

نحو تفعيل دور إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية  
ضيف أحمد  
أستاذ محاضر (أ) بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية  
وعلوم التسيير - جامعة الجلفة

ملخص:

يعتبر التغيير حتمية تتجه حل المؤسسات في شتى المجالات إلى تبنيه وإدارته مدفوعة بتأثير البيئة المحيطة بها، والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية معنية بالاستجابة للتغيرات الهائلة التي تحدث حولها وبالتالي لا يمكنها الوقوف ضد هذه التغيرات المتسارعة، من منطلق القاعدة التي تقول "تجدد أو تبتد"، والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية مرت بعدة تغييرات نتيجة التحول من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر، وسنتناول في هذه المداخلة تبني المؤسسة الجزائرية لإدارة التغيير ومدى نجاحه.

الكلمات المفتاحية: التغيير، إدارة التغيير، البيئة، التأهيل، المؤسسة الجزائرية.

Résumé:

Le changement est considéré come l'exigence dont la majorité des entreprise étirant dans les différents domaines vont l'adapter et la gérer, sous proche et lointain l'influence de l'environnement; sous cette optique l'entreprise économie algérienne est impliquée pour répondre aux changements majeurs que se produisent autour d'elle sons s'opposer à ces derniers qui s'accélèrent, de tent "on se renouvelle, ou on disperse".

L'entreprise économie algérienne à traversé un par cours de changement, résultat de la mutation de l'économie algérienne qui a basculée du l'économie centralisé vers l'économie de marché, le présent papier à pour objectif de proposer comment L'économie algérienne à adapter le change, comment elle a gérés, et quel est l'ampleur de son succès.

Mots-clés: Changement, Management du Changement, L'environnement, L'habilitation, L'entreprise algérienne.

مدخل:

إن القدرة على التكيف مع التغيير أمر حيوي لمنظمات الأعمال، حيث أنه لا المؤسسات الكبيرة ولا تلك الأفضل تجهيزا هي التي تضمن التفوق والنجاح، بل هي تلك التي تتفاعل أكثر مع التغيير، والتغيير ليس غاية في حد ذاته، وإنما ضرورة للانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أحسن مما هي عليه لغرض تطوير وتعزيز قدرتها التنافسية.

نتناول من خلال هذه الورقة البحثية موضوع "إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" بالتطرق إلى مفهوم إدارة التغيير ومتطلباتها بالمؤسسة الاقتصادية، وصولاً إلى مستقبل إدارة التغيير في المؤسسة العمومية الجزائرية.

## أولاً: الإطار المفاهيمي للتغيير وإدارة التغيير

### 1-1- مفهوم التغيير:

التغيير في المنظور الإداري له عدد من التعاريف التي تذخر بها الأدبيات الإدارية، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري، وصعوبة إيجاد تعريف جامع مانع له، إذ شكل التغيير مادة دسمة للكثير من الباحثين والفقهاء والكتاب الذين حاولوا تعريفه.

وفيما يلي نعرض بعضاً من هذه التعاريف:

☞ التعريف الأول: يُعتبر تغييراً كل تحول من حال إلى حال آخر<sup>(1)</sup>، وتتجلى أبسط صور التغيير في التحول من الوضع الحالي الذي نحن بصددده إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة.<sup>(2)</sup>

☞ التعريف الثاني: يعرف التغيير بأنه: "السعي إلى التحول من وضع قائم إلى حالة أفضل، وتوظيف الأدوات والتقنيات الشائعة من أجل هذا التحول بما فيها تبسيط الإجراءات وتغيير الهياكل التنظيمية وتطبيق الجودة الشاملة وبحوث العمل والإدارة بالأهداف".<sup>(3)</sup>

☞ التعريف الثالث: "هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة، طريقة توجيههم، التفاعل في قلب المنظمة ومع محيط العمل لتقليد وتنفيذ المسؤوليات".<sup>(4)</sup>

☞ التعريف الرابع: التغيير "هو عبارة عن تحولات وتغييرات في الظواهر المحيطة، في صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات، إما في البيئة المحيطة أو في الفرد أو الجماعات أو المجتمع أو التفاعل بينهما جميعاً".<sup>(5)</sup>

☞ التعريف الخامس: يمكن أن يعرف التغيير بأنه: "العملية (أو العمليات) التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة وذلك من خلال تفجير إمكانياتها وهو أمر يحتاج إلى نظام متكامل للحماس المخطط، وهذه العملية (التغيير) قد تستغرق سنين عديدة، أو لا تستغرق إلا أياماً معدودات".<sup>(6)</sup>

☞ التعريف السادس: التغيير هو عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل.<sup>(7)</sup>

هناك تعدد في تعاريف التغيير ويرجع ذلك إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها هذا الكاتب أو ذاك للتغيير، فمنهم من يعرفه من ناحية الهدف، ومنهم من يعرفه من ناحية الوسيلة أو الأداة، ومنهم من يحاول تعريفه من ناحية المدخل والمجال لإحداث التغيير، منهم من يحاول أن يعرفه بإبراز سمة أو خاصية من خصائصه.

