

جامعة العقيد أكلي محند أولحاج - البويرة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مجلة تصدر عن مخبر الاقليم، المقاوالاتية والابتكار



الابتكار والتنمية

INNOVATION AND DEVELOPMENT

مجلة علمية دولية محكمة في العلوم
الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

المجلد 01/ العدد: 01 - جوان 2024

رقم الايداع القانوني:

ISSN: 2992-2089

مجلة الابتكار والتنمية

المجلد: 01 - العدد: 01

University of Akli Mohand Oulhaj
Faculty of Economic and Commercial
Sciences and Management Sciences



Journal of Innovation and Development

International refereed scientific
journal

ISSN: 2992-2089

journal of Innovation and Development
International scientific journal
*Journal Published by the Laboratory of the .
Développements Policies*

مجلة الابتكار والتنمية
مجلة علمية دولية محكمة
تصدر في جامعة آكلي محمد أولحاج -البويرة-
عن مخبر الإقليم، المقاولاتية والابتكار

مجلة علمية دولية محكمة متخصصة في نشر الأبحاث النظرية والتطبيقية المتعلقة
بالعلوم الإدارية والاقتصادية والمحاسبية
تصدر عن مخبر الإقليم، المقاولاتية والابتكار بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بجامعة آكلي محمد أولحاج -البويرة-

المراسلات:

مخبر الإقليم، المقاولاتية والابتكار
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة آكلي محمد أولحاج
شارع دريسي يحي -البويرة- 1000 الجزائر

البريد الإلكتروني: revue.labodev@gmail.com

جميع الحقوق محفوظة

Number : 01

العدد: الافتتاحي

JUIN 2024

جوان 2024

01st VOL

المجلد الأول

Honorary presiden

Pr. Amar Haiyahem

General Director :

Pr. Rachid Ferrah

Publishing director :

Dr. Nadi Djamel

Editor :

Dr. Guenour Adel

الرئيس الشرفي:

أ.د. عمار حياهم

المدير العام:

أ.د. رشيد فراح

مسؤول النشر:

د. نادي جمال

رئيس التحرير:

د. فنور عادل

Editorial team members :

أعضاء هيئة التحرير :

أ.د. حيدوشي عاشور.....جامعة البويرة

أ.د. منصر الياس.....جامعة البويرة

أ.د. غزيباون علي.....جامعة البويرة

أ.د. فرحي كريمة.....جامعة البويرة

أ.د. فراح رشيد.....جامعة البويرة

أ.د. البز كلثوم.....جامعة البويرة

د. زواخي محمد.....جامعة البويرة

د. مرزوق فريدة.....جامعة البويرة

أ.د. بعداش عبد الكريم.....جامعة بومرداس

أ.د. بيشاري عبد الكريم.....جامعة البليدة

أمانة التحرير

د. جمال نادي.....جامعة البويرة

د. قراد ياسين.....جامعة البويرة

أعضاء اللجنة العلمية:

- أ.د. حيدوشي عاشور جامعة البويرة
أ.د. وقتوني باية جامعة البويرة
أ.د. البز كلثوم جامعة البويرة
أ.د. منصر الياس جامعة البويرة
أ.د. غزيباوي علي جامعة البويرة
أ.د. فرحي كريمة جامعة البويرة
أ.د. جواوي علي جامعة البويرة
أ.د. فراح رشيد جامعة البويرة
د. فنور عادل جامعة البويرة
د. زواغي محمد جامعة البويرة
د. عياد خليفة جامعة البويرة
د. هارون سميرة جامعة البويرة
د. معزوز زكية جامعة البويرة
د. لوناك هدى جامعة بومرداس
د. فرقش نوال جامعة البويرة
د. وهابي كلثوم جامعة البويرة
د. العمري علي جامعة البويرة
د. العمري الحاج جامعة البويرة
د. دهمي عمر جامعة البويرة
د. مرزوق فريدة جامعة البويرة
د. بغدود راضية جامعة البويرة
د. فاسي فاطمة الزهراء جامعة البويرة
- أ.د. تيسة أحمد جامعة تيزي وزو
أ.د. عبد اللاوي سيد أحمد جامعة بومرداس
أ.د. بعداش عبد الكريم جامعة بومرداس
أ.د. بيشاري عبد الكريم جامعة البليدة
أ.د. زرقاني راجح جامعة الجزائر 3
أ.د. صاوي مراد جامعة قلمة
أ.د. بوخزر نصيرة جامعة بجاية
د. سفيان بن داود جامعة تيبازة
د. بوهدة محمد جامعة تيارت
أ.د. شعباني عبد المجيد جامعة بومرداس
أ.د. قدري سليمان مصطفى الشكري جامعة مجلون الوطنية الأردن
العبيني محمد محمد موسى جامعة مجلون الوطنية الأردن
عبود عمير الدليمي عراك جامعة الانبار العراق
ناصر شواقفة جورج جامعة مجلون الوطنية الأردن

التعريف بالمجلة:

"مجلة الابتكار والتنمية"، هي مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن مخبر الإقليم، المقاولاتية والابتكار، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البويرة، تهتم بنشر الأبحاث التطبيقية والنظرية الأصلية، ذات القيمة العلمية المضافة، ذات العلاقة بالعلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، التسويق، المالية العام، التشريعات المالية، الإستراتيجيات التنموية، السياسات الاقتصادية، القضايا الاقتصادية على المستوى الإقليمي والدولي، سياسات التحول الاقتصادي، تجارب تنموية، قراءة في كتاب علمي ذو قاعدة فكرية أكاديمية جديدة، نظريات إقتصادية، وهي تهتم بنشر الأبحاث للأكاديميين من مختلف التخصصات بما فيها المراكز البحثية ومراكز الدراسات المتخصصة أو الأكاديمية، الجهات الرسمية الحكومية أو المؤسسات الاقتصادية.

❖ تنشر المجلة الأبحاث والمقالات باللغات الثلاث : العربية، الإنجليزية والفرنسية، وتصدر المجلة سداسيا من خلال عدد واحد كل سداسي، يتضمن الأقسام باللغات الثلاث العربية، الإنجليزية والفرنسية.

❖ مجلة الابتكار والتنمية، مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن مخبر الإقليم، المقاولاتية والابتكار، وهو الذي يقوم برسم سياستها وتوجيهها العلمي في إطار المخطط الوطني للبحث العلمي، ويتم الإشراف العلمي من طرف الهيئة العلمية للمجلة، بمعية الهيئة العلمية الإستشارية، وهيئة تحرير المجلة.

❖ يقوم مخبر الإقليم، المقاولاتية والابتكار، على المتابعة والإشراف الإداري للمجلة والتكفل بطبعتها وتوزيعها، بالتنسيق مع رئيس تحرير المجلة في حدود الإمكانيات المتوفرة.

❖ جاري العمل على تصنيف المجلة ضمن عدد من قواعد المعطيات والبوابات الوطنية والدولية.

❖ نعمل على أن تكون المجلة معتمدة لدى العديد من المؤسسات الجامعية والأكاديمية الوطنية والدولية، حيث أنها مقبولة في الترقيات العلمية، وفي لجان الخبرة العلمية

❖ المجلة غير تجارية ولا تفرض رسوم على قبول النشر والطبع والتحكيم.

❖ يحق لكل صاحب مقال منشور، الحصول شهادة النشر، وعلى نسخة إلكترونية من المجلة ونسخة ورقية مجانا في حدود الامكانيات المتاحة للطبع، علما أن إدارة المجلة لا تتحمل مصاريف التوزيع.

❖ المجلة ستنشر على موقع الأنترنت www.univ-bouira.dz

❖ توزع الدورية بشكل مجاني، للمؤسسات الجامعية والمكتبة الوطنية ومركز البحث في الإعلام العلمي والتقني وغيره من المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحث المتواجدة على التراب الوطني. ويسمح لغيرها من الكيانات المتواجدة داخل أو خارج الوطن بتحميل النسخ الرقمية من موقع المجلة على الأنترنت.

❖ يمكن للمجلة أن تصدر أعدادا خاصة، حسب طبيعة الظرف، والمتطلبات البحثية، وذلك في حدود إمكانيات التحكيم، كما تنشر أعداد خاصة بأبحاث المؤتمرات.

شروط ومعايير النشر في المجلة:

تتم " مجلة الابتكار والتنمية "، بالأبحاث والدراسات العلمية غير المنشورة من قبل في تخصص، علوم التسيير، العلوم الإدارية، إدارة الأعمال، المحاسبة، المقاولاتية وريادة الأعمال وكذا العلوم القانونية ذات الصلة ومختلف القضايا الادارية والاقتصادية على الصعيد الوطني والدولي، وفقا لقواعد النشر الآتية:

لغة النشر :

❖ تنشر المجلة البحوث باللغة العربية والفرنسية والانجليزية.

شروط النشر: يشترط في البحوث المقدمة استيفائها للشروط الآتية:

❖ يراعى في المقال الأصالة العلمية، الدقة، المنهجية العلمية، والخلو من الأخطاء العلمية والنحوية، وأن تكون مصحوبة بتعهد وإقرار كتابي بعدم النشر في سمات أخرى.

❖ أن لا تنشر في مكان آخر إلا بموافقة المجلة.

قواعد تسليم الورقة المقدمة للنشر :

❖ يرفق البحث بملخص لا يتجاوز نصف صفحة باللغة التي كتب بها المقال وملخص آخر بلغة غير التي كتب بها المقال.

❖ تكتب المادة العلمية وفق برنامج Microsoft word وبخط Arabic Typesetting مقياس 16، للغة العربية، أما المقالات بالفرنسية أو الانجليزية فتكون بخط times new roman مقياس 14، مع خط arial مقياس 10 للجداول.

❖ لا يتعدى عدد صفحات المقال 20 صفحة وأن لا يقل عن 15 صفحة بما فيها الهوامش والمراجع، كما أن الإحالات والمراجع تكون في نهاية البحث..

❖ مع الهوامش التالية 2سم على كل الجهات الأربع مقاس A4.

❖ يرفق البحث بسيرة ذاتية عن صاحبه، كما أنه يقبل على الأكثر باحثين في المقالة الواحدة فقط.

❖ يستخدم في الإحالات والمراجع خط من نوع Arabic Typesetting، مقاس 16، البعد بين السطور 1.00، ترقيم الإحالات والمراجع تسلسليا حسب ظهورها في نص المتن، وتدوّن جميعها حسب أسلوب (APA).

❖ في حال وجود آيات من القرآن الكريم، تكتب ببرنامج al-Quran الذي يتم تثبيته على الوورد، ويدرج الآيات تلقائيا.

التحكيم :

❖ تخضع كل الأوراق والبحوث العلمية المقدمة للنشر للتحكيم ويتم اعتمادها بشكل نهائي بعد إجراء كافة التعديلات التي يوصي بها المحكمون.

❖ يتحمل المؤلف /المؤلفون وحدهم المسؤولية عن محتويات أوراقهم ومحوثهم المنشورة، وتكون الأفكار الواردة فيها معبرة عن آرائهم ولا تتحمل المجلة أية مسؤولية عنها.

البريد الإلكتروني : ترسل المداخلات على بريد المجلة:

❖ المجلة مدرجة على موقع الأنترنت: WWW.UNIV-BOUIRA.DZ

دليل المؤلف:

أولاً: أخلاقيات النشر

تنشر مجلة " الابتكار والتنمية " المقالات العلمية الأصيلة والمحكمّة، بهدف توفير جودة عالية لقراءها من خلال الالتزام بمبادئ مدونة أخلاقيات النشر.

تصنف المدونة الأخلاقية ضمن لجنة أخلاقيات النشر وهي الأساس المرشد للمؤلفين والباحثين والأطراف الأخرى المؤثرة في نشر المقالات بالمجلة، بحيث تسعى المجلة لوضع معايير موحدة للسلوك؛ وتسهر المجلة على أن يقبل الجميع بقوانين المدونة الأخلاقية اتفاقاً، وبذلك فهي ملتزمة تماماً بالحرص على تطبيقها في ظل القبول بالمسؤولية والوفاء بالواجبات والمسؤوليات المسندة لكل طرف:

1. مسؤولية الناشر:

● **قرار النشر:** ينبغي مراعاة حقوق الطبع وحقوق الاقتباس من الأعمال العلمية السابقة، بغرض حفظ حقوق الآخرين عند نشر المقالات بالمجلة، ويعتبر رئيس التحرير مسؤولاً عن قرار النشر والطبع ويستند في ذلك إلى سياسة المجلة والتقييد بالمتطلبات القانونية للنشر، خاصة فيما يتعلق بالتشهير أو القذف أو انتهاك حقوق النشر والطبع أو القرصنة، كما يمكن لرئيس التحرير استشارة أعضاء هيئة التحرير أو المراجعين في اتخاذ القرار.

● **النزاهة:** يتطلب من رئيس التحرير ضمان تقييم محتوى كل مقال مقدم للنشر، بغض النظر عن الجنس، الأصل، الاعتقاد الديني، المواطنة أو الانتماء السياسي للمؤلف.

● **السرية:** يجب أن تكون المعلومات الخاصة بمؤلفي المقالات سرية للغاية وأن يحافظ عليها من قبل كل الأشخاص الذين يمكنهم الاطلاع عليها، مثل رئيس التحرير، أعضاء هيئة التحرير، أو أي عضو له علاقة بالتحرير والنشر وباقي الأطراف الأخرى المؤتمنة حسب ما تتطلب عملية التحكيم.

● **الموافقة الصريحة:** لا يمكن استخدام أو الاستفادة من نتائج أبحاث الآخرين المتعلقة بالمقالات غير القابلة للنشر بدون تصريح أو إذن خطي من مؤلفها.

2. مسؤولية المحكم:

● **المساهمة في قرار النشر:** يساعد المراجع، رئيس التحرير وهيئة التحرير في اتخاذ النشر مع مساعدة المؤلف في تحسين المقال وتصويبه عند الضرورة.

● **سرعة الخدمة والتقييد بالآجال:** على المراجع المبادرة والسرعة في القيام بتقييم المقال الموجه إليه عبر البريد الإلكتروني في الآجال المحددة، وبعد الاطلاع الأولي على المقال ووجد أن موضوع المقال خارج عن نطاق تخصصه يتم إرسال رسالة فورية برفض تحكيم المقال.

● **السرية:** يجب أن تكون كل معلومات المقال سرية بالنسبة للمراجع، وأن يسعى للمحافظة على سريتها ولا يمكن الإفصاح عليها أو مناقشة محتواها مع أي طرف باستثناء المرخص لهم من طرف رئيس التحرير.

● **الموضوعية:** على المراجع إثبات مراجعته وتقييم الأبحاث الموجهة إليه بالحجج والأدلة الموضوعية، وأن يتجنب التحكيم على أساس بيان وجهة نظره الشخصية، الذوق الشخصي، العنصري، المذهبي وغيره.

● **تحديد المصادر:** على المراجع محاولة تحديد المصادر المتعلقة بالموضوع (المقال) والتي لم يدرجها المؤلف في قائمة الهوامش، وأي نص أو فقرة مأخوذة من أعمال أخرى منشورة سابقا يجب وضعها في قائمة الهوامش بشكل صحيح، وعلى المراجع إبلاغ رئيس التحرير بأي أعمال متماثلة أو متشابهة مع العمل قيد التحكيم.

● **تعارض المصالح:** على المراجع عدم تحكيم المقالات لأهداف شخصية، أي لا يجب عليه قبول تحكيم المقالات التي عن طريقها يمكن أن تكون هناك مصالح للأشخاص أو المؤسسات أو يلاحظ فيها علاقات شخصية.

3. مسؤولية المؤلف:

● **معايير الإعداد:** على المؤلف تقديم بحث أصيل وعرضه بموضوعية، بشكل علمي متناسق يطابق مواصفات المقالات المحكمة سواء من حيث اللغة، أو الشكل أو المضمون، وذلك وفق معايير وسياسة النشر في المجلة، وتبيان المعطيات بشكل صحيح، وذلك عن طريق: الإحالة الكاملة، ومراعاة حقوق الآخرين في المقال، وتجنب إظهار المواضيع الحساسة وغير الأخلاقية، الذوقية، الشخصية، العرقية، المذهبية، المعلومات المزيفة وغير الصحيحة وترجمة أعمال الآخرين بدون ذكر مصدر الاقتباس في المقال.

● **الأصالة والقرصنة:** على المؤلف إثبات أصالة عمله وأي اقتباس أو استعمال فقرات أو كلمات الآخرين يجب تهميشه بطريقة مناسبة وصحيحة، ومجلة " الابتكار والتنمية " تحتفظ بحق استخدام برامج اكتشاف القرصنة للأعمال المقدمة للنشر.

● **إعادة النشر:** لا يمكن للمؤلف تقديم العمل نفسه (المقال) لأكثر من مجلة أو مؤتمر، وفعل ذلك يعتبر سلوك غير أخلاقي وغير مقبول.

● **الوصول للمعطيات والاحتفاظ بها:** على المؤلف الاحتفاظ بالبيانات الخاصة التي استخدمها في مقاله، وتقديمها عند الطلب من قبل هيئة التحرير أو المراجع.

● **الإفصاح:** على المؤلف الإفصاح عن أي تضارب للمصالح، مالي أو غيره والذي قد يؤثر على نتائج البحث وتفسيرها، ويجب الإفصاح عن مصدر كل دعم مالي لمشروع مقاله.

● **مؤلفي المقال:** ينبغي حصر (عدد) مؤلفي المقال في أولئك المساهمين فقط بشكل كبير وواضح سواء من حيث التصميم، التنفيذ والتفسير، مع ضرورة تحديد المؤلف المسؤول عن المقال وهو الذي يؤدي دورا كبيرا في إعداد المقال والتخطيط له، أما بقية المؤلفين يذكرون أيضا في المقال على أنهم مساهمون فيه فعلا، ويجب أن يتأكد المؤلف الأصلي للمقال من وجود الأسماء والمعلومات الخاصة بجميع المؤلفين، وعدم إدراج أسماء أخرى لغير المؤلفين للمقال، كما يجب أن يطلع المؤلفون بأجمعهم عن المقالة جيدا، وأن يتفقوا صراحة على ما ورد في محتواها ونشرها بذلك الشكل المطلوب في قالب المجلة الذي يتم تحميله من موقع المجلة.

● **الإحالات والمراجع:** يلتزم صاحب المقال بذكر الإحالات بشكل مناسب، ويجب أن تشمل الإحالة ذكر كل الكتب، المنشورات، المواقع الإلكترونية وسائر أبحاث الأشخاص في قائمة الإحالات والمراجع، المقتبس منها أو المشار إليها في نص المقال.

● **الإبلاغ عن الأخطاء:** على المؤلف إذا تنبه واكتشف وجود خطأ جوهرياً وعدم الدقة في جزئيات مقاله في أي زمن، عليه أن يشعر رئيس تحرير المجلة، ويتعاون لتصحيح الخطأ.

ثانياً: تقديم المقالات للنشر

■ ندعو المؤلفين الراغبين في نشر مقالاتهم في المجلة إلى الاطلاع على: "تعليمات للمؤلفين" و"دليل للمؤلفين" الموجودين في صفحتنا على موقع المجلة.

ثالثاً: إمضاء تعهد.

يقر فيه المؤلف (المؤلفون) بأصالة العمل العلمي المقدم ويتحملون فيه كامل المسؤولية العلمية والأخلاقية وتبعتها القانونية والأخلاقية.

مجلة الابتكار والتنمية

هيئة التحرير

الفهرس

الصفحة	اسم ولقب الباحث (ان)	عنوان المقال
01-20	Bouzid Merouane	Total quality management as a strategic approach to organizational change in business organizations
21-39	دريسي رضا عبدلي لخضر	المحاسبة و الإفصاح عن الدور الاجتماعي و البيئي للمؤسسة
40-52	Mancer Ilyes	Une lecture dans le développement des économies fondées sur la connaissance
53-73	سيد احمد عبد اللاوي هبري نصيرة	عملية تأسيس مشروع ريادة الأعمال
74-86	باية وقنوني	شرح تطبيقي لكيفية إخراج مقال علمي وفق قالب مجلة علمية بالمنصة الجزائرية
87-102	محمد زواغي نريمان عيفة	دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية
103-117	راقي دراجي لطيسة عبد الحليم	المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
118-137	قدايفة أمينة	محاسبة الموارد البشرية المفاهيم والمنطقات
138-150	Merzouk Farida	La concurrence comme contrainte au développement des PME en Algérie
151-160	جهاد بوعزوز عبد الحفيظ لقوي	متطلبات إدارة المعرفة في المنظمات

مجلة الابتكار والتنمية

ISSN: 2992-2089 / Class: NC

المجلد 01، العدد 01 – جوان 2024

Total quality management as a strategic approach to organizational change in business organizations

Bouzid Merouane ¹

¹University M'hamed Bougherra -Boumerdes-, Algeria

Summary:

Abstract:

Total Quality Management is a new way of thinking about the management of business organizations, which is based on a set of principles and ideas that any organization can apply in order to achieve the best possible performance, improve productivity, increase profits and improve its reputation in the local and foreign market in light of the large increase in the number of business organizations on the Its fields and activities differ, and for this reason, total quality management is a culture that promotes the concept of full commitment to customer satisfaction through continuous improvement and creativity in all aspects of work. Therefore, total quality management is a method for organizational change in business organizations

Keywords: quality total quality management; change; organizational change; strategy.

Jel Classification Codes : L22 ; M10

I- Introduction :

The interest in total quality management has become a global phenomenon and business organizations in the world have given it special attention, as total quality management has become a management philosophy and a lifestyle for any organization that enables it to obtain a competitive advantage in light of the rapid changes and the emergence of global markets and the increasing demands of consumers for quality. About satisfying the needs and requirements of the current and potential customer, i.e. serving the consumer and searching for his satisfaction and loyalty to the institution. In order to reach this end, it requires radical and deep changes in the culture of the institution, and in this context, total quality management is a modern management philosophy that takes the form of a comprehensive management approach or system, is based on making radical positive changes for everything within the organization so that these changes include: thought, behavior, values, administrative leadership style, work systems and procedures and performance ...etc., in order to improve and develop the components of the

1Bouzid Merouane, e-mail: m.bouzid@univ-boumerdes.dz

institution to reach the highest quality in its outputs, with the lowest A cost in order to achieve the highest degree of satisfaction with our customers, by satisfying their needs and desires, according to what they expect, and even exceeding this expectation in line with a strategy that realizes that customer satisfaction and the goal of An institution has one goal, and the institution's survival, success and continuity depend on this satisfaction, as well as on the satisfaction of all those who deal with it other than customers, such as suppliers and others. Therefore, total quality management is an organizational change that encourages the application and provision of quality improvement methods in all areas and adopts the philosophy of continuous improvement And attention to the need for senior management to support this philosophy and develop a strategic vision with the participation of employees.

And from it, how is organizational change through total quality management in business organizations?

1- What is organizational change:

A change is considered every transformation from one situation to another. As for the change in the field of the organization, i.e. from the administrative side, it means moving from the current situation to a more efficient and effective future situation, in order to interact with the environment in order to maintain and develop the competitive position.

As a result of the importance that the individual within the organization attaches to this phenomenon, a large number of writers and researchers have been exposed to the concept of organizational change, in order to define a clear concept and meaning for it, and give it definitions, each according to his philosophy, and we will address the most important of them by presenting them in the following, and then give a summary Turn it around to familiarize yourself with the concept of change.

I.1. Definition of the organizational change

First, the change can be considered as: "a tangible change that affects the parts and aspects of the work of the institution, as the change may include a modification in the structural organization, in technology, in the culture of institutions, in employment procedures or policies, or in the distribution, publication and scheduling of resources.

So the change includes various aspects that may affect the institution negatively or positively, and therefore the institution and its managers must ensure that these changes that affect the various aspects of the institution: technological, marketing, cultural, employment..., are positive and managed in a good way that allows achieving the objectives of the institution. In the short and long term...

SKIBBINS also defined it as "the administrative method for transforming the organization into a better building state in its expected future development" (Chtataha, 2006/2007, pp. 03-04).

While Scobbins explains that change is a management style, it is expected to develop the organization in the future.

- Mustafa Ashwi sees organizational change as “moving from one situation to another”, It is usually assumed that the change is for the better than the previous situation, and it is one of the steps of change and aims to achieve the tasks and goals for which the institution was established in a better and more effective way, for the purpose of fulfilling desires Material and moral for individuals working within the institution (Dalil, 2007, p. 15).
- François Bonen also presented a definition of organizational change, in which he says: “It is a change (Chtataha, 2006/2007, pp. 04-05) in the individual and collective methods of operation of the employees in the organization, and the way they are directed and interact in the heart of the organization and with its surroundings through organizational change”. Here, we find that change is the process in which the interaction between the organization and its employees with the environment in which it is located is therefore a process of adaptation.
- According to Ali Al-Salami’s definition: “Organizational change is to bring about modifications in the objectives and policies of the administration or in any element of the organizational work, targeting one of the two things: the appropriateness of new situations and aspects of activity that achieves a precedent for the organization over others”.

In this definition, the writer shows that change is the process of making adjustments to the objectives, policies and elements of work in order to adapt to the existing situation or add new aspects of activity that achieve an advantage for the organization.

Through the definitions that dealt with the concept of organizational change, we note that each researcher presented the definition according to his own vision in which the change takes place and on which entrances he focuses, but it generally does not differ in principle in that change is a long-term effort, and it is a natural process that is based on Improving the organization’s ability to solve problems results in the introduction of development to a degree on one or more elements that affect the prevailing climate in the organization, with a focus on increasing the effectiveness of working groups in it, through the help of an expert in change to convince members of the organization with new ideas, and it can be seen as a series of stages through which the transition from the current situation to the new situation takes place, its compatibility with developments in the conditions of its external environment.

1-2 - Motives for organizational change:

The motives that drive the organization to make change are divided into two main groups: the first is internal factors, and the second is external factors, that is, those present in the external environment of the organization.

A - Internal factors:

The internal factors are characterized by the ability of the organization to control them to some extent, unlike the external factors that are outside its control. The internal factors are:

New goals: If the organization adds new goals to the existing goals or changes its goals with other new goals, it will inevitably make the appropriate changes to provide an appropriate atmosphere and conditions, including resources, capabilities and means, to achieve these new goals.

- **The mission of the organization:** the message is defined as the reason for which the organization was found. If it decides to change it, it will make radical changes to its components and elements.
- **Joining new individuals:** The joining of new individuals with different ideas, experiences and skills, especially if they appoint leaders in the administration, will result in changes and the emergence of new situations.
- **Dissatisfaction of the employees:** The dissatisfaction of the employees results in negative effects on the performance of the organization. Therefore, managers must diagnose the causes of dissatisfaction and try to find solutions by making the necessary modifications and improvements requested by the employees. By fulfilling their needs, they will feel cared for and thus show loyalty to the organization and give what they have for it.
- **Low level of performance:** If the organization's low level of performance is discovered, it must search for the reasons and make adjustments or changes that would improve the level of performance.

B- External factors:

External factors, in turn, are divided into two parts: factors from the direct or private environment, and factors from the indirect or general environment.

- **Factors from the immediate environment:** they mean:
 - **Total customers and consumers:** If customers stop acquiring the products of one organization, or switch to acquiring the products of another organization, then this is evidence that the products of the first organization do not fully meet their needs, which requires them to study their desires and requirements, and make adjustments and improvements that meet them on an ongoing basis. Because the customer is not satisfied with improvement once, but will always demand improvements in the products he buys or consumes.
 - **Competitors:** The organization must remain attentive and alert to the improvements and developments that competitors are doing, whether on products, methods, methods or means of production, services provided...etc.

And to introduce the same or equivalent improvements, and why not, to retain existing customers and attract another group of new customers.

- **Suppliers:** Suppliers also have a role in pushing the organization to make the change when they provide it with inputs different from the inputs the organization used to get.

▪ **Factors from the indirect environment:** These factors are as follows:

- **Social changes:** The current societies are characterized by high rates of demographic growth, changing age rates, changing consumer tastes and tendencies, especially with the opening of markets and the liberalization of global trade, where the consumer has become familiar with the products of various organizations from different countries of the world, which calls for local organizations to make all their efforts to improve their products to attract its customers and to maintain its market share. Another social change is the change in customs, traditions and values in societies (Mozawi, 2003/2004, pp. 10-12).
- **Economic changes:** The economic conditions have recently witnessed a wave of important changes, including:
 - ✓ liberalization of world trade;
 - ✓ shift to free market and privatization;
 - ✓ Economic blocs, among which we find: the European single market and the Free Trade Area Agreement between America, Canada and Mexico.
 - ✓ The spread and expansion of the activity of multinational companies and foreign branches of non-national organizations.

All of these factors threaten the current organizations through the intensification of local competition and the intensification of international competition.

- **Political changes:** These changes are related to the laws and legislations of the country in which the organization is active, and they are:
 - ✓ government legislation;
 - ✓ taxes;
 - ✓ services provided by the government;
 - ✓ The judicial system;
 - ✓ political system.
- **Technological changes:** Talking about technological changes and developments was related to production methods and means, or the development of computer technology and its use in organizations to gain time

and avoid human errors...etc. However, the technological revolution has now reached far beyond that, as news and information are easily reached and circulated within a very short period of time via the Internet, in addition to the audio-visual media. As well as transferring money using various payment tools through the fastest electronic means, and most commercial transactions are conducted via the Internet, except for the transmission of information, mail, and education and training programs through this network.

- **The Globalization Phenomenon:** After addressing the changes in the various fields that push organizations to make change, we note that the phenomenon of globalization has a role and has helped the emergence and spread of these changes internationally, which is why it is worth mentioning.

The phenomenon of globalization is known as a multifaceted phenomenon. It is a cultural, social, political and economic phenomenon that works to generalize a certain pattern in these aspects to become the dominant global pattern (Mozawi, 2003/2004, p. 13).

1-3- Objectives of organizational change:

The organizations' attempt to bring about organizational change is an attempt to find balance and maintain its stability in the midst of the changes that occur in the surrounding climate. Organizational change does not come in a spontaneous and improvised manner, but rather is a purposeful, studied and planned process. Among the objectives of the organizational change program we find:

- a. Increasing the level of performance, achieving a high level of motivation and a high degree of cooperation, and clearer methods of communication, reducing absenteeism rates, work turnover, reducing conflict and achieving low costs.
- b. The organizational change program should aim to make the organization more adaptable to the current or expected environment.
- c. The program should be based on the assumption that the level of organizational effectiveness and individual performance rise to the extent that allows for the optimal integration of individual goals and organizational goals.
- d. Building an atmosphere of trust and openness between working individuals and groups in the organization.
- e. Helping the organization to solve the problems it faces by providing it with information about the organization's various operations and results.
- f. Increasing the organization's ability to deal and adapt to the surrounding environment and improve its ability to survive and grow (Chtataha, 2006/2007, p. 08).

Another trend sees that administrative development takes place through working on the development of the organization, which crystallizes in the necessity of upgrading human skills with a special focus on behavioral aspects. Quantitative and qualitative change of public goods and services to be distributed to society (Chtataha, 2006/2007, p. 08).

I. 2. Total Quality Management as an Organizational Change::

E The concept of total quality management is one of the concepts of modern management that is based on a set of principles and ideas that any organization can apply in order to improve its performance. It has global acceptance according to internationally agreed quality standards and can therefore move towards the trend of globalization, which will only accept organizations that are distinguished by quality in their products and services (Al-Daradkeh & Al-Shibli, 2002, p. 15).

2-1 - The concept of total quality management:

Despite the multiple definitions of the term total quality management, as a result of continuous use and application, there is a common denominator between them, which is the investigation of the needs, desires and expectations of individuals and their compatibility with them through continuous efforts and development at the level of the institution as a whole.

Sehcter defines total quality management as: creating a distinct culture of performance where all members of the organization work continuously to achieve consumer expectations and work performance while achieving quality better or with high efficiency and in the shortest possible time.

Jablonski defines total quality management as: the collaborative use of work teams to perform work by mobilizing the talents and capabilities of all employees in the organization to continuously improve productivity and quality.

As for "William Edward Diming", "W. Edwarads Diming" defined total quality management as: the organized management method that aims at the continuous cooperation and participation of the employees of the organization in order to improve the good or service and activities that achieve customer satisfaction, workers' happiness and the requirements of society (Abu Al-Nasr, 2008, pp. 64-65).

"Marshall Sachikin and Kenneth Jade Keiser" dealt with total quality management, as it means the philosophy of the organization for each individual in it. It also works to achieve lasting customer satisfaction by integrating tools, techniques and training. This includes continuous improvement in the processes within the organization, which leads to high quality products and services (Al-Samarrai, 2007, pp. 34-35).

Thus TQM can be viewed as a cultural revolution because of the way management thinks and operates in terms of working to continually improve quality, focus on team work, and encourage individual participation in goal setting and decision-making.

2-2 Evolution of the concept of total quality management:

The focus on the concept of quality began in Japan in the twentieth century and then spread to America and European countries and then the rest of the world, and there were many contributions by a number of scholars and thinkers in defining and developing the concept of quality. Shewahart gave lectures on quality and statistical methods in quality to many Japanese engineers and his ideas spread quickly and quality titles were published in several scholarly fields.

As for Joseph Juran, he published his first book on quality control in 1951, in which he emphasized the responsibility of management for quality. In the seventies of the twentieth century, Philip Corospy introduced the concept of zero defects, which requires correct work from the first time (Joudeh, 2006, p. 24), and in total, the concept passed through four stages major:

a. Quality check: At this stage, the focus was on clearly defining the specifications of the product in addition to defining the necessary steps for making the product (Gattan, 2000, p. 15). Therefore, the products that conform to the technical specifications can be delivered to the customer. As for the products that do not conform to the technical specifications, they are either destroyed, reworked, or Sell it at lower prices.

The product inspection process was focused only on discovering errors and correcting them. The error, defect or damage has already occurred. The inspection process discovered the error, but it did not prevent it from the ground (Joudeh, 2006, p. 25).

b. Quality control: At this stage, quality control methods appeared through statistical methods and monitoring through the sample. Instead of monitoring all the produced quantities, the control was carried out on a representative sample of all production, so that a decision was taken to accept or reject the entire product based on the control that is carried out on the sample. , This was a significant development to reduce costs.

Among the advantages of this stage is that it works to remove the reasons behind the dissatisfaction with the performance of the organization, and to find a system that can achieve the required specifications for the product, and this is achieved by the feedback that improves quality and corrects the situation.

c. Quality Assurance: This stage looked at the concept of quality with a broader view, focusing on prevention and prevention through statistical monitoring, and other new concepts such as quality cost, total quality control, and zero defects.

Quality responsibility is no longer one of the tasks of the single department responsible for quality, but responsibility has become one of the tasks of the organization as a whole (Ayyash, 2005, pp. 222-223).

- d. Total Quality Management:** The concept of total quality management began at the beginning of the eighties, but the interest in this approach is moving towards adopting a new culture, or a new philosophy that the institution is going with, taking into account specific standards to ensure product quality and quality of operations (Al-Samarrai, 2007, p. 49), and this concept focuses on teamwork and encouraging Employee engagement and engagement, as well as customer focus and supplier engagement (Joudeh, 2006, p. 27).

In general, there are many differences between traditional management and total quality management, the most important of which are summarized in the following table:

The table shows: Comparison between traditional management and total quality management

Traditional management	Total quality management
1- Close censorship and catch errors	1- Self-censorship
2-Individual work	2-Teamwork and team spirit
3-Focus on the product	3-Focus on the product and processes
4- employee engagement	4- employee engagement
5- Improvement when needed	5- Continuous improvement
6. Rigidity of Policies and Procedures	6. Flexibility of Policies and Procedures
7. Save the data	7. Analyze the data and make intercomparisons
8- Focus on making profits	8- Focus on customer satisfaction
9- Seeing suppliers as exploiters	9- Participating suppliers
10. The external client	10. The internal and external client
11-Experience is narrow based on the individual	11-Extensive experience through the work team

Source: (Joudeh, 2006, p. 27).

2-3- Goals of total quality management:

The objective of applying total quality management in organizations is:

- a. **Reducing costs:** Quality requires doing the right things in the right way from the first time, and this means reducing damaged things or re-achieving them, and thus reducing costs;
- b. **Reducing the time required to complete tasks for the client:** the procedures set by the institution to perform services for the client have focused on achieving goals and monitoring them, and therefore these procedures were long and rigid in many cases, which had a negative impact on the client;
- c. **Achieving quality:** by developing products and services according to the desire of customers. Lack of interest in quality leads to an increase in the time to perform and complete tasks and an increase in monitoring work, and thus an increase in the complaints of the beneficiaries of these services.
- d. Creating an environment that supports and maintains continuous development;
- e. Involving all workers in the development;
- f. Following up and developing operations performance measurement tools;
- g. A strongly customer focused culture (htt6);
- h. Providing goods and services to beneficiaries in a manner that fulfills their needs and is consistent with their expectations;
- i. Keeping pace with the movement of improvement and development in the methods of providing products and services and rising to the recognized international levels;
- j. Developing all levels of the organization, its operations and products, and integrating the idea of development into the core of the management philosophy;
- k. Confirming the competitive position of the institution, and building, developing and activating its competitive capabilities in the face of market developments and competitors' attempts (Ben Aishawy, 2005, p. 515).

2-4- Requirements for applying total quality management:

It is extremely difficult to apply the approach to total quality management in institutions without having a number of requirements necessary for its implementation, and in this regard, researchers differed in defining these requirements, but this difference between them was in the number and not in the total content, and depending on what the researchers reported, requirements can be identified Total quality management, which reflects the requirements for its application, which are as follows:

- a. **Support and endorsement of senior management:** It is the commitment and conviction of senior management in the organization of the inevitability and necessity of continuous development and improvement, and a strategic decision

was taken to use total quality as a weapon that guarantees success and superiority over competitors in the market. Fulfilling this without the conviction of the senior management, which is the factor of change in the organization.

- b. Orientation to the consumer and deepening the idea:** Work to achieve consumer satisfaction, which is the most important requirement of TQM requirements, and work to deepen the idea of the consumer running the institution.

The consumer is at the center of all efforts, from product design to after-sales services. Considering his desires are the ones that lead the production processes of all kinds in the organization.

- c. Preparing the organizational culture and work environment:** The success of TQM is linked to preparing the organization for a work environment, especially the organizational culture, and making it compatible and harmonious with the philosophy of applying TQM. Which we can call the culture of total quality management, which includes beliefs and values related to the various dimensions and environment of work organization, work style, exercise of authority and responsibility, performance evaluation, and others (Nabef Alwan, 2005, pp. 104-106).

- d. Training and continuous education:** All workers at all levels must be provided with appropriate and appropriate rates of education and training to make them aware of the importance and concepts of total quality, and in order for their skills and attitudes to become appropriate and appropriate to the philosophy of continuous improvement. Education and training provide a common language during work.

- e. Good management of human resources in the organization:** human resources are the driving forces for the success of the approach to total quality management, and therefore:

- Directing attention to it through good management of it and avoiding traditional methods of managing it;
- Focusing on developing and upgrading the system of selection, appointment, job occupancy, performance appraisal, training and motivation programmes;
- Building self-managed work teams to ensure participation and collaboration to achieve continuous improvement;
- Re-description of jobs, development of job design process, evaluation of performance reports.

- f. Performance measurement of productivity and quality:** It is necessary to provide an accurate measurement system based on the use of appropriate statistical methods to determine the non-positive variation in the completion and performance of operations and tasks, which facilitates the elimination of the

discrepancy in the completion of those tasks and tasks completely (Tawfiq, 2004, pp. 36-37).

- g. Adopting leadership patterns appropriate to the philosophy of total quality management:** There are many leadership patterns in administrative practices, but the appropriate pattern for the introduction and application of total quality management is the pattern that works in a team spirit, which works to provide and support a climate that believes in coordinated teamwork, as well as the pattern that motivates and motivates workers. For creativity, innovation and continuous improvement.
- h. Comprehensive participation on the part of all workers in the institution:** This requires:
- Removing barriers to efforts to improve production quality;
 - Getting rid of fear so that every individual can work for the sake of the organization, and this requires dealing with all individuals as one team, as well as the need for a common vision, knowledge, and acceptance by all employees and managers of the organization;
 - Participation also includes suppliers, in order to maintain quality by supplying the best materials required for the production process or service provision;
 - The supplier in the concept of total quality is not a rival or a party to confrontation with the institution, but rather it is a partner, ally and part of the institution (Tawfiq, 2004, pp. 41-42).
- i. Building an information system:** All attempts to apply TQM have not been successful without providing and creating an information system based on an effective database. Therefore, the design and management of a modern and developed information system must receive the attention of senior management and be considered a condition for the success of the application of total quality management, and methods must be applied Modern data processing and decision-making based on multiple methods, the most important of which are brain storming, trend survey method, operations research, various statistical methods, and others. This is provided by the information system to control all operations within the organization, because there are many effects required by the process of applying TQM (Nabef Alwan, 2005, p. 107).

2-5- Stages of Implementing Total Quality Management:

The entrance to the application of total quality management requires stages. Jablonski (1991) identified five stages for the application of total quality management, which are:

A. The first stage: Initialization or preparation: It is the extent of the need to apply the entrance to total quality management in the institution (Nabef Alwan, 2005, p. 110). This stage contains a set of steps, namely:

- **The decision to implement total quality management:** In this step, the organization's management decides its desire for a total quality management system, which requires it to have positive attitudes towards this endeavor and initial awareness of it.
- **Training managers on total quality management:** This training includes the necessary aspects of total quality management
- **Formulate the vision of the institution:** Here is the formulation of what the institution aspires to in the future, which is a strategic vision, and the method of total quality management is to achieve this strategy.

B. The second stage: planning: In this stage, the following takes place:

- **Selecting the members of the quality committee:** which includes the head of the institution, and representatives at a high level, which dictates the direction of the total quality program within the institution, whose tasks are to remove obstacles between functional entities, and to overcome resistance to change;
- **Choosing a quality consultant:** He is often chosen from the higher administrative levels, and has strong support for the issue of total quality.
- **Training of the Quality Steering Committee and the Consultant:** We have previously referred to quality training. As for the consultant, he must receive intensive training on total quality issues;
- **Approving the implementation plan and allocating the necessary resources:** At this stage, the total quality management program plan and the financial resources required for the implementation of this program are approved (Ben Aishawy, Total Quality Management (TQM) in the Service Institution, Issue 04/2006,, p. 12)²⁵.

C. Third Stage: Evaluation: This stage includes the following:

- **Self-evaluation:** Its aim is to know the evaluation, awareness and awareness of employees of the importance of total quality management.
- **Organizational evaluation:** This is done through personal interviews with workers and their investigation, to determine the gap between the current organizational culture and the desired one, with regard to total quality management;
- **Evaluation of customer opinion:** to find out what is expected of the institution;

- **Evaluation of the cost of quality:** It is an evaluation of the financial costs of quality.

D. The fourth stage: implementation: which contains the following steps:

- **Choosing who will undertake the training in the institution:** He usually has the necessary experience and knowledge in the affairs and issues of total quality management, and he is often invited by external bodies specialized in such training.
- **Training of managers and subordinates:** which includes the following:
 - ✓ Realization and awareness of the importance of total quality management;
 - ✓ Training to acquire knowledge and skills related to team building skills, group dynamics, communication and problem-solving.
- **Forming work teams:** In this step, work teams are formed that contribute to all information, and give suggestions and possible solutions to the problems raised, which concern the field of quality (Ben Aishawy, Total Quality Management (TQM) in the Service Institution, Issue 04/2006,, p. 12).

E. Stage 5: Exchange of experiences: In this stage, and in light of the implementation of the previous stages of the experience gained by the Total Quality Management Committee and the employees as a result of the application of TQM, the results are dealt with and discussed during a panel discussion that includes all employees in the institution to evaluate the results of the initial application and take the necessary measures in this regard (Nabef Alwan, 2005, p. 113).

2-6 The Sven-S Model for the application of total quality management:

This model includes seven dimensions through which quality management can be applied in the organization, which enables it to focus on the elements or the seven dimensions within the framework of a strategy to change and achieve total quality management successfully. This model has the following dimensions:

- A. The first dimension: strategy:** expresses a set of behaviors and actions that the organization plans to achieve by responding to the external environment. The organization's strategy should focus on the customer, by defining his needs and desires and working to achieve customer satisfaction.
- B. The second dimension: Structure:** The organizational structure provides a framework for the organization and shows its various tasks and the methods necessary to implement them. And the organizational structure must move away from adopting the vision and move towards focusing on the process, and there should be communication between the various departments of the institution.

- C. The third dimension: Systems:** It refers to the methods and tools that enable the organization to carry out its operational operations. There are two types of systems:
- Physical systems such as financial reports and reviews;
 - Software systems, which are related to interaction and communication processes.

The application of total quality management (TQM) requires supporting financial measures and supplementing them with other measures such as the measure of customer satisfaction, increased productivity, and others.

- D. The fourth dimension: management style:** expresses the prevailing organizational climate in the organization and the application of total quality management (TQM) requires a reduction in centralization in decision-making and great attention to the morale of workers and their participation in making appropriate decisions in addressing problems while working in the organization.

- E. The fifth dimension: the administrative body:** it means the employees within the institution and everything related to them in terms of employment, development and training policies, how to evaluate their performance, modernize compensation payment systems, and others.

The application of total quality management requires high commitment and focuses on education, education and continuous development of employees, and building a rewards structure that contributes to achieving the success of the application of total quality management. This dimension focuses on self-monitoring and job supervision for the continuous improvement of total quality.

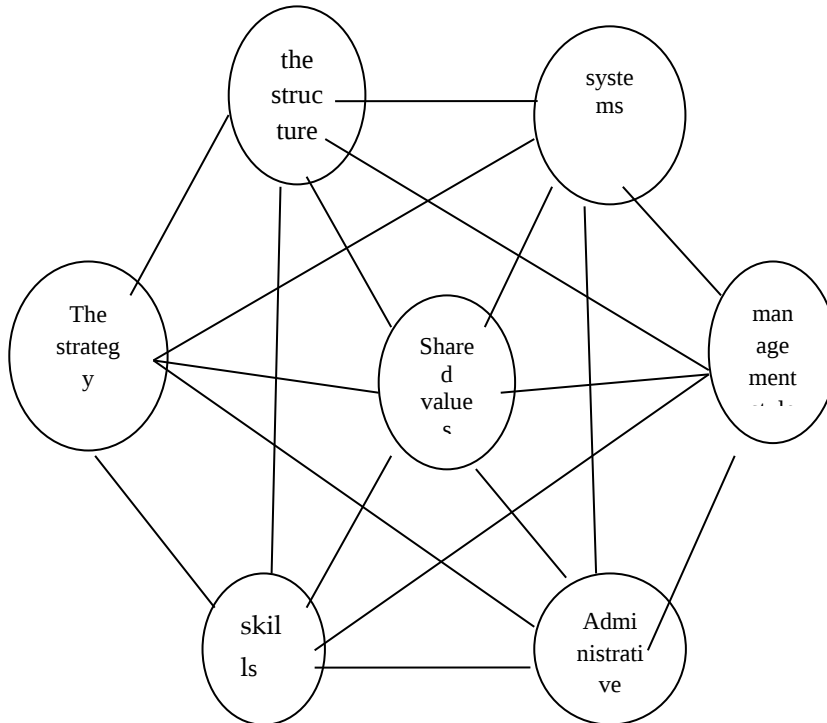
- F. The Sixth Dimension: Skills:** This dimension expresses the essential and critical capabilities, and the characteristics of the employees in the organization, as well as the overall skills and capabilities of the organization. Organization members should have the basic skills needed to handle problems within a team. And to direct these skills towards a customer-focused approach, so that the organization's personnel are able to collect customer data, and translate them into services that meet the customer's desires successfully, and that is by investing all the current and latent skills of individuals and encouraging them to innovate and always develop for the better.

- G. The Seventh Dimension: Shared Values:** Shared values express the guiding and leading concepts that govern the organization's personality, philosophy and culture, which should achieve the following: commitment to achieving customer satisfaction, adopting more democratic leadership styles, a high degree of employee participation, commitment to the approach of management based on facts.

The values required for the institution are the prevailing values in light of the organizational culture that believes in total quality and are criteria for any deviation from the required goals (Nabef Alwan, 2005, pp. 176-178).

It should be noted that this model is an adaptation of the model presented by McKinsey Consulting Group:

Figure shows: McKinsey model



Source: (Al-Mehyawy, 2006, p. 178)

The first three dimensions are the basic structure of total quality on the basis of the organization as a whole, and the other dimensions represent the workers who are required to achieve quality

and work to innovate through it.

2-7 Stakes of Total Quality:

Quality has become an embodied meaning that has gradually shifted from product quality to comprehensive quality, in order to face four basic bets: commercial, financial, organizational and cultural.

A- Commercial stakes: The sales process requires evidence of the quality of the products towards the customers, as well as the mobilization of the sales teams. Quality has become a contract with the buyer. The products you offer to buy it.

B- Financial stakes: "No-quality" costs the institution dearly. For example, in France, the cost of "no-quality" was estimated at 300 euros.

C- Regulatory stakes: Just as the "no-quality" makes the functioning of departments and workshops in turmoil, just as it makes the work flows create irregularities and distance from order and refinement, just as the external "no-quality" that the customer

notices also creates an imbalance, as the customer He can notice deviations between the discourses addressed to him about quality and the response in the field on the part of the management, as this would constitute a misunderstanding and a loss of credibility in the work of the management.

D- Cultural Stakes: The promotion of quality is always achieved in the lived reality with the traditional meaning of the profession, and from it, doing the profession as it should necessarily creates quality, and comprehensive quality requires restoring some values as reasons for achieving them, as these values are represented in rejecting exploitation in favor of achieving stability And the rejection of quality in order to achieve tedious monotony in work, so the priority is to act in work, and these values are linked to the meaning of individual competence.

We note that all quality bets reveal a collective approach in their application, that is, they are strongly focused on the individual. They aim to satisfy the customer by relying on real "management technology" supported by important marketing activities, which make the institution integrated in the economic and social aspects (Salam, 2003/2004, pp. 98-99).

2-8- Total Quality Strategy:

Ishikawa sees "total quality" as the organization's work system based on basic principles: completing the generalization of the "customers-suppliers" type relationships in all the organization's relationships, as every individual, every interest, and every sub-group of the organization at the same time is considered part of The process of producing the product or service as it is involved in determining the future of the product or service, in a broader sense, the individual in the institution is considered as a customer, so evaluating his position at work has results and repercussions on his behavior as well as on the level of quality of his activity.

We conclude from the foregoing that the human resource and the method of work within the institution are considered strategic factors that can work in favor of the search for maximum quality.

A- Total Quality Strategy as a process of change: The search for total quality as a strategy necessitates the search for the comprehensive efficiency of the institutions that Japanese institutions reflect which requires resorting to a comprehensive change process, including a change in behaviors.

The reasons for renewing the strategy of some companies, such as IBM, for example, within the framework of the renewal of quality, reflect a comprehensive approach that is based on three constants: the institution's focus on quality, as the search for what is better and customer service is considered one of the internal constants of the institution; It is also based on the rapid development and complexity of the environment (inventions in products, services and technologies, the economic crisis, new requirements for customers, the internationalization of markets, etc).

These three elements help the organization define its strategy in the form of a permanent and comprehensive improvement process, integrated into the management of the organization, and the quality strategy has become the preferred means to raise the contribution of all functions and units of the organization in achieving the strategic goals, and it also contributes to increasing their control over the internal action processes and facing changes The environment (customers, competitors, etc).

B- Total quality and human resources: The search for total quality requires the intervention of everyone in the organization, which clearly highlights the important role of human resources, and this role appears in two forms: through the relationship of searching for total quality and the work of the organization on the one hand, and on the other hand, in the centering Total quality and management style (Salam, 2003/2004, pp. 99-100).

II- Conclusion:

Total quality management is an administrative process carried out by the organization in a collaborative manner with all its members to complete the work by taking advantage of the special capabilities of the management and employees to improve quality and increase productivity continuously through work teams and through the integration of tools, techniques and training and guided by accurate information to get rid of all wasteful work in the organization Therefore, total quality management is to bring about an organizational change that comes through a strategic decision that is taken by the senior management of the organization and adopted by all employees, so it is expected that this decision will be taken with conviction and with the support of senior management, to include all jobs in the organization, as quality is not restricted to a job Certain, and total quality management is not limited to the quality of the product or service, but rather goes beyond it to include the quality of activities, operations, and the organization as a whole, in the sense that quality is integrated into the culture of the enterprise, and therefore, total quality management is a method for organizational change within business organizations.

Referrals and references:

- Abu Al-Nasr, M. (2008). *Fundamentals of Total Quality Management* (éd. 01). Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution Cairo.
- Al-Daradkeh, M., & Al-Shibli, T. (2002). *Quality in modern organizations* (éd. 01). Amman: Dar Al-Safaa for Publishing and Distribution.
- Al-Mehyawy, Q. N. (2006). *Quality Management in Services* (éd. 01). Amman: Dar Al-Shorouk.
- Al-Samarrai, M. S. (2007). *Total Quality Management in the Production and Service Sectors* (éd. 01). Amman: Jarir House for Publishing and Distribution.
- Ayyash, K. (2005, 03 08-09). Introduction to Total Quality Management as a Determinant of Outstanding Performance in Organizations. *International Scientific Conference on Outstanding Performance of Organizations and Governments* . Faculty of Law and Economic Sciences: Kasdi Merbah Ouargla University,.
- Ben Aishawy, A. (2005, 03 08-09). Total Quality Management: An Introduction to Developing the Performance of Administrative Organizations. *International Scientific Conference on the Distinguished Performance of Organizations and Governments* . Faculty of Law and Economic Sciences: University of Kasdi Merbah Ouargla.
- Ben Aishawy, A. (s.d.). Total Quality Management (TQM) in the Service Institution, Issue 04/2006,. *Researcher Magazine* .
- Chtataha, A. (2006/2007). Bringing about organizational change through the entrance of the organization's culture, a case study - Sonelgaz "Directorate of Distribution in Laghouat". *a note submitted as part of the requirements for obtaining a master's degree* . Department of Management Sciences, majoring in Business Administration: Faculty of Economic Sciences and Management Sciences, University of Algiers.
- Dalil, H. (2007). The role of corporate culture in organizational change, a case study of the Sidi Kabir Water Corporation. *a note submitted as part of the requirements for obtaining a master's degree* . Department of Management Sciences, majoring in Busin: Faculty of Economic Sciences and Management Sciences, Blida University.
- Gattan, M. (2000). *Maitriser processus de l'entreprise, operational guide*. Paris: les édition d'organisation.
- <http://www.mmsec.com/m3-files/JWDA1.htm>
- Joudeh, M. A. (2006). *Total Quality Management Concepts and Applications* (éd. 02). Amman: Dar Wael Publishing.

- Mozawi, S. (2003/2004). The status of human resource management within ISO standards and total quality management. *a thesis within the requirements for obtaining a master's degree in economic sciences, majoring in business administration* . Faculty of Economic and Management Sciences, University of Algiers.
- Nabef Alwan, Q. (2005). *Total Quality Management and the requirements of ISO 9001: 2000* (éd. 01). Amman: Dar Al Thaqafa for Publishing and Distribution.
- Salam, S. (2003/2004). Institutional Culture and Change. *a note submitted for obtaining a master's degree in the branch of economic analysis* . Faculty of Economics and Management Sciences: University of Algiers.
- Tawfiq, A. R. (2004). *Total Quality Approach: Total Quality Management* (éd. 03). Egypt: Center for Professional Experience in Management.

المحاسبة والإفصاح عن الدور الاجتماعي والبيئي للمؤسسة

دريسي رضا¹، عبدلي لحضر²¹ جامعة آكلي محمد أولحاج - البويرة² جامعة آكلي محمد أولحاج - البويرة

ملخص :

تلعب كل من المحاسبة والإفصاح دورا حيويا في دعم المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة من خلال توثيق و تحليل المعلومات المالية و غير المالية و تقديمها بشكل دقيق و واضح , يهدف هذا الدور إلى توفير معلومات تساعد أصحاب المصلحة في تقييم أداء المؤسسة في مجالات الاجتماعية و البيئية و اتخاذ القرارات الصائبة بناء على ذلك .

عندما تكون المعلومات المالية و غير المالية متاحة بشكل دقيق و واضح يمكن للمستثمرين و العملاء و المجتمع المحلي و الجهات الحكومية و غيرهم من أصحاب المصلحة فهم تأثيرات الشركة على المجتمع و البيئية و بالتالي تحفيز الشركات على تبني ممارسات أعمال مستدامة و مسؤولة اجتماعيا و بيئيا , بشكل عام يساهم دور المحاسبة و الإفصاح في تعزيز التوازن بين المصالح المالية و المصالح الاجتماعية و البيئية للمؤسسة و بالتالي يساهم في بناء سمعة المؤسسة و تعزيز الثقة مع جميع الأطراف المعنية و كذلك في تعزيز قدرتها على الابتكار و النمو و في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة .

الكلمات المفتاح : المسؤولية الاجتماعية و البيئية , المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية و البيئية , الإفصاح , المؤسسة

تصنيف JEL : XNN ؛ XNN

Abstract:

Accounting and disclosure play a vital role in supporting an organization's social and environmental responsibility by documenting, analyzing and presenting financial and non-financial information in an accurate and clear manner. This role aims to provide information that helps stakeholders assess the organization's social and environmental performance and make sound decisions accordingly.

When financial and non-financial information is accurately and clearly available, investors, customers, the local community, government agencies and other stakeholders can understand the company's impacts on society and the environment and thus motivate companies to adopt sustainable and socially and environmentally responsible business practices. In general, the role of accounting and disclosure contributes to enhancing the balance between financial interests and social and environmental interests of the organization and thus contributes to building the reputation of the organization, enhancing trust with all stakeholders, enhancing its ability to innovate and grow and achieve sustainable development in its three dimensions .

Keywords: Social and Environmental Responsibility, Social and Environmental Responsibility Accounting, Disclosure, Organization

Jel Classification Codes : XNN ; XNN

¹ المؤلف المرسل: دريسي رضا البريد الإلكتروني : r.drici@univ-bouira.dz

I - تمهيد :

في ظل تنامي التطور العلمي و التكنولوجي المتزايد ، تواجه المؤسسات عبر مختلف العالم تحديات عديدة نتيجة للتغيرات السريعة و المتلاحقة و التي تحدث على الصعيدين البيئي و الاجتماعي ، و باعتبار أن المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع فهي تستمد منه الموارد البشرية و الموارد المالية و الموارد المادية و تقدم بدورها السلع و الخدمات و المعلومات ، و نظرا لتنامي المشاكل الاجتماعية و البيئية أصبح من الضروري البحث عن حلول عملية لها هذا من جهة و من جهة أخرى الاعتراف بمسؤوليتها الاجتماعية و البيئية ، هذا ما أدى لتغيير نظرة المؤسسة للمجتمع و للبيئة خاصة بعد زيادة الوعي المجتمعي .

