



المركز الجامعي أفلو-الجزائر  
مجلة دورية دولية علمية محكمة  
تصدر عن معهد العلوم الاقتصادية و التمارية و علوم التسيير

1



لدراسات الاقتصادية والمالية

المجلد 1  
العدد 1  
جوان 2017

ر.د.م.د: 2571-9955 ISSN  
الإيداع القانوني: جوان 2017

المجلة الاقتصادية  
المجلد 1 العدد 1 جوان 2017  
Review EL-MAQRIZI Vol 1 Number 1 June 2017

University Center of Aflou- agleria

International Peer-reviewed Scientific Bi-annual Journal issued  
by the Istitute of Economic and Commercial and Management



1

Review  
**EL-MAQRIZI**  
FOR THE ECONOMICAL AND FINANCIAL STUDIES

Vol 1  
Number 1  
June 2017

ISSN: 2571-9955  
Legal Deposit - June 2017

مجلة دورية دولية علمية محكمة

تصدر عن معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

-المركز الجامعي أفلو- الجزائر

---

المدير الشرفي للمجلة :

د. عبدالكريم طهاري " رئيس المركز الجامعي "

مدير المجلة: أ. زاوي عيسى

مدير هيئة التحرير : أ. قطاف عبدالقادر

مسؤول النشر : أ. طلحة أحمد

---

### هيئة التحرير

-أ/ فتحي مولود

- أ/ شنافي مولاي

- أ/ جخيوة الطاهر

- أ/ طلحة محمد

### التدقيق والمراجعة

أ/ قطوفي ياسين

### التدقيق اللغوي

أ. شعمي محمد الامين

د/ حمزة بوجمل

### سكرتير

غريب عبدالقادر

## الهيئة العلمية للمجلة

أ. د .مقدم عبيرات	جامعة الأغواط	د. حاكمي بوحفص	جامعة وهران2
أ. د . شنوف شعيب	جامعة بومرداس	د. طويطي مصطفى	جامعة البويرة
أ. د. قريشي محمد جموعي	جامعة ورقلة	د. علماوي أحمد	جامعة غرداية
أ. د . كمال رزيق	جامعة البليدة	د . بن ثابت علال	جامعة الأغواط
أ. د. فرحي محمد	جامعة الأغواط	د. لقليطي الأخضر	جامعة المسيلة
أ. د . إلياس بن الساسي	جامعة ورقلة	د. قشام إسماعيل	جامعة الجلفة
أ. د . سليمان ناصر	جامعة ورقلة	د . بوزيد عصام	جامعة ورقلة
أ. د. براق محمد	المدرسة العليا للتجارة	د .مخلوفي عزوز	جامعة الأغواط
أ. د . شريط عابد	جامعة تيارت	د. صلاح محمد	جامعة المسيلة
أ. د . قندوز عبدالكريم	جامعة الملك فيصل السعودية	د. الحاج قويدر قورين	جامعة الشلف
أ. د .تومي كوثر	جامعة تولوز3 فرنسا	د. خنيش يوسف	جامعة غرداية
أ. د. شريط عابد	جامعة تيارت	د. فيروز زروخي	جامعة الشلف
د. بن برطال عبد القادر	جامعة الأغواط	د.زهرة علي بني عامر	جامعة الأردن
أ. د . رمضاني لعلا	جامعة الأغواط	د. خالد حيرش	جامعة تيارت
أ.د منصوري الزين	جامعة البليدة	د. طيبي حمزة	جامعة الأغواط
د.البشير عبدالعالي	جامعة الأغواط	د .داوود سعد الله	جامعة الجزائر3
د.كاتب كريم	جامعة وهران	د. بن البار امحمد	جامعة المسيلة
د.نجية ضحاك	جامعة الجزائر3	د.نصير أحمد	جامعة الوادي

### المراسلات و الاستفسارات:

تبعث جميع المراسلات والاستفسارات إلى

البريد الإلكتروني للمجلة :

[eco.elmaqrizi@gmail.com](mailto:eco.elmaqrizi@gmail.com)

## قواعد النشر بالمجلة

تنشر مجلة المقرريزي الابحاث و الدراسات العلمية غير المنشورة من قبل ، في جميع تخصصات العلوم الاقتصادية والمالية و التجارية و علوم التسيير ، و باللغات الثلاث : العربية، الفرنسية و الانجليزية ، و التي تهتم بالدراسات الاقتصادية والمالية وفق الشروط التالية:

1. يرسل المقال فقط الكترونيا إلى مدير المجلة، في حدود 20 صفحة من حجم (17\*24) بهامش الصفحة من الأعلى 1 و الأسفل 1.3 سم و من اليمين 1.5 سم و من اليسار 1.5 سم.

2. يكتب المقال باستخدام Microsoft Word ، وبخط ( Sakkal Majalla ) للعربية بحجم خط 14 ، و Times New Roman (Titres CS) للفرنسية و الانجليزية، و بحجم خط 12 ، و بمسافة بين الأسطر 1.15 ، و العناوين الفرعية تكتب بـ Gras؛

3. تتضمن الورقة الأولى ، العنوان الكامل للمقال (خط Sakkal Majalla بحجم خط 16)، اسم الباحث و رتبته العلمية و المؤسسة الجامعية التابع لها ، العنوان الالكتروني: و ملخصين للموضوع في حدود 80 كلمة أو 05 اسطر، احدهما بلغة المقال و الثاني بإحدى اللغتين الاخريتين؛

4. يتم تدوين المراجع يكون في آخر المقال و باعتماد أسلوب: American Psychological Association (APA)، وفق الأصول العلمية؛

5. ترقم الجداول والأشكال حسب ورودها في متن المقال؛

6. تخضع كافة المقالات المرسله إلى المجلة للتقييم العلمي الموضوعي، و يبلغ الباحث بنتيجة التقييم، أو التعديلات التي تطلب منه، و لا يمكن للباحث الطعن في نتائج التقييم.

7. تهميش محتوى المقال يكون بإستعمال (APA) American Psychological Association.

8. تصبح المقالات المنشورة ملكا للمجلة، فلا يجوز إعادة نشرها في مجلة أخرى أو استعمالها في أي ملتي؛

9. المجلة غير مسؤولة عن أية سرقة علمية تتضمنها المقالات المنشورة وهذه الأخيرة لا تعبر إلا عن آراء أصحابها؛

10. للتفاصيل أكثر حول شروط النشر والإطلاع على مختلف أعداد المجلة، يرجى زيارة الموقع الرابط التالي: <https://www.cu-aflou.dz/index.php?p=journal/show&&id=2>

11. يحق لهيئة التحرير إجراء بعض التعديلات الشكلية على المقال المقدم متى لزم الأمر دون المساس بالموضوع؛

ملاحظة : ننبه على أن أي مقال يخالف شروط النشر لا يؤخذ بعين الاعتبار، وهيئة المجلة غير معنية بإعلام صاحب المقال بذلك .

حقوق النشر محفوظة للمجلة

## الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين الذي فضله تتم الصالحات

ها نحن اليوم نضع بين يدي القارئ عددا للمجلة، ساعين إلى نشر الفكر في مختلف

التخصصات المتعلقة بميادين المجلة باعتبار المجلة تهتم بالبحوث المبتكرة والتي يعدها

الباحثون في المجالات العلميّة المتعلّقة بالقضايا الإقتصادية والمالية وتوطيد الصلات

العلمية والفكرية بين معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ونظيراتها في

الجامعات الوطنية والأجنبية الأخرى ومعالجة الإشكالات الإقتصادية والمالية التي تطرأ في

المجال العام والخاص وتحليلها وفق المناهج العلمية الحديثة وذلك وفق الأهداف المسطرة

لها .

وإذ نجد في طيات هذا العدد- بالإضافة إلى الإسهامات الأخرى ذات القيمة العلمية بحثا

يتناول الإفصاح وفق النظام المحاسبي المالي في ظل التوجه نحو المرجعية الدولية

للمحاسبة IAS/IFRS

واخر يتعلق دور الطاقة المتجددة في التنمية و المحافظة على البيئة .

ومهما يكن من عمل، نسأل الله التوفيق والعون لخدمة العلم ونشر المعرفة العلمية

الاقتصادية والمالية.

رئيس التحرير

أ. قطاف عبدالقادر

ص	عنوان المقال
1	التجارب الدولية في مجال إرساء الحكومة الإلكترونية" التجربة الأردنية أنموذجا" د.مصطفى طويطي - جامعة البويرة- الجزائر أ : بلطرش ربيعة - جامعة البويرة- الجزائر
32	الإفصاح وفق النظام المحاسبي المالي في ظل التوجه نحو المرجعية الدولية للمحاسبة IAS/ IFRS د. بن حركو غنية أ . عواق مريم أ. بن صفي الدين عبد الله جامعة قسنطينة2-الجزائر جامعة الجزائر3- الجزائر جامعة قسنطينة2-الجزائر
57	أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي التسويقي على اليقظة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة موبيليس الفرع الجهوي عنابة- ط.د: دايرة عبد الحفيظ أ: بدارنية حورية -جامعة الجزائر2- -جامعة وهران 2-
77	التجارب الدولية في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية -دروس مستخلصة للجزائر- أ : بن عوالي خالدية - جامعة وهران 2- الجزائر
102	دور التمكين الهيكلي في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين -مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط- ط.د/ طومهر طه مدني جامعة ورقلة - الجزائر
129	دور الطاقة المتجددة في التنمية و المحافظة على البيئة أ.بن ثابت سعيدة جامعة الاغواط- الجزائر
149	<b><i>The application of PDE in financial market</i></b> <b><i>Dr. Badaoui Mohamed</i></b> <b><i>P: Benzian salah</i></b> <b><i>University Laghouat - Algeria</i></b> <b><i>University Laghouat - Algeria</i></b>

165	<i>Management of organizations - Concepts and basics -</i>
-	<i>Dr:Boualem Messaoudi</i> <i>P:Yacine Ghattoufi</i>
181	<i>University Laghouat - Algeria</i> <i>University Aflou - Algeria</i>

---

---

التجارب الدولية في مجال إرساء الحكومة الإلكترونية" التجربة الأردنية أنموذجا"

*International Experiences in Establishing e-Government*  
*"The Jordanian Experience as a Model"*

بلطرش ربيعة \*

مصطفى طويطي

جامعة البويرة – الجزائر

جامعة البويرة – الجزائر

Rabiabellatreche28@gmail.com

Kaizen1982@gmail.com

Received: 13/02/2017

Accepted: 06/05/2017

Published: 30/06/2017

---

---

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على مشروع بناء الحكومة الإلكترونية القائمة على فكرة تهيئة الفرصة لعموم المواطنين ولقطاع الأعمال للتفاعل والقيام بالأعمال التجارية والحكومية باستخدام الوسائل الإلكترونية، وبالتالي تجنب طوابير طويلة ومتاعب أخرى متعددة. وقد تم التعرض للتجربة الأردنية كدراسة حالة وبينت نتائج الدراسة أن تطبيق الحكومة الإلكترونية في الأردن كان إيجابيا وأن التجربة الأردنية لم تصل بعد إلى صيغة المنظومة المتكاملة، وهي مازالت تفتقر إلى التطوير الكبير في كثير من جوانبها، وأشارت النتائج أيضا إلى نجاح الحكومة الإلكترونية في مواجهة معوقات تطبيقها واتساع الخدمات التي تقدمها.

الكلمات المفتاحية: الحكومة الإلكترونية، تكنولوجيا المعلومات، الانترنت، الأردن.

تصنيف JEL: D73، L22.

**Abstract:**

*This paper aims to shed light on the project of establishing the E-government basing on the idea of preparing the opportunity to all citizens and businesses sector to make an interaction and do business and government activities by using electronic tools, thus avoiding long lines and other hassles. We took Jordanian experience as a case study and The results showed that the application of e-government in Jordan has been positive, and that the experience of Jordan haven't reach yet a formula integrated system which*

\*المؤلف المرسل: د/ بلطرش ربيعة ، الإيميل: Rabiabellatreche28@gmail.com

*still lacks significant improvement in many aspects, and the results indicated also to the success of e-government in the face of constraints applied, and the breadth of services which provided.*

**Keywords :** *e-government, information technology, Jordan*

**JEL Classification Codes:** D73, L22.

## 1. مقدمة:

في ظل التغيرات وفي إطار التحضير لعملية الاندماج في الاقتصاد العالمي واستجابة للثروة التكنولوجية وعصر العولمة والانفتاح المعلوماتي والتطورات العالمية المتسارعة في نظم وتقنية الاتصالات والمعلومات وشبكات الانترنت، وغيرها من التطورات في شتى مجالات الحياة التي أدت إلى تغيرات جذرية وتحولات مجتمعة كبرى شملت حياة الأفراد ومنظمات الأعمال والحكومات على حد سواء، في ظل ذلك كله وبغية الاندماج في الاقتصاد العالمي الجديد كان لزاماً على الحكومات في العالم التفكير في مواكبة التطور للاستفادة من كل هذه الامكانيات المتاحة في تطوير أدائها الحكومي على أكثر من صعيد ومن هنا ظهر مفهوم الحكومة الإلكترونية كبديل عن الحكومة التقليدية لتيسير تقديم الجهات الإدارية لخدماتها اعتماداً على ما توفره تكنولوجيا المعلومات والاتصال من وسائل.

وفي هذا الإطار تعالج هذه الورقة البحثية استراتيجية الحكومة الإلكترونية من خلال عرض التجربة الأردنية كدراسة حالة حيث تمحورت مشكلة الدراسة حول ضرورة معرفة واقع ومفهوم الحكومة الإلكترونية في الأردن متبلورة في التساؤل الرئيسي التالي:

## ما مدى تجسيد مشروع الحكومة الإلكترونية في الأردن؟

وبغية الإلمام بالموضوع والإجابة عن التساؤل المطروح ارتأينا تقسيم هذه الورقة البحثية إلى ثلاث نقاط رئيسية هي:

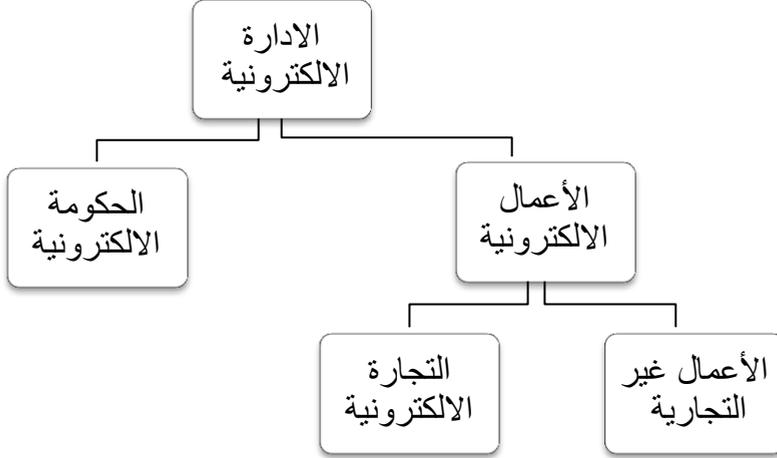
- ماهية الحكومة الإلكترونية.
- خطوات تطبيق الحكومة الإلكترونية.
- تجربة الحكومة الإلكترونية في الأردن.

## 2. ماهية الحكومة الإلكترونية:

قبل الشروع في إعطاء مفهوم للحكومة الإلكترونية يتعين علينا التعريف بعض الشيء بالإدارة الإلكترونية حيث أنه بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح، والتي كان أغلبها قد قدم لتعريف الحكومة الإلكترونية نظراً لوجود تداخل وترابط مفاهيمي بين المصطلحين مما يدعو إلى ضرورة فك هذا الترابط المفاهيمي، حيث تعتبر الإدارة الإلكترونية منظومة متكاملة وفضاء رقمي يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية

للأعمال الحكومية، والتي سيتم التركيز عليها بإسهاب في هذه الورقة البحثية، والشكل الموالي يوضح ذلك: (وسيلة واعر، 2011، صفحة 4)

الشكل 1: منظومة المصطلحات ذات العلاقات بالحكومة الإلكترونية.



المصدر: وسيلة واعر ( 2011)، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية: حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية - الجزائر،-، ورقة بحثية مقدمة في اطار المنتدى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، الجزائر. ص04.

## 1.2. تعريف الحكومة الإلكترونية:

من الصعوبة تحديد تعريف واحد جامع مانع للحكومة الإلكترونية، ذلك أنها تتخذ العديد من التعريفات، التي تختلف باختلاف الأبعاد الاجتماعية والثقافية والتقنية والإدارية، ومن التعاريف الشاملة التي وردت في تعريف الحكومة الإلكترونية نجد:

- عرفت الأمم المتحدة الحكومة الإلكترونية بأنها: "استخدام الإنترنت والشبكة العالمية العريضة لتقديم معلومات وخدمات الحكومة للمواطنين" (عبد الله حاج سعيد، 2015، صفحة 10)
- هي استخدام التكنولوجيا وتقنية المعلومات وتسخيرها لدعم الأعمال الحكومية، والتفاعل مع المواطنين، بغية تقديم هذه الخدمات بطريقة سهلة سلسلة، وعلى مدار 24 ساعة يومياً، وعلى مدار جميع أيام الأسبوع عبر الوسائل الإلكترونية وأدوات التكنولوجيا الحديثة، وفي مقدمتها الإنترنت والتقنيات الجديدة للاتصال، وإنجاز المعاملات عبر شبكة الإنترنت بسرعة ودقة، وبتكاليف ومجهود أقل، وتوصيل الخدمات إلى المواطنين وقطاع الأعمال والموظفين والهيئات

الأخرى، والقدرة على بناء علاقة أفضل بين الحكومة والجمهور من خلال التفاعل مع المواطنين بأكثر سلاسة وسهولة وأكثر كفاءة، مع العلم أنها ليست بديلاً عن الحكومة الكلاسيكية، بل هي الوجه الآخر لها ولكن في الفضاء الإلكتروني (خالد ممدوح ابراهيم، 2008، صفحة 405)

- يشار إلى الحكومة الإلكترونية بأنها استخدام تقنية المعلومات في الوزارات والإدارات والأجهزة الحكومية للإتصال بالمواطنين والشركات والأجهزة الحكومية المختلفة من خلال شبكة المعلومات أو أي تقنية أخرى، تمكّنها من الوصول إلى المواطنين وتقديم الخدمات لهم بهدف توصيل الخدمة إلى أقصى حد يمكن الوصول إليه، لتقديم الخدمات بالسرعة والكفاءة المطلوبة (عصام عبد الفتاح مطر، 2013، صفحة 34)

- مفهوم جديد يعتمد على استخدام تكنولوجيا الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات للوصول إلى الإستخدام الأمثل للموارد الحكومية، وكذلك لضمان توفير خدمة حكومية مميزة للمواطنين، الشركات، المستثمرين والأجانب (عبد الله حاج سعيد، 2015، صفحة 10).

- النظام الافتراضي المعلوماتي الذي يمكن الأجهزة الحكومية المختلفة من تقديم خدماتها في إطار تكاملي لجميع فئات المستفيدين، باستخدام التقنية الإلكترونية المتطورة، متجاوزة عامل التواصل المكاني أو الزماني، مع استهداف تحقيق الجودة والتميز وضمان السرية والأمن المعلوماتي، والاستفادة من معطيات التأثير المتبادل (مصطفى طويطي ولعرج مجاهد نسيم، 2016، صفحة 209)

وبالتالي فإنه يمكن القول أن الحكومة الإلكترونية هي النسخة الافتراضية عن الحكومة الحقيقية أي التقليدية مع فارق أن الأولى تعيش في الشبكات الإلكترونية وأنظمة المعلوماتية، في حين تحاكي وظائف الثانية التي تتواجد بشكل مادي في أجهزة الدولة (مصطفى طويطي ولعرج مجاهد نسيم، 2016، صفحة 209)

## 2.2. خصائص الحكومة الإلكترونية.

يلاحظ أن تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية سوف يوفر العديد من المزايا تتمثل في الآتي: (عبد القادر شلال، 2014، صفحة 4)

- سرعة أداء الخدمات: حيث أنه بإحلال الحاسب الآلي محل النظام اليدوي التقليدي، حدث تطور في تقديم الخدمة للجمهور حيث قلت الفترة الزمنية اللازمة لأداء خدمة يعود ذلك إلى سرعة تدفق المعلومات والبيانات من الحاسب الآلي بخصوص الخدمة المطلوبة، ومن ثم يتم

القيام بها في وقت محدد قصير جداً. هذا فضلاً عن الإنجاز الإلكتروني للخدمة يخضع لرقابة أسهل وأدق من تلك التي تفرض على الموظف في أداء أعماله في نظام الإدارة التقليدية.

- تخفيض التكاليف: يلاحظ أن أداء الأعمال الإدارية بالطريقة التقليدية يستهلك كميات كبيرة جداً من الأوراق والمستندات والأدوات الكتابية. هذا فضلاً على أنه يحتاج إلى العرض على أكثر من موظف وذلك للاطلاع عليه والتوقيع ما يفيد ذلك وإحالة إلى موظف آخر. ومن شأن ذلك كله ارتفاع تكاليف أداء الخدمة، وذلك نظراً لارتفاع أثمان وأسعار المواد اللازمة لأداء الخدمة.
  - اختصار الإجراءات الإدارية: لا شك العمل الإداري التقليدي السائد الآن يتسم بالعديد من التعقيدات الإدارية وذلك لأنه يحتاج في معظم الأحيان إلى موافقة أكثر من جهة إدارية على العمل المطلوب، هذا فضلاً عن السمات التي تلحق بالموظف القائم بأداء الخدمة والذي قد يحصل على إجازة أو لا يتواجد في مكان عمله ومن ثم يتعطل أداء الخدمة من يوم إلى آخر.
- وللقضاء على هذه البيروقراطية فإنه إتباع طريق الحكومة الإلكترونية يمكن تبسيط هذه الإجراءات وإنجازها بسرعة وسهولة توفيراً للوقت والجهد والنفقات وذلك خاصة فيما يتعلق بأماكن الإدارات وأعداد العاملين.

### 3.2. أشكال الحكومة الإلكترونية:

يمكن تصنيف الحكومة الإلكترونية وفق الأشكال التالية: (وسيلة واعر، 2011، صفحة 7)

### 1.3.2 الخدمات الإلكترونية من منظمات الأعمال إلى الحكومة (Business to Government B2G):

في هذه الحالة تقوم منظمات الأعمال ببيع المنتجات أو تقديم الخدمات إلى المنظمات الحكومية، إذ تحقق تلك المبادرات أفضل الممارسات في الاستفادة من التقنيات الحديثة في تخفيض التكلفة وتحسين جودة إدارة المنظمات، كما تساهم في تحقيق تدفق العمل وإلغاء التأخيرات الحاصلة في معالجة البيانات وتشمل هذه الخدمات: الرواتب، تقديم الشكاوي ورعاية العملاء والانتخابات وغيرها.

### 2.3.2 خدمات الحكومة الإلكترونية إلى المواطن (Government to Citizen G2C):

إن من أهم مبررات ظهور نظام الحكومة الإلكترونية هو تطوير علاقات الحكومة مع المواطنين وتحسين خدماتها العامة المقدمة لهم ونقل هذه الخدمات إلى شبكة الانترنت وأنماط التكنولوجيا

الرقمية الأخرى، وتضم هذه العلاقة أنشطة متنوعة ومهمة ذات الصلة بالدور الحيوي للحكومة في حياة المواطنين كالتسجيل المدني والخدمات الصحية والتعليم والخدمات الاجتماعية... وغيرها. وبصفة عامة هذه الخدمات الأساسية وغيرها وما يرتبط بها من معلومات ومعاملات يومية مستمرة مع فئات المجتمع المختلفة، يتم نقلها من خلال الحكومة الإلكترونية إلى خدمات إلكترونية فورية يتم توصيلها عبر شبكات الانترنت الحكومية وشبكة الانترنت التي يرتبط بها المواطن ومن ثم يمكن الحصول على هذه الخدمات بسهولة ومرونة.

### 3.3.2 الخدمات الإلكترونية بين الدوائر الحكومية ( Government to Government ) : (G2G)

يوجد حجم كبير من البيانات والمعلومات والوثائق والأموال التي تنتقل عبر مؤسسات وهيئات ووكالات الحكومة في كل يوم، ولذلك تتجه التطبيقات الحديثة إلى تقليص استخدام الأوراق والوثائق الرسمية لتقليل الروتين الإداري وتخفيض تكلفة تنفيذ المعاملة الواحدة وتسريع وقت الانجاز، ومن ثم زيادة كفاءة أداء الإدارات العامة في إطار من الأمانة والسرية. فضلا عن ذلك تقوم الحكومة الإلكترونية بتوظيف البنية الشبكية للحكومة الإلكترونية لتنفيذ معاملات تتطلب عبور مستويات إدارية مختلفة في وزارات مختلفة مما ينعكس على جودة العمل الوظيفي وتحسين الإنتاجية الإدارية.

### 4.3.2 خدمات الحكومة الإلكترونية إلى منظمات الأعمال ( Government to Business ) : (G2B)

تتفاعل الحكومة مع قطاع الأعمال من خلال أدوارها المختلفة، فالحكومة تلعب دور المخطط، المنظم، المبادر، المشرع، الحامي والمحفز لمبادرات أفراد المجتمع على صعيد التجارة والأعمال والأنشطة الاجتماعية والثقافية المختلفة بما يساعد شركات القطاع الخاص على تحقيق أفضل مستويات النجاح والمنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، وتساهم بمبادرات خدمات الحكومة الإلكترونية في تقليل العبء على الأعمال عن طريق تبني العمليات التي تقلل بشكل كبير من جمع البيانات غير الضرورية.

إذ يمكن للحكومة أن تصدر قراراتها وتقدمها إلى المنظمات عن طريق نشرها على مواقع الانترنت وتستطيع المنظمات الرد عليها من خلال الشبكة أيضا، ولقد دأبت الدول المتقدمة في عرض الإجراءات

واللوائح والرسوم ونماذج المعاملات على الانترنت بحيث تستطيع المنظمات الإطلاع عليها بطريقة إلكترونية وإجراء المعاملات إلكترونياً من غير الحاجة إلى مكتب وسيط.

**4.2. أهداف الحكومة الإلكترونية.** (مصطفى طويطي و لعرج مجاهد نسيمه،، 2016، الصفحات

(211-210)

تتمثل الفائدة المباشرة من الحكومة الإلكترونية في ضمان الاستفادة من الامكانيات الهائلة وزيادة قدرة الحكومة على توفير المعلومات والخدمات العامة للمستفيدين بكلفة أقل سرعة، سرعة ودقة في انجاز المعاملات كجمع الضرائب وخدمات الجمهور، بطريقة متواصلة ومفيدة مع المواطنين وخصوصاً للمواطنين الذين يقطنون في أماكن بعيدة، ويتم التعامل الإلكتروني في الخدمات الإلكترونية الحكومية من خلال ميكنة هذه الخدمات دون الحاجة إلى الانتقال إلى مقر أداء الخدمة من خلال:

- التعرف على اجراء ومتطلبات الحصول على الخدمة؛
- اتاحة وتوفير النماذج المستخدمة في أداء الخدمة؛
- فتح قناة الاتصال بين الأفراد والجهات الحكومية؛
- تحسين أداء المؤسسات الحكومية من خلال مجموعة من الاجراءات الممثلة فيما يلي:
  - تخفيض الانفاق الحكومي والتكاليف المباشرة؛
  - تحقيق التنسيق بين المؤسسات الحكومية؛
  - الانفتاح على العالم الخارجي والتعرف على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات وتبسيط الاجراءات الحكومية في أقل وقت ممكن؛
  - خفض دورة الوقت؛
  - تحسين الخدمات من خلال التقارير الواردة بالبريد الإلكتروني للتعرف على أهم معوقات الخدمات وكيفية مواجهتها وتطويرها؛
  - سهولة الوصول للخدمات الإلكترونية من خلال النشر الإلكتروني وهذا يحقق مبدأ الشفافية والعدالة لكافة شرائح المجتمع وتعزيز الديمقراطية؛

- تقديم نماذج جديدة من الخدمات الإلكترونية مثل التعليم الإلكتروني E-Learning، والذي يعني التعلم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء على شبكات مغلقة أو مشتركة أو شبكات الانترنت إذ يعتبر تعلم مرن تعلم مرن مفتوح؛
  - الطابع الدولي أو العالمي للخدمات الإلكترونية حيث يتم تقديم الخدمات من خلال وسائط الكترونية التي تعتبر الانترنت أهمها لأنها لا تعرف الحدود الزمانية ولا المكانية؛ بالإضافة إلى أهداف الحكومية الإلكترونية هناك العديد من المزايا والتي يمكن حصرها فيما يلي:
  - تساعد على سرعة الاستجابة لطلبات المنتفعين والعملاء إذا ما قورنت بالمعاملات الورقية الأخرى التي تستغرق وقتاً طويلاً؛
  - تساعد الأفراد ومؤسسات الأعمال على التعرف على الخدمات المتنوعة واختيار أنسبها في أقل وقت ممكن؛
  - تمكن المشروعات الانتاجية للتخلص من مخزونها عن طريق المزايدات؛
  - تمكن المؤسسات للحصول على التوريدات اللازمة بأنسب وأفضل العروض؛
  - تساعد على توفير نظم المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرارات الادارية؛
  - إمكانية التعرف على الأسعار والمواصفات ومعاينة البضائع التي تحتاجها المؤسسة دون الحاجة إلى تبيرات حكومية مسبقة؛
  - سهولة أداء المدفوعات بواسطة النقود الإلكترونية المقبولة الدفع عالمياً؛
  - الاحساس بالأمان في استخدام تكنولوجيا المعلومات في إنهاء الخدمات العامة وتطبيق اللامركزية المؤسسية والمشاركة الشعبية والترويج للمشروعات؛
  - تعمل على تخفيض تكلفة الاعلانات والتوزيع بنسبة لا تقل عن 80% من النسبة الكلية
- 5.2 الفرق بين الحكومة الإلكترونية والحكومة التقليدية:
- يذهب العديد من الباحثين إلى القول بأن الحكومة الإلكترونية هي الصورة الافتراضية للحكومة التقليدية لذلك يمكننا حصر أهم الفروق بين الحكومتين الإلكترونية والتقليدية من خلال الجدول التالي: (سوسن زهير المهدي، 2011، صفحة 58)

جدول 1: الفرق بين الحكومة الإلكترونية والحكومة التقليدية.

المعيار	الحكومة التقليدية	الحكومة الإلكترونية
الهيكل التنظيمي	بيروقراطي، وظيفي، يعتمد على الوحدات الإدارية، الرقابة عمودية	أفقي الهرمية، شبكي يعتمد على عمل الفريق والمشاركة في المعلومات
المبادئ الإدارية	الإدارة من خلال القواعد والتفويض	إدارة مرنة تعتمد على فرق العمل بين مختلف الدوائر مع تنسيق مركزي
النمط الإداري	يعتمد على إصدار الأوامر والرقابة	تبسيط العمل والتنسيق والريادة الإبداعية
الاتصال الداخلي	من أعلى إلى أسفل، هرمي	شبكي متعدد الاتجاهات، مع تنسيق مركزي والاتصال المباشر
الاتصال الخارجي	مركزي، رسمي ومحدود القنوات	رسمي وغير رسمي، تغذية راجعة مباشرة وسريعة ومتعددة القنوات
التوظيف	كثافة العمالة وقلة استغلالها والتباعد بين طلب الخدمة وتقديمها للموظفين	تعظيم نسبة الفائدة إلى الجهد لتقديم خدمات آنية للمواطن
أسلوب تقديم الخدمة	وثائق، شخصي	توصيل الكتروني
المبادئ التي تقوم عليها تقديم الخدمة	النمطية، المساواة، النزاهة	تقديم الخدمة بناء على حاجات المستهلك
تكلفة الخدمة	عالية	منخفضة لعدم الحاجة للأعمال الورقية

منخفضة	عالية	مسبة الأخطاء أثناء اجراء الخدمة
بحاجة إلى تشريعات	متوفرة	الخصوصية
متوفرة على مستويات طلب الخدمة ونقلها إلى الشبكة	متوفرة	السرية

المصدر: سوسن زهير المهدي ( 2011)، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2011، ص 58.

### 3.خطوات تطبيق الحكومة الاللكترونية:

لتطبيق الحكومة الاللكترونية بنجاح لابد وأن تمر بعدة مراحل، وقد اختلفت هذه المراحل من مشروع إلى آخر، ولكن رغم هذا الإختلاف إلا أن هناك تشابها وتداخلا فيما بينها، وفيما يلي عرض لأهم المساهمات التي قدمت تصنيفات لمراحل تطبيق الحكومة الاللكترونية:

1.3.مراحل الحكومة الاللكترونية طبقا لدراسة البنك الدولي: (مصطفى طويطي و لعرج مجاهد نسيمه،، 2016، صفحة 212)

-مرحلة النشر (**Publishing**): بهذه المرحلة يتم نشر كم هائل من المعلومات مثل التشريعات والأنظمة والنماذج من خلال الانترنت ووسائل التكنولوجيا المتقدمة، وتكون هذه المعلومات موجهة للمواطنين ورجال الأعمال.

-مرحلة التفاعل (**Interaction**): هذه المرحلة تتيح الاتصال المتبادل بين الحكومة والمواطنين من خلال إستخدام البريد الاللكتروني، ومشاركة المواطن في عملية الحاكمية (**Governance**) من خلال التفاعل مع صانعي القرار عبر عملية التفاعل.

-مرحلة التبادل (**Transacting**): وتسمح بعملية التبادل المالي بين المواطن والحكومة، وهي تشبه التجارة الإلكترونية في القطاع الخاص.

2.3.مراحل الحكومة الاللكترونية طبقا لدراسة **Baum and DiMaio**: (سوسن زهير المهدي، 2011، الصفحات 33-34)

-مرحلة الحضور (**Presente**): هذه المرحلة تتمثل في التواجد على الانترنت من خلال صفحة للمؤسسة المعنية وتظهر هذه الصفحة معلومات عن المؤسسة وأهدافها ورسالتها وساعات الدوام وبعض الوثائق التي يحتاج لها المواطن.

-مرحلة التفاعل (**Interaction**): وتتصف بتزويد صفحة الانترنت ببعض القدرات البحثية مثل تحميل النماذج، والربط بمواقع أخرى ترتبط بعمل المؤسسة، وتزويد المواطن بالبريد الإلكتروني لها.

-مرحلة التبادل (**Transaction**): هذه المرحلة تمكن المواطن من تنفيذ وإتمام الخدمات الحكومية بشكل مباشر، ويمثل الموقع في هذه المرحلة قناة اتصال لتقديم الخدمات بشكل مكمل لقنوات الاتصال الأخرى، ومن الأمثلة على ذلك تعبئة النماذج الضريبية أو تقديم طلب تجديد رخصة وتعمل بعض الحكومات على نشر العطاءات وشروطها على الموقع كمرحلة تمهيدية للتزويد الإلكتروني  
E-Procurement

-مرحلة التحول (**Transformation**): وتشكل هذه المرحلة الهدف بعيد المدى لإنشاء الحكومة الإلكترونية وذلك من خلال إيجاد محطة واحدة لخدمات جمهور المواطنين بالتالي فهي تقوم على تعزيز الشفافية في العلاقة بين الحكومة والمواطنين والأعمال، وترفع من قدرات الجمهور على المشاركة بشكل مباشر مع الحكومة وتساهم في خلق شبكة داخلية لتمكين العاملين في المؤسسات المختلفة من الاتصال فيما بينهم، كما وتتصف هذه المرحلة بتوفير شبكة اتصال (اكسترانت) بين المؤسسات الحكومية وشركائها من القطاع الخاص والمؤسسات غير الربحية.

-مراحل الحكومة الإلكترونية حسب **lounin and lay**: (بلعربي عبد القادر وآخرون،، 2012، الصفحات 4-5) ذكر لوين ولي في مقالتهما " تطوير وظائف كاملة للحكومة الإلكترونية: نموذج الأربع مراحل"، أن هناك أربع مراحل أساسية لتنظيم نمو وتطوير الحكومة الإلكترونية وهي:

— فهرسة أو جدولة: تقوم هذه المرحلة على أساس المجهودات الأولية للحكومة التي تكون مركزية على إيجاد ظهور لها على الانترنت، وتقوم بذلك عدة جهات حكومية وتكون جهودها منصبية على تطوير هذا الموقع وتجهيز النماذج التي يقوم المواطنين بانزالها من على الانترنت وتعبئتها إما مباشرة في الموقع ومن ثم طباعتها او من خلال إنزالها " النماذج" ونعبئتها حاسوبياً باستخدام برامج مساعدة مختلفة كمعالج النصوص أو يدويا، وهذه المرحلة تكون مركزية على الظهور

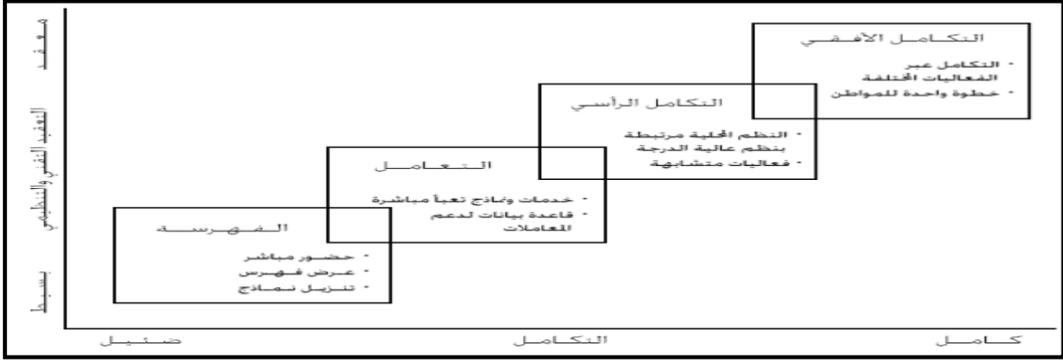
بشكل جيد وجذاب وأن تكون المعلومات محدودة، مثال ذلك موقع إدارة الجوازات والذي يتم فيه تعبئة نماذج تجديد وثائق السفر وإعادة الاصدار وتأشيرات الخروج والعودة وغيرها.

— الصفقات: في هذه المرحلة يجب أن تكون مبادرات الحكومة مركزة على ربط أنظمة الحكومة الداخلية بمواجهات مباشرة على الانترنت بحيث تسمح للمواطنين بانجاز أعمالهم مع الجهات الحكومية الكترونياً، وتسمى هذه المرحلة بالصفقات المستندية للحكومة الالكترونية أو تدعى حكومة الكترونية أساسها الصفقات، في هذه المرحلة تركز جهود الحكومة الالكترونية على وضع تعايش وعمل مباشر لوصلات قواعد البيانات المرتبطة بالانترنت، على سبيل المثال، يستطيع المواطنون تجديد رخص القيادة ودفع الغرامات على الانترنت.

— التكامل العمودي: يشير التكامل الرأسي للأجهزة الحكومية للمقاطعات والمحافظات، إلى ربط الوظائف المختلفة أو خدمات الحكومة المختلفة، وكمثال للتكامل الرأسي: الحصول على ترخيص العمل، فعندما تكون الأنظمة متكاملة بشكل عمودي، فإن أي مواطن يتقدم للحصول على رخصة عمل في مدينة معينة تابعة لمقاطعة حكومية، فإن هذه المعلومات تنشر وتسجل في نظام ترخيص العمل التابع للمقاطعة أو التابع للجهة المركزية التابعة للدولة كوزارة العمل للحصول على رقم تعريفى لرب العمل.

— التكامل الأفقي: يعرف التكامل الأفقي كتكامل عبر وظائف وخدمات مختلفة، مثال ذلك: مؤسسة ترغب في دفع مصاريف حكومية أو غرامات أو رسوم إلى وكالة حكومية واحدة وترغب في دفع الزكاة أو مصاريف أخرى إلى وكالة حكومية أخرى في نفس الوقت، يمكنها ذلك لأن الأنظمة في هاتين الوكالتين تتخاطب ومرتبطة مع بعضهم البعض، أو أن الوكالتين تعملان من نفس قاعدة البيانات، والشكل الموالي يلخص كل هذه المراحل:

## الشكل 2: أبعاد ومراحل تطوير الحكومة الإلكترونية.



المصدر: بلعربي عبد القادر وآخرون ( 2012)، تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة في إطار الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، يومي 13 و14 مارس 2012. ص ص 4-5.

### 4. تجربة الحكومة الإلكترونية في الأردن:

يشهد الواقع المعاصر تطبيق بعض الدول لنظام الحكومة الإلكترونية، وتبني مفاهيمها لإنجاز أنشطتها وأعمالها كي تقدم خدماتها العادية للمواطنين، ويلاحظ أن هناك بعض الدول مثل اليابان تطبق نظام الحكومة الإلكترونية بشكل متكامل، كما أن هناك بعض الدول العربية التي حذت حذوها في هذا الشأن، وتطبق نظام الحكومة الإلكترونية بشكل شبه متكامل، بينما تسعى دول عربية أخرى جاهدة لتطبيق هذا النظام بشكل تدريجي، والأردن واحدة من هذه الدول التي تحاول تنفيذ هذا النظام على أرض الواقع حتى تتمكن من الاستفادة من الايجابيات التي يدرها هذا المشروع سواء على الحكومة أو المواطن.

#### 1.4. برنامج الحكومة الإلكترونية الأردنية:

يجسد برنامج الحكومة الإلكترونية الأردنية اهتمام المملكة الأردنية الهاشمية بتطبيق مفهوم التعاملات الإلكترونية الحكومية، ويأتي البرنامج ضمن المبادرات والمشاريع التنموية التي تتبناها المملكة لتحقيق التنمية المستدامة والتطوير في جميع جوانب الحياة، وهو برنامج وطني إنطلقت مبادرة إنشائه من قبل جلالة الملك عبد الله الثاني عام 2001 بالإعلان عن البرنامج وتكليف وزارة الإتصال وتكنولوجيا المعلومات بتنفيذه، حيث يعمل البرنامج على تحسين الأداء الحكومي التقليدي من حيث

تقديم الخدمة والدقة وكفاءة الأداء وتقليل الوقت والتكلفة بهدف الوصول إلى درجة عالية من الدقة والرضا لمتلقي الخدمة، بالإضافة إلى تطوير المهارات والإنجاز من خلال التدريب ونقل المعرفة وإعادة هيكلة المؤسسات الحكومية لزيادة فاعلية الأداء، كذلك يعمل البرنامج على تعزيز تقديم الخدمات الكترونياً باستخدام أحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والعمل كنقطة مركزية بتنسيق الجهود والمؤسسات المختلفة ووضع الخطط لتقديم الخدمات والمعاملات الحكومية الكترونياً بالمعايير والخبرات الضرورية (صفوان المبيضين، 2011، الصفحات 125-127) وعموماً فإنه يمكن تلخيص الأهداف التي كان يسعى برنامج الحكومة الإلكترونية الأردني إلى تحقيقها من خلال الجدول التالي: (سوسن زهير المهدي، 2011، صفحة 484)

### جدول 2: أهداف الحكومة الإلكترونية بالنسبة للقطاعات والشرائح المختلفة.

الأهداف المتعلقة بالموظفين	الأهداف المتعلقة بقطاع الأعمال	الأهداف المتعلقة بالمواطنين
العمل على تخفيف العبء عن الموظفين ومقدمي الخدمة من خلال تخفيف ضغط المراجعات اليومية في الدائرة.	تشجيع الاستثمار في الأردن من خلال توفير سهولة الحصول على المعلومات إلكترونياً وسرعة الرد على الاستفسارات.	انجاز المعاملات الحكومية والاجراءات دون الحاجة إلى مراجعة الدائرة شخصياً.
إكتساب الموظفين الخبرة في التعاملات الإلكترونية.	استكمال التعاملات إلكترونياً دون تأخير والعمل على تيسيرها.	سرعة إتمام المعاملات إلكترونياً.
تسهيل التعاملات وتبادل الخبرات بين موظفي الدوائر الحكومية.	عدم الحاجة للتواجد شخصياً من قبل المستثمر وتسهيل التعامل من خلال شبكة الإنترنت.	توافر جميع المعلومات عن المستندات الضرورية وطرق الاجراءات على الشبكة دون الحاجة للاتصال أو مراجعة الدائرة أكثر من مرة.
سرعة تبادل المعلومات.		
التماشي مع التقدم التكنولوجي الإلكتروني للعمل على تسهيل المعاملات الحكومية.		
التدريب المستمر للموظفين في ظل تكنولوجيا الإنترنت.		

المصدر: سوسن زهير المهدي (2011)، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره ص 484.