"التغيير ما هو إلا عملية تغيير ملموسة ومخططة أو غير مخططة، تشمل جوانب مختلفة من المنظمة، كتغيير سلوك العاملين وإحداث التعديل في الأهداف والسياسات، كما قد يشمل الجوانب التنظيمية والتكنولوجية والثقافية وغيرها للتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وتسعى عادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود)، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل".

### 1-2- مفهوم إدارة التغيير:

يرى عالم الإدارة ستيف سميث **Steve Smith** أن إدارة التغيير هي: "عملية تحويل مؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه".<sup>(8)</sup>

ويرى الدكتور سعيد عامر أن إدارة التغيير هي: "المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور، في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار، والتفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال وخارجها، من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية، للوصول إلى الوضع المنشود".<sup>(9)</sup>

كما يرى الدكتور محمد بن يوسف النمران إدارة التغيير أمّا: "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية وزمنية)، بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود، وذلك خلال فترة محددة بأقصر وقت ممكن وأقل جهد وتكلفة على الفرد والمؤسسة".<sup>(10)</sup>

على ضوء ما تقدم نرى أن فهم وإتقان مهارة إدارة التغيير يعتبر من أساسيات التعامل مع العصر، وخاصة عند إحداث التغييرات التي تمس المؤسسة أو الأفراد، وذلك لمواجهة التحديات الكبيرة في هذا العصر الذي يتميز بسرعة الحركة وذلك لضمان استمرارية البقاء والنجاح في ظل ما يسود هذا العالم من منافسة شرسة، مما يتطلب فهماً خاصاً لعملية التغيير وأسبابها وعناصرها والمبادئ السليمة التي تقوم عليها، وهو ما سنتعرض لاحقاً.

### 1-3- الأسس والمبادئ العامة لإدارة التغيير:

تتبلور أسس ومرتكزات إدارة التغيير في المفاهيم الرئيسية التالية:<sup>(11)</sup>

- إدارة التغيير ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة يتم تفعيله بطريقة فورية ومتناسقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات.
- التغيير حقيقة ثابتة في نظام الأعمال المعاصر -وفي نظام الحياة عموماً- ينبغي أخذه في الاعتبار بصفة دائمة وليس على أنه استثناء أو عارض قد لا يتكرر.
- تتوقف فعالية التغيير على وضوح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وكفاءة القيادة الإدارية في سرعة تحليل الموقف واستكشاف بوادر ومؤشرات الحركة الداعية إلى التغيير.
- عملية التغيير هي في حقيقة الأمر نوع من التعديل لسلوك طوائف مختلفة من الأفراد سواء من العاملين بالمنظمة أو من المتعاملين معها.
- المبادرة بالفعل والمرونة التنظيمية أساسان محوريان في تهيئة فرص نجاح التغيير.
- ينبغي تنسيق مبادرات التغيير كجزء من البناء الإستراتيجي للمنظمة، وليس باعتباره إجراءً منفصلاً عنه.
- تطوير وتفعيل مجموعة من المقاييس للتعرف على حالات التغيير وآثاره وتقويم نتائجه أساس مهم في إدارة التغيير.
- تتعدد بدائل التغيير وإستراتيجياته حسب اختلاف المواقف، لذا يكون التفكير الإستراتيجي هو المنهجية المناسبة في إدارة التغيير.

- تعتمد خطة التغيير الفعالة على عناصر سلوكية تتعلق بتمكين العاملين للمساهمة في إدارة التغيير، والقيادة القادرة على الاتصال والتواصل وتنمية الاتصالات بين كافة المشاركين في خطة التغيير.
- يتخذ الإطار الفكري الجديد لإدارة التغيير شكل نظام مفتوح.