فبعد أن كان الهدف الأساسي للمؤسسة هو تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح فقط ، تعداه إلى تحقيق أرباح أخرى في المجالات غير الاقتصادية . هذا النهج جعلها فاعلا أساسيا في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تبنيها المسؤولية الاجتماعية و البيئية و لما تحدثه من أثر إيجابي من خلال أنشطتها على الموظفين ، العمال ، البيئة و المجتمع . و من خلال هذا تجاوزت وظيفة المحاسبة الدور التقليدي و المتمثل في قياس الأنشطة الاقتصادية ، بحيث أصبحت أداة فعالة لقياس الآثار الاجتماعية و البيئية لأنشطة المؤسسة و الإفصاح عنها ، هذا ما أدى إلى ظهور ما يعرف بالمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية و البيئية .

فقد أدركت المؤسسة أهمية الإفصاح عن مسؤولياتها البيئية و الاجتماعية باعتباره الطريقة التي من خلالها يستطيع توصيل المعلومات الملائمة عن أدائها الاجتماعي و البيئي للأطراف ذات المصلحة بهدف مساعدتهم في اتخاذ القرارات الرشيدة من جهة و تعزيز ميزتها التنافسية و سمعتها و صورتها الحسنة من جهة أخرى .

الإشكالية :

مما سبق نجد أن المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية و البيئية من الأمور الهامة التي يجب مراعاتها من طرف المؤسسات و ذلك من خلال الإفصاح عن أدائها الاجتماعي و البيئي ، و عليه تتضح لنا الإشكالية التي سنعالجها في ورقتنا البحثية و هذا من خلال طرح السؤال الجوهري :

ماذا نعي بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسة و طرق الإفصاح عن أدائها ؟

الفرضيات :

- المسؤولية الاجتماعية و البيئية هي التزام أخلاقي من المؤسسة اتجاه المجتمع و البيئة التي تنشط فيها و ذلك عن طريق المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة .
- الإفصاح هو تقديم المعلومات إلى أصحاب المصالح بشكل مضمون و صحيح قصد اتخاذ قرارات رشيدة .
- يؤثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية و البيئية على أدائها البيئي و الاجتماعي .

أهمية البحث :

- التعرف على مساهمات المؤسسة الاجتماعية و البيئية .
- تسليط الضوء على أهمية المسؤولية الاجتماعية و البيئية .
- أهمية محاسبة البيئية و الاجتماعية باعتبارها أحدث مرحلة من مراحل تطور المحاسبة .
- إبراز أهم الطرق المستعملة في الإفصاح عن المعلومات الاجتماعية و البيئية .

أهداف البحث :

- تحديد مفهوم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية و البيئية .
- التعرف على أساليب الإفصاح عن المعلومات الاجتماعية و البيئية .
- معرفة أهم العوامل التي تؤثر على عملية الإفصاح .
- معرفة التطورات الحديثة في مجال الفكر المحاسبي و التي تعتبر المحاسبة البيئية و الاجتماعية فرعاً منها .

منهجية البحث :

من أجل الوصول لأهداف البحث ، قمنا بإتباع المنهج الوصفي باستخدام أداة الوصف في شرح مختلف المفاهيم المعتمدة في المراجع و التي تخص موضوع ورقتنا البحثية .

الدراسات السابقة :

تناولت العديد من الدراسات موضوع المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسات من زوايا مختلفة ، فقد ركزت بعض هذه الدراسات على وصف و تحليل الممارسات المحاسبية المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية و البيئية ، على غرار :

- دراسة (قريو أسماء ، 2016) بعنوان : " التفاعل بين الحوكمة ومحاسبة المسؤولية الاجتماعية لتحقيق استدامة منظمات الاعمال دراسة حالة بعض منظمات الأعمال الجزائرية "

هدفت هذه الدراسة إلى بحث كيفية مساهمة محاسبة المسؤولية الاجتماعية في دعم حوكمة الشركات من خلال قياس العوائد التكاليف الاجتماعية الناتجة عن أنشطة المنظمات ، مما يحدد مركزها المالي من منظور اجتماعي يجعلها خاضعة للمساءلة أمام جميع أصحاب المصلحة ، الأمر الذي يعزز ولاءهم دعمهم ، بحيث تؤدي المزاوجة بين الحوكمة و محاسبة المسؤولية الاجتماعية إلى دمج اهتمامات أصحاب المصلحة و منظمات الأعمال مما يخلق بيئة مواتية لتحقيق الاستدامة و الابتكار في مجالات مثل المنتجات الخضراء و العمليات الإنتاجية الجديدة و اكتشاف الأسواق و أساليب الإدارة المتكورة

- دراسة (أحمد بن عبد القادر القرني ، 2014) بعنوان : معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في السعودية (آراء المدققين الخارجيين والشركات)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أبرز المعوقات التي تحد من الإفصاح الكامل عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في السعودية ، و لتحقيق ذلك أجرت دراسة ميدانية شملت مراجعي الحسابات و مسؤولي المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص ، حيث تم اختبار فرضيات باستخدام برنامج SPSS حيث تم توزيع 210 إستبانة و استرجاع 100 صالحة للتحليل (48%) و كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود معوقات تنظيمية و تشريعية و علمية و مهنية و ثقافية و اجتماعية و مالية و إدارية تعترض الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية ، استناداً إلى ذلك أوصت الدراسة ببناء إطار تنظيمي متكامل لممارسة المسؤولية الاجتماعية في السعودية لمعالجة تلك المعوقات

دراسة (يوسف محمود جريوع، 2007) بعنوان : "مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة دراسة استكشافية لآراء المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في قطاع غزة "

تناولت هذه الدراسة عدة أهداف رئيسية متعلقة بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية للشركات هي تحديد المفهوم الشامل لمحاسبة المسؤولية الاجتماعية و تعريفها بدقة و أيضا دراسة و تحليل أساليب قياس التكاليف و العوائد الاجتماعية عن أنشطة الشركات و كذلك التعرف على الأسس و المنهجيات المتبعة في الإفصاح عن معلومات المسؤولية الاجتماعية ضمن القوائم المالية للشركات العاملة في قطاع غزة مع اقتراح نموذج محاسبي للمسؤولية الاجتماعية للشركات الذي يتناسب مع الظروف الاجتماعية و الاقتصادية في الدول النامية بشكل عام و العالم العربي و فلسطين بشكل خاص .

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يلاحظ أن غالبية الدراسات السابقة ركزت على ضرورة الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الاجتماعية ، و مساهمتها في قياس الأداء المالي للمؤسسات ، و تأثيرها على أدائها الاجتماعي . و مع ذلك فقد تطرقت دراستنا إلى جانب مهم يرتبط ارتباط وثيقا بالبعد الاجتماعي ، ألا و هو البعد البيئي و لما له من تأثير بالغ الأهمية على نجاح المؤسسة جعلها مؤسسة مواطنة و مستدامة حيث أولت الدراسة اهتماما خاصا للجوانب البيئية باعتبارها عنصرا أساسيا في مفهوم المسؤولية الشاملة للمؤسسات تجاه المجتمع و البيئة

و لمعالجة إشكالية البحث قمنا بالتطرق الى المحاول الرئيسية التالية :

I - الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسة .

II - المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية و البيئية .

III - الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي و البيئي للمؤسسة .

I - الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسة .

في ظل تزايد الوعي بالتأثيرات الاجتماعية و البيئية لنشاطات المؤسسة ، برز مفهوم المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسة كأداة أساسية لخلق مستقبل مستدام للجميع بحيث تشير هذه المسؤولية إلى التزام المؤسسات بدمج الاعتبارات الاجتماعية و البيئية في جميع أنشطتها من العمليات الإنتاجية إلى التفاعلات مع المجتمع سعيا منها لتقليل الأثر السلبي و تحقيقا للتنمية مستدامة .

1.I- ماهية المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسة :

يرى Robbins أنها : تستند المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسة على قيم أخلاقية ، و تتضمن التزامات طويلة الأمد لتحقيق الأهداف و تعزيز سمعتها و صورتها في المجتمع (ضيافي نوال، 2010، ص21) .

كما عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها الالتزام المستمر لمؤسسات الأعمال بالسلوك الأخلاقي و المساهمة في التنمية الاقتصادية ، مع التركيز على تحسين معيشة العمال و عائلاتهم ، بالإضافة إلى الإسهام في تطوير المجتمع المحلي و المجتمع بشكل عام .(الدين و كنوش، 2012، ص3)

في حين تعرفها اللجنة الأوروبية على أنها عبارة عن منهج متكامل يسعى إلى دمج الاهتمامات و التحديات الاجتماعية و البيئية و الاقتصادية في جميع عمليات المؤسسة و أنشطتها التشغيلية و يتضمن هذا المفهوم التفاعل الإيجابي مع كافة الأطراف المعنية سواء كانت داخلية أو خارجية بشكل طوعي من قبل المؤسسة (سامي، 2022، ص 46) .

كما يعرفها البعض على أنها عقد اجتماعي يربط بين منظمات الأعمال و المجتمع ، حيث تتجلى في الجهود التي تبذلها المؤسسة نحو تحقيق الفوائد و تلبية الاحتياجات المجتمعية مع الحفاظ على البعد البيئي (أحمد، 2017، ص 78) .

أما مواصفة الأيزو 26000 تعرفها على أنها ترجمة لقراراتها ونشاطاتها اتجاه المجتمع والبيئة من خلال تبني سلوك شفاف وأخلاقي يسهم في تحقيق التنمية المستدامة بما في ذلك الصحة والرفاهية في المجتمع و يأخذ في عين الاعتبار توقعات أصحاب المصالح و يحترم القوانين السارية ، ويتوافق مع المعايير الدولية ودمج في المنظمة ككل ويتم ممارسته وتطبيقه في مستوياتها الإدارية المختلفة (هول، كروش، و بن وريدة، 2020، ص212) .

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن المسؤولية الاجتماعية والبيئية تمثل التزام الشركة تجاه المجتمع والبيئة، من خلال المساهمة في أنشطة اجتماعية ذات سلوك أخلاقي يرتبط بقضايا مثل التلوث البيئي والتضخم والبطالة، ومكافحة الفقر، وتحسين الخدمات الصحية، وخلق فرص العمل إلى جانب حل مشكلات الإسكان و المواصلات وغيرها. ينشأ التزام المسؤولية الاجتماعية والبيئية من تنفيذ المؤسسات لواجباتها تجاه المجتمع والبيئة.

2.I - تطورها :

المرحلة الأولى : مرحلة إدارة تعظيم الأرباح 1800 - 1920

ارتبطت هذه المرحلة مع قيام المشاريع الصناعية و إقصاد رجال الأعمال أنهم يملكون هدفا واحدا و هو تعظيم الربح و هنا يشير آدم سميث في كتابه ثروة الأمم بأن رجال الأعمال يسعون لتحقيق منفعتهم الذاتية و تعظيم الربح الذي يحصلون عليه ، مفترضا أن وجد سوق تنافسية هو حالة صحية من شأنها أن تقود إلى زيادة إجمالي الثروة القومية و التي تنعكس على تعظيم المنفعة للصالح العام و التي تمثل في جوهرها تحقيقا للمسؤولية الاجتماعية (أحمد، 2017، ص 77) .

المرحلة الثانية : مرحلة إدارة الوصاية ، من أواخر العشرينيات من القرن العشرين حتى بداية الستينيات

خلال هذه الفترة ، كانت المسؤولية الرئيسية للمؤسسة هي تحقيق الربح المستمر الذي يخدم المصلحة الشخصية و مصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين و العاملين . كانت النقود و الثروة مهمة و لكن كانت المؤسسة تولي أهمية أيضا للأفراد ، و كان شعار المؤسسة في تلك الفترة " ما هو جيد للشركات جيد للبلاد " (مخفي، طهرات، و حيرش، 2017، ص 170) .

المرحلة الثالثة : مرحلة إدارة نوعية الحياة للفترة من أواخر الستينيات حتى الوقت الحاضر

تقوم المسؤولية الأساسية للأعمال على أن الربح ضروري ، و لكن يجب أن تأتي مصالح الأفراد قبل المصالح المالية ، و هذا ما يحقق المصلحة الخاصة للشركة و مصالح المساهمين و المجتمع (البيئة) ككل ، شعار هته الفترة هو " ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلاد " (طهرات و مولاي، 2016، ص06) .

3.I - أهمية المسؤولية الاجتماعية و البيئية :

هناك و سمات نظر مختلفة حول دور المؤسسات في المجتمع ، و لكن هناك إتفاق على أن المسؤولية الاجتماعية و البيئية مهمة للشركات ، حيث تساعد على التفاعل مع المجتمع و تخفيف الانتقادات و الضغوط ، و من خلال تحقيق المسؤولية الاجتماعية و البيئية يمكن للمؤسسات تحقيق فوائد لها و للمجتمع و للبيئة و أهمها مابلي (خامرة، 2007، ص82-83) :

بالنسبة للمؤسسة :

المحاسبة و الإفصاح عن الدور الاجتماعي و البيئي للمؤسسة

- تحسين سمعة المؤسسة في المجتمع ، خاصة بين العملاء و الموظفين بحيث يعتبر أمراً مهما للغاية و يأتي ذلك بشكل طبيعي و ذلك بالقيام بالمسؤولية الاجتماعية و البيئية و هي جهود اختيارية تجاه الأشخاص المباشرين من قبل المؤسسة .
 - الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية و البيئية يمكن أن يحسن مناخ العمل و يعزز التعاون و التواصل بين جميع الأطراف .
 - تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوباً فعالاً مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع .
 - كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هاته المسؤولية .
- بالنسبة للمجتمع :**

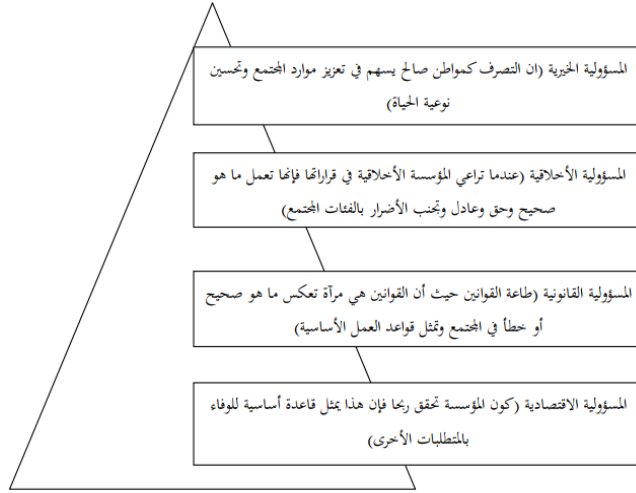
- الاستقرار الاجتماعي ينبع من وجود نوع من العدالة و تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص ، و هذا جوهر المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسة
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع ؛
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح ؛
- تحقيق التنمية يتطلب زيادة التوعية الاجتماعية و البيئية على نطاق واسع ، و هذا يسهم في الاستقرار السياسي و تعزيز الشعور بالعدالة الاجتماعية .

بالنسبة للدولة : (بن العايش، 2018، ص43)

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى ؛
 - الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية و البيئية يسهم في تعظيم عوائد الدولة نتيجة لوعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة و الملائمة في تحمل التكاليف الاجتماعية ؛
 - المساهمة في التطور التكنولوجي وتقليل معدلات البطالة هي من بين المجالات التي يجد القطاع العام صعوبة في التعامل معها بمفرده ، ولذلك يلعب القطاع الخاص دوراً مهماً في هذا السياق عبر تحمل مسؤولياته في هذه المجالات .
- أبعاد المسؤولية الاجتماعية و البيئية :
- حسب كارول CAROLL قسمها إلى أربعة أبعاد غير مستقلة عن بعضها البعض و هي تخص المؤسسة ككل و تتمثل في (نوال، 2010، ص31) :

- 1- **المسؤولية الاقتصادية :** باعتبار أن المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع و يجب أن تنتج سلع و خدمات المطلوبة مع تحقيق الربح
 - 2- **المسؤولية القانونية:** تخص الالتزامات القانونية و جملة التشريعات الموحدة في إطار قانوني و لكن كأعضاء في المجتمع ننظر المؤسسة القيام بها .
 - 3- **المسؤولية الأخلاقية :** مجموع السلوك و النشاط الغير موحد في إطار قانوني و لكن كأعضاء في المجتمع ننظر المؤسسة القيام بها .
 - 4- **المسؤولية الخيرية (التطوعية) :** هي المنافع و المزايا التي يرغب المجتمع في الحصول عليها من المؤسسة كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي و الأنشطة الخيرية ... الخ .
- و قد وضع كارول CAROLL هذه الأبعاد في شكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب و من جانب آخر فإن استناد بعد على بعد آخر هو عبارة عن حالة واقعية .

الشكل 1: هرم كارول CAROLL للمسؤولية الاجتماعية



المصدر : ضيافي نوال ، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد بشرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2009-2010، ص 24 .

I. 4 - المسؤولية الاجتماعية و البيئية بين التأييد و المعارضة :

مع التنوع في التحديات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية و البيئية ، فإن هناك اختلافات في تعريفها و تحديد نطاقها مما أدى إلى تباين في اتجاهات التأييد و الاعتراض على دور المؤسسات في تحمل المسؤولية الاجتماعية و البيئية و الأبعاد الأخلاقية و القيمة المضافة المرتبطة بها و فيما يلي نلخص النقاط الأساسية لكل اتجاه (عبد الليوي و بوشلاغم، 2018، ص23-24):

اتجاهات التأييد:

يرى أصحاب هذا الاتجاه ضرورة وجود علاقة جيدة بين المؤسسة و المجتمع الذي تقوم بخدمته ، و التي من شأنها أن تجعل أنشطة المؤسسة أكثر قربا للرغبات الاجتماعية و عليه فإن الحجج وراء قيام المؤسسة بمهام المسؤولية الاجتماعية و البيئية يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع و تقليل التدخل الحكومي ؛
- يمكن للأرباح أن تتحسن على المدى البعيد و ذلك لرضا المجتمع و مد جسور الثقة
- المؤسسة تتسبب في مشاكل يجب أن تحلها
- تكوين أو إعطاء صورة اجتماعية للمؤسسة أفضل و هذا ما يعزز قدرتها التنافسية
- لدى المؤسسة موارد مهمة يجب أن تستخدمها للارتقاء بمستوى الحياة ؛
- تبنى دور اجتماعي و البيئي يقلل النقد الموجه للمؤسسة .

اتجاهات المعارضة :

يؤكد المعارضون لأهمية المسؤولية الاجتماعية و البيئية وجهة نظرهم القائمة على النظرية الاقتصادية و في هذا يرى ميلتون فريدمان أن أصحاب الأعمال يحملون منطق مبادئ الاقتصاد الحر و ليس مبادئ المسؤولية الاجتماعية ، حيث أن رجل الأعمال لا مسؤولية له إلا تعظيم الربح و إذا ما تصرف بخلاف ذلك فإنه ينفق أمواله في غير محلها أو تصرف بدوافع غير اقتصادية و عليه فإن الحجج المعارضة وراء قيام المؤسسة بمهام المسؤولية الاجتماعية و البيئية تتلخص في الآتي :

المحاسبة و الإفصاح عن الدور الاجتماعي و البيئي للمؤسسة

- تبني المسؤولية الاجتماعية و البيئية قد يؤدي في بعض الأحيان إلى تصادم مع قاعدة تحقيق الأرباح و التي تعد جوهر وجود المؤسسات ؛
 - تتلashed الأهداف الاقتصادية الأساسية للمؤسسة و تتلashed مع مرور الوقت مما ينتج عنه ضعف في الأداء الاقتصادي في البداية و تراجع في المبادرات الاجتماعية في المرتبة الثانية ؛
 - تحميل المؤسسات كلفة عالية جراء أنشطة اجتماعية متزايدة؛ حيث قدرة المؤسسة المحدودة قياسا لقدرات الدولة ؛
 - سلطة اضافية أكبر تتمتع بها منظمات الأعمال وتضاف إلى نفوذها الاقتصادي ؛
 - يمكن أن يؤدي عدم وجود حجة عليا رسمية ومعروفة من الجمهور لمتابعة مدى الإنجاز الاجتماعي للمؤسسة إلى عدم وضوح الإرشادات والمعايير الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، مما قد يؤدي في النهاية إلى قلة الشفافية والثقة من قبل الجمهور .
- II - المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية و البيئية .
- إحدى مميزات المحاسبة هي مرونتها و ديناميكيته ، حيث تتكيف مع متطلبات و احتياجات مستخدميها في ظل التطور و التغيرات الحاصلة في العصر ، يعزز هذا التطور الوعي لدى المؤسسات و الحكومات و الأفراد بحيث أصبحت مصلحة الفرد تتقاطع مع مصلحة المجتمع بشكل أوسع ، مما أدى إلى تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية و البيئية .
- و مع ذلك فإن هذا المفهوم يتطلب مساءلة و متابعة من قبل مستخدمي القوائم المالية و الأطراف المختلفة في المجتمع ، لذا فقد تطور الفكر المحاسبي ليتبنى محاسبة المسؤولية الاجتماعية و البيئية كمفهوم جديد يهتم بتقديم التقارير المالية بما يعكس هذا الالتزام الاجتماعي و البيئي .

II. 1 - المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية و البيئية مفهومها و تطورها

مفهومها :

يشار إلى محاسبة المسؤولية الاجتماعية و البيئية أحيانا باسم محاسبة الاستدامة و باسم التقارير الاجتماعية للشركات أو التقارير غير المالية (القينعي، 2020، ص133) كما أنها تهدف إلى قياس تأثير نشاط المؤسسة على جودة الحياة في المجتمع و ذلك بتوفير معلومات دقيقة حول هذا التأثير (بوسبعين، 2014، ص162) . و يمكن تعريفها أيضا على أنها مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى قياس و تحليل أداء المؤسسات في الجوانب الاجتماعية و البيئية ، تتضمن هذه الأنشطة قياس التكاليف الاجتماعية و البيئية و تقديم المعلومات للفئات المعنية لمساعدتهم في اتخاذ القرارات و تقييم أداء الشركات في هذه الجوانب (فياض علان فياض، 2013، ص 57) ، فهي كنظام محاسبي يهدف في جوهره إلى القياس و الإفصاح عن التكاليف و العوائد الاجتماعية و البيئية لمنظمات الأعمال (مطر، 2004، ص416)

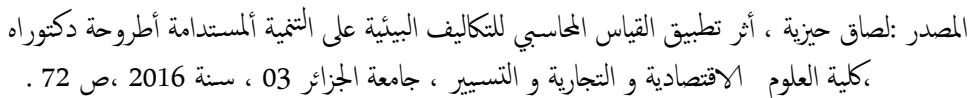
من خلال المفاهيم السابقة يمكن اعتبار المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية و البيئية هي نظام محاسبي يركز على قياس و تقديم المعلومات حول التأثيرات الاجتماعية و البيئية لأنشطة المؤسسات الصناعية و التجارية ، بما في ذلك القياس و الإفصاح عن التكاليف و العوائد الاجتماعية و البيئية .

تطورها :

تعتبر المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية و البيئية للشركات من آخر مراحل تطور المحاسبة ، حيث تأثرت وظائف الإدارة و المحاسبة بازدياد حجم المؤسسات و تأثيراتها المالية و الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية ، هذا ما وسع نطاق أصحاب المهتمين بإفصاحات المؤسسات المتعلقة بالجانب البيئي و الاجتماعي سواء كانت مالية و غير مالية

حيث كانت المحاسبة التقليدية تقدم تقارير مالية لخدمة المساهمين و المقرضين بالإضافة إلى تقارير عن الأداء البيئي و الاجتماعي للمؤسسة و مدى الالتزام بالتشريعات و اللوائح و المساهمات الطوعية في رفاهية المجتمع ، حيث أن الإفصاح

الشكل 02 : خط بياني لتطور المعرفة المحاسبية



يقوم نظام محاسبة المسؤولية الاجتماعية و البيئية على 04 فروض رئيسية هي (سفير، حمانه، و مولاي، 2018، ص3):

1- تقع على عاتق المؤسسات التزامات و مسؤوليات تجاه المجتمعات التي تمارس أنشطتها فيها ، و لكي تؤدي المؤسسات دورها المنشود ينبغي عليها قبول تلك الالتزامات و التحلي بروح المسؤولية تجاه المجتمع المحلي الذي تعمل ضمن نطاقه ، فالمؤسسة الواعية هي التي تدرك أهمية الاضطلاع بمسؤولياتها الاجتماعية و تلتزم بتحملها بشكل إيجابي و فعال انطلاقا من إيمانها بأن نجاحها و ازدهارها مرتبطان ارتباطا وثيقا بازدهار المجتمع الذي تنشط فيه .

2- تتميز الموارد الاقتصادية المتاحة للمجتمع بندرتها النسبية ، مما يستدعي ضرورة استغلالها و استثمارها بكفاءة و فعالية
قصوى بهدف تحقيق أقصى عائد اجتماعي ممكن ، فالاستخدام الأمثل لهذه الموارد المحدودة يضمن تعظيم المنافع و الفوائد
التي يجنيها المجتمع من الاستثمارات المختلفة سواء على المستوى البشري أو التكنولوجي أو البيئي ، لذلك يتعين على جميع الجهات
الفاعلة في المجتمع بما فيها المؤسسات ، العمل على توظيف هذه الموارد بطريقة رشيدة و مسؤولة تتضمن تحقيق أكبر قدر من
المنافع الاجتماعية المستدامة .

29

المحاسبة و الإفصاح عن الدور الاجتماعي و البيئي للمؤسسة

فالحفاظ على هذه الموارد الحيوية و ضمان استدامتها يعتبر التزاما أخلاقيا و قانونيا على عاتق جميع الكيانات الاقتصادية ، بما يكفل حق الأجيال القادمة من الاستفادة منها و عدم استنزافها بشكل جائر.

4- يتمتع المجتمع بالحق في الإطلاع و الإحاطة بمدى التزام المؤسسات بتنفيذ مسؤولياتها تجاهه و ذلك وفقا للأطر و المعايير المعتمدة و المتعارف عليها في مجال الإفصاح المحاسبي ، فالشفافية و المساءلة في هذا الصدد تعتبر من المبادئ الأساسية التي تكفل حصول المجتمع على المعلومات الكافية حول جهود المؤسسات في أداء دورها الاجتماعي المنشود مما يمكنه من تقييم مدى فعالية هذه الجهود و انسجامها مع توقعاته و متطلباته .

تستند محاسبة المسؤولية الاجتماعية و البيئية إلى نفس الأسس و المبادئ و المفاهيم الأساسية المعتمدة في نظام المحاسبة المالية التقليدي ، مع إجراء بعض التعديلات عليها بما يتناسب مع طبيعة و أهداف محاسبة المسؤولية الاجتماعية، فعلى سبيل المثال يتم تعديل مفاهيم مثل الاعتراف و القياس و الإفصاح لتتماشى مع المتطلبات الخاصة بقياس و تقييم الآثار الاجتماعية و البيئية لأنشطة المؤسسات . إلا أن الأساس النظري و الإطار المفاهيمي لكلا النظامين يبقى متشابهًا إلى حد كبير ، مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات في الأغراض و المجالات التي يغطيها كل نظام .

II . 3 - مجالات المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية و البيئية

الاتجاه السائد لتحديد مجالات محاسبة المسؤولية الاجتماعية و البيئية هو تقسيمها إلى أربعة مجالات وهي (بوسعدية، 2023، ص50-51) :

مجال العاملين : هذا المجال يتضمن تأثير أنشطة المؤسسة على الموارد البشرية ، حيث تلعب الموارد البشرية دورا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال ، حيث تشمل هذه الأنشطة تحسين وضع و ظروف العمل للموظفين و تحفيزهم ، سواء ماديا أو معنويا ، لزيادة إنتاجيتهم و تطويرهم من خلال توفير التدريب و الاهتمام بصحتهم و رفاهيتهم ، كما تشمل أيضا توفير التأمين الصحي و الضمان الاجتماعي و سبل الحماية من حوادث العمل و تعزيز العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل بيئة العمل لتعزيز التعاون و التنسيق بين جميع الموظفين و تعزيز الاستقرار الوظيفي .

مجال البيئة : يشمل هذا المجال الأنشطة التي تهدف إلى التخفيف من التدهور البيئي أو منعه ، حيث يمتد نطاق هذا المجال ليشمل مناطق جغرافية واسعة تعمل المؤسسة فيها ، و ترتبط أنشطته بامتثال المؤسسة للمتطلبات القانونية لتجنب التلوث مثل التربة و الهواء و الماء و الضوضاء ، من خلال تنفيذ برامج للتخلص من المخلفات الصلبة و اعتماد طرق فعالة لتقليل حجمها ، كما تشمل جهود المؤسسة المساهمة في المحافظة على المصادر الطبيعية المحدودة للمواد الخام و الطاقة و البحث عن مصادر طاقة بديلة صديقة للبيئة ، و نظرا للتوسع الهائل و التقدم التقني الذي يؤدي إلى زيادة استخدام الموارد الطبيعية غير المتجددة و زيادة الانبعاثات الصناعية من أبخرة و مواد كيميائية يعتبر هذا المجال أحد أهم مجالات المحاسبة البيئية للمؤسسات .

مجال المجتمع : يتميز هذا المجال بالأنشطة التي تهدف إلى تحقيق منافع لجميع أفراد المجتمع بشكل عام و ليس فقط لسكان المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها المؤسسة بحث تتضمن هذه الأنشطة مساهمات المؤسسة في دعم المؤسسات العلمية و الثقافية و الخيرية ، بالإضافة إلى تسهيلات الرعاية الصحية و برامج الوقاية من الأمراض و الأوبئة ، كما تشمل الأنشطة تعزيز الجوانب الإنسانية مثل توظيف الأقليات و دعم الأشخاص ذوي الإعاقة و توفير وسائل النقل للعمال و المشاركة في برامج التخطيط الحضري للحد من معدلات الجريمة و أيضا المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان .

مجال العملاء : يشمل هذا المجال الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها بالسعر المناسب و الجودة المطلوبة و في الزمن المحدد و بالتالي تقع مسؤولية الإدارة العليا للمؤسسة في السعي

الدائم للالتزام بالتعهدات تجاه العملاء و العمل على زيادة رضاهم و تحويلهم من عملاء مقتنعين أو راضين بمنتج المؤسسة إلى عملاء ممتنين و سعداء بتلك التجربة (يولد ولاء للمؤسسة) .

II. 4 - أهداف محاسبة المسؤولية الاجتماعية و البيئية

يمكن تلخيص أهم الأهداف في النقاط التالية (حلوة حنان، 2003، ص295) :

- تقييم المساهمة الحقيقية للمؤسسات على المجتمع و البيئة ، لا يكفي النظر إلى أرباحها فحسب بل يجب أيضا حساب التكاليف و المنافع الخارجية التي لا تنعكس في حساباتها المالية الداخلية . فالمؤسسة قد تحقق أرباحا لكنها تلحق في نفس الوقت أضرارا بيئية و اجتماعية ، وقد تكون خسارتها مؤقتة و لكن مساهمتها الايجابية في التنمية و الاستدامة كبيرة لذلك يجب قياس صافي تأثيرها من خلال مقارنة جميع التكاليف و المنافع الداخلية و الخارجية فقط بهذه الطريقة يمكن تقييم أداء المؤسسة بشكل عادل و متوازن .
- التحقق من مدى توافق إستراتيجيات و أنشطة المؤسسة مع الأولويات و التطورات المجتمعية و الفردية على حد سواء ، فمن جهة يجب أن تتماشى مع الأولويات الاجتماعية العامة للمجتمع (البيئة) و من جهة أخرى يجب أن تراعي أيضا الطموحات و الآمال المشروعة للأفراد .
- إيجاد التوازن بين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من جهة ، وتعزيز الرفاهية الاجتماعية من جهة أخرى . وهذه هي الصلة الجوهرية بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة التي تسعى المحاسبة الاجتماعية لتقييمها . كما يرتبط هذا الهدف أيضا بوظيفة قياس و تقدير الأداء من خلال المؤشرات والأرقام المحاسبية ، لتوفير تقييم موضوعي ورقي لمدى تحقيق هذا التوازن المنشود بين المصالح الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة .
- تسعى هذه العملية إلى جمع و توفير المعلومات الكمية و النوعية اللازمة لتقييم مدى التزام المؤسسة بمسؤولياتها تجاه المجتمع ، و مساهمتها في تعزيز العدالة الاجتماعية و حماية البيئة و الموارد الطبيعية بما يخدم مصالح جميع الأطراف المعنية .
- لا تكفي المؤسسة بجمع و تحليل البيانات الاجتماعية داخليا بل تحرص على اطلاع الجمهور و الأطراف المعنية عليها ، و ذلك بهدف زيادة الشفافية و المساءلة تجاه التزاماتها الاجتماعية و البيئية .
- يساعد نظام المحاسبة الاجتماعية و البيئية الجهات التخطيطية و الحكومية في تحديد أولويات البرامج و المبادرات الاجتماعية التي تستحق المزيد من الاهتمام و الدعم ، و ذلك من خلال ما يوفره من بيانات و معلومات و مؤشرات تظهر نقاط القوة و الضعف في الأداء و المساهمات الاجتماعية و البيئية للمؤسسات الاقتصادية .
- يساعد نظام المحاسبة الاجتماعية و البيئية إدارات المؤسسات الاقتصادية في عدة جوانب متعلقة ببرامجها و مبادراتها الاجتماعية من خلال ما يوفره هذا النظام للإدارة من أدوات و معلومات لازمة لوضع استراتيجية اجتماعية متكاملة و مدروسة تتوافق مع أهداف المؤسسة .

III - الإفصاح عن الأداء الاجتماعي و البيئي للمؤسسة

يوافق العديد من الباحثين على وجود نقاط ضعف في المنهج المحاسبي المالي في التعامل مع العمليات ذات الطابع البيئي و الاجتماعي ، حيث لم تحسم المحاسبة المالية بعد مسألة الإفصاح عن المعلومات البيئية و الاجتماعية في التقارير المنشورة ، حيث تعتبر الأنشطة البيئية و الاجتماعية أحد العناصر الأساسية التي تقوم بها الوحدات الاقتصادية ، حيث أكدت الدراسات العديدة على أهمية الإفصاح و التقرير عن الأداء البيئي و الاجتماعي للمؤسسات .

1.III - تعريف الإفصاح عن الأداء الاجتماعي و البيئي :

يعتبر الإفصاح مهما لتوصيل المعلومات إلى الأطراف ذات العلاقة بهدف تقديم صورة دقيقة و معلومات صادقة عن الوضع المالي للمؤسسة ، يتيح الإفصاح استخدام هذه المعلومات في اتخاذ القرارات المختلفة من قبل الأطراف المعنية بها ، مما يساهم في تعزيز الشفافية و بناء الثقة بين الجميع (طرشي و يخلف، 2017، ص108)

و يعتبر الإفصاح الاجتماعي و البيئي هو قيام المؤسسة بتقديم معلومات دورية إلى الأطراف ذات المصلحة حيث تُظهر من خلالها نتائج أدائها الاجتماعي و البيئي و مدى كفاءتها و فعاليتها في استغلال موارد المجتمع (محمد عودة، 2008، ص25) .

أو هو عرض البيانات المتعلقة بالنشاط الاجتماعي و البيئي للمؤسسة بهدف إلى تقديمها بشكل يسهل فهمها و استيعابها ، مما يمكن من تقييم أدائها الاجتماعي و البيئي بشكل شامل و دقيق (داشير و يخلف، 2021، ص90) .

الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي و البيئي هو عملية تواصلية تتيح للمؤسسات مشاركة المعلومات حول تأثيراتها الاجتماعية و البيئية مع ذوي المصالح و الشركاء (المحمدي، 2015، ص304) .

في حين أن الإفصاح البيئي يشير إلى مجموعة المعلومات والبيانات التي تقدمها الشركات حول أدائها وممارساتها في مجال الإدارة البيئية. ويتضمن هذا الإفصاح الآثار المالية الناتجة عن هذه الأنشطة البيئية، سواء كانت تلك الآثار متعلقة بفترات سابقة أو حالية أو متوقعة في المستقبل. بعبارة أخرى يمثل الإفصاح البيئي الوسيلة التي تستخدمها المنشآت لإطلاع أصحاب المصالح والجمهور على جهودها في الحفاظ على البيئة والتقليل من آثارها السلبية عليها. كما يوفر معلومات عن التكاليف والمنافع المالية المرتبطة بتلك الجهود البيئية على مدار الزمن، مما يساهم في تقييم أدائها البيئي بشكل شامل (شرشافة، 2019، ص218).

2. III - خصائص المعلومات المحاسبية المفصح عنها :

تعتبر القوائم المالية نتيجة للمعالجة المحاسبية لجميع الأنشطة و القرارات التي تقوم بها المنشأة ، و تهدف إلى تقديم صورة صادقة حول الوضع المالي للمؤسسة ، حيث يمكن استخدامها من قبل جميع الأطراف المعنية ، و لتحقيق هدفها في الإفصاح يجب أن تتمتع بالخصائص الرئيسية و أخرى ثانوية

- فالخصائص الرئيسية تتمثل في : الملائمة و الموثوقية

فالملائمة هي قدرة المعلومات المحاسبية على تأثير قرارات المستخدمين و تغييرها و تعبر عن قدرتها على إحداث تأثير و تغيير في اتخاذ القرارات بمعنى آخر هي قدرتها على تحقيق تأثير ملموس في صنع القرارات (حسين دهمش، 1995، ص23) . و تتميز هذه الخاصية بـ : التوقيت المناسب ، الصفة التنبؤية و الصفة الرقابية .

في حين أن الموثوقية حسب البيان رقم 02 الصادر FASB هي " خاصية المعلومات في التأكيد بأن المعلومات خالية من الأخطاء و التحيز بدرجة معقولة و أنها تمثل بصدق ما تزعم تمثيله (محمد علي المجيلي، 2009، ص51) و تتميز هذه الخاصية بـ : صدق التعبير ، الحياد و عدم التحيز و قابلية التحقق .

- أما الخصائص الثانوية تتمثل في : القابلية للفهم و القابلية للمقارنة

فالقابلية للفهم تعني أن المعلومات يجب أن تكون واضحة و مفهومة بشكل مباشر من قبل المستخدمين ، شريطة أن يكونوا على مستوى مناسب من المعرفة حول أعمال و نشاط المؤسسة (عباس بدوي، 2000، ص204) .

في حين يقصد بالقابلية للمقارنة أن تعد المعلومات المحاسبية باستخدام نفس الأساليب و الإجراءات المحاسبية من عام لآخر و لنفس المؤسسات التي تعمل في نفس المجال الاقتصادي أو يمكن مقارنة أداء وحدة اقتصادية بأداء وحدات اقتصادية أخرى (سيد أحمد عاشور، 1996، ص13).

III.3 - طرق الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي والبيئي :

يتم الإفصاح عن الأداء الاجتماعي والبيئي وفق طريقتين هما (صالح فروم، 2008، ص177) :

طريقة الدمج : يتم إدراج الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي والبيئي ضمن القوائم المالية التقليدية ، مما يجعله جزءا لا يتجزأ منها و يتم التعبير عن هذا الأداء بوحدة نقدية نظرا لأن المعلومات الاجتماعية و البيئية و الاقتصادية للمؤسسة تتجانس و تتكامل ، و يعتبر الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي والبيئي داخل القوائم المالية المفضل حيث يتيح التطبيق السلس لمفاهيم اجتماعية و بيئية جديدة تتماشى مع المفاهيم المالية مثل التكاليف الاجتماعية و البيئية و الفوائد الاجتماعية و غيرها ، يمكن عرض نوعين من القوائم لهذا النوع من التقارير المدجة كالتالي (بوسعدية، 2023، ص80) :

- قائمة الربح المعدل بأعباء الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية .
- قائمة المركز المالي المعدلة بتأثيرات المساهمة الاجتماعية .

طريقة الفصل : يعني أن يكون الإفصاح في تقارير منفصلة عن القوائم المالية و ملحقاتها بغض النظر عن طبيعة هذه التقارير سواء كانت وصفية أو كمية أو مالية و سواء كان الإفصاح شاملا أو جزئيا ، يتم الاحتفاظ بالقوائم المالية التقليدية كما هي و المغيب في هذا النوع من الإفصاح أن التقارير المالية تصبح كثيرة و متعددة مما يصعب فهمها .

وتأخذ طريقة الفصل احد النماذج الثلاثة التالية (بوسعدية، 2023، ص75-80) :

- التقارير الوصفية : تعد أكثر النماذج شيوعا في الاستخدام بحيث تتضمن وصفا للأنشطة التي قامت بها المؤسسة دون أن يكون مقترنا بتحليل عناصر التكاليف الخاصة او بقيم العوائد المتحققة و من بين نماذج التقارير الوصفية نجد :

نموذج **EGFA** (Estern Gaz & Fuel Associates)

نموذج **SMFC** (Scovill Manufacturing Company)

نموذج **AAA** (American Accounting Association)

- تقارير تتعلق بقياس النقدي لعناصر التكاليف الاجتماعية : يتم الإفصاح عن جانب التكاليف الاجتماعية و البيئية للمؤسسة دون عرض المنافع في هذه التقارير نظرا لصعوبة قياسها و نجد نوعين نموذجين هما

نموذج **Linowese** (تقرير النشاط الاقتصادي - الاجتماعي)

نموذج **عبد المجيد** (تقرير حساب الأرباح و الخسائر المالي - الاجتماعي)

- تقارير تتعلق بقياس النقدي لعناصر التكاليف و العوائد الاجتماعية : يتم الإفصاح عن كل من التكاليف و المنافع (العوائد) بحيث يكون هذا النوع من التقارير أكثر شمولاً و ذلك لإعطاء صورة كافية إلى حد ما عن الأداء الاجتماعي و البيئي للمؤسسة ،

و نميز ثلاثة نماذج هي :

نموذج **Estes** (قائمة التأثير المالي الاجتماعي)

نموذج **Seidler** (قائمة الدخل الاجتماعي)

نموذج **Abt** (قائمة المركز المالي الاجتماعي)

III.4 - أهمية الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية و البيئية (عبد السادة صالح، محمد نجيل، و إسماعيل محمد، 2021، ص 205) :

- الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية و البيئية يقلل من الفجوة في المعلومات بين الإدارة و مستخدمي التقارير المالية ، مما يعزز الشفافية و الإفصاح بشأن المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسات و يحترم حقوق الإنسان و أخلاقيات الأعمال ، مما يعكس بشكل إيجابي على تقدير المستثمرين لقيمة السوق للمؤسسات و زيادة رغبتهم في الاستثمار في أسهم تلك المؤسسات ،
- يعمل الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية و البيئية على خفض تكلفة رأس المال ، حيث يزيد مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية و البيئية على تقليل الفجوة في المعلومات بين المستثمرين و الإدارة و هذا ينتج عنه زيادة السيولة في سوق رأس المال و تزايد الطلب على الأوراق المالية للمؤسسة مما يقلل تكلفة العمليات و ينعكس ذلك على تخفيض تكلفة رأس المال .
- الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية و البيئية يساعد أصحاب المصلحة على تقييم أداء المنشأة على المدى الطويل، حيث يعكس التزام المنشأة بالتشريعات البيئية واهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية.
- الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية و البيئية يساعد أصحاب المصلحة على تقدير الآثار السلبية الناجمة عن سلوكيات المنشأة تجاه المجتمع، مما يمكنهم من تقدير قيمة الالتزامات المحتملة والتدفقات النقدية الخارجية المتوقعة في المستقبل.
- الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية و البيئية يساعد أصحاب المصلحة على تقييم مدى التزام المنشأة بمسؤوليتها تجاه المجتمع واحترام حقوق الإنسان.
- الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية و البيئية يوفر للمحللين الماليين بعض المعلومات الضرورية التي يمكن استخدامها في بناء نماذج التنبؤ المتعلقة بالأرباح المستقبلية والسيولة.

III.5 - العوامل المؤثرة في مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية و البيئية :

هناك بعض العوامل المؤثرة في مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في القوائم المالية تشمل (نادر النور عثمان، 2014، ص 45-46) :

- العوامل التي لها علاقة بالبيئة :

تختلف التقارير المالية من دولة لأخرى بسبب العوامل الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية ، بالإضافة إلى احتياج المستفيدين إلى المزيد من المعلومات الإضافية حول التغيرات البيئية و تأثيرها على المؤسسة و يهدف ذلك إلى المقارنة بين الوحدات الاقتصادية و تحديد المسؤوليات الاجتماعية و البيئية لكل واحدة منها .

- العوامل التي لها علاقة بالمعلومات :

تتأثر درجة الإفصاح بنوعية المعلومات المطلوبة ، خاصة من حيث مدى توفر خصائص الملائمة و الثقة في هذه المعلومات ، كما يؤثر توافر خصائص القابلية للتحقق و المقارنة و الاقتصاد (مقارنة التكلفة بالعائد) أيضا على درجة الإفصاح .

- العوامل التي لها علاقة بالوحدة الاقتصادية : و تتمثل في

حجم الوحدة الاقتصادية : الوحدات الاقتصادية الكبيرة غالبًا ما تقوم بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية بشكل أكبر من الوحدات ذات الحجم المتوسط والصغير. ويعود ذلك لعدة أسباب مثل تأثيرها الأكبر في المجتمع و ضغط وسائل الإعلام والمجتمع .

طبيعة الصناعة (النشاط) : بحث تؤثر طبيعة النشاط الذي تعمل فيها الوحدة الاقتصادية على مدى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية و البيئية . فعلى سبيل المثال، تقوم الوحدات التي تعمل في مجالات مثل النفط والمنتجات الكيمائية والصناعات الاستخراجية بالاتصالات بالإفصاح عن مسؤولياتها الاجتماعية بشكل أكبر مقارنة بالوحدات في مجالات أخرى. وبالإضافة إلى ذلك تقوم الوحدات التي تعمل في مجال تقنية المعلومات بالإفصاح بشكل أكبر أيضا نظرا لامتلاكها خبرة في استخدام شبكة المعلومات الدولية.

عدد المساهمين : زيادة عدد المساهمين تعني عدم سيطرة قليلة المساهمين على المنشأة. وبالتالي تزيد الإدارة من مستوى الإفصاح المحاسبي لتلبية احتياجات المساهمين وإقناعهم بجودة إدارتها للاستثمارات. ونتيجة لذلك تظهر علاقة عكسية بين عدد المساهمين ومدى الإفصاح المحاسبي.

عمر الوحدة الاقتصادية : بحث يؤثر على مستوى الإفصاح حيث تميل الوحدات الاقتصادية ذات العمر الطويل والحجم الكبير إلى إظهار مزيد من المعلومات حول أنشطتها ومسؤوليتها الاجتماعية. يعود ذلك إلى وجود نشاطات متنوعة وعمليات تشغيلية كبيرة لهذه الوحدات، مما يمكنها من توفير معلومات واسعة تستدعي الإفصاح عنها. على الجانب الآخر قد لا تمتلك الوحدات الاقتصادية الأصغر عمرا نفس القدر من النشاطات والمعلومات الواسعة التي تحتاج إلى الإفصاح عنها.

المراجع الخارجي : أثناء مراجعته لحسابات المؤسسة ، يقوم المراجع الخارجي بتقييم درجة الإفصاح للتحقق من مدى انسجامها مع الأسس والقواعد والمبادئ والسياسات المحاسبية ، بالإضافة إلى المعايير والقواعد المهنية المعمول بها والتي تفرضها دستور المهنة والجهات التنظيمية المختلفة ، مثل البنك المركزي في حالة البنوك على سبيل المثال.

إدراج المنشأة بسوق الأوراق المالية : تسجيل الشركة في سوق الأوراق المالية يؤدي إلى زيادة مستوى الإفصاح المحاسبي نظرا للشروط المطلوبة التي تضعها تلك الأسواق بشأن الإدراج وعرض الأوراق المالية للتداول. تشمل هذه الشروط مستويات متقدمة من الإفصاح المحاسبي مما يمكن المستثمرين في الأسواق المالية من تقييم العوائد والمخاطر المتعلقة بالاستثمارات وتوقع حركة أسعار الأسهم والتوزيعات المستقبلية للأرباح.

عوامل أخرى : مثل مستوى الربحية حيث ترغب الإدارة في إعلان الأخبار الجيدة كما ترغب في الإفصاح عن المعلومات لإخلاء مسؤوليتها وإظهار اهتمامها بالصالح العام وكذا مدى صرامة التشريعات والقوانين المسيرة للشأن المحاسبي .

III.6 مشاكل الإفصاح المحاسبي الاجتماعي و البيئي :

تواجه عملية الإفصاح عن الأداء الاجتماعي و البيئي للمؤسسات مجموعة من التحديات و المشاكل التي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على قرارات و سلوكيات متخذي القرار و يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى :

المشاكل المتعلقة بالمعلومات التي يتم الإفصاح عنها :

يشير Mobley إلى أن التقارير و القوائم المالية تمثل الأداة الأساسية لنقل المعلومات التي توفرها المحاسبة إلى مختلف الأطراف المستفيدة ، بهدف تمكينهم من تقييم أداء المؤسسة و اتخاذ القرارات المناسبة ، فضلا عن الوقوف على قدرتها في تحقيق أهدافها . و لكي تلي هذه المعلومات احتياجات الأطراف المختلفة ، يجب ان تتسم بالملائمة و الوضوح بحيث يمكن فهمها و استيعابها بسهولة من قبل المستفيدين ، و نظرا لاختلاف أهداف و احتياجات الأطراف المستفيدة ، فمن الطبيعي أن تتباين البيانات و المعلومات المطلوبة لكل و يمكن تقسيم هذه الأطراف إلى فئتين رئيسيتين

- أطراف داخلية : تتمثل في الإدارة
- أطراف خارجية : حملة الأسهم ، العملاء ، المستثمرين ، نقابات العمال ، الجهات الحكومية و المجتمع ككل .

المشاكل المتعلقة بمعايير الإفصاح عن المعلومات المسؤولية البيئية

- لا يوجد إجماع بين الكتاب و الباحثين حول المعايير المحاسبية التي ينبغي الاعتماد عليها عند الإفصاح المحاسبي عن التأثيرات الناتجة عن الأنشطة المرتبطة ببند المسؤولية الاجتماعية المختلفة للمنشأة الاقتصادية , ومع ذلك فقد سعت معظم المحاولات إلى وضع أسس سليمة لتوفير البيانات و المعلومات الخاصة بهذه الأنشطة , و في هذا السياق حددت جمعية المحاسبين الأمريكية مجموعة من المعايير التي يمكن الاستناد إليها في هذا الصدد و هي :
- معايير أساسية : وتمثل في الملائمة، البعد عن التحيز والقابلية للفهم.
 - معايير ثانوية : وتمثل في التوقيت السليم، القابلية للتحقق الكمال القابلية للفحص القابلية للمقارنة والانجاز.
 - مجموعة الاعتبارات الإضافية : وتمثل في مغزى البيانات المركزية، الحيلة والحرر القابلية للقبول حق الاعتراض الثبات،القياس الكمي، القياس النقدي، الفحص الدائم والقابلية للتقويم .

IV – الخلاصة :

- في الختام، تظهر الدراسة بوضوح أن المحاسبة والإفصاح عن الدور الاجتماعي والبيئي للمؤسسة تمثلان أدوات حيوية في سعي المؤسسات نحو التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية و البيئية. من خلال توفير معلومات دقيقة وشفافة، يمكن للمحاسبة أن تعزز الثقة مع أصحاب المصلحة وتعزز قدرتها على الابتكار والنمو بطريقة مستدامة.
- إن تبني المؤسسات لممارسات محاسبية وفقا للمعايير الاجتماعية والبيئية يعكس التزامها الجاد بمسؤوليتها المجتمعية والبيئية، ويسهم في بناء مجتمعات أكثر استدامة ومستقبل أفضل للجميع.
- فمساهمة الإفصاح و المحاسبة في المسؤولية الاجتماعية والبيئية تعكس أهمية توجيه الشركات والمؤسسات نحو التفاعل الإيجابي مع مجتمعاتها والبيئة التي تعمل فيها. نلخصها في النقاط التالية :
- **الشفافية والإفصاح** : يساعد الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية والبيئية في توفير معلومات شفافة وموثوقة حول أداء الشركات في هذين الجانبين.
 - **تقديم المعلومات** : تتيح المحاسبة الاجتماعية والبيئية للشركات فرصة تقديم معلومات حول الأثر الاجتماعي والبيئي لأنشطتها، بما في ذلك الالتزامات والإنجازات والتحسينات المستدامة.
 - **تقييم المخاطر والفرص** : تساعد الإفصاحات المحاسبية على تحديد وتقييم المخاطر الاجتماعية والبيئية المحتملة وفرص النمو المستدامة للشركات.
 - **الالتزام بالتشريعات والمعايير** : تضطلع المحاسبة بدور مهم في ضمان الامتثال للتشريعات والمعايير المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.
 - **بناء الثقة والسمعة** : يمكن للشركات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية أن تساعد في بناء ثقة المستثمرين والعملاء والمجتمعات المحلية، مما يعزز سمعتها ويحافظ على قيمتها.
 - **تحفيز الابتكار والتطور المستدام** : يمكن للتركيز على المسؤولية الاجتماعية والبيئية أن يحفز الشركات على ابتكار حلول مستدامة وتطوير ممارسات أفضل للحفاظ على البيئة وتحقيق التنمية المستدامة.
- المقترحات :**
- بناءً على ما تم عرضه في المقال يمكننا اقتراح بعض التوصيات الخاصة التالية :

- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث : و هذا لتعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية و البيئية و المحاسبة و الإفصاح عنها , مع التركيز على طرق الإفصاح التي من شأنها أن تعزز قدرة المؤسسات على الاستدامة و الحصول على ميزة تنافسية .
- تعزيز التزام المؤسسات بممارسات المحاسبة الاجتماعية والبيئية : يُنصح بضرورة تطوير وتعزيز سياسات المحاسبة لتشمل الجوانب الاجتماعية والبيئية بشكل متكامل، وتعزيز الالتزام بالمعايير والتوجيهات المتعلقة بهذه الجوانب.
- تحفيز المؤسسات على زيادة مستوى الإفصاح : يُنصح بتشجيع المؤسسات على زيادة مستوى الإفصاح حول أدائها الاجتماعي والبيئي وذلك من خلال تحسين جودة وشمولية التقارير المالية والغير مالية.
- تعزيز الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية والبيئية : ينبغي على الجهات الرقابية والحكومية والمجتمع المدني تعزيز الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات وتشجيع المؤسسات على تبني ممارسات مستدامة.
- تعزيز دور المراجعين الخارجيين : يُنصح بتعزيز دور المراجعين الخارجيين في تقييم مدى الامتثال لمعايير المحاسبة الاجتماعية والبيئية، وضمان جودة الإفصاح والتقارير المالية ذات الصلة.
- تشجيع البحث والتطوير ينبغي تعزيز البحث والتطوير في مجال المحاسبة الاجتماعية والبيئية لتطوير أدوات ومنهجيات جديدة تعزز دور المؤسسات في تحقيق التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

الإحالات و المراجع :

- ضيافي نوال. (2010). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد.
- بن مسعود نصر الدين، و محمد كنوش. (14-15 فيفري، 2012). واقع و قيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة إستطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية (ملتقى دولي). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، بشار: جامعة بشار.
- عمري سامي. (2022). دور المسؤولية الاجتماعية في دعم نظام الإدارة البيئية - دراسة حالة مؤسسة ميشلان. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 25(01)، الصفحات 43-63.
- بو حزام سيد أحمد. (02 01، 2017). محاسبة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة و لاية معسكر. مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبة، 02(03)، الصفحات 76-95.
- محمد هبول، صلاح الدين كروش، و حمزة بن وريدة. (ديسمبر، 2020). أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق هرم كارول (CARROL). مجلة أوراق إقتصادية، 04(02)، الصفحات 206-225.
- بو حزام سيد أحمد. (02 01، 2017). محاسبة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة و لاية معسكر. مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبة، 02(03)، الصفحات 76-95.
- أمين مخني، عار طهرات، و نور الدين حيرش. (12، 2017). تفعيل أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة العاملة في مجال البيتروكيماويات من أجل التميز الأخلاقي - حالة قطر -غاز. مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية(02)، الصفحات 181-165.
- عار طهرات، و خليل مولاي. (2016). الأبعاد العلمية للمنظمات في مجال المسؤولية الاجتماعية ، و دورها في تحقيق التنمية المستدامة . المؤتمر الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة - واقع و الراءات (الصفحات 20-01). شلف: كلية العلوم الاقتصادية - جامعة حسيبة بن بوعلي .
- الطاهر خامرة. (2007). المسؤولية البيئية و الاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علم التسيير ، ورقلة : جامعة قاصدي مرباح.
- فاطمة بن العايش. (12 ديسمبر، 2018). مدى تطبيق القياس و الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. مجلة دفاتر إقتصادية(2)، الصفحات 39-56.
- ضيافي نوال. (2010). مرجع سابق .
- سمية عبد اللوي، و نور الهدى بوشلاغم. (2018). المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الآجر الأحمر - قالمة. قالمة. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير: جامعة 08 ماي 1945.
- عز الدين القينبي. (24 سبتمبر، 2020). تبني محاسبة المسؤولية الاجتماعية و البيئية - دراسة حالة. مجلة إضافات إقتصادية، 04(02)، الصفحات 129-149.
- تسعديت بوسبعين. (ديسمبر، 2014). المحاسبة عن المسؤولية البيئية و الاجتماعية كإطار لتفعيل دور المؤسسات الجزائرية في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة معارف (مجلة علمية محكمة)، 09(17)، الصفحات 159-176.
- المساعيد فياض علان فياض. (أيار، 2013). نموذج مقترح لتطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية في الشركات المساهمة الصناعية الأردنية . عمادة البحث العلمي و الدراسات العليا ، الأردن : جامعة الجرش .
- محمد مطر. (2004). التأسيس النظري للدراسات المحاسبية. الأردن: دار وائل للنشر.
- حيزية لصاق. (ديسمبر، 2016). أثر تطبيق القياس المحاسبي للتكاليف البيئية على التنمية المستدامة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر : جامعة الجزائر 03.
- محمد سفير، يمينه حنانة، و بوعلام مولاي. (ديسمبر، 2018). آليات قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات و طرق الإفصاح عنه. مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية(04)، الصفحات 01-14.