ولتحقيق هذه الأهداف وتحويل الأردن إلى إقتصاد مبني على المعرفة وتحسين الأداء الحكومي، يعتمد برنامج الحكومة الإلكترونية على تطبيق المحاور التالية: (صفوان المبيضين، 2011، صفحة 126)

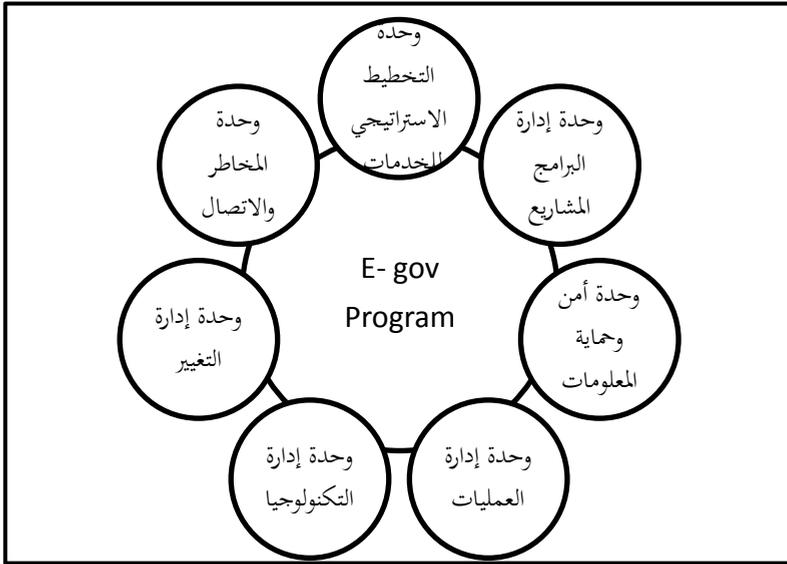
- تطبيقات ذات علاقة بالخدمات الإلكترونية
  - تعريف وإيجاد وتطوير بنية تحتية تكنولوجية مناسبة.
  - تعريف وإيجاد وتطوير هيكلية لبيئة تشريعية وتنظيمية ملائمة
  - إعادة هندسة الإجراءات بطريقة فعالة وتحقيق كفاءة عالية.
  - التحول والتطوير في مجال التعليم والتدريب ونقل المعرفة.
  - إدارة التغيير وإعادة هيكلة المؤسسات الحكومية.
- 2.4. مرتكزات برنامج الحكومة الإلكترونية الأردنية: (صفوان المبيضين، 2011، الصفحات 128-132)
- يعمل برنامج الحكومة الإلكترونية الأردني على التقليل من البيروقراطية والمركزية الإدارية قدر الامكان، ويدعم التحول نحو اللامركزية بالتنسيق بين الجهات الحكومية، ويستند عمل البرنامج على المرتكزات الرئيسية التالية:
- المؤسسية: يعتبر وضع الآليات المؤسسية من الضروريات القصوى لإدارة الحكومة الإلكترونية، وعليه يمكن تلخيص أولويات هذا المرتكز بما يلي:
- تشكيل "اللجنة التوجيهية الوطنية للحكومة الإلكترونية" برئاسة معالي وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتضم في عضويتها عدد من مثلي الوحدات والأجهزة الحكومية المعنية مثل وزارة تطوير القطاع العام.
  - تأسيس وحدة معيارية "وحدة الحكومة الإلكترونية" داخل كل مؤسسة حكومية.
  - تشكيل "مجموعات عمل متداخلة" تعنى بتنفيذ السياسات والمشاريع المتداخلة فيما بين المؤسسات الحكومية وحسب الحاجة.
  - تعريف آليات رفع التقارير الدورية من برنامج الحكومة الإلكترونية والمؤسسات الحكومية على القادة السياسيين (دولة رئيس الوزراء)
  - القوانين والتشريعات: تتطلب عملية تطوير إطار تشريعي فعال للحكومة الإلكترونية التنسيق الحثيث والاتصال المستمر فيما بين المؤسسات الحكومية وذلك لعمل المسودات اللازمة في هذا المجال وسن القوانين والتشريعات اللازمة، ومن أولويات هذا المرتكز:

- وضع التشريعات اللازمة للمعاملات الإلكترونية المباشرة عبر القنوات المختلفة (مثل شبكة الانترنت) والتي تلبى احتياجات التجارة الإلكترونية.
- وضع التشريعات التي تخدم أمن وحماية المعلومات.
- إنشاء مظلة تشريعية تمكن وتعزز مبدأ الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- التكنولوجيا والبنية التحتية: تعتبر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من المتطلبات الأولية الأساسية لتطبيق الحكومة الإلكترونية. ويعتبر الاستثمار طويل الأمد في هذا المجال من العوامل الهامة المؤثرة في تقديم خدمات الحكومة الإلكترونية وفي تطور الأردن على المدى البعيد.
- ويتم دعم الحكومة الإلكترونية ضمن هذا المركز من خلال تحديد توجه تكنولوجي موحد يتم التقي دبه من قبل كافة المؤسسات الحكومية والشركاء في مجال صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كل ضمن هيكلته الخاصة بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات مما سيمكن المؤسسات الحكومية والشركاء الآخرين من تقديم خدمات الحكومة الإلكترونية بشكل يضمن التكامل فيما بين الأنظمة والخدمات المختلفة، ومن أولويات هذا المركز:
- تطوير المبادئ الإرشادية - تأسيس الهيئة التقنية الشاملة - تطوير المعايير اللازمة المتعلقة بأمن وحماية المعلومات
- إدارة الأعمال: لتمكين الحكومة الإلكترونية من التركيز على الخدمات المقدمة لمتلقيها على أكمل وجه كان لابد من التركيز على الأمور التالية:
- التدريب ورفع الكفاءة: حيث يعتبر ذلك من أهم النشاطات التي يقوم بها برنامج الحكومة الإلكترونية ضمن مرتكزات إدارة الأعمال لتأهيل موظفي القطاع العام وإكسابهم المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع تطبيقات الحكومة الإلكترونية وفعالية العمل على آلياتها وحسن تنفيذها لمهامها وأعمالها، بالإضافة إلى تنفيذ ورش عمل للتوعية بالأدلة الموضوعية لتوصيف الحكومة الإلكترونية وبيان الاجراءات والإرشادات وبيان تطبيقات البرامج والمشاريع، ومن تلك الأدلة دليل إدارة المشاريع ودليل الهيكلية الفنية للحكومة الإلكترونية وآليات كتابة عطاءات الخدمات الإلكترونية وتقييمها بالإضافة إلى معايير الجودة ونحوها.
- إدارة دورة حياة المشاريع: ووفقاً للخطة الإستراتيجية للحكومة الإلكترونية من خلال تطبيق الإجراءات والمعايير العالمية وباستخدام دليل إدارة المشاريع.

- الاتصال والتسويق: نجاح تطبيقات الحكومة الإلكترونية يحتاج إلى تنسيق وتواصل مستمر وعلى أعلى المستويات بين كافة الأجهزة والوحدات المعنية ذات العلاقة، بالإضافة إلى التوعية المستمرة الموجهة إلى كافة الأطراف من قطاعات حكومية وقطاعات خاصة ومواطنين بهدف توضيح رؤية برنامج الحكومة الإلكترونية وإنجازاتها وخلق المعرفة الكافية بإستراتيجياتها والخدمات المقدمة من قبلها وبما يوفر الوقت والجهد والنفقات.

#### 3.4-الوحدات التي يضمها برنامج الحكومة الإلكترونية الاردنية: يقوم برنامج الحكومة

الإلكترونية الاردني على العمل ضمن فريق واحد يضم سبع وحدات مختلفة لكل منها مهام واجبات معينة وهي موضحة في الشكل التالي: (أسامة أحمد المناعسة وجمال محمد الزعبي، 2013، الصفحات 227-231) الشكل 3: وحدات برنامج الحكومة الإلكترونية الاردنية.



المصدر: أسامة أحمد المناعسة وجمال محمد الزعبي، الحكومة الإلكترونية بين النظرية

والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 227-231.

-وحدة التخطيط الاستراتيجي للخدمات:

تتولى وضع الخطط الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية بالإضافة إلى تحديد أولويات تنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية بالتنسيق مع الوحدات والأجهزة الحكومية، حيث تتولى الوحدة وضع ورسم خارطة الطريق للحكومة الإلكترونية وبرامجها للسنوات المقبلة ومراقبة تنفيذ البرامج بالتنسيق مع

الأجهزة والوحدات الحكومية المعنية ثم إعداد الإحصائيات والخلاصات ورفعها إلى اللجنة التوجيهية العليا، وأخيراً توفير قناة استشارية للوحدات والأجهزة الحكومية حول آليات التطبيق وحوار الدعم الفني.

#### -وحدة إدارة البرامج والمشاريع:

تعمل هذه الوحدة على إدارة برامج ومشاريع الحكومة الإلكترونية عبر تقديم أفضل الخبرات والأدوات والتقنيات والمنهجيات اللازمة لذلك مع المتابعة والإشراف والتقييم لتلك البرامج، كما تعمل هذه الوحدة على متابعة الربط العمودي للخدمات المقدمة من الوحدات والأجهزة الحكومية بالخدمات المقدمة من الحكومة الإلكترونية.

#### -وحدة أمن وحماية المعلومات:

وتتولى المهام التالية:

- العمل على إعداد وتطوير ومتابعة تنفيذ استراتيجية وطنية لأمن المعلومات وضمان استمرارية العمل وفقاً لبرنامج الحكومة الإلكترونية وعدم انقطاع الخدمات المقدمة.
- العمل على تطبيق نظام وطني لإدارة الهوية الرقمية.
- التوعية بأهمية أنظمة أمن المعلومات لموظفي القطاعات الحكومية والتنبيه لمخاطرها وأثارها السلبية في حال وقوعها.
- تحديد أسس أهلية المؤسسات الرسمية من ناحية أمن وحماية المعلومات ووضع المعايير الوطنية لنشر خدماتها الإلكترونية.
- إعداد الإستراتيجية الوطنية لإدارة حوادث أمن تكنولوجيا المعلومات والبيانات الحكومية وسلامة انسيائها.

#### -وحدة إدارة العمليات:

تعتبر هذه الوحدة مسؤولة عن إدارة ومراقبة وتطوير خدمات الحكومة الإلكترونية وتقديم الدعم اللازم لها وتبأشر عملها من خلال مركز إدارة عمليات الحكومة الإلكترونية الذي باشر أعماله العام 2003، كما يتولى المركز دعم مركز الاتصالات الوطني الذي يستقبل استفسارات المواطنين عن خمسة عشرة مؤسسة حكومية بالإضافة إلى استقبال الشكاوي على جميع الوحدات والأجهزة الحكومية.

يندرج ضمن المركز أقسام متعددة هي: قسم التطبيقات قسم هندسة النظم، قسم الشبكات،

قسم أمن المعلومات، وقسم الخدمات المساندة والدعم.

مركز عمليات الحكومة الإلكترونية يقدم الخدمات الرئيسية التالية:

- خدمة البريد الإلكتروني لموظفي الوزارات والدوائر الحكومية .
- البوابة الإلكترونية للحكومة الاردنية.
- الدعم الفني لجميع دوائر تكنولوجيا المعلومات في الوزارات والمؤسسات الحكومية.
- استضافة ودعم الخدمات الإلكترونية المشتركة سابقة البيان.
- الشبكة الحكومية الآمنة.

-وحدة إدارة التكنولوجيا:

يعنى هذا القسم بالقيام بالمهام التالية:

- بناء وتطوير الاستراتيجية التقنية.
- تطوير المفاهيم التكنولوجية العامة لمشروع الحكومة الإلكترونية.
- توفير وتطوير السياسات والمعايير الفنية.
- توفير وتطوير البنية التحتية ومعايير تطبيقها.
- إجراء الأبحاث والدراسات اللازمة لإيجاد وتقديم أفضل الحلول التكنولوجية الحديثة.
- إدارة الأنظمة الرئيسية في الحكومة الإلكترونية وتوفير الدعم اللازم لها.
- تصميم وتطوير الهيكلية الفنية العامة.
- تصميم وتطوير الهيكلية الفنية المركزية.
- توفير وتطوير الخدمات الإلكترونية المشتركة.
- مساعدة المؤسسات الحكومية لتحسين وتطوير أنظمتها الإلكترونية.
- مساعدة المؤسسات الحكومية لدمج أنظمتها في إطار الحكومة الإلكترونية.
- توفير الدعم الفني للمؤسسات الحكومية فيما يتعلق بالمشاريع الخاصة بالحكومة الإلكترونية.
- توفير الدعم الفني للمبادرات.

**-وحدة إدارة التغيير:**

وتعنى هذه الوحدة من وحدات الحكومة الإلكترونية برفع سوية الموظف العام وتأهيل قطاع الحكومة بما يوفر القدرة على تقبل برامج الحكومة الإلكترونية والتحول إلى العمل وفقاً لآلياتها وتعمل هذه الوحدة على إيجاد التوازن بين عناصر ومحاو منظومة التغيير المتمثلة بالموارد البشرية والهيكلية والإجراءات والثقافة السائدة حول الحكومة الإلكترونية، وتعمل الوحدة على نشر ثقافة التغيير والتقبل وقياس مدى تقبل مؤسسات الحكومة لفكرة التحول إلى الحكومة الإلكترونية.

**-وحدة المخاطر والاتصال:**

تتولى هذه الوحدة إدارة المحاور الرئيسية الثلاثة في الحكومة: الجودة والاتصال والمخاطر، وذلك عن طريق تطوير منهجيات خاصة بمراقبة الأداء وقياسه بالإضافة إلى وضع السياسات اللازمة لمتابعة وتفعيل عمل الحكومة الإلكترونية.

وتهدف الوحدة إلى ما يلي:

- تطوير نظام إدارة الجودة وتدقيقه وتحديثه تدريجياً ليتلائم مع متطلبات العمل.
- تطوير إستراتيجية وخطة اتصال على مستوى البرنامج والمساهمة في حلها ومتابعتها.
- التأكد من جودة الأنظمة والحلول المقدمة من قبل الموردين.
- رفع تقارير مراقبة وتقييم وقياس الأداء وتقديم مشاريع الحكومة الإلكترونية، وأنشطته المختلفة.
- المشاركة في برامج التوعية الخارجية المتعلقة بدور وفوائد الحكومة الإلكترونية، والتأكد من جودة محتويات المواد الإعلامية والمعلومات والرسائل التي تصدر عن البرنامج.
- التثقيف والتوعية المستمرة لتوضيح السياسات ومنهجيات العمل، وبيان أهمية تطبيقها بالشكل الصحيح.

**4.4..الخدمات المقدمة من الحكومة الإلكترونية:**

من أهم مخرجات الحكومة الإلكترونية هو العمل على توفير خدمات الكترونية بهدف توفير الوصول الميسر للخدمات الحكومية لكافة المستفيدين ومن خلال قنوات متعددة، وتنقسم أنواع الخدمات الإلكترونية إلى أربع أنواع هي:

#### 1.4.4. الخدمات العمودية: (سوسن زهير المهتدي، 2011، صفحة 536)

وهي الخدمات التي يقتصر تقديمها على جهة حكومية واحدة بحيث تبدأ الخدمة وتنتهي في ذات الجهة، وتقع مسؤولية تطوير هذه الخدمات على عاتق المؤسسات الحكومية، حيث يقوم برنامج الحكومة الإلكترونية بمساعدة هذه المؤسسات على تعريف خدماتها، تقديم المساعدة الفنية، والتنسيق والمتابعة مع المؤسسات على تطويرها لتقديمها كخدمات إلكترونية لكافة شرائح المجتمع، وتتم المتابعة على الخدمات العمودية ضمن الخطة الوطنية لبرنامج الحكومة الإلكترونية.

#### 2.4.4. الخدمات المتداخلة: (علي فلاح المناصير، 2016، صفحة 40)

وهي الخدمات التي تتولى أكثر من جهة حكومية واحدة لتقديمها، بحيث يقوم متلقي الخدمة بتقديم المعاملة في مؤسسة حكومية ويتم التنسيق وطلب معلومات من مؤسسات حكومية أخرى لإتمام المعاملة وتقديمها للمواطن، وتكون مسؤولية تطوير هذا النوع من الخدمات مشتركة بين المؤسسات الحكومية وبرنامج الحكومة الإلكترونية، وتصل إلى نحو 3 آلاف خدمة، وكان برنامج الحكومة الإلكترونية طور وأطلق في خطة العمل الأولى 2001 خمس خدمات في وزارة الصناعة والتجارة، وهيئة تنظيم قطاع الاتصالات، ودائرة ترخيص السواقين والمركبات، ودائرة ضريبة الدخل، ودائرة الأراضي والمساحة، وحددت استراتيجية الحكومة الإلكترونية خدمة الحصول على "شهادات المنشأ" التي تصدرها وتصادق عليها غرفة تجارة عمان والضرورية للتصدير كواحدة من الخدمات الأولى، إلى جانب الحصول على "تصاريح العمل" أو تجديدها من قبل وزارة العمل والخاصة بالعمال غير الاردنيين، وأوردت الاستراتيجية خدمة الحصول على "شهادات ممارسة المهن" ضمن منطقة أمانة عمان الكبرى من بين الخدمات ذات الأولوية، ومن ضمن الخدمات الإلكترونية ذات الأولوية نجد أيضاً الحصول على "الفيزا وأذونات الإقامة" من غير الاردنيين، إضافة لخدمة تسجيل "المؤسسات الفردية" في وزارة الصناعة والتجارة، وخدمة الحصول على شهادات "الاحوال الشخصية" كتسجيل المواليد الجدد والوفاة والزواج والطلاق، وخدمة إصدار "جوازات السفر وتجديدها".

#### 3.4.4. الخدمات المركبة: (أسامة أحمد المناعسة وجلال محمد الزعبي، 2013، صفحة 223)

وهي الانظمة والتطبيقات الحكومية المشتركة والمتكررة بين الجهات الحكومية ومنها أنظمة تخطيط الموارد الحكومية وأنظمة المشتريات وأنظمة الأرشفة والتوثيق وغيرها.

#### 4.4.4. الخدمات المشتركة: (صفوان المبيضين، 2011، الصفحات 136-137)

هي الخدمات التي يتم تطويرها "مركزياً" مرة واحدة فقط وتخدم كافة الخدمات الحكومية، وتأتي تسمية هذه الخدمة بالمشاركة وذلك لإمكانية الاشتراك في استخدامها من أكثر من جهة، وتقع مسؤولية تطوير هذه الخدمات على برنامج الحكومة الإلكترونية، ومن أهمها: بوابة الحكومة الإلكترونية الأردنية، بوابة الرسائل القصيرة، مراكز الاتصال الوطني للخدمات الحكومية، الشبكة الحكومية الآمنة، بوابة الدفع الإلكترونية الأردنية، مشروع نظام الربط البيئي للأنظمة والخدمات.

#### 5.4..بوابة الحكومة الإلكترونية **jordan E-gov Portal**:

أطلق برنامج الحكومة الإلكترونية الموقع الرسمي للحكومة الأردنية على الانترنت تحت إسم "بوابة الحكومة الإلكترونية الأردنية" "[www.jordan.gov.jo](http://www.jordan.gov.jo)" نهاية عام 2006 ليكون نقطة اتصال ومدخلاً موحداً وشاملاً للمواطنين، وقطاع الأعمال، وقطاع الحكومة للحصول على المعلومات العامة التي تهمهم، وتعتبر بوابة الحكومة الإلكترونية الموقع الإلكتروني الموحد على الانترنت للحكومة الإلكترونية في الأردن، وتهدف إلى تسهيل تعامل المواطنين والمقيمين وقطاع الأعمال مع مؤسسات الدولة، وتعتبر البوابة إحدى القنوات التي يتم من خلالها توفير معلومات حول الخدمات الحكومية، المؤسسات الحكومية، الأنظمة والتشريعات الخطط والمبادرات، الخدمات الإلكترونية، الأخبار والفعاليات، ويسفيد الزائر للبوابة بشكل مباشر من هذه المعلومات بكل يسر وسهولة، وتتكون محتويات البوابة من الآتي: (علي فلاح المناصير،، 2016، صفحة 41)

#### 1.5.4.الخدمات الحكومية:

تحتوي البوابة على معلومات لحوالي 1800 خدمة حكومية مقدمة من مختلف وزارات ومؤسسات الدولة.

#### 2.5.4.قائمة الدوائر والمؤسسات الحكومية:

تحتوي البوابة على مواقع إلكترونية مصغرة ل (112) وزارة ومؤسسة حكومية توفر من خلاله معلومات عامة حول الوزارة أو المؤسسة وقائمة بخدماتها.

#### 3.5.4.الخدمات الإلكترونية:

توفر البوابة مدخلاً لعدد من الخدمات التي يمكن إجراؤها إلكترونياً، حيث تتوفر (35) خدمة إلكترونية مقدمة من عدد من مؤسسات الدولة تمكن مستخدم البوابة من الاستفسار عن بعض المعاملات الحكومية مثل الاستفسار عن المعاملات الجمركية ومخالفات السير وضريبة الابنية والمسقفات وغيرها.

#### 4.5.4. خدمة "إسأل":

تمكن هذه الخدمة المواطنين من التواصل مع وزارات ومؤسسات الدولة من خلال الرابط الإلكتروني المتوفر على الصفحة الرئيسية للبوابة، حيث تمكنهم من الحصول على ردود لاستفساراتهم سواء كانت شكوى أو اقتراح أو مشكلة فنية أو استفسار موجه لأحد مؤسسات الدولة المختلفة.

#### 6.4..مشروع بوابة الرسائل الاقتصادية SMS Gateway 94444.

يعمل برنامج الحكمة الإلكترونية على توفير خدماته للمواطنين من خلال قنوات اتصال مختلفة من أهمها خدمة الرسائل القصيرة SMS باعتبارها الأكثر انتشاراً بين مختلف شرائح المجتمع الأردني، أطلقت الحكومة الإلكترونية هذه الخدمة للتواصل بين المواطنين والدوائر والمؤسسات الحكومية عبر الرسائل القصيرة من أجل تسهيل الحصول على المعلومات التي تقدمها الحكومة وبكلفة أقل على المواطن، حيث يستطيع المواطن الاستفادة من خدمات (7) مؤسسات حكومية كمرحلة أولية، ما مجموعه 13 خدمة حكومية (سوسن زهير المهدي، 2011، صفحة 549) وتتمثل أنواع الرسائل القصيرة المتوفرة في: (صفوان المبيضين، 2011، الصفحات 139-144)

#### 1.6.4. رسائل دفع المعلومات باتجاه المستخدم: (Push Messages):

وهي الرسائل التي يتم إرسالها من قبل الدوائر الحكومية إلى المواطنين دون طلبها مثل الرسائل التذكيرية، حملات التوعية، إعلام عن حالة معاملة...إلخ.

#### 2.6.4..رسائل سحب المعلومات من قبل المستخدم (pull Messages):

وهي الرسائل التي يرسلها المواطن لطلب معلومة معلومة معينة من خلال الرقم 94444، ومن ثم يستقبل المواطن رسالة متعلقة بالمعلومة التي استعلم عنها من الدائرة المعنية، وبإمكان المغتربين الأردنيين الاستفادة من قائمة الخدمات الحكومية المتوفرة على بوابة الرسائل القصيرة من خلال الرقم 962797514444 وبنفس تكلفة الرسائل الدولية التي يتقاضاها مشغل الخليوي في بلد الاغتراب.

#### 7.4.مراكز الاتصال الوطني للخدمات الحكومية (National Contact Center)

(5008080): (سوسن زهير المهدي، 2011، الصفحات 553-554)

يخدم المركز جميع المواطنين، رجال الأعمال، والمؤسسات الحكومية المستفيدين من الخدمات الإلكترونية، كما يعتمد على مختلف قنوات الاتصال للتواصل مع المستفيدين من الخدمات الإلكترونية ومنها: الهاتف (5008080)، البريد الإلكتروني ([ncc@goj.gov.jo](mailto:ncc@goj.gov.jo))، خدمة إسأل على

بوابة الحكومة الإلكترونية (jordan.gov.jo)، بالإضافة إلى الفاكس، وغيرها من وسائل التواصل الفعال مع المجتمع وذلك من أجل سرعة تقديم المشورة أو المساعدة. ويقدم مركز الاتصال خدمة استقبال الاستفسارات وتوفير المعلومات عن الخدمات الإلكترونية عبر الرسائل القصيرة، وحتى يستطيع المستخدم الاستفادة من هذه الخدمة يقوم المواطن بإرسال رسالة نصية قصيرة إلى الرقم 94444 تحتوي على الرقم 180 ثم فراغ ثم الاستفسار أو الشكوى للجهة الحكومية، ويقوم مركز الاتصال الوطني بمتابعة أية إستفسارات ترد من قبل المواطن عبر الرسائل القصيرة.

9.4.. الشبكة الحكومية الآمنة **Secured Government Network (SGN)**: (صفوان المبيضين، 2011، صفحة 147)

يقوم البرنامج بإنشاء شبكة إتصالات حديثة وأمنة وسريعة خاصة للربط بين الدوائر الحكومية يتم من خلالها توفير خدمات القطاع العام (GTG) وخدمات قطاع الأعمال (GTB) وخدمات المواطنين (GTC).

9.4..بوابة الدفع الإلكترونية الاردنية **E-Payment Gateway**: (علي فلاح المناصير،، 2016، صفحة 45)

تعد بوابة الدفع الإلكترونية إحدى أهم الخدمات المشتركة (Shared Services) التي عمل برنامج الحكومة الإلكترونية على تطويرها وتشغيلها وإدارتها. وتتيح البوابة للدوائر الحكومية تقديم خدمة الدفع الإلكتروني كجزء من خدماتهم الإلكترونية بطريقة آمنة وسهلة، ومن أهم أنواع وطرق الدفع التي توفرها البوابة ما يأتي:

- التحويل المالي الإلكتروني من حساب لحساب
- بطاقات الائتمان الدائنة والمدينة
- الدفع النقدي من خلال مراكز موزعة في مختلف مناطق المملكة

10.4. مشروع نظام الربط البيئي للأنظمة والخدمات **Enterprise Service Bus (ESB)**: (سوسن زهير المهدي، 2011، صفحة 560)

يهدف هذا المشروع إلى توفير البنية التحتية المشتركة لتمكين تقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية والقيام بعمليات التكامل اللازمة، حيث يعمل كنظام وسيط يتاح من خلاله العديد من

الخدمات المشتركة بين الجهات الحكومية كتبادل البيانات المشتركة بين الجهات الحكومية والتيقن من هوية المستخدم وأمن المعلومات، وخدمات الدفع.

11.4. التحديات التي تواجه مبادرة الحكومة الإلكترونية في الأردن.

تواجه الحكومة الأردنية تحديات كبيرة في بناء الحكومة الإلكترونية، يمكن النظر إليها على النحو التالي: (علي فلاح المناصير،، 2016، الصفحات 37-38)

- الأردن كغيرها من الدول النامية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبرمجيات التي تم تصميمها في العالم المتقدم، وما عليها سوى اعتماد حلول المعايير الجاهزة أو بناء تطبيقات من الصفر لتطوير حلول أكثر تعقيداً لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- الحكومة الأردنية تواجه صعوبات في تطوير الموارد والقدرات لبناء المعرفة التكنولوجية والإدارية اللازمة لنشر خدمات الحكومة الإلكترونية بنجاح، بما في ذلك تطوير المهارات الإدارية والفنية لأداء أنشطة الحكومة الإلكترونية.
- الثقافة المحلية السائدة قد تعوق هذه العملية: فعلى الرغم من انه قد يكون هناك قانون بشأن التوقيع الإلكتروني يمكن استخدامه بأمان وبنفس الطريقة التي توقع وتختتم به الوثيقة الرسمية، إلا أن المواطنين لا يزال يرغبون وثيقة "مختومة وموقعة" مادياً، لا سيما التعامل مع المسائل الائتمانية والقانونية الحساسة ونقل الملكية.
- الفجوة الرقمية Digital Divide: في كثير من الأحيان لا تتوفر إمكانية الوصول إلى موقع الحكومة الإلكترونية للعديد من المستخدمين، وخاصة أولئك الذين يعيشون في المناطق النائية، والأميين في تكنولوجيا المعلومات، والذين يعيشون تحت خط الفقر، والذين يعانون من الأمراض المزمنة، وكبار السن.
- التغير التكنولوجي السريع Rapid Technology Change: الحكومة الأردنية تواجه تحديات خارجية في تطوير الحكومة الإلكترونية، فهناك تغيرات تكنولوجية سريعة بحيث يصعب اختيار برامج معيارية، وهناك تحديات في الناس الذين ليس لديهم أجهزة كمبيوتر أو المقدرة للوصول إلى شبكة الانترنت.
- معوقات الميزانية Budgetary Barriers: تقلص القيود المالية والأولويات الحكومية المختلطة من معدل توفير خدمة الحكومة الإلكترونية، فعند اتخاذ الحكومة الأردنية قرارات حول دعم خدمات

الحكومة الإلكترونية فإنها تشعر بالقلق حول استخدام الموارد المالية النادرة التي يمكن أن تخصص لدعم السلع الأساسية، والإسكان، والتمريض، والتوظيف، والتعليم، وحماية المواطنين. -  
 عدم التركيز Lack of Focus: لقد أطلق الأردن العديد من المبادرات الإلكترونية في نفس الوقت، مثل: الحكومة الإلكترونية، التعلم الإلكتروني، والصحة الإلكترونية، ما أدى إلى فقدان التركيز على أي مبادرة محددة على الرغم من حقيقة أن جميع المبادرات التي أدخلت هي جديدة تماماً على كل من الحكومة الأردنية والمجتمع الأردني.

المشاكل التقنية وعدم وجود الخبرة في تكنولوجيا المعلومات Technical Problems and the Lack of it Expertise: هناك ندرة في الموارد المالية والتقنية، ومقاومة الإيرادات الحكومية لنظم وأساليب العمل الجديدة، ونقص في الخبرة وخاصة في المجالات ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات وإدارة المشاريع وإدارة المخاطر، وفي العديد من المجالات الفنية مثل مطوري الأنظمة والمواقع وخبراء الشبكات. -

عدم وجود الرقابة والاختبار Lack of Monitoring and Testing: المواقع الحكومية الفقيرة في الأردن يعكس إجراءات الرقابة، فالعديد منها في حالة يرثى لها، على سبيل المثال لا الحصر والمواقع في اللغة الانجليزية، على الرغم من أن اللغة الرئيسية في الأردن هي اللغة العربية، أيضاً المواقع لديها تصميم وواجهة سيئة للغاية، معظم الروابط الداخلية مقطوعة، وكانت معلومات عفا عليها الزمن. -

قيود البنية التحتية Infrastructure Constraints: هناك تحديات كبيرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، وتشمل هذه التحديات التكلفة العالية للوصول لخدمات الانترنت وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وعدم وجود شبكة كافية للاتصالات السلكية واللاسلكية التي تشكل "العمود الفقري" "Backbone" على الصعيد الوطني. -

محدودية مهارات تكنولوجيا المعلومات Limited Information Technology IT Skills: هناك نقص جوهري في محو الأمية المعلوماتية في الأردن التي من شأنها أن تحد من مشاركة المواطنين والشركات والمؤسسات الحكومية في الحكومة الإلكترونية، وهناك عدم كفاية الموظفين المؤهلين لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبرامج التدريب لخدمة الحكومة الإلكترونية. -

- عدم وجود إطار قانوني تمكيني Lack of an Enabling Legal Framework: لا يوجد حالياً في الأردن إطار قانوني وتنظيمي لتمكين خدمات الحكومة الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية مقيدة بسبب عدم وجود تشريعات كافية وقادرة على التنفيذ.
- عدم وجود الوعي Lack of Awareness: الناس بشكل عام والحكومة وقطاعات الأعمال لديها حالياً فكرة محدودة للغاية حول ماهي الحكومة الإلكترونية وكيفية الاستفادة منها.
- توجد جملة من العقبات أمام برنامج الحكومة الإلكترونية الاردني والتي تحول دون تطبيقه أهمها: الثقافة المحلية السائدة والتغير التكنولوجي السريع ومعوقات الميزانية وقيود البنية التحتية و محدودية مهارات تكنولوجيا المعلومات وغيرها من المعوقات.

## 5. خاتمة:

- تم في هذه الورقة البحثية مناقشة التجربة الأردنية في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية التي تهدف إلى التعامل فيما بين الحكومة ومؤسساتها، وبين الحكومة وكل من قطاع الأعمال والمواطنين، حيث تتجسد الريا في هذا المجال بإنجازها المعاملات بيسر وسهولة بأقل وقت وأدنى تكلفة من خلال إنجاز الأعمال عبر الانترنت، وقد تم التوصل من خلال هذه الورقة البحثية إلى جملة من التوصيات:
- يجب أن يتم التحول إلى الحكومة الإلكترونية على مراحل مخطط لها تخطيطاً جيداً، فلا يمكن الانتقال كلياً وفجأة وبسرعة من نظام تقليدي قديم إلى نظام إلكتروني حديث مرة واحدة أو دفعة واحدة.
  - القضاء على مشكلة الأمية الحاسوبية ونشر الثقافة المعلوماتية بين فئات المجتمع الأردني وذلك قبل تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية.
  - تقديم الدعم المالي المناسب لتغطية كافة التكاليف التقنية والبرمجية وخدمات الحكومة الإلكترونية.
  - نشر وزيادة الوعي بين فئات المجتمع والعمل على خلق الثقافة الإلكترونية وبيان دورها في تحسين عمليات الأداء وتشجيع المواطنين على التفاعل معها، فلا حكومة إلكترونية دون جمهور إلكتروني.
  - إزالة العوائق القانونية والاهتمام بدور الأنظمة والتشريعات في تطبيق التحول إلى نظام الحكومة الإلكترونية وتمكين خدماتها.

- عمل الدراسات التي تعالج سلبيات الحكومة الإلكترونية بشكل خاص والتي من أهمها مشكلة البطالة والخصوصية وإيجاد حلول لها.

## 6. النتائج:

- إن المفهوم العام للحكومة الإلكترونية يمثل نظرة واقعية ممكنة التطبيق، فهي تؤدي نفس وظائف الحكومة التقليدية لكن من خلال نمط إلكتروني موحد.
- تبنى استراتيجية الحكومة الإلكترونية على مجموعة من الخطوات يتم تنفيذها بالترتيب، وفق إطار عام.
- إن الحكومة الإلكترونية في الأردن في نمطها الحالي لم تصل بعد إلى صيغة المنظومة الكاملة وهي مازالت تفتقر إلى التطوير الكبير في كثير من جوانبها.
- يعمل برنامج الحكومة الإلكترونية الأردني على التقليل من البيروقراطية والمركزية الإدارية قدر الامكان، ويستند عمل البرنامج على المراكز الرئيسية التالية: المؤسسية- القوانين والتشريعات- التكنولوجيا والبنية التحتية-إدارة الأعمال.
- تتعدد الأهداف من تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية الأردنية وتتنوع حسب القطاعات والشرائح المختلفة، إلا أنها تتمحور كلها حول التقليل من التعقيدات الادارية، وتدعيم الشفافية والسرعة والسهولة في المعاملات.
- يعمل برنامج الحكومة الإلكترونية الأردني على توفير خدمات إلكترونية بهدف توفير الوصول الميسر للخدمات الحكومية لكافة المستفيدين ومن خلال قنوات متعددة تنقسم إلى أربعة أنواع: خدمات عمودية- خدمات متداخلة - خدمات مركبة- خدمات مشتركة.
- تملك الأردن إمكانيات بشرية ومادية وحسن استغلالها ستكون له الآثار الإيجابية على مشروع الحكومة الإلكترونية.
- تأخر استعمال البنية التحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وانتشار أمية الحاسوب بالأردن، والتي تعتبر من تحديات الحكومة الإلكترونية.

## 7. قائمة المراجع:

1. صدام الخمايسة(2013)، الحكومة الالكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، الأردن ،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،
2. خالد ممدوح ابراهيم (2008)، لوجيستيات التجارة الالكترونية، الاسكندرية ،مصر ،دار الفكر الجامعي.
3. عصام عبد الفتاح مطر(2013)، الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، الاسكندرية ،مصر ،دار الجامعة الجديدة.
4. سوسن زهير المهدي،( 2011) ، تكنولوجيا الحكومة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
5. صفوان المبيضين(2011)، الحكومة الالكترونية: النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية، عمان، الأردن ،دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع.
6. أسامة أحمد المناعسة وجمال محمد الزعبي(2013)، الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، عمان، الأردن ،دار الثقافة للنشر والتوزيع.
7. عبد الله حاج سعيد، تقييم نظام الحكومة الالكترونية في الجزائر، مجلة الانسان والمجال ،العدد 02، 2015،
8. مصطفى طويطي و لعرج مجاهد نسيمه، إستراتيجية إقامة الحكومة الالكترونية "المحاولة الجزائرية"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الثالث،
9. علي فلاح المناصير، تقييم تجربة الحكومة الالكترونية الاردنية، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، المجلد 6، العدد 1، 2016،
10. وسيلة واعر، دور الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية: حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية ،الجزائر-، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، يومي 10-11 ماي 2011، جامعة قسنطينة، الجزائر.
11. عبد القادر شلال، الحكومة الالكترونية عوامل البناء والمعوقات في الجزائر، اليومين الدراسيين حول مستقبل الحكومة الالكترونية في الجزائر يومي 27 و28 فيفري 2014، جامعة البليدة (02)، الجزائر.

12. بلعربي عبد القادر وآخرون، (2012) ، تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، يومي 13 و14 مارس، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر.

---

---

الإفصاح وفق النظام المحاسبي المالي في ظل التوجه نحو المرجعية الدولية للمحاسبة

IAS/ IFRS

*Disclosure in accordance with the financial accounting system in light of  
the trend towards IAS / IFRS*

أ.بن صفي الدين عبدالله

أ.عواق مريم

د.بن حركو غنية \*

جامعة قسنطينة2-الجزائر

جامعة الجزائر3 – الجزائر

جامعة قسنطينة2-الجزائر

abdallahbens@gmail.com

aouag.meriem@yahoo.fr

raniabenharkou@yahoo.fr

Received: 19/03/2017

Accepted: 03/06/2017

Published: 30/06/2017

---

---

**ملخص:**

يهدف هذا المقال إلى توضيح مدى تحقيق النظام المحاسبي المالي لمتطلبات الإفصاح المحاسبي الدولي وفق ما تنص عليه معايير المحاسبة والإبلاغ المالي الدولية، حيث اعتمدنا على المنهج المقارن لتوضيح نقاط التوافق بينهما فيما يخص معايير الإفصاح المحاسبي، وخلصت الدراسة إلى: أن النظام المحاسبي المالي حقق متطلبات الإفصاح الدولي، إلا أن عدم مسابته للتغيرات والتعديلات الحاصلة في معايير المحاسبة الدولية وذلك منذ اقتراحه كمشروع في سنة 2004 لا يخدم عملية الإفصاح. الكلمات المفتاحية: الإفصاح المحاسبي، النظام المحاسبي المالي، المعايير المحاسبية الدولية.

تصنيف M10:JEL .

**Abstract:**

*The objective of this article is to clarify the extent to which the accounting system has been implemented in accordance with international accounting and financial reporting standards. We have adopted the comparative approach to clarify the points of agreement between them in terms of accounting disclosure standards. However, its inconsistency with changes and amendments in international accounting standards since its proposal as a project in 2004 does not serve the disclosure process*

\* المؤلف المرسل: د.بن حركو غنية، الإيميل : raniabenharkou@yahoo.fr

**key words :** Accounting disclosure, Financial accounting system  
Internatonal accounting standards

**JEL Calssification Codes: M10**

## 1. مقدمة:

تكمن أهمية الإفصاح المحاسبي من خلال ما يوفره من معلومات لمستخدمي البيانات المحاسبية وتأثيره البالغ على قرارات التخطيط والاستثمار والتمويل والرقابة في المجتمع، لذلك اهتمت الدول بتنظيم سياستها المحاسبية من خلال تبني معايير محاسبية دولية خصوصا تلك التي تحكم قواعد العرض والإفصاح في التقارير والبيانات المالية.

وفي إطار متطلبات عملية الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق ، فرض على الجزائر تغيرات وتعديلات على عدة أصعدة، حيث كان لا بد على المحاسبية التي تسعى إلى تحقيق وظيفتين أساسيتين هما القياس وإيصال المعلومات لمستخدميها ومساعدتهم في اتخاذ القرارات من التطور نحو تجسيد التوجهات الاقتصادية الجديدة، ، لذا تم إصلاح التنظيم المحاسبي الجزائري بتبني نظام محاسبي مالي مستوحى من معايير المحاسبية الدولية في سنة 2010، والذي أتى بقواعد وسياسات محاسبية جديدة تؤدي إلى الإفصاح عن المعلومات المحاسبية المعروضة عن الحقائق والعلاقات الأساسية المتعلقة بالكيان.

ويهدف هذا البحث إلى توضيح مدى تحقيق النظام المحاسبي المالي لمتطلبات الإفصاح الدولي بمقارنة ما جاء به مع معايير المحاسبة والإبلاغ المالي الدولية وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

هل حقق النظام المحاسبي المالي متطلبات الإفصاح الدولي في ظل التغييرات المستمرة لمعايير المحاسبة الدولية؟

كإجابة أولية للإشكالية المطروحة تم وضع الفرضية التالي:

حقق النظام المحاسبي المالي متطلبات الإفصاح الدولي في ظل التغييرات المستمرة لمعايير المحاسبة الدولية.

ترتبط أهمية هذه الدراسة بأهمية تقييم واقع الإفصاح عن المعلومة المحاسبية المعدة وفق النظام المحاسبي المالي الذي يشكل الوجه الجديد للتنظيم المحاسبي في الجزائر، حيث جاء لتقريب الممارسة المحاسبية الوطنية مع الممارسة الدولية بهدف تسهيل قراءة وفهم القوائم المالية من طرف مستخدمي المعلومة المحاسبية.

لوصول إلى الأهداف المرجوة والإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية اتبعنا المنهج الوصفي عند توضيح الجانب النظري للإفصاح المحاسبي والمنهج المقارن عند توضيح مختلف نقاط

التلاقي والاختلاف بين النظام المحاسبي المالي والمرجعية الدولية فيما يخص المعايير الخاصة بالإفصاح المحاسبي.

هناك العديد من الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع نذكر منها:

- دراسة زغدار والسفير: (زغدار أحمد وسفير محمد،، 2009، صفحة 83) هدفت هذه الدراسة إلى توضيح خيار الجزائر بالتكليف مع متطلبات الإفصاح وفق معايير المحاسبة الدولية (IAS/IFRS) وقد خلصت إلى خيار الجزائر بتبني نظام محاسبي مالي متوافق مع معايير المحاسبة الدولية يتطلب جهود كبيرة لتكييفه خاصة في الجانب المهني، الجبائي والتشريعي.
- دراسة أحمد قايد وسعيد: (أحمد قايد نور الدين و سعيدي عبد الحليم،، 2015، صفحة 197) هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع العمل المحاسبي في ظل النظام المحاسبي المالي من خلال دراسة استكشافية لثمانية وثلاثون مؤسسة حول مدى التزامها بتطبيق متطلبات الإفصاح عن السياسات المحاسبية المستخدمة في إعداد التقارير المالية وقد خلصت إلى أن أكثر من 80% من المؤسسات المشمولة بالدراسة متفقة على إعداد قوائم مالية والإفصاح عن السياسات المحاسبية المطلوبة وفق SCF.

تم تقسيم العمل إلى ثلاثة محاور نعالج في المحور الأول الإفصاح المحاسبي وفي المحور الثاني نتطرق إلى النظام المحاسبي المالي الدوافع والأهمية، أما المحور الثالث معايير المحاسبة الدولية الخاصة بالإفصاح ضمن النظام المحاسبي المالي.

## 2. الإطار النظري لمفهوم الإفصاح المحاسبي:

يختلف الباحثون في تحديد مفهوم موحد وواضح للإفصاح خاصة فيما يتعلق بمحتوى الإفصاح ومستواه، فمفهوم الإفصاح المحاسبي مفهوم متغير يختلف من بيئة لأخرى، بل يختلف في البيئة الواحدة من وقت لآخر، نظرا لتأثره بالعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وغير ذلك من العوامل الأخرى. وفيما يأتي عدد من التعاريف حول مفهوم الإفصاح وأنواعه ومحدداته وطرقه.

### 1.2. تعريف الإفصاح المحاسبي:

يهدف التعريف أساسا إلى إرساء معنى المصطلح المراد تعريفه لتكوين لغة دقيقة مشتركة تساعد على تبادل الآراء وتطوير العلم.

ولقد عرف الإفصاح المحاسبي بشكل عام بأنه: "بث المعارف أو نقل المعلومات من مصدر إنتاجها إلى مستقر الاستفادة منها" أو استخدامه المحاسبي. "فالإفصاح هو نقل هادف للمعلومات ممن يعلمها لمن لا يعلمها." (رولا كاس لايقة،، صفحة 108)

وعرف الإفصاح كما يلي: "إظهار كل المعلومات التي تؤثر في موقف متخذ القرار المتعلق بالوحدة المحاسبية، وهذا يعني أن تظهر المعلومات في القوائم المالية والتقارير المحاسبية بلغة مفهومة للقارئ دون لبس أو تضليل." (معتز برهان جميل العكر، صفحة 25)

الإفصاح المحاسبي "هو عملية إظهار المعلومات المالية سواء كانت كمية أو وصفية في القوائم المالية أو الهوامش والملاحظات والجداول المكتملة في الوقت المناسب، مما يجعل القوائم المالية غير مضللة وملائمة لمستخدمين القوائم المالية من الأطراف الخارجية، والتي لها سلطة الاطلاع على الدفاتر والسجلات للشركة." (خليل عبد الرزاق، عبيدي نعيمة، 2011، صفحة 3)

وفي تعريف آخر للإفصاح المحاسبي أنه: "شمول التقارير المالية على جميع المعلومات اللازمة لإعطاء مستخدم هذه التقارير صورة واضحة وصحيحة عن الوحدة المحاسبية." (صديقي مسعود، صديقي فؤاد، 2013، صفحة 3)

توجد بعض التعريفات الخاصة بالإفصاح المناسب التي صدرت عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين وهو: "الإفصاح المحاسبي المناسب وهو أن تفصح التقارير المحاسبية عن جميع المعلومات الضرورية الكفيلة بجعل تلك التقارير غير مضللة."

"الإفصاح المحاسبي المناسب وهو إظهار كافة المعلومات التي تؤثر في موقف متخذ القرار المتعلق بالوحدة المحاسبية وهذا يعني أن تظهر المعلومات في القوائم أو التقارير المحاسبية بلغة مفهومة للقارئ دون أي لبس وتضليل." (وليد ناجي الجيالي، 2007، صفحة 370)

من التعاريف السابقة يمكن تعريف الإفصاح المحاسبي على أنه: "مجموع المعلومات الواجب إظهارها بدقة ووضوح في القوائم المالية والتقارير المحاسبية الأساسية والمكتملة والتي تمكن الأطراف المعنية بها من اتخاذ القرارات المناسبة."

## 2.2. خصائص الإفصاح المحاسبي:

من خلال التعريفات السابقة يمكن تحديد بعض الخصائص وهي: (صديقي مسعود، صديقي

فؤاد، 2013، صفحة 4)

- يمثل الإفصاح تقديمًا لبيانات كمية معبر عنها بالمبالغ وغالبًا ما يكون مصدرها الأساسي نظام المعلومات المحاسبي وأخرى معلومات غير كمية.
- إن درجة الدقة والموضوعية تختلف في البيانات الكمية نظرًا لاختلاف عمليات معالجة تلك البيانات.
- تعتبر المعلومات غير الكمية صعبة التقييم والقياس.
- لقد تطور الإفصاح حيث تجاوز متطلبات القوائم المالية التقليدية إلى تقديم معلومات أخرى مثل (الموارد البشرية، والمحاسبة الاجتماعية).

