



## مجلة الاستراتيجية والتنمية

مجلة علمية دولية محكمة  
متخصصة في الميدان الاقتصادي  
تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير





UNIVERSITY  
ABDELHAMID BEN BADIS  
MOSTAGANEM

# Strategy and Development Review



---

Approved Scientific International Review  
Specializing in the economic field  
Edited by the Faculty of Economics, Trade  
and Management sciences

---



## مجلة الاستراتيجية والتنمية

مجلة علمية دولية محكمة متخصصة في الميدان الاقتصادي

تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة مستغانم



التزقيم الدولي: 2170-0982

رقم الإيداع القانوني: 2011-4793



معامل التأثير: Impact Factor: SJIF 2014= 4.712

الرئيس الشرفي للمجلة: أ.د. مصطفى بلحاكم - مدير جامعة مستغانم

مدير ورئيس تحرير المجلة: د. العجال عدالة

مدير مساعد ومستشار قانوني: د. جيلالي بوشرف

نائب رئيس التحرير: د. محسن سالم براهمي - فرنسا

### أعضاء هيئة التحرير:

أ.د. ميرجانا رادوفيتش - صربيا

د. مُحمَّد محمود ولد مُحمَّد عيسى

د. بشار المنصور - السعودية

أ. علي بوجلال

د. أمحمد بلقاسم

أ. مُحمَّد بليبة

د. الحاج بن زيدان

أ. براحو حاج ملياني

المكلف باللوجستيك :

السيد عباسة أحمد- الأمين العام للكلية

خلية الإعلام والاتصال :

السيد مُحمَّد شرقيّة

السيد بلال دقيوس

خلية الإعلام الآلي:

أ. أسماء دريسي

أ. سامية دريسي

أ. نبيل عليوات

## لجنة القراءة:

- د. وانا براندوسا ألبو - دنمارك  
د. توفيق سريع باسردة (عميد كلية) اليمن  
د. معمر بلخير (جامعة وهران) الجزائر  
د. أحمد بوسهمين (جامعة بشار) الجزائر  
د. خالد عبد الوهاب البنداري - مصر  
د. ساندرا سرباندو فيليب (جامعة أفيرو) برتغال  
د. كربالي بغداد (جامعة وهران) الجزائر  
د. عبد الرحمن مُحمَّد سالم - اليمن  
د. ماريا إيلينا لا باستيدا توفار - المكسيك  
د. إليزابيث ف. فيرا (جامعة سونتيباغو) برتغال

## اللجنة العلمية:

- د. عبد القادر براينيس - عميد الكلية  
أ.د. ألبار لورد - (سانغور أليكسوندرى)  
أ.د. أحمد عامر عامر (جامعة مستغانم) الجزائر  
أ.د. عبد القادر بابا (جامعة مستغانم) الجزائر  
أ.د. مصطفى بلمقدم (جامعة تلمسان) الجزائر  
أ.د. مُحمَّد بن بوزيان (عميد كلية) الجزائر  
أ.د. عبد السلام بندي عبدالله (ج. تلمسان) الجزائر  
أ.د. عبد الرزاق بن حبيب (جامعة تلمسان)  
أ.د. عبد القادر جفلاط (جامعة ليل) فرنسا  
أ.د. عطية أحمد منصور الجيار - مصر  
أ.د. سعدية قصاب (جامعة دالي ابراهيم) الجزائر  
أ.د. ميرجانا رادوفيتش - صربيا  
أ.د. عبد العزيز سالم (جامعة وهران) الجزائر  
أ.د. فلاديمير سيموفي - صربيا  
أ.د. صوار يوسف (جامعة سعيدة) الجزائر  
أ.د. عاطف جابر طه عبد الرحيم - مصر  
أ.د. رشيد يوسفى (جامعة مستغانم) الجزائر  
أ.د. بلقاسم زايري (جامعة وهران) الجزائر  
أ.د. فاطمة الزهراء زرواط (جامعة مستغانم) الجزائر  
د. مُحمَّد بن دليم القحطاني (ج م فيصل) السعودية  
د. بشير بكار (جامعة مستغانم) الجزائر  
د. مليكة بوجاني (جامعة وهران) الجزائر  
د. نور الدين شريف الطويل (جامعة مستغانم) الجزائر  
د. كراجل دافورين - سلوفينيا  
د. بلقاسم دواح (جامعة مستغانم) الجزائر  
د. رزق سعد الله بخيت الجابري (ج حضرموت) اليمن  
د. مصطفى مُحمَّد النشري - مصر  
د. مُحمَّد التليلى حامدي (جامعة المنستير) تونس  
د. علاء الدين التجاني حمد - السودان  
د. بلحاج فراحي (جامعة بشار) الجزائر  
د. ساندرا سرباندو فيليب (جامعة أفيرو) برتغال  
د. عبدالله حمود سراج (جامعة حضرموت) اليمن  
د. مُحمَّد العيد (جامعة مستغانم) الجزائر  
د. ناتاليا لوقفينوفا - فرنسا  
د. نوري منير (عميد كلية/جامعة شلف) الجزائر  
د. عبد المجيد سعيدي (جامعة قرنوبل) فرنسا  
د. مليكة صديقي (جامعة دالي ابراهيم) الجزائر  
د. ماريا إيلينا لا باستيدا توفار - المكسيك  
د. إليزابيث ف. فيرا (جامعة سونتيباغو) برتغال

## مجلة الاستراتيجية والتنمية

### مجلة علمية دولية محكمة متخصصة في الميدان الاقتصادي



#### مقاييس النشر

تصدر مجلة " الاستراتيجية والتنمية " عن كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير — جامعة عبد الحميد بن باديس — مستغانم. يتعلق الأمر بمجلة علمية دولية محكمة تهتم بالميدان الاقتصادي. تفتح فضاء لجميع أصحاب القدرات العلمية في الجزائر وخارجها بالمساهمة بأحد المواضيع المتعلقة بالاقتصاد ومستجداته، لا سيما في الجزائر، في الدول العربية وعلى المستوى الدولي.

تخضع البحوث العلمية التي ترد إلى المجلة لشروط نشر يتعين على الباحثين الالتزام بها، وهي كالآتي:

■ كتابة اللقب والاسم والعنوان مرفق برقم الهاتف أو الفاكس والبريد الإلكتروني على ورقة مستقلة عن البحث؛

■ أن يرسل البحث مكتوبا بالوارد عن طريق البريد الإلكتروني للمجلة؛

■ لا تقبل إلا البحوث التي لم يسبق نشرها؛

■ أن يشتمل البحث على ملخصين لا يتجاوز كل منهما نصف صفحة أحدهما باللغة العربية والآخر بإحدى اللغتين الأجنبية (الفرنسية أو الإنجليزية). كما يتضمن الملخص الهدف من

البحث والنتائج المتوصل إليها؛

■ ألا يتجاوز البحث 30 صفحة وألا يقل عن 20 صفحة إتباعا للمقاييس التالية:

- البحث المنجز باللغة العربية محررا بخط (Traditional Arabic) حجم 15 بالنسبة للنص وحجم 13 بالنسبة للأرقام في العرض؛

- البحث المنجز باللغة الأجنبية مكتوبا بالوارد وبخط (T. New Roman) بحجم 13؛

- الهوامش بالسنتيمتر: علوي/ سفلي: 1,5، يمين/ يسار: 1,5 ؛ بين الأسطر: 1,5 ؛

- حجم الورقة: عرض: 17 / طول: 24.
- يجب احترام المقاييس الأكاديمية والشروط الشكلية في إعداد المقالة، ويراعى في ذلك خاصة:
  - مقدمة البحث: تحديد أهداف البحث ومنهجيته؛
  - كتابة الهوامش أوتوماتيكيا في أسفل الصفحة؛
  - ترقيم الأشكال والجداول والرسومات ترقيما متسلسلا ولكل على حدة؛
  - أن ينتهي البحث بخاتمة تتضمن النتائج، مع إدراج قائمة المراجع في آخر البحث مرتبة حسب الحروف الأبجدية؛
  - إذا كان المرجع كتابا يدون الاسم الكامل للمؤلف(ة)، عنوان الكتاب بخط مغاير (مكان النشر: الناشر، سنة النشر)، الصفحة.
- تخضع البحوث للتحكيم من طرف هيئة علمية لقبول أو رفض نشرها أو القيام ببعض التعديلات اللازمة؛
- لا تقبل إلا البحوث المرسلة من طرف أصحابها عن طريق البريد الإلكتروني الشخصي. ولا ترد البحوث التي لم تنشر؛
- تحتفظ المجلة بكافة حقوق النشر، وإعادة نشر موضوع الباحث يتطلب موافقة كتابية من المجلة؛
- المقالات التي يتم نشرها في المجلة، تعرض على مستوى موقع المجلة وهي قابلة للتحميل؛
- لا يمكن نشر مقال ثاني إلا بمضي ثلاث سنوات بعد نشر الأول؛
- المفاهيم والآراء المعبر عنها في المقالات لا تلزم إلا أصحابها.

**المراسلات والاشتراكات:** مجلة الاستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية - موقع خروبة - جامعة مستغانم - ولاية

مستغانم 27000 ، الجزائر

الفاكس: 00213 45 421150 / البريد الإلكتروني: [strg.devp@gmail.com](mailto:strg.devp@gmail.com)

الموقع الإلكتروني: [www.revuesd.net](http://www.revuesd.net)

**مجلة الاستراتيجية والتنمية**  
**مجلة علمية دولية محكمة متخصصة في الميدان الاقتصادي**



الترقيم الدولي: 2170-0982

رقم الإيداع القانوني: 2011-4793



معامل التأثير: Impact Factor: SJIF 2014= 4.712

**العدد الثامن - جانفي 2015**

**الفهرس**

| الصفحة | اسم ولقب الباحث (ان)                                         | عنوان المقال                                                                                                                           |
|--------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 07     | د. عبود زرقين (جامعة ام البواقي)<br>نورة بيري (جامعة قفالة)  | محددات تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة في كل من<br>الجزائر، تونس والمغرب<br>" دراسة قياسية مقارنة خلال الفترة 1996-2012 "           |
| 38     | أ.مراس محمد (جامعة سعيدة)<br>أ.بن سماعيل مراد (جامعة سعيدة)  | النمذجة القياسية لأثر الإنفاق العام على التشغيل والدخل<br>والأسعار في الجزائر للفترة 2001_2014 باستخدام<br>نموذج التكامل المتزامن وECM |
| 63     | بوادو فاطيمة (جامعة تيارت)<br>د. مداني بن شهرة (جامعة تيارت) | استخدام أسلوب الشبكات العصبية الاصطناعية في التنبؤ<br>بمجم المبيعات في المؤسسة الجزائرية (دراسة تطبيقية)                               |
| 90     | د.عدالة العجال (جامعة مستغانم)<br>جلال كريمة (جامعة مستغانم) | دور شبكات التواصل الاجتماعي في تسويق المنتجات<br>السياحية، دراسة إحصائية تحليلية                                                       |
| 113    | أ. صديفي محمد عبد الرحمن السخاوي (موريطانيا)                 | منطقة انواذيبو الحرة الموريتانية: الواقع والتحديات                                                                                     |
| 139    | د. عتو الشارف (جامعة مستغانم)<br>اجري خيرة (جامعة مستغانم)   | محددات النمو الاقتصادي في الجزائر دراسة قياسية خلال<br>الفترة 1970-2011                                                                |
| 173    | أ. صبرينة ترغيني (جامعة بسكرة)                               | واقع ممارسة التفكير الإستراتيجي<br>دراسة تحليلية لأراء عينة من مسؤولي المؤسسات العمومية<br>والاقتصادية لولاية بسكرة -الجزائر           |

| الصفحة | اسم ولقب الباحث (ان)                                         | عنوان المقال                                                                                              |
|--------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 196    | أ. سليم مجلخ (جامعة عنابة)                                   | الآثار المصرفية للأزمة المالية والاقتصادية العالمية على الجزائر                                           |
| 222    | صديقي خضرة (جامعة بشار)<br>لخديمي عبد الحميد (جامعة بشار)    | حوكمة الشركات ودورها في النمو الاقتصادي مقارنة قياسية للفترة (2003-2012)                                  |
| 242    | د. عمار طهرات (جامعة الشلف)                                  | أساليب تحقيق الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات، دراسة وصفية تحليلية لحالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر |
| 280    | د. بلقاسم احمد (جامعة مستغانم)                               | إستراتيجية إخراج النشاطات دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية                                       |
| 297    | أ. خليفة الحاج (جامعة مستغانم)<br>أ. زقاي وليد (جامعة وهران) | ترشيد تدعيم الخبز في الجزائر للحفاظ على القدرة الشرائية للمستهلك                                          |

## محددات تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة في كل من الجزائر، تونس والمغرب

## " دراسة قياسية مقارنة خلال الفترة 1996-2012 "

د. عبود زرقين

أستاذ محاضر (أ) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة أم البواقي / الجزائر

أ. نورة بيري

أستاذ مساعد (أ) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة قلمة / الجزائر

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المحددات الرئيسية لتدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة في كل من الجزائر، تونس والمغرب خلال الفترة 1996-2012. وبعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بالمحددات النظرية للاستثمار الأجنبي المباشر في الدول المضيفة، تم إعداد نموذج لقياس العوامل المؤثرة على تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة داخل كل من الجزائر، تونس والمغرب، على النحو المحدد في الأدبيات الاقتصادية والدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك للاستفادة من هذا النموذج في التعرف على أهم السياسات التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة لدول الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى كل من العوامل المحلية كالناتج المحلي الإجمالي وتطور القطاع المالي وسعر الصرف من أكثر العوامل تأثيرا على تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة في كل من الجزائر، تونس والمغرب.

**الكلمات المفتاحية:** الاستثمار الأجنبي المباشر، مناخ الاستثمار، مؤشرات الأداء، التنمية الاقتصادية، حجم السوق.

**Abstract:**

This study aims to identify the determinants of the flow of foreign direct investments to Algeria, Tunisia and Morocco during the period 1996-

2012. After reviewing the literature about the theoretical determinants of foreign direct investment in the host countries, we have prepared a model to measure the factors affecting foreign direct investment flows to Algeria, Morocco and Tunisia, as specified in the economic literature and previous studies relevant to identify the most important policies that help to attract foreign direct investment to the selected countries.

The study shows that the GDP, the evolution of the financial sector and the exchange rate are the most influential factor on the flows of foreign investment direct in Algeria, Tunisia and Morocco.

**Key words:** foreign direct investment, investment climate, performance indicators, economic development, size of the market.

#### مقدمة:

لقد أدت العولمة بأفكارها المختلفة إلى تقريب المسافات بين الدول، بفعل التطور العلمي وخصوصا في تكنولوجيات الاتصال، حيث أصبح العالم كقرية صغيرة، ولم يعد للاستثمار جنسية بفعل سياسات الباب المفتوح، التي تخضت عن التحرير الاقتصادي الذي انتهجته جل دول العالم بداية من ثمانينات القرن الماضي. فالدول النامية وخصوصا التي انتزعت استقلالها بعد الحرب العالمية الثانية، توجهت نحو التنمية الاقتصادية مقتنعة بأن الحفاظ على استقلالها الاقتصادي هو الضامن الوحيد للحفاظ على استقلالها السياسي.

وقد خاضت هذه الدول هذه العملية بمعوقات متعددة، وتغلبت على بعض منها، إلا أن شح رأس المال كان أكبر معوقاتها، وهو ما أدى بها إلى الاعتماد على المصادر الخارجية، التي اتخذت أشكال متعددة كالمنح والقروض والمساعدات. ونظرا للعواقب السلبية لهذه الأشكال، وإلى جانب الاضطرابات الاقتصادية التي عانت منها هذه البلدان، وجدت في الاستثمار الأجنبي المباشر ملاذا آمنا، لما له من خصائص فريدة عن الأشكال الأخرى لتدفقات رؤوس الأموال الدولية. فتسابق الدول على بذل المزيد من الجهود في تحسين مناخها الاستثماري لاجتذابه، لما يوفره من مزايا تتمثل على سبيل المثال لا الحصر في توفير رؤوس

الأموال، نقل التكنولوجيا، ترقية المعارف، زيادة فرص العمل، تقليل التبعية، تعزيز معدلات النمو الاقتصادي.

### إشكالية البحث:

بناء على ما سبق تبلور الإشكالية لهذه الدراسة من خلال السؤال الجوهري التالي:

ما هي المحددات الرئيسية المؤثرة في تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشر في كل من الجزائر، تونس والمغرب؟  
ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

- ما هي المقومات الأساسية لمناخ الاستثمار في كل من الجزائر، تونس والمغرب؟
- هل يوجد تأثير للمتغيرات الاقتصادية الكلية على تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة داخل دول الدراسة؟
- هل يوجد تباين في محددات تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة بين دول الدراسة؟

### فرضية البحث:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية ندرج الفرضيات التالية:

- يعتبر مناخ الاستثمار في كل من الجزائر، تونس والمغرب أحد العوامل الرئيسية في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة؛
- لا يوجد تأثير للمتغيرات الاقتصادية الكلية على تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة داخل دول الدراسة؛
- لا يوجد تباين في محددات تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة بين دول الدراسة.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في كون الاستثمارات الأجنبية المباشرة ظاهرة اقتصادية، تشكل عملية تهيئة المناخ المناسب لاستقطابها إحدى أنجع الوسائل لزيادة تدفقاتها، ومن هنا تأتي أهمية معرفة العوامل المحددة

للقرارات الاستثمارية، من اجل صياغة السياسات التي تساعد على جذبها ،والعمل على إزالة العقبات أمام تدفقها.

### أهداف البحث:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- استعراض محددات تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة في النظرية الاقتصادية؛
- استعراض ومقارنة المناخ الاستثماري السائد في كل من الجزائر، تونس والمغرب، وذلك لتحديد المزايا التي تمنحها بيئتها الاقتصادية للمستثمر الاجنبي، وكذا لتحديد نقاط الضعف في السياسات الاستثمارية المتبعة من طرفها بغرض تحسينها؛
- إعداد نموذج قياسي لمحددات تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة في كل من الجزائر، تونس والمغرب، والذي يمكننا من وضع مجموعة التوصيات فيما يخص السياسات الملائمة لجذب المزيد من هذه الاستثمارات.

### منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة سعيا لتحقيق أهدافها على منهجين: المنهج الوصفي لدراسة متغير الاستثمار الأجنبي المباشر وتحليل العوامل المؤثرة فيه؛ والمنهج الاستقرائي بهدف قياس أثر المتغيرات الاقتصادية الكلية على تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة في كل من الجزائر، تونس والمغرب، وذلك من خلال أساليب القياس الاقتصادي.

### الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ،التي أسهمت بدور كبير في إبراز دور وأهمية الاستثمارات الأجنبية المباشرة في تحقيق التنمية الاقتصادية ،حيث تمت دراسة مختلف الأبحاث والدراسات التي تخصصت في تحليل وتقييم العوامل المحددة لتدفق هذه الاستثمارات في البلدان المضيفة بشكل عام

وبلدان المغرب العربي بشكل خاص ،حيث كان لهذه المراجع والدراسات دور متميز في ضبط الإشكالية ،  
ومن أهم هذه الدراسات ما يلي:

✓ **دراسة بلقاسم العباس (2009).** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة محددات الاستثمار الأجنبي العربي  
البيئي في الدول العربية خلال الفترة 1998-2008، وذلك من خلال الاعتماد على نموذج الجاذبية لـ  
Tinbergen. وتشير النتائج إلى أن متغيرات الجاذبية المعتمدة لها معنوية ولكنها تفسر جزء قليل من  
هذه التدفقات الاستثمارية العربية البيئية، وذلك لعدم التجانس بين الدول العربية.

✓ **دراسة Pravin Jadhav (2012).** تستكشف هذه الدراسة دور العوامل الاقتصادية، المؤسسية  
والسياسية في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى بلدان البريكس ( البرازيل، روسيا، الهند، الصين  
وجنوب أفريقيا) خلال الفترة 2000-2009. وتشير النتائج إلى أن حجم السوق هو المحدد الرئيسي  
للاستثمار الأجنبي المباشر المتدفق إلى هذه المنطقة، تشير النتائج أيضا إلى أن الانفتاح التجاري، توافر  
الموارد الطبيعية، سيادة القانون والمساءلة والمحاسبة ذات دلالة إحصائية في تفسير هذه التدفقات؛

✓ **دراسة Cim Tintin (2013).** بحثت هذه الدراسة محددات تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر  
في ستة بلدان من أوروبا الوسطى والشرقية والقادمة من أربعة مناطق هي الاتحاد الأوروبي، الولايات  
المتحدة الأمريكية، الصين واليابان، وهذا من خلال دمج العوامل التقليدية والمتغيرات المؤسسية خلال  
الفترة 1996-2009. وتشير النتائج إلى الدور الإيجابي والهام لحجم السوق والانفتاح التجاري  
والعضوية في الاتحاد الأوروبي وكذا للمحددات المؤسسية (الحريات الاقتصادية، هشاشة الدولة،  
الحقوق السياسية، الحريات المدنية) على تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر لهذه الدول. كما تكشف  
النتائج عن وجود فروق ملحوظة في العوامل المحددة لهذه التدفقات الواردة من المناطق الأربعة المعتمدة  
في هذه الدراسة؛

✓ **دراسة Ben-Taher Hasen (2009).** بحثت هذه الدراسة محددات الاستثمار الأجنبي المباشر  
الداخل لدول المغرب العربي خلال الفترة 1990-2006. حيث أبرزت النتائج أن كل من نمو السوق

المحلي ورصيد الاستثمار الأجنبي المباشر وسعر الصرف تعمل على تفسير سلوك الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل لهذه الدول. كما أظهرت الدراسة أن سيطرة القطاع الحكومي (وما يترتب عليه من فساد وبيروقراطية)، ومعدل التضخم هي العوامل التي أدت بهذه المنطقة إلى استقطاب تدفقات أقل من نظيراتها من المناطق الأخرى في مجال الاستثمار الأجنبي المباشر.

### خطة العمل:

بناء على ما سبق وتحقيقاً لأهداف الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث محاور رئيسية على النحو التالي:

- المحور الأول - مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر ومحدداته
- المحور الثاني - مناخ الاستثمار في الجزائر، تونس والمغرب
- المحور الثالث - دراسة قياسية لمحددات تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة في دول الدراسة

### المحور الأول: مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر ومحدداته

حضي موضوع الاستثمار الأجنبي المباشر بكثير من الاهتمام منذ مدة طويلة، حيث تناولت العديد من الأدبيات الاقتصادية دوافعه ومحدداته منذ ظهور الفكر الكلاسيكي. ومازال التنظير مستمرا بسبب ظهور متغيرات جديدة على نحو مستمر نتيجة للتغير في الأوضاع الاقتصادية العالمية على الدوام.

### 1 - مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر

للاستثمار الأجنبي المباشر تعريفات متعددة، وكل تعريف يختلف عن الآخر، من حيث الزاوية التي ينظر بها إليه والغرض منه. وكذا لتعدد مصادره، أشكاله وآثاره على الدول المضيفة. فقد عرف Hymer الاستثمار الأجنبي المباشر بأنه "حركة دولية لرأس المال الخاص على المدى الطويل بحيث يكون المستثمر يراقب مباشرة المؤسسة الأجنبية".<sup>1</sup> وعرفه Kojima بأنه "التحركات في رأس المال الهادفة بشكل أساسي

<sup>1</sup> Stephen H. Hymer, The international Operations of National Firm, A Study of Direct Foreign Investment, Thesis of doctor, McGill University, Canada, 1960, p 11.

إلى السيطرة على إدارة وأرباح مؤسسات الأعمال الأجنبية<sup>2</sup>. أما Bertin فيعرفه بأنه: "الاستثمار الذي يستلزم السيطرة (الإشراف) على المشروع. يأخذ هذا الاستثمار شكل إنشاء مؤسسة من قبل المستثمر وحده أو بالمشاركة المتساوية أو غير متساوية. كما أنه يأخذ أيضا شكل إعادة شراء كلي أو جزئي لمشروع قائم". ويمكن للمؤسسة المنشأة على هذا النحو أن تحوز أو لا تحوز الشخصية الحقوقية (كالوكالات أو الفروع). يبقى التعريف بين هاتين الفئتين الأخيرتين غير دقيق بسبب صعوبة إيجاد معيار مرض في ذلك المجال. وهكذا فإن المشتريات المنعزلة لأسهم شركة ما من قبل مؤسسة أخرى والتي هي، إذا أخذت على حدة، ذات مظهر توظيفي يمكن أن تؤدي إلى السيطرة الحقيقية على هذه الشركة.<sup>3</sup>

وعرف تقرير الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCTAD الاستثمار الأجنبي المباشر على أنه: "استثمار ينطوي على علاقة طويلة المدى ويعكس مصلحة دائمة وسيطرة من كيان مقيم في اقتصاد ما (المستثمر الأجنبي، أو الشركة الأم) وذلك في مؤسسة مقيمة في اقتصاد آخر (مؤسسة الاستثمار المباشر أو المؤسسة التابعة لها أو فروع الشركات الأجنبية)<sup>4</sup>. وقد أعطت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE تعريفا كالتالي "الاستثمار الأجنبي المباشر يعكس مصلحة دائمة من قبل مؤسسة مقيمة في اقتصاد معين (المستثمر المباشر) في مؤسسة (مؤسسة الاستثمار الأجنبي المباشر) مقيمة في اقتصاد آخر. وتعني المصلحة الدائمة وجود علاقة طويلة المدى بين المستثمر المباشر ومؤسسة الاستثمار المباشر، ودرجة كبيرة من التأثير على إدارة المؤسسة وذلك من خلال ملكية مباشرة أو غير مباشرة لـ 10% أو أكثر<sup>5</sup>".

من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نخلص إلى أن الاستثمار الأجنبي المباشر هو تحويل رأس المال (نقدي، عيني، تقنيات، معارف) إلى دولة أخرى للاستثمار في المشاريع. ويستطيع المستثمر الأجنبي أن

<sup>2</sup> Kojima Kiyoshi, Direct Foreign Investment, Billing and Sons Ltd, Guildford, London, 1982, p52.

<sup>3</sup> برتان، الاستثمار الدولي، منشورات عويدات، لبنان، 1980، ص 11.

<sup>4</sup> UNCTAD, World Investment Report: Transnational Corporation, Agricultural Production and Development, New York and Geneva, 2009, p243.

<sup>5</sup> OECD, Benchmark Definition of Foreign Direct Investment, Fourth Edition, 2008, pp48-49

يدير المشروع جزئيا أو كلياً حسب قوة التصويت التي يتمتع بها. بالتالي فالاستثمار الأجنبي المباشر يمثل علاقة طويلة المدى بين المستثمر الأجنبي والدولة المضيفة.

## 2 - محددات الاستثمار الأجنبي المباشر

لقد اهتم العديد المنظرين الاقتصاديين بالعوامل التي تؤثر على قرار المستثمر الأجنبي للتوطن في الخارج. بعضها يرجع إلى الدول المضيفة مثل المناخ الاستثماري والسياسي والاجتماعي، وبعضها الآخر يرجع للمستثمر الأجنبي بحد ذاته من حيث حجمه وتوافر الموارد لديه. وهناك عوامل تعود للدولة الأم وطبيعة السوق التي ينتمي إليها المستثمر الأجنبي. وتتفاوت درجة تأثير هذه العوامل على قرار الاستثمار بالخارج من دولة لأخرى ومن شركة لأخرى.

إن قرار التوطن في الخارج، والشكل الذي يأخذه، يستجيب أساسا لمقاربة جزئية خاصة بكل مؤسسة. في هذا الإطار، يمكن أن يكون محيط ما جاذب لبعض النشاطات عن محيطات أخرى. بالمقابل فإن اختيار شكل ومكان التوطن يكون على أساس مجموعة من المزايا التي تملكها الشركة المستثمرة والمنطقة المستقطبة.<sup>6</sup> هذه المقاربة دفعت Dunning سنة 1977، إلى تقديم إحدى أهم وأشمل النظريات المفسرة للاستثمار الأجنبي المباشر، وهي النظرية الانتقائية (The Eclectic Theory)، التي تعتبر الأكثر قبولا وقدرة على تفسير الظاهرة.<sup>7</sup> وقد أكد Dunning على أن توجه المؤسسة للقيام بالاستثمار الأجنبي المباشر هو بمثابة وظيفة ذات ثلاث شروط:

- الشرط الأول يكمن في ضرورة أن تتمتع المؤسسة بإمكانيات خاصة تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة؛

<sup>6</sup> Slim Driss, L'attractivité des Investissement Directs Etrangers Industriels en Tunisie, Région et Développement, N° 25, 2007, p140

<sup>7</sup> Sakina Mekhmouche, Etude Comparative des Systèmes Fiscaux d'Attraction des IDE au Magreb, Edition Universitaire Européennes, Allemagne, 2011, p23.

- الشرط الثاني يتمثل في مدى إدراك الشركات للمصلحة في التدويل، والاستخدام الأمثل للموارد الخاصة بها، بالإضافة إلى الإمكانيات المتوفرة لدى الدول المضيفة؛
- أما الشرط الثالث فيتمثل في كون التدويل مرتبط بالعوامل التي يجب أن تكون متوفرة في الموقع، حتى تتمكن من المفاضلة بين مجموعة الخيارات المقترحة.<sup>8</sup>

هذه الشروط تشكل في حد ذاتها محددات رئيسية تدفع بالشركات إلى القيام بالاستثمار الأجنبي المباشر، وفي هذا السياق ركز Dunning تحليله على نموذج (OLI)، لبيان مختلف الإمكانيات التي إن توافرت للمؤسسة فإنها تمكنها من التوطن في الخارج. فإن توافرت للمؤسسة الإمكانيات الخاصة بالشركة (Ownership Advantage) مثل المزايا التكنولوجية ووفورات الحجم، وسهولة الدخول إلى الأسواق، وإمكانيات الدولة المضيفة (Location Advantage) مثل الهياكل القاعدية ونوعية المدخلات، والإمكانيات المرتبطة بالتدويل (Internalization Advantage) مثل تخفيض تكاليف الصرف وحماية مهارة التسيير، فإنها تتخذ قرار الاستثمار الأجنبي المباشر. الخيار الثاني يتحقق عندما تستطيع المؤسسة الجمع بين (O)، (I)، وبالتالي تتجه للتصدير كأسلوب لاختراق الأسواق. أما الخيار الثالث فيقتصر على التنازل على الرخص، في حالة توفر المؤسسة على الإمكانيات الخاصة بها فقط (O).<sup>9</sup>

وينطوي تصنيف محددات الاستثمار الأجنبي المباشر على ثلاثة أنواع يوضحها الشكل رقم (1). حيث يبين لنا ثلاث محددات رئيسية للاستثمار الأجنبي المباشر لها علاقة بالبلد المضيف والمستثمر الأجنبي، فإطار سياسات الاستثمار الأجنبي المباشر على غرار الاستقرار السياسي يكون ذو أثر مباشر على قرارات المستثمر. كما تلعب التسهيلات لتيسير وإدارة أعمال المستثمرين والتي ترتبط بحوافز الاستثمار والكفاءة الإدارية والنواحي الاجتماعية، والحد من الفساد دورا مهما في تحسين مناخ الاستثمار.

<sup>8</sup> John H. Dunning, The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future, International Journal of the Economics of Business, , Vol 8, N°

<sup>9</sup> Denis Terson, John L.Bricaut, L'investissement International, Armond Colin, France, 1996, p 69.

شكل رقم (1): محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول المضيفة



UNCTAD, World Investment Report : Trends and Determinants, Overview, New York and Geneva, 1998, p 91.

## المحور الثاني-مناخ الاستثمار في كل من الجزائر، تونس والمغرب

### 1 - التطورات من حيث الأداء وإمكانية

من خلال تحليل البيانات المتوفرة عن مؤشري الأداء والإمكانية في دول الدراسة نسجل أن هذه الدول يمكن تصنيفها إلى مجموعتين: مجموعة كان أداؤها أعلى من إمكاناتها على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، وهو ما يعتبر تقدم في تطبيق السياسات الرامية إلى زيادة نصيبها من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر. أما المجموعة الثانية فكان أداؤها أقل من إمكاناتها على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، أي أنه لا زالت هناك فجوة بين أداء هذه المجموعة وقدرتها على زيادة نصيبها من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر. والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (1): الترتيب العالمي لمؤشري الأداء والإمكانية في مجال جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في دول الدراسة خلال الفترة 2000-2010

|         | 2010    |      | 2009    |      | 2005    |      | 2000    |      |
|---------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|
|         | إمكانية | أداء | إمكانية | أداء | إمكانية | أداء | إمكانية | أداء |
| الجزائر | 62      | 102  | 77      | 82   | 66      | 118  | 86      | 119  |
| المغرب  | 69      | 101  | 95      | 78   | 88      | 77   | 94      | 107  |
| تونس    | 86      | 49   | 72      | 50   | 62      | 79   | 71      | 52   |

المصدر:

UNCTAD, World Investment Report 2012: Towards a New Generation of Investment Policies, Annex Table N 28.

تشير مقارنة بيانات الأداء مع بيانات الإمكانية المعروضة في الجدول رقم (1)، إلى أن حجم الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد إلى كل من الجزائر و المغرب، لا يرقى إلى مستوى إمكانية هذه الدول في استقطاب هذه التدفقات. فالجزائر على سبيل المثال، لم تنل سوى المرتبة 102 من حيث مستوى الأداء في سنة 2010 من أصل 141 دولة يشملها هذا المؤشر، وهذا بالرغم من المرتبة الجيدة التي تحتلها من حيث الإمكانية. أما تونس فنلاحظ أنها وبداية من سنة 2009، وبالرغم من إمكاناتها المتواضعة على

جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، إلا أنها حققت أداء أكبر من إمكانياتها. وإذا ما حللنا البيانات الواردة في الجدول (1)، نلاحظ أن الجزائر، تونس والمغرب حققت تقدما في مؤشر الأداء خلال الفترة 2000-2010. ومن تلك الدول نجد الجزائر التي ارتفع ترتيبها عالميا سنة 2009 إلى الرتبة 82 والتي لم تحتل سوى الرتبة 119 عام 2000.

## 2 - واقع مناخ الأعمال

بالإضافة إلى تحسين أداء السياسة الاقتصادية الكلية، والإطار التشريعي والخدمات الحكومية، هناك مؤشر آخر هام جدا يعكس قدرة الدولة على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ويسمى مؤشر مناخ الأعمال الذي يشمل عدة عوامل أساسية يواجهها المستثمر عند القيام بنشاط الاستثمار في كل دولة. ومن هذه العوامل تحديات إقامة المشاريع من حيث عدد الإجراءات التي يجب القيام بها لتسجيل الشركات والوقت الذي يستغرقه تنفيذ هذه الإجراءات محسوبا بالأيام. وتشمل تلك العوامل أيضا الإجراءات والوقت الذي يستغرقه تنفيذ العقود، وتسوية حالات الإعسار في حال حدوث نزاعات بين المستثمر وبين الجهات الرسمية أو غير الرسمية في الدولة المضيفة.<sup>10</sup>

بتحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (2) عن مناخ الأعمال في الجزائر، تونس والمغرب لسنة 2013 والذي يمثل ترتيب يشمل 185 دولة، أن تونس قد احتلت المرتبة 50 وهي مرتبة حسنة تعكس الجهود المبذولة من طرفها خلال السنوات الماضية لتحسين مناخ الأعمال. أما المغرب فقد احتلت المرتبة 97 وهي مرتبة متوسطة، وتأتي الجزائر ضمن المراتب المتأخرة في هذا المؤشر.

### جدول رقم (2): ترتيب دول الدراسة في مؤشر مناخ الأعمال لسنة 2013

| الجزائر | تونس | المغرب |                                  |
|---------|------|--------|----------------------------------|
| 152     | 50   | 97     | مرتبة سهولة ممارسة أنشطة الأعمال |
| 156     | 66   | 56     | بدء المشروع                      |

<sup>10</sup> الاسكوا، الاستعراض السنوي في مجال العولمة والتكامل الإقليمي في الدول العربية، الأمم المتحدة، 2007، ص 19.

|     |     |     |                       |
|-----|-----|-----|-----------------------|
| 79  | 93  | 138 | استخراج تراخيص البناء |
| 62  | 51  | 165 | الحصول على الكهرباء   |
| 163 | 70  | 172 | تسجيل الممتلكات       |
| 104 | 104 | 129 | الحصول على الائتمان   |
| 100 | 49  | 82  | حماية المستثمرين      |
| 110 | 62  | 170 | دفع الضرائب           |
| 47  | 30  | 129 | التجارة عبر الحدود    |
| 88  | 78  | 126 | تنفيذ العقود          |
| 86  | 39  | 62  | تسوية حالات الإعسار   |

المصدر:

World Bank, International Financial Corporation, Doing Business in 2013,  
site : [www.doingbusiness.org/rankings](http://www.doingbusiness.org/rankings)

وبالرغم من الإجراءات المتخذة لتحسين مناخ الأعمال في دول الدراسة، إلا أنها لم ترتقي إلى المستوى الذي بلغته باقي دول العالم، بحيث لم تحتل مراكز متقدمة، مما يدل على ضعف قدرة هذه البلدان على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر. ويتحتم عليها استكمال الإصلاحات المحفزة لمزاولة الأعمال والاستثمار، ولا سيما القيام بما يلي:<sup>11</sup>

أ - الإسراع في إزالة العقبات الإدارية والبيروقراطية التي تزيد من تكلفة مزاولة الأعمال؛

ب - تفعيل أداء المؤسسات الرسمية ورفع مستوى الحكم الرشيد، وبالأخص من خلال تفعيل تطبيق القوانين؛

ج - تحسين مستوى البنى الأساسية للاتصالات والمواصلات؛

د - تعزيز حماية المستثمر، ولا سيما صغار المستثمرين؛

<sup>11</sup> الاسكوا، الاستعراض السنوي في مجال العولمة والتكامل الإقليمي في الدول العربية، الأمم المتحدة، 2009، ص 12.

هـ - استكمال تحرير التجارة، ولا سيما العربية البينية، وتعميق التكامل الاقتصادي العربي من خلال تحرير التجارة في الخدمات؛

و - استكمال الإصلاحات التشريعية، حيث إن التشريعات غير المتلائمة مع المتغيرات الاقتصادية الراهنة تعيق إلى حد كبير إمكانية إنشاء المشاريع الاستثمارية وتقديم التسهيلات لها؛

ز - تعزيز مفهوم التشارك بين القطاعين العام والخاص وفتح المجال بشكل أكبر أمام استثمار القطاع الخاص في جميع القطاعات الاقتصادية، وإزالة الحضر الذي تفرضه بعض البلدان على دخول القطاع الخاص إلى بعض القطاعات التي تمتلك أهمية رئيسية لاقتصاديات هذه البلدان.

### 3 - المكونات الاقتصادية

يعتبر المناخ الاستثماري وتشجيع جذب رأس المال الأجنبي عموما والعربي البيني خصوصا، للمساهمة في مشاريع التنمية الاقتصادية في الدولة، إحدى الركائز الأساسية لمواصلة اقتصاديات كل من الجزائر، تونس والمغرب مسيرتها على طريق الإصلاح، وذلك من أجل تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية والرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لجميع المواطنين. وتتمثل جملة العوامل الاقتصادية المتوفرة في دول الدراسة، والعاملة على جذب المستثمرين الأجانب من الدول العربية في عدة متغيرات نلخص بعض منها في هذا الجزء.

#### أولاً: مؤشرات الأداء الداخلي

##### أ: حجم السوق

تركز العديد من النظريات الاقتصادية وغالبية الدراسات الميدانية على أهمية حجم السوق كمحدد رئيسي لتفسير تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في العالم، حيث أن أعمال الشركات متعددة الجنسيات تتطلب أسواقا كبيرة لتصريف منتجاتها قبل الاتجاه إلى التصدير. ويعرض الجدول رقم (3) بيانات حجم السوق لدول الدراسة.

## جدول رقم (3): بيانات حجم سوق دول الدراسة خلال الفترة 1996-2012

| 2012   | 2011   | 2010   | 2009   | 2005   | 2000  | 1996  |               |         |
|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|---------------|---------|
| 207955 | 198538 | 161777 | 138199 | 102339 | 54790 | 46941 | GDP*          | الجزائر |
| 38481  | 37726  | 37062  | 36383  | 33960  | 31719 | 29845 | السكان**      |         |
| 5403   | 5257   | 4364   | 3796   | 3013   | 1727  | 1572  | GDPper*<br>** |         |
| 96729  | 99211  | 90770  | 90908  | 59523  | 37020 | 36638 | GDP           | المغرب  |
| 32521  | 32059  | 31642  | 31276  | 30125  | 28710 | 27237 | السكان        |         |
| 2924   | 3044   | 2822   | 2861   | 1948   | 1275  | 1332  | GDPper        |         |
| 45562  | 46434  | 44377  | 43607  | 32282  | 21473 | 19587 | GDP           | تونس    |
| 10777  | 10673  | 10549  | 10439  | 10029  | 9563  | 9089  | السكان        |         |
| 4236   | 4350   | 4206   | 4177   | 3218   | 2245  | 2154  | GDPper        |         |

\* مليون دولار، \*\* ألف نسمة \*\*\* دولار.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على قاعدة بيانات البنك الدولي:

الموقع databank.worldbank.org

يضم سوق الجزائر، تونس والمغرب ما يقارب 81.779 مليون نسمة سنة 2012، حيث تحتل الجزائر المرتبة الأولى بعدد سكان يبلغ 38.481 مليون نسمة، تليها المغرب بـ 32.521 مليون نسمة. ولكن لا يعتبر عدد السكان مؤشرا كافيا للتعبير عن حجم الطلب الفعلي في السوق المحلية، حيث يرتبط بالقدرة الشرائية للأفراد، وبالرجوع إلى بيانات الناتج المحلي الإجمالي التي تؤخذ في غالب الأحيان للتعبير عن حجم السوق، والناتج المحلي الإجمالي الفردي التي تعتبر كمؤشر للقدرة الشرائية للأفراد، نلاحظ أن الناتج المحلي الإجمالي للجزائر، تونس والمغرب لم يعرف تغيرا كبيرا في الفترة 1996-2000، غير أنه وبداية من 2005 شهدت الجزائر زيادة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي ليبلغ في سنة 2012 قيمة 207.955 مليار دولار وهو ما يعادل 4.4 أضعاف قيمته في سنة 1996. ويعزى هذا الارتفاع الكبير إلى مداخيل

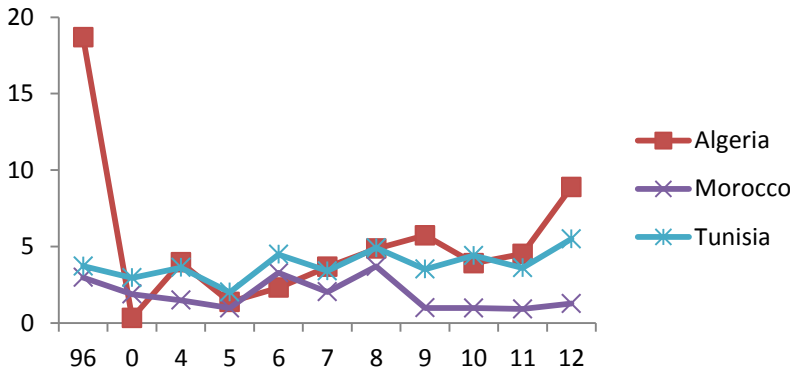
المحروقات التي عرفت أسعارها مستويات قياسية خلال هذه الفترة، أما المغرب وتونس فقد سجلت بدورها مستويات مرتفعة للناتج المحلي الإجمالي في الفترة 2009-2012.

كذلك بملاحظة بيانات الدخل الفردي نلاحظ أنها سجلت ارتفاعات كبيرة بالنسبة لكل دول الدراسة. فقد قدر الدخل الفردي للجزائر سنة 2012 بـ 5403 دولار بمعدل نمو قدره 2.77% عن مقداره في سنة 2011، وبمعدل نمو قدره 23.8% عن مقداره في سنة 2010. أما المغرب فهي تعرف مستويات للدخل الفردي منخفضة نوعا ما مقارنة بالجزائر وتونس. حيث تقدر هذه القيمة بـ 3044 دولار سنة 2011 لتتخفص إلى 2924 دولار سنة 2012. وبالنسبة لتونس فمستوى القدرة الشرائية لأفرادها الممثلة بمتوسط الدخل الفردي فهي تعد جيدة كذلك حيث بلغت 4350 دولار سنة 2011. هذه البيانات تدل إجمالا على تحسن القدرة الشرائية للأفراد وهو ما يعتبر مؤشر جيد ومحفز لدخول الاستثمارات الأجنبية.

#### ب: معدل التضخم

يعتبر معدل التضخم من بين أهم المؤشرات الدالة على سلامة السياسة النقدية للدولة المضيفة، ويوضح الشكل رقم (2) تطور معدل التضخم في الجزائر، تونس والمغرب خلال الفترة 1996-2012.

شكل رقم (2): تطور معدل التضخم في دول الدراسة خلال الفترة 1996-2012



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على قاعدة بيانات البنك الدولي:

الموقع [databank.worldbank.org](http://databank.worldbank.org)

ونلاحظ استقرار نسبي لمعدلات التضخم في كل من المغرب وتونس خلال الفترة المذكورة، حيث لم تتجاوز هذه القيمة بالنسبة للمغرب معدل 4% سنة 2008 لتعود بعد سنة 2009 إلى قيم في حدود 1%، أما تونس فقد سجلت معدلات بين 3-5% خلال الفترة 1996-2012، أما الجزائر فقد عرفت تدبذبات عديدة في معدلات التضخم، وقد انخفضت في الجزائر من 18% سنة 1996 لتبقى في حدود 3% في الفترة 2000-2007، لتعود إلى الارتفاع سنتي 2008 و2009، بسبب تنفيذ برنامج الإنعاش الاقتصادي.

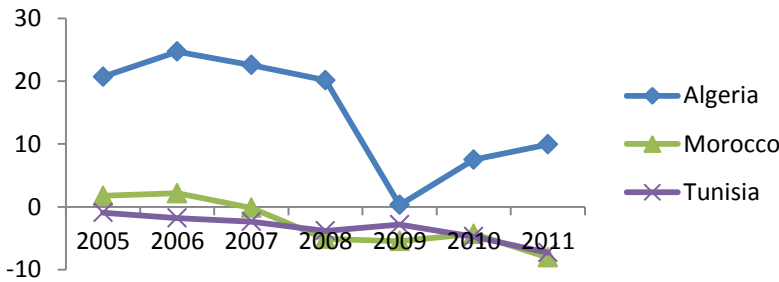
### ثانيا: مؤشرات الأداء الخارجي

#### أ: الحساب الجاري

بالنسبة لوضعية أداء الحسابات الجارية، التي نعرضها في الشكل رقم (3)، نلاحظ أن الجزائر قد حققت فائض تجاري موجب خلال الفترة 2005-2011، وهذا يرجع إلى اعتبارها دولة مصدرة للمحروقات، وبالتالي فإن معدل الحساب الجاري بالنسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي سوف يتبع بشدة سعر المحروقات، الذي انعكس إيجابيا على رصيد حسابها الجاري، أما تونس والمغرب فجاءت معدلات حساباتها الجارية سالبة في نفس الفترة.

شكل رقم (3): تطور معدل الحساب الجاري إلى إجمالي الناتج المحلي لدول الدراسة خلال

الفترة 2005-2011



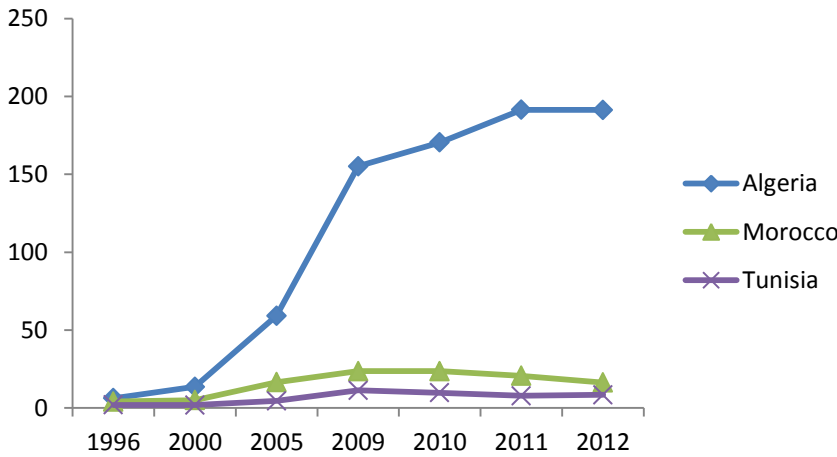
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على قاعدة بيانات البنك الدولي:

الموقع [databank.worldbank.org](http://databank.worldbank.org)

## ب: احتياطات الصرف

لقد قفزت احتياطات الصرف (بما فيها الاحتياطي من الذهب) للجزائر إلى مستويات جد مرتفعة بداية من عام 2005، حيث استقرت في سنة 2012 عند ما يقارب 190 مليار دولار، وهذا بفضل ارتفاع أسعار المحروقات. أما المغرب فلم تسجل سوى 16 مليار دولار سنة 2012 بعد أن فاقت 23 مليار دولار سنة 2009. وبالنسبة لتونس فقد سجلت احتياطات صرف تقدر بـ 9 مليار دولار سنة 2012، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (4).

شكل رقم (4): تطور احتياطات الصرف لدول الدراسة خلال الفترة 1996-2012 (مليار دولار)



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على قاعدة بيانات البنك الدولي:

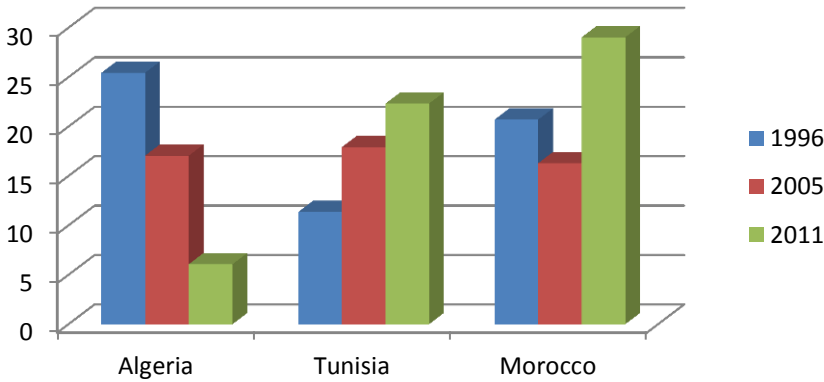
الموقع [databank.worldbank.org](http://databank.worldbank.org)

## ج: المديونية الخارجية

وعلى صعيد المديونية الخارجية، نلاحظ من خلال الشكل رقم (5) أنها تبلغ مستويات منخفضة في الجزائر، وهذا بعد التسديد المسبق لديونها في عام 2006، حيث ساهمت الاتفاقيات المبرمة مع الدول الـ 16 العضوة في نادي باريس والبنوك العضوة في نادي لندن، إلى تخفيض المديونية الخارجية لها في نهاية

2006 لتبلغ 6 مليار دولار. أما المغرب فلا تزال تعرف مستويات المديونية الخارجية ارتفاعا مطردا حيث بلغت سنة 2011 قيمة 29 مليار دولار. وهو ما يمثل نسبة 30% من الناتج المحلي الإجمالي. ونفس الوضعية تشهدها تونس حيث تمثل نسبة المديونية الخارجية 48% سنة 2011 من الناتج المحلي الإجمالي. وهي نسب تبقى في الحدود الآمنة وفقا للمعايير الدولية الصادرة عن البنك الدولي.

شكل رقم (5): المديونية الخارجية لدول الدراسة خلال الفترة 2009-2011 (بمليار دولار)



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على قاعدة بيانات البنك الدولي:

[databank.worldbank.org](http://databank.worldbank.org) الموقع

#### 4 - الهيئات الوصية على تشجيع وترويج الاستثمار في دول الدراسة

تتنافس مختلف دول العالم على جذب المزيد من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إليها، ويتحدد مستوى نجاح هذه الدول في وجود إستراتيجية وطنية متكاملة للترويج للاستثمار. والتي تحدد من خلالها الفرص الاستثمارية المتوافرة بها، وإبراز خصائصها ومزاياها. وهذا ما عملت دول الدراسة على إجرائه. فقد قامت الجزائر بتأسيس وكالة دعم وترقية الاستثمارات سنة 1993. وهي جهاز حكومي له طابع إداري أنشأ لخدمة المستثمرين. وفي إطار تذليل الصعوبات التي لازالت تعترض أصحاب المشاريع الاستثمارية، أنشأت الجزائر الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)، التي حلت محل الوكالة السابقة.

ومن مهامها الرئيسية ضمان ترقية وتنمية ومتابعة الاستثمارات، استقبال وإعلام ومساعدة المستثمرين، تسهيل إجراءات إقامة المشاريع من خلال الشباك الموحد.<sup>12</sup> وتعرض الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار عدة قطاعات واعدة للمستثمر الأجنبي المباشر العربي نذكر منها:<sup>13</sup>

- الزراعة: تتمثل المؤهلات الرئيسية للزراعة في الجزائر على تنوع كبير للأوساط الزراعية والمناخية، وسوق معتبرة (محلية وخارجية)؛

- الصيد البحري: تعرض الوكالة عدة فرص في هذا القطاع أهمها: اقتناء سفن للصيد، تربية الأسماك؛

- الصناعة: تتوفر الجزائر على عدة فرص استثمارية خصوصا في قطاعات الصيدلة، التعدين، البلاستيك؛

- السياحة: تعرض الوكالة 7 أقطاب سياحية، حيث تتميز بتنوعها من السياحة الجبلية، البحرية والصحراوية.

وتطرح الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات (AMDI) عدة فرص في قطاعات واعدة أهمها السيارات، والإلكترونيك، والنقل الجوي، والمنسوجات، والسياحة. كما توفر الوكالة عدة حوافز للمستثمر العربي منها الإعفاءات الضريبية المخولة في إطار القانون العام، حيث تنص القوانين التنظيمية المغربية على امتيازات ذات طبيعة مالية وجبائية وجمركية تمنح للمستثمرين في إطار اتفاقيات أو عقود استثمار تبرم مع الدولة مع مراعاة استيفاء المعايير المطلوبة. ويتعلق الأمر بما يلي:<sup>14</sup>

- مساهمة الدولة في بعض النفقات المرتبطة بالاستثمار؛

- مساهمة الدولة في بعض نفقات تنمية الاستثمار في قطاعات صناعية محددة وتطوير التكنولوجيات الحديثة؛

<sup>12</sup> صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 3، الجزائر، 2004، ص 36.

<sup>13</sup> الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، الجزائر، الموقع: [www.andi.dz](http://www.andi.dz)

<sup>14</sup> الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات، المغرب، الموقع: [www.invest.gov.ma](http://www.invest.gov.ma)

- الإعفاء من الرسوم الجمركية؛

- الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة حين الاستيراد.

وتأمل تونس، بعد استقرار الأوضاع في جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية عبر طرح وكالة النهوض بالاستثمار الخارجي (FIPA)، عددا من الفرص الاستثمارية بقيمة ضخمة ضمن برنامج الخصخصة الذي يحتوي على العديد من المؤسسات المعروضة للبيع، منها شركات لإنتاج السكر والإطارات والصلب. إلى جانب فرص جديدة في مجالات الطاقة والبيئة والصناعة والبنية التحتية والخدمات اللوجستية والسياحة. مستهدفة بصورة أساسية الدول الأوروبية والعربية.<sup>15</sup>

كما توفر الوكالة للمستثمرين الأجانب إجراءات مبسطة حيث تتم إجراءات تكوين الشركات ضمن شبك موحد تتجمع فيه كافة المصالح الإدارية المعنية ويوجد بفضاءات وكالة النهوض بالصناعة والتجديد في كل من تونس العاصمة، سوسة وصفاقس. كذلك توفر إطار تشريعي مشجع بحيث تمنح الوكالة للتشجيع على الاستثمارات العديد من الامتيازات مثل الإعفاءات ومنح الاستثمار حيث تتكفل الدولة بمجمل من المصاريف لدعم التصدير، والتنمية الجهوية، والفلاحية، وحماية المحيط، وتطوير التكنولوجيا. كما توفر وزارة الاستثمار والتعاون الدولي ووكالة النهوض بالاستثمار الخارجي التابعة لها كل الإحاطة والدعم والتأطير للمستثمرين الأجانب.<sup>16</sup>

## 5 - تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة في دول الدراسة

شهدت الاستثمارات الأجنبية المباشرة تطورات في الآونة الأخيرة، حيث بلغت قيمتها التراكمية خلال الفترة 1995-2011 نحو 178.5 مليار دولار، بمتوسط سنوي قدره 10.5 مليار دولار. وقد شهدت هذه التدفقات وتيرة متسارعة منذ سنة 2005، حيث يقدر رصيد الاستثمار الاجنبي المباشر

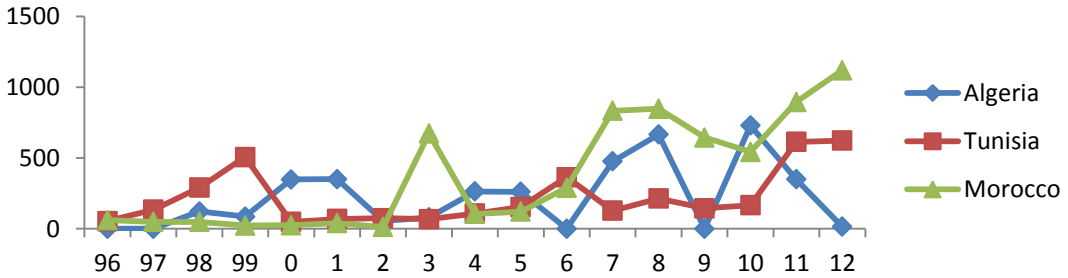
<sup>15</sup> المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية، الكويت، 2011، ص 111.

<sup>16</sup> وكالة النهوض بالاستثمار الخارجي التونسية، تونس، الموقع: [www.investintunisia.tn](http://www.investintunisia.tn)

خلال الفترة 2005-2011 بـ 151.7 مليار دولار، وهو ما يزيد عن 6 أضعاف خلال الفترة 1998-2004 التي بلغت فيها هذه التدفقات المتراكمة 21.1 مليار دولار.<sup>17</sup>

ونعرض في الشكل رقم (6) تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة في كل من الجزائر، تونس والمغرب خلال الفترة 1996-2012.

شكل رقم (6): تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة في دول الدراسة خلال الفترة 1996-2012  
(مليون دولار)



المصدر: من إعداد الباحثان استنادا إلى:

– المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية، الكويت، 2011، ص 129.

– المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية، الكويت، 2012-2013، ص 78.

من الشكل رقم (6) نلاحظ أن كل من تونس والمغرب سجلت قبل سنة 1998 تطورات ضئيلة لتدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة، أما الجزائر لم تكن مقصدا لهذه التدفقات خلال نفس الفترة. وتعد سنة 1998 كبدية لتدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة إليها حيث قدرت قيمتها بـ 122 مليون دولار، ويرجع ذلك إلى بداية التحسن في الوضع المالي بعد إبرام اتفاقيات التصحيح الهيكلي مع صندوق النقد الدولي، واستقرار الوضعية النقدية، وتحسن عائدات المحروقات، بالإضافة إلى بداية التحسن في المناخ السياسي الذي كان السبب الرئيسي في عدم وجود تدفقات للاستثمارات الأجنبية المباشرة إليها.

<sup>17</sup> المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية، الكويت، 2011، ص 130.

في حين؛ عرفت تونس تقدما كبيرا في حجم تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث ارتفع حجم هذه التدفقات من أقل من مليار دولار عام 2005 إلى 3.3 مليار دولار علم 2006. وبالمقابل ارتفع حجم تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة الوارد إليها حيث بلغت 153 مليون دولار سنة 2005 و363 مليون دولار سنة 2006، ويعود ذلك إلى ما حققته تونس من نجاح كبير في تحسين مناخ الأعمال، كما تعد من أوائل الدول في خفض تكاليف وإجراءات إنشاء الشركات وحل المنازعات المتعلقة بالاستثمار، بالإضافة إلى تنفيذ برامج الخصوصية التي تعد كذلك من أوائل البرامج في الدول العربية، إذ أن تونس كانت سباقة في تنفيذ الإصلاح الاقتصادي مقارنة بالدول العربية.<sup>18</sup>

وبالنسبة للمغرب، فقد كان أول تدفق ملحوظ للاستثمارات الأجنبية المباشرة في سنة 2003 الذي قدر بـ 672.1 مليون دولار، وهو ما يمثل 73% من التدفقات الواردة إلى دول المغرب العربي و17.5% من التدفقات الواردة إلى الدول العربية خلال نفس السنة. كما حافظت المغرب على عتبة فوق 100 مليون دولار من الاستثمار المباشر العربي الليبي منذ تلك الفترة، ليلعب أقصى قيمة سنة 2012 حيث بلغ 1119 مليون دولار.

### الخور الثالث-دراسة قياسية لمحددات تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة في دول الدراسة

بعد استعراض محددات ومناخ الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزء النظري من الدراسة، تأتي في هذه المرحلة إلى إعداد نموذج قياسي يساعد على تحديد المحددات الأساسية لتدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة في كل من الجزائر، تونس والمغرب خلال الفترة 1996-2012، بهدف الكشف عن العوامل التي تدفع بالمستثمر الأجنبي إلى اتخاذ قرار بالاستثمار في الدولة المضيفة

<sup>18</sup> الاسكوا، 2007، مرجع سبق ذكره، ص 7.

## 1 - تحديد النموذج

نظراً لأن تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة الداخلة إلى دول الدراسة تكون معدومة في بعض السنوات، بالتالي لا يمكن استخدام التحويل اللوغارتمي لغرض جعل البيانات متناسقة لعملية التقدير، لهذا سوف نلجأ إلى الدالة  $\argsh(X)$  التي يمكن اعتبارها تحويل مكافئ للتحويل اللوغارتمي وتكون معرفة على القيم الصفرية. ويتم حسابها باستخدام الصيغة التالية:

$$\argsh(X) = \ln(X + \sqrt{X^2 + 1})$$

وسوف نستخدم في هذه الدراسة على معادلتين لتقدير محددات الاستثمار المباشر العربي هما:

$$\argsh(FDI_{it}) = \beta_0 + \beta_1 \argsh(X_{it}) + \mu_{it} \dots \dots \dots (1)$$

$$\argsh(FDI_{it}) = \beta_0 + \beta_1 \argsh(X_{it}) + \beta_2 \argsh(INS_{it}) + \mu_{it} \dots \dots (2)$$

بحيث:

$FDI_{it}$ : يمثل التدفقات السنوية للاستثمارات الأجنبية المباشرة في كل من الجزائر، تونس والمغرب،

$X_{it}$ : تمثل مجموعة المتغيرات الاقتصادية؛

$INS_{it}$ : تمثل مجموعة متغيرات الحوكمة؛

$t$ : تمثل الفترة الزمنية،  $i$ : تمثل البلد.

## 2 - تحديد متغيرات النموذج

لقد تناولت العديد من النظريات المفسرة لسلوك الاستثمار الأجنبي المباشر، وكذلك العديد من الدراسات الميدانية، مختلف العوامل المؤثرة على تدفقاته، وقد تم الاعتماد في النموذج المقترح على المتغيرات التالية لتفسير تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة الداخلة.

❖ مجموعة المتغيرات الاقتصادية وتشمل:

- $GDPper$ : الناتج المحلي الإجمالي للفرد ويعتبر كمؤشر لحجم السوق المحلية؛
  - $INF$ : معدل التضخم ويعتبر كمؤشر لمدى سلامة السياسة النقدية؛
  - $INT$ : تكنولوجيا الاتصالات ( عدد المشتركين في الانترنت بالنسبة ل 100 فرد)؛
  - $GRO$ : معدل النمو الاقتصادي؛
  - $FD$ : مؤشر تطور القطاع المالي (معدل السيولة المحلية M2 على الناتج المحلي الإجمالي)،
  - $RES$ : احتياطات الصرف بما فيها الذهب؛
  - $EXC$ : سعر الصرف.
- ❖ متغيرات الحوكمة وتشمل:
- $POL$ : الاستقرار السياسي وغياب العنف، ويعكس تصورات احتمال زعزعة استقرار الحكومة أو الإطاحة بها بوسائل غير دستورية أو عنيفة؛
  - $CON$ : مراقبة الفساد، يعكس تصورات مدى ممارسة السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة.
- ويتم الاعتماد على البيانات المتوفرة أساسا في قاعدة بيانات البنك الدولي، وكذلك على البيانات المتوفرة لدى الهيئات الحكومية للدول محل الدراسة.

### 3 - نتائج التقدير

بعد الانتهاء من صياغة الشكل الرياضي لنموذج محدّدات الاستثمار الأجنبي المباشر، وتجميع البيانات المتعلقة بكافة المتغيرات وإعدادها. نقوم بعملية التقدير وذلك بالنسبة لكل معادلة على حدا لكل دول الدراسة، حيث نستخدم في المعادلة رقم (1) المتغيرات الاقتصادية الكمية فقط لتفسير سلوك المستثمر الاجنبي، على أن نضيف في المعادلة رقم (2) متغيرات الحوكمة كمتغيرات تفسيرية إضافة للمتغيرات الاقتصادية الكمية. ويتم التقدير باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وباعتماد طريقة المربعات الصغرى العادية تم التوصل إلى النتائج المعروضة في الجدول رقم (4).

الجدول رقم (4): نتائج تقدير نموذج محدثات تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة في كل

من الجزائر، تونس والمغرب خلال الفترة 1996-2012

|                | الجزائر  |         | تونس    |         | المغرب |
|----------------|----------|---------|---------|---------|--------|
|                | (1)      | (2)     | (1)     | (2)     | (1)    |
| Const          | -203.056 | 65.532  | -50.582 | 55.746  | 4.209  |
| Sig            | 0.006    | 0.033   | 0.020   | 0.000   | 0.722  |
| GDPper         | 20.065   |         | 5.990   |         |        |
| Sig            | 0.006    |         | 0.010   |         |        |
| INF            | -2.715   |         |         |         |        |
| Sig            | 0.004    |         |         |         |        |
| INT            | -7.711   |         | -1.170  |         |        |
| Sig            | 0.008    |         | 0.026   |         |        |
| GRO            | 4.265    | 9.360   |         |         |        |
| Sig            | 0.010    | 0.006   |         |         |        |
| FD             | 10.143   | -27.480 |         | -12.483 | 3.853  |
| Sig            | 0.056    | 0.012   |         | 0.001   | 0.006  |
| RES            |          | 7.659   |         | 2.194   |        |
| Sig            |          | 0.005   |         | 0.000   |        |
| EXCH           |          |         | 6.621   | 3.570   | -6.290 |
| Sig            |          |         | 0.094   | 0.059   | 0.014  |
| POL            |          |         |         | -2.722  |        |
| Sig            |          |         |         | 0.000   |        |
| CON            |          | -22.924 |         |         |        |
| Sig            |          | 0.004   |         |         |        |
| N              | 17       | 14      | 17      | 14      | 17     |
| F              | 4.826    | 4.493   | 3.529   | 13.205  | 29.361 |
| Sig            | 0.014    | 0.029   | 0.046   | 0.001   | 0.000  |
| R <sup>2</sup> | 0.687    | 0.666   | 0.449   | 0.854   | 0.807  |

المصدر: من إعداد الباحثان استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS

نتائج تقدير نموذج محدثات تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة في كل من الجزائر، تونس والمغرب

نعرضها في الجدول رقم (4).

## أ - بالنسبة للجزائر:

تظهر المعادلة رقم (1) أن تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى الجزائر يعتمد على عدة عوامل تفسر سلوكه خلال فترة الدراسة. حيث تمثل القيمة السالبة للحد الثابت في المعادلة رقم (1) أن المتغيرات الكيفية التي لم تأخذ في الحسبان مثل الإجراءات التحفيزية، الإطار التنظيمي، الوضع الأمني،... لها تأثير سالب على تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة. كذلك قيمة معامل متغير الناتج المحلي الإجمالي للفرد وكذا معدل النمو الاقتصادي جاءت معنوية عند 1% وبإشارة موجبة، وهو ما يعكس الأهمية البالغة لحجم السوق الجزائرية ومعدل نموها بالنسبة للمستثمر العربي والأجنبي بصفة عامة، الذي يفضل الدول ذات حجم السوق الكبير وذات الطلب المتزايد. أما متغير معدل التضخم، ومتغير تكنولوجيا الاتصالات، فقد جاءت قيمة معلماتها سالبة. أي ذات تأثير عكسي على الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل للجزائر. وبخصوص متغير تطور القطاع المالي في الجزائر الذي اعتمدنا في تكوينه على نسبة السيولة المحلية، فقد جاءت معنوية إحصائيا، وبإشارة موجبة، وهو ما يعكس حقيقة توفر السوق المحلية الجزائرية على قدر كبير من السيولة المتداولة في الاقتصاد، والتي تلعب دورا بارزا في تنشيط التعاملات المالية والنقدية التي تلعب دورا محفزا لزيادة استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

وفيما يتعلق بمتغيرات الحوكمة التي تم اعتمادها في المعادلة رقم (2) فقد تبين أن متغير مراقبة الفساد قد جاءت قيمته سالبة، وهذا ما يعكس أن المستثمر الأجنبي ينظر إلى الجزائر باعتبارها بلد تتدخل فيه السلطات العامة لتحقيق مكاسب خاصة.

## ب - بالنسبة لتونس:

نتائج تقدير نموذج تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى تونس التي تظهرها المعادلة رقم (1) تبرز الأثر الموجب والمعنوي لكل من الناتج المحلي الإجمالي الفردي ومعدل الصرف على تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة، والأثر السالب الذي يلعبه متغير تكنولوجيا الاتصالات على هذه التدفقات. غير أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت منخفضة نوعا ما حيث بلغت 44.9%.

أما المعادلة رقم (2) التي نحاول من خلالها إبراز مدى تأثير المتغيرات الحوكمة على المستثمر الاجنبي فقد جاءت معنوية إحصائيا حيث تبلغ قيمة  $F_{13.205}$  وهو ما يمثل مستوى معنوية قدره 1%. وتظهر المعادلة المقدرة أن هناك تأثير سلبى ومعنوي لمتغير الاستقرار السياسي وغياب العنف، والذي يعكس تصورات احتمال زعزعة استقرار الحكومة أو الإطاحة بها بوسائل غير دستورية أو عنيفة.

### ج - بالنسبة للمغرب:

على غرار الجزائر وتونس، تظهر نتائج تقدير المعادلة رقم (1) المتعلقة بالمغرب أنها ذات معنوية إحصائية عند مستوى معنوية قدره 1%. وتظهر كذلك المعادلة المقدرة التأثير الإيجابي الذي يمثله متغير التطور المالي على تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى المغرب، كذلك يوجد تأثير سلبى لسعر الصرف على هذه التدفقات، وهذا يعني أن الزيادة في سعر صرف الدرهم المغربي أمام الدولار الأمريكي سوف تؤدي إلى انخفاض في قيمة تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى المغرب.

أما بالنسبة لمتغيرات الحوكمة المعتمدة في هذه الدراسة وهي الاستقرار السياسي ومراقبة الفساد، فلم يكن لها تأثير إحصائي في تفسير سلوك المستثمر الأجنبي اتجاه المغرب.

### خاتمة:

تتلخص النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في تحليلها النظري والقياسي لمحددات تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة في كل من الجزائر، تونس والمغرب، فيما يلي:

- بقاء تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة الداخل في دول الدراسة، دون المستوى المطلوب، على الرغم من التحسن الملحوظ لهذه التدفقات خصوصا بعد سنة 2003؛
- مناخ الاستثمار في دول الدراسة متنوع وخصب، لكنه يحتاج مقومات لتفعيله؛
- بقاء دول الدراسة في مراتب متأخرة ضمن التقارير الدولية المتعلقة بمناخ الأعمال؛

- وجود زيادة في حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة في دول الدراسة على الرغم من أن المنطقة تعتبر ذات مخاطر، وهذا ما يعكس وجهة نظر المستثمر الأجنبي الذي يحتمل أن يكون على دراية أفضل بالمنطقة العربية؛

- وقد تمكن النموذج المقترح من تحديد العوامل المؤثرة على استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة

في كل من الجزائر، تونس والمغرب والتي تتمثل في:

- التأثير الإيجابي لحجم السوق بالنسبة للجزائر وتونس؛
- التأثير الإيجابي لمعدل نمو السوق في الجزائر؛
- التأثير السلبي لمعدل التضخم في الجزائر وتونس؛
- التأثير السلبي لتكنولوجيا الاتصالات في الجزائر وتونس؛
- التأثير الإيجابي لتطور القطاع المالي في الجزائر والمغرب؛
- التأثير السلبي لسعر صرف العملة الوطنية مقابل الدولار في المغرب وإيجابي في تونس؛
- متغير الحوكمة المتمثل في مراقبة الفساد ذو تأثير سلبي في الجزائر، والمتغير المتمثل في الاستقرار السياسي ذو أثر سلبي في تونس.

- أثبتت الدراسة أنه يوجد تباين بين محددات تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة في كل من الجزائر، تونس والمغرب؛

وفي ضوء ما جرى عرضه وتحليله في هذه الدراسة، نوصي بما يلي:

- الحفاظ على استقرار مؤشرات الاقتصاد الكلي، وتحقيق التناسق بين أدوات السياسة الاقتصادية المختلفة؛
- الالتزام بتطوير قوانين الاستثمار وجعلها تتميز بالشفافية والاستقرار، وتكثيف الجهود الترويجية لفرص الاستثمار؛

- العمل على استغلال الظروف المواتية لجذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة ومنها: انخفاض أسعار الفائدة في الأسواق العالمية، التقلبات الشديدة في أسواق الأسهم،...
- فتح المجال لعودة رؤوس الأموال العربية المستثمرة في الخارج والتي تضررت بفعل الأزمة المالية العالمية؛
- إعداد خريطة استثمارية شاملة وواقعية لجميع الفرص الاستثمارية المتاحة؛
- تعزيز دور القطاع المصرفي في تمويل التنمية في دول الدراسة. وإيجاد صيغ تعاون عربي مصرفي مشترك تساهم في الاستفادة القصوى من الموارد المالية خصوصا في الدول النفطية كالجزائر؛
- بذل المزيد من الجهود في مكافحة الفساد واستغلال الوظائف العليا للأغراض الشخصية.

### قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

### مؤلفات:

1. جيل برتان، الاستثمار الدولي، منشورات عويدات، لبنان، 1980؛
2. صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 3، الجزائر، 2004؛

### تقارير:

3. الاسكوا، الاستعراض السنوي في مجال العولمة والتكامل الإقليمي في الدول العربية، الأمم المتحدة، 2007؛
4. الاسكوا، الاستعراض السنوي في مجال العولمة والتكامل الإقليمي في الدول العربية، الأمم المتحدة، 2009؛
5. المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية، الكويت، 2011.

#### مصادر أخرى:

6. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، الجزائر، الموقع: [www.andi.dz](http://www.andi.dz)؛
7. الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات، المغرب، الموقع: [www.invest.gov.ma](http://www.invest.gov.ma)؛
8. وكالة النهوض بالاستثمار الخارجي التونسية، تونس، الموقع: [www.investintunisia.tn](http://www.investintunisia.tn).

#### المراجع باللغة الأجنبية:

#### مؤلفات:

1. Stephen H. Hymer, The international Operations of National Firm, A Study of Direct Foreign Investment, Thesis of doctor, McGill University, Canada, 1960 ;
2. Kojima Kiyoshi, Direct Foreign Investment, Billing and Sons Ltd, Guildfed, London, 1982 ;
3. OECD, Benchmark Definition of Foreign Direct Investment, Fourth Edition, 2008 ;
4. Sakina Mekhmouche, Etude Comparative des Systèmes Fiscaux d'Attraction des IDE au Magreb, Edition Universitaire Européennes, Allemagne, 2011 ;
5. Denis Terson, John L.Bricaut, L'investissement International, Armond Colin, France, 1996.

#### تقارير:

6. UNCTAD, World Investment Report: Transnational Corporation, Agricultural Production and Development, New York and Genava, 2009.

#### مصادر أخرى:

7. Slim Driss, L'attractivité des Investissement Directs Etrangers Industriels en Tunisie, Région et Développement, N° 25, 2007 ;
8. John H. Dunning, The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future, International Journal of the Economics of Business , Vol 8, N° 2, 2001 .

## النمذجة القياسية لأثر الإنفاق العام على التشغيل والدخل والأسعار في الجزائر للفترة 2001\_2014 باستخدام نموذج التكامل المتزامن وECM

أ. مراس محمد

طالب دكتوراه \_ جامعة د. الطاهر مولاي \_ سعيدة

أ. بن سماعين مراد

طالب دكتوراه \_ جامعة د. الطاهر مولاي \_ سعيدة

### ملخص:

تهدف الدراسة إلى تبيان جانب مهم من الاقتصاد الجزائري وهو كيف تؤثر السياسة الانفاقية في الجزائر على بعض متغيرات الاقتصاد الجزائري المتمثلة في الدخل وتوزيعه والأسعار والشغل. وبالتالي تهدف الدراسة إلى الوصول إلى نتيجة مهمة وهي مدى بلوغ بلغت السياسة الانفاقية المعتمدة من طرف الحكومة الجزائرية في الفترة الممتدة من 2000 إلى 2014 لأهدافها المسطرة والمتمثلة في رفع القدرة الشرائية للمواطن والقضاء أو التقليل من نسبة البطالة.

حيث من خلال نتائج الدراسة تبين أن هناك أثر معنوي للإنفاق العام في الجزائر على الدخل و توزيعه و الأسعار و التشغيل .  
الكلمات المفتاحية: الإنفاق العام، الدخل، التوظيف، النمذجة القياسية.

### Abstract:

The study aims is to demonstrate the important aspect of the Algerian economy and how the spending policy in Algeria is affecting some economic variables in Algeria as income, its distribution, prices and employment.

Thus, the paper goal is to show at each level does the adopted spending policy by the government of Algeria realized the objectives (raising the purchasing power of the citizen and reduction of unemployment).

Where by the results, the study shows a significant impact of public spending in Algeria on income distribution, prices and employment.

**Key words:** Public spending, Income, Employment, Algerian economy.

#### مقدمة:

للجزائر إمكانيات مالية ضخمة جعلها تضع سياسة انفاقية تسير بها نظامها الاقتصادي وتبعث بوارد النمو الاقتصادي من خلال المشاريع الانفاقية وكذا وضع قاعدة تسمح بظهور عوامل التنمية الاقتصادية المستدامة وذلك من خلال استهداف ثلاث نقاط أساسية وهي : الدخل وتوزيعه، التوظيف، والقدرة الشرائية للمواطن. وبالتالي استهداف العيش الكريم للمواطن الجزائري من خلال البرامج الانفاقية المسطرة والمطلقة للانجاز في الفترة الممتدة من 2000 إلى 2014. وبالتالي يظهر تساؤل حول التأثيرات لهذه البرامج الانفاقية على الوضع المعيشي للمواطن ، وعليه نطرح السؤال الجوهرى الآتي: **ما هو التأثير الآني والمستقبلي لسياسة الإنفاق العام المباشرة من طرف الحكومة الجزائرية في الفترة الممتدة 2000-2014 على الدخل وتوزيعه ، وعلى التوظيف ؟** حيث للإجابة على فحوى هذا السؤال سوف يتم التطرق إلى الأسئلة الجزئية التالية :

- 1- ما هو واقع الإنفاق العام في الجزائر ؟
- 2- ما هو واقع الدخل وتوزيعه في الجزائر ؟
- 3- ما هو واقع التشغيل في الجزائر ؟
- 4- هل للإنفاق العام في الجزائر أثر على الدخل وعلى التوظيف ؟

#### هدف وأهمية الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تبيان جانب مهم من الاقتصاد الجزائري وهو كيف تؤثر السياسة الانفاقية في الجزائر على بعض متغيرات الاقتصاد الجزائري المتمثلة في الدخل وتوزيعه والأسعار والشغل وبالتالي تهدف الدراسة إلى الوصول إلى نتيجة مهمة وهي هل بلغت السياسة الانفاقية المعتمدة من طرف الحكومة

الجزائرية في الفترة الممتدة من 2000 إلى 2014 أهدافها المسطرة والمتمثلة في رفع القدرة الشرائية للمواطن والقضاء أو التقليل من نسبة البطالة.

أما أهمية الدراسة فتكمن أنها أجريت في فترة مهمة شهد العالم فيها أزمة خانقة غيرت من معالم وتوجهات الاقتصاد العالمي.

### حدود وخطة الدراسة:

الدراسة تشمل الاقتصاد الجزائري في جانب مهم وهو: السياسة الانفاقية وعلاقتها بالدخل والتوظيف والأسعار، حيث فترة الدراسة تمثلت في الفترة الممتدة من 2000 إلى 2014 وهي فترة جد مهمة لكونها فترة زمنية شهد العالم فيها أزمة عالمية غيرت المفاهيم والتوجهات. وبالتالي لتحقيق هذه الورقة ارتأينا أن نقسم البحث إلى :

- 1- واقع الإنفاق العام في الجزائر؛
- 2- واقع تطور الدخل وتوزيعه في الجزائر؛
- 3- واقع التشغيل في الجزائر؛
- 4- واقع القدرة الشرائية والأسعار في الجزائر؛
- 5- أثر برامج الإنفاق العام على الدخل وتوزيعه وعلى الشغل وعلى الأسعار في الجزائر؛
- 6- نماذج قياسية مقترحة لعلاقة الإنفاق العام بالدخل والشغل والأسعار في الجزائر.

### أولاً: واقع الإنفاق العام في الجزائر:

يعتبر الإنفاق العام الركيزة الأساسية في السياسات المالية التي تعتمد عليها الدولة الجزائرية لبلوغ أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. فالجزائر تعتمد على السياسة الانفاقية ليس اختياراً عشوائياً هكذا، وإنما لما تفرضه الظروف والعوامل التي يتصف بها الاقتصاد الجزائري، وعمدت الدولة الاعتماد على هذه السياسة لما توفر من ارتياح لدى الرأي العام. ويمكن إعطاء بعض العوامل الموضوعية التي ساهمت في ارتفاع الإنفاق العام في الجزائر كما يلي:

- ✎ ارتفاع أسعار البترول؛
  - ✎ الفوائض المالية المتوفرة؛
  - ✎ المشاريع المبرمجة سنويا في المخططات الانفاقية التنموية؛
  - ✎ المناصب المالية المفتوحة سنويا؛
  - ✎ ارتفاع قيمة الواردات السلعية؛
  - ✎ ضعف الانتاج الوطني المحلي؛
  - ✎ ضعف القطاع الخاص في الجزائر وبالتالي انتقال كل الأعباء على عاتق القطاع العام؛
  - ✎ التضخم الناتج عن ارتفاع تكاليف عوامل الانتاج دون الارتفاع في الانتاج؛
  - ✎ ضعف الأسواق والمؤسسات المالية في الاقتصاد الجزائري يجعل الجزائر تعتمد على الإنفاق العام لبلوغ أهدافها الاقتصادية والمالية والاجتماعية.<sup>1</sup>
- كلها عوامل وأخرى ساهمت في ارتفاع وتزايد حجم الإنفاق العام في الجزائر. مما ساعدها على القيام بمجموعة من البرامج التنموية التي أطلقتها في المخططين الخماسيين 2000-2004 و2005-2009 وكذا البرامج التنموية التي تدعمت بها الحياة الاقتصادية في الجزائر كمخطط دعم النمو والبرنامج التكميلي لدعم النمو وبالتالي كان للحكومة الجزائرية نظرة انفاقية هدفها النهوض بالتنمي بالاقتصاد الجزائري. لكن يمكن طرح سؤال هام هنا وهو: كيف توزعت النفقات العامة في هذه الفترة على مكونات الدخل الوطني؟، فلإجابة على ذلك نتطرق إلى مضمون المخططات الانفاقية وفحواها وكذا أهدافها ونتائجها وذلك لفهم أسباب طرح هذه البرامج الانفاقية ومكوناتها ضمن الدخل الوطني.

### سياسة الإنفاق العام الجزائرية في ظل برنامجي الإنعاش الاقتصادي ودعم النمو:

- 1-المخطط الانفاقي لبرنامج الإنعاش الاقتصادي: لقد عمدت الجزائر على بعث النمو منذ سنة 2001 وذلك من خلال إطلاق برنامج مكثف سمي بمخطط دعم الإنعاش الاقتصادي وفي بعض الأحيان

<sup>1</sup> David.N.Weil , **Fiscal Policy**, in the concise Encyclopedia of Economics , a variable en website <http://www.econolibe.org/library/enc/fiscal policy .html>.

يطلق عليه بمخطط دعم النمو الاقتصادي والذي جاء في الفترة الممتدة من سنة 2001 إلى سنة 2004. حيث عرف النمو الاقتصادي ما قبل 2001 بنسبه المتواضعة والمتذبذبة والتي لا تسمح بتنشيط الاقتصاد وخلق الديناميكية الإنتاجية. وكذا انتشار البطالة وانخفاض القدرة الشرائية للمواطن لذلك تم إتباع خطة دعم النمو عن طريق التوسع في الإنفاق مستغلين تزايد سعر النفط الجزائري.

**1-1- تعريف مخطط دعم النمو الاقتصادي 2001-2004 :** مخطط دعم الانتعاش الاقتصادي هو عبارة عن مخصصات مالية أقر في أفريل 2001 من طرف الدولة الجزائرية بغية الانتقال النوعي في معدلات النمو الاقتصادي، حيث قدر المبلغ الإجمالي لهذا المخطط بحوالي 525 مليار دينار جزائري أي ما يقارب 7 مليار دولار موزعة على الفترة الممتدة من 2001 إلى 2004 .

## **2-1- أهداف مخطط دعم النمو الاقتصادي**

كان من وراء إطلاق البرنامج الانفاقي المكثف المسمى بمخطط دعم النمو الاقتصادي الأهداف التالية:

- زيادة الإنتاجية؛
- زيادة دخل الأفراد؛
- الحد من الفقر وتحسين مستوى المعيشة؛
- خلق مناصب عمل والحد من البطالة؛
- دعم التوازن الجهوي وإعادة تنشيط الفضاءات الريفية.

حيث كل هذه الأهداف لا تتحقق إلا من خلال الاهتمام الفعلي بالقنوات التالية:

- ✓ تنشيط الطلب الكلي وذلك من خلال التحول من الفكر النيوكلاسيكي الذي جاء به برامج صندوق النقد الدولي إلى الفكر الكينزي الذي يركز على تنشيط الطلب الكلي عن طريق السياسة المالية لتنشيط الاقتصاد؛
- ✓ دعم الاستثمارات الفلاحية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة انطلاقا من كونها منشآت منتجة بصفة مباشرة للقيمة المضافة ومناصب العمل؛

✓ تهيئة وانجاز هياكل قاعدية تسمح بإعادة بعث النشاط الاقتصادي؛

✓ تنمية الموارد البشرية.

### 1-3- مضمون مخطط دعم النمو الاقتصادي

جاء مخطط دعم النمو الاقتصادي برزنامة من المشاريع والمضامين، حيث يتمحور مضمون هذا المخطط حول :

- أشغال كبرى وهياكل قاعدية بنسبة 40.1%؛
- تنمية محلية وبشرية بنسبة 38.8% ؛
- دعم قطاع الفلاحة والصيد البحري 12.4%؛
- دعم الإصلاحات بنسبة 8.6%؛

أما عدد المشاريع المدرجة في اطار مخطط دعم النمو فبلغت حوالي 15974 مشروعا مقسمة على النحو التالي:

- الري والفلاحة والصيد البحري : 6312؛
- السكن والعمران والأشغال العمومية : 4316؛
- التربية ، التكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي : 1369؛
- هياكل قاعدية شبانية وثقافية 1296؛
- أشغال المنفعة العمومية والهياكل الإدارية 982؛
- اتصالات وصناعة : 623؛
- صحة ، بيئة ونقل : 653؛
- حماية اجتماعية : 223؛
- طاقة ودراسات ميدانية : 200 .

**2- البرنامج التكميلي لدعم النمو:** رأت الجزائر في الفترة الممتدة ما بين 2001 و2004 أن النمو الاقتصادي شهد تحسن في العموم بسبب المبادرة التي انتهجتها من خلال مخطط دعم النمو الاقتصادي، فعمدت على مواصلة هذا المشروع من خلال إطلاق برنامج تكميلي لدعم النمو الاقتصادي .

**2-1- تعريف البرنامج التكميلي لدعم النمو :** البرنامج التكميلي لدعم النمو هو مشروع اقتصادي هدفه تحريك عجلة الاقتصاد وخلق ديناميكية اقتصادية جديدة تسمح بانتعاش وازدهار الاقتصاد الوطني الجزائري، حيث جاء هذا البرنامج من خلال نتائج الوضعية المالية الحسنة للجزائر بعد الارتفاع المذهل الذي سجله سعر النفط الجزائري والذي بلغ حوالي 38.5 دولار سنة 2004، وجاء هذا البرنامج ليغطي الفترة الممتدة ما بين 2005 و2009 .

**2-2- أهداف البرنامج التكميلي لدعم النمو:** جاء البرنامج التكميلي لدعم النمو لتحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- تحديث وتوسيع الخدمات العامة؛
- تحسين مستوى معيشة الأفراد ؛
- تطوير الموارد البشرية والبنى التحتية؛
- رفع معدلات النمو الاقتصادي.

**2-3- مضمون البرنامج التكميلي لدعم النمو:**<sup>2</sup> لقد تضمن البرنامج التكميلي لدعم النمو محاور رئيسية هامة والمتمثلة في:

- تحسين ظروف معيشة السكان بنسبة 45%؛
- تطوير المنشآت الأساسية بنسبة 40.5%؛
- دعم التنمية الاقتصادية بنسبة 8%؛

<sup>2</sup> تجارة المحروقات وأثرها على النمو الاقتصادي في الجزائر —دراسة تحليلية قياسية باستخدام نماذج VAR . ARMA . ARCH مذكرة ماستر. من إعداد الطالب مراس محمد . جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2011-2012. ص 44.

● تطوير تكنولوجيا الاتصال بنسبة 1.1 %.

حيث المبلغ الاجمالي المخصص لهذا البرامج يقدر بحوالي 4202.7 مليار دينار جزائري.

ثانيا: واقع الدخل الوطني وتوزيعه في الجزائر:

إن الإنفاق العام في الجزائر في الفترة الممتدة من 2000 إلى 2014 كان له الأثر الايجابي على

تطور الدخل الوطني ونلاحظ ذلك من خلال بعض مكونات الدخل الكلي المبينة في الجدول التالي :

مليون دولار

| البيان<br>السنة | الإنفاق الجاري | إجمالي الاستثمار<br>الحكومي والخاص | الاستهلاك العام | الاستهلاك الخاص | إجمالي الاستهلاك |
|-----------------|----------------|------------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| 2000            | 11447          | 12884                              | 7444            | 22774           | 30222            |
| 2001            | 12479          | 15072                              | 8083            | 23914           | 31998            |
| 2002            | 13776          | 17399                              | 8789            | 24963           | 33752            |
| 2003            | 14507          | 20590                              | 10046           | 27473           | 37591            |
| 2004            | 17362          | 28403                              | 11753           | 32903           | 44656            |
| 2005            | 16992          | 32654                              | 11803           | 34801           | 46605            |
| 2006            | 19793          | 35567                              | 13144           | 37106           | 50250            |
| 2007            | 24157          | 46420                              | 15321           | 42495           | 57816            |
| 2008            | 34488          | 63722                              | 2268            | 49351           | 72029            |

تم إعداده بالاستناد إلى: التقرير الاقتصادي العربي الموحد، أعداد مختلفة.

حيث نلاحظ أن الإنفاق العام يؤثر على الاستثمار والاستهلاك بصفة إيجابية فكلما زاد حجم الإنفاق العام زاد حجم مكونات الدخل، ولا ننسى أن الإنفاق هو مكون من مكونات الدخل وبالتالي كان للإنفاق العام أثر معنوي وجد إيجابي على تطور الدخل الوطني. لكن الملاحظ في مكونات الدخل الوطني هو أن إجمالي الاستهلاك هو المستحوذ على النصيب الأكبر من الدخل وبالتالي نلاحظ ضعف الجهاز الإنتاجي والاستثماري في الاقتصاد الجزائري . حيث أن الجدول لا يبين الصادرات والواردات فكما هو

معروف صادرات الجزائر تتمثل في نسب كبيرة من المحروقات كما أن الواردات فهي عبارة عن مواد وأجهزة استهلاكية .

**ثالثا : واقع التشغيل في الجزائر من خلال البرامج الانفاقية:** لقد أطلقت الجزائر عدة برامج ذات طابع إنفاقي للنهوض بالتشغيل والقضاء على معضلة البطالة من بين هذه البرامج نذكر ما يلي:

— **عقود ما قبل التشغيل :** وهذه العقود هي موجهة إلى الجامعيين والتقنيين والساميين الذين تتراوح أعمارهم بين 19 سنة و35 سنة وتهدف إلي تمكين هذه الفئة اكتساب الخبرة الكافية لإدماجهم في سوق العمل إذ تم توظيف 59781 شاب سنة 2004 مقابل 5200 شاب خلال سنة 2003 ، لكن هذا البرنامج لم يجد القبول من طرف الشباب بسبب ضعف قيمة التعويضات المالية وإمكانية عدم الإدماج في العمل بعد انتهاء مدة التشغيل؛ وبلغ عدد مناصب العمل 258869 منصب خلال الفترة 1999-2008؛

— **منحة النشاط ذات المنفعة العامة:** استفادة من هذا البرنامج 183000 شخص سنة 2004؛

— **الوكالة الوطنية لدعم الشباب :** والتي أنشأت سنة 1996 وتعمل على إعانة الشباب العاطل عن العمل لإنشاء مؤسسة مصغرة بحيث تقل تكلفتها عن 10 ملايين دينار جزائري ، في إطار نفس البرنامج سنة 2004 تم إنشاء 6677 مؤسسة صغيرة من خلالها تم توفير 18980 منصب عمل، وتؤكد الإحصائيات أن عدد المناصب المستحدثة خلال 1999-2008 كان 276174 منصب؛

— **الصندوق الوطني للتأمين من البطالة:** وظيفة هذا الجهاز إدماج العاطلين عن العمل والحفاظ على مناصب الشغل، وقد ساعد هذا الصندوق بالاحتفاظ ب 1837 منصب شغل سنة 2004 ؛

— **الوكالة الوطنية لتسيير التشغيل:** أنشأت سنة 2004 ويخص الشباب العاطلين عن العمل والحرفيين والنساء بالمنازل وتتراوح قيمة القروض 50000 دج و400000 دج ؛

— **المخطط الوطني للتنمية الفلاحية والريفية :** امتد هذا البرنامج في الفترة 2001-2004 سمح بإنشاء 822.187 منصب عمل ويمكن لقطاع الفلاحة تطوير التشغيل بفضل أفاق تكييفه وتوسيع مجاله؛

- **الوظائف المأجورة لمبادرة محلية** : أنشأت سنة 1990 تبنت الحكومة برنامجا خاصا لتخفيف من حدة البطالة وذلك لإنشاء صيغة جديدة لإدماج الشباب في الحياة المهنية وهذا البرنامج يهدف إلى إنشاء وظائف مأجورة لمبادرة محلية لدى مؤسسات أو إدارات محلية لمدة تتراوح من 3 إلى 12 شهر الذي سمح بتوظيف 72.500 شاب سنة 2004 إلا أن الوظائف المنشأة تركزت كلها في القطاع الخدمي؛
- **برنامج الإنعاش الاقتصادي**:<sup>3</sup> انطلق هذا المخطط سنة 2002 وامتد إلى 2004 وقد خصص غلاف مالي قدر ب 525 مليار دينار من أجل إنعاش الاقتصاد الوطني وترقية الأنشطة وتوفير مناصب العمل وتهيئة البيئة التحتية للاقتصاد الوطني عبر ثلاث محاور: محاربة الفقر - إنشاء مناصب عمل - التوازن الجهوي. وقد ساهم هذا البرنامج بالامتصاص البطالة منذ إنشائه فقد وفر 751812 منصب عمل منها 296300 منصب دائم أي نسبة معتبرة تصل إلى 46.3% وتنحصر القطاعات التي توفر مناصب عمل في الفلاحة ب 65.3% والصيد والموارد البحرية ب 14.02% وبدرجة اقل من السكن وأشغال المنفعة العمومية ذات الكثافة العالية من اليد العاملة 9.814% لكل منها ، وقد تم احداث 457431 منصب شغل في إطار هذا البرنامج بالنسبة للسنتين 2001-2002 منصب بصفة مؤقتة في إطار الترتيبات الموافقة للإصلاحات؛
- **الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات ANDI**: وتهدف هذه الوكالة إلى تشجيع الاستثمارات وذلك من خلال الخدمات التي تم تقديمها وتقرير المزايا الضريبية المرتبطة بالاستثمار والذي ينعكس ايجابيا في إحداث مناصب شغل وبالتالي التخفيف من البطالة ، منذ إنشاء الوكالة سنة 2001 بمبلغ 743.97 مليار دينار سمح بتوفير 178166 منصب شغل وتتوقف فعالية هذه الوكالة على توفير محيط مشجع للاستثمار.

<sup>3</sup> السيد عطية عبد الواحد، دور السياسة المالية في تحقيق التنمية الاقتصادية، ط1 القاهرة : دار النهضة العربية، 1993،

رابعاً: واقع القدرة الشرائية والأسعار في الجزائر من خلال البرامج الانفاقية: لقد كشف التقرير الوطني للتنمية البشرية في 2007 الذي تم الإعلان عنه أن معدلات القدرة الشرائية عرفت تحسناً ملحوظاً في الفترة ما بين عامي 2000 و2006 حيث بلغ الناتج الداخلي الخام المكافئ للقدرة الشرائية 248 مليار دولار في 2006 بينما لم يتجاوز متوسط الناتج الداخلي الخام المكافئ للقدرة الشرائية في الفترة ما بين عامي 2000 و2006، ما يعادل 201 مليار دولار، أما بالنسبة للناتج الفردي الخام المعادل للقدرة الشرائية فارتفع من 6277 دولار للفرد كمتوسط في الفترة ما بين 2000 إلى 7416 دولار للفرد في 2006 ليصل إلى حوالي 8123 دولار للفرد في سنة 2009، وحسب ما صرحت به الصحافة<sup>4</sup> الوطنية مؤخراً أنه بلغ الناتج الفردي الخام المعادل للقدرة الشرائية حوالي 8909 دولار في سنة 2012، وبالتالي هي مؤشرات جد ايجابية للاقتصاد الوطني لكنها لا تعكس حقيقة القدرة الشرائية للمواطن الجزائري لأن الأسعار تلعب الدور الأساسي في قدرة المواطن الشرائية وكذا الأجور. لأن الحديث عن القدرة الشرائية للمواطن لا يتحقق بدون الحديث عن العلاقة التي تربط الأجور بالأسعار. ومن ثم أولت الجزائر أهمية قصوى لهذا الجانب فأطلقت برنامجاً إنفاقياً هاماً يحسن من القدرة الشرائية للمواطن الجزائري تمثل هذا البرنامج في نقطتين أساسيتين هما:

— دعم أسعار المواد الأساسية: عمدت الجزائر من خلال مخططاتها الإنمائية الحفاظ على قدرة المواطن الشرائية وخاصة من ناحية القدرة الشرائية للمواد الغذائية وبالتالي وبالرغم من مجهودات الجزائر للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية والتي تفرض عليها سياسة تحرير الأسعار، إلا أن الجزائر حرصت على عدم المساس ببعض المواد الأساسية كالحليب والسكر والخبز في بنودها الخاصة لتدعيمها لهذه المواد حيث خصصت ما يفوق 150 مليار دج في الفترة الممتدة من 2000 إلى 2010 لتدعيم هذه المواد؛

— الأجور والتحويلات الاجتماعية: كما سبق القول وكما هو معروف لدى أهل الاختصاص أن التطور الاقتصادي الحاصل في أي بلد يستدعي مرافقته بتطور نوعي في الجانب الاجتماعي، وبالتالي

<sup>4</sup> حامد عبد المجيد دراز، السياسات المالية، الإسكندرية الدار الجامعية، 2003، ص 15.

الجزائر عمدت على توظيف عدد أكبر من العمال لمرافقة العملية التطورية وكما هو معروف أكثر من 65% من العمال هم في القطاع العام وبالتالي زيادة الأجور هي على عاتق الدولة، حيث في الفترة الممتدة من 2000 إلى 2013 شهدت ارتفاعات متتالية ومتزايد للأجور في جميع الميادين وشتى القطاعات، كما كان للتحويلات والتعويضات العمالية نصيب كبير من هذه السياسات وأصبح الأجر القاعدي الأدنى يساوي حوالي 15000 دج.

#### خامسا: أثر برامج الإنفاق العام على الدخل وتوزيعه وعلى الشغل وعلى الأسعار في الجزائر:

من عرض واقع برامج الإنفاق العام ودراسة آثارها على التشغيل والأسعار والدخل. نستخلص الآثار التالية:

**1- أثر برامج الإنفاق العام على الدخل وتوزيعه:** من خلال التحليل النظري لأثر برامج الإنفاق العام على الدخل وتوزيعه نلاحظ أن هناك نقطتين أساسيتين مختلفتين عن بعضهما البعض يمكن التطرق لهما:

**1-1- أثر برامج الإنفاق العام على الدخل:** إن السياسات الانفاقية المتبعة من طرف الحكومة الجزائرية ساعدت على تطور الدخل الوطني بصفة إيجابية لكن نسبة لأن الدخل المتأتي من عائدات البترول خاصة وعائدات المحروقات عامة يساهم بشكل كبير في الدخل الاجمالي الوطني، ويبقى دخل المنشآت الإنتاجية ضئيلا بسبب ضعف الهيكل الإنتاجي الجزائري وكذا طبيعة النفقات العامة الموجهة عادة للاستهلاك على حساب الاستثمار وهذا ما يظهره الجدول السابق .

**1-2- أثر برامج الإنفاق العام على توزيع الدخل في الجزائر:**<sup>5</sup> لم يكن هناك أثر واضح لبرامج الإنفاق العام على توزيع الدخل في الجزائر، حيث نلاحظ تخفيض نسب الضرائب بل عدم فرضها على جهات كثيرة من المؤسسات، أما التحويلات الاجتماعية فمست فئة ضئيلة من المجتمع، حيث أن بعض بحوث الاستهلاك تبين أن الدخل في الجزائر يستفيد منه فئة معينة من المجتمع دون الأخرى . وهو أمر عادي

<sup>5</sup> تجارة المحروقات وأثرها على النمو الاقتصادي في الجزائر -دراسة تحليلية قياسية باستخدام نماذج ARMA .VAR. ARCH مذكرة ماستر. مرجع سابق.

باعتبار أن فئة كبيرة من المجتمع عاطلة عن العمل ولا تساهم في العملية الإنتاجية وبالتالي لا تستفيد من الدخل لأنها لا تشارك في خلق القيمة المضافة التي تسهم في تطور الدخل.

**2- أثر برامج الإنفاق العام على التشغيل:** من خلال عرض واقع التشغيل من خلال البرامج الانفاقية تبين أن للسياسة الانفاقية الجزائرية أثر على التشغيل لكن في الفترة القصيرة لأن طبيعة المناصب المستحدثة تفرض ذلك ، فنجد أن برامج الإنفاق العام استحدثت مناصب خدمية الأمر الذي لا يساعد على خلق فرص عملية مستقبلية بالقدر الكافي ومنه الأثر المستقبلي سوف يكون ضئيل جدا في خلق فرص العمل،

**3- أثر برامج الإنفاق على الأسعار والقدرة الشرائية:** لقد كان لبرامج الإنفاق العام في الجزائر أثر ايجابي نسبي لكنه ضئيل لأننا لازلنا نشهد غلاء في الأسواق الجزائرية مصاحبة إلى ضعف القدرة الشرائية للمواطن الجزائري . ويمكن تفسير ذلك من خلال طبيعة النفقات العامة المبرمجة حيث أنها كانت نفقات ذات طابع استهلاكي على حساب الطابع الإنتاجي وبالتالي ضعف الانتاج يؤدي إلى حرمان طبقة معتبرة من المواطنين من الدخل. وكذلك يؤدي من جهة أخرى إلى ارتفاع الأسعار وبالتالي إهلاك القدرة الشرائية للمواطن .

**سادسا: نماذج قياسية مقترحة لعلاقة الإنفاق العام بالدخل والشغل والأسعار في الجزائر:**

في هذا الجانب سوف ندرس العلاقة السببية التي تربط متغيرة الإنفاق العام في الجزائر ببعض متغيرات الاقتصاد الكلي المتمثلة في الدخل والتشغيل والأسعار وبالتالي دراسة العلاقة الارتباطية بين هذه المتغيرات والإنفاق مثنى مثنى قياسيا وبالتالي كانت الدراسة كما يلي :

**1- النموذج والمنهجية:** سنعتمد في دراسة العلاقة بين الإنفاق العام والدخل والتشغيل والأسعار في الجزائر، على الأدوات الكمية التالية، وهي:

**1-1- مصفوفة الارتباط:** قد تكون مستطيلة أو مربعة (عدد الصفوف = عدد الأعمدة)، حيث عناصر المصفوفة قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات فتقاطع الصف مع العمود هو قيمة معامل الارتباط.

**1-2- اختبار السببية لجرانجر:** أشار Granger، 1988 إلى أنه إذا كانت هناك سلسلتان زمنيّتان متكاملتان فلا بد من وجود علاقة سببية باتجاه واحد على الأقل، وحسب مفهوم "جرانجر" فإنه إذا كان المتغير  $X_t$  يسبب المتغير  $Y_t$  فهذا يعني أنه يمكن توقع قيمة  $Y_t$  بشكل أفضل باستخدام القيم الماضية لـ  $X_t$ . ولاختبار العلاقة الطويلة والقصيرة الأجل بين الإنفاق العام والدخل والتشغيل والأسعار نستعمل اختبار التكامل المتزامن والمشارك (Cointégration test) لـ جوهانسن Johansen Test، ونموذج تصحيح الأخطاء ((Error Correction Model (ECM))،<sup>6</sup> وهذا بعد إثبات وجود تكامل متزامن للدراسة العلاقة التوازنية الطويلة الأجل والقصيرة الأجل. و يمكن أن تحليل التكامل المتزامن يقوم بتحديد العلاقة الحقيقية بين المتغيرات في المدى الطويل على عكس نماذج الإحصائية التقليدية، ومفهوم التكامل المتزامن يقوم على أنه في المدى القصير قد تكون السلسلتين الزمئيتين  $X_t$  و  $Y_t$  غير مستقرتين لكنها تتكامل في المدى الطويل أي توجد علاقة ثابتة في المدى الطويل بينهما، هذه العلاقة تسمى علاقة التكامل المتزامن وللتعبير عن العلاقات بين مختلف هذه المتغيرات غير المستقرة لابد أولاً من إزالة مشكل عدم الاستقرار وذلك اختبارات جذور الوحدة واستعمال نماذج تصحيح الخطأ أما مراحلها فهي:

**المرحلة الأولى** نستعمل اختبار جذر الوحدة (Unit Roots test) لمعرفة ما مدى استقرار السلاسل الزمنية المستعملة في البحث وتجنب النتائج المزيفة نتيجة لعدم استقرارها، من خلال استعمال اختبار (ADF) Augmented Dickey-Fuller، اختبار (PP) Phillips-Perron، اختبار (KPSS) Kwiatkowski، Phillips، Schmidt، Shin.

وبعد إثبات أن السلسلتين مستقرتين ومن نفس الرتبة، نتحول إلى اختبارات التكامل المتزامن أو المشترك باستعمال منهجية أنجل غرانجر أو اختبار جوهانسن، (بالإضافة إلى اختبار السببية لجرانجر الذي يحتاج إلى هذا الاختبار).

<sup>6</sup> Maurel F. (1989). "Modèles à correction d'erreur : l'apport de la théorie de la Cointégration", Economie et Prévision, n°88-89, pp. 105-125.

المرحلة الثانية<sup>7</sup> نستعمل نموذج تصحيح الخطأ (The Error Correction Model (ECM) لمعرفة متى تقترب السلسلة من التوازن في المدى الطويل وتغيرات السلسلة ديناميكية المشتركة في المدى القصير، أي أن هذا الاختبار له القدرة على اختبار وتقدير العلاقة في المدى القصير والطويل بين متغيرات النموذج، كما انه يتفادى المشكلات القياسية الناجمة عن الارتباط الزائف.

**3-1- اختبار جذر الوحدة (Unit Root test):** لتحديد الخصائص الغير ساكنة (non-stationary) للمتغيرات السلسلتين الزميتين على حد سواء في المستويات (levels) أو في الفرق الأول يستعمل اختبار ديكي فولر (DF)، أو ديكي فولر المطور (ADF) (في هذا البحث سنكتفي بالاختبار الأخير) حيث يستعمل هذا الاختبار باتجاه الزمن (Time trend) أو بدونه، رغم الاستعمال الواسع لهذا الاختبار إلا أنه يعاني مشكلة عدم أخذه بعين الاعتبار عدم وجود مشكلة اختلاف التباين واختبار توزيع الطبيعي (Test de normalité) الموجودة سلسلة زمنية ما، ولذا يستعمل اختبار آخر إضافي لاختبار جذر الوحدة، وهو اختبار فيليبس وبيرسون (Phillip-Perron (PP)، لأن لديه قدرة اختباريه أفضل وأدق من اختبار (ADF test) لاسيما عندما يكون حجم العينة صغيرة، وفي حالة تضارب وعدم انسجام نتائج الاختباري DF، في اختبارات جذر الوحدة (عموما) يستخدم الاختبارين (ADF) و (PP)، بجانب اختبار الاستقرار (KPSS) وهذا الاختبار يعالج بعض أوجه الضعف في فعالية الاختبارين (ADF) و (PP) في حال وجود ارتباط ذاتي للتباين، يمكن القول بأن نتائج هذه الاختبارات تكمل بعضها البعض، وبالتالي في حال اتفاقها على نتيجة واحدة تصبح النتيجة أكثر دقة،

**4-1- اختبار جوهانسن (Johansen) للتكامل المتزامن:**<sup>8</sup> يتفوق هذا الاختبار على اختبار انجل غرانجر للتكامل المشترك، نظرا لأنه يتناسب مع العينات صغيرة الحجم، وكذلك في حالة وجود أكثر من متغيرين، والاهم من ذلك أن هذا الاختبار يكشف عن ما إذا كان هناك تكاملا مشتركا فريدا، أي يتحقق

<sup>7</sup> Borowski D, bouthevillain C, Doz C, (1991), vingt ans de prévisions macro-économiques : une évaluation sur donnés francaises, économie et prévision N99 p43.

<sup>8</sup> Maurel F. (1989), "Modèles à correction d'erreur: l'apport de la théorie de la Cointégration", Economie et Prévision, n°88-89, pp. 105-125.

التكامل المشترك فقط في حالة انحدار المتغير التابع على المتغيرات المستقلة، وهذا له أهميته في نظرية التكامل المشترك، حيث تشير إلى أنه في حالة عدم وجود تكامل مشترك فريد، فإن العلاقة التوازنية بين المتغيرات تظل مثارا للشك والتساؤل. يتم اختبار وجود توازن طويل الأجل بين السلسلتين المستقرتين ومن نفس الرتبة على الرغم من وجود اختلال في الأجل القصير، من خلال اختبار التكامل المشترك بين المتغيرات باستخدام منهجية (جوهانسن، Johansen) و(جوهانسن - جوسيلوس، Johansen and Juselius) المستخدمة في النماذج التي تتكون من أكثر من متغيرين، والتي تعتبر أفضل حتى في حالة وجود متغيرين فقط؛ لأنها تسمح بالآثار المتبادل بين المتغيرات موضع الدراسة، ويفترض أنها غير موجودة في منهجية.

(إنجل - غرانجر، Engle - Granger) ذات الخطوتين. وتعتبر منهجية "جوهانسن" و"جوهانسن - جوسيلوس" اختبار لرتبة المصفوفة II. ويتطلب وجود التكامل المشترك بين السلاسل الزمنية ألا تكون المصفوفة II ذات رتبة كاملة ( $0 < r(\Pi) = r < \eta$ ). ومن أجل تحديد عدد متجهات التكامل يتم استخدام اختبارين إحصائيين مبنيين على دالة الإمكانات العظمى Likelihood Ratio Test (LR) وهما اختبار الأثر trace test ( $\lambda_{tra}$ ) واختبار القيم المميزة العظمى maximum eigenvalues test ( $\lambda_{max}$ ). حيث يتم اختبار فرضية العدم أن عدد متجهات التكامل المشترك  $r \geq$  مقابل الفرضية البديلة أن عدد متجهات التكامل المتزامن  $r =$  (حيث  $r = 0, 1, 2$ ).

## 1-5- نموذج تصحيح الخطأ (The Error Correction Model-ECM) فهو يتميز عن

نموذج انجل غرانجر بأنه يفصل العلاقة في المدى الطويل عنها في المدى القصير، كما يتميز بخواص أفضل في حالة العينات الصغيرة، وتعد المعلمة المقدرة في النموذج أكثر اتساقاً من تلك الطرق الأخرى مثل طريقة انجل - غرانجر (Engel Granger 1987) وجوهانسن (Johansen 1988)، واختبار مدى تحقق التكامل المتزامن بين متغيرات في ظل (ECM) يقدم (Persaran 2001) منهجاً حديثاً لاختبار مدى تحقق العلاقة التوازنية (القصيرة والطويلة الأجل) بين المتغيرات في ظل نموذج تصحيح الخطأ حيث يتميز بإمكانية التطبيق سواء كانت المتغيرات التفسيرية متكاملة من الدرجة الصفر  $I(0)$  أو متكاملة من الدرجة

الأولى (1)I ، أو كان بينهما تكامل مشترك من نفس الدرجة ، ويمكن تطبيقها في حالة العينات الصغيرة على خلاف الطرق السابقة التقليدية ، ولا يطبق هذا النموذج إلا بعد نجاح اختبار جوهانسن للتكامل المتزامن.

**2- دراسة استقرارية السلاسل الزمنية :** كما هو معروف فإن دراسة السلاسل الزمنية تتطلب دراسة جانب مهم وهو دراسة الاستقرارية لمعرفة هل هناك تجانس بين السلاسل الزمنية أو لا . وخاصة في الطرق التي تعتمد على مفهوم التكامل المتزامن، حيث لبناء مثل هذه النماذج لابد من أن تكون هذه السلاسل متكاملة من نفس الدرجة، والجداول التالية تظهر نتائج استقرارية سلاسل الإنفاق العام والدخل والتشغيل والأسعار.

**2-1- دراسة استقرارية سلسلة تطور الإنفاق العام:** من خلال الاختبارات المطبقة على السلسلة الزمنية المتمثلة في الإنفاق العام ومن خلال اختبارات الفروق الأولى تبين ما يلي:

| المتغير | ADF    |        |       | PP     |        |       |
|---------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|
|         | %1     | %5     | %10   | %1     | %5     | %10   |
| الإنفاق | - 2.26 | - 5.48 | -3.50 | - 2.30 | - 2.48 | -4.40 |

نلاحظ أن القيمة المطلقة لإحصائية (t) المقدرة أكبر من القيمة المطلقة لقيم الجدولة (Mackinnon) في من اختباري ADF و PP عند الفرق الأول، ومعنى ذلك أنها معنوية إحصائيا عند 5%، و 1% وعند 10% وبالتالي نرفض الفرضية  $H_0$ ؛ أي أن السلسلة مستقرة (Stationary). كما أن KPSS نلاحظ أن القيم المقدرة أصغر من القيمة الجدولة للاختبار، أي أن السلسلة مستقرة عند الفرق الأول، ومنه يمكن المرور إلى بقية الاختبارات والتقديرات الأخرى.