#### 1-4- أهداف التغيير:

- إن منظمات الأعمال تخطط وتدرس التغيير من أجل مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، وباختصار فإن الأهداف الأساسية للتغيير يمكن حصرها كما يلي:
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تحقيق المواءمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة؛
  - ابتكار الأوضاع التنظيمية الحالية وتطويرها، والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية؛
  - تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها المنشودة بفعالية؛
  - التوسع والانتشار؛
  - الارتقاء بمستوى جودة الخدمة ورضا المواطنين والمجتمع.

#### 1-5- أسباب التغيير:

لا يحدث التغيير في أي منظمة من فراغ أو من عدم، بل يكون مدفوعاً بقوى ما أو ناتجاً عن سبب ما أو يمكن أن يتم التغيير في العادة إما باقتناص فرصة سائحة والاستفادة منها أو توقع مشكلة أو أمر ما أو رد فعل أو الاستجابة لمشكلة ما، وهذه الفرص والمشاكل قد تكون داخلية نابعة من داخل المنظمة أو تكون خارجية، وستتطرق لهذه القوى والمسببات من كل فئة مع العلم أنها قد تتداخل أحياناً.

#### 1-5-1- الأسباب الخارجية:

وتتمثل في النقاط التالية:

- تعتبر العولمة من العوامل المحدثة للتغيير كما تعتبر الدعامة الأساسية للتبديلات الفجائية التي تطرأ في المجال الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي وفي الظواهر الاجتماعية كأول عوامل التغيير الخارجية.<sup>(12)</sup>
- يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة ويساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي والمعلوماتي من خلال النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة وظهور حدة المنافسة على الإنتاجية والنوعية.<sup>(13)</sup>
- المشاكل الاجتماعية وتسببها في الانشقاق والإختلالات الثقافية والقضايا الاجتماعية الجديدة التي انتشرت مؤخراً كالبطالة والصحة، فسلوك الأفراد قد تعرض لتغيرات سريعة وذلك نظراً لحدوث تغيرات في اتجاهاتهم ومداركهم ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغير الظروف البيئية المحيطة.
- التطور السريع للسلع والخدمات وسيطرة اقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي يركز على الكفاءة والفعالية والإنتاجية.

- اختراق التكنولوجيا التي تأتي بمهارات جديدة مما يتطلب من المنظمة ضرورة التغيير من أجل تحقيق التوافق بينها وبين بيئتها والسيطرة عليها أو على جزء منها لصالحها.
- التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية الكم، أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.<sup>(14)</sup>
- التغيير في ظروف السوق أو العمل المستهدف والتطور المستمر والسريع فيها ولحاجتهم (تغير الأذواق).
- بالإضافة إلى التغيرات في البيئة السياسية والتشريعية للدولة التي تنشط فيها المنظمة.<sup>(15)</sup>

## 1-5-2- الأسباب الداخلية:

- هناك تغيرات تحدث على مستوى العمل، مما يؤدي بالمنظمة بالحاجة إلى التوجه نحو رفع مستوى العامل بالتدريب المستمر، ومنحه صلاحيات أكثر من خلال التوجه نحو اللامركزية وتطوير الأساليب المتبعة من قبل الإدارة بوجود فريق قيادة حقيقي يتولى قيادة العملية التغييرية ويتحمل المسؤولية بالإضافة إلى الضبط والتنظيم الدائم وتوفير اتصالات قوية تسير وفق شبكات داخلية، ومواكبة التطورات الحديث في الأساليب الإدارية.
- عندما تمتلك المنظمة موارد زائدة، يمكنها عند ذلك إجراء المزيد من التغييرات التنظيمية. هذا النوع من التغيير التنظيمي يمكن أن يأخذ شكل الأرباح الزائدة، أو الوقت الزائد لدى الموظفين، ويمكن للأرباح الزائدة للمنظمات أو لمواردها أن تمكن المنظمات من توظيفها في تشييد مراكز صحية للعاملين، أو دور حضانية للأطفال، بينما تعتمد منظمات أخرى على تقديم برامج تدريب للعاملين، أو مصادر لتطوير العمل عن طرق إجراء دورات متخصصة.<sup>(16)</sup>
- لقد أدى ازدياد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تغييرات في الأعمال، وفي المنظمات على حد سواء، وإن عملية استبدال الرقابة المباشرة على العاملين بالرقابة عن طريق الحاسوب أدت إلى توسيع نطاق إشراف المديرين، وإلى منظمات داخل هيكل تنظيمي مسطح بشكل أكبر، كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة أدت إلى بالمنظمات إلى أن تصبح أكثر وأسرع استجابة، حيث تستطيع بعض المنظمات الآن أن تطور، تُنتج، وتوزع منتجاتها في زمن قصير جداً مقارنة مع ما كان يتطلب ذلك من زمن في السابق.
- من الممكن أن تتضمن القوى الداخلية عوامل تنظيمية أو إجرائية أو سلوكية، فقد يتعلق العنصر التنظيمي بمشكلة نقل المعلومات من قمة المنظمة إلى مستوياتها الدنيا، كما يظهر العامل السلوكي في العجز في تحقيق الاتصال الفعال.
- العوامل الإجرائية فقد تنشأ من الفشل في اتخاذ القرارات، أو تأخر في وصول المعلومات (الاتصال) أو عدم فعالية الأسلوب القيادي، ومن أمثلة الفشل البارزة في اتخاذ القرار نجد: عدم قيام أحد المديرين بطلب المساعدة الفنية من مدير آخر بسبب المنافسة (الغيرة) بحيث من الممكن الوصول إلى قرار بدون التعاون إلا أن هذا الوضع ليس الأفضل لاتخاذ القرارات.
- تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير وتطوير تنظيمي في المنظمة.<sup>(17)</sup>