### 3.2. أنواع الإفصاح المحاسبي:

يمكن القول أن أنواع الإفصاح المحاسبي هي: (رولا كاس لايقه،، صفحة 111)

- 1.3.2. الإفصاح الكامل: يشير إلى مدى شمولية التقارير المالية وأهمية تغطيتها لأية معلومات ذات أثر محسوس على القارئ لكن مفهوم الكمال غير ممكن حاليًا.
- 2.3.2. الإفصاح التثقيفي (الإعلامي): هو التحول نحو المطالبة بالإفصاح عن المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات مثل الإفصاح عن التنبؤات المالية من خلال الفصل بين العناصر العادية وغير العادية في القوائم المالية الإفصاح عن الإنفاق الرأسمالي الحالي والمخطط ومصادر تمويله.
- 3.3.2. الإفصاح الكافي: يشير الإفصاح الكافي إلى الحد الأدنى الواجب إظهاره من المعلومات.
- 4.3.2. الإفصاح الملائم: هو الإفصاح الملائم لحاجة مستخدمي البيانات وظروف المنشأة وطبيعة المنشأة.
- 5.3.2. الإفصاح الوقائي: ويعني أن التقارير المالية يجب أن يتم الإفصاح فيها عن كل ما يجعلها غير مضللة لأصحاب الشأن ويهدف الإفصاح الوقائي إلى حماية المجتمع المالي وبصفة خاصة المستثمر العادي الذي له قدرة محدودة على استخدام المعلومات المحاسبية.
- 6.3.2. الإفصاح العادل: يهتم الإفصاح العادل بالرعاية المتوازنة لاحتياجات جميع الأطراف المعنية.

### 4.2. طرق الإفصاح المحاسبي ومحدداته:

يتطلب الإفصاح المحاسبي أن يتم عرض المعلومات بطرق يسهل فهمها، ومن هنا يجب على أن نحدد صفات الإفصاح المحاسبي لتحديد القدر الملائم من المعلومات التي يتعين الإفصاح عنها.

#### 1.4.2. طرق الإفصاح.

قبل أن نتطرق إلى محددات الإفصاح المحاسبي سوف نتناول الجدول التالي الذي نبين فيه طرق الإفصاح ومتطلباته

جدول 1: طرق الإفصاح ومتطلباته

طرق الإفصاح	متطلبات الإفصاح	الأهمية النسبية
القوائم المالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>و تشمل على قوائم أساسية و هي:</li> <li>- قائمة الدخل أو حسابات ختامية.</li> <li>- قائمة المركز المالي.</li> <li>و كذلك قوائم إضافية و هي:</li> <li>- قائمة التغيير في المركز المالي</li> <li>- قائمة الأرباح الموزعة.</li> <li>- قائمة التدفق النقدي.</li> </ul>	<p>تعتبر القوائم المالية الأساسية العمود الفقري للإفصاح و يراعي في إعدادها المبادئ المحاسبية المقبولة و أيضا ما يتعلق بالتبويب، التوحيد و الأرقام المقارنة عن سنتين ماليتين.</p>
مذكرات	<ul style="list-style-type: none"> <li>و تكون أسفل القوائم المالية و تشتمل على:</li> <li>- طرق تقويم المخزون.</li> <li>- طريقة الاهتلاك المطبقة.</li> <li>- التزامات محتملة.</li> <li>- أحداث وقعت بعد أعداد الميزانية.</li> <li>- أثر التحويلات للعملات الأجنبية.</li> <li>- التغيير في السياسات المحاسبية.</li> </ul>	<p>و هذه المذكرات تعتبر جزءا مكملا للقوائم المالية، و تشتمل على بيانات مالية غير واردة فيها.</p>
تقرير مراجع الحسابات	<ul style="list-style-type: none"> <li>أهم ما تتضمنه:</li> <li>- مدى تطبيق المبادئ المحاسبية.</li> <li>- مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية.</li> <li>- أحداث مهمة وقعت بعد إعداد القوائم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يزيد من ثقة المستفيدين في المعلومات الواردة بالقوائم المالية.</li> <li>- على ضوء التقرير تتحدد مسؤولية المراجع تجاه الغير.</li> </ul>

	<p>المالية.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نتيجة الفحص المستندي و الفني للعمليات المالية</li> </ul>	<p>الخارجي</p>
<p>تحتوي على معلومات غير واردة بالقوائم المالية أو المذكرات المكملة لها و الأوراق المالية بقصد المتاجرة أو بغرض الاحتفاظ بها أو الجاهزة للبيع.</p>	<p>توضح ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أي ضمانات على أحد الأصول.</li> <li>- سعر السوق و سعر الشراء للأوراق المالية و التكلفة للأوراق المالية.</li> <li>- سعر السوق و سعر التكلفة للبضاعة الباقية.</li> </ul>	<p>الإيضاحات</p>
<p>توضح للقارئ نتيجة نشاط المشروع بصورة مختصرة</p>	<p>أهم هذه الجداول:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل الأصول، الاهتلاك.</li> <li>- تحليل المصروفات إلى ثابت و متغير.</li> <li>- بيان المبيعات، تكلفة المبيعات.</li> </ul>	<p>جداول إحصائية</p>
<p>يتضمن كل معلومات غير مالية قد تؤثر على المشروع مستقبلا و تفيد في التنبؤ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معلومات عن أهداف المشروع.</li> <li>- النشاط الحالي و المستقبلي له.</li> <li>- أحداث غير مالية تؤثر على المشروع في المستقبل.</li> <li>- الطاقة الإنتاجية.</li> <li>- مشاكل خاصة بالإنتاج أو التوزيع.</li> </ul>	<p>تقرير الإدارة</p>
<p>يتضمن كل معلومات مالية قد تؤثر على الشركة و على مستخدمي التقارير المالية حاليا و في المستقبل و تفيد في التنبؤ لاتخاذ قرارات اقتصادية رشيدة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإفصاح عن الأمور الجوهرية و الأحداث الهامة.</li> <li>- الإفصاح عن إدراج اسم المؤسسات المساهمة العامة.</li> <li>- الإفصاح المتعلق بشركات الوساطة المالية.</li> <li>- تعامل الأشخاص المطلعين بالأوراق المالية.</li> <li>- المعايير المحاسبية.</li> </ul>	<p>هيئة الأوراق المالية</p>

	- معايير التدقيق و الشروط الواجب توافرها في مدققي حسابات الجهات الخاضعة لرقابة اللجنة.	
--	--	--

**المصدر:** ناصر دادي عدون، معراج هواري (بدون سنة)، دور الإفصاح في التقارير المالية في ظل المعايير الدولية وأثره على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة عمارثليجي، الأغواط.

يتضح من الجدول السابق أن طرق الإفصاح ومتطلباته العامة من معلومات مالية أو غير مالية تعتبر كنموذج للإفصاح يمكن الاسترشاد به للحكم على مدى كفاءة المعلومات الواردة بالتقارير المالية، كما أن استخدام أي طريقة مناسبة من الطرق السابقة يتوقف على درجة الإفصاح المرغوب فيها وأهميتها.

#### 2.4.2. محددات الإفصاح المحاسبي:

يتأثر الإفصاح عن المعلومات الأساسية بمحددات أساسية وهي:

- المستخدم المستهدف للمعلومات المحاسبية: تتعدد الفئات المستخدمة للمعلومات المحاسبية، كما تختلف طرق استخدامها لهذه المعلومات، فمنها من تستخدمها بصورة مباشرة، ومنها من تستخدمها بصورة غير مباشرة، ومن الأمثلة على مستخدمي المعلومات المحاسبية: الملاك الحاليون والمحتملون، الدائنون، والمحللون الماليون، والموظفون، والجهات الحكومية، ثم الجهات التي تهتم بالشؤون الاجتماعية وغيرها. حيث أن تحديد الجهة أو الفئة المستخدمة للمعلومات المحاسبية سيساعد في تحديد الخصائص الواجب توفرها في تلك المعلومات من وجهة تلك الجهة وذلك سواء من حيث المحتوى أو من حيث شكل أو صورة الغرض.
- أغراض استخدام المعلومات المحاسبية: يجب ربط الغرض الذي تستخدم فيه المعلومات المحاسبية بمعيار أساسي هو ما يعرف بمعيار أو خاصية الملاءمة، لذلك لا بد قبل تحديد هل توافر معلومات معينة ملائمة أو غير ملائمة لمستخدم معين في غرض معين قد لا تكون بالضرورة ملائمة لمستخدم معين في غرض معين قد لا تكون بالضرورة ملائمة لغرض بديل أو لمستخدم بديل.

- طبيعة ونوع المعلومات التي المحاسبية التي يجب الإفصاح عنها: بعد تحديد المستخدم المستهدف للمعلومات المحاسبية، وكذلك الغرض الذي ستستخدم فيه، يتمثل الركن الثالث في تحديد طبيعة ونوع المعلومات التي يجب الإفصاح عنها وتمثل المعلومات المحاسبية التي يتم الإفصاح حاليا عنها في البيانات المالية المحتواة في القوائم المالية، حيث أن القوائم المالية تعد في واقع الأمر بموجبه مجموعة من الافتراضات والأعراف والمبادئ التي تدخل في نطاق المتعارف عليه بين المهنيين بالمبادئ أو الأصول المحاسبية المتعارف عليها، لذا يترتب على ذلك نشوء مجموعة من القيود والمحددات على كل نوع وكمية المعلومات التي تظهر في تلك القوائم، ومن هذه الافتراضات مثلا: اعتماد مفهوم الصفقة السوقية معيارا لتسجيل الأحداث الاقتصادية في السجلات المحاسبية، وكذلك التقييد بمبدأ التكلفة التاريخية كأساس لإثبات وتقييم الأصول.

- أساليب وطرق الإفصاح عن المعلومات المحاسبية: يتطلب الإفصاح المناسب أن يتم عرض المعلومات فيها بطرق يسهل فهمها، كما يتطلب أيضا ترتيب وتنظيم المعلومات فيها بصورة منطقية ترتكز على الأمور الجوهرية بحيث يمكن للمستخدم المستهدف قراءتها ببساطة وسهولة. وعموما جرى العرف على أن يتم الإفصاح عن المعلومات ذات الآثار المهمة في قرارات المستخدم المستهدف في صلب القوائم المالية، في حين يتم الإفصاح عن المعلومات الأخرى خصوصا التفاصيل أما في الملاحظات أو الإيضاحات المرفقة بتلك القوائم، أو في جداول أخرى مكملتها تلحق بها، كما يتطلب الأمر في بعض الأحيان الإفصاح عن المعلومة الواحدة نفسها إذا كانت مهمة في أماكن متعددة في البيانات المالية.

- توقيت الإفصاح عن المعلومات المحاسبية: حيث يجب أن تظهر المعلومة في وقت معين وإلا ستفقد هذه المعلومة صلاحيتها وأهميتها.

### 3. النظام المحاسبي المالي:

جاء الإصلاح المحاسبي في الجزائر نتيجة للارتباطات الجديدة للجزائر وبشكل خاص الشراكة مع الإتحاد الأوروبي ومشروع الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، خاصة بعد أن عجز المخطط المحاسبي الوطني عن مواكبة هذه التغيرات والاستجابة لمتطلبات اقتصاد السوق، ولا يلي احتياجات المستخدمين الجدد للمعلومات المحاسبية والمالية خاصة وأن المخطط المحاسبي الوطني ومنذ تبنيه في سنة 1975 لم يتم عليه أي تعديل من شأنه أن يسد الثغرات والنقائص مثل (التسجيل المحاسبي

المتعلق بالقرض الإيجاري، امتيازات المرفق العام، العمليات بالعملة الأجنبية... (عاشور كتوش، 2009)

### 1.3. التعريف ومجال تطبيق النظام المحاسبي المالي (المحاسبة المالية):

عرف المشرع الجزائري المحاسبة المالية في القانون 07-11 الصادر بتاريخ 25 نوفمبر 2007 على أنها " نظام لتنظيم المعلومة المالية يسمح بتخزين معطيات قاعدية عديدة وتصنيفها، وتقييمها، وتسجيلها، وعرض كشوف تعكس صورة صادقة عن الوضعية المالية وممتلكات الكيان، ونجاعته. ووضعية خزينته في نهاية السنة المالية" (الجريدة الرسمية، 2007)، حيث يتكون الإطار المفاهيمي للمحاسبة المالية من: (الجريدة الرسمية، 2007، صفحة 7)

- المفاهيم التي تشكل أساس إعداد وعرض الكشوف المالية:
- يحدد مجال التطبيق:
- المبادئ والفرضيات المحاسبية:
- تعريف الأصول والخصوم، المنتجات والأعباء:
- كما يحدد طرق التنظيم والتسيير المحاسبي.

قد حدد النظام المحاسبي المالي وفقا للقانون 07-11 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007 مجالات تطبيق هذا النظام كل شخص طبيعي أو معنوي ملزم بموجب نص قانوني أو تنظيمي بمسك محاسبة ماليه، مع مراعاة الأحكام الخاصة بها، والمعنيون بمسك المحاسبة: (الجريدة الرسمية، 2007)

- الشركات الخاضعة لأحكام القانون التجاري
- التعاونيات
- الأشخاص الطبيعيون أو المعنويون المنتجون للسلع أو الخدمات التجارية وغير التجارية، إذا كانوا يمارسون نشاطات مبنية على عمليات متكررة،
- كل الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الخاضعين لذلك بموجب نص قانوني أو تنظيمي.

ويمكن للكيانات الصغيرة التي لا يتعدى رقم أعمالها وعدد مستخدميها ونشاطها والحد المعين، أن تمسك محاسبة مالية مبسطة.

### 2.3. المبادئ والفروض المحاسبية:

يحتوي الإطار التصوري للنظام المحاسبي المالي على فرضيات ومبادئ محاسبية أساسية (Rabeh tafighoult, 2015, p. 8) إن معرفة الفروض والمبادئ المحاسبية التي تعد على أساسها الكشوف المالية مهمة جداً، فهي تسهل علينا قراءتها وكذلك كيفية إعدادها، يمكن إيجازها كما يلي: (بن حركو غنية، 2015، صفحة 23)

#### 1.2.3. الفرضيات الضمنية لتحضير الكشوف المالية:

- محاسبة التعهد (الالتزام) نصت عليها المادة 06 من المرسوم التنفيذي 156-08؛
- استمرارية الاستغلال (النشاط) نصت عليها المادة 07 من المرسوم التنفيذي 156-08؛

#### 2.2.3. المبادئ المحاسبية:

- مبدأ القيد المزدوج نصت عليه المادة 16 من القانون 11-07؛
- الدورة المحاسبية نصت عليه المادة 38 من المرسوم التنفيذي 156-08؛
- إستقلالية الدورات نصت عليه المادة 12 من المرسوم التنفيذي 156-08؛
- قاعدة وحدة الإقتصادية نصت عليه المادة 09 من المرسوم التنفيذي 156-08؛
- مبدأ الوحدة النقدية نصت عليه المادة 12 و 13 من 11-07 والمادة 10 من 156-08؛
- مبدأ الأهمية النسبية نصت عليه المادة 11 من المرسوم التنفيذي 156-08؛
- مبدأ ثبات الطرق المحاسبية نصت عليه المادة 05 من المرسوم التنفيذي 156-08؛
- 156، غير أن النظام المحاسبي المالي يقر بإمكانية منح إستثناء لهذا المبدأ في حالتين (تغيير مفروض في إطار نص قانوني، عندما تهدف إلى تحسين عرض الكشوف المالية) وفق المادة 39 من 11-07؛
- مبدأ الحيطة والحذر نصت عليه المادة 14 من المرسوم التنفيذي 156-08؛
- مبدأ عدم المساس بالميزانية الإفتتاحية نصت عليه المادة 17 من المرسوم التنفيذي 156-08؛

- مبدأ تغليب الواقع الإقتصادي على الشكل القانوني نصت عليه المادة 08 القانون 11-07؛

- مبدأ عدم المقاصة نصت عليه المادة 15 القانون 11-07؛

- التكلفة التاريخية نصت عليه المادة 16 من المرسوم التنفيذي 156-08؛

- مبدأ الصورة الصادقة نصت عليه المادة 03 من القانون 11-07.

### 3.2.3. الخصائص النوعية للمعلومة المالية:

تمثل الخصائص النوعية في الصفات التي تجعل المعلومات الواردة في القوائم المالية مفيدة للمستخدمين، ويجب أن تتوفر المعلومة الواردة في القوائم المالية على الخصائص النوعية للملائمة والدقة وقابلية المقارنة والوضوح نصت عليه المادة 08 من المرسوم التنفيذي 156-08.

### 3.3. أهمية النظام المحاسبي المالي :

تكمن أهمية النظام المحاسبي المالي الجديد في كونه يستجيب لمختلف احتياجات مستخدمي المعلومة المالية، كما أنه يشكل خطوة هامة وجريئة خطتها الجزائر في تطبيق معايير المحاسبة الدولية، ضمن ما يسمى بالتوحيد المحاسبي العالمي والذي يهدف إلى: (فتيحة بكطاش،، 2012، الصفحات 158-160)

- تسهيل اندماج الجزائر في الاقتصاد العالمي من خلال تعزيز مكانتها وثقتها لدى المنظمات المالية والتجارية الدولية؛

- توحيد لغة القوائم المالية وتسهيل قراءتها؛

- تقليص التكاليف الناتجة عن ترجمة أو تحويل القوائم المالية من المخطط المحاسبي الوطني إلى النظام المحاسبي للشركة الأم العاملة في الجزائر مما يساعد في جذب الاستثمار الأجنبي إلى الجزائر؛

- يسمح بتوفير معلومة مالية مفصلة ودقيقة تعكس الصورة الصادقة للوضع المالية للمؤسسة الاقتصادية؛

- توضيح المبادئ المحاسبية الواجب مراعاتها في التقييم وكذلك إعداد القوائم المالية، مما يقلص من حالات التلاعب والاختلاس؛

- يستجيب لاحتياجات المستثمرين الحالية والمستقبلية، كما أنه يسمح بإجراء المقارنة ويساعد في اختيار أفضل البدائل الاستثمارية؛
- يساهم في تحسين تسيير المؤسسة من خلال فهم أفضل للمعلومات التي تشكل أساسا لاتخاذ القرار؛
- يضمن تطبيق المعايير المحاسبية المتعامل بها دوليا، مما يدعم الشفافية للحسابات وتكريس الثقة في الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية؛
- يسمح مقارنة الكشوف المالية للمؤسسة مع مؤسسة أخرى في نفس القطاع، سواء داخل أو خارج الوطن أي مع الدول التي تطبق المعايير المحاسبية الدولية؛
- يسمح للمؤسسات الصغيرة بتطبيق محاسبة مالية مبسطة؛
- يسمح بتوفير معلومة تعكس الواقع من خلال اعتماده على مبدأ القيمة العادلة في تقييم أصول المؤسسة الاقتصادي؛
- ساعد في الفصل بين المحاسبة والقانون الجبائي بخلاف المخطط المحاسبي الوطني الذي يعمل على خدمة الإدارة الجبائية.

#### 4. معايير المحاسبة الدولية الخاصة بالإفصاح ضمن النظام المحاسبي المالي:

تعتبر عملية الإفصاح المحاسبي وفق لما جاء به النظام المحاسبي المالي خطوة نوعية في مجال إعداد القوائم المالية من جهة وتطوير الفكر المحاسبي في الجزائر من جهة ثانية، وبالمقابل يضع المؤسسات الوطنية أمام ثقافة محاسبية مغايرة لما اعتادت عليه وواقعا جديدا عليها التكيف معه. (فتيحة صافو، 2016، صفحة 164)

قبل التطرق إلى هذه المعايير يجب إشارة إلى أن الجزائر قامت بتبني نظام محاسبي مالي مستوحى من معايير المحاسبة الدولية وذلك خلال الفترة الممتدة من 2007 إلى غاية 2009 بإصدار مجموعة من النصوص التشريعية، وكما هو معلوم في الأوساط المحاسبية الجزائرية أن مسودة النظام المحاسبي المالي تم إعدادها في سنة 2004 ولم يتم الأخذ بعين الاعتبار للتعديلات الرئيسية التي حدثت في معايير المحاسبة الدولية في تلك السنة، وبالتالي يعتبر النظام المحاسبي المالي غير مكتمل نوعا ما إضافة إلى أنه تم أخذ بمعايير المحاسبة الدولية بشكل مختصر جدا في بضعة أسطر ودون الإشارة إلى رقم المعيار

الدولي الذي أخذت منه تلك الفقرات وهذا ما شكل عائق وتحدي كبير في فهم النظام المحاسبي المالي سواء للمهنيين أو الباحثين الأكاديميين (Djelloul BOUBIR, 2015, pp. 13-14)

#### 1.4. المعايير الخاصة بالكشوف المالية: (الجريدة الرسمية، 2008، الصفحات 22-37)

تعتبر القوائم المالية المستحدثة وفق النظام المحاسبي المالي الجديد ذات أهمية كبيرة بالنسبة لمختلف المستخدمين وعلى رأسهم المستثمرين، الدولة والمسيرين، وذلك بالنظر إلى الدور الكبير الذي تلعبه من خلال تقديم صورة صادقة ومعبرة عن الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة. بالإضافة إلى توضيح حركة السيولة النقدية داخل المؤسسة وتقديم التبريرات الضرورية لفهم أهم الأحداث المالية، كما تساهم هذه القوائم في توحيد القراءة الدولية للمعلومات المحاسبية التي تنتجها المؤسسات الاقتصادية وهناك معياران في معايير المحاسبة الدولية المخصصان لعرض القوائم المالية هما (IAS 1) عرض القوائم المالية و (IAS 7) جدول التدفقات النقدية.

#### 1.1.4. معيار عرض القوائم المالية IAS1:

أن الكشوف المالية في النظام المحاسبي المالي متطابقة تماما مع معايير المحاسبة الدولية مع اختلاف في بعض المصطلحات وهذا ناتج عن تبني المرجعية الفرونكفونية في إعداد وصياغة النظام المحاسبي المالي الجديد، أما شكلها ومحتواها فهو محدد بهدف تسهيل عملية المقارنة (ضمن جداول)، أما في معايير المحاسبة الدولية ليس لها شكل معين شريطة أن تحتوي على حد أدنى من العناصر الأساسية.

- الميزانية: حدد النظام المحاسبي المالي طريقة عرضها، التي تعتمد بالأساس على تقسيم كل من الأصول والخصوم إلى عناصر جارية، وأخرى غير جارية، ويعتمد هذا التقسيم أساسا على المدة الزمنية لبقاء الأصل أو لاستحقاق الالتزام. وتقدر هذه المدة بإثني عشرة (12) شهرا، بالإضافة إلى رؤوس الأموال الخاصة بالنسبة للخصوم، يرتب الأصول حسب درجة سيولتها والخصوم حسب درجة الاستحقاق بالإضافة إلى مبدأ السنوية في التفرقة بين العناصر المتداولة وغير المتداولة وهذا النوع من التقسيم لم يكن معمول به حسب النظام القديم. بالإضافة إلى ذلك فإن الميزانية الجديدة تتضمن بالإضافة إلى البيانات الخاصة بالسنة المالية التي أعدت فيها، بيانات السنة المالية السابقة لها، وذلك بغرض السماح بإجراء عمليات المقارنة.

- **جدول النتائج** عبارة بيان ملخص للأعباء والمنتجات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية. ولا يؤخذ في الحساب تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب. ويبرز بالتفصيل النتيجة الصافية للسنة المالية الربح/ الكسب أو الخسارة. وهناك تطابق بين النظام المحاسبي والمعياري المحاسبي رقم IAS1 فيما يخص جدول النتائج فبحسب الفقرة 230 من القرار الصادر في 25 مارس 2009 جدول النتائج هو بيان ملخص للأعباء والمنتجات المنجزة من المؤسسة خلال السنة المالية ولا يأخذ في الحساب تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب ويبرز النتيجة الصافية للسنة المالية ربح او خسارة، وقدم النظام المحاسبي المالي نموذجين لتقديم جدول النتائج (نفس الطرق التي يقرها المعيار الدولي) هما:
  - إما بواسطة تحليل الأعباء حسب طبيعتها، الذي يسمح بتحديد مجاميع التسيير الرئيسية (الهامش لإجمالي، القيمة المضافة، الفائض الإجمالي):
  - وإما ترك الحرية للكيان بإعداده حسب الوظائف.
- أما شكل عرضه فعلى عكس النظام المحاسبي المالي الذي حدد جدول فالمعيار الدولي لم يحدد أي تسلسل أو شكل لعرضه، ولكن يجب أن يشمل كحد أدنى العناصر التالية (حسب الفقرة 82 من المعيار):
  - الإيرادات ونتائج الأنشطة التشغيلية
  - تكاليف التشغيل؛
  - حصص الشركات الحليفة والمشاريع المشتركة في الأرباح والخسائر؛
  - الأعباء الضريبية؛
  - النتيجة من النشاطات العادية / غير العادية؛
  - الربح او الخسارة للدورة الجارية؛
- **جدول حركة (تغيرات) رؤوس الأموال الخاصة:** حسب الفقرة 250 من القرار الصادر في 25 مارس 2009 يشكل جدول تغير الأموال الخاصة تحليلاً للحركات التي أثرت في كل فصل من الفصول التي تتشكل منها رؤوس الأموال الخاصة للكيان خلال السنة المالية، أما المعلومات المطلوب تقديمها في هذا الجدول تخص الحركات وهي نفسها العناصر المطلوب عرضها في القائمة حسب الفقرة 106 من المعيار الدولي ias1 والمرتبطة بما يلي:

- النتيجة الصافية للسنة المالية؛ أي ربح أو خسارة الفترة؛
- تغيرات الطريقة المحاسبية وتصحيحات الأخطاء المسجل تأثيرها مباشرة في رؤوس الأموال، أي أثر التغيرات في السياسات المحاسبية وتصحيح الأخطاء اعتمادا على المعيار 8 IAS؛
- المنتوجات والأعباء الأخرى المسجلة مباشرة في رؤوس الأموال الخاصة ضمن إطار تصحيح أخطاء هامة، أي إجمالي مختلف عناصر إيرادات وأعباء الدورة المدرجة مباشرة ضمن حقوق الملكية؛
- عمليات الرسملة (الإرتفاع، الإنخفاض، التسديد،...) أي العمليات الرأسمالية مع الملاك؛
- توزيع النتيجة والتخصيصات المقررة خلال السنة المالية أي رصيد الأرباح المحتجزة في بداية ونهاية الفترة مع توضيح مختلف التغيرات التي طرأت عليها.
- الملاحق (الملاحظات) يشتمل ملحق الكشوف المالية على معلومات تكتسي طابعا هاما ومفيدة لفهم العمليات الواردة في الكشوف المالية، وتخص هذه المعلومات النقاط التالية:
- القواعد والطرق المحاسبية المعتمدة لمسك المحاسبة وإعداد الكشوف المالية، أي ملخص للسياسات المحاسبية المعتمد لمسك المحاسبة وإعداد القوائم المالية؛
- مكملات الإعلام الضرورية لفهم الكشوف المالية، أي الإفصاحات عن الأصول والخصوم وأي معلومة تتعلق بحقيقة المركز المالي.

#### 2.1.4. قائمة التدفقات النقدية IAS7:

يقدم جدول سيولة الخزينة (التدفقات النقدية) معلومات حول مداخيل المؤسسة ومصاريفها الحاصلة خلال الدورة المالية كما يعتبر مؤشر على نجاعة المؤسسة في التسيير المالي، يعتبر من بين أكثر القوائم المالية انتشارا واستخداما في مختلف دول العالم نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها بالإضافة إلى الميزانية، وذلك بفضل قيمة وأهمية المعلومات التي يقدمها لمختلف المستخدمين من مسيرين، مستثمرين، محللين ماليين وإدارة الضرائب، ولقد نص النظام المحاسبي المالي الجديد على ضرورة إعداد وعرض قائمة التدفقات النقدية وفق متطلبات المعايير المحاسبية الدولية، حيث يعتبر من بين القوائم المالية الإلزامية الواجب عرضها نهاية كل دورة مالية، كما ورد هذا الجدول ضمن القوائم النهائية الإلزامية التي نص عليها المعيار IAS1 أما محتواه وطريقة إعداده فقد تناولها المعيار IAS7 وهو متطابق تماما مع ما جاء به النظام الحاسبي المالي.

فبحسب الفقرة 240 من القرار الصادر في 25 مارس 2009 الهدف جدول تدفقات الخزينة هو إعطاء مستعملي الكشوف المالية أساسا لتقييم مدى قدرة الكيان على توليد الأموال وكذلك المعلومات بشأن استخدام هذه السيولة المالية، وبالتالي يقدم هذا الجدول مداخل ومخارج الموجودات المالية الحاصلة أثناء السنة المالية حسب مصدرها وتصنف في ثلاث فئات:

- التدفقات النقدية المرتبطة بأنشطة التشغيل؛
- التدفقات النقدية المرتبطة بأنشطة الإستثمار؛
- التدفقات النقدية المرتبطة بالتمويل.

ويتم عرض قائمة التدفقات النقدية بأسلوبين هما:

- الأسلوب المباشر: حيث يتم عرض كل فئة من فئات النقدية الإجمالية المدفوعة والمحصلة؛
- الأسلوب غير المباشر: يتم بموجبها تعديل صافي الربح أو الخسارة بأثر العمليات ذات الطبيعة غير النقدية:

- العناصر غير النقدية مثل الإهلاكات والمخزونات...؛

- التغيرات خلال الفترة في المخزون والمدينون والدائنون والعمليات التشغيلية؛

- باقي العناصر التي تعتبر أثارها النقدية خاصة بالأنشطة الإستثمارية أو التمويلية

2.4. المعيار الأحداث اللاحقة لتاريخ إقفال الميزانية IAS10: (خالد جمال الجعارات، 2015،

الصفحات 59-60)

يأخذ هذا المعيار أهميته من أن إعداد القوائم المالية وتدقيقها يتطلب فترة زمنية قد تمتد لعدد من الشهور بعد تاريخ إنتهاء السنة المالية، وأن هناك بعض المعلومات والأحداث قد تظهر خلال تلك الفترة يطلق عليها الأحداث اللاحقة والتي قد تكون لها إنعكاسات على محتوى القوائم المالية، مما يتطلب أخذها بعين الإعتبار أو الإفصاح عنها ضمن الإيضاحات المرافقة للقوائم المالية، خاصة وإذا كانت تلك الحداث جوهرية ويؤثر عدم الإفصاح عنها على قدرة مستخدمو القوائم المالية في إتخاذ القرارات السليمة وهنا يجب توضيحها عن طريق:

- طبيعة الحدث؛
- تقدير الأثر المالي لحدث أو ذكر عدم إمكانية تقديره.

وهو متطابق تماما مع ما جاء في نص قانون النظام الحاسبي المالي. حيث حسب الفقرة 8-260 والفقرة 8-230 من القرار الصادر في 25 مارس 2009 إذا طرأت حوادث عقب تاريخ إقفال السنة المالية وتاريخ إعداد الكشوف المالية، ولم تؤثر في وضع الأصل أو الخصم بالنسبة للفترة السابقة للإقفال، فلا ضرر لإجراء تصحيح (تقويم) غير انه يجب الإشارة (الإعلام) إليهما في الملحق، أما إذا كانت ذات أهمية بحيث يمكن أن يؤثر إغفالها في القرارات التي يتخذها مستعملو الكشوف المالية هنا يجب توضيحها عن طريق طبيعة الحادث وتقدير التأثير المالي أو الأسباب التي تجعل التأثير المالي لا يمكن تقديره.

3.4. تغيير السياسات المحاسبية، التقديرات وتصحيح الأخطاء IAS8 (الجريدة الرسمية، 2008، صفحة 87)

يرجع السبب الرئيسي لوضع هذا المعيار إلى أن إعداد القوائم المالية يعتمد على مجموعة من المبادئ والأسس والأعراف والممارسات المحاسبية السائدة، كما يعتمد إعداد القوائم المالية في بعض الحالات على تقديرات الإدارة لبعض الأمور التي تؤثر على عناصر القوائم المالية، مثل تقدير العمر الإنتاجي للأصول غير المتداولة وتقدير الديون المشكوك في تحصيلها. ونظرا لوجود مرونة في تطبيق بعض المبادئ والأسس المحاسبية وفي تقديرات الإدارة لبعض البنود جاء هذا المعيار ليغطي ويوضح الأسس والمبادي الواجب مراعاتها عند إعداد القوائم المالية لزيادة درجة الملاءمة والموثوقية، بالإضافة إلى ذلك فإن المعيار يغطي كيفية معالجة الأخطاء التي يمكن أن تحدث في الفترات السابقة ويكون لها تأثير على مصداقية وملاءمة القوائم المالية. حيث يسمح للمؤسسة تغيير في السياسات والطرق المحاسبية في الحالات التي يتطلها القانون أو هيئة وضع المعايير المحاسبية وإذا كان ذلك من شأنه تقديم عرض أكثر ملاءمة للأحداث والعمليات في القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة. وقد تبنى النظام المحاسبي المالي بنفس تعريف السياسات المحاسبية كما وردت ضمن المعيار IAS8 على أنها الإتفاقيات المحاسبية القاعدية، والخصائص النوعية، والمبادئ المحاسبية الأساسية، وكذا القواعد والممارسات والإجراءات الخاصة المطبقة من طرف كيان ما لإعداد الكشوف المالية وعرضها (الجريدة الرسمية، 2009، صفحة 87)، بالإضافة إلى شروط وجوب التغيير في السياسات والطرق المحاسبية.

وتعتبر الفقرة 138 من القرار الصادر في 25 مارس 2009 مقابلة تماما لنطاق تطبيق المعيار الدولي

حيث تنص على:

- تدرج تغييرات التقديرات المحاسبية المبنية على معلومات جديدة أو على تجربة أفضل، والتي تسمح بالحصول على إعلام أفضل، في النتيجة الصافية للسنة المالية الجارية أو السنوات المالية المستقبلية إذا كانت التغييرات تؤثر فيها أيضا، أي المعالجة المحاسبية لاختيار وتطبيق مختلف السياسات (الطرق) المحاسبية؛
- تخص تغييرات الطرق المحاسبية تعديلات المبادئ والأسس، والاتفاقيات والقواعد والممارسات الخصوصية التي يطبقها أي كيان لإعداد وتقدير كشوفها المالية، أي المعالجة المحاسبية للتغيير في التقديرات المحاسبية؛
- يجب أن يتم تقديم التأثير على نتائج السنوات المالية السابقة لأي تغيير في الطريقة المحاسبية أو لتصحيح خطأ أساسي، عقب موافقة أجهزة التسيير المؤهلة عليها، كتصحيح لانفتاح النتائج الغير موزعة، كيفية التعامل مع الأخطاء؛
- يثبت تأثير تغييرات التوجهات الجبائية المناسبة للسنة المالية الجارية في نتيجة السنة المالية. كما هو الحال المعيار الدولي يقرب أن الأثار الضريبية لتصويب الأخطاء المتعلقة بالفترات السابقة والتعديلات بأثر رجعي التي تتم عند إجراء تغييرات في السياسات المحاسبية فيتم تغطية المحاسبة والإفصاح عنها ضمن معيار المحاسبة الدولي IAS12 "ضرائب الدخل"
- ما يمكن ملاحظته هو أن المعيار المحاسبي الدولي قد أسهب في شرح وبيان العديد من القضايا التي ترتبط بموضوع المعيار وهذا ما لم يتضمنه نص قانون النظام المحاسبي المالي الذي تضمن إشارات غير دقيقة.

#### 4.4. الأدوات المالية: والإفصاح IFRS7:

تم إصدار المعيار 7 IFRS لتخصيصه فقط للإفصاح المتعلق بالمخاطر الناتجة عن التعامل بالأدوات المالية، وهو بذلك ألغى كافة البنود المتعلقة بالإفصاح وفق المعيار IAS32 والإبقاء على الجزء المتعلق بقضايا عرض الأدوات المالية فقط في سنة 2007، كما تم بإلغاء المعيار IAS30 المتعلق بالإفصاح في القوائم المالية للبنوك والمؤسسات المالية المماثلة في نة 2005، فوضع بذلك كل الإفصاحات على الأدوات المالية مع بعضها في معيار جديد. وتعتبر متطلبات معيار الإبلاغ المالي الدولي IFRS7 "الأدوات المالية – الإفصاح" مكملة للمبادئ الخاصة بالاعتراف والقياس وعرض الأصول المالية والالتزامات المالية الواردة في معيار المحاسبة الدولي IAS39 و IAS 32 . (نوال صبايحي، 2013)

وحسب نص الفقرة 122—1 إلى غاية 121-2 من القرار الصادر في 25 مارس 2009: عرف الأداة المالية على أنها عقد تترتب عليه في آن واحد أصول مالية لكيان ما وخصوم مالية أو أداة رؤوس أموال خاصة لكيان واحد (الجريدة الرسمية، 2008، صفحة 11). وهو نفس التعريف الذي قدمه معيار المحاسبة الدولي IFRS7 إلا ان النظام المحاسبي المالي أخذ هذا الجزء بالذات من المعيار الدولي IAS32 ضمن مسودته المعدة في سنة 2004 ولم يدخل عليها أي تعديلات إلى غاية اليوم. ويهدف IFRS7 إلى مطالبة الشركات بالإفصاح عن معلومات حول الأدوات المالية لتمكين مستخدمي القوائم المالية من معرفة:

- أهمية الأدوات المالية لتقييم الأداء والوضع المالي للشركة؛

- طبيعة ومدى المخاطر الناشئة عن الأدوات المالية.

إلا ان المعيار الدولي كان أكثر تفصيلا من النظام المحاسبي المالي فيما يخص الإفصاحات تتعلق بالإفصاحات النوعية الخاصة بالمخاطر أهداف وسياسات الإدارة، والإفصاحات كمية تتضمن ملخصا لبيانات كمية مختصرة وإفصاحات عن المخاطر المختلفة (الإفصاح عن مخاطر الإئتمان، مخاطر السيولة ومخاطر السعر).

### 5. تحليل النتائج:

يهدف النظام المحاسبي المالي بشكل أساسي إلى تقريب الممارسات المحاسبية الجزائرية بالمعايير المحاسبية الدولية، ويظهر ذلك من خلال العديد من مفاهيمه المستنبطة من هاته المعايير بالإضافة على الأهداف المرجوة تحقيقها من النظام المحاسبي المالي متطابقة مع أهداف معايير المحاسبة الدولية، فإعداد قوائم مالية بالإعتماد على النظام المحاسبي المالي سيمنحها صفة المصدقية والقبول العام لدى المتعاملين في الأسواق المالية الدولية وتسهل بذلك عمليات المقارنة وإتخاذ القرارات الإستثمارية حيث سيساعد هذا في فهم المناخ الإستثماري الجزائري وبالتالي إستقطاب إستثمارات أجنبية أكثر، كما سيطور ويرفع من مستوى المهنة ويفتح المجال أما خرجي الجامعات والمعاهد سوق العمل الدولية.

## 6. خاتمة:

مما سبق يمكن القول إن النظام المحاسبي المالي ومعايير المحاسبة الدولية قد حقق متطلبات الإفصاح الدولي ما يؤيد الفرضية المعتمدة للدراسة. حيث متطلبات الإفصاح التي وردت في المعايير المحاسبية الدولية حتى سنة 2004 ولكن دون التوسع في التفاصيل، وبسبب جموده وعدم مسيرته لمعايير المحاسبة الدولية هذا النجاح في تحقيق متطلبات الإفصاح الدولي أهميته. فكما هو معروف أن معايير المحاسبة الدولية تتميز بالتغير المستمر لتتماشى مع التطورات ولتحولات على الساحة الدولية، مثلا القيمة العادلة والإنتقادات التي وجهت لها بعد الأزمة المالية لسنة 2008 تمت إعادة النظر في المعايير الخاصة بالأدوات المالية وإصدار المعيار IFRS13 خاص بالقيمة العادلة، سنة 2011، ... لذا وجب العمل على تعديل النظام المحاسبي المالي بما يتماشى والتغيرات التي حدثت، وستحدث، في معايير المحاسبة الدولية، ولما لا فقد يساعد هذا في وضع معايير محاسبة جزائرية تتلائم مع بيئتها المحاسبية وذلك بإشراك كافة الفاعلين في مجال المحاسبة (مهنيين، أكاديميين وجهات حكومية).

## 7- قائمة المراجع

### باللغة العربية

- 1-فتيحة صافو. (2016). ، أبعاد القياس والإفصاح وفق النظام المحاسبي المالي الجزائري في ظل التوجه نحو معايير الإبلاغ المالي الدولية...، *أطروحة دكتوراه*. كلية الاقتصاد جامعة شلف.
- 2-أحمد قايد نور الدين وسعيد عبد الحليم.. (2015). مدى إلتزام المؤسسات الجزائرية بمتطلبات الإفصاح عن السياسات المحاسبية المستخدمة في إعداد القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي -دراسة عينة من المؤسسات- ، العدد1. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*.
- 3-الجريدة الرسمية. (2007). المادة 03 من نفس القانون رقم 07-11 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 74 بتاريخ 25 نوفمبر 2007 المتضمن للنظام المحاسبي والمالي. *جريدة رسمية* . الجزائر.
- 4-الجريدة الرسمية. (2008). المرسوم التنفيذي رقم 08-156 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 27 بتاريخ 26 ماي 2008 والمتضمن تطبيق أحكام القانون رقم 07-11. ص ص: 22-37.
- 5-الجريدة الرسمية. (2009). - القرار المؤرخ في 26 جويلية 2008 الجريدة الرسمية رقم 19 الصادرة في 25 مارس 2009 يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوفات المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها.
- 6-بن حركو غنية. (2015). ، التنظيم المحاسبي في الجزائر وتحديات تطبيق النظام المحاسبي المالي، العدد 44، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*،.
- 7-خالد جمال الجعارات. (2015). - ، مختصر المعايير المحاسبية الدولية 2015، .، مطبوعة جامعية. كلية الاقتصاد، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر.
- 8-خليل عبد الرزاق، عبيدي نعيمة. (2011). ، الإفصاح المحاسبي بين متطلبات الانتقال إلى النظام المحاسبي المالي SCF وتحديات البيئة الجزائرية في ظل الحوكمة والمعايير المحاسبية الدولية IAS/IFRS، *الملتقى الدولي حول الإفصاح المحاسبي المالي في مواجهة المعايير المحاسبية*. البلدة
- 9-رولا كاس لايقة.. (بلا تاريخ). القياس والإفصاح المحاسبي في القوائم المالية للمصارف ودورها في ترشيد قرارات الاستثمار، *رسالة ماجستير*، جامعة تشرين، سوريا.

- 10- زغدار أحمد وسفير محمد،. (2009). خيار الجزائر بالتكيف مع متطلبات الإفصاح وفق معايير المحاسبة الدولية (IAS/IFRS)، العدد 07، جامعة شلف الجزائر،. مجلة الباحث.
- 11- صديقي مسعود، صديقي فؤاد. (2013). انعكاس النظام المحاسبي المالي scf على سياسات الإفصاح في الجزائر،. ملتقى وطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،. جامعة الوادي،.
- 12- عاشور كتوش. (2009). متطلبات تطبيق النظام المحاسبي الموحد (ISA/IFRS) في الجزائر، العدد السادس، جامعة شلف الجزائر،. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا.
- 13- عبد الكريم أبو مصطفى. (2002). الإدارة والتنظيم. القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.
- 14- فتيحة بكطاش،. (2012). دوافع توحيد المعايير المحاسبية الدولية في ظل العولمة (حالة الجزائر)،. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الاقتصاد جامعة الجزائر3.
- 15- محمد فريد الصحن، وسعيد محمد المصري. (1997). إدارة الأعمال . مصر: الدار الجامعية .
- 16- معتز برهان جميل العكر. (بلا تاريخ). ، أثر مستوى الإفصاح المحاسبي على تداعيات الأزمة المالية في القطاع المصرفي الأردني،. رسالة ماجستير،. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 17- نوال صبايحي. (2013). ، أثر الإفصاح وفق معايير المحاسبة الدولية على جودة المعلومة المحاسبية،. الملتقى الدولي الثالث: آليات تطبيق النظام المحاسبي المالي الجزائري ومطابقته مع معايير المحاسبة الدولية وتأثيره على جودة المعلومة المحاسبية،. الوادي.
- 18- وليد ناجي الجيالي. (2007). ، نظرية المحاسبة، منشورات الأكاديمية العربية،. الدانمرك.

### باللغة الأجنبية

- 19-Djelloul BOUBIR. (2015). , *les provision comptables en SCF-IFRS fondements théorique exercice applicatifs*, imprimé par Sarl Laser plus, ,. algérie.
- 20-Rabeh tafighoult. (2015). , *le system comptable financier –la comptabilité financière selon les normes comptable algériennes*, 1er édition, Imprimé par EURL Aurès Emballages. ,algérie.,
- 21- <http://rcweb.luedld.net/rc7/06-16A1705926.pdf>

22- <http://www.webreview.dz/IMG/pdf/14.pdf>

23- <http://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias10>consulté le 18/11/2016.

24- <http://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias8> consulté le 18/11/2016

أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي التسويقي على اليقظة التنافسية للمؤسسة  
-دراسة حالة مؤسسة موبيليس الفرع الجهوي عنابة-

*The impact of the practice of marketing strategic planning on the  
competitive vigilance of the institution*

- *Case study of Mobilis regional branch Annaba.*

أ.بدارنية حورية

ط.د/دايرة عبد الحفيظ

جامعة وهران2 – الجزائر

جامعة الجزائر2 – الجزائر

[houria142007@yahoo.fr](mailto:houria142007@yahoo.fr)

[hafaboite@gmail.com](mailto:hafaboite@gmail.com)

Received:09/05/2017

Accepted: 01/06/2017

Published: 30/06/2017

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي التسويقي، ومدى تأثير ذلك على اليقظة التنافسية في مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية عنابة، ولقد أشارت النتائج المتوصل إليها بعد المعالجة الإحصائية بالاعتماد على برنامج spss، إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي التسويقي و اليقظة التنافسية، وبناء على ذلك فقد قدمت الدراسة جملة من التوصيات، التي من شأنها أن تحسن الوضع العام.  
الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي التسويقي، اليقظة التنافسية، مؤسسة موبيليس .