- مسعود بوسعدية. (2023). أثر محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الأداء المالي دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، المسيلة : جامعة محمد بوضياف .
- رضوان حلوة حنان. (2003). بدائل القياس المحاسبي المعاصر (التضخم، تكلفة الاستبدال ، القيمة البيعية) . عمان: دار وائل للنشر و التوزيع .
- محمد طرشي، و إيمان يخلف. (جوان، 2017). الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية من منظور محاسبي. مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، 03(02)، الصفحات 117-99.
- إياد محمد عودة. (2008). قياس التكاليف الاجتماعية و مدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية-دراسة ميدانية (رسالة ماجستير). كلية العلوم المالية و الإدارية : جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا .
- مليكة داشير، و عبد الرزاق يخلف. (30 جوان، 2021). الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في القوائم و التقارير المالية السنوية. مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبة، 06(01)، الصفحات 103-88.
- فطوم المحمدي. (ديسمبر ، 2015). الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في القوائم المالية . مجلة الأبحاث الاقتصادية (جامعة البليدة 02)، الصفحات 327-299.
- إلياس شرشافة. (أوت، 2019). العوامل المؤثرة على الإفصاح البيئي للمؤسسات الاقتصادية. مجلة دراسات اقتصادية(38)، الصفحات 233-215.
- نعيم حسين دهمش. (1995). القوائم المالية و المبادئ المحاسبية المتعارف عليها و المقبولة قبولاً عاماً . عمان - الأردن : دار المطبوعات للنشر و دائرة المكاتب الوطنية .
- ناصر محمد علي المجهلي. (2009). خصائص المعلومات المحاسبية و أثرها في إتخاذ القرارات -دراسة حالة مؤسسة اقتصادية (رسالة ماجستير).كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، باتنة : جامعة الحاج لخضر .
- محمد عباس بدوي. (2000). المحاسبة عن التأثيرات البيئية و المسؤولية الاجتماعية للمشروع . مصر : دار الجامعة الجديدة للنشر .
- عصفت سيد أحمد عاشور. (1996). دراسات في نظم المعلومات المحاسبية . بيروت : دار النهضة للطباعة و النشر .
- محمد صالح فروم. (30 جوان، 2008). معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر متخذي القرار. مجلة نماء للإقتصاد و التجارة، 02(01)، الصفحات 188-172.
- ماهر عبد السادة صالح، علي محمد ثجيل، و محمود إسماعيل محمد. (2021). الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. مجلة دراسات محاسبية و مالية، 16(55)، الصفحات 220-201.
- عطرة نادر النور عثمان. (2014). دور الإفصاح المحاسبي البيئي في رفع كفاءة الأداء المالي للمؤسسات الصناعية بالسودان (أطروحة دكتوراه).كلية الدراسات العليا ، السودان : جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا .
- بوحزام سيد أحمد. (02 جانفي، 2017).

Une lecture dans le développement des économies fondées sur la connaissance

Mancer Ilyes¹

¹ Laboratoire "Territoire, Entrepreneuriat et Innovation", Université de Bouira, 10000 Bouira, Algérie,

Abstract:

Cet article est une lecture dans le développement des économies fondées sur la connaissance. Il tente de comprendre le rôle de la connaissance dans ce développement. Il se situe dans une perspective attribuant aux économies fondées sur la connaissance une configuration particulière dont les traits caractéristiques pivotent autour de l'augmentation des efforts production des connaissances et de la dynamique des interactions des agents économiques.

Keywords: connaissance ; croissance ; économie fondée sur la connaissance ; apprentissage ; innovation.

Jel Classification Codes : O14 ; O15 ; O33; O38

I- Introduction :

L'idée que la connaissance joue un rôle important dans l'économie n'est pas nouvelle. Toutes les économies, aussi traditionnelles soient-elles, ont besoin de la connaissance. Cependant, l'utilisation des connaissances a augmenté depuis la révolution industrielle et elle ne cesse de prendre du poids. Le degré d'incorporation des connaissances et l'information dans l'activité économique est aujourd'hui si grand qu'il induit de profonds changements structurels sur les plans du fonctionnement de l'économie et de la transformation des sources de la compétitivité. La connaissance est perçue de plus en plus comme une source majeure de richesse, elle offre le soubassement d'un avantage spécifique, qui au-delà de la notion traditionnelle des avantages comparatifs, permet de nourrir la compétitivité aussi bien des nations que des entreprises.

Dans ce papier, en adoptant une démarche conceptuelle et analytique, nous essayerons de comprendre l'économie de la connaissance. Nous considérons en fait,

1 Corresponding author, e-mail: i.mancer@univ-bouira.dz

que l'économie de la connaissance se manifeste à travers des changements structurels et des mutations profondes qui la portent vers un nouveau paradigme.

Pour cela, nous présenterons d'abord une présentation succincte du concept connaissance en mettant l'accent sur son articulation avec la croissance. Ensuite, nous appréhenderons, l'économie de la connaissance, l'importance de la production des connaissances en tant que nouvelle configuration économique.

I.1.La connaissance : de quoi s'agit-il?

Pour des raisons de simplification, l'analyse économique a longtemps assimilé la connaissance à l'information. Or, cette assimilation ne permet pas de saisir certains aspects tels que le caractère tacite de la connaissance et/ou des phénomènes importants tels que l'apprentissage. Par information, il faut entendre un ensemble de données² organisées pour donner forme à un message, le plus souvent sous une forme visible, imaginée, écrite ou orale (Prax, 2000). L'information est produite par l'application d'un modèle d'interprétation sur un ensemble de données (Boisot & Canals, 2002). Alors que la connaissance est une capacité cognitive et une capacité d'apprentissage (Foray, 2004). Elle est orientée vers l'action qui lui procure une valeur intrinsèque supérieure par rapport à une information et une donnée. La connaissance implique l'homme *porteur* (Prax, 2000). Elle est composée non seulement d'informations mais aussi de savoir-faire et de compétences qui sont incorporés dans les individus et les organisations et qui ne peuvent pas facilement être isolés de leur environnement (Spender, 1996; Von Hippel, 1994 ; Lundvall, 1996 ; Antonelli, 2003). Dès lors, la connaissance peut revêtir deux formes essentielles³ :

- **Codifiée**, c'est dire transcrite dans des procédures structurées ou dans des raisonnements logiques (Senker, 1995). Cette connaissance transformée en information devient alors un produit ayant les caractéristiques d'une marchandise, donc, faire l'objet de transactions, être facilement stockée dans des bases de données, introduite dans des systèmes experts, reproduite en de nombreux exemplaires, transmise à travers des réseaux (où les TIC y jouent un rôle central).
- **Tacite**, ici la connaissance reste liée à l'intervention humaine. Elle est inséparable des activités productives des personnes considérées individuellement ou en au sein d'un groupe de travail. La connaissance tacite fait référence à des actions que l'on

² Une donnée est un fait discret et objectif, elle résulte d'une acquisition d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou construit par l'homme. Elle peut être qualitative (le ciel est bleu) ou quantitative (la température extérieure est de 20° C).

³ Outre la distinction de la connaissance suivant le degré de son articulation, une autre distinction concerne niveau d'agrégation notamment : Les connaissances individuelles, possédées par l'individu. Et les connaissances collectives sont partagées entre les membres de l'organisation. Elles sont particulièrement abordées par la littérature particulièrement évolutionniste à travers la notion de *routines* (elles désignent les compétences de la firme, et sont l'équivalent au niveau organisationnel de ce que sont les savoirs -faire des individus).

peut réaliser sans être capable d'expliquer complètement comment on y parvient, ainsi qu'à des aptitudes, des modes de raisonnement qui sont mis en œuvre de manière inconsciente (Spender, 1996). La connaissance tacite peut revêtir une dimension cognitive (schémas, paradigmes,...) et une dimension technique (savoir-faire concret, qualifications et des compétences spécifiques) (Nonaka, 1994).

Le passage de la forme tacite de la connaissance à la forme codifiée exige un processus de codification qui peut être considéré comme un processus de conversion d'une connaissance en un message, qui peut être ensuite manipulé comme de l'information. Les avantages de la codification sont nombreux⁴. Elle permet d'une part de réduire les difficultés inhérentes une solution aux échecs de systèmes de transmission basé sur les interactions face à face et d'autre part, elle augmente la base des connaissances (Foray, 2004). Cependant, elle ne peut garantir une meilleure performance dans une économie en changement permanent (Ernst & Lundvall, 1997). La stratégie de savoir basé sur la codification n'est bénéfique que dans un contexte de stabilité, caractérisé par un haut degré de standardisation (Hansen, Nohria, & Tierney, 2003).

Connaissance et croissance : quelle articulation ?

En tant que bien public, la connaissance est un bien qui possède des propriétés différentes de celles d'un bien tangible (ou matériel):

- **C'est un bien non-excluable** difficilement contrôlable et qui engendre des externalités. C'est à dire qu'une fois produite, on ne peut demander aux utilisateurs un dédommagement.
- **C'est un bien non-rival**, la consommation d'une connaissance par une personne ne diminue pas la quantité disponible pour les autres. Une infinité d'agent peuvent utiliser la même connaissance sans que personne n'en soit privé.
- **C'est un bien cumulatif**, une connaissance peut servir à la production d'autres connaissances car outre le fait d'être un bien de consommation finale, elle est également un bien de capital utilisable dans la production d'autres connaissances.

Ces propriétés indiquent que la connaissance est le facteur principal de la production de nouvelles connaissances. Le stock de connaissances intervient directement dans la production des connaissances nouvelles (elles-mêmes non rivales et cumulatives) et s'enrichit indéfiniment. Dès lors, la connaissance peut être assimilée à un troisième facteur de production qui à côté du travail et du capital physique contribue à la croissance. La théorie de la croissance endogène, à l'inverse de l'approche traditionnelle⁵, établit un lien direct entre la connaissance et la croissance, elle

⁴ Il existe une divergence d'opinion entre ceux pour qui la connaissance peut être entièrement codifiée (Cowan, David et Foray, 2000) ; Et ceux qui prônent qu'une connaissance, même codifiée, détiendra toujours une part de tacite et que la codification demeure nécessairement incomplète (Spender, 1996 ; Lundvall, 1996 ; Baumard, 2002 ; Guilhon, 2004).

⁵ Cette approche repose sur la représentation de la croissance qu'offre Solow. Il considère que le taux de croissance du stock de capital par tête diminue lorsque ce stock devient plus élevé. Le capital a des

considère que la connaissance en tant que bien public est source d'externalités (donc de rendements croissants)⁶. La production de connaissances n'est plus considérée comme un phénomène isolé et impromptu mais comme un processus cumulatif et progressif, chaque connaissance nouvelle reposant sur les précédentes. Cependant, même si la théorie la croissance endogène est parvenue à fournir une explication logique de croissance économique, basée sur l'accumulation "de la connaissance codifiée", elle ne reflète pas totalement la complexité inhérente au rapport connaissance-croissance, étant donné que la dimension tacite de la connaissance n'est pas prise en compte. En effet, la croissance est en grande partie due à la diffusion des connaissances non codifiées c'est-à-dire tacites (Le Bas, 2006), d'autant plus que la diffusion des premières nécessite l'existence des secondes. La difficulté majeure est que la diffusion des connaissances codifiées ne crée pas d'opportunités industrielles sans les compétences des agents (Ernst & Lundvall, 1997). Cette question est fortement liée à la qualité de la « mise en réseau » des connaissances à l'intérieur de telle ou telle organisation. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) pourraient contribuer à la solution de ce type de problème, mais elles en seront sans doute incapables en l'absence de réseaux tant sociaux que physiques (Steinmueller, 2002)

I. 2. Economie de la connaissance : caractéristiques majeures

Tant qu'à ne pas confondre la connaissance avec l'information, il y a lieu de ne pas le faire entre Economie de la connaissance (EC) et Economie de l'information. L'économie de l'information étudie les comportements d'agents confrontés à des situations d'acquisition de l'information⁷. Elle utilise certains résultats liés l'obtention de l'information dans un contexte d'incertitude et d'asymétrie. Alors que l'EC repose directement sur la production, la diffusion et l'utilisation du savoir et de l'information (OCDE, 1996). Une telle économie permet une production intensive de connaissances et une utilisation intensive des connaissances dans la production ; utilise une ressource majeure, la connaissance, à priori illimitée et renouvelable ; et fonctionne par apprentissage ce qui permet de développer de façon endogène la ressource, et qui implique que le stock de connaissances est moins important que son

rendements décroissants qui fixent un seuil pour croissance au-delà duquel la croissance s'annule. Seul le progrès technique (par hypothèse exogène) permet à la croissance de se maintenir.

⁶ L'approche initiée par Paul Romer a amené à considérer le progrès technique comme une fonction de variables économiques et du comportement des agents. Son modèle explique que la croissance sera plus ou moins rapide, en fonction de la production de connaissances et de ses coûts.

⁷ En réalité, l'économie de l'information dépend du contexte dont l'information est prise et traitée. Pour dire qu'il existe deux "économies de l'information" : l'une traite l'information par le manque, l'autre par le plein. Dans la première, il s'agit d'analyser les conséquences du manque d'information sur la coordination des agents. Dans la seconde, l'information est une substance, une ressource dont la vertu est de se vendre ou de s'accumuler. Dès lors que l'information est considérée comme objet de transaction, l'économie de l'information se rapproche plus de l'économie de la connaissance ;

taux de renouvellement. Nous prendrons comme exemple pour caractériser l'EC les économies nord-américaines et principalement les Etats Unis car il nous semble pertinent⁸. Ainsi, l'EC se caractérise par :

- **L'accroissement des investissements en connaissance.**

Les statistiques américaines montrent que dans ce pays le stock d'investissement en capital intangible a dépassé le stock de capital tangible au début des années 90. Les données du tableau (1), montrent bien à quelle vitesse a évolué le capital intangible (R&D, éducation, santé), rattrapant les investissements dans le capital physique au début des années 70, avant de le dépasser⁹.

Tableau1 : Le stock du capital réel brut au Etats-Unis (en milliards de dollars, 1987)

	1929	1948	1973	1990
Capital tangible	6 075	8 120	17 490	28 525
Capital intangible	3 251	5 940	17 349	32 819
Education et formation	2 647	4 879	13 564	25 359
Santé, sécurité et mobilité	567	892	2 527	5 133
R&D	37	169	1 249	2 327

Source : Foray (2004, p20)

Les pays développés dans l'ensemble investissent davantage dans les activités de production de la connaissance. Les dépenses interieures de R&D sont en évolution constante comme le montre le tableau (2)

Tableau 2: Evolution des Dépenses intérieures de R&D dans quelques pays

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
United States	2,79	2,85	2,90	3,01	3,17	3,47	3,46
China	2,06	2,10	2,12	2,14	..	..	..
Germany	2,93	2,94	3,05	3,11	3,17	3,13	3,13
Japan	3,24	3,11	3,17	3,22	3,22	3,27	3,30
France	2,23	2,22	2,20	2,20	2,19	2,30	2,21
Russia	1,10	1,10	1,11	0,99	1,04	1,10	..
Türkiye	0,88	0,94	0,95	1,03	1,07	1,09	1,13
United Kingdom	2,27	2,31	2,32	2,70	2,67	2,93	..

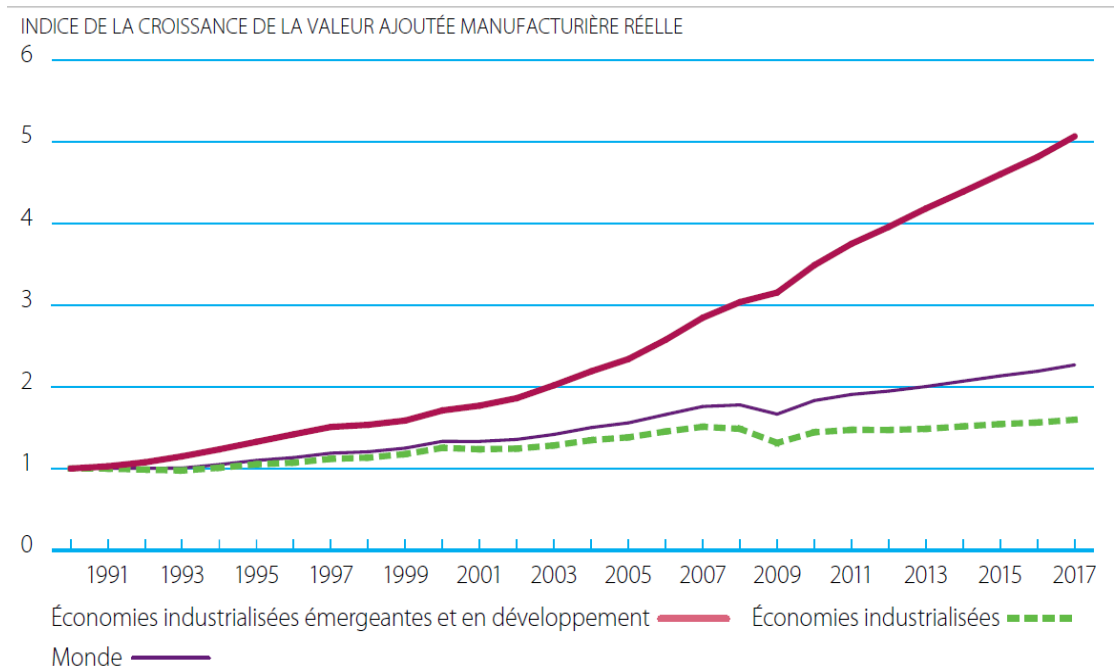
Source : Eurostat (2023)

⁸ Nous présentons ici les caractéristiques majeures de l'EC. Nous avons négligé les modes de fonctionnement de l'EC car ils dépendent le plus souvent des particularités nationales.

⁹ La part du capital tangible dans le total du stock du capital de l'économie américaine est passée de 65 % en 1929 à 46,5% en 1990 tandis que dans la même période, la part du capital intangible a fortement crue de 35 % à 53,5 %.

- **L'importance croissante des industries intensives en connaissance.** L'analyse de l'évolution globale de la valeur ajoutée manufacturière montre une tendance à la hausse. Elle ne cesse de s'accroître depuis les années 90 mais à des rythmes différenciés entre pays industrialisés et pays émergents.

Figure .1. Tendance à la hausse de la valeur ajoutée manufacturière mondiale, 1990-2017



Source : OMC (2020,p.88)

Les exportations de produits manufacturés par les économies industrialisées ont augmenté en moyenne de 4,3 % par an au cours de la période 2005–2013, atteignant 11 998 milliards de dollars en 2013. Faut-il signaler que les pays en développement affichent aujourd'hui une présence renforcée dans l'exportation de produits manufacturés. Aussi, les industries de haute technologies connaissent tiennent plus d'importance. Par exemple, selon eurostat, les produits de haute technologie représentaient 17,0 % de la valeur de toutes les exportations de l'UE-28 en 2014. Deux groupes de produits, l'électronique-télécommunications et l'aérospatiale, représentaient ensemble près de la moitié (47,1 %) des exportations de haute technologie de l'UE. 42,0 % supplémentaires provenaient des instruments scientifiques, des ordinateurs-machines de bureau et de la pharmacie. Les quatre groupes de produits restants — chimie, machines électriques, machines non électriques et armement — ne représentaient que 10,9 % des exportations de haute technologie.

Tableau 3. Exportations mondiales de produits manufacturés, 1995–2013 (en milliards, dollars courants)

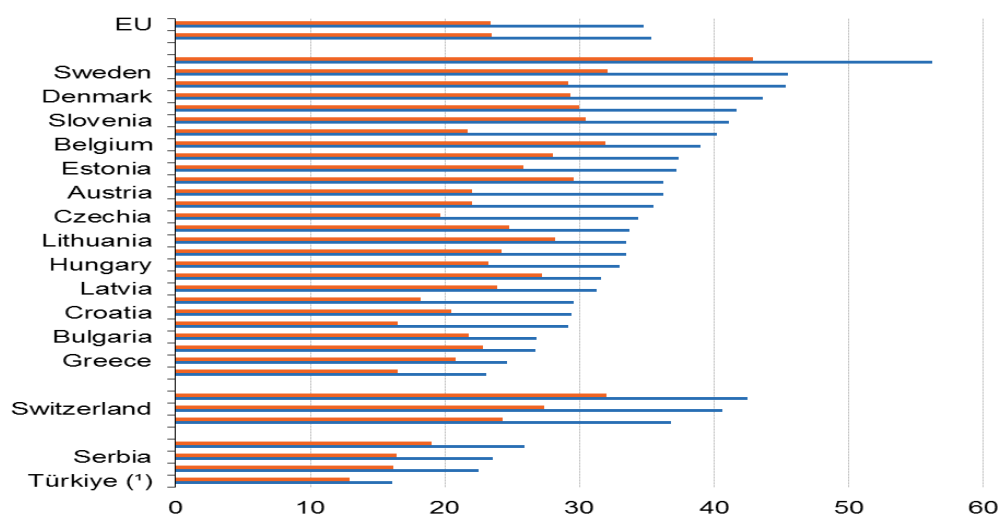
	1995	2000	2005	2010	2013
MONDE	3 901	5 079	8 130	11 409	13 866
Pays industrialisés	3 218	4 015	5 967	7 579	8 929

Source : ONUDI (2016, p.40)

• La montée des emplois hautement qualifiés.

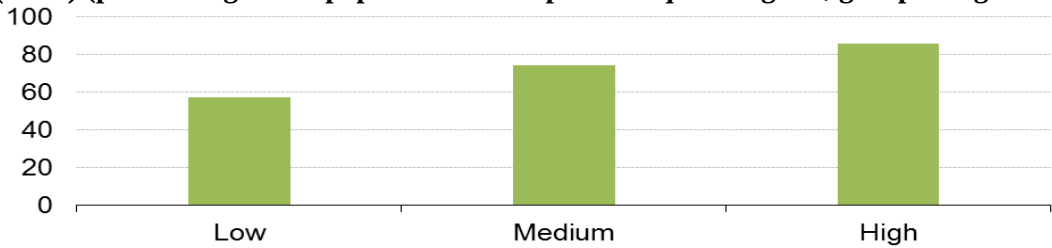
Une autre tendance qui se manifeste dans la montée des emplois hautement qualifiés dans l’emploi total. Selon Eurostat, en 2018, les services ont totalisé près des deux tiers de l’emploi total dans l’UE-28. Cette tendance traduit l’évolution de la structure de la production dans les économies avancées. Il s’est produit un déplacement de la production des biens vers les services, et au sein du secteur des services, des activités à faible valeur ajoutée vers les activités à forte valeur ajoutée. Ceci signifie surtout que la chaîne de valeur se déplace vers les activités intellectuelles. Il ne s’agit pas seulement d’une simple tendance extensive, au sens où l’effort intellectuel se substitue à l’effort manuel, c’est aussi une tendance intensive, au sens où l’effort intellectuel se complexifie et demande plus de connaissances. Cette une tendance à la tertiarisation ou à la *servicialisation* de l’économie qui laisse penser qu’un nouveau paradigme productif prend place. Un modèle de production qui repose sur les actifs immatériels (Pomian & Roche, 2002).

Figure 2. Les ressources humaines en science et technologie en 2021 (en % de la population active âgée de 15-74)



Source : eurostat (2023)

Figure 3. Taux d'emploi selon le niveau d'instruction en l'Union Européenne (2022) (pourcentage de la population totale pour chaque catégorie, groupe d'âge 20-64)



Source: Eurostat (2023)

• La massification des TIC et la constitution de réseaux.

L'une des caractéristiques de l'EC est la montée en puissance du secteur des TIC notamment par des investissements massifs. La part des TIC dans l'ensemble de l'investissement a doublé, et dans certains cas quadruplé, entre 1980 et 2000 (OCDE, 2003). Les logiciels sont le secteur où les investissements dans les TIC ont connu la croissance la plus rapide.

Cette croissance dans le secteur des TIC contribue de façon appréciable à l'activité économique. En effet :

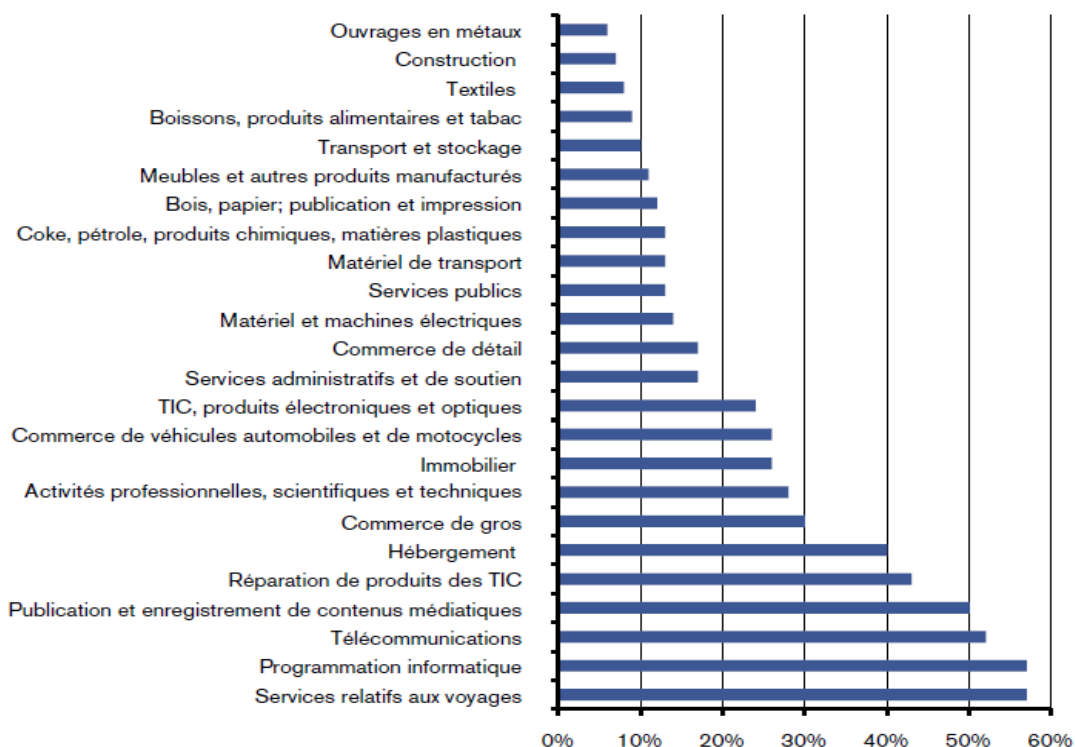
- Elles permettent des gains de productivité, surtout, en ce qui concerne le traitement, du stockage et de l'échange des connaissances (codifiées). Le coût marginal de mise en forme et de transmission décroît au cours du temps, en fonction de la dynamique des technologies de l'information et de la communication¹⁰.
- Elles favorisent la formation et la croissance de nouvelles industries (logiciel, multimédia, commerce électronique) ;
- Elles poussent à l'adoption de nouveaux modèles organisationnels¹¹ pour une meilleure exploitation des nouvelles opportunités de distribution et de diffusion de l'information.
- Elles contribuent largement à résoudre des problèmes de coordination du fait du développement et l'accentuation de la division de travail¹². Cette dernière a

¹⁰ Par exemple, l'utilisation de la fibre optique a permis d'accroître considérablement la capacité de transmission des réseaux physiques et de constituer des réseaux universels « large bande » capables de transporter les données, le son et les images animées. Grâce à la fibre optique, la communication à large bande est possible dans un sens bidirectionnel et elle peut s'établir à longue distance tout en offrant de nombreux canaux

¹¹ Ceci est le cas à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise. Dans l'organisation traditionnelle, l'ouvrier est en rapport direct avec la machine, il l'utilise à l'aide commandes manuelles, il la contrôle, il signale les anomalies aux spécialistes...avec les nouvelles technologies, les tâches classiques confiées à l'homme sont transformées en informations chiffrées, en codes, en programmes que la machine traite. L'ouvrier doit désormais conduire un ensemble de tâches par le biais d'un système de commandes. A la notion de « tâche » ou de « poste » succède la notion de « fonction ». La notion du travail collectif et le travail en équipe apparaissent.

entraîné un développement exponentiel des besoins de coordination qui s'est traduite par l'accroissement des activités d'information et de communication dont la qualité n'est pas d'augmenter le savoir mais de coordonner les activités de création. Cela explique que des ressources considérables sont consacrées à la mise au point de technologies qui permettent de substituer le capital au travail pour améliorer la productivité et la compétitivité des emplois hautement qualifiés (Brousseau et al, 1996).

Figure 4. Intensité numérique de certains secteurs



Source : OMC (2018, P54)

- **L'apprentissage et interactions : vecteur de création de connaissance.**

Dans l'économie de la connaissance, les agents économiques (publics et privés) contribuent à la production, l'utilisation et la diffusion du savoir. Ce qui nécessite un effort collectif de la part de ces agents à travers des interactions structurées dans des réseaux visant à accroître le stock de connaissance d'une nation ou d'une organisation. Dans ce contexte, le système scientifique national occupe une place

¹² Certaines activités qui étaient organisées de façon interne dans les entreprises se détachent de celles-ci pour devenir de nouvelles branches dites « services aux entreprises ».

importante. Les universités, les laboratoires et autres établissements de recherche et les entreprises sont au cœur de ce système qui joue un double rôle ; il est à la fois une source de création de connaissance à travers les activités de recherches qu'ils mènent et un outil de diffusion de la connaissance, notamment à travers les « systèmes nationaux d'innovation » et « les réseaux de diffusion de savoir ».

La production de connaissance¹³ résulte d'une série d'interactions entre les différents agents économiques et établissement qui forment ensemble un réseau (ou système) d'innovation (entreprise, labos de recherche, université .etc.) (Lundvall, 1996). Elle exige une intense communication entre les différents acteurs. Les organisations sont en quête de relais en vue de promouvoir un apprentissage collectif. Ce dernier est interactif le plus souvent à l'intérieur de l'organisation¹⁴ et consolidée par l'interaction avec d'autres entités extérieures (Antonelli, 2003). Cependant, les informations provenant de l'extérieur de l'entreprise supposent des capacités d'absorption¹⁵ suffisantes pour être interprétées, puis intégrées en interne (Cohen & Levinthal, 1990). La fonction de Recherche et Développement (R&D), quand elle existe au sein de la firme, est la principale fonction utilisatrice des informations externes. Elle remplit surtout une fonction productrice de nouvelles connaissances (Amidon, 2001).

La capacité d'apprentissage des acteurs est très importante dans ce contexte car elle reflète les capacités des acteurs à modifier et adapter leur comportement en fonction des transformations de leur environnement et traduit la manière dont ces acteurs mobilisent les ressources pour trouver des solutions (Ernst & Lundvall, 1997). La mise en œuvre de ces solutions permet l'évolution d'un état vers un autre et nécessite obligatoirement une étroite interaction entre ces acteurs (Coppin, 2002). Le but considéré ici, est la création d'organisation apprenante. Cette dernière est considérée par A. Garvin (1999) comme : « *une organisation capable de créer, d'acquérir et de diffuser la connaissance, de modifier son comportement pour intégrer ces nouveaux savoirs et ces nouveaux points de vue* ». La nécessité dans un contexte de changement n'est pas seulement d'apprendre mais de savoir apprendre (Argyris, 1999 ; 2003).

¹³ Nous considérons ici que la production de la connaissance n'est pas une activité délibérée mais plutôt une activité orientée vers le marché soit les activités de recherche et développement (R&D).

¹⁴ Nonaka présente un modèle expliquant la création de la connaissance dans l'organisation. Ce modèle (appelé SECI qui identifie quatre modes de transfert de la connaissance : Socialisation, Externalisation, Combinaison et Internalisation) est représenté par un processus en spirale qui s'élargit en partant du niveau individuel, où est accumulé le savoir tacite, pour passer au niveau collectif du groupe puis de l'organisation et le réseau d'organisations par échanges et interactions entre savoirs tacites et savoirs explicites.

¹⁵ Cohen et Levinthal introduisent la notion de « capacité d'absorption ». Cette dernière fait référence non pas seulement à l'acquisition ou assimilation de la connaissance par une organisation mais aussi à la capacité de l'organisation de l'exploiter.

II- Conclusion :

Les développements actuels qui affectent l'économie mondiale font de la connaissance un moyen et un objectif. La tendance ; celle de l'émergence des économies fondées sur la connaissance est particulièrement palpable dans plusieurs économies. Il ressort de notre lecture que les économies fondées sur la connaissance octroie une grande importance stratégique à l'allocation des ressources dans :

- Les activités de recherche et développement
- La formation du capital humain
- Le développement des nouvelles technologies notamment les nouvelles technologies de l'information et de la communication qui fournissent une infrastructure puissante qui augmente la productivité et offre de nouvelles opportunités à toute activité axée sur la connaissance.

Les nouveaux enjeux tournent autour de l'appropriation de la connaissance c'est-à-dire qu'ils concernent non seulement la capacité de produire plus de connaissances mais également la faculté de s'en servir et de les exploiter. Ce qui nécessite un effort collectif de la part de ces agents (publics et privés) à travers des interactions structurées dans des réseaux. Constituer un capital-connaissance, développer une capacité d'apprentissage, tisser des relations marchandes et hors marché (voir avec les milieux scientifiques) sont autant d'éléments qui permettent à l'entreprise de faire face aux enjeux de l'économie fondée sur la connaissance.

Bibliographie

- Amidon Debra (2001). Innovation et management des connaissances. Editions Organisation, Paris.
- Amable Bruno (1997). Barré (Rémi) et Boyer (Robert): Les systèmes d'innovation à l'ère de la globalisation. Economica, Paris
- Antonelli Cristiano (2003). The economics of governance: transactions, resources and knowledge, DRUID Summer Conference 2003 "creating, sharing and transferring knowledge. The role of Geography, Institutions and Organizations". Copenhagen June 12-14, ,
- Argyris Chris (2003). savoir pour agir, Dunod, paris.
- Argyris Chris (1999) . Apprendre à apprendre aux plus doués, in knowledge management. Edition organisations, Paris.
- Artus Patrick (2002) . La nouvelle économie. La Découverte & Syros, Paris
- Baumard Philippe (2002). Connaissances tacites et implicites dans les délibérations de réorientations stratégiques, Article présenté à la conférence de l'AIMS, Paris,.
- Boisot Max and Canals Agustí (2002).Data, information and knowledge: have we got it right?, Internet Interdisciplinary Institute, Working Paper Series WP04-002, , <http://www.uoc.edu/in3/dt/20388/20388.pdf>
- Brousseau Eric, Petit Pascalet Phan (1996). Mutations des télécommunications, des industries et des marchés. Economica, Paris.
- Coppin Olivier (2002) . Le milieu innovateur : une approche par le système, in cahiers de l'économie de l'innovation. Edition L'Harmattan, paris.n° 16 pp29-50.
- Cohen Wesley (1990). Levinthal (Daniel A): Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, , p128-152.
- Cowan Robin, David Paul, Foray Dominique (2000), The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness, industrial and corporate change, Volume 9, n°2, Oxford University press.
- De Masi Paula (2001), Estevão (Marcello) et Kodres (Laura) : Une nouvelle économie?, *Finances & Développement*,
- Drucker Peter (1999). L'émergence de la nouvelle organisation in Knowledge Management, éditions d'Organisation, Paris. p13-32.
- Ernst Dieter, Lundvall Bengt-Åke (1997) : Information Technology in The Learning Economy- Challenges for Developing Countries, , DRUID Working Paper No. 97-12
- Foray (Dominique). L'économie de la connaissance. Casbah édition, Alger 2004
- Garvin A (1999). Créer une organisation intelligente. In « knowledge management », édition organisations, paris.p70-81.
- Gera Surendra, Lee-Sing Clifton, Keith Newton (2001). l'émergence d'une économie du savoir à l'échelle planétaire : dynamique et tendances, in Lefebvre(Louis), Lefebvre (Elisabeth), Mohnen (Pierre), « la conduite des affaires dans l'économie fondée sur le savoir », Economica, paris .
- Guellec Dominique et Rallet Pierre (2001). Les nouvelles théories de la croissance. La Découverte, Paris.
- Jones Charles I (2000.).Théorie de la croissance endogène. Debeock université, Bruxelles,

- Le Bas Christian (2006), "connaissance, croissance et institutions; un point de vue évolutionniste sur l'économie de la connaissance;" dans les actes des colloque international du CREAD : « institution et croissance économique », Oran, 11 et 12 mars
- Lundvall Bengt-Åke (1996). The Social Dimension of The Learning Economy, DRUID working paper no.96-1, April.
- Lundvall Bengt-Åke, Johnson Björn (2001). Why all this fuss about codified and tacit knowledge?, DRUID Winter Conference January
- Nonaka Ikujiro (2001). Developing unified, dynamic knowledge management systems, OCDE « social science and innovation ».
- Nonaka Ikujiro (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation, Organization science, Vol 5, n°1, The institute of management science, February.
- NSF(2008). sciences and engineering indicators
- OCDE (2002). Dynamiser les systèmes d'innovation. Paris,.
- OCDE (2003). Tableau des STI,
- OCDE (1996). L'économie fondée sur le savoir. Paris.
- OMC (2020) Panorama de l'aide pour le commerce 2019 : diversification et autonomisation économiques,
- OMC(2018). Rapport sur le commerce mondial,
- ONUDI (2016). Rapport sur le développement industriel,
- Pamian Joanna et Roche Claude (2002). Connaissance capitale. L'Harmattan, Paris.
- Prax Jean-Yves (2000). Le guide du knowledge management : Concepts et pratiques du management de la connaissance. Dunod, Paris.
- Reich Robert(1993). L'économie mondialisée. Dunod, Paris.
- Senker Jacqueline (1995), Tacit Knowledge and Models of Innovation, industrial and incorporate change, volume 4, n°2, Oxford University Press.
- Spender J.-C (1996), Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory, Journal of Organizational Change Management, Vol. 9 No. 1, MCB University Press,
- Steinmueller W. Edward (2002) .Les économies fondées sur le savoir – leurs liens avec les technologies de l'information et de la communication, érès, revue internationale des sciences sociales, 2002/1 - n° 171, p164.
- T. Hansen Marten, Nohria Nitin, et Tierney Thomas (2003). Quelle est votre stratégie de gestion du savoir? Les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur le management du savoir en pratique, Editions d'Organisation, , Paris p 120-144
- Von Hippel Eric (1994). "Sticky Information" and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation, *Management Science*, vol.40, 4,
- W. Jorgenson Dale (2004). la croissance économique au canada et aux Etats-Unis à l'ère de l'information, industrie canada.
- WengerEteinne.C, Snyder William (2003). Les communautés pratiques : le nouvel horizon organisationnel, les meilleurs articles de Harvard Business Review sur le management du savoir en pratique, Editions d'Organisations, paris.

عملية تأسيس مشروع ريادة الأعمال

The process of establishing an entrepreneurship project

سيد احمد عبد اللاوي¹، هبري نصيرة²

Abdellaoui Sid ahmed, Hebri nassira,

¹ جامعة محمد بوقرة بومرداس (الجزائر)² جامعة محمد بوقرة بومرداس (الجزائر)

ملخص تمر عملية تأسيس المشروع الريادي بثلاث مراحل أساسية، والتي يمكننا اعتبارها خطوات تنفيذ أي مشروع ريادي، أولها مرحلة إيجاد فكرة للمشروع الجديد، و تتحقق من خلال مجموعة من مصادر الأفكار التي تتولد لدى أفراد الرياديين من أهمها الخبرة الذاتية و ميول و رغبات هذا الريادي، أما المرحلة الثانية فتتمثل في مرحلة دراسة قابلية تجسيد فكرة المشروع الريادي و هي بدورها تتضمن مجموعة من الخطوات من أبرزها الدراسة الاقتصادية والمالية لمشروع المؤسسة المستقبلية من وجهة نظر الريادي فهي خطوة ضرورية الغاية منها هو القيام هو تحديد إمكانات تحقيق المشروع على أرض الميدان، إلى جانب معرفة العوائد المالية المنتظرة منه، ثالث مرحلة هي مرحلة إعداد مخطط الأعمال حيث يسمح بتقييم المخاطر المتعددة والمحتملة في أثناء تأسيس وممارسة نشاط المشروع الريادي.

الكلمات المفتاح: ريادة الأعمال؛ الريادي؛ مخطط الأعمال؛ فكرة مشروع؛ الدراسة الاقتصادية والمالية.

تصنيف JEL : L26 ؛ O31.

Abstract:

The process of establishing a pioneering project goes through three basic stages, which we can consider as the steps for implementing any entrepreneurial project. The first is the stage of creating an idea for the new project, and is achieved through a group of sources of ideas that are generated by individual entrepreneurs, the most important of which is the personal experience and inclinations and desires of this entrepreneur. The second stage is the stage of studying the feasibility of embodying the idea of the entrepreneurial project, which in turn includes a set of steps, the most prominent of which is the economic and financial study of the future institution project from the entrepreneur's point of view. It is a necessary step, the purpose of which is to determine the possibilities of realizing the project on the field, in addition to knowing the returns. The finances expected from him. The third stage is the stage of preparing a business plan, which allows for the evaluation of multiple and potential risks during the establishment and practice of entrepreneurial project activity.

Keywords: Entrepreneurship; Entrepreneurial Business planner; Project Idea; Economic and financial study.

Jel Classification Codes : L26 ; O31

1 المؤلف المرسل: عبد اللاوي سيد احمد البريد الإلكتروني: s.abdellaoui@univ-boumerde.dz

2Corresponding author, e-mail : hebrinassira@gmail.com

I- تمهيد :

إن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب الكثير من الجهد والوقت ولتفكير، إضافة إلى الموارد اللازمة لتحقيق ذلك، فهي خطة تتضمن العديد من المراحل التحضيرية التي تسبق انطلاقها، بداية باختيار فكرة المشروع في ريادة الأعمال التي تتناسب مع كفاءات ومهارات الريادي وإمكاناته المادية والمعرفية، ثم عملية تحليل واختبار الفكرة الاستراتيجية بعد القيام بالدراسة الإستراتيجية وانتهاء بعملية تخطيط انجاز المشروع من خلال خطة الأعمال (علام، 2003، صفحة 18).

I. المرحلة الأولى : إيجاد فكرة المشروع الجديد :

تعد فكرة إنشاء مؤسسة اللبنة الأولى لبنائها، فهي تعبر عن موضوع النشاط أو السبب الذي ستنشأ هذه المؤسسة لأجله، فهي بداية نجاح المؤسسة على أرض الواقع، فغالبا ما يصل الريادي الطامح إلى إنشاء مشروعه إلى تساؤل دائما ما يتبادر إلى ذهنه وهو: كيف يمكن اغتنام الفرص التي يخلقها أو الموجودة في السوق والتي تحفز على البدء في مشروعه الاستثماري؟ فمتى كانت الفكرة ناجحة وقابلة للتجسيد، كلما زاد ذلك من احتمالات نجاح مشروعه والعكس صحيح، فهما امتلاك صاحب الفكرة من موارد مادية وغير مادية فإن ذلك لن يكون ذا أثر ما لم تكن هذه الفكرة قابلة للتطبيق إلى ذات طابع ابتكاري يتميز (ساسي، 2006، صفحة 56).

أولاً: مراحل إيجاد الفكرة

عندما تتولد في ذهن الريادي فكرة أو مجموعة من الأفكار فإنها حتما تسبق هذه المرحلة، خطوات في غاية الأهمية بالنسبة للريادي، تحدد مسار إيجاد الفكرة وتبينها من طرفه وهي كالتالي:

أ. توليد الفكرة:

إن الوصول إلى فكرة المشروع هي نقطة البداية والأساس لنجاح الريادي فعندما يصل إلى فكرة معينة فإنه يأخذ في الاعتبار أنها قابلة للتطبيق والتحويل إلى مشروع واقعي وناجح، وعلى العموم فإن أقدم أي شخص على القيام بأي عمل ما يتطلب ذلك وجود فكرة تتميز بالقوة وإمكانية إنجازها وهوما يجعل صاحبها قادرا على مواجهة التحديات التي تواجهه في الطريق، صف إلى ذلك أن الأفكار الجيدة هي تلك المتناسبة مع البيئة والتابعة من شخص الريادي نفسه ويعمل على تطويرها بذاته (الراجحي، 2012، صفحة 07).

ب. صياغة الفكرة:

بعد استكشاف الأفكار التي تبدو ذات قيمة وقابلة للتبلور ينتقل الريادي إلى صياغة الفكرة المراد تطبيقها وشرحها والتعبير عنها بشكل واضح محدد ومفهوم وبتعبير آخر، يقصد بصياغة الفكرة القدرة على شرح الفكرة والتعبير عنها بشكل واضح يحدد معالمها ويصف مكوناتها، ويتطلب ذلك، مشاركة الآخرين حتى تتضح ثم تصنف بعد ذلك وفق مجال النشاط وفي هذه المرحلة يمكن للريادي أن يعرض عدة أفكار متشابهة للمقارنة بينها واختبار أسبقها وأكثرها كفاءة وفعالية.

ج. تقييم الأفكار:

ليس بالضرورة أن تكون كل فكرة مشروعا استثماريا ناجحا، أو أن يكون فرصة يجب استغلالها، فالفكرة مما تحمس إليها صاحبها لا بد وأن تخضع لمرحلة التقييم حتى لا يؤدي هذا الشغف والحماس إلى التهور وهوما قد يسبب فشل المشروع برمته. ولهذا، ينبغي على الريادي أن يقوم بتقييم هذه الأفكار وفرزها والتركيز على أفضلها، اعتمادا على

مهارته وخبرته المكتسبة سابقا حال وجودها (حريري، دون سنة النشر، الموقع على النت www.startupdeavalidation.com، صفحة 18)، وهذا وفقا لمعايير موضوعية تساعد هذا الريادي على اختيار الفكرة المناسبة من بين بقية الأفكار. ويمكن تقييم الفكرة من خلال معايير خمسة هي:

➤ **المعيار البشري:** وقيس مدى توفر الكفاءات البشرية للمشروع؛

➤ **المعيار المالي:** يساعد الريادي على قياس إمكاناته المالية لتحويل الفكرة إلى مشروع قابل للتطبيق؛

➤ **المعيار المعرفي:** و يترجم في تلك المعارف والخبرات والمهارات المكتسبة من قبل الريادي التي تساعد في انجاز المشروع؛

➤ **المعيار الشخصي:** يمثل مدى طموحات ورغبة الريادي في القيام بالمشروع؛

➤ **المعيار التسويقي:** يقصد به جاذبية الفكرة ووجود الطلب الكافي في السوق عند تحويلها إلى منتج أو خدمة.

د. اختبار الفكرة:

بعد مرحلة تصنيف وتقييم الأفكار المقترحة تأتي مرحلة اختبار الفكرة التي تم اختيارها، بداية بطلب الاستشارة من الخبراء أو الأفراد السابقين في هذا الميدان، وهي مرحلة على الريادي أن يرسم مسارا زمنيا يحدد من خلاله الأهداف والمراحل اللازمة لتجسيد هذه الفكرة المختارة إلى جانب توضيح جملة المخاطر وعوامل الفشل المتوقعة أثناء عملية التجسيد وكذا محاولة إيجاد الحلول المناسبة لها في المستقبل.

وتأتي عملية اختبار الفكرة التي تتضمن الاهتمام بالعناصر التالية: (كاسب، 2007، صفحة 24)

-البحث عن العوامل الأساسية للنجاح؛

-دراسة التطور المتوقع لهذه العوامل؛

-تقدير نقاط قوة ونقاط ضعف المشروع؛

-تصور المشروع؛ في حالة تخفيض نقاط الضعف وزيادة نقاط الضعف.

وتكون عملية الاختبار بمتابعة الخطوات التالية: (كاسب، المشروعات الصغيرة: الفرص والتحديات، 2007،

صفحة 25)

- أحسن وسيلة لتحديد العوامل الأساسية للنجاح هي الحصول على المعلومات من الموردين، المنافسين، الموزعين، وبشكل عام كل من له علاقة بالزبون المستقبلي؛
- وبعد معرفة العوامل الأساسية للنجاح (وتطورها المتوقع)، يأتي بعدها مرحلة مقابلة كل منها مع نقاط القوة والضعف، ويتم الأخذ في الحسبان أن نقطة القوة لا يمكن اعتبارها نقطة قوة إلا إذا ارتبطت بأحد عوامل النجاح، وإذا كان حامل المشروع يتفوق في هذه النقطة على المنافسين؛
- في نهاية المقابلة بين العوامل الأساسية للنجاح ونقاط القوة في المشروع أو التي يمكن الحصول عليها بسهولة، يمكن الوصول إلى قرار بتنفيذ المشروع أو التخلي عن هذه الفكرة؛

ثانيا: مصادر الأفكار:

تولد لدى أفراد الريادي بعض الأفكار نتيجة لعدة عوامل ومصادر تختلف من بيئة لأخرى، نذكر من أهمها ما يلي: (Verstraet, paris, p. 330)

1. **الخبرة الذاتية:** إن الخبرة المستمدة من العمل السابق أو في حياة الريادي قد تشكل أحد أبرز مصادر الأفكار والإلهام لهذا الريادي، وهذه الخبرة هي نتاج تعامله مع البيئة المحيطة به كملاحظته لحاجة المستهلكين لمنتج معين غير موجود أو تغيير نوع المنتج إلى الأفضل أو اعتماد أسلوب جديد في العمل أو تطوير خدمة مكملة للنشاط الأصلي للمؤسسة؛ (Brande, 1998)
2. **الزبائن:** هذا النوع من الأفكار يكون غالبا في القطاع الصناعي حيث أن المنطق الاقتصادي يفرض وجود تغذية عكسية تتمثل في ردة الفعل والاقتراحات التي يقدمها الزبائن حيال منتج معين، فالزبون هو المستعمل للمنتج، وبالتالي فهو أدري بمزايا وعيوب هذا المنتج، ولهذا، يمكن للريادي الاستعانة بالزبائن كمصدر للأفكار الجديدة؛
3. **الابتكارات التكنولوجية:** فهي تساعد في إيجاد فرص استثمارية جديدة لم تكون مستغلة سابقا، أو كانت مرفوضة وغير مرغوب فيها، لكن في ظل التطور التكنولوجي تصبح هذه الفرص مقبولة وقابلة للتطبيق؛
4. **الميول والرغبات:** يقوم العديد من الرياديين باختيار النشاطات وإنشاء المؤسسات في قطاعات تشكل ميولهم السابق، ففي الغالب تلعب الخصائص النفسية (الميول والرغبات) دورا لا يستهان به في توليد الأفكار لدى هؤلاء الرياديين، فحاشهم وميولهم إلى النشاط في مجال معين ومحدد يمكن أن يدفعهم لإنشاء مشروعاتهم وتحقيق بالتالي لطموحاتهم؛
5. **الإبداعات البحثية:** فقد نشأ فكرة المشروع نتيجة للابتكارات الناتجة عن الأبحاث العلمية والتكنولوجية، والتي غالبا ما تتم على مستوى الجامعات ومراكز البحث والابتكار، خاصة تلك التي تخصص جزءا من مواردها لميدان الإبداع والابتكار؛
6. **السياسة الاقتصادية للدولة:** قد تؤدي المشاكل التي تعوق عملية التنمية إلى تبني سياسات اقتصادية من قبل الدولة هدفها تشجيع إقامة مشاريع تنموية جديدة في قطاعات محددة أو تقديم دعما للأفراد على إقامة هذا النوع من المشاريع ما يحفزهم على إظهار أفكارهم وميولهم نحو إنشاء مشروعات جديدة؛
7. **الأزمات والمواقف الطارئة:** تلعب الأزمات أو المواقف الطارئة دورا مهما في توليد الأفكار لدى بعض الأشخاص لإنشاء مؤسسات جديدة، من خلال دراسة أسباب الأزمة ومراقبة النقائص والأخطاء الموجودة في بعض المشاريع فهذا الرفض لهذه المواقف والنظرة الاقتصادية تعد مصدرا خصيا للأفكار الاستثمارية؛
8. **السفر نحو الخارج:** إن السفر إلى الخارج يمنح الأفراد فرصة ذهبية لتوليد الأفكار من خلال اكتشافهم للسلع وخدمات معينة غير متاحة أو غير معروفة في البلد الذي يعيشون فيه، وهذا يشكل في حد ذاته مصدرا جاهزا للأفكار الاستثمارية؛

9. وسائل الإعلام والاترنت: أن الحصول على أفكار من هذا النوع يتطلب الاضطلاع الواسع والمستمر للمجلات والإعلانات المتخصصة على الاترنت خاصة، إلى جانب ذلك يلعب زيارة المعارض والتظاهرات الاقتصادية، دورا مهما في اكتساب المعارف والأفكار والاستفادة من الخبرات.

ثالثا: أساليب إنشاء الأفكار:

من أجل تقييم الأفكار الجديدة، يستعين الريادي بأربع طرق رئيسة هي: (Brande, 1998, p. 151)

1.العصف الذهني:

العصف الذهني Brainstorming هو وسيلة ذهنية هدفها الحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة معينة خلال زمن محدد، بغية حل مشكلة بطريقة إبداعية، فهو طريقة مؤسسة على أن إبداع الأفراد يمكن أن يحفز من طرف لقاءات مع مشاركين آخرين ذوي تجارب في شكل مجموعات منظمة في محاولة للوصول إلى الحلول الجديدة وأنماط جديدة للمنتجات والخدمات. وكذلك في الحملات الإعلانية والدعائية واستراتيجيات التسويق المختلفة.

إن طريقة العصف الذهني تسمح للريادي بأن يجمع فريق من الأفراد من أجل مناقشة وخلق أفكار جديدة. والأكيد أن هناك العديد من الأفكار التي تطرح والتي تكون غير قابلة للتنفيذ لكن قد تكون هناك على الأقل فكرة واحدة معقولة وتتمتع بقالية التجسيد على أرض الواقع. وعادة ما ينتج ذلك عندما يكون العصف الذهني مركزا على مجال معين، وتعتمد هذه الطريقة على مجموعة من القواعد هي: (هنانو، 2008، الصفحات 13-14)

❖ **تفادي النقد والحكم المسبق على الأفكار:** إذ لا ينبغي إصدار أي نقد للأفكار، فلا توجد تعليقات سلبية، لأن ذلك من شأنه أن يجهض الأفكار قبل أن تظهر؛

❖ **حرية التفكير:** إن إطلاق حرية التفكير واستقبال الأفكار مهما كان مستواها من شأنه أن يحفز على ظهور الأفكار الإبداعية التي ربما لا تنطلق إلا بعد أن تنفذ الأفكار التقليدية وهذا بحد ذاته يعطي القدرة المستقبلية على إنتاج أفكار جديدة بحرية دون قيود لأنه لا إبداع مع القيد؛

❖ **التركيز على الكم قبل الكيف:** فمن الأفضل أن يكون هناك كم كبير من الأفكار لأنه كلما تحقق ذلك زاد الحظ في توليد أفكار قابلة للتنفيذ؛

❖ **البناء على أفكار الآخرين:** إن كل فكرة موضوعة في جلسة العصف الذهني لابد أن يكون لها مبدأ ومفهوم تستند إليه، وعدم الاستفادة من هذه الفكرة أو تلك قد يفوت فرصا ويهدر الوقت للوصول إلى الأفكار المنتجة، فالغالب يكون عملية بناء الأفكار على أفكار الآخرين أسهل من عملية توليد أفكار أصيلة جديدة.

2. حلقات النقاش

تعتبر حلقات النقاش من أهم الطرق لتوليد وتجميع الأفكار التي تقدمها مجموعة من المشاركين الذين قد يتجاوز عددهم العشرة مشارك أو يقل عن ذلك يقودهم منسق ويدفعهم بشكل مباشر أو غير مباشر لتوليد أفكار تخص مشكلة ما أو مجالا معيناً.

وبعد أسلوب النقاشية من أفضل وسائل الاتصال الشفوي بفاعلية في تدريب الجماعات الصغيرة، إذ يقسم المتدربون إلى مجموعات لمناقشة موضوع أو قضية معينة من خلال تبادل المعلومات والآراء والخبرات للوصول إلى فز أولي للأفكار وتقييمها وتقديم النتائج بطريقة أكثر كية تساعد في الوصول إلى اتخاذ قرارات تخص منتجات أو خدمات

عملية تأسيس مشروع ريادة الأعمال

جديدة (يوستاهام، 2023/02/18، صفحة 7). وأسلوب هذه الحلقة يتمثل في أن تضع مجموعة ما صغيرة كانت أو كبيرة معارفها وأفكارها عن طريق تبادل وتعاون الآراء وفق شروط حلقات النقاش، التي هي:

- أن يحدد المدرب موضوع النقاش ووقته المتاح؛
- أن تتاح الفرص لجميع المشاركين؛
- قيام المدرب بتحديد الأسئلة التي يدور حولها النقاش.

3. مجموعات التقارب

إن مقابلات مجموعة التقارب Groupe de convergences ثم استخدمها في العديد من المجالات منذ سنة 1950، وهذه الطريقة تعبر عن جمع فريق يعمل تحت قيادة معدل Modérateur مهمته الدخول في مناقشة مفتوحة ومعقدة، أي ببساطة طرح أسئلة من أجل استقطاب الإجابة من طرف الحاضرين، والشخص المعدل يركز نقاش الفريق على محل منتج جديد، وقد يكون ذلك بصفة مباشرة أو غير مباشرة. زيادة على ذلك، فإنه لإنشاء أفكار جديدة تعتبر مجموعة التقارب طريقة فعالية للقيام بالفرز الأولي للمفاهيم والأفكار، ولهذا أصبحت هذه التقنية الأكثر استعمالاً لتيسير الأفكار الجديدة للمنتجات والخدمات.

4. تحليل المشاكل:

إن أسلوب تحليل المشاكل من الأساليب الناجحة للحصول على الأفكار والحلول الجديدة القائم على مناقشة مجموعة من الأفراد لمشكلة ما تتعلق بمنتج أو خدمة معينة معروفة، ما يسهل محاولة الوصول إلى حلول وأفكار جديدة تقود، ما يسهل محاولة الوصول إلى حلول وأفكار جديدة تقود إلى تطوير المنتج أو الخدمة الحالية وخلق منتج أو خدمة جديدة تماماً تحل المشاكل السابقة التي تم التعرض لها. و طريقة عمل هذا الأسلوب يتمثل في استدعاء أفراد بطريقة مماثلة لطريقة مجموعات التقارب، في حين أنه ينبغي مناقشة الأفكار من قبل المجموعة ذاتها، فالمستهلكون هم من يتلقون قائمة تتضمن مختلف المشاكل التي تمس معين من المنتجات، ونطلب منهم الإشارة إلى منتجات الصنف المحدد حسب نوع المشكل الخاص، والذي يتم مناقشة فيما بعد، وتكون هذه الطريقة جد فعالة في حدود أن تتمكن من الجمع بين منتجات معروفة ومشاكل محددة، ثم استحداث فكرة جيدة لمنتج معين، أو خلق فكرة جديدة تماماً لمنتج جديد تماماً، وهذه الطريقة هي أيضاً ممتازة لاختيار منتج جديد.

II. المرحلة الثانية: دراسة قابلية تجسيد الفكرة

تعتبر دراسة قابلية تجسيد فكرة لمشروع في ريادة الأعمال المستقبلي من بين أهم المراحل التي يجب على الريادي الشروع فيها قصد معرفة إمكانية تحقيق وتجسيد فكرته على أرض الواقع، إضافة إلى تحليل المردودية المنتظرة منه وجملة المخاطر المتوقعة من جراء تنفيذ هذا المشروع.