**2-2- دراسة استقرارية سلسلة تطور الدخل:** من خلال الاختبارات المطبقة على السلسلة الزمنية المتمثلة في تطور حجم الدخل الوطني الاجمالي ومن خلال اختبارات الفروق الأولى تبين ما يلي:

| المتغير | ADF   |        |       | PP     |        |       |
|---------|-------|--------|-------|--------|--------|-------|
|         | %1    | %5     | %10   | %1     | %5     | %10   |
| الدخل   | -1.26 | - 3.42 | -2.10 | - 1.60 | - 1.49 | -3.99 |

نلاحظ أن القيمة المطلقة لإحصائية (t) المقدرة أكبر من القيمة المطلقة لقيم الجدولة (Mackinnon) في من اختباري ADF و PP عند الفرق الأول، ومعنى ذلك أنها معنوية إحصائيا عند 1%، و 5%، وعند 10% وبالتالي نرفض الفرضية  $H_0$ ؛ أي أن السلسلة مستقرة (Stationary). كما أن KPSS نلاحظ أن القيم المقدرة أصغر من القيمة الجدولة للاختبار، أي أن السلسلة مستقرة عند الفرق الأول، ومنه يمكن المرور إلى بقية الاختبارات والتقديرات الأخرى.

**2-3 - دراسة استقرارية سلسلة تطور التشغيل:** من خلال الاختبارات المطبقة على السلسلة الزمنية المتمثلة في تطور التشغيل بعدد المناصب المتحققة سنويا في القطاعين العام والخاص ومن خلال اختبارات الفروق الأولى تبين ما يلي:

| المتغير | ADF   |       |       | PP    |       |       |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|         | 1%    | 5%    | 10%   | 1%    | 5%    | 10%   |
| التشغيل | -2.21 | -2.12 | -3.18 | -2.66 | -2.99 | -2.09 |

نلاحظ أن القيمة المطلقة لإحصائية (t) المقدرة أكبر من القيمة المطلقة لقيم الجدولة (Mackinnon) في من اختباري ADF و PP عند الفرق الأول، ومعنى ذلك أنها معنوية إحصائيا عند 1%، و 5%، وعند 10% وبالتالي نرفض الفرضية  $H_0$ ؛ أي أن السلسلة مستقرة (Stationary). كما أن KPSS نلاحظ أن القيم المقدرة أصغر من القيمة الجدولة للاختبار، أي أن السلسلة مستقرة عند الفرق الأول، ومنه يمكن المرور إلى بقية الاختبارات والتقديرات الأخرى.

**2-4 - دراسة استقرارية سلسلة تطور الأسعار:** من خلال الاختبارات المطبقة على السلسلة الزمنية المتمثلة في تطور متوسط الأسعار سنويا ومن خلال اختبارات الفروق الأولى تبين ما يلي :

| المتغير | ADF   |       |       | PP    |       |       |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|         | 1%    | 5%    | 10%   | 1%    | 5%    | 10%   |
| الأسعار | -2.21 | -2.22 | -3.18 | -2.66 | -2.99 | -2.09 |

نلاحظ أن القيمة المطلقة لإحصائية (t) المقدرة أصغر من القيمة المطلقة لقيم الجدولة (Mackinnon) في من اختباري ADF و PP عند الفرق الأول، ومعنى ذلك أنها معنوية إحصائيا عند 5%، و 1 % وعند 10 % وبالتالي نرفض الفرضية  $H_0$ ، أي أن السلسلة غير مستقرة (Stationary). كما أن KPSS نلاحظ أن القيم المقدرة أكبر من القيمة الجدولة للاختبار، أي أن السلسلة غير مستقرة عند الفرق الأول، ومنه يتم المرور إلى اختبارات الفروق من الدرجة الثانية كما يلي:

| المتغير | ADF   |        |       | PP    |        |       |
|---------|-------|--------|-------|-------|--------|-------|
|         | %1    | %5     | %10   | %1    | %5     | %10   |
| الأسعار | -3.22 | - 2.12 | -3.28 | -1.67 | - 2.99 | -2.09 |

نلاحظ أن القيمة المطلقة لإحصائية (t) المقدرة أكبر من القيمة المطلقة لقيم الجدولة (Mackinnon) في من اختباري ADF و PP عند الفرق الأول، ومعنى ذلك أنها معنوية إحصائيا عند 5%، و 1 % وعند 10 % وبالتالي نرفض الفرضية  $H_0$ ؛ أي أن السلسلة مستقرة (Stationary). كما أن KPSS نلاحظ أن القيم المقدرة أصغر من القيمة الجدولة للاختبار، أي أن السلسلة مستقرة عند الفرق الأول، ومنه يمكن المرور إلى بقية الاختبارات والتقديرات الأخرى.<sup>9</sup>

**2-5- التفسير الاقتصادي لاستقرارية وعدم استقرارية السلاسل الزمنية :** يمكن تفسير استقرارية السلاسل الزمنية المتمثلة في تطور الإنفاق العام وتطور الدخل وتطور التشغيل وتغيرات الأسعار في الفترة الزمنية 2000 – 2013 كما يلي : هو أن الإنفاق العام والدخل والتشغيل هي متغيرات اقتصادية بعيدة عن التأثير الخارجي وبالتالي استقراريتهما من الدرجة الأولى يؤكد عدم تأثر الاقتصاد الجزائري بتداعيات الأزمة العالمية 2008 ، بينما استقرارية سلسلة تغيرات الأسعار من الدرجة الثانية فهو تأكيد لاعتمادية

<sup>9</sup> Germain J.M. (1990), "Evaluation d'un modèle VAR de l'économie française Recherches de relations de Cointégration", Rapport de stage, en collaboration avec F. Maurel et B. Salanié, sous la direction de G. Laroque, Ecole Polytechnique.

الجزائر على التصدير والاستيراد وبالتالي التأثير بالغلاء الذي سببته الأزمة العالمية 2008 في العالم ، أي أن الأسعار في الجزائر حساسة للتجارة الخارجية .

**3- اختبارات السببية ل غرانجر Granger:** علينا دراسة السببية بين المتغيرات لاستنباط طبيعة النماذج المزمع تقديرها ، أي هل هناك علاقة بين المتغيرات في المدى القصير وهل تنتقل هذه العلاقة إلى المدى البعيد أم لا؟ وبالتالي نقوم بما يلي:

**3-1 اختبار السببية بين الإنفاق العام والدخل :** من خلال المعطيات التي كانت بحوزتنا وبلاستعانة ببرنامج Eviews تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي :

| Null Hypothesis:                  | Obs | F-Statistic | Prob.  |
|-----------------------------------|-----|-------------|--------|
| <b>R does not Granger Cause G</b> | 11  | 0.83500     | 0.0087 |
| <b>G does not Granger Cause R</b> |     | 17.5879     | 0.0031 |

في حالة التغيير في الإنفاق العام يسبب التغيير في الدخل فأنا نسجل أن الاحتمال المقابل لإحصائية فيشر F أصغر من 5% ، وهذا يعني أن التغيير في الإنفاق العام يسبب تغيير الدخل، أما في حالة التغيير في الدخل يسبب التغيير في الإنفاق العام ، فأنا نسجل أن الاحتمال المقابل لإحصائية فيشر F أصغر من 5%، أي أن التغيير الدخل يسبب التغيير في الإنفاق العام، وهذا يعني أنه توجد علاقة سببية في اتجاهين، أي أن التغيير في الإنفاق العام يتسبب في التغيير الدخل، وكذا التغيير في الدخل يتسبب في التغيير الإنفاق العام.

**3-2 اختبار السببية بين الإنفاق العام والتشغيل:** من خلال المعطيات التي كانت بحوزتنا وبلاستعانة ببرنامج Eviews تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي :

| Null Hypothesis:                   | Obs | F-Statistic | Prob.  |
|------------------------------------|-----|-------------|--------|
| <b>EM does not Granger Cause G</b> | 11  | 8.31904     | 0.1286 |
| <b>G does not Granger Cause EM</b> |     | 2.94533     | 0.0185 |

في حالة التغيير في الإنفاق العام يسبب التغيير في التشغيل فأنا نسجل أن الاحتمال المقابل لإحصائية فيشر F أصغر من 5% ، وهذا يعني أن التغيير في الإنفاق العام يسبب تغيير التشغيل ، أما في

حالة التغيير في التشغيل يسبب التغيير في الإنفاق العام، فأنا نسجل أن الاحتمال المقابل لإحصائية فيشر F أكبر من 5%، أي أن التغيير التشغيل لا يسبب التغيير في الإنفاق العام ، وهذا يعني أنه توجد علاقة سببية في اتجاه واحد، أي أن التغيير في الإنفاق العام يتسبب في التغيير في التشغيل.

**3-3- اختبار السببية بين الإنفاق العام والأسعار:** من خلال المعطيات التي كانت بحوزتنا وبلاستعانة ببرنامج Eviews تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي :

| Null Hypothesis:           | Obs | F-Statistic | Prob.  |
|----------------------------|-----|-------------|--------|
| P does not Granger Cause G | 11  | 9.35604     | 0.1086 |
| G does not Granger Cause P |     | 3.6743      | 0.1206 |

في حالة التغيير في الإنفاق العام يسبب التغيير في الأسعار فأنا نسجل أن الاحتمال المقابل لإحصائية فيشر F أكبر من 5% ، وهذا يعني أن التغيير في الإنفاق العام لا يسبب تغيير الأسعار ، أما في حالة التغيير في الأسعار يسبب التغيير في الإنفاق العام ، فأنا نسجل أن الاحتمال المقابل لإحصائية فيشر F أكبر من 5%، أي أن التغيير في الأسعار لا يسبب التغيير في الإنفاق العام، وهذا يعني أنه لا توجد علاقة سببية ، أي أن التغيير في الإنفاق العام لا يتسبب في التغيير في الأسعار وكذا التغيير في الأسعار لا يتسبب في التغيير الإنفاق العام .

**4- بناء النماذج السببية بين المتغيرات الاقتصادية:** بعد اختبارات الاستقرار واختبارات السببية المقدمة سابقا تم التوصل إلى الاقتراحات التالية : أنه يمكن بناء نموذج تكامل متزامن بين الإنفاق العام والدخل وكذا بين الإنفاق العام والتشغيل بينما لا يمكن بناء هذا النموذج بالنسبة للعلاقة التي تربط الإنفاق العام بالأسعار ولكن يمكن بناء نموذج تصحيح الخطأ لهذه العلاقة بعد البرهنة على إمكانية تشكيل هذا النموذج.

**4-1- بناء علاقة تكامل متزامن بين الإنفاق العام والدخل :** يظهر هذا النموذج العلاقة السببية ذات الاتجاهين على المدى الطويل بين الإنفاق العام والدخل، حيث هذه العلاقة تكتب كما يلي:

$$R_t = 306.78609 + 0.98G_t \quad (11.41) \quad (2.84)$$

$$G_t = 239.870 + 0.56R_t$$

$$(13.33) \quad (3.87)$$

4-2- بناء علاقة تكامل متزامن بين الإنفاق العام والتشغيل: يظهر هذا النموذج العلاقة السببية ذات الاتجاه الواحد على المدى الطويل بين الإنفاق العام والتشغيل، حيث نكتب هذه العلاقة كما يلي:

$$EM_t = 23465 + 0.17G_t$$

$$(10.11) \quad (2.60)$$

4-3- نموذج تصحيح الخطأ للعلاقة بين الإنفاق العام وتغيرات الأسعار: حيث من خلال اختبارات الاستقرار تبين أن سلسلتي الإنفاق العام والأسعار ليس لهما نفس درجة الاستقرار وبالتالي لا يمكن بناء نموذج تكامل متزامن ومنه ننتقل إلى اختبار جوهنسن لمعرفة هل بإمكاننا الانتقال إلى نموذج تصحيح الخطأ. حيث وبعد الاختبار تم رفض الفرضية العدمية أي وجود علاقة تكامل متزامن، وحسب مخرجات برنامج Eviews كانت نتائج الدراسة للنموذج كما يلي:

| Error Correction: | D(G)      |
|-------------------|-----------|
| CointEq1          | -110.9110 |
|                   | (189.525) |
| D(P(-1))          | -83.27068 |
|                   | (139.207) |
| D(P(-2))          | 17.00694  |
|                   | (103.524) |
| C                 | 6794.858  |
|                   | (2265.88) |

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نلاحظ أنه هناك علاقة توازنية طويلة الأجل بين الإنفاق العام والأسعار في الجزائر، ومنه هذه العلاقة انتقلت من المدى القصير أي التوازن في المدى القصير ليظهر التوازن في المدى الطويل. ويظهر ذلك من خلال ايجابية معامل الفرق الثاني، بينما التكامل المتزامن فهو ذو معامل سالب، حيث بدأت القيمة تكبر في الفرق الثاني لتغيرات الأسعار.

## خاتمة:

من خلال التحليل النظري والقياسي للعلاقة التي تربط الإنفاق العام بالدخل والتشغيل والأسعار تبين أن هناك أثر معنوي للسياسة الانفاقية الجزائرية على دخول الأفراد من خلال فتح مناصب شغل ضمن البرامج الانفاقية التي أطلقتها الحكومة الجزائرية بغية الرفع من معدلات النمو خارج قطاع المحروقات، وبالتالي كان هناك أثر مباشر على التشغيل، كما كان هناك أثر معنوي للإنفاق العام على الدخل من خلال ارتفاع فاتورة الاستهلاك العام والخاص.

أيضا من ناحية الأسعار يمكن القول أن السياسة الانفاقية الجزائرية في الفترة الممتدة من 2000 إلى 2014 لم تكن لها تأثيرات على مستوى الأسعار ويظهر ذلك من خلال انخفاض القدرة الشرائية للمواطن الجزائري، وكذا ظهور ظاهرة الخداع النقدي حيث كلما كانت زيادة في الأجور صاحبها زيادة في الأسعار.

## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

#### مؤلفات:

1. السيد عطية عبد الواحد، دور السياسة المالية في تحقيق التنمية الاقتصادية، ط1 القاهرة: دار النهضة العربية، 1993.

2. حامد عبد المجيد دراز، السياسات المالية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.

### المراجع باللغة الأجنبية:

#### مؤلفات:

1. Hassen Bennaceur, "econométrie : Notes de cours\_ exercices corriges " centre de publication universitaire , Tunisie 2010 ;
2. Willame H. Greene , " econometric Analysis" Seventh Edition ;
3. Nicolas Carnot BrunoTassot, "La prévision économique", Economica Paris ;
4. Eric Dor ", Econométrie: Synthèse de cours Exercice corrigés " Tunis

5. Sami Khedhiri "cours D'introduction à L'économetrie", Centre de publication universitaire, 2005 ;
6. Sami Khedhiri "Cours D'econométrie : méthodes et application, " Learns Science publication Paris, 2007 ;
7. Gabriel Blick , "La macroéconomie en fiches ". ellipses, Paris, 2002 ;
8. R. M. Solow , "Théorie de la croissance économique " Traduire par : M. Deshons , J.M ; ( ARMAND colin) ;
9. lowis .Lagnace " La croissance économique "ISBN21303 ; 1<sup>°</sup> édition ; Sant Germain 1990 ;
10. Jaque. Lecaillon ; "Croissance Cycles long Et Répartition " Economica, paris 1990 ;
11. Abdelkader SID Ahmed "Croissance Et Developpement Théories et politiques " office des publication universitaire-Alger Tome1. 2<sup>°</sup> édition, 1981 ;
12. Abdelkader SID Ahmed, "Croissance Et Developpement ,Théories et politiques", office des publication universitaire-Alger, Tome 2 , 2<sup>°</sup> édition, 1981 ;
13. Michel Terraza , Regis Bourbonnais , "Analyse des series temporelles , application à l'économie et à la gestion " 2<sup>°</sup> édition , Dunod , paris ;
14. Jean- Jacques Driesbeke et autre, " Modalisation ARCH : Théorie statistique et applications dans le domaine de la finance " éditions ellipses, Belgique , 1994 ;
15. Omer Ozcicek, Baton Rouge , LA , " Lag Lemgth Selection in Vector Autoregressive Modeles " 70803. Wiliam Douglas McMiblin ;
16. Lardic .S et Mignon, "econometrie des séries temporelles macroéconomique ", Economica , 2000 ;
17. Regis Bourbonnis : " Econométrie manuelle et exercice corrigées ", 5<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris 2006 ;
18. Bernard Guillochon, Annie Kawacki, " économie. internationale ", 5<sup>ème</sup> édition , Paris, Dunod, 2006 ;
19. Alesina Alberto: The Political Economy of High and Low Growth, World Bank , 1998 ;

20. Beck.T,Levine.R,and Loayaza.N:" Finance and the Sources of Growth", Hand Book of Economic Growth. 2004 ;
21. Dunnett Andrew “ Understanding the Economy” 4th edition, Longman, 1998 ;
22. Easterly W:"National Policies Economic Growth: A Reappraisal ,march2003,New York University, Center for Global Development ;
23. Golar & Moav"Natural Selection & the Origin of the Economic Growth" World Bank April 2002 ;
24. Gylfason Thorvaldur: " Resources, Agriculture, and Economic Growth in Economies in Transition", 7/7/2000 , World Bank, JEL O13 ;
25. GYLAFSON.TH "Principles of Economic growth" 2004 Oxford University ;
26. Ito Takatoshi:"What Can Developing Countries Learn from East Asia s Economic Growth", World Bank,1997 ;
27. Kaufmann Daniel ,Kraay Aart: "Growth Without Governance "the world bank july 2002 ;
28. Rodrik Dani" Growth Strategies", Harvard university, 2003 ;
29. Romer m. Paul: "Two Strategies for Economic Development". World Bank, 1993.

## استخدام أسلوب الشبكات العصبية الاصطناعية في التنبؤ بحجم المبيعات في المؤسسة الجزائرية (دراسة تطبيقية)

أ. بوادو فاطيمة

طالبة دكتوراه - جامعة ابن خلدون - تيارت / الجزائر

note22@hotmail.fr

د. مداني بن شهرة

أستاذ محاضر (أ)، جامعة ابن خلدون - تيارت / الجزائر جامعة قلمة / الجزائر

madani\_benchouhra@yahoo.fr

### ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية في محاولة تطبيق أسلوب السلاسل الزمنية من خلال تقنية الشبكات العصبية الاصطناعية في التنبؤ بحجم المبيعات في مؤسسة سونلغاز بشلف / الجزائر، وقد أجريت هذه الدراسة على البيانات الشهرية لمبيعات الكهرباء ب KWh - خلال الفترة الزمنية من جانفي 2006 إلى ديسمبر 2012. حيث تم بناء نماذج الشبكات العصبية باستخدام شبكة بيرسبترون متعدد الطبقات (MLP) والذي تكونت بنيته المعمارية من ثلاث طبقات (طبقة مدخلات "2"، طبقة خفية "3"، طبقة مخرجات "1") واستخدمت الدالة اللوجستية كدالة تحفيز في الطبقة الخفية وفي طبقة المخرجات واستخدم لتدريب هذه الشبكات خوارزمية الانتشار السريع.

وقد بينت نتائج الدراسة أن الشبكة الناتجة جيدة وأعطت تنبؤات دقيقة وقرينة من الواقع في الفترة

من 1 جانفي إلى غاية 31 ديسمبر 2013.

**الكلمات المفتاحية:** التنبؤ، الشبكات العصبية الاصطناعية، شبكة بيرسبترون Perceptron .

### Résumé

Le but de ce papier dans une tentative pour appliquer la méthode de la série de temps grâce à la technique des réseaux de neurones artificiels pour prédire le volume des ventes dans l'institution Sonelgaz : Chlef /Algérie, cette étude a été menée sur des données mensuelles pour les ventes (kWh) d'électricité au cours de la période de janvier 2006 -décembre 2012, où il a

été construit des modèles de réseaux de neurones utilisant le réseau Perceptron multicouche (MLP), qui a formé son architecture en trois couches (la couche d'entrée "2", couche cachée "3", les sorties de la couche "1") et utilisé la fonction de logistique en fonction des mesures de relance dans la classe caché dans la production de la couche et utilisé pour former ces réseaux algorithme propagation rapide.

Les résultats de l'étude ont montré que le réseau résultant est bon et a donné des prévisions précises et proches de la réalité dans la période allant du 1er Janvier jusqu'au 31 décembre 2013 .

**Mots clés:** la prévision, les réseaux de neurones artificiels, réseau Perceptron.

#### مقدمة

يعتبر التطور الاقتصادي لأي بلد ونموه الديمغرافي وكذا التنامي في الاحتياجات اليومية، كلها سبب في الطلب الفائق للطاقة الكهربائية نتيجة لأنها إحدى عوامل التقدم الاقتصادية وتعد كدعم قانوني على المستوى الاجتماعي، التعليمي وغيرهم من المستويات، وباعتبار ذلك تعد الكهرباء عصب هذا الاقتصاد وبالتالي يمكن القول أنها منتج غير مخزن يتطلب إنتاجها، نقلها، وتوزيعها استثمارات ضخمة وتسيير محكم، وهذا ما يوجب على الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ربط سياساتها بما يساعد على تقدمها وتطورها مع الأخذ بعين الاعتبار مبيعات الكهرباء خلال السنوات السابقة من أجل وضع خطة محكمة للوصول إلى نتائج جيدة تزيد من أرباحها.

ومن أجل تلبية الطلب الوطني على منتجاتها لابد لها إتباع إستراتيجية دقيقة لضمان السير الجيد وتحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة وذلك باستخدام طرق مبنية على أسس علمية تمكنها من ممارسة جميع وظائفها الاقتصادية، حيث يعتبر تطور البارز في الدراسات الاقتصادية هو استخدام طرق القياس الكمية والإحصائية وذلك لتحديد الخصائص وإبراز الاتجاهات العامة للظواهر الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وكذا تحليل العلاقات بين الظواهر على أساس علمي دقيق، ومجال الإحصاء والرياضيات قد أعطى العديد من الأساليب الكيفية وكذا الكمية للقيام بالدراسات والبحوث حيث يعتبر التنبؤ بظاهرة ما

في المستقبل أسلوب وتقنية تساعد على فهم سلوك الظاهرة مع الزمن وبالتالي كيفية مواجهتها فلا يمكن عمل خطة مستقبلية لمواجهة الظاهرة إلا بتحديد أبعادها المستقبلية ومعرفة شكل هذه الأبعاد وأنماطها. فتقنية الشبكات العصبية الاصطناعية تعتبر من بين أهم تقنيات وأساليب القياس الاقتصادي الإحصائية الحديثة وإحدى أهم طرق التنبؤ فهي تستخدم بكثرة في عدة مجالات لما لها من دقة في نتائجها. فجاءت هذه الدراسة لتساهم في معرفة كيفية بناء نماذج السلاسل الزمنية بما يمكن من التنبؤ الدقيق بمبيعات الكهرباء للسنوات القادمة في مؤسسة الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة Sonelgaz بصفة خاصة حيث تعتبر من أقدم المؤسسات التي تؤدي خدمة عمومية فهي تمتلك خبرة طويلة في مجال إنتاج توزيع الكهرباء، وتوزيع الغاز.

#### إشكالية البحث:

تحكم المؤسسة العديد من العوامل الداخلية و الخارجية تحدد قدرتها على التسيير الأمثل من خلال اعتمادها على أساليب لتقدير حجم مبيعاتها التي تعتبر العامل هام والمهم في زيادة إيراداتها، هذا ما قادنا إلى طرح السؤال التالي:

ما مدى كفاءة تقنية الشبكات العصبية الاصطناعية في الحصول على تنبؤات دقيقة يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها مستقبلا؟

من خلال تسليط الضوء على إحدى مؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهي الشركة Sonelgaz بولاية شلف/ الجزائر.

#### فرضيات البحث:

وقد أدت بنا الإشكالية المطروحة إلى صياغة مجموعة من الفرضيات التي سيتم دراستها واختبار صحتها واستخلاص نتائجها، والتي تتمثل في:

— الفرضية الأولى: التنبؤ باستخدام تقنية الشبكات العصبية الاصطناعية من بين أفضل الطرق المستخدمة للتنبؤ المستقبلي؛

– **الفرضية الثانية:** استخدام الطرق الإحصائية في المؤسسات الجزائرية عامة ومؤسسة Sonelgaz

– شلف- بصفة خاصة من شأنه تعزيز قدرة الإدارة على توقع مبيعاتها القادمة من الكهرباء بشكل دقيق.

### أهمية البحث:

تكمّن أهمية هذه الدراسة في التنبؤ بمبيعات الكهرباء خلال السنوات القادمة وذلك باستخدام تقنية الشبكات العصبية الاصطناعية بالاعتماد على بيانات شهرية للمؤسسة والتي تمثل الكميات المباعة للكهرباء متوسطة التواتر خلال الفترة الممتدة من 2006 إلى ديسمبر 2012. بالإضافة إلى أن النتائج التي ستوصل إليها هذه الدراسة يمكنها أن تساعد المؤسسات الاقتصادية على التنبؤ بمبيعاتها المستقبلية وكذا تحسين مستوى أدائها.

### منهجية الدراسة و الأدوات المستعملة

حتى نتمكن من دراسة الإشكالية الرئيسية وتحليل أبعادها ومحاولة اختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المنهج التحليلي الوصفي من خلاله تم تحليل أهم العوامل التي تؤثر على مبيعات الكهرباء في مؤسسة Sonelgaz بولاية شلف في الفترة الممتدة من جانفي 2006 إلى ديسمبر 2012. ولذلك فقد تم تقسيم البحث إلى محورين هما الجانب النظري والذي تم التطرق فيه إلى مفاهيم وتعريفات نظرية حول كل من التنبؤ باستخدام السلاسل الزمنية وكذا تقنية الشبكات العصبية الاصطناعية المستخدمة في عملية التنبؤ من حيث الشكل العام ومراحل بناء النموذج، في حين يتناول الجانب التطبيقي إجراء دراسة تطبيقية من خلال تطبيق النموذج بالاعتماد على بيانات خاصة بمبيعات الكهرباء متوسطة التواتر للحصول على أمثل نموذج يستخدم للتنبؤ بكمية مبيعات الكهرباء لفترة لاحقة، لنستخلص في الأخير أهم النتائج والاستنتاجات الخاصة بالدراسة. أما الأدوات المستخدمة فهي تتمثل في برنامج Neuro Intelligence Alyuda.

## أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مبيعات الكهرباء كسلسلة زمنية شهرية خلال الفترة الممتدة (2006-2012) من خلال المرور بخطوات بناء نموذج دقيق باستخدام تقنية الشبكات العصبية الاصطناعية كأحد أهم الطرق الإحصائية المستخدمة في التنبؤ.

## أولاً: الإطار النظري للدراسة

للتنبؤ أهمية بالغة في جميع المجالات لذلك أخذ اهتمام الباحثين وذوي الخبرات في هذا المجال، حيث قاموا بوضع العديد من التقنيات والنماذج التنبؤية واستخدامها للوصول إلى نتائج أكثر دقة ومن بين هذه النماذج تقنية الشبكات العصبية الاصطناعية التي أثبتت كفاءتها في عدة مجالات ومن بينها التنبؤ بالمبيعات.

### 1. الشبكات العصبية الاصطناعية:

هي إحدى فروع الذكاء الاصطناعي والتي تضم مجموعة من الخلايا العصبية الاصطناعية لمحاكاة طريقة عمل الشبكات العصبية البيولوجية للمخ البشري للتعلم والتذكر المبنية على تجارب وخبرات سابقة مكتسبة، وكذا التمكن من استخدام الحاسبات لتطبيق النماذج والأساليب اللامعلمية في تحليل البيانات المرتبطة بعلاقات لاخطية غير محددة بشكل دقيق.<sup>1</sup> تستخدم كطريقة حسابية تشبه إلى حد ما عمل الدماغ في انجاز المهام،<sup>2</sup> مكونة من وحدات معالجة بسيطة تسمى العصبون أو عقد التي تقوم بتخزين المعرفة عن طريق ضبط الأوزان.

<sup>1</sup> - مصطفى كمال إسماعيل مظهر، أفضل مزيج لسياسات إعادة التأمين في السوق المصري باستخدام المحاكاة بالشبكات العصبية الاصطناعية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، السنة الرابعة والعشرون، العدد الأول، 2003، مصر، ص 211.

<sup>2</sup> - عائدة يونس محمد المراد، مقارنة بين الانحدار الكلاسيكي والشبكات العصبية الاصطناعية في التنبؤ بمستويات نتائج بحوث طلبة كلية التربية الرياضية، المجلة العراقية للعلوم الإحصائية، جامعة الموصل، 2012، ص 289.

وعرفت أيضا على أنها:<sup>3</sup>

- هي نظم معلومات محوسبة مصممة على غرار بنية الدماغ وبمحاكاة طريقة عمله؛
- تعتبر نظم معلومات ديناميكية تتعلم من التجربة؛
- تعتبر بذبذبة الأموال بصفة عامة؛
- تعمل بطريقة المعالجة المتوازية؛
- تربط القرارات داخل المؤسسة مع القرارات خارجها للوصول إلى القرار الصحيح؛
- تتعامل مع التقديرات الاحتمالية ( عدم التأكد).
- كما تتميز الشبكات العصبية الاصطناعية بالخصائص التالية:<sup>4</sup>
- القدرة على اشتقاق المعنى من البيانات المعقدة أو الغير دقيقة؛
- القدرة على التعلم كيفية القيام بمهام الاعتماد على البيانات بواسطة التدريب أو التجربة الأولية؛
- بإمكانها خلق تنظيمها الخاص، وتمثيل البيانات التي تستلمها أثناء عملية التعلم؛
- حسابات الشبكات العصبية الاصطناعية قد تنفذ بشكل متوازي.

## 2. مكونات الشبكات العصبية الاصطناعية

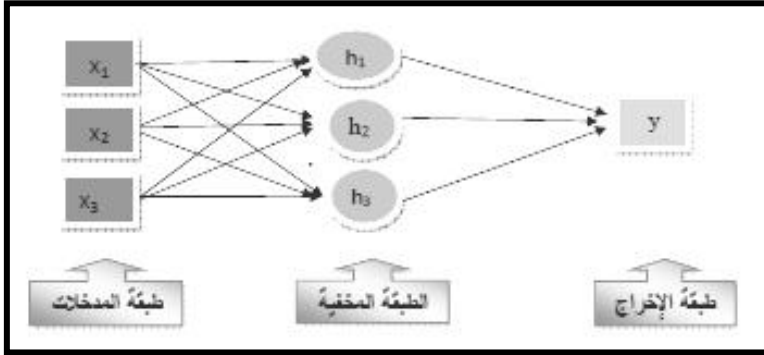
تتكون شبكة العصبية الاصطناعية من مجموعة عصبونات متصلة ببعضها البعض مما يسمح بوصول المعلومة. والعصبون الاصطناعي هو وحدة معلوماتية أساسية تعمل كنظام بسيط يقوم بجمع المرجح للمدخلات والمتمثلة في المعلومات التي يتلقاها من العصبونات المتصلة به، ثم يطرح من ذلك الجمع قيمة

<sup>3</sup> - شيماء أبو المعاطي عبد المطلب، استخدام أسلوب الشبكات العصبية في زيادة فعالية المراجعة الضريبية في ظل التحديات المعاصرة، المؤتمر الضريبي الثامن عشر، 28/26 يونيه 2012، ص 04.

<sup>4</sup> - فروم محمد الصالح وآخرون، مداخله بعنوان: دور أنظمة المعلومات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرارات الإدارية، الملتقى الوطني السادس حول دور التقنيات الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، سكيكدة، يومي 27 و 29 جانفي 2009.

معينة تدعى العتبة، ويطبق على النتيجة المتحصل عليها دالة التنشيط ويعطي جوابا على شكل قيمة رقمية تعبر على قيمة نشاط العصبون<sup>5</sup>.

الشكل (01): مكونات الشبكات العصبية الاصطناعية



المصدر: هيام عبد المجيد حياوي، قصي أحمد طه، دراسة سلسلة الأوراق المالية باستخدام ARIMA وANN وPMRS، المجلة العراقية للعلوم الإحصائية، العدد 23، 2013، ص 101.

حيث أن حيث أن الشبكة العصبية مكونة من ثلاثة مستويات، وكل مستوى يتضمن عدداً من العقد<sup>6</sup>:

1-2. المستوى الثالث (المخرجات): آخر مستوى في الشبكة الاصطناعية الذي هو عبارة عن مخرجات الشبكة العصبية.

يتضمن كل مستوى من مستويات الثلاثة السابقة كلا من<sup>7</sup>:

<sup>5</sup> - عبادي محمد، الشبكات العصبية الاصطناعية أداة لتقدير المخاطرة في البنوك التجارية، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية، المركز الجامعي جيجل، ص 09.

<sup>6</sup> - ايفان علاء ناظم، دراسة وتحليل مستوى التذبذب للتضخم في الأرقام القياسية بالاعتماد على السلاسل الزمنية مقرونة مع نماذج الشبكات العصبية الاصطناعية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 31، 2013، ص 80.

<sup>7</sup> - هيام عبد المجيد حياوي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

العقد (العصبونات) التي تمثل نقاط الترابط العصبي بين مستويات (طبقات) الشبكة العصبية عبر خطوط ربط ويرفق كل خط بوزن معين.

إذ إن الأوزان تشير إلى مدى قوة الارتباط العصبي بين مستويات (طبقات) الشبكة العصبية. فلكل عقدة وزن يربطها مع المستوي السابق، ووزن يربطها مع المستوي اللاحق، فضلا عن وجود التحيز Bias(b) الذي يعد أحد مكونات متجه الإدخال ويأخذ القيمة  $(X_0=1)$  دائما في متجه الإدخال  $X=(1, X_1, \dots, X_n)$ ، ويشبه عمل التحيز عمل الوزن الرابط بين الوحدات ولكنه يملك تنشيطاً ثابتاً مساوياً إلى القيمة (1). وان إضافة وحدة التحيز إلى وحدات الإدخال يغير من شكل دالة التنشيط (التفعيل) وفي العادة لا يتم إظهار هذه الوحدات في مخططات الشبكة.

### 3. استخدامات الشبكات العصبية

تعددت استخدامات الشبكات العصبية بشكل كبير نتيجة للتطور التقني السريع في مجالات الذكاء الاصطناعي وقد اتفق بعض الباحثين على مجموعة مهمة من المجالات التي اختبرت بها الشبكات العصبية والتي من أبرزها يلي:<sup>8</sup>

- العلوم الطبية؛
- قياس مستوى رضا الزبائن؛
- استخدام الشبكات العصبية من قبل المصارف المالية والبحث عن فرص الأسواق المالية وتحديد الأسواق غير الكفوءة؛
- التحليل المالي وقرارات قبول أو رفض القروض المالية المختلفة؛
- منع التلاعب ببطاقات الائتمان وأنواع البطاقات الأخرى بمختلف استخداماتها؛

<sup>8</sup> - المدرس احمد عبد الحسين الإمارة، تصميم نظام معلوماتي مقترح لدعم كفاءات الكادر الوسطى باستخدام تقنية الشبكات العصبية، القرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة التاسعة، العدد السابع و العشرون، ص 138.

— مساعدة شركات التأمين في منع حالات التلاعب، وعمليات الشراء والرقابة ومتابعة طلبات الزبائن؛

— التنبؤ بمسارات وكشف جرائم القتل ومحاولة منع وقوعها وتزويد الجهات المختصة بالمعلومات المناسبة والمماثلة للاستنتاج البشري.. ؛

— تخفيض تكاليف البحث عن الموارد الطبيعية كعمليات التنقيب عن النفط والغاز.

#### 4. العوامل المؤثرة على كفاءة الشبكة العصبية الاصطناعية

إن جودة التنبؤات المستقبلية لظاهرة معينة التي يمكن الحصول عليها من الشبكة العصبية تعتمد

على مدى كفاءة تدرب الشبكة العصبية على بيانات تاريخية لتلك الظاهرة ومن تلك العوامل:<sup>9</sup>

— عامل معدل التعلم؛

— عامل الزخم؛

— عامل عدد المتجهات في الشبكة العصبية؛

— عامل عدد العقد المخفية؛

— عامل عدد المستويات المخفية.

#### 5. فوائد الشبكات العصبية

ومن بين أهم فوائد الشبكات العصبية فيما يلي:<sup>10</sup>

— الذكاء الاصطناعي؛

— التعرف على الأشخاص.

— التعرف على المواقف؛

— التعرف على الأنماط ( مثل الكتابة اليدوية أو الصور أو بصمة اليد أو التوقيع ) ؛

<sup>9</sup> - إيفان علاء ناظم ، استخدام نماذج الشبكات العصبية الاصطناعية للتنبؤ والمقارنة.

<sup>10</sup> - صوار يوسف وآخرون، تقنية الشبكات العصبية الاصطناعية كأحد أساليب ذكاء الأعمال لتفسير مخاطر القروض، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر - ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، 26/23 ابريل، 2012، الأردن، ص 89.

– التعرف على الخطوط و الكتابة باليد؛

– التحكم؛

– محاكاة الأنظمة.

## 6. طرق تعلم الشبكات العصبية

تتعلم الشبكة العصبية عن طريق إعطاءها مجموعة من الأمثلة والتي يجب أن تكون مختارة بعناية لأن ذلك يساهم في سرعة تعلم الشبكة ومجموعة الأمثلة هذه بفعلة التدريب وتنقسم طرق تعليم الشبكة العصبية إلى قسمين حسب فئة التدريب التي تعرض على الشبكة ويمكن توضيحها بإيجاز فيما يلي<sup>11</sup>:

**6-1. التعليم المراقب بواسطة معلم:** تقوم طرق التعلم أو التدريب بواسطة معلم للشبكات العصبية الاصطناعية على فكرة عرض البيانات التدريبية أمام الشبكة على هيئة زوج من الإشكال وهما الشكل المدخل و الشكل المستهدف، مع الملاحظة أن التعلم المراقب يمكن أن يتم بواسطة معلم.

**6-2. غلط تصحيح الخطأ:** حيث يستخدم هذا النوع من التدريب لتعلم الشبكات الخطية ذات الطبقة التي تستخدم لحل مسائل التقابل الخطي بين المدخلات والمخرجات حيث تقوم الشبكة بحساب إشارة الخطأ من خلال الفرق بين مخرجات العصبون والمخرجات المطلوبة، ويتم تعديل الأوزان عن طريق دالة الخطأ المسماة بتابع الكلفة بهدف تصغير الفارق عن طريق اشتقاق هذا التابع بالنسبة للأوزان الشبكية.

**6-3. معتمدة على الذاكرة:** حيث يتم تخزين المعلومات المتوفرة عن البيئة في الشبكة العصبية أي تخزين مجموعة التدريب التي هي شعاع المدخلات وشعاع المخرجات المقابل له ويتطلب هذا النوع من التعلم وجود معيار لتحديد تشابه الإشعاع ووجود قاعدة تعلم.

**6-4. التعليم غير المراقب بدون معلم:** في هذه الطريقة تكون فئة التدريب عبارة عن متجه المدخلات بدون عرض المخرجات على الشبكة، ويطلق عليها طريقة التعلم الذاتي حيث تبني الشبكات العصبية

<sup>11</sup> – أحمد حامي جمعة، استخدام الشبكات العصبية الاصطناعية في اكتشاف الأخطاء الجوهرية في البيانات المالية – دراسة تطبيقية، المؤتمر العالمي السنوي الحادي عشر – ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، 23-26 أبريل 2012، الأردن، ص 204.

الاصطناعية أساليب التعليم على أساس قدرتها على اكتشاف الصفات المميزة لما يعرض عليها من أشكال وأنساق وقدرتها على تطوير تمثيل داخلي لهذه الأشكال وذلك دون معرفة مسبقة وبدون عرض أمثلة لما يجب عليها أن تنتجه وذلك على عكس المبدأ المتبع في أسلوب التعلم بواسطة معلم.

## 7. الشبكات العصبية المستخدمة

هناك العديد من الشبكات العصبية الاصطناعية المستخدمة في معالجة أنماط البيانات وكل نوع من هذه الأنواع له خصوصية في المعمارية وآلية معالجة المعلومات من خلال عدد ونوع العقد في كل طبقة بالإضافة إلى نوعية دوال التنشيط وآلية تعديل الأوزان وقد تم اختيار شبكة الإدراك العصبية في هذه الدراسة.

### 1-7. شبكة الإدراك العصبية (PNN)

تعد شبكة الإدراك من أوائل الشبكات التي تم دراستها في منتصف 1950 وهي شبكة وحيدة الطبقة وذات تغذية أمامية وهي من الشبكات التي تتعلم بإشراف. كما إن خوارزمية التعليم لها أكتشفها العالم (Frank Rosenblatt) سنة 1958. وفي سنة 1969 برهن (Minsky and Papert) أن الشبكة تستطيع تعليم الدوال القابلة للفصل الخطي فقط مثل الدوال المنطقية (OR, AND) التي تحوي على نوعين من الإخراج فقط.<sup>12</sup>

فهي واحدة من أهم أنواع الشبكات العصبية هي الشبكة العصبية (Perceptron) وتتكون هذه الشبكة من طبقة المدخلات وطبقة واحدة أو طبقتين من طبقة المعالجة بحيث لا تزيد طبقة المعالجة عن طبقتين، بالإضافة إلى أنها يتم ضبط الأوزان لطبقة واحدة فقط من طبقات الوصلات البينية التي تربط بين الطبقات السابقة، لتبقى الطبقة الأخرى (إن وجدت) ثابتة الأوزان. وهذه الشبكة تتعلم عن طريق

<sup>12</sup> - عمر صابر قاسم، إسرائ رستم مجّد، دراسة رياضية تحليلية لخوارزميات الشبكات العصبية في ملائمة نموذج للتشخيص الطبي، مجلة الرافيدين لعلوم الحاسوب والرياضيات، المجلد 10، العدد 1، 2013، ص 187.

معلم. ولهذه الشبكة مميزات، من مميزاتها أن بناء برنامج لها سهل جدا. وان تعليم هذه الشبكات العصبية  
 مرحلتين وهي مرحلة التعليم ومرحلة الاختبار.<sup>13</sup>

## 2-7. خطوات التنبؤ باستخدام شبكة الإدراك العصبية (Perceptron)

يعد التنبؤ باستخدام الشبكات العصبية من الأساليب الحديثة التي لاقى اهتماما واسعا في عدة  
 مجالات، حيث يمكن تلخيص خطوات التنبؤ باستخدام شبكات العصبية الاصطناعية كما يلي:<sup>14</sup>

-الخطوة الأولى: تهيئة الأوزان الابتدائية  $W=(W_1, W_2, \dots, W_n)$

-الخطوة الثانية: اختيار زوج التدريب.

-الخطوة الثالثة: إيجاد قيمة الإخراج الحقيقي (Actual Output)

-الخطوة الرابعة: مقارنة الإخراج الحقيقي (Actual Output) مع الإخراج المطلوب (Target

Output) أي إذا كان  $Err=Target-Actual=0$  نرجع إلى الخطوة الثانية، وإلا نطبق الخطوة  
 الخامسة.

-الخطوة الخامسة: تحديث الأوزان.

-الخطوة السادسة: تكرار الخطوات من الخطوة الثانية إلى الخطوة الخامسة إلى أن يتم الحصول على

التقارب المطلوب (اقل متوسط الخطأ المطلق (MAE)).

## ثانيا: الدراسة التطبيقية

نتطرق في هذا الجانب إلى اختيار الأسلوب الأمثل من بين أنواع الشبكات العصبية الاصطناعية

حيث تم استخدام أسلوب شبكة بيرسبترون متعدد الطبقات (MLP) لبناء نماذج الشبكات لبيانات  
 الدراسة.

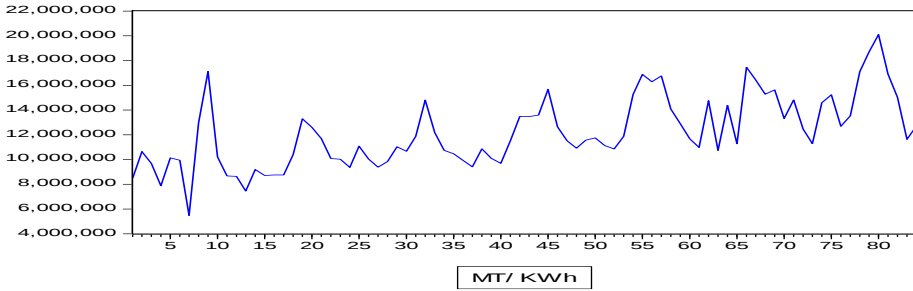
<sup>13</sup> - محمد سرحان الزويني، تطوير نموذج رياضي للتنبؤ بالإنتاجية الإنشائية في العراق باستخدام شبكة بيرسبترون العصبية  
 الاصطناعية، مجلة الهندسة والتنمية، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، 2013، ص 09.

<sup>14</sup> - عمر صابر قاسم، مرجع سابق، ص 188.

## 1. بيانات الدراسة

لدينا سلسلة زمنية تمثل المبيعات الشهرية للكهرباء بـ KWh تم الحصول عليها من مؤسسة سونلغاز لولاية شلف /الجزائر (الملحق رقم 01). وهذا بفترة زمنية تمتد من جانفي 2006- ديسمبر 2012.

الشكل (02): التمثيل البياني للمبيعات الشهرية للكهرباء MT



المصدر: مخرجات برنامج Eviews 7 بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

## 2. تحليل الشبكات العصبية الاصطناعية:

تم استخدام أسلوب الشبكات العصبية في بناء نموذج السلسلة محل الدراسة وتم اختيار وتحديد هذه النماذج من خلال عدة مراحل بداية من استخدام أسلوب شبكة بيرسبترون متعدد الطبقات (MLP) لبناء نماذج الشبكة العصبية للبيانات وصولاً إلى عملية بناء الشبكة العصبية الاصطناعية وفق المراحل التالية:

**1-2. مرحلة تجميع و إعداد البيانات:** تم تجميع البيانات المتمثلة في السلسلة الزمنية للمبيعات الشهرية من الكهرباء بـ KWh التي تم الحصول عليها من مؤسسة سونلغاز لولاية شلف /الجزائر. وهذا بفترة زمنية من جانفي 2006- ديسمبر 2012.

حيث تشتمل هذه المرحلة على عمليتين تتمثل في جمع البيانات وتجزئة البيانات المجمعة إلى فئتين هما فئة التدريب (Training set) لتدريب وتجهيز الشبكة وفئة الاختبار للتحقق من صلاحية الشبكة

(Test set) وتمت عملية التجزئة بصورة عشوائية وبعد عدد من المراحل التجريبية من أجل معرفة مدى كفاءة هذه التقنية في تحليل السلاسل الزمنية.

الجدول رقم (01): يمثل نتائج تحليل السلسلة واختبار المعطيات

| Analysis                                                   |                                    |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Time series option                                         |                                    |
| Period                                                     | 1                                  |
| Look ahead (Forecasting)                                   | 12                                 |
| Data Analysis Results                                      |                                    |
| 1 column and 84 rows analyzed                              |                                    |
| 1 columns and 83 rows accepted for neural network training |                                    |
| 1 numeric columns                                          | MT                                 |
| Data partition method                                      |                                    |
| Random                                                     |                                    |
| Data partition results                                     |                                    |
| 57 records to Training set (68,67%)                        | تدريب الشبكة                       |
| 13 records to Validation set (15,66%)                      | اختبار صلاحية الشبكة أثناء التدريب |
| 13 records to Test Set (15,66%)                            | اختبار الشبكة بعد التدريب          |

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج Alyuda NeuroIntelligence

- سيتم استخدام 68.67% للتدريب الشبكة، أي 57 مشاهدة من العينة.
- سوف تستخدم 15.66% (13 مشاهدة) لأجل التحقق من أن الشبكة معمة ووقف التدريب قبل الإفراط في التركيب، بمعنى عندما يصبح التدريب غير مفيد.
- سيتم استخدام النسبة 15.66% (13 مشاهدة) المتبقية كاختبار مستقل تماما عن تعميم الشبكة.

## 2-2. معالجة البيانات Preprocessin

حيث تتم عملية تمثيل البيانات في الشبكة إما بالصورة الثنائية (0,1) أو بالتمثيل ثنائي القطبية (-1,1) ويعتبر التمثيل ثنائي القطبية هو الاختيار الأفضل لمعظم الشبكات.

الجدول رقم (02): يمثل نتائج معالجة البيانات

| Data preprocessing completed       |               |
|------------------------------------|---------------|
| Columns before preprocessing       | 2             |
| Columns after preprocessing        | 3             |
| Input columns Scaling range        | [-1..1]       |
| Output column Scaling range        | [0..1]        |
| Numeric columns Scaling parameters |               |
| Min                                | 5486590       |
| Max                                | 20102770      |
| Mean                               | 12224948.1566 |
| Std deviation                      | 2799619.08073 |
| Scaling factor column #1           | 1,37E-07      |
| Scaling factor column #1 : next    | 6,84E-08      |

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج Alyuda NeuroIntelligence

## 3-2. تحديد تركيبة الشبكة (Design)

يتم اختيار النموذج أو التركيبة الملائمة عادة بناءً على الغرض من الدراسة وهناك العديد من

تراكيب الشبكات العصبية:

- شبكات عصبية بنظام الذاكرة الترابطية ؛
- تراكيب ذات طبقات مزدوجة ؛
- تراكيب ذات طبقات خفية.

الجدول رقم (03): نتائج تحديد معمارية الشبكة

| Architecture Design             |                |
|---------------------------------|----------------|
| Number of hidden layers         | 1              |
| Layer 1 Neurons                 | 2              |
| Network properties              |                |
| Parameter                       | Value          |
| Input activation Fx             | Logistic       |
| Output error Fx                 | Sum of squares |
| Output activation Fx            | Logistic       |
| 5 network architecture verified |                |
| [2-1-1] fitness                 | 4,06E-07       |
| [2-7-1] fitness                 | 3,75E-07       |
| [2-4-1] fitness                 | 4,29E-07       |
| [2-5-1] fitness                 | 3,89E-07       |
| [2-2-1] fitness                 | 4,38E-07       |
| [2-3-1] fitness                 | 4,76E-07       |

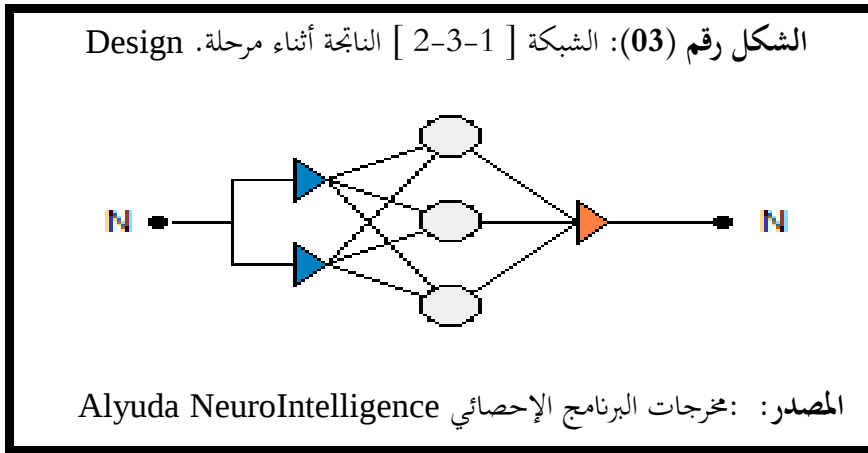
المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج Alyuda NeuroIntelligence

• معمارية الشبكة المختارة **Active Network**

تكونت من ثلاث طبقات (طبقة المدخلات - الطبقة الخفية - طبقة المخرجات) وهذه الطبقات كاملة الترابط فيما بينها بواسطة الوصلات البينية التي تحمل الأوزان وتم تحديد هذه المعمارية من خلال تجريب عدد من التراكيب المختلفة والمفاضلة بينه من خلال بعض المعايير الإحصائية مثل معامل الارتباط (R) بين مدخلات ومخرجات الشبكة ومعياري أكايكي للمعلومات (AIC) وقد توزعت عناصر المعالجة في طبقات الشبكة الثلاثة كما يلي:

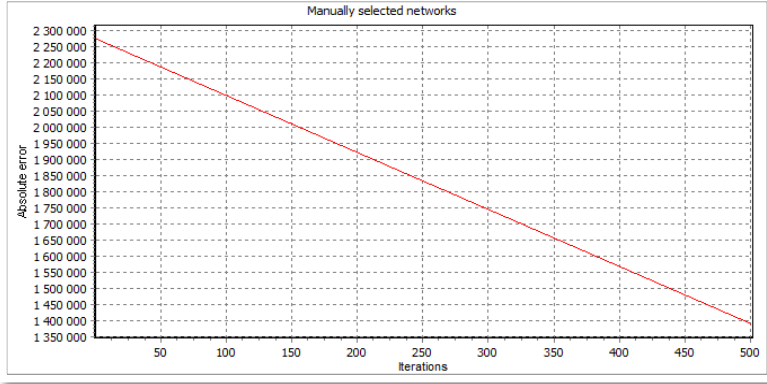
• طبقة المدخلات بها اثنين من عناصر المعالجة ويتم تحديدها في هذه الطبقة بناء على عدد مدخلات الشبكة.

- الطبقة الخفية عدد عناصر المعالجة في هذه الطبقة تختلف من شبكة إلى أخرى حيث يتم تحديد العناصر هنا عن طريق التجريب والبحث المستمر، وتم الاعتماد علي معامل الارتباط ومعيار (AIC) لتحديد العدد المناسب (3 عناصر).
- طبقة المخرجات وبها عنصر معالجة واحد فقط ويتم تحديدها أيضا بناءا علي مخرجات الشبكة وفي حالة التنبؤ دائما يساوي واحد.



- دوال التحفيز وخوارزمية التدريب
- تم الاعتماد علي الدالة اللوجستية logistic function كدالة تحفيز في الطبقة الخفية وكذلك في طبقة المخرجات .

الشكل رقم (04): الشبكة الناتجة



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Alyuda NeuroIntelligence

الجدول رقم (04): نتائج خوارزمية تدريب الشبكة الناتجة.

| Parameter          | Value               |
|--------------------|---------------------|
| ID                 | 5                   |
| Architecture       | [2-2-1]             |
| # of weights       | 9                   |
| Fitness            | 3,57E-07            |
| Test Error         | 1736122,25          |
| Akaike s criterion | 599,709656          |
| R – squared        | 0,22559             |
| Correlation        | 0,606487            |
| Train Error        | 1817593,625         |
| Stop Reason        | All iterations done |

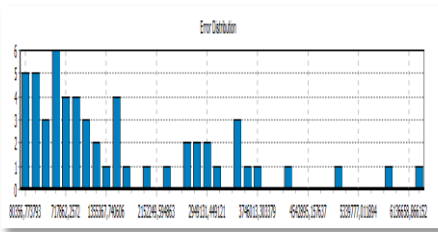
المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج Alyuda NeuroIntelligence

## 4-2. تدريب الشبكة (Training)

يتم تدريب الشبكة بتقديم بيانات التدريب التي تم تجهيزها ومن خلال التدريب تتغير الأوزان بشكل متكرر وباستمرار المحاولات التدريبية تتمكن الشبكة من الحصول على فئة متوافقة من الأوزان التي تمكننا من الحصول على المخرجات المطلوبة لكل المدخلات، ويتوقف زمن التدريب على تركيبة الشبكة وعدد وحدات المعالجات وعدد الطبقات والقيم الابتدائية المختارة للأوزان ومعدل التعلم ويتم التوقف من التدريب عندما يصل خطأ الشبكة إلى المستوي المقبول إحصائيا.

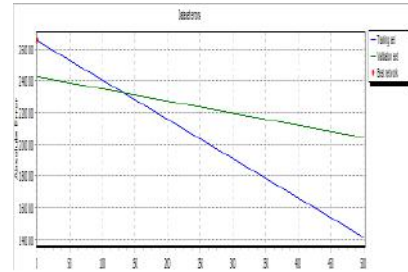
ويتم استخدام خوارزمية الانتشار السريع Quick Algorithm لتدريب الشبكة.

الشكل رقم (06): الأخطاء والأوزان الناتجة أثناء تدريب الشبكة (Network Statistics)



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج  
 NeuroIntelligence Alyuda

الشكل رقم (05): التمثيل البياني لخوارزمية الانتشار السريع



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج  
 NeuroIntelligence Alyuda

في هذه المرحلة يتم تحديد خوارزمية التعلم التي تتناسب مع تركيبة الشبكة، حيث تم الاعتماد على الدالة اللوجستية logistic function كدالة تحفيز في الطبقة الخفية وكذلك في طبقة المخرجات.

وتم استخدام خوارزمية الانتشار السريع Quick Algorithm لتدريب الشبكة

### الجدول رقم (05): قيم المعالم الناتجة أثناء عملية تدريب الشبكة

| Parameters                |                     |                |
|---------------------------|---------------------|----------------|
|                           | Training            | Validation     |
| Absolute error:           | 2648291,64444       | 2421677,853389 |
| Network error:            | 0,044654            | 0              |
| Error improvement:        | 3,70E-07            |                |
| Iteration:                | 501                 |                |
| Training speed, iter/sec: | 2504,999963         |                |
| Architecture:             | [2-2-1]             |                |
| Training algorithm:       | Quick Propagation   |                |
| Training stop reason:     | All iterations done |                |

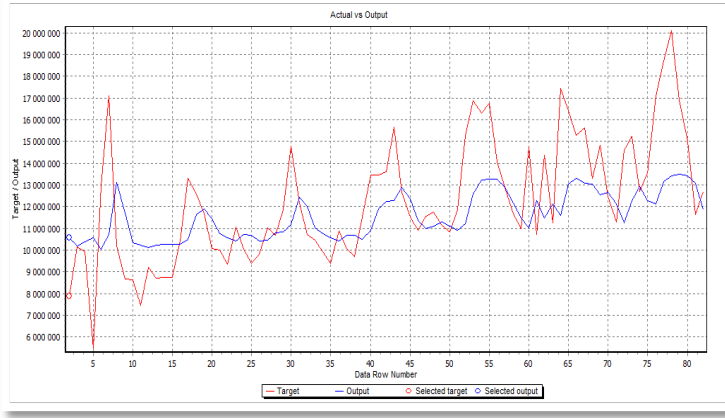
المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج NeuroIntelligence Alyuda

تم تدريب الشبكة لعدد من المرات المتكررة من اجل تعليم الشبكة وتم التوصل إلى أقل قيمة متوسط الخطأ المطلق (MAE) والذي يساوي: 0.044654 وهذا عن طريق إعادة التدريب، والذي يعكس مدى قدرة هذه التقنية على التنبؤ بحجم المبيعات، من اجل مراقبة عملية التعلم في الشبكة وصغر قيم هذه المعايير أو اقترابها من الصفر في بيانات التدريب والصلاحية يدل علي جودة تعلم الشبكة، وتعتمد هذه المعايير في حسابها علي الأخطاء الناتجة من فرق القيم المخرجة بواسطة الشبكة والقيم الفعلية للسلسلة.

### 5-2. الاختبار (Test)

بعد الانتهاء من عملية التدريب تبدأ عملية الاختبار وذلك بتقديم بيانات الاختبار للشبكة حتى يتم التأكد من أداء الشبكة ومدي مقدرتها علي حساب المخرجات الصحيحة وتعتمد هذه المرحلة بصورة أساسية علي الأوزان المتحصل عليها من مرحلة التدريب.

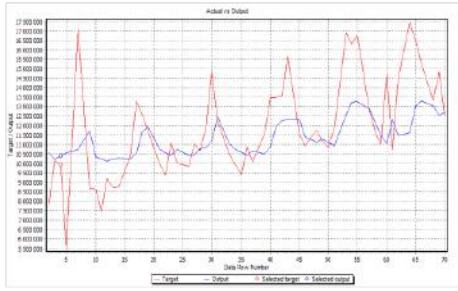
### الشكل رقم (07): البيانات الناتجة أثناء عملية التدريب مع البيانات الفعلية



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج NeuroIntelligence Alyuda

### Summary(all data) •

الشكل رقم (08): البيانات التدريب الناتجة مع البيانات الفعلية.



المصدر: مخرجات برنامج Alyuda  
 NeuroIntelligence

جدول رقم (06): قيم معالم البيانات الناتجة أثناء عملية التدريب مع البيانات الفعلية.

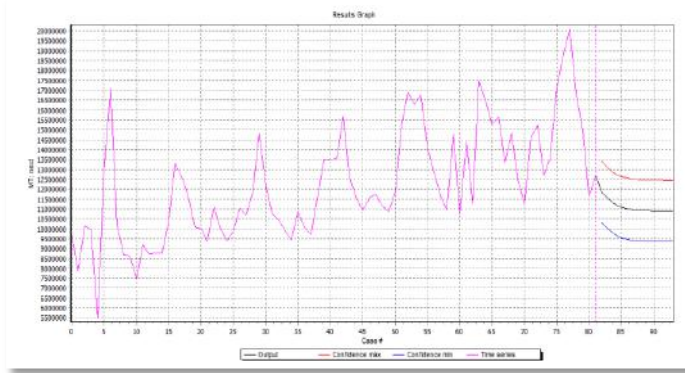
|              | Target          | Output          | AE             | ARE      |
|--------------|-----------------|-----------------|----------------|----------|
| Mean:        | 12275826,308642 | 11576838,011197 | 1788762,053469 | 0,142813 |
| Std Dev:     | 2813945,871243  | 1044099,080663  | 1588024,964417 | 0,131676 |
| Min:         | 5486590         | 10050122,397239 | 668,588368     | 0,000052 |
| Max:         | 20102770        | 13498572,441144 | 6669953,975398 | 0,924474 |
| Correlation: | 0,642525        |                 |                |          |
| R-squared:   | -4,248388       |                 |                |          |

المصدر: مخرجات برنامج Alyuda  
 NeuroIntelligence

### 6-2. التنفيذ (forecasting) Query

يتم في هذه المرحلة استخدام الشبكة للغرض الذي أنشأت من أجله ومن ثم المتابعة والتطوير المستمر لتحسين أداء الشبكة، والنتائج (Result graph) موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): كميات الكهرباء منخفضة التوتر المتنبأ بها وحدي الثقة في الفترة من 1 جانفي إلى 31 ديسمبر 2013.



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج NeuroIntelligence Alyuda

جدول رقم (09): قيم كميات الكهرباء متوسطة التوتر المتنبأ بها وحدي الثقة في الفترة من 1 جانفي إلى 31 ديسمبر 2013.

| الأشهر | كميات الكهرباء المتنبأ بها |
|--------|----------------------------|
| 1      | 11847274,11                |
| 2      | 11517194,55                |
| 3      | 11243794,23                |
| 4      | 11095963,06                |
| 5      | 11005405,25                |
| 6      | 10954986,02                |
| 7      | 10926368,80                |
| 8      | 10910499,27                |
| 9      | 10901676,51                |
| 10     | 10896799,95                |
| 11     | 10894104,23                |
| 12     | 10892616,28                |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج

NeuroIntelligence Alyuda

## خاتمة:

التنبؤ بالسلاسل الزمنية تعتبر واحدة من المجالات الحيوية التي يكثر فيها استخدام تطبيقات الشبكات العصبية الاصطناعية. فقد استخدمت تقنية الشبكات العصبية الاصطناعية للتنبؤ بحجم المبيعات الشهرية للكهرباء لمؤسسة سونلغاز محل الدراسة، فقد توصل الباحثة في هذه الدراسة إلى جملة من النتائج:

- تم بناء نماذج الشبكات العصبية باستخدام شبكة البرسبترون متعدد الطبقات (MLP) واستخدمت الدالة اللوجستية كدالة تحفيز في الطبقة الخفية وفي طبقة المخرجات واستخدم لتدريب هذه الشبكات خوارزمية الانتشار السريع واتضح أن الشبكة الناتجة جيدة وأعطت تنبؤات دقيقة وقرية من الواقع في الفترة من جانفي إلى غاية 31 ديسمبر 2013؛
- درجة التغيرات العشوائية في السلسلة الزمنية يؤثر مباشر على النتائج المتحصل عليها باستخدام تقنية الشبكات العصبية الاصطناعية، فكلما ازدادت حدة التغيرات في السلسلة الزمنية زادت كفاءة نماذج الشبكات العصبية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛
- التوصل إلى أقل قيمة متوسط الخطأ المطلق (MAE) والذي يساوي: 0.044654 ، وبالتالي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها في عملية التقدير والتنبؤ بالمبيعات القادمة بشكل دقيق، وذلك لعدم وجود فروقات كبيرة بين القيم التنبؤية والقيم المحققة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛
- كلما كان حجم بيانات السلسلة كافيا كلما ارتفعت درجة التعلم في الشبكة وبالتالي يمكن تحسين كفاءة الشبكات العصبية الاصطناعية؛
- أثبتت الدراسة أن استخدام الشبكات العصبية الاصطناعية في التنبؤ بالمبيعات تعطي نتائج ممتازة ودقيقة وقرية من الواقع؛
- حاجة المؤسسات الاقتصادية إلى مجموعة إطارات ذات خبرة في استخدام الأساليب الإحصائية

بناء على النتائج السابقة تم التوصل إلى أهم الاستنتاجات:

- كلما ارتفعت درجة التعقيد في السلسلة يفضل استخدام نماذج الشبكات العصبية؛
- في البيانات التي تعاني من الاضطرابات وعدم ثبات التباين فإنه يفضل استخدام نماذج الشبكات العصبية؛
- من أجل رفع كفاءة نماذج الشبكات العصبية للتنبؤ في السلاسل الزمنية يجب الاهتمام بإزالة تأثيرات المتغيرات المختلفة من بيانات السلسلة الزمنية قبل تطبيق هذه الأساليب؛
- تعد الشبكات العصبية الاصطناعية هي الطريقة الأفضل والأكثر دقة للتنبؤ بالقيم المستقبلية للسلسلة الزمنية قيد الدراسة، مما يشجع استخدام هذا الأسلوب في التنبؤ بالسلاسل الزمنية المختلفة؛
- أهمية التعلم والتدريب والاستفادة من أنظمة الذكاء الاصطناعي وتطبيقاتها في مجالات التنبؤ بالمؤسسات الجزائرية وتطوير الأداء الموظفين بها عن طريق العمل بالبرامج الجاهزة المتعلقة بالشبكات العصبية الاصطناعية توفيراً للجهد والحصول على إيرادات أكبر.

## قائمة المراجع:

### مقالات:

1. ايفان علاء ناظم، دراسة و تحليل مستوى التذبذب للتضخم في الأرقام القياسية بالاعتماد على السلاسل الزمنية مقرونة مع نماذج الشبكات العصبية الاصطناعية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 31، 2013؛
2. عائدة يونس مُجد المراد، مقارنة بين الانحدار الكلاسيكي و الشبكات العصبية الاصطناعية في التنبؤ بمستويات نتائج بحوث طلبة كلية التربية الرياضية، المجلة العراقية للعلوم الإحصائية، جامعة الموصل، 2012؛

3. عمر صابر قاسم، إسراء رستم مُجد، دراسة رياضية تحليلية لخوارزميات الشبكات العصبية في ملائمة نموذج للتشخيص الطبي، مجلة الرافدين لعلوم الحاسوب والرياضيات، المجلد 10، العدد 1، 2013؛
4. مُجد سرحان الزويني، تطوير نموذج رياضي للتنبؤ بالإنتاجية الإنشائية في العراق باستخدام شبكة بيرسترون العصبية الاصطناعية، مجلة الهندسة والتنمية، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، 2013؛
5. المدرس احمد عبد الحسين الإمارة، تصميم نظام معلوماتي مقترح لدعم كفاءات الكادر الوسطى باستخدام تقنية الشبكات العصبية، القرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة التاسعة، العدد السابع والعشرون؛
6. مصطفى كمال إسماعيل مظهر، أفضل مزيج لسياسات إعادة التأمين في السوق المصري باستخدام المحاكاة بالشبكات العصبية الاصطناعية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، السنة الرابعة والعشرون، العدد الأول، 2003، مصر؛
7. هيام عبد المجيد حياوي، قصي أحمد طه، مقارنة التنبؤ باستخدام نماذج دالة التحويل ونماذج الأنماط המתماثلة المضطربة مع التطبيق، المجلة العراقية الإحصائية، العدد 22، 2012؛  
مداخلات:
8. أحمد حامي جمعة، استخدام الشبكات العصبية الاصطناعية في اكتشاف الأخطاء الجوهرية في البيانات المالية - دراسة تطبيقية، المؤتمر العالمي السنوي الحادي عشر - ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، 23-26 أبريل 2012، الأردن؛
9. شيماء أبو المعاطي عبد المطلب، استخدام أسلوب الشبكات العصبية في زيادة فعالية المراجعة الضريبية في ظل التحديات المعاصرة، المؤتمر الضريبي الثامن عشر، 26/28 يونيو، 2012؛
10. صوار يوسف وآخرون، تقنية الشبكات العصبية الاصطناعية كأحد أساليب ذكاء الأعمال لتفسير مخاطر القروض، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر - ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، 23/26 أبريل، 2012، الأردن؛

11. عبادي مُجّد، الشبكات العصبية الاصطناعية أداة لتقدير المخاطرة في البنوك التجارية، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية، المركز الجامعي جيجل؛
12. فروم مُجّد الصالح وآخرون، مداخلة بعنوان: دور أنظمة المعلومات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرارات الإدارية، الملتقى الوطني السادس حول دور التقنيات الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية ، سكيكدة، يومي 27 و 29 جانفي 2009؛

الملحق رقم (01): يمثل المبيعات الشهرية لمنتوج الكهرباء (MT) الوحدة: KWh

| السنة<br>الشهر | 2006     | 2007     | 2008     | 2009     | 2010     | 2011       | 2012       |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|------------|
| جانفي          | 8487433  | 7454872  | 11085428 | 9412982  | 11566795 | 10978084   | 11283166   |
| فيفري          | 10643876 | 9190058  | 10039204 | 10867497 | 11747146 | 14757210   | 14 593 268 |
| مارس           | 9684890  | 8714703  | 9388109  | 10093163 | 11126629 | 10739323   | 15 234 523 |
| أفريل          | 7878605  | 8758009  | 9831733  | 9695956  | 10852516 | 14383453   | 12 694 071 |
| ماي            | 10140287 | 8751776  | 11034261 | 11513125 | 11877112 | 11270944   | 13 534 148 |
| جوان           | 9943862  | 10403115 | 10669669 | 13477729 | 15270210 | 17456550   | 17 107 517 |
| جويلية         | 5486590  | 13293631 | 11877202 | 13471867 | 16859921 | 16 429 279 | 18 699 297 |
| أوت            | 12961333 | 12597167 | 14804537 | 13593456 | 16291038 | 15 274 497 | 20 102 770 |
| سبتمبر         | 17114749 | 11684354 | 12180573 | 15669838 | 16759307 | 15 633 253 | 16 896 800 |
| أكتوبر         | 10209414 | 10082017 | 10739468 | 12647938 | 14080395 | 13 318 763 | 15 021 553 |
| نوفمبر         | 8676145  | 10022110 | 10462684 | 11520585 | 12891983 | 14 820 627 | 11 632 194 |
| ديسمبر         | 8636599  | 9368732  | 9921029  | 10919106 | 11674731 | 12 458 038 | 12 715 826 |

المصدر: انطلاقا من معطيات المؤسسة

## دور شبكات التواصل الاجتماعي في تسويق المنتجات السياحية

### دراسة إحصائية تحليلية

د. عدالة العجال

أستاذ محاضر – أ – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –

جامعة مستغانم

أ. جلام كريمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة مستغانم

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور شبكات التواصل الاجتماعي في تسويق المنتج السياحي، كأداة تسويقية جديدة تعتبر أحد امتدادات التسويق الإلكتروني السياحي، بحيث تم إجراء هذه الدراسة على عينة من المشتركين في شبكات التواصل الاجتماعي بلغت 127 مشترك، عبر إطلاق استبيان إلكتروني في كل من (الفيسبوك، تويتر، توريست لينك).

انتهت الدراسة بمجموعة من النتائج تمثل أبرزها في الأهمية المتزايدة لشبكات التواصل الاجتماعي كمرجع للحصول على المعلومات السياحية انطلاقاً من آراء الأصدقاء المتواجدين على الشبكة وكذلك المشاركات والتعليقات حول السياحة التي يقومون بنشرها ومناقشتها.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الإلكتروني السياحي، شبكات التواصل الاجتماعي، المنتج السياحي، التحليل الإحصائي.

### Abstract:

This paper aims to highlight the role of social networking in the marketing of tourism product, as a new marketing tool in the e-marketing tourism extensions and dimensions. The study was conducted on a sample of participants in social networks reached 127 subscribers, through the launch of e-questionnaire in each of the (Facebook, Twitter, TouristLink).

The study ended with a set of results, the most important was the growing importance of social networking as a reference to get tourist information from the views of friends who are on the network, as well as posts and comments about tourism, which are published and discussed.

#### مقدمة:

من أهم ما أفرزته ثورة الاتصالات والمعلومات التي شهدها العالم في منتصف عقد التسعينات هو ظهور الإنترنت وما أتاحته من فرص تسويقية حديثة، مرنة وسريعة، تُجَنَّب الزبائن عديدا من الصعوبات التي واجهتهم من قبل وتمكنهم من تلبية حاجاتهم في أسرع وقت وأقل تكلفة وبطريقة جذابة تشجعهم على الإقبال عليها أكثر، فمن آخر امتدادات التسويق عبر الإنترنت نتحدث عن شبكات التواصل الاجتماعي التي أضحت وجهة الملايين من كل الجنسيات والفئات، كفضاء أسس لغرض اجتماعي بحث لصالح مجموعات محددة لتتوسع تطبيقاته إلى جل المجالات الحياتية، ولعل أكثر القطاعات المستفيدة من شبكات التواصل الاجتماعي هو القطاع السياحي وذلك من خلال تداول المعلومات والصور والفيديوهات لأهم المقومات السياحية للبلد ودور المشتركين في هذه الشبكات على نقل خبراتهم ومعارفهم عن الوجهات التي زاروها لتخلق جوا واقعا وموثوقا لأولئك السياح المحتملين، ومن هنا جاء بحثنا من أجل إبراز أهمية شبكات التواصل الاجتماعي كآلية تسويقية حديثة تستجيب للعصر الرقمي وعصر المعلومات وبناء على ما سبق نطرح السؤال الرئيسي التالي:

#### ما هو دور شبكات التواصل الاجتماعي في تسويق المنتج السياحي؟

من خلال هذا السؤال الرئيسي ندرج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم شبكات التواصل الاجتماعي؟
- ما هي أهمية شبكات التواصل الاجتماعي في عملية تسويق المنتجات السياحية؟
- كيف يقيم المشتركون في الشبكات الاجتماعية دور شبكات التواصل الاجتماعي في تسويق المنتج السياحي؟

### أهمية البحث:

تأتي أهمية هذه الدراسة انطلاقاً من الدور المتنامي الذي تلعبه شبكات التواصل الاجتماعي في جل المجالات الحياتية، سواء الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية، فنظراً للأعداد الهائلة من الأفراد المشتركين فيها، وكافة أنشطتهم وتفاعلاتهم، يمكن القول أنها أصبحت تمثل أداة تسويقية فعالة من أجل الوصول إلى المستهلكين وتوجيه أفكارهم بسرعة وبطريقة عملية.

### المنهج المتبع في الدراسة:

بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة وبالنظر إلى طبيعة الموضوع اتبعنا المنهجين الوصفي والتحليلي

### المحور الأول: ماهية وأهمية شبكات التواصل الاجتماعي

يعود مفهوم الشبكات الاجتماعية إلى عقد التسعينات من القرن الماضي حيث اقترنت مع الجيل الأول للويب (Web.1)، ومن أبرز الشبكات التي تكونت في تلك الفترة نذكر شبكة موقع sixdegrees.com، الذي منح للأفراد المتفاعلين في إطاره فرصة طرح لمحات عن حياتهم وإدراج أصدقائهم. كذلك هناك موقع classmates.com الذي ظهر في منتصف التسعينيات، وكان الغرض منه الربط بين زملاء الدراسة. يوضح الجدول رقم (1)، أهم الشبكات الاجتماعية من 1997 إلى 2002.

الجدول رقم (1): جدول زمني لتواريخ إطلاق بعض الشبكات الاجتماعية من 1997 إلى

**2002.**

| السنوات       | 1997            | 1999                                        | 2000                    | 2001            | 2002                               |
|---------------|-----------------|---------------------------------------------|-------------------------|-----------------|------------------------------------|
| أنواع الشبكات | Six Degrees.com | Live journal<br>Black Planet<br>AsianAvenue | LunarStorm<br>- MiGente | Cyword,<br>Ryze | Fotolog,<br>Friendster,<br>Skyblog |

Source : Boyd.D.M & Ellison.B.N : " **Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship**", Journal of Computer-Mediated Communication, vol.13, 2008, 212.

كان أبرز ما ركزت عليه مواقع الشبكات الاجتماعية في بدايتها خدمة الرسائل القصيرة والخاصة بالأصدقاء. وعلى الرغم من أنها وفرت بعض خدمات الشبكات الاجتماعية الحالية، إلا أنها لم تستطع أن تدرّ ربحاً على مؤسسيها، ولم يكتب لكثير منها البقاء.

يمكن تأريخ مرحلة الانطلاقة الحقيقية للشبكات الاجتماعية والمصاحبة للويب (Web.2)، بانطلاقة موقع my space عام 2003، ثم موقع الفيس بوك وغيرها من المواقع الحديثة. الجدير بالذكر أن تطور هذه الشبكات قد تناسب مع تزايد مستخدمي الإنترنت على مستوى العالم.

لم يتفق الباحثون والأكاديميون على تعريف محدد للشبكات الاجتماعية وذلك يعود ربما لحداثة المصطلح وكذلك لتطوره المستمر حيث يعرفها (Borko, 2010) بأنها عبارة عن "مجموعة من الأعضاء أو الفاعلين الاجتماعيين الذين يرتبطون بنوع أو عدة أنواع من العلاقات".<sup>1</sup> ويعرفها (Beer, 2008) بأنها "عبارة عن خدمات مقدمة على شبكة الإنترنت، تسمح للأفراد بتقديم لمحة عن حياتهم العامة، وإتاحة الفرصة للاتصال بقائمة المسجلين، والتعبير عن وجهة نظر الأفراد أو المجموعات من خلال عملية الاتصال، وتختلف طبيعة التواصل من موقع لآخر".<sup>2</sup>

كما تعرف كذلك بأنها عبارة "عن مجموعة من التطبيقات المستندة على شبكة الإنترنت والتي تشمل المحتوى الذي ينتجه المستهلك، أي مجموعة الانطباعات التي يصدرونها والناجمة عن خبراتهم وتجاربهم"،<sup>3</sup> ويوضح (Blackshaw, 2006) معنى - المحتوى الذي ينتجه المستهلك - بقوله أنها عبارة

<sup>1</sup> Borko. F: "Handbook of Social Network Technologies and Applications", Springer, USA, 2010, p4.

<sup>2</sup> Beer.D: "Social network(ing) sites.revisiting the story so far: A response to danah boyd & Nicole Ellison", Journal of Computer-Mediated Communication, Vol.13, 2008, p517.

<sup>3</sup> Xiang.Z & Gretzel.U: "Role of social media in online travel information search", Tourism Management, Vol. 31, 2010, p180.

عن "مزيج من الحقائق، الآراء، الأحاسيس، الانطباعات، الصحيحة وغير الصحيحة، إضافة إلى الخبرات وحتى الإشاعات".<sup>4</sup>

هذا وتعدد الخدمات التي تقدمها شبكات التواصل الاجتماعي، يمكن إجمال أهمها في ما يلي:<sup>5</sup>

✓ **الملفات الشخصية أو صفحات الويب:** وهي ملفات يقدم فيها الفرد بياناته الأساسية، مثل الاسم، والسن، وتاريخ الميلاد، والبلد، والاهتمامات، والصور الشخصية، ويعد الملف الشخصي هو بوابة الوصول إلى عالم الشخص؛

✓ **علاقات الصداقة:** وهي خدمة تمكن الفرد من الاتصال بالأصدقاء الذين يعرفهم في الواقع، أو الذين يشاركونه الاهتمام نفسه في المجتمع الافتراضي. وتمتد علاقة الشخص ليس فقط بأصدقائه، ولكن تتيح الشبكات الاجتماعية فرصة للتعارف مع أصدقاء الأصدقاء بعد موافقة الطرفين أو متابعتهم من أجل تلقي أفكارهم؛

✓ **إرسال الرسائل:** تسمح هذه الخدمة بإرسال الرسائل، سواء إلى الأصدقاء الذين في قائمة الشخص، أو غير الموجودين في القائمة؛

✓ **ألبومات الصور:** تتيح هذه الخدمة للمستخدمين إنشاء عدد لا نهائي من الألبومات، ورفع مئات الصور، وإتاحة المشاركات لهذه الصور للاطلاع عليها أو تحويلها وتحميلها أيضا؛

✓ **المجموعات:** تتيح الشبكات الاجتماعية فرص تكوين مجموعات بهدف معين أو لأهداف محددة، ويوفر موقع الشبكات لمؤسس المجموعة أو المنتسبين والمهتمين بها مساحة من الحرية أشبه بمنتهى حوار

<sup>4</sup> Blackshaw. P: "The consumer-generated surveillance culture ", 2006, see the website: <http://www.clickz.com/clickz/column/1706163/the-consumer-controlled-surveillance-culture> , accessed 15/08/2014.

<sup>5</sup> وليد رشاد زكي: " الشبكات الاجتماعية - محاولة للفهم"، 2010، من على الموقع: <http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx?Serial=148065&eid=897>, 14/08/2014.

مصغر، كما تتيح فرصة التنسيق بين الأعضاء في الاجتماعات من خلال ما يعرف باسم Events ودعوة الأعضاء لتلك المجموعات، ومعرفة عدد الحاضرين وأعداد غير الحاضرين؛

✓ **الصفحات:** ابتدع هذه الفكرة موقع Face Book وتم استخدامها على المستوى التجاري بشكل فعال، حيث تسمح هذه الخدمة بإنشاء حملات إعلانية موجهة تتيح لأصحاب المنتجات التجارية فرصة عرض السلع، أو المنتجات للفئات التي يحدونها. ويقوم موقع الفيس بوك باستقطاع مبلغ مع كل نقرة يتم التوصل إليها من قبل المستخدم.

هناك عدة أنواع من مواقع التواصل الاجتماعي، لكن سنذكر أهمها والتي تعتبر الرائدة في هذا المجال من حيث الأرباح السنوية المحققة وكذلك من حيث عدد المشتركين فيها.

**1- الفيس بوك (Facebook):** هو موقع من مواقع التواصل الاجتماعي تأسس عام 2004 من طرف مارك زوكربيرغ بالاشتراك مع كل من داستين موسكوفيتز وكريس هيوز، كانت عضوية الموقع مقتصرة فقط على طلبة جامعة هارفارد، ولكنها امتدت بعدها لتشمل مجموعات غير محدودة من المشتركين، يعتبر هذا الموقع هو الرائد في مجال الشبكات الاجتماعية اليوم، سواء من حيث عدد المشتركين أو من حيث المداخل المحققة.

### الجدول رقم (02): العائدات المالية لـ Facebook في 2014

| الربع الثاني (3 شهور) لغاية 30 جوان |       | الربع الأول والثاني (6 أشهر) لغاية 30 جوان |       | الوحدة بالمليون<br>دولار |
|-------------------------------------|-------|--------------------------------------------|-------|--------------------------|
| 2013                                | 2014  | 2013                                       | 2014  |                          |
| 1.813                               | 2.910 | 3.271                                      | 5.412 | العائدات                 |

**Source :** <http://investor.fb.com>

من الجدول نلاحظ أن المداخل المحققة في الربع الثاني من سنة 2014 قد قدرّت بـ 2.910 مليار دولار بزيادة قدرها 61% مقارنة بالربع الثاني من 2013 والتي تم فيها تحقيق مداخل قدرّت بـ 1.81

مليار دولار، وباستبعاد اثر التغيرات في أسعار الصرف فإن نسبة الزيادة بين الربع الأول في السنتين تقدر ب53% أي ما يعادل تقريبا الضعف.

وبالنسبة لعائدات الإعلانات فقد بلغت 2.68 مليار دولار في الربع الثاني من سنة 2014 بزيادة قدرها 67% عن الربع الثاني من سنة 2013، وباستبعاد أثر تغيرات سعر صرف العملات الأجنبية فإن الزيادة تقدر ب65%.<sup>6</sup>

**2- تويتر (Twitter):** هو أحد أشهر مواقع الشبكات الاجتماعية تم إنشاؤه عام 2006 من طرف كل من جاك دورسي، إيفان ويليامز، بيز ستون و نوح جلاس، يقدم خدمة التدوين المصغر والتي تسمح لمستخدميه بإرسال "تغريدات" عن حالتهم أو عن أحداث حياتهم بحد أقصى 140 حرف للرسالة الواحدة. وذلك مباشرة عن طريق موقع تويتر أو عن طريق إرسال رسالة نصية قصيرة SMS أو برامج المحادثة الفورية أو التطبيقات التي يقدمها المطورون مثل TwitBird و Twitterrifi و Twhirl و twitterfox . يوضح الجدول رقم 03 المداخل المحققة لهذا الموقع في السنتين الأخيرتين.

#### الجدول رقم (03): العائدات المالية لـ Twitter في 2014

| الربع الثاني (3 شهور) لغاية 30 |         | الربع الأول والثاني (6 أشهر) لغاية 30 |         | الوحدة بالآلاف<br>دولار |
|--------------------------------|---------|---------------------------------------|---------|-------------------------|
| جوان                           |         | جوان                                  |         |                         |
| 2014                           | 2013    | 2014                                  | 2013    |                         |
| 312.166                        | 139.292 | 562.658                               | 253.635 | العائدات                |

**Source :** <https://investor.twitterinc.com>

بمقارنة مداخل الربع الثاني لسنة 2014 والتي بلغت 312.166 ألف دولار فإنها تفوق مداخل الربع الثاني من 2013 بمعدل 124%. وبالنسبة لمداخل الإعلانات فقد بلغت 277 مليون دولار بزيادة سنوية قدرت ب 129%.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> See the website: <http://investor.fb.com>, 16/08/2014.

3- لينكد إن (LinkedIn): هو موقع على شبكة الإنترنت يصنف ضمن الشبكات الاجتماعية، تأسس على يد ريد هوفمان، ألان بلو وجين لوك المدير التنفيذي لشركة Yahoo سابقا , وذلك في ديسمبر عام 2002 وبدأ التشغيل الفعلي في 2003 ، يستخدم الموقع أساسًا كشبكة تواصل مهنية، وهو متاح بـ 20 لغة رسمية، وتتيح هذا الموقع مجموعة من المميزات أهمها:<sup>8</sup>

- المشتركون يستطيعون تحميل سيرهم الذاتية، وترتيب ملفهم الشخصي بعرض وإبراز أعمالهم وخبراتهم؛
- يمكن استخدامها لإيجاد وظائف، أو أشخاص، أو فرص عمل ينصح بها شخص ما في قائمة التواصل؛
- أصحاب العمل يستطيعون وضع قائمة بالوظائف المتوفرة لديهم والبحث عن مرشحين محتملين ومناسبين لها؛
- الباحثين عن عمل يستطيعون استعراض الملفات الشخصية لمديري التوظيف في الشركات؛
- المستخدمين يستطيعون إضافة صورههم الشخصية ومشاهدة صور المستخدمين الآخرين للمساعدة في تحديد الهوية؛
- المستخدمين يستطيعون متابعة شركات مختلفة والحصول على إشعارات بمجرد تلك الشركات.

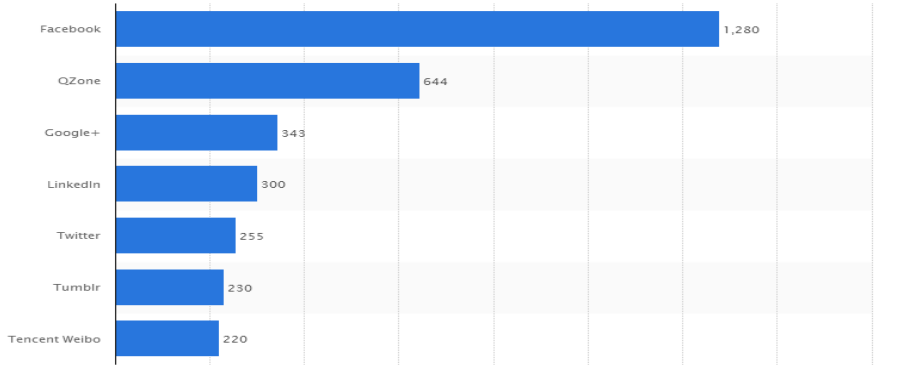
4- جوجل + (Google+): هي شبكة اجتماعية تم إطلاقها بواسطة شركة جوجل عام 2011، ونشأت من خلال طرح خدمات جديدة مثل: الدوائر Circles ، مكالمات الفيديو Hangouts ، الاهتمامات Sparks والمحادثات الجماعية Huddles والمنتديات والصفحات وغيرها الكثير مع دمج بعض خدمات جوجل القديمة مثل : صدي جوجل Buzz الملف الشخصي Google profile.

<sup>7</sup> See the website: <https://investor.twitterinc.com>, 16/08/2014.

<sup>8</sup> See the website: <http://fr.wikipedia.org/wiki/LinkedIn>, in 18/08/2014.

### الشكل رقم (01) شبكات التواصل الاجتماعي الرائدة من حيث عدد المشاركين حتى نهاية جوان 2014

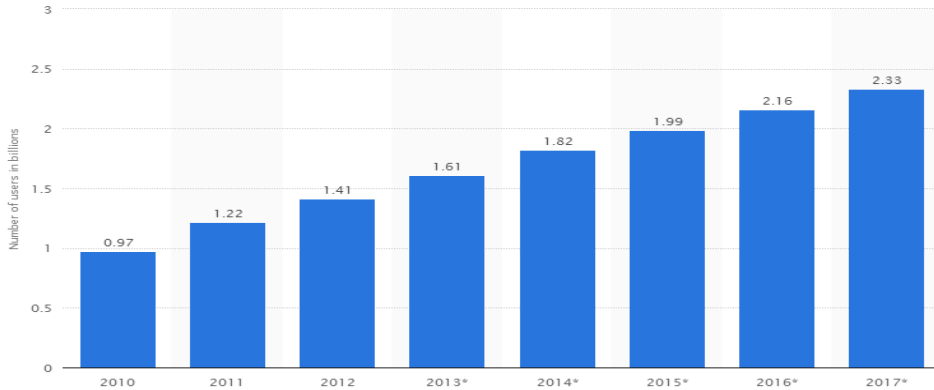
Leading social networks worldwide as of June 2014, ranked by number of active users (in millions)



**Source :** <http://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>, 16/08/2014.

### الشكل رقم (02) عدد المشاركين في شبكات التواصل الاجتماعي من 2010 إلى 2017.

Number of social network users worldwide from 2010 to 2017 (in billions)



**Source :** <http://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>, 16/08/2014.

من خلال الشكل رقم (02) نلاحظ أن عدد المشتركين في شبكات التواصل الاجتماعي في تزايد

مستمر، حيث بلغ عدد المشتركين 1.82 مليار مشترك عام 2013 مقارنة ب 0.97 مليون مشترك عام

2010 وهو ما بين لنا الإقبال الكثيف والسريع على هذه الشبكات في فترات قياسية جدا، وهو الأمر الذي يستدعي ضرورة استغلالها واستثمارها بالشكل المطلوب بغرض تحقيق الأهداف التسويقية المرجوة.

#### المحور الثاني: تسويق الخدمات السياحية إلكترونيا

عند طلب أي منتج سياحي من أية نقطة بيع، نحن لا نتسلمه ماديا إنما على شكل مجموعة من البيانات، فهو عبارة عن خليط من عناصر غير متجانسة تؤخذ مستقلة عن بعضها البعض لتشكل العرض السياحي المحلي أو الدولي،<sup>9</sup> وبالتالي يمكننا أن نتصور أن الإنترنت التي تتسم بشمولية وعالمية المعلومة وقدرات الوسائط المتعددة، سوف تكون أداة ووسيلة ذات أهمية بالغة في توزيع الخدمات السياحية وترويجها،<sup>10</sup> من هنا كان ظهور مفهوم التسويق الإلكتروني ضرورة حتمية لاستجابة قطاع السياحة لمتغيرات الثورة التكنولوجية. يعرف كلير التسويق الإلكتروني بأنه "استخدام قوة شبكات الاتصال المباشر واتصالات الحاسب والوسائل التفاعلية الرقمية لتحقيق الأهداف التسويقية".<sup>11</sup>

كما يرى (الصميدعي وردينة عثمان، 2012) أن التسويق الإلكتروني يجب أن لا يعرف بمعزل عن المفهوم التقليدي للتسويق وإنما هو تطبيق لمفهوم التسويق الحديث وعناصره ومزيجه من خلال استخدام الانترنت، والاثنان يركزان على تلبية حاجات ورغبات الزبائن، وتحديد المنافذ التوزيعية التي تمكن المنظمات من الوصول للسوق المستهدف.<sup>12</sup> والتسويق الإلكتروني للسياحة ما هو إلا استخدام لتكنولوجيا

<sup>9</sup> تومي ميلود وخريف نادية: "دور التسويق الإلكتروني للسياحة في تنشيط صناعة السياحة"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة"، جامعة بسكرة، 2010، الجزائر، ص4.

<sup>10</sup> Doolin.B, Burgess.L & Cooper.J: "Evaluating the use of the web for tourism marketing: a case study from new zealand", Tourism Management, vol.23, 2002, p557.

<sup>11</sup> سمير أحمد: "التسويق الإلكتروني"، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص132.

<sup>12</sup> الصميدعي محمود جاسم، عثمان يوسف ردينة: "التسويق الإلكتروني"، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2012، ص81.

المعلومات والاتصالات في مقدمتها شبكة الإنترنت من أجل تسويق المنتج السياحي. ومن أهم المميزات التي يتيحها التسويق الإلكتروني للسياحة نذكر ما يلي:<sup>13</sup>

- يعتبر التسويق الإلكتروني أداة جديدة يستخدمها رجل التسويق لبناء علاقات مع العملاء والمستهلكين نظرا لقدرة هذا النشاط على تقريب المسافة بينهم وبين رجال التسويق، ويساعد على تصميم وسائل اتصالات مختلفة تتناسب مع النوعيات المختلفة للعملاء؛
- يؤدي إلى تخفيض تكاليف أداء الأعمال نظرا للاستغناء عن الوسطاء؛
- يؤثر استخدام الانترنت على درجة التركيز داخل الأسواق وزيادة هذه المنافسة بسبب سهولة دخول المنافسين الجدد؛
- يمكن التسويق الإلكتروني بالقيام بالأبحاث والدراسات الخاصة للتعرف على إدراك العملاء.

كآخر امتداد للتسويق الإلكتروني نتحدث عن شبكات التواصل الاجتماعي، حيث أن التسويق من خلال هذه الشبكات يهدف أساسا إلى بناء علاقات اجتماعية مع العملاء المتوقعين، بهدف بيع المنتجات والخدمات بطريقة توحى لكل قارئ عبر الشبكة بأنها موجهة خصيصاً له. وكلمة الإيحاء هنا لا يقصد منها النصب والاحتيال، بل غايتها أن تُشعر كل متصفح بأن الرسالة وُجّهت له وحده. ويحدد (Reise et al, 2010) مجموعة المزايا التي يحققها التسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعية، والتي تركز بصفة خاصة على بناء جسر من الاتصالات المباشرة بين المنظمة والزبون ونشر العلامة التجارية للمنظمة، ويمكن إجمالها في الآتي:<sup>14</sup>

- تعريف ونشر العلامة التجارية الخاصة بالمنظمة؛
- تنشيط عدد الزيارات إلى الموقع الإلكتروني للمنظمة؛

<sup>13</sup> سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص133.

<sup>14</sup> Reise.M, Pennisi.L.A &Lee.A: "Using social media to market your business", NEbGuide, University of NebrasKa - Lincoln Extension, 2010, p2.

- تخفيض النفقات التسويقية؛
- التواصل مع عدد كبير جدًا من زوار الصفحات الإلكترونية وهذا يعني أن بإمكانك معرفة التحديات التي يواجهونها والجوانب التي يفضلونها أو يكرهونها في ما تقدمه من عروض؛
- وبيضيف ( Lebherz , 2011 ) الفوائد التالية:<sup>15</sup>
- النظر عن قرب لسلوك المستهلك وتفضيلاته؛
- جعل المستهلك يقوم بعملية التسويق "كلمة الفم" لكل معارفه؛
- تحسين تصنيف محرك البحث؛
- تحسين قيمة العلامة التجارية؛
- التواصل مع المستهلكين من أجل البحث والتطوير؛
- بناء وزيادة الوعي بالعلامة التجارية؛
- زيادة المبيعات.

من المؤكد أن مواقع التواصل الاجتماعي أصبحت المكون الرئيسي ضمن مكونات المزيج الترويجي للمقاصد السياحية، فوفقا لدراسة أمريكية عام 2013 فإن 60 % من السواح الأمريكيين يلجأون إلى موقع TripAdvisor عندما يقومون باختيار الفنادق، يليه موقع يوتيوب، وفي دراسة أخرى قام بها ( Yoo, and Gretzel, 2012 ) خلصوا إلى أن 8.1% من المبحوثين اتصاهم بشبكات التواصل الاجتماعي هو بهدف توفير المعلومات المرتبطة بالتخطيط لرحلاتهم، أما فيما يتعلق بالرحلات والوسائل المتاحة عبر تلك المواقع ذات التأثير الأكبر على تفاعلهم مع مواقع التواصل الاجتماعي فكانت النتائج

<sup>15</sup> Lebherz.P.R: "Relevant factors for the impact of social media marketing strategies", Final project - bachelor thesis, Universitat Politècnica de Catalunya, Espagne, 2011, p6.

كالتالي: 95.6 % استعراض رحلات، 60.2 % التغريدات، 98.3 % الصور، 82.4 % الفيديوها،

95.7 % المدونات، 44.4 % الروابط المتاحة للإتصال بمواقع أخرى، 83 % الملفات الصوتية.<sup>16</sup>

يمكن القول أن تطبيقات التواصل الاجتماعي أثّرت بشكل كبير على الآليات والمناهج المتبعة في إدارة الأعمال التسويقية للمقصد من جهة وعلى السائح وقراراته من جهة أخرى،<sup>17</sup> من حيث التأثير على السائح فقد ساهمت في: إمداد المسافر بطرق جديدة للبحث واكتشاف المعلومات وتقييمها عن المقصد السياحي والرحلة، الانتقال بالعمل من مجرد مستهلك سلبي إلى منتج ومستهلك إيجابي، تزود المسافر بالقنوات الآمنة لحجز وشراء منتجات سياحية، تبادل ونشر المعلومات المتعلقة بالرحلات والبرامج السياحية السابقة.

أمّا من جانب المؤسسات السياحية فكان عليها هي الأخرى أن تعيد ضبط إستراتيجياتها كي تتلاءم مع النمط الجديد من المسافرين وذلك من خلال: عرض المعلومات والخدمات والتسهيلات بطريقة جذابة ومتطورة، إعادة صياغة منظومة الأعمال التقليدية، النظر إلى العميل على أنه صاحب مصلحة ومساهم بعد أن كان مجرد مستهدف، القناعة بأن المسافرين وما يتواصلون من خلاله من شبكات اجتماعية لهم قدرة كبيرة على تعظيم الصورة الذهنية للمقصد والمنتج السياحي، القناعة بإمكانية المسافرين على القيام بالترويج للمقصد من خلال تفاعلهم مع الآخرين عبر شبكات التواصل الاجتماعي، تمنح شبكات التواصل الاجتماعي الفرصة لتحسين الرحلات المستقبلية من خلال التغذية المرتدة وتحسين عمليات إدارة شكاوى العملاء مما ينعكس على تنمية وتطوير المنتجات الجديدة، البحث بكفاءة عن موردي الخدمات والتواصل مع العملاء الحاليين والوصول إلى العملاء المرتقبين، النظر للمسافرين على أنهم شركاء في تصميم وتسويق وإنتاج التجربة السياحية.

<sup>16</sup> Yoo. K. H, and Gretzel. U : "Use and creation Social Media By Travellers", (Editor Segala, Marianna), Ashgate Publishing Limited, U.K, 2012, p195.

<sup>17</sup> محمد فراج عبد السميع: " دور مواقع التواصل الاجتماعي في تسويق مصر كمقصد سياحي"، مقال صادر عن وزارة السياحة، 2012، ص 14.

ولضمان نجاح التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي وجب توفر مجموعة من العناصر نذكر أهمها فيما يلي:<sup>18</sup>

- **القناعة التامة للإدارة العليا:** فقرار التسويق عبر هذه الشبكات لا يكفي، بل يجب أن يكون عن اقتناع من الإدارة العليا، لأن ذلك سوف يؤثر على حجم المخصصات المالية للعمليات التسويقية؛
- **تأهيل وتدريب فريق التسويق:** وذلك من خلال تأهيل فريق العمل وتمكينهم للبيانات والمعلومات عن الموضوعات التي سوف يتم التواصل بشأنها ومناقشتها مع الجمهور، امتلاك الفريق لمهارات اللغة والتواصل، التعامل الجيد مع المواقف التي تستدعي التدخل ... وغيرها.
- **تنويع الأدوات التسويقية عبر مواقع التواصل الاجتماعي:** وذلك من خلال الاعتماد على بعض أدوات التسويق الإلكتروني مثل الكتالوجات والمجلات الإلكترونية، نوادي الإنترنت، غرف الدردشة والمسابقات الإلكترونية؛
- **تنوع المعلومات المتاحة عبر مواقع التواصل الاجتماعي:** فبجانب المعلومات التسويقية الأساسية وجب أن يتضمن الموقع كافة المعلومات التي تجعل السائح المرتقب يتعلق بالصفحة مثل معلومات عن موردي الخدمات وشركات النقل والأخبار الاقتصادية والرياضية والفنية والأخبار الاجتماعية لموظفين الشركة أو المؤسسة؛
- **التركيز على العملاء:** يعتبر من أهم العناصر الواجب مراعاتها، فمن الضروري أن يكون هناك اتصال دائم مع العميل، وبذل الجهود اللازمة في سبيل إرضائه وتحقيق ولائه، فمستخدم غاضب واحد بإمكانه أن يقود حملة ضد الصفحة، قد ينجح في بعض الأحيان مما إلى غلقها.

### المحور الثالث: دور شبكات التواصل الاجتماعي في تسويق المنتج السياحي

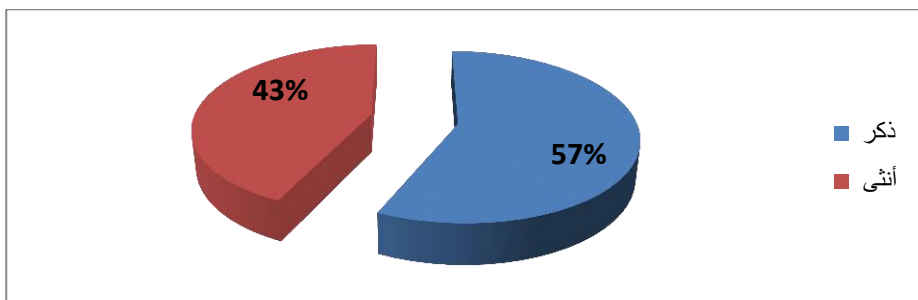
في هذه الدراسة تم استخدام طريقة المسح عن طرية استبيان إلكتروني تم إطلاقه من خلال شبكة الإنترنت في كل من الشبكات الاجتماعية (فيسبوك - تويتر - توريست لينك)، بحيث تضمنت الاستمارة

<sup>18</sup> محمد فراج عبد السميع، مرجع سبق ذكره، ص 17

11 سؤال بهدف تحليل دور شبكات التواصل الاجتماعي في تسويق المنتج السياحي، ولقد تمت الإجابة على 164 استبيان، تم استبعاد 37 استبيان لعدم صلاحيتها للمعالجة الإحصائية بسبب عدم إتمام جميع الإجابات المطلوبة، ليكون عدد الاستبيانات التي خضعت للمعالجة الإحصائية هو 127 استبيان، يمكن عرض أهم النتائج المتحصل عليها كما يلي:

#### 1- الجنس: يوضح الشكل رقم (03) النتائج المتحصل عليها

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

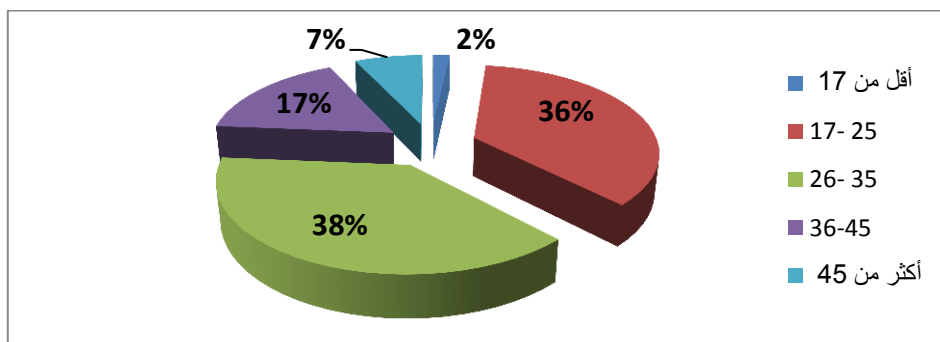


المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان.

من الشكل رقم (03) نلاحظ أن جنس الذكور كان الأكثر مشاركة في الاستبيان ب 57%.

2- العمر: الفئة المحصورة بين [26-35] هي الأكثر مشاركة في الاستبيان بنسبة قدرت ب 39 % تليها الفئة المحصورة بين [25-27]، فيما يوضح الشكل رقم (04) مشاركة بقية الفئات في الاستبيان.

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب العمر

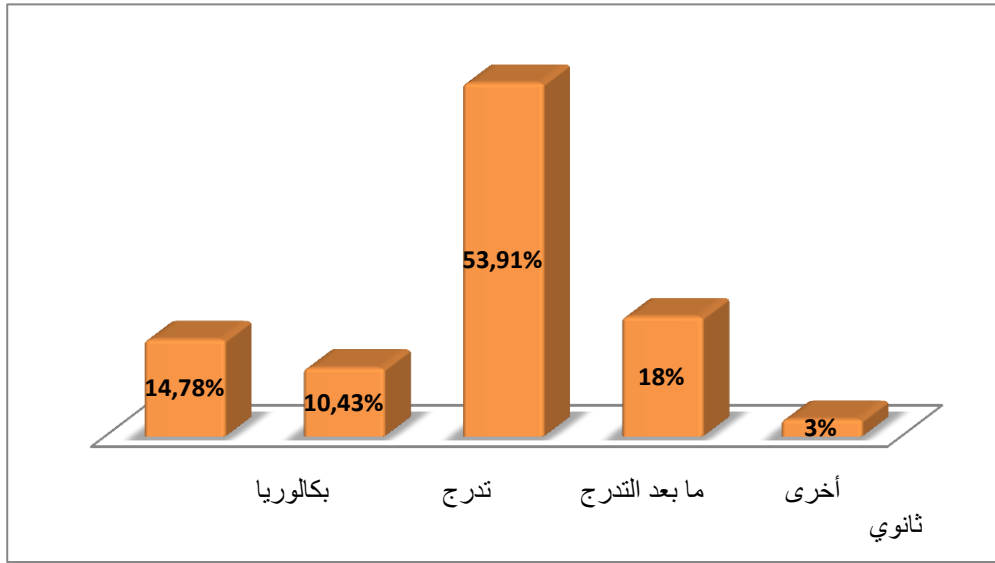


المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان.

3- المستوى الدراسي: بينت النتائج أن الأغلبية المشاركة من المستوى الجامعي بنسبة قدرت بـ 54%،

تليها بينما توزعت بقية العينة على البدائل الأخرى نوضحها في الشكل رقم (01).

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



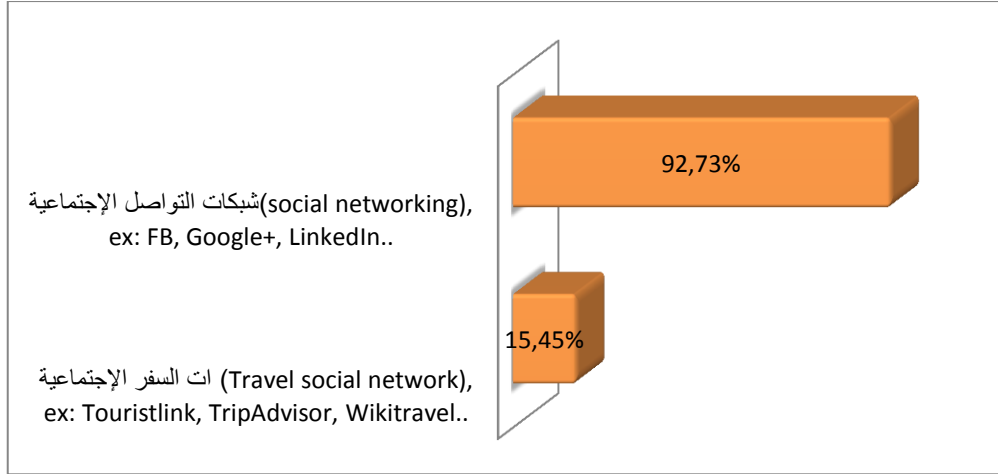
المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان.

4- نوع شبكات التواصل الاجتماعي التي يشترك فيها المستجوب: بينت نتائج هذا السؤال أن غالبية

أفراد العينة يستخدمون شبكات التواصل الاجتماعية (فيسبوك، تويتر/ جوجل + ...) وشكلت نسبتهم

93% فيما كانت نسبة المستجوبين المشتركين في شبكات السفر الاجتماعية هي 15%.

**الشكل رقم (06): إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 4**



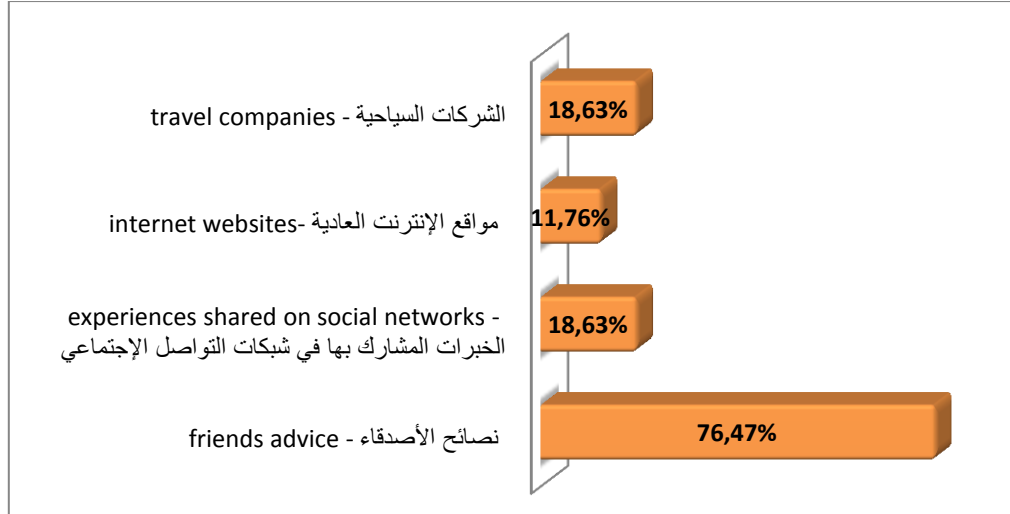
المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان.

5- المدة التي يقضيها المستجوب على شبكات التواصل الاجتماعية: بينت نتائج تحليل هذا العنصر أن غالبية أفراد العينة تقضي أكثر من ساعتين على شبكات التواصل الاجتماعي وذلك بنسبة شكّلت 61%، فيما كانت نسبة المستجوبين الذي يقضون من الوقت على شبكات التواصل الاجتماعي من ساعة إلى ساعتين هي 32%، كما بلغت نسبة المستجوبين الذين يقضون أقل من نصف ساعة على هذه الشبكات 6 % فقط.

6- القيام بجولات سياحية من قبل: بينت نتائج هذا السؤال بأن أغلبية أفراد العينة قد قامت بجولات سياحية من قبل وشكّلت نسبتهم 90%.

7- الحافز للقيام برحلة سياحية: تحليل نتائج هذا العنصر نعرضها من خلال الشكل رقم (07):

**الشكل رقم (07): إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 7**



**المصدر:** من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان

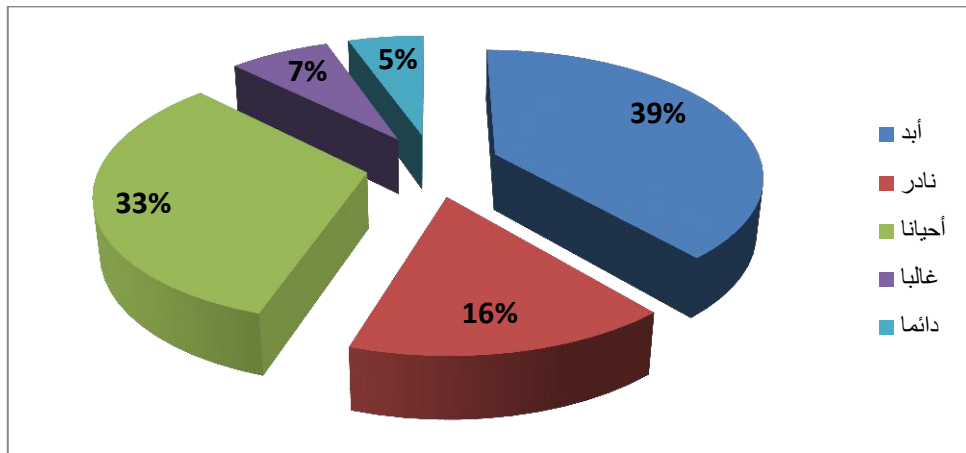
من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يرون أن أصدقاءهم يمثلون الحافز الأقوى لجعلهم يقومون برحلة سياحية وذلك بنسبة بلغت 76.47%، تليها كل من شبكات التواصل الاجتماعي والشركات السياحية بنفس النسبة والتي بلغت 18.63%، في حين كانت مواقع الإنترنت العادية الأقل تحفيزاً وذلك بنسبة بلغت 11.76%.

**8- تقييم شبكات التواصل الاجتماعي كمصدر للمعلومات السياحية (هل يلجأ المستجوب**

**لشبكات التواصل الاجتماعي للحصول على المعلومات؟) :**

توضح إجابات أفراد العينة على أن 39% من أفراد العينة لا يلجؤون إلى شبكات التواصل الاجتماعي للحصول على المعلومات، فيما أجاب 33% من المستجوبين بأنهم يلجؤون إليها في بعض الأحيان.