تصنيف M31 ;Q13;JEL

**Abstract:**

*this study aims to find the degree of practice of strategic in Mobilis Strategic vigilance marketing planning and his impact to Company Direction of Annaba, after statistical treatment depending on the program of spss the results indicated relationship between the strategic marketing planning and Strategic vigilance, and based at that the study provided a list of recommendations.*

**Keys words:** *strategic marketing planning, Strategic vigilance, Mobilis Company*

**JEL Calssification Codes:** M31 ;Q13

\* المؤلف المرسل: ط.د/دايرة عبد الحفيظ ، الإيميل : [hafaboite@gmail.com](mailto:hafaboite@gmail.com)

## 1. مقدمة:

كوداك، بلاكبيرى، وانغ wang، نوکيا، وغيرها من المؤسسات كانت في يوم من الأيام رائدة في مجالها، ولكنها لم تتمكن من المحافظة على مكانتها في الأسواق العالمية، فالبيئة التنافسية وما تحملها من تقلبات وتحولات دفعت بالمؤسسة إلى الاهتمام أكثر بالتحسين والتطوير المستمر في مستوى المنتج والخدمات المقدمة إلا أن هذا الأخير لا يمكن أن يتم بصفة عشوائية، فالأمر يستدعي دراسة معمقة لمتغيرات البيئة الخارجية، والوقوف على كيفية تأثيرها على المؤسسة من خلال تحديد الفرص التي تتيحها والتهديدات التي تفرضها عليها، الأمر الذي فرض تبني التوجه الاستراتيجي وجعله حتمية لا بد منها في جميع المجالات خاصة فيما يتعلق بالمجال التسويقي، من خلال ممارسة التخطيط الاستراتيجي التسويقي وجعله من أولويات المؤسسة، والذي يعتمد على دراسة السوق وبحوث التسويق والتطوير بمختلف أشكاله، والذي ينبثق عنه الاستراتيجية التسويقية التي تهتم بكل ما يتعلق بالمنتج والخدمات والتسعير والاتصال وغيرها من العوامل التي تحكم على قوة المؤسسة في السوق الذي تنشط فيه، إن هذا كله وأكثر يشكل بصفة آلية نظام يقظة استراتيجي تسويقي يساهم في رصد وجلب كل ما يتعلق بالمنافسين، بدءاً من معرفة أهم الناشطين في السوق إلى تحديد نقاط قوتهم وضعفهم و أهدافهم المستقبلية، وعلى أساس ما تم ذكره يمكن أن نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير ممارسة التخطيط الاستراتيجي التسويقي على اليقظة التنافسية في مؤسسة

موبيليس؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

- إلى أي مدى يؤثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على الاهتمام بالزبائن؟
- إلى أي مدى يؤثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على دراسة المنافسين الحاليين؟
- إلى أي مدى يؤثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على ضبط السياسة التسعيرية؟

و كإجابة على هذه التساؤلات نقترح الفرضية الرئيسية التالية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي و اليقظة التنافسية، والتي بدورها تتفرع إلى الفرضيات التالية:
- توجد علاقة ذات تأثير إيجابي بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي و الاهتمام بالزبائن؛

- توجد علاقة ذات تأثير إيجابي بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي و دراسة المنافسين الحاليين؛
- توجد علاقة ذات تأثير إيجابي بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي و ضبط السياسة التسعيرية.

### 1.1. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المفاهيم التي تعالجها، فللتخطيط الاستراتيجي التسويقي مكانة بالغة في المؤسسات في الوقت الراهن، الذي يشهد مستوى عالي من المنافسة، الأمر الذي يستدعي الإعداد جيدا لما ستقوم به مستقبلا في إطار ما يسمى باليقظة التنافسية، ولعل أحوج المؤسسات لهذا التوجه هي المؤسسات ذات الطابع الخدمي، هذا ما أدى بنا إلى إسقاط هذه الدراسة على أحد أبرز متعاملي الهاتف النقال والإنترنت الجيل الثالث، بغية تشخيص واقع المفاهيم المتطرق إليها في هذه الدراسة.

### 2.1. أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف و التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:
- توضيح مفهوم كل من التخطيط الاستراتيجي التسويقي واليقظة التنافسية تبسيطه وتجريده من الغموض؛
  - تبيان الأهمية المترتبة عن ممارسة التخطيط الاستراتيجي التسويقي في المؤسسة، واستعراض الخطوات التي يتم من خلالها؛
  - إبراز طبيعة العلاقة القائمة بين كل من التخطيط الاستراتيجي التسويقي واليقظة التنافسية في المؤسسة؛
  - تقديم التوصيات والاقتراحات اللازمة التي من شأنها تحسين الوضع العام.

### 2. التخطيط الاستراتيجي التسويقي:

يعد التخطيط الاستراتيجي أمر ضروري لأي مؤسسة فهو يساعدها في تحقيق أهدافها التسويقية واقتناص الفرص التسويقية، وهذا ما قامت به سامسونج SAMSUNG في اطار تحدي الماء البارد ICE BUCKET CHALLENGE للترويج لهاتفها جالاكسي اس 5 لتمييزه بمقاومة المياه، فلقد خاضت التحدي ونجحت فيه، ولقد اختارت سامسونج ثلاث هواتف منافسة أيفون أس 5 و HTC

ONE 8M ولوميا 930 من نوكيا سابقا ومايكروسوفت حاليا فهاته الأخيرة لا تحتوي على هذه الخاصية وبالتالي أخرجتها.

## 1.2. تعريف التخطيط الاستراتيجي التسويقي: يعرف بأنه:

الإجابة على سؤالين وهما: ما هو عملنا الحالي، وماذا يجب أن يكون في المستقبل؟؛  
تحديد وتحليل الفرص البديلة، جوانب القوة والضعف، المشاكل والتهديدات تحديد الأولويات ومخرجاته، وتحقيق أفضل استغلال لموارد المنظمة؛  
فالتخطيط الاستراتيجي التسويقي هو عملية تقوم بها المؤسسة لتحديد توجهاتها المستقبلية وبقائها وذلك عن طريق استغلال الفرص المتاحة من خلال تعزيز نقاط الضعف ومواجهة التحديات التي تعترضها.

## 2.2. أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي:

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي تكمن في:

- يساعد في التفكير حول المستقبل والطريقة التي بواسطتها سوف تتنافس بها المنظمة؛
- تطوير أفكار ومفاهيم لم يتم التفكير بها بوضوح؛
- التأمل في المستقبل يقدم فرصة للمنظمة لتبني نشاط واضح في السوق وإنه يضع المنظمة في خطوة أو خطوتين متقدمة على منافسيها؛
- يساعد التخطيط الاستراتيجي التسويقي وتطوير الاستراتيجية صانعي القرارات من خلال المنظمة على تطوير فهم التحديات التي تواجهها المنظمة واعتبارات الاستراتيجية التي يجب على المنظمة اتباعها؛
- يساعد على فتح الذاكرة التنظيمية وتسهيل التعلم وأداة لتسهيل المشاركة في المعلومات؛
- الاشتراك في عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي يساعد على المشاركة في التنفيذ وهذا عنصر أساسي للتنفيذ الفعال لاستراتيجيات التسويق المقترحة في خطة التسويق

## 3.2.. مراحل التخطيط الاستراتيجي التسويقي:

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من ثلاث خطوات رئيسية هي:

- الخطوة الأولى: على مدير التسويق أن يقوم بتحليل لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك بهدف التعرف على نقاط الضعف والقوة للمؤسسة والفرص والتحديات البيئية؛
  - الخطوة الثانية: تطوير وصياغة الاستراتيجية التسويقية العامة التي تقود الجهد التسويقي للمؤسسة من خلال تحديد الأهداف التسويقية، وتحديد استراتيجية التسويق الأساسية التي تتألف من أجزاء سوقية محددة ومكانة ذهبية منافسة وعناصر مهمة للمزيج التسويقي؛
  - الخطوة الثالثة: تتضمن هذه المرحلة عملية التصنيف والتقويم وتظهر هنا بعض المكونات الفرعية حيث أن الاستراتيجية التسويقية يجب أن يتم تحويلها إلى برامج محددة يتم تطبيقها والرقابة عليها مع افتراض وجود تنظيبي، أو أنظمة محددة، وكذلك معايير لقياس الأداء
- الشكل 1: مراحل التخطيط الاستراتيجي التسويقي

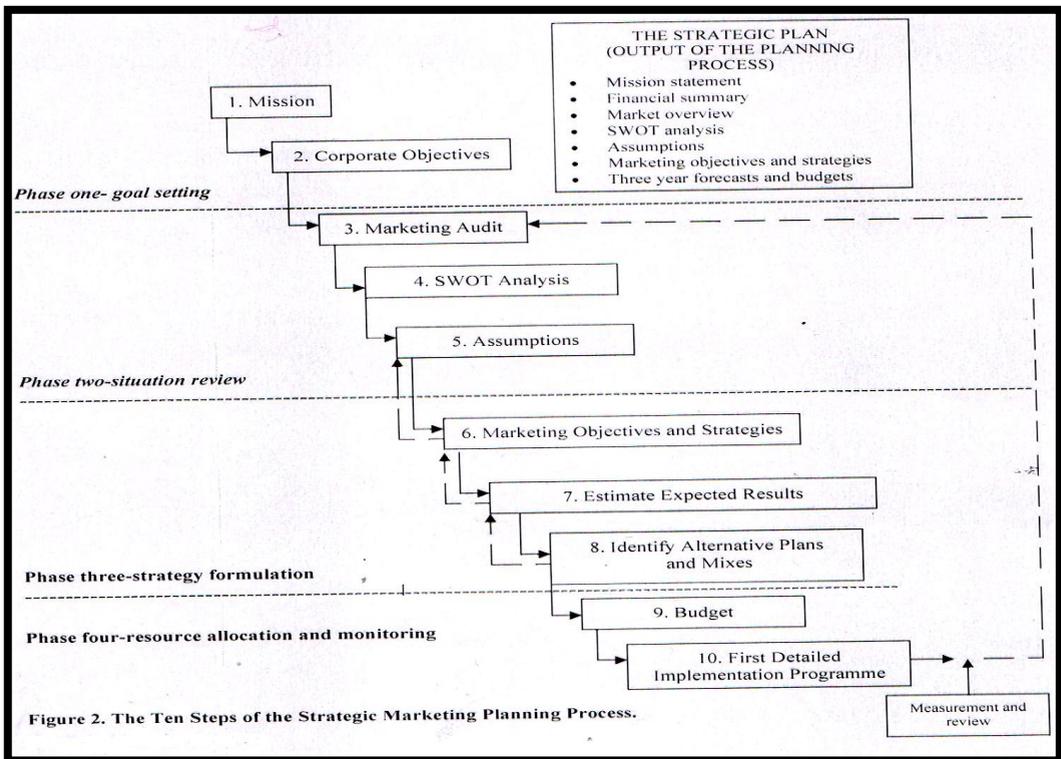


Figure 2. The Ten Steps of the Strategic Marketing Planning Process.

**Source :** Mamoun N.Akroush and Hani H.AL-Damour, Do Service Organizations Need a Different Strategic Marketing ? Gaps Analysis, Dirasat, Administrative Sciences, Volume 33, No.2, 2006 ,p :439

### 3.اليقظة التنافسية :

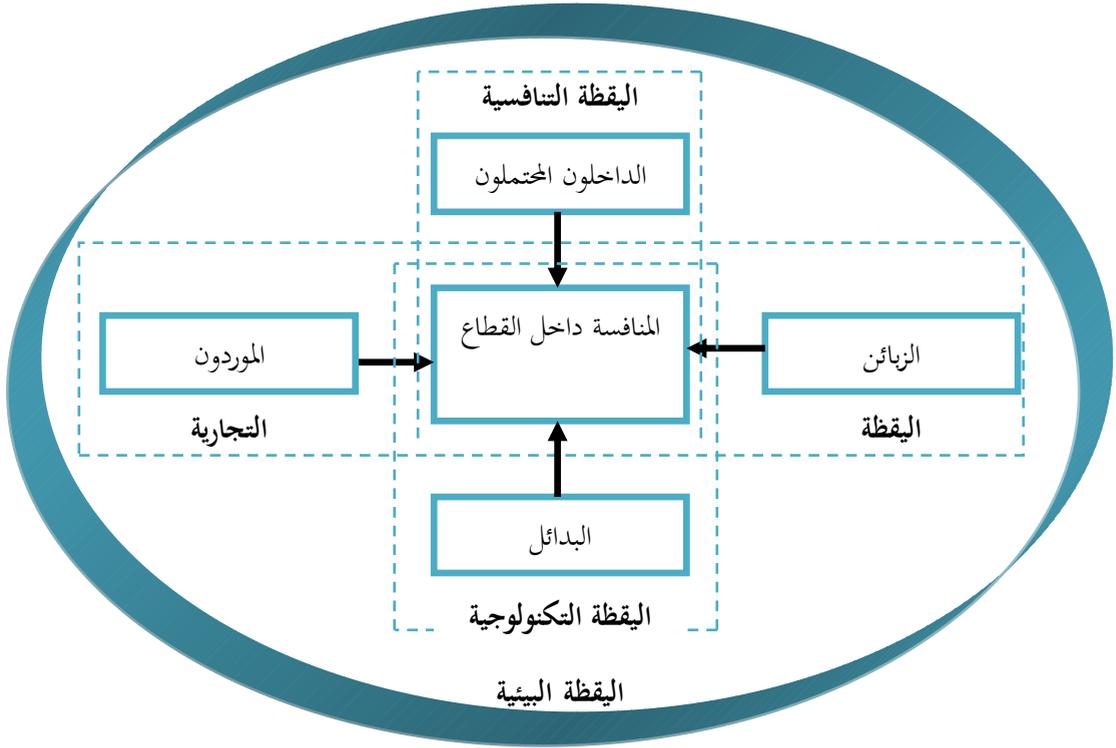
اليقظة هي عملية جمع المعلومات وتحليلها ونشرها حتى تتمكن المؤسسة من البقاء، ويتم ذلك من خلال رصد كل التغيرات التي تطرأ على بيئتها الداخلية أو الخارجية على حد السواء، وذلك حتى تتمكن من اتخاذ القرار الأمثل عن طريق استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تعترضها.

وهي تعني أن يكون الشخص على تيقظ -حالة الوعي والإحساس- وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يراه من محيطه الخارجي من إشارات وأقوال دون معرفة ماهي بالضبط، ومتى وأين بدأت تحدث. (محمد أحمد الحضيري، 1999، صفحة 30)

أما اليقظة الاستراتيجية فحسب Ribault هي مجموعة من الأساليب المنسقة التي تنظم جمع وتحليل ونشر المعلومات المفيدة حفاظا على بقاء المؤسسات ونموها. (بشير العلاق، 2001، صفحة 38)

هي تدقيق كل ما يتعلق بالمنافسين الرئيسيين للمؤسسة وموقفهم في السوق فضلا عن معالجة العوامل البيئية (رزاق مخور الغراوي، 2010) وتتفرع اليقظة الاستراتيجية إلى عدة أنواع وهذا ما نلاحظه من خلال الشكل الموالي:

الشكل 2: أشكال اليقظة مجتمعة مع القوى التنافسية



Source : Léonard Dumas, La veille marketing en hôtellerie : une pratique de gestion à exploiter, <http://teoros.revues.org/775>

من خلال الشكل يتضح لنا أن اليقظة عند اجتماعها مع نموذج قوى التنافس الخمس لـ بورتر PORTER تشكل عدة أنواع من اليقظة فهناك اليقظة التنافسية وتتعلق بالمنافسين الحاليين والمحتملين، واليقظة التجارية التي تهتم بالزبائن والموردين، في حين تركز اليقظة التكنولوجية على الكشف عن الكل المستجدات في ميدان التقنية، إضافة إلى اليقظة البيئية أو الكلية وهي تتمثل في العوامل الاجتماعية، السياسية، وكيف تؤثر على المعايير الاقتصادية والمالية.

وحسب Porter فمصادر المعلومات التنافسية التي يمكن الحصول عليها قد تكون رسمية

وغير رسمية وهي كمايلي:

المقالات، الجرائد المحلية، الإعلانات، الوثائق العمومية، خطابات المديرين وتصريحاتهم، تقارير المحللين المختصين، وثائق المنظمات التنظيمية، براءات الاختراع، بيانات أحكام وتقارير العدالة، قنوات توزيع المنافسين، وكالات الإشهار، قوى البيع، مؤسسات متخصصة في دراسات السوق، المحللين الماليين،

منتجات المنافسين، الطلاب المترشحين، الصحيفة الداخلية للمنافسين (علي حامد العناصر، 2006، صفحة 30).

### 1.3. تعريف اليقظة التنافسية:

هي تختص بجمع المعلومات الخاصة بالمنافسة والمنافسين وتحليلها لتصبح مفيدة لاستعمالها في عملية اتخاذ القرار، أي في عملية وضع الاستراتيجية التنافسية (عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، 2010، صفحة 6)

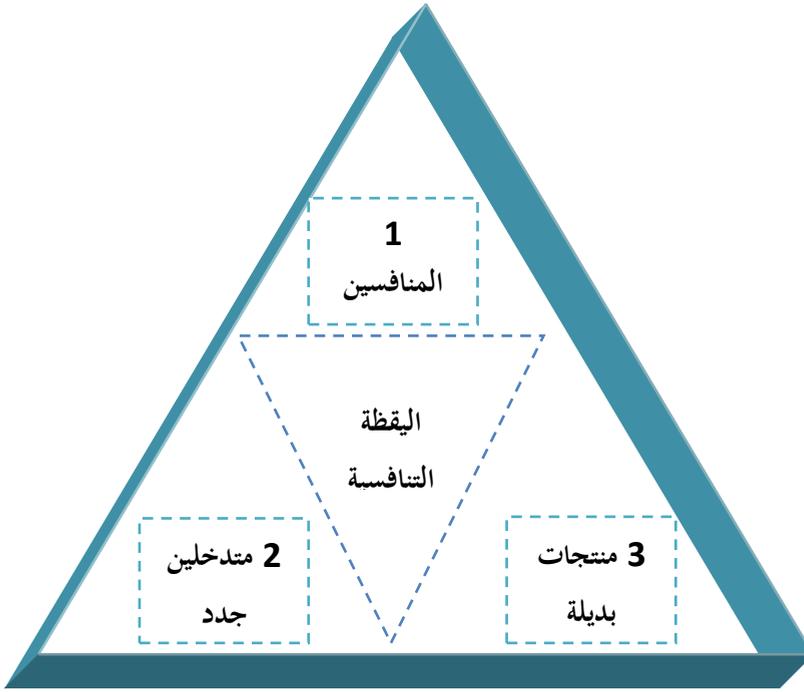
هي نشاط الذي من خلاله تستطيع المؤسسة فهم سلوك المنافسين انطلاقا من معرفة أداءاتهم الحالية واستراتيجياتهم وأهدافهم الجديدة وقدراتهم وفرضياتهم التي تتضمنها أنشطتهم وقراراتهم، وهذا بغرض توقع أعمالهم المستقبلية (Laurent hermel, 2007, p. 2).

هي عملية البحث والمعالجة ونشر الأخبار المتعلقة بمنافسي المؤسسة، فالأمر يتعلق بمراقبة (رصد) المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين (Jacques Morin, 1992, p. 187).

فاليقظة التنافسية تتعلق بـ: (هوارى معراج، ناصر دادي عدون، صفحة 15)

- استراتيجياتهم؛
  - سياساتهم السعرية؛
  - منتجاتهم وخدماتهم الجديدة؛
  - نتائجهم المالية؛
  - سياساتهم التشغيلية؛
  - عملائهم، عقودهم الجديدة، شراكاتهم وتحالفاتهم؛
  - ظهور منافسين جدد (نعيمه غلاب، زغيب مليكة، 2012، صفحة 161).
- كما وأنها تهتم بمختلف المعلومات المتعلقة بالمنافسين، وهي في سعي دائم لمعرفة منتوجاتهم التي تدخل للأسواق لتحليلها ومعرفة استراتيجياتهم والاهتمام بوظائف المنتج من وجهة نظر المستهلك وحساب تكاليفها وهو موضح في الشكل التالي: (حمداني محمد، 2012، صفحة 15)

### الشكل 3: عناصر اليقظة التنافسية



**المصدر:** حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2 لسنة 2012، ص: 15 وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة مثلا:

- منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية؛
- تقنية البيع و التوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة؛
- الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان؛
- الإنتاج: نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج؛
- البحث والتطوير: التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة (رتيبة حديد، نوفيل حديد،، 2005، صفحة 190).

### 2.3. مزايا اليقظة التنافسية:

من أبرز المزايا التي تحققها اليقظة التنافسية للمؤسسة كما يلي:

- معرفة المنافسين الحاليين والمحتملين في الأسواق؛
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن؛
- الحصول على المورد الوافر من المعارف والخبرات؛
- الزيادة من أثر التأزر في المؤسسة. (زغدار أحمد،، 2011، صفحة 42)

#### 4.التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

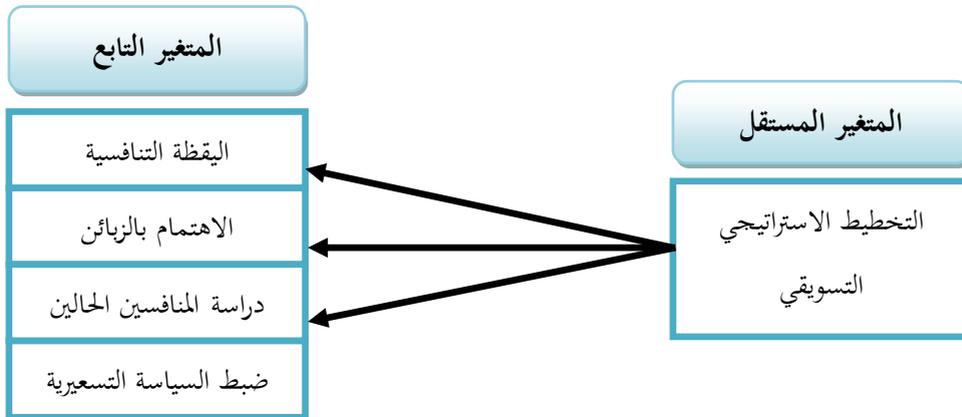
تعتبر مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية عنابة إحدى المديريات المتوزعة عبر الوطن والمقدر عددها بثمانية مديريات التابعة للمديرية المركزية الواقعة بالجزائر العاصمة، مديرية موبيليس عنابة تقع تحت وصايتها خمسة فروع متواجدة بالولايات التالية: الطارف، قالمة، سكيكدة، سوق أهراس، تبسة، ويبلغ عدد العمال بها 60 عامل بين مختلف المستويات.

#### 1.4.مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة موبيليس، البالغ عددهم 60 عاملا، كما قمنا بإجراء المسح الشامل لأفراد المؤسسة ، إذ قمنا بتوزيع 60 استمارة ، تم اعتماد 54 استمارة منها واستبعاد 6 لعدم صلاحيتها أغراض المعالجة الإحصائية.

#### 2.4.نموذج الدراسة

#### الشكل 4: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان

#### 3.4.أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته تم تطوير استبانة تضمنت مجموعة من الفقرات شملت متغيرات الدراسة، والتي جاءت كلها وفق سلم ليكرت الخماسي، وقد تم معالجة البيانات

المتحصل عليها باستخدام برنامج spss واستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي، الانحدار الخطي المتعدد و البسيط.

#### 4.4. صدق أداة الدراسة:

لغرض التأكد من مدى صدق و ثبات الاستبانة وقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقراتها قام الباحثان باستخدام معامل ألفا كرومباخ و كانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح كما يلي:

جدول 1: قيمة معامل ألفا كرومباخ

المتغيرات	قيمة ألفا
التخطيط الاستراتيجي التسويقي	0,721
اليقظة التنافسية	0,67
الثبات الكلي	0,68

المصدر: من إعداد الباحثان

بما أن قيمة ألفا الإجمالية المتعلقة بالاستبانة ككل أكبر من مستوى القبول الأدنى 0,6 فإنه يمكن القول بأن أداة الدراسة صالحة لأغراض البحث العلمي.

#### 5.4. تحليل نتائج الدراسة:

جدول 2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على التخطيط الاستراتيجي التسويقي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التخطيط الاستراتيجي التسويقي	
0,74	4,32	تحرص المؤسسة على تحليل العوامل الأساسية المكونة للبيئة الداخلية و الخارجية بشكل دوري	1
0,82	3,45	تسعى المؤسسة إلى التعرف على تطور الطلب على خدماتها كما تعمل على التعرف على السوق المحتمل	2
0,74	4,21	تمتلك المؤسسة نظام معلومات تسويقي يسمح لها بتوفير المعلومات اللازمة التي تستعملها في عملية التخطيط.	3
0,76	4,62	نشاط المؤسسة يقوم على استراتيجيات تسويقية معدة على أساس دراسة معمقة للفرص و التهديدات المحيطة بها.	4
0,76	4,82	الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة تتماشى ورسالة و غاية المؤسسة	5
0,63	4,64	تسعى المؤسسة في إطار استراتيجيتها التسويقية إلى تقديم خدمات تلبي رغبات الزبائن و احتياجاتهم و تهتم بتطوير خدمات جديدة.	6
0,83	3,56	تهتم المؤسسة بضبط أسعار الخدمات المقدمة للزبائن و ذلك بمراعاة الأسعار المنافسة و الأسعار المرجعية.	7
0,65	5,13	تهتم المؤسسة بوضع برامج خاصة تتعلق بالعملية الإشهارية للتعريف بمميزات الخدمات المقدمة من طرفها.	8
0,79	4,34	المتوسط و الانحراف المعياري الإجمالي للتخطيط الاستراتيجي التسويقي	

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه و النتائج المبينة، يمكن القول أن مؤسسة موبيليس تمارس عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي بدرجة مقبولة إلى حد ما، هذا ما عبرت عنه قيمة المتوسط الحسابي

المقدرة ب 4,34 والانحراف المعياري المحددة ب 0,79، كما يمكن أن نقول بأنها تحرص في عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أن تتماشى الاستراتيجية التسويقية وأهدافها وغاياتها التي تسعى إلى بلوغها، هذا ما عبر عنه المتوسط الحسابي المقدر ب 4,82 والانحراف المعياري 0,76، كما تهتم كذلك بتطبيق برامج إخبارية للتعريف بمميزات الخدمات التي تقدمها في إطار استراتيجيتها التسويقية، هذا ما عبرت عنه قيمة المتوسط الحسابي 5,13 و الانحراف 0,65.

**جدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على اليقظة التنافسية**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاهتمام بالزبائن	
0,73	4,7	تهتم المؤسسة بالتعرف على احتياجات وتوقعات الزبائن بصفة مستمرة	1
0,81	4,6	تعتمد المؤسسة على دراسات دقيقة لتحديد درجة رضا الزبائن	2
0,78	4,21	ترحب المؤسسة باقتراحات وآراء الزبائن فيما يخص الخدمات المقدمة لهم	3
0,75	4,5	المتوسط و الانحراف المعياري الإجمالي للزبائن	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دراسة المنافسين الحاليين	
0,73	5,42	تحديد الحصة السوقية للمؤسسة والتعرف على تطور عدد الزبائن بعد من أوليات المؤسسة.	5
0,67	5,22	دراسة السوق تقوم على أساس معلومات دقيقة حول المنافسين	6
0,72	4,50	تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات ذات جودة و بأسعار مناسبة مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس المجال	7

00.7	5,04	المتوسط و الانحراف المعياري الإجمالي المنافسين الحاليين	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضبط السياسة التسعيرية	
0,71	4,2	تقوم عملية تحديد سعر الخدمة على عملية تحليل للأسعار المنافسين	6
0,83	4,87	تهتم المؤسسة بالطلب على الخدمات التي تقدمها في ضبطها للأسعار	7
0,74	4,9	أهداف التسعير في المؤسسة تتغير بحسب الحالة الراهنة التي تعيشها المؤسسة والأهداف التي تسعى إلى بلوغها.	8
60.7	4,65	المتوسط و الانحراف المعياري للسياسة التسعيرية	
0,75	4,73	المتوسط و الانحراف المعياري الإجمالي لليقظة التنافسية	

من خلال الجدول المبين أعلاه يمكن القول أن المؤسسة تتمتع بخاصية اليقظة التنافسية بدرجة مقبولة هذا ما عبرت عنه قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي للأبعاد الثلاثة و المقدرة ب 4,73 و انحراف معياري 0,75، كما نميز أن مؤسسة موبيليس تهتم بالدرجة الأولى بتحديد وضعيتها بالنسبة للمنافسين الحاليين لها، هذا ما عبرت عنه قيمة المتوسط الحسابي 5,04 والانحراف 0,70 وذلك من خلال تحديد الحصة السوقية ودراسة دقيقة للسوق المستهدف، كما أنها تهتم كذلك بالتعرف على حاجات ورغبات الزبائن بصفة مستمرة، هذا ما عبرت عنه قيمة المتوسط الحسابي 4,7 والانحراف 0,73 وعلى أساس هذه الحاجات والرغبات تقوم المؤسسة بضبط سياستها التسعيرية.

#### 6.4. اختبار صحة الفرضيات:

#### 1.6.4. اختبار صحة الفرضية الرئيسية :

جدول 4: النتائج الإحصائية للفرضية الرئيسية

اليقظة التنافسية					التخطيط التسويقي	الاستراتيجي
القيمة الثابتة a	SIG	T	B	R		
650.1	200,	8,267	0,521	0,432		

المصدر: مخرجات برنامج spss

تشير النتائج إلى أن القيمة المطلقة لمعامل ارتباط  $R=0,432$  مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي و اليقظة التنافسية ، وبما أن قيمة معامل الانحدار  $B= 0,521$  موجبة فإن العلاقة إيجابية طردية، وبما أن قيمة  $T$  المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى  $SIG=0,02$  الذي هو أصغر من مستوى المعنوية  $0,05$  فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H1$  ونرفض الفرضية الصفرية  $H0$  القائلة بعدم وجود علاقة ذات تأثير إيجابي بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي و اليقظة التنافسية.

#### 2.6.4. اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

جدول 5: النتائج الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى

الاهتمام بالزبائن					التخطيط التسويقي	الاستراتيجي
القيمة الثابتة a	SIG	T	B	R		
670.1	100,	7,135	0,45	0,456		

المصدر: مخرجات برنامج spss

تشير النتائج إلى أن القيمة المطلقة لمعامل ارتباط  $R= 0,456$  مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي و الزبائن، وبما أن قيمة معامل الانحدار  $B= 0,45$  موجبة فإن العلاقة إيجابية طردية، وبما أن قيمة  $T$  المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند

مستوى  $SIG=0,01$  الذي هو أصغر من مستوى المعنوية  $0,05$  فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H1$  ونرفض الفرضية الصفرية  $H0$  القائلة بعدم وجود علاقة ذات تأثير إيجابي بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي و الزبائن.

#### 3.6.4. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

جدول 6: النتائج الإحصائية للفرضية الفرعية الثانية

دراسة المنافسين الحاليين					التخطيط التسويقي	الاستراتيجي
القيمة الثابتة a	SIG	T	B	R		
740.1	200,	7,66	0,43	0,551		

المصدر: مخرجات برنامج spss

تشير النتائج إلى أن القيمة المطلقة لمعامل ارتباط  $R=0,551$  مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي و دراسة المنافسين الحاليين، وبما أن قيمة معامل الانحدار  $B=0,45$  موجبة فإن العلاقة إيجابية طردية، وبما أن قيمة  $T$  المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى  $SIG=0,02$  الذي هو أصغر من مستوى المعنوية  $0,05$  فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H1$  ونرفض الفرضية الصفرية  $H0$  القائلة بعدم وجود علاقة ذات تأثير إيجابي بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي و دراسة المنافسين الحاليين

#### 4.6.4. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول 7: النتائج الإحصائية للفرضية الفرعية الثالثة

ضبط السياسة التسعيرية					التخطيط التسويقي	الاستراتيجي
القيمة الثابتة a	SIG	T	B	R		
2100.	100,	11,136	0,24	0,476		

المصدر: مخرجات برنامج spss

تشير النتائج إلى أن القيمة المطلقة لمعامل ارتباط  $R=0,476$  مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي والزبائن، وبما أن قيمة معامل الانحدار  $B=0,24$  موجبة فإن العلاقة إيجابية طردية، وبما أن قيمة  $T$  المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى  $SIG=0,01$  الذي هو أصغر من مستوى المعنوية  $0,05$  فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H1$  ونرفض الفرضية الصفرية  $H0$  القائلة بعدم وجود علاقة ذات تأثير إيجابي بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي و ضبط السياسة التسعيرية.

## 5. تحليل النتائج:

- تمارس مؤسسة موبيليس عملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة وتركز في ذلك على استراتيجيات تسويقية تتماشى وأهدافها العامة؛
- مؤسسة موبيليس على وعي وإدراك بمفهوم اليقظة التنافسية، هذا ما عبر عنه الاهتمام الذي توليه لتحديد وضعيتها بالنسبة للمنافسين؛
- توجد علاقة ذات تأثير وارتباط إيجابية ومتوسطة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي التسويقي واليقظة التنافسية في المؤسسة؛
- أغلب جهود التخطيط الاستراتيجي التسويقي موجهة نحو دراسة المنافسين هذا ما عبرت عنه قيمة الارتباط المرتفعة الخاصة بدراسة المنافسين، مقارنة بتلك المتعلقة بكل من السياسة التسعيرية و الاهتمام بالزبائن.

## 6. خاتمة:

في الوقت الراهن الذي اشتدت في حدة المنافسة وأصبحت تقوم على مبادئ وقوانين علمية محضه، أصبح التخطيط الاستراتيجي التسويقي ضرورة لا بد منها، فهو بمثابة تلك الأداة النظامية الفعالة التي تعمل على تقصي المعلومة الصحيحة من البيئة الخارجية، وتقوم باستخدامها لصياغة استراتيجية تسويقية تهتم بكل ما يخص الزبون الذي يعد مركز اهتمام المنافسين، بما يضمن لها من خلال هذه الاستراتيجية اكتساب مقومات اليقظة التنافسية التي تعد عامل رئيسا في تحقيقها للميزة التنافسية في المحيط الذي تنشط فيه.

### -التوصيات:

- العمل على تعزيز وتطوير قدرات الموارد البشرية المتعلقة بقدرتهم على التواصل مع الأطراف الخارجية والحصول على المعلومة؛
- تدعيم نظام معلومات المؤسسة بأنظمة مساعدة تسمح بالربط بين المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية؛
- مشاركة جميع المستويات وجميع الأفراد كل بأرائه في ما يخص إعداد الخطة التسويقية للمؤسسة؛
- التركيز على الوظيفة التسويقية في المؤسسة والاهتمام بها والعمل على تحقيق التنسيق بينها وبين الوظائف الأخرى؛
- العمل على تطوير منتجات وخدمات خاصة بالمؤسسة تميزها عن باقي المتعاملين في السوق بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية؛
- تحقيق التكامل بين الاستراتيجية التنافسية والاستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

## 7-قائمة المراجع

- 1-حمداني محمد. (2012). ، أهمية الذكاء الإقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الإستثمارات الأجنبية،، العدد 2. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية.
- 2-بشير العلاق. (2001). ، وحמיד الطائي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي،، عمان ، دار الزهران للنشر،.
- 3-رتيبة حديد، نوفيل حديد،، (2005). اليقظة التنافسية وسيلة تسيرية حديثة لتنافسية المؤسسة،، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء متميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة.
- 4-رزاق مخور الغراوي. (2010). ، التخطيط الإستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية دراسة ميدانية في مصرفي الرافدين والرشيد وفروعهما في النجف الأشرف،، تم الاسترداد من <http://www.kitabat.info/subject.php?id=54395>
- 5-زغدار أحمد،، (2011). المنافسة – التنافسية والبدائل الإستراتيجية،، دار جرير، عمان.
- 6-عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح. (2010). ، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية،، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
- 7-علي حامد العناصرور. (2006). ، تسويق الخدمات، . دار وائل للنشر عمان،.
- 8-محمد أحمد الحضيري. (1999). ، التسويق المصرفي،، القاهرة، ايتراك للنشر،.
- 9-نعيمة غلاب، زغيب مليكة. (2012). ، واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية – دراسة ميدانية،، 23-26 أفريل. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة،، جامعة الزيتونة الأردنية.
- 10-هوارى معراج، ناصر دادي عدون. (بلا تاريخ). ، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الإقتصادية، ، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص. مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير.

- 11-Jacques Morin. (1992). , *DES TECHNOLOGIES, DES MARCHES ET DES HOMMES pratiques et perspectives du management des ressources technologiques*. Paris :edition organisation.
- 12-Laurent hermel. (2007). , *Maîtriser et pratiquer... veille stratégique et intelligence économique, 2éme édition, édition anfor.* , France,.
- 13-Michael E. Porter,(1986), *Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, paris economica,*
- 14-Béatrice Brechignac Roubaud,(2000), *Le marketing des services - Du projet au plan marketing*Edition d'organisation 4éme tirage. paris,
- 15-Léonard Dumas, *La veille marketing en hôtellerie : une pratique de gestion à exploiter, <http://teoros.revues.org/775>*
- 16-Mamoun N.Akroush and Hani H.AL-Damour,(2006), *Do Service Organizations Need a Different Strategic Marketing ? Gaps Analysis, Dirasat, Administrative Sciences, Volume 33,No.2,*

---

---

التجارب الدولية في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية -دروس مستخلصة  
للجزائر-

*Les expériences internationales dans le domaine de l'e-gouvernement  
(Leçons apprises en Algérie)*

أ.بن عوالي خالدية\*

جامعة وهران 2 – الجزائر

[Khaldia\\_27@hotmail.fr](mailto:Khaldia_27@hotmail.fr)

Received: 04/04/2017

Accepted: 28/05/2017

Published: 30/06/2017

---

---

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة التجارب الدولية في مجال إرساء الحكومة الإلكترونية، وهذا من أجل الاستفادة من أفكارها والطرق التي استعملتها في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية، وأخذها كدروس بالنسبة للجزائر التي مازالت بعيدة عن ركب هذه الدول سواء العربية منها أو الغربية، ومحاولتها لتطوير مشروعها الخاص بالحكومة الإلكترونية ومحاولة إنمائه بوتيرة سريعة وبأفكار نالت النجاح من قبل، وهذا من أجل إزالة الغبن على المواطنين وكذا تطوير الحكومة وإلحاقها بركب الدول التي سبقتها في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: الحكومة الإلكترونية، التجارب الدولية، تجربة الجزائر.

تصنيف H75:JEL ، H76.

**Résumé:**

*Cette étude vise à étudier les expériences internationales dans le domaine de l'établissement de l'e-gouvernement, et que, pour bénéficier des idées et des méthodes que j'ai utilisé dans l'application de l'e-gouvernement, et les prendre comme des leçons pour l'Algérie, qui est encore loin derrière ces pays, que ce soit les arabes ou occidentale, et sa tentative de développer un projet spécial du gouvernement augmentation électronique et essayer de rythme rapide succès et les idées acquises avant, et ceci afin d'éliminer l'injustice envers les citoyens, ainsi que le*

\* المؤلف المرسل: أ.بن عوالي خالدية ، الإيميل : [Khaldia\\_27@hotmail.fr](mailto:Khaldia_27@hotmail.fr)

*développement du gouvernement et de l'ajouter avec les pays qui l'ont précédé dans ce domaine.*

**Mots-clés:** *e-gouvernement, l'expérience internationale, l'expérience de l'Algérie.*

**JEL Classification Codes:** H75 ،H76.

**1. مقدمة:**

من خلال التطور الهائل الذي شهده العالم في عدة قطاعات ، أثر بشكل جلي على نوعية تقديم الخدمات للأفراد .خاصة فيما يتعلق بالتطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال ، والتي نتيجة الضرورة الملحة التي فرضتها التطورات العالمية الحاصلة في مجال العولمة ، أفرزت آليات جديدة لإدارة المجتمعات ومنها الحكومة الإلكترونية، وتعتبر الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة المعاصرة والمستحدثة ،وقد شكلت رهانا وتحديا من التحديات العولمة، نظرا لما تتوفر عليه من سرعة في أداء الخدمات ، وكذا في نوعية وجودة تقديم هذه الخدمات.

ونظرا للنجاحات التي حققتها العديد من الدول في تطبيق الحكومة الإلكترونية التي بدورها أزالته الكثير من العبء على أفراد المجتمع في هذه البلدان، فسوف نتطرق في هذه الورقة البحثية إلى عرض بعض التجارب الدولية في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية، والتي تعتبر من أنجح التجارب في العالم وكذا تجربة الجزائر التي لاتزال فتية بالمقارنة مع تجاربهم سواء في الجانب المكاني أو الزمني، وهذا من أجل استخلاص الدروس والأفكار لتستفيد منهم الجزائر في تطبيق هذه التجربة.

وانطلاقاً مما سبق تأتي هذه الورقة البحثية لدراسة موضوع التجارب الدولية في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية ومحاولة استخلاص دروس منها بالنسبة للجزائر، بحيث قمنا بتسليط الضوء على موضوع هذه التجربة الذات نظرا للأهمية الكبيرة التي أصبحت تكتسبها في المجتمع المعاصر عامة والمجتمع الجزائري خاصة.

وانطلاقا مما سبق و للتعرف على أهم التجارب الدولية في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية تتطلب منا الإجابة على إشكالية البحث على النحو التالي:

ماهي أهم التجارب الدولية في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية ؟ وكيف يمكن للجزائر من استفادة من هذه التجارب؟

بناءا على السؤال الجوهرى يمكن طرح جملة من التساؤلات نوردتها فيما يلي:

- ماهي أنجح التجارب في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية عالميا؟
- ما مدى نجاح التجربة الجزائرية مقارنة ببعض التجارب العالمية؟

**1.1.الفرضيات:**

أما الفرضيات التي اعتمدها للإجابة عن هذه التساؤلات فكانت كالآتي:

- تتمثل أهم التجارب في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية في: ل من الولايات المتحدة الأمريكية، سنغافورة، الإمارات العربية المتحدة، اليابان، فرنسا.....إخ.
- الجزائر لم تستطيع وإلى حد الآن مواكبة هذه البلدان فيما وصلت إليه في تطبيق الحكومة الإلكترونية.

### 2.1. منهجية الدراسة:

لمعالجة الموضوع وللإجابة على الإشكال السابق، تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، ونقسم الإطار العام للموضوع ونحدد من خلاله المفاهيم النظرية للحكومة الإلكترونية.

### 3.1. أهمية الدراسة:

ترجع الأهمية العلمية للدراسة نتيجة للتطورات التكنولوجية الهائلة في هذا العصر الذي سمي عصر المعلومات والاتصالات، أو عصر الثورة الرقمية، وما أحدثته هذه الثورة من توفر للمعلومات. وما الحكومة الإلكترونية إلا أحد تلك التوجهات التي تسعى إلى استثمار وسائل الاتصال والاستفادة منها في تقديم مختلف الخدمات العامة للمواطنين، وهذا من أجل محاولة الالتحاق بالدول المتقدمة التي قطعت شوطا كبيرا في هذا المجال.

### 4.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحقيق الأهداف الآتية:

- البحث عن مدى وضوح مفاهيم الحكومة الإلكترونية.
- إلقاء الضوء على أهم التجارب الدولية الناجحة في مجال إرساء الحكومة الإلكترونية.
- استخلاص أهم الدروس من هذه التجارب بهدف الاستفادة منهم لاحقا.
- التطرق إلى التجربة الجزائرية ومحاولة معرفة مدى نجاحها أو فشلها في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية.

### 5.1. خطة الدراسة:

لمعالجة الموضوع وللإجابة على تساؤلات الدراسة نعتمد على الخطة التالية:

- مفاهيم عامة حول الحكومة الإلكترونية.
- تجارب الدول الغربية في تطبيق الحكومة الإلكترونية.
- تجارب الدول العربية في تطبيق الحكومة الإلكترونية.

- تجربة الجزائر في تطبيق الحكومة الإلكترونية.

## 6.1. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ونبدأ بحث محمد فلاق، رضوان أنساعد، الإدارة الإلكترونية (مفهومها، متطلبات تطبيقها) " عرض تجارب لبعض الدول العربية ، ثم مذكرة ماجستير صالح بن محمد القحطاني، تطبيق الحكومة الإلكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني قدمت سنة 2010 ....إلخ من البحوث في نفس السياق.

## 2. مفاهيم عامة حول الحكومة الإلكترونية:

### 1.1. تعريف الحكومة الإلكترونية:

يمكن تعريف الحكومة الإلكترونية على المصلحة أو الجهاز الحكومي الذي يستخدم التكنولوجيا المتطورة وخاصة الحاسبات الآلية وشبكات الأنترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات الحكومية للمواطنين ومؤسسات الأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وبعدالة عالية (محمد فلاق، رضوان أنساعد، 2013).

### 2.2. مميزات الحكومة الإلكترونية:

تتمثل مميزات الحكومة الإلكترونية فيما يلي: (عبد الرحمن تيشوري، 2006)

- زيادة سرعة التعاملات.
- تقليص النفقات حيث أدى استخدام الانترنت آلي تقليل عدد الموظفين.
- كفاءة إدارة علاقات المواطنين.
- ارتفاع درجة رضى المواطنين في التعامل مع المواقع الإلكترونية الحكومية.
- الحكومة الإلكترونية تقلل الإجراءات البيروقراطية من خلال العمل 365 \* 24 \* 7 أي أن الحكومة الإلكترونية تعمل 7 أيام في الأسبوع دون عطلات أو إجازات ولمدة 24 ساعة في اليوم وعلى مدار 365 يوم في السنة .