## ثانياً: متطلبات إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية

### 2-1- شروط نجاح إدارة التغيير في المؤسسة العمومية:

- يتوقف نجاح المؤسسة العمومية في إدارة التغيير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة والتي منها: (18)
- العولمة المتزايدة: حيث يزداد اتساع دائرة العولمة، وانتشار وسائل الاتصالات والمعلومات وتعميم الخدمات واختراق الأسواق، وامتداد استثمارات رؤوس الأموال، ودخول المنتجات بكل حرية.
  - التجديد التقني المتسارع: اندماج تقنيات الاتصال والمعلومات مما يفرض على أتماط الإدارة والتنظيم مواكبة نشاطات التجديد التقني، وأن تستمر بشكل متواصل لتستطيع مجاراة ذلك التغيير والابتكار الفني.
  - الاقتصاد والمجتمع الرقمي (المعلومات): يعد التجديد التقني بكافة وسائله وأدواته ضرورة لها الأولوية في جميع مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.
  - فجوة التقدم التقني: بالرغم من أهمية التقدم التقني فان الموارد المخصصة له ضئيلة ومحدودة في بعض المؤسسات العمومية أو معظمها، مما يعمق من فجوة التقدم التقني.
- ويرجع سبب فشل بعض المؤسسات في التغيير وإدارته إلى: (19)
- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي فالمؤسسة الراضية عن نفسها لا تحشد الجهود اللازمة لإحداث التغيير.
  - غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد.
  - إنعدام الرؤية.
  - العقبان الإدارية: التغيير الكبير يتطلب عمالاً من عدد كبير من الأفراد، وتفشل العديد من المبادرات بسبب العقبان والمتمثلة أساساً في بيروقراطية المؤسسة، ووجود مراكز قوى تعارض التغيير.
  - عدم تحقيق نجاحات في الأجل القصير مما يجعل الأفراد يفقدون الإيمان وينضمون إلى صفوف مقاومة التغيير.
  - عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة الشركة، وترسخه فيها سوف يؤدي إلى موته في المهد.

### 2-2- التغيير في مرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق:

إن انتهاز الجزائر لسياسات التعديل الهيكلي في إطار الإصلاحات الاقتصادية كان يهدف بالأساس إلى الانتقال إلى اقتصاد السوق، الأمر الذي يترتب عليه مواجهة المؤسسات لظروف جديدة من بينها تحرير التجارة، مما يعني سيادة المنافسة في معظم الميادين الاقتصادية سواء بالنسبة للقطاع العمومي أو الخاص، وعلى مستوى السوق المحلية والدولية على حد سواء.

إن تفعيل هذا التوجه الجديد أفرز عملية انفتاح السوق الوطنية على المنافسة الأجنبية، الأمر الذي أثر على مختلف سياسات المؤسسة الجزائرية، نظراً لأن أغلب المؤسسات (العمومية والخاصة) يطبع عليها التصور الإنتاجي والبيعي، وفي الوقت نفسه هناك غياب شبه كلي لثقافة التسويق الحديث، ومن ثم تركيز كل الجهود على العرض، دون الأخذ بعين الاعتبار لحاجات ورغبات المستهلك أو المستعمل، مهملة بذلك عنصر البحث عن رضا الزبون. (20)

وفي ظل سيادة ثقافة العرض على حساب ثقافة التسويق المعاصر التي تعتبر المستهلك والمجتمع هو نقطة البداية في تخطيط أنشطة المؤسسة، فقد أدى هذا إلى انخفاض الطلب على منتجات أغلب المؤسسات، نتيجة لشدة المنافسة من جهة، ومن جهة

أخرى عدم امتلاك القدرة التنافسية، مما أدى إلى حرمان المؤسسة الجزائرية من الحصول على مزايا تنافسية، لتجد معظم المؤسسات في النهاية نفسها أنها تنتج منتجات ليست ذات جودة، وأسعارها مرتفعة نسبياً، ولالإشارة استطاعت بعض المؤسسات تحقيق ميزة تنافسية لأنها تبنت إستراتيجية التكيف مع محيطها الجديد، وانتهجت سبيل التحسين المستمر لمنتجاتها.