**الشكل رقم (08):** إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 8

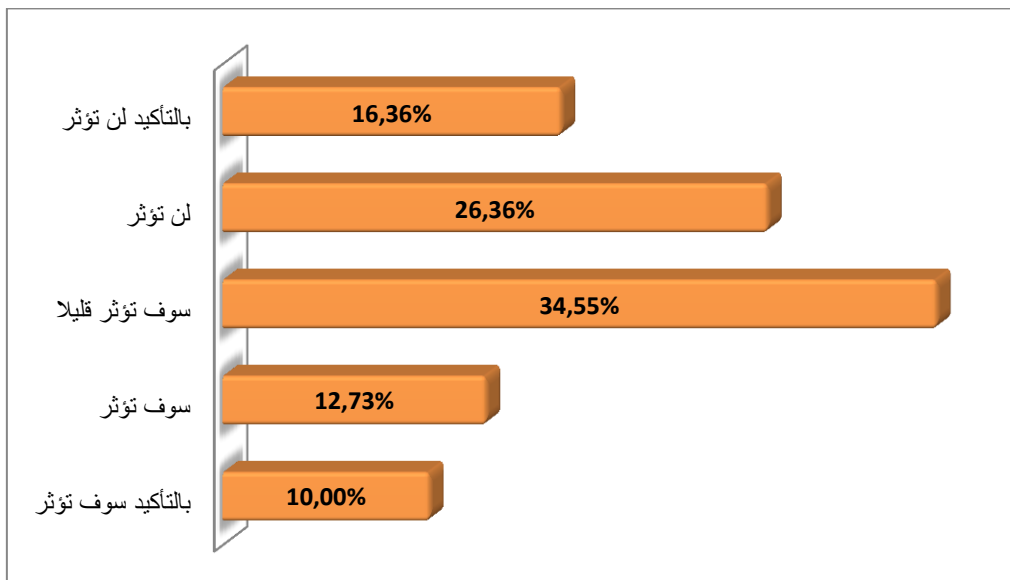


المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان

9- تأثير المشاركات والتعليقات السلبية في شبكات التواصل الاجتماعي على قرار السفر:

نوضح تحليل هذا العنصر من خلال الشكل رقم (09)

**الشكل رقم (09):** إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 9



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الشكل نلاحظ أن غالبية أفراد العينة قد اتفقت على إمكانية تأثير التعليقات والمشاركات السلبية في شبكات التواصل الاجتماعي على قرار السفر وذلك بنسبة بلغت 34.55%، بينما أشار ما نسبته 26.36 % إلى عدم قدرتها على التأثير.

**10- مشاركة الصور والفيديوهات على شبكات التواصل الاجتماعي بعد الرحلة السياحية:** بينت النتائج أن ما نسبته 66 % من أفراد العينة قد أظهروا موافقتهم بمشاركة أصدقائهم الصور والفيديوهات بعد قيامهم برحلة سياحية فيما أشار البقية إلى امتناعهم عن ذلك.

**11- شبكات التواصل الاجتماعي وسيلة لنشر الوعي السياحي:** بينت نتائج تحليل هذا العنصر على أن ما نسبته 87 % من أفراد العينة يرون أن شبكات التواصل الاجتماعي تعتبر وسيلة لنشر الوعي السياحي، فيما قال البقية أنها لا تعتبر كذلك.

#### خاتمة:

في ختام هذه الدراسة يمكن القول أن استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في التسويق السياحي أصبح ضرورة قصوى فرضتها المعطيات التكنولوجية في السنوات الأخيرة، فاليوم أصبحت تعتبر من أهم الأدوات التسويقية للسياحة وذلك لعدة اعتبارات نستخلصها من نتائج هذا البحث:

- التواجد المستمر للمشاركين في شبكات التواصل الاجتماعي للتواصل وتبادل المعلومات؛
- الشبكات الاجتماعية تعتبر من أهم الأدوات للتعريف بالوجهات السياحية في الدول بطريقة سريعة وجذابة؛
- الاهتمام الكبير الذي يبديه المشاركون لهذه الشبكات وذلك ما يعكسه اعتمادهم عليها كمرجع ومصدر لمعلوماتهم السياحية؛
- من خلال إجابات العينة على السؤال رقم 9 نستنتج مدى أهمية آراء الأصدقاء في اتخاذ قرار السياحي، أي أن شبكات التواصل الاجتماعي تمثل منصة مهمة لالتقاء الآراء والمشاورات بين المشاركين فيها؛

- تبادل الصور والفيديوهات والمعلومات عن الرحلات السياحية والتي تعتبر من أقوى السبل لانتقال المعلومات بسهولة وفاعلية؛
- شبكات التواصل الاجتماعي تعتبر من أهم الوسائل لنشر الوعي السياحي وخاصة أنه معزز بتجارب ومشاركات فعلية من قبل المشاركين إضافة إلى التقاء ثقافات عدد كبير جدا من الدول مما يعزز الفكر السياحي ويساهم في نشره؛
- شبكات التواصل الاجتماعي لها دور مهم جدا في توجيه أفكار المشتركين وهو ما يعكس النسبة الكبيرة في إجابات أفراد العينة عن إمكانية تأثير التعليقات والمشاركات السلبية على القرار السياحي؛

#### قائمة المراجع:

#### المراجع باللغة العربية:

#### مؤلفات:

1. الصميدعي محمود جاسم، عثمان يوسف ردينة: "التسويق الإلكتروني"، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2012.
2. تومي ميلود وخريف نادية: "دور التسويق الإلكتروني للسياحة في تنشيط صناعة السياحة"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة"، جامعة بسكرة، 2010.
3. مُجّد سمير أحمد: "التسويق الإلكتروني"، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
4. مُجّد فراج عبد السميع: " دور مواقع التواصل الاجتماعي في تسويق مصر كمقصد سياحي"، مقال صادر عن وزارة السياحة، 2012.
5. وليد رشاد زكي: " الشبكات الاجتماعية - محاولة للفهم"، 2010، من على الموقع:  
<http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx?Serial=148065&eid=897>, 14/08/2014

المراجع باللغة الأجنبية:

مؤلفات:

6. Beer.D: "**Social network(ing) sites.revisiting the story so far: A response to danah boyd & Nicole Ellison**", Journal of Computer-Mediated Communication, Vol.13, 2008.
7. Blackshaw. P: "**The consumer-generated surveillance culture** ", 2006, see the website: <http://www.clickz.com/clickz/column/1706163/the-consumer-controlled-surveillance-culture> , accessed 15/08/2014.
8. Borko Furht: "**Handbook of Social Network Technologies and Applications**", Springer, USA, 2010.
9. Boyd.D.M & Ellison.B.N : "**Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship**", Journal of Computer-Mediated Communication, vol.13, 2008.
10. Doolin.B, Burgess.L & Cooper.J: "**Evaluating the use of the web for tourism marketing: a case study from new zealand**", Tourism Management, vol.23, 2002.
11. Lebherz.P.R: "**Relevant factors for the impact of social media marketing strategies**", Final project - bachelor thesis, Universitat Politècnica de Catalunya, espagne, 2011.
12. Reise.M, Pennisi.L.A & Lee.A: "**Using social media to market your business**", NEbGuide, University of NebrasKa - Lincoln Extension, 2010.
13. Xiang.Z & Gretzel.U: "**Role of social media in online travel information search**", Tourism Management, Vol. 31, 2010.
14. Yoo. K. H, and Gretzel. U : "**Use and creation Social Media By Travellers**", (Editor Segala, Marianna), Ashgate Publishing Limited, U.K, 2012, available on line: <http://books.google.com.eg/books>.

مواقع الإنترنت:

15. <http://investor.fb.com/>.
16. <https://investor.twitterinc.com>.
17. <http://fr.wikipedia.org/wiki/LinkedIn>.
18. <http://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users>, 16/08/2014.
19. <http://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>, 16/08/2014.

## منطقة انواذيبو الحرة الموريتانية: الواقع والتحديات

أ. صدي محمد عبد الرحمن السخاوي

أستاذ جامعي وعضو بوحدة البحث حول الاقتصاد الموريتاني UREM

جامعة نواكشوط/ موريتانيا

## ملخص:

المنطقة الحرة هي منطقة جغرافية محدودة تسمح بالاستفادة من حوافز الاستثمار بما في ذلك الإعفاء من الرسوم الجمركية والمعاملة الضريبية التفضيلية والاجتماعية. وتمثل الأهداف من وراء إنشاء المنطقة الحرة في بعض الأولويات الوطنية كخلق فرص العمل، وتحسين وضعية الميزان التجاري من خلال استقطاب النقد الأجنبي وزيادة الصادرات. كما أنها تساهم في زيادة التكامل بين (البلدان المتقدمة - البلدان النامية) ورفع القدرة التنافسية الدولية للصناعة المحلية، وترفع من مستويات اليد العاملة، وتشجع النمو وتجلب التكنولوجيا، إضافة إلى دورها في الحد من هجرة القوى العاملة.

وفي هذا السياق تتناول هذه الدراسة حالة المنطقة الحرة بإنواذيبو في موريتانيا، والتي تم إنشاؤها مطلع العام 2013، حيث سيتعرض لواقعها وأهم التحديات التي تواجهها.

**الكلمات المفتاحية:** المنطقة الحرة، الميزان التجاري، القدرة التنافسية، النمو، المنطقة الحرة بانواذيبو.

**Résumé:**

La zone franche est une zone géographique limitée bénéficiant d'incitations à investir, dont l'exonération des droits de douanes, et d'un traitement fiscal et social préférentiel. Les buts recherchés sont inscrits comme priorités nationales: créer des emplois, renforcer la balance commerciale par un apport de devises et une augmentation des exportations, contribuer à une plus grande intégration interindustrielle (pays développé - pays en développement) et élever la compétitivité internationale de l'industrie nationale, élever la compétence des travailleurs et impulser le développement et le transfert de technologies, et maintenir la main d'œuvre sur place et donc freiner l'immigration.

Dans ce contexte cet article traite le cas de la zone franche de Nouadhibou en Mauritanie qui a été créée début 2013 et présente son état des lieux et les défis auxquels elle est confrontée.

**Mots-clés:** zone franche, balance commerciale, développement, zone franche de Nouadhibou.

#### مقدمة:

إن أهمية المناطق الحرة والصناعية المتخصصة ودورها في الاستثمار قديمة، وقد تمثلت في إعطاء تسهيلات من الموانئ والمراكز التجارية التي كانت تشهد نشاطا كبيرا في التبادل التجاري، وخاصة بين الشرق والغرب، وقد أدت هذه التسهيلات إلى ازدهار عمليات التبادل التجاري وزيادة اهتمام الدول والحكومات بأهمية مثل هذه المناطق في الاقتصاد الوطني.

كما تلعب المناطق الحرة دورا كبيرا في عولمة اقتصاديات الدول التي تشهد اقتصادا حرا متطورا، لذا فإن أهمية المناطق الحرة تكمن في تنشيط التبادلات التجارية بين الدول والمساعدة على الاستثمار وانتقال الأيدي العاملة فيما بينها، كما ساهم في ذلك الطور الحاصل في مجال الاتصالات والنقل وتكنولوجيا المعلومات والخدمات المصرفية وزيادة فرص الصناعة على نطاق واسع، مما ساعد على زيادة نسب الاستثمار وإلى تحرير القيود على التجارة العالمية.<sup>1</sup>

وخلال العقود الماضية برزت أهمية المناطق الحرة وذاع صيتها، وتزايدت أعدادها وتنوعت أشكالها وأنماطها و تصاعد دورها التنموي وأصبحت تشغل حيزا آخذا في الاتساع من اهتمامات الاقتصاديين والسياسيين في البلدان النامية والمتقدمة على حد سواء، حتى غدت إحدى أولويات السياسة الاقتصادية وأهم أساليب جذب وتوطين الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتحفيز الاستثمارات المحلية ومواكبة التطورات المتسارعة في ميادين الصناعة والتقنية والمعلوماتية تحقيقا للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة.

1- الإمارات العربية المتحدة، وزارة الاقتصاد، قطاع السياسات الاقتصادية، إدارة التخطيط ودعم القرار، واقع المناطق الحرة والمناطق الصناعية المتخصصة في دولة الإمارات العربية المتحدة ومدى أهميتها وأثرها على الاقتصاد الوطني، منشور صادر بتاريخ: 2011/06/16، ص02

ويهدف إنشاء المناطق الحرة إلى تشجيع إقامة الصناعات التصديرية، ولأجل هذا الغرض تسعى الدول لجعل المناطق الحرة جذابة للاستثمارات، وذلك بمنح المشاريع الاستثمارية فيها العديد من الحوافر والمزايا والإعفاءات.<sup>2</sup>

ولم تكن موريتانيا بمنأى عن هذا التوجه العام، حيث أقامت أول منطقة حرة لها بمدينة انواذيبو الساحلية بداية العام 2013، نظراً لما تتمتع به هذه المدينة من مقومات طبيعية وإستراتيجية من شأنها أن تساهم في تحقيق الأهداف المرسومة.

ومع أن الوقت مازال مبكراً لدراسة هذه التجربة إلا أننا أردنا هنا أن نقدم بعض المعلومات التي حصلنا عليها عن هذه المنطقة، وتعلق أساساً بمهمتها وأهدافها والحوافر والضمانات التي تقدمها والانجازات التي حققتها وأهم العقبات والتحديات التي تواجهها.

وفي هذا الإطار يمكن صياغة إشكالية الموضوع في السؤال التالي: ما هو واقع منطقة انواذيبو

الحرة الموريتانية، وما هي أهم التحديات التي تواجهها؟

وللإجابة على هذه الإشكالية سيتم تناول الموضوع من خلال المحاور التالية:

أولاً- مفهوم وأنواع المناطق الحرة؛

ثانياً- مقومات المناطق الحرة؛

ثالثاً- نشأة منطقة انواذيبو الحرة الموريتانية؛

رابعاً- حوافر وضمانات منطقة انواذيبو الحرة لجذب المستثمرين؛

خامساً- التحديات التي تواجهها منطقة انواذيبو الحرة.

2- الاسرج، حسين عبد المطلب، سياسات تنمية الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول العربية، (الكويت، سلسلة رسائل البنك

الصناعي الكويتي، ديسمبر 2005)، ص 14

## أولاً- مفهوم وأنواع المناطق الحرة

نشأت فكرة المناطق الحرة منذ زمن بعيد يرجع إلى عصر الإمبراطورية الرومانية، حيث أقيمت هذه المناطق من أجل جذب التجارة الدولية العابرة، لذلك كانت تقام في المراكز الرئيسية لخطوط التجارة الدولية، وفي الغالب كانت تهتم بتموين السفن وإقامة المخازن وتفريغ وإعادة شحن السلع العابرة. ومن أهم الأمثلة على المناطق الحرة نجد المنطقة الحرة بجبل طارق والتي تأسست سنة 1704، ومنطقة سنغافورة عام 1819، ومنطقة هونج كونج عام 1842.

وفي أواخر الخمسينات وبداية الستينات من القرن الماضي بدأ ظهور شكل جديد من أشكال المناطق الحرة لا يعتمد على النشاط التجاري فحسب، بل يعتمد معه على الصناعات التصديرية مع ماتحملة من تشغيل للعمالة في البلد المضيف، وتعتبر المنطقة الحرة في أيرلندا المعروفة باسم "شانون"، والتي أنشئت في عام 1959 خير مثال على هذا النوع من أنواع المناطق الحرة، ومنذ ذلك الوقت انتشرت في معظم دول العالم، ثم تطورت الفكرة من مجرد أماكن للتخزين وإعادة التصدير إلى مناطق تقدم العديد من الخدمات في مجال الصناعة والصادرات وغيرها.<sup>3</sup>

ويعتمد نجاح المناطق الحرة على عدة عوامل مثل: الاستقرار السياسي والاقتصادي للدولة والإعفاءات والحوافز التي تقدمها هذه المناطق في مجال الضرائب والرسوم الجمركية وتوافر البنية التحتية من مرافق وخدمات أساسية، إضافة إلى وجود قوانين وتشريعات وتنظيمات عادلة وسهولة وبساطة الإجراءات المتبعة فيها سواء من حيث إدخال أو إخراج البضائع أو اجراءات الاستثمار والترخيص والتسجيل، وغيرها من الإجراءات الأخرى التي تجعل المناطق الحرة نقطة جاذبية للمستثمرين المحليين والأجانب على حد سواء.

<sup>3</sup> - الكردوسي، عادل عبد الجواد، المناطق الحرة في الدول العربية، الأمن والحياة، مجلة تصدرها جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العدد 364، يوليو/أغسطس 2012، الرياض، ص 64

**1- مفهوم المنطقة الحرة:** شهد مفهوم المناطق الحرة مع مرور الزمن تغييرات عديدة واتخذت أشكالاً مختلفة في شتى بقاع العالم،<sup>4</sup> فالمناطق الحرة تعرف على أنها: مناطق معفاة من الرسوم الجمركية وقيود الاستيراد، توفر بيئة تفضي إلى اجتذاب الاستثمارات وترويج الصادرات ونقل التكنولوجيا وتوفير فرص عمل، وغير ذلك من الأنشطة بما في ذلك المرور العابر (تجارة الترانزيت) والشحن والتخزين والتوزيع، وهناك من يعرف المنطقة الحرة على أنها: المساحة المقفلة تحت الحراسة، حيث تخزن بها البضائع سواء كانت تلك المساحة في ميناء بحري أو جوي أو كان داخلي أو على الساحل حيث ترد<sup>5</sup> إليها البضائع ذات الأصل الأجنبي بقصد إعادة التصدير أو العرض أو إدخال بعض العمليات الإضافية عليها.

وتعرف لجنة الإحصاء التابعة لمنظمة الأمم المتحدة المنطقة الحرة على أنها: مجال جغرافي حدوده ثابتة ومدخله مراقب من طرف مصلحة الجمارك، حيث يمكن للسلع القادمة من الخارج عبور الحدود الجمركية دون الخضوع للحقوق أو للمراقبة ما عدا تلك التي يمنع دخولها من طرف القانون، ثم تستطيع لاحقاً الخروج، دون أن تخضع لحقوق أو مراقبة الصادرات، وكذلك توجه السلع من مختلف الأنواع إلى الخارج باستثناء تلك التي يمنع خروجها من طرف القانون.<sup>6</sup>

ونستخلص من التعاريف السابقة أن المنطقة الحرة هي منطقة جغرافية محددة تطبق فيها قوانين وأنظمة خاصة مختلفة عما يطبق على باقي أنحاء الدولة، وتتمتع بالعديد من المزايا والحوافز، والهدف منها هو جذب الاستثمار والنهوض بالاقتصاد الوطني.

<sup>4</sup> - تادرس جاسر، دور المناطق الحرة الأردنية في التنمية الاقتصادية، (عمان، مديرية الدراسات والمعرفة، مؤسسة المناطق الحرة، 2006)، ص 05

<sup>5</sup> - أوسير منور، دراسة نظرية عن المناطق الحرة (مشروع منظمة بلارة)، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 02، الجزائر، 2003، ص 41.

<sup>6</sup> - بلعوز بن علي ومداي أحمد، دور المناطق الحرة كحافز لجلب الاستثمار الأجنبي المباشر (دراسة حالة المنطقة الحرة "بلارة")، مداخلة مقدمة بالملتقى الدولي: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المنعقد بتاريخ 13-14 نوفمبر 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة سطيف، من على الموقع الإلكتروني:

وتقوم المناطق الحرة بتقديم مجموعة من الحوافز والمزايا الاستثمارية التي تزيد عن تلك المقدمة للمشروعات المقامة داخل البلد، الأمر الذي يؤدي لجذب مزيد من رؤوس الأموال الأجنبية، وحفز القطاع الخاص للمساهمة في جذب رؤوس الأموال المحلية إلى المنطقة وإحداث تراكم رأسمالي، وإدخال التكنولوجيا الحديثة واكتساب العاملين المهارة الفنية اللازمة، وتشجيع الصادرات وتنمية التجارة الدولية، وزيادة حصيلة الدولة من العملات الأجنبية (مما يؤدي لتحسين وضعية ميزان المدفوعات)، وجذب مشروعات التكامل الصناعي والتجاري مع قطاعات الاقتصاد المحلي، واستغلال الموارد الطبيعية (المواد الأولية والخام)، والمساهمة في تطوير وتنمية المناطق والأقاليم التي تقام فيها المناطق الحرة إضافة إلى التأثير الإيجابي على مختلف القطاعات الاقتصادية المرتبطة بنشاط المناطق الحرة كقطاع النقل والتأمين والمواصلات .... الخ .

وهناك جملة من القواعد الأساسية، والتي يجب أن تكون متوفرة في أي منطقة حرة، ومن أهمها:<sup>7</sup>

أ. المساحة الجغرافية: لا بد من تحديد مساحة المنطقة جغرافيا تحديدا واضحا وغالبا ما تكون تلك المساحة بالقرب من أو بداخل أحد الموانئ البحرية أو الجوية أو المنافذ البرية للدولة بمعنى ارتباطها ببعض التسهيلات من خطوط الاتصال اللازمة من سكك حديدية أو خطوط جوية أو خطوط ملاحية دولية. وقد تقتصر تلك المساحة على مشروع واحد فحسب وتعرف حينئذ بالمناطق الحرة الخاصة أو على عدد من المشروعات والأنشطة وهو ما يعرف بالمناطق الحرة العامة وقد تشمل تلك المساحة على ميناء بالكامل أو مدينة بأكملها وهو ما يعرف بالمدن الحرة.

ب. عزل المنطقة الحرة عن الحدود أو الإقليم الجمركي للدولة: ويكون ذلك بإحاطة المنطقة بأسوار أو أن تكون بطبيعتها محاطة بعوازل طبيعية من مياه أو أنهار أو جبال... إلخ، حيث يعامل ذلك الجزء كما لو كان خارجا عن إقليم الدولة وذلك من الناحية الجمركية أو من ناحية تطبيق بعض القواعد

<sup>7</sup> - الأبحر أشرف، المناطق الحرة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية، مجلة الموسوعة، مجلة تصدر عن شركة بيت الخبرة للاستشارات الضريبية، العدد الأول، ابريل 2005، ص 18.

القانونية الخاصة عليه، فتُعامل البضائع الواردة من المنطقة الحرة لداخل البلاد كما لو كانت مستوردة من الخارج، وبالمثل فإن صادرات الدولة المضيفة إلى المنطقة الحرة تعتبر كما لو كانت مصدرة للخارج. ت. الخضوع لسيادة الدولة: تطبق القواعد القانونية المعمول بها في الدولة المضيفة على المشروعات التي تقام داخل تلك المنطقة وذلك فيما لم يرد بشأنه نص خاص يتعلق بالمعاملات داخل المنطقة الحرة. ث. الإعفاءات الضريبية والجمركية والإجرائية: يتم إعفاء واردات المشروعات المقامة داخل حدود المنطقة من الإجراءات الجمركية العادية ومن الرسوم والضرائب الجمركية على الواردات والصادرات الخاصة بها، حيث يمكن لهذه المشروعات استيراد احتياجاتها من كافة أنواع السلع (فيما عدا الممنوع تداولها) وذلك بدون أداء الضرائب والرسوم الجمركية العادية أو القيود الاستيرادية والتصديرية المتبعة في البلد المضيف.

ج. الإعفاء من قيود المدة الزمنية للبضائع المخزنة : غالبا ما تعفى البضائع الواردة والمخزنة بالمناطق الحرة من بعض القيود المتعلقة بمدة بقائها في المنطقة الحرة من خلال استثناءات في النظام الجمركي (الموقوفات أو السماح المؤقت أو غير ذلك).

ح. تحديد الأنشطة المصرح بمزاولة داخل حدود تلك المناطق: يتم تحديد نوعية الأنشطة المصرح بها من أنشطة تجارية أو صناعية والمشروعات الخدمية اللازمة لسد احتياجات المشروعات المقامة داخل المنطقة من قبيل النقل والتأمين والشحن والتفريغ ...

خ. إعداد الموقع وتجهيزه: يتم بصفة أساسية إعداد المناطق وتجهيزها بالمرافق العامة لقيام المشروعات بمباشرة أنشطتها مثل الكهرباء والماء والصرف الصحي والطرق والاتصالات السلكية واللاسلكية.

## 2- أنواع المناطق الحرة: تنوعت أشكال المناطق الحرة مع تعدد أنشطتها وتنوع المشاريع المقامة فيها،<sup>8</sup>

وذلك على النحو التالي:

أ- المناطق الحرة العامة الشاملة أو متعددة المشاريع : وتشمل ما يلي:

8- علي عباس فاضل، سمر عبد عباس جواد، الاستثمار في المناطق الحرة في العراق (الفرص والتحديات)، (بغداد، وزارة المالية، الدائرة الاقتصادية، 2011)، ص 04.

- المدن والموانئ الحرة: توسع هذا النوع من المناطق الحرة بسبب الموقع الجغرافي لهذه المناطق في مسار التجارة الدولية ، وتطور عملها من تجارة الترانزيت وأنشطة التخزين والفرز والتعبئة والشحن وإعادة التصدير إلى الدخول في أنشطة صناعية مختلفة لا سيما في المدن الحرة بسبب وجود تنوع البنى الأساسية والخدمات فيها وتوفر البيئة الاقتصادية الملائمة؛
- المناطق الحرة التجارية: وتعد هذه المناطق من الأنواع التقليدية التي أخذت تنمو وتتطور مع نمو وتطور التجارة بين البلدان ، ويتمثل نشاط هذه المناطق باستيراد السلع والمنتجات من خارج البلد الذي تقام فيه أو من داخله لغرض تخزينها وبيعها في وقت لاحق ، إضافة إلى بعض العمليات البسيطة كالتعبئة والتغليف دون المساس بجوهر هذه السلع والمنتجات ومن ثم تصديرها للخارج أو للدخل في حال وجود طلب عليها؛
- المناطق الحرة الصناعية: ازداد عدد هذا النوع من المناطق نتيجة لتنوع احتياجات الدول وسعيها لتحقيق المزيد من المكاسب الاقتصادية والاجتماعية، وتتضمن العمليات الصناعية المقامة في هذه المناطق عددا من التغييرات الجوهرية كعمليات التحويل أو التكميل أو التجميع أو التكرير ومن ثم يعاد تصديرها أو استخدامها لسد الطلب المحلي؛
- المناطق الحرة التجارية / الصناعية : يعد هذا النوع من أحدث أنواع المناطق الحرة، حيث يجمع بين المناطق الحرة التجارية والمناطق الحرة الصناعية ، ويمكن أن يطلق عليها تسمية المناطق الحرة الشاملة، وتحتاج هذه المناطق إلى مساحات واسعة نسبيا بسبب اتساع حجم ونوعية المشروعات المقامة فيها مع توفير البنى التحتية المطلوبة والحوافز والتسهيلات الأخرى، وتعد هذه المناطق من أهم المناطق الجاذبة للاستثمارات المحلية والأجنبية؛
- المناطق الاقتصادية الخاصة : وهي عبارة عن مناطق حرة داخل مدن حرة، وهي مناطق ليست مغلقة وإنما هي مدن أو مقاطعات متكاملة تحتوي على الخواص الاعتيادية للمجتمع ، وتختلف هذه المناطق عن باقي المناطق الحرة في وجود اللامركزية الإدارية التي تسمح باتخاذ قرارات

الاستثمار في المناطق الاقتصادية الخاصة خارج نطاق الدولة، كما سمح لها بتطوير البنى التحتية الخاصة بهم طالما تستطيع جمع الأموال من الرسوم وأرباح المشاريع التي تمتلكها جزئيا أو كليا.

ب- المناطق الحرة الخاصة: وهي تلك المشاريع التي تعامل جبركيا وضريبيا كمناطق حرة مستثناة من الأنظمة والقوانين النافذة في البلد بغض النظر عن موقع إنشائها أو ملكيتها، ولا تلتزم الدولة اتجاهها بتقديم الخدمات التي توفرها للمناطق الحرة.

### ثانيا- مقومات المناطق الحرة

يتطلب إنشاء منطقة حرة في بلد ما توفر مجموعة من المقومات الأساسية من أهمها:

— **المقومات السياسية والأمنية** : إن استحداث منطقة حرة في بلد ما، هو قرار سياسي قبل أن يكون قرارا اقتصاديا أو تشريعيا يتطلب توافقا في المصالح والسياسات أو على الأقل عدم التعارض بين استراتيجيات البلد المضيف ومصالح الشركات الدولية الناشطة المدعوة للاستثمار في المنطقة الحرة المزمع إنشائها، إذ أن معظم تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر تعود إلى شركات متعددة الجنسية، لذا يجب توفر المناخ السياسي والأمني المستقر للدولة المضيفة، وسيادة السلم الوطني والاستقرار السياسي مع وجود علاقات طيبة مع دول الجوار، لأن المنطقة الحرة لا تعمل في فراغ وهي ليست مخصصة لسد طلب السوق المحلية غالبا، وعدم الاستقرار السياسي يزيد من درجة المخاطرة واللايقين التي يتعرض لها رأس المال المستثمر في البلد؛<sup>9</sup>

— **المقومات الاقتصادية** : وتشمل توفر بيئة اقتصادية مستقرة نسبيا ومتحررة من التدخلات الحكومية الشديدة، واقتصاد يمتاز بمعدلات نمو جيدة ونظام مالي فاعل يتسم بحسن التنظيم، وتوافر إشراف وضوابط على عمل البنوك وأسواق المال والمؤسسات المالية الأخرى، والالتزام بنظم المراجعة والتدقيق

<sup>9</sup> السعدون اسعد حمود سلطان ، مقومات إنشاء و عوامل نجاح المناطق الحرة، الملتقى العربي الثاني حول إدارة المناطق الحرة: أثر اتفاقيات التجارة الحرة الثنائية والدولية على أنشطة المناطق الحرة، جامعة الدول العربية، القاهرة، 14-18 مايو 2006، من على الموقع الإلكتروني:

وفقا للمعايير الدولية مع انتظام في زيادة معدلات النمو ووجود نظام مالي فعال يتسم بحسن أداء وتنظيم السوقين المالية والنقدية، كالاتزام بنظم المراجعة والتدقيق وفقا للمعايير الدولية، ويمتلك مزايا نسبية أو تنافسية في مجال الخدمات أو الطاقة الرخيصة والسوق الواسعة، إذ أن الشركات الأجنبية تفضل الاستيطان في المناطق الحرة التي تنتمي إلى بلدان ذات أسواق كبيرة كالصين والهند واندونيسيا والبرازيل؛

- **المقومات البشرية:** كتوافر الخبرات الفنية والإدارية والأيدي العاملة المدربة اللازمة لتشغيل المشاريع الاستثمارية، وهذا بدوره يعتبر عاملا مؤثرا في قرار الاستثمار، فالمستثمر يجب التوجه إلى يد عاملة على دراية بالنشاط الذي يريد الاستثمار فيه؛<sup>10</sup>
  - **المقومات التشريعية:** وتمثل في توفير الأساس القانوني لإنشاء المنطقة الحرة وإدارتها والمزايا والحوافز التي توفرها للمستثمرين، بالإضافة إلى الثبات النسبي لقوانين الدولة المضيفة ووضوحها فيما يتعلق بالمصادرة والتأمين والتقاضى والتحكيم والتأمين والتعامل مع الاستثمارات الأجنبية وتسجيل الشركات وتحديد أنظمة العمل وأنظمة البنوك وشركات التأمين؛
  - **المقومات الجغرافية والبيئة:** وتمثل بقرب الموقع المراد إشتهاره كمنطقة حرة من خطوط التجارة الدولية، لذا تركزت أغلب المناطق الحرة في العلم في الموانئ البحرية أو بالقرب منها أو بالقرب من المطارات أو على الحدود قريبا من الأسواق الإقليمية أو الدولية ، وذلك بهدف خفض تكاليف النقل؛
- إن أحد العوامل التي تدفع الشركات متعددة الجنسيات للاستثمار في البلدان النامية هو الانخفاض النسبي في تكاليف النقل واختزال الوقت اللازم له بخاصة وانه يمثل نسبة عالية من تكلفة المنتج النهائي في الدول الصناعية.

<sup>10</sup> - قييو أسمهان، بيئة الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر: معوقات وتحديات، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، مجلة علمية

دولية محكمة متخصصة، جامعة الجزائر 3، العدد 22، المجلد 2، 2010، ص 151

## ثالثا- نشأة منطقة انواذيبو الحرة الموريتانية

تقع مدينة انواذيبو إلى الشمال الغربي لموريتانيا على ضفاف المحيط الأطلسي، وتوسم بالعاصمة الاقتصادية للبلد، حيث الثروة السمكية وموانئ تصدير الثورتين السمكية والمعدنية، ونظرا لهذا الموقع الاستراتيجي المتميز وضمن مقاربة تنموية طموحة قامت موريتانيا بإنشاء منطقة حرة مطلع العام 2013 أطلق عليها منطقة انواذيبو الحرة، وذلك بغية جذب الاستثمارات الأجنبية، وترقية وتطوير أنشطة اقتصادية تحظى بالأولوية من لدن السلطات العمومية، كتطوير البنية التحتية وخلق فرص عمل جديدة وتحسين الكفاءات المهنية للعمالة وجعل انواذيبو قطبا تنمويا منافسا ومركز استقطاب إقليمي مما يساهم في دفع التنمية الاقتصادية والاجتماعية لموريتانيا ككل.<sup>11</sup>

وأنشئت منطقة انواذيبو الحرة بموجب القانون رقم 001-2013 الصادر بتاريخ 02 يناير 2013، وهي تمثل من جهة أخرى فضاء يسمح بإنشاء مناطق تطوير مخصصة لخلق أنشطة ذات طبيعة صناعية أو تجارية أو أنشطة تتعلق بالخدمات والموانئ والمطارات، أو متعلقة بوظائف داعمة مثل: الإسكان والسياحة والتجارة والمكاتب والترفيه.

أما فيما يتعلق بالجهاز المؤسسي لها، فيتشكل من المجلس الأعلى للتوجيه الإستراتيجي، وسلطة المنطقة الحرة ومركز التنظيم.

وتعتبر منطقة انواذيبو الحرة مجالا جمركيا خاصا متميزا عن المجال الجمركي الموريتاني يسري داخله نظام جمركي محدد بالقانون المنشئ للمنطقة الحرة، وتستفيد المقاولات التي لها أنشطة مؤهلة داخله من نظام جبائي ونظام سعر صرف خاص محدد بالقانون المنشئ للمنطقة الحرة، كما تستفيد من النفاذ إلى الشباك الموحد.

<sup>11</sup> - القانون رقم 001-2013 الصادر بتاريخ 02 يناير 2013، (الجريدة الرسمية للجمهورية الإسلامية الموريتانية، عدد رقم: 1280، الصادرة بتاريخ: 30 يناير 2013)، ص36.

وتوجد مجموعة من الأنشطة غير المؤهلة منها تلك الخاضعة للتشريع المعدي أو التشريع المتعلق بالمحروقات الخام وأنشطة إستيراد المحروقات المكررة، وأنشطة الهاتف الثابت والمحمول،<sup>12</sup> وتخضع جميع الأنشطة التي تمارس داخل المنطقة الحرة لجميع القوانين والنظم المعمول بها في الجمهورية الإسلامية الموريتانية، بما فيها التشريعات القطاعية، شريطة مراعاة الأحكام الخاصة أو الاستثنائية التي ينص عليها القانون المتضمن إنشاء المنطقة الحرة.

وتتضمن المنطقة الحرة كل مدينة انواذيبو وجزء من شبه جزيرة الخليج الذي يحمل الاسم نفسه، والمجال البحري المحاذي ومحيطه وكذلك مناطق التنمية، وكل الشريط الشاطئي والمياه الإقليمية حتى ميلين بحريين من الشاطئ .

وتمتلك منطقة انواذيبو الحرة الكثير من المميزات التي تؤهلها للاطلاع بالدور الموكل إليها، ومن أهم تلك المميزات ما يلي:

- يقع خليج انواذيبو على ملتقى الطرق البحرية الرئيسية التي تربط بين آسيا وأوروبا والأمريكتين. ويحتل موقعا هاما، حيث يوجد بين إفريقيا والفضاء المتوسطي، ويشكل ذلك ميزة جغرافية وإستراتيجية كبيرة، لأن المنطقة قريبة من العملاقين الاقتصاديين العالميين: أوروبا وأمريكا؛
- يتوفر خليج انواذيبو على مدخل طبيعي ذاتي الجرف ومستقر ويمكن استصلاحه لغاية عمق 22 مترا عند الرأس الأبيض الذي يشكل خليجيا محميا من الأمواج المرتفعة ومن الرياح ؛
- تحظى المنطقة بمناخ ملائم طيلة السنة مع درجات حرارة منخفضة ومستقرة نسبيا، مع تنوع في المناظر الطبيعية (البحر، الصحراء، المرتفعات الصخرية..) ؛
- تنوع كبير في الثروة السمكية الهائلة وذات الجودة العالية، وهي في مأمن نسبيا من التلوث البحري؛

<sup>12</sup> - القانون رقم 001-2013 الصادر بتاريخ 02 يناير 2013، مرجع سابق، ص 37.

- يمكن للمنطقة الخلفية أن تشكل فضاء مناسباً للملاحة بالنسبة لجميع أنواع السفن، وذلك لعدم اقتصر المنطقة الحرة على الساحل؛
- تمتاز مجالات التدخل في المنطقة الحرة بالتنوع الكبير، حيث تشمل البنى التحتية والصرف الصحي والصيد وزراعة الطحالب والطاقة والموانئ والمطارات، وتحتل مياه البحر والسياحة والترفيه، الأمر الذي يتيح فرصاً كثيرة للأعمال ويفتح آفاقاً واسعة للاستثمارات المختلفة.

#### رابعاً- حوافز وضمانات منطقة انواذيبو الحرة لجذب المستثمرين

تقدم سلطة منطقة انواذيبو الحرة مجموعة من الحوافز والضمانات من أجل جذب المستثمرين، حيث تتمكن المقاولات التي لها أنشطة مؤهلة داخل نظام المنطقة الحرة من الاستفادة من نظام جبائي واجتماعي ونظام سعر صرف خاص محدد بالقانون المنشئ للمنطقة الحرة، كما تستفيد من النفاذ إلى الشباك الموحد، ويمكن تفصيل ذلك كما يلي:

**1- نظام الصرف:** استثناء من الإجراءات المتعلقة بالرقابة على عمليات الصرف، تستفيد المقاولات المعتمدة في منطقة انواذيبو الحرة من الضمانات والمزايا التالية:<sup>13</sup>

أ- حرية نقل عائدات ومنتجات أنشطتها مهما كانت طبيعتها أو أي تنازل عن أصول أو تصنيفاتها، بعد تسديد الرسوم المستحقة برسم القانون.

كما يمكن للمقاولات المعتمدة القيام بتحويل الأموال بواسطة البنوك التجارية أو المؤسسات المالية المحلية أو وسطائها المعتمدين وفقاً للعناوين التالية:

- العمليات الجارية؛
- المعاملات المتعلقة برؤوس الأموال في حالة التنازل أو تصفية الاستثمارات؛
- توزيع الأرباح أو المزايا؛

<sup>13</sup> - منطقة انواذيبو الحرة، النظم التحفيزية: نظام الصرف، من على الموقع الإلكتروني:

تاريخ المطاعة: 2014/09/04 <http://www.ndbfreezone.mr>

- سداد القروض والفوائد البنكية؛
- التسديدات المستحقة بموجب تنفيذ عقود نقل للتكنولوجيا، أو المساعدة الفنية، أو شراء سلع وخدمات في الخارج؛
- ب- يحق للمقاولات المعتمدة العاملة في مجال التصدير أن تحتفظ في حسابات مفتوحة في بنوك أجنبية بالعملات الصعبة الناتجة عن الأنشطة، بالنسب اللازمة لتغطية معاملاتها المنفذة أو التي يلزم تنفيذها بالعملة الصعبة.
- 2 - النظام الجمركي:** يعطي النظام الجمركي الخاص بالمنطقة الحرة مجموعة من الإعفاءات والاستثناءات للمستثمرين في المنطقة، وذلك على النحو التالي:<sup>14</sup>
  - أ- تعفى البضائع الواردة من خارج حدود المنطقة الحرة من جميع الحقوق والرسوم والإتاوات المستحقة بموجب الإيراد، بما في ذلك الضريبة على القيمة المضافة المحصلة بموجب عمليات الإيراد والرقابة على البضائع؛
  - ب- لا تخضع صادرات الإقليم الجمركي الموريتاني إلى المنطقة الحرة للرسوم الجمركية؛
  - ت- لا يخضع تصدير بضائع ومنتجات المنطقة الحرة إلى الخارج لأي حق أو رسم جمركي، وتستثنى من ذلك منتجات الصيد الغير مصنعة التي تبقى خاضعة للتشريعات والنظم المعمول بها في هذا القطاع؛
  - ث- تطبق النصوص المعمول بها في التشريع الجمركي على تصدير البضائع من المنطقة الحرة إلى الإقليم الجمركي الموريتاني؛
  - ج- تستثنى من الإعفاء المبين أعلاه المنتجات التالية التي تخضع للنظام العام في المجال الجمركي:
    - المواد الأولية والمواد المستثناة بشكل صريح من نظام الإعفاء الجمركي، الموضوعة للاستهلاك؛
    - المحروقات، بما في ذلك المنتجات البترولية المكررة؛
    - عربات السياحة المستعملة وقطع الغيار المتعلقة بها.

<sup>14</sup> - منطقة انواذيبو الحرة، النظم التحفيزية : النظام الجمركي، مرجع سابق.

ح- لا تقيد الشركات المعتمدة بأي سقف فيما يخص كميات البضائع التي يلزم تصديرها أو التي يمكن وضعها للاستهلاك على التراب الوطني.

**3- النظام الجبائي المطبق على الشركات:** تغطي منطقة انواذيبو الحرة بنظام جبائي خاص بها يهدف إلى تقليل تكاليف الإنتاج وتعظيم ربح المستثمرين في المنطقة في محاولة لجذبهم إليها. وتضمن الدولة الموريتانية للشركات المرخص لها استقرار الشروط الجبائية المطبقة على استثماراتها لمدة عشرين (20) سنة اعتباراً من تاريخ تبليغ تسجيلها أو الترخيص لها.

وتخضع الشركات المعتمدة في المنطقة الحرة للضرائب والرسوم التالية، مع استبعاد أي ضرائب أخرى:

أ- الضريبة على الأرباح الصناعية والتجارية: تخضع الشركات المرخص لها للضريبة على الأرباح الصناعية والتجارية بقدر الأرباح التي تحقق.

وفضلاً عن ذلك، تستفيد الشركات المرخص لها من نظام الإعفاء التالي:

— الإعفاء حتى انتهاء السنة المالية السابعة (مشمولة) التي تلي السنة المالية التي تم تسليم

التسجيل أو الترخيص خلالها؛

— نسبة مخفضة بسبعة في المائة (7%) ابتداء من السنة المالية الثامنة إلى السنة المالية الخامسة عشر مشمولتين؛

— نسبة الحق العام البالغة خمسة وعشرين بالمائة (25%) ابتداء من السنة السادسة عشر.

ب- الضريبة على المكافآت والأجور: يظل عمال الشركة المرخص لها خاضعين لنظام الحق العام في مجال الضرائب على المكافآت والأجور وتقوم الشركات المرخص لها بالخصوم على الأجور التي تنص عليها النصوص المطبقة المذكورة في القانون.

ت- الضرائب المحلية: تظل الشركات المرخص لها خاضعة للرسوم والضرائب المحلية.

ث- الإتاوة الإدارية: تخضع الشركات المرخص لها لإتاوة الإدارة، المترتبة على رقم أعمالها السنوي المنجز في المنطقة الحرة بموجب الأشغال التي ينص عليها تسجيلها أو الترخيص لها وذلك على النحو

التالي:

- اثنين بالمائة (2%) من رقم أعمال الشركات المرخص لها؛
- صفر بالمائة (0%) من رقم الأعمال بالنسبة للشركات التي تغطي بالأولوية.
- ج- المشاركات الاجتماعية: لا تستفيد الشركات المرخص لها من مزايا خاصة في المجال الاجتماعي. فهي خاضعة لنظام الحق العام في مجال الاقتطاعات والاشتراكات.
- 4- الخدمات: من أهم الخدمات التي تقدمها سلطة منطقة انواذيبو الحرة، تلك التي يقدمها الشباك الموحد، فمن أجل تبسيط الإجراءات الإدارية - وتفادي البيروقراطية - قامت سلطة المنطقة الحرة بإنشاء فضاء جامع لكل الإجراءات الإدارية (في المجال الحضري والبيئي والتجاري والاجتماعي والضريبي) التي يتوجب على المطورين والمستثمرين والشركات القيام بها للحصول على الاعتماد في منطقة انواذيبو،<sup>15</sup> هذا الفضاء الجامع هو ما يسمى: الشباك الموحد.
- ويتكون الشباك الموحد من ثلاثة أقطاب ويقوم بمجموعة من الإجراءات الضرورية للدخول في نظام المنطقة.<sup>16</sup>
- أ- مكونات الشباك الموحد: يتم تسيير الشباك الموحد من طرف سلطة المنطقة الحرة عبر نظام معلوماتي متطور ويكلف الشباك الموحد بإعداد جميع الإجراءات والترتيبات اللازمة لإقامة الشركات في المنطقة الحرة، باستثناء الإجراءات الجمركية التي تبقى تحت رقابة وكلاء مصالح الجمارك.
- ويتألف الشباك الموحد من ثلاثة أقطاب:
- قطب استقبال مكلف بثلاث مهام: الإنشاء، التسجيل، اعتماد المؤسسات؛
- قطب وسيط يعمل على ثلاثة أصعدة: المالية، العمران، والضرائب؛
- قطب مكلف بتحصيل الضرائب والإتاوات الملزمة داخل المنطقة الحرة.

<sup>15</sup> - منطقة انواذيبو الحرة، الشباك الموحد، من على الموقع الإلكتروني:

<http://www.ndbfreezone.mr>، تاريخ المطالعة: 2014 /09/10

<sup>16</sup> - منطقة انواذيبو الحرة، النظم التحفيزية: النظام الجمركي، مرجع سبق ذكره.

ب- إجراءات الشباك الموحد: للدخول في نظام المنطقة الحرة يجب أن تكون المؤسسة مكتتبة لدى السلطة عن طريق الشباك الموحد، حيث أن شروط التسجيل والاعتماد تكون حسب ما هو محدد في القانون 001 - 2013، المنشئ للمنطقة الحرة.

يتم استقبال المستثمرين من خلال فريق عمل مهني يعمل علي تسهيل وسرعة الإجراءات الإدارية المتعلقة بإنشاء وتسجيل وقبول الشركات في مدة قد لا تتعدى 5 أيام؛ فالمؤسسة المتقدمة للاكتتاب لدى السلطة إما أن تكون مؤسسة كانت موجودة في ولاية انواذيبو قبل إنشاء المنطقة الحرة وتمارس نشاطا مؤهلا لدخول المنطقة وفي هذه الحالة يتم التسجيل مباشرة لدى الشباك الموحد، وإما أن تكون مشروعا استثماريا جديدا في أحد الأنشطة المؤهلة وفي هذه الحالة يجب أن يخضع للقوانين والنظم المعمول بها في موريتانيا وهو يستفيد من وظيفة الإنشاء التي يوفرها الشباك الموحد؛ حيث يتواجد ممثلو للمصالح المعنية التالية:

- محلف مساعد يمثل موثق ولاية انواذيبو لتوثيق النظم الأساسية؛
- كاتب ضبط من المحكمة التجارية التابعة لمدينة انواذيبو من أجل الترقيم في السجل التجاري؛
- وكيل ضرائب من الإدارة الجهوية للضرائب للتقيد الضريبي في السجل الوطني للمساهمين عن طريق إسناد رقم تعريفى ضريبي، بالإضافة إلى ذلك يتسلم هذا الوكيل تصريحاً ضريبياً للمؤسسة؛
- وكيل من المفشية العامة للعقارات من أجل التقيد في الإدارة العامة لأموال الدولة؛
- وكيل الصندوق الوطني الاجتماعي لتقيد المؤسسة والعمال؛
- وكيل من وزارة الشغل من أجل الإعلان عن العمال الموجودين في المؤسسة والإثبات المسبق لعمل المؤسسة إذا كان ذلك ضروريا (حالات نادرة).

5- جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة: تمكنت سلطة المنطقة الحرة من جذب عدة استثمارات أجنبية ومحلية منها ما كان قائما قبل أصلا في ولاية انواذيبو ومنها ما هو جديد، حيث تم وحتى نهاية العام 2013 اعتماد 62 مشروعا جديدا وتسجيل 10 مؤسسات قائمة وإنشاء 30 مؤسسات جديدة، كما توجد 12 مؤسسة قيد الإجراءات منها 8 مؤسسات قيد دراسة الإنشاء و4 قيد دراسة التسجيل.

ومن بين هذه الاستثمارات توجد استثمارات أجنبية مباشرة، منها 35% استثمارا مستقلا و65% استثمارا مشتركا.

أ- استثمارات أجنبية مباشرة مستقلة: تتوزع الاستثمارات الأجنبية المباشرة المستقلة إلى قطاعين رئيسيين: الصناعة والتجارة، وقد استطاعت توفير 414 فرصة عمل سواء لأجانب أو محليين ويرأس مال قدره 1,757 مليار أوقية أي ما يقارب 5,85 مليون دولار.

الجدول رقم (1): مجموعة المؤسسات المملوكة بالكامل لمستثمرين أجانب (استثمار أجنبي مستقل)

| جنسية المستثمر | عدد العمال | رأس المال (بملايين الأوقية) | النشاط                               |
|----------------|------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| سنغافورة       | 300        | 1100                        | مصنع للأسمك                          |
| لتوانيا        | 53         | 120                         | المنتجات الزيتية                     |
| اسبانيا        | 45         | 53                          | صناعة المواني                        |
| اسبانيا        | 30         | 323                         | صناعة الطلاء                         |
| فرنسا          | 8          | 80                          | بيع الكاميرات المراقبة               |
| اسبانيا        | 5          | 81                          | بيع المعدات الصناعية (مولدات الطاقة) |
| المجموع        | 414        | 1757                        |                                      |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على عدة إحصائيات مقدمة من طرف قطب الاستثمار في سلطة

المنطقة الحرة- انواذيبو لعام 2013.

ب- استثمارات أجنبية مباشرة مشتركة: تمثل المشروعات الصناعية الجزء الأكبر من الاستثمارات الأجنبية المباشرة المشتركة، التي يبدو أنها ليست كثيفة بالعمل مقارنة بتلك المستقلة، إذ لا توفر سوى 255 فرصة عمل رغم أن مجموع رأسمالها يقارب ضعف رأسمال الاستثمارات المستقلة (3294 مليون أوقية) أي ما يقارب 11 مليون دولار.

الجدول رقم (2): مجموعة المؤسسات المملوكة من طرف مستثمرين أجانب و محليين (استثمار مشترك)

| النشاط               | رأس المال بملايين الأوقية | عدد العمال | حصة الدولة الأجنبية من رأس المال |            |
|----------------------|---------------------------|------------|----------------------------------|------------|
|                      |                           |            | النسبة                           | اسم الدولة |
| صناعة الحبال والشباك | 270                       | 21         | 50 %                             | فرنسا      |
| صناعة الخيوط         | 320                       | 35         | 50 %                             | الصين      |
| مخبزة وحلويات        | 10                        | 5          | 45 %                             | فرنسا      |
| —                    | 89                        | 41         | 40 %                             | روسيا      |
| صناعة الصلب          | 970                       | 41         | 35 %                             | فرنسا      |
| التجارة بالجملة      | 35                        | 7          | 30 %                             | هولندا     |
| صناعة الاسمنت        | 1600                      | 105        | 15 %                             | المغرب     |
|                      | 3294                      | 255        |                                  | المجموع    |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على عدة إحصائيات مقدمة من طرف قطب الاستثمار في سلطة

المنطقة الحرة- انواذيبو لعام 2013.

نلاحظ من الجدولين السابقين أن الاستثمارات الأجنبية المباشرة التي تم اعتمادها من طرف سلطة

المنطقة الحرة توفر 669 فرصة عمل، كما أن مجموع رأسمالها يصل إلى 5,051 مليار أوقية، وهي حصيلة

معتبرة في ظرف زمني وجيز (أقل من سنة).

كما نلاحظ أن أغلبية الاستثمارات الأجنبية المباشرة السابقة تعود جنسيتها إلى الاتحاد الأوروبي

وهو ما تفسره العلاقات التجارية والاقتصادية القوية بين الطرفين: موريتانيا والاتحاد الأوروبي.

#### خامساً- التحديات التي تواجهها منطقة انواذيبو الحرة:

لكي تحقق المناطق الحرة النتائج التنموية المرغوبة تحتاج إلى قوانين جاذبة وكفاءة في الإدارة والتنظيم وإلى بنى تحتية كافية وملائمة (متطورة ومريحة وقليلة التكلفة)، وعلى سلطة المنطقة الحرة أن تحصل على التمويل اللازم لتهيئة وتطوير قطاعات الكهرباء والماء والطرق والمواصلات والمطارات والموانئ...

وضمن هذا المسعى، تسابق سلطات منطقة انواذيبو الحرة الزمن لتهيئة المناخ المناسب وخلق البيئة الاقتصادية الجاذبة للاستثمار، لكن هذا الطموح يواجه عديد التحديات نظرا لتهالك البنى التحتية الموجودة في المنطقة أصلا، وصعوبة الحصول على التمويل في ظل الظروف الدولية الراهنة، إضافة إلى ضبابية النصوص المنظمة لنشاط المنطقة وضعف الحوافز الممنوحة فيها وقوة المنافسة الإقليمية.

1- **تحدي البنى التحتية:** نظرا لافتقار منطقة انواذيبو الحرة للبنى التحتية الضرورية لتلبية حاجات المشاريع الاستثمارية، قدمت سلطة منطقة انواذيبو الحرة ضمن مخططها التنموي محفظة من المشاريع التي تعتبرها ذات أولوية والتي من بينها: إعادة بناء قطب الصيد، تنمية القطب الفندقي والسياحي، بناء ميناء في المياه العميقة، بناء مطار جديد بالمواصفات الحديثة.

وتعزيزا لدور المنطقة الحرة وسعيا إلى تحقيق أهدافها، تم إصدار مرسوم في 2014/07/31 يتضمن إنشاء شركة وطنية تسمى: شركة انواذيبو للاستثمار وتنمية المنطقة الحرة، وهي مؤسسة صناعية وتجارية تخضع لوصاية المنطقة الحرة في انواذيبو على أن تقوم بالمأموريات التالية،<sup>17</sup> حسب ما نص عليه المرسوم المنشئ لها:

- الإسهام في وضع قطب تنمية جاذب داخل منطقة انواذيبو الحرة؛
- إنجاز مشاريع محورية بوسائلها الخاصة وفي إطار شراكة يتم التفاوض عليها مع مستثمرين وطنيين وأجانب؛

<sup>17</sup> - الوكالة الموريتانية للأبناء، المرسوم المنشئ لشركة انواذيبو للاستثمار وتنمية المنطقة الحرة، من على الموقع الإلكتروني:

- الحصول على محفظة عمومية عبر المساهمة بالشركات المكلفة بتسيير واستغلال أو تنفيذ المشاريع في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

2- **ضبابية وضعف الحوافز المقدمة:** حسب بعض المختصين القانونيين،<sup>18</sup> فإن الإطار القانوني المنظم للمنطقة الحرة في انواذيبو يتسم بالضبابية وتواضع الحوافز المقدمة فيه مقارنة مع ما هو موجود في التشريعات والنظم الخاصة بالمناطق الحرة عبر العالم.

وكمثال على ذلك أقصى القانون المقيمين في المنطقة الحرة من مزاياها واشترط للاستفادة منها التسجيل والاعتماد، إذ نص بالحرف على أنه: "لا يمكن للأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين الذين يمارسون نشاطا داخل المنطقة الحرة والذين لم يستفيدوا من تسجيل أو اعتماد برسم نظام المنطقة الحرة، الاستفادة من نظام المنطقة الحرة ويقتون خاضعين للقانون العام".<sup>19</sup>

كما أن القانون لم يعف المقاولات المعتمدة في المنطقة الحرة من الضرائب وإنما ألزمها بكافة الرسوم والضرائب المحلية وأخضعها للضريبة على الأرباح التجارية والصناعية ولمساطر القانون العام فيما يخص الوعاء الضريبي والتصريح والاعتراض، كما أخضع العاملين بها للضريبة على الأجور والرواتب، بل وأكثر من ذلك شدد على المقاولات المعتمدة في المنطقة الحرة عندما أخضعها لإتاوة إدارية لا تخضع لها المقاولات التي تعمل في ظل النظام العام، ولعل القانون لم يضيف إلا تسهيلات مقبسة من تشريعات مماثلة تتمثل في منح المقاولات فترة إعفاء تمتد سبع سنوات من تاريخ تسجيلها أو اعتمادها وإن ظل الغموض قائما حول الضرائب المشمولة بفترة الإعفاء.

3- **المنافسة الشديدة:** تعتبر منطقة انواذيبو الحرة مولودا جديدا في عالم يزخر بالمناطق الحرة، ففي غرب إفريقيا وحدها (16 بلدا) يتوفر 11 بلدا على نظام المنطقة الحرة التي تجمع بين النظام الضريبي المغربي

<sup>18</sup> - ولد عبد الرحمن محمد سيدي، محامي معتمد لدى محكمة نواكشوط، كي لا يتم إجهاض المنطقة الحرة في انواذيبو، موقع أقلام حرة، من على الموقع الإلكتروني، <http://www.aqlame.com/article11727.html>

تاريخ المطالعة: 2014/09/21

<sup>19</sup> - المادة 46 من القانون رقم 001-2013، الصادر عن رئاسة الجمهورية الإسلامية الموريتانية بتاريخ 02 يناير 2013 المنشئ لمنطقة انواذيبو الحرة.

والمزايا الجمركية، مما يعنى حدة المنافسة في إفريقيا جنوب الصحراء، خاصة وأن منطقة دكاك شرعت في برنامج طموح للتأهيل والتطوير وذلك بالتعاون مع مؤسسة جبل علي للموانئ الحرة الإماراتية، وإلى الشمال توجد ست مناطق حرة (6) في المملكة المغربية ومنطقتين (2) في الجزائر.

ومن هنا فإن منطقة انواذيبو الحرة تواجه منافسة جديّة أساسا من منطقتين حرتين نشيطتين في المنطقة وهما: منطقة طنجة المغربية ومنطقة دكاك السنغالية، وهما منطقتان عريقتان نسبيا حيث تم إنشاء منطقة طنجة الحرة منذ أكثر من 50 سنة (سنة 1962) داخل منطقة الميناء القديم الذي يحتل موقعا استراتيجيا بين المحيط الأطلسي و البحر الأبيض المتوسط، وهي لا تبعد عن أوروبا سوى 14 كيلومترا، أما منطقة دكاك التي تم إنشاؤها منذ 40 سنة (سنة 1974)، فهي تقع في عاصمة غرب إفريقيا، وأحد أقدم موانئ القارة الإفريقية وأكثرها نشاطا.

**4- تمويل المخطط التنموي متعدد السنوات:** إن تمويل المخطط التنموي متعدد السنوات يعتبر من أكبر التحديات التي تواجه سلطة المنطقة الحرة ، حيث تبلغ التكلفة (حسب القيمة الحالية الصافية) لهذا المخطط حوالي 3965 مليار أوقية (حوالي 12,63 مليار دولار)، وتعتمد السلطة للحصول على هذا الغلاف المالي على القطاع الخاص بنسبة 51,1 % و 21,4% على المؤسسات العمومية و 27,5% على ميزانيتها الخاصة.

والجدول رقم 3 الموالي، يبين توزيع ميزانية الاستثمارات المبرجة خلال الخمسة عشر سنة القادمة والمتضمنة في المخطط التنموي لمنطقة انواذيبو الحرة.

إن ضخامة المبالغ الضروري توفرها لتمويل هذا المشروع ووضع حيز التنفيذ تجعل من الحصول عليها تحديا ليس من السهل رفعه، خاصة وأن الحوافز الممنوحة للقطاع الخاص لا تبدوا مغرية بما فيه الكفاية، كما أن التمويل العمومي مرهون بالإرادة السياسية والتحديات الداخلية والخارجية: الاستقرار السياسي والأوضاع الأمنية الوطنية والإقليمية والمعطيات المناخية المتقلبة والغير قابلة للتنبؤ السائدة في شبه المنطقة المرتبطة أساسا بالتصحر والجفاف، مثل: المنسوب السنوي للأمطار، الأزمات الغذائية، الجراد...

## الجدول رقم (3): توزيع ميزانية المخطط حسب الجهة الممولة

| جهة التمويل                             | المبلغ بملايين الأوقية | النسبة المئوية |
|-----------------------------------------|------------------------|----------------|
| التمويل من طرف القطاع الخاص             | 2004659                | 51,1%          |
| التمويل من طرف مؤسسات عمومية أخرى       | 857759                 | 21,4%          |
| التمويل المسجل في ميزانية المنطقة الحرة | 1102528                | 27,5%          |
| المجموع                                 | 3964946                | 100%           |

**المصدر:** من إعداد الباحثين اعتمادا على وثيقة صادرة عن المنطقة الحرة بانواذيبو عام 2013 بعنوان:

## Plan de développement Pluriannuel

وفي الأخير نتساءل هل ستمكن منطقة انواذيبو الحرة من رفع هذه التحديات وتنفيذ مخططها التنموي؟ وهل بإمكانها تحقيق الإنجازات التي تستحق التضييحات التي قدمتها الدولة الموريتانية من أجل إقامتها؟ أم أن العوائق المؤسسية والفساد الإداري والاعتبارات السياسية والمصلحية الضيقة، ستؤدي إلى العجز عن رفع هذه التحديات وعرقلة هذا المشروع كما حدث في مشاريع تنمية طموحة سابقة.

**خاتمة:**

لقد تم اختيار خليج انواذيبو ليحتضن منطقة انواذيبو الحرة بسبب موقعه الجغرافي المتميز، إذ انه يقع على ملتقى الطرق البحرية الكبرى، ويقع بالقرب من أوروبا وأمريكا، وكذلك بفضل تموقعه الجيد بين افريقيا ومنطقة البحر الأبيض المتوسط، إضافة إلى المناخ الملائم، حيث درجة الحرارة المعتدلة على مدار السنة، وجودة وتنوع المناظر الطبيعية (البحر-الصحراء)، وبيئة غير ملوثة ومصايد غزيرة بالأسماك، فكل هذه العوامل تجعله بلا شك مؤهلا للدور الاقتصادي المنتظر منه.

واستطاعت منطقة انواذيبو الحرة وضع آلية أساسية لأداء مهمتها تجسدت في إنشاء الشباك الموحد الذي يعمل علي تبسيط الإجراءات الإدارية أمام المستثمرين والحد من البيروقراطية، كما تمكنت من جذب بعض الاستثمارات الأجنبية في ظرف زمني وجيز، ومع ذلك فهي تواجه مجموعة من التحديات الجديدة،

من أهمها البنى التحتية ومنافسة المناطق الحرة لها في المنطقة، إضافة إلى معضلة التمويل لمخططها التنموي المتعدد السنوات، حيث أن هذا التحدي الأخير من شأنه أن يكون عائقا حقيقيا في وجه تقدم المنطقة وتبوؤها المكانة اللائقة بما إذا لم تتم معالجته بالشكل المطلوب.

ولضمان تحقيق أهدافها يجب على منطقة انواذيبو الحرة القيام بما يلي:

- العمل على إيجاد التمويل اللازم من أجل تنفيذ المخطط التنموي المتعدد السنوات باعتباره شرطا لا غنى عنه؛
- مراجعة النظم والتشريعات الخاصة بالمنطقة الحرة وملاءمتها مع ما هو قائم في المناطق الحرة المشابهة في العالم؛
- الاستفادة من التجارب الدولية في هذا المجال؛
- عدم التركيز علي جذب الاستثمار الأجنبي فقط، بل يجب استهداف الاستثمارات الأجنبية التي من شأنها المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المطلوبة؛
- عدم التهاون في ما يتعلق بالحفاظ على البيئة وحمايتها.

### قائمة المراجع:

#### المراجع باللغة العربية:

#### مؤلفات:

- 1- الأسرج حسين عبد المطلب، سياسات تنمية الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول العربية، (الكويت سلسلة رسائل البنك الصناعي الكويتي، ديسمبر 2005)؛
- 2- تادرس جاسر، دور المناطق الحرة الأردنية في التنمية الاقتصادية، (عمان، مديرية الدراسات والمعرفة، مؤسسة المناطق الحرة، 2006) ؛
- 3- علي عباس فاضل ،سرمود عباس جواد، الاستثمار في المناطق الحرة في العراق (الفرص والتحديات)، (بغداد ،وزارة المالية، الدائرة الاقتصادية، 2011).

## المقالات:

- 1- الأبحر أشرف، المناطق الحرة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية، مجلة الموسوعة، مجلة تصدر عن شركة بيت الخبرة للاستشارات الضريبية، القاهرة، العدد الأول، ابريل 2005؛
- 2- الإمارات العربية المتحدة، وزارة الاقتصاد، قطاع السياسات الاقتصادية، إدارة التخطيط ودعم القرار، واقع المناطق الحرة والمناطق الصناعية المتخصصة في دولة الإمارات العربية المتحدة ومدى أهميتها وأثرها على الاقتصاد الوطني، منشور صادر بتاريخ: 2011/06/16؛
- 3- اوسير منور، دراسة نظرية عن المناطق الحرة (مشروع منظمة بلاره)، مجلة الباحث، العدد 02، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003؛
- 4- قيبو اسمهان، بيئة الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر: معوقات وتحديات، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، مجلة علمية دولية محكمة متخصصة، جامعة الجزائر3، العدد 22، المجلد2، 2010؛
- 5- الكردوسي عادل عبد الجواد ، المناطق الحرة في الدول العربية، الأمن والحياة، مجلة تصدرها جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، العدد 364، يوليو/أغسطس 2012؛

## القوانين والمراسيم:

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الإسلامية الموريتانية، عدد رقم: 1280 الصادر بتاريخ 30 يناير 2013؛
- 2- القانون رقم 001-2013، الصادر عن رئاسة الجمهورية الإسلامية الموريتانية بتاريخ 02 يناير 2013، والمتضمن إنشاء منطقة انواذيبو الحرة؛
- 3- المرسوم المنشئ لشركة انواذيبو للاستثمارات وتنمية المنطقة الحرة، الصادر عن رئاسة الجمهورية الإسلامية الموريتانية بتاريخ: 2014/07/31؛
- 4- وثيقة صادرة عن منطقة انواذيبو الحرة خلال سنة 2013:

.Plan de développement pluriannuel

## مواقع الكترونية:

- 1- بلعوز بن علي ومداني أحمد، دور المناطق الحرة كحافز لجلب الاستثمار الأجنبي المباشر (دراسة حالة المنطقة الحرة "بلارة")، مداخلة مقدمة بالملتقى الدولي: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المنعقد بتاريخ 13-14 نوفمبر 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة سطيف، من على الموقع الالكتروني:  
<http://www.univ-ecose.tif.com/seminars/partenariat/35.pdf>
- 2- السعدون، اسعد حمود سلطان ، مقومات إنشاء وعوامل نجاح المناطق الحرة، الملتقى العربي الأول حول الأساليب الحديثة في تنظيم وإدارة المناطق الحرة، جامعة الدول العربية، الشارقة، 2005، من على الموقع الالكتروني:  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan024099.pdf>
- 3- منطقة انواذيبو الحرة، الموقع الرسمي: [www.ndbfreezone.mr](http://www.ndbfreezone.mr)
- 4- ولد عبد الرحمن محمد سيدي ، كي لا يتم إجهاض المنطقة الحرة في انواذيبو، موقع أقلام حرة، من على الموقع الالكتروني: <http://www.aqlame.com/article11727.html>
- 5- الوكالة الموريتانية للأنباء، المرسوم المنشئ لشركة انواذيبو للاستثمار وتنمية المنطقة الحرة، من على الموقع الالكتروني: [www.ami.mr](http://www.ami.mr).

## محددات النمو الاقتصادي في الجزائر دراسة قياسية خلال الفترة 1970-2011

د. عتو الشارف

أستاذ محاضر(أ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة مستغانم

اجري خيرة

طالبة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة مستغانم

### ملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل محددات النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة 1970-2011، وقد تمّ استخدام مجموعة من المحددات بما يتوافق وواقع الاقتصاد الجزائري بالاعتماد على نظرية النمو الحديثة والدراسات التجريبية. وفي هذه الدراسة، تمّ الاعتماد في النموذج الأول على نتائج تقدير دالة الإنتاج النيوكلاسيكية من أجل تحديد نسبة مساهمة عوامل الإنتاج في النمو الاقتصادي، أما النموذج الثاني فقد تمّ تقدير دالة الإنتاجية الكلية والبحث في المتغيرات المفسرة لها.

توصلت الدراسة إلى أنّ النمو الاقتصادي في الجزائر هو نتيجة مساهمة رأس المال بنصيب أكبر تم يليه مساهمة العمالة. وأنّ هناك تأثير موجب لكل من الإنفاق الحكومي؛ الاستثمارات الأجنبية المباشرة؛ أسعار الصرف الحقيقية على الإنتاجية الكلية على المدى الطويل، أما بالنسبة لنموذج تصحيح الخطأ فقد توصلت النتائج إلى أن هناك تأثير موجب لكل من الكتلة النقدية؛ الاستثمارات الأجنبية المباشرة؛ ورأس المال البشري على الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج في المدى القصير؛ واختلفت تأثيراتها بين المدى الطويل والقصير.

### Abstract:

The purpose of this research is to study and analyze the determinants of economic growth in Algeria during the period 1970 - 2011, using a set of determinants that are consistent with the reality of the Algerian economy

and relying on both a modern growth theory and empirical studies. In this study, we have relied primarily on the results of an estimating neoclassical production function in order to determine the contribution rate of the factors of production in economic growth, and in the second model the function of total-factor productivity "TFP" has been estimated and its explanatory variables have been studied.

The result of this study shows that Algeria's economic growth is mainly due to capital sharing and to the participation of the workforce and. Also, there is a positive effect of the government's expenditures, the foreign direct investment and the real exchange rates on the total- factor productivity over the long-term. As for the error correction model, the result shows that there is a positive effect for each of the following variables: money supply, foreign direct investment and human capital on the total-factor productivity over the short-term; besides, their effects differ between the short and long term.

#### مقدمة:

تم تناول موضوع النمو الاقتصادي في الفكر الاقتصادي من قبل العديد من الاقتصاديين وتفسير حدوثه ومعرفة محدداته، خلال مجموعة من النظريات لمدى فترات زمنية. حيث تم التركيز منذ القدم بالنمو طويل الأجل ومعرفة مصادره، وتفسيره لمعرفة أهم العوامل المؤثرة فيه، وبصفة عامة يمكن تقسيم هذه النظريات إلى قسمين، قسم اعتمد على الجانب النظري في تحليله للنمو الاقتصادي ويعتبر الكلاسيك هم السابقون في ذلك، فهذه النظريات كان لها دور مهم في تهيئة الدراسات الأولية لنظريات النمو الجديدة، التي أخذت بعد مغاير للنظريات التقليدية باعتمادها على دراسات قياسية اقتصادية من أجل بناء نماذج تنبؤية في تحليل النمو ومختلف مصادره، فكانت البداية عند "هارود- دومار"، وبعد سنوات قليلة من الاستنتاجات التي قدمها هذا النموذج، أخذت نظرية النمو الاقتصادي بعدا جديدا المتمثل في ظهور نموذج أكثر تحليلا، الذي يعرف بنموذج "سولو- صوان" أو نموذج النمو النيوكلاسيكي، بإدخاله التقدم التقني عاملا جديدا إضافة للعوامل التقليدية المذكورة في النظريات التقليدية، وصولا إلى نماذج النمو الداخلي أو

ذاتي المنشأة، والذي سيتم الارتكاز عليها في هذه الدراسة لأنها تعبر عن النمو الاقتصادي بشكل أفضل في الوقت الحالي.

وعليه يمكن اعتبار النمو الاقتصادي من بين الأهداف الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها مختلف الدول، لأنه يعطي مؤشر الاتجاه ومسار الاقتصاد الوطني، وهو يحدث كنتيجة لمجموعة عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية ومؤسسية، وعليه تحرص معظم دول بما فيهم الجزائر على تشغيل جميع الموارد الاقتصادية المتاحة وبكفاءة عالية من أجل تعظيم النمو الاقتصادي واستمراره من أجل انعكاسه بالإيجاب على الأداء الاقتصادي وعلى معدل الرفاه الاقتصادي.

وعلى الرغم من الاهتمام والتشجيع الذي تقدمه الدولة لدفع عجلة عملية التنمية الاقتصادية في الجزائر والذي يتمثل في رفع مستوى كفاءة الاقتصاد، وعلى الرغم من تحقيق بعض النجاحات في هذا الشأن كزيادة دور القطاع الخاص في المشاركة في الإنتاج المحلي، وكذلك بعض التحسن في مؤشرات التنمية البشرية ومكوناتها (التعليم والصحة والمساواة بين الجنسين....) والدور المناط الذي تلعبه الدولة من خلال مساهمتها في الإنفاق والاستثمارات العمومية وذلك لتحقيق نمو اقتصادي مستمر، إلا أنه لم يحقق المستويات ودرجة الكفاءة المطلوبة منه وذلك لأنه ما يزال يعاني من التآرجح والتذبذب بفعل العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية.

ومنه فإن تحليل محددات ومصادر النمو الاقتصادي يشجع على إخضاعها للوصف والتحليل، وبالأساليب القياسية، وهذا للحد من الآثار السلبية التي تعوق مسيرة الاقتصاد الوطني، ومحاولة معالجتها في سبيل تحقيق معدلات عالية من النمو الاقتصادي، ولمعالجة هذه المشكلة يمكننا طرح الإشكالية التالية: ما هي محددات النمو الاقتصادي في الجزائر، وإلى أي مدى تساهم العوامل المحددة للإنتاجية الكلية في تحقيق معدلات نمو مرتفعة في المدى الطويل؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى أربع أجزاء، خصص الجزء الثاني بعد المقدمة إلى الجانب النظري للدراسة بالتطرق إلى أهم النظريات الحديثة المفسرة للنمو الاقتصادي (نظرية النمو

الداخلي)، ليتم في الجزء الثالث التطرق للمنهج القياسي لقياس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج لحساب معدلات نموها بعد تقدير دالة الإنتاج النيوكلاسيكية، وفي الجزء الرابع التطرق إلى النموذج القياسي المستخدم لتقدير الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج في الاقتصاد الجزائري حسب نظرية النمو الداخلي بعد تحديد المتغيرات التي يمكن إدخالها في النموذج بما يتوافق مع واقع الاقتصاد الجزائري، ليتم في الأخير عرض ملخصا للدراسة مع أهم النتائج والتوصيات.

### أولاً: الإطار النظري

إن الأداء المتواضع للنظريات الكلاسيكية الجديدة في توضيح مصادر النمو الاقتصادي، وعدم قدرتها على تفسير التفاوت المتزايد في معدلات النمو بين الدول المتقدمة والدول النامية، الأمر الذي أدى إلى عدم الرضا عن هذه النظرية، ونظرا لذلك وخصوصا في السنوات الثمانينات في قلب الأزمة الاقتصادية (1980) استأنفت الدراسات حول النمو الاقتصادي وبدأ الاقتصاديون في البحث عن المصدر الأساسي لعملية النمو، حيث أشاروا إلى وجود مشكلة في التحليل النيوكلاسيكي<sup>1</sup>:

■ مع قانون تناقص العلة لا يمكن الحصول على معدل نمو موجب لمدة طويلة، ولتجاوز هذه الحالة والاستمرار في النمو تم الاعتماد على عامل مستقل خارجي، والذي يتمثل في خلق تقنيات جديدة تسمح برفع كفاءة عوامل الإنتاج، والذي يعتبر مجرد بواقى والمعروف ببواقى سولو.

ومن هنا يأتي السؤال الجوهرى هل حقا يعتبر التقدم التقنى متغير خارجي؟ ونتيجة لذلك ظهر ما يسمى بنظرية النمو الحديثة والتي تبحث في النمو كأنه متغير داخلي، وأن يكون فيها التقدم التقنى محفزا بعوامل اقتصادية تتحدد من داخل النموذج، ظهرت هذه النظرية في الولايات المتحدة الأمريكية، مع كل من أعمال رومر (1986) ولوكاس (1988) وبارو (1990) ورييلو (1991) التي تعتبر من النماذج الأولى

<sup>1</sup> - الخطيب ممدوح، [2010]، «الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج في القطاع غير النفطى السعودى»، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 2، الكويت، ص. 2.

للمنمو الاقتصادي الداخلي،<sup>2</sup> حيث دعوا إلى التركيز على أهمية تراكم رأسمال البشري بصورة مشابهة لتراكم رأسمال المادي، والفرضية المركزية لهذه النماذج<sup>3</sup> تتمثل في إلغاء تناقص الغلة لعوامل الإنتاج أي وجود غلة الحجم متزايدة، والسوق تسوده المنافسة الغير الكاملة، وقد تضمنت فكرة النمو الداخلي على النقاط التالية:

- التقدم التقني متغير داخلي يتحدد داخل النموذج، ويعتمد هذا الأخير على كل من الابتكارات والاختراعات وزيادتها تؤدي إلى زيادة النمو بصفة مستمرة؛<sup>4</sup>
- إن حماية حقوق الملكية للفكر تعتبر حافزاً لنشاطات البحث والتطوير؛
- دمج مفهوم رأسمال البشري كالمهارات والمعارف التي تجعل الأفراد أكثر إنتاجية، حيث يتميز رأسمال البشري بتزايد معدلات عوائده.

وبذلك يرتبط النمو وفق النظرية النمو الداخلي بالإضافة للمصادر المشار إليها سابقا في النظرية النيوكلاسيكية بعوامل داخلية، والتي تمثل مصادر جديدة تؤدي لتحفيز النمو، وهي ما تعرف بالإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج.

فحسب لوكاس يعرف رأسمال البشري بأنه كل المعارف والمهارات والقدرات الفنية للأفراد والتي ترفع كفاءة قوة العمل<sup>5</sup>، وبعبارة أخرى يعتبره بأنه مخزون للمعرفة (المهارات والحالة الصحية..) والتي هي عوامل إنتاج مستدامة، بحيث اهتم بالآليات الاقتصادية التي بواسطتها يتراكم رأس المال البشري، ويكون له آثار إيجابية على النمو في إطار ما يسمى بنظرية رأس المال البشر.

<sup>2</sup> - Tasasa Jean- Paul, [2010], «Rappel et Recueil D'exercices de Macro-économie de long terme», Kinshasa, p. 64.

<sup>3</sup> - Frédéric Teulon, [2010], «Croissance, Crises, et Développement», 9<sup>e</sup> éd, Puf, Paris, p.114.

<sup>4</sup> - Jean- Olivier Hairault, [2004], «La croissance: Théories et Régularités empiriques», Ed. Economica, p. 73

<sup>5</sup> - David Begg et al, [2002], «Macro économie, (Adaptation Francaise: Bernad Bernier, Henri-Luis Védie)», 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, p. 294.

خطوة كبيرة إلى الأمام في نظرية النمو الحديث جاءت مع "لوكاس" (1988)، بإضافة قطاع ثاني في الاقتصاد والذي ينتج رأس المال البشري ( $H$ )، يميز "لوكاس" رأس المال البشري عن رأسمال المادي، وذلك من خلال تأثير الإنتاجية الخاصة لرأس المال البشري الذي يتميز بالتأثيرات الخارجية الإيجابية الغير مباشرة<sup>6</sup>، لأن قوة العمل الماهرة تزيد من خلال تحسين مستوى التعليم والتدريب، حيث كل فرد يزيد من مخزون رأس المال البشري للأمة ويحسن من الإنتاجية ومن ثم زيادة الإنتاج في الاقتصاد الوطني، وعليه يجب تكريس المزيد من الموارد لهذين الشكليين من أشكال رأس المال إذا كنا نريد زيادة الإنتاج في المستقبل.

أما رومر 1986 يؤكد أن قلب النمو الاقتصادي يحوي على كل من الادخار والاستثمار وتراكم رأسمال<sup>7</sup>، بحيث يستند على فكرة أن التعلم عن طريق الممارسة ونشر المعرفة يسمح بتحسين إنتاجية العمال، وإيجاد سبل لتحسين العملية الإنتاجية، وأن التأثيرات الإيجابية الخارجية تنتج عن طريق تراكم رأسمال المعرفي من خلال الاستثمار في البحث والتطوير، وهذه العوامل هي التي تؤدي إلى تفادي اتجاه المردودية المتناقصة أي القضاء على تناقص عائد رأسمال من خلال توليدها لتأثيرات خارجية إيجابية.

أما بارو فقد ركز على رأسمال العام والذي يتراكم من خلال الإنفاق الاستثماري العام، وتحدث عن ملكية السلطات العامة للبنى التحتية، فقد أدخل لأول مرة دور رأس المال العام في النمو الاقتصادي، والذي يبين أن الإنفاق العام هو عاملا ومصدرا مهم للنمو الداخلي، وشدد على أهمية البنية التحتية واستثمار الدولة فيها مما يؤدي إلى تحسين إنتاجية مؤسسات القطاع الخاص. وفي الواقع، فالنمو الاقتصادي يرتبط مع تطوير البنى التحتية، فهي عامل ومحدد مهم، فاستثمار الحكومة فيها يولد زيادة العائدات على المدى الطويل والتي يلغي قانون تناقص الغلة للشركات الخاصة<sup>8</sup>. بالإضافة لتدخل الدولة

<sup>6</sup> - Philippe Aghion, Peter Howitt, [2009], «The Economics of Growth», The Mit Press, Cambridge, England, p. 289.

<sup>7</sup> - David Begg et al, op cit, p. 301.

<sup>8</sup> - Tasasa Jean- Paul, [2012], «Derivation du Modèle Basique de Barro: Approche par l'optimisation dynamique non stochastique», One Pager Laréq, vol. 1, num. 005, p. 24-25.

عن طريق تشجيع الأفراد على الاستثمار في التقدم التقني وتشجيعها للمبتكرين وتحفيزهم لزيادة جهودهم وذلك بوضع قوانين لحماية حقوق الملكية الفكرية بمنحهم براءات اختراع، هذا ما يمكن أن يحفز النمو الاقتصادي. وركز آخرون على الانفتاح الاقتصادي ودوره في النمو الاقتصادي ولا زالت نظريات النمو الداخلي قيد التطوير.

### ثانيا: المنهج القياسي لقياس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج

إن محددات النمو الاقتصادي تتمثل في رأس المال والعمالة والإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج ( $TFP$ )، ويمكن تحديد نسبة أو مقدار مساهمة كل عنصر من خلال دالة الإنتاج "كوب دوغلاس". وعليه فقبل كل شيء يتوجب علينا تقدير دالة الإنتاج النيوكلاسيكية ل يتم بعد ذلك حساب ( $TFP$ )، الذي تعطي نظرية النمو الداخلي الأولوية لمحددات هذه الأخيرة في زيادة وتأثير النمو الاقتصادي.

### 1.3- منهج "سولو"

لقد استعمل "سولو" التوضيحات التالية لدالة الإنتاج حيث  $(\beta = 1 - \alpha)$ :

$$Y = Af(K, L) = AK^{\alpha} L^{1-\alpha}$$

وبشكل عام تعتبر المعلومات متاحة بالنسبة للعمل ورأس المال والناتج، ويبقى المتغير الوحيد المجهول هو مستوى التكنولوجيا، على أية حال من الممكن قياس هذا المتغير مباشرة بالاستناد على المعادلة التالية<sup>9</sup>:

$$\frac{\Delta Y}{Y} = \frac{\Delta A}{A} + \alpha \cdot \frac{\Delta K}{K} + \beta \cdot \frac{\Delta L}{L}$$

ثم إعادة صيغة المعادلة السابقة على الشكل التالي:

$$\frac{\Delta A}{A} = \frac{\Delta Y}{Y} - \alpha \cdot \frac{\Delta K}{K} - \beta \cdot \frac{\Delta L}{L}$$

وتعني هذه المعادلة أن معدل نمو الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج يمكن قياسه من خلال الفرق المتبقي بين معدل نمو الناتج ومعدل النمو العمالة ورأس المال والذي يعرف ببواقي سولو.

<sup>9</sup>-Gregory N. Mankiw, [2003], «Macroéconomie», 3<sup>e</sup> édition, De Boeck Universités A.S, p. 274- 275.

### 2.3- تقدير دالة الإنتاج من نوع "كوب دو غلاس"

تعرف دالة الإنتاج بالعلاقة الرياضية التي تربط بين كميات الإنتاج (المخرجات) وعناصر الإنتاج (المدخلات)، وبناءً على ذلك يأخذ نموذج الدراسة الصيغة الرياضية التالية:

$$PIB = f(K, L) \Rightarrow PIB = AK^{\alpha} L^{\beta}$$

#### حيث تمثل:

$PIB$ : إجمالي الناتج المحلي الإجمالي مأخوذ بالقيم الحقيقية.

$K$ : رأس المال المادي.

$L$ : عدد العاملين المشاركين في العملية الإنتاجية (الفئة المشتغلة).

$A$ : معامل كفاءة الإنتاج.

$\alpha, \beta$ : مرونة الإنتاج بالنسبة للعمل ورأس المال على التوالي.

ولغرض تقدير المعلمات لا بد من تحويل الصيغة السابقة إلى صيغة خطية بإدخال اللوغاريتم على طرفي المعادلة:

$$\ln PIB = \ln A + \alpha \ln K + \beta \ln L + \varepsilon$$

حيث يعتبر ( $\varepsilon$ ) الخطأ العشوائي الذي ينشأ عن بعض العوامل التي تؤدي إلى اختلاف شكل المعادلة المستخدمة في التقدير (الاحتمالية) عن المعادلة الحقيقية، والذي يفترض أن قيمه تتبع التوزيع الطبيعي، وأن قيمه المتوسطة تساوي صفر عند جميع قيم المتغيرات المستقلة، بالإضافة إلى شرط ثبات التباين<sup>10</sup>، ويمكن إعادة كتابة دالة الإنتاج على أساس حصة الفرد من العمل أو دالة الإنتاج الفردية بوضع  $\left(\frac{Y}{L}\right)$  و  $\left(\frac{K}{L}\right)$ ، وعليه تصبح المعادلة كالتالي:

<sup>10</sup> - عبد القادر محمد عبد القادر عطية، [2005]، «الاقتصاد القياسي بين النظرية و التطبيق»، الدار الجامعية الإسكندرية، ص. 127.

$$\ln\left(\frac{Y}{L}\right) = \ln(A) + \alpha \ln\left(\frac{K}{L}\right)$$

حيث أن:  $\left(\frac{K}{L}\right)$  يمثل نسبة رأس المال على العمل، وتمثل  $\left(\frac{Y}{L}\right)$  نسبة الناتج على العمل، وتمثل  $(\alpha)$

مرونة الإنتاج بالنسبة لرأس المال، ومنه يتم تقدير النموذج التالي:

$$\ln y = \ln A + \alpha \ln k + \varepsilon$$

وبعد التقدير بطريقة المربعات الصغرى كانت نتيجة التقدير باستخدام برنامج "Eviews" كالتالي:

$$\ln y = 0,64 + 0,75 \ln k$$

(0.001)                      (0.00)

$$R^2 = 0,57 \quad DW = 0,30 \quad Obs = 42$$

قبل استخدام النموذج في تفسير العلاقات الاقتصادية المراد تحليلها، لا بد من التأكد أولا من مدى توافر وتحقيق شروط طريقة المربعات الصغرى المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار. وأول ما تمّ ملاحظته هو صغر قيمة "داربين واتسون"، هذا ما يؤكد وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، وهذا الارتباط من شأنه أن يجعل قيمة التباين المقدر للخطأ يكون أقل من قيمته الحقيقية، وبالتالي فإن قيمة إحصاءات الاختبارات التي تعتمد على هذا التباين تكون أكبر من قيمتها الحقيقية مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج قرار مشكوك في صحته.

ويتم الحكم على مدى وجود استقلال بين البواقي من خلال اختبار  $(DW)$ ، ومن جدول القيم الحرجة لـ  $(DW)$  يتضمن قيمتين حديتين قيمة الدنيا  $(d_L = 1,44)$  و قيمة عليا  $(d_U = 1,54)$  وذلك عند مستوى معنوية 5% و حجم العينة 42 وعدد المتغيرات المستقلة  $(K = 1)$ ، حيث يتم قبول فرضية العدم التي تنص على عدم وجود ارتباط ذاتي بين البواقي في حالتين:  $(2 < DW < 4 - d_U)$ ؛  $(d_U < DW < 2)$ ، أما في حالي  $(4 - d_L < DW < 4)$ ؛  $(0 < DW < d_L)$  يكون القرار برفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تبين وجود مشكلة الارتباط الذاتي، وبما أن  $(DW = 0,30)$  وهي ما بين  $(0 < DW < d_L)$ ، فإننا نقبل فرضية البديلة بوجود مشكلة الارتباط الذاتي بين البواقي، هذا ما يخالف شروط مربعات الصغرى، فيتم التوقف عن اختبار الفرضيات الأخرى، وبالتالي من الضروري

إدخال  $AR(1)$  على النموذج المراد تقديره لمعالجة هذه المشكلة، وبهذا نتحصل على النموذج المقدر بعد استبعاد الارتباط الذاتي بين الأخطاء كالتالي:

$$\ln y = 0,81 + 0,83 \ln k$$

(0.001)                      (0.00)

$$R^2 = 0,87 \quad DW = 2,05 \quad Obs = 42$$

### 3.3- تحليل النموذج بعد تصحيحه

فقد أظهرت نتائج التقدير ارتفاع ملموس في القوة التفسيرية للنموذج وفقا لمؤشر معامل التحديد حيث بلغ (0,87) بعدما كان (0,57) هذا بعد معالجتنا لمشكلة الارتباط الذاتي التي كانت في النموذج الأول، فسوف يتم الاعتماد على النموذج الثاني المصحح ومعرفة مدى قدرته على تفسير العلاقة بين المتغير التابع والمستقل، بإتباع اختبار الفرضيات طبق شروط طريقة المربعات الصغرى كالتالي:

#### أ- معامل التحديد ومعنوية معاملات الانحدار

يلاحظ من خلال نتائج التقدير المبينة أعلاه أن جميع معاملات النموذج معنوية وتختلف عن صفر لأن قيم الاحتمال بلغت ما يقارب (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية 5%، كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2_{Adj} = 0,87$ ) وهذا معناه أن ( $k$ ) يفسر 87% من المتغيرات التي تحدث في الناتج  $(y)$ .

#### ب- اختبار استقلال الذاتي للبواقي

بعد إدخال  $AR(1)$  على النموذج المراد تقديره لمعالجة مشكلة الارتباط، تحصلنا على قيمة معامل "دورين واتسون" مساوية لـ ( $DW = 2,05$ ) وهي محصورة بين ( $2 < DW < 4 - d_U$ )، أي ( $2 < 2,05 < 2,46$ ) وعليه يتم قبول الفرضية العدم بخلو النموذج من مشكلة الارتباط الذاتي للبواقي، ومن ثم فإن الشرط الأول من شروط استخدام المربعات الصغرى متوافر.

### ت- اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي

تم استخدام اختبار "جارك- بير" المتاح بالبرنامج "Eviews" لاختبار التوزيع الطبيعي الاحتمالي للبواقي، وأثبتت النتائج أن قيمة ( $J.B$ ) المحسوبة بلغت (1,07) بمستوى دلالة قدرها (0,58) وهي أكبر من مستوى معنوية 5% وعليه تم قبول فرضية العدم القائلة بأن البواقي تتبع القانون الطبيعي، ومنه فالشرط الثاني من شروط استخدام المربعات الصغرى متوافر.

### ث- اختبار تجانس البواقي: (ثبات تباين الأخطاء)

من بين أحد شروط طريقة المربعات الصغرى هو تحقق افتراض ثبات تجانس البواقي، لأن عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار من شأنه أن يترتب عليه نفس الآثار المترتبة في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، وبافتراض فرضية العدم التي تنص على ثبات تباين البواقي، مقابل الفرضية البديلة لا يوجد هناك تجانس بين البواقي، يتم استعمال اختبار الانحدار الذاتي المشروط بعدم التباين ( $ARCH$ )، وكانت النتائج كالتالي:

بلغت قيمة الاختبار ( $F = 0,63$ ) بمستوى دلالة (قيمة الاحتمال) ( $P.value = 0,42$ ) وهي أكبر من مستوى معنوية 5%، وعليه يتم قبول فرضية العدم بثبات تباين البواقي.

أما اقتصاديا فمن نتائج التقدير القياسي على الاقتصاد الجزائري للفترة الممتدة بين 1970-2011 يمكن استخلاص النتائج التالية: نقبل المعلمة  $\alpha$  اقتصاديا وذلك لأن إشارتها موجبة، وبالتالي فإن زيادة حجم التراكم الخام للأصول الثابتة ( $k$ ) يؤدي إلى زيادة حجم الناتج ( $y$ ) وهو ما تثبته النظرية الاقتصادية، بالإضافة إلى تحقق فرضية تناقص الإنتاجية الحدية لرأس المال لأن قيمتهما محصورة بين الصفر والواحد هذا ما يفني بشرط دالة "كوب دوغلاس"، حيث بلغت قيمتها ( $\alpha = 0,83$ ) أي أن أي زيادة في رصيد التراكم الخام للأصول الثابتة في الاقتصاد الجزائري بـ 1% يؤدي إلى زيادة الناتج المحلي الخام بـ 0,83% وتتفق هذه النتائج مع ما تم التوصل إليه في بعض الدول المنتجة في النفط والتي تزيد حصة رأس

المال عن  $0,7^{11}$ ، أما قيمة المعلمة الخاصة بالثابت  $A$  موجبة دلالة على كفاءة العملية الإنتاجية وضعف الأهمية النسبية للمتغيرات الغير المفصرة المتروكة للبواقى.

وبالرجوع للنموذج المقدّر وفق منهجية "سولو صوان" الخاصة بتقدير دالة الإنتاج بالنسبة للفرد مع أخذ بعين الاعتبار فرضية ثبات الغلة  $(\beta = (1 - \alpha))$ ، نستخلص أن  $(\beta = (1 - \alpha) = 1 - 0,83 = 0,17)$ ، ومنه نستنتج أن مرونة الناتج بالنسبة للعمل بلغت  $(0,17)$ ، أي أن أيّ زيادة في رصيد العمالة في الاقتصاد الجزائري بـ 1% يؤدي إلى زيادة الناتج المحلي الخام بـ 0,17%، ومنه فالمرونة الكلية للإنتاج تساوي مجموع المرونات الجزئية وتساوي  $(\alpha + \beta = 1)$  وبالتالي الدالة ذات غلة حجم ثابتة.

### ثالثا: النموذج القياسي المستخدم لتقدير الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج

نظرا لطبيعة الظاهرة المدروسة حول محددات النمو الاقتصادي، تم استخدام المنهج الاستقرائي باستخدام أساليب الاقتصاد القياسي، من أجل إسقاط الدراسة النظرية والمذكورة سابقا على واقع الاقتصاد الجزائري. وذلك عن طريق إتباع أحد أساليب اختيار منهجية التقدير هو خصائص السلاسل الزمنية من جهة وتقدير النموذج القياسي من جهة أخرى، وسوف يتم الاعتماد على طريقة المربعات الصغرى العادية ونماذج التكامل المشترك وتصحيح الخطأ، ولكن قبل كل شيء فسوف نقوم باختبار فرضية استقرارية السلسلة الزمنية وذلك لتجنب الوقوع في الانحدار الزائف وللوصول إلى أفضل التقديرات الممكن الوصول إليها، وبما أن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج تعبر عن الكفاءة والتقدم التقني، فهي تعتبر من أهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي المستدام، وبما أنها تعرف ببواقى سولو فإنها لا تعبر بالضرورة عن التقدم التقني فقط بل تفسر أيضا بإسهام العوامل الأخرى ماعدا العمل ورأس المال، وعليه

<sup>11</sup> - الخطيب ممدوح، [2010]، مرجع سابق، ص. 13.

لرفع أداء الاقتصاد ككل يجب تحسين هذا المتغير لزيادة مساهمته في النمو الاقتصادي، ومن المتوقع أن تتوافق نتائج هذه الدراسة مع الفرضيات التالية:

- معدل نمو الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج يمكن قياسه من خلال الفرق المتبقي بين معدل نمو الناتج ومعدل النمو العمالة ورأس المال والذي يعرف ببواقي سولو؛
- هناك علاقة سلبية بين التضخم الذي يقيس عدم استقرار الاقتصاد الكلي ونمو الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج؛
- هناك علاقة طردية بين مختلف متغيرات السياسة التجارية الخارجية كسعر الصرف الحقيقي والانفتاح الاقتصادي على الإنتاجية الكلية؛
- يساهم الاستثمار الأجنبي المباشر بالإيجاب في نمو الإنتاجية الكلية في المدى الطويل، وبشكل ضعيف في المدى القصير؛
- هناك علاقة طردية طويلة الأجل بين رأس المال البشري ونمو الإنتاجية الكلية ومن تمّ النمو الاقتصادي في الجزائر، حيث أن نظرية النمو الحديثة قد أثبتت وجود هذه العلاقة بشكل مباشر؛
- هناك علاقة إيجابية بين الإنفاق الحكومي للدولة والإنتاجية الكلية في المدى الطويل، ويكون تأثيره في المدى القصير سلبى؛
- باعتبار الكتلة النقدية من بين وسائل السياسة النقدية لضخ مبالغ نقدية لتسيير احتياجات الاقتصاد الوطني، فمن الطبيعي أن يكون تأثيره على نمو الإنتاجية الكلية موجبا.

#### 1.4- متغيرات النموذج:

لقد عرفت الجوانب التطبيقية مجموعة من العوامل المفسرة والتي من الممكن أن تؤثر في الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، وبالنظر لخصوصية الاقتصاد الجزائري تمّ إدخال المتغيرات التالية وبالقيم الحقيقية كالتالي:

- **الإنفاق الحكومي (G):** يعتبر الإنفاق الحكومي في الجزائر من بين أهم أدوات السياسة المالية فهو يعتبر أداة لحقن الاقتصاد بالإيرادات النفطية، إذ يساهم بشكل رئيسي في النمو الاقتصادي، ومن المتوقع أن يكون تأثيره موجبا على الإنتاجية الكلية، ويتضح من خلال الجدول الإحصائي أن أعلى قيمة بلغت 4110652,0 مليون دينار في سنة 2011، وكانت أدنى قيمة له 151054,0 مليون سنة 1970، وقدر متوسطه الحسابي خلال فترة الدراسة 1126618,0 مليون؛
- **الكتلة النقدية:** حيث تم أخذ الكتلة النقدية ( $M_2$ ) لما تؤديه التطورات النقدية في تحفيز النمو الاقتصادي، حيث من المتوقع أن يكون تأثيره موجب إذا كان النظام المصرفي في الجزائر يعتمد على الكفاءة، وإذا كان العكس فمن الطبيعي أن يكون تأثيره سالب، وحسب الجدول الإحصائي بلغت ( $M_2$ ) أعلى قيمة له في سنة 2011 وبلغت قيمته 6972744,3 مليون دينار نتيجة البرنامج التنموية في الألفية الأخيرة، وكانت أدنى قيمة لها 336143,9 مليون سنة 1970، وقدر متوسطها الحسابي خلال فترة الدراسة 2087177 مليون؛
- **الانفتاح التجاري (OPEN):** يتم الحصول على الانفتاح التجاري عن طريق حاصل جمع إجمالي الصادرات والواردات من السلع والخدمات على إجمالي الناتج المحلي، وهو يعكس مدى ارتباط اقتصاد ما ودرجة انفتاحه مع العالم الخارجي، ومن الطبيعي أن يكون تأثير هذا المتغير على النمو الاقتصادي موجب إذا تم الاستفادة من التقنيات التكنولوجية المرافقة لاستهلاك السلع الرأسمالية من آلات وتجهيزات (التي تحتوي على تقنيات عالية).

$$OPEN = \frac{X_r + M_r}{PIB_r}$$

حيث بلغت أعلى قيمة له في سنة 1975 بنسبة إلى الناتج المحلي 0,87، وكانت أدنى نسبة له 0,32 سنة 1987، وقدر متوسطه الحسابي خلال فترة الدراسة 0,65.

- **الاستثمار الأجنبي (IDE):** الاستثمارات الأجنبية هي نوع من أنواع الاستثمارات الدولية، يتضمن تحويلات مالية ونقدية بهدف إقامة مشروع إنتاجي، إذن هو حركة من حركات رؤوس

أموال على المدى الطويل، ومن المتوقع أن تكون العلاقة مع الإنتاجية الكلية ومن تمّ النمو الاقتصادي موجبة في المدى الطويل، حيث أنه قد يجلب معه عمالة فنية مدربة تساهم في زيادة خبرة العمالة المحلية، وجلب التكنولوجيا الحديثة، بالإضافة أنها تساهم في خلق فرص عمل، وبلغت أعلى قيمة له 1519928,37 مليون في سنة 2011، وكانت أدنى قيمة له 0,55 مليون سنة 1993 هذا الانخفاض نتيجة تهرب المستثمرين الأجانب من الأراضي الجزائرية خلال فترة الأزمة السياسية في بداية التسعينيات، وقدر متوسطه الحسابي خلال فترة الدراسة 68829,17 مليون دينار.

■ **رأس المال البشري (H):** يعتبر رأس المال البشري من أهم محددات الإنتاجية الكلية ومن تمّ النمو الاقتصادي، والاستثمار فيه يؤدي إلى زيادة الخبرة والمهارات للأفراد الذي يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، والجزائر وكغيرها من الدول النامية أبدت اهتماما بهذا الجانب من خلال زيادة الإنفاق العام على التعليم بصفة عامة ومحاربة الأمية وتوسيع نطاق التعليم في مختلف التراب الوطني، حيث نلاحظ أنه يوجد تطور في هذا الجانب من خلال ارتفاع أعداد الخريجين من التعليم العالي، ونظرا لوجود صعوبة في قياس المستوى التعليمي للقوى العاملة، تم الاعتماد على واحد من أكثر المعايير استخداما وهو عدد المسجلين في التعليم الثانوي، حيث أنه تم استبعاد الإنفاق على التعليم نظرا لاستخدامنا الإنفاق العام كمتغير مستقل للدراسة، ونلاحظ من خلال الجدول أن أعلى قيمة لأعداد المسجلين في الثانوية بلغت 1,23 مليون مسجل، بمتوسط حسابي خلال فترة الدراسة قدر بـ 0,64 مليون مسجل؛

■ **استقرار الاقتصاد الكلي:** كثيرا ما يشار أن الاستقرار الاقتصادي الكلي من شأنه أن يحفز النمو الاقتصادي، حيث هناك مؤشرين يدلان عن مدى استقرار الأوضاع الاقتصادية هما:

أ- **التضخم (INF):** يعتبر التضخم سببا رئيسيا في ضعف النمو الاقتصادي، لأن عدم التحكم فيه من شأنه أن يؤدي إلى تشوهات في مؤشرات الاقتصاد الكلي، بالإضافة إلى أنه

يؤدي إلى فقدان ثقة الأعوان الاقتصادية المحليين منهم أو الأجانب في كل التدابير المتخذة في إطار السياسة الاقتصادية في بلد ما، ويستخدم عدة مؤشرات لقياس هذا المتغير، ولكن عادة يتم استخدام المؤشر العام لأسعار الاستهلاك،<sup>12</sup> فقد بلغ أعلى معدل له 31,7 في سنة 1992 بسبب الأوضاع المزرية آنذاك التي أجبرت الدولة إتباع سياسة تقشفية كتحجير الأسعار وتخليها عن دعم بعض السلع الأساسية والتي انعكست على التضخم، وسجل أدنى معدل له 0,3 في سنة 2002 فقارب التضخم وصوله إلى 0 بفضل المجهودات التي بذلتها الدولة ضمن سياسة التعديل الهيكلي.

**ب- سعر الصرف (R):** من بين أهم السياسات الاقتصادية التي تعتمد عليها الدولة في التأثير في حجم الصادرات وتقليل الواردات، للحفاظ على توازن الميزان المدفوعات وتحسين الميزان التجاري، فإذا كان هناك عجز في الميزان التجاري تلجأ إلى تخفيض قيمة العملة لزيادة حجم الصادرات وتقليل الواردات، وبما أن سعر الصرف هو نسبة مبادلة عملة محلية مقابل عملة أجنبية بأخذ بعين الاعتبار أسعار المحلية مقابل الأسعار العالمية يمكن كتابة علاقة سعر الصرف الحقيقي التي سيتم استخدامها كالتالي:<sup>13</sup>

$$R = \frac{1}{e} * \frac{IPC}{IPC_{USA}}$$

<sup>12</sup> - عبد المجيد قدي، [2006]، «مدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية: دراسة تحليلية تقييمية»، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص. 46.

<sup>13</sup> - إياد خالد شلاش المجالي، [2011]، «أثر المتغيرات الاقتصادية في حجم الاستثمار الأجنبي في بورصة عمان للأوراق المالية: دراسة تحليلية خلال الفترة 1994 - 2009»، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 4، ص. 342.

والجدول رقم 01 الموالي يبين نتائج وصف المتغيرات المستخدمة في النموذج إحصائيا خلال الفترة 1970-2011. ومنه بناءا على الدراسات السابقة ومن خلال شرح المتغيرات التي تمّ الاعتماد عليها لبناء النموذج، نأخذ الصيغة الرياضية لمتغيرات الدراسة كالتالي:

$$TFP = f(G, M_2, OPEN, IDE, H, INF, R)$$

حيث تمثل:

$TFP$ : الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج.

$G$ : الإنفاق الحكومي.

$M_2$ : الكتلة النقدية (حجم النقود).

$OPEN$ : الانفتاح التجاري.

$IDE$ : تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر.

$H$ : عدد المسجلين بالتعليم الثانوي.

$INF$ : معدل التضخم.

$R$ : سعر الصرف الحقيقي.

ولغرض تقدير المعلمات لا بد من إدخال اللوغاريتم على طرفي المعادلة:

$$\ln TFP = \ln A + \ln G + \ln M_2 + \ln OPEN + \ln IDE + \ln H + \ln INF + \ln R.$$

جدول رقم (01): نتائج وصف المتغيرات المستخدمة في نموذج الإنتاجية الكلية

خلال الفترة 1970-2011

| الانحراف<br>المعياري (S.D) | المتوسط الحسابي<br>(MEAN) | أدنى قيمة<br>(MIN) | أعلى قيمة<br>(MAX) | المتغيرات            |
|----------------------------|---------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| 948215,1                   | 1126618,0                 | 151054,0           | 4110652,0          | <i>G</i>             |
| 1661731,0                  | 2087177,0                 | 336143,9           | 6972744,3          | <i>M<sub>2</sub></i> |
| 0,13                       | 0,65                      | 0,32               | 0,87               | <i>OPEN</i>          |
| 234031,8                   | 68829,17                  | 0,55               | 1519928,37         | <i>IDE</i>           |
| 0,41                       | 0,64                      | 0,03               | 1,23               | <i>H</i>             |
| <b>8,05</b>                | <b>9,34</b>               | <b>0,3</b>         | <b>31,7</b>        | <i>INF</i>           |
| <b>0,01</b>                | <b>0,03</b>               | <b>0,01</b>        | <b>0,05</b>        | <i>R</i>             |
| <b>42</b>                  | <b>42</b>                 | <b>42</b>          | <b>42</b>          | المشاهدات            |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج "Eviews".

## 2.4- تحليل السلاسل الزمنية والنتائج القياسية

يتم اختبار استقرار السلاسل الزمنية للمتغيرات في مستوياتها اللوغارتمية قبل بدء تقدير النموذج لتأكد من كونها متغيرات ساكنة أو غير ساكنة في المستوى، الأمر الذي يسمح لنا باختيار أفضل الطرق لتقدير النموذج للوصول لأفضل النتائج.

### 1.2.4- نتائج اختبار استقرار وسكون

يتم استخدام اختبار جذر الوحدة لمعرفة درجة تكامل السلاسل الزمنية للمتغيرات محل الدراسة، وقد تم الاعتماد على الاختبار الموسع لـ "ديكي فولر" (*ADF*)، ونظرا لأهمية درجة تأخير (*P*) في اختبار جذر الوحدة تم الاستعانة بمعياري أكايك (*AIC*) وأخذ درجة التأخير التي تقابل أدنى وأقل قيمة لهذا المعيار وقد تم أخذ أقصى درجة لـ ( $P=3$ ) للاحتفاظ بدرجة الحرية نظرا لقلّة عدد سنوات السلسلة أقل من 50 مشاهدة (*AIC*)، والجدول التالي يبين نتائج اختبار سكون متغيرات دالة الإنتاجية الكلية:

جدول رقم (02): اختبار "ديكي فولر" الموسع لمتغيرات دالة الإنتاجية الكلية

| المتغيرات*      | المستوى   |            |             | الفرق الأول |       |       | الفرق الثاني |       |       |
|-----------------|-----------|------------|-------------|-------------|-------|-------|--------------|-------|-------|
|                 | النموذج I | النموذج II | النموذج III | I           | II    | III   | I            | II    | III   |
| TFP             | -2,54     | 0,47       | 1,61        | -8,52       | -3,56 | -2,73 | -            | -     | -     |
| G               | -1,88     | -0,78      | 4,5         | -5,25       | -5,34 | -     | -            | -     | -     |
| M <sub>2</sub>  | -2,60     | -0,25      | 1,94        | -3,14       | -2,40 | -1,82 | -6,32        | -5,15 | -5,23 |
| OPEN            | -2,70     | -2,69      | -1,16       | -5,2        | -5,27 | -3,63 | -            | -     | -     |
| IDE             | -3,07     | -2,13      | 0,33        | -7,48       | -6,22 | 5,62  | -            | -     | -     |
| H               | -1,66     | -5,19      | -7,17       | -5,69       | -     | -     | -            | -     | -     |
| INF             | -2,28     | -1,96      | -0,96       | -5,29       | -5,31 | -5,38 | -            | -     | -     |
| R               | -1,93     | -0,55      | 1,02        | -5,58       | -5,64 | -5,56 | -            | -     | -     |
| القيم الحرجة 5% | -3,52     | -2,93      | -1,95       | -3,53       | -2,94 | -1,95 | -3,53        | -2,94 | -1,94 |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج "Eviews".

\*المتغيرات مأخوذة باللوغاريتم.

دلت النتائج أن جميع متغيرات الدراسة غير مستقرة في مستواها في النموذجين سواء تحتوي على متجه زمني وقاطع أو على قاطع دون اتجاه زمني، فقد كانت إحصائية  $(t_c)$  المحسوبة تقل عن قيمها الحرجة عند المعنوية 5% بالقيمة المطلقة، وبأخذ الفروق الأولى لها اتضح أن جميع المتغيرات استقرت، أي أنها متكاملة من الدرجة  $I(1)$ ، ماعدا لوغاريتم الكتلة النقدية ( $M_2$ ) الذي استقر عند الفروق الثانية فهو إذن متكامل من الدرجة  $I(2)$ ، حيث تم الاعتماد على النموذج الأول الذي يحتوي على متجه زمني وقاطع.

## 2.2.4- نتائج اختبار التكامل المشترك باستخدام أسلوب "جوهانسون"

بعد التحقق من سكون متغيرات الدراسة، يتم كخطوة ثانية اختبار ما إذا كانت السلاسل الزمنية محل الدراسة ذات تكامل مشترك أي إمكانية وجود علاقة طويلة الأجل بين متغيرات النموذج و توليد مزيج خطي ساكن بينها، حيث سنكتفي بعرض أحدا الاختبارين المعروفة في هذا الخصوص والمتمثل في

اختبار الأثر حيث تبين من خلال معيار ( $AIC$ ) أن درجة التأخير المناسبة هي (1-2)، والجدول التالي يبين نتائج الاختبار:

جدول رقم (03): نتائج اختبار التكامل المشترك لمتغيرات نموذج الإنتاجية الكلية

| القيمة الذاتية | اختبار الأثر | القيم الحرجة |        | فرضية العدم                                 |
|----------------|--------------|--------------|--------|---------------------------------------------|
|                |              | %5           | %1     |                                             |
| 0,96           | 353,45       | 156          | 168,36 | لا يوجد ( $r = 0$ )                         |
| 0,85           | 218,86       | 124,24       | 133,57 | على الأكثر يوجد متجه واحد<br>( $r \leq 1$ ) |
| 0,76           | 144,36       | 94,15        | 103,18 | على الأكثر يوجد متجهين<br>( $r \leq 2$ )    |
| 0,55           | 87,30        | 68,52        | 76,07  | على الأكثر يوجد متجهين<br>( $r \leq 3$ )    |
| 0,48           | 55,55        | 47,21        | 54,46  | على الأكثر يوجد متجهين<br>( $r \leq 4$ )    |
| 0,40           | 29,85        | 29,68        | 35,65  | على الأكثر يوجد متجهين<br>( $r \leq 5$ )    |
| 0,20           | 9,40         | 15,41        | 20,04  | على الأكثر يوجد متجهين<br>( $r \leq 6$ )    |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج " *Eviews* "

ومن خلال استعراض نتائج الاختبار المبينة في الجدول أعلاه، يتضح أن القيمة المحسوبة لاختبار الأثر أكبر من القيم الحرجة لنفس الاختبار عند مستوى معنوية (5%) وبالتالي رفض فرضية العدم القائلة بعدم أي وجود متجه للتكامل المشترك، بالمقابل تمّ من خلال الاختبار تحديد عدد المتجهات التي بينت وجود متجه تكامل مشترك واحد على الأقل (خمس متجهات) عند مستوى الدلالة 5%، أي وجود علاقة توازنية طويلة الأجل بين هذه المتغيرات.

### 3.4- تقدير معادلة التكامل المشترك

وبتقدير متجه واحد للتكامل المشترك لـ "جوهانسون" تم الحصول على المعادلة طويلة الأجل كالتالي:

$$\ln TFP = 3,19 + 0,86 \ln G - 0,16 \ln M_2 - 1,26 \ln OPEN + 0,13 \ln IDE - 0,6 \ln H \\ - 0,09 \ln INF + 0,07 \ln R \quad (\log Likelihood = 265,94)$$

### 1.3.4- تحليل النموذج:

حيث أوضحت النتائج أن جميع معاملات متجه التكامل المشترك معنوية لأن قيمة

(log Likelihood) كبيرة وتساوي 265,94، وباستعراض معادلة التكامل المشترك يتضح لنا ما يلي:

1. أثر ايجابي وكبير للإنفاق الحكومي على الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، وتساوي مرونة الإنفاق

على الإنتاجية الكلية في الأجل الطويل (0,86)، وبالتالي فإن أي زيادة في الإنفاق الحكومي

بوحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية الكلية بنسبة قدرها 0,86% مع بقاء العوامل الأخرى

ثابتة، هذا ما يتفق مع النظرية الاقتصادية فالاستثمار العام على مختلف القطاعات (البنى التحتية،

قطاع الصحي، التعليم، مختلف القطاعات...) يكون له أثر موجب على المدى الطويل، إضافة

إلى أن الإنفاق في الجزائر هو المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي مثلها مثل أي دولة نامية التي

تعتمد على النفط كمصدر أحادي في اقتصادياتها ومقارنة مع السعودية مثلا نجد في دراسة

الخطيب<sup>14</sup> حول محددات النمو الاقتصادي أن معامل الإنفاق الحكومي موجب وقدر بـ (0,4)

ولكن كان التقدير يقتصر القطاع الغير النفطي حيث أشاد أن معظم الدول النامية التي تعتمد

على قطاع المحروقات في الإنفاق العام يفوق معامل الإنفاق 0,7% وهذا ما تم التوصل إليه في

دراستنا.

<sup>14</sup> - الخطيب ممدوح عوض، [2009]، «محددات النمو الاقتصادي في القطاع غير النفطي السعودي»، الإدارة العامة، المجلد

49، العدد 3، ص. 15.

2. الأثر الايجابي للاستثمارات الأجنبية المباشرة على الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، وقدرت مرونته على المدى الطويل (0,13) مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، مما يعني أي زيادة في الاستثمار الأجنبي بـ 1% يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بـ 0,13%، وتوافق هذه النتيجة النظرية الاقتصادية التي تنص أن الزيادة في تدفق الاستثمارات الأجنبية تزيد من معدلات نمو الإنتاجية الكلية ومن تمّ النمو الاقتصادي، وهذا يدل على استفادة الجزائر من التأثيرات الخارجية للاستثمار الأجنبي فهو بدوره يستقدم التكنولوجيا ويزيد من الكفاءة الإنتاجية ويساهم في توظيف مناصب شغل جديدة بالإضافة إلى رفع إنتاجية العمالة المحلية باكتساب الخبرة بالاحتكاك مع العمالة الأجنبية، والملاحظ من خلال إحصائيات الديوان الوطني (ONS) أن هناك تدفقات كبيرة للاستثمارات الأجنبية منذ 2006 بفضل مجهودات الدولة بهذا الخصوص.