لكن تسبق هذه الدراسة، خطوة لا تقل أهمية عن مرحلة تقديم الدراسة التجارية والمالية للمشروع، وتمثل في خطوة وضع المعلومات المختلفة والمتعلقة بهذا المشروع المستقبلي.

أولاً: جمع المعلومات المتعلقة بالمشروع:

بعد أن تبلورت الفكرة المستقبلية للريادي حول تأسيس مشروعه في ريادة الأعمال، ينتقل إلى المرحلة التالية ألا وهي وضع خطة متكاملة الجوانب، تشمل كافة النواحي التي ينبغي تنفيذها لتحقيق تلك الفكرة، وتضم هذه الخطة مختلف المعلومات والتفاصيل المرتبطة بالمشروع، كحجم المشروع ومردوديته، طبيعة المنتج أو الخدمة المقدمة، نوعية التمويل ومصادره وغيرها من المعلومات الضرورية في نظر الريادي حتى يأخذ القرار السليم والصائب وفي التوقيت المناسب لإنشاء مشروعه ومن بين أبرز هذه المعلومات ما يلي:

- **معلومات تنظيمية:** وتتعلق بتحديد ووصف ملكية المشروع وشكله القانوني، وتبيان صلاحيات ومسؤوليات كل الأفراد العاملين به؛
- **معلومات عن السوق:** تعد عملية التعرف على طبيعة السوق الذي سوف يتعامل معه الريادي، مرحلة تحضيرية سابقة لانطلاق المشروع حيث تهدف إلى جمع المعلومات التي يبني على أساسها الحكم على فعالية الفكرة وفرص نجاحها، والتقليل بالتالي من أخطار احتمال الفشل (Papin, 2001, p. 64)، وترتكز هذه العملية على البحث عن أبرز معالم السوق المستهدف من طرف الريادي، كالثقافة الاستهلاكية السائدة فيه والمعلومات الديمغرافية المتعلقة بالزبائن (الجنس، العمر، العدد ... إلخ) وغيرها من المعلومات ذات أهمية؛
- **معلومات مرتبطة بالعمليات الإنتاجية:** وهي عبارة عن مجموعة من المعلومات الفنية والتقنية واللوجستية التي تساهم في إدارة المشروع، وتضم ما يلي:
 - موقع المشروع من أجل تحديد الزبائن، الموردين وقنوات التوزيع؛
 - تحديد الآليات التي سوف يتم الاعتماد عليها عن البدء في عمليات الإنتاج؛
 - تعيين المواد الأولية اللازمة في هذه العمليات الإنتاجية وكذا معرفة مصادرها وتكلفتها؛
 - تحديد مختلف المعدات والأدوات اللازمة للمشروع في العملية الإنتاجية؛
 - ضبط عدد العاملين والمهارات المطلوبة والأجور التي ينبغي صرفها لصالحهم؛

- **معلومات خاصة بالتمويل:** إن الغاية من هذه الخطوة هو تحديد مصادر التمويل الممكنة للبدء في المشروع، من خلال ضبط نفقاته المحتملة وكذا عوائده المالية المحتملة.

ثانياً: الدراسة الاقتصادية والمالية للمشروع:

تشكل الدراسة الاقتصادية والمالية لمشروع المؤسسة المستقبلية من وجهة نظر الريادي خطوة ضرورية الغاية منها هو القيام هو تحديد إمكانات تحقيق المشروع على أرض الميدان، إلى جانب معرفة العوائد المالية المنتظرة منه، وفي ذات الوقت ما هي المخاطر المحتمل ظهورها عند البداية في تأسيس هذا المشروع؟.

1. الدراسة التسويقية:

تضم الدراسة السوقية للمشروع على قسمين مهمين في نجاح أي مشروع مه هذا القبيل هما:

عملية تأسيس مشروع ريادة الأعمال

أ. معرفة بيئة السوق

تتعلق الدراسة التسويقية بدراسة الطلب على منتجات أو خدمات التي سيقدمها المشروع في سوق معين، وتشمل هذه الدراسة النقاط التالية:

- التعرف على هيكل السوق من حيث حجمه وخصائصه والقوانين السارية فيه؛
- تحليل العوامل المحددة للطلب والعرض بالنسبة للمنتج الذي سيقدمه المشروع الجديد؛
- تقدير حصة المشروع في السوق على ضوء الطلب والعرض وحالة المنافسين، وتحديد نوع السياسة التسويقية المتبناة.

ومن خلال تحليل السوق فإن ذلك يمكن الريادي من معرفة عناصر مهمة في مشروعه المستقبلي، منها:

*** البيئة الاقتصادية:** مثل القدرة الشرائية للزبائن المحتملين، وطرق الإنفاق التي يتبعوها وغيرها من المعلومات المهمة والمتعلقة بهذه البيئة؛

*** البيئة الاجتماعية:** وتتعلق أساسا بالسلوكيات الاجتماعية لهؤلاء الزبائن المحتملين، كتركيبة الأسر أماكن تسوقهم ... الخ؛

ب. التحليل الرباعي (سوات) (SWOT):

وهو تحليل الهدف منه التعرف إلى أربعة اعتبارات أساسية هي: نقاط قوة، نقاط الضعف، الفرص المتاحة عند انطلاق المشروع وأخيرا التهديدات المتوقعة التي قد تواجه مسيرة انشاء المشروع ويمكن تحليل هذه النقاط كالتالي:

- (1) **نقاط القوة:** هي مجموعة الخصائص التي تتميز هذا المشروع المستقبلي عن بقية المشاريع الأخرى، بحيث تجعله قويا وقادرا على الصمود أمام المنافسة الشديدة، منها على سبيل المثال، التميز في الجودة، في السعر، بنوع الخدمة، الغرب من السوق، انخفاض التكاليف وغيرها من العوامل التي تساهم في نجاحه؛
- (2) **نقاط الضعف:** وهي تلك السلبيات التي من المحتمل أن تضعف المشروع مقارنة بالمشاريع المنافسة، كحدودية الزبائن، ارتفاع التكاليف وغيرها من الصفات التي يمكن أن تساهم في احتمال فشل المشروع المستقبلي؛

- (3) **الفرص:** هي مجمل التطورات المستقبلية التي تؤثر بالإيجاب في نجاح المشروع، وتسمح للريادي بالاستفادة من نتائجها لصالحه مثل الابتكارات، خروج بعض المنافسين من السوق؛

- (4) **التهديدات:** وهي الأحداث التي يمكن أن تقع مستقبلا وتؤثر سلبا على المشروع المستقبلي، وبالتالي على الإدارة المشروع تبين الطرق الكفيلة بالتعامل معها، فعلى سبيل المثال قد تتحول بعض عناصر القوة إلى نقطة ضعف، لهذا من الواجب التأكد من اتخاذ إجراءات مهمة في هذا الصدد، كالتحوط من التهديدات الخطيرة والحفاظ على نقاط القوة وتعزيزها.

وتجدر الإشارة إلى أن المعلومات المتعلقة بالدراسة التسويقية هي على نوعين هما:

أ. المعلومات الثانوية:

وهي عبارة عن بيانات سبق جمعها وتحليلها وتفسيرها ونشرها عن طريق الآخرين، ومن أبرز مصادر هذه المعلومات:

1. **الهيئات الحكومية:** والتي تصدر تقارير ودراسات اقتصادية كالبنوك وغرف التجارة والصناعة وغيرها (مقابل تكاليف رمزية أو حتى مجاني) (Cumont, 1998, p. 23) ؛
2. **الهيئات الخاصة:** وتتمثل في الشركات ذات الطابع الربحي والتجاري والمتخصصة في تقديم المعلومات المتنوعة التي تهم الريادي؛
3. **الهيئات الداعمة لإنشاء المؤسسات:** ففي العديد من بلدان العالم، هناك هيئات متخصصة بمهمتها هي تدعيم ومرافقة المشاريع في حقل ريادة الأعمال من خلال تقديم الدعم المجاني فيما يخص تقديم المعلومات وغيرها من أشكال الدعم؛
4. **المنافسين:** وتتمثل في تلك المعلومات الصادرة عن بعض المؤسسات والهيئات كهيئات تقديم المنتج... الخ؛
5. **وسائل الإعلام:** مواقع النت، الصحف، الحصة التلفزيونية ... الخ؛
6. **الاحتكاك مع ذوي الخبرات:** فهو يشكل مادة دسمة للريادي يتلقى من خلاله حصيلة خبرات هؤلاء الأفراد في ميدان نشاطه، وهذا بحكم أنهم يمتلكون المعارف والمعلومات الناتجة عن ممارستهم الميدانية، لهذا النوع من المشاريع.

ب. المعلومات الأولية:

وهي تلك المعلومات الميدانية التي يقوم الريادي بجمعها بنفسه وتسجيلها وتحليلها (Panazol, 1996, p. 49) فهي تزوده بمعلومات حقيقية وأكثر واقعية عن المستهلكين الحاليين والمرتبين (العملاء الفعليين التجار والبائعون بالجملة والتجزئة وغيرهم من الأفراد الذين يعملون في هذا المجال) إن الحصول على مثل هذه المعلومات يتيح للريادي الإحاطة بمختلف جوانب دراسة السوق.

وتنضم تقنيات جمع المعلومات الأولية نوعين من الأساليب هما: (إدريس، 2003، صفحة 168)

- أسلوب الاستقصاء: هذا الأسلوب يتحقق من خلال إعداد استمارات الاستقصاء التي تتضمن كافة التساؤلات عنها، والاستقصاء يمكن أن يكون: استقصاء للحقائق كالاستقصاء عن دخل الفرد، السن الخ؛ واستقصاء للآراء، للتعرف عن آراء المستقص منهم فيما يتعلق بعلامات تجارية معينة الخ؛

- أسلوب الملاحظة: يتحقق هذا الأسلوب من خلال ملاحظة متغيرات ومحددات السوق من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي وهو: لماذا؟ والتي تكون الإجابة عليه عن طريق فهم التصرفات والأفعال الصادرة عن السوق خلال فترة معينة وتسجيل تلك الملاحظات.

2. الدراسة الفنية:

تتصف الدراسة الفنية للمشروع بأنها تأخذ طابعا تكامليا، من جهة تعتبر كمخرجات للدراسة التسويقية وفي ذات الوقت كمدخلات أساسية للدراسة المالية خاصة، ويمكن تعريفها إيجازا بأنها تلك الدراسة المتعلقة بتحديد مدى قابلية المشروع موضع الدراسة للتنفيذ من عدمه. وتأخذ الدراسة الفنية للمشروع الخطوات التالية:

*** اختيار موقع المشروع:** يمثل قرار اختيار المكان الذي سيقام عليه المشروع من القرارات الرئيسية في الدراسة الفنية لما يترتب عليه من آثار ونتائج حد تمت لوقت طويل من الزمن؛

*** تقدير حجم المشروع وقدرته الإنتاجية:** ونعني به قياس عدد الوحدات من المنتج الممكن إنتاجها خلال فترة زمنية محددة والمعبرة عن العمر الافتراضي للمشروع موضوع الدراسة؛

***التخطيط الداخلي للمشروع:** وهو وضع التصاميم الهندسية من خلال تحديد مواقع وصفات الأبنية الخاصة بكل فرع أو إدارة من إدارات هذا المشروع، مع الأخذ في الاعتبار أن تكون طريقة وضع هذه التصاميم تتضمن قنوات اتصال سهلة وسريعة بين جميع هذه الوحدات النمتية للمشروع ما يساهم أكثر في نجاحه على أرض الواقع؛

***اختيار المعدات الآلات اللازمة:** وهي خطوة تأتي بعد تحديد العمليات الإنتاجية التي يضمها هذا المشروع، ومن خلالها يتقرر نوع وعدد الآلات والمعدات الضرورية لتشغيل المشروع والتي تتناسب مع المنتج المراد تقديمه إلى السوق.

3. الدراسة المالية للمشروع:

بعد الاستقرار على الفكرة التي سيتمحور حولها نشاط المشروع والانتها من دراسة السوق والدراسة الفنية للمشروع المستقبلي يشرع الريادي في إجراء الدراسة المالية لمشروعه الخاص والتي تعتبر مرحلة مهمة كونها تمكنه من اكتشاف مدى جاهز يته للبدء في تنفيذ مشروعه في الميدان. وتهتم الدراسة المالية بتحديد احتياجات المشروع من الأموال ومصادر الحصول عليها، كما تهتم بتكاليف الإنتاج وكيفية استثمار أموال المشروع في المجالات التي تحقق أفضل عائد وتتكون الجوانب المتعلقة بهذه الدراسة المالية من العاصر التالية:

- ✓ **التكاليف التأسيس:** وتضمن تكاليف إنشاء المشروع الدراسات العلامة التجارية الخ؛
- ✓ **التكاليف الرأسالية:** وتتمثل في المصاريف المتعلقة بالموقع الأبنية، تكاليف الآلات، والتجهيزات... الخ؛
- ✓ **رأس المال العامل الابتدائي:** وهو عبارة عن مبالغ من المال تستعمل بشكل دائم لسد الفجوة بين الإيرادات والنفقات النقدية الناشئة بسبب عدم قدرة المشروع في بداية نشاطه على تحقيق عوائد مالية كافية لمواجهة نفقاته المختلفة؛
- ✓ **تكاليف التشغيل:** وهي تكاليف مخصصة لاقتناء المواد الخام، الأجور، والحواجز، الصيانة، التأمين... الخ؛
- ✓ **الاحتياجات من اليد العاملة:** وهي عملية إدارية بحثه، يتم على أساسها ضبط عدد العاملين في المشروع في مختلف وحداته؛
- ✓ **تقدير عمر المشروع:** ونعني به تحديد العمر الاقتصادي للمشروع بشكل مسبق، الذي ينتهي بمجرد أن تصبح القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة من جراء تشغيل المشروع في المدة المتبقية من عمره التشغيلي أقل من القيمة السوقية للمشروع. وتجب الإشارة هنا، إلى التمييز بين قسمين من مصادر التمويل ها:

1. الأموال الخاصة:

وتتكون من الأموال الشخصية التي يحصل عليها صاحب المشروع من خلال علاقاته مع المحيط مثل الأصدقاء والعائلة، إضافة إلى مساهمة الشركاء، ويكون هذا الجزء من الأموال ضروري في مرحلة الانطلاق والنمو، وهو أيضا عامل مهم لأن المساهمة الشخصية تترجم ثقة صاحب المشروع في مشروعه، كما تمكنه من الحصول على قرض بسهولة¹. والمساهمة الخاصة مهمة لكنها غالبا ما تكون غير كافية خاصة في مرحلة النمو، لهذا سيكون صاحب المشروع مجبرا على البحث عن مصادر إضافية من الأموال.

2. التمويل الخارجي:

غالبا ما يقوم الريادي صاحب المشروع بالتحضير لطلب تمويل خارجي مشروعه، وتتوقف قدرة هذا المقاول على الحصول على أموال خارجية على مايلي²:

* حجم الأموال المطلوبة؛

* المردودية؛

* القدرة على التسديد.

ثالثا: وضع مخطط تنظيمي

إن الهدف من وضع مخطط تنظيمي هو تبيان أين يتم اتخاذ مراكز القرار في المشروع وهو أمر من شأنه تحديد المسؤوليات لكل العاملين في هذا المشروع، وبالتالي تسهيل عملية الرقابة بكل أنواعها ويتطلب بناء هذا المخطط تحديد أهداف المشروع ووظائفه ومختلف العلاقات التي تربط بين العاملين أفقيا وعموديا كالسلطة والمسؤولية والتفويض والإشراف.

ويتضمن هذا المخطط التنظيمي ثلاث مكونات أساسية هي:

1. إدارة الموارد البشرية:

يتطلب حسن إدارة عنصر الموارد البشرية الخطوات التالية:

- تحديد الوظائف الرئيسية للمشروع؛
- تحديد الخبرات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة لتعيين العاملين المناسبين؛
- عمل " وصف وظيفي " لكل مهمة من مهام المشروع؛
- وضع نظام عمل للمشروع من خلال توزيع المهام؛
- تحديد الجهد والوقت اللازم لكل موظف لإنجاز المهام الخاصة به بعد انتهاء هذه الخطوة، وتأتي خطوة أخرى لا تقل أهمية عن الأولى وتتمثل في اختيار طاقم العمل بالمشروع والذي يكون عبر:

1. الفحص الأولي الانتقائي لطلبات التوظيف؛

2. إجراء اختبارات للعاملين الذين توفرت فيهم أو نجحوا في اجتياز الفحص الأولي الانتقائي؛

3. القرار النهائي أي قيام إدارة المشروع بتقديم ترشيح التعيين إلى رئيس المشروع أو الجهة المخولة

بالتعيين من أجل إصدار الأوامر الإدارية الخاصة بتعيين المترشحين وإعلامهم بذلك.

وعلى العموم، فإن إدارة الموارد البشرية يتم فيها وصف الوظائف من خلال اعداد البطاقات الوظيفية، وتحديد العلاقة بينها، وطرق حل النزاعات الناتجة والترتيب السلمي للوظائف كما يتم توضيح برامج التكوين الداخلية والخارجية الموجهة للعاملين في هذا المشروع (Monod, 2003, p. 71).

2. وضع هيكل تنظيمي:

وهو الإطار الذي تحدد وفقه علاقات الوظائف والأنظمة وعملية التشغيل والأشخاص والمجموعات التي تبذل الجهود لتحقيق الأهداف، فهو بذلك يشير إلى نماذج العلاقات الداخلية للتنظيم، والسلطة والعلاقات، وقنوات الاتصال الرسمية، وتوضيح المسؤولية وتفويض اتخاذ القرار، وبالتالي فهو يتضمن وضع تفاصيل محددة للمهام والأدوار التي يتطلبها

عملية تأسيس مشروع ريادة الأعمال

العمل، فهو بشكل آخر، يمثل البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمشروع، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع (حتبور، 2004، صفحة 192).

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمشروع الفعالية في تحقيق الأهداف لا بد وأن يتصف بجملة من الخصائص من أبرزها: المرونة، التوازن والاستمرارية (خضير، 2002، صفحة 169)

إلى جانب ذلك، يعتمد بناء هيكل تنظيمي لأي منظمة على مجموعة من العوامل التي تؤثر فيه، منها:

- حجم المؤسسة: حيث يؤثر حجم المؤسسة على طبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات وأساليب العمل، فالمنظمات ذات الحجم الكبير تنسم بكثرة التعقيدات ما يؤثر على درجة مرونة التنظيم وقد تشجع على بيئة عمل تميل إلى الجمود (الشيخ، 1995، الصفحات 139-140)؛

- مدى مركزية التنظيم: والمقصود منه مدى تركيز السلطة وحق اتخاذ القرار في المستويات العليا، حيث تؤثر بمركزية واللامركزية على طبيعة البيئة الداخلية للمشروع (أحمد، 2007، صفحة 51)؛

- رسمية التنظيم: وتشير إلى درجة تحديد المهام والمسؤوليات والإجراءات والقواعد المنظمة لسلوك العاملين داخل التنظيم (أحمد، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، 2007، صفحة 49).

3. اختيار الشكل القانوني

يعتبر اختيار الشكل القانوني للمشروع من أهم القرارات الواجب اتخاذها من طرف الريادي نظرا لتأثيره الكبير على إنشاء المشروع فهو يحدد علاقة المشروع بالبيئة الخارجية، والمسؤولية القانونية في مختلف المعاملات سواء الداخلية أو الخارجية. ولهذا فإن تحديد الشكل القانوني يتطلب أن يتماشى وأهداف الريادي وإمكاناته المالية ونوع الهيكل التنظيمي الذي تم اختياره.

إن اختيار الشكل القانوني المقترح للمشروع المزمع تنفيذه يهدف إلى الوصول إلى أفضل شكل قانوني يتناسب وطبيعة وحجم المشروع المقترح، ولتحقيق ذلك يتعين على القائم بالدراسة أن يكون على دراية بالأنواع المختلفة للصيغ القانونية للمشروعات، ومزايا وعيوب كل منها (جودة، 2009، صفحة 317).

وتجدر الإشارة، أنه عند اتخاذ شكل الملكية كعيار للتقسيم فإننا نجد أن الأشكال القانونية للمشاريع الاقتصادية تنقسم إلى صنفين اثنين هما: المؤسسة الفردية والشركة.

أ. المؤسسة الفردية:

هي عبارة عن تنظيم يجعل من الريادي والمؤسسة شخصا واحدا أي أن الريادي هو سيد القرار في المؤسسة ولهذا يعد هذا الشكل من المؤسسات هو الأنسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. بالنظر إلى بساطة وسرعة تكوينها وإشهارها، كما أنها لا تحتاج لرأس مال كبير وفي هذه الحالة فإن الريادي صاحب المشروع يحصل على جميع الأرباح ويتحمل كافة المخاطر في ذات الوقت.

ب. الشركة:

وهي المؤسسات الجماعية التي يمتلكها أكثر من شخص ويأخذ هذا النوع من المؤسسات عدة أشكال:

1. شركات الأشخاص:

هناك ثلاثة أنواع لهذا الصنف من المؤسسات (حسين، 1999، صفحة 65):

- (1) شركة التضامن: في هذا النوع من الشركات يكون أكثر من شريك يأخذ جميع الشركاء صفة التاجر، ويتسم هذا النوع من الشركات بالطابع الشخصي والتضامني للشركاء. وعلى العموم، هي شركة عائلية، التسيير يشارك فيه كل الشركاء كما أن الرأس المال الاجتماعي يقسم إلى حصص اجتماعية ويشارك كل الشركاء وبشكل تضامني في الاستجابة لدفع ديون الشركة؛
- (2) الشركة ذات التوصية البسيطة: تتكون هذه الشركة من نوعين من الشركاء من حيث المسؤولية، شريك أو شركاء بمسؤولية كاملة وهم الشركاء المتضامنين ولهم مسؤولية تضامنية اتجاه الديون التي على ذمة الشركة، وشريك أو شركاء بمسؤولية محدودة وهم الشركاء المسؤولون اتجاه الديون إلا في حدود ما يعادل حصتهم. بعبارة أخرى، هي شركة هجينة، نجد فيها أشخاص للتسيير وأشخاص ممثلين لرؤوس الأموال -أي هي مزيج من مجموعة من الشركاء على نظام التضامن ومجموعة أخرى على نظام ذات مسؤولية محددة-، الرأس المال الاجتماعي في هذه الحالة، يقسم إلى حصص اجتماعية وتسيير الشركة من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين. كما أن الشركاء في هذه الحالة لا يكتسبون صفة التاجر ولا يشاركون في إدارة الشركة. وهذا النوع من الشركات من شأنه أن يشجع على تطوير الشركات ذات الطابع العائلي من خلال تقديم رؤوس أموال جديدة من دون أن يفقد مؤسسو الشركة التحكم فيها؛
- (3) شركة المحاصة: وهي شركات كخفية ليس لها وجود قانوني إزاء الغير، يتعامل فيها الشركاء مع الغير بصفته الشخصية لكن لحساب الشركة، ويقتسمون الأرباح والخسائر حسب الاتفاق.

2. شركات الأموال:

- وهي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي، ولا اعتداد فيها بالاعتبار الشخصي، ذلك أن مسؤولية الشريك في شركات الأموال هي محدودة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال، ويدير شؤونها مجلس إدارة منتخب من قبل حملة الأسهم (الشركاء)، وهناك ثلاثة أشكال لشركات الأموال هي:
- أ. شركات المساهمة:** وهي من أبرز أشكال شركات الأموال، تدار من طرف جمعية عامة متشكلة من مجموع المساهمين ولا يتحمل الشركاء المسؤولية إلا في حدود ما قدموه من رأس المال، فلا يكتسب الشركاء صفة التاجر؛
- ب. شركة التوصية بالأسهم:** وهي تشبه شركة التوصية البسيطة فهي خليط بين شركات الأشخاص وشركات الأموال، حيث تضم شركاء متضامنين لهم المسؤولية المطلقة وشركاء موصين كما هو الحال بالنسبة لشركة التوصية. والتالي تؤسس الشركة التي يكون رأس مالها مقسماً إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر ومسؤول دائم وبصفة متضامنة مع ديون الشركة والشركاء موصين مساهمين ولا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم أو أسهمهم؛
- ج. الشركات ذات المسؤولية المحددة:** وهي شركة تؤسس من قبل شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص. وتتكون من شركاء لا يتمتعون بصفة التاجر، فلا يتحملوا ديون الشركة إلا في حدود ما قدموه من حصص وهذا ما يجعلها تشبه شركات المساهمة مع تميزها عنها بالاعتبار الشخصي السائد بين الشركاء.

عملية تأسيس مشروع ريادة الأعمال

وفي الأخير، يجب التنويه، إلى وجود بعض العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الشكل القانوني للمؤسسة، من أبرزها:

1. الهدف من وراء التأسيس المشروع: فكلما اتجه هدف الريادي في تأسيس مشروعه أو تحقيق عوائد مالية بطريقة سريعة والعمل في ذات الوقت على الحفاظ على حقوقه في التصرف بالأموال كلما اتجه نحو شكل المؤسسات الفردية، وشركات الأشخاص، بينما على التقيض من ذلك، إذا كان هدف الريادي هو تحقيق عوائد مالية منتظمة، والاحتفاظ بجزية حركة الأموال ففي هذه الحالة يفضل اللجوء إلى شكل شركات الأموال؛
2. درجة المخاطرة والمسؤولية: حيث تلعب السمات الشخصية والنفسية لشخصية الريادي دورا بالغ الأهمية في تحديد الشكل القانوني الذي سيأخذه مشروعه على أرض الميدان، فكلما كانت درجة تحمل المسؤولية والمخاطرة عالية عند أصحاب المؤسسات كلما اتجهوا نحو شركات الأشخاص؛ توفر الأموال اللازمة: إذا لم يستطع الريادي توفير المتطلبات المالية اللازمة لمشروعه فإنه قد يلجأ في هذه الحالة إلى إضافة شركاء جدد، وهو ما يدفعه إلى اختيار شكل قانوني مشروعه يتضمن شركات الأشخاص أو الأموال.

III-المرحلة الثالثة: إعداد مخطط الأعمال

تعد المراحل السابقة خطوات ضرورية يقوم بها الريادي قبل البداية الفعلية لنشاطه، إلا أنه ونظرا للتطور الحاصل في حقل ريادة الأعمال، ظهر مفهوم جديد يعرف بـ "مخطط الأعمال" "Plan d'affaires" وهو عبارة عن وثيقة رسمية يحضرها الريادي قبل الشروع في تجسيد مشروعه ميدانيا، يقوم من خلالها بوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله.

أولاً: تعريف مخطط الأعمال:

يشكل مخطط الأعمال مكونا أساسيا في مجال إنشاء منظمات ريادة الأعمال، ويستمد هذه الأهمية من كونه يعبر أو يترجم وثيقة هوية تعرف من خلالها المؤسسة أو مؤسسيها. كما يعد أيضا قناة اتصال لا غني عنه اتجاه الأطراف التي ستتعامل مع هذه المؤسسة، حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر المتعددة والمحتملة في أثناء تأسيس وممارسة نشاط المؤسسة. وقد وضعت تعاريف عدة لهذا المفهوم نورد من أبرزها:

- هو الشكل المكتوب الذي يوضح الرؤية الاستراتيجية لحامل (أو حاملي) المشروع، وبين أن النموذج المقترح يمكن أن يجني قيمة كافية قابلة للتقسيم (التوزيع)، من أجل الحصول على دعم المتعاملين الذين يرسل إليهم الملف، والذين لهم موارد يريد المستثمر الحصول عليها بتسجيل المشروع في فترة محددة عن طريق تحديد الموارد اللازمة وتشغيلها من أجل بلوغ الأهداف وكلك تحقيق الرؤية (Verstraet S. B., 2006, p. 380)؛

- هي وثيقة تعرض ملخص مشروع استثماري أو تغيير في إمكانيات المؤسسة (David Brant, 2013, p. 3)؛

● الشكل الكتابي للمشروع، ويتمثل في وثيقة تشمل حوالي 30 ورقة تقريبا، والتي تقدم العناصر الأساسية للمشروع، إضافة إلى طبيعة النوع وفرص المشروع المستندة إلى تحليل السوق والمنافسة والمجموعة (فريق العمل) وتماسكهم بالمشروع، الموارد اللازمة لإنجاز المشروع ورؤيته المستقبلية (Coster, 2009, p. 134)؛

● هو عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف صاحب المؤسسة، التي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع واستراتيجية تطويره، والنمو المرتقب لرقم الأعمال، والنتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة، أي أن مخطط الأعمال، يظهر الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة. وإعداد بالطريقة الصحيحة يضمن اهتمام وثيقة الشركاء والذين قد يكونوا مستثمرين أو مساعدين أو موردين (Dupat, 2002, p. 164)؛

● وثيقة تصف المشروع، وتستخدم لفحص جدوى فكرة المشروع والحصول على رأسمال، وكذلك هو خارطة طريق للعمليات المستقبلة (الغالي، 2009، صفحة 210).

وبما سبق، يمكن القول بأن مخطط الأعمال هو وثيقة تمثل نوايا المشروع الاستراتيجية في المستقبل، والنشاط الذي يرغب الريادي في أن يمارسه، وهو محاولة للتنبؤ بين ما يمكن أن يحققه المشروع من نجاحات وبين ما ينتظره من مخاطر واحتمالات الفشل.

ثانيا: خصائص مخطط الأعمال

يشكل مخطط الأعمال أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم في المستقبل خطة العمل والتي على أساسها تمكن من حسن إدارة المشروع، وانطلاقا من التعاريف السابقة، يمكن استخلاص مجموعة من خصائص مخطط الأعمال اللازمة حتى يؤدي دوره في أكمل وجه منها ما يلي:

أ. إلزامية الشكل الكتابي للمخطط: فالإتصال الشفهي قد يكون غير كاف لإقناع المتعاملين، كما أن المؤسسات المالية غالبا ما يطلبون معلومات أكيدة تضمن نجاح المشروع، وهذا ما قد يتوافر في عدة صفحات من هذا المخطط؛
 ب. الانسجام في عرض البيانات والمعطيات: يعكس وجود الانسجام في عرض البيانات والمعطيات وتحليلها وضوح الرؤية لدى الريادي، ويتجلى ذلك من خلال أن تكون هذه البيانات والمعطيات المستخدمة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يسمح بالتحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والمراحل المرغوب في تنفيذها؛
 ج. تحديد الإطار الزمني: لا تشكل مخطط الأعمال خطة طويلة المدى، ولهذا وجب تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق جميع مراحل عملية إنشاء المشروع والتي غالبا ما تكون بين 13 إلى 05 سنوات تماشيا مع ظروف خاصة الخارجية؛

د. المرونة: بمعنى أن يكون مخطط الأعمال يشير إلى وجود خطوات متتابعة محتملة ومهمة؛

هـ. دليل إقناع: غالبا ما يركز المتعاملون الاقتصاديون المهتمون بالمشروع المستقبلي على العوائد المالية التي يمكن أن يحققها هذا المشروع، وكذا ماهي ضمانات استرجاع الأموال المستثمرة. وفي هذا الصدد يلعب مخطط الأعمال وسيلة إقناع لحامل المشروع وشركاؤه، حيث شكل مخطط الأعمال أداة مهمة للتعرف على جملة المخاطر التي يمكن أن تعترض

عملية تأسيس مشروع ريادة الأعمال

طريق انجازه على أرض الواقع، زيادة على ذلك، فهو يسمح بتقدير الأرباح المتوقعة في المستقبل، وإمكانات تطور هذا المشروع والوقت اللازم لتحقيق ذلك، لهذا على الريادي الالتزام بالموضوعية عند وضعه للتأج والتكاليف التقديرية؛ و. أداة لدعم عملية التفاوض مع المتعاملين الاقتصاديين: من خلال الرؤية المستقبلية التي وضعها الريادي حول مشروعه يمكنه من خلال مخطط الأعمال أن يمارس أسلوب الإقناع لهؤلاء المتعاملين بأهمية مشروعه وجدواه اقتصاديا خاصة؛ ز. الوضوح والإيجاز: بمعنى تفادي الغموض والالتباس خاصة في هذا المخطط، كما لا يجب أن يكون طويلا، وبالتالي من الأحسن الإيجاز والتلخيص عند عرض خطواته الأساسية؛

ح. المصداقية والنزاهة: تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في أن تكون عملية جمع واستخدام المعلومات والبيانات ذات طبيعة موثوقة، وأن يتجنب في ذات الوقت، ما يثير الشكوك والريبة حتى يتسنى للأطراف المعنية بالمشروع بالقيام بتقدير الصحيح للمخاطر، كما أن النزاهة في وضع هذا المخطط تلعب دورا بالغا في أي مخطط أعمال جيد، والمقصود منها ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره البيانات الموجودة في الميدان وبخاصة على مستوى تحديد الأهداف والوسائل اللازمة لتأسيس المشروع؛

ط. البساطة والدقة: يشترط عند وضع مخطط الأعمال أن يكون إعداده ثم بطريقة مبسطة عند صياغته ما يسمح للذين هم مهتمون بقراءته أن يستوعبوا بشكل أسهل للفهم، ويتحقق ذلك من خلال استعمال الكلمات أو الصور أو البيانات البسيطة الواضحة باستعمال طرق عرض مخصصة لذلك، وأما الدقة فالمقصود منها أن تكون عملية جمع واستخدام المعطيات والبيانات الموجودة في مخطط الأعمال تم بطريقة تناسب وتنسجم مع المشروع وأهدافه

(Coster, Entrepreneuriat, 2009, pp. 153-154)

ثالثا: مكونات مخطط الأعمال:

في الواقع لا توجد قاعدة موحدة في تحديد العناصر الأساسية لمخطط الأعمال، ولكن مهما كان الشكل المقترح لهذا المخطط، لا بد من أن يحوي على مجموعة من العناصر وفق ترتيب متعارف عليه هي ضرورية في نظر المتعاملين الاقتصاديين تتمثل أبرزها ما يلي:

1. الملخص:

يعتبر الملخص Résumé الجزء الأكثر أهمية في مخطط الأعمال، فهو يتضمن الشرح المختصر لفكرة المشروع من جميع النواحي، والهدف الأساسي منه هو جذب انتباه المهتمين بالفكرة أو بالمشروع وتحفيزهم للانتقال للمرحلة التالية وهي قراءة مخطط الأعمال.

ولكي يكون هذا الملخص قادرا على إقناع المهتمين بالجدوى الاقتصادي لهذا المشروع وأنه يمثل فرصة تجارية هامة في السوق يجب أن يتضمن المعلومات التالية (يجب ألا يتجاوز ثلاث صفحات في الغالب):

- لمحة مختصرة عن المشروع (إنشاء أو إعادة تشغيل)؛

- وصف مختصر للكفاءات المكونة لفريق العمل؛

- ذكر الميزة التنافسية التي تتمتع بها هذا المشروع؛

- تقديم الفرص الاستثمارية التي يمنحها هذا المشروع وكذا خطته الاستراتيجية لتحقيق ذلك؛

- تبيان حجم التمويل المطلوب لتنفيذ المشروع.

2. التقديم العام للمشروع:

هذا الجزء من مخطط الأعمال يحتوي على أساسيات أو العناصر الرئيسية المكونة للمشروع، فهو بمثابة خلفية عامة له يوصف من خلاله المشروع المراد إنشائه أو إعادة تشغيله. ويتضمن عناصر عديدة من أبرزها (ناعم، 2002، صفحة 112):

- الاسم التجاري للمؤسسة واسم المنتج أو الخدمة المراد تقديمها للسوق؛
- نوع النشاط (بيع، إنتاج، مقالة من الباطن ... الخ) والقطاع الذي ينشط فيه؛
- الشكل القانوني؛
- الملاك والمساهمون أو الشركاء؛
- الموقع الجغرافي والمكانة التنافسية الحالية والمستقبلية؛
- عناصر الإنتاج (المواد الخام والآلات، عدد العمال ووظيفة كل واحد منهم الخ).

3. فريق العمل:

من المهم أن يعتمد صاحب المشروع على أشخاص ذوي كفاءة لضمان التنفيذ الجيد لمشروعه، ولهذا يجب عليه أن يقتنع بمختلف كفاءات أعضاء فريق العمل المكون لهذا المشروع، ومدى استعداد كل عضوفي هذا الفريق لإنجاز الأهداف المرغوب الوصول إليها ويمكن تلخيص هذا القسم من مخطط الأعمال كما يلي (Bethencourt, 2001, pp. 31-32):

■ ملخص حول السيرة الذاتية لكل عضو في الفريق (CV)؛

■ وصف هيكل الفريق (الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطات)؛

■ توزيع المهام والمسؤوليات؛

■ تقديم المجالس: المجلس الإداري، المجالس الأساسية (مستشار قانوني، خبير محاسبي، مستشارين... الخ).

4. تحليل اتجاهات السوق

من الضروري أن تتضمن مخطط الأعمال عنصر تحليل السوق واتجاهاته والهدف من وراء ذلك هو التأكيد على وجود سوق قادر على استيعاب المنتج أو طرح الخدمة المقترحة. وباختصار، فإن تحليل اتجاهات السوق، نغني به تقدير عدد العملاء أو الزبائن الذين يمكن لهم شراء المنتج أو الحصول على الخدمة، إما عن تركزهم، وكيفية الوصول إليهم إلى جانب تقدير عدد المنافسين المحتملين للمشروع (عددهم حصتهم). وبناء على نتائج دراسة تحليل اتجاهات السوق يتم وضع وتحديد الخطة التسويقية التي تتضمن كافة الإجراءات المرتبطة بطرق تسويق المنتج، التسعير، الترويج وكذا التنبؤ بالمبيعات المحتملة.

5. وصف المنتج أو الخدمة:

يتم في هذا الجزء من مخطط الأعمال وصف وعرض المنتج أو الخدمة المقدمة بشكل واضح وتفصيلي ويتم التركيز على الخصائص التي تميز المنتج أو الخدمة كما هو متوفر حاليا في السوق أو ما سوف يقدمه للزبون ولتحقيق ذلك، من المهم الاستعانة بعرض رسومات تخطيطية للتوضيح تتضمن العناصر التالية:

- نوع السلعة أو الخدمة؛

عملية تأسيس مشروع ريادة الأعمال

- من سيطلب المنتج أو الخدمة التي ستقدمها المشروع؛
- دورة حياة المنتج أو الخدمة؛
- عرض طريقة الانتاج والأخطار التقنية والانتاجية الممكنة؛
- نشاطات البحث والتطوير على المنتج أو الخدمة؛
- عناصر الملكية الفكرية والصناعية.

6. تحديد الاستراتيجية العامة:

يتطلب تحديد الاستراتيجية العامة المطبقة عند انجاز المشروع أن يتضمن هذا القسم من مخطط الأعمال عناصر، من أهمها:

- ❖ أهداف المشروع؛
- ❖ الموقع المحتمل في السوق؛
- ❖ الموارد المختلفة القابلة للاستغلال؛
- ❖ العوامل الأساسية للنجاح؛
- ❖ إبراز الفرص الاستثمارية التي يتمتع بها المشروع من خلال إظهار العلاقة بين دراسة السوق والاستراتيجية المتبعة لاختراق هذا السوق والقدرة على النمو والبقاء.

7. تحديد الاستراتيجية التسويقية والتجارية:

يرتكز هذا الجزء من مخطط الأعمال على العوامل التي تؤثر على قرار الشراء بالنسبة للزبون المستهدف فهي استراتيجية مبنية على إبراز كيفية ودرجة الوصول إلى المنتج، السعر، الإعلان وخدمات ما بعد البيع. كما قد يتضمن هذا الجزء عناصر أخرى منها (Bethencourt, Entreprendre en Franchise, 2001, p. 33) :

- تحديد الثنائية: منتج/سوق في المنظمة التجارية (قوة البيع، قنوات التوزيع)؛
- الأسعار والهوامش التجارية؛
- توقعات المبيعات؛
- محاور الاتصال المستخدمة.

8. الوسائل والتنظيم

يحتوي هذا الجزء من مخطط الأعمال مجموعة الوسائل التي يمكن استخدامها من أجل ضمان نشاط المشروع الذي أنشئ حديثاً، إلى جانب تبيان نوع التنظيم الذي سوف يتم استخدامه في الخطط التنفيذية والإجراءات العملية والقانونية في المشروع.

زيادة على ذلك، يجب أن يذكر صاحب المشروع مختلف العوائق المحتملة أثناء القيام وممارسة العمليات من قبل المشروع فهو يركز على أسئلة من نوع: مع من؟ وتحت أي شروط؟ وكيف يتم الحصول على المباني والأدوات الضرورية وكذا المواد الأولية وما هو مصدرها؟.

9. التركيب القانوني:

يتم هذا القسم أساسا باختيار الشكل القانوني الذي يمكن للمشروع أن يأخذه، وجميع الإجراءات القانونية المتعلقة بإنشاء وتنفيذ المشروع (براءة الاختراع اتفاقات الشراكة، التصريحات الضريبية، التأمين للمبلغ والمعدات ...الخ).

10. الملف المالي:

يسمح تقديم الملف المالي للمشروع تحديد طبيعة وحاجة المشروع إلى الأموال ويوفر طلبات التمويل، وهذا من خلال بيان تكاليف التي ستلزم المشروع الجديد، حتى تتمكن من توفير التمويل اللازم لتغطية هذه التكاليف، إضافة إلى احتساب قيمة المبيعات المتوقعة وبالتالي الأرباح، وتظهر من خلال هذا القسم: (حمدان، 2007، صفحة 200)
أ. إظهار المنطق المالي للمشروع، عن طريق إظهار توافق التقديرات المقدمة مع محتوى مخطط الأعمال؛
ب. قياس درجة المرونة للتركيب المالية للإخطار التي يمكن أن تعرقل المشروع؛
ج. إظهار المردودية المتوقعة والفائدة والعائد للمستثمرين من خلال مراقبة المشروع.
تاليا، وبعد الانتهاء من عملية إعداد وتصميم مخطط الأعمال الضروري للانطلاق المشروع وإقناع مجموعة المستثمرين والشركاء أو المساهمين بمراقبة المشروع، يمكن للريادي في هذه المرحلة المباشرة في عمليات تنفيذ وممارسة نشاطه انطلاقا من العناصر المقدمة في المخطط.

ويجب التنويه في هذا الصدد، وحتى يحقق مخطط الأعمال أهدافه المسطرة، يجب في بداية تنفيذ مخطط الأعمال خاصة في السنة الأولى منها أن يراقب ويرافق صاحب المشروع جميع الأنشطة المذكورة في هذا المخطط والتأكد من جدية تنفيذ كل إجراءاته من إنتاج، تمويل، تنظيم، تسويق وغيرها من عمليات الإنتاج. كما أنه يجب التعامل مع البيئة الخارجية كالزبائن والموردين والمنافسين ضمن المخطط الموضوع، غير ذلك سيؤدي إلى تزايد احتمالات فشل المشروع بمروره. وبعدها ينتهي، الريادي صاحب المشروع من جمع مختلف الموارد الضرورية للبدء في تنفيذ مشروعه (مالية، بشرية ومادية) وفقا لمخطط الأعمال الذي أعده، يمكنه في هذه الحالة الانطلاق في النشاط، ويكون الانطلاق الفعلي في النشاط ابتداء من تلقي أولى الطلبات وبداية الإنتاج أو ابتداء من أولى المبيعات

IV- الخلاصة :

إن عملية تأسيس المشروع تعني وضع خطة عمل والالتزام بها والعمل على تنفيذها، وتضم هذه العملية في طياتها مجموعة من العناصر المؤثرة على مسار المشروع من إنتاج وتسويق وتمويل وغيرها. كما يقوم الريادي في ظل عملية التأسيس برسم المسار القانوني والتنظيمي لمشروعه الريادي.

وهكذا فإن عملية تأسيس المشروع الريادي توضح توجه الريادي وأهدافه والسبل المتبعة لتحقيق غاياته والوصول إليها، وهذا عبر توضيح مختلف جوانب خطة العمل وكل الأمور المتعلقة بالجانب التسويقي والفني والمالي والتنظيمي، أي توضيح العلاقات على المستوى الخارجي والداخلي والتي تضمن سير خطة العمل الموضوعية.

- الإحالات والمراجع :

- Clandé Annie Dupat .(2002) .*pour gérer une entreprise à croissance rapide* .paris: les éditions d'organisation.
- Daniel Cumont .(1998) .*les études le Marché* .paris: DUNOD.
- Emmanuel Monod .(2003) .*la Méthode business palan pour la gestion de vos projets* .paris :éditions d'organisation.
- Jean Marie Panazol .(1996) .*Parcours Marketing* .Paris: Hacherre édition.
- Luc de Brande .(1998) .*le Management des idées* .Paris: DUNOD.
- Marjorie Bethencourt .(2001) .*Entreprendre en Franchise* .Paris: DUNOD.
- Marjorie Bethencourt .(2001) .*Entreprendre en Franchise* .paris: DUNOD.
- Micheal Sion David Brant .(2013) .*Réussir son Business Plan, 3ème édition* .Paris: DUNOD.
- Michel Coster .(2009) .*Entrepreneuriat* .Paris: Pearson Education.
- Michel Coster .(2009) .*Entrepreneuriat* .Paris: Pearson Edition.
- Robert Papin .(2001) .*Stratégie pour la création d'entreprise, 9ème édition* .paris: DUNOD.
- Sayorta Bertrand et Thierry Verstraet .(2006) .*création d'entreprise et entrepreneuriat* .Paris :édition de L'ADREG.
- Thierry Verstraet) .paris .(entrepreneuriat: modalisation de phénomène .*Revue d'entrepreneuriat, vol01 N1.* °
- أحمد محمد بني أحمد .(2007) .*الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس* .عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- أحمد محمد بني أحمد .(2007) .*الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس* .عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- اليزابيث يوستاهام .(2023/02/18) .*استخدام النقاش بفاعلية في القاعة الدراسية، سلسلة أساسيات التعليم الجامعي* .الرياض، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود، الموقع على النت: www.dsd.kus.sa
- ثابت عبد الرحمن إدريس .(2003) .*بحوث التسويق* .الاسكندرية : الدار الجامعية.
- جمال كمال الدين ، سيد كاسب .(2007) .*المشروعات الصغيرة: الفرص والتحديات* . جامعة القاهرة : مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة.
- جمال كمال الدين ، سيد كاسب .(2007) .*المشروعات الصغيرة: الفرص والتحديات* . جامعة القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة.

- حسين مجي وآخرون، محفوظ جودة. (2009). تحليل وتقييم المشاريع. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- خالد سليمان الراجحي. (2012). تحويل الفكرة إلى فرصة. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- خالد محمد بن حمدان. (2007). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.
- سعد طه علام. (2003). دراسات الجدوى وتقييم المشروعات. القاهرة: طيبة للنشر والتوزيع.
- طاهر محسن منصور الغالي. (2009). إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم. (2002). إدارة المشروعات الصغيرة. عمان، الأردن: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمن بن أحمد حريري. (دون سنة النشر، الموقع على النت www.startupdeavalidation). استكشاف الأفكار وتقييمها في شركتك الناشئة، 18/02/2018.
- عبد العزيز صالح ابن حنبور. (2004). الإدارة الاستراتيجية: إدارة جدية. عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- عبد الله هنانو. (2008). محارة العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الابداعي عند الطلاب. على النت: www.saaaid.net.
- فؤاد الشيخ. (1995). المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الخامسة. عمان، الأردن: مركز الكتب الأردني.
- كاظم حمود خضير. (2002). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- وآخرون علي حسين. (1999). الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- يوسف قريشي وإلياس بن ساسي. (2006). التسيير المالي: الإدارة المالية، دروس وتطبيقات. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

شرح تطبيقي لكيفية إخراج مقال علمي وفق قالب مجلة علمية بالمنصة الجزائرية

An applied explanation of how to produce a scientific article according to the template of a scientific journal on the Algerian platform.

باية وقنوني¹Baya Ouaguenouni¹

جامعة اكلي محمد اولحاج - البويرة - (الجزائر)، مخبر: الإقليم، المقاولاتية والابتكار

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالمنصة الجزائرية للمجلات العلمية، وتوضيح كيفية إخراج مقال علمي وفق قالب مجلة علمية، مع شرح مختلف الخطوات الواجب إتباعها للحصول على قبول المقال من الناحية الشكلية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة إتباع منهجية الكتابة المطلوبة للمجلة المختارة؛
- زيادة الاهتمام بهذا النوع من منصات النشر العلمي الأكاديمي لما تقدمه من تسهيلات في عملية النشر وترفع من مستواه؛
- إعداد برامج لتتمة مهارات الباحثين حول استخدام هذا النوع من المنصات وهذا النوع من مصادر المعلومات الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية: المجلات العلمية، منصة الكترونية، المنصة الجزائرية للمجلات العلمية، قالب المجلة.

تصنيف JEL : Z10, Z 19

Abstract:

This study aims to introduce the Algerian portal for scientific journals, and to explain how to produce a scientific article according to the template of a scientific journal, with an explanation of the various steps that must be followed to obtain the acceptance of the article in terms of formality. The study has reached a set of recommendations, the most important of which are :

- The need to follow the required writing methodology for the selected journal;
- Increasing interest in this type of academic scientific publishing platform because of the facilities it provides in the publishing process and raising its level;
- Preparing programs to develop researchers' skills on using this type of platform and this type of electronic information resource.

Keywords: scientific journals, electronic platform, Algerian platform for scientific journals, journal template.

Jel Classification Codes : Z10; Z 19

1 باية وقنوني، البريد الإلكتروني: b.ouaguenouni@univ-bouira.dz

I- تمهيد :

يعد النشر العلمي من أهم المهام التي تقوم بها المؤسسات الجامعية والأكاديمية باعتبارها مؤسسات هدفها الأول إنتاج المعرفة ونشرها، وتمثل منصات النشر الإلكتروني الأكاديمي أحد أهم الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تساعد على تجاوز مشاكل النشر التقليدي وتبني عصر احتكار وهيمنة دور النشر، وقد حرصت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية على الارتقاء بواقع المجلات الأكاديمية التي تنشر من قبل جامعاتها فقامت بإنشاء منصة إلكترونية على شبكة الانترنت لإدارة المجلات العلمية الجزائرية، وتجاوز مشاكل النشر التقليدي وتسهيل التواصل العلمي بين الباحثين ومختلف الجامعات، وقد كانت الانطلاقة الفعلية للمنصة سنة 2016، حيث بدأ عملها الأولي في استقطاب الرصيد الورقي لمختلف مجايل ومراكز البحث للجامعات الجزائرية وجعله متاح على المنصة دون أي قيود ناهيك عن بيئتها لتكون أرضية إلكترونية لإدارة وتسيير وترقية عمليات النشر الجامعي بكل حيثياته وتفاصيله..

ومما سبق يمكن طرح التساؤل الجوهري الآتي:

كيف يتم إخراج مقال علمي وفق قالب مجلة علمية بالمنصة الجزائرية؟

ويندرج تحت هذا السؤال عدة أسئلة فرعية أهمها:

- ماذا نقصد بالمنصة الجزائرية للمجلات العلمية؟
 - ماهي الخطوات الأساسية لنشر مقال علمي في المنصة الجزائرية؟
 - ماهي الرسائل التي يتلقاها الباحث منذ إرساله المقال إلى غاية نشره؟
- وللإجابة على هذه الأسئلة، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية، يدور الأول حول مفاهيم أساسية حول المنصة الجزائرية للمجلات العلمية، أما المحور الثاني فيدور حول المراحل الأساسية لنشر مقالات علمية في المنصة، وأخيرا تم التعرض إلى أهم الرسائل التي يستقبلها الباحث من المنصة اثر إرساله مقاله العلمي.

II- مفاهيم أساسية حول المنصة الجزائرية للمجلات العلمية (ASJP):

المنصة الجزائرية للمجلات العلمية (ASJP) هي عبارة عن منصة إلكترونية للمجلات العلمية الوطنية من إشراف مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST) تهدف إلى تمكين الباحثين الراغبين في نشر أبحاثهم ومقالاتهم العلمية مع اختيار المجلة العلمية المناسبة لاهتماماتهم العلمية والبحث. (بورحلي، 2018)

وهي أيضا منصة إلكترونية للمجلات العلمية الوطنية، وتندرج في إطار وطني للمعلومات العلمية والتقنية، وتعتبر هذه المنصة أهم حماية للكتاب من الوقوع في فخ المجلات الوهمية أو الناشرين المفترسين كما يطلق عليهم في هذا المجال، وهي بمثابة ضمانة لوصول المقال المراد نشره إلى المجلة، حيث تعتبر المنصة طرفا ثالثا بين الكاتب والناشر، فتقوم بتوثيق جميع المراحل حتى النشر. (A-cademicNews1، 2016)

ومن بين أهداف المنصة نذكر : (A-cademicNews1، 2016)

- تتيح للناشرين نظام إصدار إلكترونية من خلاله يمكن متابعة فريق عمل المجلة والمراجعين، إرسال المقالات، قرار قبول أو رفض المقالات وكذلك نضام نشر المجلة.

شرح تطبيقي لكيفية إخراج مقال علمي وفق قالب مجلة علمية بالمنصة الجزائرية

- هيكلة و تنظيم المجلات من أجل تصنيفها وفق معايير وذلك من أجل ضمان الجودة العلمية، و سهولة وصول المستخدمين لها.
 - ويمكن حصر دور المنصة الجزائرية للمجلات العلمية (ASJP) في دعم البحث والنشر العلمي في الأتي: (بن السب، 2020، الصفحات 246-247)
 - وسيلة فعالة للتعريف بالإنتاج العلمي المنشور في المجلات العلمية التي ظلت حبيسة في الشكل الورقي لمدة طويلة؛
 - أداة مهمة تساهم في إعلام الباحثين والأساتذة بالمجلات العلمية المحكمة، لنشر بحوثهم فيها أو الاعتماد عليها من أجل الترقيات؛
 - تساهم بشكل كبير في تداول البحوث في سياق ما يعرف بالنشر الأكاديمي الجامعي؛
 - وسيلة لتخطي مشاكل النشر في الجامعات الجزائرية، من خلال توفيرها لإمكانية إرسال الأعمال والبحوث بطريقة مباشرة إلى فريق عمل المجلة المختارة من طرف الباحث؛
 - تعتبر مشروع وطني يساهم بشكل كبير في دعم وإثراء المحتوى الرقمي على شبكة الانترنت
- أما عن التخصصات العلمية التي تغطيها مجلات المنصة فهي: (asjp، 2023)
- ✓ العلوم الفيزيائية والهندسة؛
 - ✓ علم المناعة وعلم الأحياء الدقيقة؛
 - ✓ الفنون والعلوم الإنسانية؛
 - ✓ علوم المادة الكيمياء الحيوية وعلم الوراثة والبيولوجيا الجزيئية؛
 - ✓ الرياضيات؛
 - ✓ الأعمال، الإدارة والمحاسبة؛
 - ✓ الطب؛
 - ✓ الهندسة الكيميائية؛
 - ✓ علم الأعصاب؛
 - ✓ الكيمياء؛
 - ✓ التمريض؛
 - ✓ الإعلام الآلي؛
 - ✓ علم الصيدلية، علم السموم والصيدلانيات؛
 - ✓ علوم القرار؛
 - ✓ علم الفلك؛

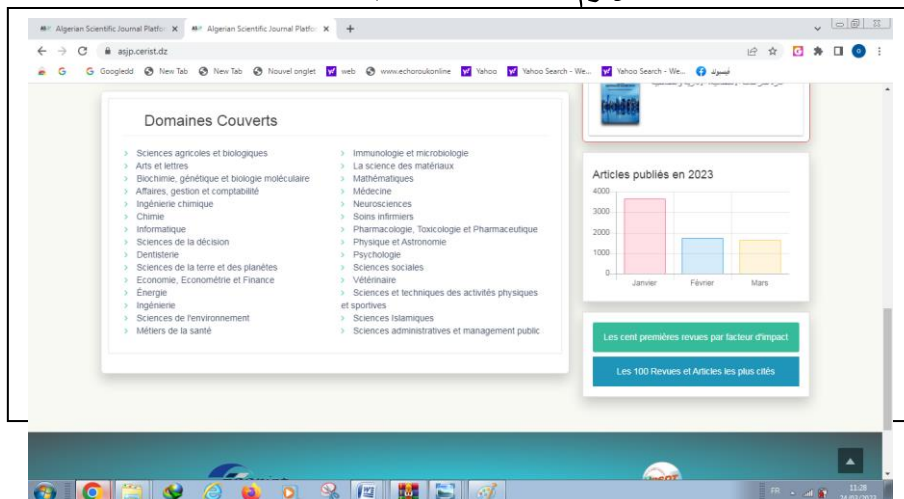
- ✓ طب الأسنان؛
- ✓ علم النفس؛
- ✓ علوم الأرض والكواكب؛
- ✓ العلوم الاجتماعية؛
- ✓ الاقتصاد، الاقتصاد القياسي والمالية؛
- ✓ الطب البيطري؛
- ✓ الطاقة؛
- ✓ علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية؛
- ✓ الهندسة؛
- ✓ العلوم الإسلامية؛
- ✓ علوم البيئة؛
- ✓ تخصصات أخرى.

III- كيفية نشر مقال من خلال المنصة الوطنية للمجلات العلمية:

سنوضح في الأتي المراحل التي يجب إتباعها قبل إرسال المقال إلى مجلة معينة عبر المنصة الوطنية للمجلات العلمية:

III -1- البحث عن مجلة معينة عبر المنصة: ويكون ذلك بالدخول إلى موقع منصة ASJP كما هو موضح في الاتي:

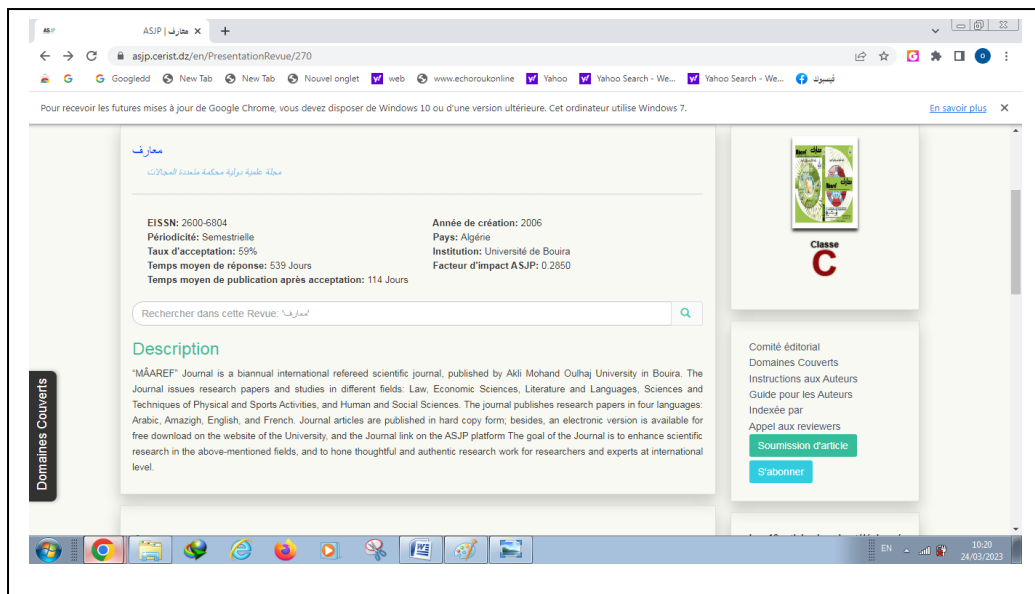
الشكل رقم (01):النافذة الأساسية للمجلات



يوضح الشكل ان المنصة الوطنية تحتوي على العديد من التخصصات العلمية، وماعلى الباحث الا الضغط على التخصص المختار، ليجد فما بعد العديد من المجلات المتخصصة، وقد تكون هذه المجلات مصنفة او غير مصنفة، كما تصنيفها يختلف ما بين مجلة مصنفة C ومجلة مصنفة B، وهذا التصنيف يختلف من سنة الى اخرى.