وإذا كانت المؤسسات العمومية الجزائرية في معظمها تتجه إلى الاهتمام بالإنتاج وزيادة الكميات المنتجة إذا كانت اقتصادية وزيادة المرافق دون مراعاة النوعية إذا كانت خدمية، ودون مراعاة لمتطلبات السوق ورغبة العملاء، فإنه يكون مقبولاً عندما كانت الجزائر تعيش في ظل الاقتصاد الموجه، الذي لم تواجه فيه المؤسسات أي منافسة، حيث كانت البيئة الاقتصادية والمؤسسية مبنية على ذلك، تتميز فيها الأسواق بمزيج من الندرة والاحتكار أي ما يعرف اقتصادياً بسوق الباعة، فإنه في ضوء تحول البلاد نحو اقتصاد السوق وعودة الأسواق واحتدام المنافسة المحلية والدولية، والوفرة النسبية للمنتجات كما ونوعاً في كثير من الأسواق في السنوات الأخيرة، وأيضاً في ضوء التطورات في بني الطلب وفي عادات شراء المستهلكين الجزائريين، أصبح من العسير على هذه المؤسسات أن تستمر في العيش مغلقة على نفسها وتتجاهل مبدأ الاقتراب من الزبائن لإشباع حاجاتهم وتوقع رغباتهم الذي هو أهم مبادئ الإدارة الحديثة.

وأكثر ما تحتاج إليه المؤسسات الجزائرية في ظل المشهد الاقتصادي الجديد، الذي أوجد الظروف المناسبة لممارسة التسويق، هو العمل على الانتقال من فلسفة التسيير التي يحكمها منطق الإنتاج إلى أخرى يحكمها منطق التسويق. ويبدو أن كثيراً من المؤسسات الجزائرية النشطة في القطاعات الأكثر تنافسية بدأت تنظف إلى الأهمية الإستراتيجية للتسويق ومساهمته في نموها وتطورها، بل دليل أن بعضها صارت ترفع شعار خدمة الزبون، وبعضها سارعت إلى إنشاء أقسام للتسويق وبعضها الآخر استبدلت هيكلها التجارية والبيعية السابقة بأخرى تحمل صراحة اسم التسويق والاتصالات، وهو ما يعني إجراء التغيير اللازم في المؤسسة العمومية. (21)

لكن تنامي الوعي بأهمية التسويق وبمساهمته، لئن كان الخطوة الأولى في الاتجاه الصحيح، يظل غير كاف لأن التحدي الكبير لا يكمن في إنشاء قسم للتسويق أو في ترديد شعارات براقية من قبيل "إننا في خدمة الزبون" أو "الزبون سبب وجودنا" بقدر ما يكمن في تحويل الفلسفة والمبادئ التي يقوم عليها التوجه الإداري إلى ممارسات و سلوكيات فعلية لدى كل الأفراد في المؤسسة.

غير أن المؤسسات العمومية الجزائرية تواجه تحديات كبيرة ناجمة من جهة عن إرث نظام اقتصادي مثقل بالمشاكل يتطلب حلها وتغييرها بعض الحكمة والصبر، ومن جهة ثانية أن النظام العالمي الجديد لا يترك فرصة للمؤسسات التي تقف موقف المتفرج من التغييرات الهائلة والمتسارعة، فالكثير من المؤسسات الإنتاجية تعاني من مشكل تراجع مبيعاتها بسبب تدني جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، مما نتج عنه تدهور أوضاعها وإفلاس الكثير منها، كما أنها فقدت صلاحيتها بالسوق، فهي تعرف كل شيء عن منتجاتها وتكاد تجهل كل شيء عن زبائنها وعن رغباتهم وتوقعاتهم ودوافع شرائهم، هذه المؤسسات لا تعمل من منظور الخدمة والجودة بالمفهوم الواسع للكلمة ولا تنفق بسخاء على تدريب وتطوير الأفراد لديها، والنتيجة هي عدم القدرة على المنافسة والتهديد بالتصفية.