3. هناك أثر ايجابي أيضا لأسعار سعر الصرف (تخفيض قيمة العملة المحلية)، وبلغت المرونة الجزئية للإنتاجية الكلية بالنسبة لأسعار سعر الصرف (0,07)، أي كلما تغير سعر الصرف بـ 1% تتغير الإنتاجية الكلية بـ 0,07%، هذا لدلالة على نجاعة السياسة النقدية التي أثبتت تحكمها في سعر الصرف وعدم المغلات فيه حيث إتباع الجزائر سياسة الصرف المرن حقق بعض الايجابيات في استقطاب رؤوس الأموال الأجنبية وزيادة الصادرات ودعم النمو الاقتصادي، حتى ولم تكن بالقدر الفعال بالنظر للمجهودات المبذولة، حيث من المتوقع أن تكون المرونة أكبر من 0,07 المتحصل عليها.

4. الأثر السلبي للكتلة النقدية على المدى الطويل، الذي قدر معاملته بـ (-0,16)، وبالتالي فإن أي زيادة بـ 1% تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية الكلية بمقدار 0,16%، وهذا مخالف للنظرية الاقتصادية التي تبين أن للكتلة النقدية تأثير موجب، حيث يتم استنتاج أن استمرار السلطات النقدية بإصدار النقود وزيادة حجم الكتلة النقدية يؤثر بالسلب على النمو الاقتصادي، ويمكن تفسير ذلك بأن هذا الفائض في حجم النقود يفوق احتياجات الاقتصاد أي عدم التحكم في الكتلة

النقدية بما يفي احتياجات تمويل الإنتاج والدخل، خصوصا في العشرة الأخيرة التي تم فيها إتباع سياسة توسعية لغرض تمويل البرامج التنموية، مما يساهم في ارتفاع التضخم الذي يؤثر بالسلب على النمو، وكل هذا راجع إلى ضعف القطاع المالي والمصرفي الجزائري رغم تطبيق مجموعة من الإصلاحات المالية والمصرفية وإصلاحات التحرير المالي منذ سنة 1990 وبالتالي هذه الإصلاحات لم تحقق نتائج مقبولة بسبب نقص الكفاءة، وجاءت هذه النتيجة توافق دراسة "عبد الحق بوعتروس" و"محمد دهان" حيث توصلوا في بحثهم أن نمو الكتلة النقدية خلال الفترة (1970-2005) تؤثر سلبيا على نمو الناتج المحلي<sup>15</sup>، وبالمقارنة مع بعض الدول النامية اتضح في دراسة "خطيب" فجاءت مخالفة حيث تبين أن هناك أثر موجب للكتلة النقدية على النمو في سعودية لدلالة على كفاءة السياسة النقدية التي تطبقها الدولة في إدارة الاقتصاد السعودي.

5. يتضح أن التضخم له علاقة عكسية مع الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج (قدرت المرونة ب  $-0,09$ )، حيث أن كل زيادة في معدل التضخم ب  $1\%$  تؤدي إلى خفض الإنتاجية الكلية بمقدار  $0,09\%$  هذا ما يتوافق مع النظرية الاقتصادية حيث يعتبر التضخم من بين أهم عوامل عدم الاستقرار الاقتصادي الذي يضعف من النمو الاقتصادي من جراء السلبيات التي يلحقها في الاقتصاد.

6. أثر سلبي وكبير للانفتاح التجاري على الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، وتساوي مرونته على الإنتاجية الكلية في الأجل الطويل ( $-1,26$ )، وبالتالي فإن أي زيادة في الانفتاح الخارجي على العالم الخارجي بوحدة واحدة يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية الكلية بنسبة قدرها ( $1,26\%$ ) مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، هذا ما يخالف النظرية الاقتصادية وأدبيات البنك وصندوق النقد الدولي اللذان يشيذان بمزايا التحرر التجاري، حيث بينت بعض الدراسات لنظريات النمو الجديدة أن الانفتاح التجاري لا يلعب أي دور في النمو الاقتصادي، أو إذا ما تم دمج مع متغيرات أخرى

<sup>15</sup> - عبد الحق بوعتروس، محمد دهان، [2009]، «أثر التغير في التداول النقدي على الناتج المحلي في الاقتصاد الجزائري»، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 5، ص. 21.

يفقد أهميته كليا<sup>16</sup>، ويمكن تفسير هذا الأداء السلبي لمؤشر الانفتاح التجاري في الجزائر هو اعتماد الجزائر على قطاع وحيد في التصدير وغياب شبه تام للتنوع في الصادرات خارج قطاع المحروقات، بالإضافة لنقص كفاءة السياسة التجارية المطبقة وغياب التقنية المعلوماتية في سوق الأعمال، والتعقيدات الادارية والمكلفة فيما يخص التصدير والاستيراد، بالإضافة لعدم تمكن المؤسسات الوطنية منافسة المنتجات الأجنبية لغياب الكفاءة والتقنيات العالية وعدم استفادتها من الانفتاح الذي بينت الدراسة القياسية تأثيره السالب بالرغم من جهود الدولة في هذا الخصوص.

7. الأثر السلبي لرأس المال البشرى على نمو الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، وقدرت مرونته في الأجل الطويل (0,6-)، وبالتالي فإن أي زيادة بـ 1% تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية الكلية بمقدار 0,6%، وهذا ما يوافق مختلف الدراسات التطبيقية في الدول العربية بالرغم من أن هذه النتيجة مخالفة للنظرية الاقتصادية التي تبين الأثر الايجابي للتعلم على النمو الاقتصادي الذي يساهم في زيادة مهارات الأفراد وبالتالي زيادة الكفاءة الإنتاجية، حيث في إحدى الدراسات لـ "بلقاسم العباس" و"وشاح رزاق" حول قياس مدى تأثير نوعية رأس المال البشري على الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج في الدول العربية<sup>17</sup> في الفترة (1980-2007) تم التوصل إلى أن معظم الدول العربية ذات مرونة سالبة للمتغير رأس المال البشري، كسوريا التي بلغت مرونة رأس المال البشري على الإنتاجية (0,07-)، والمغرب (0,36-)، أما تونس فكان هذا التأثير موجب (0,86)، وفي

<sup>16</sup>- علي عبد القادر علي، [2004]، «هل تؤثر السياسات الاقتصادية الكلية على معدلات النمو في الدول النامية؟»، سلسلة اجتماعات الخبراء "ب"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ص. 28.

<sup>17</sup>- بلقاسم العباس، وشاح رزاق، [2010]، «رأس المال البشري والنمو في الدول العربية»، حلقة نقاشية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ص. 27.

خصوص الجزائر فقد توصلت هذه الدراسة التطبيقية أن مرونة رأس المال البشري على الإنتاجية الكلية على المدى الطويل قدرت بـ (-0,84).

#### 4.4- تقدير نموذج تصحيح الخطأ

بعد التأكد من وجود تكامل مشترك الذي يعني إمكانية تصميم نموذج متجه انحدار ذاتي (متجه تصحيح الخطأ) على هيئة فروق أولى للمتغيرات وإضافة فجوة زمنية متباطئة لحد تصحيح الخطأ، تأتي الخطوة الأخيرة في التحليل القياسي في هذه الدراسة هي تقدير واشتقاق نموذج تصحيح الخطأ، والجدول التالي يبين نتائج نموذج تصحيح الخطأ باستخدام طريقة المربعات الصغرى التي تساعد على معرفة معنوية المعلومات واختبار جودة النموذج وحتى يتم التأكد من خلو النموذج من مشكلة الارتباط الذاتي في حدود الخطأ، ونظرا أن درجة التأخير المناسبة هي (1-2) أي سيكون هناك فترتين متباطئتين لكل متغير، إذن سيكون هناك حدود كثيرة في النموذج وعليه سيتم الاختصار بأخذ إلا المتغيرات المعنوية في الجدول.

جدول رقم (04): نتائج تقدير نموذج تصحيح الخطأ

| المتغيرات*              | نموذج تصحيح الخطأ      |                |                         | $\Delta(\ln TFP)$ |
|-------------------------|------------------------|----------------|-------------------------|-------------------|
|                         | قيمة الاحتمال<br>(p.v) | إحصائية<br>(t) | الخطأ المعياري<br>(S.E) |                   |
| CointEq1<br>سرعة التكيف | 0,003                  | -3,27          | 0,1                     | -0,33             |
| $\Delta \ln TFP_{t-1}$  | 0,08                   | -1,78          | 0,17                    | -0,31             |
| $\Delta \ln G_{t-2}$    | 0,06                   | -1,95          | 0,21                    | -0,41             |
| $\Delta \ln M_{2t-1}$   | 0,06                   | 1,93           | 0,31                    | 0,61              |
| $\Delta \ln M_{2t-2}$   | 0,02                   | 2,43           | 0,23                    | 0,56              |
| $\Delta \ln OPEN$       | 0,48                   | -0,70          | 0,18                    | -0,13             |
| $\Delta \ln IDE_{t-1}$  | 0,01                   | 2,78           | 0,01                    | 0,036             |
| $\Delta \ln IDE_{t-2}$  | 0,02                   | 2,46           | 0,008                   | 0,021             |

|       |       |      |        |                      |
|-------|-------|------|--------|----------------------|
| 0,04  | 2,13  | 0,19 | 0,40   | $\Delta \ln H_{t-1}$ |
| 0,007 | 2,95  | 0,18 | 0,53   | $\Delta \ln H_{t-2}$ |
| 0,02  | -1,26 | 0,02 | -0,03  | $\Delta \ln INF$     |
| 0,34  | -0,97 | 0,18 | -0,18  | $\Delta \ln R_{t-1}$ |
| 0,007 | -2,98 | 0,05 | -0,171 | الحد الثابت          |
| -     | -     | -    | 0,64   | $R^2$                |
| -     | -     | -    | 2,0008 | $D.W$                |
| -     | -     | -    | 0,12   | $S.D$                |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج " Eviews "

#### 1.4.4- تحليل النموذج:

- يتضح من خلال تقدير نموذج تصحيح الخطأ أن قيمة معامل التكيف (المعلمة المقدرة لحد تصحيح الخطأ) سالبة ومعنوية (-0,33) متوافقة مع الأدبيات الخاصة بنموذج تصحيح الخطأ الذي يشير للمعدل الذي تتجه به العلاقة قصيرة الأجل نحو العلاقة طويلة الأجل، وتعني هذه الإشارة السالبة التراجع إلى القيمة التوازنية، أي أن الانحراف الفعلي للإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج عن التوازن في الأجل الطويل يصحح كل سنة بمقدار 33%؛

- يلاحظ من خلال نتائج التقدير المبينة أعلاه أن جميع معاملات النموذج معنوية وتختلف عن صفر لأن قيم احتمال جميع المتغيرات أقل من مستوى المعنوية 10%، حيث أننا تخلصنا من المتغيرات التي ليست لها معنوية إحصائية، ولم يتم ذكرها في الجدول ولكن بصورة متعمدة تم إضافة متغير الانفتاح التجاري رغم عدم معنويته في المدى القصير، وذلك ليطم التعليل عليه ومقارنة مرونته القصيرة الأجل مع مرونته في المدى الطويل، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0,64$ ) وهذا معناه أن جميع متغيرات النموذج تفسر 64% من المتغيرات التي تحدث في الإنتاجية الكلية ( $\ln TFP$ )؛

- يتم التأكد من خلو النموذج من الارتباط التسلسلي بين البواقي باستخدام اختبار "مضاعف لاغرنج" ( $BG.LM$ )، نظرا لتعذر استخدام اختبار المعتاد ( $D.W$ ) بسبب استخدامنا في النموذج لمتغيرات

مفسرة تفوق 5 متغيرات، ويتضح من اختبار ( $BG.LM$ ) أن القيمة ( $F=1,53$ ) بقيمة احتمالية قدرت ب ( $P.value=0,24$ ) وهي أكبر من مستوى معنوية 10%، وعليه يتم قبول الفرضية العدم بحلو النموذج من مشكلة الارتباط الذاتي للبواقي؛

- تم استخدام اختبار "جارك- بير" لاختبار التوزيع الطبيعي الاحتمالي للبواقي، وأثبتت النتائج أن قيمة ( $J.B$ ) المحسوبة بلغت (1,07) بمستوى دلالة قدرها (0,78) وهي أكبر من مستوى معنوية 10% وعليه تم قبول فرضية العدم القائلة بأن البواقي تتبع القانون الطبيعي؛

- من بين أحد شروط طريقة المربعات الصغرى هو تحقق افتراض ثبات تجانس البواقي، وعليه يتم استعمال اختبار الانحدار الذاتي المشروط بعدم التباين ( $ARCH$ )، وكانت النتائج كالتالي: بلغت قيمة الاختبار ( $F=0,23$ ) بمستوى دلالة (قيمة الاحتمال) ( $P.value=0,63$ ) وهي أكبر من مستوى معنوية 10%، وعليه يتم قبول فرضية العدم بثبات تباين البواقي؛

- تبين النتائج أن هناك أثر سالب للإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج في المدى القصير على نمو الإنتاجية في الوقت الحالي، حيث أن الزيادة في الإنتاجية في المدى القصير ب 1% تؤدي إلى انخفاض معدل نمو الإنتاجية الكلية ب 0,31% هذا لدلالة على نقص كفاءة عوامل الإنتاج الداخلة في العملية الإنتاجية؛

- هناك أثر غير معنوي من الإنفاق الحكومي على نمو الإنتاجية الكلية في المدى القصير أي أن النفقات العمومية لا تؤثر في المدى القصير على الإنتاجية، ونلاحظ من الجدول معنوية متغير النفقات متأخر بسنتين والذي قدر ب (-0,41)، أي كلما ارتفع الإنفاق الحكومي المتأخر بسنتين ب 1% تنخفض الإنتاجية الكلية ب 0,41%، على كل حال فتأثير النفقات على الإنتاجية إما غير معنوي أو تأثير سالب، وهذا طبيعي لأن أثر هذا الأخير يكون على المدى الطويل أكثر ملائمة لأنه قد يستغرق استكمال بعض المشاريع التنموية بعض الوقت وعليه يتحقق العائد إلا على مدى فترة طويلة، وعليه تكون الفجوة الزمنية الأكثر ملائمة هي أكثر من 5 سنوات لإثبات فاعلية هذا المتغير، حيث أن هذا ما تم التوصل إليه فيما يخص الأثر السالب في فجوته الزمنية "سنتين" على الإنتاجية الكلية لدلالة على

عجز الدولة التعامل مع الاستثمارات الضخمة فوراً بسبب قدرتها المحدودة على استيعاب هذه الاستثمارات الضخمة و بطء تنفيذها؛

- أثر إيجابي للكتلة النقدية على المدى القصير، الذي قدر معاملته بـ (0,61)، وبالتالي فإن أي زيادة بـ 1% تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية الكلية بمقدار 0,61%، وهذا مطابق للنظرية الاقتصادية التي تبين أن للكتلة النقدية تأثير موجب، وهذا التأثير الموجب في الجزائر راجع لضخ كتلة نقدية هائلة خلال البرامج التنموية منذ 2001 لتلبية احتياجات الاقتصاد الفورية للتمويل والإنتاج، حيث نلاحظ أنه يقل هذا الأثر مع مرور الوقت هذا ما يتبين من خلال معامل الكتلة النقدية المتأخرة بسنتين التي بلغت (0,56) إلى حين زوال هذا الأثر الإيجابي وانعكاسه إلى أثر سلبي في المدى الطويل هذا ما تم تبينه من خلال معادلة التكامل المشترك؛

- هناك تأثير إيجابي ومعنوي للاستثمارات الأجنبية المباشرة على الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، وقدرت مرونته في المدى القصير (0,03) مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، مما يعني أي زيادة في الاستثمار الأجنبي بـ 1% يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بـ 0,03%، وتوافق هذه النتيجة النظرية الاقتصادية، وبالمقارنة مع المرونات نجد للاستثمار الأجنبي تأثير أكبر في الفترة طويلة الأجل بالنظر للفترة القصيرة، وهذه النتيجة منطقية حيث أنه في المدى القصير ونظراً للتعقيدات والإجراءات الإدارية المطولة والمكلفة التي تعرقل أعمال المستثمرين في المدى القصير، مما تؤجل هذا الاستثمار إلى حين تسوية هذه الإجراءات للشروع في العملية الاستثمارية الإنتاجية التي تكون تأثيرها في المدى الطويل أكبر فاعلية؛

- يتضح أن التضخم له علاقة عكسية مع الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج في المدى القصير (قدرت المرونة بـ -0,03)، حيث أن كل زيادة في معدل التضخم بـ 1% تؤدي إلى خفض الإنتاجية الكلية بمقدار 0,03% هذا ما يتوافق مع النظرية الاقتصادية، حيث تأثيره في المدى القصير أقل من تأثيره على المدى الطويل (0,09-) وهذه النتيجة منطقية؛

- اتضح أنه لا يوجد تأثير معنوي لأسعار سعر الصرف (تخفيض قيمة العملة المحلية) في المدى القصير، وبلغت المرونة الجزئية للإنتاجية الكلية بالنسبة لأسعار سعر الصرف  $(-0,18)$ ، أي كلما يرتفع سعر الصرف الحقيقي بـ 1% تنخفض الإنتاجية الكلية بـ 0,18%، وهذا من الطبيعي لأن التخفيض في قيمة العملة المحلية (ارتفاع سعر الصرف الحقيقي) لا يؤدي مباشرة إلى تحسن في الميزان التجاري بل يحتاج لبعض الوقت، وهذا الأثر المعروف في الاقتصاديات بأثر المنحنى (J)، الذي يبين أثر سعر الصرف على الميزان التجاري الذي يعرف تدهور في المراحل الأولى وبعد ذلك يبدأ في عودة التحسن على المدى الطويل، هذا ما يخدم ويؤثر في معدلات نمو الإنتاجية الكلية وبالتالي النمو الاقتصادي على المدى الطويل؛

- الأثر ايجابي لرأس المال البشر على نمو الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج في الأجل القصير، وقدرت مرونته  $(0,4)$ ، وبالتالي فإن أي زيادة بـ 1% تؤدي إلى زيادة الإنتاجية الكلية بمقدار 0,4%، وهذا ما يوافق النظرية الاقتصادية التي تبين الأثر الايجابي للتعلم على النمو الاقتصادي، حيث نلاحظ أن أثر معامل رأس المال البشري المتأخرة بسنتين مرتفع، بلغ معامل تأثيره  $(0,53)$ ، ويمكن تفسير هذا الأثر على المدى القصير بكون عدد كبير من الثانويين يتوجهون مباشرة إلى سوق الشغل من خلال ممارسة أي حرفة وبالتالي يتم إدماجهم في سوق الشغل مما يساهم في الرفع من معدل الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، عكس المدى الطويل فالملاحظ من معادلة التكامل المشترك أن تأثير رأس المال البشري سالب كون في المدى الطويل وزيادة متخرجين الجامعات يتم التعويل على الفئة الأخيرة في سوق الشغل لرفع كفاءة الإنتاجية الكلية ومن ثمّ النمو الاقتصادي، وهكذا يكون زوال التأثير الايجابي لرأس المال البشري على الإنتاجية. (يختلف التعليق على تأثير رأس المال البشري على النمو الاقتصادي حسب نوع المتغير المعتمد عليه، حيث تمّ الاعتماد في هذه الدراسة التطبيقية على عدد المسجلين في الثانوية)، وبالمقارنة مع الدراسات السابقة التي استخدمت عدد المسجلين في الثانوية كمتغير يعبر عن رأس المال البشري في

الجزائر، فتوصلت دراسة "هني محمد نبيل" و"بن مريم محمد"<sup>18</sup> إلى نفس نتائج هذه الدراسة فقد توصلوا إلى أنه يوجد تأثير موجب بين النمو الاقتصادي ورأس المال البشري المتأخر بسنة وبلغت مرونته (0,66) أما بالنسبة لرأس المال البشري المتأخر بستين فكانت مرونته الجزئية (0,33) واعتمدا على فترة دراسة من (1990-2009)، أما في دراسة أخرى لـ "شريف إبراهيم"<sup>19</sup> فقد تمّ التوصل للأثر السلبي لرأس المال البشري في النمو الاقتصادي المتأخر بسنة وبلغت مرونته (-0,03) أما بالنسبة لرأس المال البشري المتأخر بستين فكانت مرونته الجزئية موجبة (0,01) وبلغت مرونة رأس المال البشري في الفترة المتأخرة بثلاث سنوات (0,31)، حيث اعتمد على فترة دراسة من (1964-2010) واعتمد على ثلاث فجوات زمنية هذا ما جعل المرونات ضعيفة بالإضافة إلى الفترة التي تمّ الاعتماد عليها ما قبل 1970 والمعروفة بالأوضاع المزرية وتدني مستويات المعيشية وانتشار الأمية، هذا ما سبب في تباين المعاملات بين الدراسات الثلاث.

#### خاتمة:

جاءت الدراسة التطبيقية القياسية كآخر خطوة من هذه الدراسة، بعد حصر جميع المتغيرات المفسرة والمؤثرة في نمو الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج ونمو الناتج المحلي الإجمالي، وقد تم الاعتماد على فترة طويلة الأجل الممتدة من 1970 إلى 2011 وذلك للحصول على نتائج تقدير أكثر دقة وواقعية، ولقد تبين من خلال تحليل الدراسة باستخدام الأساليب القياسية الحديثة ما يلي:

— دلّت نتائج اختبار السكون للمتغيرات أن جميع المتغيرات غير ساكنة في مستواها ومتكاملة من الدرجة  $I(1)$ ، ماعدا لوغاريتم الكتلة النقدية ( $M_2$ ) متكامل من الدرجة  $I(2)$ ؛

<sup>18</sup> - هني محمد نبيل، بن مريم محمد، [2011]، «تقدير العلاقة بين النمو الاقتصادي ورأس المال البشري وفق نموذج سولو المطور باستخدام منهجية "MRW" في الجزائر»، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، يومي 13-14 ديسمبر، ص. 12.

<sup>19</sup> - شريف إبراهيم، [2012]، «دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الجزائر دراسة قياسية في الفترة 1964-2010»، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة شلف، العدد 8، ص. 37.

- تبين من اختبار تكامل المشترك أنه يوجد علاقة طويلة الأجل بين متغيرات النموذج الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج؛ الإنفاق الحكومي؛ الكتلة النقدية؛ الانفتاح التجاري؛ تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، رأس المال البشري "عدد المسجلين بالتعليم الثانوي"، معدل التضخم، سعر الصرف الحقيقي؛
- تم استخدام طريقة المربعات الصغرى لتقدير دالة الإنتاج النيوكلاسيكية "دالة كوب دوغلاس" الفردية للفترة الممتدة من 1970-2011 تحصلنا على إنتاجية رأس المال قدرت بـ  $(\alpha = 0,83)$  فإن أي زيادة في رصيد التراكم الخام للأصول الثابتة في الاقتصاد الجزائري بـ 1% يؤدي إلى زيادة الناتج المحلي الخام بـ 0,83%، وهي أكبر من إنتاجية العمالة التي بلغت (0,17)، أي أن أي زيادة في رصيد العمالة في الاقتصاد الجزائري بـ 1% يؤدي إلى زيادة الناتج المحلي الخام بـ 0,17%، ومنه فلمونة الكلية للإنتاج ذات غلة حجم ثابتة، وهي توافق فرضية دالة الإنتاج النيوكلاسيكية، وعلى هذا الأساس تم الاعتماد عليها في حساب الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج؛
- تم تقدير دالة الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وفق نظرية النمو الحديثة (النمو الداخلي)، باستخدام تقدير معادلة تكامل المشترك لتقدير العلاقة طويلة الأجل بين متغيرات النموذج، ثم عملنا على اشتقاق نموذج تصحيح الخطأ من معادلة التكامل المشترك لتقدير النموذج في المدى القصير ومعرفة تأثير المتغيرات المفسرة على الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج في المدى القصير، حيث اختلفت تأثيرات هذه المتغيرات بين المدى الطويل والقصير، فبعض المتغيرات كان لها تأثير فعال على الإنتاجية الكلية في المدى الطويل أكثر من المدى القصير، والبعض الآخر كان العكس بتأثير فعال في المدى القصير أكثر من المدى الطويل؛
- وفي الأخير يمكن القول أن النماذج المتوصل إليها مقبولة إحصائياً وهي تصب في نفس اتجاه النظرية الاقتصادية، فقد اجتازت جميع الاختبارات الإحصائية اللازمة لبعض المشاكل القياسية، وعليه يمكن الاعتماد عليها للوصول ولو لبعض الشيء من تحقيق معدلات نمو حقيقية ومستدامة.
- وعلى أساس النتائج السابقة ارتأينا إعطاء التوصيات التالية:

- ضرورة العمل على تطوير كفاءة العاملة الجزائرية وذلك عن طريق التعليم والتدريب، لزيادة إنتاجية الفئة المشتغلة ولرفع من مساهمتها في النمو الاقتصادي؛
- العمل على تبني سياسة اقتصادية من أجل تنويع هيكل الاقتصاد، والحد من التبعية لقطاع المحروقات، وضرورة الاعتماد على استثمارات منتجة بعيدة عن الصدمات الخارجية؛
- العمل على تشجيع الصادرات خارج قطاع المحروقات، والرفع من كفاءة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طبق المعايير الدولية، والاستفادة من مختلف الفرص التي تجلبها الاستثمارات الأجنبية والشراكة مع الاتحاد الأوروبي على حد سواء؛
- الإسراع في تنظيم المناخ المناسب للاستثمار المحلي سوء إداريا أو قانونيا والالتزام بسياسة واضحة وطويلة المدى فيما يخص تشجيع الاستثمارات الأجنبية وخصوصا والجزائر في إطار التحضير للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة؛
- تشجيع القطاع الخاص، وتهيئة له المناخ المناسب، للقيام بدوره فيما يخص دفع التنمية الاقتصادية، ولتخفيف العبء على الميزانية العامة للدولة؛
- تطوير وتفعيل السوق المالي وإصلاح البنوك في الجزائر، لاندماجها في النظام العالمي، وتدعيمها بما ينسجم وأهداف النمو؛
- ينبغي تجنب عدم الكفاءة في توسيع النفقات العمومية، وضرورة الاعتماد على الإنصاف في تسييرها بين مختلف القطاعات الاقتصادية؛
- العمل على تعزيز مصادر النمو الاقتصادي، وتعميق الإصلاحات الاقتصادية من أجل ضمان نمو مستدام في الأجل الطويل.

## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

#### مؤلفات:

- 1- عبد المجيد قدي، [2006]، «مدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية: دراسة تحليلية تقييمية»، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 2- عبد القادر مُجَّد عبد القادر عطية، [2005]، «الاقتصاد القياسي بين النظرية و التطبيق»، الدار الجامعية الإسكندرية.

#### مقالات:

- 3- إياد خالد شلاش المجالي، [2011]، «أثر المتغيرات الاقتصادية في حجم الاستثمار الأجنبي في بورصة عمان للأوراق المالية: دراسة تحليلية خلال الفترة 1994 - 2009»، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 4.
- 4- الخطيب ممدوح عوض، [2009]، «محددات النمو الاقتصادي في القطاع غير النفطي السعودي»، الإدارة العامة، المجلد 49، العدد 3.
- 5- الخطيب ممدوح، [2010]، «الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج في القطاع غير النفطي السعودي»، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 2، الكويت.
- 6- بلقاسم العباس ، وشاح رزاق، [2010]، «رأس المال البشري والنمو في الدول العربية»، حلقة نقاشية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- 7- عبد الحق بوعتروس، مُجَّد دهان، [2009]، «أثر التغير في التداول النقدي على الناتج المحلي في الاقتصاد الجزائري»، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 5.
- 8- علي عبد القادر علي، [2004]، «هل تؤثر السياسات الاقتصادية الكلية على معدلات النمو في الدول النامية؟»، سلسلة اجتماعات الخبراء "ب"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.

9- شريف إبراهيم، [2012]، «دور رأسمال البشري في النمو الاقتصادي في الجزائر دراسة قياسية في الفترة 1964-2010»، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة شلف، العدد 8.

مداخلات:

10- هني محمد نبيل، بن مريم محمد، [2011]، «تقدير العلاقة بين النمو الاقتصادي ورأس المال البشري وفق نموذج سولو المطور باستخدام منهجية "MRW" في الجزائر»، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، يومي 13-14 ديسمبر.

المراجع باللغة الأجنبية:

مؤلفات:

- 11-David Begg, & Autres, [2002], «Macro économie, (Adaptation Francaise: Bernad Bernier, Henri-Luis Védie)», 2<sup>o</sup> édition, Dunod, Paris.
- 12-Frédéric Teulon, [2010], «Croissance, Crises, et Développement», 9<sup>o</sup> édition, Puf, Paris.
- 13-Gregory N. Mankiw, [2003], «Macroéconomie», 3<sup>o</sup> édition, De Boeck Universités A.S.
- 14-Jean- Olivier Hairault, [2004], «La croissance: Théories et Régularités empiriques», Ed. Economica.
- 15-Philippe Aghion, Peter Howitt, [2009], «The Economics of Growth», The Mit Press, Cambridge, England.
- 16-Tasasa Jean- Paul, [2010], «Rappel et Recueil D'exercices de Macro-économie de long terme», Kinshasa.
- 17-Tasasa Jean- Paul, [2012], «Dérivation du Modèle Basique de Barro: Approche par l'optimisation dynamique non stochastique», One Pager Laréq, vol. 1, N° 005.

مواقع:

18- الديوان الوطني للإحصائيات: <http://www.ons.dz/>.

## واقع ممارسة التفكير الإستراتيجي

### دراسة تحليلية لآراء عينة من مسؤولي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة -الجزائر

أ. صبرينة ترغيني

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر

terghinisabrina@yahoo.fr

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى عينة من مسؤولي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة-الجزائر. وسيتم التعرف في هذه الدراسة على مفهوم التفكير الاستراتيجي والتركيز على معرفة درجة ممارسات التفكير الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين تختلف تبعا لنوع المؤسسة. حيث كانت نتائج ممارسة التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بدرجة متوسطة إلى قليلة. في حين كانت النتائج في المؤسسات العمومية محل الدراسة بدرجة قليلة إلى منعدمة. الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، تقييم الأوضاع الحالية، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية.

#### Abstract:

This study aims to highlight the reality of the practice of strategic thinking among a sample of officials of public institutions and economic of Biskra (Algeria). This study will identify the concept of strategic thinking and focus on the degree of knowledge of the practices of strategic thinking in the enterprises of the study sample.

The results showed that the practice of strategic thinking by the responsables depends on the type of enterprise. The results of the practice of strategic thinking in economic enterprises of the study sample vary from medium to few. While the results of the public enterprises vary from the low degree to non-existent.

**Keywords:** strategic thinking, evaluation of the current situation, strategy formulation, strategy implementation

#### مقدمة:

التفكير الإستراتيجي موضوع يتسم بالحدثة والندرة على مستوى التأطير والتصنيف ويعد من الموضوعات التي مازال سبر الغور فيها يتراوح بين الندرة والحدودية مما جعل الكثير من مفاهيمه وأبعاده لم تحسم على مستوى الفكر والتنظير. لذلك فالتفكير الإستراتيجي محطة فكرية تحتاج إلى التأمل والحوار بين الباحثين بسبب ندرة بل غياب، البحوث والدراسات الميدانية وفق دلائل تؤشرها أدبيات علم الإستراتيجية في ميدان الأعمال.<sup>1</sup> كما يعد التفكير الإستراتيجي مدخلا معاصرا ونمطا فكريا راق يسهم في تحقيق المواءمة بين الإمكانيات المنظمة وواقع المنافسة ومستقبل المنظمة من خلال دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل الأنشطة وتداخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية.

وبالرغم من أهمية التفكير الإستراتيجي وضرورته إلا أن الدلالات والمؤشرات تؤكد إهمال ممارسة هذا النوع من التفكير الراقي في منظمات الأعمال، وتشير نتائج إحدى الدراسات الميدانية إلى أن 90 % من المديرين عينة الدراسة الذين استطلعناهم آرائهم لا يمارسون التفكير الإستراتيجي بسبب عدم تدريبهم عليه.<sup>2</sup> من خلال ما سبق نطرح السؤال الرئيسي الآتي: ما هو واقع ممارسة التفكير الإستراتيجي في

#### المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ؟

من خلال هذا السؤال الرئيسي ندرج الأسئلة الفرعية التالية:

<sup>1</sup> العنزي سعد علي، علي صالح أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)، ص 395-396

<sup>2</sup> الدوري زكريا، علي صالح أحمد، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال (قراءات وبحوث) (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)، ص 25-27

- ما هي درجة ممارسة تقييم الأوضاع الحالية من ممارسات التفكير الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة؟
  - ما هي درجة ممارسة صياغة الإستراتيجية من ممارسات التفكير الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة؟
  - ما هي درجة ممارسة تطبيق الإستراتيجية من ممارسات التفكير الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة؟
- فرضيات الدراسة:** ومن أجل معالجة المشكلة السابقة تم وضع عدة فرضيات تعتبر الأكثر احتمالا للإجابة على التساؤلات السابقة وهي:
- لا يمارس تقييم الأوضاع الحالية لدى مسؤولي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة-الجزائر؛
  - لا تمارس صياغة الإستراتيجية لدى مسؤولي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة-الجزائر؛
  - لا يمارس تطبيق الإستراتيجية لدى مسؤولي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة-الجزائر.
- أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:
- التعرف على مدى ممارسة التفكير الإستراتيجي في المؤسسات العمومية والاقتصادية الجزائرية؛
  - تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة بما يساعد المؤسسات العمومية والاقتصادية الجزائرية؛
  - يؤمل أن تضيف الدراسة لبنة متواضعة إلى المكتبة العربية؛
  - إثارة اهتمام الكتاب والباحثين العرب لإجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال الهام.

## أولا: الإطار المفاهيمي للدراسة

1. **تعريف التفكير الإستراتيجي:** التفكير سلسلة من العمليات المعقدة التي تجري في الدماغ البشري بسرعة مذهلة، مهمتها تبسيط الأمور التي تشغل الذهن، وتحليلها إلى عناصر أولية قابلة للربط والمقارنة والعرض والتمثيل والتصوير، ومن ثم الخروج بتصور أو نظرية تشكل قاعدة ثابتة للتطبيق العملي، والتفكير

الحر يشكل عائقاً في وجه التخطيط لأنه يرهق الذهن بكثرة المعلومات التي لا لزوم لها في موضوع يجري التخطيط له بشكل محدد، ومن هنا نشأ ما يسمى بالتفكير الاستراتيجي، الذي هو موضوع دراستنا.<sup>3</sup> حيث يعرفه (Mintzberg) "بأنه طريق خاص للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة ينتج عنه رؤية شاملة ومتكاملة للمنظمة، ذلك من خلال عملية تركيبية تنتج عن حسن توظيف كل من الحدس والإبداع في صياغة التوجهات الاستراتيجية".<sup>4</sup>

في حين يعتبره آن ويلسون Ian Wilson بأنه التفكير حول الإستراتيجية، وهذا ما أشار إليه كل من (Pralhad & Hamel) بأنه "صناعة الهندسة المعمارية للإستراتيجية".<sup>5</sup> كما أشار إليه Bonn بأنه هو الطريق لحل المشكلات الإستراتيجية على أساس الدمج بين الأسلوب العقلاني المتقارب (Convergent) مع عمليات التفكير الخلاق المتباعد (Divergent Thinking)، ومثل هذا التوجه في العملية فإنه يركز على البحث في كيف أن المدراء في كنف المنظمة يحاولوا فهم واتخاذ القرارات الإستراتيجية في ظل البيئة المتسمة بالتعقيد، والغموض والتنافس،<sup>6</sup> لذلك فالتفكير الاستراتيجي يشير إلى تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية، من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف

<sup>3</sup> عيسى بن علي الملا، التفكير الاستراتيجي، مجلة الدفاع، العدد 2، أطلع عليه في (2012/4/6):

[www.al-defaa.com/detail.asp?innewsitemid=86823](http://www.al-defaa.com/detail.asp?innewsitemid=86823)

<sup>4</sup> Mintzberg Henry, **the fall and Rise of Strategic Planning**, Harvard Business Review, (January-February 1994), p 175

<sup>5</sup> Eton Lawrence, **Strategic Thinking**, A discussion paper, Ottawa Personnel Development and Resourcing Group, Public Service Commission Canada, (1999), p3-4

<sup>6</sup> الحوري فالح عبد القادر، شريف يونس طارق، إسهامات التعلم التنظيمي في تنمية التفكير الإستراتيجي دراسة تحليلية للوسط الأكاديمي في إطار واقع جامعة العلوم التطبيقية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد 1 (الأردن: 2010)، ص 6

المنظمة وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ،<sup>7</sup> في ضوء المفاهيم السابقة الذكر، يستخلص الآتي بصدد مفهوم التفكير الإستراتيجي:<sup>8</sup>

- هو تفكير تركيبي (Synthesis): أي التفكير بطريقة حدسية وإبداعية. وليس تحليلي (Analytic): أي التفكير بطريقة منطقية وعقلانية؛

- أساسه التوجه صوب المستقبل مستفيدا من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر؛

- انطلاقه نحو التعامل مع الكليات بمنظور اتسافي من الأعلى إلى الأسفل، وبتفأولية عالية؛

- اعتماده على القدرات الإنسانية وبخاصة الطاقات والقدرات العقلية.

## 2. أسباب نقص الدراسات في مجال التفكير الإستراتيجي: التفكير الإستراتيجي حديث التداول بين

الباحثين ما جعل مفاهيمه وأبعاده لم تحسم على مستوى الفكر والتنظير، والسبب وراء ندرة وربما غياب الدراسات في مجال التفكير الإستراتيجي يعود إلى جملة من الافتراضات التي يمكن تلخيصها في الآتي:

- هيمنة مفهوم التخطيط الإستراتيجي والذي كان يعد بديلا عن التفكير الإستراتيجي، بل أن البعض كان لا يرى أي اختلاف بينهما؛

- الاعتقاد السائد بأن التفكير الإستراتيجي نادرا ما يستخدم، ولا يلجأ إليه سوى عدد قليل جدا من الأفراد في مستوى الإدارة العليا؛

- اعتبار عملية الإستراتيجية عملية ميكانيكية مرتبة الخطوات ومن ثم فإن النتائج النهائية تتحقق بأسلوب ميكانيكي متتابع لا يحتاج إلى نمط إبداعي وابتكاري.<sup>9</sup>

حيث أن الافتراضات السابقة دامت إلى غاية بداية الثمانينات والتي شهدت صعودا وتحولا كبيرا

وجذريا في النظرة للتفكير الإستراتيجي وترافق هذا التحول مع كتابات (Ohmae)، (Mason) وتعززت

الدراسات بأعمال كل من (Mintzberg)، (Leidtka) حيث في مقالة كتبها هنري منتزبرغ (Henry

<sup>7</sup> قلش عبد الله، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35 (الجزائر: 2007)، ص 3

<sup>8</sup> الدوري زكريا، علي صالح أحمد، مرجع سابق، ص 30 (بتصرف)

<sup>9</sup> العنزي سعد علي، علي صالح أحمد، مرجع سابق، ص 395-396

(Mintzberg) المنشورة في مجلة هارفارد للأعمال *Harvard Business Review* عام 1994 تحت عنوان "صعود وسقوط التخطيط الإستراتيجي" جاء مصطلح التفكير الإستراتيجي " *Strategic thinking*" على أنه نوع خاص من التفكير يهتم بمعالجة البصيرة " *Henry Mintzberg* حيث أطره منتزبرغ بحيث أنه وضع مختلف جوانبه، وفرق بينه وبين التخطيط الإستراتيجي حيث يقول منتزبرغ بأن "التخطيط الإستراتيجي ليس هو ذاته التفكير الإستراتيجي". واعتمادا على أعمال *Mintzberg* قدمت *Jennan Leidtka* مقالة عام 1998 تحت عنوان: "*Strategic thinking can it be Taught*" وضّحت فيها مفهوم التفكير الإستراتيجي كما أنها أبرزت العناصر المشكلة له فعلى حد تعبير *Leidtka* "أنا أؤمن بأن التفكير الإستراتيجي يتكون من خمسة عناصر أساسية....."<sup>10</sup> ومن ثم توالت الأعمال حيث قدم كل باحث نموذج الخاص بناء على نموذج *Leidtka*.

### 3. خصائص التفكير الإستراتيجي: تتمثل في:

#### 1.3. الخصائص العامة: هي:

- أنه تفكير افتراقي أو تباعدي لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها؛
- هو تفكير تركيبي وبنائي يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه؛
- هو تفكير نظمي باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للإحداث؛

<sup>10</sup> Liedtka, M.J, *strategic thinking can it be Taught, long Range planning*, Vol: 31, N° 1, (1998), p 122

- هو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهود والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويبحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل؛
- هو تفكير تنافسي يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بان الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة وأهمية المنافسة تتمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي ترضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة، والاستراتيجيون مبالون للمخاطرة وللمنافسة التي تدفعهم لمواصلة التفكير في ما هو جديد؛
- يعد تفكيراً تطويرياً أكثر منه إصلاحياً لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ولذلك يوصف بأنه استباقي وإن كان البعض يصفه بالثورية تارة وبالمثالية تارة أخرى؛
- متعدد الرؤى والزوايا فهو يتطلب النظر إلى الإمام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية. ومثلما يكون للخيال وللحدس دوره في طرح الأفكار التطويرية السابقة لزمناها فانه يوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاطراد في فهم المتغيرات المستقلة والمتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> عامر خضر الكبيسي، التفكير الإستراتيجي في منظمات الأعمال العامة: الخصائص والمبررات والمعوقات، الملتقى الإداري

الرابع (الجمعية السعودية للإدارة السعودية)، المملكة العربية السعودية، 2006، ص1

أنظر الموقع: <http://edueast.gov.sa>

**2.3. الخصائص الهيكلية: وتضم المؤشرات الآتية:**

- **المستوى الاستراتيجي:** والذي يهمنا في هذا المقام تساؤل مفاده في أي مستوى من المستويات الإستراتيجية يتركز التفكير الاستراتيجي. وللإجابة نقول أن التفكير الاستراتيجي ينتشر بين مستوى إستراتيجية المنظمة ومستوى وحدات الأعمال. لأنهما المسئولان عن القرارات المصيرية للمنظمة؛
- **الرسمية:** وتعني استخدام القواعد في المنظمة، والرسمية تختلف باختلاف المستويات الإدارية فمن يعمل في المستويات العليا يتطلب رقابة أقل وحلول متفردة وحرية في الاختيار والتصرف. والرسمية ترتبط عكسياً مع عدم التأكد البيئي بسبب الحاجة العالية الاستجابة السريعة أي تقل الرسمية؛
- **الإغراق المعلوماتي:** حيث من الظواهر الخطيرة على القرار الإستراتيجي، تعرف بتجاوز كميات المعلومات المتاحة لصنع القرار. ولهذا يكون دور المفكر الاستراتيجي في اتخاذ القرارات أكثر حنكة من غيره لأنه أقل حساسية تجاه الإغراق المعلوماتي. وذلك لأنه يمتلك القدرة على فهم مغزى الاضطرابات التي تحدث في البيئة بطريقة مبدعة.<sup>12</sup>

**4. ممارسات التفكير الإستراتيجي: يمكن تقسيم ممارسات التفكير الإستراتيجي إلى:**

- 1.1. تقييم الأوضاع الحالية:** يقصد به تحليل وتقييم البيئة الداخلية والخارجية.
- 2.4. صياغة الإستراتيجية:** هي نتيجة لجهود كبير تقوم به الإدارة العليا لإجراء موازنة كبيرة بين متغيرات متعددة وضغوط هائلة من أصحاب المصلحة في البيئتين الخارجية والداخلية.
- 3.4. تطبيق الإستراتيجية:** مرحلة تختبر فيها مثابة الإدارة العليا ويتطلب ذلك توضيح ما ينبغي عليها أن تصل إليه والأسلوب الذي تنتهجه لتحقيق ذلك.<sup>13</sup>
- 5. القيمة المضافة من التفكير الإستراتيجي:** من العرض السابق للتفكير الإستراتيجي نرى بأنه يسهم في:

<sup>12</sup> الدوري زكريا، علي صالح أحمد، مرجع سابق، ص 72<sup>13</sup> نزار الركابي كاظم، الإدارة الإستراتيجية (العولة والمنافسة)، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، ص 230-279

- بلورة الإطار الفكري للنظر إلى المنظمة في محيطها الكلي وعلاقاتها الشمولية بدلا من اعتبارها صندوقا مغلقا لا يؤثر ولا يتأثر؛<sup>14</sup>
- بناء رؤى مستقبلية لكون التفكير الإستراتيجي موجها بالفرضيات ويعتمد على صيغة توجيه الأسئلة الصحيحة أكثر من إيجاد الأجوبة الصحيحة؛
- اغتنام أكبر عدد من الفرص الراجعة وإجهاض أكبر عدد ممكن من التهديدات، ويتحقق ذلك من خلال الوقت والسرعة المناسبة للاستجابة؛
- تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير؛<sup>15</sup>
- التأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلا من الانشغال بالحاضر والتفرغ الكلي لمشاكله والتي هي امتداد للماضي؛
- توحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات بدلا من تركيزها على الوسائل والجزئيات، وحسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصريحة والضمنية وحثها على الإبداع والابتكار؛
- تحقيق التكيف والتأقلم والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى الداعمة والمساندة للمنظمة؛
- التهيؤ والاستعداد للأزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها وإعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها؛
- تمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤى ووضع التصورات؛
- تقوية الولاء والانتماء والرضا بين العاملين وشدهم نحو الأهداف والغايات الإستراتيجية وإشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفاؤل والشفافية في أجواء المنظمات وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية؛

<sup>14</sup> إبراهيم نور محمود وآخرون، التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم متغير (الجزء الأول) (مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع:

بدون بلد، 2010)، ص 305

<sup>15</sup> الدوري زكريا، علي صالح أحمد، مرجع سابق، ص 276

- يعزز ثقة الأفراد والجماعات والمنظمات بذاتها وبهويتها ويوحد كلمتها ويبعث في النفوس الأمل ويشعرهم بقدرتها على المساهمة في صنعها لمستقبلها والمفاضلة بين خياراتها بدلا من الاستسلام للآخر والتسليم بتفوقه.<sup>16</sup>

#### 6. المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي: كثيرة نذكر منها:

- إن التغيرات السريعة الداعية له قد تؤدي إلى إفشال تطبيقاته أو إضعاف المنظمات على الاستمرار في تطبيقه لعدم القدرة على المواكبة لما يستجد، وإن تبني التفكير الاستراتيجي على صعيد المنظمات يكلفها وقتا وجهدا ومالا قد لا يتوافر لها، ثم إن انشغالها وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية والمتراكمة والمتعلقة بالاحتياجات الأساسية لعموم المواطنين قد يجعلها تنظر للتفكير الاستراتيجي على أنه ترف فكري وليس ضرورة ملحة، وعدم استقرار القيادات والكوادر المتخصصة وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات التخصص والتقاعد المبكر قد يصرف البعض عن التفكير للمستقبل الذي لن يعيشوه في منظماتهم، لذلك لا تزال الكثير من المنظمات ومن القيادات لا تفرق بين التخطيط البعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي الذي يعقب التفكير الاستراتيجي فتخلط بينهما ظنا منها أنها تعتمد عليه وهي ليست كذلك.

- إن غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية وغيرها من القطاعات يجعلها في مأمن ولا يدعوها للتفكير بجدية لتحديد مستقبلها طالما أنها في مأمن من المقارنة والمساءلة، ووجود الموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية لا يسمح لأية منظمة أن تفكر لبرامج ولأنشطة لسنوات قادمة وهي لا تضمن توافر الموارد لها ناهيك عن القيود التي تضعها القوانين واللوائح والموازنات التي لا تسمح به. والعادات والتقاليد المجتمعية التي تحث على التواكل وعدم التحسب وعلى الخوف من المستقبل ظنا بأن ذلك من أمور الغيب التي لا يجوز الخوض فيها ويكفي إن نقف عند العديد من الأمثال الشعبية التي ترسخ هذا التكاسل والتواكل بين عامة الناس. كما تلعب الضغوط والمصالح للجماعات و للأفراد دور في إبقاء الحال على ما

<sup>16</sup> إبراهيم نور محمود وآخرون، مرجع سابق، ص 306

هو عليه وتقاوم بكل ما أوتيت من قوة كل تغيير جوهري أو جذري يؤدي إلى الإضرار بمنافعها أو مراكزها أو إعادة هيكلة التركيبة الاجتماعية أو الوظيفية وفق استراتيجيات مستقبلية تحاول قوى التغيير والتطوير إدخالها.<sup>17</sup>

### ثانيا: الإطار المنهجي للدراسة

**1. المنهج المتبع:** للتحكم في الموضوع ارتأينا تبني المنهج الاستكشافي الذي يهدف إلى استكشاف هيكل دراسة يساعد على البحث عن الفهم والتفسير للظاهرة المدروسة بغية تحقيق نتائج نظرية من خلال خلق ترابط جديد بين المفاهيم، أما بالنسبة لنوع التحليل المستخدم فهو التحليل الكمي عن طريق استخدام الاستمارة في تحليل العلاقة بين المتغيرات.

**2. مجتمع الدراسة:** قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل لمسؤولين لأهم المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة-الجزائر، وترجع أسباب اختيار مجتمع هذه الدراسة فقط لكونه يحقق أغراض الدراسة. حيث تم توزيع 66 استبانة على مسؤولي المؤسسات، في حين تم استرداد 57 استبانة بنسبة 86% وهي نسبة جيدة.

**3. أداة جمع البيانات:** من أجل استكمال إجراءات الدراسة الميدانية وجمع مختلف البيانات والمعلومات اعتمدنا على الاستبانة التي تعتبر من أهم وسائل جمع البيانات، لذلك قمنا بها لمعرفة رأي مسؤولي المؤسسات محل الدراسة، واشتملت الاستبانة على أسئلة انقسمت إلى جزأين:

**1.3. الجزء الأول:** أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوث كالسن، الجنس، المنصب المشغول.

**2.3. الجزء الثاني:** ويتعلق هذا الجزء بموضوع الدراسة تضمن أسئلة لمعرفة آراء المسؤولين حول ممارسة التفكير الإستراتيجي في مؤسستهم. وتضم (33) عبارة موزعة على النحو الآتي:

— العبارات (1- 16) وتعلق بتقييم الأوضاع الحالية؛

<sup>17</sup> عامر خضر الكبيسي، مرجع سابق، ص 3

– العبارات (17-24) تتعلق بصياغة الإستراتيجية؛

– والعبارات (25-33) وتعلق بتطبيق الإستراتيجية.

#### 4. صدق وثبات أداة القياس:

##### 1.4. صدق أداة الدراسة: يمكن تقسيمه إلى:

– **الصدق الظاهري:** قامت الباحثة بعد تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة ثم القيام بعرضها على بعض من المحكمين. وقد استفادت الباحثة من ملحوظات ومقترحات أولئك المحكمين في بناء تلك الأداة وتعرف على مدى صلاحية العبارات وقد أعاد المحكمون الأداة بعد إبداء آرائهم وملحوظاتهم وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصيانة ووضعت في صورتها النهائية.

– **الصدق البنائي:** لم تكتف الباحثة في معرفة صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري للأداة بل قامت بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة وجميع عبارات الاستمارة.

جدول (1): معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من فقرات كل محور

| معامل الارتباط | محاور أداة الدراسة    |
|----------------|-----------------------|
| 0.732          | تقييم الأوضاع الحالية |
| 0.729          | صياغة الإستراتيجية    |
| 0.781          | تطبيق الإستراتيجية    |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (1) أن الدرجة الكلية لمعاملات ارتباط ممارسات التفكير الاستراتيجي بلغت

0.74 وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الاستمارة.

**2.4. ثبات أداة الدراسة:** قد تم استخدام اختبار (ألفا كرونباخ a) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة a للاستبانة الكلية = 89 % وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%)، كما أن قيمة a بالنسبة لكل محور أعلى من النسبة المقبولة 60%، والجدول التالي يوضح ذلك.

**الجدول (2): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة**

| معامل الثبات | محاور أداة الدراسة    |
|--------------|-----------------------|
| 0.899        | تقييم الأوضاع الحالية |
| 0.883        | صياغة الإستراتيجية    |
| 0.902        | تطبيق الإستراتيجية    |
| 0.89         | الثبات الكلي          |

**المصدر:** من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

- 5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** لأغراض التحليل الإحصائي فقد تم استخدام الأساليب والمؤشرات الإحصائية الآتية:
- استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات لولاية بسكرة-الجزائر؛
  - معامل الارتباط من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة؛
  - اختبار (ألفا كرونباخ).

### ثالثا: تحليل ومناقشة النتائج

- 1. تحليل نتائج الدراسة الميدانية:** سنحاول في هذه النقطة معرفة درجة ممارسات التفكير الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة، لهذا حاولنا استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات في كل محور من محاور ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية

بسكرة-الجزائر، ومن ثم تم استخراج المتوسطات بشكل عام لكل محور من محاور ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات محل الدراسة، وفيما يلي توضيح ذلك.

### 1.1. تحليل نتائج المحور الأول: تقييم الأوضاع الحالية:

بالنظر إلى الجدول (3) الموالي يتبين أن متوسطات عبارات تقييم الأوضاع الحالية من ممارسات التفكير الاستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة نجد أنها تتراوح بين 2.48-3.16 وقد بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور 2.59، لذلك فإن درجة ممارسة تقييم الأوضاع الحالية من ممارسات التفكير الاستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات محل الدراسة لولاية بسكرة كانت بدرجة متوسطة، ويلاحظ تفاوت أغلب استجابات مجتمع الدراسة على عبارات هذا المحور وفق الحدود التي وضعناها ما بين متوسطة وقليلة. حيث كانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (1) بمتوسط بلغ 3.16، والتي تنص على " أشجع موظفي المؤسسة على إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (8) بمتوسط بلغ 3.04 والتي تنص على " أحدد أهداف المؤسسة المستقبلية"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (5) بمتوسط بلغ 3.00 والتي تنص على "أتعرف على مستجدات التقنية عند وضع خطة المؤسسة".

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أغلب مسؤولي المؤسسات محل الدراسة لولاية بسكرة يشجعون موظفي المؤسسة على إظهار أفكارهم واقتراحاتهم فيما يخدم المؤسسة، وهذا يتيح لمسؤولي المؤسسات فرصة التعرف على كثير من المستجدات التي تؤثر على المؤسسة مما يؤدي إلى مراعاتها عند وضع الخطة. في حين كانت أدنى ثلاث عبارات لاستجابات مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم (3)، بمتوسط بلغ 2.51 والتي تنص على "أحلل الإمكانيات المادية للمؤسسة عند وضع خطة المؤسسة"، واحتلت المرتبة الخامسة عشر العبارة رقم (6)

بمتوسط بلغ 2.50 والتي تنص على "أحلل عوامل المنافسة بين المؤسسة وباقي المؤسسات الأخرى عند وضع الخطة"، واحتلت المرتبة السادسة عشر العبارة رقم (9)، بمتوسط بلغ 2.48 والتي تنص على "أحلل إمكانيات موظفي المؤسسة من حيث مؤهلاتهم ومعارفهم ومهارتهم"

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم الأوضاع الحالية من ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى مسئولي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة-الجزائر

| الترتيب | رقم العبارة<br>في الأداة | ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات                                                  | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | التقدير     |
|---------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------|
| 1       | 1                        | أشجع موظفي المؤسسة على إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم<br>حول إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة | 3,16               | 1.814                | درجة متوسطة |
| 2       | 8                        | أحدد أهداف المؤسسة المستقبلية                                                         | 3.04               | 1.72                 | درجة متوسطة |
| 3       | 5                        | أتعرف على المستجدات عند وضع خطة المؤسسة                                               | 3,00               | 1.74                 | درجة متوسطة |
| 4       | 7                        | أحدد دور المؤسسة في المجتمع بدرجة واضحة                                               | 2.97               | 1.718                | درجة متوسطة |
| 5       | 11                       | أحدد نقاط الضعف الداخلية عند وضع الخطة                                                | 2.92               | 1.688                | درجة متوسطة |
| 6       | 13                       | أحدد التهديدات التي يمكن أن تتعرض بها المؤسسة                                         | 2.86               | 1.577                | درجة متوسطة |
| 7       | 12                       | أحدد نقاط القوة للمؤسسة عند وضع خطة المؤسسة                                           | 2.86               | 1.577                | درجة متوسطة |
| 8       | 2                        | أحدد مصادر الموارد التي تدعم المؤسسة                                                  | 2.79               | 1.669                | درجة متوسطة |
| 9       | 14                       | أحدد الفرص التي يمكن اغتنامها                                                         | 2.79               | 1.613                | درجة متوسطة |
| 10      | 15                       | أحلل أنشطة المؤسسة الرئيسية والثانوية                                                 | 2.67               | 1.45                 | درجة متوسطة |
| 11      | 16                       | تحديث التكنولوجيا المستعملة                                                           | 2.62               | 1.761                | درجة قليلة  |
| 12      | 4                        | أسعى إلى تهيئة بيئة محفزة للموظفين                                                    | 2.59               | 1.469                | درجة قليلة  |
| 13      | 10                       | أحلل طبيعة النظم والإجراءات المعمول بها في المؤسسة                                    | 2.59               | 1.482                | درجة قليلة  |
| 14      | 3                        | أحلل الإمكانيات المادية للمؤسسة عند وضع خطة المؤسسة                                   | 2.51               | 1.634                | درجة قليلة  |
| 15      | 6                        | أحلل عوامل المنافسة بين المؤسسة وباقي المؤسسات<br>الأخرى عند وضع الخطة                | 2.50               | 1.699                | درجة قليلة  |
| 16      | 9                        | أحلل إمكانيات موظفي المؤسسة من حيث مؤهلاتهم<br>ومعارفهم ومهارتهم                      | 2.48               | 1.655                | درجة قليلة  |
|         |                          | المتوسط العام                                                                         | 2.59               | 1.641                | درجة متوسطة |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن بعض مسؤولي المؤسسات يفتقرون إلى مهارات التحليل أو أن المهام والواجبات المكلفين بها من العمل اليومي لا تتيح لهم فرصة تطبيق مهارات التحليل، وبالتالي لا يعير مسؤولي المؤسسة اهتماماً لتحليل العمليات بل يركزون على النواتج النهائية المحققة من الخطة.

## 2.1 . تحليل نتائج المحور الثاني: صياغة الإستراتيجية:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لصياغة الإستراتيجية من ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة-الجزائر

| الترتيب | رقم العبارة<br>في الأداة | ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات                                          | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | التقدير     |
|---------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------|
| 1       | 20                       | أشرك موظفي المؤسسة في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة                         | 2.93               | 1.475                | درجة متوسطة |
| 2       | 18                       | أسعى لصياغة الإستراتيجية بناء على وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل | 2.90               | 1.592                | درجة متوسطة |
| 3       | 17                       | أضع السياسات والبرامج الإجرائية لتنفيذ الخطة                                  | 2.69               | 1.714                | درجة متوسطة |
| 4       | 19                       | أسعى لإثارة الكثير من المناقشات لأجل صناعة إستراتيجية ناضجة                   | 2.53               | 1.6                  | درجة قليلة  |
| 5       | 23                       | أسعى لصياغة إستراتيجية ابتكارية للمؤسسة                                       | 2.43               | 1.537                | درجة قليلة  |
| 6       | 22                       | أعتمد على الإبداع والحدس في صناعة الإستراتيجية                                | 2.29               | 1.567                | درجة قليلة  |
| 7       | 21                       | التواصل المستمر مع موظفي المؤسسة للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم                 | 2.18               | 1.703                | درجة قليلة  |
| 8       | 24                       | أحدد الأنشطة اللازمة لتنفيذ خطة المؤسسة                                       | 2.11               | 1.597                | درجة قليلة  |
|         |                          | المتوسط العام                                                                 | 2.50               | 1.598                | درجة قليلة  |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

وبالنظر إلى الجدول (4) يتبين أن متوسطات عبارات صياغة الإستراتيجية من ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات محل الدراسة نجد أنها تراوحت بين 2.93 - 2.11 حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور 2.50، لذلك فإن درجة ممارسة صياغة الإستراتيجية من ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة كانت بدرجة قليلة، ويلاحظ تفاوت أغلب استجابات مجتمع الدراسة على عبارات هذا المحور وفق المحك الذي وضعناه بين متوسطة وقليلة. حيث كانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (20) بمتوسط بلغ 2.93، والتي تنص على "أشرك موظفي المؤسسة في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (18) بمتوسط بلغ 2.90 والتي تنص على "أسعى لصياغة الإستراتيجية بناء على وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (17)، بمتوسط بلغ 2.69 والتي تنص على "أضع السياسات والبرامج الإجرائية لتنفيذ الخطة".

ويعود السبب في ذلك إلى أن مسؤولي المؤسسات يستندون في وضع الخطة المؤسسية على جميع الإمكانيات المتوفرة لهم، وتحديد الأهداف التي يمكن أن يتم تحقيقها خلال العمل، وهذا يتم بناء على وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل وما يمكن توفيره لخدمة الأهداف.

في حين كانت أدنى ثلاث عبارات لاستجابات مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم (22)، بمتوسط بلغ 2.29 والتي تنص على "أعتمد على الإبداع والحدس في صناعة الإستراتيجية"، واحتلت المرتبة السابعة العبارة رقم (21) بمتوسط بلغ 2.18 التي تنص على "التواصل المستمر مع موظفي المؤسسة للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم"، واحتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم (24)، بمتوسط بلغ 2.11 والتي تنص على "أحدد الأنشطة اللازمة لتنفيذ خطة المؤسسة"

"ويعود السبب في ذلك إلى أن بعض مسؤولي المؤسسات لا يركزون على عملية إشراك موظفي المؤسسة في وضع الخطة المؤسسية، وذلك لأنهم يعتقدون أن ذلك من مسؤولياتهم وواجباتهم، وبالتالي تكون عملية

إشراك موظفي المؤسسة في وضع الخطة المؤسسية قليلة، كما أنه قد لا يكون هناك تصور لدى مسؤولي المؤسسات عن طريقة وضع الخطة الإستراتيجية وبالتالي يكون هناك ضعف في بعض جوانبها.

### 3.1. تحليل نتائج المحور الثالث: تطبيق الإستراتيجية:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق الإستراتيجية من ممارسات التفكير

الإستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة-الجزائر

| الترتيب | رقم العبارة<br>في<br>الأداة | ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات                                   | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | التقدير    |
|---------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------|
| 1       | 25                          | أخاطر عند تطبيق الإستراتيجية                                           | 2.22               | 1.71                 | درجة قليلة |
| 2       | 30                          | أشجع موظفي المؤسسة على التعاون أثناء تنفيذ الخطة                       | 2.22               | 1.721                | درجة قليلة |
| 3       | 27                          | أفكر أولاً قبل أن أطبق الإستراتيجية                                    | 2.18               | 1.671                | درجة قليلة |
| 4       | 32                          | أعتبر التفكير الإستراتيجي بأنه صناعة الهندسة المعمارية<br>للإستراتيجية | 2.16               | 1.655                | درجة قليلة |
| 5       | 31                          | أستثمر الموارد المادية للمؤسسة بكفاءة لتحقيق أهداف<br>الخطة            | 2.15               | 1.629                | درجة قليلة |
| 6       | 26                          | أراجع الهيكل التنظيمي للمؤسسة للتأكد من مناسبتها<br>للخطة              | 2.13               | 1.636                | درجة قليلة |
| 7       | 33                          | أطبق الإستراتيجية بطرق إبداعية بعيداً عن الرتابة<br>الفكرية            | 2.11               | 1.574                | درجة قليلة |
| 8       | 29                          | أنمي الشعور بأهمية التطوير والإبداع لدى موظفي<br>المؤسسة               | 2.09               | 1.569                | درجة قليلة |
| 9       | 28                          | أستثمر الطاقات البشرية لتحقيق أهداف الخطة                              | 2.06               | 1.558                | درجة قليلة |
|         |                             | المتوسط العام                                                          | 2.14               | 1.635                | درجة قليلة |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

وبالنظر إلى الجدول (5) يتبين أن متوسطات عبارات تطبيق الإستراتيجية من ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة نجد أنها تراوحت بين 2.06- 2.22 حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور 2.14 ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة تطبيق الإستراتيجية من ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة كانت بدرجة قليلة، ويلاحظ انخفاض جميع استجابات مجتمع الدراسة على عبارات هذا المحور. حيث كانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (25) بمتوسط بلغ 2.22، والتي تنص على "أخطر عند تطبيق الإستراتيجية"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (30) بمتوسط بلغ 2.22 والتي تنص على "أشجع موظفي المؤسسة على التعاون أثناء تنفيذ الخطة"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (27) بمتوسط بلغ 2.18 والتي تنص على "أفكر أولاً قبل أن أطبق الإستراتيجية"

في حين كانت أدنى ثلاث عبارات لاستجابات مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم (33) بمتوسط بلغ 2.11 والتي تنص على "أطبق الإستراتيجية بطرق إبداعية بعيدا عن الرتابة الفكرية"، واحتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم (29) بمتوسط بلغ 2.09 والتي تنص على "أنمي الشعور بأهمية التطوير والإبداع لدى موظفي المؤسسة"، واحتلت المرتبة التاسعة العبارة (28)، بمتوسط بلغ 2.06 والتي تنص على "أستثمر الطاقات البشرية لتحقيق أهداف الخطة".

وربما يعود السبب في ضعف هذا الجانب إلى أنه لا تتوافر الإمكانيات اللازمة لمسؤولي المؤسسة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، وهذا قد يعود إلى وجود خلل في وضع الخطة نفسها، وكذلك قد تكون صلاحياتهم مقيدة ويجب الرجوع في القرارات إلى الجهة الأعلى.

#### 4.1. تحليل نتائج الفروق بين متوسطات استجابات مسؤولي المؤسسات لولاية بسكرة حول ممارسات التفكير الإستراتيجي وفقا لمتغير نوع المؤسسة (عمومية/ اقتصادية)

الجدول (6): نتائج الفروق بين متوسطات استجابات مسؤولي المؤسسات لولاية بسكرة -الجزائر حول ممارسات التفكير الإستراتيجي وفقاً لنوع المؤسسة

| المتغيرات  | العدد | المتوسط الحسابي | قيمة Z | مستوى الدلالة |
|------------|-------|-----------------|--------|---------------|
| العمومية   | 13    | 26.32           | -2.251 | 0.024         |
| الاقتصادية | 44    | 38.08           |        |               |

عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

يظهر من الجدول (6) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات مسؤولي المؤسسات لولاية بسكرة حول ممارسات التفكير الإستراتيجي وفقاً لمتغير نوع المؤسسة، حيث بلغت قيمة Z المحسوبة (-2.251)، وكانت الفروق لصالح مسؤولي المؤسسات الاقتصادية بالمقارنة مع مسؤولي المؤسسات العمومية، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمسؤولي المؤسسات العمومية 26.32، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمسؤولي المؤسسات الاقتصادية 38.08.

ويرجع السبب في ذلك إلى أن المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية تحتم على مسؤوليها تبني التفكير الإستراتيجي ولو بنسب قليلة ومتوسطة مقارنة مع المؤسسات العمومية التي لا تتعرض للمنافسة وتخضع للقوانين التي تحكمها، فالمسؤولين في المؤسسات العمومية تكون صلاحياتهم مقيدة ويجب الرجوع في القرارات إلى الجهات العليا.

**2. مناقشة النتائج:** تشير النتائج إلى أن ممارسات التفكير الإستراتيجي (تقييم الأوضاع الحالية، صياغة الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية) في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كانت بدرجة متوسطة إلى قليلة وربما يعود ذلك إلى ما أشار إليه الخفاجي في كتابه بأن "نتائج إحدى الدراسات الميدانية تشير إلى أن 90% من المديرين عينة الدراسة الذين استطلعتهم آراءهم لا يمارسون التفكير الإستراتيجي بسبب عدم تدريبهم عليه". والملاحظ من النتائج أن ممارسات التفكير الإستراتيجي (تقييم الأوضاع الحالية، صياغة

الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية) في المؤسسات العمومية أقل مما عليه في المؤسسات الاقتصادية ويعود ذلك إلى أن المؤسسات العمومية تخضع لقوانين وإجراءات تحكمها ومعزل عن المنافسة فيما بينها، على عكس المؤسسات الاقتصادية التي تكون عرضة للمنافسة مما يدفعها إلى تبني التفكير الإستراتيجي. وأظهرت نتائج دراستنا هذه:

- درجة متوسطة لممارسة تقييم الأوضاع الحالية من ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات الاقتصادية لولاية بسكرة-الجزائر، وتبعا لنتائج مقارنة ممارسة التفكير الإستراتيجي بين المؤسسات الاقتصادية والعمومية ستكون ممارسة تقييم الأوضاع الحالية في المؤسسات العمومية بدرجة أقل؛
- درجة قليلة لممارسة صياغة الإستراتيجية من ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات الاقتصادية لولاية بسكرة-الجزائر، وتبعا لنتائج مقارنة ممارسة التفكير الإستراتيجي بين المؤسسات الاقتصادية والعمومية ستكون الممارسة منعدمة في المؤسسات العمومية؛
- درجة قليلة لممارسة تطبيق الإستراتيجية من ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات الاقتصادية لولاية بسكرة-الجزائر، وتبعا لنتائج مقارنة ممارسة التفكير الإستراتيجي بين المؤسسات الاقتصادية والعمومية ستكون الممارسة منعدمة في المؤسسات العمومية.

### خاتمة:

من خلال هذه الدراسة حاولنا معرفة واقع ممارسة التفكير الإستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات الاقتصادية لولاية بسكرة-الجزائر، وكانت النتيجة بأن درجة ممارسة التفكير الإستراتيجي لدى المسؤولين تختلف تبعا لنوع المؤسسة، وما أثبتته هذه الدراسة أن ممارسات التفكير الإستراتيجي (تقييم الأوضاع الحالية، صياغة الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية) في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كانت بدرجة قليلة إلى متوسطة ويعود السبب في ذلك إلى عدم تدريب المسؤولين عليه، أما المؤسسات العمومية فنجدتها

ممارسة قليلة إلى منعدمة ويعود السبب في ذلك القيود التي تضعها القوانين واللوائح والموازنات التي لا تسمح به.

وعلى العموم استنادا لما تم عرضه ومناقشته من مبادئ وأسس وأفكار خاصة بالتفكير الإستراتيجي يمكن استنتاج الآتي:

- التفكير الإستراتيجي ضرورة ملحة وليس ترف يمكن الاستغناء عنه من طرف المؤسسات؛
- فوائد وإيجابيات التفكير الإستراتيجي على المؤسسات كثيرة خاصة على المدى البعيد.

#### قائمة المراجع:

#### المراجع باللغة العربية:

#### المؤلفات

1. العنزي سعد علي، علي صالح أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)؛
2. الدوري زكريا، علي صالح أحمد، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال (قراءات وبحوث) (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)؛
3. إبراهيم نور محمود وآخرون، التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم متغير (الجزء الأول) (بدون بلد: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010) ؛
4. نزار الركابي كاظم، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004) ؛

#### مقالات:

5. الحوري فالح عبد القادر، شريف يونس طارق، إسهامات التعلم التنظيمي في تنمية التفكير الإستراتيجي دراسة تحليلية للوسط الأكاديمي في إطار واقع جامعة العلوم التطبيقية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد 1 (الأردن: 2010)؛

6. قلش عبد الله، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35 (الجزائر: 2007).

المدخلات:

7. عامر خضر الكبيسي، التفكير الإستراتيجي في منظمات الأعمال العامة: الخصائص والمبررات والمعوقات، الملتقى الإداري الرابع (الجمعية السعودية للإدارة السعودية)، المملكة العربية السعودية، 2006.

مواقع إلكترونية:

8. عيسى بن علي الملا، التفكير الاستراتيجي، مجلة الدفاع، العدد 2؛  
9. [www.al-defaa.com/detail.asp?innewsitemid=86823](http://www.al-defaa.com/detail.asp?innewsitemid=86823)

المراجع باللغة الأجنبية:

#### Journaux:

10. Eton Lawrence, **Strategic Thinking**, A discussion paper, Ottawa Personnel Development and Resourcing Group, Public Service Commission Canada, (1999) ;
11. Liedtka, M.J, **strategic thinking can it be Taught**, long Range planning, Vol: 31, N° 1, (1998) ;
12. Mintzberg Henry, **the fall and Rise of Strategic Planning**, Harvard Business Review, (January-February 1994).

## الآثار المصرفية للأزمة المالية والاقتصادية العالمية على الجزائر

أ. سليم مجلخ

جامعة باجي مختار - عنابة

asalim2424@gmail.com

## ملخص:

ظهرت مع بداية القرن 21 أزمة مالية شبيهة بأزمة 1929، حيث نشأت وتطورت من أزمة عقار إلى أزمة مالية في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتقلت وانتشرت في بقية دول العالم، بعد أن أصبحت أزمة اقتصادية أدت إلى ركود اقتصادي عالمي حاد، تسببت في أزمة بطالة خانقة، وقد اختلفت الآثار الناجمة عن هذه الأزمة باختلاف الدول من حيث متانة وقوة ارتباطها بالاقتصاد الأمريكي والعالمي، وقد انتقلت الأزمة إلى الجزائر كغيرها من دول العالم عبر قنوات غير مباشرة، واختلفت تداعياتها و آثارها باختلاف القطاعات والمجالات.

ونحاول من خلال هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على آثار الأزمة المالية والاقتصادية العالمية على

الجهاز المصرفي الجزائري.

**الكلمات المفتاحية:** الأزمة المالية والاقتصادية العالمية، النظام المصرفي الجزائري، الآثار المصرفية، الإجراءات المتخذة.

**Abstract:**

With the beginning of the 21<sup>st</sup> century, appears a financial crisis similar to the crisis of 1929. It has originated and evolved from the crisis of real estate into financial crisis in the United States, then moved and spread to the rest of the world countries. It led to a sharp global recession that a hard unemployment crisis. Its effects are different according to the countries differences in terms of its power and strength of association with the U.S. economy and the global economy. The crisis has moved to Algeria, through indirect channels, its repercussions and effects have varied according to the sector and domains.

Through this research, we are trying to shed light on the effects of the global financial and economic crisis on the Algerian banking system.

**Key words:** the global financial and economic crisis, the Algerian banking system, banking effects, the taken procedures.

#### مقدمة:

ظهرت مع نهاية سنة 2007 وبداية 2008 أزمة مالية في الولايات المتحدة الأمريكية سرعان ما تحولت إلى أزمة اقتصادية، وقد انتشرت وانتقلت هذه الأزمة إلى بقية دول العالم بصفة مباشرة و/أو غير مباشرة، وأصبحت بذلك تشكل موضوع نقاش بالنسبة لعامة الناس وخاصتهم من: رجال الدين، السياسيين، الاقتصاديين، الصحافة.... الخ، ويعتبر الاقتصاد الجزائري من الاقتصاديات المغلقة في العالم، فارتباطه بالاقتصاد العالمي ضعيف، وبالتالي فانتهال الأزمة المالية والاقتصادية العالمية إليه كان عبر قنوات غير مباشرة، وقد اختلفت الآراء حول حجم الآثار الناجمة عن الأزمة المالية والاقتصادية العالمية والقطاعات الأكثر تضررا، ويعتبر النظام المصرفي الجزائري غير مرتبط بالاقتصاد الأمريكي والعالمي خاصة في ظل غياب سوق حقيقية للأوراق المالية، ونحاول من خلال هذا البحث الإجابة على الإشكالية التالية:

ما هي الإفرازات الناجمة عن الأزمة المالية والاقتصادية العالمية على القطاع المصرفي الجزائري؟ وما هي السياسات والإجراءات المتخذة من قبل السلطات الوطنية لحماية وتفعيل الاقتصاد الوطني عامة والقطاع المصرفي خاصة؟

#### فرضية البحث:

نحاول من خلال هذا البحث إثبات صحة الفرضيات التالية:

- تطورت الأزمة وانتشرت عبر مراحل لتصل إلى الجزائر عبر قنوات مباشرة و/أو غير مباشرة؛
- قد يتأثر النظام المصرفي الجزائري بإفرازات الأزمة المالية والاقتصادية العالمية بدرجات مختلفة ومتفاوتة؛
- يمكن للجزائر أن تعتمد إجراءات وسياسات وقائية للتقليل من مخاطر الأزمة المالية والاقتصادية العالمية.

## أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهمية بالغة كونها تعالج أحد المواضيع الهامة (الأزمة المالية والاقتصادية العالمية)، من خلال تحديد آليات انتقال الأزمة إلى الجزائر، وآثارها على مختلف الجوانب المرتبطة بالجانب المصرفي وصولاً إلى أهم التدابير المنتهجة والمعتمدة من قبل السلطات الجزائرية للتحكم في انعكاسات الأزمة.

## أهداف الدراسة: يمكن حصرها في النقاط الآتية:

- تقديم بعض الجوانب المتعلقة بالأزمة المالية والاقتصادية العالمية؛
- التعرف على آليات وطرق انتقال الأزمة إلى الجزائر؛
- تقديم النظام المصرفي الجزائري وهيكله؛
- تحديد آثار الأزمة المالية والاقتصادية العالمية على مختلف المتغيرات والجوانب المصرفية؛
- التعرف على ردود فعل السلطات الجزائرية اتجاه إفرازات الأزمة المالية والاقتصادية العالمية.

## أهداف الدراسة: يمكن حصرها في النقاط التالية:

- تقديم بعض الجوانب المتعلقة بالأزمة المالية والاقتصادية العالمية؛
- التعرف على آليات وطرق انتقال الأزمة إلى الجزائر؛
- تقديم النظام المصرفي الجزائري وهيكله؛
- تحديد آثار الأزمة المالية والاقتصادية العالمية على مختلف المتغيرات والجوانب المصرفية؛
- التعرف على ردود فعل السلطات الجزائرية اتجاه إفرازات الأزمة المالية والاقتصادية العالمية

## أولاً: الأزمة المالية والاقتصادية العالمية لسنة 2008

ظهرت الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 نتيجة لمجموعة من الجذور والتراكمات والبوادر والمعالن التي تفاعلت فيما بينها مشكلة مجموعة من الأسباب التي انفجرت معلنة عن ميلاد أزمة مالية موروثية عن أزمة عقارية ومتطورة إلى أزمة اقتصادية فيما بعد ومنقلة من أزمة دولة مست الولايات المتحدة الأمريكية إلى

أزمة عالمية مست وتداغت وأثرت على سائر دول المعمورة سواء المتقدمة أو المتخلفة بدرجات متفاوتة الخطورة، ولقد جعلت العالم بأسره يقف مصدوما ومشدودا وحائرا أمام خطورتها وتداعياتها، ففتحت المجال أمام النقاد والسياسيين للإدلاء بآرائهم وإلقاء اللوم على المتسببين فيها، كما فتحت المجال للمسؤولين والرؤساء لتقديم الوعود وبذل الجهود في سبيل احتواءها والتقليل من خطورتها، وفتحت المجال أمام الاقتصاديين والمفكرين لدراساتها وتقديم وصفات لعلاجها ومن ثم دخول التاريخ من خلالها، ومهما عبرنا عنها فإننا لن نتمكن من إعطاءها كامل حقها وهذا راجع لتشعبها، تغلغلها، تداخل عناصرها وأسبابها ومسبباتها.

**1- انتشار العدوى وانتقال الأزمة وتعممها:** بعد أن انفجرت الأزمة المالية في الولايات المتحدة الأمريكية، أخذت في الانتشار عبر مختلف دول العالم، وذلك بدرجات مختلفة باختلاف الدول وارتباطاتها بالولايات المتحدة الأمريكية، عبر ترابط الأسواق في ما بينها حسب ما أنتجته العولمة في شتى المجالات المالية والاقتصادية و.... الخ، وبالتالي انتقال عدوى الأزمة إلى خارج حدود الولايات المتحدة الأمريكية أمرا لا مفر منه، ضف إلى ذلك الهيمنة الكبيرة التي تفرضها الولايات المتحدة الأمريكية على سائر دول العالم باعتبارها أكبر قطب اقتصادي عالمي، ومن خلال سيطرتها على مختلف المنظمات التي تعتبر أضلاع العولمة وهي صندوق النقد الدولي الذي يمثل الجانب النقدي والبنك الدولي الذي يمثل الجانب المالي والمنظمة العالمية للتجارة التي تمثل الجانب التجاري، إضافة إلى منظمات أخرى.

وانتشار الأزمة خارج الولايات المتحدة الأمريكية يمر عبر العوامل التالية:<sup>1</sup>

**1-1- العامل الأول:** ويتعلق بكون الولايات المتحدة الأمريكية أكبر مستورد عالميا حيث تقدر وارداتها بـ 15.5 % من الواردات العالمية، وعليه ظهور بؤادر الانكماش والكساد على الاقتصاد الأمريكي سيؤثر على بقية دول العالم من خلال انكماش وتراجع قيمة صادراتها.

<sup>1</sup> فوزية غربي، أسباب الأزمة المالية العالمية وتداعياتها على الاقتصاديات العربية والجزائر، الملتقى الدولي حول أزمة النظام المالي والمصرفي الدولي وبديل البنوك الإسلامية، جامعة الأمير عبد القادر لعلوم الإسلامية قسنطينة، 05 - 06 ماي 2009، ص4-5

**1-2- العامل الثاني:** ويتعلق بسهولة تعويض الخسارة بالنسبة لأصحاب رؤوس الأموال من خلال قيامهم بالاستثمار في العديد من الأسواق المالية في آن واحد فإذا تعرضت أسهمهم في دولة ما للخسارة فإنهم يسحبون أموالهم المستثمرة إلى دولة أخرى لتعويض الخسارة أو تفاديها.

**1-3- العامل الثالث:** ويتعلق بالمخاوف من تقلبات سعر صرف الدولار السلبية مقابل العملات الرئيسية وهذه التقلبات لها شواهد كثيرة وتعني اقتصاديا حدوث خسارة في الاستثمارات بعملة الدولار سواء كانت في الولايات المتحدة نفسها أو خارجها، خاصة في الدول التي تعتمد على سعر صرف ثابت للدولار. وعليه فإن حدوث أزمة مالية في أمريكا سوف تؤدي إلى سحب الاستثمارات من الدولة المرتبطة بالدولار (بسعر صرف ثابت) لتتوطن في دول أخرى ذات عملات معومة.

**2- تطور الأزمة:** لقد مرت الأزمة الحالية بمجموعة من التطورات والتحولت السريعة، وعبر أربع موجات رئيسية تمثلت في أزمة عقار، أزمة مالية، أزمة اقتصادية وأزمة بطالة.

**1-2- الموجة الأولى أزمة عقار:** ظهرت الأزمة الحالية في بدايتها في شكل أزمة عقار فترعرعت وانتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث سمح القانون الأمريكي بتمليك البيوت بالنسبة للفئات المحدودة الدخل عن طريق الاقتراض، الأمر الذي دفع أسعار البيوت إلى الإرتفاع ونفس الشيء بالنسبة للسندات والأوراق المالية المرتبطة بها التي أخذت هي الأخرى منحني تصاعدي وقد تم تضخيم حجم الديون بالنسبة إلى حجم العقارات فتوسع الاقتصاد الافتراضي على حساب الاقتصاد الحقيقي والانتاجي، فبعد أن بدأت الأزمة في قطاع العقار انتقلت شرارتها لتشمل القطاع المالي (بنوك وبورصات).

**2-2- الموجة الثانية أزمة مالية:** بعد أن بدأت الأزمة في سوق العقار انتقلت إلى المؤسسات المالية (بنوك وبورصات) فمع انفجار أزمة العقارات أدى ذلك إلى حالة ذعر فتهافت المودعين على سحب أموالهم، مما ولد ضغط على البنوك لتلبية طلباتهم، وتشددت البنوك في منح قروض جديدة فتسبب ذلك في أزمة ائتمان وأزمة سيولة مما أدى إلى ظهور أزمة مالية أصابت القطاع المالي العالمي برمته وأدت لانهيار العديد من البنوك والمؤسسات المالية العالمية.

**3-2- الموجة الثالثة أزمة اقتصادية:** انتقلت الأزمة من مالية إلى اقتصادية فضربت الإقتصاد الانتاجي الحقيقي من خلال الركود الاقتصادي الناتج عن تراجع معدلات الاستهلاك والنمو العالميين.

**4-2- الموجة الرابعة أزمة بطالة:** بعد انحسار الأزميتين المالية والاقتصادية بدأت موجة سوق العمل (أزمة بطالة) التي بدأت تعصف بملايين العمال<sup>2</sup> وأدت إلى تقليص عدد العاملين وفرص العمل بسبب تراجع معدلات الإنتاج في الشركات الأمر الذي دفعها إلى تخفيض معدلات الإنتاج وتقليص عدد العمال، حيث بلغ عدد العاطلين عن العمل في العالم 210 مليون نسمة سنة 2010 بزيادة أكثر من 30 مليون شخص منذ 2007 وتشير الاحصائيات أن أغلب هذه الزيادة كانت في الدول المتقدمة وخاصة بؤرة الأزمة الولايات المتحدة الأمريكية، وعلى الرغم من تجاوز الولايات المتحدة الأمريكية مرحلة الركود إلا أن مشكلة أو أزمة البطالة تحتاج إلى وقت أطول وبالتالي ستكون تكاليفها أكبر<sup>3</sup>.

**3- قنوات انتقال الأزمة المالية والاقتصادية العالمية إلى الجزائر:** تأثرت الجزائر بغيرها من دول العالم بالأزمة المالية والاقتصادية العالمية وقد انتقلت الأزمة إليها من خلال:

**3-1- القطاع المالي:** يتكون القطاع المالي من البنوك والبورصات ويعتبر القطاع المالي الجزائري بمنأى عن الأزمة المالية والاقتصادية العالمية لعدم اندماجه في الاقتصاد العالمي وذلك كما يلي:

**3-1-1- البنوك:** يرجع سبب عدم انتقال الأزمة إلى الجزائر عبر بنوكها إلى:

- البنوك الجزائرية في معظمها بنوك عمومية لا تمارس عمليات المضاربة؛
- البنوك الجزائرية بنوك تجزئة والقروض التي تقدمها للأفراد لا تتعدى 10% من حافطة البنوك الجزائرية، والعملة الوطنية الدينار غير قابلة للتحويل، إضافة إلى كون جزء كبير من الكتلة النقدية تدور في الاقتصاد غير الرسمي<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Hyun-Sung Khang, **surviving the Third Wave**, Journal of Finance and Development, V46, N°4, p 26-27, december 2009.

<sup>3</sup> Mai Chi Dao and Prakash Loungani, **The Tragedy Of Unemployment**, Journal of Finance and Development, V47, N4, p 22-23, December 2010.

<sup>4</sup> عبد الرحمان مغاري، انعكاسات الأزمة المالية العالمية على الاقتصاد الجزائري، الملتقى العلمي السابع حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009، ص 6.

### 2-1-3- البورصات: فرص انتقال الأزمة إلى الجزائر عبر قناة البورصة ضعيف لأن:

- لا توجد بالجزائر سوق مالية بمعنى الكلمة؛
- الجزائر مصنفة ضمن الدول المغلقة من الجانب المالي وليس لها ارتباطات قوية بالأسواق المالية العالمية؛
- الجزائر بلد يعتمد في صادراته على المحروقات، وهي القناة التي تعمل على نقل الأزمة إلى الجزائر، فتأثر أسعار المحروقات وتراجعها بسبب انخفاض الطلب عليها نتيجة الركود العالمي يؤدي إلى تراجع إيرادات الجزائر.

### 2-3- القطاع الحقيقي: انتقال الأزمة عبر القطاع الحقيقي في الجزائر مرتبط بـ:

- قطاع التجارة الخارجية من خلال انخفاض الصادرات وارتفاع الواردات؛
- ارتفاع نسب التضخم في الاقتصاديات الغربية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية؛
- تراجع تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر وعدد المؤسسات المرتبطة بها.<sup>5</sup>

### ثانيا: هيكل النظام المصرفي الجزائري

**1- النظام المصرفي الجزائري وتطوره:** ورثت الجزائر بعد الاستقلال نظاماً مصرفياً هشاً فأخذت على عاتقها القيام بمجموعة من الإصلاحات يمكن حصرها في النقاط التالية:<sup>6</sup>

تم ظهور جهاز مصرفي وطني مؤمم في 1966، إصلاح 1971 المتعلق بإزالة الاختلال وتخفيف الضغط على الخزينة في تمويلها للاستثمارات، إصلاح 1986 المتعلق بنظام البنوك والقرض، إصلاح 1988 المتعلق باستقلالية البنوك، إصلاح 1990 المتعلق بالنقد والقرض، إصلاح 2001 المتعلق بتقسيم

<sup>5</sup> يوم برلماني حول الأزمة المالية وانعكاساتها على الاقتصاد الوطني، 30-06-2009، متاح على الرابط الإلكتروني:

، [http://www.apn-dz.org/apn/arabic/journees\\_parlementaires/journee\\_30\\_06\\_09/journee\\_30\\_06\\_2009.htm](http://www.apn-dz.org/apn/arabic/journees_parlementaires/journee_30_06_09/journee_30_06_2009.htm)

تم الاطلاع على المقال في 2012/06/20

<sup>6</sup> Guide des banques et des établissements financiers en Algérie, éd 2012, p32 disponible sur le lien électronique :

<http://www.algeria.kpmg.com/fr/Documents/Guide%20banque.pdf> (05/06/2013).

مجلس النقد والقرض إلى جهازين، إصلاح 2003 الذي أكد على سلطة البنك المركزي النقدية وعلى قوة تدخل الدولة في المنظومة المصرفية، إصلاح 2010 المتعلق بعدم السماح للملكية الأجنبية للمصارف لأكثر من 49 %.

**2- هيكل النظام المصرفي الجزائري:** يتشكل الجهاز المصرفي الجزائري من مجموعة من البنوك العمومية والخاصة ومؤسسات مالية إضافة إلى مكاتب تمثيل، والشكل رقم 01 يبين تطور هيكل الجهاز المصرفي الجزائري خلال سنة 2011.

ومن خلال الشكل نلاحظ:

— يتكون الجهاز المصرفي الجزائري من 6 بنوك عمومية و 14 بنك خاص، و 7 مؤسسات مالية، و 5 مكاتب التشغيل؛

— تتكون المؤسسات المكونة للجهاز المصرفي الجزائري من البنك المركزي، مجلس النقد والقرض، اللجنة المركزية؛

— تتمثل وظائف المؤسسات المكونة للجهاز المصرفي الجزائري من : قيام البنك المركزي بمهام متعددة نظرا لاستقلاليتها، قيام مجلس النقد والقرض بمنح القروض، وقيام اللجنة المصرفية، بدور الرقابة.

**3- مكونات الجهاز المصرفي الجزائري خلال سنة 2011:** من خلال الشكل رقم 01 نلاحظ أن الجهاز

المصرفي الجزائري يتكون من بنوك ومؤسسات مالية ومكاتب تمثيل

1-3- البنوك: هناك 6 بنوك عمومية و 14 خاصة متمثلة في:

البنوك العمومية:

— البنك الوطني الجزائري BNA يتكون من 197 وكالة موزعة وطنيا. أنشأ في 1966؛

— بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR يتكون من 290 وكالة وهو الشبكة الأكثر انتشارا، أنشأ في 1982؛

— البنك الخارجي الجزائري BEA يتكون من 91 وكالة تتوزع عبر التراب الوطني، أنشأ في 1967؛

— القرض الشعبي الجزائري CPA يتكون من 139 وكالة، أنشأ في 1967؛

- بنك التنمية المحلية BDL يتكون من 148 وكالة، أنشأ في 1982؛
- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP يتشكل من 223 وكالة، أنشأ في 1964.
- البنوك الخاصة:
- Al Baraka Bank Algérie : بنك البركة ويتكون من 25 وكالة، بدأ نشاطه في 1991؛
- Citibank Algérie سيتي بنك الجزائر يتكون من 4 وكالات، تم فتح أول فرع له في الجزائر في 1998؛
- Arab Banking Corporation-Algeria (ABC-Algeria) المؤسسة العربية المصرفية الجزائر - تتكون من 18 وكالة، تم فتح مكتب اتصال لها في 1995؛
- Société Générale Algérie الشركة العامة للجزائر ، أنشأت في 2000؛
- BNP Paribas Al Djazaïr بنك باريسا يتكون من 58 وكالة موزعة عبر أكبر المدن الجزائرية، أنشأ في 2002؛
- Natixis Algérie ناتكسيس الجزائر يشمل 12 وكالة موزعة عبر أكبر المدن، أنشأ في سنة 2000؛
- Trust Bank Algeria بنك ترست الجزائر يشمل 12 وكالة، أنشأ في 2002؛
- Gulf Bank Algeria بنك الخليج الجزائر يتشكل من 24 وكالة أنشأ في 2004؛
- Arab Bank PLC-Algeria بنك العرب الجزائر يشمل 4 وكالات، أنشأ في 2001؛
- The Housing Bank for Trade and Finance-Algeria بنك الإسكان للتجارة والمالية يتكون من 5 وكالات، أنشأ في 2003؛
- Fransabank El-Djazaïr SPA بنك فرنسا الجزائر يتكون من وكالتين في وهران، أنشأ في 2006؛
- Calyon Algérie بنك كاليون يشمل وكالة واحدة، أنشأ في 2007؛
- HSBC Algérie (Succursale) فرع الجزائر HSBC يتكون من وكالتين، أنشأ في 2008؛
- Al Salam Bank-Algeria بنك السلام الجزائر SPA يتكون من وكالتين، أنشأ في 2008.

### 2-3- المؤسسات المالية: توجد سبع مؤسسات مالية وهي:

(SRH) La Société de Refinancement Hypothécaire-  
اعتمادها سنة 1997؛

La Société Financière d'Investissement, de Participation et de Placement-  
(SPA) : تم اعتماده في 2001 ولا يشمل وكالات؛

ALC Arab Leasing Corporation : أنشأت في 2001 وهي أول شبكة للقرض الايجاري  
اعتمدت في الجزائر تتكون من 3 وكالات؛

Cetelem Algérie : اعتمدت في 2006؛

Maghreb Leasing Algérie (MLA Leasing) : توجد بها 5 وكالات، أنشأت في 2006؛

La Caisse Nationale de Mutualité Agricole « Etablissement financier » -  
(CNMA) الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي تمت إعادة هيكلته في جانفي 2009 للعمل كمؤسسة  
مالية؛

La société Nationale de Leasing SPA (SNL) : أنشأت في 2011.

### 3-3- مكاتب التمثيل

(MPS) Monte Pashi de Sienne (Italie) ايطالي؛

(UBAF) Union des Banques Arabes et Françaises (France) فرنسا؛

(BACB) British Arab Commercial Bank (Grande Bretagne) بريطانيا؛

Banco Sabadell (Espagne) اسبانيا؛

(CIC) Crédit Industriel et Commercial (France) فرنسا.

## ثالثا: الآثار المصرفية للأزمة المالية والاقتصادية العالمية

## 1- الأثر على هيكل الودائع للجهاز المصرفي الجزائري خلال الفترة 2011/2004: هيكل الودائع

يتشكل من ودائع جارية وودائع لأجل وكل منهما تابعة إما للقطاع العام أو الخاص، والجدول رقم

01 يبين تطور هيكل الودائع للجهاز المصرفي الجزائري.

من خلال الجدول الموالي نلاحظ أن:

- إجمالي الودائع الجارية ترتفع من سنة إلى أخرى حيث انتقلت من 971.3 مليار دج سنة 2004 إلى 3045 مليار دج سنة 2011، لتراجع سنة 2012 إلى 2896.1 مليار دج، فهي لم تتأثر بالأزمة المالية والاقتصادية العالمية وحتى التراجع الحاصل في 2012 راجع إلى توجه المودعين إلى استثمار أموالهم في شراء سيارات وفي بناء أو شراء مساكن. أما الودائع الجارية الخاصة بالقطاع العام فقد تراجعت سنة 2009 إلى 1426.8 مليار دج متأثرة بالأزمة المالية والاقتصادية العالمية بعد أن ارتفعت خلال الفترة 2008/2004، ثم ارتفعت في 2011 إلى 2005.3 مليار دج، وتراجعت مرة أخرى خلال 2012 لتبلغ 1667.7 مليار دج، وعلى عكس الودائع الجارية الخاصة بالقطاع العام فإن الودائع الجارية الخاصة بالقطاع الخاص قد ارتفعت من سنة إلى أخرى خلال فترة الدراسة.

- إجمالي الودائع لأجل ارتفعت خلال فترة الدراسة، أما ودائع لأجل الخاصة بالقطاع العام فقد تراجعت تراجع طفيف خلال سنتي 2007/2006 وهذا بسبب دعر وخوف المودعين من آثار الأزمة على المدينين المتوسط والطويل لكنها واصلت الارتفاع في بقية فترة الدراسة، أما ودائع لأجل الخاصة بالقطاع الخاص فقد أخذت ترتفع من سنة إلى أخرى على طول فترة الدراسة.

تراجع إجمالي الودائع إلى 4552.2 مليار دج سنة 2009 بعد أن كانت 4744.1 مليار دج سنة 2008 وهذا راجع إلى دعر وتخوف المودعين من نتائج الأزمة على المدينين المتوسط والطويل، حيث بلغ معدل نمو إجمالي الودائع قيمة سالبة خلال هذه السنة - 2.6 %.

## الجدول رقم 01 تطور هيكل الودائع للجهاز المصرفي الجزائري خلال الفترة 2012/2004

الوحدة: مليار دج

| 2012   | 2011   | 2010   | 2009   | 2008   | 2007   | 2006   | 2005   | 2004   | السنوات                       |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------------------|
|        |        |        |        |        |        |        |        |        | الودائع                       |
| 2896.1 | 3045   | 2591.4 | 2330.4 | 2777.2 | 2395   | 1606.3 | 1095.2 | 971.3  | ودائع جارية                   |
| 1667.7 | 2005.3 | 1680.7 | 1426.8 | 2056.4 | 1831.7 | 1163.9 | 773.9  | 697.42 | القطاع العام                  |
| 1228.4 | 1039.7 | 910.7  | 903.6  | 720.8  | 563.3  | 442.42 | 321.3  | 273.9  | القطاع الخاص                  |
| 3087   | 2777.9 | 2515   | 2221.8 | 1966.9 | 1746.6 | 1635.8 | 1598.6 | 1443.3 | ودائع لأجل                    |
| 763.4  | 625.6  | 579.5  | 499.2  | 394    | 350.7  | 364.45 | 365.82 | 254.1  | القطاع العام                  |
| 2323.6 | 2152.3 | 1935.5 | 1722.6 | 1572.9 | 1395.9 | 1271.4 | 1232.8 | 1189.2 | القطاع الخاص                  |
| 5983.1 | 5822.9 | 5106.4 | 4552.2 | 4744.1 | 4141.9 | 3442.2 | 2693.8 | 2414.6 | اجمالي الودائع                |
| 1.35   | 6.55   | 5.7    | 2.6-   | 6.8    | 12.2   | 9.24   | 5.46   | -      | نسبة تغير اجمالي الودائع<br>% |

**Sources :** Bank of Alegria, bulletin statistique trimestriel, Disponible sur le lien électronique [http://www.bank-of-algeria.dz/bulletin\\_statistique.htm](http://www.bank-of-algeria.dz/bulletin_statistique.htm) (05/06/2013).

### 2- الأثر على هيكل القروض الممنوحة خلال الفترة 2012/2004: تختلف القروض الممنوحة وفقا

لاختلف آجالها واختلاف القطاع الممنوحة له.

### 1-2- وفقا لآجالها: تنقسم القروض الممنوحة وفقا لآجالها إلى قروض قصيرة الأجل وقروض متوسطة

وطويلة الأجل والجدول رقم 02 يبين تطور القروض الممنوحة وفقا لآجالها خلال الفترة 2012/2004.

الجدول رقم 02 تطور القروض الممنوحة وفقا لآجالها خلال الفترة 2012/2004

الوحدة: مليار دج

| السنوات       | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ق ق أ         | 828.3  | 923.3  | 915.7  | 1026.1 | 1189.4 | 1319.7 | 1311   | 1363   | 1394.5 |
| قروض م و ط أ  | 706.1  | 856.4  | 987.7  | 1179.1 | 1426.1 | 1766.8 | 1957.1 | 2363.5 | 2631.3 |
| إجمالي القروض | 1534.4 | 1779.8 | 1905.4 | 2205.2 | 2615.5 | 3086.5 | 3268.1 | 3726.5 | 4025.8 |

**Sources :**

- Bank of Alegria: bulletin statistique trimestriel, N° 06, mars 2009, P 12, Disponible sur le lien électronique : [http://www.bank-of-algeria.dz/bulletin\\_06.pdf](http://www.bank-of-algeria.dz/bulletin_06.pdf) (05/06/2013).
- Bank of Alegria : bulletin statistique trimestriel, N° 21, mars 2013, P 12, Disponible sur le lien électronique : [http://www.bank-of-algeria.dz/Bulletin\\_21f.pdf](http://www.bank-of-algeria.dz/Bulletin_21f.pdf) (05/06/2013).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجمالي القروض والقروض المتوسطة والطويلة الأجل ترتفع من سنة إلى أخرى. في حين أن القروض قصيرة الأجل ترتفع من سنة إلى أخرى مع تراجع طفيف خلال سنتي 2006 و 2010.

**2-2- وفقا لطبيعة القطاع:** تنقسم القروض الممنوحة وفقا لطبيعة القطاع إلى قروض القطاع العام وقروض القطاع الخاص وقروض الإدارة المحلية، والجدول رقم 03 يبين تطور القروض الممنوحة وفقا لطبيعة القطاع خلال الفترة 2012/2004.

الجدول رقم 03 تطور القروض الممنوحة حسب طبيعة القطاع الممنوحة إليه خلال الفترة

2012/2004 الوحدة: مليار دج

| السنوات                     | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| قروض القطاع العام           | 859.3  | 882.4  | 847    | 988.9  | 1201.9 | 1485.2 | 1460.6 | 1742.4 | 1875.2 |
| قروض للقطاع الخاص           | 675.4  | 897.3  | 1057   | 1216   | 1413.3 | 1600.6 | 1806.7 | 1983.5 | 2108.6 |
| قروض الإدارة المحلية        | 0.1    | 0.1    | 1.4    | 0.3    | 0.3    | 0.8    | 0.8    | 0.7    | 0.4    |
| الإجمالي                    | 1534.8 | 1779.8 | 1905.4 | 2205.2 | 2615.5 | 3086.5 | 3268.1 | 3726.5 | 3984.2 |
| نسبة قروض القطاع العام %    | 55.99  | 49.58  | 44.45  | 44.84  | 45.95  | 48.12  | 44.69  | 46.76  | 47.07  |
| نسبة قروض القطاع الخاص %    | 44     | 50.41  | 55.48  | 55.15  | 54.04  | 51.85  | 55.28  | 53.22  | 52.92  |
| نسبة قروض الإدارة المحلية % | 0.01   | 0.01   | 0.02   | 0.01   | 0.01   | 0.03   | 0.03   | 0.02   | 0.01   |

**Sources :**

- Bank of Alegria, bulletin statistique trimestriel, N° 06, mars 2009, P 13, Disponible sur le lien électronique : [http://www.bank-of-algeria.dz/bulletin\\_06.pdf](http://www.bank-of-algeria.dz/bulletin_06.pdf) (05/06/2013).
- Bank of Alegria, bulletin statistique trimestriel, N° 21, mars 2013, P 13, Disponible sur le lien électronique : [http://www.bank-of-algeria.dz/Bulletin\\_21f.pdf](http://www.bank-of-algeria.dz/Bulletin_21f.pdf) (05/06/2013).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قروض القطاع العام ترتفع من سنة إلى أخرى مع تراجع طفيف خلال سنتي 2006 و 2010، أما قروض القطاع الخاص وإجمالي القروض فهي ترتفع على طول فترة الدراسة في حين قروض الإدارة المحلية هي قيم ضئيلة ومتذبذبة بين الزيادة والنقصان، وبالنسبة لقروض القطاع العام تفوقت سنة 2004 فقط على قروض القطاع الخاص.

**3- الأثر على أدوات السياسة النقدية:** تستخدم السياسة النقدية في حالة الأزمات أدوات هي: (الاحتياطي الإجمالي، سعر إعادة الخصم، سياسة السوق المفتوحة).

**3-1- الأثر على الاحتياطي القانوني:** الاحتياطي القانوني هي تلك النسبة من الأموال التي يفرض البنك المركزي على البنوك التجارية الاحتفاظ بها والجدول رقم 04 يبين تطور معدل الاحتياطي القانوني خلال الفترة 2012/2004.

**الجدول رقم 04 تطور معدل الاحتياطي القانوني خلال الفترة 2012/2004**

| السنوات                   | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| معدل الاحتياطي القانوني % | 6.25 | 6.25 | 6.5  | 6.5  | 8    | 8    | 9    | 9    | 11   |

**Sources :** Banque D'Algérie, Disponible sur le lien électronique : <http://www.bank-of-algeria.dz/> (05-06-2013).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل الاحتياطي القانوني كان ثابتاً في بداية الفترة 2005/2004 في حدود 6.25 % لكن وبداية مع سنة 2006 أخذ في الارتفاع من 6.5 % إلى 11% في 2012، ويعود سبب هذا الارتفاع إلى رغبة البنك المركزي في احتفاظ البنوك التجارية بأكثر قدر ممكن من الاحتياطات لمواجهة إفرازات الأزمة المالية والاقتصادية العالمية التي أدت إلى زيادة الذعر والخوف لدى المودعين مما دفعهم إلى زيادة الطلب على السيولة.

**3-2- الأثر على معدل إعادة الخصم:** يعتبر معدل إعادة الخصم إحدى السياسات التي يستخدمها البنك المركزي من خلال إعادة خصم الأوراق المالية بالنسبة للبنوك قبل تاريخ استحقاقها. وقد تم تثبيت سعر إعادة الخصم عند 4 %<sup>7</sup>، وبالتالي هو لم يتأثر بإفرازات الأزمة المالية والاقتصادية العالمية.

**3-3- الأثر على سوق ما بين البنوك:** يتدخل البنك المركزي إلى السوق المفتوحة كبائع أو كمشتري حسب الحالة والجدول رقم 05 يبين تطور المعدل السنوي النقدي لسوق ما بين البنوك.

<sup>7</sup> Banque D'Algérie, Disponible sur le lien électronique : <http://www.bank-of-algeria.dz/> (05-06-2013).

## الجدول رقم 05 تطور المعدل السنوي النقدي خلال الفترة 2012/2004

| السنوات                | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| المعدل السنوي النقدي % | 2.8  | 1.17 | 1.14 | 0.73 | 0.43 | 0.23 | 1.1  | 1.09 | 0.58 |

## Sources :

- Bank of Alegria : bulletin statistique trimestriel, N° 06, mars 2009, P 17, Disponible sur le lien électronique : [http://www.bank-of-algeria.dz/bulletin\\_06.pdf](http://www.bank-of-algeria.dz/bulletin_06.pdf) (05/06/2013).
- Bank of Alegria : bulletin statistique trimestriel, N° 21, mars 2013, P 17, Disponible sur le lien électronique : [http://www.bank-of-algeria.dz/Bulletin\\_21f.pdf](http://www.bank-of-algeria.dz/Bulletin_21f.pdf) (05/06/2013).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المعدل السنوي النقدي في تراجع خلال الفترة 2009/2004

ثم ارتفع سنة 2010 يتراجع بعد ذلك خلال سنتي 2011 و 2012 ويعود سبب هذا التذبذب في التغيرات التي أفرزتها الأزمة المالية والاقتصادية العالمية.

## 4- الأثر على الكتلة النقدية والاحتياطات والديون:

1-4- الأثر على الكتلة النقدية: الجدول رقم 06 يبين تطور المعروض النقدي بمعناه الواسع والنقود وأشباه النقود خلال الفترة 2011/2004، حيث نلاحظ:

— المعروض النقدي بمعناه الواسع يرتفع من سنة إلى أخرى وبالتالي فهو لم يتأثر بالأزمة المالية والاقتصادية العالمية؛

— المعروض النقدي بمعناه الواسع كنسبة من إجمالي الناتج المحلي أخذ في الارتفاع بوتيرة متباطئة بداية من 2008 إلى غاية نهاية فترة الدراسة وبالتالي فهو لم يتأثر بإفرازات الأزمة المالية والاقتصادية العالمية؛

— نسبة المعروض النقدي بمعناه الواسع إلى إجمالي الاحتياطات أخذ في الانخفاض من بداية فترة الدراسة إلى سنة 2010 ليرتفع سنة 2011 ومرد ذلك هو ارتفاع إجمالي حجم الاحتياطات في الجزائر خلال الفترة 2010/2004، وتقلصها خلال 2011. وبالتالي فقد تأثرت نسبة المعروض

النقدي بمعناه الواسع إلى إجمالي الاحتياطات بصفة غير مباشرة بالأزمة المالية والاقتصادية العالمية من خلال تأثيرها على إجمالي الاحتياطات الوطنية؛

— نسبة نمو المعروض النقدي بمعناه الواسع تراجعت بصفة كبيرة خلال 2009 (3.428 %) بعد أن بلغت 15.673 % سنة 2008 وهذا راجع إلى آثار الأزمة المالية والاقتصادية العالمية على حجم السيولة؛

— لم تتأثر  $M_2$  بافرازات الأزمة المالية والاقتصادية العالمية إلا بشكل طفيف من خلال التراجع الطفيف في نسبتها خلال الفترة 2011/2010؛

— سعر الفائدة على الودائع وعلى الإقراض مشتين وبالتالي فهما لم يتأثرا بالأزمة المالية والاقتصادية العالمية؛

#### الجدول رقم 06 تطور المعروض النقدي بمعناه الواسع والنقود وأشباه النقود

خلال الفترة 2011/2004

| السنوات                                                                     | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| المعروض النقدي بمعناه الواسع (الأسعار الجارية للعملة المحلية) بالتريليون دج | 3.486  | 3.794  | 4.534  | 5.616  | 6.496  | 6.719  | 7.545  | 8.895  |
| المعروض النقدي بمعناه الواسع (% من إجمالي الناتج المحلي)                    | 56.898 | 50.599 | 53.269 | 59.680 | 58.826 | 66.960 | 62.621 | 64.635 |
| نسبة المعروض النقدي بمعناه الواسع إلى إجمالي الاحتياطات                     | 1.057  | 0.875  | 0.766  | 0.705  | 0.679  | 0.597  | 0.595  | 0.637  |
| نمو المعروض النقدي بمعناه الواسع (% سنويا).                                 | 9.991  | 8.847  | 19.498 | 23.857 | 15.673 | 3.428  | 12.300 | 17.890 |
| نقود وأشباه نقود $M_2$ (بالأسعار الجارية للعملة المحلية)                    | 3.485  | 3.494  | 4.534  | 5.616  | 6.496  | 6.719  | 7.445  | 8.895  |
| نقود وأشباه نقود $M_2$ كنسبة من إجمالي الناتج المحلي                        | 64.636 | 62.622 | 66.961 | 58.826 | 59.680 | 53.268 | 50.599 | 56.898 |

|                                                |        |        |       |        |        |        |       |       |
|------------------------------------------------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|
| نسبة نقود وأشباه نقود M2 إلى إجمالي الاحتياطات | 0.637  | 0.595  | 0.596 | 0.679  | 0.705  | 0.766  | 0.875 | 1.058 |
| نقود وأشباه نقود M2 (% سنويا)                  | 17.890 | 12.300 | 3.428 | 15.674 | 23.875 | 19.499 | 8.847 | 9.991 |
| سعر الفائدة على الودائع (%)                    | 1.646  | 1.937  | 1.75  | 1.75   | 1.75   | 1.75   | 1.75  | 1.75  |
| سعر الفائدة على الاقتراض                       | 8      | 8      | 8     | 8      | 8      | 8      | 8     | 8     |

Sources : La Banque Mondiale, données, secteur financier, Disponible sur le lien électronique <http://data.albankaldawli.org/topic/financial-sector> (10/06/2013).

**4-2- الأثر على الاحتياطات الدولية:** تتشكل الاحتياطات الدولية من احتياطات بدون ذهب واحتياطات مع الذهب، والجدول رقم 07 يبين تطور الاحتياطات الدولية في الجزائر خلال الفترة 2011/2004.

**الجدول رقم 07: تطور الاحتياطات الدولية بالذهب وبدون ذهب في الجزائر خلال الفترة**

**2011/2004 الوحدة: مليار دولار**

| السنوات                   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    |
|---------------------------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| الاحتياطات بما فيها الذهب | 45.692 | 59.167 | 81.463 | 114.972 | 148.099 | 155.112 | 170.461 | 191.369 |
| الاحتياطات بدون الذهب     | 43.246 | 56.303 | 77.914 | 110.318 | 143.243 | 149.041 | 162.614 | 182.822 |

Sources : La Banque Mondiale, données, secteur financier, disponible sur le lien électronique <http://data.albankaldawli.org/topic/financial-sector> (10/06/2013)..

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع في حجم الاحتياطات الدولية بالذهب وبدون ذهب خلال

فترة الدراسة من سنة إلى أخرى، وهي بذلك لم تتأثر بالأزمة المالية والاقتصادية العالمية.

**4-3- الأثر على الديون قصيرة ومتوسطة والطويلة الأجل:** تتشكل الديون من جانبين ديون قصيرة

الأجل وهي تنتج عن قروض ممنوحة عادة من قبل صندوق النقد الدولي، وديون متوسطة وطويلة الأجل

وهي تنتج عن قروض ممنوحة من قبل البنك العالمي، والجدول أعلاه يبين تطور حجم الديون القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل خلال الفترة 2012/2004.

من خلال الجدول الموالي نلاحظ تراجع في الديون المتوسطة والطويلة الأجل على طول فترة الدراسة، أما الديون القصيرة الأجل فقد كانت متذبذبة بين الارتفاع والانخفاض، حيث أنها ارتفعت خلال الفترة 2010/2007 متأثرة بالأزمة المالية والاقتصادية العالمية، كما تأثرت المؤسسات الأم بالأزمة مما انعكس على قدرتها في منح الإعانات لفروعها حيث تراجعت خلال الفترة 2012/2010 أما إجمالي الديون فقد تراجع من 2004 إلى 2009 لترتفع سنة 2010 متأثرة بزيادة الديون القصيرة الأجل، لتتراجع في بقية فترة الدراسة.

الجدول رقم 08 تطور الديون القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل خلال الفترة

2012/2004 الوحدة: مليار دولار

| السنوات                                       | 2004   | 2005   | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  |
|-----------------------------------------------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| دم و ط أ                                      | 21.411 | 16.484 | 5.062 | 4.889 | 4.282 | 3.921 | 3.279 | 2.831 | 2.116 |
| د ق أ                                         | 0.410  | 0.707  | 0.541 | 0.717 | 1.303 | 1.492 | 1.778 | 1.142 | 1.158 |
| اعانات المؤسسات<br>الأم لفروعها في<br>الجزائر | -      | -      | -     | -     | -     | -     | 0.503 | 0.432 | 0.363 |
| اجمالي الديون                                 | 21.821 | 17.191 | 5.603 | 5.606 | 5.585 | 5.413 | 5.560 | 4.405 | 3.637 |

#### Sources :

- Bank of Alegria : bulletin statistique trimestriel, N° 11, septembre 2010, P 16, Disponible sur le lien électronique : [http://www.bank-of-algeria.dz/Bulletin\\_11a.pdf](http://www.bank-of-algeria.dz/Bulletin_11a.pdf) (05/06/2013).
- Bank of Alegria : bulletin statistique trimestriel, N° 21, mars 2013, P 16, Disponible sur le lien électronique : [http://www.bank-of-algeria.dz/Bulletin\\_21f.pdf](http://www.bank-of-algeria.dz/Bulletin_21f.pdf) (05/06/2013).