وفي حالة ما اذا الباحث اراد الدخول الى مجلة معينة، فما عليه الى كتابة اسمها على محرك البحث Google، ثم الدخول اليها، وفي المثال الاتي سندرس قالب مجلة معارف التابعة الى جامعة البويرة.

الشكل رقم (02): البحث عن اسم المجلة عبر المنصة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على منصة ASJP

كما هو موضح في الشكل، فان مجلة معارف هي مجلة علمية محكمة مصنفة C، نصف سنوية، صدر العدد الأول منها سنة 2006، و قد تم اعتماد إصدار كل عدد منها في قسمين متخصصين ابتداء من العدد العاشر / جوان 2011 : قسم 1 / العلوم القانونية و الاقتصادية، قسم 2 / الآداب و العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وبناء على توجيهات السيد مدير جامعة البويرة المؤكدة على السعي نحو تطوير المجلة والسير بها في ركب التطور الحاصل بالجامعة فانه قد تم اقتراح تقسيم المجلة إلى أربع أقسام وهي كالآتي : قسم 1- العلوم القانونية قسم 2- العلوم الاقتصادية قسم 3- الآداب واللغات قسم 4- العلوم الإنسانية والاجتماعية و تتضمن المجلة عدة مواضيع في تخصصات مختلفة، يساهم في إثرائها مجموعة من الباحثين من داخل الوطن وخارجه تهدف أساسا إلى إرساء تقاليد علمية و فتح فضاءات فكرية لتكون متنفسا للباحثين في مجالات مختلفة (جامعة البويرة، 2020).

III-2- تحميل قالب المجلة:

لتحميل قالب المجلة نضغط على خانة "إرسال المقال"، فنحصل على الصورة الآتية:
الشكل رقم (03): تحميل قالب مجلة معارف



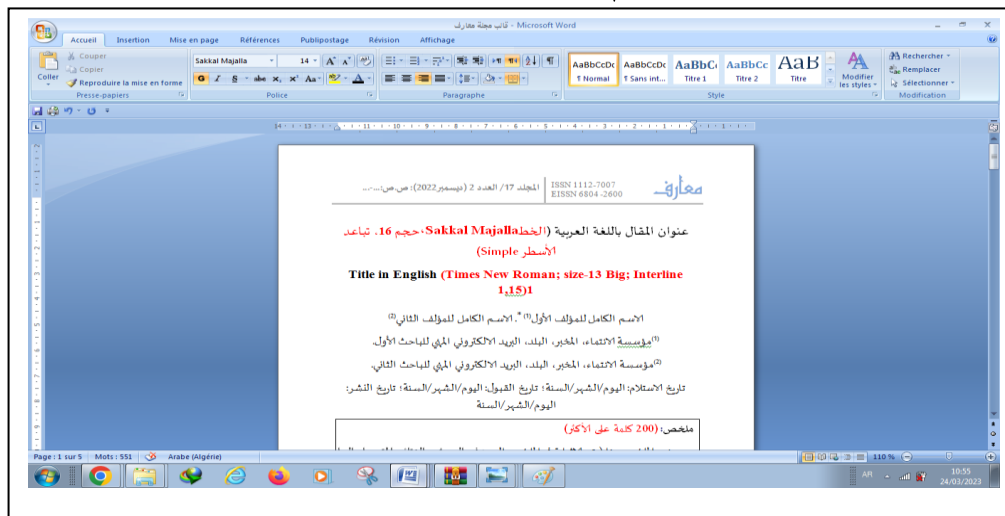
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على منصة ASJP

بعد الضغط على كلمة "تحميل" سيتحصل الباحث على ثلاثة قوالب، واحد باللغة العربية، والثاني باللغة الفرنسية، والثالث باللغة الانجليزية.

III-3- واجهة القالب:

حتى يتم قبول نشر المقال، يجب أولاً قبوله من الناحية الشكلية، وهذا يكون بمراعاة شروط النشر التي أوضحتها الهيئة التنظيمية للمجلة، والتي تختلف من مجلة إلى أخرى، كما يجب كتابة كل المعلومات المطلوبة كما يلي:

الشكل رقم (04): واجهة قالب مجلة معارف



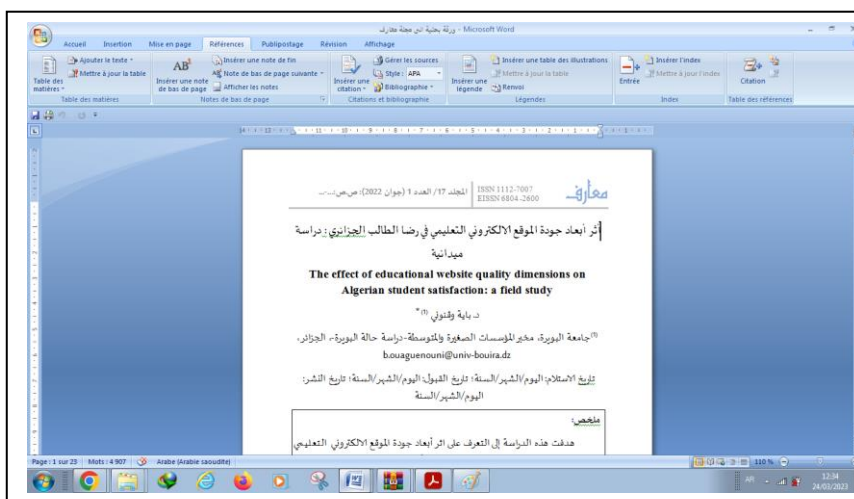
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على منصة ASJP

شرح تطبيقي لكيفية إخراج مقال علمي وفق قالب مجلة علمية بالمنصة الجزائرية

يوضح الشكل انه على الباحث إدخال معلومات انتائه (مؤسسة الانتماء، المخبر، البلد) ومعلومات الاتصال به والمتمثلة في البريد الالكتروني المهني للباحث حتى يتم التأكد من انتائه للجامعة المذكورة سابقا.

والشكل الآتي يوضح مثال على كيفية ملئ المعلومات الخاصة بالباحث:

الشكل رقم (05): مثال عن طريقة كتابة المعلومات الشخصية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على منصة ASJP

نلاحظ من خلال المثال الموضح أعلاه، انه تم احترام الشروط، وذلك بكتابة العنوان بخط Sakkal Majalla، حجم 16، تباعد الأسطر Simple، كما تمت كتابة العنوان باللغة الانجليزية بخط: Times New Roman; size-13 Big; Interline 1,15، وتمت إضافة معلومات الانتماء والاتصال كما كان مطلوباً.

III - 4- منهجية الكتابة:

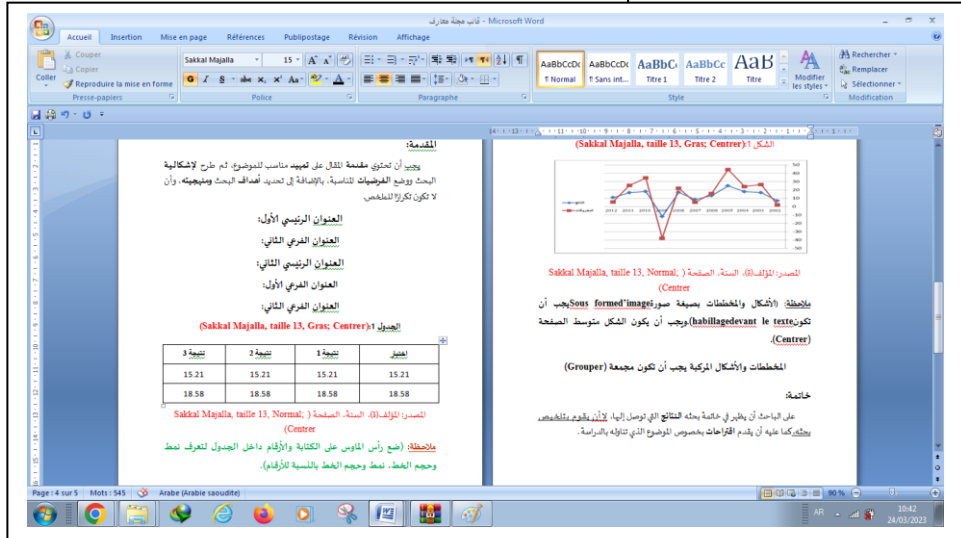
وفقاً لمجلة معارف، فان هناك مجموعة من الشروط المنهجية يجب إتباعها حتى يقبل المقال من الناحية الشكلية، وتبدأ هذه الشروط من المعلومات الشخصية إلى الملخص إلى المقدمة، ثم المتن والخاتمة وقائمة المراجع، والشكل الموالي يوضح الشروط المنهجية لكتابة الملخص والمقال.

شرح تطبيقي لكيفية إخراج مقال علمي وفق قالب مجلة علمية بالمنصة الجزائرية

كما هو موضح في الشكل فإن الملخص احتوى على تمهيد يتضمن الأهداف والنتائج، مكتوب بخط Sakkal Majalla، حجم 14، ولم يتجاوز 200 كلمة.

أما الشروط التي يجب اعتمادها لكتابة المقدمة، المتن، الجداول والأشكال، فالشكل الآتي يوضحها.

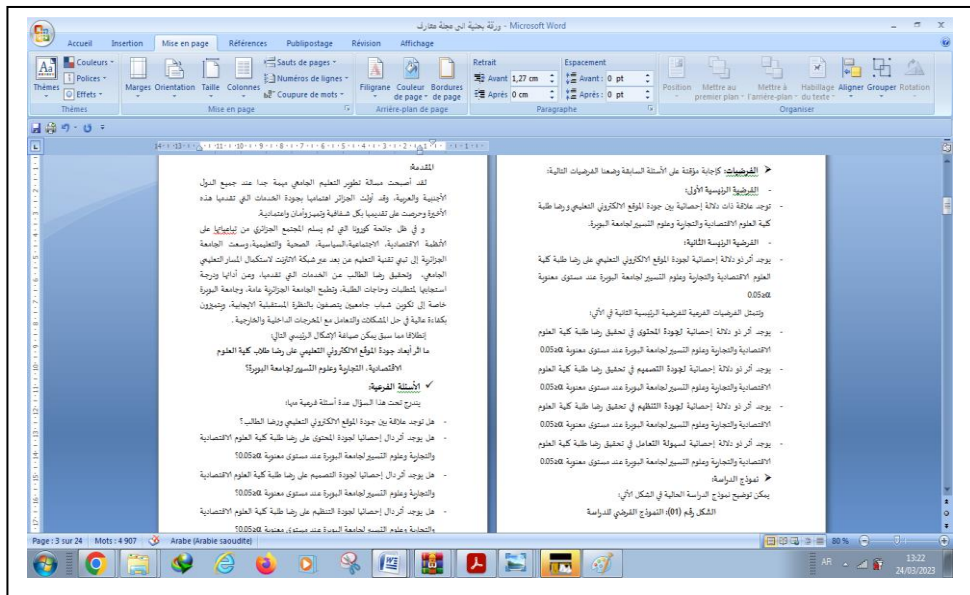
الشكل رقم (08): طريقة كتابة المقدمة، الأشكال والجداول

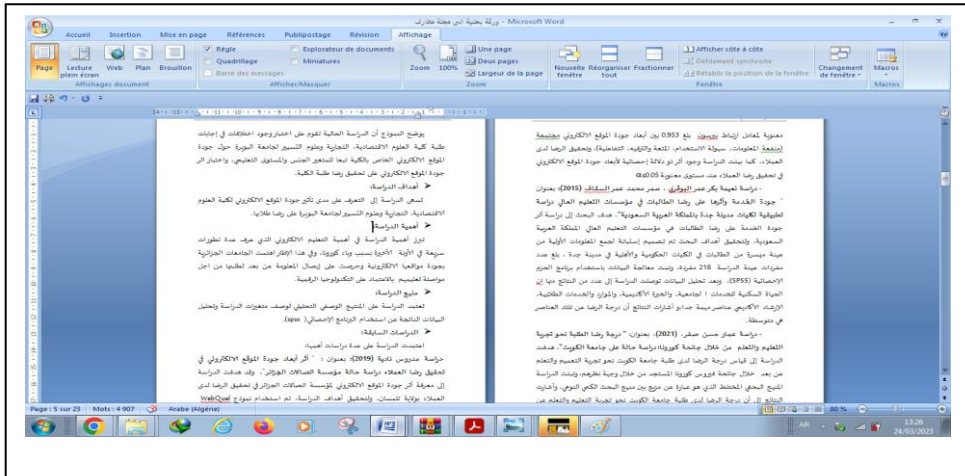


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على منصة ASJP

من الأمور التي يجب توضيحها في المقدمة هي الإشكالية، الفرضيات، الأهداف والمنهجية، ولرسم شكل أو جدول معين يجب احترام نمط وحجم معين للخط ونمط وحجم معين للأرقام، و يتم اكتشاف الخط عند وضع رأس الماوس على الكتابة والأرقام داخل الجدول، ويبين الشكل الآتي مثال عن مقدمة في مجلة معارف.

الشكل رقم (09): مثال عن مقدمة في مجلة معارف



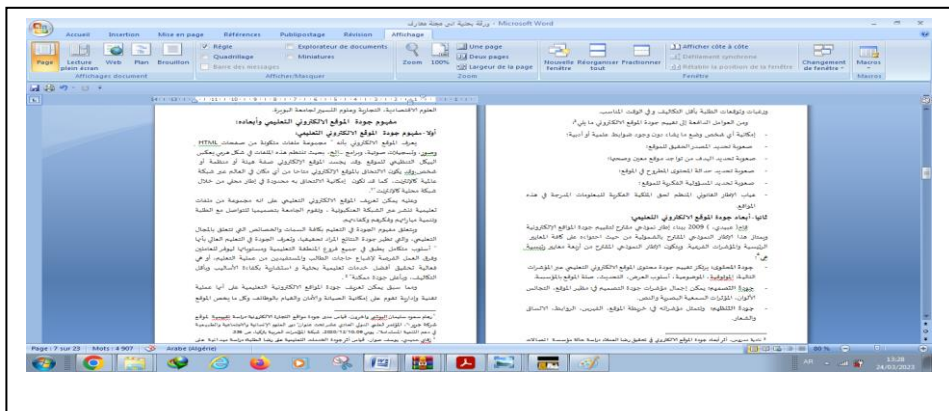


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على منصة ASJP

من الشكل السابق نستنتج أن المقدمة تتضمن عدة عناصر مهمة يستحسن إضافتها في الورقة البحثية المرسلة، ومن بين هذه العناصر نجد : أهمية الدراسة والدراسات السابقة. وتجدر الإشارة إلى أن مجلة معارف تشترط أن تكتب الهوامش (الحواشي) بطريقة آلية، وتعرض أسفل كل صفحة بالترتيب التالي⁽²⁾:

- تكون الهوامش المكتوبة باللغة العربية بخط: Majalla Sakkal حجم 11، وبخط Times New Roman حجم 10 بالنسبة للغات الأجنبية. والشكل الآتي يوضح ذلك.

الشكل رقم (10) منهجية التمهيش داخل المتن



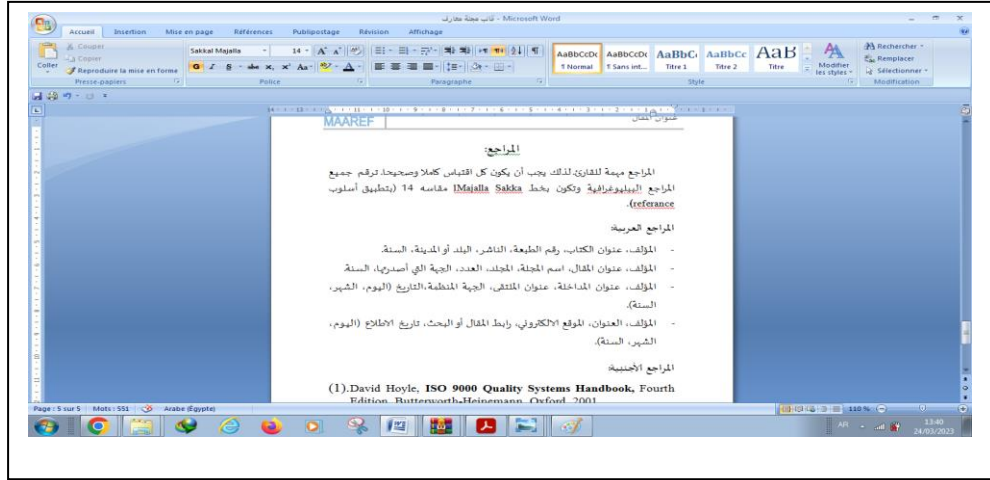
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على منصة ASJP

وهناك عدة طرق لتهميش الأوراق العلمية، فهناك الطريقة الآلية التي تكتب المرجع أسفل الورقة البحثية وهناك الطريقة الآلية التي تكتفي بذكر لقب الكاتب، السنة والصفحة.

⁽²⁾ المؤلف: عنوان الكتاب أو المقال، أو المذكرة أو الأطروحة، عنوان المجلة أو الملتقى، رقم الطبعة، دار النشر، البلد، السنة، الجزء أو المجلد، الصفحة.

شرح تطبيقي لكيفية إخراج مقال علمي وفق قالب مجلة علمية بالمنصة الجزائرية

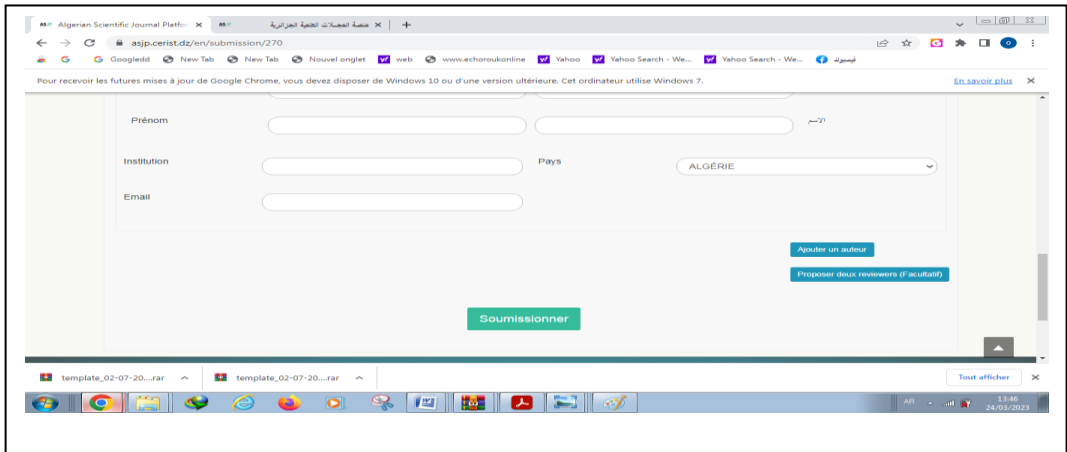
أما عن قائمة المراجع فالشكل الآتي يوضح شروطها.
الشكل رقم (11): منهجية كتابة قائمة المراجع



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على منصة ASJP

تتبع مجلة معارف الطريقة العالمية لكتابة المراجع بأنواعها المختلفة بدءا من الكتب، المقالات، المداخلات، الأطروحات ومواقع الانترنت، وذلك باللغة العربية أو الأجنبية.
وبعد الانتهاء من كتابة المقال، يقوم الباحث بالضغط على أيقونة إرسال المقال، ثم يقوم بملي المعلومات المطلوبة بكل دقة وعناية، وأخيرا يقوم بإرسال المقال.

الشكل رقم (12): إرسال المقال



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على منصة ASJP

يتم إرسال المقال بالضغط على أيقونة إرسال باللغة العربية أو على أيقونة soumissionner باللغة الفرنسية.

4. الرد على المقال:

يتم الرد على المقال المرسل من خلال ثلاثة مراحل هي:

- **المرحلة الأولى:** عند إرسال المقال ستأتي على إيميل الباحث رسالة رد بإشعار تلقائي من المنصة بأن المقال قد أرسل بنجاح، ويرجى متابعة المراحل عبر حساب الباحث على المنصة؛

- **المرحلة الثانية:** مرحلة الرد على المقال بعد تحكيمه إما قبول أو رفض أو تعديل؛

- **المرحلة الثالثة:** مرحلة إضافة المراجع على المنصة، وهي مرحلة مخصصة لمن قبلت مقالاتهم للنشر. وفي هذه المرحلة يتم الضغط على أيقونة إضافة المراجع والتي لا تظهر في حساب الباحث إلا في حالة قبول المقال للنشر، وهذا عبر رسالة القبول على إيميله الخاص.

وفي الأخير نود توضيح معنى معامل التأثير (Impact factor) الذي يتواجد على واجهة كل مجلة، والذي يحرص الباحثين النشر في المجلات التي لها معامل تأثير كبير، لأنه مقياس لأهمية المجلات العلمية المحكمة ضمن مجال تخصصها البحثي، ويعكس معامل التأثير مدى إشارة الأبحاث الجديدة للأبحاث التي نشرت سابقاً في تلك المجلة والاستشهاد بها، وبذلك تكون المجلة التي تملك معامل تأثير مرتفع مجلة مهمة تتم الإشارة إلى أبحاثها والاستشهاد بها بشكل أكبر من تلك التي تملك معامل تأثير منخفض. (A-article, 2020)

IV- خاتمة:

يعد النشر العلمي من أهم المهام التي تقوم بها المؤسسات الجامعية و الأكاديمية باعتبارها مؤسسات هدفها الأول إنتاج المعرفة ونشرها، فالنشر العلمي في الألفية الأخيرة أصبح يزداد بسرعة كبيرة، وذلك لما وفرتة التكنولوجيات الحديثة من تطبيقات كثيرة والتي كان لها بالغ الأثر في التسهيل من إجراءات النشر العلمي وعملياته، وكانت بوابات النشر الإلكتروني إحدى أهم هذه التطبيقات والتي جاءت للتسهيل من إجراءات النشر العلمي والقضاء على مشاكله في البيئة التقليدية، وذلك لما تمتاز به من عدة خصائص تخدم المؤلف والناشر والباحث بامتياز ناهيك عن ذلك قدراتها على إتاحة المعرفة ونشرها على أوسع نطاق. ومن خلال هذه الورقة البحثية، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات أهمها:

* ضرورة اختيار المجلة المناسبة واتباع منهجية الكتابة المطلوبة للمجلة المختارة؛

* الحرص على التدقيق عند ملئ المعلومات لأجل إرسال المقال؛

* إمكانية مراسلة رئيس المجلة في حال تأخر الرد؛

* ضرورة التأكد من أسماء المؤلفين في نص المقالات المستلمة على المنصة، حيث يجب أن تكون نفسها المدرجة من طرف المؤلف لحظة إرساله المقال عبر المنصة؛

* يجب أن يكون لدى الباحث معرفة حول كل ما يخص المنصة الوطنية للمجلات وطرق النشر عليها، لكي لا يقع في هفوات تعطل حظوظه في النشر؛

* زيادة الاهتمام بهذا النوع من منصات النشر العلمي الأكاديمي لما تقدمه من تسهيلات في عملية النشر وترفع من مستواه؛

* إعداد برامج لتنمية مهارات الباحثين حول استخدام هذا النوع من المنصات وهذا النوع من مصادر المعلومات

* جعل البحث والنشر العلمي من بين الأساسيات التي تقوم عليها التنمية الوطنية و إعطاءه المكانة اللازمة داخل هذا الإطار.

- الاحالات والمراجع:

- A-article. (2020, 08 29). *A-article.*, sur <https://web.facebook.com/ScientificPublication/photos/>
- A-cademicNews1. (2016). *البوابة الجزائرية للمجلات العلمية.* sur <https://1biblothequedroit.blogspot.com/2017/04/algerian-scientific-journal-platform.html>
- asjp. (2023). *المنصة الجزائرية للمجلات العلمية ودورها في ترقية النشر العلمي الجامعي*. sur <https://www.asjp.cerist.dz> /:
- بن السب، ر. س. (2020). *المنصة الجزائرية للمجلات العلمية ودورها في ترقية النشر العلمي الجامعي*. *العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 01*. 238-262.
- بورحلي، وفاء، غزال عبد القادر. (2018). *المعرفة العلمية في الفضاء الافتراضي عبر المواقع الإلكترونية لمؤسسات التعليم العالي، :من ضروريات الإتاحة إلى سبل الإغناء: دراسة وصفية تحليلية لإتاحة الدوريات العلمية عبر المواقع الإلكترونية للجامعات، الندوة الدولية الثالثة حول النفاذ الحر، مدرسة علوم المعلومات الرباط:المركز الوطني للتوثيق.*
- جامعة البويرة. (2020). *قاعدة بيانات معرفة-BIM*. sur <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM> /: 323873-%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%B1%D9%81

دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية

The role of information technology in human resources development: Study of a sample of economic institutions

محمد زواغي¹، نريمان عيفة²

Zouaghi mohamed², aifa narimane²

¹ جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة (الجزائر)

² جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة (الجزائر)

ملخص:

تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من المهام والأنشطة توفر من خلالها مورد بشري حسب احتياجات المؤسسة فتستعين بمجموعة من السياسات تتركز أساسا على مرحلتين: مرحلة ما قبل التعيين أين تقوم بمجموعة من النشاطات تضمن استقطاب، اختيار المورد البشري المطلوب وكمرحلة ثانية بعد تعيين المورد البشري تقوم كذلك بمجموعة من الأعمال تضمن الهدف اختياره من تكوين، تحفيز، وتقييم الأداء.

لتطبيق كل هذه السياسات بطريقة فعالة يستعين مسؤول الموارد البشرية بتكنولوجيا المعلومات أين يعتمد بدرجة كبيرة على مدى مساهمتها في تنمية الموارد البشرية من خلال توافر المعلومات الضرورية لذلك ألزم ضرورة وجود نظام معلومات متطور يسمح لإدارة الموارد البشرية من متابعة التطورات التي تحدث للمورد البشري من التحاقه بالمؤسسات إلى غاية خروجه منها، وتدعيم احتياجاته العلمية والعملية.

الكلمات المفتاح: تكنولوجيا المعلومات؛ نظام المعلومات؛ نظام المعلومات إدارة الموارد البشرية ؛ تنمية الموارد البشرية.

تصنيف JEL: D83؛ O15؛ O33

Abstract:

The Human Resources Department performs many tasks and activities through which it provides a human resource according to the organization's needs. It uses a set of policies that are mainly focused on two stages: the pre-appointment stage, where it carries out a set of activities that ensure attracting and selecting the required human resource. As a second stage after appointing the human resource, it also carries out a group of work, the goal included choosing it from forming, motivating, and evaluating performance.

To implement all these policies in an effective manner, the human resources official uses information technology, which depends greatly on the extent of its contribution to the development of human resources through the

1 زواغي محمد m.zouaghi@univ-bouira.dz

2 zouaghi Mohamed m.zouaghi@univ-bouira.dz

availability of the necessary information. Therefore, it is necessary to have an advanced information system that allows the human resources department to follow the developments that occur to the human resource from his joining institutions to... The goal of getting out of it, and supporting his scientific and practical needs.

Keywords: information technology; Human resources management; information system; Human Resource Development.

Jel Classification Codes: D83 'O15' O33

I- تمهيد :

فرضت المعلومات نفسها كمورد من الموارد الأساسية للنظم الاقتصادية وللمؤسسات بصورة خاصة فلكي تحافظ على بقاء واستمراريتها يلزم لها أن تجمع وتعالج وتخزن كل ما تستطيع الحصول عليه من المعلومات التي تخدم أنشطتها، ومن هنا نشأت الحاجة إلى نظم تعمل على جمع ومعالجة وتخزين وبث هذه المعلومات، من خلال نظم معلومات فاعله ورشيدة سواء على المستوى الكلي او على المستوى الجزئي (المؤسسات) وذلك للعمل على توفير المعلومات لصناع القرار في المؤسسات عند الحاجة بالسرعة والكمية والدقة والشكل المطلوب، لاتخاذ القرارات في ظل مختلف الظروف سواء المخاطرة أو التأكد ويحقق أقصى فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال رفع دقة القرارات.

قيام أي مؤسسة بتحليل بيئتها، سواء الداخلية أو الخارجية، لن يتم إلا بتوفر المعلومات الضرورية والدقيقة وفي الوقت المناسب، ولن يتحقق ذلك إلا بوجود تكنولوجيا المعلومات والاتصال فعالة تكون بمثابة المصدر الأساسي لاستقاء المعلومات ذات المصدقية التي تبني عليها إدارة شؤونها، من هنا تبرز أهمية الدور الإستراتيجي لها، من خلال استخدامها ليس فقط كأداة لإنجاز وظائف الإدارة واتخاذ القرارات وإنما كذلك كأداة لتنمية مهارات الموارد البشرية، على اعتبار أهميتها خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنمو وتتطور في ظل بيئة تنافسية حادة.

ولعل استخدام هذه المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ذات كفاءة وفعالية من شأنه أن يحقق لها أهدافها، فقد تزايد الاهتمام بها لما تلعبه من دور حاسم في تطوير طاقاتها البشرية حيث توفر كافة المعلومات المناسبة في الأوقات الأكثر ملائمة لمختلف المستويات الإدارية، وذلك لدعم جميع المهام والوظائف المتعلقة بهم بالإضافة إلى تحسين وتطوير حركة الاتصالات وتدفق المعلومات بين تلك المستويات، وكل ذلك من شأنه أن ينعكس إيجابيا على أدائها الإجمالي.

1.1- الإشكالية:

في ظلّ التعقيدات الكبيرة التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات الجزائرية واشتداد المنافسة العالمية، وذلك بسبب افتتاح اقتصاد الجزائري على الاقتصاد العالمي وتمهيد دخول الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة وزيادة تنامي رهانات القطاع العام، وكذا التطورات التكنولوجية المذهلة، يتطلب عليها التحليل العميق والصحيح للتأقلم أكثر مع المستجدات، ولن يتأتى هذا إلا من خلال حيابة تكنولوجيا المعلومات والاتصال تزود المؤسسة بالمعلومات التي تحتاجها للتعامل بنجاح مع مواردها البشرية.

هذه الدراسة تقوم بالإجابة على السؤال الجوهرى التالي:

- ماهي درجة مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية؟

2.I- الأسئلة الفرعية :

- يتفرع عن هذا السؤال الجوهرى إلى سؤالين فرعيين أساسيين هما:
- ماهي الفائدة التي تعود على المؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات ؟
 - ماهي انعكاسات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية ؟

3.I-الفرضيات :

- للإجابة على هذه التساؤلات تم الإعتماد على الفرضيات التالية:
- تطبيق تكنولوجيا المعلومات من طرف المؤسسة الاقتصادية يسمح لها بتبني نظام معلومات فعال.
 - يلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا هاما في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية.

4.I-أهمية الدراسة :

يمكن الإشارة إلى أهمية البحث من جانبين:

- الجانب الأول:** تواجه حاليا معظم الأجهزة الإدارية في الجزائر ضغوطا ملحة لمواجهة التحديات المتعلقة بهذا التغير التقني، حيث اتضحت التأثيرات التي يمكن أن تحدثها أنظمة المعلومات الحديثة في جميع ميادين التنمية. وأصبح من غير الممكن بعد اليوم التفكير بالتنمية في أي مجال عمراني أو اجتماعي أو اقتصادي دون الاهتمام بالقضايا المتصلة بأنظمة المعلومات ومواردها. التي أدت إلى تغير رهانات المرافق العمومية وشكلت تحديات ضخمة لها.
- الجانب الثاني:** تأتي هذه الدراسة بمثابة دعوة للتطوير، والتفاعل مع تقنيات المعلومات الحديثة، حيث تعمل على تعزيز الكفاءة الأدائية التي تنعكس بشكل ايجابي عل تطوير الأداء

5.I-أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على أهمية تبني وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال وانعكاس ذلك على تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية خاصة ما تعلق بتنمية القدرات الإبداعية لديهم، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، ودفع المؤسسات الاقتصادية نحو تطوير مناهجها التسييرية وطرقها الإدارية بما يواكب التقدم العلمي والتكنولوجي.

6.I-أسلوب الدراسة :

يعتمد البحث على منهج دراسة حالة (Case Study) بإجراء دراسة استقصائية إحصائية من خلال تحليل نتائج استبيان لاستطلاع واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية دراسة عينة تتكون من ثلاث مؤسسات عمومية في ولاية البويرة هي: مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان، مؤسسة تكجدة للمنظفات بسور الغزلان، المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية

II. تكنولوجيا المعلومات

يعتقد البعض أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال مصطلح بسيط، فهو في الحقيقة مركب من العديد من المفاهيم المتنوعة والمتخلطة، فبعد التطرق إلى مصطلح التكنولوجيا سوف نستعرض مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث تعرف على أنها " ثورة المعلومات المرتبطة بصناعة وحيازة المعلومات وتسويتها وتخزينها واسترجاعها وعرضها وتوزيعها من خلال

دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية - دراسة عينة -

وسائل تكنولوجيا حديثة متطورة وسريعة وذلك من خلال الاستخدام المشترك للحسابات ونظم الاتصالات الحديثة وأنها باختصار العلم الجديد لجمع وتخزين واسترجاع وبث المعلومات آليا" (شوقي، 2010) كما تعرف أيضا على أنها " جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني وتشمل تكنولوجيا الحسابات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات" (الوهاب، 2010).

أما kennetn laudon و Jane laudon فيعرفان تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها أداة من أدوات التسيير المستخدمة والتي تتكون من خمسة مكونات وهي: (الوهاب، 2010).

- العتاد المعلوماتي تتمثل في المعدات الفيزيائية للمعالجة.

- البرمجيات

- **تكنولوجيات التخزين:** تتمثل في العتاد الموجه للتخزين المعلومات كالأقراص الصلبة وبرمجيات لتنظيم المعطيات.

- **تكنولوجيات الاتصال:** هي حل المعدات والبرامج التي تربك مختلف لواحق العتاد وتعمل على نقل المعطيات من مكان إلى آخر بحيث يمكن وصل الحواسيب ومعدات الاتصال لتشكيل شبكات لتبادل وتقاسم الأصوات والصور والفيديو.

- **الشبكات:** ترتبط بين الحواسيب لتبادل المعطيات أو الموارد.

لتكنولوجيا المعلومات والاتصال فرعين أساسيين هما: (الصيرفي، 2006)

1-تشغيل المعلومات:

يشمل هذا الفرع الوظائف التي تتناول المعالجة والتوزيع الآلي للمعلومات والتي تعتبر الأساس في إنجاز عمليات التشغيل في المؤسسات وتدعيم قدرة على اتخاذ القرارات، وتمثل المحور المركزي لهذا الفرع في تطبيقات الإعلام الآلي بأشكاله المختلفة.

2- نقل وإيصال المعلومات

يمثل هذا الفرع عملية نقل وإيصال المعلومات التي يتم تشغيلها بين الواقع المتباعدة للحواسيب أو بين الحواسيب ووحداتها البعيدة وذلك باستخدام تسهيلات الاتصالات عن بعد Télé commination

مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال متداخل بعض الشيء، حيث أن هذه التكنولوجيا لا تعتبر جديدة، ذلك أن معظمها كان موجود منذ سنوات الحديث هو توسع استخدامها في مجال إدارة المؤسسات واعتمادها بدرجة كبيرة على العمل الشبكي، بحيث تضم جميع الاستعمالات من حواسيب شبكات الاتصال، أجهزة تداول المعلومات السلوكية واللاسلكية المتمثلة في الهاتف، الفاكس، الانترنت بعرض القيام بمختلف المهام الرامية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية هي تلك الأدوات التي تستخدم لبناء وتصميم نظم المعلومات والتي تساعد الإدارة في الحصول على المعلومات من أجل اتخاذ القرارات والقيام بمختلف العمليات التشغيلية في المؤسسة وذلك عن طريق تمويل تخزين ومعالجة كل أنواع المعلومات في شكل معطيات رقمية موحدة ونشرها باستخدام شبكة الأنترنت.

غير أن وراء استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال من طرف المؤسسة الاقتصادية مجموعة من العوامل نذكر منها: (شوقي، 2010)

- العولمة الاقتصادية التي رافقتها من كسر للحواجز التقليدية بين الأسواق ومن تغيير لبعض أنماط السلوك الاستهلاكي على المجتمعات كافة وذلك لتباين الثقافات السائدة في هذه المجتمعات وتناولت مستويات المعيشة فيها.
- الاستخدام المكلف للمعلومات في العمليات الإنتاجية وقد تكون أساس بالاعتماد المتزايد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- التغيرات الكبيرة في بيئة الأعمال الحالية: ما أدى إليه من تغيرات مهمة في بيئة الأنشطة الاقتصادية وأساليب ممارستها،
- التغير التكنولوجي السريع وانخفاض تكاليف النقل والاتصالات جعل من الأفراد اقتصاديا كإجراء توظيف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- المنافسة المتزايدة التي أجرت الوحدات الاقتصادية على اكتشاف طرق جديدة لزيادة كفاءتها.

III-تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

يمكن تطبيق نظام المعلومات الموارد البشرية في كافة أعمال المؤسسة وبصفة متعددة وتتمثل أهم تطبيقاته فيما يلي: (وسام، 2012)

1.III-تطبيقات التخطيط الموارد البشرية:

التطبيقات المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية وهما تخطيط التعاقب، وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية "كما ونوعاً".

فالتطبيق الأول يؤكد على أن المؤسسة لديها موارد بشرية، لا بد أن تعيدهم إلى المناصب التي تشغل بسبب التعاقد، الترقية، النقل، التوسع في الأنشطة، لذلك لا بد أن يكون هناك قاعدة بيانات للموارد البشرية تتضمن جميع المعلومات الخاصة بهم وهذا للاستفادة منها في حالة إمكانية حركة الموارد البشرية أو في حالة تحليل قوة العمل وهذا للاستقطاب الداخلي، بحيث يوفر المعلومات التالية: (الصيرفي، 2006)

— عدد التعيينات الجديدة، بالإضافة إلى عدد الترتيبات والتنقلات بين الأقسام.

— تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية مستقبلاً.

— معرفة عدد العاملين الذين ستفقد المؤسسة مستقبلاً جراء عمليات التقاعد الإقالة والاستقالة...الخ.

من خلال ما سبق نستنتج أن تطبيق نظام المعلومات الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية له دور كبير في تحقيق التوازن بين احتياجات العمل والفرص المتاحة في سوق العمل من خلال المساهمة في اتخاذ قرارات رشيدة في هذا المجال، كما يساهم أيضاً في إعادة توزيع جهود الموارد البشرية حتى نضمن عدم شغور المناصب من جهة وخلق روح معنوية جديدة لدى المورد البشري من جهة أخرى.

2.III-تطبيقات التوظيف:

تتضمن تطبيقات نظام المعلومات الموارد البشرية على عمليات التوظيف في كل من عملية استقطاب المترشحين، توفير فرص العمل المناسبة، إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالموارد البشري واستعمالها في عملية اتخاذ القرار.

دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية - دراسة عينة -

3.III-استقطاب ومتابعة المرشحين: وهذا من خلال متابعة المتقدمين والراغبين في شغل المناصب المقترحة من طرف المؤسسة، وضمان تأمين البيانات الشخصية والضرورية الخاصة بالمرشحين، وكذا تحديد الشروط الضرورية لشغل المناصب.

من خلال نظام استقطاب ومتابعة المرشحين يمكن للمؤسسة أن تتوافر لديها: (مولود، 2010)

- كافة المعلومات عن المرشحين للمناصب مثل: الاسم، اللقب، الجنس، المستوى الدراسي، الخبرة...الخ.
 - تسجيل عن جميع التفاصيل التي تتضمنها عملية التوظيف من طريقة التوظيف، أهم معايير الانتقاء، الاختيارات...
 - مساعدة مسؤول الموارد البشرية في التعرف على المراحل التي اجتازها المتقدم للتوظيفة.
 - تسهيل مهمة القائم بالاستقطاب من خلال تزويده بالبيانات التي تساعد على إعداد جداول عن المقابلات واستخراج التقارير.
 - ضمان الشفافية في فرص العمل: هنا تقوم المؤسسة المعنية بعملية التوظيف بإعداد تقارير عن العاملين تقدمها إلى المصلحة المختصة، وهذا لضمان الشفافية فيه وتكافؤ فرص العمل أمام جميع الأفراد المرشحين.
 - توفير قاعدة بيانات خاصة بالعاملين.
 - تحتفظ المؤسسة عادة ببيانات حول العاملين في قاعدة بيانات، هذه المعلومات يمكن استخدامها لعدة أغراض أهمها:
 - تسيير شبكة الأجور والرواتب.
 - توثيق جل الأعباء التي تتحملها المؤسسة من جراء تقديم الخدمات وأنظمة الحوافز.
 - التخطيط للموارد البشرية.
- كل هذه البيانات تساعد المؤسسة على فعالية وإنتاجية إجراءات التوظيف واتخاذ مجموعة من القرارات تضمن تقييم مدى فعالية مصادر الاستقطاب المختلفة، واتباع المصادر التي تساعد على توفير أفضل الكفاءات.

4.III-تطبيقات إدارة تقييم أداء الموارد البشرية:

تطبق نظام المعلومات الموارد البشرية على إدارة تقييم الأداء تعد من مهام إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم بتخزين تقييم أداء المورد البشري وإنتاجية في قاعدة بيانات إلكترونية تساعد المؤسسة في تحقيق الملائمة بين نظم تقييم الأداء وخصائص ومواصفات كل وظيفة، وبالتالي تساهم في تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء ومحاولة معرفة وتحليل الانحرافات بين ما هو مطلوب من المورد البشري، وما حققه فعلا، ومحاولة تصحيح السلبي منها، وحتى تضمن المؤسسة نجاح التطبيق لابد عليها أن تقيم بيئة العمل بصفة دورية وأهم المستجدات الطارئة فيها، حتى لا يتأثر المورد البشري بها.

III.5- تطبيقات التكوين وتنمية الدور البشري:

تسعى المؤسسة دائماً إلى تنمية مهارات مواردها البشرية من خلال تخطيط برامج تكوينية وتدريبية تضمن لها أداء يتوافق مع توقعاتها، وكذا التحسين والتطوير المستمر في أعمالها، لذا فمن الضروري الاستعانة بنظام المعلومات الموارد البشرية في العمليات والإجراءات التي من شأنها تنمية مهارات المورد البشري يستخدم النظام بشكل أساسي في توثيق المعلومات الخاصة مثلاً بالتكوين، حيث تتضمن عدد المشاركين في الدورة التكوينية محتوى برنامج التكوين، تكلفة التكوين، وكذا معلومات خاصة بالمشرفين على عملية التكوين، حيث تتضمن مهاراتهم والخبرة التعليمية، ومستواهم التعليمي.

هذا ويمكن من خلال التطبيق أن نحدد موازنة الدورة التكوينية بالاستشارة مع جميع الأقسام الأخرى حتى نضمن أقلها تكلفة.

III.6- تطبيقات التعويضات:

تتضمن التعويضات جميع ما سيتحصل عليه المورد البشري كمقابل للجهد المبذول حيث تقوم المؤسسة من خلال التطبيقات تحديد الرواتب والأجور، المكافآت والخوافز، ومجمل الإعانات والخدمات الاجتماعية المقدمة للموظف أو العامل.

يساعد تطبيق نظام التعويضات في معرفة مجمل الأعباء التي تتحملها المؤسسة شهرياً أو سنوياً، ويوفر لها معلومات حول الراتب وكيف يتم تغييره من فترة لأخرى حتى تضمن التخطيط المستقبلي في حالة الزيادات، وكذا يساعدها في تحديد الوظائف التي تكون أجورها أعلى وأقل في المؤسسات المنافسة.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن تطبيق نظام المعلومات الموارد البشرية يتم في جميع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، فبدأ من أول مرحلة ألا وهي التخطيط إلى آخر مرحلة وهي التقاعد، إذن فتطبيقه يتم في جميع مراحل المسار الوظيفي للمورد البشري، ففي كل خطوة يجب أن تستعين المؤسسة بمجموعة من المعلومات تسهل لها العملية والتي يضمنها توفر نظام معلومات الموارد البشرية فعال

IV استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية :

1.IV- التوظيف الإلكتروني :

إتباع في كل من مرحلة الاستقطاب والاختيار تكنولوجيا المعلومات والاتصال وشبكة الأنترنت، يسهم في جذب وإقناع القوى العاملة للتقدم للشغل، كما تتم عملية مقابلة طالبي العمل مع أصحاب العمل من خلال مواقعها على الشبكة.

لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مرحلة التوظيف لابد من احترام مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي:⁸

- مبدأ الكفاءة: من خلال اختيار أفضل المترشحين للوظيفة المعلن عنها، أكثرهم مقدرة على شغلها.
- مبدأ تكافؤ الفرص: من خلال منح لجميع المترشحين نفس الفرص والحظوظ لشغل الوظيفة المعلن عنها.
- مبدأ الحياد والموضوعية: من خلال هذا المبدأ نضمن عملية الاختيار ما بين المترشحين للوظيفة قد تمت بصفة موضوعية بعيدة عن كل أشكال المحسوبية، وتمت بإتباع أسس عملية سليمة.

دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية- دراسة عينة -

أما فيما يخص أشكال التوظيف في حالة استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال فميز عدة أشكال: (Bourhis A, 2009)

1- موقع ويب WEB المؤسسة:

تتنهج المؤسسات لإعلان عن المناصب الشاغرة موقع خاص بها يضمن لها سرعة وصول المعلومة إلى المترشحين، فقد كانت هذه التقنية في البداية تلجأ إليها المؤسسات الكبيرة إلا أنها تطورت وأصبحت مستعملة بشكل واسع. يمنح موقع WEB للمؤسسة مجموعة من المزايا أولها تقليل التكاليف بالموازاة مع الإعلانات المنشورة، بحيث سعرها لا يتأثر بحجمه، ويمنح للمؤسسة الحرية في حجم المعلومات التي يحتويها الإعلان.

2- المراقبة الحكومية:

هناك مجموعة من المواقع الحكومية المتخصصة في التوظيف خاصة في حالة توظيف مترشحين أقل خبرة، حيث تعتبر أحسن طريقة في هذه الحالة.

3- المواقع الخاصة أو المتخصصة:

هناك العديد من المواقع الخاصة متخصصة في مجال التوظيف، تضمن للمؤسسات أسعار مقبولة لنشر الإعلان، كما يقوم المترشحين بعرض طلباتهم للعمل في بيان للسيرة الذاتية، حيث تضمن هذه المواقع الوساطة بين طالب العمل وعارض العمل.

2.IV- التكوين الإلكتروني:

التكوين الإلكتروني هو عملية تقديم البرامج التكوينية والتعليمية عبر وسائل إلكترونية متنوعة تشمل الأقراص المدججة وشبكة الأنترنت، وهذا من خلال تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات على تقنية الحاسب الآلي وشبكاته ووسائله المتعددة التي تساعد المكونين لبلوغ أهداف برنامج التكوين الإلكتروني الذي يمر بدوره بالمراحل التالية ففي المرحلة الأولى يتم تحديد الاحتياجات التكوينية هذا بالأخذ بعين الاعتبار مستوى كل من المؤسسة، الوظيفة والفرد، أما المرحلة الثانية فيتم تحديد الغرض من البرنامج حيث يشترط فيه الوضوح والقابلية للقياس ثم تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج بعد تصميمه وتحديد طرقه فقد تنتج أسلوب المحاضرة، البريد الوارد، المحاكاة أو التكوين عن بعد، المرحلة الرابعة والأخيرة يتم تقييم ومتابعة فعالية البرنامج التكويني حيث يتم في البداية تحديد معايير قياس الفعالية وكذا المتابعة. (س، 2006)

تمثل أهمية التكوين الإلكتروني في اقتصاد الوقت والجهد بالمقارنة بالتكوين الكلاسيكي، كما يتيسر بسهولة الاستخدام ما يحقق نتائج ومستويات عالية في التكوين ويمنح الحرية للطرفين (المكون والمكون)، بحيث لا يتقيدان بالحدود المكانية والزمنية، وينشأ لديهم علاقة تفاعلية، كما يشجع المكونين على تصفح الأنترنت من خلال استخدام الروابط الآلية للحصول على المعلومة (M، 2002)، ضف إلى ذلك فإن التكوين الإلكتروني يساهم في خلق لدى المكون ميزة الاعتماد على النفس والوصول إلى مرحلة بناء المعرفة ذاتيا.

3.IV- العمل الإلكتروني :

هو وسيلة للعمل عن بعد باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث سمحت هذه الأخيرة بإمكانية أداء الأعمال بدون ضرورة التواجد الفعلي للموظف ذاته في مكان العمل ليشرف على تنفيذ مهامه من المنزل مثلا حيث يقضي كل

ساعات العمل تقريبا في أداء الأعمال، وقد يقوم بزيارة المكتب في الحالات الضرورية كعقد الاجتماعات، أو من خارج المكتب دون المنزل ينتقلون من مكان لآخر أو يعملون في مواقع العملاء لمندوب المبيعات مثلا. إن الفائدة التي تجنيها المؤسسة من وراء استخدام هذا الأسلوب تتمثل أساسا في انخفاض الجهود والتكاليف الناجمة عن متابعة الموظفين واستئجار مكاتب لهم هذا من جهة ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة أن تستعين بالخبرات عديدة ومن مناطق مختلفة دون الحضور والتواجد الفعلي لها، مما يرفه من مستوى الجودة لأغلب الأعمال التي تنفذ بالاستعانة بالتقنية حيث يمكن مراجعتها، تحسينها وتعديلها بطريقة سهلة، العمل الإلكتروني يواجه مجموعة من المعوقات التي تحول دون الاستفادة منه. (Farid، 2010)

فمعظمها مرتبط بالعنصر البشري الذي يرفض بسبب الذهنيات الكلاسيكية له ومقاومته للتغيير، بالإضافة إلى معوقات قانونية من آلية تحديد الإطار القانوني للعامل، وكيف يتم تحديد الأجر في هذه الحالة، وكيف يتم التأمين عليه، هذا دون إهمال المعوقات النفسية، وفقدان جو العمل وروح العمل الجماعي والشعور بالانتماء إلى فريق عمل.

V- منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة :

1.V- مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من عمال وإطارات ثلاث مؤسسات عمومية في ولاية البويرة هي: مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان، مؤسسة تكجدة للمنظفات بسور الغزلان، المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية، بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم ووظائفهم، وقد تم توزيع 60 استمارة عليهم تم استرجاع منها 56 استمارة استبعد منها 6 استمارات، أي أن عدد الاستمارات المعالجة بلغ 50 استمارة أي ما يعادل 83,33 % من الاستمارات الموزعة، وهو عدد مقبول إحصائيا نظرا لأن حجم العينة يتجاوز 30 فردا.

فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى: تختلف درجة تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال من مؤسسة لأخرى،
- الفرضية الثانية: تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا هاما في تحسين وتطوير أداء المورد البشري في القطاع العمومي المؤسسة الاقتصادية،

2.V- أداة الدراسة :

اعتمدنا سلم ليكارت السباعي حيث:

01: غير موافق إطلاقا؛ 02: غير موافق بشدة؛ 03: غير موافق؛ 04: محايد؛ 05: موافق؛ 06: موافق بشدة؛ 07: موافق تماما.

بالنسبة لمجالات الإجابة فهي كالتالي:

من 01 إلى 01.85: غير موافق إطلاقا؛ من 01.86 إلى 02.71: غير موافق بشدة؛ من 02.72 إلى 03.57: غير موافق؛ من 03.58 إلى 04.42: محايد؛ من 04.43 إلى 05.28: موافق؛ من 05.29 إلى 06.14: موافق بشدة؛ من 06.15 إلى 07: موافق تماما.

- صدق وثبات الاستبانة (اختبار ألفا كرونباخ):

المجدول رقم (01): اختبار صدق وثبات محاور الاستبيان

دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية - دراسة عينة -

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	5	%89,78	%94,75
المحور الثاني	5	%87,02	%93,29
المحور الثالث	5	%89,69	%94,70
المحور الرابع	5	%82,00	%90,55
إجمالي محاور الاستبيان	20	%91,07	%95,43

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

معامل ثبات إجمالي المحاور عالي جدا يتجاوز نسبة 90%، وهو ما يدل على ثبات فقرات الاستبيان بمختلف محاوره الأربع التي يتجاوز معامل ثباتها 80%، إضافة إلى أن معامل صدق إجمالي المحاور عالي جدا يتجاوز 95% كما أن معامل صدق مختلف المحاور يفوق 90%، وهو ما يؤكد صدق فقرات محاور الاستبيان.

3.7 خصائص عينة الدراسة :

متغير الجنس:

عدد الذكور: 28 ؛ نسبة الذكور: 56,00% ، عدد الإناث: 22 ؛ نسبة الإناث: 44,00%

متغير السن:

عدد المستجوبين سنهم من 19 إلى 25 سنة: 15 ؛ النسبة: 30,00%
 عدد المستجوبين سنهم من 26 إلى 35 سنة: 15 ؛ النسبة: 30,00%
 عدد المستجوبين سنهم من 36 إلى 45 سنة: 8 ؛ النسبة: 16,00%
 عدد المستجوبين سنهم من 46 إلى 55 سنة: 7 ؛ النسبة: 14,00%
 عدد المستجوبين سنهم أكثر من 55 سنة: 5 ؛ النسبة: 10,00%

المستوى الدراسي:

عدد المستجوبين ذوي مستوى تقني سامي: 20 ؛ النسبة: 40,00%
 عدد المستجوبين ذوي مستوى ليسانس: 18 ؛ النسبة: 36,00%
 عدد المستجوبين ذوي مستوى مهندس: 10 ؛ النسبة: 20,00%
 عدد المستجوبين ذوي مستوى ماجستير: 2 ؛ النسبة: 04,00%

متغير الخبرة:

عدد المستجوبين خبرتهم من 01 إلى 05 سنوات: 15 ؛ النسبة: 30,00%
 عدد المستجوبين خبرتهم من 06 إلى 15 سنة: 20 ؛ النسبة: 40,00%
 عدد المستجوبين خبرتهم من 16 إلى 25 سنة: 9 ؛ النسبة: 18,00%
 عدد المستجوبين خبرتهم أكثر من 25 سنة: 6 ؛ النسبة: 12,00%

- نتائج المحور الأول (تكنولوجيا الإعلام والاتصال المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة): فقرات المحور الأول:

الجدول رقم (02): فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	العبرة
01	لكل مكتب جهاز حاسوب خاص به مزود بخدمات الإنترنت.
02	تواجه صعوبات أثناء استعمال الإنترنت.
03	أجهزة الحاسوب مجهزة بشبكات اتصال حديثة وفعالة لخدمة وتسهيل عملية الاتصال.
04	تعتمد المؤسسة فكرة تحديث وتطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات بصفة مستمرة.
05	تتوفر لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة لختلف الوحدات والأقسام.

الجدول رقم (03): تحليل نتائج المحور الأول

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال الإجابة	قيمة اختبار Student	مستوى الدلالة	الملاحظة	الرتبة
01	4,54	1,43	موافق	2,67	0,01	العبرة محققة	02
02	4,80	1,41	موافق	4,00	0,00	العبرة محققة	01
03	4,08	1,45	محايد	0,39	0,70	العبرة غير محققة	03
04	3,92	1,45	محايد	-0,39	0,70	العبرة غير محققة	04
05	3,76	1,31	محايد	-1,29	0,20	العبرة غير محققة	05
المحور الأول	4,22	1,19	محايد	1,30	0,20	اعتماد تكنولوجيا الإعلام والاتصال من طرف المؤسسة محل الدراسة غير كاف وبمراجعة لتحسين	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

من خلال الجدول يتضح لنا أن مساهمة تكنولوجيا الإعلام والاتصال المستخدمة في المؤسسات محل الدراسة غير كاف وبمراجعة إلى التحسين والدليل على ذلك أن أغلب الحواسيب الموجودة لا تتوافر على خدمات الإنترنت وغير مزودة بشبكات اتصال حديثة وفعالة تسهل من عملية الاتصال هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن المرافق العمومية محل الدراسة أغلبها لا تعتمد فكرة تحديث وتطوير الأجهزة والبرامج المستعملة من قبلها هذا ما أثر سلبا على أنظمة

دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية- دراسة عينة -

المعلومات المعتمدة من طرفها و الذي لا يوفر بصفة جيدة قاعدة بيانات كافية و شاملة تستفيد منها مختلف الأقسام و الوحدات. .

- نتائج المحور الثاني (استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات التوظيف في المؤسسة محل الدراسة):
الجدول رقم (04): فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	العبرة
01	تستخدم وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخطيط الموارد البشرية
02	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة على موقع المؤسسة
03	تقديم طلبات التوظيف إلكترونيا
04	تستخدم المقابلات الإلكترونية في عملية التوظيف
05	تستخدم الاختبارات الإلكترونية في عملية التوظيف

الجدول رقم (05): تحليل نتائج المحور الثاني

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال الإجابة	قيمة اختبار Student	مستوى الدلالة	الملاحظة	الرتبة
01	4,02	1,62	محايد	0,09	0,93	العبرة غير محققة	05
02	4,92	1,37	موافق	4,76	0,00	العبرة محققة	04
03	5,84	0,79	موافق بشدة	16,43	0,00	العبرة محققة	06
04	5,30	1,11	موافق بشدة	8,27	0,00	العبرة محققة	03
05	5,68	0,96	موافق بشدة	12,41	0,00	العبرة محققة	01
المحور الرابع	5,15	0,92	موافق	8,85	0,00	تؤدي نظم المعلومات دورا فاعلا في سرعة نقل وتبادل المعلومات في المؤسسة محل الدراسة	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

من خلال الجدول يتضح لنا أن مساهمة نظام المعلومات المستخدمة في المؤسسات محل الدراسة في تنفيذ العمليات الإدارية فعال خاصة ما تعلق بالإعلان عن الوظائف الشاغرة على موقع المؤسسة هذا بالإضافة إلى التخفيف على المترشحين بتقديم طلبات التوظيف إلكترونيا بحيث لم لهذه الأخيرة الدور المنوط بها كحلقة ربط بين المؤسسة

وسوق العمل و كذا استخدام التكنولوجيا في برجة المقابلات مع المترشحين في عملية التوظيف و كذا إعادة تصميم الوظائف و تحليلها ووصفها وطرق الاختبار يتم أيضا بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات، غير أنه من خلال الجدول يتضح أن المستجوبين محايدين في إجاباتهم فيما يخص استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخطيط الموارد البشرية.