**3.2. أهداف الحكومة الإلكترونية:** يمكن رصد أهداف الحكومة الإلكترونية في ماييلي: (شلال عبد القادر، قاشي علال، 2014)

### 1.3.2. تحسين مستوى الخدمات:

مما لا شك فيه أن الحكومة الإلكترونية تهدف في النهاية إلى تقديم الخدمات إلى الجمهور أو العملاء بشكل لائق وبمواصفات تتفق وجودة الحكومة الإلكترونية ذاتها، ولذلك فإن مخططي برامج الحكومة الإلكترونية يراعون محاور عديدة يمكن من خلالها تحسين مستوى الخدمة المقدمة للجمهور.

### 2.3.2. التقليل من التعقيدات الإدارية: ب

عد ثورة المعلومات والاتصالات التي نحيها البشرية ظهرت بوادر ما يسمى بطريق المعلومات السريع، والذي عن طريقه يمكن للشخص أي يرغب في معلومات معينة أيا كانت طبيعتها وغير تلك المحظورة بالطبع أن يحصل عليها في ثوان معدودة من خلال شبكات الحكومة الإلكترونية ومقوماتها المتمثلة في كابلات الألياف البصرية والحواسيب الآلية الضخمة

### 3.3.2. تخفيض التكاليف:

إذا فقد شخص شهادة ميلاده، فإنه يلجأ إلى أقرب إدارة لمصلحة الأحوال المدنية لمحل إقامته ليحصل على البيان المطلوب، والذي بدوره قد يكون مفقوداً لأن السجل قد مزق، أو فقد، أو لأي سبب فما عليه سوى التوجه إلى دار الحفظ العامة لاستخراج هذا البيان. لكن في ظل نظام العمل بالحكومة الإلكترونية، فإنه لا فقد لهذه البيانات، ويمكنه من محل إقامته تقديم الطلب والحصول على الشهادة التي يرغب بها، وبين مقارنة التكلفة في هذه الحالة والتكلفة في الحالة الأولى، عند استخراج الشهادة المطلوبة بشكل يدوي يتبين أن بالفعل أن شبكات الحكومة الإلكترونية والعمل بها والاستفادة من تطبيقاتها تؤدي إلى خفض التكاليف.

### 4.3.2. تحقيق الإفادة القصوى لعملاء الحكومة الإلكترونية:

الأشخاص الذين يتعاملون مع الحكومة الإلكترونية تتحقق لهم الإفادة القصوى من خلال خدمات هذه الحكومة وأولى هذه الخدمات، أن هناك أسلوباً موحداً لتعامل مع كل من يرغب في الحصول على خدمات هذه الحكومة، وهذه هي الشفافية ذلك أن الشخص الذي يرغب في قضاء طلبه أو مصلحة من الحكومة الإلكترونية فإنه يجب عليه إتباع إجراءات محددة منصوص عليها في

نظام هذه الحكومة وبالتالي لا يمكن لمعامل آخر اختصار هذه الإجراءات أو ترك مرحلة من مراحلها ولكن الجميع متساوون في إتباع هذه الإجراءات.

#### 4.2. نظريات الحكومة الإلكترونية:

ثمة أربع نظريات مهمة تدور جميعها حول تطبيق الحكومة الإلكترونية والنتائج التي قد تترتب على تزايد تطبيق أنظمتها؛ إلا أنها تتنافس فيما بينها في مدى إعانتها الحكومات على القيام بالمهام المناطة بها بصورة أفضل قياساً على معايير المصالح الرئيسية التي تشكل عمليات صنع القرار كما تتنافس في قدرتها على تقديم المساندة الكافية لإنجاز العمل بسرعة. وهذه النظريات هي: (المنتدى العام للمكتبات والمعلومات ، 2006)

##### 1.4.2. العقلانية:

هناك بعض الأشخاص الذين يجادلون بعناد وإصرار بأن استخدام هذه التقنيات يمثل تحسناً كبيراً -دائماً- في مقدرات الحكومة، وذلك على أقل تقدير في الاستناد إلى العقلانية عند اتخاذ القرارات والتكلفة الوحيدة المتكبدة شراء هذه التقنيات وتشغيلها ووفقاً لهذا الرأي فإن هذه الأنظمة سوف تقلل بصورة مطرودة من تكاليف الحصول على المعلومات ترتيبها وترميزها وتنظيمها وإدارتها واستخدامها ، وتأسيساً على ذلك فإن هذه الأنظمة سوف تحقق عائداً يفوق تكاليف إنشائها خلال فترة حياتها الافتراضية وهذا التفاؤل مبني على نظرية قديمة تقول إن المعلومات تقلل من الشكوك وتزيد من احتمالية صحة القرار المتخذ.

##### 2.4.2. الثمن:

مجموعة أخرى من النظريات تقبل على الأقل إمكانية زيادة قدرات التحكم وانعكاس ذلك على نوعية عمليات اتخاذ القرار وعقلانيتها لكنها في الوقت نفسه تصر على أن ذلك لا يتأتى بدون ثمن وهذه النظريات تؤمن بضرورة عمل ترتيبات الحماية والوقاية وإلا سوف يكون الثمن غالباً فيما يتعلق بالحرية والخصوصية الشخصية للمواطنين والحفاظ على سرية المعلومات .

##### 3.4.2. ضوضاء المعقولية وتآكلها:

النظرية الثالثة هي الأكثر تشاؤماً، إنها تقوم على الادعاء القائل بأن الحكومة الإلكترونية سوف تقضي على العقلانية بصورة عامة وعلى الزعم السائد بضعف قدرة القطاع العام على إدارة المعلومات بصورة جيدة بالمقارنة مع مؤسسات القطاع الخاص وعلى الهواجس الأخرى المسيطرة التي

تقوم بصرف انتباه صانعي القرارات بعيداً عن العوامل الضمنية النوعية لكي يركزوا انتباههم على العوامل الواضحة التي يمكن قياسها كمياً الأمر الأخير وربما يكون الأكثر أهمية أن هذه النظرية تتخوف من عدة أشياء مثل التفسير المبسط بأكثرمما ينبغي للبيانات والنمذجة المبسطة والتبسيط الشديد بدءاً من عمليات التحليل حتى صياغة التوصيات ، وهذه النظرة ترفض بصورة مطلقة الاعتقاد السائد بأن المعلومات هي التحكم والرقابة، وتفضل أن تعتبر المعلومات - مجازاً - كالضوضاء

**4.4.2. التقنية:**

التقنية كرمز مقدس وميدان تنافس أداة مهمة في ظروف الصراع الاجتماعي القائمة، والنظريات التي وردت في المجموعة الرابعة والمجموعة الأخيرة ركزت على أنه لن يكون للتقنية نفسها تأثيراً جوهرياً ومستقل على عملية اتخاذ القرارات

### 3. التجارب الدولية في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية:

إن النجاحات الكبيرة التي حققتها بعض الدول في تطبيق الحكومة الإلكترونية، ساهم في انتشارها وتوسع نطاق تطبيقها حول العالم، بالرغم من المعوقات والصعوبات التي شهدتها هذه الدول في بداية تطبيقها، مما اضطرها في أحيان كثيرة إلى إلغاء وتعديل وتحسين الكثير من المشاريع من أجل تقليل تأثير هذه المعوقات، بعكس الدول التي تبنتها لاحقاً، فقد استفادت من هذه التجارب وبدأت بخطوات ثابتة ورؤية واضحة لمعظم القضايا المحيطة بمصطلح الحكومة الإلكترونية. وفي هذا الصدد سنقوم باستعراض بعض التجارب لمجموعة من الدول التي حققت نجاحاً كبيراً في هذا المجال من أجل الاستفادة منها في مشاريع الحكومة الإلكترونية على وجه العموم.

### **1.3. التجارب الدولية الغربية في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية:**

يمكن رصد أهم التجارب الغربية في مجال إرساء الحكومة الإلكترونية التالي:

#### **1.1.3 تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:**

تعد الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي قامت بتبني الحكومة الإلكترونية وكان ذلك منذ سنة 1997 حيث قام الرئيس الأمريكي السابق بلكلنتون بتحديد ضرورة إدخال خدمات إلكترونية من خلال مواقع الجهات الحكومية. وقام خلال فترة رئاسته الثانية بتشكيل فريق عمل للتخطيط والتنسيق لإدخال تقنيات الحكومة الإلكترونية في الجهات الحكومية (حافظ الشحي، 2009).

وقد تم تطبيق القوانين الخاصة بالحكومة الإلكترونية بشكل فعلي منذ سنة 2002 في جميع الوكالات و الوزارات أو الهيئات العامة، وذلك بالتزامن مع وضع سياسة استخدام تكنولوجيا المعلومات تحت سلطة مدير إدارة نظم المعلومات وكان ذلك في عهد الرئيس السابق جورج بوش، حيث شهد مشروع الحكومة الإلكترونية في عصره تطوراً ملحوظاً وأحرزت تقدماً كبيراً في هذا المجال.

ومن خلال مختلف مستويات الحكومة في الولايات المتحدة الأمريكية وهي : الحكومة الفدرالية ، وحكومات الولايات، والحكومات المحلية، ولضمان تطبيق الحكومة الإلكترونية في مختلف مستويات الحكومة لديها، سنت الحكومة الأمريكية قانونين ملزمين يفرضان استخدام الحكومة الإلكترونية هما: قانون التخلص من الأعمال الورقية وقانون ( كلينجر -كوهين ) المتعلق بوضع الخدمات للمواطنين والقطاع الخاص على شبكة الانترنت مع التركيز بشكل كبير على استخلاص النتائج المترتبة على استثماراتها في مجال تقنية المعلومات.

وذكر أيضا أن إستراتيجية الحكومة الإلكترونية بالولايات المتحدة الأمريكية تتضمن عدة أمور من بينها:

- تبسيط توزيع الخدمات إلى المواطنين.

- إزالة البيروقراطية.

-تبسيط عمل الوكالات الفيدرالية.

-تخفيض تكاليف العمل الإداري وتحقيق سرعة فائقة في أنشطة الحكومة (مريم خالص حسين ،

2013، الصفحات 451-452).

### 2.1.3 تجربة الهند:

سعت الهند الحكومة إلى جعل تقنية المعلومات وسيلة للنهوض بالبلاد من تخلفها التقني والاقتصادي والرقمي بها إلى مصاف الدول المتقدمة. ففي سنة 1998 أعلن رئيس الوزراء دعمه لتطوير تقنية المعلومات وجعلها إحدى أولياته الخمس. وفي خلال شهر تم إعداد خطة مستعجلة لتحقيق المتطلبات الملحة، ثم تلى ذلك عدة خطط في مستويات مختلفة. وتم تكوين لجنة وطنية على مستوى عال لتقنية المعلومات وتطوير البرمجيات. وتركز الهند بالدرجة الأولى على صناعة البرمجيات، وذلك لتميزها بوجود أعداد كبيرة من مواطنيها المؤهلين في تقنية المعلومات. ولتحقيق أهدافها وضعت الهند المحاور التالية:

- تطوير بنى تحتية للمعلوماتية تؤهلها لتحقيق أهدافها بشكل مرضي

- نشر تقنية المعلومات
- الحكومة الإلكترونية
- استخدام تقنية المعلومات في القطاع العام
- أمن المعلومات والتشريعات والقوانين الخاصة بالمعلوماتية
- إعداد الكوادر الوطنية في تقنية المعلومات (المغربي، 2015، الصفحات 119-120)

### 3.1.3. تجربة فرنسا:

قامت الحكومة الفرنسية سنة 1987 بتقديم أول خطة فيما يخص الحكومة الإلكترونية، بحيث تلت هذه الخطة مجموعة من الخطط كان آخرها سنة 2004 والتي أسمتها بالإدارة الإلكترونية أو "أيدل"، وتقوم هذه الخطة على ستة محاور أساسية، يمكن تلخيصها فيما يلي: (المغربي، 2015، الصفحات 120-121)

- استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في قطاع التعليم
- محور ثقافي
- الارتقاء بالخدمات العامة عن طريق استخدام تقنية المعلومات
- الارتقاء بالقطاع الخاص عن طريق الاعتماد على تقنية المعلومات
- الابتكار والتطوير التقني
- تشريعات ونظم.

كما قامت الحكومة مؤخرا بتحديث الخطة الإستراتيجية للإدارة الإلكترونية، بهدف تقديم المزيد من الخدمات التي تركز اهتماماتها على المواطن، مع تسهيل الدخول على موقع الحكومة الإلكترونية للجميع وجعل نظام التعامل شخصي وأبسط في استخدام عن طريق تسهيل العمليات وتواصلها وارتباطها ببعضها والحرص على أن تكون الإدارة أكثر استجابة (أسامة بن صادق الطيب و آخرون ، 2006، صفحة 69).

### 4.1.3 تجربة اليابان:

لقد قامت اليابان سنة 1999 بالإعلان عنة خطة الحكومة الإلكترونية، ومن بين الخطوات التنفيذية المرموقة التي احتوتها الخطة:

- التعاون الثنائي والجماعي مع الدول الأسيوية.
- الترويج للحكومة الإلكترونية المحلية.
- تقنية جديدة تتلمس رأي المواطن وتقييم الأداء وتحتوي ممارسات القطاع الخاص وتساعد على التحسن المتواصل.

وتهدف اليابان من خلال هذه الخطة إلى تقديم خدمات حكومية للمواطن بحيث يشعر الناس بالراحة والطمأنينة في تلقي الخدمات والمعلومات على مدار الساعة دون توقف عبر الأنترنت وبوابة الحكومة ولكي يمكن التوصل إلى حكومة بسيطة وبتكلفة مجزية. (أسامة بن صادق الطيب و آخرون ، 2006 ، صفحة 70)

### 5.1.3. تجربة أستراليا:

إن أهم ما يميز التجربة الأسترالية هو كيفية تعاملها مع مختلف الثقافات والديانات واللغات المختلفة في البلاد.

فتطبيقاً لمبدأ الشمول الاجتماعي (Social Inclusion) والذي ينص على ضرورة توفير الخدمات المريحة لكافة شرائح المجتمع باختلاف أماكن تواجدهم ودرجة تعليمهم وثقافتهم، قامت أستراليا بتطوير مواقع إلكترونية بعدة لغات كالعربية والصينية والماليزية والإندونيسية واليونانية والهندية وغيرها. أضف إلى ذلك معاناة الدولة من الهوة (الفجوة) الرقمية، حيث يقطن الكثير من السكان الأصليين (الأبورجين) في وسط البلاد (الصحارى) والذين عادة ما تختلف نسبة تعليمهم وقدرتهم على استخدام أو الوصول للتقنيات عن باقي السكان في المدن.

من جانب آخر، تفيدنا التجربة الأسترالية إلى ضرورة التنبه إلى التأثير السلبي في فرض موعد محدد لتوفير الخدمات الحكومية. حيث قام الرئيس الأسترالي السابق جون هاورد بفرض موعد محدد (نهاية 2001م) تلتزم فيه جميع الجهات الحكومية بأن تقوم بتوفير جميع الخدمات المناسبة إلكترونياً. الأمر الذي جعل المنفذين يسعون إلى توفير الكم المناسب دون النظر إلى الكيف (الجودة) والكفاءة المرتجاة (التسرع في تقديم الخدمة الإلكترونية) (المغربي، 2015).

### 6.1.3. تجربة ماليزيا:

ماليزيا فيشرف رئيس الوزراء على الخطة الوطنية لتقنية المعلومات من خلال هيئة وطنية لتقنية المعلومات، حيث يتولى رئاستها. وتشمل هذه الهيئة أعضاء من القطاع الخاص، والقطاع العام، وقطاعات الاهتمام الخاص التي تشكل مراكز التفكير والنصح للحكومة. وتنسق هذه الهيئة بين الهيئات الأخرى في مستوى الولايات. كما تم إنشاء هيئة متابعة تنفيذ المحاور الرئيسية، والتحول إلى العالم الإلكتروني، وهي: (المنتدى العام للمكتبات والمعلومات، 2006، الصفحات 121-122)

- الاقتصاد الإلكتروني
- التعلم الإلكتروني
- الحكومة الإلكترونية
- المجتمع الإلكتروني
- السيادة الإلكترونية

### 7.1.3. تجربة سنغافورة :

حققت سنغافورة نجاحات كبيرة في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وقد نجحت خطط الدولة في تحقيق بعض الأهداف الطموحة، فعلى سبيل المثال نجحت الحكومة السنغافورية في ربط جميع المدارس في شبكة واحدة وذلك بالتزامن مع تدريب طاقم التدريس على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وغيرت مناهج التعليم بما يتلاءم مع الطفرة الرقمية الجديدة بحيث تم تضمين دراسة تكنولوجيا المعلومات في المقررات التعليمية وأصبح الزمن المخصص لها 30% من إجمالي زمن المناهج الدراسية.

ومن هنا تعد تجربة الحكومة الإلكترونية سنغافورا تجربة رائدة، وتعمل الحكومة الإلكترونية بسنغافورة على إقامة شبكة للنهوض ببوابة المواطن الإلكتروني حيث وضعت برنامج تدريب لحوالي 400 ألف فرد سنوياً، ومن أهم الدروس التي يمكن الاستفادة منها في تجربة سنغافورة نخص بالذكر:

-توفير البيئة الأساسية الضرورية لنجاح تطبيقات الحكومة الإلكترونية.

-إدراج تكنولوجيا المعلومات في جميع مناهج التعليم في الدولة.

-توجيه الاستثمارات في مجال تكنولوجيا المعلومات.

-إقامة مراكز تدريبية لمساعدة الأسر ذات الدخل المنخفض و توفير التعليم الأساسي لها في مجالات تكنولوجيا المعلومات (مريم خالص حسين ، 2013 ، صفحة 452)

### 2.3. التجارب الدولية العربية في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية:

تتمثل أهم التجارب العربية في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية فيما يلي:

#### 1.2.3. تجربة الإمارات العربية المتحدة:

تعتبر دولة الإمارات العربية المتحدة من الدول العربية الأوائل التي بادرت إلى تطبيق الحكومة الإلكترونية، وذلك ابتداءً من سنة 2002.

ويعتبر مشروع الحكومة الإلكترونية في الإمارات العربية المتحدة مشروعاً رائداً ومتقدماً وخاصة في إمارة دبي التي تعتبر رائدة على مستوى العالم العربي (محمد فلاق، رضوان أنساعد، 2013)، وقد حققت دولة الإمارات العربية المتحدة تقدماً كبيراً في مجال الحكومة الإلكترونية على مستوى العالم وذلك طبقاً لتقرير الأمم المتحدة للحكومات الإلكترونية الصادر في شهر فيفري 2012، وقد عكس التقدم في تلك المؤشرات مدى التقدم الذي وصلت إليه الحكومة الإلكترونية في الإمارات إذ قفزت خلال فترة قصيرة حسب تصنيف الأمم المتحدة في التقرير عام 2012 من المرتبة 49 إلى المرتبة 28 عالمياً حسب تقرير الأمم المتحدة وهي الأولى عربياً.

ومما يشجع الإمارات على تعميم خدمات الحكومة الإلكترونية الأمثلة التالية:

- استخدام هيئة الموانئ و الجمارك بدبي للانترنت إذ سمحت لآلاف من شركات الشحن والنقل بخفض الوقت والتكلفة ووفرت خدمات تخليص على مدار الساعة ، بما لا يقل عن 50% جهداً أو مالاً.

- الخدمات العامة الإلكترونية المقدمة من الهيئات الحكومية بدبي للأعمال والأفراد يتوقع لها أن تحقق. توفير في التكلفة الإدارية بما يوازي على الأقل 10% .

وتتلخص عوامل نجاح تجربة الحكومة الإلكترونية في دبي بما يأتي:

-الاستعانة بشركات القطاع الخاص العالمية.

-التركيز على احتياجات ومتطلبات العملاء.

-تغيير العقلية وتدريب العملاء والموظفين.

- تطوير وتبسيط الإجراءات و المشاركة مع القطاع الخاص.

- بنية تحتية ملائمة يعتمد عليها في إنجاح المشروع (مريم خالص حسين ، 2013 ، صفحة 453).

### 2.2.3. تجربة قطر:

طبقت قطر الحكومة الإلكترونية سنة 2000، بحيث تم إنشاء لجنة لاختيار خدمة حكومية ليتم تطبيقها إلكترونياً، وتم ذلك في إطار تعاون أربع جهات ( وزارة الخارجية، بنك قطر الوطني، المصرف المركزي، البريد العام القطري ) ويقوم مبدأ الخدمة على دخول المستخدم للموقع بواسطة كلمة مرور، وقد نجح المشروع خلال ثلاث سنوات وكان حافزاً للاستمرار وتحدياً للتطوير وتم اختيار الخدمات التي ستقدم بناء على عوامل أهمها:

- مدى تأثير هذه الخدمة على المجتمع.

- عدد المعاملات التي يتم تداولها للخدمة إلكترونياً.

- مدى جاهزية الجهة المقدمة للخدمة إلكترونياً.

وكانت الخدمات التي يمكن تقديمها هي:

- خدمات المرور ( رخص القيادة، المخالفات المرورية، تسجيل المركبات).

- خدمات التأشيرة ( تأشيرة الزيارة، تأشيرة العمل، التأشيرة السياحية). (محمد فلاق، رضوان أنساعد،

2013)

### 3.2.3. تجربة المملكة العربية السعودية:

إن مشروع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية قائم على مفهوم أن الحكومة الإلكترونية هي الاستخدام التكاملي الفعال لجميع تقنيات المعلومات والاتصالات. لتسهيل وتسريع التعاملات بدقة عالية داخل الجهات الحكومية (حكومة- حكومة) وبينها وبين تلك التي تربطها بالأفراد (حكومة- فرد) وقطاعات الأعمال (حكومة-أعمال).

بحيث قامت وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات بإنشاء برنامج الحكومة الإلكترونية بمشاركة كل

من: وزارة المالية، وهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، بحيث يهدف هذا البرنامج إلى:

- رفع إنتاجية وكفاءة القطاع العام.

- تقديم خدمات أفضل للأفراد وقطاع الأعمال.

- زيادة عائدات الاستثمار.

- توفير المعلومات المطلوبة بدقة عالية في الوقت المناسب.

وتحتل المملكة العربية السعودية المرتبة الخامسة عربيا بعد كل من الإمارات العربية المتحدة والكويت والبحرين ولبنان التي تعتبر في مجموعة الدول ذات القدرة العالية بالنسبة لتطبيق الحكومة الإلكترونية. وبمقارنة المملكة بمجموعات الحكومات الإلكترونية الحائزة على أعلى عشرة في الرتبة العالمية فإن هناك توقعا كبيرا لمواصلة التحسين في الوضع لرفع مستوى الأداء وفق مؤشر الحكومة الإلكترونية العالمي (أسامة بن صادق الطيب وواخرون ، 2006 ، الصفحات 77-80).

#### 4.2.3. تجربة سلطنة عمان:

كغيرها من الدول قامت سلطنة عمان بإطلاق برنامجها الخاص بالحكومة الإلكترونية تحت شعار " المواطن أو مقيم مهما اختلفت درجة تعليمه او ثقافته باستطاعته من أي مكان أو زمان أن يقوم بتخليص معاملاته لدى بلدية مسقط و بالتقنية التي تناسبه وبأمان" ، وهدف من وراء ذلك مايلي:

- تحسين العلاقات مع السكان
- توفير الخدمات على مدار الساعة
- التخلص من البيروقراطية بين المديرات
- تقليص أعداد المراجعين لبلدية مسقط
- توفير محطة واحدة للاتصال للتعجيل بتنفيذ المعاملات
- إتاحة استخدام الخدمات الإلكترونية التي توفرها بلدية مسقط لسكان مسقط كافة، مهما كانت درجة تحصيلهم العلمي ومن أي مكان وزمان، من خلال استخدام التقنية الأنسب لهم.

و لضمان نجاح المشروع تم تحديد الاستراتيجيات التالية:

- تكوين الآلية المناسبة لتوفير المعلومات خارج مباني البلدية وخارج ساعات العمل.
- توفير الخدمات الإلكترونية باستخدام مختلف أنواع التقنية.
- تمكين الجمهور العام من تسديد الرسوم بطريقة إلكترونية) الدفع الإلكتروني .
- تصميم برامج توعية لموظفي البلدية وللجمهور العام.
- صياغة قوانين وتشريعات جديدة مناسبة للخدمات الإلكترونية وتتماشى معها ( أحمد فخري

الهياجنة، صفحة 12)

**4. واقع تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر:**

نظرا للنجاحات الكبيرة التي حققتها العديد من الدول بعد تطبيقها لتجربة الحكومة الإلكترونية خاصة على المستوى العربي، هذا ما دفع الجزائر إلى تبني هذه الفكرة، وذلك من تجسيدها في شكل مشروع على أرض الواقع حتى نتمكن من الاستفادة من الإيجابيات التي يدرها هذا المشروع سواء على الحكومة أو المتعامل على حد سواء، حيث أطلقت من خلال وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، أحد الملفات الكبرى وهو مشروع برنامج الجزائر الإلكترونية 2008-2013، الذي تم التشاور فيه مع المؤسسات والإدارات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص والجامعات ومراكز البحث، والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، إذ شارك أكثر من ثلاث مائة شخص في طرح الأفكار ومناقشتها خلال ستة أشهر، وتتضمن 13 محورا تحدد الأهداف الرئيسية والخاصة والمزعم إنجازها إلى غاية 2013 نوجزها كالآتي: (بلعربي عبد القادر وآخرون، 2012، الصفحات 7-8)

- تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية.
- تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال على مستوى المؤسسات.
- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- دفع تطور الاقتصاد المعتمد على المعرفة.
- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة.
- تطوير القدرات البشرية.
- تدعيم البحث في مجال التطوير والإبداع.
- تأهيل الإطار القانوني سواء التشريعي والتنظيمي.
- المعلومة والاتصال.
- تثمين التعاون الدولي.
- آليات التقييم والمتابعة.
- الإجراءات التنظيمية.

## - الموارد المالية.

وتتمثل أهداف هذا المشروع في: ( عادل غزال، 2014)

- ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين، وأن تكون متاحة للجميع، وذلك بتسهيل وتبسيط المراحل الإدارية التي تسعى من خلالها إلى الحصول على وثائق أو معلومات.
- التنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية.
- مكافحة البيروقراطية التي تشكل كبحاً لتنمية البلاد.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات حياة مجتمعنا والمساهمة كذلك في تجسيد على أرض الواقع مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة كذلك تحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن.
- حماية مجتمعنا وبلادنا ضد آفة الجريمة المنظمة وبالأخص الجريمة المنظمة العابرة للحدود وكذا ظاهرة الإرهاب والتي تستعمل غالباً تزوير وتقليد ووثائق الهوية والسفر كوسيلة لانتشارها. و يجسد برنامج الحكومة الإلكترونية اهتمام الجزائر بتطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية، ويتأتى هذا البرنامج ضمن المبادرات والمشاريع التنموية التي تتبناها حكومة الجزائر لتحقيق التنمية المستدامة في مختلف جوانب الحياة، و يتمثل برنامج عمل تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية في: (واعر وسيلة، صفحة 15)
- برنامج تطوير التشريعات: و الذي يتضمن إعداد قانون ينظم المعاملات الحكومية الإلكترونية و تطوير التشريعات القائمة.
- برنامج تطوير البنية المالية: يعمل البرنامج على تطوير المؤسسات ماليا لتصبح أكثر مرونة.
- برنامج التطوير الإداري و التنفيذي: و الذي يشمل تطوير أساليب العمل في الجهات المقرر استخدامها للمعاملات الإلكترونية.
- برنامج التطوير الفني: يركز هذا البرنامج على استخدام التكنولوجيا الرقمية في الجهات الحكومية لتطوير الطاقات و القدرات اللازمة لإنجاز المشروع، كذلك يهتم البرنامج بتحسين الكفاءة التشغيلية و التي تتضمن استخدام أحدث الأجهزة و المعدات و أنظمة قواعد البيانات و تحديث البنية الأساسية للاتصالات و المعلومات.

-برنامج تنمية الكوادر البشرية: من خلال العمل على تطوير فكر القيادات الحكومية بما يتلائم مع مفهوم الحكومة الإلكترونية، و إعداد خطة مناسبة لتدريب فرق العمل التي يتم تكوينها من جميع الجهات الحكومية التي تشارك في مشروع الحكومة الإلكترونية بهدف القدرة على إدارته كل حسب اختصاصه.

-برنامج الإعلام و التوعية: يتم من خلال البرنامج إعداد خطة تعرف المجتمع بمزايا التحول إلى المجتمع الرقمي و كيفية الاستفادة من مشروع الحكومة الإلكترونية.

ومن أجل تنفيذ هذا البرنامج قامت الحكومة بتنصيب لجنة تظم ممثلين عن جميع الوزارات ، بالإضافة إلى خبراء في تقنيات الإعلام والاتصال سميت باللجنة الإلكترونية ، وهي تحت إشراف رئيس الحكومة ، حيث تم بدأ تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية بالجزائر ، وتم تحقيق العديد من العمليات منها: (عبد المومن بن صغير،، 2016)

- تنصيب شبكة حكومية داخلية ، وهي نظام شامل يتضمن مجموعة الوسائل الحديثة للاتصال على مستوى الحكومات العالمية.

- كذلك على المستوى الوظيف العمومي ، وعلى مستوى مصلحة الموارد البشرية تم وضع برنامج IDARA.

أما فيما يخص التسيير التنبؤي لعمال الوظيف العمومي ، تم تنصيب شبكة معلومات تربط الإدارات مع الهياكل المركزية والمحلية المكلفة بالوظيف العمومي.

وكنموذج لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر ، أخذت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على عاتقها عملية تقنين الخدمات الإلكترونية بإطلاق ورشة كبرى لعصرنة الإدارة المركزية والجماعات المحلية، وذلك بالوضع التدريجي لنظام وطني لتعريف المومن يركز على المحاور التالية:

- إطلاق كل من بطاقة التعريف الوطنية وجوازات السفر البيومترية والإلكترونية.

- إنشاء البريد الإلكتروني.

- إعطاء نظام تسيير ومتابعة الملفات القضائية.

- إعداد شبكة الصحة الجزائرية مع ربط مختلف المؤسسات الصحية.

- إعطاء نظام الدفع البنكي والحسابات البريدية ، بالإضافة لإنشاء موزعات بنكية ، وتوزيع بطاقات السحب والدفع الإلكتروني.

- إنشاء شبكة أكاديمية وبحثية تربط مجموعة مؤسسات التكوين العالي.

- شبكة للاطلاع على نتائج امتحانات شهادتي البكالوريا والتعليم المتوسط.
- التسجيل الجامعي الأولي للحاملين الجدد لشهادة البكالوريا.
- إنشاء مركز الدراسات والأبحاث في تكنولوجيات الإعلام والاتصال كنقطة اتصال للبحث.
- على الرغم من إطلاق الجزائر لمشروع الحكومة الإلكترونية على أرض الواقع، إلا أنها لم تستطع أن تصل إلى ما وصلت إليه العديد من الدول في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية خاصة الدول العربية، كالإمارات العربية المتحدة، والسعودية وقطر وغيرها من الدول التي حققت نجاحات كبيرة في هذا المجال نتيجة استفادتها عن التجارب التي سبقها في تطبيق الحكومة الإلكترونية خاصة الغربية منها، وهذا نتيجة مجموعة من العراقيل التي تواجهها والتي يمكن أن نذكر منها: (عبد المومن بن صغير،، 2016)
- عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تلبية طلبات العملاء على إيصال الهاتف الذي يعد أهم القنوات التي يتجسد عبرها التواصل عبر الانترنت.
- التأخير في استكمال البنية التحتية للاتصالات ، وتباينها من منطقة لأخرى وتأسيسا عليه فإن الفارق كبير لرسد الفجوة الرقمية مع دول العالم المتقدم في هذا المجال .
- محدودية انتشار الانترنت في الجزائر ، حيث أن نسبة مستخدمي هذه التقنية الواسعة الانتشار عالمي لا يزال ضعيفا في الجزائر مقارنة حتى بالدول المجاورة.
- التعاملات المالية الإلكترونية ، لا تزال في بدايتها، رغم مرور عدة سنوات على شروع السلطات الجزائرية تعميم التعاملات المالية الإلكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية والتجارية ، إلا أن هذه التجربة لا تزال متعثرة .
- محدودية الجانب التشريعي في هذا المجال، وذلك من خلال غياب التشريعات المناسبة، حيث تحتاج الأعمال الإلكترونية إلى وضع أنظمة وتشريعات تتناسب مع طبيعتها.
- التكلفة الباهظة للاستثمار في تقنيات المعلومات، خاصة على المدى البعيد، وإذا كان على بشكل واسع على مستوى الدولة.

- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط الحكومة الإلكترونية، والتي تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات، بحيث تتم المشاركة وتبادل المعلومات بين هذه الفئات.
- ضعف الوعي الاجتماعي بالمميزات والفوائد من تطبيقات الحكومة الإلكترونية شكل معوق في طريق التحول للعمل الإلكتروني والمجتمع المعلوماتي.
- صعوبة وتعقيد إعادة هندسة العمليات المتعلقة بالحكومة الإلكترونية على مستوى الأجهزة الحكومية في حاجة إلى استراتيجيات خاصة.
- ولتفعيل مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر يمكننا طرح مجموعة من الحلول نوجزها فيما يلي: (عبد المومن بن صغير،، 2016)
- البدء في تسويق الخدمات الحكومية الإلكترونية ،وتوضيح مميزاتها ومردودها الكبير على المواطن من نواحي كثيرة ، وتبين المبررات القوية اللازمة لاستخدامها ، حتى يزول التحفظ الموجود عند بعض المواطنين.
- عدم مواصلة ممارسة الأعمال ذات الصبغة التجارية ، بحيث أن تتوقف الحكومات فورا عن تحميل المواطنين أي رسوم إضافية من أجل استخدام الحكومة الإلكترونية ، الأمر الذي سوف يشجع المواطنين على استخدام الحكومة الإلكترونية.
- الإعلان عن خدمات الحكومة الإلكترونية في المواقع المشهورة على الانترنت ، بحيث يتم الإعلان عن خدماتها على أكبر مواقع الانترنت وذلك من أجل جذب أعداد كبيرة من المواطنين وشد انتباههم إلى خدمات الحكومة الإلكترونية.
- تحديث المعلومات أولا بأول ، من خلال ضمان أن المعلومات على مواقع الحكومة يتم تحديثها فورا عبر جميع القنوات وكذلك يجب لفت انتباه المواطنين بالدعاية والإعلان عن ذلك بطرق وأساليب كثيرة .
- العمل على توجيه الاستثمارات في مجال تكنولوجيا المعلومات .
- إدراج تكنولوجيا المعلومات في جميع مناهج التعليم في الدولة.
- توفير البيئة الأساسية الضرورية لنجاح تطبيقات الحكومة الإلكترونية .

- العمل على تنظيم البرامج التعليمية في مجال تكنولوجيا المعلومات لجميع موظفي القطاع العام لضمان تأهيلهم وإعدادهم لاستغلال التكنولوجيا لتطوير خدمة القطاع العام.
- إقامة مراكز لمساعدة الفئات التي تفتقر إلى التحضيرات والمعدات الرقمية ، وذلك لتوفيرها للأسر ذات الدخل المنخفض
- ضرورة توفير التعليم الأساسي لهذه الأسر في مجالات تكنولوجيا المعلومات.
- زيادة الطلب على الوظائف و الخدمات التي يتطلبها النظام الجديد ، مما يساعد على استقطاب المزيد من المهارات والخبرات
- بالإضافة إلى جذب الشركات في مجال التكنولوجيا المتطورة.
- التنسيق والتعاون بين الحكومة والقطاع الخاص، وبين مختلف الدوائر الحكومية ومع الدائرة الحكومية الإلكترونية خلال مراحل تطبيق المشروع.
- تطوير جودة الخدمات وتقليل نسبة الأخطاء ، وزيادة سرعة الاستجابة وتقديم الخدمات والمعلومات في موعدها المحدد عبر الانترنت .
- تحديد رؤية وإستراتيجية واضحة لتطبيق الحكومة الإلكترونية.

### 5. خاتمة:

- من خلال هذه الدراسة المتعلقة بالتعرض لتجارب بعض البلدان في تطبيق الحكومة الإلكترونية ومقارنتها بتجربة الجزائر تبين لنا مايلي:
- اعتبار تجربة الولايات المتحدة الأمريكية من أنجح التجارب في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية على مستوى العالم، أما على المستوى العربي فتعتبر الإمارات العربية المتحدة الأرقى عربيا.
  - تساهم الحكومة الإلكترونية في توفير الكثير من الجهد للدولة في تقديم الخدمات سواء للمواطنين أو العملاء على حد سواء.
  - يكمن نجاح الدول في تطبيق الحكومة الإلكترونية في وجود بنية تحتية قوية للاتصالات، وكذا وجود الوعي العام في أهمية تطبيق الحكومة الإلكترونية.
  - إن المشكلة الحقيقية للجزائر في تطبيقها لمشروع الحكومة الإلكترونية هو ضعف البنية التحتية للاتصالات، وكذا الأمية الإلكترونية المنتشرة في المجتمع الجزائري.

ولهذا يجب على الجزائر أن تقوم بـ:

- نشر الوعي الإلكتروني للعاملين والمواطنين وتزويدهم بمعارف حقيقية تسمح بتجسيد مفهوم الحكومة الإلكترونية.
- وضع رؤية واستراتيجية واقعية للحكومة الإلكترونية على مستوى الدولة.
- إيجاد تشريعات قانونية تساعد على تطبيق الحكومة الإلكترونية.
- توعية المجتمع الجزائري بضرورة وأهمية تطبيق الحكومة الإلكترونية.
- العمل على ترسيخ مفهوم التطوير وتفعيله ضمن ثقافة المجتمع، لأن نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية يعتمد أساساً على مدى تكيف واستجابة مختلف الأطراف الفاعلة له.
- سد الفجوة الرقمية، وهذا عن طريق توجيه برامج الحكومة الإلكترونية نحو الفئات المنعزلة والمحرومة أصلاً من الخدمات الحكومية، بحيث توجه للارتقاء بمستويات المواطنين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- يجب تشجيع كافة فئات المجتمع على إمكانية الوصول للحكومة الإلكترونية بغض النظر عن قدراتهم البدنية أو الجسدية أو مواقع تواجدهم

**6. قائمة المراجع:**

- 1- أحمد فخري الهياجنة. (بلا تاريخ). إدارة مشاريع الحكومة الإلكترونية تجارب عربية وعالمية، المعهد العربي لإنماء المدن،. تاريخ الاسترداد 2017/03/09، من [unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../unpan021034.pdf](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../unpan021034.pdf)
- 2- عادل غزال. (2014). الحكومة الإلكترونية في الجزائر والنفوذ إلى مجتمع المعلومات،... الملتقى الوطني الثامن حول مستقبل ثقافة المعلومات والاتصال لدى الشباب في الجزائر: بين صناعة المجتمع الجماهيري ومجتمع المعرفة والمعلومات. باتنة .
- 3- أسامة بن صادق الطيب، و اخرون . (2006). - أسامة بن صادق الطيب، محمد نور بن ياسين قطاني وعصام بن يحي الفيلالي،()، نحو مجتمع المعرفة: ، الإصدار التاسع: الحكومة الإلكترونية، جامعة مالك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية. سلسلة دراسات يصدرها معهد البحوث والاستشارات.
- 4- المغربي. (2015). - الحكومة الإلكترونية، الفصل الثاني من كتاب الإدارة العامة، متاح على الموقع الإلكتروني التالي: تاريخ الاسترداد 2017/03/09، من <https://www.fichier-pdf.fr/2015/01/27/8/8.pdf>
- 5- المنتدى العام للمكتبات والمعلومات . (2006). الحكومة الإلكترونية : تاريخ الاسترداد 2017/03/9، من <http://alyaseer.net/vb/showthread.php?t=9286>
- 6- بلعربي عبد القادر وآخرون. (2012). تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر،. الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية.. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خميس مليانة.
- 7- حافظ الشحي. (2009). - تجارب الدول المتقدمة في الحكومة الإلكترونية.. تاريخ الاسترداد 2017/01/21، من مدونة : [http://alshihhi.blogspot.com/2009/11/blog-post\\_23.html](http://alshihhi.blogspot.com/2009/11/blog-post_23.html)
- 8- شلال عبد القادر، قاشي علال. (2014). الحكومة الإلكترونية عوامل البناء والمعوقات في الجزائر،. يوم دراسي حول مستقبل الحكومة الإلكترونية في الجزائر،. كلية الحقوق.

- 9- عبد الرحمن تيشوري. (2006). ، الإدارة الإلكترونية، المحور: الإدارة و الاقتصاد (2006)، الحوار المتمدن، العدد: 1418، بتاريخ 2- 1- 2006 . تاريخ الاسترداد 30-01-2017، من <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=53793>
- 10- عبد المومن بن صغير،. (2016). إشكالية تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر "المعوقات- الآفاق"، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والدراسات الاقتصادية،. تاريخ الاسترداد 17- 01-2017، من المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والدراسات الاقتصادية،: democraticac.de/?p=38171 ،
- 11- محمد فلاق، رضوان أنساعد. (2013). ، الإدارة الإلكترونية (مفهومها، متطلبات تطبيقها) " عرض تجارب لبعض الدول العربية ".، الملتقى الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر- دراسة تجارب بعض الدول-، جامعة سعد.
- 12- مريم خالص حسين . (2013). ، الحكومة الإلكترونية ،- العدد الخاص بمؤتمر الكلية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.
- 13- واعر وسيلة. (بلا تاريخ). ، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية: حالة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية - الجزائر-،. الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات. جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

---

---

دور التمكين الهيكلي في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين

دراسة حالة-بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

*The role of structural empowerment in developing the creative behavior  
of employees Case study - Algeria Telecom in Laghouat*

ط.د: طومر طه مدني\*

جامعة ورقلة – الجزائر

[Tahamadani03@gmail.com](mailto:Tahamadani03@gmail.com)

Received: 15/04/2017

Accepted:22/05/2017

Published: 30/06/2017

---

---

**ملخص:**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور استراتيجية التمكين الهيكلي في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، ولأجل ذلك تم اعداد وتطوير استبانة وزعت على افراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة وذلك على مستوى مديرتها الرئيسية، وتم اللجوء في تحليلها الى برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتي من أهمها: وجود دور معنوي لأبعاد التمكين الهيكلي كل على حدى والمتمثلة في نمط القيادة، تفويض السلطة، نمط الاتصال، نظام الحوافز في تنمية السلوك الابداعي، هذا وقد خلصت الدراسة الى تقديم مجموعة من التوصيات بغرض تغطية النقائص في العمل الاداري للمؤسسة والتي منها: ضرورة تهيئة الظروف وتعديل الثقافة التنظيمية السائدة الى ثقافة تؤمن بحرية التصرف وتبني الافكار الجديدة والسلوكيات الابداعية.

الكلمات المفتاحية : التمكين الهيكلي ؛ السلوك الإبداعي .

تصنيف JEL: M10.

\* المؤلف المرسل: ط.د: طومر طه مدني ، الإيميل : [Tahamadani03@gmail.com](mailto:Tahamadani03@gmail.com)

**Summary :**

*The purpose of this study is to identify the role of the structural Empowerment strategy in the development of the creative behaviour of the workers at the Algérie Telecom Institution in Laghouat , For this, a questionnaire was developed and distributed to the sample members of the institution at the top Management level, and analysed with the (spss) programme, The study has produced a series of results, the most important of which are : The existence of a significative role to the dimensions of structural empowerment, both in terms of leadership pattern, Delegation of authority, communication pattern, incentive system to develop the creative behaviour of employees, The study concluded with a series of recommendations : Need to create conditions and modify the dominant organizational culture into a culture that secures freedom of action and Embrace new ideas and creative behaviors.*

**Keywords :** Structural Empowerment; Creative Behavior.

**JEL Calssification Codes:** M10

## 1. مقدمة:

في اطار التوجهات العالمية الحديثة أضحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري ضرورة ملحة، وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، حيث باتت منظمات الاعمال اليوم تواجه تحديات ومتغيرات واسعة النطاق وسريعة التحول تتطلب من الادارة العليا للمنظمات تبني سياسات وبرامج تتكيف مع هذه التحديات، الأمر الذي يحتم على المنظمات التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي الى البناء والنمط الديمقراطي المشارك والأكثر انفتاحا ومرونة، فقد أصبح الابداع التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في التنظيم البيروقراطي السالف، وإنما يعتمد على السلوكيات التي تتسم بالتميز والمرونة والمبادرة في العمل الإداري، فتميز المنظمات في أداءها يمر عبر تميز أداء أعضائها وتحلهم بالسلوكيات الابداعية البعيدة عن النمطية والجمود، وهنا يبرز التمكين الاداري الذي يعد اللبنة الأساسية والقاعدة التي تمكن الموظف من ممارسة السلطة الفعلية وتحمل المسؤوليات الوظيفية ليشكل الاستراتيجية الرئيسية لتفعيل مكانة الحقيقية للمورد البشري داخل المنظمة وجعله شريكا في تحقيق الاهداف التنظيمية والتميز.

وأمام هذا التحدي دخل مفهوم التمكين الذي بدا رائجا في الفكر الانساني المعاصر الى ميدان العمل الاداري، واصبحت الاشارة لتمكين العاملين كأهم الأساليب أو الاستراتيجيات التي تحفز الافراد وتدفعهم للانغماس أكثر في العمل من أجل الابداع، وهو الأمر الذي تحتاجه المنظمات في وقتنا الراهن فالإبداع هو أدائها الفعالة التي تواجه به بيئتها المتشعبة والمعقدة، وانطلاقا مما سبق تبرز لنا الاشكالية الرئيسية للدراسة من خلال ما يلي:

الى اي مدى يمكن للتمكين الهيكلي من أن يسهم في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين؟

وتنبثق عن هذه الاشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتمكين الهيكلي وما هي أهميته؟
- ما هي الأسباب الدافعة لتبني التمكين وما هي مكوناته؟
- ما المقصود بالسلوك الابداعي وما هي العناصر المكونة له؟
- ما هي معوقات السلوك الابداعي، وما الوسائل اللازمة لتنميته؟

## 1.1. فرضيات الدراسة:

تتجلى الفرضية الرئيسية للدراسة فيما يلي:

لا يوجد هناك دور للتمكين الهيكلي في تنمية السلوك الابداعي عند مستوى المعنوية 5%.