**5- الأثر على سعر الصرف:** سعر الصرف هو السعر الذي يتم به مبادلة عملة بلد ما بعملات دول

أخرى، والجدول رقم 09 يبين تطور سعر صرف الدينار مقابل اليورو والدولار.

الجدول رقم 09 تطور سعر صرف الدينار مقابل اليورو والدولار

| السنة                   | 2004    | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    | 2009     | 2010    | 2011     | 2012     | 2013     |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|---------|----------|----------|----------|
| سعر الصرف مقابل الدولار | 72.0659 | 73.3627 | 72.6464 | 69.3656 | 64.5684 | 72.6460  | 74.4041 | 72.8537  | 77.5519  | /        |
| سعر الصرف مقابل اليورو  | 89.6423 | 91.3014 | 91.2447 | 94.9973 | 94.8622 | 101.2990 | 99.1927 | 102.2154 | 102.1627 | 112.7988 |

Sources :

- Bank of Alegria, bulletin statistique trimestriel, N° 06, mars 2009, P 20, Disponible sur le lien électronique : [http://www.bank-of-algeria.dz/bulletin\\_06.pdf](http://www.bank-of-algeria.dz/bulletin_06.pdf) (05/06/2013).
- Bank of Alegria, bulletin statistique trimestriel, N° 21, mars 2013, P 20, Disponible sur le lien électronique : [http://www.bank-of-algeria.dz/Bulletin\\_21f.pdf](http://www.bank-of-algeria.dz/Bulletin_21f.pdf) (05/06/2013).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن سعر صرف الدينار مقابل الدولار قد انخفض خلال الفترة 2008/2006 متأثراً بالأزمة المالية والاقتصادية التي ظهرت في و م أ، كما تراجع سعر صرف الدينار مقابل اليورو تراجع طفيف خلال سنة 2010 متأثراً بالأزمة التي أصابت الاقتصاد الأوروبي، إلا أنه ارتفع سنة 2013 بأكثر من 10 % من أجل التحكم في معدل التضخم.

6- الأثر على حصة تداول العملة الورقية  $M_2$ :

الجدول رقم 10 تطور حصة تداول العملة الورقية في  $M_2$  الوحدة: %

| السنوات                           | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| حصة تداول العملة الورقية في $M_2$ | 24   | 22.6 | 22.4 | 21.4 | 22.1 | 25.5 |

Sources : - Disponible sur le site : [www.ons.dz](http://www.ons.dz) (16/12/2013).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن حصة تداول العملة الورقية في  $M_2$  قد انخفضت خلال الفترة 2006، 2007 متأثرة بأزمة السيولة التي عرفتها الجزائر نتيجة الآثار غير المباشرة للأزمة المالية والاقتصادية العالمية، لترتفع سنة 2008.

### ثالثا: الإجراءات والسياسات المتخذة للتقليل من آثار الأزمة على الجزائر

اعتمدت الجزائر على مجموعة من السياسات والبرامج التي تهدف إلى تجنب و تقليل تبعات الأزمة المالية والاقتصادية العالمية نذكر منها:

**1- سياسات اجتماعية:** توفير مناصب الشغل عبر عقود عمل غير دائمة حسب المستوى التعليمي لكل فئة وحسب مستويات العمر، فتح العديد من مناصب العمل الدائمة في مجالات حيوية كالصحة والتعليم... الخ، دعم صيغ السكن من خلال استحداث صيغ كثيرة منها السكن الاجتماعي التساهمي LSP، السكن الريفي LR، السكن التساهمي LPL والذي أصبح يعرف باسم السكن الترقوي المدعم LPA، السكن الترقوي العمومي LPP، البيع بالإيجار AADL، و تقديم قروض عقارية تصل إلى 7 ملايين دينار وبمعدلات فائدة منخفضة لشراء أو بناء مساكن، الرفع من أجور العمال والموظفين في جميع القطاعات وبأثر رجعي من سنة 2008، وهذا لتجنب الآثار السلبية الاجتماعية للأزمة التي أدت إلى انتفاضات في العديد من دول العالم سرعان ما تحولت إلى ثورات شعبية كما حدث في تونس، مصر، اليمن، ليبيا، سوريا ، وقد سبقتهم في ذلك السودان التي انتهى بها الأمر إلى التقسيم إلى قسمين شمال وجنوب.

**2- سياسات اقتصادية:** توسيع مجالات الدعم من خلال دعم المواد الأساسية واسعة الاستهلاك (الحليب، الحبوب، السكر الزيت.... الخ)، دعم الفئات الاجتماعية منخفضة و معندمة الدخل (الهشة)، من خلال زيادة المنح وتقديم المساعدات، هذا بالنسبة للدعم المباشر أما بالنسبة للدعم غير المباشر فقد وسعت منه الدولة من خلال دعم النشاطات الاقتصادية خاصة المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إضافة إلى قطاعات أخرى كالزراعة والأنشطة الفلاحية، إضافة إلى توفير 100 محل لكل بلدية وبعد أن فشلت السياسة المنتهجة من قبل الدولة في توزيعها على أساس مهني (شهادات مهنية حرفية)، أصبح توزيعها على أساس تجاري. تقديم قروض مدعمة للشباب للاستثمار حسب اختصاص كل واحد في مجال وإطار معين، توفير تسهيلات لترقية الصناعات الصغيرة والمتوسطة. تقديم تسهيلات لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية

المباشرة، إلغاء الفوائد على القروض كخطوة لتشجيع الشباب على الاستثمار. فرض رقابة أكثر على المال العام ومحاربة الفساد والتبذير.

### 3- سياسات مصرفية:

- تخفيض معدلات الفائدة المفروضة على القروض العقارية بغرض تشجيع الادخار والمنتجات المالية وتقليل الاستهلاك؛
  - مطالبة المؤسسات بضرورة تطبيق النظام المحاسبي الذي يتماشى مع المعايير الجديدة التي جاء بها النظام المحاسبي الجديد؛
  - إلغاء القروض الاستهلاكية، واقتصار منح القروض للأفراد على شكل قروض عقارية؛
  - تسهيل إجراءات الحصول على القروض.
- إضافة إلى إجراءات أخرى تتعلق بـ:
- برنامج الإصلاح والتنمية الذاتية: اعتمدت الجزائر مع بداية سنة 2001 على مجموعة من المخططات الإصلاحية (البرنامج الثلاثي لدعم الإنعاش الاقتصادي 2001-2004، البرنامج الخماسي الأول التكميلي لدعم النمو 2005-2009، البرنامج الخماسي الثاني لتوطيد النمو الاقتصادي 2010-2014 التي مست شتى المجالات معتمدة في ذلك على سياسة التمويل الداخلي لمعالجة العجز الموازي خاصة مع توفر الموارد المالية الناتجة عن تراكم مداخيل المحروقات.
  - الاعتماد على سياسة تقشفية: إن تراجع الطلب على البترول أدى إلى انخفاض أسعاره نتيجة للآثار السلبية للأزمة المالية والاقتصادية العالمية التي أصابت الاقتصاد العالمي بركود اقتصادي، لذلك اتخذت الجزائر مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى إتباع سياسة اتفاقية تقشفية.
  - كما ساهمت الجزائر في حل الأزمة على المستوى العالمي من خلال مساهمتها في زيادة قدرة الإقراض لصندوق النقد الدولي بـ 5 ملايين دولار أمريكي.

وتبقى هذه الإجراءات ناقصة وغير كافية لذلك يستوجب على السلطات اتخاذ حزمات أخرى من الإصلاحات والسياسات التي من شأنها أن تساهم في حماية وتنشيط وتفعيل الاقتصاد الوطني من خلال:

- محاربة الفساد وتبذير المال العام: لا بد من حماية المال العام ومنع عمليات التبذير والاختلاس والملاحظ هو انتشار رهيب لعمليات السرقة، والتبذير، والاختلاس، بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة، نذكر منها على سبيل المثال (إفلاس بنك الخليفة، فضائح شركة سوناطراك... الخ)، لذلك يستوجب تشديد عمليات الرقابة الداخلية والخارجية على المال العام، وكذا تشديد العقوبات في حق المتسببين في اختلاس أو تبذير المال العام؛
- تنوع مصادر الصادرات: من خلال إيجاد بدائل جديد ودائمة، لثروة المحروقات الزائلة، وقد تكون هذه البدائل في مجالات عديدة التي تمتلك فيها الجزائر مقومات هائلة كالزراعة والصيد البحري، والسياحة، الصناعات الغذائية... الخ؛
- إدخال إصلاحات جذرية على جميع القطاعات العاجزة والتي لا تحقق إنتاجية ولا تتماشى مع متطلبات العصر؛
- على الجزائر إنشاء صندوق سيادي يكلف بتطوير بحالات التنمية الاقتصادية، ويكون مدعم بمجلس مراقبة مكون من مجموعة من الخبراء والاقتصاديين<sup>8</sup>، وهذا ما حث عليه مؤخرا مستشار صندوق الاقتصاد الكلي الأمريكي الخبير كمال بن كوسة في محاضرة ألقاها بجامعة الجزائر 03،<sup>9</sup> من خلال إنشاء صندوق سيادي لاستغلال الأزمة المالية والاقتصادية العالمية، من خلال شراء أسهم شركات في قطاعات تحتاجها الجزائر خاصة المتعلقة بالتكنولوجيا في الدول الأوروبية التي تعاني من الأزمة، وفي المقابل حذر الخبير من الاستمرار في تبذير المال العام وفي استمرار زيادة عجز الميزانية العامة خاصة في ظل التطورات المتعلقة بـ: التأخر التكنولوجي والاعتماد الكلي على المحروقات، وزيادة الضغط الديمغرافي، واتساع الهوة بين السلطة والشعب، كما أن الجزائر تعاني من التضخم المستورد المرتبط

<sup>8</sup> صاوي مراد، الأزمة المالية العالمية الراهنة وانعكاساتها على الدول العربية، مركز الدراسات الإقليمية، ص 6.

<sup>9</sup> محاضرة كمال بن كوسة بعنوان: répercussion de la crise économique internationale sur l'économie Algérienne éléments de réflexion، جامعة الجزائر 03، 2013/04/27.

بواردات الجزائر من الدول التي تعاني تضخما شديدا، الأمر الذي سينعكس سلبا على القدرة الشرائية للجزائريين؛

- ضرورة التوقف عن منح القروض الربوية المسببة للأزمات واستبدالها بالصيغ الإسلامية التي أثبتت نجاعتها.

### خاتمة:

إن الأزمة المالية والاقتصادية العالمية التي عرفها العالم تسببت في إفلاس البنوك والمؤسسات وأدت إلى ركود اقتصادي عالمي، اختلقت أثارها من دولة إلى أخرى، وقد انتقلت الأزمة إلى الجزائر عبر قنوات غير مباشرة وأثرت بصفة غير مباشرة على القطاعات الاقتصادية والاجتماعية وعلى القطاع المصرفي الجزائري، مما أدى بالدولة إلى اتخاذ إجراءات وتدابير مختلفة لاحتواء الوضع والتحكم في حجم أثاره. على ضوء الدراسة المنجزة يمكن استخلاص النتائج التالية:

- مرت الأزمة في تطورها بأربع مراحل أزمة عقار، أزمة مالية، أزمة اقتصادية، أزمة بطالة؛
- تأثر الاقتصاد الوطني بصفة غير مباشرة بإفراقات الأزمة المالية والاقتصادية العالمية، وذلك بسبب اعتماده على المحروقات؛
- تأثر كل من الودائع الجارية ولآجل للقطاع العام وإجمالي الودائع، الاحتياطي الإجباري، معدل سوق ما بين البنوك، الكتلة النقدية  $M_2$  وحصة العملة الورقية منها، الديون قصيرة الأجل، سعر صرف الدينار مقابل اليورو والدولار بنسب متوسطة بإفراقات الأزمة؛
- لم يتأثر كل من المعروض النقدي بمعناه الواسع، الودائع الجارية ولآجل للقطاع الخاص، القروض الممنوحة، معدل إعادة الخصم، سعر الفائدة على الاقتراض وعلى الودائع، الاحتياطات النقدية بالذهب وبدون ذهب، الاحتياطات طويلة الأجل بالأزمة المالية والاقتصادية العالمية؛
- اعتمدت الجزائر مجموعة من الإجراءات المصرفية، الاقتصادية والاجتماعية إضافة إلى سياسات انفاقية تعتمد على التخطيط والتقصيف للتقليل من أثار الأزمة المالية والاقتصادية العالمية؛

— ساهمت الجزائر في دعم موارد صندوق النقد الدولي لمجابهة الأزمة بمنحه قرض رمزي قدره 5 مليار دولار.

### قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

### مقالات:

- 1- مراد صاوي، الأزمة المالية العالمية الراهنة وانعكاساتها على الدول العربية ، مركز الدراسات الإقليمية.
- 2- مداخلات:
- 3- فوزية غربي، أسباب الأزمة المالية العالمية وتداعياتها على الاقتصاديات العربية والجزائر، الملتقى الدولي حول أزمة النظام المالي والمصرفي الدولي وبديل البنوك الإسلامية، جامعة الأمير عبد القادر لعلوم الإسلامية قسنطينة، 05 – 06 ماي 2009.
- 4- عبد الرحمان مغاري، انعكاسات الأزمة المالية العالمية على الاقتصاد الجزائري، الملتقى العلمي السابع حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009.

### مواقع إلكترونية:

- 5- محاضرة كمال بن كوسة بعنوان: répercussion de la crise économique internationale sur l'économie Algérienne éléments de réflexion، جامعة الجزائر 03، 2013/04/27.
- 6- يوم برلماني حول الأزمة المالية وانعكاساتها على الاقتصاد الوطني، 30-06-2009، متاح على الرابط [http://www.apn-dz.org/apn/arabic/journees\\_parlementaires/journee\\_30\\_06\\_09/journee\\_30\\_06\\_2009.htm](http://www.apn-dz.org/apn/arabic/journees_parlementaires/journee_30_06_09/journee_30_06_2009.htm)

المراجع باللغة الأجنبية:

مؤلفات:

- 7- Hyun-Sung Khang, surviving the Third Wave, Journal of Finance and Development, V46, N4, December 2009.
- 8- Mai Chi Dao and Prakash Loungani, The Tragedy Of Unemployment, Journal of Finance and Development, V47, N4, December 2010.

مواقع إلكترونية:

- 9- Banque d'Algérie, Disponible sur le lien électronique : <http://www.bank-of-algeria.dz/> (05-06-2013).
- 10-Guide des banques et des établissements financiers en Algérie, Edition 2012
- 11-Disponible sur le lien électronique : <http://www.algeria.kpmg.com/fr/Documents/Guide%20banque.pdf> (05/06/2013).

## حوكمة الشركات ودورها في النمو الاقتصادي

### مقاربة قياسية للفترة (2012-2003)

أ. صديقي خضرة

أستاذة مساعدة (أ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار

seddikikhadra@yahoo.fr

أ. لخديمي عبد الحميد

أستاذ مساعد (أ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار

Lakhdimia1@yahoo.fr

#### ملخص:

تهدف الدراسة إلى تحديد دور حوكمة الشركات في تحقيق النمو الاقتصادي، لأن الحوكمة باتت تعد حجر الزاوية في النموذج الناشئ للتنمية الاقتصادية والاجتماعية خلال القرن الجاري. وقد جاءت هذه الدراسة لتوضح أمرين اثنين؛ حيث اقتصر الأول على التحليل الوصفي للدور التنموي الذي تقوم به حوكمة الشركات، أما الثاني فيخص التحليل القياسي لهذا الدور. ومن أهم النتائج المتوصل إليها؛ وجود عوامل توشي بضرورة إدخال نظام الحوكمة في إدارة المؤسسات الجزائرية، ومن أهمها عامل الشفافية. الكلمات المفتاحية: حوكمة، حوكمة المؤسسات، نمو إقتصادي، تحليل قياسي.

#### Résumé :

Le but de cette étude est d'identifier le rôle de la gouvernance d'entreprise dans la réalisation de la croissance économique, car elle est devenue la pierre angulaire du modèle source du développement économique et social durant le siècle présent.

A cette fin, ce papier est venu pour illustrer deux points ; le premier se limite à l'analyse descriptive du rôle de gouvernance de l'entreprise en matière de développement, tandis que le deuxième concerne l'analyse économétrique de ce rôle.

Parmi les plus importants résultats concrétisés ; l'existence de facteurs qui exigent l'intégration du système de gouvernance dans l'administration de l'entreprise algérienne, dont celui de la transparence.

**Mots-clés:** gouvernance, gouvernance d'entreprise, croissance économique, analyse économétrique.

#### مقدمة:

قد بينت الأحداث الأخيرة أن الديمقراطية والأنظمة القائمة على اقتصاد السوق مهيأة تماما للاستفادة من العولمة، وببساطة شديدة فإن تأسيس حوكمة الشركات ليس مجرد وسيلة للبقاء في عالم اليوم، ولكنه أيضا استراتيجية للإزدهار، وفي ظل ذلك بدأ أعضاء القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني في مختلف أرجاء العالم يدركون أن مستقبل اقتصادهم ومصدر ثرواتهم يرتبط ارتباطا وثيقا بالإجراءات السليمة لحوكمة الشركات.

حيث أن اتباع المبادئ السليمة للحوكمة سيؤدي إلى إستدامة عملية النمو الاقتصادي مع مراعاة البيئة والعدالة الاجتماعية وخلق الفرص للأجيال القادمة. وهنا تبرز الحوكمة كحجر الزاوية في النموذج الناشئ للنمو الإقتصادي خلال القرن الحادي والعشرين. وهذا ما قادنا إلى التفكير في دراسة ما مدى تأثير حوكمة الشركات على النمو الاقتصادي؟ وكيف تسهم في استدامة هذا النمو؟

#### أهمية البحث:

جاءت هذه الدراسة لتؤكد عن حتمية تطبيق الحوكمة من أجل رفع عجلة النمو الإقتصادي إلى الأمام من خلال معدلات موجبة ومرتفعة قابلة للإستدامة.

#### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث لعرض أهم السياسات التي يمكن أن تعمل على تطبيق الحوكمة من أجل إستدامة النمو الإقتصادي، وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة.

## خطة البحث:

تعالج الدراسة النقاط الرئيسية التالية:

- مفاهيم عامة لحوكمة الشركات والنمو الاقتصادي؛
- العلاقة الترابطية بين الحوكمة والنمو الاقتصادي؛
- مقارنة قياسية للفترة 2012-2003.

## أولاً: مفاهيم عامة لحوكمة الشركات

**1- تسمية حوكمة الشركات:** على المستوى المحلي والإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح ( Corporate Governance ) باللغة العربية، ولكن بعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع، تم اقتراح مصطلح "حوكمة الشركات"، من ضمن عدد من المقترحات ( كحكم الشركات، حكامية الشركات، حاكمية الشركات، حكومة الشركات ) بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى، مثل أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركات، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للشركات، الإدارة النزيهة وغيرها.<sup>1</sup> إلا أن هناك مؤيدون للاختيار الأول، ولكن من ناحية أخرى تتفق عدد من الآراء على استبعاد "حكم الشركات" لما للكلمة من دلالة أن الشركات هي الحاكمة أو الفاعلة، مما قد يعكس المعنى المقصود. كما تم استبعاد "حاكمية الشركات" لما قد يحدثه استخدامها من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة " نظرية الحاكمة " والتي تنطرق للحكم والسلطة السياسية للدولة. كما تم استبعاد البدائل المطروحة الأخرى لأنها تبتعد عن جذر الكلمة (حكم) فيما يقابل " Governance " باللغة الإنجليزية. ومن ثم فإن " حوكمة الشركات " على وزن (فوعله) تكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزية حيث تنطوي على معاني الحكم والرقابة من خلال جهة رقابة داخلية، أو هيئة رقابة خارجية، كما أنها تحافظ على جذر الكلمة المتمثل في (حكم)، هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية وقد استحسنته عدد من المتخصصين في

<sup>1</sup> Abdelaziz Amokrane, le régime et le statut juridique des cadres dirigeants- système de gouvernance des entreprises publiques économiques, première édition, 2004, p17.

اللغة العربية ومنهم مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة<sup>2</sup>، لأنه يتماشى مع لفظ " العولمة" و" الخصخصة" وغيرها<sup>3</sup>، أما المصطلح المستعمل في الجزائر على مستوى الخطابات هو " الحكم الرشيد".

## 2- تعريف حوكمة الشركات

قد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل تعريف عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

- فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"<sup>4</sup>.

- ويعرف البنك الدولي الحوكمة بأنها التقاليد والمؤسسات التي من خلالها تتم ممارسة السلطة في الدولة من أجل الصالح العام وهذا يشمل<sup>5</sup> :

- العملية التي بواسطتها يتم اختيار الحكومة ومراقبتها واستبدالها.

- قدرة الحكومة على صياغة السياسات وتنفيذها بفعالية.

- احترام المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية فيما بينها.

## 3- مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالتعاون مع عدد من المؤسسات الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بصياغة 06 مبادئ أساسية للحوكمة الجيدة في ماي 1999، ومن ثم قامت

<sup>2</sup> نرمين أبو العطا، حوكمة الشركات سبيل التقدم، ورقة عمل، وزارة التجارة الخارجية المصرية، 2005.

<sup>3</sup> محمد طارق يوسف، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات ومدى ارتباطهما بالمعايير المحاسبية، مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية المنعقد في شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية في ماي 2007، الصادر عن منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - جمهورية مصر العربية، ص 06.

<sup>4</sup> محمد حسين يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، بنك الاستثمار القومي، يناير 2007، ص 04.

<sup>5</sup> Adel M. Abdellatif, good governance and its relationship to democracy and economic development, workshop, Global forum III on fighting corruption and safe guarding Integrity, seaoal 20-31, may 2003, p 5.

بمراجعتها وتعديلها في 22 أبريل 2004 لتشمل آخر التطورات في الدول الأعضاء وغير الأعضاء في المنظمة حيث أصبحت تتضمن المبادئ الستة التالية:

**المبدأ الأول: ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات:** ينص المبدأ الأول بشأن حوكمة الشركات على الآتي: "ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقاً مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية".

**المبدأ الثاني: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية.**

يجب أن يعمل إطار حوكمة الشركات على حماية وتسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم.<sup>6</sup>

**المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين:**

تضمن الحوكمة تحقيق المساواة في معاملة كافة المساهمين بما فيهم الأقلية والمساهمين الأجانب، وفي الحصول على المعلومات.

**المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح:** ينبغي أن يعترف نظام حوكمة الشركات بحقوق مختلف أصحاب المصلحة، وفقاً للقانون الساري أو وفقاً للاتفاقيات المتبادلة، ويشجع التعاون الفعال بين الشركات ومختلف أصحاب المصلحة بهدف خلق الثروة ومناصب شغل، وضمان استمرارية المؤسسات ذات الصحة المالية.<sup>7</sup>

**المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية:** ينص هذا المبدأ على الآتي: ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن نشر المعلومات الصحيحة، في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة، لاسيما الوضع المالي، النتائج، المساهمون وحوكمة الشركة.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 22.

<sup>7</sup> علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 24.

<sup>8</sup> عبد الرحمن، نجم المشهدي، حوكمة الشركات، جريدة، المدى للإعلام والثقافة، أوت 2005، عدد 407.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة: ينبغي على حوكمة الشركات أن تؤمن قيادة إستراتيجية للمؤسسة ورقابة فعلية للتسيير من قبل مجلس الإدارة، وكذلك مسؤولية وأمانة مجلس الإدارة تجاه الشركات ومساهميها.

#### 4- واقع الحوكمة في الجزائر

في الجزائر أول ما ورد مفهوم "الحوكمة"، كان ضمن القانون رقم 06-06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، في الفصل الأول المتعلق بالمبادئ العامة في مادته الثانية: حيث عرفته بأنه هو الذي بموجبه تكون الادارة. مهمة بانشغالات المواطن وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية. وكذلك تحدثت عنه المادة "11" منه. وإذا حللنا جيدا هذا التعريف الذي أطلقه المشرع الجزائري للحوكمة نجد فيه معيارين فقط، حيث يتضمن مؤشر "السلوك" بحيث تكون "الادارة مهمة بانشغالات المواطن"، ومؤشر "التسيير" في اشارته ل" العمل في اطار الشفافية"، متجاهلا معيار "التنظيم"<sup>9</sup>. في 11 مارس 2009 تم إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر ، قام بتحريره فريق العمل المكلف (GOAL 08) بمساهمة جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة (CARE)، ومنتدى رؤساء المؤسسات وكذا جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات، وبمساعدة وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية. الهدف المنتظر من هذا الميثاق هو منح المؤسسات الجزائرية أداة إرشادية بسيطة تسمح لها بفهم المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسة<sup>10</sup>

5- أسباب ظهور الحوكمة في الجزائر: كما سبق وذكرنا، في الجزائر ورد مفهوم "الحوكمة"، كان ضمن القانون رقم 06-06 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق لـ 20 فبراير 2006 والمتضمن القانون التوجيهي للمدينة. وبشكل عام، هناك عدة أسباب ساهمت في ظهور "الحكم الراشد" في الجزائر، وهي أسباب

<sup>9</sup> نور الدين جوادي وعقبة عبد اللاوي، الحوكمة في الجزائر، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني حول: متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة، جامعة البويرة، 27 و28 فيفري 2013، ص05.

<sup>10</sup> Avec le soutien du ministère de la PME et de l'artisanat, code algérien de gouvernance d'entreprise, CARE , édition 2009,p27.

متعددة الصعد تتراوح بين ما هو اجتماعي وثقافي إلى ما هو اقتصادي مروراً بما هو سياسي وأمني... الخ، ويمكن بشكل عام إعادة تبويب تلك الأسباب ضمن أربعة فئات أساسية:<sup>11</sup>

1-5 الأسباب السياسية: وتتضمن اندماج الجزائر في العولمة وما تحتضنه من إشاعة للمفاهيم الديمقراطية الغربية، وتزايد عدد المنظمات غير الحكومية. إضافة إلى نمو وتصاعد مديات الفساد الإداري والبيروقراطية، وضعف البنية المؤسسية والإدارية في إدارة مؤسسات الدول، وتدهور معدلات الاستقرار السياسي منذ 1988، والبحث عن مصادر حكم جديدة تعوض القديمة.

2-5 الأسباب الاقتصادية: وتعتبر أزمة المديونية الدولية والتي عكست ضعف تلك الحكومات على إدارة مواردها، وضرورة التحول إلى الحوكمة خاصة على مستوى الميزانية العامة للدولة.

3-5 الأسباب الاجتماعية: ومن أهمها تدني معدلات التنمية البشرية، إضافة إلى انتشار ظواهر البطالة والامية... الخ

4-5 الأسباب العلمية: فبقدر ما سببت تلك العوامل ظهور "الحوكمة"، فهناك بعض العوامل الأخرى، من تطور مفاهيم التنمية، وظهور دراسات حقوق الانسان، وتطور علم الإدارة والتسيير... الخ

## ثانياً- ماهية النمو الاقتصادي

هناك عدة تعاريف للنمو الاقتصادي وذلك حسب وجهات نظر الاقتصاديين وكذا الظروف

الاقتصادية السائدة في فترة تحديد التعريف ونذكر من أهمها:

— يعتبر p.A.Samuelson الناتج الوطني الحقيقي الصافي هو المؤشر الرئيسي للنمو الاقتصادي،

وذلك لكون معطياته متوفرة والحصول عليه يتم بسهولة حسب رأيه<sup>12</sup>. وبالتالي يعرف النمو

الاقتصادي على أنه "الزيادة النسبية في الناتج الوطني الصافي"

<sup>11</sup> نور الدين جواوي وعقبة عبد اللاوي، مرجع سابق، ص 07.

<sup>12</sup> Belmokadem Mustapha, efficience de l'appareil productif algérien, Tlemcen, Algérie, 1994, p09.

- يعني النمو الاقتصادي حدوث زيادة مستمرة في متوسط الدخل الفردي الحقيقي مع مرور الزمن، ونقصد بمعدل الدخل الفردي الدخل الكلي مقسوما على عدد السكان.<sup>13</sup>
- يعرف Simon kuzent الحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1971 النمو الاقتصادي بأنه "ارتفاع طويل الأجل في امكانيات عرض سلع اقتصادية متنوعة بشكل متزايد للسكان، وتستند هذه الامكانيات المتنامية إلى التقنية المتقدمة والتكيف المؤسسي والايديولوجي المطلوب لها"<sup>14</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن ملاحظة عدة شروط في تعريف النمو الاقتصادي والمتمثلة فيما يلي:<sup>15</sup>

- أن تكون الزيادة في متوسط نصيب الفرد من الدخل وليس في الدخل الاجمالي فقط؛
  - أن تكون الزيادة حقيقية وليست اسمية؛
  - تحقيق زيادة مستمرة ومستقرة في متوسط نصيب الفرد من الدخل الحقيقي.
- وعليه من خلال الشروط السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للنمو الاقتصادي على أنه "حدوث زيادة مستمرة على المدى البعيد في نصيب الفرد من الدخل الحقيقي".

### ثالثا- العلاقة الترابطية بين الحوكمة والنمو الاقتصادي

الآثار الناجمة عن تطبيق الحوكمة على النمو الاقتصادي عديدة ومتنوعة، أقل ما يمكن أن يقال عنها، أنها تقود إلى تحقيق التنمية البشرية المستدامة التي تحلم مختلف البلدان أن تقطع في سبيل تحقيقها أشواطاً كبيرة. ولإبراز ذلك، سنتطرق بإيجاز لأهمية حوكمة الشركات في تخفيض الفقر وجذب الاستثمار الأجنبي المباشر.

<sup>13</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 11.

<sup>14</sup> أحمد ضيف، دور الاستثمار العمومي في استدامة النمو الاقتصادي في الجزائر، مجلة المعارف، جامعة البويرة، الجزائر العدد 12، جوان 2012، ص 168.

<sup>15</sup> أحمد ضيف، مرجع نفسه، ص 168-169.

1- **التخفيف من الفقر:** الفقر ظاهرة قديمة جدا وآفة اجتماعية خطيرة، عرفت مختلف المجتمعات البشرية عبر العصور. وهي معقدة وذات جوانب متعددة اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية. وليس ثمة تعريف واحد محدد لها، إلا أن الجزء المشترك بين كل تلك التعاريف يدور حول مفهوم الحرمان النسبي. ويعرف البنك الدولي الفقر بأنه "عدم القدرة على تحقيق الحد الأدنى من مستوى المعيشة"<sup>16</sup>. ويمكن أن تتجلى في نقص الغذاء وتدني المستوى الصحي والتعليمي وهشاشة ظروف السكن وقلة الأصول الرأسمالية ... أي أن الفقر لا يعني عدم الرغبة في اشباع الحاجيات الناقصة، وإنما هو بمعنى الحرمان من القدرات الذي هو نقيض التنمية البشرية. والحكم الراشد هو الذي يسعى إلى تحرير هذه القدرات وذلك من خلال تمكين الفقراء من توسيع قدراتهم وتوظيفها ومن الحصول على الموارد على أساس العدل والمساواة واحترام القانون والمشاركة في إعداد وتنفيذ السياسات.<sup>17</sup>

2- **استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر:** لا يعد تحقيق النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة دون جلب استثمار أجنبي مستقر بالمهام السهلة على حكومات دول العالم، وبصفة خاصة للغالبية العظمى من حكومات دول الجنوب. وتطلب عملية استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر بصفة أساسية خلق مناخ استثماري ملائم، ويغطي مجمل الأوضاع القانونية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية المكونة للبيئة التي تتم فيها عملية الاستثمار. وهي عناصر متداخلة ومتراطة تؤثر في بعضها البعض لتخلق طبيعة المناخ الاستثماري.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> أحمد ضيف، مرجع سابق، ص 168-169.

<sup>17</sup> جون كلايتون توماس، ترجمة فايزة حكيم وأحمد أمين، مشاركة الجمهور في القرارات العامة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية،

مصر، 1995، ص 27.

<sup>18</sup> دريد محمد السامراء، الاستثمار الأجنبي: المعوقات والضمانات القانونية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، مارس 2006،

ص 76.

وهنا تبرز أهمية الحكم الراشد في جلب الاستثمار الأجنبي نظرا لما يتركز عليه من مبادئ تعكس العدالة والمساواة وسيادة القانون والحد من الفساد...، وكلها مبادئ تقف موقف النقيض من تلك العوامل التي تعمل على طرد الاستثمار الأجنبي.<sup>19</sup>

#### رابعاً- مقارنة قياسية للفترة 2012-2003

من خلال هذا المحور سنحاول إيجاد العلاقة بين الناتج المحلي الإجمالي والشفافية كأهم مؤشر من مؤشرات الحوكمة، والجدول التالي يبين المعطيات التالية:

الجدول رقم (01): تطور الناتج الداخلي الخام ومؤشر الشفافية

| Années | GDP%* | Score** | CHSC % |
|--------|-------|---------|--------|
| 2003   | 6.9   | 2.6     |        |
| 2004   | 5.19  | 2.7     | 3.84   |
| 2005   | 5.09  | 2.8     | 3.70   |
| 2006   | 2     | 3.1     | 10.71  |
| 2007   | 3     | 3       | -3.22  |
| 2008   | 2.4   | 3.2     | 6.66   |
| 2009   | 2.4   | 2.8     | -12.50 |
| 2010   | 3.6   | 2.9     | 3.57   |
| 2011   | 2.4   | 2.9     | 0      |
| 2012   | 2.5   | 3.3     | 13.79  |

Source : \* : [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

\*\* : [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

#### 1- اختبار التكامل المتزامن انجل جرانجر (Cointegration):

يعتمد اختبار انجل جرانجر للتأكد من تحقق شرطين هامين، الشرط الأول استقرار متغيرات الدراسة من نفس الدرجة والشرط الثاني وهو استقرار سلسلة البواقي بدرجة أقل من استقرار المتغيرات الأصلية.

<sup>19</sup> Abdelatif Kerzabi, le rôle des règles et climat des affairesM le cas Algérien, colloque international, 09-10 mai, université de Tunis, 2008, p03.

## 1-1دراسة استقرار متغيرات الدراسة:

يتم اختبار استقرار السلاسل الزمنية باستخدام اختبار (PP) في المستوى (level) والفروق الأولى

(1stDifference) مع استخدام طريقة المربعات الصغرى لتقدير المعادلات التالية:

بالنسبة للتغير النسبي للشفافية (CHSC):

$$\Delta CHSC = pCHSC_{t-1} - \sum_{j=2}^p \phi_j \Delta CHSC_{t-j+1} + \varepsilon_t \dots \dots [1]$$

$$\Delta CHSC = pCHSC_{t-1} - \sum_{j=2}^p \phi_j \Delta CHSC_{t-j+1} + c + \varepsilon_t \dots [2]$$

$$\Delta CHSC = pCHSC_{t-1} - \sum_{j=2}^p \phi_j \Delta CHSC_{t-j+1} + c + bt + \varepsilon_t [3]$$

بالنسبة للنمو الاقتصادي (GDP):

$$\Delta GDP = pGDP_{t-1} - \sum_{j=2}^p \phi_j \Delta GDP_{t-j+1} + \varepsilon_t \dots \dots [1]$$

$$\Delta GDP = pGDP_{t-1} - \sum_{j=2}^p \phi_j \Delta GDP_{t-j+1} + c + \varepsilon_t \dots [2]$$

$$\Delta GDP = pGDP_{t-1} - \sum_{j=2}^p \phi_j \Delta GDP_{t-j+1} + c + bt + \varepsilon_t [3]$$

وباستخدام برنامج EViews6 ، تحصلنا على نتائج اختبار الاستقرارية لجميع متغيرات الدراسة على النحو

التالي:

الجدول رقم(02): نتائج اختبار جذر الوحدة (unit root test) باستخدام اختبار Philips-Perron

| المتغيرات   | المستوى |           | القيم الحرجة | الفروق الأولى |            | القيم الحرجة |
|-------------|---------|-----------|--------------|---------------|------------|--------------|
|             | Level   |           | %5           | 1stDifference |            | %5           |
|             | Prob    | t-Stat    |              | Prob          | t-Stat     |              |
| <b>GDP</b>  | 0.3713  | -2.358498 | -4.107833    | 0.0022        | *-7.689051 | -4.246503    |
| <b>CHSC</b> | 0.2038  | -2.972304 | -4.246503    | 0.0114        | *-6.140385 | -4.450425    |

المصدر: مستخرج من برنامج EViews6

\*: تشير إلى استقرار متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية 5 %.

مع العلم أن عدد التأخرات تم اختيارها باستخدام معيار آكايك وسكوارز (Akiakend Schwarz).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن  $t$  المحسوبة للمتغيرين أكبر من القيم الحرجة الجدولية عند مستوى معنوية 5% في مستواها الأصلي، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية، أي وجود جذور وحيدة وبالتالي عدم استقرار هذه السلاسل الزمنية. وقد أدى هذا إلى إجراء الاختبار على الفروق الأولى، وقد تبين أن الناتج الداخلي الخام ومؤشر الشفافية مستقران وذلك بدلالة أن القيم الإحصائية المحسوبة المقدرة أصغر من القيم الحرجة لمستوى المعنوية 5%.

2-1. تقدير النموذج: تقدير نموذج الدراسة يعتمد على حساب المعلمات، والنتائج كما هي في الجدول بعد تقدير النموذج التالي :

$$GDP = c_1 + c_2CHSC + \varepsilon_1 \dots \dots [1]$$

الجدول رقم (03): تقدير معالم النموذج

| Sample (adjusted): 2004 2012 |                 |                       |             |          |
|------------------------------|-----------------|-----------------------|-------------|----------|
| Variable                     | Coefficien<br>t | Std. Error            | t-Statistic | Prob.    |
| C                            | 3.178444        | 0.462432              | 6.873320    | 0.0002   |
| CHSC                         | -0.000978       | 0.058760              | -0.016650   | 0.9872   |
| R-squared                    | 0.000040        | Meandependent var     |             | 3.175556 |
| Adjusted R-squared           | -0.142812       | S.D. dependent var    |             | 1.202956 |
| S.E. of regression           | 1.285988        | Akaike info criterion |             | 3.534062 |
| Sumsquaredresid              | 11.57636        | Schwarz criterion     |             | 3.577890 |
| Log likelihood               | -13.90328       | Hannan-Quinn criter.  |             | 3.439482 |
| F-statistic                  | 0.000277        | Durbin-Watson stat    |             | 1.190079 |
| Prob(F-statistic)            | 0.987181        |                       |             |          |

المصدر: مستخرج من برنامج EViews6

من خلال هذا الجدول حولنا بناء نموذج قياسي بين الناتج GDP كمتغير تابع ونسبة تغير مؤشر

الشفافية CHSC كمتغير مستقل وقدم تقدير معالم النموذج باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

$$GDP = 3.178444 - 0.000978CHSC + \varepsilon_1 \dots \dots [2]$$

من خلال المعادلة يتبين أن العلاقة بين الناتج المحلي الاجمالي والشفافية هي جد ضعيفة أو شبه

منعدمة وهذا يوضحه معامل الانحدار بالاضافة إلى أنه احتمالية أن يساوي الصفر في المدى الطويل كبيرة

جدا وهذا يعني أنه لا توجد علاقة بين النمو الاقتصادي والشفافية في الجزائر، كما توضحه مختلف

الاحصائيات المحسوبة لاختبار قدرة النموذج على التفسير مثل معامل التحديد وإحصائية فيشر وهي جد

ضعيفة.

وقد أثبت اختبار استقرار سلسلة البواقي في مستواها الأصلي بأنها غير مستقرة وهذا يدل على

عدم تحقق الشرط الثاني وهذا يعني عدم وجود علاقة في المدى الطويل، كما يبينه الجدول التالي:

**الجدول رقم (04): اختبار استقرار سلسلة البواقي**

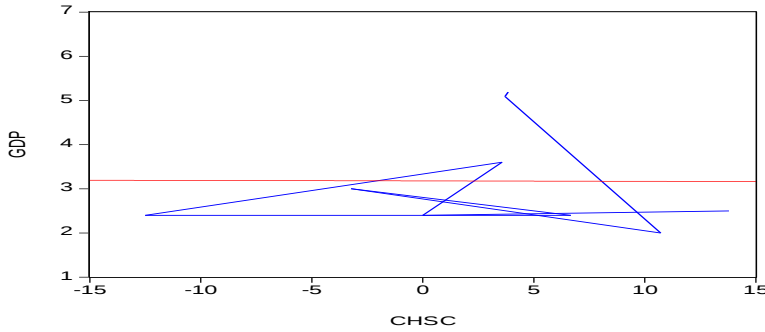
|                                |           | Adj. t-Stat | Prob.  |
|--------------------------------|-----------|-------------|--------|
| Phillips-Perron test statistic |           | -2.409609*  | 0.3522 |
| Test critical values:          | 1% level  | -5.835186   |        |
|                                | 5% level  | -4.246503   |        |
|                                | 10% level | -3.590496   |        |

المصدر: مستخرج من برنامج EViews6

\* ليست لديها معنوية احصائية عند مستوى معنوية 5%.

وشكل الانتشار بين النمو الاقتصادي والتغير النسبي للشفافية يبين ما تم التوصل إليه في تقدير النموذج.

## الشكل رقم (01): منحني الانحدار مؤشر الشفافية على النمو الاقتصادي



المصدر: مستخرج من برنامج EViews6

وكما هو واضح من خلال الشكل، يفسر نفس ما توصلنا إليه من خلال النتائج السابقة انعدام العلاقة بين النمو الاقتصادي ومؤشر الشفافية سواء على المدى القصير أو المدى الطويل، وهذا من خلال خط الاتجاه العام الي يبرز في شكل خط مستقيم أفقي.

**3-1 علاقة الارتباط بين الناتج والشفافية:** كما يوضح معامل علاقة الارتباط بين النمو الاقتصادي والشفافية ما تم التوصل في السابق لتقدير نموذج الانحدار وهو عدم وجود علاقة بين المتغيرين والتي تكون شبه منعدمة رغم انها عكسية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): معامل الارتباط بين النمو الاقتصادي ونسبة تغير مؤشر الشفافية

| Variables | CHSCORE  | GDP      |
|-----------|----------|----------|
| CHSCORE   | 1        | -0.00629 |
| GDP       | -0.00629 | 1        |

المصدر: مستخرج من برنامج EViews6

**14-1 اختبار سببية جرانجر (causality granger test):** اختبار العلاقة السببية يقوم على اختبار الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود علاقة سببية أو تأثير في المدى القصير بين النمو الاقتصادي ومؤشر الشفافية المقدرة وفق نماذج شعاع الانحدار الذاتي. وهذا الاختبار يتطلب استخدام السلاسل الزمنية في وضعها المستقر أي استعمال التفاضل الأول.

الجدول رقم (06): اختبار العلاقة السببية لجرانجر

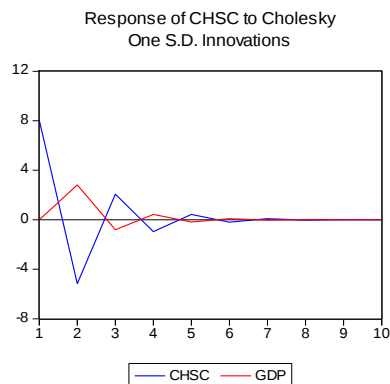
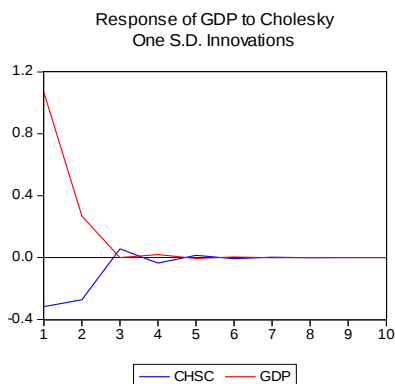
| NullHypothesis:                   | Obs | F-Statistic | Prob.  |
|-----------------------------------|-----|-------------|--------|
| DGDP does not Granger Cause DCHSC | 7   | 0.81375     | 0.4180 |
| DCHSC does not Granger Cause DGDP |     | 0.69151     | 0.4524 |

المصدر: مستخرج من برنامج EViews

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه تم قبول الفرضيتين العدميتين ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة سببية في المدى القصير، وذلك لأن إحصائية فيشر المحسوبة  $F^*$  في الفرضيات العدمية أصغر من القيمة الجدولية باحتمال أكبر من 5% على التوالي كما يوضحه احتمال القيمة المحسوبة، أي أن النمو الاقتصادي لا يؤثر في التفاضل الأول للشفافية ( $DGDP \rightarrow DCHSC$ ) عند مستوى معنوية 5%، ونفس النتيجة للتأثير المعاكس ( $DCHSC \rightarrow DGDP$ ) عند مستوى معنوية 5%.

5-1. تحليل دوال الاستجابة الدفعية: إن هذا التحليل مبني على أثر حدوث صدمة في أحد المتغيرين وتأثيرها على المتغير الآخر، وسنحاول من خلال هذا الاختبار، والذي يتطلب سلاسل زمنية مستقرة من نفس الدرجة، وهذا يعني استعمال التفاضل الأول لجميع المتغيرات، وقد أعطى الاختبار النتائج في الأشكال التالية:

الشكل رقم (02): منحني الانحدار مؤشر الشفافية على النمو الاقتصادي



المصدر: مستخرج من برنامج EViews6

إن النتائج المتوصل إليها في اختبار تحليل الصدمات الدفعية تعطي وتعزز نفس النتائج المتوصل في الاختبارات السابقة بعدم وجود تأثير في كلا الاتجاهين. حيث نلاحظ أن أثر الصدمة يزول بعد الفترة الثانية بالنسبة لاستجابة GDP في الشكل الأول ويزول بعد الفترة الثالثة بالنسبة لاستجابة الشفافة CHSC في الشكل الثاني. وهذا يوحي ويدل على أن الأثر المتبادل بين المتغيرين شبه منعدم، وسرعان ما يزول في فترة قصيرة.

### خاتمة:

لقد تم الشروع في الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر دون إدراك لمضامين الحوكمة، إلا أن دعم الإصلاحات من قبل المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك العالمي جعل مبادئ الحوكمة تكون ضمن الحزمات المقدمة للسلطات العمومية، خاصة وأنه تمت ملاحظة بعض المؤشرات السلبية في أداء الاقتصاد الجزائري، كتصنيف الجزائر في مراتب متقدمة ضمن مؤشرات الفساد، وضعف جاذبية المناخ الاستثماري، مما دفع بالدولة إلى تكوين لجنة "سميت بلجنة الحكم الرشيد" خاصة وأن الجزائر اعتبرت من المبادرين بمشروع النيباد الذي يقضي بخضوع الدول الأعضاء لتقييم دوري فيما يتعلق بالحوكمة.

وهذا ما يمكن أن نستنتج منه بعض المؤشرات الموحية بإدخال مبادئ الحوكمة في إدارة المؤسسات الجزائرية. والتي يمكن رصدها من خلال ما يلي:

- سعي الجزائر إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي والانتقال إلى اقتصاد السوق جعلها تخضع لالتزامات الانضمام للمنظمات الدولية والتجمعات الإقليمية التي تقوم على الشفافية وتعزيز التنافسية وزيادة تحرير الاقتصاد؛

- عملت السلطات العمومية على تطهير مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية وهذا عن طريق مراجعة المنظومة المصرفية وإصلاحها من جهة ومن جهة أخرى بتأسيس سوق مالية تمكن من طرح بدائل تمويلية مباشرة. وتبسيط النظام الضريبي والتحكم في مؤشرات الاقتصاد الكلي ؛

- مراجعة النظام المحاسبي باعتماد نظام محاسبي ومالي جديد وفقا للمعايير المحاسبية الدولية سيتم تطبيقه على كافة المؤسسات والقطاعات ابتداء من سنة 2010؛
- في إطار تعزيز الشفافية تم إلزام الشركات ذات المسؤولية المحدودة وهي الغالبة في الجزائر على اعتماد مراجع حسابات خارجي يعمل وفق مدونة للسلوك والأخلاقيات بعدما كان هذا الإلزام يخص الشركات بالأسهم فقط. يطرح هذا الإلزام القانوني مشاكل تطبيقية عديدة لعل أبرزها صعوبة التكفل به ميدانيا من الناحية البشرية ذلك أن عدد مراجعي الحسابات الممارسين والمسجلين لدى المصنف الوطني للخبراء المحاسبين يقدر بـ 302 في الوقت الذي يبلغ فيه عدد المؤسسات المقيدة في السجل التجاري في السادس الأول من سنة 2007 هو 102661. ولا يمكن فصل مسألة الشفافية عن النقاش الدائر حول ضرورة تنظيم مهنة المحاسبة بشكل يمنحها حرية واستقلالية أكبر بتمكين المهنيين من تنظيم أنفسهم بعيدا عن محاولات التدخل الحكومي.
- أما النتائج على مستوى الدراسة القياسية المبنية على إيجاد العلاقة بين الناتج المحلي الاجمالي والشفافية كمؤشر من مؤشرات الحوكمة كانت:
- لا توجد علاقة بين النمو الاقتصادي والشفافية في الجزائر في المدى الطويل، كما توضحه مختلف الاحصائيات المحسوبة لاختبار قدرة النموذج على التفسير مثل معامل التحديد وإحصائية فيشر وهو ضعف النموذج؛
- أثبت اختبار استقرار سلسلة البواقي في مستواها الأصلي بأنها غير مستقرة وهذا يدل على عدم وجود تكامل متزامن؛
- يوضح معامل علاقة الارتباط بين النمو الاقتصادي والشفافية عدم وجود علاقة بين المتغيرين والتي تكون شبه منعدمة رغم انها عكسية؛
- النمو الاقتصادي لا يؤثر في التفاضل الأول للشفافية ونفس النتيجة للتأثير المعاكس في اختبار سببية جرانجر؛

- النتائج المتوصل إليها في اختبار تحليل الصدمات الدفعية تعطي وتعزز نفس النتائج المتوصل في الاختبارات السابقة بعدم وجود تأثير في كلا الاتجاهين.

إذن من خلال النتائج المتوصل إليها في الجانب التحليلي أو القياسي تثبت أنه رغم الخطوات الجدية التي اتخذتها السلطة الجزائرية في مجال تطبيق وتعزيز سياسة الحكم الراشد والحوكمة خاصة في مجال الافصاح والشفافية وإن كانت في المراتب الأخيرة إلا أنها لم يكن لها تأثير على النمو الاقتصادي، وهذا يقودنا إلى إنه غالبًا ما تتسم ممارسات الحوكمة في الجزائر بالسرية، وتحاول شركات عديدة أن تبقي ممارسات الأعمال والتمويل بها بمنأى عن علم وتمحيص العامة. ومهما كانت منافع هذه الاستراتيجية، فهناك نقاط سلبية للتعليم، بما في ذلك ضعف معدل النمو الاقتصادي وقلة الاستثمار من المصادر الخارجية.

### قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

#### مؤلفات:

- 1- جون كلايتون توماس، ترجمة فائزة حكيم وأحمد أمين، مشاركة الجمهور في القرارات العامة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 1995؛
- 2- دريد مُجد السامراء، الاستثمار الأجنبي: المعوقات والضمانات القانونية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، مارس 2006؛
- 3- علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008؛
- 4- عبد القادر مُجد عبد القادر عطية، اتجاهات حديثة في التنمية ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003؛

5- عبد الرزاق الفارس، الفقر وتوزيع الدخل في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2001؛

6- محمد حسين يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، بنك الاستثمار القومي، يناير 2007؛

7- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2006؛

#### مقالات:

8- أحمد ضيف، دور الاستثمار العمومي في استدامة النمو الاقتصادي في الجزائر، مجلة المعارف، جامعة

البويرة، الجزائر العدد 12، جوان 2012؛

9- عبد الرحمن، نجم المشهداني، حوكمة الشركات، جريدة، المدى للإعلام والثقافة، أوت 2005، عدد 407؛

#### مداخلات:

10- محمد طارق يوسف، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات ومدى ارتباطهما بالمعايير المحاسبية، مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية المنعقد في شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية في ماي 2007، الصادر عن منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - جمهورية مصر العربية؛

11- نور الدين جوادي وعقبة عبد اللاوي، الحوكمة في الجزائر، مداخلة قدمت في المنتدى الوطني حول:

متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة، جامعة البويرة، 27 و28

فيفري 2013؛

12- نرمين أبو العطا، حوكمة الشركات سبيل التقدم، ورقة عمل، وزارة التجارة الخارجية المصرية، 2005؛

المراجع باللغة الأجنبية:

مؤلفات:

- 13- Abdelaziz Amokrane, le régime et le statut juridique des cadres dirigeants- système de gouvernance des entreprises publiques économiques, première édition, 20 04 ;
- 14- Avec le soutien du ministère de la PME et de l'artisanat, code algérien de gouvernance d'entreprise, CARE , édition 2009 ;
- 15- Belmokadem Mustapha, efficience de l'appareil productif algérien, Tlemcen, Algérie, 1994 ;

مداخلات:

- 16- Adel M. abdellatif, good governance and its relationship to democracy and economic development, workshop, Global forum III on fighting corruption and safe guarding Intergrity, seaoul 20-31, may 2003 ;
- 17- Abdelatif Kerzabi, le role des règles et climat des affaires, le cas Algérien, colloque international, 09-10 mas, université de Tunis, 2008 ;

مواقع الانترنت:

- 18- [www.transparency.org](http://www.transparency.org) ;
- 19- [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org).

## أساليب تحقيق الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات، دراسة وصفية تحليلية لحالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

د. عمار طهرات

أستاذ محاضر (ب)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة حسينة بن بوعلوي بالشلف

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على مختلف الأساليب المستخدمة لتحقيق الجودة الشاملة من قبل المتعاملي الثلاثة للهاتف النقال في الجزائر بالاعتماد على جملة من العروض المقدمة من كل متعامل، ولمعالجة هذا الموضوع ستعتمد على المنهج الإستنباطي من خلال أداتيه الوصف والتحليل وهذا بسبب تناسبه وطبيعة الدراسة، والتي تتطلب الإستعانة بإحصائيات وبيانات تخص هذا القطاع صادرة عن سلطة الضبط للبريد والمواصلات خلال فترة الدراسة الممتدة من سنة 2005م إلى غاية سنة 2013م. حيث توصلنا إلى أن المنافسة الشديدة تؤدي إلى الاستحواذ على أكبر عدد من المشتركين، وهذا ما يظهر حجم و نوعية العروض المقدمة من طرف كل متعامل، كما أن الدراسة السوقية أثبتت أن العميل في كثير من الأحيان يفضل الخدمة الجيدة على السعر. كما تتوقف نجاح إستراتيجية الجودة الشاملة عموماً على السياسة السعرية الهادفة إلى إرضاء بشكل أساسي المستهلكين ضمن خدمة الدفع المسبق لتشكيلها أكبر قطاع سوقي في خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

### Résumé :

A travers cette étude nous allons essayer d'identifier les différentes méthodes utilisées pour arriver à une qualité globale par les trois opérateurs de téléphone mobile en Algérie, en fonction des offres de chaque opérateur, nous allons réaliser une approche déductive par la description et l'analyse des données, et cela à cause de la combinaison et la nature de l'étude, qui nécessitent l'utilisation de statistiques et de données pour ce secteur émis par autorité de régulation de la poste et des

télécommunications pendant la période d'étude s'étendant de l'année 2005 jusqu'à l'année 2013.

Dans cette étude , nous avons déterminé que la concurrence intense conduit à l'acquisition du plus grand nombre de participants, et ce qui met en évidence la taille et la qualité des offres présenté par chaque opérateur. Cette étude de marché a prouvé que le client préfère souvent un bon service par rapport au prix. Le succès de la stratégie globale de la qualité dépend aussi de la politique de prix visant à satisfaire les consommateurs principalement dans le secteur des services prépayés, considéré comme la plus grand part dans le service de téléphonie mobile en Algérie.

#### مقدمة:

تعاني أغلب المؤسسات الاقتصادية من سوء الإدارة، والتبذير في الموارد على اختلاف أنواعها، وطول وقت إنجاز الأعمال، وزيادة عدد مرات التنسيق بدون إدراك لعواقب ذلك على نجاح العمليات الاقتصادية، مما أدى إلى ضعف أداء أغلب مؤسساتنا الاقتصادية أمام المنافسين في السوق. ولكي نرتقي بذلك إلى مستوى عال، لابد من تطبيق مواصفات الجودة الشاملة المتعارف عليها في المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة على حد سواء، فعلى الرغم من أن مفهوم الجودة الشاملة مفهوم إداري محض حديث، وأن مزاياه عديدة وغنية، إلا أن التحدي الحقيقي يكمن في وضع هذا المفهوم موضع التطبيق العملي.

وبالمقابل، لا يخفى على أحد الأهمية البالغة لقطاع الخدمات في التنمية الاقتصادية شأنه شأن القطاع الإنتاجي والصناعي... الخ، فلو أردنا مثلاً تحقيق الجودة الشاملة فلا بد من تجديد الأساليب الإدارية التقليدية والاعتماد على إدخال بعض الأساليب الحديثة التي تمكننا من تجنب بعض الأساليب التي أصبحت لا تؤدي غايتها لاسيما مع النظر إلى قطاع الخدمات على أنه قطاع غير فعال، وأن القطاعات الأخرى هي من تغطي عليه تكاليفه.

ومن هذا المنطلق، سنقوم بدراسة قطاع الخدمات المتعلقة بالاتصالات الخاصة بالهاتف النقال، والذي يعتبر من بين أهم القطاعات التي عرفت تطورًا سريعًا في خدماتها وهيكلها وتقنياتها، وهذا باستعمالها لتكنولوجيا الاتصال الحديثة وخاصة مع بداية العشرية الثالثة مع انتشار التقنية الرقمية، حيث عرف العالم ثورة في عالم الاتصال بظهور الهاتف النقال، وأصبح وسيلة أساسية ملازمة لأي شخص، وقد دخلت المنافسة لهذا القطاع كغيره من القطاعات الأخرى في الجزائر حيث أصبح كل متعامل (مقدم الخدمة) هدفه اكتساح السوق الجزائري وكسب أكبر حصة سوقية ممكنة، ومن هنا تظهر أهمية معرفة وضعية قطاع الهاتف النقال في الجزائر وكذا معرفة إمكانيات والتقنيات الإدارية عند كل متعامل مع اقتراح بعض الحلول من أجل إعطاء بعد علمي للجودة الشاملة التي يرغب فيها كل متعامل.

#### إشكالية البحث:

من كل ما تقدم يمكن طرح السؤال التالي:

ما مدى مساهمة عروض و أساليب كل متعامل في تدعيم القدرة التنافسية لمتعاملي

#### سوق الهاتف النقال في الجزائر؟

انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه و تفصيلا لها يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- أ- ما المقصود بالجودة الشاملة و ما هي عوامل نجاحها؟
- ب- هل يمكن أن تلعب العروض المقدمة لكل متعامل السبب الفاصل في تحقيق السيطرة على السوق ؟
- ج- ما هي الأساليب المتبعة في قياس مستوى جاذبية كل متعامل ؟

#### فرضيات الدراسة:

للإجابة المؤقتة على إشكالية البحث نطرح الفرضيات الآتية:

- أ - إن تنفيذ مراحل تطبيق القدرة التنافسية يمكننا من تحقيق النمو والقدرة على البقاء في السوق؛
- ب- تساهم العروض المقدمة ومرونة المتعامل في التكيف معها في تحقيق قدرة تنافسية قوية؛
- ج- يؤدي نموذج Porter إلى قياس مستوى جاذبية كل متعامل.

### منهج الدراسة:

سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي من خلال الوصف والتحليل لمختلف البيانات المستقاة من مصادر متعددة بالعربية والفرنسية.

- حدود الدراسة: تتحدد هذه الدراسة بالحددين الآتيين:
- الحدود المكانية: تقوم الدراسة على معرفة كيفية تحقيق الجودة الشاملة من خلال سوق الهاتف النقال في الجزائر.
- الحدود الزمنية: تتحدد المدة الزمنية للدراسة من سنة 2005م إلى غاية سنة 2013م، كأساس للدراسة التطبيقية، وذلك محاولة منا لإعطاء نظرة حول مجهودات كل متعامل في الجزائر من أجل تحقيق الجودة الشاملة.

### تقسيمات الدراسة:

تقسم الدراسة إلى ثلاثة محاور هي:

- **المحور الأول:** يشمل الجانب النظري للدراسة، حيث سنتعرف من خلاله على بعض المراجعات النظرية في مجال مفاهيم وتعريف الجودة الشاملة؛
- **المحور الثاني:** سوف نتعرف على متطلبات تنفيذ الجودة الشاملة، وعوامل نجاحها بقطاع الخدمات، بصفة عامة، وكذا مراحل تنفيذها أثناء عملية تنفيذ الإستثمار؛
- **المحور الثالث:** سنقوم من خلال هذا المحور بإجراء بعض الأبحاث والمقارنات بين المتعاملين الثلاثة للهاتف النقال في الجزائر، مع تبيان إمكانيات كل متعامل وما هي مجهوداته في مجال تقديم جودة شاملة في قطاعه ومحاولة الاستحواذ على شطر مهم من السوق.

أولاً: الجودة الشاملة، ماهيتها، مستوياتها وأهميتها لمؤسسات الخدمات:

### 1: تعريف الجودة الشاملة:

نظرا لحداثة هذا الموضوع نجد أن مفهومه ما زال غير محدد وغير متفق عليه بين رجال الفكر الإداري والاقتصادي. حيث تعتبر الشركات ذات الطابع الخدمي من المؤسسات الأساسية للحياة الاقتصادية في أي مجتمع، وأن جودة الأداء في هذه الشركات قد أصبحت من المحاور الأساسية لإستراتيجية المنافسة، لأنها تمثل الطريقة الآمنة لزيادة القدرة التنافسية، و التي تقاس من خلال الجودة والسعر والقدرة على الاستمرار في تقديم السلعة أو الخدمة كذلك القدرة على تلبية رغبات العميل<sup>1</sup>. وعلى الرغم من أهمية الجودة في مجال الخدمات الاستثمارية، إلا أن دراسة الجودة في القطاع الاستثمار لم تحظى الاهتمام الكافي، وأن أغلب تلك الدراسات تركز على الجودة في القطاع الصناعي. وفي ما يلي نتطرق إلى مفهوم الجودة الشاملة عند أبرز المفكرين الاقتصاديين:

- **تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي:** هي " أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد علي تقييم المستفيد في معرفة مدي تحسين الأداء " ؛

- **تعريف Robert Kronskey:** فلقد عرفها على أنها" فلسفة تعزز مهمة مؤسسة ما باستخدام أدوات وتقنيات تحسين الجودة المستمرة كوسيلة لتحقيق الرضا المتبادل والمتزامن لجميع الأطراف المشاركة "؛

- **تعريف Jablonski:** " هي عبارة عن شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد علي القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فريق العمل"؛

- **تعريف Rio Sal ado Collège:** فقد عرفها بأنها " العملية التي يمكن من خلالها رفع مستوى القائمين بالتدريس والنظام والكلية في ضوء توقعات الطلاب من خلال عملية متقنة البناء لحل المشكلات، يستطيع القائمين بالتدريس والطلاب تطوير جودة التعليم "؛

<sup>1</sup> - رمضان الشراح، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الثالث حول الجودة و التميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت 1955م سكيكدة، يومي 6 و 7 ماي 2007م.

- **تعريف Lam:** لقد عرفها هذا المفكر بأنها " التغيير الجوهرى في طريقة أداء الأعمال، فهي ابتكار لاتجاه جديد يتضح من خلال أداء صاحب العمل وأفراد الإدارة العليا ، إنها عبارة عن مناخ يتضمن الإبداع والقيادة و الابتكارية والمسؤولية الفردية وتطبيق الحساب ".<sup>2</sup>

أما إذا أردنا أن نعطي تعريفاً شاملاً فنعرّفه كما يلي: "هو عبارة عن شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل، ويؤدى تطبيقها وفقاً لهذا المفهوم إلى تقليل العمليات الإدارية والمكتبية، وتبسيط نماذج العمل وتخفيض شكوى العملاء، كما يؤدى أيضاً إلى الالتزام الإداري، ويمكن تطبيقها في المنظمات الصناعية والخدمية وفي المنظمات الحكومية".

## 2. مستويات الجودة من خلال نظام الجودة - الإيزو 9000 :

إيزو 9000 هو مصطلح عام لسلسلة من المعايير التي تم وضعها من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية *ISO ( International Standardization Organization )* لتحديد أنظمة الجودة التي ينبغي أن تطبقها على القطاعات الصناعية والخدمية، وكلمة ايزو مشتقة من كلمة يونانية تعنى التساوي، أما الرقم 9000 هو رقم الإصدار الذي صدر تحته المعيار او المواصفة وقد نالت مواصفة الايزو 9000 منذ صدورها العام 1987م، اهتماما بالغاً لم تنله مواصفة قياسية دولية من قبل .

وتنقسم مطالب أنظمة الجودة إيزو 9000 إلى ثلاثة مستويات هي:

أ- **نظام ايزو 9001:** ويختص بالمؤسسات التي تقوم بالتصميم والتطوير والإنتاج والخدمات؛

ب- **نظام ايزو 9002:** ويختص بالمؤسسات التي تقوم بالإنتاج والخدمات، وحيث أن المدارس لا تقوم بتصميم المناهج فهي لا تخضع لنظام المواصفة إيزو 9002؛

ج- **نظام ايزو 9003:** ويختص بالورش الصغيرة فهي لا تصمم منتجاتها وتقوم بعملية التجميع.

<sup>2</sup>- سعيد عامر وآخرون: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مكتبة النهضة المصرية، 1996م، ص92

### 3. الأبعاد المختلفة للجودة الشاملة:

وفي مجال الخدمات هناك من ينظر إلى الجودة من خلال الأبعاد التالية:<sup>3</sup>

- **الجودة الفنية للمخرجات** *La qualité technique des produits*: وتشير إلى ما يتلقاه العميل نتيجة لتعامله مع منظمة خدمية معينة؛
- **الجودة الوظيفية**: *La qualité fonctionnelle*: وتشير إلى الكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة، وما يدور أثناء التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل والتي قد يشار إليها بلحظات الصدق؛
- **جودة الصورة الذهنية للمنظمة** *La qualité de l'image de l'Organisation*: وتشير إلى الكيفية التي يدرك بها العميل المنظمة، و التي تتأثر بكل من الجودة الفنية والجودة الوظيفية لخدمات المنظمات والتي تؤثر في النهاية على إدراك العملاء لجودة الخدمات المقدمة.

### 4. أهمية الجودة الشاملة في القطاع الخدمي:

لإدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة في الحياة الاقتصادية شأنه شأن القطاع الصناعي، و بينها:

- بناء الإستراتيجيات لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة مع تعاظم أهمية تسليم مستويات عالية من الجودة، وذلك بهدف التمرکز السوقي بكفاءة غير منافسة؛
- توفير فرص عمل كثيرة، تلعب نوعية و جودة الخدمات المقدمة دوراً هاماً في النمو الاقتصادي للبلد.
- تحقيق الإدارة الفعالة من خلال خفض تكلفة الإنتاج، حيث أن نسبة من التكاليف تضاعف بسبب غياب التركيز على الجودة؛
- يبرز قطاع الخدمات في الكثير من دول العالم المرتفعة و المتوسطة الدخل، إذ يساهم بقسط مهم في تكوين الناتج المحلي الإجمالي.

### 5. فوائد التخطيط للجودة الشاملة في القطاع الخدمات:

للجودة الشاملة عدة ميزات وفوائد على النشاط الاقتصادي الخدمي منها:<sup>4</sup>

<sup>3</sup> - محمد فريد، الجودة المدركة للخدمات المصرفية، مطبعة الإسكندرية، سنة 1994م، ص 10 - 15.

- تساعد الجودة الشاملة في حل المشكلات المستقبلية المتوقع حدوثها، مع اقتراح وضع الحلول الممكنة لها؛

- أنه وبدون التخطيط فإن الشركة سوف تقف دائماً في موقف دفاعي بالنسبة لاستراتيجياتها التسويقية إذ أنها تظل دائماً في موقف رد فعل للقرارات الهجومية الناتجة عن حسن تخطيط المنافسين؛

- يساعد التخطيط على تطوير معايير الأداء التي تستخدم في عملية الرقابة على جودة المنتجات والخدمات؛

- يساهم التخطيط في تخفيض الوقت اللازم للوصول إلى الطاقة القصوى للإنتاج والخدمات فضلاً عن تحقيق التكاليف وتحسين مناخ وظروف العمل.

ثانياً: متطلبات تنفيذ الجودة الشاملة، وعوامل نجاحها بقطاع الخدمات:

#### 1. متطلبات تطبيق إدارة الجودة بقطاع الخدمات:

من أجل التنفيذ الحسن لخطوات الجودة الشاملة يلزم بعض المتطلبات الضرورية حتى تضمن المنظمة فعالية ونجاعة في الوصول إلى ما تصبو إليه، و من بين هذه المتطلبات ما يلي:<sup>5</sup>

- اعتبار عملية تطوير وتحسين الجودة عملية مستمرة، الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل وفرق تحسين جودة، وفرق تحسين عبر الإدارات تكون مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة العمليات والمنتجات والخدمات لتلبية احتياجات العملاء وتحقيق التميز؛

- منح العاملين الثقة وتشجيعهم على أداء عملهم في جو من الحرية والابتعاد عن سياسة التخويف والعقاب؛

- ضرورة رسم الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؛

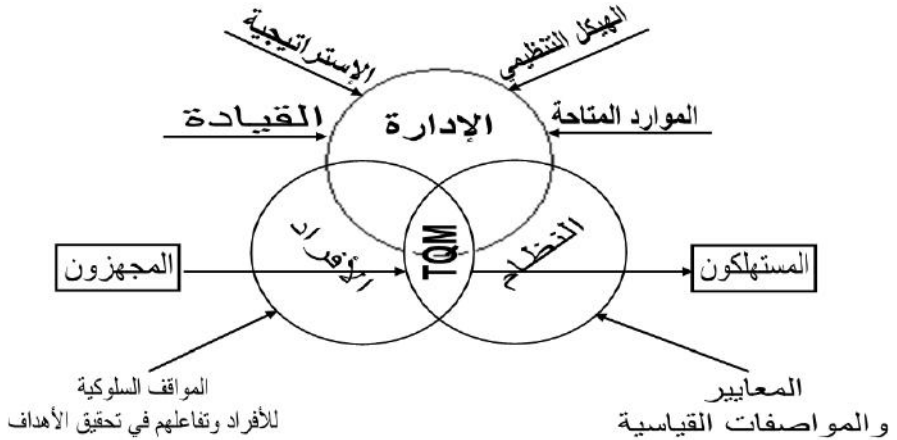
<sup>4</sup> - رمضان الشراح، مرجع سبق ذكره، ص9.

<sup>5</sup> - فريد عبد الفتاح زين الدين- "إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقها" مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الرقازيق،

المجلد السادس 1994- ص42.

- يجب أن تكون الأهداف موجهة باحتياجات ورغبات العملاء في الأجل الطويل، فضلاً عن تناسب المنتج أو الخدمة مع احتياجات العملاء؛
- التأكيد على تعاون كافة الإدارات بالمنظمة في تبني فلسفة إدارة الجودة مع ضرورة التوحيد والتنسيق بين إدارة المنشأة والجهات المتخصصة في تطبيق مدخل إدارة الجودة؛
- ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل المشكلات وتدريب العاملين على كيفية استخدام هذه النماذج والأساليب؛
- الارتكاز على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات الفعالة داخل المنظمة؛
- ضرورة الاقتناع الكامل من قبل الإدارة بأهمية الجودة وقيادة التغيير، فإدارة الجودة تبدأ من إيمان الإدارة بالتحسين والتطوير الذي يترجم في صورة خطط ومواصفات واختبارات و يلي ذلك التنفيذ الفعلي.

#### مخطط بياني (1): عناصر النظرة الشمولية لأطراف تحقيق الجودة الشاملة



المصدر: رضا رشاد البناء، الجودة الشاملة، مفهومها و أسلوب إرسائها، بحث مقدم في مؤتمر التربويات - الرياض، 24-25

يناير 2007م

## 2: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاستثمار والخدمات المالية:

### 1-1: مرحلة إقناع الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

وتعتبر هذه المرحلة هامة جداً كبداية للمديرين للتفكير في تلقى برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها.

### 2-2: مرحلة التخطيط:

ويتم فيها وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الموارد اللازمة لتطبيق النظام، وأيضاً يتم اختيار الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة ويتم التصديق على الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق.

### 3-3: مرحلة التقييم:

وتبدأ عملية التقييم ببعض الأسئلة الضرورية، منها:

- ما هي الأهداف التي تسعى إليها المنظمة؟
- ما الذي يجب عمله لتحقيق هذه الأهداف؟
- ما هي المنافع التي يمكن تحقيقها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة؟
- ما هي متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المنظمة؟
- ما هي أهم العقبات التي يمكن أن تعوق تطبيق النظام؟

### 4-4: مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

### 5-5: مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة حيث تدعى جميع إدارات المنشأة وكذلك المتعاملين معها من العملاء للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة، ومنها:

- اكتساب مكانة تنافسية أفضل وتحقيق التميز والريادة في السوق؛
- تقليل الفاقد وتقليل التكلفة؛
- التوجه إلى المجتمع والبيئة؛
- التدريب المستمر وتنمية المهارات؛
- زيادة الربحية والعائد على رأس المال المستثمر؛
- استخدام أفضل الأجهزة والمعدات؛
- تحقيق رضا العاملين والعملاء؛
- تحسين جودة المنتجات والخدمات.

### 3: عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات:

- الالتزام الكامل للإدارة العليا في نشر ثقافة الجودة في جميع أرجاء الشركة؛
- وجود رؤية ورسالة واضحة للشركة ومجموعة من القيم الإيجابية التي تقوم الإدارة العليا بتعزيزها باستمرار؛
- منظور العميل وليس منظور الشركة هو دائماً المحرك الأساسي لجميع التصرفات؛
- إشراك الإدارة الوسطى مبكراً في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- وجود اهتمام سابق بتطبيق منظومات توكيد الجودة يساعد على تقبل الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: وضعية سوق الهاتف النقال في الجزائر، و مدى تنفيذ شروط تطبيق الجودة الشاملة

#### 1: لمحة عن سوق الهاتف النقال في الجزائر:

بمجرد التفكير في التعرف على سوق الهاتف النقال في الجزائر، لابد من الوقوف عند أهم هيئة تشرف هذا القطاع على المنافسة والمتمثلة في سلطة ضبط البريد والمواصلات والتي تعتبر المصدر الرئيسي للمعلومات

المعتمد عليها عن المتعاملين الثلاث في قطاع الهاتف النقال في الجزائر وهي: *Djezzy* ، *mobilis* و *Ooredoo* ( الترتيب حسب الأقدم فالأحدث).

من خلال هذه الدراسة سوف نعرف ماهية سلطة الضبط والمتعاملين الثلاث بإيجاز غير محل على أن نتعرض إلى بعض الأرقام المستقاة من سوق الهاتف النقال في الجزائر.

### 1-1: سلطة الضبط والمتعاملين في السوق الجزائري للهاتف النقال:

مع الطفرة التكنولوجية التي عرفها العالم باكتشاف الهاتف النقال، و نظراً لسهولة استعماله و قلة تكاليفه عرف قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتيرة جديدة بعد فتح المجال أمام المستثمرين المحليين والأجانب بداية التسعينيات والذي استطاع أن يعطي ديناميكية جديدة لهذا القطاع تتماشى مع التطورات التي شهدتها تكنولوجيات الإعلام والاتصال في العالم.

وبصدور القانون رقم: 03-2000 المتعلق بالبريد والمواصلات والذي أظهر الإطار التشريعي للقواعد العامة في القطاع، بتحديد نشاط البريد والمواصلات، وتكريس مبدأ المنافسة التي تنص عليه المادة الأولى في فقرتها الثانية التي تؤكد على أن الهدف من هذا القانون هو تطور خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية ذات النوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي وذلك بتوفير كل الظروف المناسبة للقيام بالاستثمارات، و أعطى كل الصلاحيات في ضبط و مراقبة قطاع إلى سلطة ضبط البريد والمواصلات و يرمز لها بالرمز *ARPT*.<sup>6</sup> تعتبر سلطة الضبط للبريد والمواصلات هيئة مستقلة يوكل إليها مهمة السهر على تكريس منافسة شرعية في قطاع البريد.

فكثيرا ما تحدث نزاعات سواء بين المتعاملين في ما بينهم أو بين هيئات أخرى ذات صلة بقطاع

الاتصالات، ففي الجزائر يوجد لحد الساعة ثلاثة متعاملين هم:

أولاً: المتعامل الأول: جيزي (*Djezzy*):

<sup>6</sup> Autorité de régulation de la poste et des télécommunications.

في بداية الأمر كانت شركة جازي فرع للمجموعة الدولية *ORASCOM télécom* لصاحبها رجل الأعمال نجيب ساوريس المصري الجنسية، وبعد أن قرر هذا المتعامل الاندماج مع الشركة الروسية- النرويجية فيمبلكوم، عبرت الحكومة الجزائرية عن رغبتها في شراء شركة *Djezzy* بفضل حق الشفعة، وهو ما كان في شهر أبريل من سنة 2014م، حيث امتلكت الحكومة الجزائرية ما يفوق 51 % من رأسمال الشركة الروسية على أن يبقى لهذه الأخيرة حق الإدارة.

وتعتبر شركة *Djezzy* أول متعامل أجنبي حصل على الرخصة الأولى للهاتف النقال في الجزائر، وذلك بتاريخ 11 جويلية 2001م، بمبلغ 737 مليون دولار. مباشرة بعد استفادتها من رخصة الاستغلال، بدأت *Djezzy* نشاطها التجاري في 26 ديسمبر 2001م. و بغرض معرفة مدى رغبة هذا المتعامل في بلوغ الجودة الشاملة من خلال أبرز و أهم العروض التي قدمتها لزبائنهم نورد هذا الجدول و هذا حسب التسلسل الزمني:<sup>7</sup>

### جدول رقم: (1)

#### أبرز عروض المتعامل *Djezzy*

| الرقم | العروض وفق الترتيب الزمني                                                                                                                                               |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | إمكانية الاشتراك بالنمط الجزائري ( <i>Le forfait</i> ) وذلك وفق ثلاثة صيغ:<br>- جزائي ( <i>Liberté</i> )،<br>- جزائي ( <i>Business</i> )،<br>- جزائي ( <i>Loisir</i> ). |
| 2     | في أوت 2002 قامت جازي بإطلاق خدمة الدفع المسبق ( <i>Djezzy carte</i> ) الذي لاقى نجاحا كبيرا لدى المستهلك الجزائري.                                                     |
| 3     | إصدار الطريقة الكلاسيكية في الدفع مع نهاية سنة 2003م، و المتمثلة في:<br>Classic300, Classic200, Classic100.                                                             |
| 4     | دخول طريقة <i>Flixy</i> سنة 2006م و <i>Ranati</i> الخدمة إلا أن طريقة <i>Flixy</i> أصبحت أشهر المعاملات إلى يومنا هذا.                                                  |

<sup>7</sup>- [www.djezzy-GSM.com](http://www.djezzy-GSM.com). – le site officiel- date de consultation le 02 avril 2014.

|   |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | دخول الخدمة لنظام <i>Millenium</i> و هي خطوط خاصة عبارة عن اشتراك بالفواتير على أن تكون المكالمات مجانية 100% نحو شبكة <i>djezzy</i> من التاسعة مساء إلى السادسة صباحا.                                                                                  |
| 6 | وكان أهم عرض قدمته <i>Djezzy</i> لزبائنها هو <i>Activation</i> بحيث بمجرد تقديم 100 دج مثلاً فإنك تستفيد من المكالمات المجانية لمدة يوم كامل 24/24                                                                                                       |
| 8 | في بداية سنة 2007م، أطلقت <i>djezzy chat</i> و <i>BlackBerry</i> إلا أنه لم يعرف هذا النظام نجاحا كبيرا لما صاحبه من انتقادات بسبب تعديه على الأمور الشخصية.                                                                                             |
| 8 | إطلاق نظام الجيل الثالث 3G ابتداء من الثلاثي الأول لسنة 2014م                                                                                                                                                                                            |
| 9 | شهر أوت من سنة 2014م، أطلقت شركة <i>djezzy</i> عرضها الأخير و المتمثل في الحصول على شريحة الجيل الثالث <i>Millenium 3G</i> مع الاستفادة من نفس خصائص شريحة <i>Millenium</i> العادية مع دفع 1750 دج شهريا في العرض الأول و 6000 دج شهريا في العرض الثاني. |

**المصدر:** تجميع الباحث بناء على مجموعة من المصادر الإلكترونية و الإشهارية لشركة *Djezzy*

إلا أن هذا المتعامل عرف انتكاسة تتمثل في تراجع عدد المشتركين بعد أحداث مباراة كرة قدم بين الجزائر ومصر في السودان، حيث أن أغلب المشتركين تخلو عن *Djezzy* بسبب التعدي على الفريق الوطني بالقاهرة وما صاحبت هذه الحادثة من ردود فعل سلبية بين الطرفين، إلا أننا لم نجد الأرقام التي تقدر عدد الأفراد الذين تخلو عن المتعامل جيزي.

**ثانيا: المتعامل الثاني: موبيليس (Mobilis):**

هي فرع للمؤسسة الجزائرية للاتصالات، استقلت عن اتصالات الجزائر في 5 أوت سنة 2003م، ويعتبر المتعامل الثاني للهاتف النقال في الجزائر، وهي أحد فروع مجمع اتصالات الجزائر التي تملكها بنسبة 100% ، وقصد التقرب من المواطنين و محاولة منافسة شركة جيزي، وضعت مؤسسة *mobilis* لعملها شعار " أينما كنتم "، و تهدف من خلال هذا الشعار إلى تبيان مساحة التغطية وجودة الخدمات التي توفرها. وتملك *mobilis* إلى غاية نهاية سنة 2013م:

- أكثر من 120 وكالة تجارية؛

- أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة؛

- أكثر من 5000 محطة تغطية B T S

وتقدم *mobilis* لزبائنها هي الأخرى العديد من الخدمات المتمثلة في :  
و تتركز أهم محطات عروض *mobilis* حسب التسلسل الزمني في:<sup>8</sup>

جدول رقم: (2)

أبرز عروض المتعامل *mobilis*

| الرقم | العروض وفق الترتيب الزمني                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | مع بداية نشاطاتها في أوت 2003م، قدمت <i>mobilis</i> نفس المنتجات التي تدخل في إطار الدفع المؤجل التي كانت تقدمها فيما قبل المؤسسة الأم (الجزائرية للاتصالات).                                                                                                                                                                                                                                  |
|       | وفي 3 فيفري 2004 أطلقت <i>mobilis</i> منتجها ( <i>mobilis- carte</i> ) التي تدخل في إطار خدمة الدفع المسبق، بحيث لم تستغل <i>mobilis</i> هذه الفرصة و تأخرت مدة سنتين تقريباً مما مكن المتعامل <i>Djezzy</i> من الاستحواذ أكبر شريحة من الزبائن.                                                                                                                                               |
|       | في 16 فيفري قامت <i>mobilis</i> بتقديم منتجها <i>Mobi+</i> الذي يسمح بالاستفادة من كل خدمات <i>*GPRS</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|       | 28 مارس 2005: قامت <i>mobilis</i> بتقديم عرضها المتعلق بخدمة الدفع المسبق ( <i>Mobilight</i> ) الذي كان سعره آنذاك (600دج مع 300دج كرصيد أولي).                                                                                                                                                                                                                                                |
|       | 12 أبريل 2005: أعلنت <i>mobilis</i> عن منتج جديد ( <i>Mobiposte</i> ) الذي كان نتاج شراكة مع مؤسسة بريد الجزائر حيث اقترح هذا المنتج على الأشخاص المالكين لحساب بريدي جاري ( <i>ccp</i> ) وذوي الدخل الشهري وذلك بتقديم ثلاثة صيغ لهذا المنتج:<br>- الصيغة الخضراء بقيمة مكالمات قدرها 1200دج.<br>- الصيغة الصفراء بقيمة مكالمات قدرها 2000دج.<br>- الصيغة الحمراء بقيمة مكالمات قدرها 3000دج. |
|       | الربط بالإنترنت بإطلاق نظام <i>GPRS/EDGE</i> ، و الذي يطلق عليه نظام التجوال بدون انقطاع                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

<sup>8</sup> - www.Mobilis.dz – le site officiel, date de consultation le 07 avril 2014.

\* GPRS : Global personal roaming system

**المصدر:** تجميع الباحث بناء على مجموعة من المصادر الإلكترونية و الإشهارية لشركة *mobilis*

### ثالثا: المتعامل الثالث: أوريدو - الجزائر (Ooredoo) :

يعتبر المتعامل *Ooredoo* الثالث للهاتف النقال في الجزائر، وقد بدأت استغلالها في العام 2004م تحت تسمية نجمة *Nedjma*. أما اليوم، فتحتل *Ooredoo* المرتبة الثانية في سوق الاتصالات الجوال في شمال أفريقيا ولا تزال تحقق معدلات نمو عالية.

وتعتبر *Ooredoo* إحدى أبرز العلامات التجارية الشهيرة في الجزائر، وهذا بفضل الخدمات الكثيرة التي تقدمها لعملائها من خلال خدمات اتصالات المحمول، وخدمة البيانات والوسائط المتعددة عبر شبكتها التي تغطي كافة أنحاء الجزائر باستخدام تقنية (EDGE).

ولتحقيق تواصل أكبر مع عملائها في جميع أرجاء الجزائر، أنشأت *Ooredoo* شبكة مكاتب مبيعات تنتشر في كافة أنحاء الجزائر لسهولة التواصل مع العملاء، حيث بات بمقدورهم الحصول على خدمات ومنتجات *Ooredoo* في أكثر من 400 مقراً منتشرة في مدن وقرى الجزائر بأسرها. تغطي شبكة التوزيع والمبيعات الخاصة بـ *Ooredoo* أربعة أقاليم في البلاد (الوسط، الجنوب، الشرق والغرب) بفضل جهود ما يزيد عن 50,000 منفذاً شريكاً و 2,000 موزعاً شريكاً إضافة إلى 5 وكلاء توزيع محليين وإقليميين.<sup>9</sup>

وتتركز أهم محطات عروض *Ooredoo* حسب التسلسل الزمني في:

## جدول رقم: (3)

## أبرز عروض المتعامل Ooredoo

| الرقم | العروض وفق الترتيب الزمني                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | <p><i>Nedjima</i> البطاقة: تدخل في إطار الدفع المسبق وفقا لما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعبئة 1000 دج: سعر المكالمات 15 دج/د.</li> <li>- تعبئة 1500 دج: مع تقديم 300 دج من المكالمات المجانية (سعر المكالمات: 12,5 دج/د أي بنسبة تخفيض 17%).</li> <li>- تعبئة 2000 دج: مع تقديم 1000 دج من المكالمات المجانية (سعر المكالمات 10 دج/د بنسبة تخفيض 33%).</li> <li>- تعبئة 3000 دج: مع تقديم 3000 دج من المكالمات المجانية. (سعر المكالمات 7,5 دج/د بنسبة تخفيض تصل إلى 50%).</li> </ul> |
| 2     | كما كان المتعامل <i>Nedjima</i> سباق في تقديم بطاقات التعبئة بقيمة 500 دج، وكذلك بطاقة 1000 دج القابلة للتجزئة إلى أربعة وبطاقة تعبئة 250 دج.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 3     | أما بالنسبة لمنتجات <i>Nedjima</i> المتعلقة بالدفع المؤجل فهي كما يلي:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 4     | - جزائي 1200 دج. - جزائي 1800 دج. - جزائي 2500 دج.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 4     | ثم جاءت خدمة الجزاء الجزاء ( <i>Le forfait partagé</i> ) الذي يمنح المشترك إمكانية الحصول على رقمين هاتفيين ضمن خط واحد ( <i>une seule puce avec deux lignes</i> ).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 5     | شهر ديسمبر 2009م، قامت <i>Nedjima</i> بتمديد مدة صلاحية الخط إلى 3 أشهر كاملة مستغلة في ذلك عثرات المتعامل <i>Djezzy</i> حتى تستحوذ على الزبائن الذين تخلو عن الخط جيزي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 6     | و- شهر مارس 2010م قدمت <i>Nedjima</i> عرض تعبئة 1000 دج في الشهر مقابل الاستفادة من التحدث مجاناً مع باقي خطوط <i>Nedjima</i> 24/24 سا، مع صلاحيته مع باقي الشبكات الأخرى.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 7     | ي- عرض تعبئة 2000 دج مقابل الاستفادة من مبلغ إضافي يقدر ب 4000 دج ليصبح المبلغ الإجمالي 5999 دج و الذي لا قارواجاً منقطع النظر في سوق الهاتف النقال بالجزائر.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 8     | أأ- إطلاق نظام G3 في شهر فيفري 2014م.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 9     | وبالنسبة لعروض <i>Ooredoo Pro Contrôle</i> ، يُمكن للزبائن الاستفادة من <i>DATA</i> بكل حرية وذلك بتسعيرة 2 دج/ميغا أوكتي (Mo) ، أو باقتناء إحدى الصيغتين المقترحتين:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|       | 50 ميغا أوكتي (Mo) ب 100 دج/ اليوم فقط أو 750 ميغا أوكتي (Mo) صالحة لمدة شهر ب 1000 دج فقط.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

المصدر: تجميع الباحث بناء على مجموعة من المصادر الإلكترونية والإشهارية لشركة Ooredoo

## 2- أبرز مؤشرات التحكم في السوق و مستوى الجاذبية لمعاملي سوق الهاتف النقال:

فيما يلي سوف نرى بعض المؤشرات الدالة على تحكم متعامل دون آخر في سوق الخدمات المعروضة، وقد ارتأيت أن أقدمها على شكل مقارنة بين عروض كل طرف:

## 1-2: أبرز مؤشرات التحكم في سوق الهاتف النقال في الجزائر :

## 1-2-2: تعداد مشتركي الهاتف النقال للمتعاملين الثلاثة كمقياس للجودة:

حسب تقرير سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية واللاسلكية<sup>10</sup> لسنة 2013م<sup>11</sup>، فقد عرف قطاع الهاتف النقال في الجزائر نمواً سنة بعد أخرى، الجدول الآتي يبين نسب النمو للمتعاملين الثلاثة:

## جدول رقم: (4)

## تطور العدد الإجمالي للمشاركين

| الرقم | البيان                   | 2010م      | 2011م      | 2012م      | 2013م      |
|-------|--------------------------|------------|------------|------------|------------|
| 1     | العدد الإجمالي للمشاركين | 32 780 165 | 35 615 926 | 37 527 703 | 39 517 045 |
|       | نسبة التطور              |            | +8.65%     | +5.37%     | +5.10%     |

Source: Rapport des activités d'ARPT année 2013

من خلال الجدول رقم 4 أعلاه، نلاحظ أن:

هناك زيادة متتالية ما بين سنة وأخرى لعدد المشاركين في الهاتف النقال خاصة ما بين سنتي 2010م و2011م، حيث بلغت نسبة الزيادة 8.65%، أما السنتين التاليتين فتقريباً كانت في حدود نسبة غير متباعدة، إذ بلغت 4.37% ما بين سنتي 2011م و2012م، أما ما بين سنتي 2012م و2013م،

<sup>10</sup> - و يرمز لها اختصاراً باللغة الفرنسية: ARPT و هي الأحرف الأولى لـ:

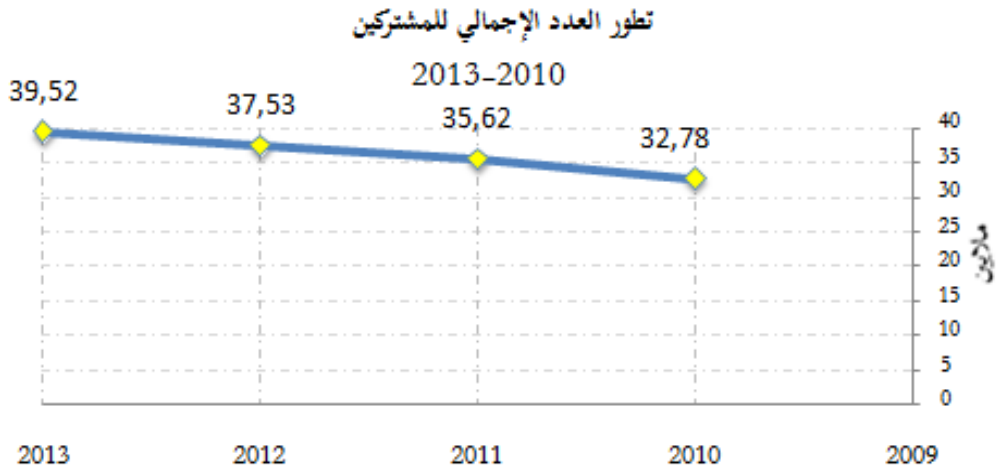
Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications

<sup>11</sup> - ARPT-INFO ; bulletin trimestriel de l'autorité de régulation de la poste et de Télécommunications N° 7 et 8 du 2007.

فقد بلغت 5.10%، وهو ما يدل على بلوغ نسب قياسية لعدد المشتركين خاصة بعد أن تجاوز عدد المشتركين للتعداد العام للسكان.

حسب التقرير ذاته، فإن نسبة التشبع في سوق الهاتف النقال بالجزائر، قد تخطت نسبة 100%، وبلغت لأول مرة في تاريخ الجزائر نسبة 102.11%، بعد أن كانت ذات النسبة في حدود 98.28% خلال عام 2012م. الرسم البياني الآتي يظهر هذا التطور:

الشكل رقم: 1



Source: Rapport des activités d'ARPT année 2013, et Excel 2007

أما في ما يخص تطور حظيرة المشتركين في المتعاملين الثلاثة فكانت كما يلي:

جدول رقم: (5)

تطور تعداد المشتركين ونسبة الزيادة حسب المتعاملين خلال سنتي 2012م-2013م

| الرقم | المتعامل | 2012م    | 2013م    | نسبة الزيادة |
|-------|----------|----------|----------|--------------|
| 1     | Djezzy   | 17845669 | 17574149 | - 1.52%      |
| 2     | Mobilis  | 10622884 | 12451373 | + 17.21%     |
| 3     | Ooredoo  | 9059150  | 9491423  | + 4.77%      |

Source: Rapport des activités d'ARPT année 2013

من خلال الجدول رقم: 5 أعلاه، نلاحظ أن:

بالنسبة للمتعامل *Djezzy*:

بلغ المتعامل *Djezzy* 17845669 مشترك خلال سنة 2012م، فقد عرف هذا المتعامل تراجعاً في عدد المشتركين بـ 1.52% خلال سنة 2013م، أين قدر بـ 17574149 مشترك. إلا أن ما يفسر هذا العزوف عن هذا المتعامل هو تبعات مباراة كرة القدم بين الجزائر ومصر، حيث قرر بعض المشتركين تغيير هذا المتعامل بسبب أن مالكه يعد مصري الجنسية.

أما المتعامل *Mobilis*:

سجل *Mobilis* زيادة نسبتها 17.21% خلال سنة 2013 بمجموع 12451373 مشترك، في حين كان هذا العدد يقدر بـ 10622884 مشترك خلال سنة 2012م.

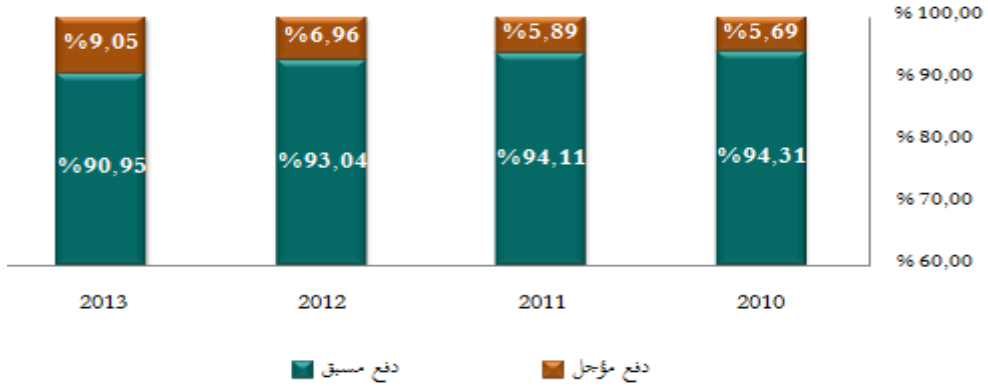
وبالنسبة للمتعامل *Ooredoo*:

أما حظيرة المشتركين في المتعامل *Ooredoo* فقد ارتفعت نسبتها بأكثر من 4.77% خلال سنة 2013م أي ما يقارب 9491423 مشترك.

وبالنسبة لتوزيع الحظيرة على أساس نوع المشتركين أوضحت الدراسة أن 90.95% يمثلون المشتركين بصيغة الدفع المسبق، في حين أن توزيع حصص السوق من حيث عدد المشتركين تشير إلى أن *Djezzy* تملك أكبر حصة بـ 44.47% متبوعة بـ *Mobilis* بـ 31.51% ثم *Ooredoo* بـ 24.02%.  
الرسم البياني الآتي يبين تطور توزيع المشتركين حسب طريقة الدفع خلال الفترة 2010م- 2013م:

## الشكل رقم: (2)

تطور توزيع المشتركين حسب طريقة الدفع  
خلال سنوات 2010م - 2013م



Source: Rapport des activités d'ARPT année 2013

## جدول رقم: (6)

تطور حصة السوق الخاصة بمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر  
خلال الفترة من 2008م-2012م

| الرقم | المتعامل | 2008م  | 2009م  | 2010م  | 2011م  | 2012م  |
|-------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1     | Mobilis  | 28.50% | 30.80% | 28.82% | 29.53% | 28.31% |
| 2     | Djezzy   | 52.19% | 44.66% | 46.03% | 46.59% | 47.55% |
| 3     | Ooredoo  | 19.31% | 24.54% | 25.16% | 23.88% | 24.14% |

Source: Rapport des activités d'ARPT année 2012

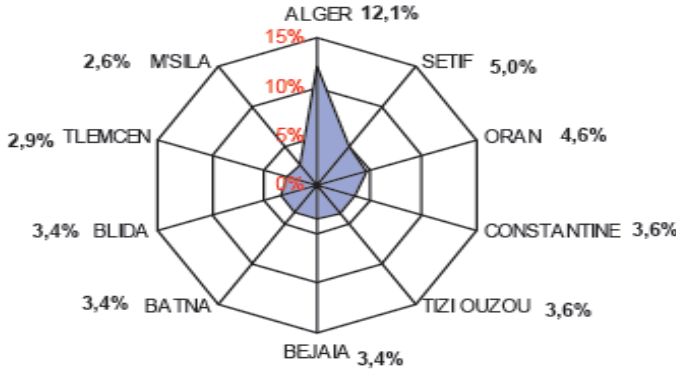
## 2-2-2: تركز متعاملو الهاتف النقال في الولايات كمقياس للجودة:

كما يقوم المتعاملون عادة للهاتف النقال بالتركيز على بعض الولايات دون الأخرى، بسبب توفر عدد المشتركين وأهميتهم، وعادة ما تتجه نحو المدن الكبرى من ناحية النسبة وفي بعض الأحيان الأخرى المدن ذات النشاط الاقتصادي الكبير، والذي يتطلب سرعة في التوزيع والتحكم في السوق.

إلا أننا ورغم السعي للحصول على بيانات حديثة فيما يخص التمرکز في الولايات بالنسبة للمتعاملين الثلاثة، إلا أننا لم نتمكن من ذلك. اللهم إلا بعض الأرقام الصادرة عن سلطة الضبط للبريد و المواصلات في شكل كشوف داخلية بالنسبة للمتعاملين *Djezzy* و *Nedjma* وكانت كما يلي:

### الشكل رقم: 3

يبين تمرکز المتعامل *Djezzy* في الولايات خلال سنة 2007م- العشر الأوائل-



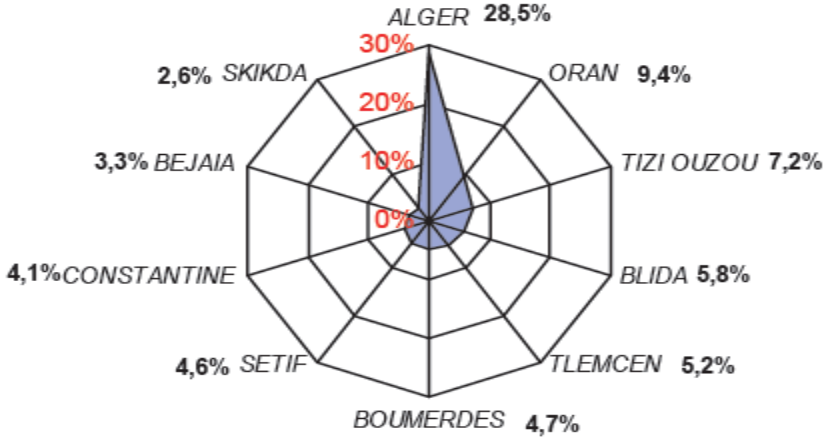
**Source :** ARPT-INFO ; bulletin trimestriel de l'autorité de régulation de la poste et de Télécommunications N° 7 et 8 du 2007, p8

نلاحظ من خلال الشكل البياني رقم 3 أعلاه أن:

ترتيب التمرکز بالنسبة للمتعامل *Djezzy* في الولايات حسب الكثافة السكانية في الولايات المختارة كعينة، إذ تصدرت الجزائر العاصمة نسبة التمرکز في الولايات بنسبة 12.10% تليها ولاية سطيف بـ 5.0% فوهران وتيزي وزو بنسبة متساوية قدرت بـ 3.6%، وقد تساوت ولايات بجاية، باتنة والبليدة بنسبة مقدارها 3.4%، ثم في آخر العينة جاءت كل من تلمسان والمسيلة بنسبة 2.9% و 2.6% على التوالي.

#### الشكل رقم: 4

يبين تركز المتعامل Nedjma حسب الولايات خلال سنة 2007م- العشر الأوائل-



**Source :** ARPT-INFO ; bulletin trimestriel de l'autorité de régulation de la poste et de Télécommunications N° 7 et 8 du 2007, p9

من خلال الشكل رقم 4 أعلاه نلاحظ أن:

المتعامل Nedjma ورغم دخوله المتأخر للسوق الجزائرية إلا أنه استطاع أن يتأقلم و طبيعة السوق الجزائرية، ولقيت مستويات تركيزه غير بعيدة عن طريقة تركز المتعامل Djazzy، حيث ظلت الجزائر العاصمة كأكبر منطقة لتركز هذا المتعامل بما نسبته 28.5% وهي نسبة معتبرة مقارنة بالولايات التالية للعاصمة وهي ولاية وهران والتي قدرت نسبت تركز هذا المتعامل فيها بـ 9.4% تليها تيزي وزو بنسبة 7.2% تليها كل من البليدة وتلمسان بنسبة 5.8%، 5.2% على التوالي، إلى أن جاءت ولاية سكيكدة في المرتبة العاشرة، بنسبة تركز قدرت بـ 2.6%، إلا أننا ما نلاحظه هنا هو تركز المتعامل Nedjma في الولايات المعروفة بمناطق للأعمال حيث ركز هذا المتعامل على طرح عدة عروض لهذه الفئة والتي تتمركز عادة في ولايات البليدة، سطيف، بجاية وسكيكدة.

## 2-2-3: مستوى تجهيزات المتعاملين الثلاثة كمقياس للجودة:

وقد تنافس متعاملو الهاتف النقال في الجزائر على إدخال أحدث التجهيزات و العتاد المستعمل في عالم الاتصال، حيث اعتمدوا على كل من:<sup>12</sup>

- الجهاز الفرنسي *Alcatel*؛
- الجهاز السويدي *Ericson*؛
- الجهاز الألماني *Siemens*؛
- والجهازين الصينيين كل من: *ZTE*، *HUAWEI technologie* و *LTD*.

## 2-2-4: تطور تعداد المستخدمين عند المتعاملي الهاتف النقال إلى غاية سنة 2010م:

من المقاييس المعتمدة في معرفة تحكم المتعامل في السوق، هو تطور تعداد المستخدمين، فكلما زاد تعدادهم دلّ ذلك على وجود فعالية في التسيير مما أدى إلى الاحتياج إلى المهندسين والتقنيين واليد العاملة المؤهلة، حيث تفرض المتطلبات الاقتصادية الزيادة في عدد الأفراد، خاصة و نحن أمام مؤسسات اقتصادية تفضل التقليل في النفقات عن طريق حصر تعداد الموظفين قدر الإمكان، والجدول الآتي يبين تطور عدد المستخدمين للمتعاملين الثلاثة خلال الفترة من سنة 2007م إلى سنة 2010م:

## جدول رقم (7) : تطور عدد المستخدمين حسب متعاملي الهاتف النقال

خلال الفترة من 2007م-2010م

| الرقم   | المتعامل       | 2007م | 2008م | 2009م | 2010م |
|---------|----------------|-------|-------|-------|-------|
| 1       | <i>Mobilis</i> | 3005  | 3650  | 3996  | 4036  |
| 2       | <i>Djezzy</i>  | 3187  | 3500  | 3471  | 3540  |
| 3       | <i>Ooredoo</i> | 1319  | 1549  | 1813  | 1867  |
| المجموع |                | 7511  | 8699  | 9280  | 9444  |

Source: Rapport des activités d'ARPT année 2010

من خلال الجدول رقم: 7 أعلاه، نلاحظ أن:

<sup>12</sup> - أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف

النقال بالجزائر، أطروحة دكتوراه - جامعة الجزائر سنة 2007م، ص 205

قطاع سوق الهاتف المحمول يستقطب في مجموعه 9.444 مستخدم، إلى غاية نهاية سنة 2010م، وتوزع هذه العمالة حسب المتعاملين كما يلي :

- تصدر المتعامل *Mobilis* القائمة من حيث تعداد المستخدمين بـ 4036 مستخدم، بزيادة قدرها 10.1% مقارنة بسنة 2009م، حيث جاءت الزيادة بشكل طردي لمشتري هذا المتعامل خلال هذه الفترة؛

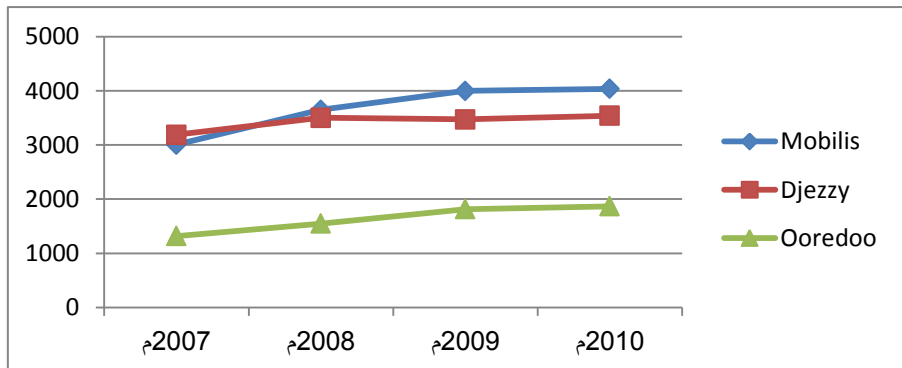
- بـ 3540 مستخدم احتلت شركة *Djezzy* المرتبة الثانية بزيادة 10.20 % مقارنة بسنة 2009م و2010م، ما يعني أن نسبة الزيادة تقريبا نفسها نسبة زيادة المتعامل *Mobilis*؛

- أما المتعامل الثالث المتمثلة في *Ooredoo* فقد بلغ تعداد موظفيها إلى غاية نهاية سنة 2010م، ما يقارب 1867 عامل بزيادة قدرها 10.30% وهي نفس نسبة المتعامل الأول.

وهكذا فقد ظلت نسبة المتعاملين الثلاثة في نفس المستوى تقريبا، وهذا ما يدل على حرص المتعاملين على التوظيف الناجع الذي يهدف من خلاله إلى التقليل من نفقات التوظيف والتي تشكل عبئا كبيرا على المتعاملين لاسيما ما تعلق بالأجور وكل ما تعلق بالرواتب والمنح. ولتوضيح ذلك، نورد هذا الرسم البياني لتطور تعداد المستخدمين:

#### الرسم البياني رقم:5

يبين تطور تعداد المستخدمين للمتعاملين الثلاثة من سنة 2007 إلى سنة 2010م



Source: Rapport des activités d'ARPT année 2013, et Excel 2007

## 5-2-5: تقييم مدى رضا الزبائن على جودة الخدمات المقدمة لهم:

يعتبر رضا العميل مقياس مهم في إدراك ثقة الزبون في المتعامل، وذلك بعد معرفة آرائه وانطباعاته حول جودة الخدمات المقدمة. وعادة ما تقوم الشركات المهتمة بذلك بجراء دراسات وأبحاث حول مدى ثقة الزبون في المتعامل، خاصة من حيث نوعية وكلفة الخدمات المقدمة.

فعلى سبيل المثال، في دراسة ميدانية أجريت لدى المتعامل *Mobilis*<sup>13</sup>، حيث تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال المقابلة الشخصية للمؤسسة واستخدام أسلوب الاستقصاء لزبائن، بحيث قامت الدراسة بتصميم استبيان موجه للزبائن بغرض معرفة وتقييم الأداء الفعلي للخدمات المقدمة لزبائنهم ومعرفة مستوى رضاهم عن تلك الخدمات، وقد قدم لهم استبيان يتكون من ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: ويتضمن أسئلة شخصية متعلقة بالزبون والتي تتمثل في الجنس، العمر، المستوى الدراسي.
- الجزء الثاني: وهو متعلق بتحديد مستوى جودة الخدمات التي يدرکہا الزبون عن المؤسسة، بحيث يحتوي هذا الجزء على 19 عبارة وتترجم بالمؤشرات الخمسة الأساسية لنموذج (SERVPERF) وهي الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، العاطف.

- الجزء الثالث: ويتضمن هذا الجزء من 7 أسئلة تحدد درجة رضا الزبون عن الخدمات التي تقدمها مؤسسة *Mobilis* لزبائنهم وتتم الإجابة على الأسئلة حسب مستوى درجة الرضا لديهم وذلك باستعمال مقياس "ليكرت" وقد تم استهداف عينة من زبائن المديرية الجهوية لمؤسسة *Mobilis* بورقلة، بحيث تم توزيع الاستبيان وبصفة عشوائية، حيث تم توزيع 110 استبيان على زبائن مؤسسة *Mobilis* وبعد عملية جمع الاستبيانات تم اعتماد على 101 استبيان لتحليل.

وبعد تجميع البيانات وتحليلها كانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

<sup>13</sup> - سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون دراسة حالة موبيليس - ورقلة - مذكرة ماجستير - جامعة قاصدي مرباح بورقلة - سنة 2012م، ص 74.

- يعتبر زبائن مؤسسة *Mobilis* أن الأداء الفعلي للخدمة في *Mobilis* يتميز بدرجة متوسطة في أغلب مظاهر هو هذا ما ينعكس بصفة سلبية حول مستوى الخدمة؛
- تقديم المؤسسة الخدمات و حدوث بعض الأخطاء فيها، وهذا راجع لقلة المراقبة على مقدمي الخدمة ؛
- عدم توفير موظفين المؤسسة المعلومات التي يحتاجها الزبون، مما يجعله يتنقل بين أعوان المؤسسة.
- طول فترة الرد على شكاوي الزبائن؛
- توفر السجلات التي تساعد على إنجاز الخدمة ذات الجودة مطلوبة.

## 2-2: كفاءة قياس مستوى الجاذبية في قطاع الهاتف النقال في الجزائر :

من خلال تركيبة قطاع الهاتف النقال في الجزائر، يلاحظ أن نموذج *Porter*<sup>14</sup> أداة مناسبة لتقييم مدى جاذبية الصناعة في هذا القطاع، وذلك بتحديد طبيعة وشدة الضغط الذي تمارسه قوى المنافسة<sup>15</sup> على مردودية القطاع في بيئة الأعمال داخل الجزائر.

وقياسا لذلك سنحاول من خلال الشكل الآتي تبين طبيعة القوى الخمس لجاذبية الصناعة في قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر:

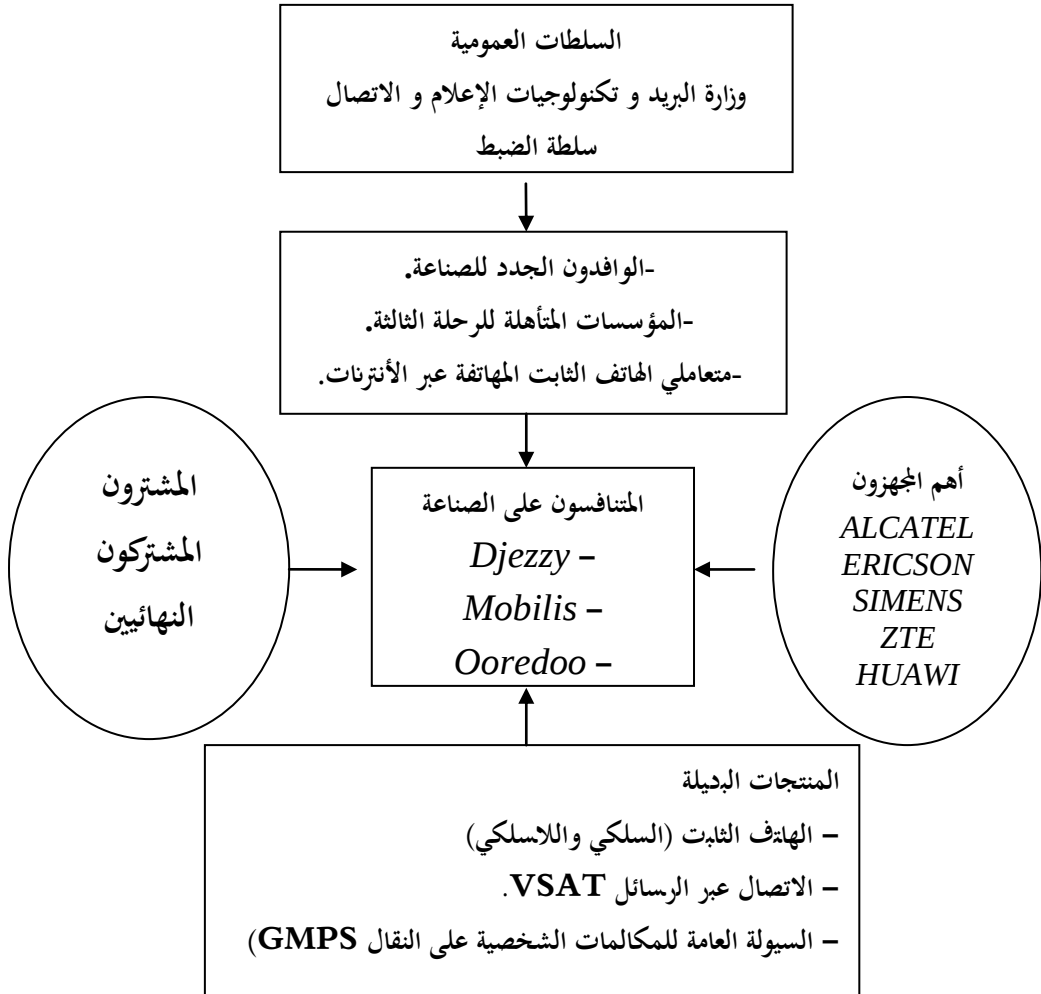
<sup>14</sup> - *Michael Eugene Porter*: ولد في 23 ماي 1947 م، بروفيسور بجامعة *Harvard* للإعمال، هو أحد الباحثين

البارزين في مجال إستراتيجية الشركات، تركزت أغلب نشاطاته العلمية حول التنافسية.