نتائج المحور الثالث (استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تكوين العمال في المؤسسة محل الدراسة):
الجدول رقم (06): فقرات المحور الثالث

رقم الفقرة	العبارة
01	تعتبر الطريقة اليدوية سببا لتعدد المراحل وبطء البرنامج التكويني
02	يؤدي استخدام الأسلوب اليدوي إلى أخطاء في تطبيق البرامج التكوينية
03	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونيا
04	تعمل تكنولوجيا المعلومات على تخفيض مراحل و زمن إنجاز البرامج التكوينية
05	يتم تدريب الموظفين باستخدام وسائل التدريب الإلكترونية

الجدول رقم (07): تحليل نتائج المحور الثالث

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال الإجابة	قيمة اختبار Student	مستوى الدلالة	الملاحظة	الرتبة
01	5,24	1,29	موافق	6,82	0,00	العبارة محققة	03
02	5,14	1,48	موافق	5,43	0,00	العبارة محققة	05
03	5,72	0,88	موافق بشدة	13,80	0,00	العبارة محققة	01
04	5,30	1,43	موافق بشدة	6,42	0,00	العبارة محققة	04
05	5,52	0,95	موافق بشدة	11,28	0,00	العبارة محققة	02
المحور الثالث	5,38	1,04	موافق بشدة	9,44	0,00	تؤدي نظم المعلومات دورا فاعلا في تكوين العمال إلكترونيا في المؤسسة محل الدراسة	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

من خلال الجدول يتضح لنا أن نظم المعلومات تؤدي دورا فاعلا في تخفيض مدة إنجاز العمليات في المؤسسة محل الدراسة خاصة ما تعلق على بتخفيض مراحل و زمن إنجاز البرامج التكوينية و كذا تصحيح أخطاء التكوين التقليدي

دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية- دراسة عينة -

يتطلب وقتا وإجراءات إضافية ، بحيث أنه في السابق المؤسسات تتحمل مجموعة من المشاكل جراء عدم الاعتماد على نظام المعلومات فباستعمال الطريقة اليدوية تعدد المراحل و تبطئ العمليات و تؤدي إلى كثرة العمليات و كذا أخطاء في العمل على عكس في حالة استخدام التكنولوجيا أين تساعد القائمين على العملية في تطبيق برنامج تكويني فعال.

نتائج المحور الرابع (استخدام تكنولوجيا المعلومات في تسيير المسار المهني في المؤسسة محل الدراسة):

الجدول رقم (08): فقرات المحور الرابع

رقم الفقرة	العبارة
01	يتم تقييم الأداء الموظفين من قبل المشرف إلكترونيا
02	يتم تخطيط المسار المهني إلكترونيا
03	تم الإحالة للمعاش إلكترونيا
04	بوابة خدمة الموظفين سهلة الاستخدام
05	يتم إنهاء الخدمة إلكترونيا

الجدول رقم (08): تحليل نتائج المحور الرابع

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال الإجابة	قيمة اختبار Student	مستوى الدلالة	الملاحظة	الرتبة
01	3,46	1,31	غير موافق	-2,91	0,00	العبارة غير محققة	05
02	4,66	1,64	موافق	2,85	0,01	العبارة محققة	02
03	4,36	1,59	محايد	1,60	0,12	العبارة غير محققة	03
04	4,68	1,67	موافق	2,88	0,01	العبارة محققة	01
05	3,76	1,57	محايد	-1,08	0,29	العبارة غير محققة	04
المحور الثاني	4,18	1,27	محايد	1,03	0,31	دور تكنولوجيا المعلومات في تسيير المسار المهني غير فعال في المؤسسة محل الدراسة	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

من خلال الجدول يتضح لنا أن نظم المعلومات تؤدي دورا غير فاعلا في تسيير المسار المهني في المؤسسة محل الدراسة حيث بدليل أن جل المستجوبين غير موافقين على انه تقييم الأداء الموظفين يتم من قبل المشرف إلكترونيا، بينما أنهم موافقين على أن تخطيط المسار المهني يتم إلكترونيا، كما أنهم يستفيدون من بوابة الموظفين، في حين أنهم محايدون فيما يخص كل من الإحالة للمعاش وإنهاء الخدمة إلكترونيا.

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة، الكشف عن الواقع الفعلي لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ممثلة في أنظمة المعلومات، من خلال اختبار فرضيتين حيث تهدف الفرضية الأولى إلى معرفة هل لتطبيق تكنولوجيا المعلومات من طرف المؤسسة الاقتصادية يسمح لها بتبني نظام معلومات فعال ، انطلاقاً من نسبة استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتهدف الفرضية الثانية الكشف عما إذا كان يساهم نظام المعلومات دوراً هاماً في تنمية الموارد البشرية فيها ، و قد توصلنا من نتائج تحليل الاستبيان الخاصة بالمحور الثاني والمحور الثالث والمحور الرابع يتضح لنا أن الفرضيتين محقتين في المؤسسات محل الدراسة، حيث أن لتكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وذلك أنها تساعد في تحسين القدرات الإبداعية وتحليل المواقف في عملية اتخاذ قرارات سليمة ، كما أن لها هام في سرعة نقل وتبادل المعلومات مما يعود بالإيجاب على عملية الاتصال .

VI.1-الاستنتاجات :

- توجد قناعة لدى العمال والإطارات بأن لنظم المعلومات وتقنياتها المستخدمة حديثاً دوراً فاعلاً في تحسين أداءهم.
- يقر معظم المستجوبين في المؤسسات العمومية قيد الدراسة أنه باستخدام التقنيات الحديثة المحوسبة لنظم المعلومات وسرعة إدخال البيانات إليها يؤدي إلى سرعة الحصول على معلومات قيمة، ومن ثم إدارة الموارد البشرية بطريقة فعالة .

-إن للمعلومات التي تتيحها نظم المعلومات وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية العمومية أثراً بارزاً في تنمية الموارد البشرية فيها فتساهم في التخلص من الأساليب القديمة للإدارة وآثارها وتسريع للعمليات التي يتم فيها معالجة المدخلات بسرعة أكبر بكثير من الطرائق التقليدية، ومن ثم الحصول على مخرجات ناضجة وبوقت أقل، وهذا تم التعرف عليه من نتائج الاستبانة .

-كشفت الدراسة بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في يسمح لمسؤول الموارد البشرية بإدارتها إلكترونياً من خلال إتياج كل من التوظيف، التكوين، التدريب بطريقة إلكترونية التي توفر المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب تكون ذات قيمة للموارد البشرية ومفيدة في تحسين الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية، ومن ثم كلما زادت تكنولوجيا المعلومات زادت من قيمتها .

-هناك إجماع عند المستجوبين الذين تم استفتاؤهم على أن تكنولوجيا المعلومات ضرورية في كل مؤسسة، لكن استخدام هذا النظام يواجه صعوبة ومقاومة كونه يتعارض مع المصالح الخاصة أحياناً.

VI.2-التوصيات:

بناء على الاستنتاجات السابقة نقترح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تؤدي إلى تنمية الموارد البشرية من خلال تبني أنظمة المعلومات في المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر وهي كما يلي:

- التأكيد على أنه لكي تتمكن المؤسسات العمومية الاقتصادية من تحسين أدائها يجب إعطاء حوافز للموظفين وتسطير برامج تكوينية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- التأكيد على أهمية وجود قسم لتكنولوجيا المعلومات، وتعيين موظفين مختصين في هذا الجانب، ومشاركهم في وضع السياسات العامة للمؤسسة الاقتصادية.

دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية - دراسة عينة -

- انه من الضروري للمؤسسات في الجزائر لتحسين أدائها أن تقوم بتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بصورة عامة، وأنظمة المعلومات بصورة خاصة .
- زيادة الاهتمام بالإمكانات المادية والفنية نظم المعلومات من خلال مواكبة الوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة والعمل على تدريب الموظفين على استخدام تلك الإمكانيات.
- زيادة الاهتمام بالإمكانات البشرية لنظم المعلومات كالاختصاصيين الفنيين والمستخدمون النهائيين من خلال تنوع تخصصات العاملين في مجال أنظمة المعلومات، حيث يؤدي إلى تأثير واضح على عملية تحسين الأداء.
- تمكين الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية من خلال منحها حرية التصرف، والمشاركة في صنع القرارات المتعلقة ببناء قدرات تكنولوجيا المعلومات .
- استثمار تقنيات المعلومات المتوفرة لدى المؤسسات الاقتصادية العمومية في بناء قدرات التكامل، وغيرها من قدرات تكنولوجيا المعلومات بهدف تمكينها من تحسين وتنمية الموارد البشرية باستمرار .
- توضيح أهمية أن تقوم المؤسسات الاقتصادية بتبني أسلوب نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية لما له من فوائد في تحسين الأداء وخصوصا في خفض تكاليف الوقت والجهد وما يترتب عليه من ميزات .
- التأكيد على ضرورة أن تعمل السياسات الإدارية الموجودة في المؤسسات الاقتصادية العمومية على توجيه نظم المعلومات الموارد البشرية نحو تحسين الأداء.

الإحالات والمراجع :

- chénevert D Bourhis A .(2009) .à vous marque, prêt, gérez la G.R.H pour les managers .paris.
- Henriet B et Imbert M .(2002) .D.R, H : tirez parti des technologies .paris : éditions d'organisation.
- Mebarki Farid .(2010) .Le rôle des Technologies de l'Information et de la Communication dans le développement des compétences des cadres Cas d'EPB, Sonatrach, Cevital et Ifri de Bejaïa .la revue la performance des entreprises algériennes.10 ،
- الموسوي س. (2006). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي.
- بن بركة عبد الوهاب. (2010). أثر التكنولوجيا الإعلام والاتصال في رفع عجلة التنمية. مجلة الباحث (7).
- زاوي صورية وتومي مولود. (2010). دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية (7).
- شادلي شوقي. (2010). أثر حجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في درجة تبنيها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال. مجلة الباحث (7).
- محمد الصير في. (2006). هندسة الموارد البشرية. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- محميد وسام. (2012). تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية. ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي. جامعة الجزائر 3 الجزائر.

المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

Social responsibility and its importance in creating a competitive advantage for economic institutions

راقي دراجي¹، لطيسة عبد الحليم²

LETAISSA abd elhalim, RAKI derradj

¹ جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة - (الجزائر)² جامعة محمد خيضر - بسكرة - (الجزائر)

ملخص: في إطار التطور الحاصل في بيئة الأعمال، وفي ظل التزايد الكبير للضغوطات على المؤسسات الجزائرية في سبيل مواجهة التزاماتها و مسؤولياتها، أصبح لزاما عليها هذه المؤسسات أن تراعي الجوانب الخاصة بالبيئة المحيطة بها. وكذا الجانب الاجتماعي سعيا منها لتدعيم مكانتها السوقية وتحقيق هدف تعظيم الأرباح. سنحاول من خلال هذه الورقة إلقاء الضوء على الدور الذي يمكن أن تلعبها المسؤولية الاجتماعية في اكتساب الميزة التنافسية من خلال استخلاص نتائج مجموعة من دراسات الحالة تم إجرائها على مجموعة من المؤسسات الجزائرية.

الكلمات المفتاح: المسؤولية الاجتماعية؛ البيئة الخارجية؛ الميزة التنافسية.

تصنيف JEL: M21.

Résumé::

Dans le contexte de l'évolution de l'environnement des affaires, et compte tenu de la forte augmentation de la pression sur les entreprises algériennes pour faire face à ses obligations et responsabilités, il est devenu incombé à ces entreprises à prendre en compte l'environnement externe ainsi que l'aspect social d'un effort pour renforcer la position sur le marché et atteindre l'objectif de maximiser les profits environnant.

Nous essayons à travers cet article est de faire la lumière sur le rôle que pourrait jouer la responsabilité sociale pour obtenir un avantage concurrentiel en tirant des conclusions établies d'études de cas ont été menées sur un groupe d'institutions algériennes.

Mot clés: La responsabilité social ; l'environnement externe ; l'avantage concurrentiel.

Jel Classification Codes : M21.

I- تمهيد :

في إطار التطور الحاصل في بيئة الأعمال والتأثر السلبي لهذه التطورات على المجتمع والبيئة و الاقتصاد واختلال التوازن، وفي ظل التزايد الكبير للضغوطات على المؤسسات في سبيل مواجهة التزاماتها و مسؤولياتها، و محاولة تصحيح الممارسات الغير المسؤولة والصادرة عنها، أصبح لزاما على المؤسسات والشركات أن تراعي الجوانب الخاصة بالبيئة المحيطة بها وكذا الجانب الاجتماعي الممارسة أنشطتها، وسعيا منها لتدعيم مكانتها السوقية وتحقيق هدف تعظيم الأرباح، ومحاولة القضاء أو التقليل من بعض المشاكل التي تعاني منها من التلوث البيئي.

تعمل المؤسسات في بيئة واسعة التشابك من خلال العلاقات العامة و عناصر المجتمع المختلفة والتي تأثر و تتأثر بها، فمجتمع اليوم يتطلع للحصول على المزيد من المساهمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسات للشرائح الاجتماعية المختلفة، حيث يأمل المجتمع والحكومة ان تسهم هذه المؤسسات إلى حماية البيئة والتقليل من التلوث البيئي، كما تعمل إلى زيادة المساحات الخضراء، كما هناك جهات في المجتمع بدأت بتشكيل قوى ضاغطة يجب مراعاتها لتحقيق مطلبها، من هذا المنطلق أصبح موضوع تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات محورا أساسيا في الكثير من دول العالم وخصص له أفاق دراسية في الجامعات والمعاهد وأقيمت الكثير من المؤتمرات والندوات لمناقشة جوانبه المختلفة.

فقد أصبح التمكن من المزايا التنافسية في عصر العولمة خيارا لا يمكن أن تعيش أو تستمر من دونه المنظمات أو مجرد بديل يمكن الاستغناء عنه أو هدف يمكن إرجاءه بل أصبح حقيقة تتعدى حدود الضرورة بل حتمية لضمان الاستمرار في ظل ما تفرضه العولمة، إن اكتساب الميزة التنافسية اليوم أضحي من المرتكزات والدعائم الأساسية التي يقوم عليها أي نشاط اقتصادي يهدف إلى تحقيق أفضلية في السوق من خلال الاستحواذ على جزء منه، أو استقطاب أكبر عدد من الزبائن الأمر الذي جعل كيفية الحصول على المزايا التنافسية في حد ذاته يشكل نقطة التقاء الكثير من الباحثين والدارسين في الميدان الاقتصادي، من هذا المنطلق تتمحور الإشكالية الجوهرية لهذه الورقة البحثية حول : هل المسؤولية الاجتماعية تعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة تعتمد عليها من أجل خلق قيمة لها أم أنها مجرد أعباء جديدة تضاف إلى باقي التزاماتها ؟

للإجابة على هذه الإشكالية نقوم بتوضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات وبعض الجذور التاريخية والاتجاهات الحديثة وأنماط المسؤولية الاجتماعية والبيئية، مع التطرق إلى ذكر لأهم الآثار المترتبة عن تبني هذا النوع من المسؤوليات على تنافسية المؤسسات.

II- 1- ماهية المسؤولية الاجتماعية:

أورد الباحثون وجهات نظر متعددة بشأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسات، ويعود هذا الاختلاف حسب إعتقادنا إلى التغيرات الجوهرية التي تشهدها المجتمعات على مر الزمن والتطور المستمر لتوقعاته، ما أفرز عدم توافق بشأن النقاط التي يشملها بسبب وجود عدد كبير من أصحاب المصالح الذين تتعدد أهدافهم وتتناقض أحيانا من جهة، ومن جهة ثانية وجود فجوة بين ما يتوقعه المجتمع من هذه المؤسسات وبين ما يتصوره رجال الأعمال من إمكانيات

يمكن أن تقدمها مؤسساتهم للمجتمع، إضافة إلى اعتمادها على أنظمة الإدارة البيئية ISO 14000 لتحسين الأداء البيئي بوصفه مطلباً دولياً، وفيما يلي بعض التعاريف المقدمة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

II -1-1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

- **البنك الدولي:** "تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة السكان بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد، كما أن الدور التنموي الذي يقوم به القطاع الخاص يجب أن يكون بمبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية من داخل صناع القرار في المؤسسة (بروال، 2011، ص 15).
- أما منظمة الأمم المتحدة فتلخص المسؤولية الاجتماعية في تحلي الشركات بروح المواطنة العالمية والتي تغطي كلا من حقوق ومسؤوليات الشركات الوطنية في السياق الدولي، من خلال قيام هذه الأخيرة بإستصدار عدد من القيم والمبادئ المتفق عليها عالمياً في إطار السياسات العامة لدعم حقوق الإنسان، في ظل ظروف عمل مريحة وحماية البيئة. (المجلس الإقتصادي والإجتماعي لمنظمة الأمم المتحدة، 2017، <http://www.un.org/frnch/ecosoc>).
- معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية: يسعى معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية لتوضيح معنى المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال رعاية المواضيع المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في إطار المنتديات والندوات العلمية من خلال الإستشهاد بعدد من الجامعيين، وقد تم الاتفاق على تقديم التعريف التالي للمسؤولية الاجتماعية "هي السلوك الأخلاقي لشركة ما إتجاه المجتمع، وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال، من مساهمين، البيئة، المجتمع، الموردين، العملاء...إلخ . (معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية، 2017، <http://www.un.org/arabic/esa/progareas/socdev.html>).
- مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة: تعرف المسؤولية الاجتماعية حسب هذه الهيئة على أنها "الإلتزام المستمر للشركة بالتصرف على نحو أخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية الحياة للعاملين وأسرهم والمجتمع (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007, P23).
- الإتحاد الأوروبي: تتضمن المسؤولية الاجتماعية حسب معايير الإتحاد الأوروبي تضمين الاعتبارات الاجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تعاملها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي، وتركز هذه الهيئة على أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية تطوعي وليس إلزامي يسن عن طريق القوانين (الأسرج، 2010، ص 04).
- ✗ **الحقيقة المعنوية:** تهتم بالقيم الاجتماعية التي تؤثر في النشاطات الداخلية للمنظمة وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يركز على العلاقة بين منظمة الأعمال وقيم المجتمع الذي تتعامل معه المنظمة ولاسيا مجتمع المنظمة.
- ✗ **الحقيقة العقلانية أو الشرعية:** تهتم بالشرعية التي يمنحها المجتمع للمنظمة، من خلال قواعد المجتمع التي تؤثر في الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وجهودها في الإلتزام بالتوقعات الاجتماعية ومن هذه القواعد قوانين المخرجات الاجتماعية، والمقاطعة الاجتماعية، والعقاب الاجتماعي).

☒ **الحقيقة الاقتصادية:** تصف المسؤولية الاجتماعية بأنها إحدى الوسائل المهمة التي تحقق المنفعة الذاتية للإعمال، لأنها تسهم في اكتساب القيمة المضافة من خلال مساعدة المنظمة على استيعاب حاجات وإسهامات الجماعات المختلفة من أصحاب المصالح من داخل وخارج المنظمة، وبما يترتب عليه من الاحتفاظ بالشرعية الاجتماعية وتعظيم النواتج المالية على المدى البعيد، وتساعد المسؤولية الاجتماعية المنظمة أيضا على الاحتفاظ بالعلاقة المتوازنة بين إعمال المنظمة وقيم المجتمع في ظل ظروف التغير المستمر الذي تتعرض له هذه العلاقة.

II-1-2- مبادئ المسؤولية الاجتماعية ومداخلها :

تستند المسؤولية الاجتماعية إلى مجموعة من المبادئ تنبثق من الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية، وهو مبادرة دولية صدر سنة 1999، دعت بمقتضاها الأمم المتحدة الشركات للتخلي بروح المواطنة المؤسسية، وزيادة مساهمتها في التصدي لتحديات

العولمة، والمشاركة الطوعية في التنمية المستدامة. ويعتبر الميثاق المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها هي كل ما تقوم به الشركات، أيًا كان حجمها أو مجال عملها، طواعيةً من أجل تعظيم قيمتها المضافة للمجتمع ككل. والمبادئ العشرة التي يقوم عليها الاتفاق العالمي هي : (مولاي؛ سايج، 2011، ص 12)

- دعم حماية حقوق الإنسان المعلنة دوليا واحترامها.
- ضمان عدم ضلوع الشركات في أي انتهاكات لحقوق الإنسان؛
- احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحق في المساواة الجماعية.
- القضاء على كافة أشكال العمل القسري والجبري.
- القضاء على عمالة الأطفال.
- القضاء على التمييز في التوظيف والمهن.
- تشجيع إتباع نهج احترازي يتعلق بالتحديات التي تواجهها البيئة.
- الاضطلاع بمبادرات لتشجيع المزيد من المسؤولية تجاه البيئة.
- تشجيع تطوير التكنولوجيا غير الضارة بالبيئة ونشرها.
- مكافحة الفساد بكل أشكاله، بما فيها الابتزاز والرشوة.

كما تتكون المسؤولية الاجتماعية من عناصر مترابطة يني كل منها الآخر ويدعمه ويتكامل معه، وتمثل هذه العناصر في: (نصار، 2000، ص 20)

☒ **المشاركة:** تعد المشاركة مفهوما ديمقراطيا يقوم على ضرورة مشاركة أفراد المجتمع المحلي في تحقيق التنمية الاجتماعية، وهي أعلى درجات مداخل المسؤولية الاجتماعية، وتكون المشاركة مشاركة بالرأي والمقترحات

والجهد والعمل أو مشاركة مادية عن طريق المشروعات والتبرعات أو المشاركة في عملية التخطيط والتنفيذ والتنسيق أو التقييم بهدف الوصول إلى مستوى معين من تنمية أفضل.

✖ التعاون: هو أحد المظاهر الاجتماعية التي تهدف إلى التعاون في عمل أو مسؤولية مع جهة أخرى ما لتحقيق هدف مشترك قد يكون مباشراً أو غير مباشراً، والتعاون إما يكون اختياري كتعاون الأفراد في مساعدة المحتاجين أو أثناء الزلازل والكوارث الطبيعية. أو إجباري حيث تكون صفة الإكبار نتيجة العمل والظروف المحيطة به.

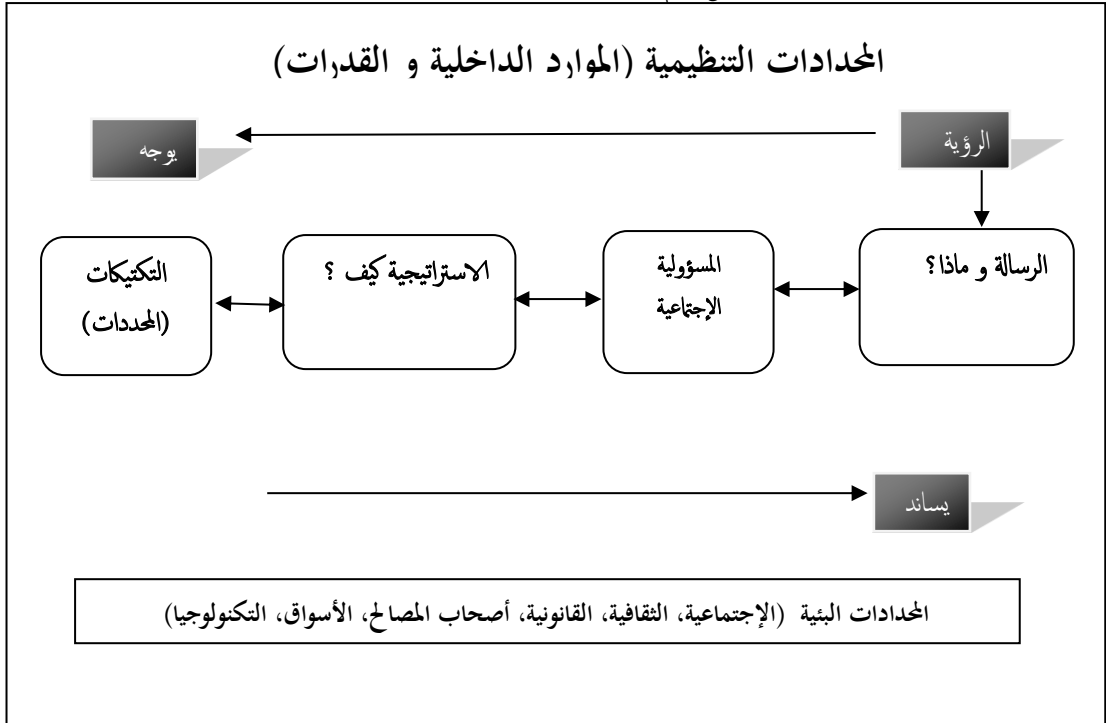
✖ الإهتمام: الإهتمام هو أساس العلاقة الاجتماعية والدوافع للغير للأفضل والعمل إيجابياً، وهو أساس المسؤولية الاجتماعية الأخرى كالمشاركة والتعاون.

II-3-1- بروز إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمنظمة تركز على المزاوجة بين إستراتيجية المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية، مما يعني تضمين معاني المسؤولية الاجتماعية ومتطلباتها في كل عناصر الإستراتيجية بدءاً "من الرؤية والرسالة وانتهاء بمسارات العمل والتكتيكات".

وعليه إن إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تتأسس على كل من المجال الاستراتيجي (البيئة والمنظمة بمستوياتها المختلفة) والمحتوى الاستراتيجي المتضمن (الرؤية، الرسالة، مسارات العمليات والتكتيكات) وتتماشى معها في مستوى الاستراتيجية المؤسسة (Werther; David chandler, 2006, P 15).

الشكل رقم (01): إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية

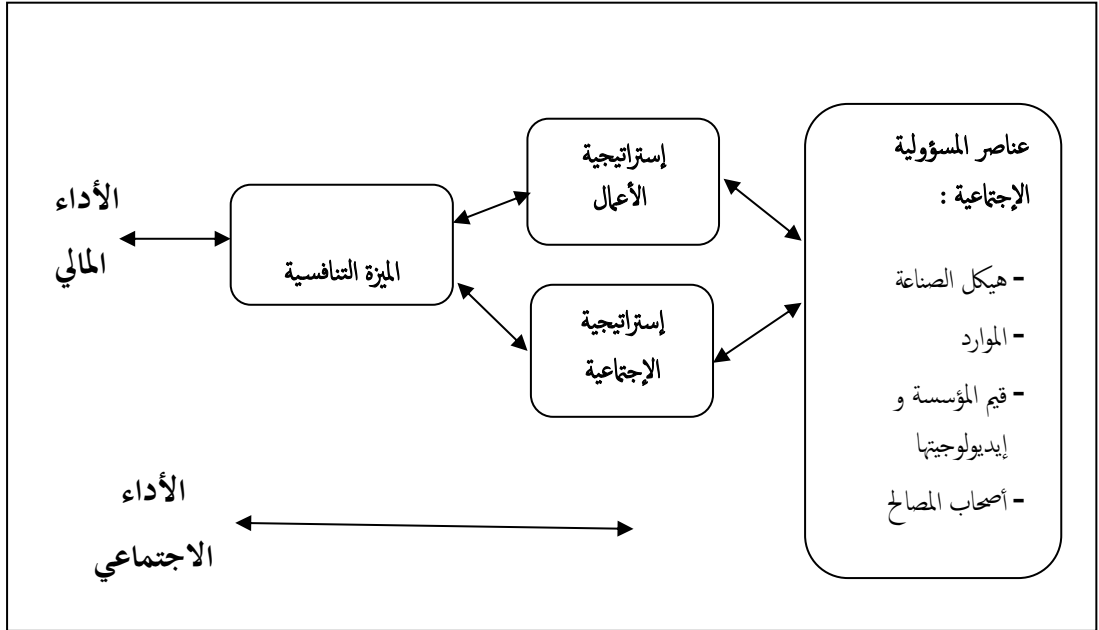


المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

المصدر : (سعيد، الباوي، 2010، ص 209)

تعتبر الإستراتيجية بالإطار الذي يتضمن عناصر الاتجاه الاستراتيجي سابقة الذكر ووسائل الاستجابة لها"، إذ أن النتيجة المتوقعة للإستراتيجية تزويد المؤسسة بمصدر الميزة التنافسية المستدامة، وهذه الميزة لا تتحقق إلا بمساندة المجتمع للمؤسسة وتقبله لمعطيات إستراتيجيتها، فضلا عن إن إستراتيجية المؤسسة ومسؤوليتها الاجتماعية تركزان على البيئة التي تعمل من خلالها المنظمة، فإذا كانت الإستراتيجية تهتم بطريقة تنافس المنظمة في موقع السوق؟ فأن المسؤولية الاجتماعية تهتم بتأثير الإستراتيجية على المجتمع وأصحاب المصالح.

الشكل رقم (02): التفاعل بين التنمية المستدامة والتنافسية



وما سبق يمكن وصف استراتيجية المسؤولية الاجتماعية بأنها المزاوجة بين الجانب الاقتصادي (إستراتيجية الأعمال) والجانب غير الاقتصادي (الاستراتيجية الاجتماعية) للمنظمة، على أن تغطي العناصر الأساس للمسؤولية الاجتماعية متطلبات كل من الإستراتيجيتين من جانب، ومركزة على التفاعل فيما بينها من جانب آخر، من أجل انجاز الأداءين الاقتصادي والاجتماعي، كما موضح في الشكل (2)، إذ يصور إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية على أنها تتكون من أربعة عناصر وهي (هيكل الصناعة، و الموارد وقيم الشركة و ايدولوجيتها و أصحاب المصالح) وكل بعد من هذه الأبعاد له جانب اجتماعي وجانب اقتصادي يسهم في تحديد إستراتيجيتين للمؤسسة اجتماعية واقتصادية تؤدي بالنهاية الى تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موصوفة بالأدائين المالي والاجتماعي.

II-2- الميزة التنافسية للمؤسسة:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وتعود بدايات هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين، حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع بعد ظهور إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية.

II 2-1- تعريف الميزة التنافسية:

هناك عدة تعريفات للميزة التنافسية أهمها التعريف الذي قدمه بورتر على أنها " :تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لعملائها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في منتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة". يوضح التعريف أنواع الميزة التنافسية والمثثلة في كل من الثمن والتكلفة.

تعرف أيضا على أنها: " قدرة المؤسسة على خلق قيمة أفضل لعملائها وأرباح مجزية لنفسها، فتمايز يرقى المزايا المعروفة والتكلفة والمزايا الموضوعية تصيف مكانة المؤسسة في هذه الصناعة وبأنها مؤسسة رائدة في أي من التكلفة و التميز، وأن الميزة التنافسية تقع في قلب الجدارة التنافسية للمؤسسة في السوق، وأن الميزة التنافسية تعني تكلفة منخفضة التمايز أو التركيز الإستراتيجي ".

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية: (Garibaldi, 1994, P 95-96)

- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.

لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن تكون مجمعة لأن كل شرط مرهون بالآخر. حيث أن الحسم مقترن بالاستمرارية وهذا الأخير مقترن بشرط إمكانية الدفاع عنها.

II.2-2. العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي: (بلوناس، قدايفة، 2017،

<http://www.souforum.com/vb/eloued-dz24034>)

➤ **العوامل الخارجية:** تتمثل في تغير احتياجات الزبون أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلها على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.

➤ **العوامل الداخلية:** هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. ولا ينحصر الإبداع هنا في

تطوير المنتج، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

2.1-3-أبعاد الميزة التنافسية والتفوق التنافسي:

لقد اختلفت أطروحات الباحثين والكتاب في تحديد أبعاد التفوق التنافسي، وذلك تبعاً لتوجهات الباحث والدراسة التي يقوم بها، وكذا نوع القطاع والمنتج، فقد حددها الباحث **Macmillan** في أربعة أبعاد ممثلة في (الكلفة، التسليم، الإبداع، الكلفة، الإحتفاظ بالتكنولوجيا، والإحتفاظ بالزبون)، أما **Certo** فيراها تتلخص في الأبعاد التالية (الكلفة، الجودة، تعاون المجهزين، الإحتفاظ بالزبون)، في حين يشير **Lynch and Baines** أنها تتحدد في (الإبداع، التحالفات، سمعة المنظمة، القدرات الجوهرية).

غير أن كثير من الباحثين ركزوا على الأبعاد التالية في تحديد الميزة التنافسية:

- **الجودة:** أن ونعني بها مدى التقارب بين خصائص المنتجات وحاجات الزبائن ورغباتهم، بينما يرى Ritzman و Krajewski الجودة؛ هي عبارة عن مجموعة من العمليات والبرامج التدريسية التي تقوم بها المنظمات لعاملها بشكل يشجع هؤلاء العمال على عملية الإبداع واتخاذ القرارات، في حين أشار الكاتب الغزاوي على أن الجوانب الأساسية للجودة تتمثل في الجوانب التشغيلية و مدى قابليتها للقياس مضافاً إليها جودة إدارة العمليات، وبالتالي يستنبط من التعاريف السابقة أنها تتفق إلى حد بعيد على أن الجودة تعبر عن الخصائص والمواصفات التي يجب توفرها في أي منتج حيث يعكس هذا الأخير المنافع التي يرغب بها المستهلك.
- **الإبداع:** تعتبر هذه الميزة، أحد أبعاد التفوق التنافسي وأهمها، حيث أن إستمرارية ونمو المؤسسة يتوقف أساساً على الإستراتيجية التسويقية لها في ظل وجود عدد كبير من المنافسين في السوق، ويجب على هذه المؤسسات أن تعتمد على قوة إبداعية جديدة ومتجددة لتمكن من إستغلال الفرص الإبداعية، ومن ثم تحسين المنتجات وبتالي إشباع حاجات الزبائن، ولكي تقوم المؤسسة بالإبداع يرى Even ضرورة إعتاد المنظمة عند إعداد إستراتيجياتها على مايلي :

-الجودة العالية للمنتج.

-قوة وظيفة البحث و التطوير.

-القدرة على تحويل معدات الإنتاج و تطويرها.

- **الإحتفاظ بالزبون:** تعتبر هذه الميزة من أهم الأبعاد التفوق التنافسي للمؤسسات، حيث أن هذه الأخيرة تعتمد في نشاطها وتسويقها لمنتجاتها على السمعة في تقديم المنتجات وبلوغ رضا الزبون فهو مصدر الربحية الحقيقية، وبتالي قيام المنظمة بإهمال هذا العامل من شأنه أن يؤدي إلى زوال المنظمة بأكملها.

I. 3- دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية:

III- دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية:

تتصف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بأنها علاقة معقدة و متداخلة، فبعض الخبراء يرون في أن الامتثال لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية يمثل عبئا إضافيا يزيد من تكاليف الإنتاج ويضر بالميزة التنافسية للمنظمات والقطاعات الصناعية، ويصر البعض الآخر على أن المعايير البيئية والاجتماعية هي آلية مفيدة لتحسين كفاءة الإنتاج، والحد من التأثيرات السلبية على المجتمع والبيئة على حد سواء.

و تتوقف الميزة التنافسية للمؤسسات في القدرة على تعزيز الإستراتيجيات المجدية من حيث الكلفة، أي من حيث سعر السلع والخدمات وإنتاجها وتصديرها بأهمية أساسية في إطار الجهود الرامية إلى زيادة القدرة التنافسية، وذلك بالإعتماد على المسؤولية الاجتماعية والبيئية، حيث يجب أن تكون منتجات المؤسسة تراعي رغبات المجتمع ولا تضر بالصحة العامة و تلتزم بشروط الجودة البيئية، وهذا من شأنه أن يزيد صادرات الدول النامية في السوق الدولية.

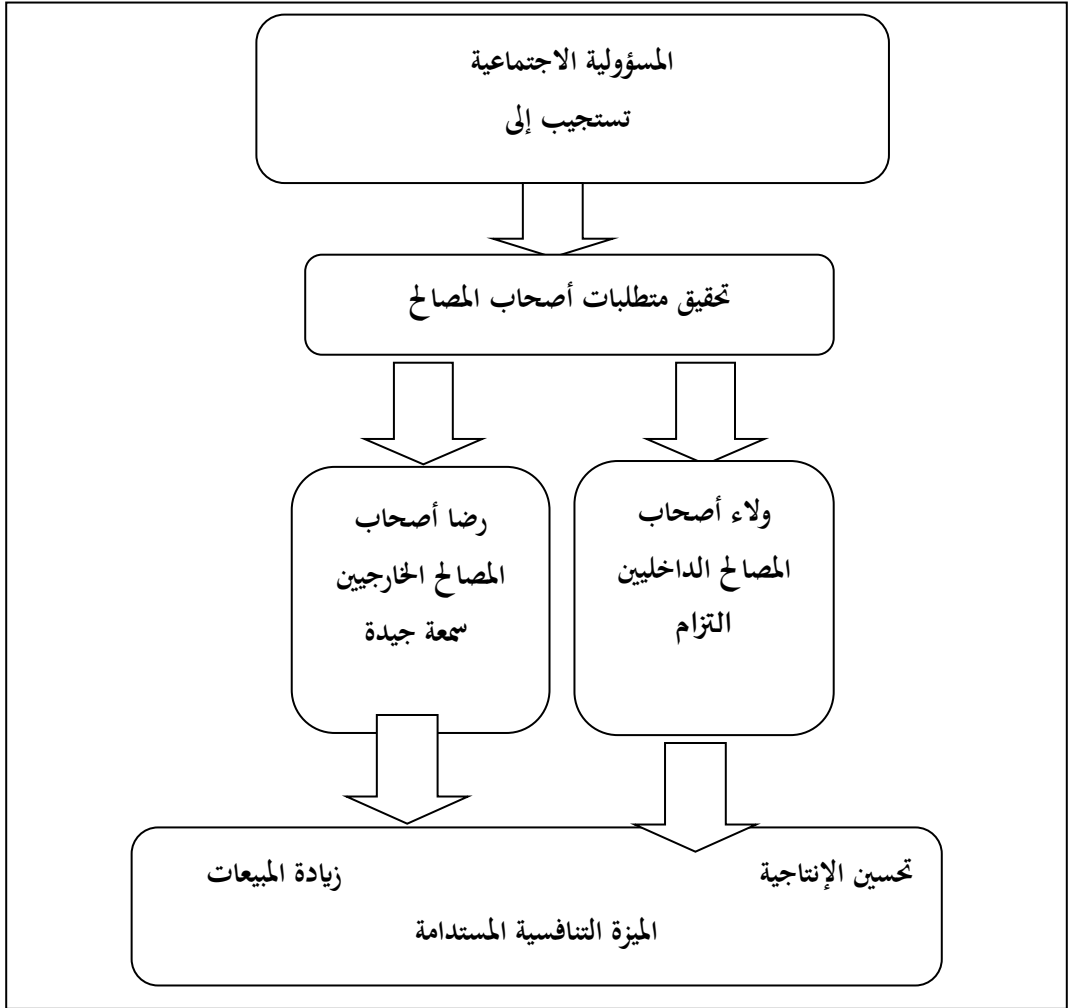
إن تبني المؤسسة للأدوار الاجتماعية تجعلها تؤثر وتتأثر بالمجتمع باعتباره الوعاء الكبير الذي تعمل في ظله، وانطلاقا من هذا لا بد عليها أن تقوم بدور كبير في تحقيق أهدافه من خلال مجالات متعددة ليست اقتصادية فقط، يعتبر رضا المجتمع ومد جسور التعاون معه، استثمار ذو مردود مستقبلي للمؤسسة من خلال محاولة تغيير نظرة المجتمع لها بأنه مؤسسة تسعى فقط إلى زيادة الأرباح وتوسيع الاستثمار على حساب العديد من المتطلبات الأساسية كالعاملين والبيئة التي تعمل فيها من خلال زيادة المبيعات

بما يسمح بتحقيق الزيادة في الشهرة والسمعة والسبب أن منتجاتها متكيفة مع البيئة، وفي هذا السياق أصبحت العديد من المؤسسات تكيف منتجاتها مع متطلبات حماية البيئة بما يؤدي إلى التقليل من الآثار البيئية.

III.1- العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة:

يعتبر دور أصحاب المصالح في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة نقطة التلاقي بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة ، لان إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية توجه نحو تحقيق رضا وكسب أصحاب المصالح سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها والميزة التنافسية المستدامة لا يمكن بلوغها إلا من خلال بلوغ هذه المرحلة، والشكل (3) يبين ان الإنفاق على أنشطة المسؤولية الاجتماعية باتجاه الاستجابة لحاجات وتوقعات أصحاب المصالح ، يؤدي الى تحقيق ولاء والتزام أصحاب المصالح الداخليين من جهة والى كسب رضا أصحاب المصالح الخارجيين من جهة أخرى ، وهذا ينعكس إيجابا على ركني الميزة التنافسية الأساسيين (تحسين الإنتاجية ، وزيادة المبيعات)، محققا الربط بين المسؤولية الاجتماعية والربحية .

الشكل رقم (03): المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية للمؤسسة



المصدر : (سعيد، الباوي، 2010، ص 218)

ولتوضيح أكثر هذه العلاقة ما بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية للمؤسسة يمكن أن نحدد بعض نقاط العلاقة مع الاستعانة بأمثلة لمؤسسات أستطاعت أن تخلق مزايا تنافسية بفضل إلزامها بالمسؤولية الاجتماعية ونذكر منها : الشرعية و الترخيص بالنشاط : المسؤولية الاجتماعية بصفتها ضامنة للسمعة و أداة للتسويق، فالمؤسسة التي تطمح في الحصول على تصريح بممارسة نشاط معين من طرف السلطات العمومية هذا يرتبط غالبا بسمعة الشركة، كما أن السمعة تكسب الشركة ميزة تنافسية قد لا يمتلكها المنافسون. فمثلا استفادت شركة لافارج (lafage) الفرنسية بفضل (التزامها بالمسؤولية الاجتماعية) على تراخيص من السلطات الجزائرية باستغلال الموارد الطبيعية في مناطق حساسة، في حين لم تحصل الشركات المنافسة لها على نفس الامتيازات.

- ارتفاع التكاليف التي يتكبدها المنافسون: المسؤولية الاجتماعية كطريقة لتغيير القوى التنافسية فهي تشجع على وضع المزيد من اللوائح و التنظيمات الصارمة على مستوى القطاع من طرف المؤسسة التي تلتزم بها، مما يضاعف من تكاليف الموازنة بالنسبة للمؤسسات المنافسة و يصعب دخول المنافسين الجدد و المحتملين. فمثلا ساهمت الشركة الأمريكية (Dow Chemical) في وضع معايير عالية للوقاية من تلوث البيئة، في الولايات المتحدة الأمريكية.
 - جذب اليد العاملة الأكثر انتاجية، أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية هي اشارة للجودة في سوق العمل، حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ميزة جذابة للعمال المرتقبين، خصوصا الذين يملكون كفاءات عالية. فمثلا وضعت شركة (Accenture) برامجها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في أنظمة الاتصال التي تستهدف الطلاب و الخريجين الجدد ذات الكفاءات العالية لإستقطابهم و حصول عليهم قبل منافسيها.
 - إدارة المبيعات : تعتبر المسؤولية الاجتماعية كأداة تسويقية تؤثر على سلوك الزبائن و تسمح للمؤسسة بالتفوق التسويقي المميز، و قد يتم اعتبارها من قبل بعض المستهلكين (الزبائن) كسمة مميزة لمنتج المؤسسة. فقد قامت بعض المؤسسات ببناء إستراتيجيتها التسويقية بناءا على المسؤولية الاجتماعية. فمثلا قد تكون عملية شراء منتج ما مرتبطة بالتبرع الخيري أو الاسهام في قضية انسانية.
 - تخفيض مخاطر التحكم في التكاليف، المسؤولية الاجتماعية هي شكل من أشكال الفاعلية التنظيمية حيث أنها يمكن أن تحقق إقتصاد في بعض المجالات الطاقوية من خلال الحد من هدر الموارد، و تخفيض المخاطر الاجتماعية و البيئية. فمثلا (HSBC) اقتصد ملايين الدولارات فقط من خلال غزالة ضوء لافتاته بعد الساعة العاشرة ليلا.
 - التأثير على السلوكات التنظيمية : تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كأداة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بحيث يمكن أن تؤثر على السلوكات المهنية، مثل المشاركة و الرضا الوظيفي، كما تمنح دور اضافي لأداء الموارد البشرية. فمثلا ظهرت دراسة قامت بها شركة إستشارية انجليزية في عام 2005 توصلت إلى نتيجة هو أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تسمح بتخفيض معدل دوران العمل و زيادة ولاء الموظفين تجاه مؤسساتهم.
 - إكتساب المعرفة والمهارات، تعزز المسؤولية الاجتماعية كمورد داخلي استراتيجي التعلم المرتبط بمجال الادارة الاجتماعية و البيئية، كما تساهم المسؤولية الاجتماعية في بناء مهارات جديدة. فمثلا نظام إدارة أصحاب المصالح في شركة DANONE ولد الكثير من المعرفة التي إستفادتها منها الشركة.
- 2.III- المسؤولية الاجتماعية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:

الجانب الأخلاقي للأعمال ليس فقط صورة لإيضاح ما هو سيئ وما هو جيد كما يعرف في التقيد الفلسفي ولكنه أيضا وسيلة للتفسير الجيد للمؤسسة، فالبحت عن الأخلاقيات في الأعمال يلهم ويزود المؤسسة بنفس ينتج عنه

المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

آثار ربحية في الجانب الاقتصادي، كما أن احترام قواعد اللعبة الصحيحة والمتوازنة بشكل متين لشرعية المؤسسة، كما أن تطبيق الأخلاقيات في ميدان الأعمال يوجد الترابط في المؤسسة.

III.2-1- دور المسؤولية الاجتماعية في خلق التوازن في العلاقة بين المؤسسة والعمال فيها:

من المعلوم أن الثقة بين الإدارة والعمال لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فالموظف الذي يعلم أن إدارة مؤسسته ستقدر مجهوداته فإنه يتفانى في عمله، ولكن عندما يشعر بالعكس، أي أن إدارة مؤسسته لا تفي بوعودها للعمال ولا تقوم بمسؤوليتها تجاههم على أكمل وجه فإن هذا الأمر يعتبر غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة، وبذلك فإن التزام المديرين باحترام حقوق العامل إلى جانب احترام أخلاقيات الإدارة كالصدق والأمانة والعدل والوفاء مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم على العمل. وبذلك نقول أن احترام المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من شأنه أن يشكل ميزة تنافسية للمؤسسة، بحيث: (بابا؛ مقدم، 2017، <http://www.iefpedia.com/arab/?p=19505>)

- يعتبر العنصر- البشري أهم خالق للتجديد والابتكار في المؤسسة، فالرضا الوظيفي للعامل من شأنه أن يجعله مبدعا يسخر كل طاقاته لخدمة مؤسسته.

- إذا لم تدفع أخلاقيات الإدارة للعامل إلى الابتكار والتجديد فهي على الأقل لن تجعله يفكر في تبني موقف سلبي عن مؤسسته أو خلق تنظيم رسمي معادي للإدارة.

- اعتبار العامل في قلب اهتمامات المؤسسة وليس مجرد أداة لأداء المهام، وفهم ترقباته وتحسين وضعه الاجتماعي له أثر مباشر على فعالية المؤسسة، ومنحه الاستقلالية والمسؤولية واشراكه في اتخاذ القرارات يجعله قادرا على التفاعل ورد الفعل الفوري على وضعية غير منتظرة دون الرجوع إلى أطراف أخرى.

- تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات تجاه العاملين تعتبر بمثابة مركز استقطاب للكفاءات البشرية في سوق العمل، فالمورد البشري المؤهل هو ميزة تتنافس عليها المؤسسات.

III.2-2- توثيق الصلة مع العملاء بفضل احترام المسؤولية الاجتماعية تجاههم:

تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المنظمات بدون استثناء ومن الأداء الاجتماعي الموجه لهذه الشريحة تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وأمانة بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، والتزام المنظمات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع وتطوير مستمر للمنتجات هذا بالإضافة إلى الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار. فإذا تبين للزبون حرص المؤسسة على الوفاء بكل التزاماتها تجاهه خاصة تلك الالتزامات ذات الطابع الاجتماعي فإن هذا يعني ما يلي:

- وجود انطباع ذهني إيجابي عن المؤسسة لدى العميل وبالتالي تفضيل منتجاتها.

- سيقوم العملاء بالدعاية المجانية لتلك المؤسسة عندما يتحدثون مع نظرائهم عن المعاملة الأخلاقية التي تقدمها هذه المؤسسة، وتجدهم يتحكون عن مواقف جيدة حدثت لهم عند تعامله مع تلك المؤسسة.
- سيكون من اليسر أن تحصل المؤسسة على رأي العملاء عند محاولة تطوير خدماتها لأن العملاء يشعرون بنوع من الولاء لتلك المؤسسة.

III.2-3- أهمية الالتزام الاجتماعي تجاه الموردين:

ينظر إلى العلاقة ما بين الموردين ومنظمات الأعمال على أنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم منظمات الأعمال تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها بالاستمرار في التوريد لمدة طويلة وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، وأسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة لمنظمات الأعمال بالإضافة إلى تسديد الالتزامات، والصدق في التعامل، وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل، وكل هذا يعود بأثر مهم على أداء المؤسسة. أما عندما تتعامل المؤسسة بأسلوب غير أخلاقي مع الموردين كأن تؤخر سداد مستحققاتهم بغير حق أو تعطيمهم وعود كاذبة فإن العلاقة بين الطرفين تكون مبنية على المكسب السريع. فالمورد لا يضمن تعامله مع المؤسسة مرة أخرى فيحاول الحصول على أعلى مقابل للمعاملة الحالية ويقدم الخدمة بأقل تكلفة وهو ما قد ينتج عنه انخفاض الجودة لأن المورد لا يكثر برضا تلك المؤسسة عنه في المدى البعيد لأن علاقته بها قد لا تمتد كثيرا، ولا تستطيع تلك المؤسسة أن تطلب من الموردين ما تطلبه المؤسسات الأخرى التي لديها علاقة تعاون طويلة الأجل معهم وبالتالي فلن تجد العون من الموردين لتطوير المنتج أو تقليل وقت التوريد أو تطوير طريقة العمل.

III.2-4- الثمار التي تجنيها المؤسسة من التزامها الاجتماعي تجاه المساهمين:

تعد فئة المساهمين فئة مهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المنظمة، ففي معظم المؤسسات يعد خلق القيمة للمساهمين في قائمة الاهتمامات، فعندما يفكر المستثمر في شراء أسهم شركة فإنه يدرس موقفها المالي من حيث المكسب والخسارة. وتكمن مسؤولية المنظمة تجاههم إذا في تحقيق أقصى ربح، تعظيم قيمة السهم، زيادة حجم المبيعات، بالإضافة إلى حماية أصول المنظمة وموجوداتها. وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت ملتزمة اجتماعيا فتكون قوائمها المالية صادقة يمكن الاعتماد عليها، أما المؤسسة التي تخدع المستثمرين بتقديم بيانات مالية كاذبة فإنه يقلل من فرص جذب المساهمين والمستثمرين وهو يقلل من فرص توسع المؤسسة وإدخال منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

III.2-5- أهمية المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع:

يعتبر المجتمع بالنسبة لمنظمات الأعمال شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة. والتي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الترفيهية، احترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لنوعي الاحتياجات الخاصة من خلال تقديم الدعم المادي لهم، هذا بالإضافة إلى الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات. وعادة ما ينظر إلى مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع المحلي من زوايا مختلفة، فقد تشمل رعاية الأعمال الخيرية، الرياضة والفن، التعليم وتدريب المؤسسات، وإقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي.

III.2-6- المؤسسات وحماية البيئة:

لقد أعيد التركيز في أدبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية خاصة المؤسسات التي تمارس نشاطات تؤثر على سلامة البيئة، إن المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتيا أي ضمن فلسفة المنظمة، والتقارير البيئية للمنظمة، وهذا لتجنب قوى الضغط ودعاة حماية البيئة ولتضمين الاستمرارية، فما كان طريقة لاستمرارها هو في واقع الأمر ميزة لها. وأخيرا فإن ما يمكن أن نخلص إليه هو أن أخلاقيات الأعمال في الواقع المعاصر لم تعد تعترف بمقولة "الغاية تبرر الوسيلة" بل أصبحت الوسيلة لتحقيق الربح للمؤسسة مهمة وموضوعة تحت الأنظار لذلك فإن خلق ميزة تنافسية تدعم أخلاقيات العمل في المؤسسة هو أمر لا بد منه.

IV- الخلاصة :

في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسات اليوم، لم يعد نجاحها يعتمد فقط على قدرتها على معرفة أكفأ السبل لتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات، بل كذلك على قدرتها على معالجة القضايا الاجتماعية. وهناك عدة دراسات تبين الارتباط المباشر بين السجل الاجتماعي للمؤسسة والميزة التنافسية. وحتى تنجح المؤسسة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية يجب عليها أن تحترم ما يلي:

- صياغة النشاطات والممارسات الاجتماعية التي تقوم بها الشركة المبحوثة ضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية الشاملة، وتحويل تلك النشاطات والممارسات الى منهاج عمل يمارس ضمن إطار خطط وبرامج تفصيلية.
- هيكلة نشاطات المسؤولية الاجتماعية الشاملة التي تقوم بها الشركة المبحوثة ضمن الهيكل التنظيمي وانشاء وحدة تنظيمية تختص بنشاطات المسؤولية الاجتماعية الشاملة على ان ترتبط بشكل مباشر بالادارة العليا، وذلك من خلال الاستعانة ببيئة استشارية متخصصة تدرس وتحلل الهيكل التنظيمي للشركة وتحدد مواقع المسؤولية الاجتماعية.
- تنويع الممارسات والنشاطات الاجتماعية التي تقوم بها الشركة ضمن اطار المسؤولية الاجتماعية والتي تحقق رضا وولاء اصحاب المصالح سواء اكان من داخل الشركة ام خارجها، و ان لا تقتصر تلك النشاطات على نشاط معين دون غيره.
- أن تقوم المنظمة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع بدلاً من الانتقاد والشكوى للسلبيات الموجودة.

- الإحالات والمراجع :

- بروال، بومدين. (2011). دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات. الملتقى حول الإبداع و التغير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة و تحليل تجارب وطنية ودولية. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة.
- المجلس الإقتصادي والإجتماعي لمنظمة الأمم المتحدة. (2017). <http://www.un.org/frnch/ecosoc> .
- معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الإجتماعية. (2017) <http://www.un.org/arabic/esa/progareas/socdev.html> .
- Capron, Michel ; Quairel-Lanoizelée. (2007). la responsabilité d'entreprise; éditions la découverte. Paris.
- الأسرج. حسين. (2010). المسؤولية الاجتماعية للشركات. سلسلة جسر- التنمية. المعهد العربي للتخطيط بالكويت. الكويت. العدد 90.
- مولاي، لخضر- عبد الرزاق؛ سايح، بوزيد. (2011). دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات. الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. المركز الجامعي غرداية.
- نصار، هبة. (2000). المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال الخاص: دراسة استطلاعية. مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية بجامعة القاهرة. العدد 14.
- Werther, William; David chandler, JR . (2006). Strategic social Responsibility: corporate.Stakeholder global Environment. Sage Puld: catiovs, Inc. U.S.A
- سعيد. سناء عبد الرحيم؛ الباوي، عبد الرضا ناصر. (2010). الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد 83.
- Garibaldi. G. (1994). Stratégie concurrentielle: choisir et gagner . Ed. D'organisation. France.
- بلوناس، عبد الله؛ قدايفة، أمينة. (2017). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال <http://www.souforum.com/vb/eloued-dz24034>.
- بابا، عبد القادر؛ مقدم، وهيبة. (2017). المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة. <http://www.iefpedia.com/arab/?p=19505>

محاسبة الموارد البشرية المفاهيم والمنطلقات

Accounting human resources

قدايفة أمينة¹Kedaifa Amina²¹ جامعة أحمد بوقرة بومرداس (الجزائر)

ملخص: تعتمد المؤسسات بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة لديها لتحقيق أهدافها، باعتباره المورد الحقيقي لأي مشروع والعنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية والربحية، فالمؤسسة تنفق أموالاً طائلة عند استقطاب واختيار وتدريب العاملين، إلا أنها تسجل هذه الأعباء في المحاسبة التقليدية على أنها نفقات جارية تحمل على إيرادات الفترة المالية عند حساب صافي الربح، رغم أنها تمثل استثمارات تنفق من أجل تكوين أصول للمؤسسة، وبالتالي ظهرت محاسبة الموارد البشرية التي تعتبر المورد البشري على أنه أصل قابل للقياس مثل باقي الأصول الأخرى الموجودة في المؤسسة تتوقع أن تحصل عن طريقها على منافع مستقبلية عند اتخاذ القرارات.

يناقش هذا البحث موضوع محاسبة الموارد البشرية من حيث المفهوم ومراحل التطور، وكذلك دراسة أهداف تطبيقها والمزايا التي يمكن تحقيقها نتيجة لتطبيق محاسبة الموارد البشرية لكل من المستثمرين وإدارة المؤسسة والأفراد العاملين في المؤسسة، المبادئ والفروض التي يتم الاستناد إليها في اعتبار الموارد البشرية كأحد أصول المؤسسة، وإبراز الطرق المستعملة لقياس قيمة المورد البشري.

الكلمات المفتاح: محاسبة؛ الموارد البشرية؛ محاسبة الموارد البشرية؛ المبادئ والفروض؛ طرق التقييم.

تصنيف JEL: M40؛ M41؛ J24

Abstract:

The organizations depend heavily on the efficiency and effectiveness of human resources to achieve its objectives. As a true resource for any project and the critical component for achieving productivity and profitability efficiency. The organization spent a lot of money at attracting, selection and training of workers. Even though it represents the investment spend in order to configure the assets of the organization, and this appeared accounting human resources, which is considered supplier of human as out of measurable such as the rest of the other assets located in the organization expects to get all the way to the future benefits when making decisions accounting.

This search discussions the subject of accounting human resources in term of concept and development stages, as well as the study of the objectives of their application and the advantages that can be achieved as a result of the application of

¹ قدايفة أمينة: البريد الإلكتروني: a.kedaifa@univ-boumerdes.dz

accounting human resources for each of the investors on the leadership in the organization and the personnel principles, which is invoked to it in the consideration and highlight the roads used to mesure the value of the human.

Keywords: Accounting; Human resource; Human resource accounting; Principles and loans; Evaluation methods.