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

- لا يوجد هناك دور لبعده نمط القيادة في تنمية السلوك الابداعي عند مستوى الدلالة 0.05
- لا يوجد هناك دور لبعده تفويض السلطة في تنمية السلوك الابداعي عند مستوى الدلالة 0.05
- لا يوجد هناك دور لبعده نمط الاتصال في تنمية السلوك الابداعي عند مستوى الدلالة 0.05
- لا يوجد هناك دور لبعده نظام الحوافز في تنمية السلوك الابداعي عند مستوى الدلالة 0.05

### 2.1.. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة عبر عديد النقاط التي يمكن ابراز بعضها كما يلي:

- تبرز أهمية الدراسة في كونها تتناول مفهوما اداريا حديثا وذو اهمية بالغة بالنسبة للعاملين أو المنظمة وهو التمكين الهيكلي الذي شغل اهتمام عديد الباحثين في الغرب ولم يحظى بالاهتمام الكافي في البيئة العربية، كونه عبارة عن متغير مستقل يرتبط بالعديد من المتغيرات الادارية والسلوكية ومنها السلوك الابداعي للأفراد العاملين.

- إبراز أهمية تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين وما يترتب عنه من نتائج ايجابية على الفرد نفسه وعلى فاعلية العمل واستمرارية التطور والتغيير من طرف المنظمة لمواكبة حدة المنافسة الشديدة والتأقلم معها.

### 3.1. أهداف الدراسة:

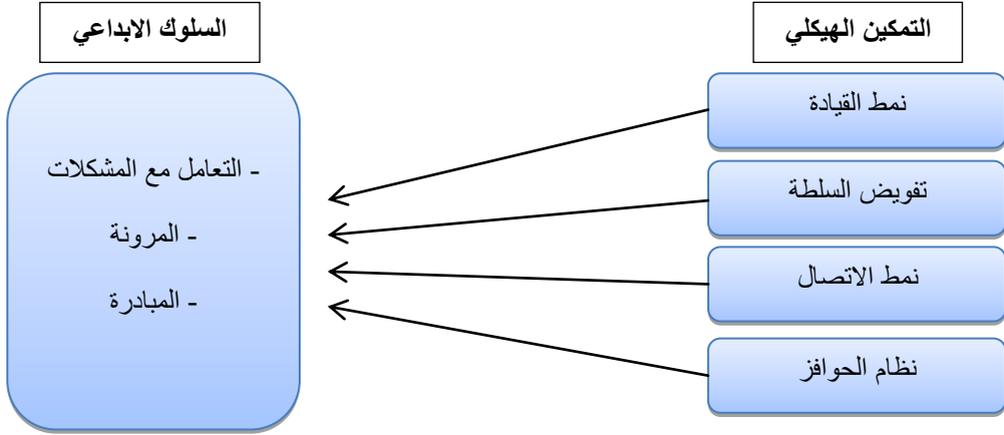
تهدف الدراسة لتحقيق العديد من الاهداف التي يمكن ايجاز بعضها كما يلي:

- محاولة التعرف على واقع التمكين الهيكلي على مستوى المنظمات الجزائرية بشكل عام.
- محاولة التعرف على مستوى السلوكيات الابداعية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- لفت الانظار حول أهمية تمكين الأفراد من الناحية التنظيمية كونها أحد أهم المدخل الحديثة لتفعيل دور المورد البشري ودفعه نحو تبني مختلف السلوكيات الابداعية مما ينعكس ذلك على اداء المنظمة بشكل عام.

### 4.1. نموذج الدراسة:

لتوضيح الدور الذي يلعبه التمكين الهيكلي وأثره على السلوك الابداعي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الأغواط يمكن صياغة متغيرات الدراسة في النموذج التالي:

شكل 1 : النموذج التمثيلي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

5.1. منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لجمع المادة العلمية اللازمة للتعرف على الجوانب النظرية للموضوع وضبط مختلف المفاهيم، في حين تم اللجوء إلى المنهج التحليلي لاستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الدراسة الميدانية و بالاعتماد على البيانات المقدمة والدلالات الإحصائية وذلك بتحليلها وتفسيرها واستنباط النتائج اللازمة منها بناء على الاستبيان الموزع على عينة الدراسة.

2. التمكين الهيكل:

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينيات، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينيات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أياً كان نوعها، وجاء هذا المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث خصوصاً في مجال التحول من منظمة التحكم والأوامر

الى المنظمة الممكنة وما ترتب عن ذلك من تغييرات في بيئة المنظمة. (علي الضلاعين، 2010، صفحة 71)

ويدشير "المصباح المنير" لمصدر التمكين لغويا وفق ما يلي "مكنته من الشئ تمكيننا جعلت له عليه سلطانا وقدرة فتمكن منه واستمكن قدر عليه وله مكنة اي قوة وشدة وامكنتى الامر سهل وتيسر" (أحمد بن محمد بن علي الفيومي، 1987، صفحة 221)، أما من الناحية الاصطلاحية فقد برزت العديد من المفاهيم المرتبطة به، حيث يعرف Et Torre, 1997 التمكين بأنه "منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وامكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الادارية الدنيا، والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه ايضا وضع الاهداف والسماح للعاملين بالمشاركة" (بوخمخم عبد الفتاح و ، بوتاعة سليمة، ، 2015، صفحة 44).

كما عرف bowen & hervey, 2006 التمكين بأنه (Bowen, Hervey,, 2006, p. 246) "استراتيجية تهدف الى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، واشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الافراد مع رؤية المنظمة واهدافها البعيدة".

إن جوهر التمكين الهيكلي هو فكرة المشاركة بالقوة بين المديرين والعاملين، مع تحقيق هدف تنازل أصحاب القوة والقرار للعاملين بالمستويات الدنيا من الهرم الوظيفي عن قوتهم ومنحهم فرص اتخاذ القرارات التي تتعلق بمجال عملهم، فالتمكين من وجهة النظر الهيكلية هو مشاركة في مصادر القوة (السلطة الرسمية أو المسؤولية عن موارد المؤسسة...) وتوزيع المسؤولية خلال سلاسل القيادة بالمنظمات الى المستويات الأدنى. (ناصر جرادات، احمد المعاني، طارق هاشم،، 2013، صفحة 70)

حيث عرف Griffith, 2008 التمكين الهيكلي بأنه عبارة عن "الجهود التنظيمية التي تسمح بزيادة تصورات الأفراد حول السلطة والسيطرة والقدرة في التأثير على نطاق اوسع داخل المنظمة". (Derek Griffith, p. 90)

كما أكدت Dahmani, 2011 بأن التمكين الهيكلي هو عبارة عن "العملية التي تسمح للمرؤوسين باستغلال الموارد، ممارسة المسؤولية الفعلية ومن قيادة المبادرات في العمل، الأمر الذي يشجع على تقاسم ومشاركة الحكم وظهور (بروز) قادة على جميع المستويات التنظيمية" (Amira Dahmani, 2011, p. 60).

## 1.2. أهمية التمكين الهيكلي:

للمتمكين الهيكلي أهمية كبيرة داخل المنظمة، إذ أنه يسهم في اطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار، كما أنه يعمل على تحسين مستويات الجودة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن ويقلل من حالات الصراع فيما بين الادارة والعاملين، إضافة الى أنه يقلل مقاومة التغيير ما داموا قد شاركوا في اتخاذ القرارات وبالتالي زيادة رضا العاملين عن عملهم، إضافة لذلك فهو يجعل الأفراد يقدمون أفضل أداء لما يتمتعون به من مقدرات عالية ورضا تجاه منظماتهم ووظائفهم حيث أن الأفراد الذين يتم تمكينهم يرغبون طوعيا بتحمل المسؤوليات وتكون لديهم القدرة السريعة على الاستجابة لحاجات الزبائن ورغباتهم وبالتالي يؤدي لزيادة معدلات كفاءة الأداء لدى العاملين. (هديل كاظم سعيد، 2011، صفحة 131)

## 2.2. أسباب الاهتمام المتنامي بالتوجه نحو التمكين:

تبرز العديد من الأسباب التي تدفع المنظمات الى تبني أسلوب التمكين على مستواها خاصة في ظرفنا الحالي، ويمكن ايجاز أهمها كما يلي: ( أبو بكر بو سالم، ، صفحة 15)

- تنامي اهتمام المدراء بتفويض مرؤوسهم جزءا من صلاحياتهم نظرا لعدم كفاية وقتهم للقيام بكافة الأعمال المطلوبة منهم، فهم يثقون بقدرات العاملين وخاصة حين يتمتعون بمستوى عال من التعليم والثقافة المشتركة والمهارات الفنية.
- تنامي رغبة العاملين في الاستقلالية واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، وخاصة مع ازدياد ثقتهم في قدراتهم ورغبتهم في ترجمة أقوال المدراء الى عمل.
- يعتبر التمكين أحد أهم الممارسات والمداخل الابتكارية، حيث أن نجاح الشركات اليوم يعزى للعمال وليس للمدير كما كان الحال في السابق، حيث تستغل الشركة الممكنة قدرات وحماس العاملين فيها بطريقة أفضل حيث أن لديها القدرة على أن تستفيد من خبراتها لجعل عملها افضل.
- يساعد المنظمة على المحافظة على الكفاءات البشرية وتقليل معدل دوران العمل وذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين الشركة والعمال وخلق الولاء التنظيمي.

## 3.2. أبعاد التمكين الهيكلي:

اختلفت أبعاد التمكين الهيكلي باختلاف وجهات نظر الباحثين حوله، غير أنه عموما يتكون من الأبعاد والعناصر التالية:

- نمط القيادة: إن للقيادة الادارية أثر كبير في نجاح عملية التمكين، خاصة إن كانت من النوع التحويلي والذي عرفها Bass على أنها "عملية الالتزام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تمكين العاملين على أداء المهام وتحقيق الاهداف المشتركة مع قادتهم، على أساس التمسك بالرؤية والقيم المشتركة المقترحة من القائد" (Cathrine Remoussenard-Pourquier, Jean-Guillaume Di, 2015, p. 49)، فالقيادة التحويلية تقوم باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وابداعية وإمدادهم بالطاقة والالهام، لأن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم في تحويل رؤيتهم الى حقيقة والمحافظة عليها (هبة قندل، 2009، صفحة 106).

- تفويض السلطة: فالتفويض (Delegation) هو منح الرئيس الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الإداري الأعلى الى المرؤوسين في المستوى الأدنى حق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات دون الرجوع الى الرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم، وهي منح الحق في التصرف واعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف وهي جزء مهم في عملية التمكين الاداري للأفراد وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لمزاولة اعمالهم وتحديد مسؤولياتهم لا يمكن بلوغ الأهداف. (صفاء جواد عبد الحسين، 2012، صفحة 84)

- نمط الاتصال: يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الادارية هو المفتاح الاساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وانما لدى الأشخاص الذين هم في صلب المشكلة ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين، فالاتصالات المعززة لعملية التمكين يجب أن تتسم بأنها مستمرة ودائمة، مكثفة، بكافة الاتجاهات، وأن تعتمد الاتصالات الرسمية وغير الرسمية (صفاء تايه محمد، 2012، صفحة 166).

- نظام الحوافز: التمكين يحتاج الى من يساعد ويتحمل مزيدا من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني، وعلى الرغم من أن هذه الامور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم الوظيفية إلا أن التمكين ليس بمنحة مجانية فكما فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل المسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف، لذا فلا بد من نظام للحوافز يشجع

العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح ومرتببط بشكل مباشر بأدائهم. (شرع مريم، 2014، صفحة 77)

#### 4.2. معوقات التمكين الهيكلي:

- هناك العديد من المعوقات والأسباب التي تحول دون نجاح عملية التمكين داخل المنظمة، يمكن ايجاز أهمها كما يلي: (أحمد علي صالح، محمد ديب المبيضين، 2011، صفحة 83)
- عدم ادراك المدراء لمفهوم التمكين، فلديهم تصور غير جلي دون علمهم أن التمكين فلسفة واستراتيجية لجعل الأفراد قادرين على اتخاذ القرارات فيما يخص اعمالهم.
  - فشل المدراء في بناء حدود التمكين، فالصلاحيات والمسؤوليات يجب تحديدها وإلا سيتسبب ذلك في فشل التمكين.
  - عدم ثقة المدير بالموظف الممكن وقدرته على اتخاذ القرار السليم.
  - عدم تدريب المدراء للموظفين وتزويدهم بالمهارات اللازمة واعطاء استقلالية في اتخاذ القرار.
  - عدم إزالة العقبات التي تواجه الموظفين أثناء عملهم (الوقت، الأدوات، التدريب الفعال، الوصول للمعلومات، تكوين الفرق، الدعم المالي).

#### 3. السلوك الابداعي:

يعتبر الابداع ظاهرة قديمة ارتبطت بالبشرية على مر تاريخها، فلإنسان رغبة دائمة في الاستطلاع والميل نحو التغيير والتجديد، وتشير الدراسات الى أن مفهوم الابداع لم يجد صدها كموضوع أكاديمي وتطبيقي لدى المختصين حتى منتصف القرن العشرين وبالضبط سنة 1950 التي شهدت المؤتمر السنوي لرابطة علم النفس الأمريكية، والتي أكدت على ضرورة تحليل مفهوم الابداع واخضاعه للمنهج التجريبي (السعيد جوال، 2014، صفحة 154)، وانطلاقا من هذه الحقبة بدأ بروز موضوع الابداع وتجلت العديد من المفاهيم التي ارتبطت به و بالإبداع التنظيمي بشكل خاص والتي وردت ضمن مداخل عديدة للباحثين في الادبيات الإدارية، فالإبداع لغة مشتق من الفعل "أبدع" الشيء أي اخترعه، ابدعت الشيء وابدعته أي استخرجته وحدثته، فالإبداع يعني الابداع أو الخلق أو التكوين أو الابتكار، والمبدع هو المتسم بالإبداع والخلق لا بالمحاكاة والتقليد (زيد الهويدي، 2004، صفحة 22).

وقد عرف Walters الإبداع على أنه "محصلة تفاعل المعرفة والذكاء، الخبرة والجهد إضافة الى الاهتمام والحماس" (Kamel Mnisri, Haithem Nagati, 2012, p. 38)

في حين يعرف Amabile الإبداع التنظيمي على أنه "العملية التي تسمح بتوليد أفكار جديدة، أصلية ومفيدة للتكيف مع واقع جديد داخل المؤسسة" (Gaëlle Dechamp, Isabelle Horvath, Jenny Faucheu,, 2015, p. 76).

كما أعتبر الإبداع التنظيمي أيضا على أنه "العملية التي تستهدف تعديل المعارف المرتكزة على العلم، وذلك بإعادة عرضها وتأليفها ومنحها معنى آخر وقيمة أخرى، فهو النشاط المرتبط بالنشاط الانساني بالدرجة الاولى حيث يعتمد على قدرة الفرد أو فريق العمل على خلق البعض أو العديد من الآليات التي تسمح بالحصول على اجابة مناسبة للإشكاليات المطروحة أو من اغتنام الفرص" (Tayeb louafa, francis-luc perret,, 2008, p. 57).

أما السلوك الابداعي فيعرف بأنه "السلوك الذي يتفرد به الشخص عندما يواجه مواقف يتأثر بها، ثم يستجيب لها بما يتفق مع ذاته، فتأتي استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين" (السعيد جوال، 2014، صفحة 77).

كما يعرف السلوك الابداعي أيضا بأنه " ذلك السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه العامل أو المجموعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، إذ أنه سلوك يسبق الابداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك ابداعا في حد ذاته عندما يمارسه العامل لأول مرة في المؤسسة" (ابراهيم احمد ابو جامع،، 2009، صفحة 22).

وبالتالي يظهر أن السلوك الابداعي يسبق العملية الابداعية نفسها، إذ أنه يعمل على تمهيد الطريق لها وتعزيز مكانة الفرد بالمنظمة.

### 1.3. أهمية الابداع التنظيمي:

- يمكن أن نلمس أهمية الابداع الإداري داخل المنظمة من خلال مجموعة من العناصر كالآتي:
- يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.
- الارتقاء بمستوى أداء المنظمة واداء العاملين فيها، وايجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح واجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة.
- يؤدي الى إحداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الادارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها. (حسين حريم،، 2003، صفحة 160)

- إكساب الادارة المزيد من الثقة والاحترام من قبل العاملين، وزيادة مستوى القبول لها لدى الجمهور الداخلي والخارجي.

- المساعدة في التقليل من دوران العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي والحد من الهجرات، ومنح المنظمة المزيد من قوة البقاء والكيان والديمومة. (عاكف لطفي خصاونة، 2010، صفحة 17)

### 2.3. عناصر السلوك الابداعي:

يحتاج وجود الابداع في المؤسسة الى مجموعة من العناصر تتمثل فيما يلي:

- الطلاقة: ويقصد بها القدرة على انتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.

- الحساسية للمشكلات: وتعتبر من أهم العناصر، اذ يعني الاحساس بالمشكلة رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة، وتحديدتها تحديدا دقيقا والتعرف على حجمها وجوانبها وابعادها وأثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها، وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي حيث أن التشبع بالمشكلة او الموضوع محل البحث هو الذي يوحى بالإبداع. (عبد المحسن نعساني، 2008، الصفحات 74-75)

- المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

- التحليل: يقصد به إنتاج ابداعي وابتكاري يتضمن عملية انتخاب او اختيار وتفتيت أي عمل جديد الى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.

- الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الانظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية. (عاطف عوض، 2013، صفحة 209)

- الأصالة: وهي المقدره على الاتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي انتاج غير مألوف وبعيد المدى، حيث تشمل ثلاث جوانب رئيسية هي الاستجابة غير الشائعة أي القدرة على انتاج أفكار نادرة والاستجابة البعيدة أي القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة والاستجابة الماهرة أي القدرة على انتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة.

- المرونة: أي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة او بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي وهناك المرونة التلقائية التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف وهناك المرونة التكيفية التي تشير الى قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر الى حل مشكلة معينة. (امينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، 2015، صفحة 184)

### 4.3 معوقات السلوك الابداعي:

يواجه الابداع التنظيمي مجموعة من العوائق التي تحول دون تنميته وتمنع استفادة التنظيمات منه ويمكن ابراز أهم هذه المعوقات كالتالي: (عائشة صفراني، 2014، صفحة 132)

- مركزية الادارة وعدم الايمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة الى العاملين.

- القيادات الادارية غير الكفوّة حيث أن نمط القيادة المتبع في المنظمة قد يشكل عقبة في وجه الابداع، فالقيادة الاستبدادية مثلا لا تسمح بظهور الابداع في النشاطات الادارية نتيجة لعدم اعطاء فرصة المشاركة في صنع القرار او تبادل الآراء والمقترحات.

- نيد الزملاء، فالإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل يشعر البعض بالخطر من ذلك فيستدي الى النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه والتهكم على آرائه والكيد له او الابتعاد عنه وعزله.

- قلة الحوافز المادية والمعنوية و صعوبة الاتصال بين العاملين والمسئولين (الفواصل الرئاسية).

- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.

- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشديد في التركيز على الشكليات دون المضمون.

### 5.3 أساليب تنمية السلوك الابداعي:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن بواسطتها تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين، ويمكن الاشارة الى أكثرها شيوعا كما يلي:

#### 1.5.3 أسلوب القوائم:

وتسمى كذلك بأسلوب صياغة الأسئلة أو قائمة الكلمات، وتقوم فكرة هذا الاسلوب على أساس طرح العديد من الأسئلة التي تساعد على النظر الى المشكلة وتحديدها بطرق مختلفة ودقيقة، وتم تصميم هذا الأسلوب للتأكد من أن الشخص او الجماعة ينظرون الى المشكلة بطريقة أكثر تنظيما أو أنهم ينظرون إليها بطرق جديدة وغير مألوفة.

### 2.5.3. أسلوب العصف الذهني:

وهي الطريقة التي ابتكرها أوزبورن سنة 1953 وشاعت بعد ذلك بشكل كبير، حيث تهدف الى تمكين الاشخاص المستخدمين لها من تحديد المشكلة موضع المناقشة ومن ثم تحديد البدائل أو الحلول الممكنة لهذه المشكلة وتقييم هذه البدائل للاختيار من بينها، وتتم طريقة العصف هذه عن طريق جلسة تتكون من جماعة عددها يتراوح بين 6-12 فردا يجلسون حول طاولة مستديرة وينتجون تلقائيا الافكار التي ترتبط بحل مشكلة معينة. (شائع بن سعد القحطاني، 2010، صفحة 100)

### 3.5.3. أسلوب المجموعات الشكلية او الصورية:

وهو أسلوب ابتكره "دليبيك و فان دوفان"، وفيه يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أعضاء المجموعة، والهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار احد أعضاء المجموعة على أفكار الآخرين، حيث يسجل كل عضو أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها، ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة، ولا تناقش حتى أعضاء المجموعة كافة من سرد افكارهم، ثم يفتح النقاش ويمنع النقد، وفي الأخير يقوم كل عضو سرا بتقييم الافكار المعروضة، ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول للقرار النهائي. (نجم العزاوي، طلال نصير، 2012، صفحة 55)

### 4. الجانب الميداني للدراسة:

سيتم ضمن هذا الجزء اسقاط المفاهيم النظرية على الواقع الميداني بأخذ مؤسسة اتصالات الجزائر كعينة للدراسة قصد تسليط الضوء وقياس اثر مختلف الآليات التي تسمح بتنمية السلوك الابداعي العاملين.

### 1.4. مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع هذه الدراسة يتمثل في كل الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى ولاية الأغواط، حيث يقدر عدد العاملين على مستوى هذه المؤسسة حوالي 100 عامل موزعين على مستوى مختلف المصالح الادارية.

وتم أخذ عينة عشوائية لإجراء هذه الدراسة من المجموع الكلي لعدد العمال، وقد تم الاقتصار على موظفي الادارة العليا للمؤسسة بواقع 32 مفردة، حيث وزعت عليهم استمارة الاستبيان بغرض ملئها وابداء وجهات نظرهم حول متغيرات الدراسة.

## 2.4. أداة الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة من حيث اهدافها ومنهجها ومجتمع دراستها، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات المتعلقة بهذا البحث، حيث تكونت هذه الاستبانة من مجموعة من الاسئلة بما يخدم اهداف الدراسة، وانقسمت الى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية والخصائص الوظيفية لعينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويتكون من 36 عبارة مقسمة الى جزئين رئيسيين:

الجزء الأول: ويمثل هذا الجزء المتغير المستقل المتمثل في التمكين الهيكلي، بحيث تكون من 25 عبارة مقسمة الى اربع محاور فرعية:

— محور نمط القيادة ويشمل العبارات من 1 الى 8.

— محور تفويض السلطة ويشمل العبارات من 9 الى 13.

— محور نمط الاتصال ويشمل العبارات من 14 الى 19.

— محور نظام الحوافز ويشمل العبارات من 20 الى 25.

الجزء الثاني: ويمثل هذا الجزء المتغير التابع وهو السلوك الابداعي، بحيث احتوى على 11 عبارة مقسمة الى ثلاث محاور فرعية:

— التعامل مع المشكلات ويشمل العبارات من 26 الى 29.

— المرونة ويشمل العبارات من 30 الى 32.

— المبادرة ويشمل العبارات من 33 الى 36.

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول:

جدول 1: سلم ليكرت الخماسي

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الباحث

### 3.4. ثبات أداة الدراسة:

من أجل التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) واستقرارها، أي عدم تناقضها مع نفسها وقدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما أعيد توزيعها على نفس العينة وتحت نفس الظروف، تمت الاستعانة بمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" من خلال برنامج (SPSS) وتم الحصول على النتائج التالية:

جدول 2: اختبار معامل الثبات

الرقم	محاوَر الدراسة	معامل ألفا كرونباخ
1	نمط القيادة	0.833
2	تفويض السلطة	0.829
3	نمط الاتصال	0.749
4	نظام الحوافز	0.762
5	السلوك الابداعي	0.739
	المجموع	0.891

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج spss.19

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن معامل ألفا كرونباخ الكلي يقدر بـ (0.891) وهي قيمة أكبر من عتبة المعنوية (0.6) مما يدل على أن أداة القياس تمتاز بثبات عال فيما يخص عينة الدراسة وهي قيمة جيدة ويمكن قبولها لأغراض التحليل الاحصائي إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات البحثية، وقد اخذت مختلف محاور الاستبيان قيمة ثبات مقبولة بحيث كان محور "نمط القيادة" أكبر قيمة ثبات بقيمة 0.833.

## 4.4. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

## 1.4.4. اتجاهات ادراك افراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الهيكلي بالمؤسسة:

## 1.1.4.4 نمط القيادة

## جدول 03: اتجاهات أفراد العينة فيما يخص المحور الأول

الرقم	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يتمتع المسؤولون في المؤسسة بالتزام أخلاقي عال في العمل	3.69	1.091	محايد
2	يحوز مسؤولونا على قدر كبير من الاحترام وعلى ثقة العاملين	3.41	1.043	موافق
3	يقوم المشرفون بمحاورة الآخرين والاستماع لأرائهم	2.97	1.031	محايد
4	يساعد المشرفون الافراد في العمل ويتواجدون بشكل دائم بالمؤسسة	3.16	0.987	محايد
5	يفتح المشرفون مجال المبادرة للأفراد لتعزيز فاعلية العمل	3.13	0.942	محايد
6	يملك مسؤولونا قدرة كبيرة على الملاحظة والتحليل واستخدام مختلف الادوات لإنجاز العمل	3.19	1.061	محايد
7	يسعى المشرفون لتعزيز وعي الافراد بضرورة تحقيق الاهداف	3.66	0.902	موافق
8	يهدف المسؤولون للحفاظ على تماسك فريق العمل وروح الجماعة	3.22	0.906	محايد
	محصلة المحور	3.30	0.677	محايد

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج spss.19

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.97 و 3.69) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.902 و 1.091) بدرجة تقدير بين محايد وموافق، أما المتوسط العام للمحور ككل فقد بلغ (3.30) بانحراف معياري (0.677) وبدرجة تقدير محايد، مما يشير إلى اختلاف كبير لدى العينة المدروسة حول مستوى السمات والخصائص المتوفرة لدى قادة المؤسسة، ويظهر ذلك جليا من خلال جل العبارات التي اتسمت بالحياد، لكن رغم ذلك فهناك اتجاه نحو الموافقة في ما يخص العبارتين (2 و 7) حيث أن معظم الافراد يجمعون على وجود قدر كبير من الاحترام لمسؤولي المؤسسة، والذين يسعون بالدرجة الاولى الى تحقيق اهدافها وذلك بالعمل على تعزيز ووعي العاملين وتعتبر هذه العبارة (7) الأكثر تجانسا مقارنة بباقي العبارات، هذا واحتلت العبارة الأولى "يتمتع المسؤولون في المؤسسة بالتزام أخلاقي عال في العمل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.091)، في حين جاءت العبارة الثالثة "يقوم المشرفون بمحاورة الآخرين والاستماع لآرائهم" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري يقدر بـ(1.031).

#### 2.1.4.8.4. تفويض السلطة

#### جدول 04: اتجاهات أفراد العينة فيما يخص المحور الثاني

الرقم	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
9	تفوضني الادارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	3.63	0.907	موافق
10	ثثق الادارة في قدرتي على اداء المهام الموكلة الي	3.66	0.937	موافق
11	تمنحني الادارة القدر الكافي للتصرف في اداء مهامي	3.28	1.054	محايد
12	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	2.97	0.933	محايد
13	يثق الرؤساء في قدرات العاملين على اداء المهام بالشكل المطلوب	3.16	1.051	محايد
	محصلة المحور	3.33	0.754	محايد

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج spss.19

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام للمحور هو الحياد، حيث كان حياد أفراد العينة بانحراف معياري يساوي 0.754 ومتوسط حسابي يقدر بـ3.16 وقد شمل الاتجاه المحايد العبارات (11، 12، 13) رغم ذلك فأفراد العينة يتجهون نحو الموافقة على العبارتين (9، 10) باعتبارهما العبارتين الأكثر تجانساً مما يدل على أن هناك ثقة من قبل إدارة المؤسسة في قدرة الافراد على أداء المهام المطلوبة الأمر الذي يظهر من خلال تفويضهم سلطات اضافية لإنجاز المهام وجعلهم أكثر مسؤولية، هذا وجاءت العبارة العاشرة "تثق الإدارة في قدرتي على اداء المهام الموكلة الي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.66) وبانحراف معياري (0.937)، في حين جاءت العبارة رقم (12) "توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية" في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.97) وبانحراف معياري يساوي (0.933) وهو امر منطقي يمكن تفسيره على أن افراد عينة الدراسة المنتمين للإدارة العليا لا يمكن لهم تفويض القرارات الاستراتيجية كونها خاصة بالسياسة العامة للمؤسسة أكثر منها بالأعمال الوظيفية اليومية.

### 3.1.4.4. نمط الاتصال

جدول 05: اتجاهات أفراد العينة فيما يخص المحور الثالث

الرقم	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
14	تتميز التعليمات والاجراءات في المؤسسة بالوضوح	3.47	1.047	موافق
15	تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة للعاملين باختلاف مستوياتهم الادارية	3.59	1.043	موافق
16	تتوفر المؤسسة على نظام معلومات فعال يساعد على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب	3.50	1.047	موافق
17	نظام الاتصال المعمول به يسمح للعاملين بالتواصل مع جميع المستويات وفي كافة الاتجاهات	3.56	1.014	موافق
18	احرص على ان يطلع الاخرون على المعلومات الخاصة بالمؤسسة ولا احجبها عنهم	3.41	1.188	موافق
19	امتلك الجوانب التقنية والادارية اللازمة للحصول على المعلومة وتبادلها	3.53	0.879	موافق
	محصلة المحور	3.51	0.692	موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج spss.19

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك اتجاه نحو الموافقة يشمل كل العبارات لهذا المحور الذي كانت موافقة أفرادها بانحراف معياري 0.692 ومتوسط حسابي 3.51 أي أن المؤسسة تمتلك انظمة اتصال فعالة تسمح بانتقال وتدفق المعلومات بشكل يسهل من أداء المهام الامر الذي يتناسب مع سعي المؤسسة الى التطور ومواكبة التغييرات التكنولوجية السريعة، حيث يعترف الافراد بوضوح الاجراءات الوظيفية داخل المؤسسة وبامتلاكهم للجوانب التقنية اللازمة الامر الذي تؤكد به العبارة (19)

كأكثر العبارات تجانسا، كما يلاحظ أيضا سعي المؤسسة الى امتلاك قواعد بيانات جيدة تسمح بدعم اتخاذ القرار على مستواها وهو ما تظهره العبارة (16)، هذا وجاءت العبارة رقم (15) "تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة للعاملين باختلاف مستوياتهم الادارية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.59) وبانحراف معياري (1.043)، في حين جاءت العبارة رقم (18) "احرص على ان يطلع الآخرون على المعلومات الخاصة بالمؤسسة ولا احجبها عنهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.41) وبانحراف معياري يساوي (1.188).

#### 4.1.4.4. نظام الحوافز

جدول 06: اتجاهات أفراد العينة فيما يخص المحور الرابع

الرقم	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
20	يعتبر الانجاز في العمل المعيار الاهم للترقية	3.75	1.320	موافق
21	نظم الحوافز المعتمدة بالمؤسسة تتناسب مع نظيراتها في المؤسسات المماثلة	3.28	1.114	محايد
22	اشعر بالأمان الوظيفي في مجال وظيفتي	3.31	0.965	محايد
23	تراعي نظم الحوافز المطالب والاحتياجات المختلفة للعاملين بالمؤسسة	3.22	1.099	محايد
24	تقدر الادارة الجهود المبذولة من طرف العاملين	2.97	1.092	محايد
25	اشعر بعدالة وموضوعية انظمة العمل الوظيفية في المؤسسة	2.94	1.216	محايد
	محصلة المحور	3.24	0.770	محايد

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج spss.19

بناء على الجدول نلاحظ أن المتوسط العام للمحور ككل بلغ (3.24) بانحراف معياري (0.770) وبدرجة تقدير محايد، كون معظم العبارات تتجه نحو الحياد كالعبارات (21، 22، 23، 24، 25) وبانحرافات معيارية غير متجانسة، باستثناء العبارة (20) التي حصلت على إجماع افراد عينة الدراسة، الامر الذي يمكن تفسيره بتفاوت رضا الافراد حول نظم الحوافز المعتمدة حيث يرى البعض على أنها تستجيب للتطلعات، في حين يرى آخرون ان الجهود التي يقومون بها تستدعي حوافز أكبر سيما من الجانب المادي لتعزيز أمنهم الوظيفي، هذا وجاءت العبارة رقم (20) "يعتبر الانجاز في العمل المعيار الاهم للترقية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.75) وبانحراف معياري (1.320) الأمر الذي يظهر بأن المؤسسة تكافئ المجتهدين واصحاب الاعمال الجيدة بالترقية أكثر من اعتمادها على معيار الأقدمية، في حين جاءت العبارة رقم (25) "اشعر بعدالة وموضوعية انظمة العمل الوظيفية في المؤسسة" في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.94) وبانحراف معياري يساوي (1.216).

## 2.4.4. تحليل واقع ادراك الافراد العاملين لمستوى السلوك الابداعي السائد بالمؤسسة:

جدول 07: اتجاهات أفراد العينة فيما يخص المحور التابع

الرقم	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
26	لدي القدرة على التعرف على مشكلات العمل وحلها قبل حدوثها	3.69	1.030	موافق
27	أحرص على مشاركة الآخرين في حل مشاكل العمل	3.56	0.982	موافق
28	اخطط وبشكل ايجابي لمواجهة مشكلات العمل عوض الاندفاع والتسرع	3.81	1.120	موافق
29	لدي الاحساس والرؤية الدقيقة للمشكلات التي يعاني منها الآخرون	3.28	1.143	محايد
30	انظر للأحداث والمستجدات في العمل من زوايا مختلفة قبل الحكم عليها	3.75	0.880	موافق
31	أغير موقفي وأرائي عند اقتناعي بعدم صحتها	4.03	0.861	موافق
32	أسعى لتحسين اسلوب عملي وتعاملي مع الآخرين كل فترة	3.84	1.019	موافق
33	أبادر بتبني الافكار والاساليب الجديدة التي تحسن عمل المؤسسة	3.84	0.954	موافق
34	لدي فضول التجريب والاستكشاف في مجالات يراها الآخرون صعبة	3.59	1.241	موافق
35	اتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة ذلك	4.13	0.751	موافق
36	أقبل انتقادات الآخرين وتهمني ملاحظاتهم	3.91	1.201	موافق
	محصلة المحور	3.76	0.540	موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج spss.19

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك اتجاه عام نحو الموافقة يشمل جل عبارات هذا المحور حيث كانت موافقة افراد العينة بانحراف معياري يساوي 0.540 ومتوسط حسابي يقدر بـ3.76 فباستثناء العبارة رقم (29) التي اتسمت بالحياد نجد باقي العبارات اتجهت نحو الموافقة، فالعبارات (26، 27، 28) تبين لنا قدرة الافراد على التعامل مع المشكلات والسعي الى حلها بشكل جماعي وهو الأمر الذي يقع في صالح المنظمة من خلال تجنبها الوقوع في صراع سيعمل على تعطيل قابلية افرادها نحو التغيير للأحسن، كما تظهر العبارات (30، 31، 32) امتلاك الافراد للمرونة اللازمة في التعامل مع الآخرين والتأقلم مع الازواج المختلفة، في حين تعبر العبارات (33، 34، 35) عن حالة المبادرة التي يمتلكها الافراد من خلال رغبتهم في تبني الافكار الجديدة التي تعود بالإيجاب على المؤسسة، واستعدادهم لتحمل مسؤولية نتائج اعمالهم، وهذا وجاءت العبارة رقم (35) "اتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة ذلك" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.13) وبانحراف معياري (0.751) وهي أكثر العبارات تجانسا، في حين جاءت العبارة رقم (29) "لدي الاحساس والرؤية الدقيقة للمشكلات التي يعاني منها الآخرون" في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.28) وبانحراف معياري يساوي (1.143).

#### 5. اختبار فرضيات الدراسة:

وفي ما يلي يمكن اختبار العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل على المتغير التابع وذلك من خلال للفرضية الرئيسية المتمثلة كالآتي:

لا يوجد هناك دور معنوي للتمكين الهيكلي في تنمية السلوك الابداعي عند مستوى المعنوية 5% حيث يمكن اختبار ذلك عبر اختبار الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

## جدول 08: تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور التمكين الهيكلي في تنمية السلوك الابداعي

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	المحسوبة t	مستوى الدلالة t
نمط القيادة	0,022	0,209	0,028	0,106	0.917
تفويض السلطة	0.115	0.213	0.16	0.539	0.595
نمط الاتصال	0.205	0.183	0.26	1.118	0.273
نظام الحوافز	0.098	0.224	0.14	0.439	0.664

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج spss.19

تشير النتائج الاحصائية في الجدول رقم (8) الى وجود دور للمتغير المستقل (نمط القيادة) في المتغير التابع (السلوك الابداعي) استنادا الى ان قيمة t المحسوبة بلغت (0.106) وهي أقل من قيمتها الجدولية، كما ان مستوى المعنوية (0.917) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي رفض فرضية العدم التي تنص على انه لا يوجد دور للنمط القيادة في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين. كما تشير النتائج الاحصائية الى وجود دور للمتغير المستقل (تفويض السلطة) في المتغير التابع (السلوك الابداعي) استنادا الى ان قيمة t المحسوبة بلغت (0.539) وهي أقل من قيمتها الجدولية، كما ان مستوى المعنوية (0.595) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي رفض فرضية العدم التي تنص على انه لا يوجد دور لتفويض السلطة في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين. وتشير النتائج الاحصائية أيضا الى وجود دور للمتغير المستقل (نمط الاتصال) في المتغير التابع (السلوك الابداعي) استنادا الى ان قيمة t المحسوبة بلغت (1.118) وهي أقل من قيمتها الجدولية، كما ان مستوى المعنوية (0.273) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي رفض فرضية العدم التي تنص على انه لا يوجد دور للنمط القيادة في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين. وتشير النتائج الاحصائية أيضا الى وجود دور للمتغير المستقل (نظام الحوافز) في المتغير التابع (السلوك الابداعي) استنادا الى ان قيمة t المحسوبة بلغت (0.439) وهي أقل من قيمتها الجدولية، كما ان

مستوى المعنوية (0.664) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي رفض فرضية العدم التي تنص على انه لا يوجد دور للنمط القيادة في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين.

## 6. خاتمة:

بناء على ماسبق تتضح لنا الأهمية الكبيرة للتمكين الهيكلي والمكانة الأساسية والحاسمة له ضمن منظمات الاعمال خاصة في ظل سعيها نحو تبني المفاهيم الادارية الحديثة ومواكبة ثورة المعرفة وتنوع الثقافات، فاعتمادا عليه أصبح من اليسير أن يحصل كل فرد من المنظمة على البيانات والمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة وبالسرعة اللازمة وذلك دون الرجوع الى المستويات العليا للتنظيم، مما يولد شعورا بالتحفيز لتحمل المسؤولية وتفجير الطاقات الكامنة لديهم والتي تظهر على شكل سلوكيات وأفكار ابداعية تزيد من دافعيتهم نحو العمل وانجازه بالكفاءة المطلوبة دون أن يكون هذا السلوك مرتبطا بالحوافز المادية مما يسمح بترسيخ روح الولاء للمنظمة، هذا وقد توصل هذه الدراسة لمجموعة من النتائج يمكن ذكر أهمها في أنه هناك دور للتمكين الهيكلي في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين من خلال الابعاد التالية: (نمط القيادة، تفويض السلطة، نمط الاتصال، نظام الحوافز).

بعد الاحاطة بالموضوع والتوصل للنتائج النهائية له، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات والتي من أهمها:

- إن فاعلية التغييرات والأنظمة الجديدة لا يمكن أن يكتب لها النجاح داخل بيئات تنظيمية لا تؤمن بالتجديد والتطور لذا يتوجب على ادارة أي منظمة كانت تهيئة الظروف وتعديل الثقافة التنظيمية السائدة الى ثقافة تؤمن بحرية التصرف وتبني الافكار الجديدة والسلوكيات الابداعية.
- ضرورة وعي المسؤولين لأهمية تفويض السلطة، وممارسة ذلك بالشكل الفعلي قصد المساهمة في تعزيز دور العاملين في المشاركة الفعالة وتعزيز ثقتهم بدرجة كبيرة.
- تعزيز الجانب النفسي والمعنوي للعاملين عبر اتاحة فرص الترقية للعاملين المجدين واشعارهم بالأمن الوظيفي نتيجة تحقيق التطور المستمر في مجال وظيفتهم، بالإضافة الى التوفيق بين نظم الحوافز المادية وحجم الاعمال التي يؤديها العاملين خاصة منهم أعوان التنفيذ والتحكم.

- العمل على تعديل الهياكل التنظيمية التقليدية ومواكبة التطورات الحديثة بتني هياكل حديثة تميل الى الأفقية أكثر من الهرمية الأمر الذي يفسح المجال امام العاملين لتحمل مسؤولياتهم واثبات قدراتهم ومهاراتهم في التحكم بالمهام الوظيفية المناطة بهم.

### 7. قائمة المراجع:

1. أحمد بن محمد بن علي الفيومي المقرئ، (1987)، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، بيروت، مكتبة لبنان،
2. زيد الهويدي (2004)، الابداع (ماهيته، اكتشافه، تنميته)، الامارات، دارالكتاب الجامعي
3. حسين حريم، (2003)، ادارة المؤسسات (منظور كلي)، عمان، دار الزهران
4. عاكف لطفي خصاونة، (2010)، ادارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال، عمان، دار حامد،
5. شرع مريم، (2015)، الادارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الشلف
6. عائشة صفرائي، (2015)، استراتيجيات ادارة التنوع في منظمات الاعمال واثرها في الابداع، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الاغواط
7. السعيد جوال، (2015)، التمكين واثره على تنمية السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه علوم، جامعة الشلف
8. أبو بكر بوسالم، دور سياسة التمكين في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف
9. هبة قندل، (2010)، تفعيل القيادة التحويلية من خلال اسلوب تمكين العاملين في المنظمة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المدية
10. صفاء جواد عبد الحسين، (2012)، أثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32
11. عبد المحسن نعساني، (2008)، اختبار أثر ابعاد القيادة التحويلية في الابداع الاداري، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 30، العدد 1
12. عاطف عوض، (2013)، أثر تطبيق عناصر الابداع الاداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 3
13. امينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، (2015)، العلاقة بين مقومات ومعوقات الابداع الاداري بالمؤسسات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16

14. علي الضلاعين،(2010)، أثر التمكين الاداري في التميز التنظيمي، دراسات العلوم الادارية، المجلد37، العدد1
15. بوخمخ عبد الفتاح، (2015)، بوتاعة سليمة. اشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد1
16. ناصر جرادات، احمد المعاني، طارق هاشم،(2013)، اثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الاردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد8، العدد1
17. هديل كاظم سعيد،(2011)، العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين واثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد17، العدد63
18. صفاء تايه محمد،(2012)، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق استراتيجية التمايز، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد8، العدد22
19. أحمد علي صالح، محمد ديب المبيضين،(2011)، مستوى ممارسة التمكين الاداري في شركات الصناعة الكبرى وعلاقته بتجسيد الاهداف الاستراتيجية، ابحاث اقتصادية وادارية، العدد9.
20. ابراهيم احمد ابو جامع،(2009)، الثقافة المؤسسية والابداع الاداري في المؤسسة التربوية الاردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، 1-4 نوفمبر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

---

---

دور الطاقة المتجددة في التنمية و المحافظة على البيئة

*The role of renewable energy in development and conservation of the environment*

أ.بن ثابت سعيدة \*

جامعة الأغواط – الجزائر

saidabentabet@gmail.com

Received: 22/03/2017

Accepted: 19/05/2017

Published: 30/06/2017

---

---

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرض إلى أهمية الطاقة المتجددة ودورها كبديل تنموي من شأنه أن يقلل من المخاوف البيئية المتعلقة بالطاقة ، وهذا من خلال إبراز دور هذه الطاقات في عملية التنمية الاقتصادية وضرورة البحث في الآليات والاستراتيجيات الكفيلة برفع الكفاءة الإستخدامية للموارد الطاقوية الناضبة وإدراج الطاقات المتجددة كخيار استراتيجي وبديل تقدمه الطبيعة، وكوسيلة لتخفيض التكاليف البيئية دون اللجوء إلى تخفيض وتيرة الاستخدام، والتي يمكن أن تؤثر على وتيرة التنمية. وتم التعرض لمشروع MED-CSP كنموذج إقليمي يسعى إلى تحقيق هذا المطلب.

الكلمات المفتاحية: ، التنمية المستدامة، الطاقة المتجددة، حماية البيئة، مشروع MED-CSP.