<sup>15</sup> - M. PORTER. L'Avantage concurrentiel des nations. Dunod édition, Paris; 2000 p8

## مخطط بياني رقم: 2

### نموذج القوى الخمس لجاذبية الصناعة في قطاع الهاتف النقال بالجزائر



المصدر: قوفي سعاد، الملامح التنظيمية والإستراتيجيات لتنافسية لمتعاملي صناعة الهاتف النقال في الجزائر،

مداخلة أمام ملتقى بجامعة الشلف، 2010م، ص4

## 1-2-2: تحديد الوافدين الجدد:

كثيراً ما يخشى أي مستثمر من دخول منافسين جدد إلى السوق، وعلى الرغم من أن هذا يبقى أمراً ممكناً في عالم المال والأعمال و هذا من أجل تنشيط مستوى التنافسية، إلا أنهم يرونه على أنه ضغط إضافي بجملة الصعوبات التي يمكن أن تواجه المستثمر في البلد المضيف.

### أ- تنوع عروض مناقصة منح الرخصة الثالثة:

خلال طرح الحكومة الجزائرية للرخصة الثالثة للهاتف النقال، تبين أن هناك مجموعة كبيرة من الشركات قامت بسحب دفتر الشروط، والتي كانت راغبة في دخول السوق الجزائرية.

الجدول الآتي يظهر الشركات التي كانت ترغب في الفوز بالرخصة الثالثة للهاتف النقال في الجزائر:

### جدول رقم: (8)

#### ترتيب الشركات المقدمة لعروض الرخصة الثالثة

#### للهاتف النقال في الجزائر

| الترتيب | الشركات                   | البلد        |
|---------|---------------------------|--------------|
| 1       | الوطنية للاتصالات         | الكويت       |
| 2       | <i>Turkcel</i>            | تركيا        |
| 3       | <i>MTN</i>                | جنوب إفريقيا |
| 4       | <i>Invest holding</i>     | لبنان        |
| 5       | <i>Orange</i>             | فرنسا        |
| 6       | <i>Téléfonica Movilès</i> | إسبانيا      |
| 7       | اتصالات المغرب            | المغرب       |
| 8       | <i>MSI cellular</i>       | هولندا       |
| 9       | <i>Investment Deutche</i> | ألمانيا      |
| 10      | <i>MTC telècom</i>        | الكويت       |

Source: ARPT, Rapport final sur le processus d'octroi de la 3<sup>ème</sup> licence de Norme GSM,  
p7

## ب- الاتصال عبر الثابت السلكي واللاسلكي:

من خلال تحديد طبيعة الاستثمارات للمتعاملين الثلاثة كإستراتيجية متوسطة وطويلة الأجل من أجل تنويع طرق الاتصال المترابط مع شبكة المحمول، نجد أن هناك سعي من طرف المتعاملين من أجل تحقيق هذا الترابط المنشود و الذي يحقق فعالية في تقديم الخدمات للزبائن.

فيما يلي نعرض حجم الترابط بين الهاتف المحمول والثابت في الجزائر خلال الفترة من سنة 2010م

– 2012م:

### جدول رقم: (9)

#### ترتيب الشركات المقدمة لعروض الرخصة الثالثة

#### للهااتف النقال في الجزائر – بملايين الدقائق –

| الرقم | الاتصال بملايين الدقائق            | 2010م | 2011م | 2012م |
|-------|------------------------------------|-------|-------|-------|
| 1     | المكالمات الداخلة إلى شبكة المحمول | 323   | 324   | 326   |
| 2     | المكالمات الصادرة عن شبكة المحمول  | 1019  | 929   | 828   |
|       | المجموع                            | 1342  | 1253  | 1154  |

Source: Rapport des activités d'ARPT année 2012, p47

من خلال الجدول رقم: 9 أعلاه نلاحظ أن:

تعداد المكالمات الداخلة إلى شبكة المحمول تقريبا بقي في نفس المستوى خلال السنوات الثلاثة 2010م، 2011م و2012م ويرجع هذا إلى السعر المرتفع نسبيا للدقيقة من الثابت نحو المحمول، والذي لم يتغير منذ دخول الهاتف المحمول إلى الجزائر بسبب أنه محتكر من طرف الدولة. أما فيما يخص المكالمات الصادرة عن شبكة المحمول، فتلاحظ أنها في تناقص ويرجع سبب ذلك إلى زيادة الأفراد الذين لديهم هاتف محمول بحيث أن عدد الشرائح المطروحة في السوق أصبحت تقريبا في نفس عدد سكان الجزائر خلال سنة 2012م، لذلك أصبح استعمال الهاتف الثابت في الاتصال محدودة جدا.

## 2-2-2: القوة التفاوضية للمجهزين:

يلعب حجم ونوعية الإمكانيات التجهيزية الموضوعة بغرض تحسين الخدمة بما فيها حجم التغطية ونوعية المكالمات دوراً بارزاً في تقييم وضبط قوة المتعامل لاسيما من حيث التجهيزات التي سينافس بها المتعاملين الآخرين في السوق، وهذا بغرض تقديم أفضل خدمة لربائهم.

## 2-2-2: القوة التفاوضية للمشاركين:

على الرغم من المعرفة المسبقة للمشاركين بطبيعة الجودة والكفاءة الحقيقية للمنتج، وهذا كون مخرجاتهم وعروضهم نمطية متقاربة إلى حد بعيد من حيث الجودة، ومع سهولة التحول من متعامل إلى آخر، إلا أن انخفاض الأسعار جاء نتيجة ظروف وحدة المنافسة بين المتعاملين، وليس نتيجة قوة المشترين على المساومة، وضعف هذه الأخيرة جاء نتيجة لشبه انعدام البدائل الفعالة، بما أن تركيز عدد المتعاملين مقارنة بالمشتريين يضعف من القوة التفاوضية لهم<sup>16</sup>.

بالنظر إلى أسعار مختلف المخرجات نجدها تشهد انخفاضاً ملحوظاً، حيث كان المتعامل *Djezzy* عند دخوله للسوق الجزائرية كأول متعامل حقيقي طرح أول شريحة بما قيمته 9999 دج، وقد استمرت في الانخفاض مع دخول المتعاملين الآخرين، إلى أن أصبح سعر الشريحة في الوقت الحالي مجانياً، حيث استعمل المتعاملون الكلمة العامية "باطل" يفرض الإيحاء للزبون أن الخط أصبح مجانياً بحيث أصبحت الشريحة تباعا بمبلغ 200 دج و برصيد أولي 200 دج وبهذا يكون الزبون قد تحصل على خط مجاني، وجاء هذا بعد اشتداد المنافسة بين المتعاملين الثلاثة.

## 2-2-4: تهديد البدائل الممكنة:

الهاتف المحمول شأنه شأن باقي المنتجات الأخرى القابلة لإحلال، حيث تحدد درجة تأثيرها على المنتج الأصلي حسب درجة الإنابة، و تتعدد هذه المنتجات القابلة للإنابة في:

<sup>16</sup> - قوئي سعاد- بتصرف-، مرجع سبق ذكره، ص6

## أ- الهاتف الثابت:

إذا ما رأينا درجة تأثير الهاتف الثابت على النقال نجد أن الأول لا يمارس أي تهديد يذكر على الثاني، وذلك لما يمتاز به من خصائص لاسيما خاصية التنقل، حيث نلاحظ أن الثاني عرف انتشارا واسعاً مع كبر سوق الهاتف النقال في الجزائر بينما الثاني بقي في نفس المستوى تقريباً. يتكون سوق الهاتف الثابت في الجزائر من متعاملين اثنين هما:

- اتصالات الجزائر؛

- الرابطة الجزائرية للاتصالات.

الجدول الآتي يظهر مقارنة عدد مشتركي الهاتف الثابت والنقال في الجزائر خلال الفترة:

## جدول رقم: (10)

مقارنة مشتركي الهاتف الثابت و المحمول في الجزائر

خلال الفترة 2010م- 2012م -المشتركين بالملايين-

| الرقم | حظيرة المشتركين بالملايين | 2010م  | 2011م  | 2012م  |
|-------|---------------------------|--------|--------|--------|
| 1     | مشتركي شبكة الثابت        | 2.923  | 3.059  | 3.289  |
| 2     | مشتركي شبكة المحمول       | 32.78  | 35.616 | 37.528 |
| 3     | مجموع المشتركين           | 35.703 | 38.675 | 40.817 |

Source: Rapport des activités d'ARPT année 2012, p47

من خلال الجدول رقم: 10 أعلاه نلاحظ أن:

مشتركي شبكة الثابت عرفت نماءً محدوداً جداً، لكن ليس بمستوى إمكانات هذه المؤسسة، وفي تقديرنا فإن هذه الزيادة الطفيفة جاءت نتيجة زيادة عدد المشتركين في شبكة الانترنت مما يجبرهم على فتح خطوط للهاتف الثابت حتى بدون استعماله في الاتصال.

أما شبكة المحمول فقد عرفت زيادة في عدد المشتركين وصل إلى جود 5 ملايين مشترك في سنتين وهذا ما يظهر اهتمام الجزائري في اتصالاته بالهاتف المحمول.

## ب- الاتصال عن شبكة الأنترنت:

رغم أن هذا النوع من المهناتفة مربوطة بالانترنت و رغم ما تمتاز به من قلة المصاريف إلا أن الجزائريين لا يفضلون هذا النوع من المهناتفة اللهم إلا المهناتفة التي تكون خارج الجزائر، فمنذ سنة 2004م، أصبح هذا النظام يخضع لنظام الرخصة على شكل مجموعة من المعطيات بسرعة 215 كيلوبايت/ ثانية وقد تصل إلى حدود 2 ميغا.

ففي الجزائر ومنذ سنة 2008م، تم ربط 1541 بلدية بالانترنت ذو التدفق السريع، وهذا ما سمح بوصول المنازل والشركات ومقاهي الانترنت بهذه الخدمة حيث ارتفعت نسبة توفر الانترنت ذو التدفق السريع في المنازل من 1 % في 2005م إلى 20% في 2013م.

أما من حيث الربط الدولي، فقد عرف التردد الدولي الذي كان محدودا برابطين من 34 Mbps تطورا تدريجيا منذ سنة 2004م، ليصل بعدها إلى 5 Gbps في سنة 2005م، ثم 10.8 Gbps في سنة 2007م، ثم 48 Gbps في سنة 2010م، ليصل خلال سنة 2013م إلى 131 Gbps ، وهذا بتنوع على مستوى الرابط الدولي ALPAL2 ، SMW4 ومزودين دوليين للانترنت هما: France Telecom و Telecom Italie<sup>17</sup>.

وفيما يتعلق بعدد أجهزة الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقلت من 56.000 في سنة 2005م إلى 1.309.454 جهاز في نهاية شهر مارس سنة 2013م، إضافة أنه مع انتشار شبكة الجيل الجديد من نوع MSAN، تم تشغيل 682540 خط، من بينها 50% تخص الانترنت ذو التدفق السريع ADSL2+.

<sup>17</sup> - موقع اتصالات الجزائر: <http://www.algeriatelecom.dz> تاريخ الاطلاع: 13 مارس 2014م

## 2-2-5: طبيعة المنافسة في الصناعة :

تتميز السوق الجزائرية بوجود ثلاث متعاملين متنافسين، حيث وبعد دخول المتعامل *Nedjma* - سابقاً- في هذه الصناعة، كان ذلك له تأثير كبير على دخول مرحلة جديدة من المنافسة السعرية القوية، مع تقديم وتنويع في سلسلة الخدمات المقدمة مثل الانترنت، تخفيض أسعار المكالمات الدولية، وفي المناسبات المختلفة كرمضان والحج مثلاً.

إن المتتبع للعروض المقدمة من طرف المتعاملين يلاحظ أن المتعامل *Nedjma* عرض خطوط الدفع المسبق عند بداية نشاطها التجاري سنة 2004م، بسعر الشريحة يقدر بـ2900دج، والذي كان في تلك الفترة يقارب سعر منافسها جازي، إلا أن *Mobilis* اضطرت تحت ضغط المنافسة إلى تخفيض أسعار خطوطها من 5800دج إلى 2800دج.

أما فيما يخص الاتصالات الخارجية، فقد قام المتعامل *Nedjma* بعرض سعر المكالمات الدولية بـ15دج للدقيقة، وذلك نظراً لحجم المكالمات المتزايدة من الجزائريين نحو الخارج مع ذويهم و أصدقائهم خاصة في أوروبا والتي تعرف ارتفاع عدد الجالية الجزائرية هناك، أما بالنسبة لكندا وأستراليا، فقد حددت بـ20دج للدقيقة.

كما قام المتعامل *Djezzy* بتخفيض أسعارها من 63.5دج/د إلى غاية 25دج/د، إلا أن المتعامل *Mobilis* أبقي على أسعاره دون تغيير أي 22.5دج/د، و مع دخول المتعامل *Nedjma* أحس المتعاملين الآخرين بالخطر على حظوظهما في السوق، حيث اقترح المتعامل *Djezzy* بتخفيض سعر البطاقة من 1200دج إلى 500دج، مع تمديد آجال تعبئة البطاقة إلى ثلاثة أشهر كاملة، بعدما كانت بثلاثة أيام فقط، وهذا بعد أربعة أيام فقط من دخول المتعامل *Nedjma* إلى السوق.

كما تجسدت المنافسة بشكل واضح في مجارة المتعاملين لبعضهم البعض فيما يلي<sup>18</sup>:

<sup>18</sup> - قوفي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 9

- التسعير على أساس الثانية بعد الدقيقة الأولى، والتي نادى به مؤسسة نجمة، لتليها بعد ذلك مؤسسة Mobilis، بينما اكتفت Djezzy بالتسعير كل ثلاثين ثانية، بدلا من حساب سعر الوحدة الذي كان ساري المفعول في الفترة السابقة والتي كانت محل سخط الكثير من المشتركين؛
  - تخفيض أسعار المكالمات عند الاتصال بخمسة أرقام مختارة من المشترك مبادرة المتعامل Nedjma وتلتها بعد ذلك جازي في إطار خط ألو؛
  - تخفيض الأسعار في فترات معينة من السنة مثل شهر رمضان الأعياد، العطل الصيفية... الخ.
- إلا أنه ما يحسب لطبيعة المنافسة في سوق الهاتف النقال في الجزائر وللمتعاملين الثلاثة، أن هذا القطاع لم يشهد إلى حد الآن الحروب السعرية المدمرة، المضرة بمردودية الصناعة، كما أن سوق الاتصالات لم تصل بعد إلى مرحلة التشبع في مجال الخطوط المتداولة، نظرا لأن الخدمات المقدمة التي ما زالت في تطور مستمر بإدخال تقنيات تكنولوجيا متجددة، وعروض ترقية دورية، بما يدل على أن المنافسة قائمة في هذا المجال.

#### خاتمة:

بدراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر، نلاحظ المنافسة الشديدة على الاستحواذ على أكبر عدد من المشتركين، وهذا ما يظهر حجم العروض المقدمة من طرف المتعاملين الثلاثة وتنوعها، حيث يسعى كل متعامل إلى الاعتماد على الجودة الشاملة كحل لجلب واستقطاب الزبائن، فلقد أثبتت الدراسات السوقية أن العميل يفضل في كثير من الأحيان الخدمة الجيدة على السعر.

فيما يلي نقدم بعض ما توصلنا إليه من نتائج وتوصيات حتى يتمكن المتعاملون الثلاثة على بعث وتنويع جودة خدمات المقدمة، والتي تُمكن المتعامل من الفوز بشرط مهم من السوق:

- 1- تتوقف نجاح إستراتيجية الجودة الشاملة عموماً على السياسة السعرية الهادفة إلى إرضاء بشكل أساسي المستهلكين ضمن خدمة الدفع المسبق لتشكيلها أكبر قطاع سوقي في خدمة الهاتف النقال، إلا أن تحديد السعر في حد ذاته في قطاع الاتصالات اللاسلكية عبر الهاتف النقال محكوم بالعديد من العوامل هي:

- **عامل التكلفة:** حيث تعتبر القاعدة الأساسية لتحديد مع كل التعقيدات الناشئة على الضرورة التقنية للربط البيني الذي يستوجب على المتعامل بناء عليه تغطية تكاليفه وكذلك تغطية المستحقات المالية الواجب دفعها إلى المتعامل التاريخي المحتكر لخدمة الربط البيني (اتصالات الجزائر)؛
- **عامل التشريعات:** تعتبر سلطة الضبط الهيئة المخولة قانونياً بالسهر على تطبيق التشريعات للحفاظ على مشروعية المنافسة لاسيما على مستوى الأسعار وذلك بتوجيهها نحو التكاليف من خلال التدخل في إطار ما يعرف بالتسعير المؤطر لتحديد الحدود العليا والدنيا لأسعار خدمة الاتصال.
- 2- **للجودة الشاملة دوراً رئيسياً في تحديد أسعار خدمة الاتصال في سوق النقال، و قد لاحظنا ذلك بعد دخول المتعامل الثالث Nedjma النشاط، والذي كان بداية لحرب تقديم أحسن خدمة بأقل سعر، لاسيما بعد ما قرر هذا المتعامل إدخال خدمة الأنترنت على النقال وكانت الأولى على الإطلاق في الجزائر؛**
- 3- **تلعب دراسة السوق أهمية بالغة لتحديد نظام المعلومات التسويقية، والتي تساعد المتعامل على إيصال المعلومة اللازمة إلى مراكز اتخاذ القرار التسويقي في الوقت المناسب؛**
- 4- **إن التطور السريع في الأساليب الرياضية و الإحصائية و خاصة مع تزايد و توسع استعمال البرمجيات في مجال الجودة أدى إلى تطور أساليب جمع البيانات وتحليلها، بغرض الفهم ثم بعد ذلك التنبؤ برغبات المستهلكين وعقلياتهم؛**
- 5- **إن معيار الجودة هو المعيار الأول والرئيسي للتعامل مع مؤسسة معينة يليها معيار أسعار المكالمات ثم سعر شراء الخط؛**
- 6- **إن تصدر الجودة معايير الاختيار في سوق خدمة الهاتف النقال يفسر بوضوح تفوق المتعامل djezzy بالرغم من الهزات الكثيرة و المتتالية التي عرفها هذا المتعامل، والتي كان أخطرها تبعات مباراة كرة القدم بين الجزائر ومصر، بحيث عرف هذا المتعامل نزيف من حيث عدد المشتركين، إلا أن الترتيب العام بقي نفسه**

بسبب أن بعض المشتركين في المتعامل *djezzy* يرفض تغيير رقمه وهذا راجع إلى التعود وسهولة إبلاغه إلى متصله؛

7- ضرورة توجيه الإستراتيجية الترويجية عامة والإعلانية بشكل خاص إلى ترسيخ انطباع إيجابي عن المتعامل بالنسبة للجودة الشاملة؛

8- ضرورة الاتجاه نحو الابتكار لأن وتيرة نمو هذا السوق تتجه إلى تماثل جودة الخدمات مع الأسعار.

### قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

#### مؤلفات:

1. سعيد عامر وآخرون: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مكتبة النهضة المصرية، 1996.
2. محمد فريد، الجودة المدركة للخدمات المصرفية، مطبعة الإسكندرية، سنة 1994

#### مقالات:

3. فريد عبد الفتاح زين الدين - "إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقها" مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد السادس 1994 - ص 42.

#### مذكرات:

4. أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين موردها الخاصة وبيئتها الخارجية، دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر، أطروحة دكتوراه - جامعة الجزائر سنة 2007م.

#### مداخلات:

5. رضا رشاد البناء، الجودة الشاملة، مفهومها وأسلوب إرسائها، بحث مقدم في مؤتمر التربويات - الرياض،

يناير 2007م

6. رمضان الشراح، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت 1955م سكيكدة، يومي 6 و 7 ماي 2007م.
7. سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون دراسة حالة موبيليس – ورقلة – رسالة ماجستير – جامعة قاصدي مرباح ورقلة – سنة 2012م
8. قوفي سعاد، الملامح التنظيمية والإستراتيجيات لتنافسية لمتعاملي صناعة الهاتف النقال في الجزائر، مداخلة أمام ملتقى بجامعة الشلف، 2010م.

#### مواقع الانترنت:

9. موقع إتصالات الجزائر: <http://www.algerietelecom.dz> تاريخ الإطلاع: 13 مارس 2014م
- المراجع باللغة الأجنبية:

#### مؤلفات:

10. M. PORTER. L'Avantage concurrentiel des nations. Dunod édition, Paris; 2000 ;

#### تقارير:

11. Rapport des l'activité d'ARPT année 2010 ;
12. Rapport des l'activité d'ARPT année 2012 ;
13. Rapport des l'activité d'ARPT année 2013 ;

#### مصادر أخرى:

14. ARPT-INFO ; bulletin trimestrielle de l'autorité de régulation de la poste et de Télécommunications N° 7 et 8 du 2007. ;

#### مواقع الانترنت:

15. [www.djezzy-GSM.com](http://www.djezzy-GSM.com). – le site officiel- date de consultation le 2 avril 2014;
16. [www.Mobilis.dz](http://www.Mobilis.dz) – le dite officiel, date de consultation le 7 avril 2014;
17. [www.Ooredoo.dz](http://www.Ooredoo.dz) –le site officiel - date de consultation 9 juin 2014 ;

## إستراتيجية إخراج النشاطات دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية

د. بلقاسم محمد

أستاذ محاضر (ب) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة مستغانم / الجزائر

### ملخص:

تعتبر ظاهرة إخراج النشاطات إستراتيجية تنظيمية تسمح للمؤسسة بالتركيز على أنشطتها الرئيسية، من خلال قيامها بتوكيل النشاطات التي لا تخصص فيها لموردين خارجيين بحيث لا يمكنها التوفر على كفاءات في مختلف المجالات، لذا سنحاول من خلال هذه الدراسة التي تضمنت عينة مكونة من 50 مؤسسة معرفة مدى انتشار إستراتيجية إخراج النشاطات في المؤسسات الجزائرية، والمزايا المترتبة عن هذه الإستراتيجية مع تحديد الوظائف القابلة للإخراج، إضافة للأخطار التي تحد من استخدامها. وقد توصلنا من خلال الدراسة إلى أن إستراتيجية إخراج النشاطات محدودة الانتشار بالمؤسسات الجزائرية نظرا لبعض العوائق المتعلقة خصوصا بالبيئة التنظيمية والقانونية.

**الكلمات المفتاحية:** إستراتيجية إخراج النشاطات، تقييم الموردين، تخفيض التكلفة، تحسين الأداء، الانتشار، المخاطر.

### Résumé

Le phénomène d'externalisation considérée comme stratégie organisationnelle permet à l'entreprise de se concentrer sur ses activités principales (cœur de métier), et de confier les autres activités (dit périphérique) au fournisseur externe.

On va essayer à travers cette étude (qui inclut un échantillon de 50 entreprises algériennes) de connaître l'amplitude de développement de la stratégie d'externalisation dans les entreprises algérienne, de découvrir les avantages et les risques de cette stratégie, ainsi que d'identifier les fonctions ou les activités susceptibles d'être externalisées... etc.

Nous avons vérifié à travers cette étude que l'utilisation de la stratégie d'externalisation par les entreprises algériennes est limitée, a cause des obstacles liés essentiellement à l'environnement organisationnel et juridique.

Mots-clés: stratégie d'externalisation des activités, L'évaluation des fournisseurs, Réduire les coûts, la performance, le déploiement, le risque.

#### مقدمة:

تتميز البيئة الاقتصادية الحالية بوضعية تنافسية قوية، تفرض على المؤسسات أن تكون قادرة على التكيف السريع مع التغيرات الحاصلة بها، هذا ما يفرض عليها اعتماد إستراتيجية تنظيمية مرنة تسمح لها بمواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية وغيرها، حيث يمكن لإستراتيجية إخراج النشاطات السماح للمؤسسات بالاستفادة من قدرات موردين متخصصين في مختلف المجالات وبذلك يمكنها تركيز جهودها الرئيسية على النشاطات ذات المزايا التنافسية العالية، ويتم ذلك بتوكيل الأنشطة الثانوية التي ليست من اختصاصها أو التي لا تعتبر ضمن حقبة نشاطاتها الرئيسية، هذا ما يمكن أن يسمح لها بتحسين أدائها وزيادة تنافسيتها، إضافة إلى إمكانية تخفيض التكلفة.

والمؤسسة الجزائرية ليست بمعزل عن العالم الخارجي الذي يتميز بالتغير والتعقيد، هذا ما يفرض عليها اعتماد الممارسات والتقنيات المستخدمة على المستوى الدولي، لذا سنحاول من خلال هذه الدراسة التي تضمن عينة من 50 مؤسسة وطنية معرفة مدى استخدام هذه الإستراتيجية، المزايا والأخطار المرافقة لها، والنشاطات التي تتضمنها.

#### أولاً: ممارسات إخراج النشاطات بالجزائر

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية والدول الانجلوساكسونية أكثر تقدماً في مجال إخراج النشاطات من فرنسا وبقية الدول الأوروبية، حيث تعتبر الولايات المتحدة رائدة في هذا المجال، إذ تقوم العديد من

الشركات بإخراج نشاطاتها وتوكيل تنفيذها لمؤسسات أخرى في نفس البلد أو في بلدان أخرى بغية تحقيق مزايا أكبر، لا سيما ببلدان كالهند والصين.

ويلاحظ بفرنسا أن المؤسسات الجديدة أكثر انفتاحا في مجال إخراج نشاطاتها ، فحسب ( *Baromètre Outsourcing, 2002* ) كما يمكن ترتيب النشاطات التي مستها العملية كالآتي: الإعلام الآلي والاتصالات 73%، التوزيع والإمداد 63%، المصالح العامة 53%، الموارد البشرية 24%، الإدارة والمالية 22%، الإنتاج 20%، والتسويق والاتصال 13%. كما قامت حوالي 73% من المؤسسات بإخراج وظيفة الإعلام الآلي أو جزء منها، وكذلك ما يقارب 60% من المؤسسات بالنسبة لوظيفة الإمداد، أما فيما يخص الوظائف الأكثر إخراجا بفرنسا فهي: النظافة والنقل 70%، الإطعام والأمن 40%، الأجور، المالية والمحاسبة والإعلام الآلي 15%، والإمداد والإدارة 15%.<sup>1</sup>

إن إقبال المؤسسات على عملية إخراج النشاطات هو حالياً في تزايد مستمر، والمسيرين في سعي متواصل للحصول على مؤهلات غير موجودة بالداخل والدافع الأكبر لذلك هو تخفيض التكاليف وتحسين الأداء، والسعي لتحقيق بنية مرنة باعتماد إستراتيجية التمرکز حول الكفاءات الرئيسية والتنازل عن النشاطات الداعمة، فالنشاطات التي كانت تعتبر جد إستراتيجية وجد حساسة ولا يمكن إخراجها، أصبحت الآن تخضع بصورة متزايدة للإخراج وأصبح يمكن توفير خدمات كبيرة من طرف العديد من المختصين في مختلف ميادين إخراج النشاطات (Dumoulin Régis & Martin Aude, 2003)<sup>2</sup>. فمثلا نشاطات البحث والتطوير التي كانت تعتبر جد إستراتيجية، الآن وبفضل إخراجها يمكن حل العديد من المشاكل التنظيمية، حيث يسمح تجسيد مشاريع من هذا النوع بتطوير الموارد والكفاءات والأنماط التنظيمية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار والنمو، فإحلالية الموارد مطلوبة، والموارد غير القابلة للإحلال تعتبر

<sup>1</sup> : Michel BARRET (CCI-Lyon), « Qu'entend-on Exactement Par Externalisation », Pole productique, Rhône-Alpes n° 69, Décembre 2002. pp 3-4.

<sup>2</sup> : Régis DUMOULIN & Aude MARTIN, « L'externalisation de la R&D : une approche exploratoire », revue française de gestion, n° 143, 03/2003, pp 55-57.

حرجة، حيث أن العناصر القابلة للإحلال يمكن تعويضها بموارد خارجية، بينما الموارد غير القابلة للإحلال تبقى مدمجة بداخل المؤسسة.

وتعتبر ممارسات الإخراج بالمؤسسات الجزائرية ضعيفة نسبيا، فمن حيث قابلية الوظائف للإخراج هناك نسبة كبيرة من المؤسسات ترى أن وظائفها غير قابلة للإخراج (60% من عينة مكونة من 50 مؤسسة). والبعض الآخر يرى أن ذلك ممكنا في ظل حدود معينة، فغالبية المؤسسات لا ترغب في الإخراج نظرا لعدم معرفتها بمزايا هذه الإستراتيجية، وتعتبر هذه النسبة ضعيفة مقارنة بما هو موجود على المستوى الدولي، فممارسات إخراج النشاطات تعرف انتشارا واسعا حيث نجد أن المؤسسة تقوم على الأقل بإخراج نشاط واحد.

### 1-1- الممارسات الفعلية لإخراج النشاطات بالمؤسسات الجزائرية

بالرغم من أن بعض المؤسسات عبرت عن قابلية بعض الوظائف للإخراج، إلا أن نسبة قليلة من المؤسسات فقط (أقل من 24%) تعتمد فعلا هذه الإستراتيجية، وهذه النسبة تعتبر ضعيفة جدا مقارنة بتونس أين تتجاوز 75%<sup>3</sup> (Baromètre Outsourcing, 2007) وهذا ما يدل على درجة تكامل عالية بالمؤسسات الجزائرية. فمن خلال الاستبيان أكد المستجوبين على أن شركاتهم تتحكم في مجال عملها، وأنها لا ترغب في إخراج النشاطات نظرا لتوفرها على الكفاءات والوسائل. كما أبدوا قلقهم من المشاكل التي يمكن أن تترتب عن هذه الإستراتيجية كارتفاع التكاليف بفعل درجة عدم التأكد التي يمكن أن ترتبط بالموارد.

### 1-2- مفهوم إخراج النشاطات وآفاقها

لقد تم تنفيذ مشاريع إخراج النشاطات في البداية بالولايات المتحدة، حينها كانت تعتبر ظاهرة غير معروفة بأوروبا وبقية دول العالم، غير أنه ومنذ بداية التسعينات شرع في تطبيقها بالعديد من الدول الأوروبية، فحاليا يعتبر إخراج النشاطات مصطلح شائع لدى الكثير من المسيرين لكن مع ذلك يعتبر غير

<sup>3</sup> : Baromètre Outsourcing, « pratiques et tendances de l'externalisation en Tunisie », établie par ERNST & YOUNG, 2007.

واضح عند البعض الآخر، ففي نهاية سنة 1999 قام كل من أرتور أندرسن (Arthur Andersen) ولسوفرس (La Sofres) باستقصاء حول تطبيقات إخراج النشاطات بفرنسا، شمل الاستقصاء عينة تتكون من 50 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ذات نمو عال و150 مؤسسة كبيرة ذات رقم أعمال يفوق 01 مليار فرنك، طلب من المسيرين إعطاء تعريفهم الخاص لهذا المصطلح، ولقد أظهر هذا الاستقصاء أن إخراج النشاطات مشابه كثيرا للتعاقد من الباطن في 24% من الحالات، وفي بقية الحالات يعرف بشكل غامض، يمكن من خلاله إعطاء ثلاث تعريفات أساسية هي: «التركيز حول المهنة الرئيسية» 11%، «فعل ما يمكن فعله» 09%، «اللجوء إلى خبير» 08%.

من خلال هذه النتائج يظهر أن مفهوم إخراج النشاطات غير واضح لدى العديد من المسيرين، فهذه الوضعية يمكن أن تتخذ عدة أشكال، ويقدم (Jérôme Barthélèmy, 2001) ثلاث أصناف من التعريفات:<sup>4</sup>

أ- إخراج النشاطات يمكن أن يفهم على أنه شكل من أشكال التعاقدات الباطنية يتم من خلاله توكيل وظيفة من وظائف المؤسسة أو جزء منها لصالح مُؤرد خارجي؛

ب- هناك من يرى أنه لا يمكن الحصول على إخراج النشاطات إلا عندما يمكن تنفيذ النشاط المراد إخراجها بداخل المؤسسة؛

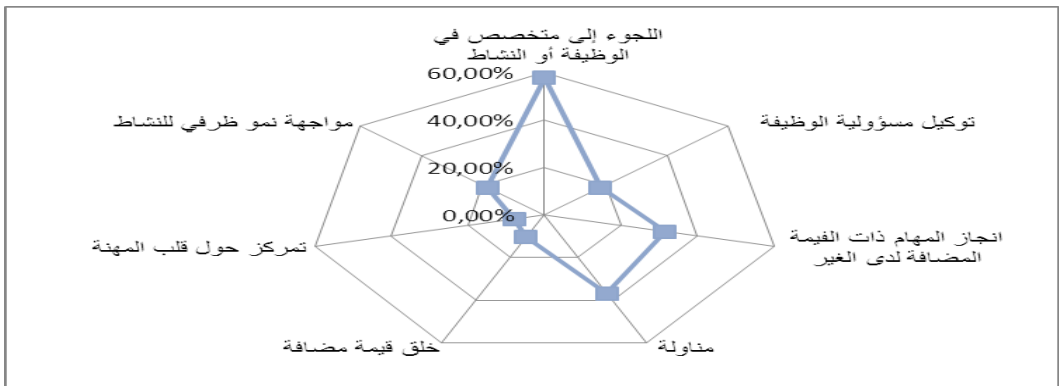
ج- الصنف الثالث وهو المهم يتمثل في القيام بتحويل هذا النشاط، حيث يشمل تحويل الأصول المادية والبشرية، وبمجرد تحويل المؤسسة لنشاط ما خارجها عليها التخلص من الأصول التي تصبح غير نافعة.

بناء على هذه التعريفات يمكن القول أن إخراج النشاطات هو توكيل نشاط المؤرد خارجي، بحيث أن هذا النشاط كان ينبغي أن ينجز من قبل بداخل المؤسسة، الأمر الذي يفرض على المؤرد ضمان تحويل للكفاءات والموارد أو جزء منها، ويعتبر مصطلح إخراج النشاطات (Externalisation) غير مفهوم لدى

<sup>4</sup> : Jérôme BARTHÉLEMY, «Stratégie d'externalisation », Ed. Dunod, Paris, 2001, pp 8-9

معظم المسيرين الجزائريين، فرغم أن أغلبية المستجوبين يرون أنه يتمثل في اللجوء إلى مورد متخصص، إلا أن نسبة كبيرة كذلك تعتبر أنه مجرد مناولة بسيطة، ومن خلال هذا يتضح أن مفهوم إخراج النشاطات غير معروف لدى نسبة كبيرة من المسيرين فهم لا يفرقون بين المناولة البسيطة وإخراج النشاطات. والشكل الآتي يوضح إدراك المسيرين لمفهوم إخراج النشاطات، حيث تم أخذ إجابات تلقائية للمستجوبين:

الشكل رقم 01: التعريف التلقائي لإخراج النشاطات



**المصدر:** من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية

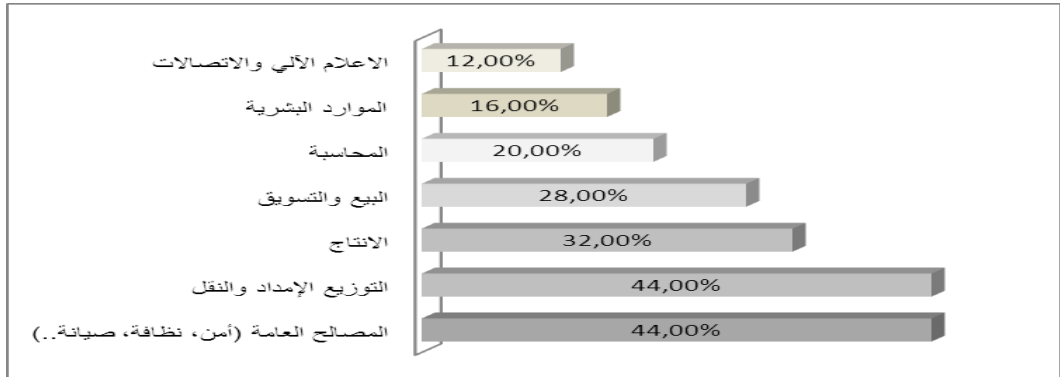
وعن إمكانيات الإخراج مستقبلا أعرب 35 % من المجيبين أنه يمكنهم أن يقوموا بإخراج بعض الأنشطة مستقبلا إذا وجدوا الحوافز (وهذا بعد توضيح مزايا هذه الإستراتيجية)، فمعظم المسيرين لهم نظرة سلبية عن هذه الإستراتيجية في ظل محيط اقتصادي يتسم بالغموض وعدم الثقة، إضافة للخوف من تبعية وانتهازية المورد.

### 1-3- النشاطات المعنية بعملية الإخراج

فيما يخص النشاطات الممكنة الإخراج حسب مسيري المؤسسات الجزائرية فهي ممثلة بالشكل

الآتي:

## الشكل رقم 02: النشاطات المعنية بعملية الإخراج



**المصدر:** من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية

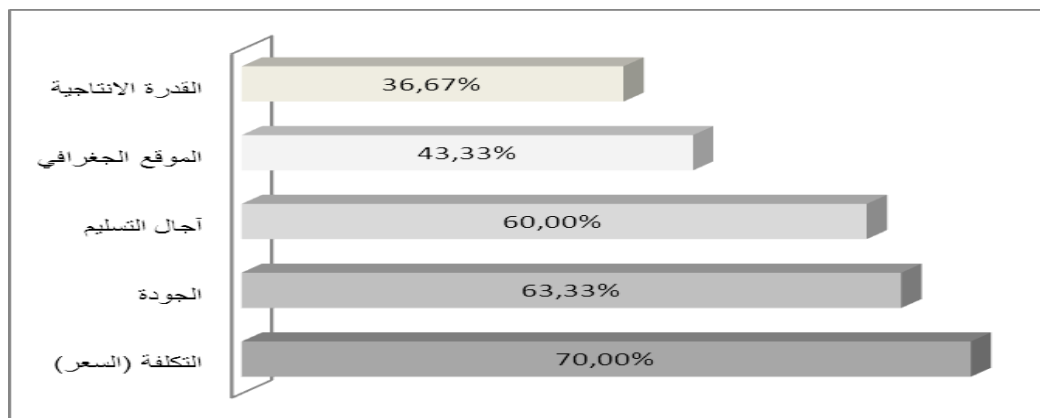
من خلال الشكل يتضح أن الوظائف الأكثر قابلية للإخراج هي: المصالح العامة والتوزيع والنقل، إضافة إلى بعض نشاطات الإنتاج والتسويق، فمعظم النشاطات التي يمكن إخراجها تعتبر نشاطات ثانوية (غير إستراتيجية) ولا تؤثر على نشاط المؤسسة وهذا طبعا حسب وجهة نظر المسيرين.

وفيما يخص المؤسسات التي تقوم فعلا بإخراج نشاطاتها فهي قليلة، كما أن النشاطات التي يتم إخراجها فعلا تتمثل بالخصوص في نشاطات المصالح العامة كالصيانة والنظافة والأمن، زيادة على نشاطات التوزيع والنقل والإمداد، وعدد النشاطات المخرجة في معظم الحالات لا يتجاوز نشاطين.

#### 4-1- المعايير المستخدمة في تقييم الموردين

تعتبر معايير التكلفة والجودة، وآجال التسليم المعايير الأكثر استخداما في انتقاء الموردين، وهي متوافقة تقريبا مع أغلب الدراسات النظرية المتعلقة بمعايير انتقاء الموردين، والشكل الموالي يوضح ترتيب هذه المعايير:

## الشكل رقم 03: معايير اختيار الموردين



**المصدر:** من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية

فمن خلال نتائج الدراسة تبين أيضا أن المعايير الثلاثة الأكثر استخداما هي: التكلفة، الجودة وآجال التسليم، ونشير هنا إلى أن هناك العديد من المعايير التي يمكن أن تستخدم في عملية تقييم الموردين، حيث تختلف هذه المعايير حسب طبيعة النشاطات المراد إخراجها وأهميتها، كما يمكن أن تختلف المعايير حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها.

## 2- دوافع إخراج النشاطات ومخاطرها

تتضمن إستراتيجية إخراج النشاطات مزايا متعددة، كتخفيض التكلفة والمرونة والاستفادة من القدرة التكاملية للموردين، لكن هذا لا يمنع من وجود أخطار يمكن أن تترتب عن هذه الإستراتيجية، وفيما يأتي سنتطرق لدوافع هذه الإستراتيجية والأخطار التي يمكن أن تحدث من تنفيذها.

### 2-1- دوافع إخراج النشاطات

تتضمن دوافع إخراج النشاطات جوانب: مالية، إستراتيجية، وتنظيمية ترتبط بأفضل تسيير للنشاط، والبحث عن أقصى أداء وفعالية، حيث يمكن تلخيص هذه المنافع ( Jérôme Barthélèmy, 2001) في:<sup>5</sup>

<sup>5</sup> : Jérôme BARTHÉLEMY, op. cit, 2001, pp.34-36.

- **المنافع المالية:** تتمثل في إمكانية المؤسسة من تحقيق اقتصاديات سلمية من خلال الدفع حسب الوحدات المستهلكة ما يمكنها من تخفيض هيكل التكاليف -الثابتة والمتغيرة- في حالة انخفاض النشاط، بالمقابل يمكنها الاستجابة للزيادة غير المتوقعة في الطلب، كما يمكنها تحقيق اقتصاديات استثمارية تتجسد في الدعم المالي المتعلق بالتنازل عن بعض العتاد، إضافة إلى تحمل المورد تسيير مراكز التكاليف (G.F.I.I.,1999).<sup>6</sup>

- **تحسين الأداء:** وذلك من خلال حصول المؤسسة على موارد متطورة نظرا لتخصص المورد، فالتطوير المستمر لأساليب إنتاج المؤسسة هو محاولة منها للاستغناء عن كل أنواع المخزون والاهتمام بالتغيرات التكنولوجية والتركيز على النشاطات الرئيسية (سعيد يس عامر، 2001)<sup>7</sup>، وعملية إخراج النشاطات تعتبر عاملا فعالا لتحسين أداء النظام الإنتاجي (من حيث: الجودة، التكاليف، وفرت الإنتاج...)، كما تسمح بتحرير موارد يمكن للمؤسسة إعادة استثمارها في أنشطتها الأساسية، لذا يرتبط قلب المهنة بالوظائف المنشئة للقيمة، وهو يتعلق بتاريخ المؤسسة وبإستراتيجياتها (Guide- IES, 2005)<sup>8</sup>، فقرار إخراج المؤسسة لجزء من نشاطاتها يمكنها من الرقابة على مواردها المختلفة، ومن شأنه أن يؤدي إلى تحسين أدائها الإجمالي.

<sup>6</sup> : Groupement Français de l'Industrie d'Information, « L'externalisation des taches d'information : Eléments pour un guide pratique», 07/06/1999, <http://www.gfii.asso.fr/externalisation.pdf>

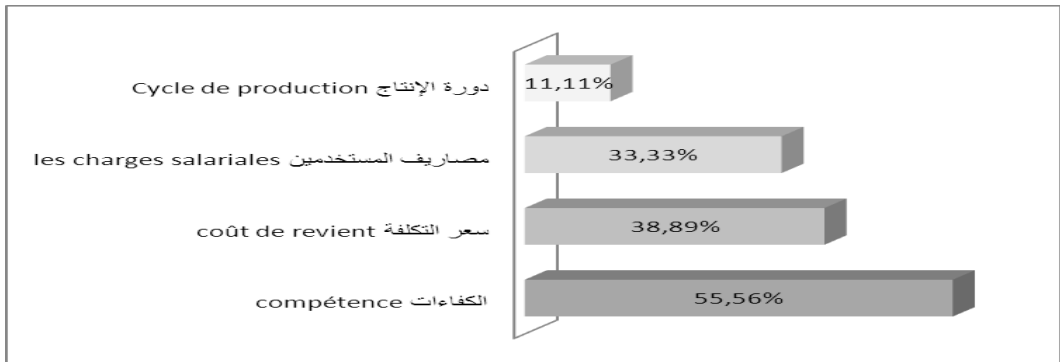
<sup>7</sup> : سعيد يس عامر، « الإدارة وتحديات التغيير»، مركز سيفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001 ص ص 215-216.

<sup>8</sup> : Guide, « Coûts complets, performances et externalisation: Mesurer les couts internes et apprécier l'efficacité des fonctions de support pour les optimiser», institut esprit service (IES), déc.2005, Paris, pp13-14, [http://www.mazars.fr/mazarspage/download/15636/249511/version/1/file/guide\\_exte\\_rnalisation.pdf](http://www.mazars.fr/mazarspage/download/15636/249511/version/1/file/guide_exte_rnalisation.pdf)

- أفضل تسيير للنشاط المخرج: يتضمن ذلك أفضل معرفة للتكاليف الحقيقية عند التعامل مع الموردين، حيث من الممكن في بعض الأحيان وبسهولة وسرعة الضغط على المورد لتخفيض السعر مقارنة بطلب مجهودات إضافية من المصالح الداخلية للرفع من مستوى إنتاجية النشاط.

ومن خلال ما سبق يتضح أن الأمر يتعلق خصوصا بالتكاليف، حيث يعتبر تخفيض التكلفة الشغل الشاغل لمسيرى المؤسسات، فهم يسعون جاهدين لإيجاد السبل الكفيلة بالتحكم في الموارد وتركيز الجهود ومسايرة التغيير التكنولوجي وغيرها، وتعتبر إستراتيجية إخراج النشاطات وسيلة لتحقيق ذلك، فمن خلال إخراج النشاطات يمكن للمؤسسة تفادي مجموعة من التكاليف، والشكل الموالي يبرز دوافع لجوء المؤسسات الجزائرية لإخراج نشاطاتها.

#### الشكل رقم 04: دوافع اللجوء لإخراج النشاطات

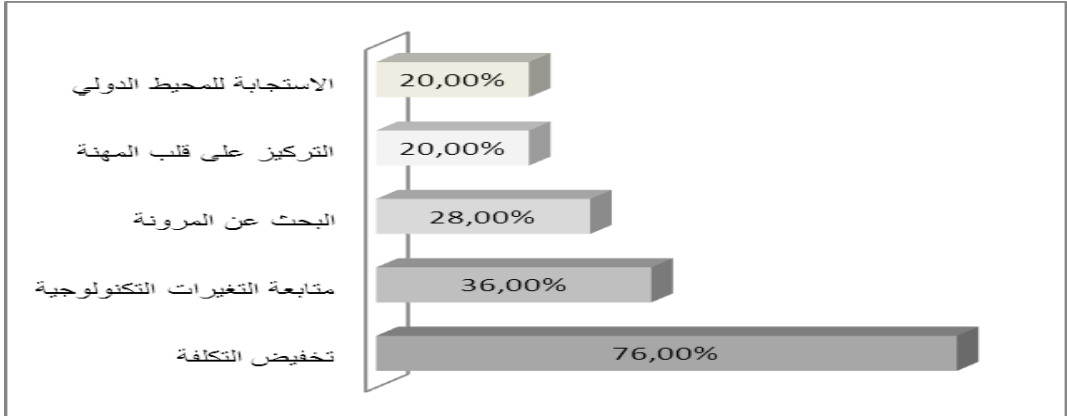


**المصدر:** من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الشكل يتضح أن الأسباب التي تدفع إلى هذه الإستراتيجية حسب وجهة نظر المستجوبين تصب معظمها في تخفيض التكلفة وفي الاستفادة من كفاءات وخبرة وتخصص الموردين، هذه الكفاءات غير متوفرة بالمؤسسة، لكن الهدف الحقيقي لهذه الإستراتيجية لا يتمثل بالضرورة في حل مشكلة التكاليف بقدر ما هو تحسين أداء الوظائف الثانوية والاستفادة من الكفاءات الخارجية التي لا تتوفر عليها المؤسسة.

وتتمثل دوافع الإخراج بالنسبة للمؤسسات الجزائرية في: التكلفة، والمرونة (من خلال مساهمة التحولات الحاصلة بالبيئة الاقتصادية) إضافة إلى التمرکز حول قلب المهنة، هذه الدوافع يلخصها الشكل الآتي:

الشكل رقم 05: دوافع أو مزايا إخراج النشاطات



**المصدر:** من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الشكل أن أهم الدوافع يكمن في تخفيض التكلفة، أي أن للمؤسسات الجزائرية تركيز على المنهج الذي يركز على التكاليف، أما مدخل الموارد فهو ضعيف الاستخدام نسبيا، فهذه المعلومات تؤكد على التركيز على البعد غير الاستراتيجي في عملية إخراج النشاطات.

## 2-2- الأخطار المترتبة عن إستراتيجية إخراج النشاطات

تواجه المؤسسات اليوم بيئة اقتصادية تتميز بتداخل عدة عوامل، فتزايد حدة المنافسة بفعل العولمة دفع بالمؤسسات اليوم إلى اعتماد إستراتيجية الإخراج قصد إعادة التركيز على المهن الأساسية للمؤسسة، وهو ما يؤدي بالمؤسسات إلى تبني متزايد لهذه الإستراتيجية، لكن لا بد من الإشارة إلى أن اعتماد هذه الإستراتيجية وإن كان يبدو من الجانب الاقتصادي يظهر مبدئيا أنه قرار مناسب، غير أن هذا القرار يحمل أخطار تتطلب التحكم فيها، فنظرا لما تتميز به العملية من خصائص لا سيما طول الفترة التعاقدية، يمكن أن يترتب عن عملية الإخراج تبعية للمؤرد وفقدان للرقابة، كما يمكن أن تحدث انزلاقات خطيرة خاصة لما

يتعلق الأمر بنوعية الخدمات المقدمة أو ارتفاع تكاليفها، لذا على المؤسسة إعداد فريق قيادة ومتابعة مجهز بالوسائل الكافية لتحقيق أهدافه (Isabelle Renard, 2005)<sup>9</sup>.

ويمكن حصر هذه الأخطار في ثلاث أصناف (Baussant Benoît, 2002) هي:<sup>10</sup>

- **فقدان المهارات والكفاءات (مشكل النوعية):** يترتب عن إخراج النشاطات تحويل للكفاءات، وهو ما يمكن أن يترتب عنه خطر فقدان المهارات المتراكمة التي يصعب إعادة تشكيلها من جديد، فالنشاطات التي تكون داعمة في وقت ما يمكن أن تصبح مهمة لاحقا، لذا يجب الاحتفاظ بنسبة معينة من الكفاءات داخل المؤسسة حتى يمكنها إعادة إدماج النشاطات المخرجة من جديد، وهناك من يرى أن إعادة إدماج النشاط من جديد بداخل المؤسسة يصبح صعبا جدا واللجوء إليه غير وارد لا سيما لما يتلازم مع تطور التكنولوجيات والممارسات لبعض النشاطات ما ينشأ عنه تبعية للمؤرد، ونظرا لكون مفهوم "قلب المهنة" قابل للتغير باستمرار، على المؤسسة التكيف مع هذا التغير<sup>11</sup> (Bertrand Quélin. & John-Luc Arrégle, 2000).

- **التبعية للمؤرد (الكلفة و صعوبة التبديل):** ينتج عن التبعية للمؤرد تحويل للكفاءات ونقص في المتابعة والرقابة للنشاط المخرج، حيث يمكن للمؤرد أن يحول النشاط المتعاقد عليه إلى مؤرد آخر، وتعتبر هذه التبعية طبيعية لكن الإشكالية تكمن في الأخطار التي يمكن أن تترتب عنها لاسيما صعوبة استبدال المؤرد بحكم العلاقة التعاقدية طويلة الأجل، هذا الخطر يزداد تفاقمًا لما يكون عدد المؤردين الذين يمكن اللجوء إليهم قليل، وبالتالي إمكانية حدوث سلوكيات انتهائية من المورد.

<sup>9</sup> : Isabelle RENARD, «l'externalisation en pratique», éd. d'organisation, 2<sup>e</sup> éd, 2005, p13.

<sup>10</sup> : Benoît BAUSSANT, «Externalisation dans les DSI: Etat des lieux, benchmarking et restructuration», Thèse prof., Mastère Spécialisé Manag. des Sys. d'Info. & des Tech. 2002, pp 21-23

<sup>11</sup> : Bertrand QUÉLIN & Jean-Luc ARRÉGLE, «Le management stratégique des compétences», Ellipses, Paris, 2000, p14.

- **الأداء السيئ للنشاط المخرج:** نقص أداء المؤرد وعدم تحقيقه للأهداف المحددة بالعقد، يمكن أن يؤدي إلى تدهور وضعية المؤسسة الزبونة، فالخطر يرتبط بالمشاكل التقنية التي تعيق استمرارية الخدمة سواء تعلقت بالبنية الهيكلية أو الوظيفية، كما يمكن أن يرتبط بعدم التأكد المتعلق بضعف كفاءات وموارد الشريك وكذلك عدم التأكد المتعلق بقدرته التكنولوجية على تحقيق أفضل نسبة "نوعية-خدمة/كلفة". وبالتالي هناك ثلاث مستويات للأداء هي أداء المنظمة التي تحقق أهدافها، إذ تعتبر المنظمة في هذه الحالة كآلة ميكانيكية، وبالتالي تتمثل في النموذج العقلائي؛ يعبر المستوى الثاني عن أداء المنظمة كقدرة على التكيف، وفي هذه الحالة تتجسد المنظمة في النموذج الطبيعي؛ غير أن المستوى الثالث فيتمثل في أداء المنظمة كرقابة للموارد المحيطة وخاصة للمنظمات الأخرى، وهي تمثل إذن كنموذج إيكولوجي.<sup>12</sup> (Gilles Paché & Claude Paraponaris 2006)

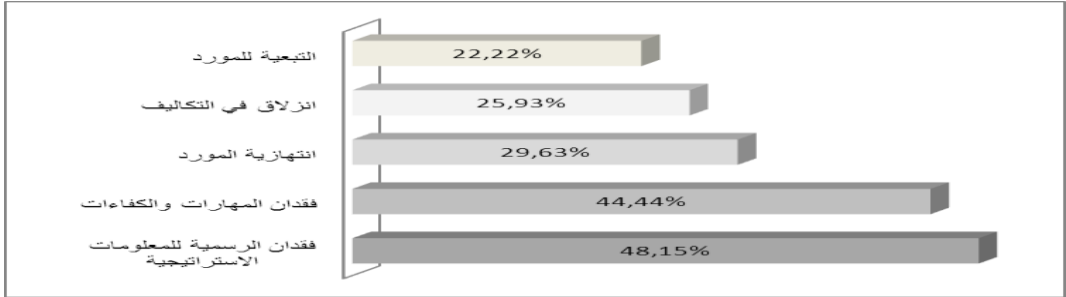
- **خطر اجتماعي:** يرافق عملية إخراج النشاطات تحويل للكفاءات وتسريح للعمال (فقدان لبعض الكفاءات)، ما يؤدي إلى بروز سلوكيات رفض قد تتخذ شكل معارضة مفتوحة أو خفية، فالمعارضة المفتوحة تتمثل في حالة عدم الرضا من طرف الأجراء ويتم من خلالها المفاوضة والمطالبة بالتسوية عن طريق النقابات أو لجان المؤسسة، ويمكن في كل الأحوال مواجهتها نسبيا، غير أن المعارضة الخفية تعتبر أكثر خطراً، وهي سرعان ما تتطور إلى أن تصل إلى الانسداد، كما أن تجسيدها يكون له انعكاسات تتجلى في تخفيض الإنتاجية من طرف مجموعات العمل باعتبار أن التحفيز قليلة وبالتالي إعاقه تنفيذ المشروع، زيادة على هذا يمكن أن يترتب عن عملية الإخراج إعادة التوطين للنشاطات بمناطق ذات تكاليف يد عاملة ضعيفة<sup>13</sup> (G.F.I.I.,1999).

وبالنسبة للمؤسسات الجزائرية هناك أخطار عديدة تحد من تطبيق هذه الإستراتيجية وهي كالاتي:

<sup>12</sup> : Gilles PACHÉ & Claude PARAPONARIS, «l'entreprise en réseau: approche inter et intra organisationnelles», les éditions de l'ADREG, France, février 2006, p 68.

<sup>13</sup> : Groupement Français de l'Industrie d'Information, **op. cit**

## الشكل رقم 06: الأخطار التي يمكن أن تترتب عن مشاريع إخراج النشاطات

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الشكل أن أكبر المخاوف من تطبيق هذه الإستراتيجية تكمن في التبعية للمورد، حيث يعتبر من بين أصعب الأخطار التي يمكن مواجهتها خصوصا لما تكون البدائل قليلة، فالمورد يصبح أكثر قوة ويفرض شروطه، ولتفادي هذه التبعية يتوجب على المؤسسة تنويع مصادر التوريد والاحتفاظ بجزء من النشاط داخل المؤسسة حتى تصبح قادرة على استرجاع النشاط من جديد وإلا ستفقد كفاءاتها ومواردها وتصبح في وضعية تبعية دائمة.

كما يعتبر خطر فقدان رسمية المعلومات كذلك أحد المخاوف الرئيسية، فالمورد يقوم في بعض الحالات بتنفيذ جزء من العملية الإنتاجية وبالتالي هو يمتلك معلومات هامة عن طبيعة وخصوصيات منتجات المؤسسة القائمة بالإخراج، وإذا قام بتسريب المعلومات سيؤثر ذلك على المؤسسة، وبعض الحالات يمكن أن تشكل انتهازية المورد خطرا حقيقيا أمام المؤسسة القائمة بالإخراج حيث تصبح المؤسسة في حالة مساومة من طرف المورد، فكل هذه الحالات يمكن أن يترتب عنها تكاليف كبيرة تتحملها المؤسسة.

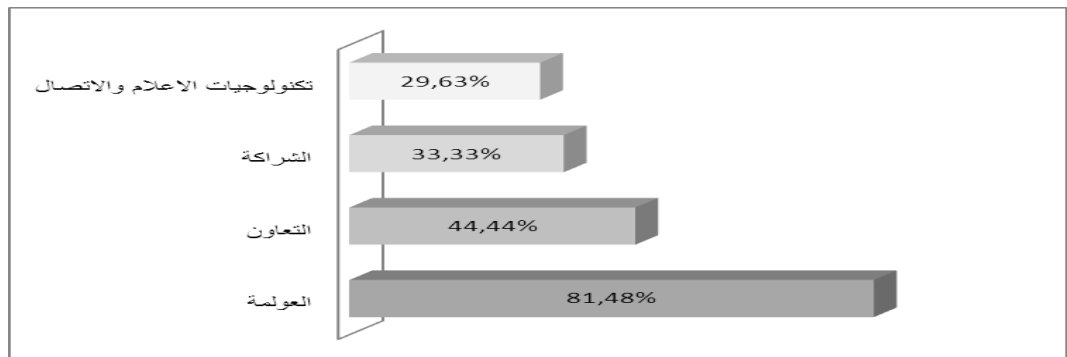
## 2-3- العوامل المساعدة على انتشار إستراتيجية إخراج النشاطات

هناك عدة عوامل ساهمت في انتشار إستراتيجية إخراج النشاطات تتمثل بالخصوص في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، إضافة إلى تنامي ظاهرة العولمة والتكتلات الاقتصادية، فلقد أصبحت تكنولوجيا الإعلام والاتصال المتجددة والدائمة التطوير من بين الأدوات التي غيرت المفاهيم والهياكل التنظيمية، فبعد

أن كان الإنتاج مرتبط بعناصر تقليدية أصبح الاهتمام موجه نحو عنصر المعرفة كعامل أساسي في خلق القيمة (Jérôme Barthélèmy, 2001)، فعالم اليوم يشهد تغيرات تمس مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في مختلف دول العالم، ويرجع ذلك للثورة العلمية وثورة الاتصالات وأنظمة المعلومات، حيث أدى ذلك إلى تلاشي الحدود المكانية وخفف من الحدود الزمنية، وهو ما جعل الأساليب التنظيمية السائدة سابقا بالية ودفع المؤسسات بالسعي لامتلاك كفاءة ومرونة تنظيمية أكبر، وتطور عملية الإخراج لا تنفصل عن التحولات العميقة التي تعرفها الحياة الاقتصادية الحالية، أهم هذه التحولات هو العولمة التي رافقها كثافة المنافسة، وهو ما فرض على المؤسسات التركيز على المهن والمنتجات الإستراتيجية التي تدعم قدراتهم على التكيف مع التطورات التكنولوجية المستمرة والشروط الديناميكية للسوق، وبالتالي يتوجب على المؤسسات اعتماد تنظيم مرن للعمل وقدرة دائمة للأفراد على التعلم وإعادة التعلم وحتى النسيان، أما التحول الثاني فهو الانتقال نحو اقتصاد معلومات.

وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن العوامل المساعدة تتمثل خصوصا في العولمة والشراكة وبعدها تكنولوجيات الإعلام والاتصال، و المبينة في الشكل الآتي:

#### الشكل رقم 07: العوامل المساعدة على انتشار استراتيجيه إخراج النشاطات



**المصدر:** من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الشكل أن استراتيجيات التعاون والشراكة تعتبر محفزاً لاعتماد استراتيجية إخراج النشاطات، وهو أمر منطقي فبدون التعاون بين الطرفين في عقد الإخراج (المورد والزبون) لا يمكن أن ينجح مشروع

الإخراج، وتعتبر العولمة من بين العوامل المساعدة كونها تسمح بتوسيع العلاقات على المستوى العالمي وهو ما يمكن المؤسسات القائمة بإخراج نشاطاتها من الاستفادة من مصادر توريد متنوعة، بالإضافة إلى تكنولوجيات الإعلام والاتصال التي تساعد على تنامي هذه الإستراتيجية.

### خاتمة:

تعتبر إخراج النشاطات إستراتيجية تنظيمية فعالة سمحت للعديد من المؤسسات من تحقيق نمو عال ومتميز في مجالات عديدة (صناعة السيارات، الأدوية، البرمجيات ...). لكن تجسيد هذه الإستراتيجية في الواقع يتطلب توفر على بيئة تنظيمية مناسبة تسمح بتوفير المعلومات الوافية عن الموردين من خلال شبكات اتصال فعالة، بالإضافة إلى توفر الضمانات القانونية التي تضمن للمؤسسات تأمين تعاملاتها. من خلال العينة المدروسة يلاحظ أن هذه الإستراتيجية لا تعرف انتشارا بالمؤسسات الجزائرية نظرا لعدم توفر الظروف المناسبة، إضافة لنقص الكفاءات والموارد القادرة على تجسيد هذه الإستراتيجية في أرض الواقع، إضافة إلى خوف بعض المؤسسات من اعتماد هذه الإستراتيجية تفاديا للوقوع بيد موردين انتهازيين، أما فيما يخص الوظائف التي يمكن إخراجها فتتمثل خصوصا في نشاطات المصالح العامة المتمثلة في: النقل، الإطعام، الحراسة.

وبالتالي يتضح أن تجسيد هذه الإستراتيجية حاليا غير ممكن أو صعب التحقيق، لذا يجب المزيد من الوقت لإصلاح البيئة التنظيمية والمؤسسية التي يسودها الثقة والشفافية.

### قائمة المراجع:

#### المراجع باللغة العربية:

#### مؤلفات:

1. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز سيرفيس للاستشارات والتطوير لإداري، مصر، 2001

المراجع باللغة الأجنبية:

مؤلفات:

1. Baromètre Outsourcing, « **Pratiques et Tendances de l'externalisation En Tunisie** », Etablie Par ERNST & YOUNG, 2007
2. BARRET Michel (CCI-Lyon), « **Qu'entend-On Exactement Par Externalisation** », Pole Productique, Rhône-Alpes N° 69, décembre 2002 .
3. BARTHÉLEMY Jérôme, « **Stratégie d'externalisation** », éd. Dunod, Paris, 2001.
4. BAUSSANT Benoît., « **Externalisation Dans Les DSI: Etat Des Lieux, Benchmarking Et Restructuration**», Thèse Prof., Mastère Spécialisé Manag. Des Sys. d'Info. & Des Tech. 2002
5. DUMOULIN Régis & MARTIN Aude, « **L'externalisation De La R&D : Une Approche Exploratoire**», R.F.G., N° 143, 03/2003.
6. Groupement Français De l'Industrie d'Information, « **L'externalisation Des Taches D'information : Eléments pour un Guide Pratique**», 07/06/1999, [Http://Www.Gfii.Aso.Fr/Externalisation.Pdf](http://Www.Gfii.Aso.Fr/Externalisation.Pdf)
7. Guide, « **Coûts Complets, Performances et Externalisation: Mesurer Les Couts Internes Et Apprécier L'efficacité Des Fonctions De Support Pour Les Optimiser**», Institut Esprit Service (IES), déc.2005, Paris. [Http://Www.Mazars.Fr/Mazarspage/Download/15636/249511/Version/1/File/Guide\\_Externalisation.Pdf](http://Www.Mazars.Fr/Mazarspage/Download/15636/249511/Version/1/File/Guide_Externalisation.Pdf)
8. PACHÉ Gilles & PARAPONARIS Claude , « **L'entreprise En Réseau: Approche Inter Et Intra Organisationnelles**», Les Editions de L'adreg, France, Février 2006.
9. QUÉLIN Bertrand & ARRÉGLE John-Luc, « **Le Management Stratégique des Compétences**», Ellipses, Paris, 2000
10. RENARD Isabelle, « **L'externalisation En Pratique**», édition d'organisation, 2° éd, 2005.

## ترشيد تدعيم الخبز في الجزائر للحفاظ على القدرة الشرائية للمستهلك

أ. خليفة الحاج

أستاذ مساعد، بجامعة مستغانم - الجزائر

Khelifa\_hadj@yahoo.fr

أ. زقاي وليد

أستاذ مساعد، بجامعة وهران - الجزائر

mag\_man2012@yahoo.fr

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الإشكالية العويصة لسياسات الدعم المتبناة من طرف السلطات الوطنية، خاصة ما تعلق بدعم الحبوب والخبز وكيفية تعديل نظام الدعم مما يسمح بالحفاظ من الناحية الاقتصادية على القدرة الشرائية للمستهلك، وبالمقابل مساعدة الحبازين على تحقيق مردودية تسمح لهم بمواصلة نشاطاتهم. في المحصلة، فإن الإصلاحات لنظام الدعم يجب أن تساهم في خفض نفقات الدولة، توجيه الدعم لمستحقيه، الحفاظ على مصالح كل المتدخلين مما يسمح بتنظيم السوق من خلال إجراءات ذات فاعلية ومصدقية.

إن هذه الدراسة تركز على فهم فرع تحويل الحبوب والفاعلين به ومن تم تحديد الخلل الموجود في نظام الدعم وعليه تقديم بعض التوصيات، الاقتراحات والحلول التي تهدف إلى تشجيع المنافسة في الفرع (خاصة التحكم في الكلفة)، التوفير في ميزانية الدولة الخاصة بالدعم وأخيرا الحفاظ على القدرة الشرائية لمحدودي الدخل.

الكلمات المفتاحية: دعم، الخبز، القدرة الشرائية، القمح، استهلاك، استيراد، تصدير.

### Résumé :

Cette étude vise à faire la lumière sur la difficile problématique des politiques de soutien adoptées par les autorités nationales, notamment ceux qui sont liés au soutien des grains et le pain et la manière de modifier le système de soutien qui permet économiquement de maintenir le pouvoir d'achat du consommateur, et à son tour aider les boulangers à atteindre une

rentabilité qui leur permet de poursuivre leurs activités. En fin de compte, les réformes du système de soutien doivent contribuer à la réduction des dépenses de l'Etat, un soutien orienté à ceux qui méritent, la sauvegarde des intérêts de toutes les parties prenantes, ce qui permet l'organisation du marché par des mesures d'efficacité et de crédibilité.

Cette étude est basée sur la compréhension de la branche de transformation des grains et ses acteurs, et de définir le déséquilibre identifié dans le système du soutien et donc de fournir des recommandations, des suggestions et des solutions qui visent à encourager la concurrence dans la branche (la maîtrise des coûts), des économies dans le budget de l'Etat liées au soutien, et enfin, pour maintenir le pouvoir d'achat des personnes à faible revenu.

**Mots clés :** Soutien, le pain, le pouvoir d'achat, le blé, la consommation, l'importation, l'exportation.

#### مقدمة:

شهدت معظم أسعار المواد الأولية والمنتجات النهائية مؤخرا ارتفاعا كبيرا، متأثرة من جهة بالزيادة الكبيرة في التضخم العالمي خاصة بعد أزمة الغذاء سنة 2007 والأزمة التي عرفت الأسواق المالية سنة 2009، ومن جهة أخرى انعكس ذلك كله على اقتصاد الربع الوطني حيث سجل التضخم معدلات قياسية سنة 2012 بأكثر من 12%<sup>1</sup> خاصة مع الزيادة الكبيرة في المضاربة واختلال شبكات التوزيع. إن هذا الارتفاع في الأسعار صاحبه من جهة ارتفاع نسبي في الأجور، ومن جهة أخرى محاولة السلطات الحكومية التحكم في أسعار بعض المواد ذات الاستهلاك الواسع للحفاظ على القدرة الشرائية للمواطنين (دعم سعر الخبز، تسقيف سعر الزيت والسكر،.....).

إن محاولة الإبقاء على سعر مادة الخبز قابله احتجاج كبير من لدن أصحاب المخازن بالنظر إلى أن سعر البيع المقنن<sup>2</sup> بـ 7,50 دج للبرغيف العادي و 8,50 دج للبرغيف المحسن لا يغطي تكاليف الإنتاج

<sup>1</sup> Ahmed Bouyacoub, La spéculation a amplifié l'inflation, EL WATAN, N° du 09.04.12

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 132 /96 المؤرخ في 13 أفريل 1996 يتضمن تحديد أسعار الدقيق والخبز في مختلف مراحل التوزيع

خاصة مع الارتفاع الكبير في أسعار المواد الأولية وتكاليف اليد العاملة. كما أن غياب المردودية دفع بالخبازين إلى القيام بممارسات تجارية تدليسية وغير شرعية من خلال القيام برفع السعر إلى 10 دج بالإضافة إلى التلاعب بالوزن القانوني المحدد بـ 250 غ للرغيف.

أمام هذه الوضعية فإن السلطات اتخذت قرارا بمواصلة الدعم والإبقاء على سعر الخبز مع البحث عن سبل أخرى لترشيد الدعم المقدم للمخابز وضمان سبل وصوله إلى المستهلك. في هذا الصدد، فإن السلطات تدعم بصفة رئيسة مادة الفرينة التي كثيرا ما تحول عن وجهتها الأصلية سواء من خلال التهريب أو توجيهها إلى إنتاج الحلويات ومنتجات أخرى غير معنية بالدعم مما يطرح إشكالا حول نجاعة وأثر هذا الدعم في مساعدة الخبازين على الاستمرار في عملهم خاصة وأن أنواع الخبز الخاصة تستفيد من دعم الفرينة مقابل أن الأسعار تبقى حرة مما يشكل منافسة غير متكافئة.

إن إيجاد أفكار حول سبل دعم المخابز من أجل الحفاظ على نشاطاتها والحفاظ على القدرة الشرائية للمستهلك خاصة وأن المسألة تكتسي أهمية سياسية واجتماعية كبيرة، تدفعنا أيضا إلى التساؤل حول المهنية والنجاعة الاقتصادية والمالية للمخابز وأثر ذلك على تكاليف الإنتاج وهوامش الربح. على صعيد آخر، فإن سبل الدعم تقتضي التفكير في إعادة تنظيم شبكة التوزيع وإعادة النظر في عملية إنتاج الفرينة الموجهة للمخابز والتنسيق بين المتدخلين في قطاع الطحن مما يؤدي توجيه أمثل للدعم المقدم للمخابز.

من خلال ما سبق فإنه يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

**كيف يمكن مساعدة الخبازين على تحقيق مردودية تسمح بالحفاظ على نشاطهم كما تحمي القدرة**

### **الشرائية للمستهلك؟**

كما يمكن في ذات السياق طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

— هل نظام الدعم فعال وناجع في بلوغ الأهداف الاجتماعية خاصة ما تعلق بتوجيه الدعم لمستحقيه؟

— هل يجب الإبقاء على نظام الدعم في المدى المتوسط والبعيد؟

— من هم الأطراف الفاعلة في هذا النظام وكيف يمكن بلوغ الأهداف المسطرة؟

### أهداف ومنهجية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الإشكالية العويصة لسياسات الدعم خاصة ما تعلق بدعم الحبوب والخبز وكيفية تعديل نظام الدعم مما يسمح بالحفاظ من الناحية الاقتصادية على القدرة الشرائية والقيمة الغذائية للمستهلك. في المحصلة، فإن الإصلاحات لنظام الدعم يجب أن تساهم في خفض نفقات الدولة، توجيه الدعم لمستحقيه، الحفاظ على مصالح كل المتدخلين مما يسمح بتنظيم السوق من خلال إجراءات ذات فاعلية ومصادقية. إن هذه الدراسة تركز على فهم فرع تحويل الحبوب والفاعلين به ومن تم تحديد الخلل الموجود في نظام الدعم وعليه تقديم بعض التوصيات، الاقتراحات والحلول التي تهدف إلى تشجيع المنافسة في الفرع (خاصة التحكم في الكلف)، التوفير في ميزانية الدولة الخاصة بالدعم وأخيرا الحفاظ على القدرة الشرائية لمحدودي الدخل.

لقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة محاور: الأول يعنى بدراسة تطور إنتاج واستهلاك الحبوب، نقوم بتحليل للتحويل الأولي للقمح من طرف المطاحن والمسامد في المحور الثاني ثم ندرس كلف إنتاج الخبز والحلول المقترحة لدعم السعر والحفاظ على القدرة الشرائية للمستهلك في المحور الثالث، وأخيرا نتطرق إلى إشكالية الدعم وآثارها.

### I. فرع تحويل الحبوب:

حسب مدونة النشاطات الاقتصادية فإن فرع تحويل الحبوب يمكن تقسيمه إلى قسمين رئيسيين هما:<sup>3</sup> التحويل الأولي يتعلق برحي وطحن الحبوب (القمح اللين والصلب، الذرى، الشعير،....) لاستخراج منتجات وسيطة لإنتاج منتجات أخرى (الفرينة، السميد، أغذية الحيوانات،...). أما التحويل الثانوي فيتعلق بتحويل الفرينة والسميد إلى منتجات ذات الاستهلاك الواسع كالخبز، البسكويت والكسكس،

<sup>3</sup> Rapport de Yacine SASSI, Industrie de la transformation des céréales, Recueil DES FICHES SOUS SECTORIELLE, étude du Ministère de l'Industrie et Développement des PME, Janvier- Mars 2007, p49.

العجائن الغذائية والحلويات المختلفة. مرت السياسات في هذا الفرع بثلاثة مراحل<sup>4</sup>: عرفت المرحلة الأولى تدخل الدولة من أجل عصرنه وتطوير الإنتاج ومراقبة الفرع من أجل ضمان الأمن الغذائي ثم انتقلت إلى اقتصاد التوزيع من خلال فصل أسواق الإنتاج عن أسواق الاستهلاك عن طريق الدعم ونظام التعويضات فيما شهدت الرحلة الثالثة ما يمكن تسميته بالليبرالية الحمائية والتي عرفت بالتردد في مجال إصلاح وإعادة هيكلة وتنظيم الفرع خاصة بعد تأخر تنفيذ برنامج الإصلاح الاقتصادي حتى 1995 وعدم الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة. يمكن إبراز ثلاثة فاعلين رئيسيين في فرع تحويل الحبوب موضوع الدراسة: مستوردو وموزعو الحبوب، المطاحن والمخابز.

## 1. تطور إنتاج وأسعار القمح:

### 1.1 على المستوى العالمي:

شهد إنتاج القمح تطوراً معتبراً تزامناً مع الزيادة الديموغرافية في العالم، حيث وصل مستوى الإنتاج العالمي خلال موسم الحصاد 2010-2011 حوالي 5,691 مليون طن ما يعادل ثلاث مرات إنتاج سنة 1960-1961. إن هذه الزيادة تعود بالأساس إلى زيادة مردودية الهكتار (8,2 زيادة مقارنة بالخمسين سنة الماضية) وليس إلى زيادة المساحات المزروعة. يستحوذ 5 منتجين<sup>5</sup> على 66% من الإنتاج العالمي وهي: الاتحاد الأوروبي (21%)، الصين (18%)، الهند (12%)، الولايات المتحدة الأمريكية (9%) والاتحاد الروسي (6%) الذي عرف إنتاجه من القمح تراجعاً كبيراً (المنتج الأول عالمياً قبل 50 سنة).

وهناك ترابط كبير وعلاقة عكسية بين تطور الأسعار والصلة بين الاستهلاك - المخزون،<sup>6</sup> فارتفاع الأسعار مقترن بانخفاض الصلة بين الاستهلاك - المخزون والعكس صحيح حيث نلاحظ أن وضعية

<sup>4</sup> Belghazi S., Jouve A.-M., Kheffache Y, La filière des céréales dans les pays du Maghreb : cons tante des enjeux, évolution des politiques, Options Méditerranéennes, Sér. B / n°14, 1995 - Les agricultures maghrébines à l'aube de l'an 2000

<sup>5</sup> USDA, OCDE بنك المعلومات

<sup>6</sup> Terrones Gavira et PH. Burny, le livre blanc des « céréales » l'évolution du marché mondiale du blé au cours des cinquante dernières années, Février 2012, p 09.

الاستهلاك - المخزون وصلت إلى مستوى قياسي قارب 200 مليون طن أدى إلى انخفاض الأسعار إلى 100 دولار للطن في حين ارتفعت الأسعار إلى مستويات قياسية سنة 2007 وصلت الى أكثر من 280 دولار للطن بسبب انخفاض وضعية الاستهلاك - المخزون إلى 150 مليون طن.

## 2.1 على المستوى الوطني:

يعتمد نظام التغذية في الجزائر على الاستهلاك الكبير للحبوب ومشتقاتها ففي حين توصي المنظمة العالمية للصحة باستهلاك 300 غ من الحبوب للفرد يوميا فان استهلاك الجزائري يبلغ 780 غ، الشيء الذي يوضح التوجه الحكومي نحو دعم هذه المنتجات ذات الاستهلاك الواسع<sup>7</sup>. إن إشكالية الدعم دفعت إلى ضرورة اتخاذ إجراءات من شأنها ترشيد طرق وأنماط دعم المنتجات ذات الاستهلاك الواسع خاصة الحبوب<sup>8</sup> الشيء الذي يفضي إلى تنظيم السوق، تشجيع الإنتاج (زيادة الأراضي المستصلحة خاصة في الهضاب والجنوب، الرفع من مردودية الهكتار،...) وتخفيض فاتورة الاستيراد.<sup>9</sup>

من خلال الجدول أدناه، فان فاتورة استيراد القمح الصلب واللين عرفت انخفاضا من 2,85 مليار دولار سنة 2011 إلى 2,11 مليار دولار سنة 2012 بسبب الانخفاض في الكميات المستوردة من 7,45 مليون طن إلى 6,29 طن بانخفاض قدره 15,5%، الشيء الذي يمكن تفسيره بالزيادة المعتبرة في الإنتاج الوطني من الحبوب (5,12 مليون طن مقابل 4,25 مليون طن سنة 2011) والمخزونات الكبيرة المتبقية من مستوردات سنة 2011. بالنسبة للقمح اللين فان فاتورة الاستيراد قدرت في سنة 2012 ب 1,45 مليار دولار ل 4,71 مليون طن أي 307,85 دولار للطن، في أن فاتورة القمح الصلب بلغت 655 مليون دولار ل 1,5 مليون طن أي 436,66 دولار للطن. كما

<sup>7</sup> بلغت فاتورة استيراد المواد الغذائية سنة 2012 حوالي 19,19 % من إجمالي الواردات المقدّر ب 46,801 مليار دولار.

<sup>8</sup> فاتورة استيراد المواد الغذائية لسنة 2012 وصلت إلى 9 مليارات دولار حيث 50% موجه لاستيراد الحبوب وحليب البودرة

<sup>9</sup> حسب منتدى رؤساء المؤسسات فأن هناك 22 مقترح لرفع تغطية الحاجات الوطنية من الحبوب المقدرة ب 9 ملايين طن، من 45% حاليا إلى 80% في مدى 10 سنوات.

يمكن أن نلاحظ أن سعر الشراء المتوسط أكبر بنسبة 31% للقمح الصلب وأقل بنسبة 6% للقمح اللين من متوسط السعر في البورصات العالمية.

الجدول رقم 01 : تطور استيراد القمح الصلب واللين على مستوى ميناء وهران

| تطور استيراد القمح اللين | الكمية     | قيمة الفاتورة بالعملة الصعبة | قيمة الفاتورة بالدينار | متوسط سعر الطن بالدينار | متوسط سعر الطن بالعملة الصعبة |
|--------------------------|------------|------------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| 2011                     | 657590,25  | 230833590,6                  | 16201521012            | 24637,71                | 351,03                        |
| 2012                     | 541495,398 | 183086787,6                  | 12299432979            | 22713,82                | 338,11                        |
| السداسي الأول 2013       | 216023,14  | 78382723,43                  | 6138974962             | 28418,13                | 362,8441075                   |
| تطور استيراد القمح الصلب | الكمية     | قيمة الفاتورة بالعملة الصعبة | قيمة الفاتورة بالدينار | متوسط سعر الطن بالدينار | متوسط سعر الطن بالعملة الصعبة |
| 2011                     | 54901,64   | 26361699,72                  | 1958258149,74          | 35668,48                | 480,16                        |
| 2012                     | 42572,96   | 20038480,77                  | 1478413122,34          | 34726,57                | 470,69                        |
| السداسي الأول 2013       | 26615,63   | 8046,00                      | 882590434,35           | 33160,61                | 422,00                        |

المصدر: بنك المعلومات لميناء وهران

**2. سلوك المستهلك:** يستهلك الفرد الجزائري حوالي 247 كغ من الحبوب و 147 لتر من الحليب في السنة مقابل استهلاك 140 كغ من الحبوب وأقل من 100 لتر في الدول الجارة (تونس، المغرب،...). يمثل استهلاك الحبوب<sup>10</sup> حوالي 57% من مجموع القيمة الغذائية للفرد في حين يمثل استيراد الحبوب 64% من مجموع الاستهلاك . كما أن نفقات<sup>11</sup> الحبوب تمثل 25% من مجموع النفقات الغذائية للمستهلك الجزائري التي تبلغ 168 مليار دينار جزائري حيث تمثل 7,29% في الريف و 21,9% في المناطق الحضرية.

<sup>10</sup> Profil Nutritionnel de l'Algérie – Division de l'Alimentation et de la Nutrition, FAO, 2005, p20.

<sup>11</sup> إحصاءات الديوان الوطني للإحصاءات لسنة 2008

**الجدول رقم 02: هيكل نفقات استهلاك منتجات الحبوب في الجزائر لسنة 2008 الوحدة: مليون دج**

| المنتج  | المناطق الحضرية | %     | الريف | %     | المجموع | %     |
|---------|-----------------|-------|-------|-------|---------|-------|
| الخبز   | 35620           | 36,27 | 14534 | 20,90 | 50154   | 29,90 |
| الفرينة | 9147            | 9,32  | 9787  | 14,08 | 18934   | 11,29 |
| السميد  | 32540           | 33,14 | 30593 | 44,00 | 63133   | 37,64 |
| أخرى    | 20889           | 21,27 | 14613 | 21,02 | 35502   | 21,17 |
| المجموع | 98196           | 100   | 69527 | 100   | 167723  | 100   |

المصدر: الديوان الوطني للإحصاءات

إن تأثير رفع السعر على القدرة الشرائية والطلب يمكن قياسه من خلال دراسة سلوك المستهلك حيث أن استهلاك مادة الخبز مرتبط أساسا بتدهور القدرة الشرائية التي دفعت المستهلك إلى العودة إلى نظام غذائي مبني أساسا على الحبوب (ما يفسر الزيادة الكبيرة في أمراض القولون). إن سعر الحبوب اذن يعتبر أهم محددات مستوى المداخيل والاستهلاك الوطني حيث أن الدراسة<sup>12</sup> الخاصة بتأثير ارتفاع أسعار المواد الغذائية على محدودتي الدخل قد بينت أن تسعة أشخاص من أصل عشرة قد يقومون بشراء مواد أقل نوعية من أجل خفض النفقات (93% ممن يتراوح أجرهم ما بين 10000 دج و 15000 دج)، وأن 50% يرون وجوب تخفيض عدد الوجبات اليومية (63% ممن لا يتجاوز أجرهم 10000 دج)، وأخيرا يرى 55% أن عليهم تغيير مكان تموينهم بالمواد الغذائية (مثلا شراء الخبز مباشرة من المخازن بدلا من البقالة). توضح الدراسة أن الأسر محدودة الدخل هي الأكثر تضررا من ارتفاع الأسعار حيث تتعامل مع هذا الارتفاع حسب ميكانيزمات السوق والميكانيزمات الاجتماعية.

<sup>12</sup> Omar Bouazouni, Enquête du programme alimentaire mondiale sur l'impact des prix des produits alimentaires de base sur les ménages pauvres algériens, Octobre 2008. p49-75.

الجدول رقم 03 : توزيع الكميات المستهلكة أسبوعيا من السميد والخبز حسب النشاط والجنس.

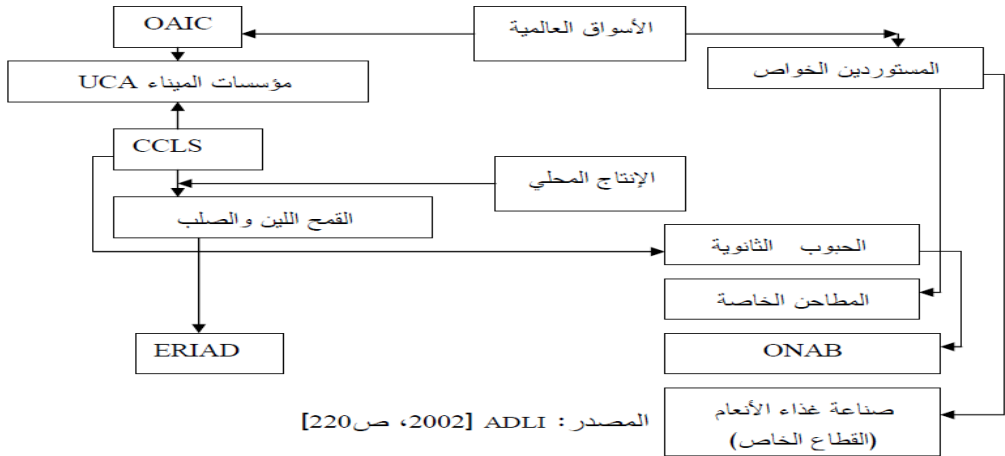
| المجموع | الجنس |     | النشاط |        | التعيين                                       |
|---------|-------|-----|--------|--------|-----------------------------------------------|
|         | أنثى  | ذكر | العاطل | العامل |                                               |
| 23      | 6     | 24  | 12     | 25     | الكمية المستهلكة أسبوعيا من السميد (كغ)       |
| 44      | 72    | 40  | 57     | 40     | الكمية المستهلكة أسبوعيا من رغيف الخبز (وحدة) |

Source : enquête du programme alimentaire mondiale sur l'impact des prix des produits alimentaires de base sur les ménages pauvres algériens.

### 3. استيراد وتوزيع القمح من طرف الديوان الوطني للمهني للحبوب

بالنظر إلى التقلبات التي شهدتها سوق الحبوب العالمي وعدم مقدرة القطاع الخاص على الاستيراد فإن الديوان الوطني<sup>13</sup> المهني للحبوب يقوم باحتكار الاستيراد عن طريق القيام بنقل، تخزين وتوزيع الحبوب والبذور على المستوى الوطني. يتم تخزين الحبوب من خلال الاستيراد أو جمعه من الإنتاج المحلي مع تخصيص مخزون استراتيجي لضمان التموين العادي والمستقر للسوق.

الشكل رقم 01: مسار توزيع القمح في الجزائر



المصدر : ADLI [2002، ص220]

<sup>13</sup> إن هذا الديوان يتحكم في 80% من سوق الحبوب في الجزائر خاصة القمح اللين الموجه لإنتاج مادة الفريضة المدعم.

## II. المسامد والمطاحن:

### 1. على المستوى الوطني:

إن دور المطاحن والمسامد دور محوري في سلسلة فرع تحويل الحبوب حيث أن نجاعتها وفعاليتها الاقتصادية له دور وأثره الكبير على مستوى ونوعية التغذية للمستهلك. تقوم المطاحن بإنتاج نوعين من الفرينة من القمح اللين، النوع الأول يخص فرينة العجن بمعدل استخلاص يقدر ما بين 72% و 75% الموجه لإنتاج الخبز بنوعيه (العادي والمحسن) والنوع الثاني يخص الفرينة ذات النوعية الرفيعة بمعدل استخلاص يقدر ب 68% لإنتاج العجائن والحلويات ذات النوعية الممتازة. يمتاز قطاع المطاحن بطاقات إنتاجية وتخزينية كبيرة جدا حيث ساعدت الاستثمارات المعتبرة بعد سنة 2000 في هذا القطاع في تلبية الحاجات المتزايدة بفعل النمو الديموغرافي وزيادة الطلب. وصل عدد المطاحن والمسامد سنة 2005 إلى 430 مؤسسة موزعة كالتالي:

الجدول رقم 04: الطاقات الإنتاجية للمطاحن والمسامد في الجزائر

| القطاع الخاص                       |       | القطاع العام                       |       |         |
|------------------------------------|-------|------------------------------------|-------|---------|
| الطاقة الإنتاجية النظرية<br>طن/يوم | العدد | الطاقة الإنتاجية النظرية<br>طن/يوم | العدد |         |
| 18646                              | 220   | 6953                               |       | المطاحن |
| 11043                              | 131   | 7600                               |       | المسامد |
| 29689                              | 351   | 14553                              | 81    | المجموع |

المصدر: وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد المطاحن أكبر من عدد المسامد نظرا إلى أن استهلاك الدقيق (إنتاج الخبز خاصة) أكبر من استهلاك السميد، الشيء الذي دفع السلطات مؤخرا إلى البداية في إعداد دراسة خاصة بتعويض الفرينة بالسميد في إنتاج الخبز. كما أن هناك تفوق واضح للقطاع الخاص على القطاع العام<sup>14</sup> (مؤسسات الرياض) الذي فقد الكثير من قدراته الإنتاجية والمتراجع أمام شدة المنافسة

<sup>14</sup> عبد المالك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه جوان 2007، جامعة باتنة،

خاصة ما تعلق بجودة النوعية. تجدر الإشارة إلى أن المطاحن معروفة بالتنوع الرفيع لإنتاجها خاصة مع تطوير وسائل وأدوات الإنتاج<sup>15</sup> حيث أن هذه النوعية مرتبطة ببياض الفرينة أو صفار السميد(مادة gluten، نوعية القمح المحلي والمستورد)، الخفة ومدى مساعدة في إنتاج الخبز والحلويات(العجن وتشكيل العجينة).

رغم سياسة تحرير الأسعار في سنة 1995 بعد برنامج الإصلاح الهيكلي، إلا أن الأهمية الإستراتيجية لهذه المواد الواسعة الاستهلاك دفع السلطات إلى إقرار المرسوم التنفيذي رقم 96/ 132 المؤرخ في 13 أبريل 1996 المتضمن تحديد أسعار الدقيق والخبز في مختلف مراحل التوزيع، كما أن الارتفاع الكبير في أسعار القمح في السوق العالمية سنة 2007 إلى إصدار المرسوم التنفيذي رقم 07/ 402 المؤرخ في 25 ديسمبر 2007 يتضمن تحديد أسعار سميد القمح الصلب عند الإنتاج و مختلف مراحل التوزيع.

بالنظر إلى القيود المفروضة على الأسعار والقدرات الإنتاجية (تحديد الحصص)، فإن المنافسة<sup>16</sup> بين المطاحن(الفرينة والسميد) تقوم أساسا على نوعية التوزيع والتسليم(حسن الاستقبال، تسليم المنتجات دون انتظار، التسليم في الموعد لدى الزبائن،...) التخفيضات وآجال التسديد. إن هذه المنافسة تزداد يوما بعد يوم من خلال تأثير صورة وعلامة المنتج وعوامل نوعية المنتج (معدل الاستخلاص، نوعية التجهيزات المستعملة، نوعية المواد الأولية، نوعية التعبئة والملصقات).

**2. الطاقات الإنتاجية الجهوية والمنافسة :** تحوي الجهة الوهرانية (مستغانم، وهران ، سيدي بلعباس، عين تموشنت، تلمسان) حوالي 67 مطحنة ومسمدة حيث تصل الطاقة الإنتاجية لجهة وهران حوالي 455 طن من السميد و 11627 طن من الفرينة. تمثل الطاقة الإنتاجية لولاية وهران ل 40 مطحنة

<sup>15</sup> 88% من وسائل الإنتاج في حالة جيدة و 12% في حالة مقبولة بالإضافة إلى الاستثمارات الجديدة التي تسهم في عصنة وسائل الإنتاج.

<sup>16</sup> Rapport de Yacine SASSI, Industrie de la transformation des céréales, Recueil DES FICHES SOUS SECTORIELLE, étude du ministère de l'industrie et développement des PME, Janvier- Mars 2007, p55.

ومسمدة حوالي 2179 طن من السميد و 11627 طن من الفرينة أي بنسبة 40,66% و 34,64% على التوالي.

**الجدول رقم 05:** تطور تموينات القمح اللين وانتاج الفرينة للجهة الغربية للمطاحن

| عدد المطاحن والمسامد | القمح اللين | القمح الصلب |                                |
|----------------------|-------------|-------------|--------------------------------|
| 40                   | 4 028       | 185         | الطاقات الانتاجية لولاية وهران |
| 6                    | 3675        | 0           | عين تموشنت                     |
| 4                    | 1000        | 110         | مستغانم                        |
| 7                    | 745         | 0           | سيدي بلعباس                    |
| 10                   | 2179        | 160         | تلمسان                         |
| 67                   | 11 627      | 455         | الطاقات الانتاجية لجهة وهران   |
| 59,70                | 34,64       | 40,66       | نسبة ولاية وهران               |

المصدر: إحصائيات المديرية الجهوية للتجارة -وهران-

بعد الارتفاع الذي عرفته الحصص التموينية من القمح اللين وزيادة الطلب سنة 2011 ، عرف إنتاج الفرينة ارتفاعا بنسبة 43,1% بالنسبة لولاية وهران و 28.29% بالنسبة للجهة الوهرانية حيث تمثل ولاية وهران ما بين 51 و 57% من إنتاج الجهة، أما معدل الاستخلاص فعرف انخفاضا إلى 71% في الجهة و 77% لولاية وهران. نفس الشيء يمكن قوله بالنسبة لتموين المخازن من المطاحن حيث أن نسبة التموين تتراوح ما بين 38% و 72% بينما قد لا تتجاوز 4% على أرض الواقع.

كما أن مطحنتي هبور والظهرة (علامتي الأميرة وسفينة) تعتبر أهم مطحنتين في الجهة الوهرانية حيث تبلغ نسبة إنتاجهما من الفرينة حوالي 24,92% بينما يمثل إنتاج شركة هبور حوالي 26,72% من إنتاج ولاية وهران. إن توفر هاتين الشركتين على وسائل وحصص تموين كبيرة ساهم بشكل كبير على أن يكونا قيايين في السوق.

### 3. مؤسسة هبور لإنتاج السميد والفريضة (مسمدة ومطحنة):

#### 1.3 التعريف بشركة هبور:

تأسست الشركة ذات المسؤولية المحدودة هبور لإنتاج السميد والفريضة سنة 2000 المتواجدة على مستوى الطريق الوطني رقم 20 منطقة النشاطات وادي تليلات وهران ذات رأسمال يقدر بـ 1000000000 دج لتبدأ نشاطها الفعلي سنة 2003 بعد استكمال عملية بناء مركب إنتاج السميد والفريضة. تبلغ المساحة الكلية لمطحنة هبور حوالي 43000 م<sup>2</sup> منها حوالي 10000 م<sup>2</sup> مغطاة.

#### الجدول رقم 06: إنتاج السميد و الفريضة لشركة هبور

| السعر 2013 (الوحدة: دج)                                                    | نوع التعبئة | نوع المنتج                         |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------|
| فريضة العجن و فريضة العجن عالية الجودة étuvé في تعبئة 25 كغ، 10 كغ و 1 كغ. |             |                                    |
| 1990                                                                       | 50 كغ       | فريضة العجن للبيع بالجملة والمخابز |
| 2100                                                                       | 25 كغ       | فريضة العجن للبيع بالجملة          |
| 2200                                                                       | 10 كغ       | فريضة العجن للبيع بالجملة          |
| 2500                                                                       | 25 كغ       | فريضة العجن للبيع بالجملة étuvé    |
| 2400                                                                       | 10 كغ       | فريضة العجن للبيع بالجملة étuvé    |
| 2700                                                                       | 1 كغ        | فريضة القمح اللين                  |
| السميد المتوسط والرقيق والغليظ في تعبئة 25 كغ                              |             |                                    |
| 3700                                                                       | 25 كغ       | سميد من النوع الغليظ               |
| 3450                                                                       | 25 كغ       | سميد من النوع المتوسط              |
| 3140                                                                       | 25 كغ       | سميد من النوع الرقيق               |
| السميد المتوسط والرقيق والغليظ في تعبئة 10 كغ                              |             |                                    |
| 3800                                                                       | 10 كغ       | سميد من النوع الغليظ               |
| 3550                                                                       | 10 كغ       | سميد من النوع المتوسط              |
| 3240                                                                       | 10 كغ       | سميد من النوع الرقيق               |
| البقايا من النخالة                                                         |             |                                    |
| 1200                                                                       | القنطار     | النخالة                            |

المصدر: وثائق المؤسسة

انطلاقا من طبيعة صناعة الحبوب المتميزة بالارتباط أكثر باقتصاديات الحجم، فإن المؤسسة استثمرت في الطاقة الإنتاجية التي تعتبر الأولى على مستوى ولاية وهران في إنتاج الفرينة حيث تملك حصة من السوق تتراوح ما بين 23% و 26% والوحيدة في إنتاج السميد إذ تصل طاقة المصنع إلى: - المطحنة: 1000 طن يوميا من الفرينة، المسمدة: 100 طن يوميا من السميد، إمكانيات التخزين: 2500 طن من القمح و 1500 طن من المنتج النهائي. في حين يبلغ الإنتاج حاليا حوالي 600 طن يوميا من الفرينة و 60 طن يوميا من السميد أي 60% من الطاقة الإنتاجية علما أن معدل الإنتاج قابل للتوسيع مع زيادة حصص المخصصة من طرف الديوان الوطني للحبوب موازاة مع زيادة الطلب.

### 2.3 تطور التموينات، الإنتاج والمبيعات خلال الفترة من سنة 2008 إلى ماي 2013.

من خلال الجدول أدناه، نلاحظ أن التموينات من القمح الصلب واللين شهدت تذبذبا حيث انتقلت من 405 قنطار يوميا سنة 2008 إلى 354 قنطار فقط سنة 2010 قبل أن تعاود ارتفاعها في سنة 2011 لتصل إلى 497 قنطار بفضل زيادة الطلب ورفع حصص التموينات من 50% إلى 60% سنة 2011. هذه الزيادة في الحصص التموينية صاحبه ارتفاع محسوس في الإنتاج والمبيعات حيث ارتفعوا على التوالي من 100404,585 قنطار و 1006918,8 سنة 2009 إلى 125355,26 طن و 1250743,7 طن سنة 2011. كما سجل رقم الأعمال انخفاضا إلى 2388746145 دج سنة 2009 قبل يعاود الارتفاع إلى 2988417080 سنة 2011.

كما نلاحظ أن سعر تكلفة الفرينة بقي ثابتا في حدود 1870 دج للقنطار بينما عرف متوسط سعر البيع وبالتالي متوسط هامش الربح تذبذبا حيث سجل خلال السداسي الأول من سنة 2013 حوالي 2077,84 دج/قنطار بينما عرف متوسط سعر البيع سنة 2008 حوالي 2484,016861 دج/قنطار. إن هذا التذبذب يؤثر على أن رقم أعمال هذه الشركة يتركز على بيع منتجات الفرينة ذات الجودة العالية الغير معنية بنظام تحديد الأسعار (متوسط سعر البيع أكبر من سعر بيع فرينة العجن المقدر ب 1990 دج للقنطار). وليس أدل على ذلك نسبة النخالة المنتجة التي تؤثر على وجود إنتاج فرينة من النوعية الرفيعة.

## الجدول رقم 07: تطور التموينات، الإنتاج والمبيعات خلال الفترة من سنة 2008 إلى ماي 2013

| ماي 2013                                                                  | 2012        | 2011        | 2010        | 2009        | 2008        |                                 |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------------------|
| 62098,04                                                                  | 141908,28   | 178941,05   | 127681,36   | 129232,46   | 145897,54   | القمح<br>اللين                  |
| 5252,8                                                                    | 13717,06    | 13349,27    | 5671,66     | 9781,8      | 16054,14    | القمح<br>الصلب                  |
| تطور إنتاج الفرينة ، السميد والنخالة من سنة 2008 إلى 2013                 |             |             |             |             |             |                                 |
| 49318,205                                                                 | 120587,78   | 125355,26   | 105876,425  | 100404,585  | 117870,718  | الفرينة                         |
| 3074,275                                                                  | 9469,59     | 8878,94     | 4223,74     | 6775,935    | 12374,155   | السميد                          |
| 16156,96                                                                  | 38728,26    | 39205,13    | 33172,6     | 30584,14    | 37511,597   | النخالة                         |
| تطور مبيعات الفرينة والسميد من سنة 2008 إلى 2013                          |             |             |             |             |             |                                 |
| 496452,75                                                                 | 1205032,5   | 1250743,7   | 1057331,6   | 1006918,8   | 1189726,3   | الفرينة                         |
| 30848,95                                                                  | 93523,95    | 89336,45    | 41799,2     | 68597,85    | 122363,25   | السميد                          |
| تطور رقم الأعمال من مبيعات الفرينة ، السميد والنخالة من سنة 2008 إلى 2013 |             |             |             |             |             |                                 |
| 1031552425                                                                | 2913431994  | 2988417080  | 2425910679  | 2388746145  | 2955300189  | الفرينة                         |
| 102605240                                                                 | 311557117   | 296105530   | 137996191   | 227814545   | 406680054   | السميد                          |
| 155990091,2                                                               | 376819814,7 | 378959129,4 | 321888271,1 | 298001179,9 | 363760113,3 | النخالة                         |
| 1870,4618                                                                 | 1870,46192  | 1869,92483  | 1870,462    | 1870,46190  | 1869,82020  | متوسط<br>إنتاج الفرينة<br>قنطار |
| 2077,8461                                                                 | 2417,72067  | 2389,31211  | 2294,37073  | 2372,33245  | 2484,01686  | متوسط<br>البيع الفرينة<br>قنطار |
| 207,38431                                                                 | 547,258756  | 519,387285  | 423,908733  | 501,870543  | 614,196660  | هامش<br>الريح                   |

المصدر: وثائق المؤسسة.

### 3.3 مؤشرات النجاح ومفاتيح النجاح:

إن القوة التنافسية والمكانة السوقية التي تحتلها هذه الشركة لم تأت من فراغ بل كانت نتاجا من عوامل النجاح التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الاعتماد مالك الشركة على أحدث وأجود أنواع تكنولوجيا طحن الحبوب من نوع **BULHER** (سويسرا) والتي كلفت أكثر من 850 مليون دينار(حصولها على ضمان مدى الحياة) بالإضافة إلى الصيانة المستمرة لتفادي انقطاع الإنتاج.
- **الطاقات الإنتاجية المعتمدة** التي تمكن من تلبية حاجات الزبائن بالكمية والسرعة الفائقة وبالتالي الاعتماد على اقتصاديات الحجم في التحكم في التكاليف. يضاف إلى هذه القدرات الإنتاجية أيضا القدرات التخزينية المعتمدة التي تمكن من توفير مخزونات أمان لتفادي أي انقطاع في التموين.
- **التركيز على المهنة القاعدية:** يتمثل النشاط الأساسي لهذه الشركة في إنتاج السميد والفريضة لدى تحرص الشركة على التركيز على التلبية والاستماع لحاجات المستهلك من خلال تمكين الترابط العمودي الموجود بين كافة مصالح الشركة والأفقي ما بين التموين بالمواد الأولية وأكياس التعبئة وما بين الحصول على المنتج النهائي.
- **النوعية الجيدة:** بالإضافة إلى حصول الشركة على شهادة ايزو 9001 فان هذه الشركة تحرص على تموين السوق بمنتجات ذات نوعية جيدة خاصة بالنسبة للفريضة حيث تعتبر علامة الأميرة من أهم وأشهر منتجات الفريضة على مستوى الوطن.
- **السياسة التسويقية:** تعتمد الشركة بالأساس على التواجد المباشر لدى المستهلك النهائي من خلال وضع تشكيلة من المنتجات ذات الجودة العالية بالإضافة إلى سياسة الاتصال مع الزبائن المرتكزة على قواعد صلبة أساسها المصادقية، الشفافية والثقة.

### 4. إشكالية تسير المطاحن

إن إشكالية تسير المطاحن الجزائرية تتركز على كيفية تعظيم معدل الاستخلاص حسب الإنتاج من الفريضة العادية أو ذات الجودة الرفيعة والتي تلي حاجات وأذواق الزبائن وفق حصص التموين، الطلب

والسعر في السوق. إن إشكالية الدعم هي الأخرى تنبع من هذا المنطلق، ففهم عمل وإستراتيجية المطاحن تقود إلى إصلاح نظام الدعم والقوانين المنظمة لفرع تحويل الحبوب. إن جملة من العوامل التقنية والمالية تقود لتحديد الخيارات الإستراتيجية للمطاحن:<sup>17</sup>

- إن معدل الاستخلاص للفرينة العادية يتراوح ما بين 72% و 75% بينما قد يصل إلى 80% إذا تم احترام معيار نسبة الأملاح وتوفر القمح المناسب. إن رفع معدل الاستخلاص إلى 80% يؤدي تفوير حوالي 7% من القمح اللين وحوالي 165 دج/قنطار في إنتاج الفرينة.
- إن معدل الاستخلاص للفرينة ذات الجودة العالية لا يجب أن تنزل عن مستوى 70%. إن احترام هذا المعدل مشروط أيضا بالخصائص التقنية للقمح ومدى تحكم أصحاب المطاحن في تقنيات الرحي والطحن.
- في ظل غياب الإحصاءات حول نسبة الفرينة العادية وذات الجودة العالية فان هوامش الربح للفرينة العادية تبقى ضعيفة. إن لجوء المطاحن لخفض معدل الاستخلاص هو نوع من التلاعب بنظام الدعم علما أنه مع انخفاض مبيعات الفرينة والسميد وارتفاع سعر النخالة (2400 دج للقنطار أكثر من سعر الفرينة نفسه) فان المطاحن أصبحت تباعا مشروطا الفرينة بالنخالة لتصريف منتجاتها.
- إن الطاقات الإنتاجية الحالية خاصة مع التراجع الكبير للطلب، تعد أكبر من الحاجات مما يدعونا إلى الاستغلال الأمثل والجيد لهذه الطاقات عن طريق:<sup>18</sup> التحكم في السعر والتكاليف، تسيير أمثل للمطاحن والتوجه التدريجي لتحرير الأسعار لمختلف المنتجات من خلال القيام بدراسات قطاعية معمقة من أجل ، التحكم في الطاقات الإنتاجية والاستثمارات (بناء وحدات إنتاجية جديدة) بما يتوافق مع الحاجات الحقيقية، التحسين المتواصل لنوعية المنتجات وأخيرا دعم وتشجيع الشراكة، دمج المؤسسات والتصدير من أجل الرفع من نجاعة وتنافسية المؤسسات.

<sup>17</sup> CLAUDE Falgon, La Minoterie Marocaine En Situation De Concurrence, Projet De La Réforme De La Commercialisation Des Céréales, Royaume Du Maroc USAID/Maroc, Ministère De l'Agriculture Et De La Réforme Agraire, Juin 1993, p59.

<sup>18</sup> Monographie du secteur des Industries Agroalimentaires en Tunisie, Ministère de l'industrie et de l'innovation, 2010, p22.

### III. المخابز:

#### 1. التحويل الثانوي من قبل المخابز:

إن المخابز فتقوم بإنتاج الخبز والحلويات من خلال استعمال المواد الأولية المختارة، طريقة تحضير العجن، تخمرها، تشكيلها وطهيها قبل بيعها المباشر للمستهلك النهائي، حيث يمكن أن نميز نوعين منها:

- **المخابز الصناعية:** الصناعة الصناعية للخبز (بكميات كبيرة وبآلات وتجهيزات صناعية كالأفران الدورانية) بكافة الأشكال والأنواع (خبز عادي، محسن، خال من الملح، طويل الحفظ، البسكويت،...) وكل أنواع بسكويت المخابز. كما يشترط على أصحاب هذه المخابز الحصول على شهادة للحصول على السجل التجاري والتراخيص المطلوبة لممارسة النشاط كأبي تاجر.

- **المخابز التقليدية:** تشمل مهنة الخباز التقليدي:<sup>19</sup> صناعة وبيع بالتجزئة كل أصناف الخبز ومواد الخبازة الراقية (الهالليات، البريوش، الخبز الصغير المحشي، الحلويات الجافة البسكويت... الخ)، بالإضافة إلى صناعة وبيع بالتجزئة، مواد غنية بالحبوب. كما يشترط على أصحاب هذه المخابز الحصول على شهادة للحصول على بطاقة الحرفي المهنية من غرفة الصناعات التقليدية لممارسة النشاط. هذه المخابز تنتج نوعين من الخبز المدعم: رغيف الخبز العادي المباع بسعر 7,5 دج ورغيف الخبز المحسن المباع بسعر 8,5 دج وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 132/96، بالإضافة إلى إنتاج أنواع أخرى من رغيف الخبز الخاص الغير معنية بنظام تحديد السعر.<sup>20</sup>

#### 2. إشكالية دعم الخبز:

ما بين مطرقة الخبازين وسندان القدرة الشرائية للمستهلك، لجأت السلطات الحكومية من خلال وزارة التجارة إلى فتح باب الحوار مع الخبازين من خلال تقديم مقترحات حول سبل دعم إنتاج الخبز في محاولة للإبقاء على السعر الحالي، حيث شكلت لجنة وزارية مشتركة لدراسة سعر تكلفة إنتاج الخبز. أمام

<sup>19</sup> قائمة نشاطات الصناعة التقليدية والحرف : رمز النشاط 02-12-004

<sup>20</sup> القرار الوزاري المؤرخ في 21 مايو 1991 المتعلق بتركيبة وطريقة تقديم الخبز من طرف الخبازين للمستهلكين.

هذه الوضعية، يبرز إشكالات رئيسيان، الأول يتعلق بتطور التكاليف أما الثاني فيتعلق بمهاية وطرق الدعم المتبعة:

- **تطور تكاليف إنتاج الخبز:** في الوقت الذي عرف سعر الخبز استقرارا، فإن أسعار مواد إنتاج الخبز عرفت التهاوبا مند تطبيق المرسوم التنفيذي 132/96 المؤرخ في 13 أبريل 1996 يتضمن تحديد أسعار الدقيق والخبز في مختلف مراحل التوزيع
- هذا الارتفاع في التكاليف دفع الكثير من الخبازين إلى توقيف نشاطهم أو ممارسة نشاطات مكملة كبيع الحلويات أو أنواع خبز خاصة حيث يصل سعر تكلفة الخبز حسب بعضهم إلى 15 دج باحتساب كل التكاليف. هذا الارتفاع دفع الخبازين أيضا إلى المطالبة بدعم جميع مدخلات الإنتاج التي شهدت أسعارها ارتفاعا.

#### الجدول رقم 08: تطور سعر تكلفة مدخلات إنتاج الخبز ما بين سنة 1996 و 2013

| التعيين                 | السعر في سنة 1996          | السعر في سنة 2013          | الفارق                     |
|-------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| الفرينة                 | 2000                       | 2000                       | 0                          |
| الخميرة                 | 120 دج                     | 280 دج                     | 251,11 دج/كغ               |
| محسن الخبز              | /                          | 270 دج                     | 270 دج/كغ                  |
| الزيت                   | 125 دج/لتر                 | 565 دج/لتر                 | 440 دج/لتر                 |
| السكر                   | 40 دج/كغ                   | 80 دج/كغ                   | 40 دج/كغ                   |
| الأجر القاعدي<br>العمال | 4000 دج شهريا              | 18000 دج شهريا             | 14.000 دج شهريا            |
| الضمان<br>الاجتماعي     | 6.300 دج شهريا<br>لكل عامل | 12600 دج شهريا<br>لكل عامل | 5.040 دج شهريا لكل<br>عامل |
| المازوت                 | 7,5 دج/لتر                 | 75,13 دج/لتر               | 25,6 دج/لتر                |

المصدر: كشوف الأسعار والأجور

هذا الارتفاع في التكاليف دفع الكثير من الخبازين إلى توقيف نشاطهم أو ممارسة نشاطات مكملة كبيع الحلويات أو أنواع خبز خاصة حيث يصل سعر تكلفة الخبز حسب بعضهم إلى 15 دج

باحساب كل التكاليف. هذا الارتفاع دفع الخبازين أيضا إلى المطالبة بدعم جميع مدخلات الإنتاج التي شهدت أسعارها ارتفاعا.

• **دعم سعر الفريضة:** تدعم الدولة بصفة رئيسة مادة الفريضة التي كثيرا ما تحول عن وجهتها الأصلية سواء من خلال التهريب أو توجيهها إلى إنتاج الحلويات ومنتجات أخرى غير معنية بالدعم،<sup>21</sup> مما يطرح إشكالا حول نجاعة وأثر هذا الدعم في مساعدة الخبازين على الاستمرار في عملهم خاصة وأن أنواع الخبز الخاصة تستفيد من دعم الفريضة مقابل أن الأسعار تبقى حرة مما يشكل منافسة غير متكافئة. على صعيد آخر، فإن سعر الفريضة الموجه للمخابز هو نفسه الموجه للصناعات الغذائية الأخرى (البسكويت،....) مما يسهم أكثر في تحويل الدعم عن وجهته الأصلية.

### 3. دراسة كلفة إنتاج رغيف الخبز:

في إطار عملية دراسة كلفة إنتاج الخبز، فإن منهجيتنا تعتمد على مجموعة من التجارب التي قامت بها مصالح التجارة عبر مجموعة من المخازن عبر أرجاء الوطن نذكر منها: تجارب المديرية الجهوية للتجارة بوهران، تجارب اللجنة الوزارية المشتركة (وهران، بشار وقسنطينة) ودراسة النقابة الوطنية للخبازين. ونظرا للاختلاف الموجود في هيكل التكاليف فإننا قمنا بوضع هيكل تكاليف موحد للتمكن من المقارنة بين التجارب المختلفة كما هو مبين في الجدول أدناه.

من خلال هذه دراسات التي تخص احتساب تكاليف إنتاج رغيف الخبز، نلاحظ أن التكاليف المباشرة (المتغيرة) متقاربة لأنها مرتبطة بسعر السوق وكمية المواد المستعملة، في حين يجب التنويه إلى أن الاختلاف الموجود بين دراسات سعر التكلفة يرجع إلى سببين رئيسيين:

- اختلاف حجم الإنتاج؛
- تقييم الأعباء الغير مباشرة والثابتة.