Jel Classification Codes : M40; J24; M41

I - تمهيد :

يعتبر موضوع محاسبة الموارد البشرية من الموضوعات الحديثة في مجال المحاسبة، حيث ظهرت بواذر الاهتمام به من قبل المحاسبين منذ أوائل السبعينات من القرن الماضي في سبيل التعرف على أهمية الموارد البشرية في المنظمات، ومن ثم دراسة مجموعة من الأساليب العلمية التي يمكن أن تساهم وتساعد في تقييم تلك الموارد بصورة مالية شأنها بذلك شأن أية موارد أخرى يتم استثمارها في المنظمات في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.

ولا نخفي أهمية الموارد البشرية في أية منظمة من حيث مساهمتها في العمليات الاقتصادية التي تمارسها تلك المنظمات وما يمكن أن تشكله تلك الموارد وما تحتله من قيمة ملموسة وغير ملموسة يمكن أن تؤثر بشكل أو بآخر على استمرارية تلك الوحدات في أداء مهامها بالمسارات التي ترجحها، وبما يعني معه أن الموارد البشرية يمكن أن تحتل مكانا بارزا وأهمية كبيرة عند اتخاذ القرارات المختلفة والمتعلقة بأمر ونشاط المنظمات التي تعمل فيها، ومن ثم يصبح من الضروري الاهتمام بكافة البيانات التي تتعلق بالموارد البشرية لكي يكون بالإمكان الاستفادة منها في كافة الحالات التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات مباشرة بشأنها.

وعلى إثر ذلك يمكن التطرق إلى الإشكالية التالية :

ما هي محاسبة الموارد البشرية وكيف يتم تقييم الموارد البشرية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية، وجب علينا توضيح جملة من التساؤلات الفرعية والتي نوجزها كالآتي:

1- ما المقصود بمحاسبة الموارد البشرية ؟ و ما هي مراحل تطورها؟

2- ما هي مبادئ وفروض محاسبة الموارد البشرية؟

3- ما هي طرق قياس تكلفة الموارد البشرية؟

وللإجابة على هذه التساؤلات الفرعية ارتأينا إلى وضع مجموعة من الفرضيات، وهذا من أجل الإلمام بالموضوع:

1- تعتبر محاسبة الموارد البشرية أداة إدارية تهتم بالعاملين بالمنظمة كورد تنظيمي، من حيث قياس تكاليف

اختيار وتعيين وتدريب وتطوير الأصول البشرية وتحديد قيمة اقتصادية لها.

2- تعتبر محاسبة الموارد البشرية على أنها نظام لإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإدارة تلك الموارد بكفاءة

وفاعلية.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من الآتي:

-إبراز أهم المزايا التي تتحقق من تطبيق محاسبة الموارد البشرية للعديد من الأطراف، والمتمثلة بكل من المستثمرين وإدارة المنظمة والأفراد في المؤسسة مما يشجع على تطبيق محاسبة الموارد البشرية.

-من خلال هذا البحث سوف يتم تسليط الضوء على أهمية عنصر الموارد البشرية كأهم عناصر الإنتاج في جميع النشاطات الإنتاجية، حيث أن هذا البحث يحاول لفت انتباه المحاسبين إلى أهمية هذا العنصر وبالتالي ضرورة الإفصاح عنه بشكل يلي احتياجات الإدارة ومستخدمي القوائم المالية.

-لفت أنظار الإدارات الجزائية بشكل عام المنظمات الجزائية بشكل خاص لضرورة معرفة محاسبة الموارد البشرية وطرق قياس تكلفتها، وذلك في ضوء النتائج التي ستوصل إليها هذه الدراسة والاستفادة منها في المجال التطبيقي.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

-بيان ماهية وأهمية محاسبة الموارد البشرية.

-التعرف على فوائد ومزايا وأهداف عملية محاسبة الموارد البشرية.

-تحليل ومناقشة وجهات النظر المؤيدة والمعارضة لمحاسبة الموارد البشرية.

-بيان كيفية قياس تكلفة الموارد البشرية.

منهجية البحث:

يعتمد هذا البحث على الأسلوب المكتبي أو النظري من خلال الاطلاع على المراجع والأبحاث العلمية المتخصصة

في هذا المجال ليستخلص من ذلك ما يحقق أهداف البحث

II-ماهية محاسبة الموارد البشرية:

سوف نتطرق في هذا البحث إلى مفهوم، نشأة وتطور محاسبة الموارد البشرية، أهدافها أهمية، أهداف، وظائف ومزايا محاسبة الموارد البشرية. وجهات النظر المؤيدة والمعارضة لمحاسبة الموارد البشرية.

II.1-مفهوم، مراحل تطور محاسبة الموارد البشرية.

سنتناول الآن مفهوم، نشأة وتطور محاسبة الموارد البشرية.

II.1.1-مفهوم محاسبة الموارد البشرية.

قبل التطرق إلى مفهوم محاسبة الموارد البشرية، يجب التطرق إلى مفهوم المحاسبة، الموارد البشرية.

-مفهوم المحاسبة:

هناك عدة تعريفات تطرقت لمفهوم المحاسبة نذكر منها مايلي:

التعريف الأول: " فن تسجيل وتصنيف وتلخيص الأحداث الاقتصادية" (جربوع، نظرية المحاسبة ، 2001 ، صفحة

(16

هذا التعريف اعتبر المحاسبة مجرد فن أو حرفة ضمن ما يقوم به المحاسبون، وليس حقل من حقول العلم والمعرفة.

التعريف الثاني: "العلم الذي يبحث في طرق تسجيل وتبويب وتحليل المعاملات المالية المختلفة للمؤسسة لخدمة أغراض

معينة" (جربوع، نظرية المحاسبة ، 2001 ، صفحة 16)

هذا التعريف اعتبر المحاسبة علم الذي يقوم على تسجيل وتبويب وتحليل المعاملات المالية لاستعمالها لأغراض معينة.

التعريف الثالث: "على أنها العملية التي يتم بها تحديد وقياس وتوصيل معلومات اقتصادية تساعد مستخدمي هذه المعلومات في اتخاذ قرارات اقتصادية سليمة" (جربوع، نظرية المحاسبة، 2001، صفحة 17) تطور مفهوم المحاسبة من خلال هذا التعريف يمثل تجسيد للاتجاه الحديث لها، بأنه العملية التي يتم بها قياس وتوصيل معلومات اقتصادية لمساعدة مستخدميها في اتخاذ قرارات اقتصادية سليمة.

مفهوم الموارد البشرية:

هناك العديد من التعاريف تناولت مفهوم الموارد البشرية، نذكر منها مايلي:

التعريف الأول: "مجموعة من قوة العمل المستقرة والفعالة والمتعاونة والقادرة على العمل والراغبة فيه، أو كونها نشاطا إداريا متعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة" (الطائي، 2006، صفحة 38)

التعريف الثاني: "عبارة عن المعرفة الكلية و المواهب و القدرات واتجاهات و قيم و اعتقادات قوة العمل الموجودة بالمنظمة" (بدر، 1994/1993، صفحة 22)

و هو بهذا لا يقصد بالموارد البشرية كم الأفراد فقط، و لكن أيضا قدراتهم و كيفية استغلال هذه القدرات، والمواهب والاتجاهات والمعتقدات وكيفية إدارتها أيضا.

مفهوم محاسبة الموارد البشرية.

سنتناول بعض التعاريف التي تناولت مفهوم محاسبة الموارد البشرية، نذكر منها:

التعريف الأول: "بأنها عملية تحديد وقياس الموارد البشرية، وإمداد الوحدات الإدارية المعنية بهذه المعلومات" (الوهاب، 1984، صفحة 19)

التعريف الأول: "هي عملية قياس وإعداد التقارير عن الديناميكيات البشرية في المنظمة، وهي عملية تقييم حالة الموارد البشرية في المنشأة وقياس التغير في هذه الحالة على مدار الزمن، كما أنها عملية توفير معلومات عن الأفراد والجماعات للمنشأة لمتخذي القرارات سواء داخل المنشأة أو خارجها." (قورين، جوان 2014، صفحة 123)

نستنتج من التعريفين السابقين أن محاسبة الموارد البشرية بأنها:

- جمع البيانات الخاصة بالموارد البشرية (تكاليف الحصول على الموارد البشرية ، تكاليف التدريب والتأهيل ، المؤهلات...).

- تصنيف البيانات الخاصة بالموارد البشرية التي تعمل في المنظمة.

- أن تقوم المنظمة بمقابلة قيمة الموارد البشرية بتكاليف تلك الموارد.

- إيصال المعلومات لكل من يطلبها سواء داخل أو خارج المنظمة بكل دقة وفي الوقت المناسب حتى يتم اتخاذ القرارات المناسبة.

وتتمثل خصائص محاسبة الموارد البشرية في:

- أن المحاسبة عن الموارد البشرية أداة قياس وليست فرعاً مستقلاً وقائماً بذاته بل تعد تحسباً للنظم الموجودة.

أن المحاسبة عن الموارد البشرية في قياسها للموارد البشرية، تعترف بأساليب القياس التي يمكن تطبيقها عملياً، ولا تعترف بتلك المقاييس التي تخرج عن نطاق التطبيق.

أن قياس الموارد البشرية ليس هدفاً في حد ذاته بل يستخدم كما هو الحال بالنسبة لباقي الأصول في اتخاذ القرارات الإدارية الداخلية والخارجية.

أن التقرير عن نتائج القياس المحاسبي لا يشترط شكلاً معيناً من أشكال التقرير، فالمهم هو توصيل معلومات كاملة عن الموارد البشرية للجهات المسؤولة، بالشكل الذي يحقق الموجود منها، سواء كان في شكل الميزانية أو في شكل تقارير مستقلة.

إن محاسبة الموارد البشرية تسهم في تحقيق كفاءة استخدام القوى العاملة المتاحة عن طريق ما يلي :

- قياس قيمة الموارد البشرية العاملة بالمشروع باستخدام طرق علمية مناسبة قابلة للتطبيق العملي.
- قياس تكلفة إعداد وتجهيز الموارد البشرية مثل تكاليف التعيين والتدريب.
- قياس تكلفة استخدام الموارد البشرية من مرتبات وأجور وغير ذلك.
- قياس الكفاءة الإنتاجية للأصول البشرية.
- قياس ربحية استخدام الأصول البشرية.
- قياس معدل العائد على الاستثمار البشري.

II.1.2-مراحل تطور محاسبة الموارد البشرية:

مرت محاسبة الموارد البشرية بالعديد من المراحل التطور المتميزة ومنها الآتية: (رشا، 2002، صفحة 147)

- **المرحلة الأولى:** تمتد من بداية الستينيات حتى 1966، وتتميز بأنها فترة وضع المفاهيم الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية باستخدام النظريات والمبادئ المتعلقة بهذا الموضوع في العلوم الاجتماعية الأخرى.

- **المرحلة الثانية:** وتمتد من 1966 حتى 1971، و تتميز بأنها فترة إيجاد وتقييم فاعلية نماذج قياس تكلفة و قيمة الموارد البشرية و فترة تحديد المجالات الحالية والمستقبلية لاستخدامات المحاسبة عن الموارد البشرية في بعض المنظمات، حيث قام William بتطبيق دراسته الهادفة لتقييم الموارد البشرية على مؤسسة R.J.Barry حيث نشرت المنظمة ولعدة سنوات قوائمها المالية الختامية متضمنة معلومات مالية عن الموارد البشرية.

- **المرحلة الثالثة:** وتمتد من 1971 حتى 1976، إذ نشرت خلالها العديد من الدراسات الأكاديمية في أمريكا وأستراليا واليابان، وقد تم تطبيق العديد من هذه الدراسات في مجال تقييم أثر المعلومات التي تقدمها المحاسبة عن الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإدارية، وكذلك في قرارات المستثمرين من حملة الأسهم.

- **المرحلة الرابعة:** وتمتد من 1976 حتى 1980، حيث شهدت تراجعاً في الاهتمام بهذا الفرع سواء من جانب الأكاديميين أو من جانب المهنيين ويرجع سبب ذلك إلى أن الجزء الأكبر من البحوث الأولية في هذا الميدان التي تعد أقل صعوبة تمت في المراحل السابقة وأن الأجزاء الباقية كانت أكثر صعوبة و تتطلب عددًا غير قليل من المنظمات التي تقبل أن يتم تطبيق هذه البحوث داخلها، و نتيجة للعدد القليل من الباحثين القادرين على القيام بهذه فإن عدد البحوث في هذه الفترة كان أيضًا قليلاً مما أدى إلى عدم إقبال المنظمات على التطبيق إضافة إلى أن تكاليف تطبيق هذه النظم (البحوث) مرتفعة والعائد المتوقع منها غير مؤكد.

المرحلة الخامسة: وهي مرحلة التطوير الحالية وتمتد من 1980 وحتى مشارف القرن الواحد والعشرين، فقد شهدت بداية بحث جدي للاهتمام بكل من النظرية والتطبيق لمحاسبة الموارد البشرية وذلك نتيجة لتزايد اهتمام دول العالم عامة والولايات المتحدة الأمريكية خاصة بموضوع زيادة الإنتاجية ورأس المال الفكري. وتركز هذا الاهتمام على دور العنصر البشري في زيادة الإنتاجية، مما شد الاهتمام نحو محاسبة الموارد البشرية إضافة إلى زيادة المنافسة بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان في مجال الصناعة واختلاف إدارة المنظمات اليابانية للموارد البشرية عن مثيلاتها الأمريكية إلى الاهتمام بأساليب ونظم محاسبة الموارد البشرية، وقد شهدت هذه المرحلة تطبيق محاسبة الموارد البشرية على منظمات ضخمة بعكس الحال في مراحل التطور الأولى حيث كان التطبيق يقتصر على منظمات صغيرة و متوسطة الحجم.

- المرحلة السادسة: وتمتد هذه المرحلة من 2001 وحتى هذا التاريخ، ففي هذه الفترة أصبحت الموارد البشرية من أهم الركائز التي تهتم بها المنظمات لمسايرة متطلبات الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة المتطورة والنمو المستمر للابتكارات، وبحيث أصبحت مهارات الموارد البشرية محددات أساسية لخلق القيمة وتحقيق الأرباح وإرساء ميزة تنافسية، وفي هذه الفترة احتل موضوع محاسبة الموارد البشرية أهمية خاصة بين الموضوعات البحثية في مجال الفكر المحاسبي، وجاء التركيز على محاسبة الموارد البشرية انعكاسا للتطور الكبير في اقتصاديات المعرفة والتكنولوجيا في التأكيد على مفهوم محاسبة الموارد البشرية، واعتباره أداة هامة في تحديد مسار الأداء الاقتصادي للمؤسسات. وخلال هذه الفترة أصبح هناك قناعة بين الباحثين في نظرية المحاسبة على اعتبار الإنفاق على الموارد البشرية إنفاقا على الأصول الرأسمالية سواء على مستوى المنظمة بشكل جزئي أو على المستوى القومي للبلد، وذلك لأهمية وقيمة العنصر البشري، وجدير بالإشارة أن سكوت SCOTT قد ذكر منذ زمن بعيد أن القوة البشرية المدركة من العاملين والفنيين هي دائما أصل ذو قيمة مهمة.

II.2- أهمية، أهداف، وظائف ومزايا محاسبة الموارد البشرية.

سنتناول الآن أهمية، أهداف، وظائف ومزايا محاسبة الموارد البشرية.

II.1.2- أهمية وأهداف محاسبة الموارد البشرية.

سنتناول مايلي:

-أهمية محاسبة الموارد البشرية

تستهدف المحاسبة عن الموارد البشرية قياس الموارد البشرية المتاحة والمستخدمة في الوحدات الاقتصادية المختلفة مما يساهم في مساعدة الإدارة بمستوياتها المختلفة على القيام بوظائفها في التخطيط والرقابة على الموارد البشرية بفاعلية وكفاءة. هذا ولقيت فكرة قياس الموارد البشرية وإظهارها في الميزانية كأصل من أصول المشروع تأييدا كبيرا لما لها من أهمية من حيث:

- قياس العائد على رأس المال المستخدم في المشروع من خلال العلاقة بين صافي الأصول بما فيها الأصول البشرية مما يعطي دقة وموضوعية في القياس.
- تخطيط الموارد البشرية في المشروع : إن عملية التخطيط ورسم التصورات المستقبلية تتطلب توافر البيانات والمعلومات عن كافة موارد المشروع المتاحة لديه وذلك لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات

المناسبة ومحاسبة الموارد البشرية تؤمن للإدارة ما تحتاجه من معلومات وبيانات عن الأصول البشرية. وهذا بدوره يساعد الإدارة على تخصيص الموارد البشرية على أفضل الوظائف والمهارات المتاحة للمشروع إضافة إلى ترشيد الإنفاق على الموارد البشرية وتحديد الحجم الأمثل من الاحتياجات البشرية.

- أما الدور الرقابي الذي تلعبه محاسبة الموارد البشرية فيضمن : حث الإدارة على المحافظة على الأصول البشرية للشركة وعدم تصفية تلك الأصول من جهة وإيجاد وسيلة لتقييم مدى قيام الإدارة بالمحافظة على الموارد البشرية وذلك لمعرفة مدى نجاح الإدارة في إدارة واستثمار والاستغلال الأمثل من الموارد البشرية المتاحة.

أهداف محاسبة الموارد البشرية:

تسعى محاسبة الموارد البشرية إلى بلوغ الأهداف التالية: (سالم، 2008، صفحة 38)

- مساعدة الإدارة والأطراف الخارجية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط واستخدام ورقابة الموارد البشرية.
- توفر للإدارة معلومات عن التكاليف الفعلية لاستقطاب الموارد البشرية وتنمية تلك الموارد سواء بإضافة موارد بشرية جديدة أو تطوير الموارد الحالية.
- المساعدة في إعداد الموازنة التخطيطية لتكاليف الحصول على الموارد البشرية وتمييزها.
- تساعد على استخدام الموارد البشرية المتاحة بكفاءة وفعالية.
- تحديد قيمة الأفراد بال نسبة للمؤسسة وذلك بإيجاد مقاييس صالحة وموثوق بها.
- تحديد أثر برامج خفض التكاليف بما يخص الموارد البشرية (عزوف الإدارة عن إجراء دورات تدريبية تخصصية-عدم إجراء اختبارات كافية لتحديد الأفراد المراد تعيينهم..) مما ينعكس وبشكل مباشر على الإنتاجية ومعدل دوران العمل وهذا ما تظهره محاسبة الموارد البشرية بشكل واضح من خلال التقارير والبيانات التي تقدمها فيما يتعلق بالموارد البشرية.
- تهدف محاسبة الموارد البشرية إلى إعداد البرامج التدريبية اللازمة لرفع مهارات وقدرات الأفراد وذلك بما تظهره من تكاليف هذه البرامج والعائد المتوقع مقابل ذلك.
- مساعدة الإدارة في توزيع الأفراد على الوظائف المختلفة بشكل يؤدي إلى أفضل تخصيص ممكن وهذا يتطلب تحديد معدل العائد من استخدام العامل في مختلف المناصب.
- تحديد العائد الذي يحصل عليه المشروع من رأس المال البشري وتقييم قرارات الاستثمار في القوى العاملة وذلك بمقارنة التكلفة بالمنفعة لمختلف البدائل.

- العمل على إيجاد بعض النسب المالية المتعلقة بالموارد البشرية والتي تفيد في عملية التحليل المالي واتخاذ القرارات المختلفة بما يخص الفترة الحالية والمقبلة (معدل رأس المال إلى رأس المال البشري..وهذا يفيد في تحديد كثافة العمل في المشروع).
- تحديد تغيرات هيكل القوى العاملة بفعل عوامل مثل تغير توزيع أعمار المستخدمين وأثر ذلك على المقدرة الايرادية ومعدلات النمو.

II.2.2-وظائف ومزايا محاسبة الموارد البشرية:

تتمثل في:

-وظائف محاسبة الموارد البشرية:

تتمثل في: (قورين، التأصيل والقياس المحاسبي لرأس المال البشري في المنظمات الأعمال الحديثة، جوان 2014، الصفحات 129-130)

- **التنبؤ:** تعتبر محاسبة الموارد البشرية أداة مهمة في عملية التنبؤ المستقبلي للموارد البشرية سواء من خلال التحديد المسبق للموارد البشرية الضرورية في المستقبل أو المتطلبات المستقبلية للمورد البشري الموجود حاليا.
- **التخطيط:** تلعب محاسبة الموارد البشرية دورا هاما كأداة تخطيطية من خلال استخدام كل الحسابات والقوائم التخطيطية التي تعد مثل الموازنات التخطيطية، تخطيط الإجراءات، تخطيط نفقات الاستقطاب والتدريب والتكوين..
- **الرقابة:** تقوم محاسبة الموارد البشرية بدور استبياني إعلامي من خلال مختلف المؤشرات والأدوات التي تستخدمها مثل الميزانية الاجتماعية ومؤشرات مردودية المورد البشري التي تبين مدى تحقيق الأهداف بالمقارنة مع ما كان مخططا، أي مقارنة النتائج المخططة مع النتائج المحققة فعلا ومقارنة القيم التقديرية مع القيم الحقيقية.
- **تقييم الأداء:** تعتبر محاسبة الموارد البشرية أداة فعالة لتقييم أداء ونشاط الموارد البشرية في المنظمة وتبيان مدى تحقيقها لأهدافها المرجوة من هذه الموارد البشرية وكيف يمكن تفعيلها واستغلال طاقتها لتحقيق هذه الأهداف.
- **تقديم المعلومات المساعدة في اتخاذ القرارات:** تساهم محاسبة الموارد البشرية من خلال المعلومات التي توفرها في اتخاذ القرارات عن طريق تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة حول الموارد البشرية المتاحة والمتوقعة. وهنا يتوجب على محاسبة الموارد البشرية تقديم معلومات من نوع خاص تكون متوافقة مع مداخل اتخاذ القرارات الإدارية وهي: تحديد البدائل، تقييم البدائل الممكنة، تقديم صورة عن إمكانية تطبيق البدائل المختلفة، تقديم معلومات حول مساهمة كل بديل من البدائل في تحقيق أهداف المنظمة.

-مزايا تطبيق محاسبة الموارد البشرية:

محاسبة الموارد البشرية المفاهيم والمنطلقات الأساسية

من مزايا تطبيق محاسبة الموارد البشرية في المؤسسات ماييلي: (المدهون، يونيو 2015، صفحة 125)

- التخطيط السليم للقوى العاملة لمواجهة الأعباء الحالية والمتوقعة .
- تقدير الاستثمارات التي توجهها المنظمة في بناء تنظيمها الإنساني .
- تحديد أفضل مجالات الاستفادة من الأصول الإنسانية وذلك عن طريق قياس العائد من استخدام هذه الأصول.
- تقدير القيمة الإنتاجية للأصول الإنسانية وتخصيص الأجزاء المستفادة من هذه القيمة لكل سنة مالية .
- تقدير التكاليف الحقيقية للأعمال مما يساعد على اتخاذ القرارات الملائمة (المالية والإنتاجية والإنسانية).
- عدم تحميل حسابات النتيجة بكافة المصروفات المرتبطة بالموارد البشرية التي تستنفد خلال الفترة المالية مما يترتب عليه زيادة الأرباح.
- إن استحداث أصول جديدة هي الأصول الإنسانية يترتب عليه تضخم المركز المالي للمنظمة، ويؤدي بزيادة ثقلها في السوق.
- تشجيع عمليات القروض طويلة الأجل بضمان الأصول التي تضخمت بزيادة أصول الإنسان .
- إظهار إيجابيات في جميع نسب التحليل المالي الذي يمثل البسط فيها صافي الأرباح أو أصول المنظمة.
- التأثير في سلوكيات الأفراد بما يدفع المستثمرين إلى استثمار أموالهم في مثل المنظمات التي تعكس حساباتها الختامية موقفا متفائلا بالنسبة للفترة المالية الواحدة.
- تساعد محاسبة الموارد البشرية الإدارة على حسن استخدام قواها العاملة، واتخاذ القرارات الملائمة بشأن توظيفهم وتوجيه جهودهم.
- تساهم محاسبة الموارد البشرية في تحويل النظرة إلى العاملين من أنهم أعباء إلى أنهم أصول، ومن ثم فإنها تجعل الإدارة تزيد اهتمامها بتطوير الموارد البشرية، واعتبار الأفراد العاملين ليسوا أدوات إنتاجية فحسب بل أنهم أعضاء مشاركون يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة إلى جانب أهدافهم الشخصية .

II.3-وجهات النظر المؤيدة والمعارضة لمحاسبة الموارد البشرية.

وفي إطار ذلك عرضت الكثير من وجهات النظر المؤيدة والمعارضة نذكر منه (عمارة، 9-10 مارس 2014، صفحة 135):

II.1.3-وجهات النظر المؤيدة:

نذكر منها:

-تقدم محاسبة الموارد البشرية معلومات هامة وموثوق بها للجهات ذات العلاقة داخل وخارج المنظمة، وخاصة أجهزة الرقابة الحكومية.

-تساعد محاسبة الموارد البشرية المؤسسة على القيام بمسؤولياتها الاجتماعية، وذلك بالربط بين تحقيق الأهداف التنموية والأهداف الإنتاجية.

-تساعد الإدارة على توفير مناخ العمل الملائم لتنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها الابتكارية، إذ يساعد قياس الأصول البشرية على التعرف على أحسن الطرق الدافعية وإقامة العلاقات السلمية بين الأفراد والجماعات.

-تحقق محاسبة الموارد البشرية مزايا تخطيطية ورقابية، مثل تقييم برامج التدريب والتنمية التي تقدمها الإدارة للأفراد.

-تساهم محاسبة الموارد البشرية في تحويل النظرة إلى العاملين، من أنهم تكاليف إلى أنهم أصول، ومن ثمة تعمل على النمط القيادي الإداري المهتم بتنمية وتطوير الموارد البشرية.

II.2.3-وجهات النظر المعارضة:

- إن عملية جمع وعرض البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، عملية صعبة نظراً لكثرة المتغيرات، حيث من الصعب قياس كل المتغيرات التي تطرأ على العامل، وبالذات المتغيرات الإنسانية (السلوك، الدوافع، الرضا)

-كما يترتب على صعوبة القياس أن قيمة الأصل البشري المعروض في الميزانية تتغير ولا تفصح عن القيمة الحقيقية لهذا الأصل.

-عدم موازنة المنافع المحصلة من استخدام محاسبة الموارد البشرية مع تكاليف جمع البيانات وإعداد الجداول والميزانيات.

-تساعد الإدارة على مزيد من استغلال جهود الأفراد نحو الأهداف الاقتصادية، إذ أن الأصل شيء يهتك وأن محاسبة الأصول تتضمن العمل على إهلاك الأصل بأكفأ طريقة ممكنة.

-تتطلب فعالية نظام محاسبة الموارد البشرية وجود نظام دقيق لتقييم أداء العاملين، يركز على الموضوعية والعدالة والشمول وهذا ما لا يتوفر في كثير من الأحيان، وذلك لحدوث أخطاء في عمليات التقييم كالتحيز والنسيان والخوف.

III-مبادئ وفروض محاسبة الموارد البشرية:

سننتظر في هذا المبحث إلى مبادئ وفروض محاسبة الموارد البشرية

III.1-المبادئ التي يقوم عليها محاسبة الموارد البشرية

تمثل في الآتي (فلاممولز، 1992، صفحة 107):

III.1.1-مبدأ الإستمرارية والبورية :

تمثل الموارد البشرية عنصر الاستمرار للمنظمة فلا تستطيع بدونها أن تؤدي دورها، على العكس من الموارد المادية خدماتها مؤقتة، لذا يجب على المنظمة العمل على المحافظة على مواردها البشرية وزيادة إنتاجيتها عن طريق التدريب والتشجيع، ولعظمة التكاليف المنفقة على تلك الموارد والحصول على منافعها لعدة فترات محاسبية فإنه ينبغي توزيعها على تلك الفترات .

III.2.1-مبدأ مقابلة الإيرادات بالتكاليف :

تعتبر تكلفة العنصر البشري المنفقة على اجتذابه وتعيينه وتدريبه وتنميته، تعتبر مصروفاً رأسالياً وأصلاً من أصول المؤسسة يتم استنفاده ومن ثم تحمل الفترة المحاسبية بما يخصها فقط من التكلفة ويقابلها في الجانب الدائن الإيرادات الإنتاجية للموارد البشرية والمثلة فيما إضافته تلك النفقات إلى معدل الإنتاج .

III.3.1-مبدأ الإفصاح والعلانية:

في المحاسبة التقليدية لا يتم الإشارة إلى العنصر البشري إلا في قائمة تناحج الأعمال (أجور ورواتب) وفي قائمة المركز المالي (المقدمات والمستحقات من تلك المصروفات) وهذا يعد قصوراً في الإفصاح حيث يجب عرض الاستثمار في الموارد البشرية ضمن أصول قائمة المركز المالي ليعطى مؤشراً للجهات المهتمة بالمنظمة كما يعطى مؤشرات ذات دلالة تعكس كفاءة الإدارة وتوضح التغير في هيكل القوى العاملة

III.4.1-مبدأ الموضوعية :

هناك مقاييس على درجة كبيرة من الموضوعية تستخدم لقياس رأس المال البشري وتعتمد الموضوعية على بيانات إحصائية رسمية، ويرى الباحثون أن إضافة بيانات أقل موضوعية ولكن أكثر فائدة لمتخذي القرارات يؤدي إلى تطور علم المحاسبة.

III.5.1-مبدأ الأهمية النسبية :

إن التكاليف المنفقة لاكتساب العنصر البشري هي تكاليف كبيرة بحيث تأخذ أهمية تؤدي إلى وجوب رسمتها وإظهارها في قائمة المركز المالي .

مما سبق يرى الباحث أن محاسبة الموارد البشرية لا تتعارض مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها بل ترتقي إلى حد القبول العام في ظل تلك المبادئ والفروض المحاسبية والتي سيفرد لها الباحث ما تبقى من حديث في هذا المبحث.

III.2-الفروض التي يقوم عليها محاسبة الموارد البشرية.

تقوم محاسبة الموارد البشرية على خمسة فروض أساسية على النحو التالي: (الهيتمي، 2003، الصفحات 312-313)

-يعتبر العنصر البشري عنصراً مهماً من موارد المنظمة.

-يمكن تطبيق مفهوم "الأصول" على العنصر البشري.

-إن استخدام الأصول الإنسانية يتضمن تكلفة اقتصادية تتحملها المنظمة.

-إن قيمة الأصول الإنسانية تتأثر بالنمط القيادي للإدارة.

-هناك حاجة ماسة لمحاسبة الموارد البشرية.

فيما يلي يتناول الباحث هذه الفروض بشيء من التفصيل والتي كانت أساساً لمعظم كتابات الباحثين في هذا المجال.

III.1.2-الفرض الأول :

يعتبر العنصر البشري مورداً هاماً من موارد المنظمة، إن لم يكن أهمها جميعاً فكما تستفيد الإدارة من العناصر المادية والتكنولوجية - الأموال والمعدات -والخامات والطرق والأساليب - فإنها أيضاً تجني فوائد جمة من العاملين، حيث أن هؤلاء قادرين على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وتقديم خدمات متنوعة حالية ومستقبلية وذات قيمة اقتصادية معينة.

III.2.2-الفرض الثاني :

يمكن تطبيق مفهوم "الأصول" على العنصر البشري. حيث يُعرف الاقتصاديون الأصل بأنه شيء ذو قيمة يمتلكه شخص أو جهة معينة أو هو عنصر الإنتاج الذي يقدم منفعة أو خدمات معينة.

كما يُعرّف المحاسبون الأصل بأنه مورد اقتصادي يعطى منفعة مستقبلية ويمكن قياسه تقديراً بطريقة موضوعية. ولغرض محاسبة الموارد البشرية يقوم " Harrmnison " وهو من أوائل المؤلفين الذين كتبوا في هذا الموضوع، إذ يرجع مؤلفه

إلى سنة 1964م - بتعريف الأصول بأنها " موارد نادرة " يتم الحصول عليها عن طريق معاملات جارية أو ماضية، وقادرة على إعطاء منفعة أو خدمات اقتصادية في المستقبل. وتشمل المعاملات أية عمليات أو صفقات أو ظروف يترتب عليها تغير في وضع الأصول - كنعين عدد من الموظفين مثلاً أو تدريب بعضهم أو إنهاء خدمات البعض الآخر. وبناءً على هذا يزعم المحاسبون أنه يمكن تطبيق مفهوم الأصول على العنصر البشري، حيث أنه يعطى للمنظمة منافع اقتصادية، ويمكن تقدير قيمته.

من جهة أخرى تختلف الأصول الإنسانية عن الأصول المادية، وذلك فيما يتعلق بملكية الأصل. إذ أنها حقيقة لا تمتلك بواسطة المنظمة، وإنما للأخيرة الحق في استخدامها وتوجيهها ورقابها. لذلك يفرق Harrnison بين الأصول المملوكة والأصول التشغيلية. فأما الأولى فهي تلك الأصول التي تمتلكها المنظمة قانوناً، ولها قيمة سوقية معينة، ويمكن تحويلها أو استخدامها في سداد الديون. وأما الأصول التشغيلية فهي تلك التي تعمل بالمنظمة ولكن الأخيرة لا تمتلكها قانوناً أو تستخدمها لسداد الديون.

3.2.III-الفرض الثالث:

إن استخدام الأصول الإنسانية يتضمن تكلفة اقتصادية تتحملها المنظمة، وفي مقابل ذلك تحصل المنظمة من هذه الأصول على خدمات ومنافع تسهم في تحقيق درجة من الفعالية، وحيث أن هذه الخدمات والمنافع اقتصادية بطبيعتها، فإن من الممكن قياسها ووضعها في صورة نقدية، تظهر في الحسابات الختامية حتى وإن حدثت تغيرات في الأصول الإنسانية، وكذلك العمل أو الإحالة للتقاعد مثلاً فإن الكشف المحاسبية تستطيع إظهار ذلك في تكاليف الإحلال.

3.2.III-الفرض الرابع:

إن قيمة الأصول الإنسانية تتأثر بالنمط القيادي للإدارة. أي أن الطريقة التي تتبعها الإدارة في التعامل مع العاملين تؤثر على قيمة العنصر البشري ارتفاعاً أو انخفاضاً أو ثباتاً، فمثلاً تتوقف إنتاجية العاملين ومدى مطابقتها للمعايير الموضوعية، وتكاليف اختيار الأشخاص للأعمال التي تلائمهم من حيث القدرات والمهارات من ناحية، والرغبات والميول من الناحية الأخرى. كما تتوقف كذلك على التدريب الفني والإنساني الذي توفره الإدارة لهؤلاء الأشخاص والحوافز التي تقدمها لإشباع الحاجات المختلفة المادية والمعنوية التي توجد لديهم والمعدات والأساليب التكنولوجية المستخدمة في العمل، ومدى تقدمها أو تخلفها والأسس والمعايير التي تستخدم لتقييم أعمال ونتاج العاملين ومدى موضوعية هذه الأسس وعدالة الإدارة في تطبيقها.

كلما نجحت الإدارة في توجيه العنصر البشري واستخدمت طاقاته الاستخدام الأمثل، زادت قيمة هذا العنصر، وذلك في صورة إنتاج كفاء وعلاقات أكثر انسجاماً، ودوافع إيجابية وولاء واستعداد نفسي وذهن للمساهمة في تحقيق أهداف العمل وأما إذا فشلت الإدارة من جهة أخرى في استخدام العنصر البشري انخفضت قيمته أو زادت تكاليفه والمثال على ذلك انخفاض الروح المعنوية، وعدم الحماس للعمل، والنظرة العدائية تجاه الإدارة، وتدهور الإنتاجية. وعلى هذا فإن الإدارة الناجحة " تستطيع إن تجذب الكفاءات الجيدة أكثر من غيرها".

3.2.III-الفرض الخامس:

هناك حاجة ماسة لمحاسبة الموارد البشرية. حيث نجد إن الإدارة تحتاج إلى معلومات دقيقة وكافية وموقوتة عن العنصر البشري. حتى تستطيع اتخاذ القرارات الملائمة بشأن انتقاء الأفراد وتمييزهم وصيانتهم وتوجيه مجهوداتهم. حيث نجد إن محاسبة الموارد البشرية توفر المعلومات المطلوبة عن تكلفة العنصر البشري وقيمتها فإنها تساعد الإدارة على بناء

قراراتها على تحليل واقعي للتكاليف والعائد وأقساط الاستهلاك لذلك كانت لمحاسبة الموارد البشرية أهمية كبيرة لأغراض التخطيط والرقابة والتقييم والتنبؤ بالأداء التنظيمي وذلك في كل من الأجل القصير والطويل.

بالإضافة إلى ذلك فإن محاسبة الموارد البشرية تفيد الجهات الخارجية مثل المستثمرين والممولين والحكومة في الحصول على الصور الحقيقية للمنظمة، كما تسهم في تشكيل القرارات التي تتخذها هذه الجهات، وقد وجدت إحدى الدراسات أن محاسبة الموارد البشرية في الشركات بما توفره من معلومات للمستثمرين تؤثر على قرار الاستثمار في الأسهم. وقد حدث ذات مرة إن ترك بعض المديرين إحدى الشركات التي يعملون بها والتحقوا بشركة أخرى – فارتفعت لذلك قيمة أسهم هذه الشركة وانخفضت قيمة أسهم الشركة الأولى، لذلك تعتبر محاسبة الموارد البشرية ضرورية هنا لإظهار الأثر الذي أحدثه التغير في تركيبها التنظيمي .

VI-طرق قياس تكلفة الموارد البشرية:

نظراً لأهمية هذه الطرق للقياس المحاسبي للموارد البشرية، فإننا سنحاول توضيحها وبشيء من التفصيل وكما يلي:

(الحياي، 2004، الصفحات 299-304)

VI.1-طرق التكلفة.

نذكر منها:

VI.1.1-طريقة التقييم على أساس التكلفة التاريخية :

تمثل التكلفة التاريخية في التكاليف الأصلية للحصول على الأصل، حيث تعرف التكلفة الأصلية للموارد البشرية بأنها التضحية التي تتحملها المنظمة في سبيل الحصول على الموارد البشرية، وهذا التعريف هو نفسه المفهوم المتبع في تعريف تكلفة الأصول الأخرى. وعلى سبيل المثال فإن تكلفة المعدات والآلات هي التضحية التي تتحملها المنظمة في سبيل الحصول على هذه الموارد .

كما ذكر سابقاً فإن طريقة التكلفة التاريخية تتضمن وضع الأصل في المكان والزمان المناسبين لتهيئة المساهمة في الإنتاج. وتتميز هذه الطريقة عن غيرها من طرق التكلفة بسهولة القياس حيث يفترض المحاسبون في ظلها ثبات قيمة النقد، ولكنه لضمان سهولة القياس فقط.

لقد تعرض المحاسبون لنقد شديد من الاقتصاديين الذين يستندون في انتقادهم إلى أن إعداد القوائم المالية على أساس التكلفة التاريخية يعتبر تضليلاً في دلالات حسابات النتيجة، حيث إنها لا تعكس التغير المستمر في الحياة الاقتصادية، كما تغفل عامل التضخم الاقتصادي في هذا الصدد.

إن أنصار محاسبة الموارد البشرية يرون عند تقييم الأصول الإنسانية على أساس التكلفة التاريخية أنه لا بد من رسملة النفقات المتعلقة ببعض التكاليف والمتمثلة في الآتي:

-تكلفة الحصول على العاملين:

تشير هذه التكلفة إلى التضحية التي يجب أن تتحملها المنظمة في سبيل الحصول على من يشغل مركزاً معيناً، وهي تشمل على كل من التكلفة المباشرة للاستقطاب، الاختيار، التعيين، والتوظيف ، وكذلك مجموعة معينة من التكاليف غير المباشرة مثل تكلفة الترقى داخل المنظمة.

فيما يلي نتناول تلك التكاليف بشيء من التفصيل:

- **تكلفة الاستقطاب:** هي تكلفة اجتذاب أعضاء جدد محتملين للمنظمة، والمكون الرئيسي لتكلفة الاستقطاب هي الإعلانات وأتعاب هيئات التوظيف وتكلفة السفر والانتقالات، وأيضاً المصاريف الإدارية المتعلقة بهذه الأعمال، ويمكن أن تكون هناك عناصر تكاليف أخرى ذات أهمية يجدر فصلها في بنود مستقلة بخلاف ما سبق ذكره، ويتوقف ذلك على حجم وطبيعة ونوعية المنظمة والوظائف نفسها .
لعل من أهم المشاكل التي تواجه المحاسبة عن تكلفة الاستقطاب، هو كيف يمكن معالجة تكاليف متعلقة بالأفراد الذين لم يتم تعيينهم بالمنظمة، ويمكن حل هذه المشكلة عن طريق اعتبار كل هذه التكاليف خاصة بالأفراد الذين تم تعيينهم فقط، بمعنى أنه يمكن إعادة تحميل هذه التكاليف كلها على الأشخاص اللذين تم تعيينهم.

- **تكلفة الاختيار:** تتحمل المنظمة هذه التكلفة في سبيل تحديد من يجب أن يمنح الوظيفة، وهي تشتمل على كافة التكاليف التي تتحملها المنظمة لإجراء عملية الاختيار، ولعل المكونات الرئيسية لهذه التكلفة هي تكلفة "المقابلات" وتكلفة الاختبارات وحجم أو نصيب كل فرد من هذه التكلفة يتوقف على المستوى التنظيمي للوظيفة المطلوب شغلها.

- **تكلفة التوظيف والتسكين:** تتحمل المنظمة تكلفة التوظيف أو "التعيين" في سبيل إدخال فرد جديد في التنظيم الإداري للمنظمة ووضعه في الوظيفة الشاغرة وتشتمل هذه التكلفة على تكلفة النقل والانتقال إلى مقر العمل الجديد وما شابه ذلك من نفقات.
أما تكلفة التسكين فتشتمل على العديد من التكاليف ذات الطبيعة الإدارية والتي تتحملها المنظمة في سبيل وضع الفرد الذي تم توظيفه في وظيفته، ومن الناحية العملية فإنه من الأفضل معاملة هذه التكاليف بشكل كلي ذلك لأن لها هدف أساسي هو تعيين وتسكين الفرد، أي تؤخذ كلها معاً ويحمل بها الفرد الذي تم تعيينه، ويختلف حجم هذه التكاليف من منظمة لأخرى بحسب المستوى الوظيفي التنظيمي للوظيفة التي سيتم التعيين عليها.

-تكاليف التأهيل والتدريب:

تتمثل هذه التكاليف في التضحية التي يجب أن تحدث حتى يمكن نقل الفرد من مستوى أداء معين إلى مستوى أكثر مهارة وتشتمل هذه التكاليف الآتي:

- تكاليف تعريف الفرد بالمنظمة.
 - مرتبات المديرين وأجورهم.
 - تكاليف الانتقال والمواد المستخدمة.
 - كذلك تشتمل تكاليف التأهيل والتدريب على تكاليف الخارجية والداخلية أثناء العمل.
- ما ذكر فإن لاستخدام مقياس التكلفة التاريخية حدوداً عديدة أهمها:
- لا تتطابق التكلفة التاريخية بالضرورة مع القيمة الاقتصادية للأصل البشري.

- إن أي زيادة في قيمة الأصل أو إطفاء له قد يكون ذاتياً "غير موضوعي" ولا يظهر أية علاقة ارتباط بزيادة أو انخفاض الإنتاجية للأصول البشرية.

- لا تؤدي طريقة التكلفة التاريخية إلى قيم قابلة للمقارنة، بسبب أن تكلفة الحصول على البشر وتكلفة التعلم تختلف من فرد إلى فرد داخل المنظمة الواحدة.

VI.2.1-طريقة التقييم على أساس التكلفة الاستبدالية (تكلفة الإحلال):

تكلفة الاستبدال هي تقدير التكلفة التي ستتحملها المنظمة لإحلال موارد بشرية جديدة بدلاً من مواردها الحالية. على ضوء ذلك يمكن تقسيم تكلفة الاستبدال إلى نوعين كالآتي:

-تكلفة الاستبدال الوظيفي:

إن تكلفة الاستبدال الوظيفي هي "التضحية بالموارد الاقتصادية التي ستتحملها المنظمة في سبيل إحلال شخص محل شخص آخر يشغل وظيفة معينة في التنظيم بحيث يكون البديل قادراً على القيام بنفس المهام وتقديم نفس الخدمات اللازمة لهذه الوظيفة" (علي، 2003، صفحة 283)

تتضمن تكلفة الاستبدال الوظيفي الآتي:

- تكلفة الحصول.
- تكاليف التأهيل والتدريب.
- تكلفة ترك العمل أو الانفصال.
- تكلفة ترك الخدمة هي التكلفة التي تتحملها المنظمة حينما يقوم فرد معين بشغل وظيفة معينة بترك العمل لأي سبب سواء بالاستقالة، أو الوفاة أو الإصابة التي تقعه عن العمل وما إلى ذلك، وهذه التكلفة يمكن أن تشمل على عناصر مباشرة وأخرى غير مباشرة.

-تكلفة الاستبدال الشخصي:

إن تكلفة الاستبدال الشخصي هي تقدير التكلفة (تكلفة الحصول فقط) التي ستتحملها المنظمة في سبيل إحلال شخص محل آخر يكون قادراً على تقديم مجموعة الخدمات التي يقدمها الشخص الحالي. إن الميزة الأساسية لطريقة تكلفة الاستبدال هي أنها تمثل بديلاً جيداً عن القيمة الاقتصادية للأصل، بمعنى أنها تراعى وبصورة جوهرية اعتبارات السوق عند تحديد أرقامها النهائية. إن مثل تلك الأرقام النهائية تهدف من حيث الجوهر بأن تكون معادلة لمفهوم القيمة الاقتصادية للشخص بالنسبة للمنظمة. إن لاستخدام تكلفة الاستبدال حدوداً عدة أهمها:

- إن قيمة شخص معين بالنسبة للمنظمة قد تكون أعلى من تكلفة الاستبدال المخصصة.
- قد لا تتوفر لأصل بشري معين تكلفة استبدال معادلة.
- تعد أقل موضوعية من الطريقة السابقة بسبب اعتمادها بدرجة كبيرة على التقدير الشخصي والتخمين في تحديد قيمة الموارد البشرية، وذلك نظراً لعدم وجود سوق متخصص للموارد البشرية يحدد أسعار استبدالها.

VI.3.1-طريقة التقييم على أساس تكلفة الفرصة البديلة:

تعرف تكلفة الفرصة البديلة للمورد البشري بأنها "قيمة هذا المورد في الاستخدام البديل متاح لاستخدامه" (الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، 2003، صفحة 320) بموجب هذه الطريقة يتم تحديد قيمة الموارد البشرية على أساس ما تصل إليه قيمتها في المزداد العلني الذي يُجرى بين مدرء الأقسام في المنظمة للحصول على الموظفين ذوى الخبرة والكفاءة النادرة، أي أن قيمتها تحدد بالثمن الذي يكون المدير في قسم معين على استعداد لدفعه مقابل الحصول على موظف معين يعمل في قسم آخر في المنظمة، وعلى ذلك لا يكون للموظف قيمة اقتصادية إلا إذا أُعتبر عنصراً نادراً، ولا يكون الموظف عنصراً نادراً حسب هذا المفهوم إلا بتوفر الشرطين التاليين:

- ألا يكون بإمكان القسم الجديد الحصول على خدمات الموارد البشرية إلا بعد انتهاء علاقتها التنظيمية بالقسم التابع له في ذلك الوقت.

- ألا يكون بالإمكان الحصول على الموارد البشرية النادرة من خارج المنظمة.

في حالة غياب أي من الشرطين أعلاه تكون قيمة ذلك الموظف بمفهوم تكلفة الفرصة البديلة مساوية للصفر، لأنه عندئذ لا يعد عنصراً نادراً.

من أهم ما تحققة هذه الطريقة من مزاياء، هي ضمان نجاح عملية تخصيص الموارد البشرية بالمنظمة بين استخداماتها المثلى، إلا أنه يعاب عليها بكونها تهتم بالموارد ذات الكفاية الخاصة و تهمل قيمة الأفراد العاديين الذين يمكن الحصول عليهم بسهولة وبدون الدخول بما يعرف بالمساومة التنافسية، أي أنها لا تحدد قيمة لجميع العاملين في المنظمة الأمر الذي يجعل الاعتماد عليها في تقييم الموارد البشرية يترك آثار سيئة في نفسية العاملين الذين لم يدخلوا المنافسة، وبالتالي يؤثر في إنتاجيتهم، فضلاً على استنادها على الرأي الشخصي في التقييم وما يترتب عليه من رجوع الفرد إلى سوق العبيد.

VI.4.1-طريقة تكلفة الموارد البشرية التي تساهم بها الدولة:

اعتمدت هذه الطريقة على تجمع تكلفة تعليم الفرد خلال سنوات دراسته بالإضافة إلى استخدام القياس النفسي لتحديد درجة توافر السمات الشخصية لدى الفرد وأهم نقد وجه إلى هذه الطريقة هو اعتمادها على تكلفة تعليم الفرد كعنصر أساسي لحساب قيمته. لذلك فهي لا تعبر بالضرورة عن قيمة الفرد لدى المنظمة وأيضاً اعتمادها على استخدام القياس النفسي، ولا يخفي ما يوجه لهذا القياس من انتقادات بالإضافة إلى إنها تجاهلت احتساب قيمة الأفراد الذي يوظفهم المشروع من الخارج والذين لم يتلقوا تعليمًا في المداخل التعليمية المعروفة أو الأفراد الذين يتلقون تعليمهم في الخارج على نفقتهم الخاصة وأخيراً افتقارها إلى أساس واقعي حيث إنها تفترض تناقص قيمة الفرد خلال فترة عمله بالمنظمة مع أن قيمته متزايدة بالخبرة المكتسبة خلال سنوات عمله.

VI.2-طرق القيمة.

ونذكر منها مايلي:

VI.1.2-طريقة التقييم على أساس الرواتب المستقبلية المخصصة :

تعرض Lev and Schwartz إلى المفهوم الاقتصادي الذي ينظر إلى الإنسان على أنه أعلى وأعظم الاستثمارات وأبعدها أثر في النشاطات الاقتصادية للمنظمة، وذكرنا طريقة لقياس قيمته تستند على الأساس النظري لمقولة :

Fisher التي تنص على: أن قيمة رأس المال تقاس بمجموعة الأرباح الصافية المتوقع تحقيقها مستقبلاً، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد قيمة الموارد البشرية على أساس خصم الرواتب والأجور التي يتوقع أن يحصل عليها الموظف خلال عمره الإنتاجي بالمنظمة بسعر فائدة خاص.

من المميزات التي توفرها هذه الطريقة، أنها تساعد في إيجاد درجة الكثافة العالية في المنظمة، كما أنها تبين التغيرات الحاصلة في تكوينات هيكل أعمار الموارد البشرية وبالتالي يساعد في المقارنة بين معدلات النمو الخاصة بالمنظمة مع نظيرتها في المنظمات الأخرى ذات الهياكل المماثلة من أعمار مواردها البشرية.

كذلك يؤخذ على هذه الطريقة عند قياس قيمة الموارد البشرية استنادها على القيمة الحالية للإيرادات المتوقع أن يحصل عليها الفرد خلال المدة المتبقية من حياته العملية، إضافة إلى أن قيمة بقاء حجم القوى العاملة بالنسبة للمنظمة في ظل هذه الطريقة ستكون ثابتة أو تتناقص إذا أخذ في الاعتبار قسط الإطفاء السنوي.

VI.2.2- طريقة التقييم على أساس القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية الناتجة من استخدام الموارد البشرية :

تعتمد هذه الطريقة في قياس قيمة الاستثمار في الموارد البشرية على النظرية الاقتصادية التي تنادى بأن قيمة الموارد البشرية لا تكمن في تكلفتها وإنما في معدل العائد الناتج من استخدامها، أي إن قيمة الفرد بالمنظمة يجب أن تقاس على أساس القيمة الحالية لخدماته المتوقعة. ويتطلب تطبيق هذه الطريقة الأخذ في الحسبان تتبع حركة الفرد داخل المنظمة في مجموعة الوظائف الإدارية والفنية على مدى عمره الوظيفي حتى يمكن الاعتماد على إجمالي قيم خدماته التي سوف يقدمها خلال تحركه الوظيفي، كما يتوقع أيضاً دراسة احتمالات وتوقعات ترك الفرد للوظيفة وتقدير المدة التي يتوقع أن يعطى منها الفرد خدماته للمنظمة.

يؤخذ على هذه الطريقة أنها تهمل قياس عناصر القيمة المضافة لأشخاص يعملون كفريق عمل واحد داخل المنظمة، وذلك بسبب تركيزها في قياس قيمة الموارد البشرية بشكل منفصل، ناهيك عن كونها لم تبحث مسألة ترك الخدمة والاستقالة المفاجئة للأفراد عند احتساب القيمة.

VI.3.2- طريقة التقييم بخصم الأرباح غير العادية أو شهرة المحل :

اقترح " Harrmnison " طريقة لتقييم الموارد البشرية تعتمد على خصم الأرباح غير العادية للمنظمة، حيث ربط في طريقته هذه بين مقومات شهرة المحل مثل الوضع المالي الجيد والموظفين الأكفاء وسمعة وصيت المنظمة الحسن بين المنظمات الأخرى، وبين قيمة الموارد البشرية وصاغ نموذجاً الآتي :

$$\text{قيمة الموارد البشرية} = \text{شهرة المحل} \times \text{تكاليف تكوين الموارد البشرية}$$

إجمالي قيمة الموجودات

بما أن هذه الطريقة قائمة على أرقام الأرباح المتحققة فعلاً للمنظمة، إلا أن نتائجها تعد غير منطقية فيما إذا حققت المنظمة أرباحاً اعتيادية فقط، بالمقابل ينطبق نفس الانتقاد في حالة تحقيقها لخسائر اعتيادية .

تجدر الإشارة إلى أن الاجتهادات للوصول إلى محاولة لتقييم الموارد البشرية وما يترتب عليها من إثراء للفكر المحاسبي لا تؤدي إلى التسليم بفكرة تقييم الموارد البشرية عن طريق ربطها بشهرة المحل نظراً لكون العوامل التي تحدد قيمة شهرة

المحل تختلف كثيراً عن العوامل التي تحدد قيمة الموارد البشرية، إلا في الحالات التي يُعزى فيها وجود الشهرة بشكل واضح إلى العامل البشري، إذ أنه في مثل هذه الحالات يمكن الاعتماد عليها في تقييم الموارد البشرية.

V- الخلاصة :

بعدما ناقشنا ماهية محاسبة الموارد البشرية ومبادئ والفروض التي تستند عليها، وطرق قياس تكاليف الأصول البشرية، باستخدام العديد من الطرق، كطرق التكلفة وطرق القيمة. تبين لنا أن محاسبة الموارد البشرية أداة إدارية تهتم بالعاملين بالمنظمة كمورد تنظيمي، ونظام لإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لمساعدة الإدارة والمستثمرين على اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

سوف نستعرض الآن إلى أهم النتائج والتوصيات الخاصة بموضوع الدراسة.

- نتائج الدراسة:

ومن خلال استعراض أدبيات البحث توصل الباحث للنتائج التالية:

- إن الموارد البشرية تعتبر أهم العناصر الإنتاجية التي تحكم نجاح المنظمات، حيث إن أي منظمة تحتاج إلى موارد بشرية إضافة إلى حاجتها للموارد المادية الأخرى، ومن دون الموارد البشرية لا يمكن الاستفادة من الموارد الأخرى في تحقيق أهداف المنظمة.

- إن المحاسبة التقليدية تفتقر إلى الإفصاح في القوائم المالية للشركات عن أحد أهم مواردها الاقتصادية وأهم أسباب نجاحها، والمتمثلة بالموارد البشرية، حيث أن المحاسبة التقليدية تعالج جميع المصاريف المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتطويرها والحفاظة عليها، على أنها مصاريف إيرادية تتحملها السنة المالية التي تم إنفاق هذه المصاريف خلالها، في حين إن المنافع المتأتية من هذه المصاريف قد تكون لعدة سنوات، لذلك جاءت محاسبة الموارد البشرية التي تدعو إلى رسملة تكاليف الموارد البشرية لتوزيعها على الفترات المتوقعة الاستفادة من العناصر البشرية خلالها، والإفصاح عن قيمة الموارد البشرية في القوائم المالية كأحد عناصر الأصول غير الملموسة، حيث إن المستثمرين لدى اتخاذهم للقرارات الاستثمارية أصبحوا إضافة إلى اهتمامهم بمعرفة ما تمتلكه الشركة من أصول مادية فهم يهتمون أيضاً بمعرفة ما تمتلكه الشركة من موارد بشرية لديها الكفاءة والخبرة والقدرة على تحقيق النجاح.

- ظهر مفهوم محاسبة الموارد البشرية لأول مرة في بداية الستينات من القرن الماضي، وكانت هذه الفترة المرحلة الأولى لبداية وضع المفاهيم الأساسية للمحاسبة عن الموارد البشرية باستخدام نظريات ومبادئ العلوم الاجتماعية الأخرى، وقد مرت محاسبة الموارد البشرية بعدها بعدة مراحل للتطور تمثل في مرحلة وضع نماذج قياس تكلفة وقيمة الموارد البشرية، ومرحلة الاهتمام بالدراسات الأكاديمية ومحاولة تطبيقها، ومرحلة تراجع الاهتمام الأكاديمي والعملية بمحاسبة الموارد البشرية، وصولاً إلى المرحلة الحالية، والتي تمثل مرحلة بداية البحث الجدي للاهتمام بكل من النظرية والتطبيق للمحاسبة عن الموارد البشرية.

- يمثل مفهوم محاسبة الموارد البشرية بمعالجة النفقات الخاصة بالموارد البشرية كأصول يمكن الاستفادة منها مستقبلاً وتظهر في الميزانية العمومية، بدلاً من اعتبارها مصاريف إيرادية تظهر في قائمة الدخل، وذلك إذا انطبقت عليها معايير معينة، وأن الهدف الرئيسي من تطبيق محاسبة الموارد البشرية يتمثل بتقديم معلومات كمية عن قيمة الأصول البشرية في المنظمة، وذلك ما يساعد المستثمرين والإدارة في اتخاذ القرارات.

محاسبة الموارد البشرية المفاهيم والمنطلقات الأساسية

-تختلف النظرة للمحاسبة عن الموارد البشرية في المنظمات بدرجات متفاوتة تبعاً لمدى اعتماد المنظمة على العنصر البشري، لذا يعتبر تطبيق محاسبة الموارد البشرية أمراً نسبياً متعلق بمدى أهمية العنصر البشري.

-يستند تطبيق محاسبة الموارد البشرية إلى توفر مجموعة من مبادئ والفروض حتى تستطيع أي منظمة الاعتراف وبالتالي الإفصاح عنها في القوائم المالية على أنها أصول تابعة للمنظمة أو مصروفات.