أما المشكلة التي تعاني منها هي انعدام الربحية مما أضطر الكثير من المؤسسات الجزائرية خاصة العمومية منها لإتباع إستراتيجية دفاعية ركزت فيها كثيراً على ترشيد النفقات على اعتبار أن ترشيد استخدام الموارد سيؤدي إلى تحسين هوامش الربح، ولكن انعدام

الربحية أو تدنيها استمر في كثير من المؤسسات حتى بعد إعادة هيكلتها مما يعني أن المشكلة بالنسبة لعدد منها لا تكمن في نقص "الإنتاج بكفاءة" بقدر ما تكمن في عدم "إنتاج ما هو مطلوب" في السوق، أي في إستراتيجيتها وعدم التكيف مع معطيات المحيط الجديدة، وعدم تبني التغيير الشامل كمنهج لعبور المؤسسة إلى عالم النجاح.

كما تواجه العديد من المؤسسات العمومية الجزائرية أسواقا تتطور بسرعة تحت تأثير عوامل عديدة منها التطورات في المنظومة الاجتماعية والاقتصادية والتشريعية، التطور التكنولوجي، والمتغيرات الثقافية وأنماط الحياة، وهذه التحولات تمارس ضغوطا على المؤسسات الجزائرية و ترغمها على تطوير قدراتها للاستجابة لهذه التحولات من خلال الانفتاح أكثر على بيئتها والتخلي باليقظة لمتابعة التغيرات الحاصلة بالدراسة والتحليل العلمي لإبقاء نشاطات المؤسسة في توافق مع هذه التحولات، والمؤسسات التي لا تفلح في مجاراة معدل التحول في بيئتها أو تسبقه من خلال الرؤية المستقبلية إما أنها تدمر من قبل المنافسين أو أنها تتهاوى فجأة أو تتراجع.

### ثالثاً: مستقبل إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

#### 3-1-1- تأهيل المؤسسات الاقتصادية:

من أهم التساؤلات التي تطرحها عملية الانتقال إلى اقتصاد السوق هو كيف يمكن للمؤسسة مواجهة المنافسة الدولية إن لم تكن هناك عملية تأهيل للمنتوج الوطني وأنظمة المعلومات والتسيير والمحيط. ففي ظل عولمة المبادلات وترابط العلاقات الاقتصادية الوطنية مع السياسات الاقتصادية الدولية، أصبح الانشغال الهام يتمثل في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية، وذلك من خلال إعداد برنامج لتأهيلها وتأهيل المحيط الذي تنشط فيه

#### 3-1-1-1- برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

برنامج التأهيل هو عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تحث على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، ورفع أدائها الاقتصادي والمالي ليكون في نفس المستوى الدولي (وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة)، فهذا البرنامج لا يعتبر بمثابة إجراء قانوني مفروض من طرف الدولة على المؤسسات الاقتصادية، بل على هذه الأخيرة المبادرة بالانخراط في هذا البرنامج أو على الأقل المبادرة بإجراء تشخيص إستراتيجي عام من أجل معرفة مكامن الاختلالات وأسباب التعثرات، وبالتالي فإن هدف برنامج تأهيل المؤسسة الاقتصادية لا يعتبر هدفا إداريا في مجال المنتجات، والأسواق، والتمويل، والتشغيل فحسب، بل يخص أيضا كل الهيئات المؤسساتية المحيطة أو المتعاملة مع المؤسسة.

ويُعد "صندوق ترقية التنافسية الصناعية" "*le fonds de promotion de la compétitivité industrielle*" بمثابة الركيزة المالية الأساسية للأنشطة الخاصة بعملية التأهيل، وذلك من خلال إسهاماته المالية التي خصّ بها المؤسسات المعنية على شكل إعانات مالية تمثلت في الآتي: (22)

أ- مساعدات مالية للمؤسسات مخصصة لتغطية جزء من مصاريفها في إطار إعداد:

■ التشخيص الاستراتيجي الشامل ومخطط التأهيل.



- الاستثمارات المادية التي تساهم في تحسين التنافسية الصناعية.
- الاستثمارات المعنوية (البحث والتطوير، البرامج والتكوين على تطبيق برامج الإعلام الآلي وتحسين التسيير) التي تساهم في تحسين التنافسية الصناعية.