<sup>21</sup> حسب وزير التجارة فإن 50 % من الفريضة المدعمة غير موجهة لإنتاج الخبز

### الجدول رقم 09: تجارب دراسات إنتاج رغيف الخبز

| المواد المستعملة في التحضير           | الكلفة وهران    | الكلفة بشار | الكلفة قسنطينة | الكلفة النقابة | معدل المديرية الجهوية | المعدل العام | %      |
|---------------------------------------|-----------------|-------------|----------------|----------------|-----------------------|--------------|--------|
| مادة القرينة                          | 2000            | 2000        | 2000           | 2000           | 2000                  | 2000,00      | 45,45  |
| الخميرة                               | 450             | 280         | 300            | 360            | 382,51                | 354,50       | 8,06   |
| محسن الخبز                            | 81              | 67,5        | 120            | 81             | 81                    | 86,10        | 1,96   |
| الماء                                 | 3,5             | 3,31        | 22,43          | 20             | 16,13                 | 13,07        | 0,30   |
| السكر                                 | 40              | 40          | 40             | 40             | 40                    | 40,00        | 0,91   |
| الملح                                 | 36              | 30          | 30             | 36             | 32,44                 | 32,89        | 0,75   |
| الزيت                                 | 224             | 224         | 224            | 224            | 224                   | 224,00       | 5,09   |
| زيت التشحيم                           | 140             | 125         | 125            | 100            | 100                   | 118,00       | 2,68   |
| مجموع تكاليف المواد المستعملة 1       | 2974,5          | 2769,81     | 2861,4         | 2861           | 2876,09               | 2868,57      | 65,19  |
| الكهرباء                              | 85,25           | 50,15       | 206,88         | 300            | 113,98                | 151,25       | 3,44   |
| مجموع تكاليف اليد العاملة المباشرة    | 520             | 500         | 450            | 400            | 495,6953125           | 473,14       | 10,75  |
| مجموع التكاليف المباشرة               | 3579,75         | 3319,96     | 3518,3         | 3561           | 3485,76               | 3492,96      | 79,38  |
| مجموع التكاليف الغير المباشرة         | 809,104<br>5337 | 780         | 750            | 1723,32        | 475,1                 | 907,50       | 20,62  |
| المجموع الكلي للتكاليف                | 4388,85         | 4099,96     | 4268,3         | 5284,32        | 3960,85634            | 4400,46      | 100,00 |
| عدد الأرغفة المنتجة من العجينة 100 كغ | 462             | 480         | 480            | 480            | 479,375               | 476,28       |        |
| سعر تكلفة الرغيف الواحد               | 9,50            | 8,54        | 8,89           | 11,01          | 8,26                  | 9,24         |        |

**الجدول رقم 10: أثر زيادة سعر الفريضة على التكلفة الوحدوية لرغيف الخبز**

| سعر الفريضة          | 2200 | 2500  | 2800  | 3000  | 3200  | 3500  | 3800  | 4000  |
|----------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| سعر تكلفة الخبز (دج) | 9,66 | 10,29 | 10,92 | 11,34 | 11,76 | 12,39 | 13,02 | 13,44 |
| قيمة الزيادة (دج)    | 0,42 | 1,05  | 1,68  | 2,10  | 2,52  | 3,15  | 3,78  | 4,20  |

من جهة أخرى وبالنظر إلى أن تقييم أعباء اليد العاملة غير حقيقية بالنظر إلى تحرب أغلب الخبازين من التصريح الصحيح بعدد العمال والأجور المدفوعة (تصل إلى 30000 دج عوض 18000 دج في الدراسات التي قمنا بها) فإن ارتأينا أن ندرس أثر زيادة تكاليف اليد العاملة على التكلفة الوحدوية لرغيف الخبز. إن الزيادة في أجور العمال ب 50% يؤدي الى زيادة ب 0.87 دج في السعر الوحدوي للخبز كما يبين الجدول أدناه:

**الجدول رقم 11: أثر زيادة تكاليف اليد العاملة على التكلفة الوحدوية لرغيف الخبز**

|                                | زيادة 50 %     | زيادة 40 %     | زيادة 30 %     | زيادة 20 %     | زيادة 10 %     | 18000 دج /شهر  |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| مجموع تكاليف اليد العاملة      | 1361,55        | 1270,78        | 1180,01        | 1089,24        | 998,47         | 907,70         |
| <b>المجموع الكلي</b>           | <b>4854,31</b> | <b>4763,54</b> | <b>4672,77</b> | <b>4582,00</b> | <b>4491,23</b> | <b>4400,46</b> |
| الزيادة في تكلفة الخبز الوحدوي | 0,87           | 0,68           | 0,49           | 0,31           | 0,12           | 0,00           |

**الحلول المقترحة لدعم الخبازين:**

كما أن جميع الدراسات تثبت أن سعر تكلفة الرغيف الواحد أكبر من سعر البيع المقنن والمحدد ب 8,5 دج للرغيف، لذا فإن الحلول المقترحة لدعم الخبازين يمكن تلخيصها فيما يلي:

إنقاص وزن الرغيف: إن هذه الفرضية تفترض أن يتم تغيير الوزن القانوني للرغيف المدعم من 250 غ إلى 200 غ (وزن رغيف الخبز في المغرب 200 غ)، الشيء الذي يمكن أن يرفع عدد الأرغفة في العجينة الواحدة إلى 576 رغيفا (بالمضاعف 2، 1) وبالتالي تنخفض التكلفة الوحيدة للرغيف كما يلي:

الجدول رقم 12 : أثر إنقاص وزن الرغيف على سعر التكلفة

| المعدل العام | معدل المديرية<br>الجهوية | التكلفة النفائية | التكلفة<br>قسنطينة | التكلفة بشار | التكلفة وهران | الكلف                            |
|--------------|--------------------------|------------------|--------------------|--------------|---------------|----------------------------------|
| 4400,46      | 3960,85                  | 5284,32          | 4268,31            | 4099,96      | 4388,85       | المجموع الكلي                    |
| 9,24         | 8,26                     | 11,01            | 8,89               | 8,54         | 9,50          | سعر تكلفة الرغيف<br>الواحد 250 غ |
| 7,64         | 6,88                     | 9,17             | 7,41               | 7,12         | 7,62          | سعر تكلفة الرغيف<br>الواحد 200 غ |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى التجارب المذكورة

إن هذه الفرضية تعتبر مقبولة بالنظر إلى أنه ليس لها أثر كبير على القدرة الشرائية للمستهلك حيث أن الدراسات تؤكد على أن 3 ملايين رغيف من أصل 40 مليون رغيف منتج يوميا توجه للقمامة. إن هذا الحل قد يسهم في ترشيد استهلاك الخبز خاصة وأن غالبية المخازن لا تحترم الوزن القانوني للتمكن من الحفاظ على هامش ربح حيث يتراوح الوزن الحقيقي المتعامل به ما بين 170 غ و 210 غ. إن إنقاص الوزن إلى 200 غ (بافتراض ثبات استهلاك عدد الأرغفة) قد يؤدي إلى توفير كبير في كمية الفريضة المستهلكة. فإذا افترضنا أن عدد السكان لسنة 2010 حوالي 35 مليون نسمة وأن استهلاك الفرد حسب الديوان الوطني للإحصاءات يساوي 52 كغ/للفرد/ في السنة فإن كمية الفريضة الموجهة للمخازن تقدر ب 82,1 مليون طن فبالتالي فإن كمية الفريضة الموفرة تساوي 364 ألف طن أي أزيد من 485 ألف طن من القمح اللين حسب ما يوضحه الجدول التالي:

## الجدول رقم 13 : كمية الفريضة الموفرة من إنقاص وزن الرغيف

| قيمة القمح اللين<br>الموفرة حسب<br>السعر المتوسط<br>لسنة 2012<br>328,2 دولار<br>(للطن) | كمية القمح اللين<br>الموفرة ب معدل<br>استخلاص<br>75%(ألف طن) | قيمة الفريضة<br>الموفرة (مليون<br>دج) | كمية الفريضة<br>الموفرة ألف<br>طن | كمية الفريضة<br>الموجهة<br>للمخابز<br>مليون طن | استهلاك الفرد حسب<br>الديوان الوطني<br>للاحصاءات كلغ/الفرد/<br>في السنة | مجموع السكان<br>لسنة 2010<br>مليون نسمة |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 159286400                                                                              | 485,333333                                                   | 728                                   | 364                               | 1,82                                           | 52                                                                      | 35                                      |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى بنك معلومات لميناء وهران

- (1) رفع سعر البيع إلى 10 دج: بالنظر إلى أن السعر الحقيقي المطبق 22 حاليا هو 10 دج بالنسبة لغالبية المخابز فان رفع سعر البيع رسميا لن يكون له أي تبعات اجتماعية أو أثر على القدرة الشرائية (رفع السعر لا يكلف الأسرة المتوسطة ذات استهلاك 6 أرغفة سوى زيادة ب 10 دج يوميا أي 300 دج شهريا بينما شهدت أسعار النقل ارتفاعا ب 100% خلال أقل من سنتين).
- (2) تقنين وتوجيه الدعم لمستحقه: بالنظر إلى أن مادة دعم الفريضة يستفيد منه الجميع دون أن يكون لذلك أثر على سعر تكلفة الخبز الحالي فأن فرضية تخفيض سعر الفريضة من 2000 دج إلى 1500 دج سوف يؤدي إلى انخفاض تكلفة إنتاج الخبز ب 1,05 دج للرغيف كما هو مبين في الجدول أدناه:

<sup>22</sup> في سوريا ربطة الخبز تساوي 15 ليرة ل 1450 غ أي 1.03 ليرة ل 100 غ مقابل 3.4 دج ل 100 غ في الجزائر.

**الجدول رقم 14 : أثر خفض سعر الفريضة على تكلفة إنتاج الخبز.**

| المعدل العام | معدل<br>المديرية<br>الجهوية | الكلفة<br>النفاية | الكلفة قسنطينة | الكلفة بشار | الكلفة وهران | الكلف                                               |
|--------------|-----------------------------|-------------------|----------------|-------------|--------------|-----------------------------------------------------|
| 3900,46      | 3460,85                     | 4784,32           | 3768,31        | 3599,96     | 3888,85      | المجموع الكلي (الفريضة ب<br>1500 دج)                |
| 8,20         | 7,22                        | 9,96              | 7,85           | 7,50        | 8,42         | التكلفة الوحدهوية للبرغيف<br>(الفريضة ب 1500 دج)    |
| 9,24         | 8,26                        | 11,01             | 8,89           | 8,54        | 9,50         | التكلفة الوحدهوية للبرغيف<br>(الفريضة ب 2000<br>دج) |
| 1,05         | 1,04                        | 1,04              | 1,04           | 1,04        | 1,08         | الفارق                                              |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى التجارب المذكورة.

**(3)** إن هذا الدعم يستلزم أن يكون هذا النوع من فريضة العجن موجه إلى إنتاج الخبز فقط وأن لا يستعمل لغاية أخرى (حسب بعض الدراسات فان نسبة استهلاك الفريضة في إنتاج الحلويات تتراوح من 7% إلى 10% من مجموع استهلاك فريضة الخبز) وذلك من خلال إنتاج الفريضة في أكياس خاصة مع تكثيف عملية المراقبة وتخصيص مطاحن خاصة لتموين المخابز (إضافة الملح أو مواد أخرى إلى الفريضة من أجل توجيهها إلى إنتاج الخبز). إن الحلول المقترحة لا تكفي على أفرادها، فانه يجب الجمع بين حالتين من بين الثلاثة المقترحة لحل مشكل الخبز حيث أن:

- إنقاص وزن الخبز إلى 200 غ ورفع السعر إلى 10 دج سوف يؤدي إلى استفادة الخبازين من أكثر من 30% من هامش الربح. هذه الفرضية هي الأقرب للواقع وبالتالي لن يكون لها أي تأثير على كافة الأطراف.

- إنقاص وزن الخبز إلى 200 غ وخفض سعر الفرينة إلى 1500 دج مع إبقاء سعر الخبز المحسن 8.5 دج للريحف سوف يؤدي إلى استفادة الخبازين من هامش ربح أكثر من 25%.
- رفع السعر إلى 10 دج وخفض سعر الفرينة إلى 1500 دج مع إبقاء وزن الخبز 250 غ سوف يؤدي إلى استفادة الخبازين من هامش ربح أكثر من 22%.

#### IV. إشكالية الدعم والحلول المقترحة:

##### 1. البحث عن فهم لإشكالية الدعم:

إن أي دعم غذائي يجب أن يندرج في إطار بلوغ خمسة أهداف رئيسية هي:<sup>23</sup> ضمان مستوى غذائي متوازن، استهلاك كافي وأمن غذائي لكافة شرائح المجتمع، تحويل بعض موارد الدولة إلى الطبقات الفقيرة والمعوزة، ترشيد وتوفير النفقات العامة، القيام بإجراءات وخطوات الدعم بطريقة مقبولة سياسيا واجتماعيا وأخيرا السهر على نجاعة الخطوات والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف المرجوة. بصفة عامة فان الدعم يستجيب لجملة من الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية والتي تهدف إلى استقرار سعر البيع للمستهلك والقدرة الشرائية للمواطنين وكذا الحفاظ على التنافسية بين المتعاملين الاقتصاديين.

كما يجب أن نميز بين نوعيين من الدعم: الدعم المباشر من قبل الدولة من خلال أموال الخزينة العمومية والدعم الضمني الذي يتأتى من خلال دعم المنتجين لبيع منتجاتهم للمستهلكين بأقل من سعر البيع في السوق (تسقيف سعر السكر والزيت). لكلا الطريقتين أثرهما، فالدعم المباشر يؤدي إلى اثقال كاهل الخزينة وبالتالي زيادة التضخم وعجز الموازنة أما الدعم الضمني فيؤدي إلى ضرب الاستثمارات والنمو في القطاع الفلاحي ويشجع الاستيراد (دعم الحليب خير مثال على ذلك).

<sup>23</sup> Carol S. Kramer, subventions alimentaires : une étude sur les diverses possibilités de ciblage en Tunisie, Agence pour le développement international, 1990, p18.

إن نظام الدعم في فرع تحويل الحبوب يحوي مجموعة من العيوب والخلل الوظيفي يمكن اختصارها

في:<sup>24</sup>

■ المحيط والإطار القانوني والتشريعي المعقد والمبهم في أحيان كثيرة، وجود ثغرات قانونية وتقنية تزيد من احتمالية التلاعب بهذا النظام والغش من خلال تحويل الدعم إلى دخل للفاعلين (تجار الجملة والوسطاء...) بدل توجيهه إلى مستحقيه.

■ توجيه غير سليم وغير فعال لمستحقيه<sup>25</sup> خاصة في ظل غياب الرقابة الفعالة والتنسيق بين الهيئات الرقابية حيث أن دعم مادة الفرينة يستفيد منها كل شرائح المجتمع وحتى الأجانب (الأغنياء والفقراء يشترون الفرينة والحبز بنفس السعر) بالإضافة إلى وجود التهريب نحو البلدان المجاورة.<sup>26</sup>

■ الضبابية وعدم الشفافية في عملية وميكانيزمات الاستيراد (سعر الاستيراد الوطني أكبر من سعر البورصات الدولية) خاصة مع غياب خلية فعالة لمراقبة ومتابعة تطور أسعار القمح الصلب واللين في الأسواق العالمية.

■ إن نظام الدعم يشجع الاستيراد بدلا عن الاستثمار (قيمة الدعم أكبر من الاستثمار)، كما أنه يلغي بشكل شبه تام المنافسة في الفرع (خاصة المنافسة على السعر).

## V. الحلول المقترحة:

إن الحلول المقترحة لترشيد الدعم يمكن اختصارها في مجموعة من الإجراءات التقنية التي من شأنها أن تحول دونما توجيه الدعم لغير مستحقيه من خلال تحسين الشفافية في دورة التوزيع بغرض إيصال الدعم إلى مستحقيه من الفئات ذوو الدخل الضعيفة والحيولة دون تحويل الدعم إلى دخل مجموعة من المترجمين

<sup>24</sup> Conseil de la concurrence au Maroc, Étude sur les produits subventionnés dans le cadre du système de compensation, Juin 2012.

<sup>25</sup> تقرير لجنة التحقيق البرلمانية حول نذره وارتفاع أسعار بعض المواد الغذائية ذات الاستهلاك الواسع في السوق الوطنية، أكتوبر

2011، ص 114.

<sup>26</sup> 20% من الأغنياء في المغرب يستفيدون من 40% من الدعم مقابل 10 إلى 20% فقط من محدودي الدخل بل إن هذه النسبة تنخفض في القرى بسبب ضعف هياكل تخزين المواد الغذائية.

والوسطاء مع خلق آليات وصندوق وطني لدعم المؤسسات الخاصة والعامة التي تساهم في الحفاظ على استقرار الأسعار مع وضع خطة متوسطة وبعيدة المدى تتماشى مع الأهداف المشتركة لكافة المتعاملين في فرع تحويل الحبوب. فضلا عن ذلك فإن تحديث وسائل الرقابة، التنسيق بين مختلف أجهزة الرقابة (جمارك، ضرائب، الديوان الوطني للحبوب، التجارة،...) وترقية المنافسة (مجلس منافسة أكثر فاعلية في تنظيم السوق) تعد أهم محور في إصلاح وترشيد الدعم.

لكن السؤال المطروح: ما فائدة ونجاعة إصلاح نظام دعم مبني فقط على حلول تقنية؟، في هذا الصدد فإن تفكيرنا ينصب على إبراز أثر إلغاء الدعم على الأصعدة التالية:

### 1. الأثر المحتمل على ميزانية الدولة :

بالنظر إلى غياب المعلومات الدقيقة حول استهلاك القمح اللين وكذا قيمة الدعم الموجه في هذا الصدد، فإن منهجيتنا تقوم على حساب قيمة الدعم الموفرة من خلال ضرب قيمة الدعم للطن الواحد (حسب تقلبات سعر القمح في البورصات الدولية) في الكميات الموجهة للدعم مع افتراض أن الكميات المستوردة كلها موجهة للدعم.

الجدول أدناه يبين أن قيمة الدعم وفق سعر شراء الحبوب المحلية المقدّر بـ 3500 دج للطن (حوالي 420 دولار للطن) سوف يحقق توفيراً في الميزانية بأزيد من 104 مليار دينار. فادا اعتبرنا أن حصة استهلاك القمح المحلي المدعم تقدر بـ 25% من مجموع الاستهلاك الكلي فإن قيمة دعم القمح اللين الكلي قد تتعدى 130 مليار دينار أي حوالي 43,33% من مجموع دعم المواد الغذائية (300 مليار دينار). بالإضافة إلى القمح اللين فإن القمح الصلب يستفيد من دعم يقدر بـ 7245,6 دج للطن (بـ 360 دولار للطن معدل سعر الاستيراد الوطني)، فادا كانت الكمية المستوردة من القمح الصلب خلال سنة 2012 حوالي 1580 ألف طن أي أن قيمة الدعم تبلغ حوالي 44,11 مليار دينار.

### الجدول رقم 15: قيمة الدعم الموجه إلى القمح اللين حسب تقلبات السعر العالمي

| الأسعار دون<br>تدعيم<br>300 دولار<br>للطن | الأسعار دون<br>تدعيم<br>330 دولار<br>للطن | الأسعار دون<br>تدعيم<br>350 دولار<br>للطن | الأسعار دون<br>تدعيم<br>400 دولار<br>للطن | الأسعار دون<br>تدعيم<br>420 دولار<br>للطن | الأسعار دون<br>تدعيم<br>450 دولار<br>للطن | المعدل العام<br>ب366 دولار<br>للطن |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|
| 25038                                     | 27541,8                                   | 29211                                     | 33384                                     | 35053,2                                   | 37557                                     | 30546,36                           |
| 13000                                     | 13000                                     | 13000                                     | 13000                                     | 13000                                     | 13000                                     | 13000                              |
| 12038                                     | 14541,8                                   | 16211                                     | 20384                                     | 22053,2                                   | 24557                                     | 17546,36                           |
| 4716000                                   | 4716000                                   | 4716000                                   | 4716000                                   | 4716000                                   | 4716000                                   | 4716000                            |
| 56771,208                                 | 68579,1288                                | 76451,076                                 | 96130,94                                  | 104002,89                                 | 115810,81                                 | 82748,63                           |
| كلفة شراء الحبوب                          |                                           |                                           |                                           |                                           |                                           |                                    |
| سعر البيع للمطاحن                         |                                           |                                           |                                           |                                           |                                           |                                    |
| الدعم الموفر (دج للطن)                    |                                           |                                           |                                           |                                           |                                           |                                    |
| الكميات الموجهة للدعم (ألف طن)            |                                           |                                           |                                           |                                           |                                           |                                    |
| قيمة الدعم الموفر (مليون دينار)           |                                           |                                           |                                           |                                           |                                           |                                    |

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى معلومات وزارة التجارة.

كلفة شراء الحبوب احتسبت على أساس سعر الشراء زائد معدل أعباء الشراء المقدرة ب 7% من

سعر الشراء.

### الجدول رقم 16: قيمة الدعم الموجه إلى القمح الصلب حسب تقلبات السعر العالمي

| الأسعار دون<br>تدعيم<br>360 دولار<br>للطن | الأسعار دون<br>تدعيم<br>380 دولار<br>للطن | الأسعار دون<br>تدعيم<br>400 دولار<br>للطن | الأسعار دون<br>تدعيم<br>420 دولار<br>للطن | الأسعار دون<br>تدعيم<br>450 دولار<br>للطن | الأسعار دون<br>تدعيم<br>540 دولار<br>للطن |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 30045,6                                   | 31714,8                                   | 33384                                     | 35053,2                                   | 37557                                     | 45068,4                                   |
| 22800                                     | 22800                                     | 22800                                     | 22800                                     | 22800                                     | 22800                                     |
| 7245,6                                    | 8914,8                                    | 10584                                     | 12253,2                                   | 14757                                     | 22268,4                                   |
| 1580000                                   | 1580000                                   | 1580000                                   | 1580000                                   | 1580000                                   | 1580000                                   |
| 11448,048                                 | 14085,384                                 | 16722,72                                  | 19360,056                                 | 23316,06                                  | 35184,072                                 |
| سعر شراء الحبوب                           |                                           |                                           |                                           |                                           |                                           |
| سعر البيع للمطاحن                         |                                           |                                           |                                           |                                           |                                           |
| الدعم الموفر (دج للطن)                    |                                           |                                           |                                           |                                           |                                           |
| الكميات الموجهة للدعم (ألف طن)            |                                           |                                           |                                           |                                           |                                           |
| قيمة الدعم الموفر (مليون دينار)           |                                           |                                           |                                           |                                           |                                           |

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى معلومات وزارة التجارة.

كلفة شراء الحبوب احتسبت على أساس سعر الشراء زائد معدل أعباء الشراء المقدرة ب 7% من سعر

الشراء.

فإذا اعتبرنا أن حصة استهلاك القمح المحلي المدعم تقدر بـ 45% من مجموع الاستهلاك الكلي فان قيمة الدعم الموجه للفلاحين باعتبار سعر البيع للمطاحن هو 22800 دج للطن يساوي قيمة الدعم الموفر عند سعر 540 دولار للطن مضروب في 45% والذي يبلغ 15,65766 مليار دينار وبالتالي ترتفع قيمة دعم القمح الصلب إلى 27 مليار دينار وقيمة دعم الحبوب (اللين والصلب) إلى 157 مليار دينار أي 52% من مجموع الدعم.

## 2. الأثر المحتمل على سعر المنتجات النهائية:

### أ. الفريئة والخبز

لقياس أثر إلغاء الدعم على أسعار البيع للمنتجات النهائية فإننا قمنا بحساب أسعار التكلفة حسب تغيرات أسعار شراء القمح الصلب. فإذا اعتبرنا أن سعر بيع القمح اللين للمطاحن يساوي سعر شراء القمح اللين المحلي أي 3500 دج للطن فإننا سعر بيع الفريئة يصبح 4205 دج للطن أي بارتفاع قدره 110% (باعتبار ثبات أعباء إنتاج الفريئة بـ 570 دج للطن وهامش الربح بـ 130 دج للطن) وبالتالي يصبح سعر بيع رغيف الخبز الغير مدعم بـ 14,15 دج. هذا يعني أن إلغاء الدعم وتحرير الأسعار سوف يؤدي إلى رفع سعر رغيف الخبز إلى 15 دج أي بنسبة 50% بينما يوفر حوالي 130 مليار دينار.

أما فيما يخص تأثير حجم التعبئة على أسعار البيع عند تقلبات الأسعار في الأسواق العالمية فإننا نجد أن نذكر أن محدودتي الدخل يميلون إلى اقتناء شراء الفريئة الغير معبئة بوزن 1 كغ و 2 كغ وبما أن معدل سعر الكيلوغرام من الفريئة المعبئة (ذات النوعية الرفيعة) هو 50 دج (45 دج باقتطاع تكلفة التعبئة أي 4500 دج للطن) والغير معبئة (نوعية عادية) هو 35 دج (3500 دج للطن) فأن الدعم لن يكون له أثر إلا في حالة 330 دولار للطن في حالة الفريئة الغير معبئة و 450 دولار للطن في حالة الفريئة المعبئة.

**الجدول رقم 17: تطور أسعار وكلف الفريفة والخبز حسب تقلبات السعر العالمي**

| الأسعار دج/قنطار      | الأسعار المدعمة | الأسعار دون<br>تدعيم \$33 | الأسعار دون<br>تدعيم \$40 | الأسعار دون<br>تدعيم \$42 | الأسعار دون<br>تدعيم \$45 |
|-----------------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| سعر شراء الحبوب       | 2574            | 2574                      | 3120                      | 3276                      | 3510                      |
| أعباء ومصاريف الشراء  | 180,18          | 180,18                    | 218,4                     | 229,32                    | 245,7                     |
| تكلفة الشراء          | 2754,18         | 2754,18                   | 3338,4                    | 3505,32                   | 3755,7                    |
| الدعم                 | 00              | 00                        | 00                        | 00                        | 00                        |
| سعر بيع للمطاحن       | 1300            | 2754,18                   | 3338,4                    | 3505,32                   | 3755,7                    |
| تكلفة انتاج الفريفة   | 1870            | 3324,18                   | 3908,4                    | 4075,32                   | 3755,7                    |
| هامش الربح            | 130             | 130                       | 130                       | 130                       | 130                       |
| سعر بيع الفريفة       | 2000            | 3454,18                   | 4038,4                    | 4205,32                   | 4455,7                    |
| نسبة الزيادة          | 00              | 72,709                    | 101,92                    | 110,266                   | 122,785                   |
| تكلفة الخبز           | 4400            | 5854,18                   | 6438,4                    | 6605,32                   | 6855,7                    |
| التكلفة الوحيدة للخبز | 9,16            | 12,19                     | 13,41                     | 13,76                     | 14,28                     |
| نسبة الزيادة          | 00              | 33,05                     | 46,33                     | 50,12                     | 55,81                     |
| سعر بيع بعامش 10 %    | 10,08           | 13,42                     | 14,75                     | 15,14                     | 15,71                     |

المصدر: إحصائيات المديرية الجهوية للتجارة-وهران-

**ب. السميد:**

إن الدعم الحالي بسعر 3000 دج للقنطار ( 360 دولار للطن معدل سعر الاستيراد الوطني) يكلف الخزينة أزيد من 724,56 دج/قنطار عند الاستيراد، أما دعم المنتج الوطني والفلاحين فيكلف حوالي 1500 دج للقنطار(سعر الشراء 4500 دج/قنطار ما يعادل 550 دولار للطن عند الاستيراد بينما سعر الاستيراد 3000 دج للقنطار حاليا). إن كان دعم الفلاحين مبررا رغم النجاعة والفاعلية الاقتصادية الضعيفة في القطاع إلا أن دعم المطاحن يفتح أكثر من علامة استفهام خاصة أن إلغاء الدعم لن يكلف المستهلك سوى زيادة ب124 دج للقنطار (باعتبار سعر القمح الصلب 360 دولار للطن

وسعر البيع الحقيقي للمستهلك 4400 دج بدلا عن معدل السعر الرسمي المقدّر ب 3800 دج) أي بزيادة 20%.

**الجدول رقم 18 : تطور أسعار وكلف السميد حسب تقلبات السعر العالمي**

| الأسعار<br>المدعمة<br>ب36<br>دولار      | الأسعار<br>دون تدعيم<br>ب 36<br>دولار | الأسعار<br>دون تدعيم<br>\$ 40 | الأسعار<br>دون تدعيم<br>\$ 42 | الأسعار<br>دون تدعيم<br>\$ 45 | الأسعار<br>دون تدعيم<br>\$ 50 | الأسعار<br>دون تدعيم<br>\$ 54 |
|-----------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| سعر شراء القمح الصلب                    | 2808                                  | 2808                          | 3120                          | 3276                          | 3510                          | 3900                          |
| أعباء ومصاريف الشراء                    | 196,56                                | 196,56                        | 218,4                         | 229,32                        | 245,7                         | 273                           |
| تكلفة الشراء                            | 3004,56                               | 3004,56                       | 3338,4                        | 3505,32                       | 3755,7                        | 4173                          |
| الدعم                                   | 724,56                                | 0                             | 0                             | 0                             | 0                             | 0                             |
| سعر بيع القمح الصلب<br>للمطاحن          | 2280                                  | 3004,56                       | 3338,4                        | 3505,32                       | 3755,7                        | 4173                          |
| كلفة إنتاج السميد                       | 3022,16                               | 3746,72                       | 4080,56                       | 4247,48                       | 4497,86                       | 4915,16                       |
| هامش الربح                              | 301,39                                | 301,39                        | 301,39                        | 301,39                        | 301,39                        | 301,39                        |
| سعر بيع السميد (المصنع)                 | 3323,55                               | 4048,11                       | 4381,95                       | 4548,87                       | 4799,25                       | 5216,55                       |
| نسبة الزيادة                            | 0                                     | 20,70                         | 30,24                         | 35,01                         | 42,16                         | 54,09                         |
| سعر البيع بالجملة                       | 3500                                  | 4224,56                       | 4558,40                       | 4725,32                       | 4975,70                       | 5393,00                       |
| سعر البيع للمستهلك الرسمي               | 3800                                  | 4524,56                       | 4858,40                       | 5025,32                       | 5275,70                       | 5693,00                       |
| سعر البيع للمستهلك<br>الحقيقي           | 4400                                  | 4400                          | 4400                          | 4400                          | 4400                          | 4400                          |
| الفارق بين السعر الحقيقي<br>والرسمي     | -600                                  | 124,56                        | 458,4                         | 625,32                        | 875,7                         | 1293                          |
| هامش التجاري عبر مختلف<br>مراحل التوزيع | 900                                   | 175,44                        | -158,4                        | -325,32                       | -575,7                        | -993                          |

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى معلومات وزارة التجارة.

في نفس الوقت فإن معدل سعر الكيلوغرام الغير معبئ من السميد يساوي 50 دج والمعبأ ب 60 دج إلى 65 دج فادا طرحنا كلفة التعبئة المقدرة ب 5 دج/كغ على الأكثر فإن سعر السميد المتوسط للمستهلك هو 5500 دج للقنطار أي أن إلغاء الدعم مع ارتفاع القمح الصلب إلى 4173 دج أي

500 دولار للطن لن يكون له أي أثر على المستهلك. أما عن التعبئة ب 25 كغ فان سعر القمح الصلب ب 380 دولار للقنطار لن يكون له أي أثر على السعر إذا ما تم احترام الأسعار المقننة.

### 3. الآثار الاجتماعية والاقتصادية، المباشرة والغير مباشرة لإلغاء الدعم على المستهلك والأعوان الاقتصاديين.

إن هدف أي دعم هو تخفيف آثار تقلبات أسعار المواد الغذائية على القدرة الشرائية للمواطنين خاصة محدودي الدخل حيث أن إلغاء الدعم سوف يؤدي إلى زيادة متوسطة سعر الفريضة بأكثر من 100% و 33,46% بالنسبة للخبز (تقلبات القمح اللين من 330 إلى 450 دولار للطن) أما السميد فسيعرف زيادة 41% (تقلبات القمح الصلب من 360 إلى 540 دولار للطن) مما سوف يكون له انعكاسات سلبية على القيمة الغذائية للمستهلك (تخفيض الكميات ونوعية المنتجات المستهلكة).

حسب الإحصاءات فإن 2 مليون جزائري يعيشون تحت خط الفقر (أي بأقل من دولارين في اليوم) وبالتالي فإنهم يواجهون 51 دج لشراء الخبز أي 30% من دخولهم ما معناه انه في حال ارتفاع سعر الخبز فإنهم سيضطرون لأنفاق 87 دج أي 54,37% من دخلهم. إن الزيادة في السعر حسب السيناريو المتوسط لارتفاع سعر القمح اللين ستؤدي إلى زيادة في إنفاق الأسر الجزائرية ب 264 دج أسبوعيا وحوالي 1100 دج شهريا و 13200 سنويا أي 5,28 مليار دينار لهذه الشريحة (5 أفراد في كل أسرة) كما يمثل الجدول التالي:

الجدول رقم 19: الكمية المستهلكة أسبوعيا من رغيف الخبز.

| التعيين                                       | المجموع | السعر الحالي | السعر بعد حذف الدعم | الفارق |
|-----------------------------------------------|---------|--------------|---------------------|--------|
| الكمية المستهلكة أسبوعيا من رغيف الخبز (وحدة) | 44      | 8,5          | 14,5                | 264    |

المصدر: الديوان الوطني لإحصائيات

كما أن هناك أثر غير مباشر لزيادة سعر الفرينة والسميد على المنتجات الأخرى التي تشكل أهم مدخلاتها كالحلويات والعجائن الغذائية. يجب أن نشير إلى أن هوامش الربح لهذه المواد كبير جدا والتي تستفيد من الدعم فعلى سبيل المثال لا الحصر فإن إنتاج كيلوغرام من الحلوى (gâteaux secs) يساوي 105 دج/كغ بينما يتراوح سعر البيع ما بين 260 دج إلى 350 دج/كغ حيث تمثل نسبة الفرينة 11.51% ففي حالة ارتفاع سعر الفرينة 100% (4200 دج/كغ) فإن سعر التكلفة لن يتجاوز 120 دج/كغ أي بزيادة 10%. نفس الشيء بالنسبة لبقية المنتجات الأخرى حيث أن إلغاء الدعم يؤدي لا محالة إلى زيادة تنافسية المؤسسات حول السعر وبالتالي تحكم أكبر في التكاليف وسلسلة الإنتاج.

### خاتمة:

يبدو واضحا أن التغيرات السياسية خاصة بعد ما سمي بالربيع العربي وبالنظر للتدهور المستمر للقدرة الشرائية بفعل الزيادة الكبيرة لمعدلات التضخم الذي يهدد السلم الاجتماعي والسياسي، فإن الدولة لن تلجأ إلى حلول راديكالية في مجال الدعم وبالتالي لن تكون هناك إصلاحات هيكلية عميقة خاصة على مستوى الاقتصاد الجزئي كتلك التي عرفتها البلاد تطبيقا لبرنامج الإصلاح الهيكلي الموقع مع صندوق النقد الدولي سنة 1995.

أمام عدم قدرة الدولة على ضخ المزيد من نفقات الدعم (تراجع عائدات النفط والميزانية) والزيادة الكبيرة لأسعار الغذاء على المستوى العالمي (عرفت أسعار المواد الغذائية ارتفاعا بـ 10% خلال سنة 2012) يطرح السؤال عن كيفية الخروج من هذه الحلقة المفرغة؟ إن الدولة مضطرة عاجلا أم آجلا على الامتثال لقواعد السوق وتحرير الأسعار إلا أنها يجب أن تراعي دورها الاجتماعي في حماية محدودي الدخل على غرار بعض التجارب في العالم كتجربة تركيا التي أنشأت برنامج خاص (Conditional Cash Transfer CCT) الذي يسمح بتحويل أموال نقدية إلى فئات اجتماعية وفقا لشروط معينة تستجيب لأهداف اجتماعية واقتصادية محددة سلفا. كما أن التجريبتين الاندونيسية والبرازيلية يمكن أن تثري الأفكار حول توجيه الدعم فقط للأسر المحرومة (إلغاء دعم الفرينة مثلا في الجزائر يوفر 130 مليار دينار بينما يكلف تعويض الأسر تحت خط الفقر 5,28 مليار دينار فقط) والتي تنص على :

- دفع أموال نقدية إلى العائلات الفقيرة في إطار برنامج "أسرة الأمل" الاندونيسي وتعويضهم عن الزيادة في الأسعار بالإضافة إلى خدمات اجتماعية أخرى كالصحة والتعليم المجاني.
- برنامج « **Bolsa Familia** » البرازيلي الذي يهدف إلى تحويل مبالغ مالية تتراوح ما بين 18 إلى 135 دولار حسب عدد الأطفال ومستوى الدخل إلى الفقراء خاصة الأمهات عن طريق البطاقات الائتمانية التي تمول شهريا من طرف صندوق خاص. بالإضافة إلى برامج مكاملة كالمطاعم والصيدليات الشعبية.

في الأخير، إن الإسراع في تعديل المرسومين التنفيذي رقم 132/96 و 402/07 الخ بأسعار الفرينة، الخبز والسميد يعتبر ضرورة ملحة لإزالة الغموض القانوني وذلك من خلال إنشاء لجنة وزارية مشتركة تعكف على تحديد نوعية الفرينة والسميد الموجهة للدعم (إلزام المطاحن بتقديم الخصائص الكيميائية والفيزيائية لمنتجاتهم وإشهار السعر المقترح للمستهلك على أكياس التعبئة)، طرق توزيع هذه المنتجات، وسائل الرقابة والتنسيق بينها والإجراءات العملية التي تمكن من التحرير التدريجي للأسعار وترقية المنافسة بين كافة المتعاملين الاقتصاديين. نعتقد أن إيجاد برامج فعالة لدعم الفئات المحرومة حسب معدلات الدخل ودعم الاستثمارات المنتجة حسب الفاعلية الاقتصادية (التحكم في صيرورة الإنتاج والتكاليف) قد تكون الإجراءات الواجب إتباعها من أجل ترشيد الدعم والحفاظ على القدرة الشرائية للمستهلك.

### قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

1. المرسوم التنفيذي رقم 96/ 132 المؤرخ في 13 أفريل 1996 يتضمن تحديد أسعار الدقيق والخبز في مختلف مراحل التوزيع
2. إحصاءات الديوان الوطني للإحصاءات لسنة 2008
3. عبد المالك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه جوان 2007، جامعة باتنة، ص 228.

4. القرار الوزاري المؤرخ في 21 مايو 1991 المتعلق بتركيبة وطريقة تقديم الخبز من طرف الخبازين للمستهلكين.

5. تقرير لجنة التحقيق البرلمانية حول نذره وارتفاع أسعار بعض المواد الغذائية ذات الاستهلاك الواسع في السوق الوطنية، أكتوبر 2011، ص 114.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

6. Ahmed Bouyacoub, La spéculation a amplifié l'inflation, EL WATAN, N° du 09.04.12
7. Rapport de Yacine SASSI, Industrie de la transformation des céréales, Recueil DES FICHES SOUS SECTORIELLE, étude du Ministère de l'Industrie et Développement des PME, Janvier- Mars 2007.
8. Belghazi S., Jouve A.-M., Kheffache Y, La filière des céréales dans les pays du Maghreb : cons tante des enjeux, évolution des politiques, Options Méditerranéennes, Sér. B / n°14, 1995 - Les agricultures maghrébines à l'aube de l'an 2000
9. USDA, OCDE بنك المعلومات
10. Terrones Gavira et PH. Burny, le livre blanc des « céréales » l'évolution du marché mondiale du blé au cours des cinquante dernières années, Février 2012.
11. Profil Nutritionnel de l'Algérie – Division de l'Alimentation et de la Nutrition, FAO, 2005.
12. Perspectives des politiques agricoles en Afrique du Nord, étude de CIHEAM et l'agence française de développement AFD, options méditerranéens : Série B, ETUDE ET Recherche, N°64, 2009.
13. Omar Bouazouni, Enquête du programme alimentaire mondiale sur l'impact des prix des produits alimentaires de base sur les ménages pauvres algériens, Octobre 2008.
14. Rapport de Yacine SASSI, Industrie de la transformation des céréales, Recueil DES FICHES SOUS SECTORIELLE, étude du ministère de l'industrie et développement des PME, Janvier- Mars 2007.

15. CLAUDE Falgon, La Minoterie Marocaine En Situation De Concurrence, Projet de La Réforme de La Commercialisation Des Céréales, Royaume du Maroc USAID/Maroc, Ministère De l'Agriculture Et De La Réforme Agraire, Juin 1993.
16. Monographie du secteur des Industries Agroalimentaires en Tunisie, Ministère de l'industrie et de l'innovation, 2010.

مجلة

الاستراتيجية والتنمية



المقالات

المحررة باللغة الأجنبية



**REVUE STRATEGIE ET DEVELOPPEMENT**  
*Revue Scientifique Internationale Approuvée*  
*Spécialisée dans le domaine économique*



Editée par la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales  
et des sciences de Gestion –Université de Mostaganem

**ISSN: 2170-0982 - ISBN: 2011-4793**

**Impact Factor: SJIF 2014 = 4.712**

Président d'honneur: Pr. Mostefa BELHAKEM  
Recteur de l'Université de Mostaganem

Directeur et Rédacteur en Chef: **Dr. Laadjal ADALA**

Directeur Adjoint et Conseiller juridique: Dr. Djilali BOUCHERF

Rédacteur en Chef Adjoint: Dr. Mohsen B. Salem BRAHMI- France

**Comité de rédaction:**

Pr. Mirjana RADOVIC- Markovie –Serbie  
Dr. Bashar ALMANSOUR- Arabie Saoudite  
Dr. M'hamed BELGACEM  
Dr. Hadj BENZIDANE

Dr. Med Mahmoud OUELD MED AISSA  
Mr. Ali BOUDJELAL  
Mr. Mohamed BELBIA  
Mr. Hadj Meliani BERRAHO

**Responsable de la logistique :** Mr. Ahmed ABBASSA - S.G de la Faculté

**Cellule d'information et des Relations :**

Mr. Mohamed CHERGUIA  
Mr. Bilal DAKIOUS

**Cellule d'informatique :**

M<sup>elle</sup>. Asmaa DRISSI  
M<sup>elle</sup>. Samia DRISSI  
Mr. Nabil ALIOUAT

### **Comité de lecture:**

Dr. Oana Brindusa ALBU-Denmark  
Dr. Tawfik Sarii BASERDA (Doyen) –Yemen  
Dr. Maamar BELKHEIR -Algérie  
Dr. Ahmed BOUSSAHMINE -Algérie  
Dr. Khaled Abdelouaheb ELBANDARI – Egypte  
Dr. Sandra sarabando FILIPE - Portugal  
Dr. Bagdad KOURBALI –Algérie  
Dr. Abdulrahman Mohamed SALEM – Yemen  
Dr. Maria Elena Labastida TOVAR -Mexique  
Dr. Elisabete F. VIEIRA – Portugal

### **Comité Scientifique:**

Dr. Abdelkader BRAINIS – (Doyen /Univ. Mostaganem) -Algérie  
Pr. Albert LOURDE – (Recteur de l'Université d'Alexandrie) – Egypte  
Pr. Ahmed Ameer AMEUR -Algérie  
Pr. Abdelkader BABA -Algérie  
Pr. Mustapha BELMOKADEM -Algérie  
Pr. Mohammed BENBOUZIANE -(Doyen /Univ. Tlemcen) –Algérie  
Pr. Abdeslam BENDIABDELLAH – (Univ. Tlemcen) -Algérie  
Pr. Abdelrazak BENHABIB -Algérie  
Pr. Abdelkader DJAFLAT – France  
Pr. Attia Ahmed Mansour ELGAYAR – Egypte  
Pr. Sadia KASSAB –Algérie  
Pr. Mirjana RADOVIC-/ Markovie –Serbie  
Pr. Abdelaziz SALEM –Algérie  
Pr. Vladimir SIMOVIE – Serbie  
Pr. Youcef SOUAR -Algérie  
Pr. Atef gaber TAHA ABDERAHIM - Egypte  
Pr. Rachid YUCEFI -Algérie  
Pr. Belgacem ZAIRI –Algérie  
Pr. Fatima Zohra ZEROUAT-Algérie  
Dr. Mohamed ben duliem ALQAHTANY–Arabie Saoudite  
Dr. Bachir BEKKAR –Algérie  
Dr. Malika BOUDJANI -Algérie  
Dr. Nour Eddine CHERIF TOUIL –Algérie  
Dr. Kralj DAVORIN- Slovenia  
Dr. Belkacem DOUAH -Algérie

Dr. Razg Saadallah Bekheit EL DJABIRI - Yemen  
Dr. Mustapha Mohamed ELNASHARTY – Egypte  
Dr. Mohammed EL TELILI HAMED - Tunisie  
Dr. Aladdin ELTIDJANI HAMED – Soudan  
Dr. Belhadj FARADJI -Algérie  
Dr. Sandra sarabando FILIPE - Portugal  
Dr. Abdellah HAMOUD SERRADJ - Yemen  
Dr. Mohammed LAID –Algérie  
Dr. Natalia LOGVINOVA - France  
Dr. NOURI Mounir (Doyen /Univ. Chlef) – Algérie  
Dr. Abdelmadjid SAIDI - France  
Dr. Malika SEDDIKI - Algérie  
Dr. Maria Elena Labastida TOVAR -Mexique  
Dr. Elisabete F. VIEIRA – Portugal



## **CRITERES DE PUBLICATION**

La revue « Stratégie et Développement » est éditée par la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion –Université Abdelhamid BEN BADIS -Mostaganem. Il s'agit d'une revue scientifique internationale approuvée qui s'intéresse au domaine économique. Elle ouvre un espace à toutes les potentialités en matière scientifique en Algérie et à l'extérieur de par la contribution dans l'un des thèmes relatifs à l'économie et à ses mutations, en Algérie notamment, dans les pays arabes et au niveau international.

Les articles à finalité recherche scientifique édités par la présente revue sont fondés sur des critères de publication auxquels doivent se conformer les chercheurs, en l'occurrence :

- Mention du nom, prénom et adresse accompagnés du numéro du téléphone ou du fax et de l'email, sur une feuille distincte de l'article ;
- Envoi de l'article au moyen du Word, par voie de l'email de la revue ;
- Ne sont recevables que les articles qui n'ont pas connu de publication auparavant ;
- L'article doit comporter deux résumés dont le volume ne doit pas dépasser une demi-page pour chaque résumé. L'un rédigé en langue arabe, l'autre en langue française ou en langue anglaise. De même que le résumé doit montrer la finalité de la recherche et ses résultats ;
- Le volume de l'article ne doit pas dépasser 30 pages, et ne pas être en deçà de 20 pages, et ce suivant les critères énumérés ci-dessous :

- L'article réalisé en langue arabe est rédigé selon les caractères (Traditional Arabic), police 15 pour ce qui est du texte, et police 13 pour les chiffres ;
- L'article rédigé en langues française ou anglaise est saisi en caractère (Times New Roman), police 13 ;
- La mise en page : H-B : 1,5 , G-D : 1,5 ; Interligne: 1,15 ;
- Taille papier : L: 17 , H : 24 .
- Il est impératif de respecter les normes académiques et les critères formels en ce qui est de l'élaboration de l'article, à savoir :
  - Présentation de l'article en délimitant ses objectifs et la méthodologie employée ;
  - Mentionner les notes de bas de page de façon automatique;
  - Numéroté les graphes, les tableaux et les dessins, au moyen d'une numérotation progressive et distincte ;
  - En fin de l'article, il y a lieu de rédiger une conclusion qui relate les résultats de la recherche ;
  - Toujours en fin de l'article, mentionner les sources et références selon le classement alphabétique ;
  - En cas de référence ayant trait à une œuvre sur papier, il y a lieu de mentionner le nom en entier de l'auteur(e), le titre de l'ouvrage en caractères différents (le lieu de publication: l'éditeur, l'année de publication)
- Les articles sont soumis à l'examen par un comité scientifique, et ce, pour l'acceptation ou le refus de leur publication, et à tout le moins procéder à des modifications nécessaires ;
- Ne peuvent être acceptés que les articles transmis par leurs auteurs au moyen du courrier électronique personnel, et ne seront pas retournés, qu'ils aient été publiés ou pas ;
- La revue conserve l'ensemble des droits inhérents à la publication. De ce fait, une deuxième publication du même article exigerait une autorisation écrite de la revue;
- Tout article publié sur la revue, est téléchargeable à partir du site de la revue ;

- Un deuxième article n'est publiable que trois années après la publication du premier ;
- Les concepts et les opinions exprimés dans les articles n'engagent que leurs auteurs.

---

**Adresse:** Revue Stratégie et Développement, Faculté des Sciences  
Economiques-site Kharouba, Université de Mostaganem  
– W- Mostaganem 27000 , Algérie  
**Fax:** 00213 45421150    -    **E-mail:** [strg.devp@gmail.com](mailto:strg.devp@gmail.com)  
**Site web:** [www.revuesd.net](http://www.revuesd.net)

**REVUE STRATEGIE ET DEVELOPPEMENT**  
*Revue Scientifique Internationale Approuvée Spécialisée*  
*dans le domaine économique*



**ISBN: 2011-4793**

**ISSN : 2170-0982**



**Impact Factor: SJIF 2014 = 4.712**

**Numéro : 08 - Janvier 2015**

**SOMMAIRE**

|                                                                                                                                               |                                                      |                                            |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------|
| L'internationalisation de la<br>marque et les décisions de<br>positionnement :<br>Cas du marché automobile<br>algérien 2000 – 2013            | NAIT IBRAHIM Boussad<br><br>Pr. DANI ELKEBIR Maachou | Université de<br>Sidi Belabbes,<br>Algérie | Page<br>08 |
| Effets des dépenses<br>publiques sur la croissance<br>économique:<br>Cas des dépenses<br>d'infrastructure en Algérie                          | Pr. Mostefa BELMOKADDEM<br><br>Zahira SARI           | Université de<br>Tlemcen,<br>Algérie       | Page<br>45 |
| Le partenariat public-privé<br>dans l'entreprise publique<br>Algérienne:<br>Lecture dans une expérience<br>du secteur national des<br>ciments | <br><br>Dr. MOULAI Ali                               | Université<br>d'Oran,<br>Algérie           | Page<br>71 |

**L'internationalisation de la marque  
et les décisions de positionnement  
Cas du marché automobile algérien  
2000 – 2013**

**NAIT IBRAHIM Boussad**

Doctorant, Université de Sidi Bel Abbès

**Pr. DANI ELKEBIR Maachou**

Professeur, Université de Sidi Bel Abbès

**Résumé :**

Dans un environnement économique en évolution et en perpétuel changement, les dimensions internationales ont subi des inversions divergentes et de plus en plus complexes. Où, les opportunités offertes sur les marchés internationaux doivent en assurer la réalisation de bénéfices et garantir la pérennité de l'entreprise.

Cependant, pour chaque produit sur le marché étranger, il existe d'autres revers concurrents et souvent identiques, semblables, ou de substitution. De la sorte, la réponse aux attentes du consommateur et d'en s'orienter davantage est une mission de défis, dont il est impératif pour l'entreprise de se doter d'avantages perçus par la clientèle. A cet effet, la marque acquière une importance quant à la stratégie marketing internationale, en raison de la confiance et de la fidélité au produit que génère la marque par le fondement et la conservation d'une identité, une image et de notoriété particulière. De ce fait, l'entreprise peut se différencier, et de différencier ses produits de ceux de la concurrence, et avoir la capacité à développer une relation favorable et de long terme et souvent sentimentale avec le consommateur international à caractère

universel portant sur une culture qui ne cesse de s'imbriquer, de se déstructurer et traverse les frontières.

Notre étude tente d'examiner l'appréciation des consommateurs Algériens, par rapport aux marques étrangères. Notre analyse conjoint les différentes marques étrangères du secteur automobile touristique, proposés avec différentes approches stratégiques, différentes dimensions de marques et avec des pays d'origines distinctes. A proprement parler, le marché de l'automobile est un indicateur très fort du niveau de vie croissant des Algériens, et dans l'absence d'industrie automobile nationale, qui a mis nu les besoins du client Algérien et sa culture de consommation.

### **Les mots clés :**

Marque, Internationalisation, Positionnement, Globalisation, Adaptation, Marché automobile Algérien.

### **ملخص:**

تشهد البيئة الاقتصادية تطورات وتغيرات مستمرة ومتلاحقة لأسواق كسبت أبعاد العلاقات الدولية انعكاسات أكثر تشعبا وتعقيدا. تمثل الفرص المتاحة للمؤسسة في التوجه للأسواق الدولية مصدرا لتحقيق الأرباح وضمان الاستمرارية.

فباعتبار أنه لكل منتج في السوق الدولي منتجات منافسة غالبا ما تكون ماثلة، مشابهة أو بديلة له، فإن تحقيق تطلعات المستهلك مهمة لا تخلو من التحديات، ولاسيما وأن الخيارات والأذواق تتغير على ساحة دولية تتنافس فيها منتجات متشابهة لتلبية نفس الحاجة. تكتسي العلامة التجارية بالتحديد أهمية بالغة في الإستراتيجية التسويقية الدولية، وذلك بتحقيق الثقة والولاء للمنتج باستحداث هوية أو صورة أو سمعة مميزة والإبقاء عليها. عندها يتسنى للمؤسسة أن تميز نفسها وتميز منتجاتها عن العروض المنافسة، وكذلك القدرة على تطوير علاقة ايجابية وطويلة الأمد وغالبا ما تكون تعاطفية مع المستهلك الدولي.

ارتأينا عبر دراسة السوق الجزائري للسيارات، الوقوف على واقع العلامة التجارية الدولية، قمنا بتحليل ملامح المستهلك الجزائري والعوامل التي تؤثر على اتجاه ثقافته الاستهلاكية، مع التركيز على

المداخل الإستراتيجية، على أبعاد العلامة التجارية و على عامل "البلد المنشأ". فسوق السيارات الجزائري مؤشر هام يعكس تحسن المستوى المعيشي للجزائريين، وفي غياب صناعة السيارات المحلية لإشباع احتياجات المستهلك الجزائري والتي كشفت فراغ في ثقافته الاستهلاكية.

**الكلمات المفتاحية:** العلامة التجارية، التدويل، التموقع، التنميط، التكيف، سوق السيارات الجزائري.

## **Introduction :**

Conséquence des nouvelles données de la sphère économique mondiale actuelle, ainsi l'accélération des innovations, les entreprises s'ouvrent sur le monde et étendent naturellement leurs marchés au-delà des frontières. Néanmoins, vécu comme menace ou opportunité, l'environnement international identifie la vocation des marques, permettant d'offrir des perspectives de croissance.

Cependant, l'Algérie introduit aujourd'hui un nouveau mode de société de consommation, le secteur de l'automobile Algérien représente un marché émergent en plein essor, animé par une cinquantaine de marques de voitures étrangères, et dans l'absence d'une industrie automobile nationale, qui a mis nu les besoins des clients Algériens, enregistrés notamment par la demande de la classe moyenne, qui renvoie en l'amélioration du niveau de vie et du pouvoir d'achat. Dans son ensemble, le secteur automobile Algérien offre en effet des perspectives de développement soutenu.

## **Problématique :**

Notre analyse conjoint les différentes marques étrangères du secteur automobile touristique, représentés sur le territoire Algérien par le biais des concessionnaires, et proposés avec différentes approches stratégiques, différentes dimensions de marques et avec des pays d'origines distinctes.

L'objectif de l'étude s'attache à cerner les critères de choix dicté par une culture de consommation, sur lesquels le client Algérien se base quant à la sélection d'une marque de voiture, qu'il juge comme véritables arguments commerciaux. De la sorte, sur un concept hybride d'une culture

de client Algérien entre 'Passion' nécessaire, et 'Raison' exigée, qu'il nous importe d'exposer les pratiques des marques internationales de voiture les plus actives sur le territoire national.

Cependant, le construit qui guide notre réflexion est principalement centré sur la question :

**Quel est l'effet de l'internationalisation de la marque de voiture sur l'esprit des consommateurs Algériens ? Autrement dit, quels sont les implications de la globalisation, et de l'adaptation de la marque automobile étrangère, dans le choix d'un positionnement international distinctif capable de se traduire en avantage concurrentiel ?**

Pour y répondre, on s'est basé sur la méthode descriptive qui a concerné, la recherche théorique, ainsi, qu'une étude empirique portée par une méthode analytique, soutenant une étude quantitative, pour mener à bien l'évaluation des variables qui constituent le modèle conceptuel objet de notre propos, en essayant de transposer la réplique théorique sur la réalité empirique. En ce sens, on a adopté le mode d'observation comme outil de l'enquête par questionnaire.

L'examen des variables qu'intègre notre problématique, impose l'évaluation des différents indicateurs constituant notre modèle de recherche, nous en retiendrons trois :

**Hypothèse 1 :** Aucune marque internationale ne peut prétendre un positionnement international efficace si elle n'acquiert une certaine capacité de globalisation.

**Hypothèse 2 :** La capacité d'adaptation de la marque internationale par rapport aux exigences des consommateurs locaux concerne aussi bien les aspects juridiques, économiques, financiers, socioculturels et politiques. Par conséquent toute marque internationale qui souhaite avoir un positionnement international clair et efficace devrait s'adapter à son environnement.

**Hypothèse 3 :** Pour mieux prendre en compte les différences sur les marchés étrangers, tout en réalisant les objectifs marque prévus par

l'entreprise. La complémentarité des actions locales et d'une vision globale s'avère indispensable. Par conséquent les marques internationales qui veulent avoir un positionnement international efficace devraient s'en inspirer.

Dans un contexte de concurrence globale, les firmes ont des choix difficiles à faire quant au lieu de fabrication de leurs produits, aux noms de marque à utiliser pour se faire comprendre, et aux différentes politiques exploitées en vue de se faire connaître, se faire aimer, afin d'être accepter par leurs clients cibles issus d'un amalgame de culture parfois protectionniste, et parfois intégrateur, des clients de plus en plus imprévisibles et infidèles, pour traduire une volonté de ressembler au plus moderne, tout en gardant une culture originelle, qui leurs confère le sentiment d'appartenance à un pays, et qui renforce l'alliance avec leurs entourage selon des valeurs communes.

### **I.1. L'international, un concept, une dynamique :**

En reprenant la définition donnée par Michel SCARAMUZZA :

*« L'internationalisation revêt de multiples aspects mais peut s'appréhender, comme l'intrusion d'une firme sur des territoires géographiquement, culturellement, économiquement et juridiquement différents de ceux de son marché national dont ils sont séparés par des frontières multiformes (tarifaires, sanitaires, administratives, fiscales et réglementaires) ».*<sup>1</sup>

Il faut comprendre qu'il s'agit d'internationalisation lorsqu'une entreprise acquiert en dehors de son territoire d'origine des capacités de commercialisation, de production ou de recherche. Il peut s'entamer par la création d'unités nouvelles ou du rachat d'unités existantes<sup>2</sup>. La firme espère par cette impulsion à l'international :

<sup>1</sup> Alain HENRIET, Chantal SAUVIAT, Michel SCARAMUZZA, **Organiser et développer l'entreprise**, Ed Foucher enseignement supérieur, Paris, 2003, p.88.

<sup>2</sup> Les participations dans des entreprises existantes sont considérées comme investissements directs à l'étranger (IDE).

- Réduire ses coûts, en produisant sur place, en évitant les coûts de transport.
- Mieux adapter le produit à la demande locale, grâce à une production locale et à de meilleures connaissances des goûts des consommateurs locaux.
- Essayer de mieux contrôler le marché à l'aide de la délocalisation, notamment en créant des ententes, des fusions, des liens de sous-traitance en amplifiant les campagnes de publicité pour augmenter son image de marque.

Quant aux risques encourus par les entreprises internationales, ils peuvent être d'ordre :<sup>3</sup>

- Politique : instabilité des régimes politiques entraînant des suspensions de paiement ;
- Financier : non respect des engagements, instabilité des parités monétaires (risques de change) ;
- Techniques : inadaptabilité des conditions d'utilisation des équipements livrés, pouvant engager la responsabilité du constructeur, mauvaise utilisation des brevets, des franchises par des acquéreurs locaux peu compétents portant atteinte à la renommée de l'entreprise internationale ;
- Gestion des ressources humaines : le personnel des entreprises internationales est exposé à l'insécurité et aux sentiments xénophobes.

### **I.2. L'international, une réflexion stratégique :**

Une stratégie est qualifiée de mondiale dès lors que l'entreprise recherche un avantage compétitif provenant de sa présence à l'international, en ayant recours à une configuration concentrée et/ou une coordination entre des activités dispersées.

Aujourd'hui, plus que jamais, toutes les entreprises soucieuses de leurs devenir, qu'elles soient jeunes ou vieilles doivent effectuer par moment des diagnostics afin de déceler les faiblesses de l'entreprise et

---

<sup>3</sup> A. Ch. MARTINET, « **Stratégie** », Editions Vuibert, coll. Gestion, Paris, 1983, p.212.

d'anticiper les menaces de l'environnement, ce qui permettra d'évaluer ses forces et de saisir les opportunités. C'est même l'une des missions fondamentales dévolues à la gestion d'une entreprise à vocation internationale consiste à élaborer une stratégie d'engagement à l'international. En effet, l'entreprise peut entreprendre différentes formes de stratégies en fonction de ces ressources, ses objectifs et le taux de faisabilité en raison de l'environnement où l'entreprise opère.

## **II. Appréhender l'environnement culturel à l'international :**

Avant de s'aventurer dans le domaine de l'international, l'entreprise se doit de connaître l'environnement dans lequel elle est appelée à évoluer et où elle compte développer son activité. Cette connaissance préalable des marchés mondiaux porte sur la concurrence, les habitudes commerciales, les pratiques bancaires, la législation et la réglementation.

### **II.1. La sémiologie et la culture à l'international :**

Présentement, les produits et les idées bougent entre l'ensemble des marchés internationaux, donc les frontières s'effacent progressivement. A cet effet, la culture est devenue le centre d'étude des perceptions et des écarts de réactions des consommateurs avec différents champ culturel, que l'on appelle *Sémiologie*, pour mieux comprendre toutes les formes et les signes à forte connotation culturelle.

Le mot culture, qualifie la pratique de l'individu au sein du groupe. La culture désigne celui qui acquiert des connaissances et s'élève dans le progrès de l'esprit, créée par l'homme pour façonner les comportements à l'intérieur d'un système social<sup>4</sup>. Parmi nombreuses définitions de la culture, celle proposée par G. HOFSTEDE :

---

<sup>4</sup> LACKMANN, HANSON et LANASA, *L'image de l'homme : L'invention de la virilité moderne*, Abbeville, Paris, 1997, p.59.

*« La culture comme la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou catégorie de personnes d'un autre ».*<sup>5</sup>

Dans le même ordre d'idée le juriste Edward B. TYLOR propose une définition à la culture que nous retenons de nos jours :

*« Un ensemble complexe qui inclut les connaissances, les croyances, l'art, la loi, la religion, la morale et toutes autres capacités et habitudes acquises par l'homme membre d'une société »*<sup>6</sup>.

De la sorte, sur un plan psychique, la fonction de la culture permet aux individus de disposer d'un guide de comportement qui leur fournit des modes de pensée et des canaux d'expression de leurs sentiments<sup>7</sup>. Alors que sur le plan social, elle leur procure un sentiment sécurisant d'appartenance à un macro-groupe porteur d'une conception de l'univers moral, mental et symbolique.

## **II.2. Le comportement du consommateur, de la culture locale aux référents universels :**

*« Pour les dirigeants d'entreprise, comprendre les phénomènes culturels et leur impact sur le comportement des consommateurs est une condition de succès de toute stratégie marketing »*<sup>8</sup>

La culture influence profondément la façon dont les individus se perçoivent, perçoivent les limites imposées par la société et la place qu'ils y occupent. Ces perceptions sont souvent intériorisées au point qu'il est

---

<sup>5</sup> Geert HOFSTEDE, **Cultures and organizations Software of the mind**, McGraw-Hill Book, New York, 2001, p.09.

<sup>6</sup> Eliane KARSAKLIAN, **Le Marketing International**, Édition d'organisation groupe Eyrolles, Paris, 2007, p.40.

<sup>7</sup> George- Maurice HENAULT et Martine SPENCE, **Marketing international: Synergie, éthique et liens**, Ed presses de l'université du Québec, Canada, 2006, p.56.

<sup>8</sup> PETTIGREW D, ZOUITEN S, MENVIELLE W, **Le consommateur acteur clé en marketing**, Edition SMG, Québec, Trois-Rivières, 2002, p.296.

difficile de les exprimer clairement, mais elles se révèlent dans les comportements et notamment à travers les modes de consommation. C'est l'une des façons pour les individus d'exprimer leurs personnalités et leurs aspirations.

En effet, Partout dans le monde le consommateur veut profiter des bienfaits de la croissance et nourrir son bien-être matériel à travers des produits et des marques qui le valorisent. Ce rattrapage économique s'accompagne d'une exigence : celle de vivre comme dans les pays développés. Cette légitime aspiration explique la progressive uniformité des comportements de consommation. Paradoxalement, ce consommateur aspire également à ce que l'on respecte sa culture.

### **III. La gestion de la marque au cœur de la stratégie internationale :**

Lorsqu'une entreprise s'ouvre à l'international, elle se heurte à des cultures différentes de celle qui empire l'origine de cette entreprise, et à d'autres habitudes de consommations et de comportements. Cependant, une mauvaise adaptation à la culture sur ce nouveau marché est le principal échec.

#### **III.1. Le constat de l'internationalisation de la marque :**

L'entreprise doit apprendre à gérer son portefeuille de marques, faire de nouvelles acquisitions de marque et savoir nouer des alliances, s'étendre, se diversifier et se développer à l'international. Pour une entreprise, aller à l'international c'est un peu partir à l'inconnu car les nouveaux clients ne les connaissent pas nécessairement et n'ont donc pas d'idées sur le type de produits vendus ou sur la qualité. Pour cela, une entreprise mettra en avant sa marque, fondée sur ces principales fonctions<sup>9</sup>, à savoir, l'identification et la garantie de l'origine du produit, la conception d'image claire et précise comme engagement sur la qualité dans l'esprit des consommateurs, afin de consolider, d'augmenter sa notoriété, de faciliter son intégration à ces nouveaux marchés, et pouvoir en conséquence, en assurer et construire ce

---

<sup>9</sup> Georges LEWI, **La revue des marques**, n°65, Janvier 2009, p.55.

que l'on appelle une propriété intellectuelle<sup>10</sup>, qui renvoie en la valeur ajoutée dont l'entreprise souhaite en bénéficier.

### III.2. Le rapport Marque internationale-Consommateur local :

L'objectif pour une marque est de réussir à créer de l'agrément et de l'attachement en développant une relation marque consommateur forte et durable. A l'international, cette mesure subit de nouvelles torsions, en raison d'un consommateur plus sensible et en quête de satisfaction de plus en plus complexes, qui dépend de deux critères :

- La sensibilité à la marque internationale : La perception d'une marque internationale par le consommateur local est fonction de la sensibilité de ce dernier, et de ses composantes psychologiques, afin que la marque puisse arriver à être considérée dans le processus de décision du consommateur local<sup>11</sup>, car chaque consommateur possède une sensibilité différente qui dépend de sa personnalité et de l'importance qu'il accorde au contexte socioculturel ;
- L'attachement régional aux marques étrangères : Selon J. LACOEUILHE : « *L'attachement à la marque est une variable psychologique qui traduit une réaction globale indécomposable le long d'attributs, prenant la forme d'une vision holistique<sup>12</sup> de la marque, et qui exprime une relation de proximité psychologique*

<sup>10</sup> La propriété intellectuelle protège les créations en conférant essentiellement un monopole d'exploitation. Elle comprend la propriété littéraire et artistique. (Brevets, marques, design)

<sup>11</sup> J. N. KAPFERER et G. LAURENT, **La sensibilité aux marques**, Jours de France pour la recherche en publicité, 1983.

<sup>12</sup> Elle considère les divers aspects de la vie sociale comme formant un ensemble solidaire, dont les diverses parties ne peuvent se comprendre que par le tout, qui leur donne leur signification, ce qui fait qu'à l'approche analytique de l'acculturation elle substitue « l'approche holistique ». Par exemple, une vision holistique de l'être humain tient compte de ses dimensions physique, mentale, émotionnelle, familiale, sociale, culturelle, spirituelle.

*avec celle-ci. Par son essence affective, l'attachement est indépendant de la valeur instrumentale de la marque qui se focalise sur le produit ».*<sup>13</sup>

En effet, à l'international le consommateur est plus lucide et attentif aux marques car elles représentent généralement son patriotisme, sa volonté d'appartenance à un groupe spécifique et sa fierté de possession d'une marque internationale.

### **III.3. L'effet 'Made-in' :**

L'effet du pays d'origine, peut être défini en tant que n'importe quelle influence<sup>14</sup> que le pays de la fabrication, de l'assemblage, ou de la conception à un consommateur positif ou une perception négative d'un produit, ou sur une entreprise concurrente. En effet, quand le consommateur prend conscience du pays d'origine du produit, il y a possibilité de rejet, sinon, à ce qu'il s'attache plus davantage à la marque. Dans l'environnement international, le consommateur tend à prendre de plus en plus conscience au sujet du produit et son pays d'origine, une attitude alimentée et constituée de l'expérience, de la rumeur ou suite à un mythe précis<sup>15</sup>.

Le pays, le type de produit et l'image de l'entreprise et de ses marques, constituent le tout de l'effet du *Made-in*, influencent le consommateur et suscitent en lui un jugement, une motivation, une attraction et une perception, de façon à engendrer une réaction positive ou négative.

### **III.4. Les approches stratégiques de la Marque internationale :**

Aujourd'hui, les attentes du consommateur évoluent sans cesse, modifiant la nature et la finalité des marques. Pour réussir, celles-ci doivent

---

<sup>13</sup> J. LACOEUILHE, **Le concept d'attachement à la marque dans la formation du comportement de fidélité**, *Revue Française du Marketing*, n°165, 1997, p.29.

<sup>14</sup> Philip CATEORA GRAHAM, **International Marketing**, éd McGraw-Hill, éd 10, New York, 2005, p.360.

<sup>15</sup> J. C USINIER, **Le pays d'origine du bien influence t-il encore les évaluations des consommateurs ?** *Revue Française du Marketing*, n°189, 2002.

relever le défi de répondre simultanément à plusieurs de leurs objectifs, y compris les plus contradictoires. De la sorte, le consommateur veut profiter de l'avancée et de la croissance et nourrir son bien-être matériel à travers des produits et des marques qui le valorisent. Cette aspiration explique la progressive uniformité des comportements de consommation. Paradoxalement, le consommateur défend également à ce que l'on respecte sa culture. Autrement formulé, il s'agit désormais de mettre en place une politique stratégique internationale adéquate pour ces marques, confrontées à un double challenge : d'une part, gérer les revendications identitaires d'un consommateur mondial, plus complexe et infidèle. Et d'autre part, optimiser et exploiter les économies réalisables grâce à la simplicité et à la standardisation.

- **La stratégie de marque internationale globale :**

Theodore LEVITT, écrivait en 1983 dans la *Harvard Business Review* :

« *La société globale opère avec constance et résolution, à des coûts relativement bas, comme si le monde entier, ou les principales régions, constituaient une entité unique ; elle vend la même chose, de la même manière, partout* »<sup>16</sup>.

Une telle option cherche à homogénéiser la marque de manière semblable dans le monde entier, gérant un portefeuille de marchés dont l'objectif est de réaliser des économies d'échelle par une politique de marque et communication homogène. Cela permet d'abord, la réduction des coûts, par la réalisation des économies d'échelle, en raison, des coûts en matière de conception, d'emballages, de structure ..., en simplifiant dans le même temps la distribution, et de même pour la communication, en offrant la même marque avec les mêmes référents universels sur les différents marchés. Ensuite, la globalisation renvoie en la cohérence auprès des consommateurs, grâce à la standardisation, l'entreprise peut bénéficier d'une image de marque forte et homogène à

---

<sup>16</sup> Armand MATTELART, *L'internationale publicitaire*, éd La Découverte, Paris, 1988, p. 65.

travers les marchés. Ce qui renforce et accroît la notoriété internationale, et préserve la fidélité des consommateurs locaux.<sup>17</sup> Et finalement, une stratégie de standardisation de la marque, permet la simplification de la planification et du contrôle.

La standardisation, malgré les économies d'échelle qu'elle génère, peut conduire à l'échec<sup>18</sup> :

- Manque de flexibilité et de réaction face à la concurrence ;
- Ignorance des disparités des goûts et habitudes des clients ;
- Risque de démotivation des managers locaux ;
- Difficulté d'allier les différentes contraintes réglementaires ;
- Absence d'identité locale du produit.

• **La stratégie de marque internationale locale :**

L'entreprise se heurte parfois à des contraintes linguistiques, techniques, logistiques, légales, religieuses... spécifiques aux pays visés, d'où la nécessité de s'adapter aux particularités locales. Alors que l'on doit tenir compte de deux composantes liées à la culture<sup>19</sup> : l'une est la force des cultures locales qui se traduit par des perceptions et des habitudes de consommation, l'autre est un attachement aux marques locales, tout l'art est de savoir déguiser sa marque pour correspondre aux aspirations du public concerné.

La stratégie locale étant à l'antipode de la stratégie de marque globale, à quelques exceptions près, force est de constater logiquement que les forces de l'une sont les faiblesses de l'autre et vice versa.<sup>20</sup>

<sup>17</sup> Anthony FELTRIN, op.cit, p.12.

<sup>18</sup> Véronique BOULOCHER, V. DRECQ et S. FLAMBARD, **Gestion de la marque locale et internationale**, éd e-thèque, 2002, p.89.

<sup>19</sup> Christian MICHON, **Mercator: fondements et nouveautés du marketing**, Pearson Education, 2è Ed, France, 2006, p.205.

<sup>20</sup> Yves NEUVILLE, **Adaptabilité culturelle et linguistique, les besoins de l'utilisateur**, n°09, Paris, 1999, p.6.

Dès lors, le point fort de cette option réside dans sa force à mieux coller les produits aux besoins réels des clients locaux. Ce qui confère la probabilité d'augmenter les ventes et les recettes. De même, elle offre l'avantage de pouvoir contourner la réglementation et les différences juridiques, et une bonne flexibilité à l'égard de la concurrence locale.

- **Concilier le paradoxe « Vision globale – Action locale » de la marque internationale :**

Selon Georges LEWI :

*« ...une stratégie de marque glocale est à mi-chemin entre la marque globale et la marque locale. Cela signifie que la marque conserve des attributs internationaux comme le nom et les valeurs, mais que certains éléments du mix marketing vont être adaptés aux attentes, habitudes, usages et comportement des consommateurs locaux. »<sup>21</sup>.*

A la vue des explications de la diversité de ces approches. La réussite des entreprises sur les marchés internationaux réside dans la capacité à harmoniser leurs marques, en maximisant la satisfaction des besoins des consommateurs tout en maximisant la productivité et les économies d'échelle, et en faisant face à une concurrence désormais globale<sup>22</sup>. Pour se développer à l'international, la marque ne doit plus se laisser enfermer dans l'impasse du "global ou local", mais partager son système symbolique avec les références des autres pays<sup>23</sup>.

Certains parlent de stratégie Marketing hybride.<sup>24</sup> C'est La conciliation entre adaptation et globalisation ou stratégie Marketing glocale. De la sorte, le parcours classique des grandes entreprises internationales, est

---

<sup>21</sup> Georges LEWI, op.cit, p.284.

<sup>22</sup> Claude BOUTINEAU et J. N KAPFERER, **Le dirigeant et la planète consommateurs, Les réalités du marketing mondial**, Ed Village Mondial, 2005, p.110.

<sup>23</sup> Catherine BECKER & Yann VIGUIER, **Les marques métisses, Revue des marques**, n°68, octobre 2009, p.01.

<sup>24</sup> Dell a choisi cette stratégie pour s'implanter un peu partout dans le monde.

d'abord le choix de la standardisation pour affirmer leur dimension mondiale et leur notoriété avant d'y associer des discours et des opérations de proximité qu'elles jugent efficaces pour leur cible.

#### **IV. Le positionnement des marques automobiles internationales sur le marché Algérien :**

Pour tester nos hypothèses, le secteur automobile constitue un excellent champ d'application. D'abord, parce que l'observation sur la croissance internationale des firmes de ce secteur subit une forte restructuration après la crise 2008, ce qui nous confère la possibilité de mettre en relief les atouts stratégiques en matière de marque, dont dispose chaque firme pour surmonter les nouvelles torsions de la demande mondiale. Ensuite, parce que dans ce type d'industrie, le marché Algérien constitue le deuxième niveau de la demande Africaine et continue cette tendance de progression. Enfin, l'ampleur récente du mouvement des marques des concessionnaires dans ce secteur qui exacerbent la concurrence sur le secteur automobile Algérien.

On a jugé utile, l'exploitation des techniques quantitatives par la méthode de sondage, afin de connaître le quantifiable des opinions, des comportements du consommateur et analyser les résultats chiffrés objet de l'enquête, à savoir les options stratégiques qui permettent de mieux positionner les marques de voiture internationales auprès du consommateur de l'Oranie par des statistiques, et d'extrapoler par voie de conséquence sur la totalité du marché Algérien.

##### **IV.1. Le secteur automobile mondial :**

Désormais, les constructeurs et fournisseurs, cherchent à s'implanter sur de nouveaux marchés, à commencer par les pays émergents que sont l'Inde, la Chine, le Brésil ou l'Iran, dans lesquels la demande est particulièrement soutenue ces dernières années, sur la base d'un marché global, en raison, des constructeurs qui s'approvisionnent à l'échelle mondiale et se développent sur les marchés émergents.

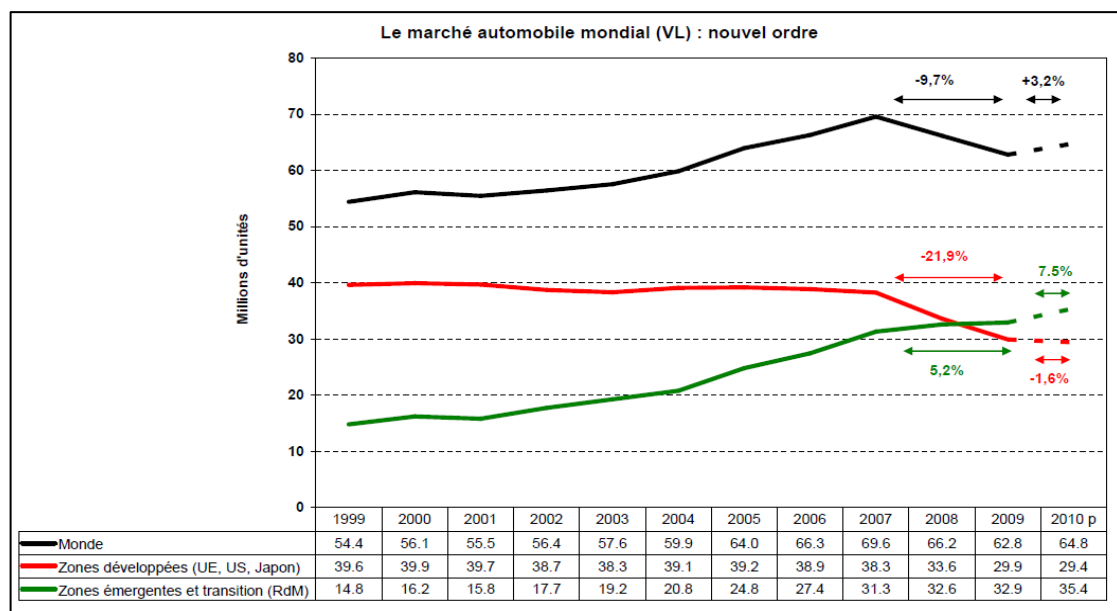


Figure 01 : Les volumes des ventes mondiales de VL de 1999 à 2010.<sup>25</sup>

Frappée de plein fouet par la tourmente économique et financière, l'industrie automobile mondiale a vu sa production chuter de 12,5% en 2009. Tel que l'on remarque sur les graphes (Figure n°01), les zones émergentes gagnent du terrain en matière de l'industrie automobile par rapport aux pays développés. En effet, à titre d'exemple, prenant le cas du Brésil considéré comme un marché notable en plus de la [Turquie](#), l'[Iran](#), la [Russie](#)..., devenu un leader de l'industrie automobile puisque 11 nouveaux constructeurs s'y sont implantés dont Renault, et que les quatre historiques (GMC, Ford, VW et Fiat) ont lancé de nouveaux plans d'investissement<sup>26</sup>. Cependant le marché Chinois se développe sur le modèle du « *super low-cost* », éloigné des standards européens.

A ce titre, Giorgetto GIUGIARO, designer automobile italien, rappelle que : « *Cela a pris au Japon 40 ans pour devenir une grande*

<sup>25</sup> Élisabeth WAELBROECK-ROCHA, **Mutation économique dans le secteur de l'automobile**, Revue Bipe, 2010, p.23.

<sup>26</sup> Tanguy JACOPAIN, **Internationalisation de Renault au Brésil**, Paris, Juin 2009, p.01.

*nation automobile. Cela a pris à la Corée du sud 20 ans. Je pense qu'il faudra à la Chine aussi peu que 10 à 15 ans »*<sup>27</sup>. Avec 13,79 millions de voitures vendues en 2009, soit 48,3% de plus qu'en 2008, la Chine est devenue le premier marché automobile au monde<sup>28</sup>. Effectivement, la Chine n'a certes pas une culture automobile de plus de 100 ans comme c'est le cas en Europe, mais Cette croissance se rend possible, en raison, de l'accroissement d'une classe moyenne solvable, la guerre des prix du fait de nombre de constructeurs, les modèles innovants mis sur le marché, 30% des clients achètent Cash, le développement du crédit...<sup>29</sup>

#### **IV.2. Le marché de l'automobile en Algérie :**

Le marché algérien de l'automobile connaît une progression spectaculaire et continue à croître de façon significative, ces dernières années, avec l'importation selon un bilan établi par l'AC2A<sup>30</sup> de 554 269 unités en 2013, soit une valeur de 6,3 milliards de dollars<sup>31</sup>, et 200.000 véhicules en moyenne par an, selon les données officielles du CNIS<sup>32</sup>.

Le marché de l'automobile en Algérie est un marché de vente porteur de produit fini, d'où la volonté affichée du gouvernement à favoriser l'émergence d'une industrie locale dans le secteur automobile et celui de la sous-traitance. Aujourd'hui, le parc automobile d'Algérie est le premier du Maghreb et deuxième parc du continent africain. Un parc, dont l'âge moyen encore élevé, est en phase de renouvellement, à la faveur de mesures

<sup>27</sup> Ch. HARBULOT, *Stratégie de pénétration du marché de l'automobile par la chine*, Guerre éco, 2007, p.01.

<sup>28</sup> Euler HERMES, *La demande chinoise tire le marché, La crise redessine durablement le paysage mondial de l'automobile*, Paris, Sep 2010, p.06.

<sup>29</sup> La Chine et l'Inde attirent actuellement la part du lion de l'investissement mondial en capacité de production automobile. Il est également manifeste qu'à court et moyen terme, cette capacité dépassera la demande locale et il est inévitable qu'il se produise une augmentation du nombre de voitures exportées durant la prochaine décennie.

<sup>30</sup> L'Association des concessionnaires automobile d'Algérie.

<sup>31</sup> Annoncée, par le CNIS (Centre de l'information et des statistiques des douanes).

<sup>32</sup> Centre nationale de l'informatique et des statistiques.

incitatives de l'Etat<sup>33</sup> : interdiction d'importer des véhicules d'occasion, instauration du contrôle technique...

Le parc automobile Algérien totalise en 2013, près de 5,5 millions de véhicules selon les statistiques de l'Office national des statistiques (ONS). L'âge moyen du parc reste cependant élevé : 57,42% des véhicules ont plus de 20 ans d'âge et que 22,36 % ont moins de 5 ans d'âge. Le parc national reste dominé par les marques Françaises, avec 51,53%, les japonaises avec 10,59%, et les voitures Allemandes en 3ème position avec 9,17%, les véhicules Algériens quant à eux viennent avec 6,56%, les voitures italiennes de 5,06 % et enfin la Corée du Sud avec 3,44<sup>34</sup>.

Il faut dire que le développement du parc auto est la conséquence normale du développement économique, et corollairement de l'augmentation des revenus des ménages. Les facilités d'accès au crédit accordées aux ménages jusqu'à l'année 2008, ont par ailleurs encouragé l'achat des voitures particulières. De ce fait, le parc de véhicules de tourisme a connu une croissance annuelle moyenne de 3.45% sur les 20 dernières années, passant de 1,3 en 90 à 4.2 millions en début de l'année 2010.<sup>35</sup>

#### IV.3. Réalisation de l'enquête et interprétation des résultats :

Nous traduisons en ce qui suit, sous forme opérationnelle, dans quelle mesure la stratégie de marque à l'international est déterminante, dans l'adoption d'un choix de positionnement.<sup>36</sup>

<sup>33</sup> [http:// www.ubifrance.fr/](http://www.ubifrance.fr/). Rapport par Claude MASEGOSA et Renée VERRIER-GALBY 26.02.2010.

<sup>34</sup> Yazid ALILAT, **Algérie 'Le contrôle automobile'**, Le quotidien d'Oran, 29 oct 2013.

<sup>35</sup> Sid Ahmed HAMDANI, **Analyse de l'efficacité énergétique du système de transport en Algérie**, Direction Etudes Economiques et Modèles, Sonatrach/Direction Générale, Hydra, 2006, p.02.

<sup>36</sup> Une définition expressive proposée par J. LENDREVIE : « *Le positionnement est un ensemble d'attributs saillants et distinctifs associés à un produit, une marque ou une entreprise par le public visé, pour qu'ils se distinguent clairement des concurrents et correspondent aux attentes les plus déterminantes de la cible visée* »

On va procéder à une analyse de l'influence de la marque étrangère sur le consommateur local, portant sur l'examen de l'appréciation des consommateurs Algériens, par rapport aux marques étrangères.

Notre analyse conjoint les différentes marques étrangères du secteur automobile touristique, représentés sur le territoire Algérien par le biais de concessionnaires, et proposés avec différents approches stratégiques, différentes dimensions de marques et avec des pays d'origines distinctes.

On procède dans l'enquête par une méthode d'échantillonnage probabiliste aléatoire simple<sup>37</sup>. On a choisi le produit objet d'étude, les voitures touristiques légères.<sup>38</sup> Avec une base de sondage des individus constituant la zone de Tlemcen, Ain Témouchent, Oran et Sidi Bel Abbès. La taille de l'échantillon est de 420 individus choisis aléatoirement parmi la population observée.

Notre étude se base principalement sur un modèle de recherche constitué de trois concepts, soit l'internationalisation de la marque (variables indépendantes), le choix de positionnement (variables dépendantes), facteurs exogènes (variables intervenantes): l'effet du '*pays d'origine*'.

En cumulant les réponses des personnes interrogées sur les questions du questionnaire, on enregistre les recensements suivants émis par SPSS notre outil d'analyse statistique, par rapport aux attributs qui correspondent aux composantes de la problématique étudiée.

Nous présenterions par suite, les postulats par variable sous forme de tableaux de fréquences et de pourcentage, des représentations graphique et des histogrammes qui renvoient en les révélations des interviewés

<sup>37</sup> Dans un échantillonnage aléatoire simple (EAS), chaque membre d'une population a une chance égale d'être inclus à l'intérieur de l'échantillon.

<sup>38</sup> Selon l'AC2A, les véhicules de tourisme représentent 62,16% du parc auto, suivis des camionnettes avec 19,69%...

concernant les différentes parties des interrogations composant le questionnaire notre grille d'entretien.

#### IV.3.1. L'analyse Univriée issue des entretiens :

##### Partie 1 : données personnelles.

##### 1. Age :

|                | Fréquence | Pourcentage |
|----------------|-----------|-------------|
| 18-24          | 28        | 6,7         |
| 25-34          | 145       | 34,5        |
| 35-50          | 127       | 30,2        |
| plus de 51 ans | 120       | 28,6        |
| Total          | 420       | 100         |

**Tableau 01 : Distribution des fréquences de l'âge.**

On remarque à travers la distribution des individus de l'échantillon en fonction de l'âge, la concentration de l'échantillon entre une tranche d'âge de 25 à plus de 51 ans, peut s'expliquée par les entretiens effectués auprès des personnes fonctionnaires responsables d'administration et pour leur demander l'autorisation d'enquêter, puis l'entretien est orienté vers le personnel d'encadrement et d'exécution, dont la tranche d'âge d'entre 18 et 24 ans représentent seulement 6.7%.

##### 2. Revenu mensuel :

|                          | Fréquence | Pourcentage |
|--------------------------|-----------|-------------|
| moins de 25.000 da       | 89        | 21,2        |
| de 25.000 Da à 40.000 da | 206       | 49,0        |
| de 40.000 Da à 60.000 da | 91        | 21,7        |
| plus de 60.000 da        | 34        | 8,1         |
| Total                    | 420       | 100         |

**Tableau 02 : Distribution des fréquences du revenu mensuel des individus.**

En ce qui concerne le revenu mensuel, il est clair que pratiquement la moitié de l'échantillon, perçoit un salaire mensuel de 25.000 à 40.000 da.

## Partie 2 : identification du client/segment.

### 3. La sélection des marques de voiture préférées par les enquêtés :

#### 4. Tableau 03 : Recensement des marques de voiture préférées de l'échantillon par catégorie.

| N° | Catégorie<br>Marque | Berlines | Nbre<br>choix | Compacte       | Nbre<br>choix | Citadines | Nbre<br>choix |
|----|---------------------|----------|---------------|----------------|---------------|-----------|---------------|
| 01 | <b>Volkswagen</b>   | Passat   | 02            | Golf           | 14            | Polo      | 10            |
| 02 | <b>Renault</b>      | Fluence  | 07            | Mégane         | 10            | Clio      | 32            |
| 03 | <b>Audi</b>         | A6       | 00            | A4             | 00            | A3        | 00            |
| 04 | <b>Ford</b>         | Mondeo   | 00            | Focus          | 00            | Fiesta    | 00            |
| 05 | <b>Peugeot</b>      | 407      | 06            | 308            | 09            | 207       | 23            |
| 06 | <b>Mercedes</b>     | Classe E | 00            | Classe C       | 00            | Classe A  | 00            |
| 07 | <b>BMW</b>          | Serie 5  | 01            | Serie 3        | 00            | Serie 1   | 00            |
| 08 | <b>Toyota</b>       | Corrola  | 04            | Auris          | 00            | Yaris     | 01            |
| 09 | <b>Nissan</b>       | Sunny    | 01            | Tiida          | 00            | Micra     | 00            |
| 10 | <b>Hyundai</b>      | Elantra  | 08            | I30            | 00            | I10       | 20            |
| 11 | <b>Chery</b>        | A15      | 07            | Cowin          | 02            | QQ        | 21            |
| 12 | <b>Chevrolet</b>    | Cruze    | 14            | Aveo           | 11            | Spark     | 15            |
| 13 | <b>Citroën</b>      | C5       | 00            | C4             | 00            | C3        | 03            |
| 14 | <b>Dacia</b>        | Logan    | 15            | Sandero        | 06            | --        | --            |
| 15 | <b>Fiat</b>         | Linea    | 00            | grand<br>Punto | 00            | Punto     | 00            |
| 16 | <b>Kia</b>          | Cerato   | 08            | Rio            | 00            | Picanto   | 18            |
| 17 | <b>Geely</b>        | Ck       | 06            | Mk             | 05            | Ray       | 00            |
| 18 | <b>Seat</b>         | Exeo     | 00            | Leon           | 00            | Ibiza     | 00            |
|    | <b>Autres</b>       |          | 02            |                | 02            |           | 02            |

Le but de la variable 'Marque de voiture préférée' est de pouvoir connaître les tendances de choix, ainsi que les marques qui ont du succès auprès des personnes issus de l'échantillon<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> A noté que la répartition des modèles de marque par rapport aux catégories de voiture est déterminée principalement, en fonction de la grille de segment officielle proposée par les concessionnaires.

### Partie 3 : mesure des attentes et des influences.

#### 5. La dépendance quant aux choix des marques de voiture :

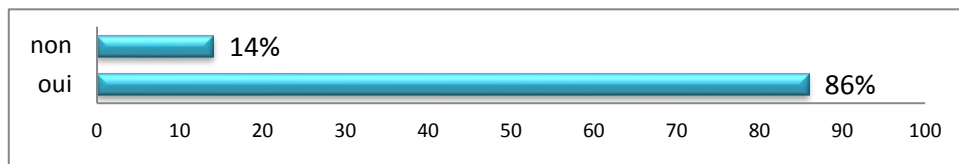
|                | Fréquence | Pourcentage |
|----------------|-----------|-------------|
| libre de choix | 130       | 31          |
| choix guidé    | 290       | 69          |
| Total          | 420       | 100         |

**Tableau 04 : Distribution des fréquences de choix des marques de voiture par dépendance.**

La distribution des individus de l'échantillon en fonction de la dépendance quant à leurs choix des marques, affirme la fréquence de 130 individus sur les 420, qui représentent même pas le 1/3 de l'échantillon, en raison de leurs revenus, vu que 49% des enquêtés perçoivent un salaire mensuel de 25.000 à 40.000 Da, alors que 21.2% de la population enquêtée perçoit moins de 25.000 Da.

#### 6. L'impact de la réputation de la marque sur le choix de voiture :

**Figure 03 : Graphique à barres des pourcentages de la V.A réputation de la marque.**



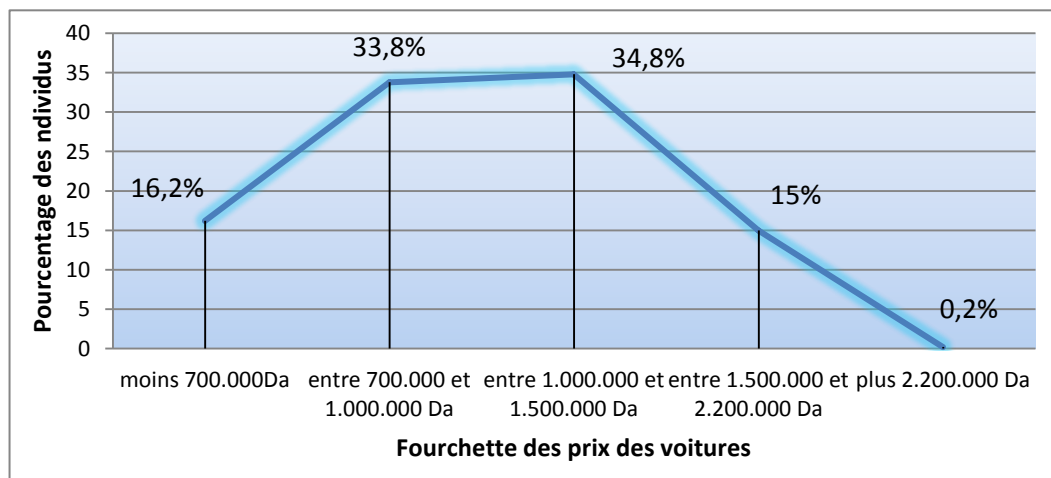
**Source :** élaboration de la part des deux auteurs.

Tel que nous le constatons sur ce graphique, à travers les 420 interviewés, on a 361 qui prennent en considération la réputation de la marque lors du choix de la voiture, soit un pourcentage de 86%. Un taux qui reflète la conscience des personnes enquêtées de l'aisance, de la confiance et de la garantie que peuvent apporter les marques à bonne réputation et à forte image, quant à leurs choix, vu qu'il s'agit d'un secteur où la technicité et la technologie sont au rendez-vous, et lesquelles le client ordinaire peut ne pas forcément les connaître. Alors que les 14% restantes de la population enquêtée, ne sont pas assurément bousculées par l'écho

que peuvent engendrer les connotations des marques des grands constructeurs automobiles en matière de qualité, de prix et de satisfaction.

### 7. Le prix pour à investir pour l'acquisition d'un véhicule :

*Figure 04 : Courbe représentant la distribution de la variable 'montant à investir pour l'acquisition d'un véhicule' sur les individus de l'échantillon.*



*Source : élaboration de la part des deux auteurs.*

Nous remarquerons à travers la représentation graphique, que la courbe de la distribution de la variable 'montant à investir pour l'acquisition d'un véhicule' sur les individus de l'échantillon, suit une tendance croissante, et ce en fonction de l'augmentation des fréquences des individus par rapport à la bourse qu'ils sont prêts à investir pour acheter un véhicule, pour arriver à un seuil de croissance de 34.8% représentant ainsi la fourchette de prix des voitures entre 1.000.000 et 1.500.000 Da. Cette progression des fréquences est due au rapport qualité/prix, sur lequel les interviewés se basent pour garantir plus au moins un niveau de satisfaction quant à leurs choix de marque, et surtout celles qui n'ont pas d'ores et déjà une image précise dans l'esprit des enquêtés.

La courbe au delà du seuil de 34.8%, elle commence à prendre une décroissance, et ce en fonction de l'augmentation des prix des voitures vers

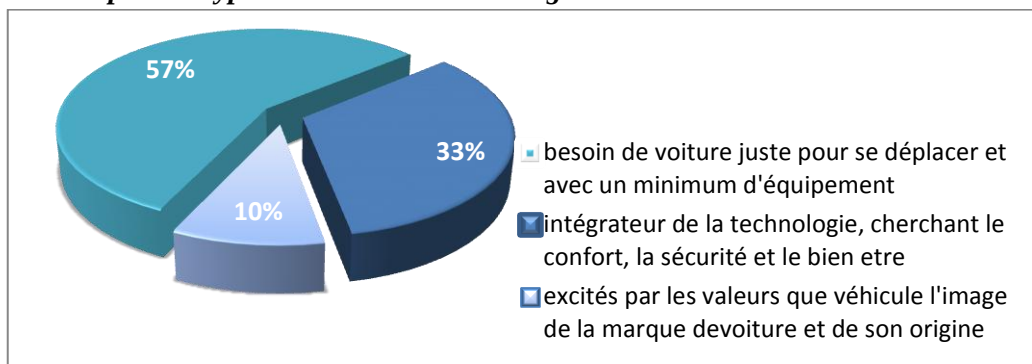
des qualités haut de gamme. La décadence est justifiée par le pouvoir d'achat de la tranche de personnes interviewées, qui limite et rend plus rationnel les choix des interviewés, qui est de l'ordre de 49% des enquêtés avec un salaire mensuel de 25.000 à 40.000 Da, soit un revenu annuel entre 300.000 et 480.000 Da.

Alors que, quelques spécialistes de haut de gamme, le cas de Volkswagen qui arrive à toucher un petit peu le fond avec des versions de la Polo adaptée pour les marchés émergents bourrée de plastique dur, qu'elle n'offre même pas lieu à une comparaison avec celle qui roule en Europe. Les constructeurs automobiles ont vite compris que le *Low-cost* est la seule issue, pour assurer de continuer à vendre des voitures à des clients Algériens avides de mobilité, mais qui n'ont pas les moyens de s'en procurer en qualité et en quantité en même temps.

#### Partie 4 : Teste d'appréciation du marché.

##### 8. Evaluation du portrait type du client de l'automobile Algériens :

*Figure 05 : Diagramme en secteur traduisant en pourcentage les tranches d'évaluation du portrait type du client automobile Algérien selon les individus observés.*



*Source : élaboration de la part des deux auteurs.*

Tel que nous le constatons sur ce graphique, avec une fréquence de 293 individus sur 420, soit un pourcentage de 57%, cela vient confirmer les budgets que les répondants sont prêts à allouer pour l'achat d'un véhicule avec 33.8% qui optent pour des voitures d'entre 700.000 et 1.000.000 Da et 34.8% entre 1.000.000 et 1.500.000 Da.

**9. L'existence d'une culture automobile Algérienne que les constructeurs automobile sont appelés à respecter lors de leurs réalisations et de leurs commercialisations :**

|       | Fréquence | Pourcentage |
|-------|-----------|-------------|
| oui   | 172       | 41,0        |
| non   | 248       | 59,0        |
| Total | 420       | 100,0       |

**Tableau 05 : Distribution des fréquences sur la variable 'Existence de culture automobile Algérienne'.**

Ce tableau de fréquence illustre parfaitement les mutations du marché automobile Algérien, dans la mesure où la distribution des fréquences sur la variable 'Existence de culture automobile Algérienne', nous révèle un pourcentage de 59% de la population enquêtée s'accordent pour dire qu'il n'existe pas une culture automobile Algérienne que les constructeurs internationaux sont appelés à respecter lors de leurs réalisations ou de leurs commercialisations de leurs conceptions automobile sur le marché local. Un taux qui renvoi en l'influence de l'environnement national avec les interventions pour la régulation du marché automobile, et international basé sur la concentration à-propos des énergies alternatives, provoquant ainsi une succession de mutations quant au besoin du client automobile Algérien qui reste pratiquement le même, c'est le besoin de se déplacer, mais ce qui change par contre, c'est les conditions qui accommodent ce déplacement.

**IV.3.2. Etude croisée sur les résultats du questionnaire :**

Nous en somme à l'étude de la relation entre variables (statistique bivariée et multivariée). La description des caractéristiques de l'échantillon sujet d'étude à partir de deux variables et plus, considérées simultanément. Etant donné que l'ensemble de nos variables est de nature quantitative, on a procédé à une ACP<sup>40</sup>, afin qu'on puisse donner du sens quant à la causalité

<sup>40</sup> C'est une méthode [statistique multivariée](#), qui consiste à transformer des variables liées entre elles (dites « corrélées ») en nouvelles variables indépendantes les unes des autres.

des informations résultantes de notre enquête, et pouvoir en conséquence répondre à notre problématique.

### **1. Evaluation des attributs des marques de voiture selon les interviewés :**

En cumulant les réponses des 420 interrogées sur les 18 marques de voitures objet de notre étude, et en choisissant les principales caractéristiques sur lesquels les marques de voitures se basent quant au choix de leurs positionnements, on a obtenu pour chaque marque un vecteur de 12 composantes, qui correspondent aux 04 possibilités de réponse, 04 niveaux de qualité, 04 niveaux de prix et quatre niveaux de satisfaction, par conséquent, le contenu de chaque case détermine l'intersection entre individus (marques de voiture) et les variables (attributs), c'est le nombre de sujet qui assigne que la variable correspond à l'individu.

Le tri porte sur les perceptions de différentes marques de voitures réalisé auprès des enquêtés. Les individus ont évalué 18 marques d'après 3 critères, notés sur des échelles de Likert de 01 à 03.

Le croisement des trois variables choisis avec leurs quatre modalités chacune, nous permet après avoir transposé les représentations graphiques des individus par ordre d'évaluation des marques de voiture selon la série des attributs observés, de tracer la carte perceptuelle sous base d'analyse factorielle en deux dimensions, pour faire apparaître les grandes dimensions de choix des interrogés et situer les marques de voiture sujet de l'enquête sur celle-ci.

On a utilisé la méthode d'extraction par analyse en composantes principales pour situer les points des modalités et les variations des individus les uns par rapport aux autres avec deux composantes extraites, en suivant une méthode de rotation des facteurs '*Varimax*', la rotation a convergé en trois itérations qui rend l'analyse des dimensions de choix par rapport aux marques moins complexe.

---

Ces nouvelles variables sont nommées composantes principales. Elle nous permet de réduire l'information en un nombre de composantes plus limité.

*Tableau 06 : Grille de contingence du dépouillement initial*

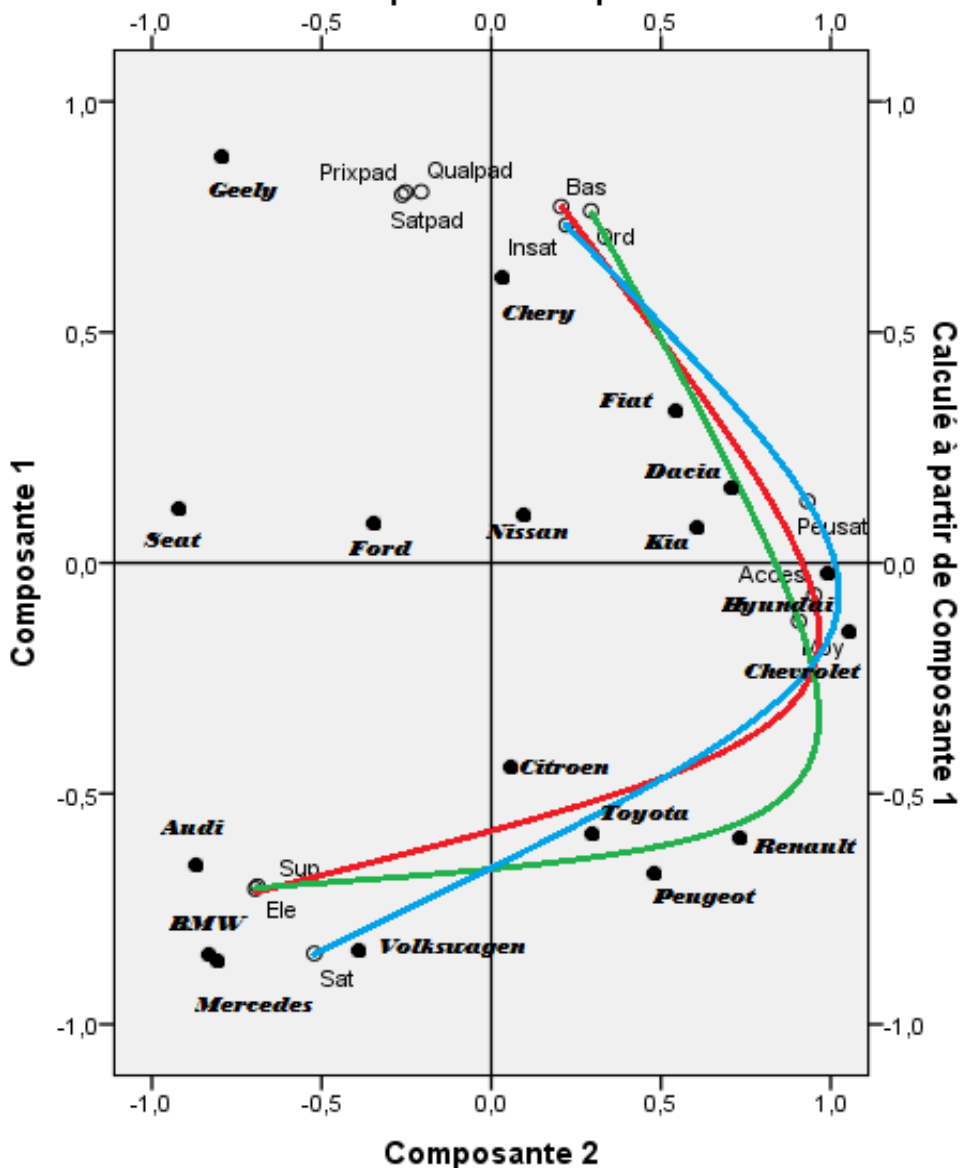
| N° | Items<br>Marque   | Qualité |     |     |     | Prix |     |     |     | Satisfaction |     |     |     |
|----|-------------------|---------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|--------------|-----|-----|-----|
|    |                   | S       | M   | O   | Pad | E    | A   | B   | Pad | S            | Ps  | I   | Pad |
| 01 | <i>Volkswagen</i> | 376     | 39  | 00  | 05  | 276  | 135 | 04  | 05  | 384          | 31  | 00  | 05  |
| 02 | <i>Renault</i>    | 162     | 225 | 33  | 00  | 90   | 296 | 34  | 00  | 274          | 132 | 06  | 08  |
| 03 | <i>Audi</i>       | 390     | 06  | 04  | 20  | 387  | 13  | 00  | 20  | 384          | 08  | 00  | 28  |
| 04 | <i>Ford</i>       | 197     | 119 | 22  | 82  | 179  | 139 | 00  | 102 | 230          | 74  | 06  | 110 |
| 05 | <i>Peugeot</i>    | 188     | 212 | 16  | 04  | 205  | 204 | 11  | 00  | 244          | 162 | 14  | 00  |
| 06 | <i>Mercedes</i>   | 414     | 04  | 00  | 02  | 414  | 04  | 00  | 02  | 410          | 04  | 00  | 06  |
| 07 | <i>BMW</i>        | 418     | 01  | 00  | 01  | 417  | 03  | 00  | 00  | 405          | 11  | 00  | 04  |
| 08 | <i>Toyota</i>     | 214     | 181 | 13  | 12  | 171  | 227 | 00  | 22  | 264          | 138 | 06  | 12  |
| 09 | <i>Nissan</i>     | 129     | 161 | 34  | 96  | 112  | 185 | 27  | 96  | 141          | 161 | 20  | 98  |
| 10 | <i>Hyundai</i>    | 07      | 298 | 75  | 40  | 55   | 280 | 49  | 36  | 99           | 216 | 50  | 55  |
| 11 | <i>Chery</i>      | 00      | 32  | 361 | 27  | 05   | 74  | 305 | 36  | 16           | 55  | 309 | 40  |
| 12 | <i>Chevrolet</i>  | 32      | 285 | 72  | 31  | 50   | 295 | 60  | 15  | 146          | 210 | 50  | 14  |
| 13 | <i>Citroën</i>    | 173     | 215 | 00  | 32  | 242  | 146 | 00  | 32  | 267          | 111 | 10  | 32  |
| 14 | <i>Dacia</i>      | 27      | 179 | 179 | 35  | 18   | 249 | 118 | 35  | 84           | 187 | 104 | 45  |
| 15 | <i>Fiat</i>       | 14      | 126 | 186 | 94  | 15   | 203 | 107 | 95  | 40           | 206 | 124 | 65  |
| 16 | <i>Kia</i>        | 25      | 206 | 124 | 65  | 69   | 240 | 55  | 56  | 119          | 173 | 64  | 64  |
| 17 | <i>Geely</i>      | 02      | 52  | 141 | 225 | 00   | 65  | 135 | 220 | 00           | 73  | 99  | 248 |
| 18 | <i>Seat</i>       | 227     | 69  | 10  | 114 | 234  | 54  | 09  | 123 | 267          | 33  | 02  | 118 |

**Source :** Tableau élaboré par le biais de Paws 18, après la codification et la saisie des données.

Figure 06 : Carte perceptuelle des marques de voiture selon les attributs qualité, prix et satisfaction.

### Diagramme de composantes dans l'espace après rotation

Calculé à partir de Composante 2



A travers la carte perceptuelle nous constatons, quatre itérations qui partagent pratiquement la surface des individus dimensionnelle.

Le premier champ représente en modalité les marques de voiture mal connues par les personnes interviewées, et il regroupe la modalité de qualité, de prix et de satisfaction 'pas d'avis'. Le deuxième avec une forte corrélation constitue les modalités des trois variables observées, à savoir, la qualité ordinaire, le prix bas et un niveau d'insatisfaction. Suivie par le troisième champ, qui tient sa densité par des niveaux du 'juste au milieu' pour l'évaluation des attributs, d'où apparait la qualité moyenne, le prix accessible et un niveau de satisfaction moyen. Alors qu'on retrouve finalement, en relation linéaire positive avec le troisième champ, celui de l'apogée de tout attribut étudié, où figure avec une parfaite corrélation la qualité supérieur et le prix élevé, et en fin la modalité d'une pure satisfaction.

## 2. Classement par ordre d'importance les critères de choix d'une voiture :

En choisissant les principales caractéristiques sur lesquels se basent les clients quant au choix de leurs marques de voiture notées sur échelle de Likert de 1 à 7, on a obtenu le tableau suivant :

| Echelle | Robuste | Confort | Qual /px | sécurité | Design | Consommation | Absence de défaut |
|---------|---------|---------|----------|----------|--------|--------------|-------------------|
| 1       | 103     | 100     | 87       | 49       | 19     | 43           | 28                |
| 2       | 101     | 72      | 54       | 49       | 28     | 91           | 25                |
| 3       | 66      | 86      | 62       | 89       | 14     | 62           | 41                |
| 4       | 40      | 89      | 49       | 88       | 44     | 60           | 43                |
| 5       | 50      | 28      | 66       | 83       | 59     | 89           | 45                |
| 6       | 25      | 34      | 86       | 48       | 83     | 39           | 105               |
| 7       | 35      | 11      | 16       | 14       | 173    | 36           | 133               |

*Tableau 07 : Récapitulatif du classement des critères de choix de voiture de 01 à 07.*

Ce qui explique, que les personnes interrogées qui favorisent la consommation de carburant et la sécurité pour le choix de voiture, développent des affinités pour le rapport qualité/prix.

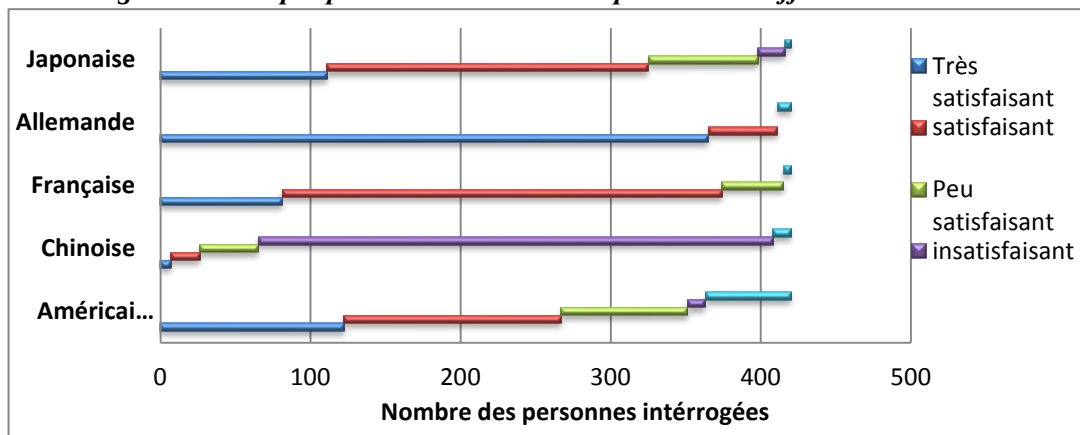
Quant aux personnes à tendance de choisir le design et l'absence de défaut, comme principaux critère de choix, ne sont en aucun cas attirés par le rapport qualité/prix, la robustesse, le confort, la sécurité ou encore moins la consommation de carburant.

Alors que pour les interviewés, le prix demeure, à côté de facteurs plus qualitatifs, une composante essentielle dans les décisions d'achats automobiles, ce qui peut, à terme poser problème pour les constructeurs Français, Japonais et Sud Coréen, confrontés à la concurrence croissante des fournisseurs Chinois qui cherchent désormais à commercialiser des véhicules à moins de 500.000 Da dans la gamme « Clio » ou « Yaris », vu leur maîtrise considérable des coûts, et une fois que les normes de qualité seront respectées par les Chinois, cela constituera un réel problème à la concurrence, mais pour le client c'est n'est qu'un avantage.

### 3. Appréciations des interviewés sur l'origine des voitures :

Le tri porte sur les perceptions de différents pays d'origine de voitures, réalisé auprès des enquêtés. Les individus ont évalué 05 pays d'origine d'après 05 modalités d'évaluation.

*Figure 07 : Graphique à barre de niveau représentant l'effet du Made-in.*



*Source : élaboration de la part des deux auteurs.*

A travers les résultats qui ressortent de la représentation, on remarque que 26.43% des individus s'accordent à dire que les marques de voiture d'origine Japonaise sont très satisfaisantes, alors que 50.95% positionne la marque dans le satisfaisant. Bien que, l'ensemble des répondants connaissent les qualités des marques japonaises, une minorité de 4.29% juge que ces marques sont insatisfaisantes. Par ses marques de voiture avec comme tradition de relier dynamique, technologie, rigidité et le comportement routier, de la Honda à la Mitsubishi, en passant par Suzuki, Nissan, Subaru et Mazda, l'origine des voitures japonaises a su dessiner dans la carte mentale des Algériens une image de marque assez respectueuse, pour lui permettre encore aujourd'hui à faire écouler ses stocks.

Quant aux marques de voiture Allemandes, on remarque que la quasi-totalité des interviewés s'accordent à juger que les constructeurs Allemands sont de loin ce qui peut être réalisé de mieux dans le monde de l'automobile, avec l'option de 86.90% des interrogées pour le très satisfaisant.

La France est le deuxième pays d'origine de marque de voiture Européenne qui figure sur notre sélection pour mesurer l'effet du made-in sur les perceptions du client Algérien. Alors que, les constructeurs automobile Français, notamment, Peugeot et Renault sont présents en Algérie depuis la période coloniale et ont renforcé leur implantation après l'accession à l'indépendance, pour cela s'ajoute un savoir faire Français, mécanique, de suspension, d'habitacle, de style et de performance, une belle dose de qualité et surtout proposée à des prix jugés accessibles, ce qui a fait créer un bel air d'intimité, entre les constructeurs automobile Français et la demande Algérienne.