تصنيف O10 ;O30:JEL

\*المؤلف المرسل:أ/ بن ثابت سعيدة ، الإيميل:saidabentabet@gmail.com

**Abstract:**

*This study aims to discuss the importance and the role of renewable energy in supporting development And reduce the risk of environmental pollution, If it is necessary to search for initiatives and agreements that seek to embody the idea of renewable energy As a strategic and alternative option offered by nature, Without reducing the level of Production that adversely affects the course of development, The MED-CSP project is the best example.*

*Keywords: sustainable development, renewable energy, environmental protection , MED-CSP Project.*

***JEL Classification Codes: O10 ;O30***

## 1. مقدمة:

يواجه العالم اليوم تحديا كبيرا في خلق توازن بين التنمية المستدامة و بين الحفاظ على البيئة، فالبيئة أصبحت محددا عالميا يفرض نفسه و يؤثر على التعاملات الاقتصادية و التجارية و العلاقات الدولية المعاصرة و أصبح الاهتمام بها من أهم التدابير لتقييم حضارة الدول و تقدمها، ومن جهة أخرى ، فإن اعتماد التقدم الصناعي و التكنولوجي على استعمال أكبر لمصادر الطاقة و ما له من تداعيات سواء من جراء استنزاف هذه الأخيرة، أو ما ينتج عنها من ملوثات على صحة الإنسان و على البيئة، فإن العالم يتجه نحو إرساء مقاربة حديثة للسياسة البيئية و حماية الثروات الطبيعية، مما أدى بالحكومات إلى السعي نحو توظيف أمثل للموارد الطبيعية و المحافظة على التوازن البيئي، من خلال البحث عن طاقات بديلة ، و في هذا المضمار برزت على الساحة العالمية قضية استخدام الطاقة المتجددة ، باعتبارها خيارا استراتيجيا لتلبية الاحتياجات الآتية و المستقبلية، المحلية و العالمية، و أحد أهم وسائل حماية البيئة، تجسد الاهتمام الدولي بالبيئة من خلال عقد الندوات و المؤتمرات المحلية و الدولية و إنشاء العديد من المنظمات البيئية، و المبادرات الإقليمية و الدولية.

يعتبر مشروع MED-CSP أحد أهم مشاريع الإقليمية التي تعنى باستغلال الطاقة المتجددة في منطقة حوض البحر الأبيض المتوسط، حيث تتواجد مصادر وفيرة للطاقة المتجددة يمكنها أن تلي الاحتياجات المتزايدة للطاقة بهذه الدول، بل إن وفرة المصادر تسمح بتصدير الطاقة المتجددة إلى وسط أوروبا بشكل عملي و تطبيقي، ويرتكز هذا المشروع أساسا على قدرات العرض و الطلب بالنسبة للماء والكهرباء، و التوسع في ذلك حتى سنة 2050، في كل من جنوب أوروبا، شمال إفريقيا، غرب آسيا، و شبه الجزيرة العربية

انطلاقا من كل هذه الجوانب تبرز أهمية ربط موضوع الطاقات المتجددة بمستقبل البيئة و التنمية المستدامة و الذي يتجسد في الإشكالية التالية :

هل تعتبر مشاريع الطاقات المتجددة البديل الأنجع للحفاظ على البيئة، و ما دورها في تحقيق

المكاسب على مسار التنمية المستدامة؟

ذلك ما سيتم الإجابة عنه من خلال المحاور الآتية:

- علاقة التنمية الاقتصادية بالبيئة

- الطاقة المتجددة مطلب بيئي لتحقيق الاستدامة

- دراسة الحالة "مشروع MED-CSP نموذجا.

## 2. علاقة التنمية الاقتصادية بالبيئة:

أصبحت العلاقة بين النمو والرفاهية الاقتصادية من جهة، وإنتاج واستهلاك الطاقة من جهة أخرى، إحدى الحقائق الأساسية المتعارف عليها، وقد تطورت هذه العلاقة عبر الزمن، لتؤكد قوة الارتباط بين استهلاك الطاقة، ونمو الاقتصاد، هذا الارتباط ولد ضغوطا كبيرة على البيئة، فكان المسعى الاقتصادي المتمثل في النمو الاقتصادي المتزايد على حساب المسعى البيئي الذي يؤثر بدوره و يتأثر بمختلف أبعاد التنمية.

غير أن تطبيق النظرية الاقتصادية الحديثة على القضايا البيئية أدى إلى اعتبار البيئة و الموارد الطبيعية سلعا لها قيمتها الاقتصادية سواء عند استهلاكها أو استنزافها، فيجب أن يسير الاستقرار البيئي جنبا إلى جنب مع الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي بتوافق مع مبدأ الاستدامة.

هناك أثر متبادل بين كل من البيئة و النمو الاقتصادي، و يبدو هذا الأثر المتبادل في شكل جدلية أو تناقض بين أهداف كل منهم، فعملية التدهور البيئي تحدث أثارا بالتنمية الاقتصادية، نتيجة العلاقة بين الموارد المحدودة التي ساء استغلالها و بين الضغوط الاقتصادية التي تسعى إلى استغلال أمثل للموارد بهدف الحصول على أعلى العوائد من جهة أخرى،

## 1.2. أثر النمو الاقتصادي على البيئة

يمكن إبراز أثر النمو الاقتصادي على البيئة في النقاط التالية: (World Bank, 1992, p. 87)

- زيادة الضغط على الموارد البيئية المتاحة مع تطور الأنشطة الاقتصادية وازدياد المعرفة و التقدم التكنولوجي، و ترتب على ذلك حدوث مشكلات بيئية متعددة؛
- إن التلوث البيئي بأشكاله المختلفة و التصحر يمثلان المشكلتان الرئيسيتان للبيئة، ولكنهما ناتجتان عن الأنشطة الاقتصادية التي يمارسها الإنسان من أجل التنمية؛
- الاقتصاد يدور حول كيفية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و البيئة تعني مجموعة الموارد المتاحة في وقت معين؛
- إشباع الحاجات الإنسانية المتعددة و المتطورة هو الهدف النهائي لعلم الاقتصاد، هذا لم ولن يتحقق إلا من خلال موارد البيئة؛
- الاقتصاد يمثل في نهاية الأمر علم الصراع ضد الندرة، أي ندرة الموارد في مواجهة استمرار تزايد الحاجات و التلوث البيئي و تدهور الموارد المتاحة في البيئة؛

- ومن الجوانب الاقتصادية الهامة لمشكلات البيئة جانب التكلفة و العائد، أي ما يجب دفعه من أجل حماية البيئة و وقايتها من التلوث.

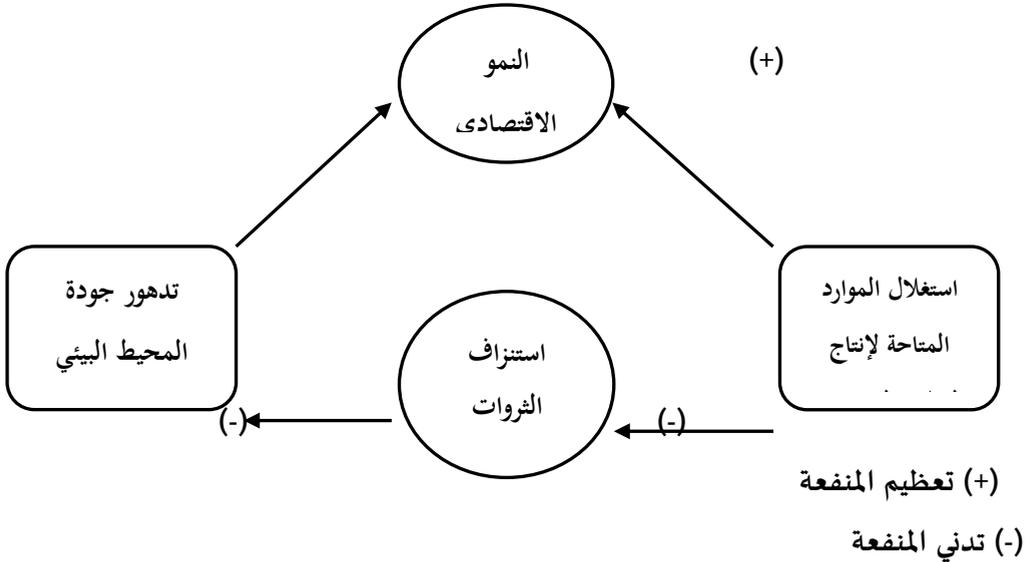
## 2.2. أثر البيئة على النمو الاقتصادي

ومن جهة أخرى، يؤدي التدهور البيئي إلى عدة أضرار تعرقل عملية التنمية الاقتصادية و ذلك من خلال (الخطيب نهي، 2000، صفحة 1)

- المحافظة على البيئة يتطلب إنفاق مالي معتبر بصورة منتظمة قد يكون على حساب الأنشطة الصناعية الاقتصادية؛
- التكلفة المباشرة و غير المباشرة الناتجة عن ضياع المواد الأولية و موارد الطاقة ؛
- انخفاض إنتاجية الأنظمة الطبيعية المستغلة اقتصاديا كالزراعة و صيد الأسماك؛
- ارتفاع تكاليف استعمال البيئة الطبيعية مثل ارتفاع تكاليف معالجة مياه الشرب؛
- ارتفاع تكاليف الإنفاق في مجال تخفيض و معالجة الأضرار الناتجة عن التلوث قصد حماية البيئة، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج لدى المستثمرين، فيشكل لهم عبئا إضافيا، يستدعي في بعض الأحيان إلى عزوفهم عن الاستثمار في بعض الأنشطة كالبناء و الصناعات الإستراتيجية.

ويمكن تلخيص العلاقة التبادلية بين النشاط الاقتصادي و البيئة في الشكل التالي:

شكل 1: علاقة البيئة بالنشاط الاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحثة

إن الهدف من حماية البيئة لا يعني بتاتا إيقاف عجلة التقدم والتطور والتنمية وإنما العمل على الحد من التلوث بأنواعه والإسراف في استعمال الموارد المتاحة الطبيعية والمالية، ولكي تحقق التنمية أهدافها الاجتماعية والاقتصادية فإنه من الضروري أن يصاحبها مخطط واضح لتحقيق التوازن البيئي مواز لها في اتجاهها ومنسجم في حركاتها وتفاعلاتها. ومع السعي لإيجاد توازن بين النمو الاقتصادي والبيئة من خلال البحث عن طرق جديدة لتوفير الطاقة و إيجاد مصادر أخرى لا تنضب ولا تلوث الهواء في الوقت نفسه، وحتى الآن لم يجد العلماء إلا مصادر أربعة للطاقة، وهي الطاقة الحرارية الموجودة في الصخور في الأرض، والطاقة من المياه المالحة، ومن ضوء الشمس، ومن قوة الجاذبية، حيث يمكن لها توفير طاقة دون حدوث تلوث، وفي نفس الوقت عي مصادر متجددة لا تنضب وهذا ما سنراه في العنصر الموالي.

### 3. الطاقة المتجددة مطلب بيئي لتحقيق الاستدامة

يعد الانعكاس السلبي للطاقات التقليدية عن البيئة خاصة و التنمية المستدامة عموما، أهم الأسباب التي دفعت بدول المعمورة للبحث عن طاقات بديلة كفيلة بإصلاح ما أفسدته الطاقات التقليدية و على الأقل التخفيف من حدته إلى جانب تحقيق تنمية مستدامة.

#### 1.3.1. أساسيات حول الطاقة المتجددة:

##### 1.1.3. مفهوم الطاقة المتجددة:

الطاقات المتجددة هي الطاقات التي نحصل عليها من خلال تيارات الطاقة التي يتكرر وجودها في الطبيعة على نحو تلقائي ودوري، وهي بذلك على عكس الطاقات غير المتجددة الموجودة غالبا في مخزون جامد في الأرض لا يمكن الإفادة منها إلا بعد تدخل الإنسان لإخراجه (قدي عبد المجيد و منور أوسيرير، محمد حمو،، 2010، صفحة 133).

وفي تعرف آخر: الطاقة المتجددة هي كل طاقة يكون مصدرها شمسي، جيوفيزيائي أو بيولوجي والتي تتجدد في الطبيعة بوتيرة معادلة أو أكبر من نسب استعمالها. (Edenhofer Ottmar, and others, 2012, p. 178)

#### 2.1.3. مصادر الطاقة المتجددة:

تتمثل مصادر الطاقة المتجددة في:

##### 1.2.1.3. الطاقة المستمدة من أشعة الشمس Solar Energy :

تعتبر الطاقة الشمسية من الطاقات المتجددة النظيفة التي لا تنضب ما دامت الشمس موجودة، ويسقط ما مقداره 2500 كيلوواط ساعة لكل كيلومتر مربع سنويا في المناطق الحارة من العالم كالقارة الأفريقية ومنطقة شبه الجزيرة العربية وفي أمريكا اللاتينية، حيث أن كل متر مربع من سطح الشمس يبعث بطاقة إشعاعية قدرها 63.11 ميغاواط، و تستخدم الطاقة الشمسية مباشرة في العديد من التطبيقات أهمها: التدفئة، الإنارة، تسخين المياه، التبريد، إنتاج البخار، تحلية مياه البحر، وتوليد الكهرباء حراريا، و تتوقع الجهات الدولية أنه بحلول عام 2025 سوف تسهم النظم الشمسية الحرارية لتوليد الكهرباء 130 جيغواط، وهو ما يكفي لتلبية إجمالي الطلب العالمي على الكهرباء حاليا. (Volker Quaschnig, 2005, p. 47)

**2.2.1.3. طاقة الرياح Wind Energy :**

تعتبر طاقة الرياح الناتجة عن حركة الهواء، و هي نتيجة لفرق الضغط في الغلاف الجوي، ويسبب فرق الضغط تحرك الهواء من منطقة ذات ضغط مرتفع إلى أخرى منخفضة الضغط، حيث يمكن لهبوب الرياح أن يولد طاقة أكثر كثافة مما تولده أشعة الشمس والطاقة المائية، وبالإمكان حسب تقديرات منظمة المقاييس العالمية توليد 20 مليون ميغاواط وهو أضعاف قدرة الطاقة المائية، (مصطفى ابراهيم وآخرون، 2007، صفحة 307) و تقدر ب 10 كيلوواط/م<sup>2</sup> في العواصف الشديدة وما مقداره 25 كيلوواط/م<sup>2</sup> عند هبوب الأعاصير، في حين أن الحد الأقصى للطاقة الناتجة عن الإشعاع الشمسي تقدر ب 1 كيلوواط/م<sup>2</sup>، هذا في حين أن هبوب نسيم عليل بسرعة 2 متر في (18 كم في الساعة) من شأنه أن يولد ما مقداره 1.122 كيلوواط/م<sup>2</sup>. (Volker Quaschnig, 2005, p. 181)

**3.2.1.3. الطاقة المائية Hydropower Energy :**

إن الطاقة الكهرومائية مصدر رئيسي لإنتاج الطاقة على المستوى العالمي ويرتبط مفهوم مصادر الطاقة المائية في الوقت الحاضر بمحطات توليد الطاقة الكهرومائية التي تقام على مساقط الأنهار ويترافق مع إقامة هذه المحطات بناء السدود وتكوين البحيرات الاصطناعية لحجز مياه الأنهار وضمان توفر كميات كبيرة من الماء تكفل تشغيل محطات الطاقة بشكل دائم، حيث يصل إنتاجها إلى 3427 تير واط سنة 2010، تساهم ب 16% من كهرباء العالم، وتشير التوقعات المستقبلية لهذا المصدر من الطاقة إلى زيادة تقدر بخمسة أضعاف الطاقة الحالية بحلول عام 2020 (هاني عبيد،، 2000، صفحة 220).

**4.2.1.3. طاقة الحرارة الجوفية Geothermal Power :**

تتولد الطاقة الحرارية الأرضية في نواة الأرض، حيث تتولد باستمرار درجات حرارة أكثر سخونة من سطح الشمس داخل الأرض نتيجة التحلل البطيء للجسيمات المشعة، وهي طاقات حرارية دفيئة في أعماق الأرض وموجودة بشكل مخزون من المياه الساخنة أو البخار والصخور الحارة، وتسهم الطاقة الحرارية الأرضية بحصة كبيرة من الطاقة المولدة في بلدان عدة وفي عام 2010 كانت 24 دولة من بينها الولايات المتحدة فيها محطات لتوليد الطاقة الحرارية الأرضية تولد طاقة إجمالية تبلغ 63.9 مليار كيلو واط/ساعة (هاني عبيد،، 2000، صفحة 222).

**2.3. دور الطاقة المتجددة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة:**

إن توفر الطاقة بالشكل المناسب وبالكميات المطلوبة لأداء العمل يعد شرطاً ضرورياً لإحداث التنمية، ويعتبر توافر خدمات الطاقة اللازمة لتلبية الاحتياجات البشرية ذو أهمية قصوى بالنسبة لركائز للتنمية

المستدامة، ويؤثر الأسلوب الذي يتم به إنتاج هذه الطاقة وتوزيعها واستخدامها على الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية لأي تنمية متحققة.

### 1.2.3. دور الطاقة المتجددة في تحقيق البعد الاقتصادي

يمكن إبراز دور مشاريع الطاقة المتجددة في مسار التنمية الاقتصادية من خلال ما يلي: (Thomas B. Johansson, and others, 1992, pp. 206-209)

- يساهم استخدام الطاقات المتجددة في التنوع الاقتصادي من خلال تأسيس قطاع الطاقة المتجددة و بروز مبادرات اقتصادية جديدة تتماشى مع التنمية المستدامة عن طري الحوافز التي تعزز أنماط أكثر استدامة و الاهتمام بتطوير التقنيات النظيفة مما سيساهم بشكل فعال في عملية التنوع الاقتصادي للدول و ذلك من خلال العمل على تطوير هذه التقنيات محليا و خلق فرص تصدير واسعة من شأنها المساهمة في تطوير اقتصاد مستدام قائم على المعرفة؛
- تساهم عملية الاعتماد على مصادر الطاقة المتجددة بتنوع الاقتصاد و تنميته و تطوير الرأس مال البشري اللازم لبناء اقتصاد مستدام؛
- تلعب الطاقة المتجددة دورا أساسيا في تحقيق النمو الاقتصادي و تحريك عجلة التنمية و هو ما جعلها تحتل أولوية نمووية في مختلف خطط و استراتيجيات بعض الدول؛
- تعتبر وسيلة لنشر المزيد من العدالة في العالم بين دول العالم الغني و دول العالم الفقير؛
- الطاقة المتجددة ليست حكرا على اللذين يعيشون اليوم، و استعمالها لن يقلل من فرص الأجيال القادمة لأنها طاقة لا تنضب ؛
- تطبيق التقنيات الحديثة لتوليد هذه الأنواع من الطاقة سيوفر فرص عمل متعددة للشباب؛
- لا يمكن النظر لتنمية الاقتصادية و تحقيق التوازن الاقتصادي دون تحقيق التوازن البيئي بأكبر قدر ممكن و هو ما تساعد على تحقيقه الطاقات المتجددة ذلك أن الدولة ملزمة عند استخدام أي نوع من الطاقة أن تأخذ بعين الاعتبار أن هناك تأثير متبادل بين كل من الطاقة و البيئة و التنمية.

## 2.2.3. دور الطاقة المتجددة في تحقيق البعد الاجتماعي (دوجلاس موشيت، 2001، الصفحات 73-

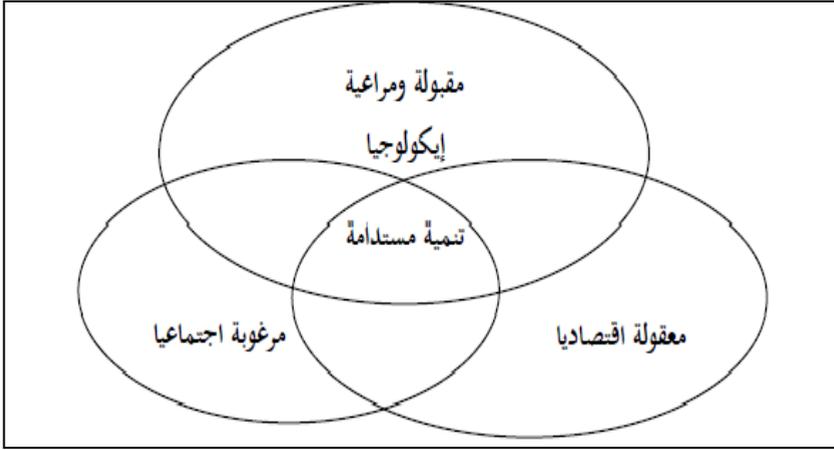
(74)

- تساهم الطاقة المتجددة في القضاء على البطالة ومحاربة الفقر؛
- توفر فرص عمل نظيفة و متطورة ، فالقطاع يشكل مزودا سريع النمو للوظائف العالية الجودة؛ وهو يتفوق من بعيد في هذا السياق على قطاع الطاقة التقليدية الذي يستلزم توفر رأس مال كبير؛
- الحفاظ على الموارد المالية والمادية من الهدر؛
- فك عزلة المناطق النائية واكتساب العديد من الخبرات والمهارات ومنه المساهمة في تحقيق التنمية المحلية؛
- تساهم في توزيع الفرص العادلة بين جميع أقاليم البلد الواحد؛
- تتميز أنظمة الطاقة المتجددة بوجودها على مقربة من المجتمعات التي تستخدمها، ما يوفر الحس بالقيمة والملكية الجماعية المشتركة ويعزز التنمية المستدامة؛

## 3.2.3. الطاقات المتجددة والبعد البيئي للتنمية المستدامة:

- تعتمد أنظمة الطاقات المتجددة على مصادر الطاقة المحلية المتوافرة في سائر الدول فهي تعتبر مصدر إمداد آمن، لا يمكن أن ي ستنفذ ولا يلحق الضرر بالبيئة المحلية أو الوطنية أو العالمية؛
- لا تلوث هذه الموارد الهواء أو اليابسة أو البحر، في حين أن تلوث الهواء بفعل قطاعي النقل والطاقة قد حول العديد من المدن إلى مصدر خطر يهدد الصحة العامة.

شكل 2: أبعاد التنمية المستدامة



المصدر: من إعداد الباحثة

### 3.3. عقبات وتحديات تبني الطاقات المتجددة:

إن التوجهات العالمية لاعتماد الطاقات المتجددة لا تلغي وجود العديد من العقبات التي تواجه برامج التحول نحوها كمصدر أساسي للطاقة وذلك على المستوى العالمي عموما وفيما يلي أهم هذه العقبات:

(Edenhofer Ottmar, and others, 2012, pp. 183-185)

- الاعتماد الكبير لاقتصاديات الدول النفطية على مصادر الطاقات التقليدية (النفط والغاز)، يتوقع أن يؤدي في بعض الحالات إلى تخفيف الاندفاع نحو الطاقة المتجددة خوفا من إحداث تأثير سلبي في منظومة إنتاج النفط وأسعاره؛
- ارتفاع رأس المال اللازم لمشروعات الطاقة المتجددة، مما يجعل الدول خاصة العربية بحاجة إلى الاعتماد على مشاركة الاستثمار الأجنبي، أو المنح الخارجية المرتبطة بصناديق التنمية النظيفة، خاصة وأن العائد على الاستثمار يحتاج إلى وقت أطول من الاستثمار في مصادر الطاقة التقليدية؛
- المساحات الكبيرة التي يجب تخصيصها لمشروعات طاقة الرياح والطاقة الشمسية، تتطلب سياسات وبرامج واضحة لاستخدامات الأراضي وتمليكها للدولة، لتقليل نفقات استخراجها أو شرائها؛
- افتقار الدول العربية إلى تكنولوجيات متطورة للاستمرار في تخزين الطاقة خاصة الطاقة الشمسية لاستخدامات إنتاج الكهرباء، والحفاظ على المياه المستخدمة في مجال الطاقة؛

- تتطلب صناعات الطاقة المتجددة وما يرافقها من التحول إلى الاقتصاد المعتمد على الكهرباء الخضراء عناصر نادرة مثل الغاليوم، التيتانيوم، والكاديوم وغيرها، حيث لا يزال التنقيب عنها في العالم العربي محدود، كما أن استخراج هذه العناصر من باطن الأرض، وطرائق تنقيتها من الشوائب، تشتمل على مشكلات بيئية، تحتاج إلى أساليب تكنولوجية دقيقة وصديقة للبيئة؛
- انخفاض القدرة التنافسية لأسعارها حيث يؤكد المهتمون بالمجال الطاقوي، على أن المشكلة الأساسية للطاقة البديلة هي عدم قدرتها على منافسة وسائل إنتاج الطاقة الأخرى من حيث الأسعار؛
- كما أن هناك تحدٍ آخر مرتبط بمخاطر تقلبات سعر الصرف، لأن الطاقة بشكل عام من المنتجات السريعة التأثر بتقلبات سعر الصرف الأجنبي.

#### 4. دراسة الحالة "مشروع MED-CSP نموذجاً"

تتوفر المناطق الصحراوية على موارد الطاقة المتجددة ، وعلى اعتبار أن أكثر من 90 % من سكان العالم يعيشون على بعد أقل من 3000 كم من المناطق الصحراوية، تتجه الأنظار نحو بناء تكتلات و إقامة مبادرات بين الدول المصدرة و الدول المستورة لهذه الموارد وتبادل المنفعة بين الطرفين، ويعتبر مشروع MED-CSP أحد أهم المبادرات الدولية التي تعنى بقطاع الكهرباء و الذي يتطلب استخداما متزايدا للطاقة بما يتوافق مع مبدأ الاستدامة (الملحق 1).

#### 1.4. لمحة موجزة عن المشروع:

في جويلية 2009 ، أطلقت مؤسسة DESERTEC (DESERTEC) هي منظمة غير ربحية تأسست في سبتمبر عام 2003 ، وهو أكبر مشروع للطاقة المتجددة، تمتلك مكاتب في هامبورغ وهايديلبرغ بألمانيا. تشمل مجموعة الأعضاء المؤسسين لها: الرابطة الألمانية من نادي روما « Club de Rome » ، العلماء الأعضاء في شبكة TREC « Transmediterranean Renewable Energy Cooperation » ، بالإضافة إلى بعض الشخصيات من القطاع الخاص من الداعمين لفكرة DESERTEC. مبادرة تعنى بمجال الطاقة المتجددة في دول EU-MENA (EU-MENA = Europe, Middle East, North Africa) وذلك ببناء محطات للطاقة وتنحصر مهامها في أربع مجالات هي:

- تطوير خطة تنفيذية طويلة المدى تمتد حتى عام 2050 لتأمين الاستثمارات والتمويل؛
- القيام ببحوث متخصصة متعمقة؛

- تطوير هيكله الاستثمارات المجدية في مجال الطاقات المتجددة وربط الشبكات في المنطقة؛

- التوجيه نحو مشاريع مرجعية لإثبات جدوى الفكرة؛

يرتكز اهتمام مشروع MED-CSP على دراسة قدرات العرض والطلب بالنسبة للكهرباء والماء والتوسع في ذلك حتى عام 2050 في البلدان محل الدراسة، إذ أن كل دولة لديها مصادر طاقات متجددة و إطار استهلاكي خاص بها بحيث يتحتم التنسيق بين المتاح والطلب بطرق مختلفة، ويوضح مخطط MED-CSP سبيلا يمكن من خلاله التوصل إلى أسلوب مقبول من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتحقيق الاستدامة، حيث يضمن هذا المشروع إقامة شبكة ضخمة متصلة من المرايا لتحويل أشعة الشمس إلى طاقة حرارية ، تستخدم في تشغيل توربينات بخارية لتوليد كهرباء، ويتم نقل الكهرباء بعد إلى أوروبا عبر خط كهرباء الضغط العالي الموجود حاليا بينها وبين شمال أفريقيا، ويمكن للمشروع أن يوفر حوالي 15% من احتياجات قارة أوروبا من الكهرباء، من المتوقع الحصول على 20 جيغاواط بحلول عام 2020 و 100 جيغاواط بحلول عام 2050.

#### 2.4. التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية للمشروع:

يسعى المشروع إلى تحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية المسطرة التالية: (لجنة الطاقات الجديدة والمتجددة، 2010، صفحة 5)

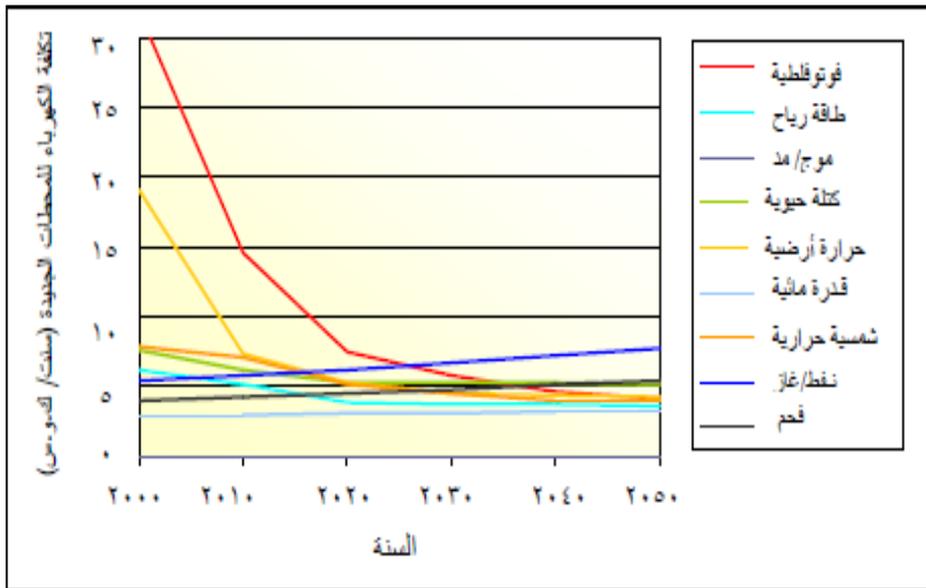
- إنتاج 15% من احتياجات البلدان الأوروبية من الكهرباء ؛
  - تلبية جزء هام من متطلبات الطاقة لدول MENA ؛
  - نقل الكهرباء المنتجة من الطاقة الشمسية و طاقة الرياح إلى أوروبا بواسطة خطوط جهد عالي .
- أهم النتائج الاقتصادية والاجتماعية للمشروع: (معهد أبحاث الديناميكا الحرارية، 2005، الصفحات 7-6)

- يمكن الوصول إلى استقرار اقتصادي واجتماعي مستدام في قطاع الطاقة إذا استخدمت الطاقات المتجددة؛

- ولا تكفي الإجراءات المتواجدة على الساحة حاليا للوصول إلى ذلك الهدف، مما يستوجب تقنين الوسائل والأدوات المناسبة لإدخال الطاقات المتجددة على وجه السرعة إلى دول EU- MENA ؛

- انخفاض التكاليف الاجتماعية والبيئية ، خاصة تكلفة الإنتاج الكهربائي، على اعتبار أن الدعم المؤقت للطاقات المتجددة يجب أن ينظر إليه على انه استثمارات دافعة محدود الزمن من أجل منظومة أفضل وأرخص للإمداد الكهربائي، وذلك عكس الدعم المستمر والمتزايد للطاقات التقليدية (الشكل 3) ؛
- تتواجد في منطقة حوض البحر الأبيض المتوسط مصادر وفيرة للطاقة المتجددة يمكنها أن تلي الاحتياج المتزايد للطاقة بهذه الدول، بل إن وفرة المصادر تسمح بتصدير الطاقة المتجددة إلى وسط أوروبا بشكل عملي تطبيقي ، فيتوقع مستقبلا تصدير الكهرباء المولدة من الطاقة الشمسية بأسعار متصاعدة في الأسواق العالمية، ليصل حجم الاستثمارات عام 2050 إلى 395 مليار اورو مقابل 47 مليار اورو عام 2020 (الجدول رقم1) ؛
- توفير مناصب عمل جديدة، فمن المقدر أن يتم خلق أكثر من مليوني فرصة عمل في منطقة EU-MENA بحلول 2050؛
- تناقص هجرة الكفاءات المؤهلة كتحصيل حاصل للنقطة السابقة الذكر؛
- إطالة استخدام مصادر الطاقة الأحفورية الموجودة للأجيال القادمة بطريقة تتوافق مع البيئة.

شكل 3: تطور نفقات إنتاج الكهرباء



المصدر: تقرير صادر عن المركز الألماني لشؤون الطيران ومجال الفضاء، محطات الكهرباء من الطاقة الشمسية بمنطقة حوض البحر الأبيض المتوسط، معهد أبحاث الديناميكا الحرارية، ألمانيا، 2005، ص

## جدول 1: تقدير حجم الاستثمار و كلفة و حجم الإنتاج

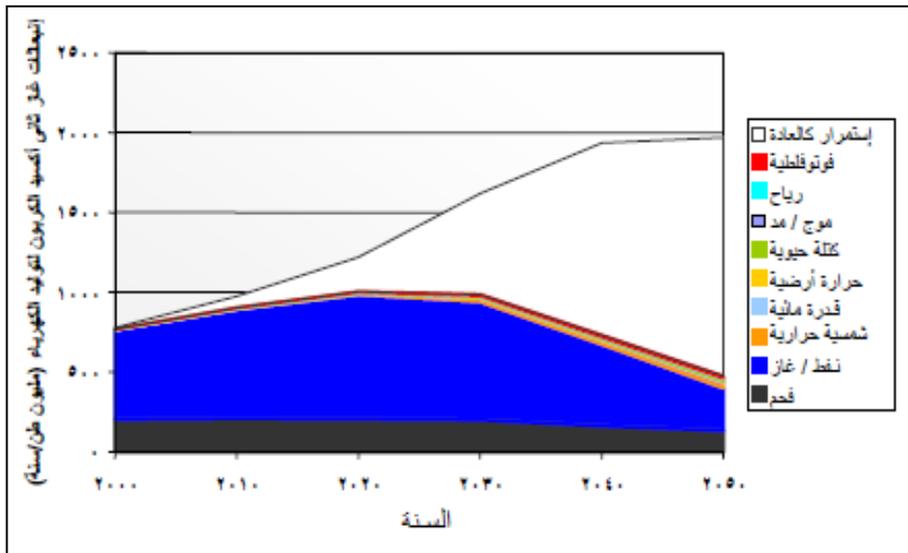
2050	2040	2030	2020		
700	470	230	60	الكهرباء المنقولة (تيرا واط ساعة في السنة )	
35	24	12,5	3,8	رأس المال (مليار اورو في السنة )	
350	245	143	42	CSP	حجم الاستثمارات (مليار اورو)
45	31	20	5	CCHT	
395	276	163	47	مجموع	
4	4	4,5	5	CSP	كلفة الإنتاج c €/Kwh
1,0	1,0	1,0	1,4	CCHT	
5	5	5,5	6,4	مجموع	

المصدر: لجنة الطاقات الجديدة والمتجددة، عرض حول المبادرات الإقليمية، اللجنة المغربية للكهرباء، تونس ، 2010، ص 11.

## 3.4. التأثيرات البيئية للمشروع: (معهد أبحاث الديناميكا الحرارية، 2005، صفحة 7)

- الوصول إلى استقرار اقتصادي واجتماعي مستدام يؤثر إيجابا على الاستقرار البيئي؛
- انخفاض انبعاث ثاني أكسيد الكربون المسبب لظاهرة الاحتباس الحراري المتأثرة من محطات إنتاج الكهرباء بنسبة 70%؛
- تخفيض الانبعاثات الإجمالية لثاني أكسيد الكربون بنسبة 25% ؛
- الحصول على طاقة نظيفة متأتية من الصحراء، مما يؤدي إلى تقليل ضوضاء المدن واكتظاظها ، وتخفيض تلوث الهواء.

شكل 4: إجمالي انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون لقطاع الطاقة



المصدر: تقرير صادر عن المركز الألماني لشؤون الطيران ومجال الفضاء، محطات الكهرباء من الطاقة الشمسية بمنطقة حوض البحر الأبيض المتوسط، معهد أبحاث الديناميكا الحرارية، ألمانيا، 2005، ص 19.

## 5. خاتمة:

إن التناقض المفروض بين ديمومة مسار التنمية الذي يعتمد بصفة أساسية على استخدام المواد الطاقوية الناضبة، وبين المحافظة على البيئة والتقليل من مخاطر التلوث الناتجة عن استخدام تلك الموارد والمحافظة على حق الأجيال القادمة، أحد أهم المشاغل والمطالب العالمية للتنمية المستدامة.

تعتبر الطاقة المتجددة أحد أهم البدائل الإستراتيجية للتنمية التي من شأنها المحافظة على البيئة والاستخدام الأمثل للموارد دون التأثير على وتيرة التنمية المطلوبة، لذا برزت إلى الساحة مبادرات واتفاقيات تدعم مشاريع الطاقة المتجددة، خصوصا في المناطق التي تتوفر على مواردها كالطاقة الشمسية في منطقة EU-MENA غير أن الاستثمار في هذا المجال لا يزال بعيدا عن ما هو مطلوب ولا يمكن الوصول إلى النتائج المرجوة إلا من خلال:

- العمل على ترشيد استخدام الطاقات الناضبة والتحول نحو الاعتماد على البدائل الطاقوية الأنظف كمدخل استراتيجي لإنجاح مشروع الاستدامة العالمي.؛

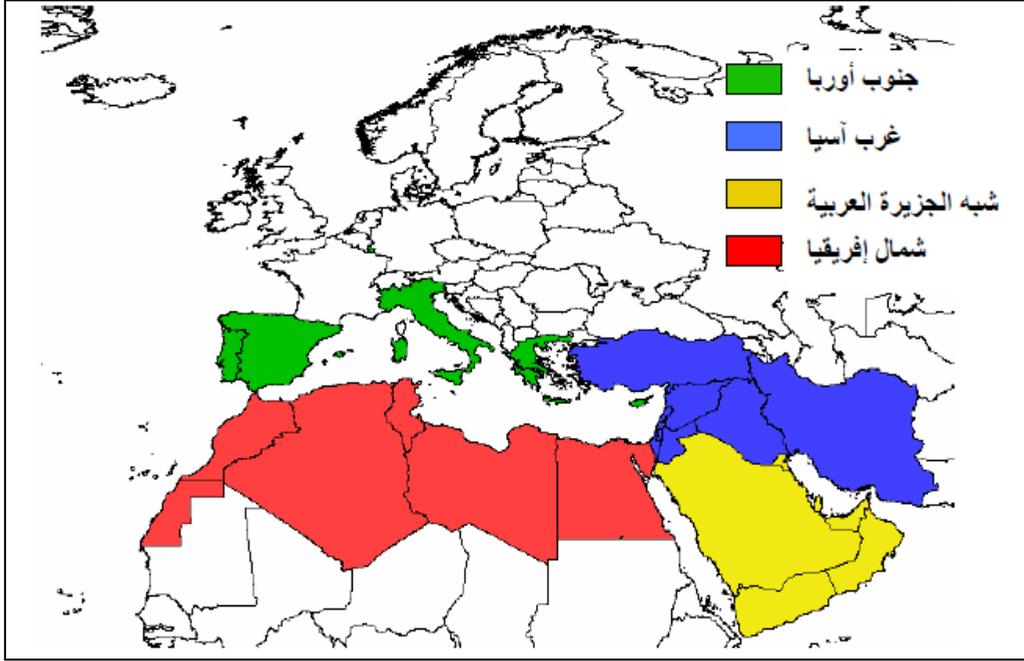
- تطوير هيكله الاستثمارات المجدية في مجال الطاقات المتجددة و التوجه نحو مشاريع مرجعية لإثبات جدوى الفكرة ؛
- دعم مراكز البحث العلمي الخاصة بتطوير مجالات الطاقة و القيام ببحوث متخصصة متعمقة ورفع الميزانية المخصصة للارتقاء بالتكنولوجيات الحديثة؛
- نقل المهارات والخبرات للدول المضيفة ونقل التكنولوجيات الحديثة وتعزيز القدرة التنافسية في المجال التصديري لمصادر الطاقات المتجددة من خلال تعزيز فرص التعاون والشراكة في مجال الطاقات المتجددة؛
- التوسع في الدورات التدريبية والتحسيسية التي تشمل مختلف المؤسسات والقطاعات، بالإضافة إلى فتح تخصصات في مجال الطاقة وترقية كفاءتها الإستخدامية وتكوين كوادر بشرية قادرة على تطوير هذا القطاع وتأهيله في إطار متطلبات الاستدامة. ؛
- تقنين الوسائل والأدوات المناسبة لتسهيل إدخال الطاقات المتجددة في المشاريع التنموية.

**6.قائمة المراجع:**

1. الخطيب نهي(2000)، اقتصاديات البيئة والتنمية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة،
2. قدي عبد المجيد، منور أوسرير، محمد حمو(2010)، الاقتصاد البيئي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع
3. مصطفى ابراهيم و آخرون(2007)، اقتصاديات الموارد والبيئة، الإسكندرية،الدار الجامعية
4. هاني عبيد(2000)،"الإنسان والبيئة:منظومات الطاقة والبيئة والسكان"، عمان، دار الشروق
5. دوجلاس موسشيت(2001)، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة شاهين بماء القاهرة ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية
6. *World Bank,The annul report on world development, 1992. NewYork,*
7. *Edenhofer Ottmar, and others, Renewable Energy Sources and Climate Change Mitigation, Special Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change, CAMBRIDGE University Press, USA, First published , 2012,*
8. *Volker Quaschnig, Understanding Renewable Energy Systems, Earthscan publications, UK, First published 2005,*
9. *Thomas B. Johansson, and others, Renewable Fuels and Electricity for a Growing World Economy: Defining and Achieving the Potential, Energy Studies Review VoL 4, No.3, 1992,*

## 7. ملاحق:

الملحق رقم 1: الدول التي تم إجراء البحث عليها في دراسة MED-CSP



المصدر: لجنة الطاقات الجديدة والمتجددة، عرض حول المبادرات الإقليمية، اللجنة المغربية

للكهرباء، تونس ، 2010، ص 8

---

---

*The application of PDE in financial market*  
*L'application du PDE au marché financier*

\*Dr. Badaoui Mohamed

P. Benzian salah

University of Laghouat -Algérie

University of Laghouat -Algérie

badamoh@yahoo.fr

salah.zian@gmail.com

Received: 22/04/2017

Accepted: 23/05/2017

Published: 30/06/2017

---

---

**Abstract :**

This paper explains the particular application of partial differential equations (PDE) generally used in physics (heat equation) and financial markets (Black-Scholes equation).

**Keywords:** Partial derivatives, Fourier series, the heat equation, Black-Scholes equation, pricing options (call-put).

**Jel Classification Codes:** G10;G19

**الملخص**

تناقش هذه الورقة نوع معين من المعادلات التفاضلية الجزئية والمستخدمه كثيرا في الفيزياء ( معادلة الحرارة) والمطبقة في الاسواق المالية المتمثلة بمعادلة بلاك- شولز.

كلمات مفتاحية: التفاضل الجزئي ، سلاسل فوريي ، معادلة الحرارة، معادلة بلاك- شولز، ، تسعير خيارات (ال شراء- البيع).

تصنيف G10;G19:JEL

\* Corresponding author: **Dr. Badaoui Mohamed**, e-mail: badamoh@yahoo.fr

## 1.Introduction :

A major revolution took place over the last thirty years on Financial markets following a strong political deregulation. This new financial landscape is Born including imbalances and uncertainty over international economic relations since the early 1970s (debt burden of developing countries, volatility of exchange rates). The development of inflation and the volatility of interest rates have affected investor expectations. Furthermore, the internationalization of capital, technological advances in computing and communication have changed the relationships between different financial centers: New York, London, Tokyo, etc.: it is now possible to intervene at any moment in all markets (**Nicole El Karoui,2004,10**).

This paper focuses on a particular application of partial differential equations in mathematical finance. He considers the case study of the heat equation. This - is a homogeneous linear equation with partial derivatives of order 2 whose explicit solution has been demonstrated in mathematics and theoretical physics, particularly following the work of the French mathematician and physicist Jean - Baptiste Joseph Fourier (**1768-1830**).

As we will specify in more detail below, the heat propagation equation finds interesting applications in the economic analysis, particularly in the treatment of the famous equation Black - Scholes in finance. Indeed, the equation of **Black - Scholes** considers that, under certain conditions, the price  $C = C(t, s)$  of a call option (call) satisfies(**Boka David ,2013,108**), the homogeneous linear equation with partial derivatives of order 2 in The following:

$$\frac{\partial V}{\partial t} + \frac{1}{2} \sigma^2 S^2 \frac{\partial^2 V}{\partial S^2} + rS \frac{\partial V}{\partial S} - rV = 0$$

## 2 . Derivatives Products:

A derivative or derivative contract or Product derivative is a financial instrument :

- Whose value changes in response to changes in the rate or the price of a product called underlying?
- Who requires no initial net investment or little significance?
- Of which payment is due at a future date.

This is a contract between two parties, a buyer and seller, which sets future cash flows based on those of an underlying asset, real or theoretical, usually financial.

Originally, derivatives were created to allow companies to hedge against various types of financial risks.

Transactions in derivatives are rapidly growing since the early 1980s and now account for the bulk of financial market activity (**Berruyer Olivier , 2015,5**).

### 3 – options, Hedge and pricing problem:

#### Options :

option is the right (but not the obligation) to buy (call option or call) or sell

(Option to sell or put) -Risques- asset at an agreed price (exercise price or Strike) and

For a specified period (exercise period) or until an agreed date (exercise date).

The underlying asset is related to a stock, a block of shares of a company, an index (Dow Jones, etc.), currency, commodities, etc.

An option is a contract between two parties on the trading of the asset at a future time (**Guibé Olivier, 2010,15**).

#### 3-1- Definition 1 - (European Call) :

A European call option, call, entitles the holder to purchase a certain amount of underlying asset (St value at time t) a Some future date, called maturity, denoted **T**, and at a

price fixed in the contract, denoted  $K$ , called Strike. The buyer, therefore having the right and not the obligation to exercise the option maturity, he will exercise his option if  $S_T > K$  otherwise it does nothing. The real value therefore exchanged at maturity, Called " **pay-off** " **option** is therefore  $(S_T - K)^+ = \max(S_T - K, 0)$

### 3-2- Definition 2 (Put European) :

A European put option, put, entitles its Holder to sell a certain quantity of underlying asset at a future date at a price set in the contract. With the same notation as for the call, you get the pay-off is the put

$$(K - S_T)^+ = \max(K - S_T, 0) \text{ (Salvarani francesco, 2011,4)}$$

### 3 -3- Hedge:

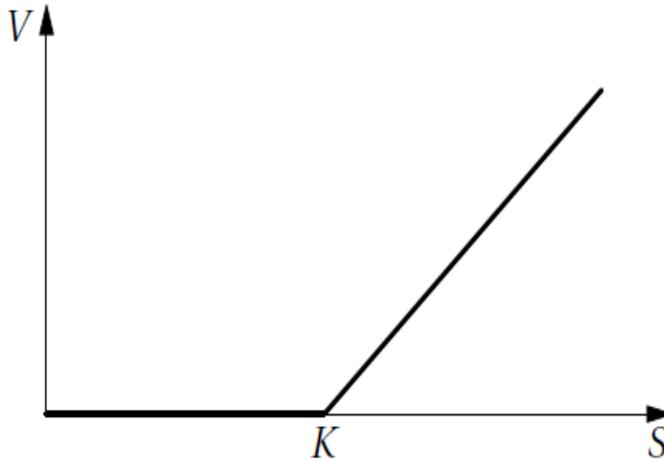
The coverage problem of an option is to find a financial strategy based on market assets whose value at each period  $t$  is equal to the pay-off option.