ب- مساعدات مالية هياكل الإسناد:

يتعلق الأمر هنا بمختلف المصاريف التي تندرج في إطار عمليات تحسين محيط المؤسسات الاقتصادية كالعلاقات التي تهدف إلى تحسين الجودة والخاصية الصناعية، وتحسين التكوين والبحث والتطوير، إلى جانب تحسين المعلومات الصناعية والتجارية، والسياسات والاستراتيجيات.

### 3-1-2- مستويات برنامج التأهيل:

تركز برنامج التأهيل على ثلاثة مستويات:

#### على المستوى الكلي:

يمكن تلخيص توجهات السياسة العامة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة فيما يتعلق بإعادة الهيكلة الصناعية، في النقاط التالية:

- إعداد سياسات اقتصادية تكون أساسا لبرامج الدعم والحث على رفع المستوى التأهيلي، مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة من قبل الطاقات الوطنية والدولية.
- وضع الآليات الأساسية التي تسمح للمؤسسات والهيئات والحكومة بالقيام بنشاطات على المستوى القطاعي والجزئي.
- إعداد برنامج لتأهيل المؤسسة الاقتصادية ومحيطها.
- إعداد برنامج للتحسيس والاتصال لتوضيح الرؤية لدى المتعاملين الاقتصاديين وتحديد بدقة الوسائل المتاحة لدى المؤسسات.

وتتم هذه السياسات من خلال:

أ- المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية التابعة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة مكلفة بالتنسيق وبوضع الإجراءات القانونية والمالية التابعة لصندوق ترقية التنافسية الصناعية، وتحديد الشروط التقنية والمالية والقانونية لبرنامج التأهيل.

إضافة إلى إعداد برامج تكوينية للمعنيين بهذا البرنامج

ب- تقوم اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية والتي يرأسها وزير الصناعة وإعادة الهيكلة الأمر لصندوق ترقية التنافسية الصناعية، بالبحث في قرارات المساعدة الممنوحة للمؤسسات و تمويل العمليات المرتبطة ببيئتها.

ج- صندوق ترقية التنافسية الصناعية: يساهم هذا الصندوق في تقديم المساعدات المالية للمؤسسات فيما يتعلق بمصاريف التشخيص الإستراتيجي الشامل وخطط التأهيل، وكذا المصاريف الموجهة لتحسين بيئة أعمال المؤسسات، وكل النشاطات الرامية لإعادة الاعتبار للمناطق الصناعية ومناطق النشاط، وكل الجهود الرامية لتنمية التنافسية الصناعية. (23)

#### على المستوى القطاعي:

إن نجاح أي برنامج للتأهيل مرهون بمدى قوة هياكل الأطراف المشاركة في تنفيذه (من أهم الأطراف نذكر: جمعيات أرباب العمل، الهيئات العمومية، معاهد ومراكز الموارد التكنولوجية والتجارية، هيئات التكوين المتخصص، البنوك والمؤسسات المالية، إلخ).

وبهذا، فالبرنامج يهدف إلى تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة من حيث مهامها وإمكانياتها، وتأكيد مدى كفاءتها في دعم عملية تأهيل المؤسسة وترقيتها، ومن هنا يتضح أن هدف برنامج التأهيل في هذا الإطار هو تدعيم إمكانيات الهيئات المساعدة للمؤسسة ومحيطها بما يؤدي إلى تحسين المنافسة بين المؤسسات.

وأهم الجوانب التي يمسهها برنامج التأهيل بهذا الخصوص:

أ- البنوك والمؤسسات المالية: لأنها تشكل الشريك المالي الرئيسي بالنسبة للمؤسسات، إذ يفترض أن يشمل التأهيل هذه المؤسسات ذاتها، إضافة إلى استحداث على مستواها هيكل يعنى بمساعدة المؤسسات المعنية بمسعى التأهيل، كما يجب عليها أن تحضر سياسة مرافقة هذه المؤسسات من خلال تعزيز هياكل تقييم المشاريع والمخاطر، وكذا برمجة وإعداد خطط للتكوين المتخصص موجه للإطارات.

ب- المساعدة التقنية للوكالة الوطنية لتنمية الاستثمارات ANDI: والتي حلت محل وكالة دغن وترقية الاستثمارات **APSI** بموجب الأمر 03-01 الصادر في 20 أوت 2001، فهذه الوكالة لا تختلف عن سابقتها في أهدافها وتشغيلها من خلال قيامها بـ:

▪ تنظيم دورات تكوينية حول تحليل المشاريع ودراسة جدواها وتعظيم الاختيارات التكنولوجية والاختيارات التقنو-اقتصادية.