-هنالك منهجين لقياس الموارد البشرية، الأول يعتمد على الكلفة والثاني يعتمد على القيمة، حيث أن منهج محاسبة الموارد البشرية على أساس التكلفة، فيعتمد على التكاليف الخاصة بالموظفين والتي تتحملها المنظمة، والمتمثلة بتكاليف التوظيف وتكاليف التدريب والتطوير وتكاليف المحافظة على الموارد البشرية. أما منهج محاسبة الموارد البشرية على أساس القيمة يعتمد على محاولة تحديد القيمة الاقتصادية للفرد من خلال تحديد مدى مساهمته في تحقيق أرباح المنظمة، ويتم اعتبار الفرد هنا كأحد الأصول في المنظمة ومحاولة تحديد المنافع التي يمكن الحصول عليها من هذا الأصل، حيث أن قيمة الشيء بالنظرة الاقتصادية تتمثل بالقيمة الحالية للمنافع المتوقعة الحصول عليها من هذا الشيء في المستقبل.

-التوصيات:

- بناء على الاستنتاجات السابقة، فإن هذه الدراسة توصي بما يلي:
- العنصر البشري مهم جداً على مستوى المشروع وعلى المستوى القومي لذلك يجب توجيه مزيد من الاهتمام نحو قياس تكلفته من حيث الاستقطاب والتدريب وكذلك تقدير قيمته الاقتصادية.
- حتى تقوم المحاسبة عن الموارد البشرية بدورها على الوجه الأحسن لابد من أن يبتكر المختصون وسائل جديدة تتناسب مع احتياجات المنظمات.
- ضرورة اتخاذ الإجراءات والسياسات الرسمية من أجل تطبيق محاسبة الموارد البشرية وإعداد سجلات تحليلية وإحصائية ومحاسبية للتسجيل والتبويب والقياس لكل العناصر ذات العلاقة بالعنصر البشري (استقطاب، تعيين، تدريب، ترقية) وذلك في إطار نظام محاسبي شامل.
- الاهتمام بإقرار مداخل تضع أسس موحدة لقياس وتقييم الموارد البشرية سواء كقيمة إجمالية أو كقيم تفصيلية.

الإحالات والمراجع :

- إريك فلامولز. (1992). المحاسبة عن الموارد البشرية تعريب محمد عصام الدين . دار المريح للنشر.
- حاج فويدر قورين. (جوان 2014). التأصيل والقياس المحاسبي لرأس المال البشري في المنظمات الأعمال الحديثة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 129-130.
- حاج فويدر قورين. (جوان 2014). التأصيل والقياس المحاسبي لرأس المال البشري في منظمات الأعمال الحديثة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 123.
- حامد أحمد رمضان بدر. (1993/1994). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية. القاهرة: دار النهضة العربية.
- حمادة رشا. (2002). القياس والافصاح المحاسبي عن الموارد البشرية وأثره في القوائم المالية: دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق. مجلة جامعة دمشق، المجلد الثامن عشر، العدد الأول ، 147.
- خالد عبد الرحيم الهيبي. (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- خالد عبد الرحيم الهيبي. (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- خالد محمد المدهون. (يونيو 2015). تطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية في فلسطين: دراسة ميدانية . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 2 ، 125.
- سعيد ياسين عامر وعلي محمد عبد الوهاب. (1984). محاسبة الموارد البشرية. الرياض، السعودية: دار المريح للنشر.
- سمية أمين علي. (2003). المحاسبة عن رأس المال الفكري: دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 60، حمّاز الدراسات العليا والبحوث ، 283.
- فضل كمال سالم. (2008). مدى أهمية القياس والافصاح المحاسبي عن تكلفة الموارد البشرية وأثره على اتخاذ القرارات المالية-دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- مسعود صديقي، نوال بن عمارة. (9-10 مارس 2014). محاسبة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. جامعة ورقلة: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
- وآخرون يوسف حليم الطائي. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
- وليد ناجي الحياي. (2004). دراسات في المشاكل المحاسبية المعاصرة. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر.
- يوسف محمد جربوع. (2001). نظرية المحاسبة . دار الوراق للخدمات الحديثة .

La concurrence comme contrainte au développement des PME en Algérie

Merzouk Farida¹

¹ Laboratoire "Territoire, Entrepreneuriat et Innovation", Université de Bouira, 10000 Bouira, Algérie,

Résumé

La perception du rapport des entreprises à la concurrence est le plus souvent positive. Les entreprises en sont les acteurs naturels, et le développement des unes va de pair avec le développement de l'autre. Cette perception générale est souvent renversée lorsque les entreprises considérées sont des PME. La concurrence est alors souvent considérée comme destructrice. Les PME la subiraient plutôt qu'elles n'en tireraient partie.

Basés sur une enquête auprès de plus de 400 entreprises du secteur industriel, nous allons voir l'impact de la concurrence sur les entreprises qui ont réalisé des gains de croissance en matière d'emploi.

Mots clés : politique de la concurrence, compétitivité, PME industrielles, croissance de l'emploi.

Abstract

The perception of the relationship of firms to competition is most often positive. Businesses are the natural actors, and the development of the former goes hand in hand with the development of the other. This general perception is often reversed when the enterprises considered are SMEs. Competition is often considered destructive. SMEs would suffer it rather than take advantage of it.

Based on a survey of more than 400 companies in the industrial sector, we will see the impact of competition on firms that have achieved growth in employment.

Keywords: competition policy, competitiveness, industrial SMEs, employment growth.

¹ Corresponding author, e-mail: f.merzouk@univ-bouira.dz

INTRODUCTION

La perception du rapport des entreprises à la concurrence est le plus souvent positive. Les entreprises en sont les acteurs naturels, et le développement des unes va de pair avec le développement de l'autre. Cette perception générale est souvent renversée lorsque les entreprises considérées sont des PME. La concurrence est alors souvent considérée comme destructrice. Les PME la subiraient plutôt qu'elles n'en tireraient partie.

L'Algérie est aujourd'hui intégrée de fait dans l'économie mondiale, aussi bien sur les marchés des biens et services et des capitaux que sur celui du travail. Les PME algériennes sont les premières concernées par cette mondialisation, cependant force est de constater qu'elles ne sont pas prêtes, du moins pour aujourd'hui, à relever ce défi. En effet, l'arrivée des produits étrangers sur le marché national, suite à l'adoption de l'accord d'association de l'Algérie avec l'Union Européenne, a signifié, pour la plupart des entreprises algériennes, une perte de marché, de clients et a engendré même la fermeture de quelques-unes. Pour ces entreprises, c'est une double réalité à laquelle elles doivent faire face, à cause du nouvel environnement économique installé ces dernières décennies. Elles doivent d'une part, faire face à ces nouveaux concurrents, et d'autre part, s'ouvrir et se développer au marché international par la promotion de leurs exportations. Dans ce sens, l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des entreprises revêt donc plus que jamais un caractère stratégique et urgent pour que les PME algériennes se donnent un avantage par rapport à leurs principaux concurrents que ce soit sur le marché local ou international.

Assister l'entreprise dans sa course vers la compétitivité consiste à mettre à niveau, à la fois, l'entreprise et son environnement. Par environnement, on entend parler les infrastructures, l'environnement des affaires, le cadre institutionnel et la politique de la concurrence. C'est ce dernier facteur qu'il s'agit d'identifier et d'analyser dans ce papier dans le cas des PME du secteur industriel en Algérie.

Basés sur une enquête auprès de plus de 400 entreprises du secteur industriel, nous allons voir l'impact de la concurrence sur les entreprises qui ont réalisé des gains de croissance en matière d'emploi.

Notre communication se structure comme suit. En première section, nous présentons une revue de la littérature sur la concurrence. La deuxième présentera la méthodologie de recherche. La troisième section exposera un panorama des entreprises du secteur industriel de l'enquête. La dernière section sera réservée à la perception de la concurrence par ces entreprises.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE : CONCURRENCE ET PERFORMANCE

« L'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc. » (De Bruecker, 1995, p.26).

Les entreprises sont contraintes par l'environnement extérieur dont lequel elles évoluent et par conséquent, la performance organisationnelle peut être expliquée en termes des forces de l'environnement. La nature du marché dans lequel l'entreprise vend ses produits est fortement associée avec le potentiel de sa croissance (Covin et Slevin, 1989). Les facteurs économiques reflétés par la générosité, la complexité et le dynamisme peuvent affecter directement cette performance. Les services de soutien et les programmes mis en œuvre par l'Etat entrent également dans la détermination de la performance des entreprises. C'est ainsi que les entreprises survivantes et réussies dans des environnements hautement concurrentiels sont susceptibles d'être plus flexibles et prêtes à prendre des risques. Les entreprises à faible performance semblent être les moins compréhensives de leur environnement externe.

Par facteurs économiques, nous entendons la générosité de l'environnement, sa complexité et son dynamisme.

a. La générosité

La générosité représente la mesure dans laquelle un environnement est susceptible de stimuler une performance et une croissance soutenue (Starbuck, 1976). Les études sur la générosité ont porté sur le taux de croissance sectoriel, le degré de concentration, les barrières à l'entrée, les politiques économiques, le taux de syndicalisation, la présence d'institutions universitaires, le taux de criminalité et l'apparence du quartier dans lequel est implantée l'entreprise (Janssen, 2011). Le taux de croissance sectoriel est le facteur environnemental dont l'influence sur la performance a été la plus étudiée par les travaux empiriques (Janssen, 2003, 2009, 2011, Julien et al, 2014). Un marché en croissance offre, en principe, plus d'opportunités de performance et de croissance aux entreprises, notamment, aux nouvelles car, par définition, la demande y est en croissance (Eisenhardt et Schoonhoven, 1990 ; Weinzimmer, 1993). La performance d'une entreprise peut simplement provenir du fait qu'elle appartient à un secteur « généreux ». Un tel environnement permettrait aux entreprises de croître sans devoir acquérir des ressources ou des parts de marché au détriment de concurrents (Weinzimmer, 1993). Des différentiels de croissance selon le secteur reflètent en partie les différences de rendements, de technologie ou de concurrence qui existent entre les secteurs.

b. Le dynamisme et la complexité

L'environnement peut être stable ou dynamique. Le dynamisme est représenté par le degré d'instabilité d'un marché. Il résulte de facteurs imprévus, sur lesquels, l'entreprise n'a aucune emprise tels que : l'instabilité gouvernementale, les modifications de la demande ou de la concurrence ou une technologie en changements rapides. Des études rares se sont intéressées à ce facteur pour expliquer la performance et la croissance des entreprises. La relation entre ce facteur et la performance en croissance d'emploi des entreprises a donné lieu à des résultats contradictoires (Weinzimmer, 1993 ; Wiklund, 1999). Ainsi, les résultats de Grinyer et al (1988) ont conclu à un lien négatif entre un environnement complexe ou instable et la croissance de l'entreprise. Inversement, d'autres recherches ont montré que l'environnement économique n'a pas d'impact direct sur la croissance (Janssen, 2009).

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette section présente le dispositif méthodologique en rapport avec aussi bien le choix des variables, l'élaboration d'enquête, la collecte de données et échantillonnage ainsi que le traitement préalable des données et épuration de la base de données.

L'ensemble de données a été développé en étroite collaboration avec les membres d'équipe de recherche « entreprise » du CREAD. L'échantillon des entreprises enquêtées a été choisi à partir de la base de données de l'ONS (Le premier recensement économique 2011). Un minimum de 500 entreprises privées existantes est fixé pour que la wilaya soit choisie. Ainsi 26 wilayas ont été arrêtées pour la participation à l'enquête. L'enquête doit toucher les entreprises du secteur industriel activant dans les zones industrielles ou les zones d'activité des 26 wilayas retenues. 2000 entreprises ont été stratifiées et choisies au hasard pour former l'échantillon final. L'étude est réalisée par la remise en main propres des questionnaires aux propriétaires dirigeants des 2000 entreprises. Le questionnaire a été rempli et retourné par 414 entreprises. Ainsi, l'enquête a eu un taux de réponse de 20,7 %.

Quatre critères sont utilisés pour sélectionner l'échantillon utilisé dans cette étude. Le premier, est que l'entreprise doit activer dans le secteur industriel. Ceci va permettre d'assurer un certain degré de cohérence et de comparabilité des résultats. Deuxièmement, l'entreprise doit être une PME (très petite, petite et moyenne entreprise). Les entreprises dont l'effectif dépasse 250 employés sont exclues de l'échantillon. Ce chiffre est conforme à la définition opérationnelle des PME adoptée par l'Algérie.

Troisièmement, l'entreprise doit être du secteur privé, et par conséquent toutes les entreprises du secteur public sont exclues. Quatrièmement, l'entreprise doit

réaliser un taux de croissance positif (supérieur à zéro). Ce critère répond directement à l'objectif de notre étude qui est d'explorer les facteurs qui expliquent la croissance des PME en Algérie. Après cette épuration de la base de données, notre échantillon est constitué de 118 PME privées opérant dans le secteur industriel et réalisant un taux de croissance de l'emploi positif, soit un taux de 28,50 % de l'ensemble des entreprises qui ont répondu au questionnaire.

3. LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES DU SECTEUR INDUSTRIEL

Le nombre d'entreprises pour lesquelles nous avons pu calculer le taux de croissance et qui répondent aux critères de sélection (secteur industriel, PME) est de 190 soit 45,8 % de l'ensemble des entreprises enquêtées. Nous avons constaté que 38,4 % (73) de l'ensemble des entreprises ont un taux de croissance négatif ou n'affichaient aucune croissance au cours de la période de quatre ans concernée par l'étude. Près de 62 % (117) ont eu une croissance positive.

Dans l'ensemble, les PME de l'échantillon ayant enregistré une croissance positive de l'emploi ont crû, en moyenne, de plus de 50 % tandis que celles qui ont connu une croissance négative ont régressé de près d'un tiers au cours de la période d'étude.

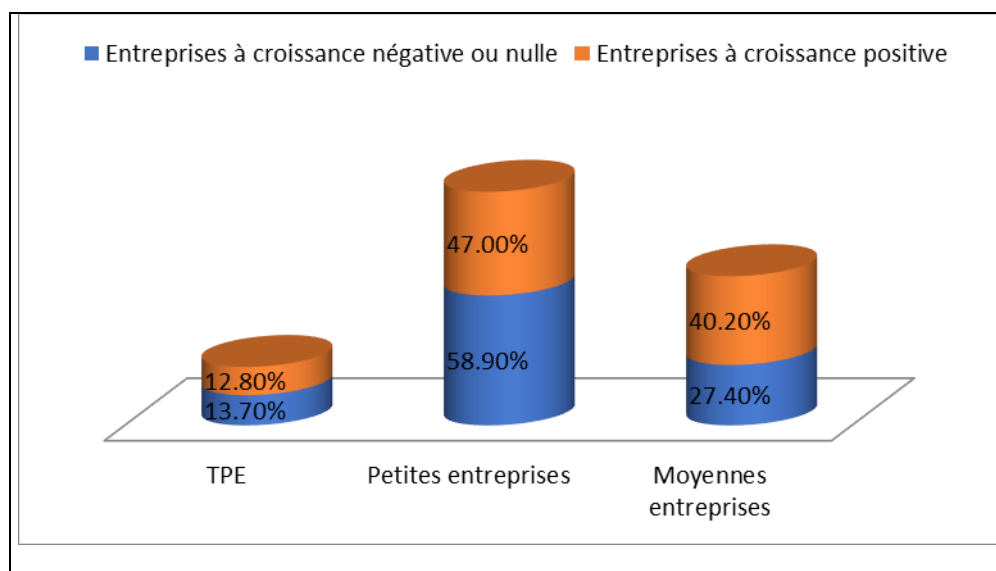
Les PME qui ont réalisé une croissance nulle ou négative se répartissent comme suit : 27,4 % des moyennes entreprises, 58,9 % des petites entreprises et 13,7 % de très petites entreprises.

Les PME qui ont réalisé une croissance positive se répartissent comme suit : 40,2 % des moyennes entreprises, 47,0 % des petites entreprises et 12,8 % de très petites entreprises.

Tableau1 : Structure de l'échantillon selon la taille de l'entreprise

Taille	Ntotal	Entreprises à croissance négative ou nulle		Entreprises à croissance positive	
		Nbre	(%)	Nbre	(%)
TPE	25	10	13,7 %	15	12,8 %
Petites entreprises	98	43	58,9 %	55	47,0 %
Moyennes entreprises	67	20	27,4 %	47	40,2 %
Total PME	190	73	100 %	117	100 %

Source : Etabli par les auteurs à partir de l'enquête.

Figure 1 : Structure de l'échantillon selon la taille de l'entreprise

Source : Etabli par les auteurs à partir de l'enquête.

Le tableau 2 illustre la répartition par secteur et par région des réponses ayant servi à l'étude. Les taux moyens de croissance les plus élevés se trouvent dans les secteurs de l'Agroalimentaire et de Chimie plastique, et les plus faibles, se trouvent dans les secteurs de Matériaux de construction et mines et de Bois et Papier. Le secteur de l'agroalimentaire présentait également le taux de croissance négatif le plus élevé parmi les entreprises en déclin.

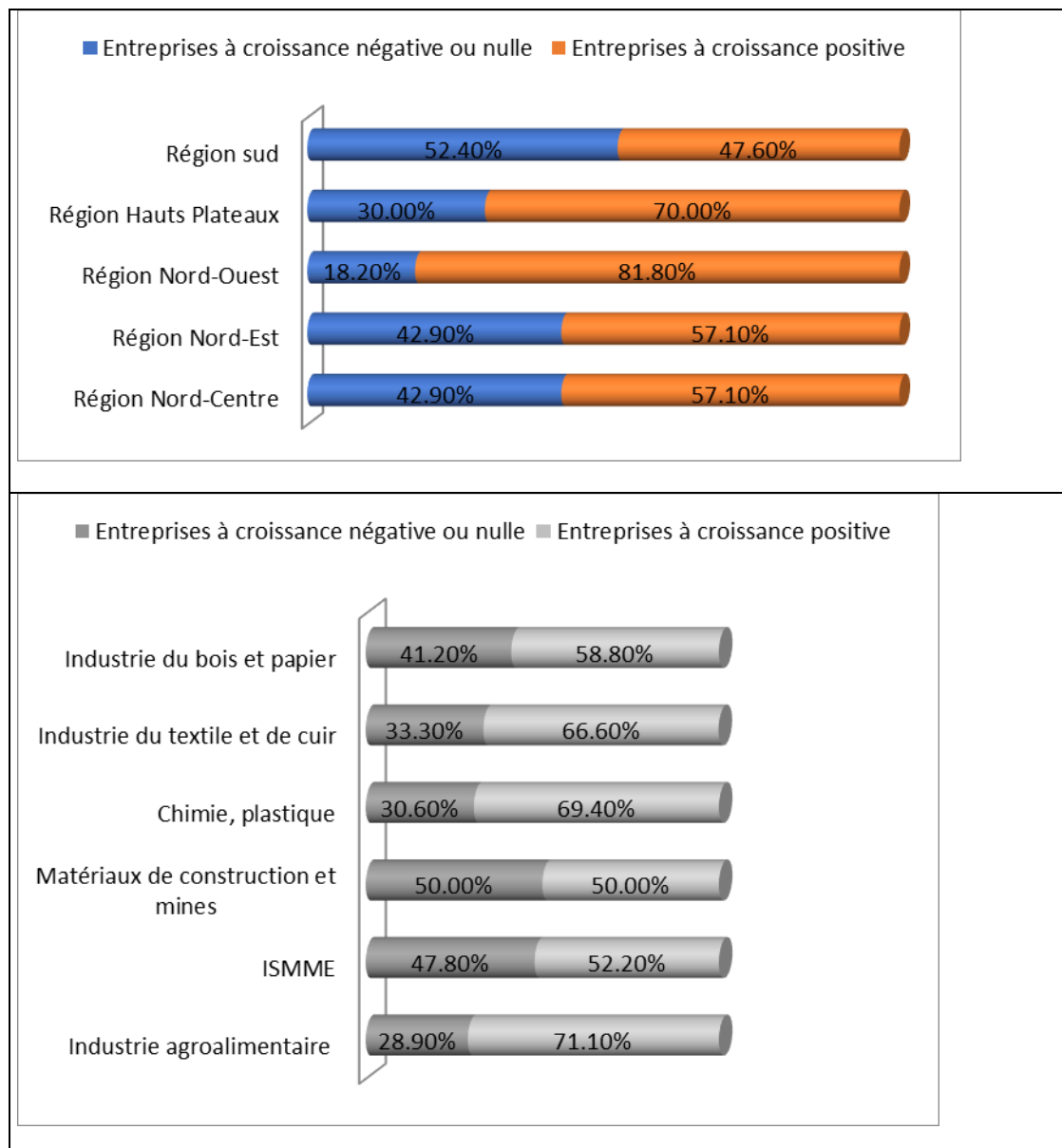
Parmi les régions, la région des Hauts Plateaux, Nord-centre et Nord-est présentent les taux moyens de croissance les plus élevés pour les entreprises en croissance (70 % et 57 % successivement). Le taux moyen de croissance négatif le plus élevé est enregistré dans la région du Nord-Centre (-88 %).

Tableau 2: Nombre d'entreprises et taux de croissance moyen selon le secteur, la région et les résultats de croissance

	Nto tal	Entreprises à croissance négative ou nulle		Entreprises à croissance positive	
		Nbre	(%)	Nbre	(%)
Région					
- Région Nord-Centre	77	33	42,9 %	44	57,1 %
- Région Nord-Est	21	9	42,9 %	12	57,1 %
- Région Nord-Ouest	11	2	18,2 %	9	81,8 %
- Région Hauts Plateaux	60	18	30,0 %	42	70,0 %
- Région sud	21	11	52,4 %	10	47,6 %
Secteur					
- Industrie agroalimentaire	38	11	28,9 %	27	71,1 %
- ISMME	46	22	47,8 %	24	52,2 %
- Matériaux de construction et mines	20	10	50,0 %	10	50,0 %
- Chimie, plastique	49	15	30,6 %	34	69,4 %
- Industrie du textile et de cuir	3	1	33,3 %	2	66,6 %
- Industrie du bois et papier	17	7	41,2 %	10	58,8 %
Total	190	73	100 %	117	100 %

Source : Effectué par les auteurs d'après les résultats de l'enquête.

Figure 2: Nombre d'entreprises et taux de croissance moyen selon le secteur, la région et les résultats de croissance



Source : Effectué par les auteurs d'après les résultats de l'enquête.

4. LA PERCEPTION DE LA CONCURRENCE PAR LES ENTREPRISES ENQUETEES

L'ouverture de l'économie algérienne sur l'extérieur via les Accords d'association avec l'Union Européenne, de libre échange avec d'autres pays et la future adhésion à l'OMC, ont accentué la concurrence sur le marché national. Ceci exige une harmonisation du régime juridique de la concurrence.

L'Algérie a mis en place un régime de concurrence régit par l'ordonnance 03-03 du 19 juillet 2003 qui abroge l'ordonnance N° 95-06 du 25 janvier 1995. Ce régime est largement inspiré de la législation européenne de la concurrence. Il a pour objectif la protection de la libre concurrence et la garantie de la transparence et la loyauté dans les pratiques commerciales. Pour ce faire, il détermine des règles strictes contre les pratiques déloyales des acteurs économiques contre d'autres notamment les PME. L'abus de position dominante est également interdite par ce régime, qui consiste à ce que une grande entreprise utilise sa position dominante sur le marché pour étouffer des concurrents de moindre taille, ainsi que l'interdiction des actions concertées qui créent ou renforcent ces positions dominantes.

L'Algérie surveille aussi d'éventuels accords sur les prix entre les grandes entreprises qui risquent d'entraver la concurrence. En juin 2008, une nouvelle loi relative à la concurrence est venue modifier et compléter l'ordonnance 2003. Cette loi s'adresse aux activités de production, de distribution et services (KPMG, 2011, 2014).

Notre enquête a situé le marché des PME du secteur industriel en trois catégories, conformément au tableau (3).

Tableau 3 : Etendue du marché des PME par taille d'entreprise

Etendue du marché	TPE	PE	ME	Ensemble	Source : Effectué par les auteurs d'après les résultats de l'enquête.
Locale ou régionale	40,0 %	29,7 %	22,7 %	28,0 %	
Nationale	60,0 %	70,4 %	68,2 %	68,1 %	
Internationale	0,0 %	0,0 %	9,1 %	3,5 %	
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	

Le tableau (3) montre que toutes catégories de tailles confondues, 28 % agissent sur un marché local ou régional. Une corrélation très nette entre la taille de l'entreprise et l'étendue du marché. Alors qu'aucune des très petites et petites

entreprises ne se trouve confrontée à un marché international et seulement 3,5 % des moyennes entreprises.

Notre enquête a mesuré, par ailleurs, la perception par les propriétaires dirigeants des PME de la position de leur entreprise sur le marché.

Tableau 4 : La perception des propriétaires dirigeants de PME sur l'étendue de la concurrence

Etendue de la concurrence	Très petites entreprises	Petites entreprises	Moyennes entreprises	Source : Etabli par les auteurs à partir des résultats de l'enquête. Le tableau illustre que les petites
En concurrence avec les petites entreprises à l'échelle locale	64,4 %	45,3 %	23,3 %	
En concurrence avec les grandes entreprises nationales à l'échelle locale	14,2 %	37,7 %	53,5 %	
En concurrence avec les entreprises étrangères	21,4 %	17,0 %	23,2 %	
Total	100 %	100 %	100 %	

entreprises considèrent majoritairement avoir une concurrence avec les petites entreprises qui interviennent sur leur marché local alors que les moyennes entreprises se sentent surtout concernées par les grandes entreprises nationales et les entreprises étrangères intervenant sur leur marché local.

La concurrence est fortement ressentie par toutes les catégories d'entreprises. Plus de 75 % des entreprises déclarent subir une forte concurrence dans leur secteur d'activité. La concurrence est ressentie beaucoup plus par les entreprises du secteur de l'agroalimentaire (40,4 %) et de l'industrie chimie et plastique (31,9 %). Trois explications peuvent être avancées pour éclaircir ce résultat.

Premièrement, les entreprises industrielles subissent une concurrence déloyale de la part des entreprises du secteur public de même nature. En effet, le gouvernement demande aux opérateurs publics (administrations et collectivités, organismes d'Etat et entreprises publiques) d'acheter leurs biens et services d'abord et en priorité auprès d'autres institutions de l'Etat. D'ailleurs l'ensemble des pratiques dénoncées relève de la pratique d'abus de position dominante par les entreprises du secteur public. Et ceci paraît paradoxal quand on sait que le secteur public ne participe qu'à moins de 13 % de la valeur ajoutée totale.

La deuxième explication réside dans la rude concurrence par les produits importés de l'étranger. Les consommateurs algériens ont tendance à acheter les produits qui sont importés de l'étranger plutôt que les produits nationaux. Ceci indique que la confiance envers les entreprises manufacturières algériennes est faible. Une étude réalisée par Souidi et al (2000) a montré que toutes les entreprises enquêtées (15) sont unanimes à considérer qu'elles subissent une forte croissance au sein de leurs secteurs d'activité.

Un autre aspect qui marque la complexité de l'environnement de l'entreprise en Algérie, c'est bien le secteur informel (Madoui, 2008) qui représente aujourd'hui plus de 34 % du PIB (Bouyacoub, 2012). Selon l'enquête nationale auprès des ménages réalisée par l'Office national des Statistiques ONS (2007), 2/3 des micro-entrepreneurs se déclinent en « informels » dans les activités qu'ils exercent. L'existence de ce secteur exerce, au moyen des pratiques déloyales, une pression sur le libre jeu de la concurrence et affecte la compétitivité des entreprises privées notamment de petite taille.

Tableau 5: La perception de la concurrence par les PME manufacturières

La concurrence	Très petites entreprises	Petites entreprises	Moyennes entreprises
Forte concurrence	60 %	76,9 %	77,7 %
Faible concurrence	40 %	23,1 %	22,2 %
Total	15	52	45

Source : Etabli par les auteurs selon les résultats de l'enquête.

CONCLUSION

Le capital destiné à l'investissement productif est insuffisant et l'esprit d'entreprise reste peu développé. La rude concurrence au quelle les entreprises sont confrontées d'une part et le manque le manque d'esprit de la prise de risque chez les entrepreneurs, d'autre part, favorisent les projets de très petite taille et à faible productivité. Le tissu économique reste dominé par les entreprises de commerce de proximité et des services de faible valeur ajoutée. Le secteur industriel, secteur susceptible de générer plus de richesse est peu développé. Aujourd'hui, dans la classification des secteurs par l'importance du nombre des entreprises, l'industrie abandonne la 3ème place qu'elle occupait au profit des BTP. Les nouvelles technologies et les métiers de forte valeur ajoutée qu'elles engendrent sont peu investis.

Le caractère industriel de l'entreprise compétitive sur son marché induit création de richesse, d'emploi et de diversification de l'économie. Leur position sur le marché et leur environnement concurrentiel exercent des répercussions décisives sur leur investissement et leur croissance. Notre enquête a montré que malgré la réalisation des entreprises du secteur industriel enquêtées de la croissance en emploi, elles restent toujours vulnérables à leur environnement et continuent à subir de forte concurrence toute catégories de taille confondues.

L'Etat algérien a réformé l'environnement de l'entreprise sur plusieurs volets : les structures d'appui, le climat des affaires, les infrastructures et le cadre institutionnel. Toutefois si l'Algérie a marqué assez de points en sa faveur en matière de diversité de structures d'appui aux PME, en matière de promulgation des lois encourageant le secteur privé, il lui reste beaucoup à faire en matière de garantie d'une concurrence loyale des marchés et d'adéquation de l'environnement des affaires.

BIBLIOGRAPHIE

- Banque Mondiale. (2005), Département Finance, Secteur privé et Infrastructure: Région Moyen-Orient et Afrique du Nord, Le droit des affaires et le développement du secteur privé en Algérie. 27 avril.
- Bouyacoub. A. (2012), «*L'informel représenterait plus de 50% du PIB*»NRP, avril, n°11.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1989), «*Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments* », *Strategic Management Journal*, 10, p. 75-87.
- De Bruecker, R. (1995), *Stratégies organisationnelles*, Economica, Paris.
- Eisenhardt, K. M., Schoonhoven, C. B. (1990), “*Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988*”, *Administrative Science Quarterly*, 35, p. 504-529.
- Grinyer, P. H., McKiernan, P. and Yasai-Ardekani, M. (1988), «*Market, Organizational and Managerial Correlates of Economic Performance in the UK Electrical Engineering Industry* », *Strategic Management Journal*, 9, 297-318
- Janssen. F. (2002), «*Les déterminants de la croissance de l'emploi des P.M.E. relatifs aux caractéristiques du dirigeant d'entreprise* », 6° Congrès international francophone sur la PME – Octobre - HEC – Montréal.
- Janssen. F. (2011), *La croissance de l'entreprise : Une obligation pour les PME ?* De Boeck, Belgique.
- Janssen.F (2009), «*L'interchangeabilité des critères de conceptualisation de la croissance* » : étude empirique.
- Julien, P.A, Filion, L.J, Mélançon, S. (2014), Les PME à forte croissance : un défi pour les gouvernements une synthèse de la littérature. Sous la direction de Messeghem, K, Chabaud, D, Jean-Michel Degeorge, J.M et Lasch, F. *Revue internationale P.M.E.* Numéro thématique «*La croissance des entreprises : nouvel enjeu pour le management ?* », Septembre, p. 1-28.
- KPMG Algérie, (2011), *Investir en Algérie*.
- KPMG Algérie, (2014), *Investir en Algérie*.
- Madoui, M. (2000), «*Les nouvelles figures de l'entrepreneuriat en Algérie : Un essai de typologie* », *Les Cahiers du CREAD*, N 85/86.
- Madoui. M. (2008), «*Les nouvelles figures de l'entrepreneuriat en Algérie : un essai de typologie* », *Cahiers du CREAD n°85-86*, pages 45-58.
- ONS. 2007. Statistiques.
- Ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 portant code du commerce modifiée et complétée (Ordonnance n° 96-27 du 9 décembre 1996).
- Souidi. R, M.Y. Ferfera. M.Y. & Akrouf. A. (2000), «*Les entrepreneurs, le territoire et la création d'entreprises : enquête à Boghni* », *Cahiers du CREAD n°51*, 1er trimestre, pp 45-70.
- Starbuck, W.H. (1976), *Organizations and their Environments*, in Dunnette, M.D. (ed.) (1976), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, 1069-1123
- Weinzimmer, L. (1993), *Organizational Growth of U.S. Corporations: Environmental, Organizational and Managerial Determinants*, Ph.D. thesis, University of Wisconsin – Milwaukee, Ann Arbor, U.M.I.
- Wiklund, J. (1999), «*The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship* », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, 1, 37-48

متطلبات إدارة المعرفة في المنظمات

Organizations' knowledge management requirements

جهاد بوعزوز¹، عبد الحفيظ لقوي²djihad Bouazzouz², abdelhafid Lekoui,¹جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، مخبر تمويل التنمية في الاقتصاد الجزائري، (الجزائر).²جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، مخبر تمويل المؤسسات الناشئة في ظل اقتصاد المعرفة، (الجزائر)

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية متطلبات إدارة المعرفة الواجب توافرها في أي منظمة أعمال حتى يحقق هذا الأسلوب الإداري مجموعة الأهداف المنوطة به، وبالأخص تشجيع تنمية الميزة التنافسية لهاته المنظمات الى جانب الرفع من كفاءة موظفيها، وبخاصة على مستوى التراكم المعرفي والخبراتي.

وحددت الدراسة أربعة متطلبات لا غنى عنها حتى يتم تجسيد تلك الأهداف، اولها: المورد البشري الذي يعد العنصر الفاعل في تطبيق أي استراتيجية ناجحة لإدارة المعرفة، إلى جانب تكنولوجيا المعلومات بمختلف انواعها، والتي تساهم في توفير البيئة المحفزة على إبداع عمال المعرفة، دون أن ننسى دور الثقافة التنظيمية التي تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد. وفي الأخير يحفز الهيكل التنظيمي المرن من آداء عمليات إدارة المعرفة بكفاءة وفعالية، مما ينعكس على فتح الباب أمام الأفراد على الإبداع والتطور.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة؛ ثقافة تنظيمية؛ تكنولوجيا المعلومات؛ نظم إدارة المعرفة.

تصنيف JEL : M14 ؛ M15.

Abstract:

The aim of the study is to identify the requirements of knowledge management that must be available in any business organization so that this management method achieves its set of objectives, in particular to encourage the development of the competitive advantage of these organizations as well as to increase the efficiency of their staff, especially at the level of cognitive accumulation and experience.

The study identified four indispensable requirements for reflecting those goals: first, the human resource that is the actor in applying a successful knowledge management strategy, along with information technology of various kinds, that contributes to providing an environment that stimulates the creativity of knowledge workers, without forgetting the role of an organizational culture that

1 المؤلف المرسل: جهاد بوعزوز ، البريد الإلكتروني: d.bouazzouz@univ-boumerdes.dz2 djihad Bouazzouz, Email : d.bouazzouz@univ-boumerdes.dz

promotes and supports knowledge building, sharing and cooperation among individuals. Finally, the flexible organizational structure stimulates the efficient and effective functioning of knowledge management processes, reflecting the opening of people's doors to creativity and evolution.

Keywords: knowledge management; organizational culture; information technology; knowledge management systems.

Jel Classification Codes: M14 ؛ M15.

I- تمهيد:

مع مطلع الألفية الجديدة شهد العالم موجة من التغيرات التي طالت العديد من المجالات من أبرزها تلك التي أثرت ومازالت تؤثر على أداء المؤسسات. هذه الأخيرة التي أصبحت اليوم في عصر تكنولوجيا المعلومات مجبرة باتجاه تأييد المعرفة، بوصفها موردا مهما في تحقيق أهدافها، لاسيما بعد إدراك أهمية المعرفة ودورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة.

ولتحقيق تلك الغاية المتمثلة في تحسين الأداء المؤسسي قامت الكثير من المؤسسات بتبني تطبيق أسلوب إدارة المعرفة كأحدث الأساليب الإدارية التي تطرح رؤية شاملة تهدف لجعل المعرفة محور لأنشطة المؤسسة حيث التركيز على هذه الأنشطة المعرفية أصبح هاجس المدراء لبناء منظومة معرفة داخل المؤسسة تكون بمثابة قاعدة لبناء أداء مستدام ومتميز يساعد في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، وتشجيع الإبداع وتحقيق الإنتاجية الأكبر، وفي المحصلة الوصول الى تحسين الأداء المؤسسي المنشود.

من خلال ما تم عرضه يتضح أن للمعرفة دورا حاسما في الرفع من الأداء المؤسسي، وذلك مشروط بتوافر جملة من المتطلبات المتعلقة بشكل الهيكل التنظيمي المحدد لشكل تنظيم السلطة في المؤسسة اضافة الى الثقافة التنظيمية الملائمة والكادر البشري المؤهل لتوجيهها وكذا بنية تكنولوجيا المعلومات مناسبة ومساهمة في انسياب ونقل المعرفة داخل المؤسسة. ونحاول من خلال هذه الدراسة أن نسلط الضوء على أثر متطلبات إدارة المعرفة في أداء منظمات الأعمال.

II- إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة "Management Knowledge" كمصطلح حديث وردت بداياته النظرية مع دون مارشاند Don.Marchand الذي يعد أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية ثمانينات القرن الماضي، و نظر إليها على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، وفي ذات الفترة تنبأ رائد الإدارة "بيتر دراكر" Peter Drucker إلى أن العمل الفوضوي سيكون قائما على المعرفة، وأن المنظمات على اختلافها مستقبلا ستكون أساسا من صناعات المعرفة الذين يقومون بتوجيه الأداء وتصحيحه من خلال التغذية العكسية بواسطة الزبائن والعملاء (عبد الوهاب، نوفمبر 2005، الصفحات 113-114). أما بداياتها العملية، فإننا نجدتها تتجسد في التطبيقات الأولى التي بدأتها الشركة الأمريكية Hewlett Packard عام 1985 في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية

للتاجر Managing knowledge for the computer dealer channel. ورغم هذه الخطوات إلا أنها بقيت محتشمة وتأثيرها ضعيف في مجال الأعمال، الى غاية منتصف التسعينات وبفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تم الاعتراف بالتأثير الاستراتيجي لها، حتى أنه في سنة 1999 خصص البنك الدولي (4%) من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة (الجاموس، 2013، صفحة 55). كما بدأ عدد من المنظمات بتأسيس برامج إدارة المعرفة في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا واليابان.

II. 1- مفهوم إدارة المعرفة:

رغم تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة في العقدين الأخيرين، مازال من الصعب التسليم بوجود مفهوم جامع. ويعود ذلك أساسا الى أئيدان ادارة المعرفة مازال حقل جديد في طور الاكتشاف والتطور (الكيسي، د.ت، صفحة 33). ولهذا تعددت المنظورات والزوايا التي يراها الباحثون لهذا المفهوم وهو ما يوضحه الجدول التالية:

الجدول رقم (01): المنظورات المختلفة لتعريف ادارة المعرفة

المنظور	ادارة المعرفة هي:
ادارة الوثائق	استخلاص المعرفة من الافراد وتحليلها وتطويرها الى وثائق مطبوعة او الكترونية ليسهل على الاخرين فهمها وتطبيقها. يركز رواد هذا الاتجاه من امثال Thurman و Wick على ادامة الوثائق بوصفها مخرجات للمعرفة من خلال المراجعة الدورية لتأمين جودتها و رفع درجة موثوقيتها لزيادة قاعدة المعرفة في المنظمة. هذا المنظور لا يغطي سوى جانب واحد وهو المعرفة الظاهرة (الكيسي، د.ت، صفحة 34). فهو يركز على دور الوثائق كوسيلة للمعرفة لكونها تمكن الافراد من البحث والوصول الى المعرفة دون بالضرورة الاتصال بالشخص الذي ولد هذه المعرفة
التقني (كثنية)	استخدام تقنية المعلومات لتسهيل نشر المعرفة وتطبيقها. وعلى هذا فقد عرفها Bukowist على أنها " أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تهتم بقواعد البيانات والمعلومات " (الذنيات، 2013، صفحة 197). فمفهوم ادارة المعرفة وفق هذا المنظور يركز على نوعي المعرفة الظاهر والضمني، والتي تتولد من أدوات المشاركة بالمعرفة كالإنترنت والحوار. ان اعتماد مفهوم ادارة المعرفة ككثنية لم يرق الى الشمولية لأنه لم يتطرق الى كيفية الاستفادة من المعرفة في الممارسة العملية للمنظمة بقصد خلق القيمة والاستفادة منها (الكيسي، د.ت، صفحة 35).
الفني الاجتماعي	مزيج بين الطبيعة الاجتماعية لإدارة المعرفة التي يتم بموجبها توليد المعرفة والمشاركة بها ووسائل تسهيل التفاعل بين العاملين، على اعتبار ان المنظمات مؤلفة من الاشخاص الذين ينتجون السلع والخدمات، باستعمال التقنيات التي تؤثر كل منها في العمليات. هذا المنظور لم يلع دور الوثائق والتقنية، لكنه اعتبرهما من الوسائل المساعدة التي تسهل على الأفراد تبادل المعرفة والمشاركة فيها.
القيمة المضافة	عملية خلق القيمة المضافة من المعرفة لتي تعد نتاجا لها وفي هذا الإطار عرفها Srayan Davis بأنها "تنظيم مصادر المعلومات ووسيلة لاستخلاص القيمة المضافة منها". فإدارة المعرفة-وفق هذا المنظور-تتضمن وظيفتين: الأولى هي الحصول على المعرفة من مصادر المعلومات. والثانية هي وسيلة لاستخلاص القيمة المضافة باستخدام هذه المعرفة بالتطبيق (الكيسي، د.ت، الصفحات 36-37).

متطلبات إدرة المعرفة في المنظمات

رأس مال فكري	موجودا مشتق من الرأس المال فكري. ولهذا يقول سعد غالب أنها " العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال..." (التكريتي، 2004). كما يراها Yech بأنها "عملية استثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة بهدف الوصول الى قرارات تتصف بالكفاءة والابتكارية من أجل أكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام الزبائن" (Mahdi.R, 2011, p. 925).
كعملية processus	تلك العمليات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها واستخدامها ونشرها (الاغا و ابو الخير، جانفي 2012، صفحة 34). وفي هذا الإطار عرفها Nonaka&Takenchi على أنها " العملية المنهجية والمنظمة والهادفة للاستخدام الأمثل للمعرفة وتكوينها..." (Nonaka.I, 1995, p. 98).

المصدر: من اعداد الباحث - بتصرف.

من العرض السابق، نلاحظ ان هناك تعددا في تعريفات إدارة المعرفة. ولذلك يثار التساؤل التالي: هل ان إدارة المعرفة هي عملية أو تقنية أو قيمة مضافة... إلخ. وقد أجاب Wiig على ذلك بأن ادارة المعرفة هو مفهوم شامل لجميع تلك المصطلحات، بل تتعدى ذلك بأنها (حجازي، دط، صفحة 52): فلسفة ادارية تهدف الى جعل المنظمة أكثر كفاءة وذكاء. ووسيلة تعمل على اكتشاف وتحليل مجالات المعرفة الحاسمة. وأخيرا، أساليب تسمح للمديرين بتحديد الأشخاص والاحتياجات والفرص المرتبطة بعمليات محددة.

وتتنوع أهداف إدارة المعرفة باختلاف المجالات التي تعمل فيها، إلا أن هناك أهداف عامة مشتركة هي:

1. جذب راس المال الفكري لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المنظمات.
2. خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
3. تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة، حيث تعمل المنظمات كشبكة للأنشطة، تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية (جيلبرت و اخرون، 2001، صفحة 11).

II. 2- عمليات إدارة المعرفة

تشكل إدارة المعرفة نتيجة لعدد من العمليات التي من خلالها تفهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المؤسسة، وتعمل بشكل تناسلي وتتكامل فيما بينها. والجدول التالي يبين تلك العمليات:

الجدول رقم (02): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة ومضامينها

العملية	المضمون
تشخيص المعرفة	رصد المنظمة لمصادر المعرفة: الداخلية، متمثلة بما لدى المؤسسة من إمكانيات وما لدى أفرادها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمؤسسة؛ والخارجية: وهي كل المعارف التي تنبع من البيئة المعرفية المحيطة بالمؤسسة، والتي يجب رصدها وفقا لاهتمامات المؤسسة والسعي لارتباط المؤسسة معها (جيلبرت و اخرون، 2001، صفحة 08).
اكتساب المعرفة	الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة. قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال البيانات المالية والاقتصادية، والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس،

	وقد تكون خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها أو المشاركة فيها، ويساعد في ذلك التطورات التكنولوجية.
توليد المعرفة	تتضمن ابتكار واكتساب، وشراء المعرفة، والحصول على المعرفة الكامنة في عقول المبدعين، ويجب أن يفهم أن ذلك لا يعني الحصول على معرفة جديدة فحسب وإنما القدرة على الإبداع وتطوير الأفكار والحلول كقيم مضافة، إن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في ممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية مستمرة (زرقي و الحاج، 2014، صفحة 124).
خزن المعرفة	تشمل العمليات التي يتم من خلالها الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها وتسهيل الوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، ويكون لاستخدام تقنيات المعلومات دور بارز في جميع مراحل هذه العملية. وتعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة التي تشتمل على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والعمليات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد.
توزيع المعرفة	تعد الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتشمل كلا من تقاسم، نشر ونقل المعرفة (العمرى، 2010، صفحة 93)؛ (الياسري، 2013، صفحة 254)، والهدف منها هو تقسيم كفاءات المؤسسة على مجموعات أوسع من الأفراد بغية نشر المعرفة وتعميقها في المؤسسة (beyou, 2003, p. 42).
تطبيق المعرفة	هي الغاية الأساسية لتطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، والمقصود منها هو جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة، وهذا يعني نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء، وذلك بهدف تحسين جودة الأداء وكفاءة العمل وفعاليتها.

المصدر: من اعداد الباحث -بتصرف-

II. 3- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة منظمة ومشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة تتوافر فيها مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تقوم عليها عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة، ولهذا تمثل متطلبات إدارة المعرفة الركيزة الأساسية التي تقوم عليها عمليات إدارة المعرفة في المنظمة، وهي:

أولاً: المورد البشري

يعد المورد البشري أفراد المعرفة الجزء الأهم في إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المعرفة، وتقع على عاتقه مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها والقيام بإعداد البرامج اللازمة، كما يشكل الثقافة التنظيمية التي تحث على تقاسم المعرفة (حنونة و العوضي، جويلية 2011، صفحة 11). ان نجاح تطبيق إدارة المعرفة تستلزم توفر موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، خاصة مع شيوع استخدام فرق العمل في انجاز المهام التنظيمية. ولقد تم تصنيف أفراد المعرفة إلى:

أ. **قادة المعرفة:** أفراد ذوي شخصية خيرة مبدعة تعمل على تدعيم وتشجيع إبداعات الأفراد في المؤسسة، فقائد المعرفة فرد متميز يمارس تأثيراً إيجابياً قوياً على أعضاء الجماعة التي تتبعه في سبيل إنشاء المعارف وترسيخ القيم الداعمة لإدارة المعرفة لدى الأفراد في المؤسسة.

ب. **استراتيجيو المعرفة:** يقومون ببناء استراتيجية المؤسسة على أساس تميزها المعرفي، ونمط الإنتاج لهذه المعرفة واستخلاص الميزة التنافسية منها.

ج. **أفراد الدعم والإسناد:** يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لعمال المعرفة والمدراء أمثال المساعدين...الخ.

د. **عمال (صناع) المعرفة:** يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وتخزينها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية الخام، تكمن أهميتهم في المعارف الكامنة في عقولهم، والتي تمكنهم من تحقيق نتائج مهمة للمؤسسة من خلال قدراتهم على حل المشكلات وتوليد معارف جديدة (نجم، 2005، صفحة 157).

ثانيا: الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه "الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة، ومن خلاله تعمل الوحدات الإدارية المختلفة معا على تحقيق أهداف المؤسسة" (سليمان، 2004، صفحة 205)، وتبرز أهمية الهيكل التنظيمي في إدارة المعرفة بما له من تأثير في سلوكيات الأفراد، فهو يؤثر على طريقة نقل وتبادل وتخزين المعرفة، لذلك لابد من وجود هيكل تنظيمي مرن يساعد على أداء عمليات إدارة المعرفة بكفاءة وفعالية، مما ينعكس على فتح الباب أمام الأفراد على الإبداع والتطور (غدير، 2016، صفحة 100)، ويتميز هذا الهيكل بالمرونة واللامركزية ليأخذ شكل أقل هرمية يسمح بتبادل المعلومات والمعارف والخبرات وفق آليات بعيدة عن البيروقراطية والروتين. ويتطلب ذلك مدير يكون بمثابة القائد لفريق العمل، يمكنه مركزه هذا من قيادة الفريق نحو تحقيق أهداف المنظمة في ظل قيادة ظرفية تفاعلية تحفز العاملين نحو تبادل معارفهم ضمن الفريق، لهذا يتطلب بناء هيكل تنظيمي مناسب لتطبيق إدارة المعرفة ضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية التي تتوافق مع معطيات المعرفة، وهي (عبد الوهاب، نوفمبر 2005، صفحة 120):

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية أكثر تفلطا أي الانتقال من التوسع العموي إلى التوسع الأفقي؛

- التحول من التنظيم القائم على العمل الفردي إلى العمل ضمن فرق العمل الجماعي؛

- التحول من التنظيم المركزي إلى التنظيم اللامركزي، أي من احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد إلى مبدأ مستند على نشر المعرفة بما يغطي المؤسسة ويشارك الجميع في توليدها.

ثالثا: الثقافة التنظيمية

تعبر الثقافة التنظيمية عن "مجموعة من القيم والمعتقدات وطريقة التفكير المشترك بين أعضاء التنظيم، والتي يمكن تعليمها للأعضاء الجدد في المؤسسة (Richard, 2010, p. 314)، لذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم وأكثر العناصر وجوبا لتطبيق إدارة المعرفة، فهي المحرك والدافع لقرارات الإدارة وسلوك الموظفين ولا سيما في بناء المعرفة ونجاح نظام إدارة المعرفة وذلك من خلال تدعيم أنشطة الموظفين في المؤسسة لتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين الأداء، و بالتالي يتطلب من المؤسسة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها بين الأفراد وتشجيعهم على استثمار الوقت في التعلم (الجاموس، 2013، صفحة 177). وبصفة عامة يوجد أربعة طرق تؤثر من خلالها الثقافة في سلوكيات إيجاد ومشاركة واستخدام المعرفة في المنظمات وهي (مسلم، نوفمبر 2009، الصفحات 17-19):

إن ثقافة المنظمة هي التي تصنع الافتراضات الأساسية بشأن ماهية المعرفة التي تعتبر مهمة ومفيدة وذات علاقة بما تقدمه المنظمة

إن ثقافة المنظمة تتوسط العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية: فالثقافة تحتوي على القواعد بشأن الكيفية التي يجب أن تتوزع بها المعرفة بين المنظمة والأفراد، فهي التي تحدد أي المعرفة تنتمي إلى المنظمة وأما تبقى تحت سيطرة الفرد أو الوحدات التنظيمية.

إن ثقافة المنظمة تخلق سياقاً للتفاعلات الاجتماعية: فغالباً ما تضع الثقافة التنظيمية القواعد بشأن ما هو مقبول وما هو مرفوض من السلوكيات داخل المنظمة، كما أنها تحدد أنماط التفاعلات الاجتماعية التي يمكن أن يكون لها تأثير واضح في عمليات خلق واستخدام المعرفة.

رابعا: تكنولوجيا المعلومات

تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها " الوسائل المبتكرة في معالجة المعلومات والمعرفة وشبكة المعلومات للحصول على المعلومات وتخزينها واستخدامها في المؤسسة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة" (Bouvard, 2002, p. 100)، وتمثل تكنولوجيا المعلومات القاعدة الأساسية التي من خلالها يتم تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات باستخدام نظم تسمى " نظم إدارة المعرفة"، وهي عبارة عن نظم قائمة على المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، طورت لدعم وتعزيز عمليات إدارة المعرفة ويمكن استعراضه فيما يلي:

الجدول رقم(03): دور نظم إدارة المعرفة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة

امثلة	مضمونها	تكنولوجيا المعلومات المساندة
منجم البيانات	تحليلات كمية كبيرة من البيانات بغرض إيجاد نماذج يمكن أن تنبئ أصحاب القرار بالسلوك المستقبلي	لاكتشاف المعرفة
نظم التصميم بالحاسوب ونظم الواقع الافتراضي	تعمل على ابتكار معرفة جديدة كابتكار لمنتج جديد، أو إيجاد طرق مناسبة لتحسين المنتج الموجود منها	لتوليد المعرفة
نظم الذكاء الصناعي (النظم الخبيرة...الخ)	أساليب متطورة في برمجة الحاسوب بغرض دفعه للقيام بأعمال واستنتاجات ولو في حدود ضيقة (سعد غالب، تحليل وتصميم نظم المعلومات، 2005، صفحة 10).	للحصول على المعرفة
مخازن البيانات، خرائط المعرفة	النظم التي تحتوي على المعارف والخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين، و ثم تطوير قاعدة مستقلة لكل مجال معرفي (Bouvard, 2002, p. 154)	لحزن المعرفة
(نجم، 2005، صفحة 343)نظم الإدارة الالكترونية للوثائق...الخ (الحنان، 2009، صفحة 254).	تساعد في إمكانية دخول العمل في الوقت ذاته على نفس الوثائق من مواقع مختلفة وإجراءات التنسيق اللازم لأنشطتها	لمشاركة وتوزيع المعرفة
نظم دعم القرار...الخ (سعد غالب، 2011، صفحة 108).	نظم خاصة للتطبيق، من شأنها أن تحقق الاستفادة القصوى من المعارف المكتسبة للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة	لتطبيق المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث -بتصرف-

III- الخلاصة:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة منظمة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة تتوافر فيها مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية التي تقوم عليها عمليات إدارة المعرفة في المنظمة، ولهذا تمثل متطلبات إدارة المعرفة الركيزة الأساسية التي تقوم عليها عمليات إدارة المعرفة في المنظمة، وبدون هذه الدعامات تكون جهود ومبادرات إدارة المعرفة فاقدة للفعالية، وعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر حول متطلبات التطبيق إلا أن معظم المفكرين والباحثين يتفقون على ضرورة خلق بيئة مناسبة ومشجعة لتطبيق أسس إدارة المعرفة وفق أربعة متطلبات هي المورد البشري والثقافة والهيكل التنظيمي إلى جانب تكنولوجيا المعلومات.

وتبين أن لإدارة المعرفة مجموعة متطلبات حتى تكون إدارة فعالة ومولدة للقيمة، وتمثل هذه المتطلبات في:

أولها، الثقافة المؤسسية: التي يمكن أن تكون لها أدوار فعالة وداعمة لعمليات إدارة المعرفة؛

ثانيها، المورد البشري: ويمثل دوره في رعاية وقيادة مبادرات وعمليات إدارة المعرفة وبناء العلاقات الاجتماعية

التي تساعد على تشارك المعرفة ومحفز للإبداع والابتكار؛

ثالثها يتعلق بعنصر الهيكل التنظيمي: وهو بدوره يؤدي دورا مباشرا في نجاح تطبيق برنامج إدارة المعرفة لدى

المنظمة، وبخاصة إذا كان مرنا وذو هيكل أفقي؛

العنصر الرابع والأخير يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال: وهي القاعدة الصلبة التي تقوم عليها إدارة المعرفة،

وخاصة تخزين المعرفة عبر وسائط التخزين الإلكترونية وقاعدة البيانات ونشر وتوزيع المعرفة عبر شبكات الكترونية داخلية وغيرها.

الإحالات والمراجع:

- Claire beyou. (2003). Manager les Connaissances. France: Editions saisons.
- Mahdi.R. (2011). Competitive Advantage within Organizations African . Journal of Business Management, (23)05.
- Nonaka.I. (1995). Takenchi the Knowledge creating company. Oxford university press.
- Partick Bouvard. (2002). Patrick Storhay, knowledge, Management ?paris: Edition EMS.
- Richard, D. (2010). Origination Theory and Design, (7th ed.). USA: South western college publishing.
- أكرم محسن الياسري. (2013). ظفر تامر حسن، اثر عمليات ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينية من القيادات الإدارية في الجامعات الفرات الأوسط). مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(03).
- باسم غدير. (2016). متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة: جامعة تشرين نموذجاً. مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العموم الاقتصادية والقانونية، 38(03).
- بروس جيلبرت، وآخرون. (2001). إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح. ترجمة: صبحي حازم حسن، مصر: المكتبة الأكاديمية.
- حسان عيسى العمري. (2010). دور التكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، 27(52).
- سامي حنونة، ومحمد رأفت العوضي. (جولية 2011). تطبيقات ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (إطار فكري). مؤتمر التعليم الالكتروني واقتصادية المعرفة. فلسطين: جامعة القدس المفتوحة.
- سعد غالب التكريتي. (2004). نظم مساندة القرارات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- سناء عبد الكريم الخناق. (2009). نظام هندسة المعرفة، ط1، عمان: دار القطوف.
- صلاح الدين الكبيسي. (د.ت). إدارة المعرفة، بحوث ودراسات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبد الرحمن الجاموس. (2013). إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة. عمان: دار وائل.
- علي عبد الهادي مسلم. (نوفمبر 2009). إدارة المعرفة: مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة. الرياض .
- محمد زرقو، و عرابة الحاج. (2014). أثر إدارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية(01).
- محمد سمير عبد الوهاب. (نوفمبر 2005). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية (دراسة حالة مدينة القاهرة). مؤتمر مدن المعرفة. المدينة المنورة، السعودية.
- محمود العميان سليمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل.

متطلبات إدرة المعرفة في المنظمات

- معاذ يوسف الذنيبات. (2013). اختيار نموذج مقترح للتطبيق الناجح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية (نحو استراتيجية فعالة لإدارة المعرفة). مجلة دراسات والبحاث (12).
- ناصر جاسم الاغا، و احمد غنيم ابو الخير. (جانفي 2012). واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة و اجراءات تطويرها. مجلة جامعة القدس، سلسلة العلوم الانسانية، 16(01).
- نجم عبود نجم. (2005). إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط1، عمان: مؤسسة الوراق.
- هيثم ابراهيم حجازي. (د.ط.). قياس اثر ادراك ادارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الاردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة.
- ياسين سعد غالب. (2005). تحليل وتصميم نظم المعلومات. عمان: دار مناهج.
- ياسين سعد غالب. (2011). أساسيات نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ط1، عمان: دار المناهج.

مجلة الابتكار والتنمية

ISSN: 2992-2089 / Class: NC

المجلد 01، العدد 01 – جوان 2024

جميع الحقوق محفوظة