### 3- 4- pricing problem:

For call and put options appears a major problem. For example in the case of a call option the buyer is always protected because he chose the exercise of the option so he fears nothing.

In contrast to the seller the risk is greatest because its loss is potentially infinite. So it is natural that the pricing of financial mathematics problem an option, that is to say, determining the value of the option on any date, or very important, and the coverage problem of option (Salvarani francesco, 2011,4).

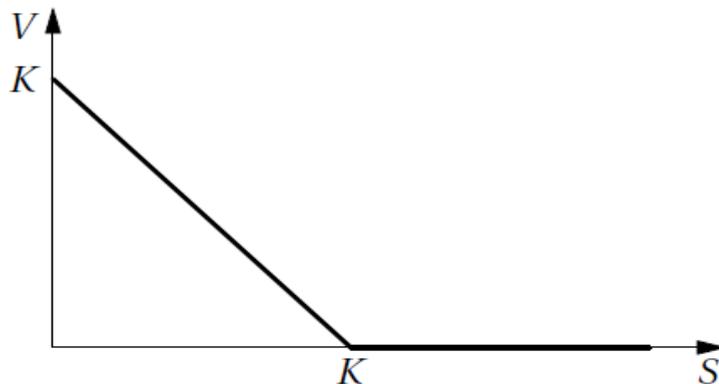
**FIGURE 1 Intrinsic value of a call (pay-off function)**  
**The pay-off fonction**



For a European call, if the date was  $T$ , we have  $S < K$  the option holder does not exercise it (otherwise it loses money), where  $V = 0$  if  $ST < K$ . If  $ST > K$  while the gain (excluding premium paid to acquire the option) is  $ST - K$ . so

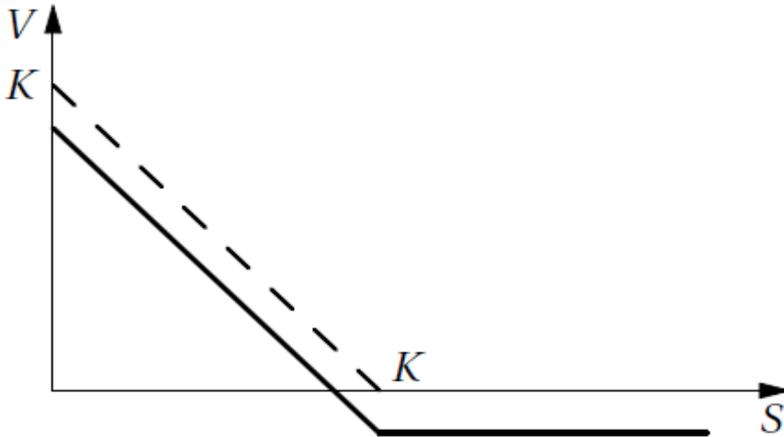
for a call 
$$V(S_T, T) = \max(S_T - K, 0) = (S_T - K)^+.$$

**FIGURE 2 – intrinsic value of a put option (pay-off function)**



For a European put, the exercise takes place only if  $ST < K$ , the pay-off function will be

$$V(S_T, T) = (K - S_T)^+.$$

**FIGURE 3 – Diagram of profit**

In Figures 1 and 2 we have not given the benefit. Indeed the owner bought

The option (premium) and possibly transaction costs. As these amounts are paid at  $t_0$ , the update provides a multiplier of profits does not correspond to Figures 1 and 2 and induces  $\exp(r(t - t_0))$ , where  $r$  is the average rate. Thus the diagram gives a negative profit for some values of  $S$ , see for example Figure 3.

For an American call was the same formula (but for everything  $t \leq T$ ),

$$V(S, t) = (S_t - K)^+$$

For a put American :

$$V(S, t) = (K - S_t)^+$$

#### 4 - Analytical resolution of the heat equation:

The heat equation in one space dimension is given by the following partial differential equation:

$$\frac{\partial u}{\partial t} = a^2 \frac{\partial^2 u}{\partial x^2}$$

Or  $a^2 > 0$  is a given constant,  $u$  is real unknown function of two real variables  $x$  and  $t$ . this function  $u = u(x; t)$  represents the temperature in a one-dimensional conductor. The value of  $u(x; t)$  depends on time  $t$ , and the position  $x$ . The heat equation is the simplest example of parabolic equation (Gisclon Marguerite, 1998 ,3).

(with  $a^2 = \lambda/\rho c$ ) or  $\lambda$  is the conductivity of the rod,  $\rho$  its density and  $c$  specific heat). We will solve this problem in the case where the temperature is subject to the initial condition.

$U(x, 0) = \varphi(x)$ , or  $\varphi$  is a bounded function and integrable  $\mathbf{IR}$ . We assume  $u$  in class  $C^2$  compared  $x$ , and class  $C^1$  compared a  $t$ .

- The Fourier transform was applied with respect to  $x$ , to both sides of the equation If the heat. Derive a differential equation satisfied by  $\hat{u}(v, t)$  the resolve.

- Were expressed  $u(x, t)$  as a **convolution product**.

We put :

$$\hat{u}(v, t) = \int u(x, t) e^{-2i\pi vx} dx \quad \text{is then}$$

$$\frac{\partial \hat{u}}{\partial t}(v, t) = \int \frac{\partial u}{\partial t}(x, t) e^{-2i\pi vx} dx = a^2 \int \frac{\partial^2 u}{\partial x^2}(x, t) e^{-2i\pi vx} dx$$

$$= a^2 \left( \left[ \frac{\partial u}{\partial x}(x, t) e^{-2i\pi vx} \right]_{-\infty}^{+\infty} + 2i\pi v \int \frac{\partial u}{\partial x}(x, t) e^{-2i\pi vx} dx \right)$$

$$= -4a^2 \pi^2 v^2 \int u(x, t) e^{-2i\pi vx} dx = -4a^2 \pi^2 v^2 \hat{u}(v, t)$$

if we put اذا وضعنا

$$g_v(t) = \hat{\mathbf{u}}(v, t), \text{ was therefore } \frac{g'_v(t)}{g_v(t)} = -4a^2\pi^2v^2 = (\text{Lng}_v)'(t),$$

hence  $\text{Lng}_v(t) = -4a^2\pi^2v^2t + c$  et  $g_v(t) = Ke^{-4a^2\pi^2v^2t} = \hat{\mathbf{u}}(v, t)$  with,

for  $t=0$ ,  $\hat{\mathbf{u}}(v, t) = K = \hat{\varphi}(v)$ , so  $\hat{\mathbf{u}}(v, t) = \hat{\varphi}(v)e^{-2\pi^2(2a^2t)v^2}$

we Recognizer  $e^{-2\pi^2\sigma^2v^2}$  with  $\sigma = a\sqrt{2t}$ , and this is

$$f\left(\frac{1}{2a\sqrt{\pi t}}e^{-\frac{x^2}{4a^2t}}\right)(v)$$

$$f(F)f(G) = f(F * G)$$

Finally, it uses the property

Then the Fourier transform of the inverse to conclude that:

$$u(x, t) = \frac{1}{2a\sqrt{\pi t}} \int \varphi(s) e^{-\frac{(x-s)^2}{4a^2t}} ds$$

## 5- Analytical resolution of the Black – Scholes equation:

This section is an application in finance results established in the previous section, in particular Considering the case of the equation Black - Scholes ; equation named in honor to the American mathematician **Fischer Black (1938 - 1995)** and **Myron S. Scholes** American economist, recipient, **Robert C. Merton**, Nobel Prize in economics in 1997. It should not be confused model Black - Scholes equation and Black - Scholes. The latter formalizes an approach to the interaction between the implied price of the option and the price changes of the underlying asset – underlying ((**Boka David ,2013,123**)).

### 5-1- The evaluation of formula:

Differentiating our formula of the value of an option in terms of share price, we will assume "ideal condition" in the market for the action and for option (**BLACK Fischer and SCHOLES Myrlon, 1973, 4**).

Fisher Black and Myron Scholes in 1973 suggested that now famous model. As it is a model they went assumptions:

- The underlying price follows a geometric Brownian motion;
- Volatility is known beforehand and is constant;
- It is possible to buy and sell the underlying at any time and without charge ;
- Short sales are permitted (a certain amount you borrow to buy

Underlying for sale);

- No dividend;
- The interest rate is known in advance and is constant;
- The exercise of the option cannot be done at the due date and not before (European option).

### 5 - 2- Notations :

One note  $V$  the value of an option (it will be limited to European options in this course). We can make the distinction between a "call"  $C$  and "put"  $P$  if necessary. These are functions of time  $t$ , and the current value of the underlying share is therefore noted  $S$  .  $V = V(S, t)$  Note also (Auroux Didier, 2011, 17):

- $\sigma$  volatility of stock price ;
- $E$  the exercise price per option;
- $T$  the time remaining to the option before maturity ;
- $r$  the interest rate.

### 5 - 3 - Black-Scholes Equation:

This is a partial differential equation that calculates the value of a European option based on the time and the value of the underlying stock.

### 4-3- Case of European Call Option:

For European Call Option include the value  $C(S, t)$ , which corresponds to  $u$  earlier, where  $S$  represents the

underlying price, and  $t \in [0, T]$ ,  $T$  where  $T$  is maturity. We have the following equation:

$$\begin{cases} \frac{\partial C}{\partial t}(s,t) + \frac{\sigma^2}{2} S^2 \frac{\partial^2 C}{\partial S^2}(s,t) + rS \frac{\partial C}{\partial S}(s,t) - rC(S,t) = 0; & \forall t \in [0, T], S \in R_+ \dots\dots(1) \\ C(s,t) = (S - E)^+ = \max(S - E, 0) & \forall s \in R_+ \end{cases}$$

To solve this equation, we will make various changes of variable to take us a heat equation -type

$$\begin{cases} \frac{\partial u}{\partial t} = \frac{\partial^2 u}{\partial x^2} & \dots\dots(2) \\ u(\mathbf{x}, 0) = u_0(x) \end{cases}$$

To be able to bring this type of equation, first start by removing Coefficients  $S$  and  $S^2$  the Black-Scholes equation.

To do this, we put:  $S = Ee^x$ ,  $t = T - \frac{2\tau}{\sigma^2}$ ,  $C(S,t) = Ev(x, \tau)$ .

A change of this kind seems natural to be reduced to a condition at  $t = 0$  and

No more and  $t = T$ .

So we have:

$$v(x, \tau) = \frac{1}{E} C(Ee^x, T - \frac{2\tau}{\sigma^2}) = \frac{1}{E} C(S, t) \dots\dots(3).$$

we derive (3) with respect to  $x$  :

$$v_x = \frac{1}{E} \frac{\partial C}{\partial S} \frac{\partial S}{\partial x} + \frac{1}{E} \frac{\partial C}{\partial t} \frac{\partial t}{\partial x} = \frac{S}{E} \frac{\partial C}{\partial S}$$

Again we drive to  $x$  :

$$\begin{aligned} v_{xx} &= \frac{\partial}{\partial x} (v_x) = \frac{\partial}{\partial x} \left( \frac{1}{E} S \frac{\partial C}{\partial S} \right) = \frac{\partial}{\partial S} \left( \frac{1}{E} S \frac{\partial C}{\partial S} \right) \frac{\partial S}{\partial x} \\ &= \frac{1}{E} \left( \frac{\partial C}{\partial S} + S \frac{\partial^2 C}{\partial S^2} \right) S = \frac{S}{E} \frac{\partial C}{\partial S} + \frac{S^2}{E} \frac{\partial^2 C}{\partial S^2} \end{aligned}$$

Now derive (3) relative to  $\tau$ :

$$v_\tau = \frac{1}{E} \frac{\partial C}{\partial t} \frac{\partial t}{\partial \tau} = \frac{1}{E} \frac{\partial C}{\partial t} \frac{-1}{\frac{\sigma^2}{2}}$$

For clarity we introduce the following values :

$$C_t = -\frac{E}{2} \sigma^2 v_\tau \dots \dots \dots (4).$$

$$SC_s = E v_x \dots \dots \dots (5).$$

$$S^2 C_{ss} = E v_{xx} - SC_s = E v_{xx} - E v_x \dots \dots \dots (6).$$

Recall the Black-Scholes equation:

$$C_t + \frac{1}{2} \sigma^2 S^2 C_{ss} + r SC_s - r C = 0 \dots \dots \dots (7).$$

Then injected (4), (5) and (6) in (7), which yields:

$$-\frac{E}{2} \sigma^2 v_\tau + \frac{E}{2} \sigma^2 (v_{xx} - v_x) + r E v_x - r E v = 0.$$

Either by division  $(E/2) \sigma^2$

$$-v_\tau + v_{xx} - v_x + k v_x - k v = 0. \text{ With } k = \frac{2r}{\sigma^2}$$

Or with the notations of departure:

$$\frac{\partial v}{\partial \tau} = \frac{\partial^2 v}{\partial x^2} + (k-1) \frac{\partial v}{\partial x} - k v \dots \dots \dots (8). \text{ With } k = \frac{2r}{\sigma^2}$$

So we as an initial condition (in  $\tau = 0$ , since the condition is  $t = T$ )

$$T) : v(x, 0) = \frac{1}{E} C(Ee^x), \quad T) = \frac{1}{E} \max(Ee^x - E, 0) = \max(e^x - 1, 0).$$

To arrive at an equation such as the heat equation, we then proceed to a second change of variables. We put

$$: v(x, \tau) = e^{\alpha x + \beta \tau} u(x, \tau)$$

Then it is reinjected into the equation (8):

$$e^{\alpha x + \beta \tau} \left( \beta u + \frac{\partial u}{\partial \tau} \right) = e^{\alpha x + \beta \tau} \left( \alpha^2 u + 2\alpha \frac{\partial u}{\partial x} + \frac{\partial^2 u}{\partial x^2} + (k-1) \left( \alpha u + \frac{\partial u}{\partial x} \right) - k u \right).$$

or again:

$$\beta u + \frac{\partial u}{\partial \tau} = \alpha^2 u + 2\alpha \frac{\partial u}{\partial x} + \frac{\partial^2 u}{\partial x^2} + (k-1)\left(\alpha u + \frac{\partial u}{\partial x}\right) - ku.$$

By grouping the terms of same derived:

$$\frac{\partial u}{\partial \tau} = \frac{\partial^2 u}{\partial x^2} + (\alpha^2 + (k-1)\alpha - k - \beta)u + (2\alpha + k - 1) \frac{\partial u}{\partial x}$$

To reduce to the case of the heat equation, we need to eliminate the terms  $u$  and  $\mathbf{du/dx}$  we must solve the following system:

$$\begin{cases} \beta = \alpha^2 + (k-1)\alpha - k, \\ 2\alpha + k - 1 = 0. \end{cases} \Leftrightarrow \begin{cases} \alpha = -\frac{1}{2}(k-1), \\ \beta = -\frac{1}{4}(k+1)^2. \end{cases}$$

So we have:

$$v = e^{-\frac{1}{2}(k-1)x - \frac{1}{4}(k+1)^2\tau} u(x, \tau).$$

And  $U$  then checks

$$\begin{cases} \frac{\partial u}{\partial \tau} = \frac{\partial^2 u}{\partial x^2}, \quad \forall x \in \mathbb{R}, \quad \forall \tau > 0 \\ u(x, 0) = u_0(x) = e^{\frac{1}{2}(k-1)x} \max(e^x - 1, 0) = \max(e^{\frac{1}{2}(k+1)x} - e^{\frac{1}{2}(k-1)x}, 0). \end{cases}$$

$u_0(\mathbf{x})$  checks good. The solution is:

$$u(\mathbf{x}, \tau) = \frac{1}{2\sqrt{\pi\tau}} \int_{-\infty}^{+\infty} u_0(s) e^{-\frac{(x-s)^2}{4\tau}} ds.$$

### 5-3-1- Evaluation The option price:

In this section, we'll get down to the evaluation of the integral in equation (9). It begins by putting (Salvarani francesco, 2011,12)

$$\begin{aligned} x' &= \frac{s-x}{\sqrt{2\tau}} \\ : u(\mathbf{x}, \tau) &= \frac{1}{2\sqrt{\pi\tau}} \int_{-\infty}^{+\infty} u_0(s) e^{-\frac{(x-s)^2}{4\tau}} ds. \\ &= \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \int_{-\infty}^{+\infty} u_0(x' \sqrt{2\tau} + x) e^{-\frac{x'^2}{2}} dx', \end{aligned}$$

$$= \underbrace{\frac{1}{\sqrt{2\pi}} \int_{-\frac{x}{\sqrt{2\tau}}}^{+\infty} e^{\frac{1}{2}(k+1)(x+x'\sqrt{2\tau})} e^{-\frac{x'^2}{2}} dx'}_{I_1} - \underbrace{\frac{1}{\sqrt{2\pi}} \int_{\frac{x}{\sqrt{2\tau}}}^{+\infty} e^{\frac{1}{2}(k-1)(x+x'\sqrt{2\tau})} e^{-\frac{x'^2}{2}} dx'}_{I_2}$$

Calcul of **I1** Here we will try to bring back to normal distribution law centered reduced :

$$\begin{aligned} I_1 &= \frac{e^{\frac{1}{2}(k+1)x}}{\sqrt{2\tau}} \int_{-\frac{x}{\sqrt{2\tau}}}^{+\infty} e^{\frac{1}{4}(k+1)^2\tau} e^{-\frac{1}{2}(x'-\frac{1}{2}(k+1)\sqrt{2\tau})^2} dx' \\ &= \frac{e^{\frac{1}{2}(k+1)x + \frac{1}{4}(k+1)^2\tau}}{\sqrt{2\tau}} \int_{-\frac{x}{\sqrt{2\tau}} - \frac{1}{2}(k+1)\sqrt{2\tau}}^{+\infty} e^{-\frac{1}{2}\rho^2} d\rho \end{aligned}$$

$$\text{With } \rho = x' - \frac{1}{2}(k+1)\sqrt{2\tau}$$

On note then  $N(x) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \int_{-\infty}^x e^{-\frac{1}{2}s^2} ds$  which is the distribution function of the standard normal distribution.

$$\text{It also poses } d_1 = \frac{x}{\sqrt{2\tau}} + \frac{1}{2}(k+1)\sqrt{2\tau}.$$

Is then obtained:

$$I_1 = e^{\frac{1}{2}(k+1)x + \frac{1}{4}(k+1)^2\tau} (1 - N(-d_1)).$$

Or,  $\forall d \in R$ , on a  $N(d) + N(-d) = 1$ . so eventually:

$$\begin{cases} I_1 = e^{\frac{1}{2}(k+1)x + \frac{1}{4}(k+1)^2\tau} N(d_1). \\ d_1 = \frac{x}{\sqrt{2\tau}} + \frac{1}{2}(k+1)\sqrt{2\tau}. \end{cases}$$

Calcul of **I2** By a similar calculation is obtained:

$$\begin{cases} I_2 = e^{\frac{1}{2}(k-1)x + \frac{1}{4}(k-1)^2 \tau} N(d_2). \\ d_2 = \frac{x}{\sqrt{2\tau}} + \frac{1}{2}(k-1)\sqrt{2\tau}. \end{cases}$$

Now that we have the expression of  $u$  goes back to the expression of  $C$ , value of the Call. all

First, we have:

$$v(x, t) = e^{\alpha x + \beta \tau} u(x, \tau), \text{ et } C(S, t) = E v(x, \tau)$$

It also recalls that:

$$k = \frac{r}{\frac{1}{2}\sigma^2} \quad \tau = \frac{1}{2}\sigma^2(T-t) \quad x = \text{Ln} \frac{S}{E}, \text{ ou}$$

$$\begin{aligned} C(S, t) &= E e^{-\frac{1}{2}(k-1)x - \frac{1}{4}(k-1)^2 \tau} \times (e^{\frac{1}{2}(k+1)x + \frac{1}{4}(k+1)^2 \tau} N(d_1) - e^{\frac{1}{2}(k-1)x + \frac{1}{4}(k-1)^2 \tau} N(d_2)) \\ &= E e^{-\frac{1}{2}(k-1)\text{Ln} \frac{S}{E} - \frac{1}{4}(k-1)^2 \frac{1}{2}\sigma^2(T-t)} \times (e^{\frac{1}{2}(k+1)\text{Ln} \frac{S}{E} + \frac{1}{4}(k+1)^2 \frac{1}{2}\sigma^2(T-t)} N(d_1) - e^{\frac{1}{2}(k-1)\text{Ln} \frac{S}{E} + \frac{1}{4}(k-1)^2 \frac{1}{2}\sigma^2(T-t)} N(d_2)) \end{aligned}$$

$$\text{This simplifies to : } \begin{cases} C(S, t) = S N(d_1) - E e^{-r(T-t)} N(d_2) \\ d_1 = \frac{\text{Ln} \frac{S}{E} + (r + \frac{1}{2}\sigma^2)(T-t)}{\sigma\sqrt{(T-t)}} \dots\dots\dots(10) \\ d_2 = \frac{\text{Ln} \frac{S}{E} + (r - \frac{1}{2}\sigma^2)(T-t)}{\sigma\sqrt{(T-t)}} \end{cases}$$

#### 5-4- Case of a European put option:

We could do the same for a European put option, but we'll use the remark made in the first part: the Put -Call parity. P note on the price of European Put.

They had shown that between a put and a European Call, the same maturity and same E Strike,

Is a relationship between their price :

$$C(S,t) - P(S,t) = S - Ee^{-r(T-t)}.$$

**Therefore:**

$$P(S,t) = S(N(d_1) - 1) - Ee^{-r(T-t)}(1 - N(d_2))$$

This equation can be simplified using the fact that  $N(d) + N(-d) = 1$ . We get:

$$\left\{ \begin{array}{l} P(S,t) = Ee^{-r(T-t)}N(-d_2) - SN(-d_1) \\ d_1 = \frac{\text{Ln} \frac{S}{E} + (r + \frac{1}{2}\sigma^2)(T-t)}{\sigma\sqrt{(T-t)}} \\ d_2 = \frac{\text{Ln} \frac{S}{E} + (r - \frac{1}{2}\sigma^2)(T-t)}{\sigma\sqrt{(T-t)}} \end{array} \right. \dots\dots\dots(11)$$

## **6-Conclusion:**

In today's world, finance plays a most important role and is sometimes the cause of global crises. It then appears important that finance is based on solid models to assess the risks and prices. This requires the model and the Black-Scholes formula has become standard since 1973 in the calculation of option. Despite its flaws, this model knows this success because it has many advantages: ease of application and formula, its significant use by market participants but also and especially because it is used to calculate an important parameter in finance: **volatility**. Volatility measures the average change over time of a financial asset and therefore gives crucial information about risk.

**7-References cited in the text:**

1. Auroux Didier,(2011), "Méthodes numérique pour le pricing d'option ", Nice (France) , Polytechnique SOPHIA.
2. Berruyer Olivier,(2015) , "crise Boursière" , [www.les-crises.fr](http://www.les-crises.fr).
3. BLACK Fischer et SHOLES Myrlon, (1973). " The pricing of options and corporate liabilities", *The Journal of Political Economy*, 81(6)
4. Boka David Mabele et autres,( 2013) ."Equation de la Chaleur", *Laboratoire d'Analyse – Recherche en Economie Quantitative*, 8(12) : 012.
5. El Karoui Nicole,(2004)," Couverture des risques dans les marchés financiers" , Parais, Ecole Polytechnique Palaiseau Cedex.
6. Gisclon Marguerite, (1998)," A propos de l'équation de la chaleur et de l'analyse de Fourier" , *Le journal de maths des élèves*, 1(4).
7. Guibé Olivier, ( 2010) " Méthodes numériques pour la finance" .
8. Salvarani francesco,(2011)" Modelé de Black-Scholes" ,Parais, Ecole Normale Supérieure de Cachan.

---

---

*Management of organizations - Concepts and basics -*

*Management des organisations - Concepts et bases -*

\*Dr. Boualem MESSAOUDI

P. Yacine GHETTOUFI

University of Laghouat -Algérie

University of AFLOU -Algérie

Bmessaoudi680@gmail.com

g.yacine16@gmail.com

Received: 07/04/2017

Accepted: 21/05/2017

Published: 30/06/2017

---

---

**Abstract:**

The aim of the study is to try to shed light on the issue of management of organizations because of its prominent importance in the success or failure of the latter. The focus was on highlighting the concepts related to the subject of the study as well as the bases on which they are based. (Public, private, profit- non-profit, organizations, etc;)

It can be concluded from the research that business management is the most important factor not only in achieving the goals of organizations but in building a strong and developed economy based on wealth creation, value creation and building a modern state.

**key words** -:Organizations – Managers- Management of organizations.

**Jel Classification Codes:** F02 ;L30

**ملخص:** تهدف الدراسة الى محاولة تسليط الضوء على موضوع ادارة أعمال المنظمات لما له من أهمية بارزة في نجاح أو فشل هذه الأخيرة، بحيث تم التركيز على أبرز المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذا الأسس التي تقوم عليها، ومن ثم التطرق الى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمنظمات المختلفة سواء أكانت (عمومية، خاصة، هادفة للربح، غير هادفة للربح، خيرية،...الخ)؛ يمكن الاستنتاج من خلال البحث، بأن ادارة الأعمال تعتبر أهم عامل ليس فقط في العمل على تحقيق أهداف المنظمات، ولكن في بناء اقتصاد قوي ومتطور يقوم على أساس خلق الثروة وتحقيق القيمة وبناء دولة معاصرة.

**الكلمات المفتاحية:**- المنظمات- المدراء- ادارة الأعمال.

تصنيف JEL :F02 ;L30

\* Corresponding author: **Dr. Badaoui Mohamed**, e-mail: Bmessaoudi680@gmail.com

## **1.Introduction:**

The economies of the developed countries are mainly based on their availability on successful and effective institutions and economic organizations. "The State of Germany, for example, whose economy is mainly based on the contribution of organizations, especially those small and medium", which contributes to reducing unemployment rates, attracting human resources, Transfer and develop technology and create value and contribute to;

There is no doubt that the science of business management is the locomotive that leads the various organizations towards achieving all their objectives, and through the above we raise the following problem:

*What are the organizations and what are the main characteristics of business administration ?*

To answer the previous issue we asked the following sub-questions:

- What are the organizations and what are their most important characteristics;
- How is the administrative process, which is the basis of the science of business administration.

### **1.1.Research importance:**

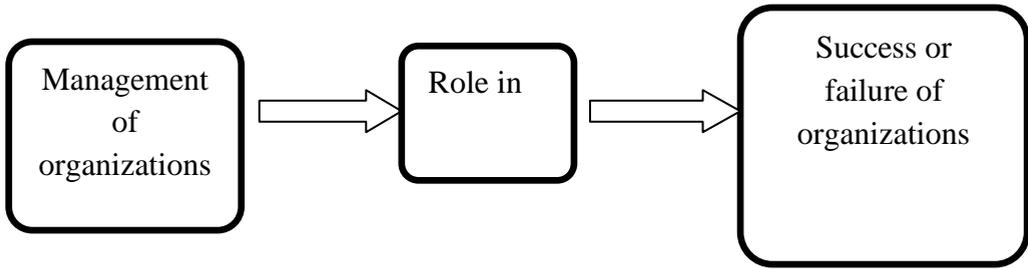
The importance of research is centered on the importance of the role of business science in the success or failure of business organizations;

### **1.2.Research objectives:**

The research objectives are:

- Identification of basic concepts relating to organizations;
- defining the basis of the administrative process;
- Identify the importance of business administration in organizations.

### 1.3.Modal of the study:



## 2- Concepts of organizations:

There are a lot of definitions about organizations; we tried to summarize it in to the following:

An **organization** or **organization** is an entity comprising multiple people, such as an institution or an association, that has a collective goal and is linked to an external environment.

The word is derived from the Greek word *organon*, which means "organ".

### 2-1- Types and structures of organizations:

#### 2-1-1- Types of organizations:

There are a variety of legal types of organizations, including corporations, governments, non-governmental organizations, political organizations, international organizations, armed forces, charities, not-for-profit corporations, partnerships, cooperatives, and educational institutions.

A hybrid organization is a body that operates in both the public sector and the private sector simultaneously, fulfilling public duties and developing commercial market activities.

A voluntary association is an organization consisting of volunteers. Such organizations may be able to operate without legal formalities, depending on jurisdiction, including informal clubs.

Organizations may also operate in secret and/or illegally in the case of secret societies, criminal organizations and resistance movements.

### **2-1-2- Structures of organizations:**

An **organizational structure** defines how activities such as task allocation, coordination and supervision are directed toward the achievement of organizational aims. (PUGH, D., 1990)

Organizations need to be efficient, flexible, innovative and caring in order to achieve a sustainable competitive advantage. (LIM, M, 2017)

Organizational structure can also be considered as the viewing glass or perspective through which individuals see their organization and its environment. (JACOBIDES, M, 2007)

Organizations are a variant of clustered entities. (- FELDMAN, P, 1986)

An organization can be structured in many different ways, depending on its objectives. The structure of an organization will determine the modes in which it operates and performs.

Organizational structure allows the expressed allocation of responsibilities for different functions and processes to different entities such as the branch, department, workgroup and individual.

Organizational structure affects organizational action in two ways:

- It provides the foundation on which standard operating procedures and routines rest.
- It determines which individuals get to participate in which decision-making processes, and thus to what extent their views shape the organization's actions. (MOHR, L., 1982)

We have more than 06 kind of organizational types as the following:

- **Pre-bureaucratic structures:**

Pre-bureaucratic (entrepreneurial) structures lack standardization of tasks. This structure is most common in smaller organizations and is best used to solve simple tasks. The structure is totally centralized. The strategic leader makes all key decisions and most communication is done by one on one conversations. It is particularly useful for new (entrepreneurial) business as it enables the founder to control growth and development.

They are usually based on traditional domination or charismatic domination in the sense of Max Weber's tripartite classification of authority.

– **Bureaucratic structures:**

Weber (1948, p. 214) gives the analogy that “the fully developed bureaucratic mechanism compares with other organizations exactly as does the machine compare with the non-mechanical modes of production. Precision, speed, unambiguity, ... strict subordination, reduction of friction and of material and personal costs- these are raised to the optimum point in the strictly bureaucratic administration.” (WEBER, M, 1948)

Bureaucratic structures have a certain degree of standardization. They are better suited for more complex or larger scale organizations, usually adopting a tall structure. The tension between bureaucratic structures and non-bureaucratic is echoed in Burns and Stalker's (BURNS, T, 1961.) distinction between mechanistic and organic structures.

**He Weberian characteristics of bureaucracy are:**

- Clear defined roles and responsibilities
- A hierarchical structure
- Respect for merit

Bureaucratic structures have many levels of management ranging from senior executives to regional managers, all the way to

department store managers. Since there are many levels, decision-making authority has to pass through more layers than flatter organizations. A bureaucratic organization has rigid and tight procedures, policies and constraints. This kind of structure is reluctant to adapt or change what they have been doing since the company started. Organizational charts exist for every department, and everyone understands who is in charge and what their responsibilities are for every situation. Decisions are made through an organized process, and a strict command and control structure is present at all times. In bureaucratic structures, the authority is at the top and information is then flowed from top to bottom. This causes for more rules and standards for the company which operational process is watched with close supervision. Some advantages for bureaucratic structures for top-level managers are they have a tremendous control over organizational structure decisions. This works best for managers who have a command and control style of managing. Strategic decision-making is also faster because there are fewer people it has to go through to approve.

– **Post-bureaucratic:**

The term of post bureaucratic is used in two senses in the organizational literature: one generic and one much more specific. (GREY C, 2001)

In the generic sense the term post bureaucratic is often used to describe a range of ideas developed since the 1980s that specifically contrast themselves with Weber's ideal type bureaucracy. This may include total quality management, culture management and matrix management, amongst others. None of these however has left behind the core tenets of Bureaucracy. Hierarchies still exist, authority is still Weber's rational, legal type, and the organization is still rule bound. Heckscher, arguing along these lines, describes them as cleaned up bureaucracies (HECKSCHER C, 1994), rather than a fundamental

shift away from bureaucracy. Gideon Kunda, in his classic study of culture management at 'Tech' argued that 'the essence of bureaucratic control - the formalization, codification and enforcement of rules and regulations - does not change in principle.....it shifts focus from organizational structure to the organization's culture'.

Another smaller group of theorists have developed the theory of the Post-Bureaucratic Organization; provide a detailed discussion which attempts to describe an organization that is fundamentally not bureaucratic. Charles Heckscher has developed an ideal type, the post-bureaucratic organization, in which decisions are based on dialogue and consensus rather than authority and command, the organization is a network rather than a hierarchy, open at the boundaries (in direct contrast to culture management); there is an emphasis on meta-decision-making rules rather than decision-making rules. This sort of horizontal decision-making by consensus model is often used in housing cooperatives, other cooperatives and when running a non-profit or community organization. It is used in order to encourage participation and help to empower people who normally experience oppression in groups.

Still other theorists are developing a resurgence of interest in complexity theory and organizations, and have focused on how simple structures can be used to engender organizational adaptations. For instance, Miner *et al.* (2000) studied how simple structures could be used to generate improvisational outcomes in product development. Their study makes links to simple structures and improviser learning. Other scholars such as Jan Rivkin and Siggelkow (NICOLAJ .S, 2003), and Nelson Repenning revive an older interest in how structure and strategy relate in dynamic environments. (REPENNING, N, 2002)

– **Functional structure:**

A functional organizational structure is a structure that consists of activities such as coordination, supervision and task allocation. The organizational structure determines how the organization performs or operates.

The term organizational structure refers to how the people in an organization are grouped and to whom they report. One traditional way of organizing people is by function. Some common functions within an organization include production, marketing, human resources, and accounting.

This organizing of specialization leads to operational efficiency where employees become specialists within their own realm of expertise. The most typical problem with a functional organizational structure is however that communication within the company can be rather rigid, making the organization slow and inflexible. Therefore, lateral communications between functions become very important, so that information is disseminated, not only vertically, but also horizontally within the organization. Communication in organizations with functional organizational structures can be rigid because of the standardized ways of operation and the high degree of formalization.

As a whole, a functional organization is best suited as a producer of standardized goods and services at large volume and low cost (RAYMOND. E, 1992), Coordination and specialization of tasks are centralized in a functional structure, which makes producing a limited amount of products or services efficient and predictable. Moreover, efficiencies can further be realized as functional organizations integrate their activities vertically so that products are sold and distributed quickly and at low cost.

For instance, a small business could make components used in production of its products instead of buying them.

Even though functional units often perform with a high level of efficiency, their level of cooperation with each other is sometimes

compromised. Such groups may have difficulty working well with each other as they may be territorial and unwilling to cooperate. The occurrence of infighting among units may cause delays, reduced commitment due to competing interests, and wasted time, making projects fall behind schedule. This ultimately can bring down production levels overall, and the company-wide employee commitment toward meeting organizational goals.

– **Divisional structure:**

The divisional structure or product structure consists of self-contained divisions. A division is a collection of functions which produce a product. It also utilizes a plan to compete and operate as a separate business or profit center. According to Zainbooks.com, divisional structure in America is seen as the second most common structure for organization today.

Employees who are responsible for certain market services or types of products are placed in divisional structure in order to increase their flexibility. Examples of divisions include regional (a U.S Division and an EU division), consumer type (a division for companies and one for households), and product type (a division for trucks, another for SUVs, and another for cars). The divisions may also have their own departments such as marketing, sales, and engineering.

The advantage of divisional structure is that it uses delegated authority so the performance can be directly measured with each group. This results in managers performing better and high employee morale.

– **Matrix structure:**

The matrix structure groups employees by both function and product simultaneously. This structure can combine the best of both

separate structures. A matrix organization frequently uses teams of employees to accomplish work, in order to take advantage of the strengths, as well as make up for the weaknesses, of functional and decentralized forms. An example would be a company that produces two products, "product a" and "product b". Using the matrix structure, this company would organize functions within the company as follows: "product a" sales department, "product a" customer service department, "product a" accounting, "product b" sales department, "product b" customer service department, "product b" accounting department.

- **Weak/Functional Matrix:** A project manager with only limited authority is assigned to oversee the cross- functional aspects of the project. The functional managers maintain control over their resources and project areas.
- **Balanced/Functional Matrix:** A project manager is assigned to oversee the project. Power is shared equally between the project manager and the functional managers. It brings the best aspects of functional and projectized organizations. However, this is the most difficult system to maintain as the sharing of power is a delicate proposition.
- **Strong/Project Matrix:** A project manager is primarily responsible for the project. Functional managers provide technical expertise and assign resources as needed.

Matrix structure is only one of the three major structures. The other two are Functional and Project structure. Matrix management is more dynamic than functional management in that it is a combination of all the other structures and allows team members to share information more readily across task boundaries. It also allows for specialization that can increase depth of knowledge in a specific sector or segment.

There are both advantages and disadvantages of the matrix structure; some of the disadvantages are an increase in the complexity of the

chain of command. This occurs because of the differentiation between functional managers and project managers, which can be confusing for employees to understand who is next in the chain of command. An additional disadvantage of the matrix structure is higher manager to worker ratio that results in conflicting loyalties of employees. However the matrix structure also has significant advantages that make it valuable for companies to use. The matrix structure improves upon the “silo” critique of functional management in that it diminishes the vertical structure of functional and creates a more horizontal structure which allows the spread of information across task boundaries to happen much quicker. Moreover, matrix structure allows for specialization that can increase depth of knowledge & allows individuals to be chosen according to project needs. This correlation between individuals and project needs is what produces the concept of maximizing strengths and minimizing weaknesses. (FRIED, J, 2013)

### 3- Management "the managerial process in the organizations":

**Management** (or **managing**) is the administration of an organization, whether it is a business, a not-for-profit organization, or government body. Management includes the activities of setting the strategy of an organization and coordinating the efforts of its employees or volunteers to accomplish its objectives through the application of available resources, such as financial, natural, technological, and human resources. The term "management" may also refer to the people who manage an organization.

There are a lot of definitions about management as following:

According to Henri Fayol, "*to manage is to forecast and to plan, to organise, to command, to co-ordinate and to control.*" (FAYOL. H., 1930, p. 6)

Fredmund Malik defines it as "the transformation of resources into utility."

- Management included as one of the factors of production - along with machines, materials and money.
- Ghislain Deslandes defines it as "a vulnerable force, under pressure to achieve results and endowed with the triple power of constraint, imitation and imagination, operating on subjective, interpersonal, institutional and environmental levels".

(DESLONDES. G, 2014)

Peter Drucker (1909–2005) saw the basic task of management as twofold: marketing and innovation. Nevertheless, innovation is also linked to marketing (product innovation is a central strategic marketing issue). Peter Drucker identifies marketing as a key essence for business success, but management and marketing are generally understood as two different branches of business administration knowledge. (DRUCKER. P, 1986)

Management involves identifying the mission, objective, procedures, rules and manipulation of the human capital of an enterprise to contribute to the success of the enterprise.

This implies effective communication: an enterprise environment (as opposed to a physical or mechanical mechanism) implies human motivation and implies some sort of successful progress or system outcome.

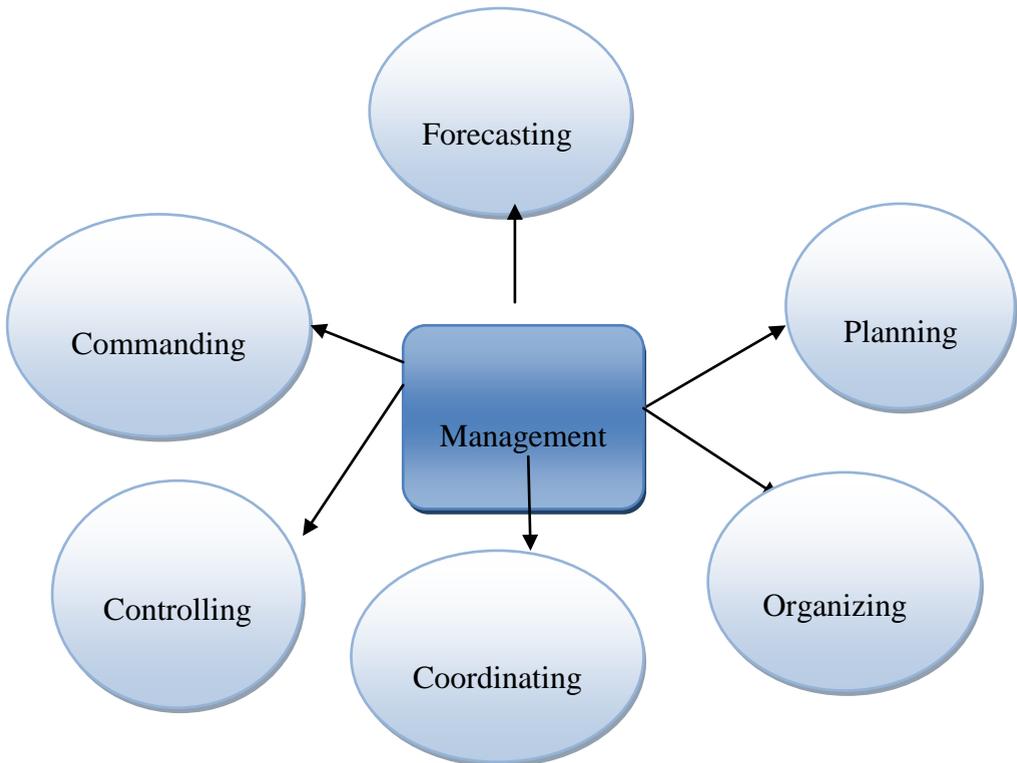
As such, management is not the manipulation of a mechanism (machine or automated program), not the herding of animals, and can occur either in a legal or in an illegal enterprise or environment. Management does not need to be seen from enterprise point of view alone, because management is an essential function to improve one's life and relationships.

Management is therefore everywhere and it has a wider range of application Based on this, management must have humans, communication, and a positive enterprise endeavor.

Plans, measurements, motivational psychological tools, goals, and economic measures (profit, etc.) may or may not be necessary components for there to be management. At first, one views management functionally, such as measuring quantity, adjusting plans, meeting goals.

This applies even in situations where planning does not take place. From this perspective, Henri Fayol (1841–1925) considers management to consist of six functions:

- **Six functions of management** -



**Source:** FAYOL. H, *Industrial and general administration*, Pitman & Sons, London, 1930, p06.

- Forecasting:

Forecasting determines what is likely to be required from the organization; opportunities and demands for its services or products, this information helps define the current set of prioritized objectives. Planning is the function of management that involves determining the best course of action for achieving the prioritized objectives of the organization as defined and agreed by the executive and the governing body.

- Organizing:

Organizing involves developing an organizational structure (hierarchy, divisions, departments, etc) and allocating human and other resources to ensure the accomplishment of the organization's objectives and implementation of its strategic plan.

- Coordinating:

Coordination is inherent in the other aspects of management and is primarily focused on organization of the different elements of the organization, or an activity, so as to enable them to work together effectively.

- Commanding:

Subordinates, Providing direction and leadership to lower level managers and workers so that they are aware of their obligations and are willing to carry them out efficiently and effectively.

- **Controlling:**

A manager must receive feedback about a process in order to analyze any deviations from the plan and make necessary adjustments to correct negative deviations and prevent future deviations. Controlling consists of three basic steps, plus the requirement to provide assurance that the controlling process is functioning effectively (FAYOL. H., 1930, p. 7) .

#### **4.Conclusion:**

There is no doubt that the success or failure of organizations in achieving their goals, whether long /medium or short term, whether the objectives are strategic or operational closely linked to the good use of the principles of business management, especially in the past twenty years where competition intensified, and increased technological development and focus on the efficiency of management HR;

It is incumbent on organizations today to focus on choosing an optimal business management model for survival and sustainability.

## **5.Bibliography:**

- 1- BURNS, T,(1961), *The Management of Innovation*. London: Tavistock,.
- 2- DRUCKER. P, ,(1986), *MANAGEMENT: Tasks, Responsibilities, Practices*, TRUMAN TALLEY BOOKS / E.P. DUTTON / New York,
- 3- DESLQNDES. G, ,( 2014), *Management in Xenophon's Philosophy : a Retrospective Analysis*, 38th Annual Research Conference, Philosophy of Management, Chicago, USA,.
- 4- PUGH, D, (1990), *Organization Theory: Selected Readings*, Harmondsworth, Penguin,.
- 5- LIM, M. ,( 2017), *Examining the literature on organizational structure and success*, College Mirror,
- 6- JACOBIDES, M,( 2007), *The inherent limits of organizational structure and the unfulfilled role of hierarchy: Lessons from a near-war*, Organization Science
- 7- FELDMAN, P, ,( 1986), *Entity Model Clustering: Structuring A Data Model By Abstraction* ,The Computer Journal
- 8- MOHR, L, ,( 1982), *Explaining Organizational Behavior*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco,
- 9- GREY C ,( 2001), *Trust, Control and Post-Bureaucracy*, Sage Publishing
- 10- HECKSCHER C, ,( 1994), *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*, Sage Publications
- 11- NICOLAJ .S, ,( 2003), *Speed, Search and the Failure of Simple Contingency*
- 12- REPENNING ,( 2002) *A Simulation-Based Approach to Understanding the Dynamics of Innovation Implementation*, Organization Science,

13-RAYMOND. E,( 1992), , *Causes of Failure in Network Organizations*, California Management Review, Summer.

14- FAYOL. H, ,( 1930), *Industrial and general administration*, Pitman & Sons, London

15- FRIED, J, ,( 2013), *Why I Run a Flat Company, Inc. (magazine)*

16 WEBER, M, ,( 1948), *Essays in Sociology*, translated, edited and with an introduction by H. H. Gerth and C. W. Mills. Routledge and Kegan Paul, London