La voiture Chinoise quant à elle, avec 81.67% des personnes interrogées, lui procure la classe 'insatisfaisant', des personnes qui se laissent toujours guidés par le préjugé encore peu réjouissant dont se fait le client Algérien face aux véhicules provenant de la Chine. En effet, elles ne

sont pas belles, ni fiables, ni puissantes, ni conformes aux normes, ni rassurantes, ni... Certains modèles semblent même être des contrefaçons de modèles européens haut de gamme. Leur principal avantage, le prix imbattable. Et concernant le client Algérien avec des désires de mobilités avides, quand il s'agit d'un prix dans ses moyens, il n'y aura même pas de raison pour avoir de la raison ! Mais en dépit de leur prix, sans commune mesure avec les autres marques, les voitures chinoises traînent une sale réputation de la non-conformité avec les normes draconiennes de plusieurs pays.<sup>41</sup>

En évoquant les marques de voiture Américaines, au-delà des vraies '*Made-in USA*', sur le marché Algérien on a qu'une odeur transmise par le '*Made-in Corée*', animée par la marque de voiture Chevrolet, comme le met bien en avant le représentant du groupe Chevrolet en Algérie 'Diamal' sans même pas se rendre compte, par le slogan « *Une étoile est née...* » : La signature imaginée par Diamal sur le marché local, alors que la vraie Chevrolet, est née en 1911, et a déjà fait ses preuves, peut être que le centenaire a commencé de prendre des rides. D'où la position des Algériens qui reste plus au moins 'in-conciliée', entre 13.57% des répondants qui ne connaissent même pas la marque, 29.05% la qualifie comme 'très satisfaisant', 34.53% optent pour un effet de pays d'origine à qualité 'satisfaisant', 20% classe l'origine dans le 'peu satisfaisant', alors que 2.86% des personnes interrogées s'accordent en la qualité 'insatisfaisant', une situation qu'on appelle de quadrature, juste pour dire que le client Algérien est un petit peu perdu entre le mythe imaginaire des voitures Américaines, où alors la réalité des voitures issues de la Corée de sud, mais qui portent toujours un logo en nœud papillon stylisé.

---

<sup>41</sup> Les véhicules Chinois auront du mal à pénétrer le marché européen, vu que sur le système de notation EuroNCAP, mesurant le respect des critères de sécurité, sur échelle de 05 étoiles, les voitures Chinoises en n'ont aucune.

## Conclusion :

Par la réalisation de l'enquête et interprétation des résultats, on a tenté d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, en ce sens, il y avait alors tout lieu de s'interroger sur la validité des hypothèses proposées dans le début de notre recherche, formulées en trois temps à travers le marché automobile Algérien, chaque hypothèse renvoie en une dimension différente stratégie de marque de voiture internationale à travers le choix d'un positionnement par rapport au client Algérien.

Résultat, les trois hypothèse semble être validées, à travers l'internationalisation des marques de voiture, qui couvre les produits eux-mêmes et les activités restantes du Mix Marketing, qui ne s'impose pas sur le marché Algérien avec la même force sur tous les marchés, et par rapport à toutes les gammes proposées, une conformation certes animée par l'effet *Made-in* propre à chaque constructeur automobile, mais d'autant plus par les qualités intrinsèques des voitures proposées sur le marché Algérien, les attentes du portrait type du client automobile Algérien et enfin le positionnement des marques de voiture concurrentes. Ainsi pour dire, l'idéal pour toute marque automobile est de concevoir une voiture qui plait à tout le monde, de ce fait, si la marque arrive à vendre pour tout le monde, elle peut fabriquer moins cher.

A cet égard, comme on l'avait déjà évoqué, tout l'art est donc de savoir, soit mettre en valeur, ou au contraire déguiser sa marque pour correspondre aux aspirations de la demande locale composant les rouages du marché international.

Ainsi pour dire : « *Réussir, pour une marque, c'est savoir partager avec plaisir et conviction son système symbolique avec les références des autres pays* »<sup>42</sup>.

En effet, comme nous avons pu le constater, les marques de voiture évoluant à l'échelle internationale choisissent des politiques de flexibilité,

---

<sup>42</sup> Catherine BECKER & Yann VIGUIER, **Les marques métisses**, Revue des marques, n°68, octobre 2009, p.01.

en l'occurrence, des stratégies plus souples, plus flexibles, qui permettent d'être le plus global que possible afin de supprimer la duplication d'efforts, tout en se faisant comprendre, afin d'être accepté.

### **Limites et extension du domaine de recherche :**

Nous avons été confrontés dans l'enquête à des limitations. Il est certain qu'en choisissant un thème aussi spécifique, que l'internationalisation de la marque et les décisions de positionnement, nous avons restreint volontairement notre champ d'action. Nous sommes cependant certains de pouvoir opposer à ces limitations des apports théoriques et empiriques non négligeables et proposer des sujets intéressants d'approfondissement sur le dit sujet :

### **Les limitations rencontrées dans ce travail sont de trois ordres :**

- Liées à la méthode : Nous avons vu dans la partie dédiée à la méthode d'échantillonnage utilisée pour l'enquête, alors qu'elle était probabiliste à travers la zone d'étude, n'ayant pu disposer d'une base de sondage qui comprenait un relevé complet de la population étudiée, dont la difficulté d'avoir les données exhaustives par exemple le volume des ventes, auprès des concessionnaires automobile, ou même qu'on était contraint par les services d'immatriculation.
- Liées à la profondeur de l'analyse : Nous avons aussi été limités en termes de profondeur dans l'établissement d'un parallélisme entre les stratégies de marque internationale sur le marché Algérien, et ceux du Maghreb pour l'étude d'un positionnement par zone géographique, ou encore en Europe pour réaliser une investigation à échelle mondiale.
- Liées aux résultats : Finalement, des limitations du côté des résultats ont pu être identifiées que nous souhaitons signaler. D'une part, à travers les résultats, il ne nous a pas été possible de comparer sur terrain les stratégies des marques de voiture qu'on a choisi sur d'autre pays où se manifeste d'autre culture, ce qui nous aurait permis d'obtenir un éclairage local différent sur les pratiques des marques internationales étudiées.

### **Bibliographie :**

1. Alain HENRIET, Chantal SAUVIAT, Michel SCARAMUZZA, **Organiser et développer l'entreprise**, Ed Foucher enseignement supérieur, Paris, 2003.
- A. Ch. MARTINET, « **Stratégie** », Editions Vuibert, coll. Gestion, Paris, 1983.
2. Armand MATTELART, **L'internationale publicitaire**, Ed La Découverte, Paris, 1988.
3. Al-RIES et Jack TROUT, **Positioning**, Ed McGraw-Hill, New York, 1987.
4. Anthony FELTRIN, **L'internationalisation des marques**, E.S.C Compiègne, 2003.
5. Claude BOUTINEAU et J. N KAPFERER, **Le dirigeant et la planète consommateurs, Les réalités du marketing mondial**, Ed Village Mondial, 2005.
6. Catherine BECKER & Yann VIGUIER, **Les marques métisses, Revue des marques**, n°68, octobre 2009.
7. Catherine VIOT, **Mémento MARKETING**, Ed GALINO, Paris, 2005.
8. Charles CROUE, **Le marketing international**, perspectives marketing, Ed De Boeck, 4<sup>e</sup> Ed, Belgique, 2003.
9. Christian MICHON, **Mercator: fondements et nouveautés du marketing**, Pearson Education, 2<sup>e</sup> Ed, France, 2006.
10. Ch. HARBULOT, **Stratégie de pénétration du marché de l'automobile par la chine**, Guerre éco, 2007.
11. Corinne PASCO-BERHO & Hélène LE STER-BEAUMEVIEILLE, **Marketing international**, Ed Dunod, Paris, 2007.
12. Claude BOUTINEAU et J. N KAPFERER, **le dirigeant et la planète consommateur**, réalités du marketing mondial, Ed Village Mondial, 2005.
13. Eliane KARSAKLIAN, **Le Marketing International**, Édition d'organisation groupe Eyrolles, Paris, 2007.

14. Élisabeth WAELBROECK-ROCHA, **Mutation économique dans le secteur de l'automobile**, Revue Bipe, 2010.
15. Euler HERMES, **La demande chinoise tire le marché, La crise redessine durablement le paysage mondial de l'automobile**, Paris, Sep 2010.
16. G. JOHNSON, K. SCHOLLES, R. WHITTINGTON et F. FRERY: **Stratégique**, 8e édition, Pearson Education, France, 2008.
17. Geert HOFSTEDE, **Cultures and organizations Software of the mind**, McGraw-Hill Book, New York, 2001.
18. George- MAURICE HENAULT et MARTINE SPENCE, **Marketing international: Synergie, éthique**, Ed presses de l'université du Québec, Canada, 2006.
19. George- Maurice HENAULT et Martine SPENCE, **Marketing international: Synergie, éthique et liens**, Ed presses de l'université du Québec, Canada, 2006.
20. Georges LEWI, **La revue des marques**, n°65, Janvier 2009.
21. J. N. KAPFERER et G. LAURENT, **La sensibilité aux marques**, Jours de France pour la recherche en publicité, 1983.
22. J. LACOEUILHE, **Le concept d'attachement à la marque dans la formation du comportement de fidélité**, *Revue Française du Marketing*, n°165, 1997.
23. J. C USINIER, **Le pays d'origine du bien influence t-il encore les évaluations des consommateurs ?** *Revue Française du Marketing*, n°189, 2002.
24. K. L. KELLER, **Strategic Brand Management**, Ed Prentice Hall, New York, 2002.
25. LACKMANN, HANSON et LANASA, **L'image de l'homme : L'invention de la virilité moderne**, Abbeville, Paris, 1997.
26. Michael SOLOMON, **Comportement du consommateur**, Pearson Ed, 6<sup>ème</sup> Ed, France, 2004.

27. M. LASARY, **Le commerce international à la portée de tous**, Ed Berti, Algérie, 2005.
28. Noël EQUILBEY, **Le management interculturel**, Management & Société, Paris, 2004.
29. PETTIGREW D, ZOUITEN S, MENVIELLE W, **Le consommateur acteur clé en marketing**, Edition SMG, Québec, Trois-Rivières, 2002.
30. Philip CATEORA GRAHAM, **International Marketing**, Ed McGraw-Hill, Ed 10, New York, 2005.
31. Sid Ahmed HAMDANI, **Analyse de l'efficacité énergétique du système de transport en Algérie**, Direction Etudes Economiques et Modèles, Sonatrach/Direction Gle, Hydra, 2006.
32. Tanguy JACOPAIN, **Internationalisation de Renault au Brésil**, Paris, Juin 2009.
33. Véronique BOULOCHER, V. DRECQ et S. FLAMBARD, **Gestion de la marque locale et internationale**, Ed e-thèque, 2002.
34. Yves NEUVILLE, **Adaptabilité culturelle et linguistique, les besoins de l'utilisateur**, n°09, Paris, 1999.
35. Yazid ALILAT, **Algérie 'Le contrôle automobile'**, Le quotidien d'Oran, 29 oct 2013.

**Effets des dépenses publiques sur la croissance économique:  
Cas des dépenses d'infrastructure en Algérie**

**Pr. BELMOKADDEM Mostefa**

Professeur, Université de Tlemcen, Algérie  
belmo\_mus@yahoo.fr

**Zahira SARI**

Doctorante, Université de Tlemcen, Algérie  
sari\_zahira\_univ@yahoo.fr

**Résumé:**

Les politiques gouvernementales jouent un rôle important dans la détermination des performances économiques d'un pays. En effet, l'Etat à travers sa politique de régulation, influence de manière directe et indirecte le rythme de la croissance du produit intérieur brut (PIB). Il s'agit là d'un des objectifs majeurs de toute politique économique. La question théorique des effets des dépenses publiques sur la croissance a de tout temps constitué une préoccupation centrale de la science économique. Ainsi, les théoriciens du développement économique ont traité cette question en considérant le capital public comme un facteur environnemental qui influence, à travers ses externalités positives, le développement économique et social d'un pays.

L'objectif de cet article est d'analyser l'évolution de la croissance en Algérie depuis les années soixante-dix jusqu'à 2006 et d'étudier la contribution des infrastructures dans la croissance du PIB. En Algérie, le secteur des hydrocarbures constitue la principale source de croissance même si le PIB hors hydrocarbures a connu une bonne évolution au cours des dernières années.

De ce fait, on va montrer l'effet des dépenses d'infrastructures sur la croissance économique : la première partie de ce travail sera consacrée à une approche théorique sur les infrastructures et une revue de la littérature traitant de la place des infrastructures dans les théories économiques

[Rosenstein Rodan(1964),Nurks Ragnar (1952), Hirschman(1958-1984), Eschauer (1989) et Barro(1990) ] ainsi qu'une présentation sommaire des infrastructures en Algérie .Dans la deuxième partie , on analysera l'évolution de la croissance en montrant le rôle important des infrastructures dans la croissance économique .

**Mots clés :** dépenses publiques, infrastructures, croissance, investissement, OMD

**Abstract:**

Government policies play an important role in determining the economic performance of a country. Indeed, the State through its regulatory policy, influence directly or indirectly the rate of growth of gross domestic product (GDP). This is one of the major objectives of any economic policy. The theoretical question of the effects of public spending on growth, has always been a central concern of economics. Thus, economic development theorists have addressed this issue by considering public capital as an environmental factor that influences through its positive externalities, the economic and social development of a country. The objective of this paper is to empirically analyze the evolution of the growth in Algeria during the last three decades, and to study the contribution of infrastructure to growth in GDP. Algeria, the hydrocarbons sector is the main source of growth even if NHGDP had a good evolution in recent years. Therefore, we show the influence of infrastructure on economic growth, the first part of this work will be devoted to a theoretical approach to infrastructure, and a literature review on the role of infrastructure in economic theories [Roseinstein Rodan (1964), Nurks Ragnar (1952), and Hirschman (1958-1984) Eschauer (1989) and Barro (1990)] and a brief presentation of the infrastructure in Algeria. in the second part, we empirically analyze the evolution of growth showing the important role of infrastructure in economic growth.

**Keywords:** public expenditure, Infrastructure, Growth, Investment, Millennium Development Goals (MDGs).

Jel code : H54

## **Introduction**

A l'exception des travaux pionniers d'Arrow et Kurz (1970)<sup>1</sup>, la reconnaissance d'une dimension productive spécifique aux investissements publics d'infrastructure est intervenue à la fin des années quatre vingt et début des années quatre vingt dix dans un contexte particulier qui est celui du développement des théories de la croissance endogène et d'une tentative visant la mise en place d'une gestion rigoureuse des dépenses publiques. En effet, durant ces années, les économistes et les politiciens dans plusieurs pays du monde et particulièrement dans les pays de l'OCDE, ont accordé une importance considérable à la qualité, la quantité et le mode de financement des dépenses 'infrastructure'<sup>2</sup>. Cet intérêt a le mérite d'avoir contribué à relancer le débat quant à la nécessité d'une prise en charge des infrastructures par les pouvoirs publics. Mais au-delà des enjeux traditionnels d'aménagement du territoire ou de soutien à l'activité et à l'emploi, les nouvelles recommandations de politique économique retenues insistent sur le rôle déterminant des infrastructures dans la formation d'une croissance économique durable et soutenue.

Dans ce contexte, on cite deux références importantes qui, à notre avis, ont ouvert, une nouvelle voie de recherche mettant en évidence l'impact des infrastructures sur la croissance économique. La première est celle d'Aschauer (1989) considérée comme étant la première étude à avoir soulevé la question de la contribution productive du capital public. Et la seconde est celle de Barro (1990) qui représente pour beaucoup de chercheurs l'étude qui a permis de réhabiliter le rôle positif que peut jouer l'intervention des pouvoirs publics dans l'activité économique.

---

<sup>1</sup> Arrow,K.,the economic implication of learning by doing,review of economic studies , 1962,28,55-73.

<sup>2</sup> Estache Antonio:”infrastructures et Developpement: une revue des débats récents et à venir”,revue d'econolie du developpement,2007/4 vol.15,p5 in [www.cairn.info/revue-d-economlie-du-developpement-2007-4page5.htm](http://www.cairn.info/revue-d-economlie-du-developpement-2007-4page5.htm).

## **1-Approche théorique sur les infrastructures**

### **1-1- Les infrastructures, éléments d'appréhension conceptuels et statistiques**

Parmi les rares définitions proposées, on cite celle de Gramlich (1994) qui définit le capital d'infrastructure comme étant des monopoles à forte intensité capitalistique tels que les autoroutes, les chemins de fer et les systèmes de communication. Cependant, le monopole et l'intensité capitalistique ne signifient nullement qu'ils sont les seuls éléments qui caractérisent le concept économique d'infrastructure. Bien au contraire, de nombreux équipements répondant à cette définition ne sont pas considérés comme des infrastructures et qu'à l'inverse, certaines infrastructures ne présentent pas ces caractéristiques. L'exemple le plus édifiant dans ce domaine est celui des équipements militaires qui sont considérés comme des biens publics par excellence mais qui ne sont pas comptabilisés parmi les infrastructures.

#### **1-1-1 Définition économique et comptable des infrastructures**

Les infrastructures constituent un terme « générique » recouvrant un ensemble d'activités extrêmement variées qui a longuement retenu l'attention des économistes et plus particulièrement celle des théoriciens du décollage des économies industrialisées ( Rostow 1960, Northe et Thomas 1973). Ces économistes qui consacrent aux infrastructures l'expression anglaise « Social Overhead Capital » soulignent que malgré la difficulté d'obtenir une définition précise, les infrastructures ont la particularité de présenter des caractéristiques communes telles que les rendements d'échelle constante, la présentation de coût fixes importants et l'amélioration du niveau et de l'efficacité de la production et/ou du bien être social<sup>3</sup>.

**\*Définition de la banque mondiale**

---

<sup>3</sup> Ces expressions sont utilisées dans le rapport de la banque mondiale 1994.

Il est relativement difficile de donner une définition économique globale des infrastructures en raison de la diversité des équipements susceptibles d'appartenir à cette catégorie. C'est pour cette raison que la plupart des études dans ce domaine, à défaut d'une définition économique ou comptable, proposent une liste plus au moins exhaustive des équipements correspondants.

Ainsi, pour la Banque Mondiale (1994), les infrastructures économiques considèrent les services assurés par les prestataires ci-après :

- **Services publics** : électricité, télécommunication, eau courante, assainissement, enlèvement et évacuation des déchets solides et gaz.
- **Travaux publics** : routes et principaux ouvrages (barrages et canaux) d'irrigation et de drainage.
- **Transports** : chemins de fer urbain et interurbain, transport urbain, ports et voies d'eau navigable et aéroports.

Pour certains auteurs tels que Aschauer (1989) et Munnell (1992), l'extrême variété des activités qui composent les infrastructures rend presque obligatoire le recours à des définitions plus restrictives en considérant celles qui constituent ce que l'on pourrait appeler, **cœur d'infrastructures** composé en particulier des télécommunications, des transports collectifs, de l'énergie et de la distribution d'eau. Cependant, le recours à cette manière de définir les infrastructures ne règle pas les problèmes conceptuels liés à la délimitation des implications théoriques de cette catégorie.

## 1-2-la perception du concept d'infrastructures dans la pensée économique

Le sens du terme infrastructure a connu au cours du temps beaucoup de changements aussi bien en ce qui concerne des aspects théoriques que leurs implications pratiques. A cet effet, on distingue en général, trois étapes par lesquelles ce concept a évolué.

### 1-2-1- Le concept d'infrastructure dans la théorie marxiste

A l'origine, le mot infrastructure a été popularisé par la théorie marxiste pour laquelle ce terme désigne l'ensemble des forces de production qui constituent la base matérielle de la société sur laquelle s'élève une superstructure idéologique (religion, philosophie, droit, art, institutions politiques, etc.). Dans ce courant de pensée, le mot infrastructure ne prendrait son plein sens qu'en étant associé au terme superstructure, en ce sens que le mode de production de la vie matérielle conditionnerait le processus de la vie sociale, politique et intellectuelles en général.

### 1-2-2- Infrastructure et théorie du développement

La deuxième étape de l'évolution du terme infrastructure commence dès les années cinquante avec l'avènement des théories du développement. Pour ces théories, la question centrale à laquelle elles s'efforcent de répondre est : **comment investir ?** Le problème du choix des investissements intéresse aussi bien les économies industrialisées pour maintenir la croissance à un niveau acceptable, que les économies en développement qui aspirent à un décollage rapide.

Pour étudier la relation **infrastructure-développement**, trois thèses ont été développées. La première est celle de Paul Rosenstein-Rodan qui a privilégié dans ses recherches le rôle du **capital social minimum** indispensable au décollage ; celui-ci serait quasi-essentiellement constitué par les infrastructures. Ce capital se distingue par un certain nombre de caractéristiques à savoir :<sup>4</sup>

- il ne serait pas directement productif ;
- il serait indivisible dans le temps ;
- il n'engendrerait d'externalités qu'au-delà d'un certain seuil (éducation, santé) ;

---

<sup>4</sup> Ce point est largement inspiré du travail de Gendarme .R (2000) p9 ; 10

- il favoriserait une meilleure communication des personnes et des idées.

Pour cet auteur, malgré son coût élevé, l'investissement en infrastructures serait une condition permissive de l'application de liens de complémentarité entre les activités. Dans ce sens, la thèse de Ragnar Nurkse est assez proche tant au niveau du diagnostic que des recommandations de politique économique. La deuxième thèse est celle d'Albert Hirschman qui reprend en terme différent l'analyse de la croissance déséquilibrée fondée sur la théorie du minimum de capital fixe de Rosenstein-Rodan. Cet auteur maintient la distinction, déjà avancée par Nurkse et Rosenstein Rodan, entre investissement d'infrastructures économiques et sociales et investissement directement productif. Mais il insiste, de façon détaillée, sur le rôle de ceux-ci au cours de la politique de développement. En aucun cas, les investissements d'infrastructures ne sauraient être négligés, car ils représentent dans la plupart des pays en développement une formation très élevée de leur absorption de capital. Certains sont associés aux besoins directs de la production des entreprises (énergies, transports). D'autres correspondent à la demande de services collectifs des entreprises (télécommunication, formation professionnelle) et seront finalement incorporés dans les coûts de production.

Enfin, une partie de l'investissement d'infrastructures peut être qualifiée de capital social (social overhead capital). Ces investissements sociaux (santé, éducation, logement, loisirs) correspondent à la fourniture de biens et services qui ne seront pas directement incorporés dans la production mais qui contribueront à moyen ou long terme à son augmentation.

Dans ce même ordre d'idées, Hirschman a proposé une stratégie de développement qui procédera par étapes et donne une place importante aux infrastructures. « Au démarrage la constitution de lourdes infrastructures s'imposerait sans souci exclusif de rentabilité financière. L'investissement induit au sens de Hirschman serait largement dominé par

les économies externes ayant leurs sources dans les infrastructures. En d'autres termes, la structure de l'investissement (public ou privé) au sein d'une politique de croissance deviendrait un élément aussi important que son volume global »<sup>5</sup>.

### **1-2-3-Infrastructures et nouvelles théories de la croissance**

La troisième étape qui caractérise l'évolution du concept d'infrastructure est, à notre avis, celle relative au développement de la croissance endogène. En effet, au début des années quatre vingt-dix, un large débat a été relancé sur la nécessité d'une intervention publique dans le domaine des infrastructures faisant de ces dernières un facteur déterminant dans la formation d'une croissance économique durable et soutenue. Cette nouvelle conception du rôle économique des infrastructures coïncide, sur le plan théorique, avec les tentatives de réhabilitation de la dimension productive de l'investissement public et la remise en cause des modèles traditionnels de la croissance. Dans ce contexte, le modèle de Barro (1990) a ouvert une nouvelle voie de recherche mettant en évidence l'incidence des infrastructures productives, et plus généralement des investissements publics, sur la croissance économique de long terme.

Dans ce contexte, Barro (1990) <sup>6</sup> suppose que les dépenses publiques d'investissement génèrent des externalités de production et affectent la productivité des facteurs privés. Par-là même, l'auteur rompt avec la conception traditionnelle selon laquelle ces dépenses ne sont étudiées qu'en tant que composante de la demande agrégée. La prise en compte des effets d'offre permet alors de mettre en évidence un lien direct entre les dépenses publiques et le taux de croissance de long terme de l'économie. Sous cette hypothèse, les chocs budgétaires possèdent deux

<sup>5</sup> Gendarme. R. (2000): "évolution du concept d'infrastructures et variabilité des politiques en fonction du niveau de croissance", monde en développement 28, p.10.

<sup>6</sup> Barro, R., "Government spending in a simple model of endogeneous growth. Journal of political economy, 1990, vol.98, n° 5, p.103-125.

effets opposés sur la croissance. Toute augmentation des efforts publics d'investissement conduit à un taux d'accumulation du capital supérieur à son niveau optimal. Les agents réagissent en diminuant leur épargne afin de rétablir l'allocation désirée des ressources, ce qui se traduit par un effet d'éviction des investissements privés.

Signalons que l'article de Barro (1990) a été à la source d'une abondante littérature touchant à la fois les aspects théoriques et empiriques de la question, qui étudie la relation directe entre l'effort d'accumulation publique, notamment en matière d'infrastructures, et la croissance de long terme.

Dans ce même temps, ces tentatives d'évaluation de l'efficacité productive des investissements d'infrastructure ont suscité un important programme de recherche sur le plan empirique, initié notamment par les travaux d'Aschauer (1989) qui constituent à notre avis un deuxième axe de recherche, cette fois-ci empirique. En effet, un an avant la publication de l'article de Barro, Aschauer met en évidence la diminution des investissements publics aux Etats-Unis et s'interroge sur ses conséquences concernant l'évolution de la croissance de la productivité des facteurs privés de la production. En adoptant une démarche économétrique simple consistant à élargir la fonction de production au stock de capital public, l'auteur parvient alors à une estimation particulièrement élevée de la contribution productive de ce facteur. Par conséquent, il attribue à la réduction des investissements publics une part majeure dans le ralentissement de la productivité enregistré durant les années soixante-dix et quatre-vingt.

Cependant, beaucoup d'auteurs pensent que s'il est raisonnable de soutenir que les équipements d'infrastructure affectent positivement le rythme de croissance de l'économie, il reste à évaluer précisément l'ampleur de cette contribution productive. Il s'agit alors de vérifier si les effets attendus sont à la mesure des investissements publics programmés dans ce domaine.

Néanmoins, de multiples contributions sont venues relativiser les conclusions d'Aschauer. Toutefois, force est de constater que parmi les diverses spécifications retenues et les stratégies empiriques mises en œuvre, les évaluations fondées sur l'estimation en niveau, de la fonction de production, ont le plus souvent conforté les résultats d'Aschauer, alors même que ces évaluations apparaissent de plus en plus excessives. Quoiqu'il en soit, la dimension polémique de ces premiers résultats empiriques a eu pour avantage de susciter un débat sur la nécessité d'une prise en compte de la dimension productive des infrastructures publiques, et plus généralement des dépenses publiques, dans l'analyse économique.

### **1-3-Présentation des infrastructures en Algérie**

Nous allons essayer de présenter les infrastructures en Algérie, en définissant, dans un premier temps, leur place dans la nomenclature des investissements publics et en procédant, dans un second temps, à une analyse empirique de ces derniers durant la période 1970-2006.

#### **1-3-1- Les infrastructures dans la nomenclature des investissements publics**

La classification des investissements en Algérie retient quatre types d'infrastructures publiques : les infrastructures administratives, économiques, éducatives et socioculturelles.

**\*/ Les infrastructures administratives :** Ce type d'infrastructures regroupe aussi bien les investissements dans l'immobilier que dans les travaux d'engineering et les études concernant certaines organisations nationales et locales à caractère civil ou relevant de la sécurité et la défense nationale. Ainsi, on trouve dans ce chapitre entre- autres :

- Bâtiments de l'administration centrale ;
- Bâtiments des organisations nationales ;
- Bâtiments de l'administration locale ;

- Défense nationale ;
- Sécurité nationale ;
- Justice ;
- Protection civile ;
- Etudes générales d'aménagement du territoire ;
- Douanes nationales ;
- Etudes et enquête statistique ;
- Travaux géographiques etc.

Ces infrastructures, même si elles ne sont pas directement impliquées dans le processus de croissance économique, constituent quand même un cadre global qui influence indirectement la croissance. Cette influence peut être positive ou négative selon que ces infrastructures sont développées ou souffrant d'un manque d'organisation et d'efficacité. Ce qu'il y a lieu de souligner à ce niveau, est qu'un grand chantier a été ouvert par les théories de la croissance endogène traitant de l'influence des institutions politiques sur la croissance économique.

**\*/ Les infrastructures économiques :** Les infrastructures économiques constituent la majeure partie de ce qu'il est convenu d'appeler « cœur d'infrastructure ». En effet, les nouvelles théories de croissance supposent que ce type d'investissements est directement lié au niveau de la croissance enregistrée par une économie. De ce fait, on utilise le plus souvent le concept de **capital public d'infrastructure**. Ce dernier, suppose que les infrastructures économiques sont considérées comme un facteur de production intervenant au même titre que le travail ou le capital, dans la formation du produit. Néanmoins, les vérifications empiriques n'ont pas été toujours à la hauteur des développements théoriques. En Algérie, la nomenclature des investissements publics en infrastructure économique regroupe :

- Chemin de fer ;
- Etudes générales des communications ;

- Routes nationales ;
- Chemin de wilaya ;
- Ports
- Aérodrômes etc.

Il est évident qu'il ne s'agit pas d'une liste exhaustive de tous les investissements en infrastructure économique, mais uniquement de quelques éléments pouvant servir d'échantillon pour une présentation globale de cet agrégat.

**\*/ Les infrastructures éducatives :** On retrouve dans ce type d'infrastructures tous les investissements publics qui servent dans l'éducation et la formation. Ces investissements concernent les bâtiments et les équipements relatifs à :

- L'enseignement supérieur ;
- L'enseignement secondaire ;
- L'enseignement primaire ;
- La recherche scientifique ;
- La formation professionnelle etc.

Il fut un temps où ces investissements, financés par le budget de l'Etat, étaient considérées comme nécessaires, faisant appel à un effort considérable de toute la société. Cependant, ils n'ont jamais été considérés sous l'angle d'un investissement servant à la formation du capital humain qui constitue un facteur important dans la production des biens et services.

**\*/ Les infrastructures socioculturelles :** Les infrastructures socioculturelles constituent effectivement un cadre global pouvant servir de manière très indirecte l'activité économique du fait de leur caractère relativement éloigné de la sphère économique. Ces investissements englobent : les études générales de la santé publique, les hôpitaux, les investissements relevant des activités de la jeunesse et des sports, la protection civile etc.. Tous ces investissements sont importants, voire primordiaux, sur un plan strictement social mais, en aucun cas, ils ne

peuvent être considérés à l'égard des infrastructures économiques, comme un facteur pouvant influencer directement l'activité économique.

## **2- effets des dépenses d'infrastructures sur la croissance économique**

### **2-1- l'évolution des dépenses d'infrastructures en Algérie**

On a signalé plus haut que pour beaucoup d'auteurs, la taille et la forme des infrastructures constituent un des principaux vecteurs du développement économique et social des nations. Pour le cas de l'Algérie, cette dimension n'a pas été totalement ignorée et n'a pas également bénéficiée de tout l'intérêt qui lui permet de jouer pleinement son rôle de facteur déterminant de la croissance. En effet, examinons le tableau (01) ci-dessous, relatif à l'évolution du poids des infrastructures dans les dépenses publiques selon les différents types.

**Tableau 01 : Evolution du poids des infrastructures dans les dépenses publiques de l'état en % (1970-2000)**

|                                 | <b>1970</b> | <b>1975</b> | <b>1980</b>  | <b>1985</b> | <b>1990</b> | <b>1995</b> | <b>2000</b> |
|---------------------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Infrastructures économiques     | <b>3.95</b> | <b>2.23</b> | <b>7.36</b>  | <b>6.81</b> | <b>6.27</b> | <b>2.83</b> | <b>6.81</b> |
| Infrastructures sociales        | <b>5.45</b> | <b>3.36</b> | <b>3.82</b>  | <b>5.73</b> | <b>3.93</b> | <b>1.74</b> | <b>2.13</b> |
| Infrastructures éducatives      | <b>12.4</b> | <b>9.42</b> | <b>11.62</b> | <b>8.78</b> | <b>5.90</b> | <b>2.44</b> | <b>6.10</b> |
| Infrastructures administratives | <b>3.23</b> | <b>2.20</b> | <b>2.55</b>  | <b>2.44</b> | <b>3.05</b> | <b>1.21</b> | <b>1.62</b> |

Source : Zakane. A (2003) : Dépenses publiques productives, croissance à long terme et politique économique : Essai d'analyse économétrique appliquée au cas de l'Algérie. Faculté des Sciences Economiques, Université d'Alger..

Si on mesure l'effort consenti par l'état dans ce domaine , en évaluant leurs poids dans le budget de l'état , l'examen de ce tableau montre que, durant toute la période 1970-1979, les ressources allouées au développement n'ont pas dépassé en moyenne 5% du total des dépenses de

l'état .Dès le début des années quatre-vingt, les nouveaux responsables de la politique ont essayé d'asseoir leur politique économique en Algérie sur une stratégie relativement axée sur un principe d'équilibre entre les différents secteurs économiques et sociaux .Cette nouvelle version a profité partiellement au secteur des infrastructures économiques dont la part dans les dépenses publiques s'est nettement améliorée mais qui reste, à notre avis ,en deçà du niveau minimum nécessaire pour l'amorce d'un processus de croissance durable et soutenu. Ce point de vue est confirmé par la part des investissements en infrastructures dans l'accumulation brute des fonds fixes (ABFF)

**Tableau 02 : Evolution de la part des investissements en infrastructures dans l'ABFF en %**

|                             | 1970 | 1975 | 1980 | 1985 | 1990 | 1995 | 2000 |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Infrastructures économiques | 2.8  | 1.78 | 5.90 | 7.3  | 6.1  | 3.9  | 9.2  |
| Total des infrastructures   | 17.9 | 13.7 | 20.3 | 25.6 | 18.4 | 11.5 | 26.2 |

Source : Zakane A, op-cit

On remarque que la situation a commencé à s'améliorer à partir de 1998 où ce secteur, sous l'impulsion des recommandations de la banque mondiale, bénéficie d'une attention particulière de la part des décideurs de la politique économique. Cependant, ce secteur évolue d'une manière très rapide par rapport aux années précédentes, le taux atteint 26.2 en 2000 contre 22.6 en 2005 et s'élève à 27.5 en 2010.<sup>7</sup> Cette hausse est due à l'accélération de la mise en œuvre du programme complémentaire pour le soutien et de la croissance (PCSC) surtout en matière des dépenses d'équipement.

<sup>7</sup> www.cia worldfactbook la version du 1er janvier 2011-investissement brut en capital fixe.

Dans le cadre du développement économique et social de l'Algérie et dans le sillage du plan de soutien à la relance économique (2001-2004), le secteur des travaux publics a bénéficié de programmes assez conséquents en matière de réalisation d'infrastructures (autoroute Est-Ouest ,routes, aéroportuaires ...)(voir le tableau ci-dessous qui montre l'évolution des infrastructures économiques du budget de l'équipement durant la période (2000-2006)).

Cet intérêt a été renouvelé pour les périodes 2005-2009 et 2010-2014 doté de 250 milliards USD environ<sup>8</sup> . Le tableau suivant montre cet état de fait :

**Tableau 03 : Evolution de l'investissement des infrastructures économiques en % du budget d'équipement**

|                                   | <b>2000</b> | <b>2001</b>  | <b>2002</b>  | <b>2003</b>  | <b>2004</b>  | <b>2005</b>  | <b>2006</b>  | <b>MOY<br/>00/06</b> |
|-----------------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------------|
| Total infrastructures économiques | <b>8.90</b> | <b>16.00</b> | <b>19.30</b> | <b>19.30</b> | <b>12.80</b> | <b>40.90</b> | <b>47.50</b> | <b>29.90</b>         |
| Routes                            | <b>4.70</b> | <b>9.60</b>  | <b>10.90</b> | <b>10.30</b> | <b>6.60</b>  | <b>25.70</b> | <b>21.90</b> | <b>15.70</b>         |
| Ports                             | <b>0.80</b> | <b>1.50</b>  | <b>1.40</b>  | <b>1.50</b>  | <b>1.30</b>  | <b>1.30</b>  | <b>2.10</b>  | <b>1.50</b>          |
| Aéroports et météorologie         | <b>1.40</b> | <b>1.10</b>  | <b>1.50</b>  | <b>2.30</b>  | <b>2.60</b>  | <b>1.70</b>  | <b>0.50</b>  | <b>1.40</b>          |
| Chemins de fer                    | <b>2.00</b> | <b>3.80</b>  | <b>5.50</b>  | <b>5.20</b>  | <b>2.30</b>  | <b>12.20</b> | <b>23.00</b> | <b>11.30</b>         |

Source : Banque Mondiale : Revue des dépenses publiques, août 2007, in article Y.Benabdallah : le développement des infrastructures en Algérie.

<sup>8</sup> Perspectives 2014

En Algérie, les efforts dans le cadre du PSRE et du PCSE doivent être considérés d'abord comme un rattrapage de 8,9% en 2000, leurs poids passe à près de 48% en 2006(voir le tableau 03).

Le PCSC alloue un peu plus de 40% de son enveloppe aux infrastructures de base qui ne recouvrent pas toutes les infrastructures économiques. Il faudrait y ajouter celles qui se rapportent à l'électricité (3,4%) et aux technologies de l'information et de la communication (1,2%). Les enveloppes relatives à l'aménagement du territoire, au développement des régions des hauts plateaux et du sud renferment des éléments d'infrastructures.<sup>9</sup>

Malgré le retard dans le domaine, on considère que l'Algérie dispose d'un ensemble d'infrastructures assez important. A grands traits, le tissu infrastructurel peut être décrit de la manière suivante :

- un réseau routier bitumé, 103 000 km de routes, et assez bien maillé, avec une des plus fortes densités en Afrique ;
- un réseau de voie ferrée de 4000km. Les liaisons ferroviaires sont situées en général le long de la côte et desservent les principales villes portuaires ;
- 10 ports marchands dont 2 spécialisés dans les hydrocarbures ;
- 35 ports de pêche ;
- 35 aéroports dont 13 aéroports internationaux.

Le transport routier est le mode le plus utilisé aussi bien pour les voyageurs que des marchandises. Il assure en Algérie 90% des mouvements des marchandises et plus de 80% des déplacements des personnes. Ce mode a connu un réel essor depuis sa libéralisation en 1988, d'où la nécessité d'une adaptation des infrastructures routières. La partie nord du pays enregistre une croissance du trafic routier de l'ordre de 7% par an depuis une dizaine d'années. Le parc national passager a connu une croissance de 340 % entre 1988 et 2003 et l'offre de capacité en tonnage une croissance

---

<sup>9</sup> CNES: rapport national sur les infrastructures

de 280 % entre 1988 et 2003, des évolutions sans commune mesure avec le PIB. Elles sont imputables au développement du secteur privé suite à la libération de l'activité de transport et aux pertes de parts du marché que le chemin de fer a subi de manière régulière depuis 1970.

Il est cependant mal entretenu et insuffisant par rapport à la demande. Les retards ont été accumulés depuis la fin des années soixante-dix. Des projets d'envergure ont été arrêtés par manque de financement suite à l'effondrement des cours du pétrole dans la moitié des années quatre-vingts. Le taux d'entretien du réseau routier est au-dessous du seuil critique. Alors que les normes en termes d'entretien périodique (renouvellement du revêtement essentiellement) préconisent le traitement d'au moins 10% du réseau revêtu chaque année, en Algérie ce taux a été de l'ordre de 3,6% pour les routes nationales<sup>10</sup>.

Le programme 2005-2009 s'intéresse à l'ensemble des modes de transport (autoroutier, routier, urbains, ferroviaire, aéroportuaire) ainsi qu'à d'autres infrastructures d'accompagnement (administration, formation et informatique). Les données qui suivent permettent d'avoir une idée sur le transport routier et ferroviaire.

Conformément au schéma directeur routier national pour la période 1995-2015 sur les routes nationales desservant les principaux pôles de développement économique du pays, le gouvernement algérien a décidé de réaliser progressivement un réseau routier dont l'autoroute Est-Ouest et l'autoroute des hauts plateaux constituent les axes essentiels.

Ces perspectives s'encadrent parfaitement avec les recommandations du Schéma Directeur Routier et Autoroutier 2005-2025 qui ambitionne davantage la performance du réseau routier par des opérations de maintenance et de modernisation d'une part, et la poursuite de réalisation du programme autoroutier grâce à 23 liaisons autoroutières totalisant un linéaire de près de 2.700 km. De par l'envergure du projet compte tenu du

---

<sup>10</sup> CNES: rapport national sur les infrastructures.

retard et de la taille du pays, on est en droit d'espérer, que le réseau, une fois réceptionné, constituera l'épine dorsale de l'épanouissement de la vie économique : désenclavement des régions, amélioration de la qualité de vie, création d'emploi, ouverture de nouveaux marchés pour les entreprises locales, synergie entre les marchés existants etc.

Concernant le transport ferroviaire, ce dernier est en déclin malgré l'importance de l'infrastructure existante.

En 2004, le secteur ferroviaire ne totalisait pas plus de 2,9 milliards d'unités de trafic contre 5,7 milliards en 1990.

Comme est expliqué plus haut, à long terme, la dépense générée sur la croissance par un effet durable sur l'offre grâce à l'amélioration du stock du capital infrastructurel améliorera à son tour les conditions générales de valorisation du capital des entreprises.

En agissant sur la demande globale, l'investissement public a un effet positif sur la production dans le court et moyen terme. L'investissement est cependant un élément particulier de la demande puisqu'il permet d'augmenter le stock de capital et est donc susceptible d'augmenter les capacités de production. Cet impact sur la croissance dépendra de la rentabilité de l'investissement et de l'environnement général des entreprises.

## **2-2- Effets des dépenses d'infrastructures sur la croissance économique**

L'économie algérienne a progressé de 2,6 % en 2011, tirée par les dépenses publiques, en particulier dans le secteur de la construction et des travaux publics, et par la demande intérieure croissante.

### **2-2-1-Infrastructures économiques**

Au cours des dernières années, l'Algérie a enregistré de bonnes performances économiques, qui se sont traduites par une consolidation du cadre macro-économique. De 2004 à 2010 (voir le tableau 04 ci-dessous), le PIB a cru à un taux moyen de 3,4% grâce aux performances du secteur des hydrocarbures, mais également à la contribution des secteurs des services et

des bâtiments et travaux publics (BTP), et dans une moindre mesure celle de l'agriculture.

La vigueur de l'activité dans ces secteurs est reflétée par le niveau relativement élevé de la croissance du PIB hors hydrocarbures, qui est de 6,3% par an au cours de la période 2004-2010.

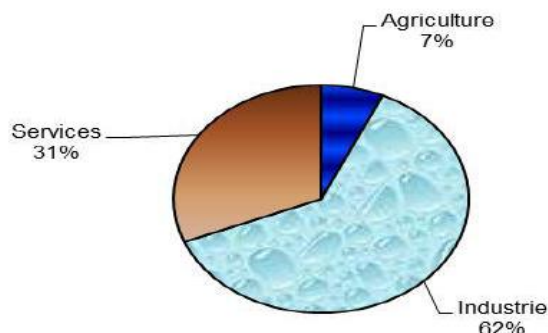
Au niveau sectoriel, la production agricole a enregistré des résultats encourageants en 2010, malgré une légère baisse de la croissance du secteur, qui s'est établie à environ 8,4%, contre 9.3% en 2009, soutenue par une production céréalière exceptionnelle, due aux conditions climatiques favorables et à l'accélération dans la mise en œuvre du Plan de Renouveau Agricole et Rural.

En outre, les différents programmes de relance et de soutien à la croissance ont permis au secteur du bâtiment et travaux publics BTP, qui a représenté près de 10% du PIB en 2010, d'enregistrer une croissance d'environ 10% au cours des cinq dernières années .

Le secteur des services, avec une contribution au PIB de l'ordre de 26%, a enregistré une croissance moyenne de 9% au cours de la même période.

Au niveau sectoriel, la croissance a été le fait des bonnes performances du secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP), des services, de l'agriculture et de l'énergie (voir graphique 01). En 2010, la production agricole a crû de près de 11 %, contre 9.3 % en 2009. Les programmes d'investissements successifs en cours depuis 2004 continuent de dynamiser le secteur du BTP, qui réalise 9 % à 10 % de croissance annuelle. L'industrie est restée pratiquement stable en 2010 et pourrait même se tasser à 5 % de croissance contre 5.7 % en 2009. En revanche, le secteur des services continue d'afficher une bonne progression d'une année sur l'autre. Avec 26 % de la valeur ajoutée totale en 2009, le secteur des services marchands demeure le second plus important contributeur à la création de la richesse nationale et le premier pour la production hors hydrocarbures.

**Graphique 1: PIB par secteur (2009)**



Source : [www.algerie-perspectives-economiques-en-afrique.htm](http://www.algerie-perspectives-economiques-en-afrique.htm)

En dépit de la baisse de la demande mondiale et des cours des hydrocarbures observée en 2009 sous l'effet de la crise économique internationale, la croissance du PIB s'est maintenue à 2,4%, en raison de la bonne tenue des autres secteurs.

En 2010, avec la reprise de l'activité économique au plan mondial et le relèvement des cours du pétrole qui en a découlé, la croissance s'est établie à 3,3%.

Les perspectives de croissance à moyen terme s'annoncent favorables et ce comme suit :

**Tableau 04 : Indicateurs macroéconomiques**

|                                        | 99   | 00   | 01   | 02   | 03   | 04  | 05  | 06  | 07  | 08  | 09   | 10   | 11   | 12   | 13  |
|----------------------------------------|------|------|------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|-----|
| Croissance du PIB en termes réels en % | 3.9  | 5    | 3.8  | 3    | 7.4  | 6.1 | 5.5 | 3   | 3.5 | 3.5 | 2.2  | 3.3  | 2.4  | 2.6  | 3.4 |
| Inflation                              | 7.25 | 4.02 | 3.77 | 4.31 | 3.81 | 3.5 | 1.6 | 2.5 | 3.5 | 4.8 | 5.74 | 3.93 | 4.49 | 8.89 | 5   |

Source : FMI prévisions

Toutefois, la croissance de 3.3 % enregistrée en 2010 reste modérée au regard des potentialités de l'économie algérienne, et insuffisante pour résorber le chômage et atténuer la crise du logement.

La croissance du PIB hors hydrocarbures a été de 5.5 % en 2010, en deçà des deux années précédentes (9.3 % en 2009 et 6.1 % en 2008). Les perspectives de croissance à moyen terme sont encourageantes, mais elles restent soumises aux variations des cours des hydrocarbures. La répartition du PIB par secteur montre qu'une part importante vient du secteur des hydrocarbures avec des taux importants 31 en 2009 contre 34.7 en 2010 et à 36.7 en 2011 ce qui explique que la politique budgétaire est restée expansionniste et a permis de maintenir le rythme des investissements publics notamment agriculture, industrie, BTP et services.

**Tableau 05 : Répartition sectorielle (%) du PIB au prix courants**

|                                      | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Hydrocarbures                        | <b>31.0</b> | <b>34.7</b> | <b>36.7</b> |
| Autres secteurs, dont :              | <b>61.9</b> | <b>59.2</b> | <b>57.7</b> |
| Secteur primaire(Agriculture)        | <b>9.3</b>  | <b>8.4</b>  | <b>8.2</b>  |
| Industries manufacturières           | <b>5.7</b>  | <b>5.0</b>  | <b>4.3</b>  |
| Bâtiments et travaux publics         | <b>10.9</b> | <b>10.4</b> | <b>8.6</b>  |
| Services hors administration publics | <b>23.8</b> | <b>21.9</b> | <b>20.6</b> |
| Services des administrations publics | <b>12.2</b> | <b>13.5</b> | <b>16.1</b> |

Source: Banque nationale d'Algérie, rapport 2012, évolution économique et monétaire en Algérie

D'après le tableau ci-dessus, la croissance en termes réels a augmenté à 2.6 en 2012 contre 3.4 en 2013, ce qui a enregistré une baisse importante du taux d'inflation de 8.9 en 2012 à 5 en 2013<sup>11</sup>.

Dans le cadre du développement économique et social de l'Algérie et dans le sillage du plan de soutien à la relance économique (2001-2004), le

<sup>11</sup> [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz)

secteur des travaux publics bénéficie de programmes assez conséquents en matière de réalisation d'infrastructures.

Cet intérêt a été renouvelé pour les périodes 2005-2009(programme complémentaire) et 2010-2014(programme de developpement)..

## **2-2-2--Infrastructures sociales**

L'Algérie a fait des progrès tangibles vers l'amélioration des indicateurs sociaux et de la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement (OMD)(voir le graphique ci-dessous). Selon l'Indice de Développement Humain (IDH) publié par le PNUD en 2010, l'Algérie se classe au 84ème rang sur un total de 169 pays. La proportion de la population vivant en extrême pauvreté est estimée à 0,5% en 2009 contre 1,9% en 1988. Dans le domaine de la santé, l'espérance de vie à la naissance est passée de 71 ans en 2000 à plus de 75,5 ans en 2009. En matière d'éducation, des avancées ont également été enregistrées avec un taux de scolarisation des enfants âgés de 6 ans de près de 97,96% en 2009, contre 93% en 1999.

Malgré ces progrès, l'Algérie reste confrontée sur le plan social à des défis majeurs relatifs au chômage, notamment celui des jeunes, au déficit de logements ainsi qu'à la qualité des soins de santé. Pour faire face à ce phénomène, le gouvernement a mis en place un important dispositif visant l'accompagnement et le soutien des jeunes chômeurs (création de l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes, mise en place de dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle), dont les résultats sont néanmoins encore mitigés.

Le gouvernement mise également sur la diversification des sources de croissance et le développement du secteur privé qui sont de nature à favoriser la création d'emplois (voir le tableau ci-dessous) :

**Tableau 05 : Répartition de l'emploi (%) de la population  
effectivement occupée**

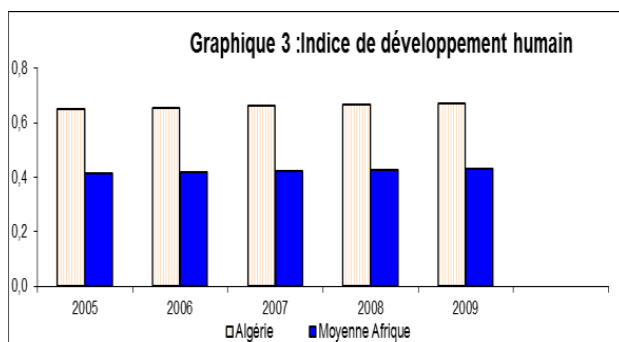
|                                                                       | <b>2009</b> | <b>2010</b> |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Agriculture                                                           | <b>13.1</b> | <b>11.7</b> |
| Autres secteurs ,dont:                                                | <b>86.9</b> | <b>88.3</b> |
| Industries                                                            | <b>12.6</b> | <b>13.7</b> |
| Bâtiments et travaux publics                                          | <b>18.1</b> | <b>19.1</b> |
| Administration                                                        | <b>/</b>    | <b>/</b>    |
| Transports, communications, commerces et services hors administration | <b>56.1</b> | <b>55.2</b> |

Source: Banque nationale d'Algérie, rapport 2012, Evolution économique et monétaire en Algérie.

On Remarque que la création de l'emploi la plus importante est celle du secteur des BTP et celui des services, ce qui explique la croissance du PIB qui a atteint 6,1 %, tirée essentiellement par les activités des secteurs du BTP (+ 9,8 %) et des services (+ 7,8 %) , en relation, notamment, avec l'accroissement de la dépense publique d'investissement générée par la poursuite de l'exécution du Programme Complémentaire de Soutien à la Croissance et des deux programmes hauts plateaux et sud<sup>12</sup>. En outre, des efforts sont consentis pour atténuer le problème de l'accès au logement. Plus d'un million de logements ont été ainsi construits entre 2004 et 2010, ce qui a permis de porter le parc de logements à 7 090 000. Ce parc reste toutefois en deçà des besoins au regard de l'urbanisation accélérée qu'a connu le pays au cours de ces trente dernières années. Le graphique ci-dessous montre l'Indice de Développement Humain en Algérie.

---

<sup>12</sup> [www.Bank-of-algeria.dz](http://www.Bank-of-algeria.dz)



Source : [www. Algérie-perspectives économiques en afrique.htm](http://www.Algérie-perspectives économiques en afrique.htm).

### Conclusion :

L'objectif de cet article consistait à analyser empiriquement l'évolution de la croissance en Algérie durant la période (1970-2006) en relation avec la contribution des infrastructures dans cette dernière.

D'après les résultats trouvés plus haut, l'Algérie a enregistré une augmentation de ses dépenses de l'ordre de 2,0% de son PIB en 2012 et son déficit budgétaire ne représentant que 1,9% de ce même PIB. Ainsi, l'Algérie a atteint une croissance de l'ordre de 2,5% durant la même année (PIB réel hors hydrocarbures : +5,0%)<sup>13</sup>, ce qui a permis à l'économie algérienne d'enregistrer des progrès tangibles au plan de la réduction de la pauvreté et de la modernisation des infrastructures économiques et sociales.

Ces développements positifs constituent des atouts pour accélérer le plan quinquennal (2011-2015) et visent ainsi à consolider les acquis en mettant un accent particulier sur la poursuite de la politique des grands travaux pour développer et moderniser les infrastructures (autoroutes, extension du réseau ferroviaire, construction). En plus, il est prévu une croissance de l'ordre de 3,6% en 2014, 3,1% en 2015 et 3,4% en 2016<sup>14</sup> notamment dans les secteurs des transports (rail, routes), de l'eau, des

<sup>13</sup> Rapport économique, (Algérie), 2012-ambassade de Suisse/Alger", édition octobre 2013

<sup>14</sup> Rapport économique, op.cit

travaux publics et de l'énergie, et l'engagement de nouveaux projets (technologie de l'information et des communications, etc.).

### **Bibliographie:**

1. **Achauer D. A.** (1989), « Is Public Expenditure Productive ? », Journal of Monetary Economics vol 23 ;
2. **Achauer D.A.** (1989), « Does publics capital crowd out private capital ? », Journal of Monetary Economics Vol 24 ;
3. **Achauer D. A.** (1989), « Public investment and productivity Growth in the group of seven » Economic Perspectives, 13(5) ;
4. **Barro R. J.**(1991), « Economic Growth in the cross –section of countries », Quarterly Journal of Economy, 106 ;
5. **Barro R. J. et Sala-I-Martin X.** (1992) « Public finance in models of economic growth », Review of Economic Studies, 89 ;
6. **Barro R. j. et Sala-I-Martin X.** (1995), « Economic Growth », Mc Graw Hill, New York ;
7. **D'autume A. et Michel. P.** (1991), « Les théories de la croissance endogène », Mimeo Mad, Université Paris 1 ;
8. **De Boissieux** (1978) : « Principes de politiques économique », Economica ;
9. **Gendarme, R** (2000), « Evolution du concept d'infrastructures et variabilité des politiques en fonction des niveaux de croissance », monde en développement 28 ;
10. **Glomm G. et Ravikumar B.** (1994), « Public investment in infrastructure in a simple Growth Model », Journal of economic dynamics and control, 18 ;
11. **Glomm G. et Ravikumar B.** (1997), « Produce Government Expenditures and long-Run Growth », Journal of Economic Dynamics and Control, 21(1) ;
12. **Munell A. H.** (1992), « Infrastructure investment and economic growth », Journal of Economic Perspectives, 6.

**\*sites d'internet**

1. Algérie-perspectives économiques en afrique.html ;
2. Algérie -note de dialogue 2011-2012 ;
3. statistiques :FMI ;
4. Banque nationale d'Algérie ;rapport 2012 ;
5. [www.perspectives economiques en Afrique.pdf](#) ;
6. ONS, Banque Mondiale, PNUD ;
7. CIA World Fact book - Version du 01 janvier 2011 ;
8. [www.Bank-of-Algeria.dz](#).

**Le partenariat public-privé dans l'entreprise publique Algérienne:  
Lecture dans une expérience du secteur national des ciments.**

**Dr. MOULAI Ali**

Maitre de conférences (B),  
Université d'Oran

**Résumé:**

Le partenariat public-privé, comme choix stratégique pour une meilleure efficacité du secteur public, a été engagé dans le secteur ciment à partir de l'année 2004. L'expérience, réussie dans certaines filiales, trébuchantes, voir manquées dans d'autres, nous a amené, dans le cadre du prolongement de la réflexion sur la performance de ce secteur. L'article se fixe comme objectif, l'exposé de certaines particularités de ce partenariat par rapport à sa nature et par rapport à sa forme juridique, avec un soubassement se rapportant à son ancrage théorique, notamment la théorie des choix publics et celle de l'efficience X.

Il est évident que nous présenterons dans le corps de cet article quelques définitions jugées pertinentes parmi tant d'autres. En guise de conclusion et en plus des données statistiques sur les différentes opérations de privatisation effectuées depuis 2004, quelques réflexions sur des arrangements organisationnels sont suggérées pour accroître l'efficacité de la mise en œuvre des contrats de partenariats public-privé.

**Mots clés:** Entreprise publique, conseil d'administration, management public, ciment, gouvernance, efficience, efficacité, Partenariat–arrangements structurels, coût de transaction.

ملخص:

الشراكة بين القطاعين العام والخاص كخيار استراتيجي لتحقيق الكفاءة في القطاع العام، تجسدت في قطاع الإسمنت ابتداء من سنة 2004. التجربة، الناجحة في بعض فروع الشركات التابعة لمجمعات

الإسمنت الوطنية، أو التي تعثرت، وحتى الفاشلة منها، دفعت بنا في سياق تمديد التفكير حول نجاعة قطاع صناعة الإسمنت.

يهدف المقال إلى عرض طبيعة هذه الشراكة وشكلها القانوني على ضوء بعض الأسس النظرية، بما في ذلك نظرية الاختيار العام ونظرية لينشتاين.

ومن الواضح أن نتطرق حتما في عمق النص إلى بعض التعاريف التي نراها هامة وذات صلة بالبحث. في الختام وبالإضافة إلى تحليل إحصائيات عن مختلف عمليات الخصخصة منذ عام 2004، نطرح بعض الأفكار بشأن الترتيبات التنظيمية لزيادة فعالية تنفيذ الشراكة الاقتصادية بين القطاعين العام والخاص.

## Introduction:

Entre les conclusions, contenues dans les cahiers des réformes<sup>1</sup> relatives au fonctionnement de l'entreprise publique, et la législation<sup>2</sup> relative à l'organisation, la gestion, et la privatisation de ces entreprises ; l'entreprise publique industrielle semble toujours en quête d'une efficacité que son "autonomie," exercée durant un quart de siècle, n'a pas réglée.

La contribution du secteur industriel à hauteur des 5% dans le PIB national, ainsi que le coût que représentent les 35 milliards de dollars, engagé par l'état de 1995 à 2007 pour le financement de la réhabilitation des entreprises industrielles publiques,<sup>3</sup> illustrent l'inefficacité économique du système productif industriel national. L'Etat, propriétaire, a tenté de surmonter ce problème en actionnant deux leviers de la politique économique ; la privatisation totale, et le partenariat public-privé qui constitue l'objet de cet article, que nous structurons en trois grands axes :

<sup>1</sup> Les cahiers de la réforme N°01 : rapports sur l'autonomie des entreprises, ENAG éditions 1989, collection dirigée H.N.A. Roustoumi.

<sup>2</sup> **Ordonnance n° 01-04** du 20 Août 2001

<sup>3</sup> Yousef benabdellah : relever les défis pour gagner l'avenir ; l'Algérie face à la mondialisation. décembre, 2008, p 20-29

- le premier s'intéresse à l'ancrage théorique du concept de partenariat public-privé et la place que lui accorde la littérature économique, avec une brève revue des principales définitions de ce concept ;
- Le second axe, s'intéresse au contexte économique national dans lequel le P.P.P comme choix stratégique de l'état, a été mobilisé dans l'objectif de surmonter le problème de l'inefficacité observée au niveau des entreprises économiques évoluant dans le secteur industriel des ciments ;
- Quant au troisième axe, il portera, à travers une lecture de l'expérience de ce partenariat, sur ses spécificités dans le secteur national des ciments, ainsi que les arrangements organisationnel et structurels mis en place pour lui garantir une bonne gouvernance.

En conclusion nous tenterons de présenter une rétrospective statistique sur le nombre, la nature et les secteurs qui ont été touchés par la privatisation totale ou partielle à travers un partenariat économique ou par toute autre forme de privatisation.

### **1- Le partenariat public-privé, ancrage théorique et émergence d'un concept:**

Il n'est pas dans notre intention d'exposer l'ensemble de la littérature économique ayant traité le sujet du partenariat public-privé, pour cela, il en faut plus qu'un article ; par contre notre approche consiste à insérer le sujet dans la dynamique de réforme de l'Etat gestionnaire, marquée par la volonté de maîtriser les dépenses publiques et de remédier au déficit de gouvernance des entreprises publiques et à l'inefficacité de leur management. Cette dynamique n'est autre que celle du nouveau management public qui repose sur les principes fondamentaux suivants:

- Le principe de la décentralisation ;
- Le principe de l'autonomie de décision à l'intention du manager public ;

- Le principe d'optimisation dans l'utilisation des ressources financières disponibles.

Ces principes ont favorisé l'émergence du partenariat public-privé comme doctrine à même de systématiser l'efficacité dans la gestion des entreprises publiques.

### **1.1) la théorie des choix publics comme origine à l'émergence du partenariat public-privé.**

Cette forme de coopération (public-privé) n'est pas une idée et encore moins une pratique nouvelle<sup>4</sup>, c'est plutôt sa formalisation théorique qui semble relativement récente. Nous la retrouvons à travers certains courants de pensée, où le concept du partenariat public-privé trouve son origine. L'expression forte de ce courant est l'article de J. BUCHANAN et G.TULLOCK<sup>5</sup>, considéré comme le texte fondateur du mouvement des théories des choix publics.

C'est donc, dans le domaine des études de l'administration publique que le concept s'est affirmé. L'objectif était d'appliquer les principes de l'analyse économique au domaine politique. Faire appel aux principes de l'analyse économique néo-classique notamment, suppose que l'on considère que le marché demeure le meilleur vecteur d'allocation efficace des ressources, c'est ce que soutiennent les tenants de ce courant en opposant l'état et le marché.

Les théoriciens de ce courant s'orientent plutôt à réduire l'intervention de l'état dans la sphère économique, à ce titre, il s'oppose à l'école Keynésienne, orthodoxe ou nouvelle<sup>6</sup>, dans le sens de la nouvelle économie Keynésienne. Ils s'approchent plutôt des théories du nouveau management public (N.M.P), dont La définition traduit clairement cette

---

<sup>4</sup> Louis Côté, op. cité (06)

<sup>5</sup> J. Buchanan Et G.Tullock : le calcul du consentement, fondations logiques de la démocratie constitutionnelle".1962, p 4-25

<sup>6</sup> Denis Clerc, 2007, « Les nouveaux keynésiens », 'Alternatives économiques Pratique, n°31, Novembre 2007.

opposition. « Le N.M.P est considéré comme étant un nouveau système de gouvernance, qui suit une approche néoclassique de l'Etat. Cette approche fait que l'économie doit être régulée, selon les règles du marché, et non pas à coup d'intervention de l'Etat. Il n'est que l'application des techniques de gestion du secteur privé au secteur public », <sup>7</sup> en replaçant la question de l'efficacité économique à l'intérieur de l'entreprise en fonction de sa stratégie et selon ses objectifs.

Dans cet ordre d'idée BUCHANAN, dans sa théorie des choix publics, postule que: « ...l'inefficience des entreprises publiques est due notamment aux groupes d'intérêts et aux jeux politiques qui caractérisent l'administration publique ». <sup>8</sup> Il argumente cette position par le fait que les personnes qui sont supposées prendre des décisions publiques ; les politiciens et les bureaucrates, le font non pas, « en privilégiant les intérêts de la société dans son ensemble, comme l'affirment les discours officiels étatiques, mais plutôt leurs intérêts propres comme c'est le cas pour tout autre individu dans d'autres contextes de la vie privée ». <sup>9</sup>

Ce courant considère, qu'en raison de l'inefficacité de l'Etat, comme opérateur économique, due à de multiples considérations: partisans, bureaucratiques, idéologiques ...etc., et de la volonté de maximisation des intérêts individuels des personnes évoluant dans la sphère politique ou bureaucratique, «il devient indispensable de soumettre le maximum d'activités gouvernementales aux sanctions du marché et aux vertus de la concurrence». <sup>10</sup> En conséquence, le partenariat public-privé semble constituer une solution qui permet, dans des conditions de conception, de négociation et de mise en vigueur objectives, de redéfinir :

---

<sup>7</sup> AMAR Anne et BERTHIER Ludovic, Le nouveau management public : avantages et limites, *Revue du RECEMAP*, Décembre 2007, p3-5

<sup>8</sup> J. Buchanan et G. Tullock, op. cit (5)

<sup>9</sup> HODGE G.A: Public-Private Partnerships: An International Performance Review in: *Public Administration Review* Volume 67, Issue 3, Article first 2000

<sup>10</sup> HODGE G.A, idem : (6)

- Le rapport de l'entreprise publique à l'Etat, tout en consolidant son rôle en tant qu'opérateur économique, et la mettre à l'abri du jeu politique ;
- Les conditions à même d'adapter le comportement de l'Etat en tant qu'agent économique (propriétaire) à la prise de la décision économique dans l'entreprise publique, et d'offrir un espace de décision moins contraignant aux différents acteurs ayant mandat pour gérer au nom de l'Etat son patrimoine industriel.

## **1.2) Contexte économique, efficience des entreprises du secteur ciment et Partenariat économique.**

Dans les conditions qui ont caractérisés le contexte économique dans lequel évoluent les entreprises publiques économique du secteur national des ciments, notamment celles relatives aux investissements, aux approvisionnements, aux relations avec le marché des biens et services national et international et le processus de la régulation de la décision d'acquisition de ces biens et services...etc. , peut-on établir un lien entre le partenariat public-privé et la question de l'efficience de ces entreprises publiques ?

La réponse à cette question, dans le cadre de cet article, nous la limiterons uniquement à une interrogation sur le mérite de la théorie de Leibenstein à élargir le champ des facteurs qui peuvent expliquer l'inefficience x dans les entreprises publiques , et aller au-delà des défauts d'allocation des facteurs de production.

### **1.2.1) Pourquoi l'efficience x ?**

Si, à l'origine, la théorie de l'efficience X n'établissait pas de lien entre l'inefficience-x- et le caractère public des entreprises, Leibenstein , en 1978,<sup>11</sup> en complétant sa réflexion initiales de 1966 énonce un certain

---

<sup>11</sup> Leibenstein, H. (1978), « On The Basic Proposition of X-Efficiency Theory», American Economic Review, May, 68 (2), p. 328-332

nombre d'éléments qui , au-delà des défauts d'allocation des facteurs de production peuvent expliquer l'inefficience –x dans les entreprises publiques (organisations).

La situation de tranquillité née d'une position de monopole, l'immortalité des entreprises publiques sont à retenir parmi ces éléments, mais le facteur le plus important qui explique l'inefficacité des entreprise publiques «... a trait, d'une part aux comportements inadaptés de l'état et de ses agents et d'autre part à la structure organisationnelle fortement bureaucratisées de celle-ci ». <sup>12</sup>

C'est par rapport à ce facteur que le partenariat public privé, comme forme de collaboration entre le privé et le public peut conduire à une meilleure efficacité de l'entreprise publique, sinon il en réduira substantiellement les sources de son inefficience, dont la plus importante pour les entreprises du ciment, demeure la décision relative à l'investissement sous toutes ses formes <sup>13</sup>. Il se trouve que les instruments d'ordre procédural et législatif (code des marchés publics, textes législatifs, textes réglementaires ....) auxquelles l'entreprise publique économique est soumise, participent aussi à l'inefficience des décisions de gestion (réduction des coûts, rapidité d'acquisition des biens ...Etc.), et constituent un excellent argument pour le gestionnaire public, derrière lequel il se refuge, pour expliquer la défaillance de la performance de son entreprise. Parmi ces instruments figure, le code des marchés publics.

### **1.2.2) Code des marchés public, coûts de transaction et partenariat public-privé.**

A en examiner de très près la relation entre le secteur public et le secteur privé (toute activité confondue et dans tous les secteurs économiques), fort est de constater sa constance et ce depuis l'origine de la propriété et son évolution, c'est ce qui a fait dire à certains auteurs que : «

---

<sup>12</sup> Leibenstein, H. op cit.

<sup>13</sup> A. Moulai : la performance de l'industrie nationale des ciments à la lumière des théories contractuelles des organisations ; thèse de doctorat soutenue avril 2013.

la collaboration entre les secteurs, privé et public, pour assurer la prestation d'un service public n'a rien de neuf.».<sup>14</sup>

Cette coopération a toujours existé, depuis les simples contrats d'achat et d'approvisionnement, de maintenance, en passant par ceux des prestations de services (transport, constructions, etc....), de financement, de gestion des actifs pour arriver finalement à la privatisation.

Lorsqu'on parle de partenariat public-privé, on parle souvent d'une coopération, portée juridiquement par un contrat entre un opérateur public et un autre privé, et mutuellement avantageuse. Cette relation, particulièrement sous son aspect délégation de services publics, semble constituer depuis longtemps une préoccupation des pouvoirs publics. Par exemple, « En France, pays dont l'État est tout sauf minimal, la première législation encadrant la délégation de services publics date de 1880 ».<sup>15</sup>

Dans le cadre de cette relation, la recherche d'un point de convergence, entre les deux opérateurs (public et privé) pour créer une synergie qui permettra de réaliser, maintenir ou accroître le niveau de la croissance économique d'un pays, ou améliorer les conditions d'offre du service public pour le citoyen s'affiche comme capitale.

La contrainte majeure qui peut compromettre cet objectif, réside dans la contradiction d'intérêt entre ces deux opérateurs (l'un cherchant à maximiser son profit, l'autre à maximiser l'utilité sociale et publique des biens collectifs). Cette contradiction explique en grande partie toutes les tentatives engagées par les pouvoirs publics pour organiser et réguler cette relation, aux moyens d'instruments d'ordre procédural ou législatif. L'expression forte de ces dispositifs étant les codes des marchés publics.

---

<sup>14</sup> Nouredine. B, Joseph F, Bachir. M : les partenariats public-privé, Une forme de coordination de l'intervention publique à maîtriser par les gestionnaires d'aujourd'hui ; in revue d'analyse comparée en administration publique, VOL1N°01 Février 2005, p2-5

<sup>15</sup> Louis. C : éditoria de la revue d'analyse comparée en administration publique.

### **1.2.2.1) le code des marchés public comme mécanisme d'aide à la décision du choix d'un partenaire**

La prépondérance d'application du code des marchés publics comme dispositif de régulation de la décision dans les organisations publiques, sont les institutions évoluant dans la sphère de l'économie non marchande, notamment le secteur de la santé, et du transport.

Certaines économies, ont élargi leurs champs d'action aux entreprises publiques produisant des biens matériels, dont l'objectif d'une optimisation de leur décision de gestion et de l'efficacité de leur choix qui ne peut être réalisé que sur le marché.

Cet arrangement procédural, ne met pas le secteur public économique national, sous ses différentes formes à l'abri des lois qui gouvernent le marché, au sens entendu par la théorie des coûts de transaction, c'est-à-dire comme système de prix dans lequel l'entreprise est une fonction de production. Il se veut un instrument pour encadrer ce secteur afin de lui permettre d'optimiser ses coûts et lui assurer les conditions d'une efficacité dans le choix et la sélection de ses partenaires : fournisseurs, prestataires ou dans le montage d'une collaboration (publique-privé).

Finalement c'est la décision se rapportant à un "choix" que doit effectuer l'entreprise, qui explique la mise en place par l'Etat de ce dispositif de régulation de la décision d'achat, d'acquisition de biens ou de réalisation de prestations.

L'essence de ce dispositif étant administrative, homogène pour tous les secteurs, la prise de décision dans ce cas-là par le gestionnaire public opérant dans un secteur économique, reste toujours problématique, puisqu'elle le place devant un choix entre deux valeurs d'usage, l'une se rapportant à sa position socio-professionnelle (protéger tous les privilèges liés au poste qu'il occupe), l'autre à la performance de l'entreprise, (en procédant à un choix économique parmi les opportunités qu'offre le marché).

Le plus souvent c'est la maximisation de la première valeur qu'il choisit, la seconde qui le pousse à tirer les avantages qu'offre la concurrence, constitue pour lui un risque, car la concurrence, qui est censée caractériser le marché, ne garantit nullement à l'entreprise publique que l'opérateur sélectionné réalisera le taux de marge le plus faible, et que les prix qui lui ont été pratiqués sont les plus compétitifs.

Les imperfections dans l'information en possession du manager public se rapportant à l'opérateur fournisseur, ou à l'objet de la transaction, sont à l'origine des attitudes qu'il développe par rapport au risque qu'il est le seul à en apprécier les conséquences.

Ces imperfections dans l'information, rappellent une situation d'asymétrie informationnelle née des raisons suivantes:<sup>16</sup>

- Soit, "le fournisseur, le prestataire, ou l'éventuel partenaire", tend à déformer volontairement la réalité se rapportant au niveau des prix des soumissions présentées à l'entreprise publique ;
- Soit, il sait au préalable que le niveau de son offre des prix sera au bout d'un certain temps inférieur à ses coûts, ce qui le pousse à actualiser les prix par un ou des avenants au contrat de base ;
- Soit, il lui est vraiment difficile de prévoir ses coûts, lequel cas se pose le problème lié à sa capacité matérielle et organisationnelle lui permettant d'honorer ses engagements.

Ces imperfections se compliquent davantage lorsque la transaction porte sur une collaboration en forme de partenariat public-privé, et auquel le dispositif de régulation «code des marchés publics » ne s'adapte pas<sup>17</sup>.

Le marché national à lui seul, n'offre plus la garantie d'un choix efficace amenant à une coopération objective entre le secteur public et le secteur

<sup>16</sup> Hakam kamleh: **La nouvelle organisation ferroviaire face au marché : quelles leçons tirer des expériences récentes de réforme ?** in revue d'économie industrielle 128, 4<sup>ème</sup> Trimestre 2008, p 3-7

<sup>17</sup> C'est la raison pour laquelle le mode de la manifestation d'intérêt a été retenu par le pouvoir public lors des privatisations et de l'ouverture du capital social des entreprises publiques au partenariat.

privé, la recherche d'un meilleur choix passera par le marché international. On passe alors, pour concrétiser cette transaction, d'une concurrence par le marché à une autre pour le marché<sup>18</sup> ou l'offre du partenaire par rapport au niveau d'exigence du propriétaire public est déterminante pour la concrétisation de cette transaction.

La réalisation de cette collaboration public-privé, dans les formes administratives de régulation classiques applicables à la relation client – fournisseur de produits et/ou de prestations de service, se heurte aux phénomènes de supplémentaire et viennent perturber la détermination du contrat,<sup>19</sup> sa forme sélection adverse et d'aléa moral qui engendrent des coûts de transaction et sa nature juridique.

#### **1.2.2.2) De quelques définitions du partenariat public- privé**

Les difficultés budgétaires auxquelles sont confrontés plusieurs pays, accentuées par la crise économique internationale de 2008<sup>20</sup>, ainsi que la recherche d'une meilleure efficacité du service public et d'une efficience des décisions de gestion de l'entreprise publique, ont conduit à l'émergence d'une nouvelle forme de coopération institutionnelle entre les secteurs, privé et public regroupées généralement sous le vocable de partenariat public-privé (P.P.P).<sup>21</sup>

D'une manière générale, c'est la combinaison de quatre phénomènes qui, aujourd'hui peuvent expliquer l'émergence de cette nouvelle forme de coopération entre le secteur privé et public, que nous regroupons dans les points suivants :<sup>22</sup>

<sup>18</sup> Michel Mougeot et Florence Naegelen : La Concurrence Pour Le Marché, in Revue d'économie politique 2005/6 - Vol. 115 pages 739 à 778, édition Dalloz

<sup>19</sup> Bruno Ventelou, Chercheur au CNRS : Les grands courants Nouveaux keynésiens, nouveaux classiques : vers une nouvelle synthèse ? In Cahiers français n° 363, p8-18

<sup>20</sup> Olivia Pouani, Crise économique de 2008 aux Etats-Unis: causes- conséquences- solutions, in Horizons économiques N°01, sept 2011, p6-7.

<sup>21</sup> Roger.Wettenahll : The rhetoric and reality of public-private partnerships, in public organization review vol3 N°01 Mars 2003, p2-25

<sup>22</sup> Nioche .J.P : "Management public : à la recherche de nouvelles régulations", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1991, n° 85, p. 50-53

- « La persistance de la fragilité des finances publiques ;
- la frustration grandissante de l'opinion publique à l'endroit de la qualité des services publics ;
- le retour en force, évident ces dernières années, d'une rhétorique d'inspiration libérale qui fait la part belle au recours à des mécanismes de marché pour la fourniture de services ;
- La propension des gouvernements à imiter, en les adaptant les expériences étrangères jugées positives ».

Les différentes définitions du P.P.P expriment une certaine tendance à lier le P.P.P à la mission de service public. Cette tâche revient à l'état dans le cadre de ses missions régaliennes. Le P.P.P exprime une tendance à rapprocher l'état représentant le secteur public par excellence, du secteur privé, pour développer une relation durable et mutuellement bénéfique.

D'autres définitions<sup>23</sup> font du partenariat public-privé une relation dynamique fondée sur des objectifs mutuellement convenus, concrétiser grâce à un accord sur la répartition du pouvoir de décision de chaque partie ainsi que de sa sphère d'intervention. Nous retrouvons cette idée dans la définition suivante :

«Les Partenariats Public Privé (PPP) sont des modes de collaboration qui associent des entités publiques et privées en vue de remplir un objectif collectif. Un PPP est assimilable à un contrat à long terme par lequel une autorité publique (Etat ou collectivité) s'associe à une entreprise du secteur privé pour la conception, la réalisation et/ou l'exploitation de services publics. Ainsi, le développement économique et social n'est plus l'apanage d'un seul acteur public mais également d'une firme internationale, d'une PME, voire même d'une association».<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Brinkerhoff J. M, (un partenariat gouvernemental à but non lucratif : un cadre de définition, 2002, p. 21

<sup>24</sup> FREDY-HUET: Partenariat public-privé et performances ; théories et applications aux secteurs d'eaux potable en France in Thèse pour le doctorat en sciences économiques Université de Paris 1Panthéon- Sorbonne, mai 2007

Le partenariat public-privé est également utilisé pour décrire les relations entre le secteur privé et le secteur public. Cette relation est clairement signifiée dans la définition du PNUD ou le terme de partenariat public-privé: «est utilisé pour décrire l'éventail de relations possibles entre le secteur public et le secteur privé pour la mise en œuvre d'un projet ou la fourniture d'un service ».<sup>25</sup>

Une autre définition semble reprendre quelques idées qui intéressent notre travail et qui s'accommodent mieux avec le choix de la forme de partenariat en vigueur dans le secteur industriel objet de notre article:<sup>26</sup> « Un partenariat entre le secteur public et le secteur privé désigne une entreprise de coopération entre le secteur public et le secteur privé, fondée sur le savoir – faire de chaque partenaire, qui répond au mieux aux besoins publics clairement définis par la répartition des ressources , des risques et des récompenses selon une méthode appropriée. Le partage des risques est à la source même du partenariat entre le secteur public et le secteur privé. Un facteur déterminant de réussite de tout partenariat est la détermination des risques associés à chaque élément du projet et la prise en compte des facteurs de risque, soit par le secteur public, le secteur privé ou peut être par les deux en commun. Ainsi, pour arriver à l'équilibre souhaité, l'objectif étant l'optimisation des ressources, il faut attribuer les facteurs de risque aux participants qui sont le mieux en mesure de les gérer, ce qui limite les coûts, tout en améliorant le rendement » .

Cette définition soulève une contrainte majeure à l'exercice du pouvoir de décision par les managers dans l'entreprise publique industrielle Algérienne, autonome soit-elle. Il s'agit de la prise de risque comme facteur déterminant de la réussite des managers, entendu au sens économique tel que définit par le lexique finance.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Définition Du P.N.U.D (Programme des Nations Unis pour le Développement).

<sup>26</sup> Le conseil canadien des sociétés public-privé ; in « [www.gnb.ca/0158](http://www.gnb.ca/0158) »

<sup>27</sup> Lexique Finance : <http://www.trader-finance.fr>

## **2) Une lecture dans l'expérience du partenariat public-privé dans le secteur national des ciments !**

L'opportunité et la mise en vigueur du partenariat public – privé dans le secteur national des ciments, soulève chez beaucoup d'acteurs de l'entreprise des ciments, par ignorance ou par prise de position une question récurrente à savoir : Pourquoi le secteur public des ciments s'est tourné vers le partenariat avec le secteur privé ?

La réponse, renvoie au choix stratégique effectué durant la décennie écoulée en matière de gestion des capitaux marchands de l'état, non cessibles à l'origine, sont devenus cessibles, essentiellement pour s'accommoder avec les engagements de l'Etat vis-à-vis des institutions monétaires internationales. Ce choix, nous interpelle, encore une fois<sup>28</sup> sur l'efficacité de l'entreprise publique et son mode de gouvernance, dans la mesure où il est fait appel au style de gouvernance privé pour améliorer son efficacité.

En transformant, depuis janvier 1988 l'entreprise publique en entreprise publique économique, l'Etat n'a pas réussi à les rendre efficace, et ce, de notre point de vue, pour deux raisons essentielles :

- l'Etat continu à être propriétaire et gestionnaire. La distinction entre ces deux formes n'a pas été effective, et n'a pas été éprouvée au niveau de l'entreprise publique ;
- La seconde raison, qui n'est que la conséquence de la première, est que les nouveaux organes de l'entreprise publique économique (assemblée générale, conseil d'administration, commissaire aux comptes) éprouvent d'énormes difficultés à s'autonomiser dans leur décisions, en référence aux dispositions législatives et réglementaires régissant le fonctionnement de l'entreprise publique économique.

L'autonomie des entreprises, en pratique, n'a donc fait que simplifier ce rapport (entreprise – Etat) « en le déplaçant au niveau de la conception

---

<sup>28</sup> La loi 88-01 est venue réhabiliter l'entreprise en tant que lieu de production de la richesse et la réconcilier avec les techniques et les outils de gestion et de performance

des instruments de gouvernance » rendant ainsi, l'efficacité des organes de gestion de l'entreprise publique,<sup>29</sup> problématique. L'Etat, puissance publique a du mal à s'ériger en principal, et se démarquer totalement du rôle de l'agent attribué formellement par l'ensemble du dispositif législatif et réglementaire régissant le fonctionnement de l'économie nationale, à l'entreprise publique. Il interfère toujours sur des actes de gestion, ce qui constitue en lui-même une source de l'inefficience.

Ce constat est soutenu par nos observations empiriques au niveau du secteur ciment ou cette interférence escamote le défaut de management, qui n'apparaît que rarement comme facteur explicatif de cette inefficience. La décision de suspendre tous les investissements au niveau de ce secteur (ciment) durant un quinquennat, par exemple, n'a pas été sans effets sur sa performance<sup>30</sup> et son efficacité mesurée à travers l'optimisation de ses équipements de production.<sup>31</sup>

L'entreprise publique économique évoluant dans ce secteur, était loin de constituer un nœud de contrat au sens de la théorie de l'agence ou de se substituer au marché au sens de la théorie des coûts de transaction. L'Etat puissance publique est au centre de cette situation, néanmoins la nouvelle logique économique nationale qui autorise la cessibilité des capitaux marchands publics (cession totale ou partielle), et dans laquelle le secteur des ciments s'est inscrit semble constituer pour l'Etat, le choix le mieux indiqué pour rendre efficace les entreprises du secteur public industriel national. Partant de ce choix stratégique, la problématique du partenariat public-privé dans le secteur ciment a été définie.

---

<sup>29</sup> T. Hafsi : Partenariats Public-Privé Et Management De La Complexité : Les Nouveaux Défis De L'Etat, in Revue française d'administration publique no 130, 2009, p. 337-348

<sup>30</sup> ALI. MOULAI : La performance du secteur national des ciments, à la lumière des théories contractuelles d'organisation, Thèse de doctorat 2013.

<sup>31</sup> Il a fallu attendre 38ans pour que cette industrie arrive à réaliser ses capacités de production, op cité, p35

Elle s'inscrit dans cette vision qui tend à « introduire progressivement la notion d'efficacité des dépenses publiques » et « à marquer un tournant dans les rapports public-privé »<sup>32</sup> autrement dit dans le rapport de l'Etat à l'entreprise. Nous retrouvons dans le choix du partenariat public – privé les grands principes des théoriciens de l'efficacité X, qui soutiennent que la privatisation « pourrait contribuer à réduire de manière substantielle les sources d'inefficacité dans les entreprises publiques, leur permettant ainsi de renouer avec la performance et la compétitivité, et les principes de la théorie des choix publics visant à réduire substantiellement l'intervention de l'état dans la gestion ».<sup>33</sup>

## **2.1- La démarche du P.P.P dans le secteur industriel des ciments :**

Le secteur national des ciments a fonctionné durant presque une trentaine d'année avec une moyenne d'utilisation des capacités de production de 55 à 70% de ses potentialités théoriques. Cette performance ne peut garantir à ce secteur une position concurrentielle, notamment du fait du coût moyen de production qui suit l'évolution du volume produit. C'est la recherche constante d'une optimisation des équipements de production du ciment qui explique en grande partie le choix du P.P.P comme option stratégique, et la démarche empruntée pour concrétiser ce choix.

### **2.1.1- Le principe de ce partenariat:**

Le principe de cette collaboration consiste, à retenir un des partenaires privés ayant manifesté la volonté et l'intérêt de gérer en partenariat une société de ciment, conformément à la règle qui admet un partenaire pour une société de ciment. Ce partenariat porte aussi bien sur la gouvernance de la société que sur la structure de son capital social. L'action au niveau de la

<sup>32</sup> Mme FATIHA MENTOURI Ministre Déléguée chargée de la Réforme financière ; séminaire sur les partenariats public-privé dans le financement des projets d'infrastructures, tenu à Alger le dimanche 16 Décembre 2007.

<sup>33</sup> MICHEL. A ET HASSAN.O : L'impact des privatisations sur la performance des entreprises françaises in Finance Contrôle Stratégie – Volume 10, n° 1, mars 2007, p. 6 – 37.

structure de la propriété s'effectuera à travers la cession -à un rythme progressif- d'une partie de son capital social.<sup>34</sup>

Cette cession, ne peut devenir effective que si elle est adossée à un contrat de gestion par lequel l'Etat propriétaire affiche clairement son objectif qui est la recherche de l'efficacité de ses entreprises industrielles par l'optimisation de leur équipement de production. Le partenaire éventuel sera donc, pleinement propriétaire de la société des ciments à hauteur de sa prise de participation dans le capital social, et gestionnaire aussi, soumis à l'évaluation des actionnaires. Ainsi structurer, ce partenariat semble difficile à positionner par rapport à la typologie retenue par la banque mondiale<sup>35</sup> et constitue par là un type de partenariat "non catalogué".<sup>36</sup>

La coopération dans le cadre de cette configuration, n'est que l'aboutissement d'un processus de négociation et d'entente entre les deux parties. Ce processus, engagé dans une situation d'asymétrie entre les pouvoirs formels respectifs de l'État et du partenaire privé, a permis aux deux parties de mettre en place des règles de collaboration et de comportements à même de contenir les effets de l'incertitude et de l'opportunisme ex-post nés de l'hypothèse de rationalité limitée. Cette coopération est portée juridiquement par un contrat de gestion de la société et un contrat de cession de parts sociales. Le contrat de gestion codifie ex-hanté le comportement des deux parties à la coopération dans l'objectif de minimiser le phénomène de l'anti sélection, né d'une relation d'agence conduisant à un problème principal-agent, et autorise le partenaire à acquérir une part dans le capital social de la société.

<sup>34</sup> 10% puis 35% au maximum du capital social est mise en vente selon un calendrier précis soumis à négociation

<sup>35</sup> The International Bank for Reconstruction and Développement / The World Bank.: Promotion Des Partenariats Public-Privé Africains Auprès Des Investisseurs, Guide De Préparation De Projets, 2009. La B.M recense quatre types de PPP : Management and lease contracts, concession contracts, Greenfield projects, dévestitures

<sup>36</sup> Nous n'avons pas eu à prendre connaissance d'un partenariat semblable parmi les formes qu'on a eu à traiter.

### **2.1.1.1) L'anti sélection, et rupture contractuelle.**

Le problème principal-agent dans le cas de l'expérience du secteur ciment, se pose à deux niveaux ; le premier, concerne la relation d'agence entre l'Etat et son mandataire la Société de Gestion des Participations (S.G.P), le second, quant à lui est observé au moment de l'exécution des engagements contractuels par le groupe de ciment ayant opté pour la gestion en partenariat d'une de ses sociétés. La relation d'agence créée dans ce cas-là est une relation entre le groupe de ciment concerné et le partenaire. Il n'y a aucun rapport formel entre la S.G.P et le partenaire étranger au moment de la mise en vigueur du contrat de partenariat, hormis celui où la S.G.P préside l'assemblée générale du groupe ciment auquel appartient la société en partenariat. Dans cette situation principal – agent, le phénomène de l'anti sélection se manifeste pour le mandataire à la négociation (S.G.P) à travers la difficulté d'appréhender :

- le niveau de compétence et d'expérience du partenaire potentiel ;
- l'adéquation des compétences du partenaire potentiel avec les objectifs attendus du partenariat;
- le niveau d'exigence en matière de performance, auquel le partenaire souscrit ;
- les indicateurs de mesure et d'évaluation des niveaux de performances réalisés par le partenaire lui donnant droit à la rémunération ;
- Les mécanismes permettant de décider et de libérer réellement la rémunération due contractuellement au partenaire.

Cette difficulté, traduit d'une manière claire l'environnement dans lequel le manager public exerce ses missions, et la rigidité décisionnelle qui caractérise aussi son comportement de gestionnaire public en charge du portefeuille. Elle traduit l'absence du rôle des structures de représentations diplomatiques nationales dans l'assistance et le soutien aux agents économiques nationaux face au phénomène d'anti sélection, avec tous les

effets sur les coûts de transaction que supportera l'agent économique public.

Tenant compte de toutes ces contraintes, et à la recherche d'une maximisation des conditions qui minimiseront les risques qu'il est le seul à pouvoir évaluer, le gestionnaire public a adapté une structure de gouvernance sur la base de la forme d'expression juridique de ce partenariat.

Cette forme s'articule autour de l'association de deux configurations contractuelles, l'une porte sur la cession des actions et l'autre sur la gestion de la société. C'est cette structure de gouvernance qui a donné le caractère spécifique au partenariat public-privé dans le secteur national des ciments.

## **2.2) La spécificité du P.P.P dans le secteur ciment et les arrangements structurels pour sa gouvernance.**

La plupart des cas de partenariat public-privé recensés, objet d'analyse, sont ceux réalisés dans les secteurs de transport (ports et aéroport), des grands ouvrages hydrauliques, des infrastructures routières...etc. On retrouve pratiquement les mêmes secteurs de services ayant fait objet d'une gestion en partenariat public-privé, aussi bien au Canada, qu'aux Etats unis ou en Australie.<sup>37</sup>

Ce genre de partenariat s'est élargi jusqu'à concerner le secteur de la défense national comme au Etats Unis. Le partenariat public-privé dans le secteur national des ciments est porteur de certaines spécificités<sup>38</sup>. Il présente les caractéristiques essentielles suivantes :

- Un partenariat qui concerne un secteur de production de biens matériels ;

---

<sup>37</sup> Heather Fussell et charley Beresford : Les partenariats public-privé: comprendre le défi Deuxième édition Juin 2009, p 17-19

<sup>38</sup> Hormis le partenariat pour la réalisation d'une usine de traitement de l'eau de mer à SKIKDA avec les espagnols.

- Un partenariat de gestion avec une prise de participation évolutive dans le capital social de la société en partenariat ;
- Une coopération transnationale, dans la mesure où le partenariat dans ce secteur n'est réalisé qu'avec les opérateurs économiques étrangers, non par choix mais par absence de compétences privées nationales.

Ces caractéristiques ont amené l'opérateur économique public à rechercher un modèle contractuel qui tient compte de ces particularités, et traduit la préoccupation des deux parties.<sup>39</sup>

### **2.2.1) le modèle de contrat, c'est aussi une particularité de ce partenariat public –privé.**

Le modèle retenu, consiste en un contrat de cession (vente) d'une partie (10%) du capital social de la société de ciments avec l'objectif que ce niveau de cession puisse atteindre un maximum de 35%, lorsque tous les engagements - (de bonne gouvernance de la société et de paiement effectif du montant de la cession au profit du trésor public)- contractuels du partenaire privé seront réalisés. Cette condition, diffère l'acquisition du tiers du capital social de la société, et institue par-là les conditions d'une minimisation des risques ex-post en adossant le contrat de transfert effectif de la propriété à un contrat de management.

L'originalité de cette forme de partenariat réside dans cette juxtaposition des deux contrats, avec une répartition claire des pouvoirs de chaque partenaire, de ses obligations et de son champ d'action. Or, en vertu du principe de la rationalité limitée, il est inimaginable de prétendre prévoir dans un contrat l'ensemble des cas de divergences qui peuvent surgir lors de son exécution, d'autant plus qu'il s'agisse de deux contrats interdépendants. Cette difficulté a inspiré un arrangement structurel particulier adapté à cette situation, consacré par les documents légaux qui matérialisent cette transaction.

---

<sup>39</sup> Daniel Alain Dagenais Lavery, de Billy intitulé : Choisir un type de contrat pour la construction in : [www.cebq.org/documents](http://www.cebq.org/documents)

### **2.2.2) L'arrangement structurel, en quoi consiste –t-il ?**

L'arrangement structurel en question, consiste à prévoir un siège pour le partenaire étranger dans le conseil d'administration de la société, alors que sa prise de participation initiale (10 %), ne lui donne pas ce privilège en référence au code de commerce,<sup>40</sup> ce qui a produit une nouvelle relation d'agence, qui constitue la seconde particularité de ce partenariat.

L'importance de cette particularité est à considérer par rapport aux missions et prérogatives légales de tout conseil d'administration. Elle se manifeste à travers une nouvelle relation d'agence née du rôle du partenaire privé qui, en vertu du contrat d'acquisition d'une part du capital social, agit en qualité de "principal" en assemblée générale de la société, et en vertu du contrat de management agit en qualité "d'agent" siégeant au conseil d'administration, et de manager de la société. C'est cette qualité "d'agent" siégeant au conseil d'administration qui constitue une particularité, dans la mesure où le niveau de prise de participation dans le capital social de la société en participation (10% du capital) ne donne pas droit à un siège au conseil d'administration. Ainsi structuré, ce partenariat semble difficile à positionner par rapport à la typologie retenue par la banque mondiale et nous autorise à confirmer encore une fois qu'il s'agit d'un type de partenariat "non catalogué".

### **2.2.3) L'adaptation organisationnelle**

L'adaptation organisationnelle à l'origine de cette nouvelle relation d'agence, a suscité une autre adaptation organisationnelle au niveau des groupes des ciments concernés par le partenariat, avec des coûts de transaction ex-post totalement à leur charge.

Cette adaptation organisationnelle mise en place par les groupes de ciments, au-delà de son efficacité ou non, ne peut se substituer au conseil d'administration de la société en partenariat dans lequel le partenaire siège. Ce conseil d'administration, demeure le seul organe légalement autorisé à

---

<sup>40</sup> L'article 619 du code de commerce modifié et complété, est clair sur ce point.

décider sur les points liés à l'exécution des engagements du partenaire au titre du contrat de gestion ; nous citerons à titre d'exemple ce qui suit :

- La validation du plan d'investissement établi par le partenaire et son mode de financement ;
- La validation du niveau de la production réalisée ;
- La validation des méthodes et des techniques de mesure des performances réalisées par le partenaire, et le niveau de rémunération auquel il ouvre droit ;
- L'autorisation et la forme de paiement effectif de la rémunération ;
- La politique de distribution des dividendes ;
- Le règlement des litiges nés de l'interprétation des clauses contractuelles ;
- La validation du budget de la société et des modes de son financement.

Il se trouve que, le mandat d'administrateur que le partenaire détient l'autorise à siéger dans le conseil d'administration de la société en partenariat, et à exprimer un avis sur les résolutions prises ayant trait à l'exécution de ses engagements contractuels dont il est responsable au vue du contrat de gestion. Les résolutions prises dans ce cas de figure ne peuvent être prises qu'à l'unanimité, afin de réduire les risques de conflits pouvant amener à une rupture contractuelle.

D'ailleurs, plusieurs séances de conseil d'administration sont restées ouvertes jusqu'à ce que la société de gestion des participations (S G P) intervienne comme modérateur, et ce, sans aucune autorité sur le partenaire, pour permettre aux deux parties d'arriver à un consensus sur certains des points d'ordre du jour. L'adaptation organisationnelle opérée par les groupes de ciments a porté également sur les structures opérationnelles du fait de la nouvelle relation d'agence générée par le mandat d'administrateur du partenaire étranger.

### **2.3) Une structure organisationnelle adaptée à la nouvelle relation d'agence**

La nouvelle relation d'agence, rend plus contraignantes pour les groupes de ciments les missions de mise en œuvre, de contrôle et d'évaluation du partenaire privé en sa qualité de manager. La prise en charge de ces missions, a généré des coûts de transaction ex-post que seuls les groupes ciment concernés ont supporté. Ces coûts de transaction sont la conséquence d'un dispositif organisationnel sous forme de :

- Mise en place d'une structure organisationnelle de rang de division chargée du partenariat et de la privatisation ;
- Création de comité de suivi des réalisations des engagements contractuels ;
- Contractualisation avec des organismes spécialisés dans l'évaluation technique des rendements des équipements de production ;
- Création de comité d'évaluation et de mesure des performances physiques réalisées par le partenaire privé en qualité de gestionnaire.

D'autres coûts ex-post non quantifiés et non valorisés mais réels, viennent se greffer à ceux déjà énoncés. Il s'agit des coûts nés des reports fréquents du vote des résolutions par le conseil d'administration du fait de la présence du partenaire privé en qualité d'administrateur.

Le partenaire ne peut avaliser une résolution qui va à l'encontre de ses intérêts, d'autant plus que le vote à la majorité, dans les conditions de prise de participation initiales du partenaire s'apparente à un contentieux, qui ne peut être qu'en faveur du partenaire privé devant les juridictions internationales, en référence à sa prise de participation minoritaire.

Ces coûts ex-post, approchés essentiellement en termes de carence dans l'exploitation des équipements de production, se traduisant par un déficit d'offre de ciment, sont constatés dans certaines sociétés de ciment, ce qui a amené à envisager une rupture contractuelle.

## **2.4) L'impact du partenariat sur l'efficacité des sociétés de ciments :**

Les arrangements organisationnels et structurels mis en place par les groupes de ciments pour gérer efficacement le partenariat n'ont pas eu raison des dysfonctionnements constatés sur le processus décisionnel interne des sociétés en participation et sur leur efficacité. Les structures internes des sociétés filiales en participation se devaient d'inscrire leur action selon la logique de gestion du partenaire, qui, incontestablement était opposée à celle ayant dominée le mode de gouvernance de l'entreprise publique.

Deux modes de gouvernance cohabitent dans la société en participation : l'un traduit par le partenaire étranger en qualité de manager, et l'autre, véhiculé par les différentes procédures de l'entreprise publique ayant survécus à la négociation. La plus perceptible de ces procédures est la convention collective comme outil de gestion des ressources humaines, ou l'obligation de son maintien en vigueur et dans toute sa forme constitue une disposition contractuelle.

Le partenaire étranger n'avait donc aucun pouvoir sur la politique des salaires, de l'emploi ou la politique sociale de la société, tout comme il n'a aucun pouvoir sur la politique de commercialisation du produit ciment.

Cette dualité est à l'origine du transfert des divergences constatées au niveau des différents conseils d'administration des sociétés en participation, vers les sièges des groupes ciment en leur qualité d'actionnaire majoritaire, mais le plus souvent la solution revient à la société de gestion de participation (S.G.P) qui intervient comme modérateur et non comme propriétaire, dans la mesure où la seule partie reconnue par le partenaire est la société avec laquelle le contrat a été signé.

Ce point a été très bien mis en valeur par des partenaires économiques, qui ont réussi dans certains des cas à reconfigurer le contrat lui-même en leur faveur. Quant aux structures des groupes concernés (D.G-actionnaire majoritaire), elles ne jouissaient pas de l'autorité suffisante pour agir en qualité de propriétaire, et procéder à des réajustements décisionnels

opportuns. Leur seule motivation était l'interprétation pouvant être faite d'un score qui aura à s'écarter de l'objectif physique contractuel, car la performance globale autre que physique dans l'entreprise publique, n'a pas de référence de mesure que celle des institutions judiciaires.

## **2.5) l'apport du propriétaire (SGP) pour une efficacité du partenariat dans le secteur national des ciments!**

Les objectifs étant définis contractuellement et les rapports entre les sociétés filiales, les groupes de ciment, et les SGP sont réglementés par le code de commerce et les statuts des sociétés ; l'efficacité du partenariat dans le secteur national des ciments ne dépend donc que des administrateurs mandatés à l'effet de participer à la gouvernance de la société en partenariat , nonobstant les risques individuels qu'ils courent, lorsque l'appréciation des résolutions qu'ils prennent est faite en fonction d'un schéma de lecture autre qu'économique. Dans ce cas, la performance réalisée ne plaidera pas leur cause.

Les administrateurs siégeant en conseil d'administration des sociétés en partenariat ne sont jamais assistés par le propriétaire (SGP), et n'agissent qu'en fonction d'une valeur d'usage se rapportant au risque encouru en se référant à leur savoir. La S.G.P par contre, en qualité de propriétaire n'inscrit son intervention que par rapport aux indicateurs d'évaluation auxquels ses dirigeants sont soumis, qui font du nombre de partenariat réalisé, un indicateur important pour leur rémunération variable décidée par leur assemblée générale.

Dans les cas du partenariat public-privé, c'est l'Etat qui doit être impliqué davantage que les entreprises, combien même que pour « simplifier son implication l'Etat accepte un contrat qui définit les modes de gestion et de gouvernance »<sup>41</sup>, hors le P.P.P dans le secteur ciment va au-delà de la gouvernance. Ce partenariat qui s'apparente à un B.O.T( Built-

---

<sup>41</sup> T .HAFSI, Partenariats public-privé et management de la complexité : les nouveaux défis de l'Etat in Revue française d'administration publique 2009/2 - n° 130, p337-348

Opérate-Transfer) ne l'est pas, puisqu'il porte aussi bien sur la gestion et la gouvernance que sur la cession en toute propriété d'une part du capital social de la société en partenariat. Ce cas est unique, dans la mesure où il confère au partenaire privé un pouvoir de contrôle de la décision stratégique de la société, puisqu'il siège au conseil d'administration de la société en partenariat, avec seulement une prise de participation minimale initiale de (10%). Ainsi conçu, ce type de partenariat transfère toutes les responsabilités de la gestion aux entreprises, alors que les institutions économiques ayant été mandatées pour sa concrétisation, à savoir les S.G.P n'inscrivent leur intervention que par rapport aux indicateurs d'évaluation auxquels leurs dirigeants sont soumis. Le nombre de partenariat réalisé, constitue un des indicateurs importants pour leur rémunération variable décidée par leur assemblée générale. Le statut de propriétaire – détenteur du portefeuille ciment-, que cette institution (**SGP**) détient de l'Etat, ne se manifeste auprès des administrateurs siégeant dans les différents conseils d'administration, qu'à l'occasion des renouvellements de leur mandats.

Ce statut, aurait gagné en efficacité s'il s'est manifesté auprès des administrateurs par la détermination d'une ligne de conduite traduisant les préoccupations d'ordre macro-économiques et portant notamment sur la politique industrielle, la politique de répartition des dividendes, la politique des prix et de la fiscalité. C'est par rapport à ces questions que les administrateurs doivent être assistés et évalués par les dirigeants du centre d'activité stratégique (**SGP**).<sup>42</sup>

Ces dirigeants, doivent prendre en charge la formulation et la mise en application de la stratégie d'affaire de tous les partenariats publics- privés concernés, ce qui n'a nullement été le cas.

Finalement, ce qui peut être aisément constaté, est que les changements d'attitudes managériaux<sup>43</sup> espérés depuis les réformes

---

<sup>42</sup> T. HAFSI, op. cité, p18

<sup>43</sup> BOUTALEB Kouider, La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie », Université de Tlemcen

économiques, dans le cadre de la gouvernance, sont de plus en plus rigides au fur et à mesure qu'on progresse dans la hiérarchie organisationnelle de l'entreprise publique, ce qui affecte la décision de gestion dans sa forme et dans sa pertinence.

Ainsi, les mutations comportementales de ceux qui assurent la fonction de "manager" ne peuvent être uniquement le produit de dispositifs législatifs nouveaux ou actualisé aussi nécessaire soit –il, c'est de l'attitude de l'Etat en tant que propriétaire dont dépend l'efficacité des entreprises publique en partenariat ou non. La rupture, tardive,<sup>44</sup> suggérée de certains cas de partenariats dans le secteur national des ciments, ne traduit-elle pas d'une manière claire le fossé qui existe entre les administrateurs et leurs mandants, (S.G.P), qui représentent l'Etat ?

### **Conclusion:**

Le constat qui ressort de tableau suivant, à première vue, est que les formes de privatisation ou l'Etat n'a pas de pouvoir sur la gestion et sur les actifs de l'entreprise représentent 82% de l'ensemble des opérations de privatisation, par contre le nombre de partenariats ou la prise de participation de l'Etat est majoritaire ne représentent que 3% de ce nombre. Le partenariat dans le secteur national des ciments est compris dans ce taux.

Ce type de partenariat, suppose que la décision dans toutes ses formes revient à l'actionnaire majoritaire en l'occurrence l'Etat, ce qui n'a pas été observé au niveau du secteur national des ciments. C'est une des particularités de ce partenariat, déjà exposée dans le corps de cet article. Cette particularité, sous l'effet de contraintes juridiques, nées de la coexistence de deux contrats interdépendants (de gouvernance et de

---

<sup>44</sup> Les coûts de transaction ex-post (déficit en production de ciment – énergie – réduction des revenus fiscaux - dépenses directes sous formes de réunions et de salaires important aux managers.....) sont supportés en bout de chaîne par l'économie nationale.

cession)et organisationnelle nées d'un style de gestion privé avec un autre public, a généré un certain nombre de conflits entre les parties que les arrangements organisationnels décidés par les groupes de ciment, n'ont pas pu contenir.

**Tableau N°1 : Le nombre de privatisation réalisé, de 2001 à 2008 toutes formes confondues**

| Années                | 2001                    | 2002      | 2003      | 2004      | 2005       | 2006       | 2007       | 2008      | TOTAL      |
|-----------------------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|-----------|------------|
| Mode de Privatisation | Nombre de privatisation |           |           |           |            |            |            |           |            |
| Priv totale           | -                       | 1         | 5         | 7         | 50         | 62         | 68         | 18        | 210        |
| Priv part>50%         | -                       | -         | 1         | 2         | 11         | 12         | 7          | 1         | 34         |
| Priv part<50%         | -                       | -         | -         | 3         | 1          | 1          | 6          | 2         | 13         |
| Reprisalar            |                         |           | 8         | 23        | 29         | 9          | 0          | 7         | 76         |
| Partena (J-V)         | 5                       | 3         | 4         | 10        | 4          | 2          | 9          | 1         | 38         |
| Ces actReppriv        | 1                       | 1         | 2         | 13        | 18         | 30         | 20         | 7         | 91         |
| <b>Total</b>          | <b>06</b>               | <b>05</b> | <b>20</b> | <b>58</b> | <b>113</b> | <b>116</b> | <b>110</b> | <b>36</b> | <b>458</b> |

**Source:** document de la direction générale de la gestion du secteur public marchand du 24/09/2008 Le processus de la privatisation en Algérie : stratégie, bilan et perspectives par Hocine BENDIFF

Parmi ces conflits, ceux, se rapportant aux politiques de gestion des ressources humaines, de choix technologique, de politique commerciale, de politique de répartition des dividendes, constituent les plus invoqués par les deux parties à travers les différents supports de communication : correspondances, rapports moraux et de gestion, réunion de coordination.....etc, des différentes sociétés en partenariat. La réussite d'un

partenariat public-privé, à la lumière des observations empiriques faites sur le secteur ciment, nous semble fortement dépendante d'un certain nombre de points que nous présenterons comme suit :

1. Le processus de négociation, qui comprend notamment :

- **La forme de sélection du partenaire à la négociation.** Lorsque cette forme est de gré à gré,<sup>45</sup> sous-tend souvent auprès de l'équipe de négociation, une préférence du propriétaire. Cette "illusion" influe sur l'efficacité du groupe de négociation ;
- **Les rapports entre les membres du groupe de négociation** gagneront en efficacité s'ils s'inscrivent d'avantage dans une logique de coordination que celle d'une logique d'autorité assurée par un « chef ». La décision doit être collégiale, et nullement hiérarchique. Elle doit être le résultat d'un consensus ;
- **La mise en confiance**, les assurances, par rapport aux risques nés d'une asymétrie informationnelle, encourus par le groupe de négociation, sont à matérialiser par un dispositif réglementaire, voire, légal sécurisant le groupe de négociation.

2. Une matérialisation des objectifs attendus de la négociation avec le partenaire par un document engageant clairement le propriétaire. Ce document, permettra à ses mandataires (SGP et groupe de négociation) de construire leur stratégie de négociation et rendra plus objective l'évaluation de l'efficacité des négociateurs.

Le contrat signé, sa mise en vigueur qui n'était auparavant<sup>46</sup> que du ressort des groupes ciment dont relevait la société en partenariat, doit concerner également le mandataire de l'Etat faisant rôle de propriétaire, et ce quelque soit sa forme juridique. Ce qui n'est pas le cas, exception faite de l'aval donné lorsqu'il s'agit de donner des mandats d'administrateurs pour siéger au conseil d'administration de la société en partenariat.

<sup>45</sup> Cette forme, dans le cas d'espèce relève des pouvoirs de l'Etat et toujours confirmée par une résolution du conseil de participation de l'Etat (C.P.E).

<sup>46</sup> Les quatre groupes de ciment ont été dissous en 2010.

La relation mandant - mandataire est à gérer selon un dispositif organisationnel approprié permettant aux administrateurs d'intervenir lors des votes des résolutions selon les directives du propriétaire, elles-mêmes inscrites dans le cadre d'une approche stratégique sectorielle cohérente. Il se trouve que les seules résolutions qui intéressent le propriétaire, à l'occasion de l'examen annuel des comptes sont celles se rapportant aux tantièmes des administrateurs, ou aux dividendes<sup>47</sup> qui lui reviennent, alors que les conditions de formation de ces dividendes sont à chercher dans le style de gouvernance, durant toute l'année. Ainsi la problématique du rapport de l'efficacité des institutions intermédiaires dans le cadre de la politique de partenariat public-privé ne demeure –telle pas entière, et toujours d'actualité ?

### **Bibliographie :**

1. AMAR Anne et BERTHIER Ludovic, Le nouveau management public: avantages et limites, Revue du RECEMAP, Décembre 2007
2. BOUTALEB Kouider: La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie », Université de Tlemcen
3. Brinkerhoff J. M (2002), un partenariat gouvernemental à but non lucratif : un cadre de définition.
4. Bruno Ventelou, Chercheur au CNRS : Les grands courants Nouveaux keynésiens, nouveaux classiques: vers une nouvelle synthèse ? In Cahiers français n° 363.
5. Denis Clerc, 2007, « Les nouveaux keynésiens », Alternatives économiques Pratique, n°31, Novembre 2007.
6. FREDY-HUET : Partenariat public-privé et performances ; théories et applications aux secteurs d'eaux potable en France in Thèse pour le

---

<sup>47</sup> Dans certains cas, le propriétaire – mandataire ignore jusqu'à la règle et les techniques utilisées dans la répartition, qui le mettent dans une situation où ses dividendes sont supérieurs à sa prise de participation dans le capital et n'arrive pas à expliquer cette situation et que seul les administrateurs en détiennent la vérité qui est souvent l'aboutissement d'une négociation au sein du C. A. entre les deux mandants des deux partenaires.

doctorat en sciences économiques Université de Paris 1Panthéon-Sorbonne mai 2007.

7. H.N.A. Roustoumi: Rapports sur l'autonomie des entreprises, in Les cahiers de la réforme N°01, édition ENAG éditions 1989
8. Hakam kamleh : la nouvelle organisation ferroviaire britannique : sur la frontière entre intégration et désintégration, in documents de recherche du centre d'analyse économique DR 28-05/06
9. Heather Fussell et CHARLEY Beresford : Les partenariats public-privé : comprendre le défi Deuxième édition Juin 2009.
10. HODGE G.A: Public-Private Partnerships: An International Performance Review in: Public Administration Review Volume 67, Issue 3, Article first 2000
11. J. Buchanan Et G. Tullock: le calcul du consentement, fondations logiques de la démocratie constitutionnelle".1962.
12. Leibenstein, H. (1978): « On The Basic Proposition of X-Efficiency Theory ». American Economic Review, May, 68 (2).
13. Louis. C : éditoria de la revue d'analyse comparée en administration publique, Vol. 12 n° 1 février 2005.
14. Michel Mougeot et Florence Naegelen: La Concurrence Pour Le Marché, in Revue d'économie politique 2005/6 - Vol. 115, édition Dalloz.
15. MICHEL. A ET HASSAN.O : L'impact des privatisations sur la performance des entreprises françaises in Finance Contrôle Stratégie – Volume 10, n° 1, mars 2007.
16. Mme FATIHA MENTOURI Ministre Déléguée chargée de la Réforme financière; séminaire sur les partenariats public-privé dans le financement des projets d'infrastructures, tenu à Alger le dimanche 16 Décembre 2007.
17. Moulai Ali : la performance de l'industrie national des ciments à la lumière des théories contractuelles des organisations ; thèse de doctorat soutenue avril 2013.

18. Nioche .J.P : "Management public : à la recherche de nouvelles régulations", Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1991, n° 85.
19. Nouredine. B, Joseph F, Bachir. M : les partenariats public-privé, Une forme de coordination de l'intervention publique à maîtriser par les gestionnaires d'aujourd'hui ; in revue d'analyse comparée en administration publique, VOL1N°01 Février, 2005.
20. Olivia Pouani, Crise économique de 2008 aux Etats-Unis: causes-conséquences- solutions, in Horizons économiques N°01, sept 2011.
21. Roger. Wettenahll: The rhetoric and réalité of public-private partnerships, in public organization review vol3 N°01 Mars 2003.
22. T. Hafsi : Partenariats Public-Privé Et Management De La Complexité : Les Nouveaux Défis De L'Etat, in Revue française d'administration publique N° 130, 2009.
23. The International Bank for Reconstruction and Développement / The World Bank.: Promotion Des Partenariats Public-Privé Africains Auprès des investisseurs, guide de préparation de projets, 2009. La B.M recense quatre types de PPP: Management and lease contracts, concession contracts, Greenfield projects, dévestitures.
24. Yousef benabdellah : relever les défis pour gagner l'avenir ; l'Algérie face à la mondialisation. décembre 2008.

**Sitographie:**

25. [www.cebq.org/documents](http://www.cebq.org/documents): Daniel Alain Dagenais Lavery, choisir un type de contrat pour la construction ;
26. [www.gnb.ca/0158](http://www.gnb.ca/0158): Le conseil canadien des sociétés public-privé ;
27. [www.trader-finance.fr](http://www.trader-finance.fr): Lexique Finance.

**Autres références :**

28. Code de commerce article 619 ;
29. La loi 88-01 portant autonomie des entreprises ;
30. Ordonnance n° 01-04 du 20 Août 2001.

**REVUE**  
**STRATEGIE ET DEVELOPPEMENT**



**Les articles rédigés  
en langue arabe**