▪ المساعدة في وضع محفظة للمشاريع المشتركة **Projets en Partenariat** من خلال إعداد برنامج نموذجي يشمل البحث عن شركاء مناسبين.

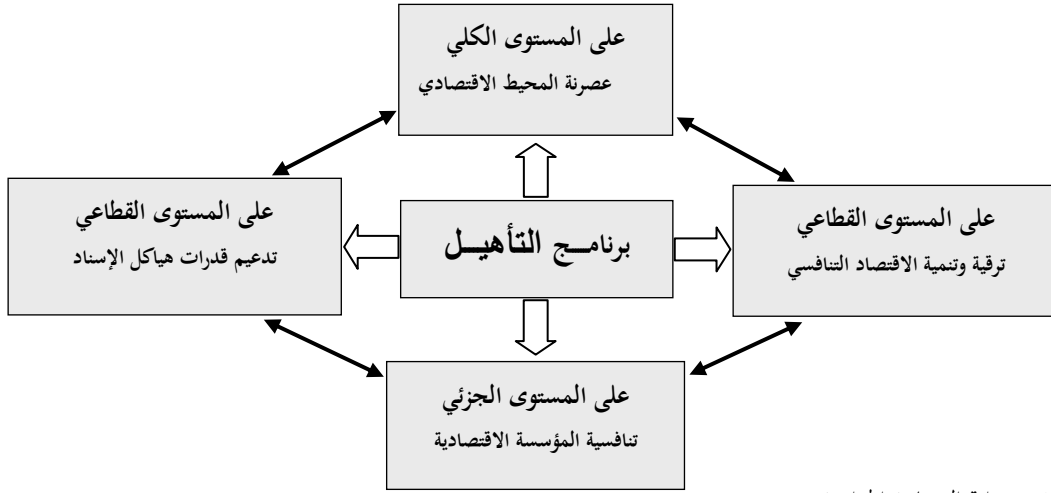
ج- هيئات تسيير المناطق الصناعية: تحتوي الجزائر على حضيرة تقدر بـ (72 منطقة صناعية) تتربع على مساحة قدرها أكثر من 14000 هكتار، وأكثر من (450 منطقة نشاط) تتربع على مساحة قدرها حوالي 7600 هكتار، وأكبر جزء من هذه الحضيرة يعاني من مشاكل وقيود متعددة ودرجات متفاوتة مما صعب من تسيير هذه المناطق وتمييتها، وهو الأمر الذي يتطلب اتخاذ إجراءات سريعة ومناسبة من أجل تفعيل هذه المناطق وتسخيرها في خدمة المؤسسات المنتجة.

د- مكاتب الدراسات: والتي يكمن تدخلها في عمليات التشخيص ووضع الإستراتيجيات، والتنظيم، ونظم المعلومات والتسيير... من خلال تكوين شراكات وتحالفات مع مكاتب الدراسات الأجنبية من أجل الحصول على المعرفة والمهارة **Le savoir-faire** المناسبة وكذا الاقتباس من المرجعيات والتجارب الناجحة.

#### ☞ على المستوى الجزئي:

إن برنامج التأهيل عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تحث على تحسين تنافسية المؤسسة، أي أن هذا البرنامج منفصل عن سياسة ترقية الاستثمارات وحماية المؤسسة التي لها صعوبات، فمن وجهة نظر المؤسسة، يعتبر برنامج التأهيل مسار تحسين دائم أو إجراء تطوري يسمح بالتنبؤ بأهم النقائص أو الصعوبات التي قد تصطدم بها المؤسسة، وبالتالي فإن هذا البرنامج لا يعتبر إجراء قانوني تفرضه الدولة على المؤسسات الاقتصادية بل على هذه الأخيرة أن تكون لها إرادة الانخراط في هذا البرنامج وما على الدولة إلا مساعدة تلك المؤسسة التي تستجيب لشروط الاستفادة ببرنامج التأهيل.<sup>(24)</sup>

الشكل (01): أهداف برنامج التأهيل



المصدر: وزارة الصناعة الجزائرية.

3-1-3- مراحل عملية التأهيل:

يمكن حصر إجراءات استفادة المؤسسة من برنامج التأهيل في مرحلتين أساسيتين هما:

☞ **المرحلة الأولى:** تتمثل في مبادرة المؤسسة بإجراء تشخيص إستراتيجي شامل (يسمح بتحديد المكانة الإستراتيجية للمؤسسة بالنسبة للمنافسة الداخلية والخارجية مخطط لتأهيلها، يرفقان مع طلب المساعدة المالية إلى صندوق ترقية التنافسية الصناعية، وبهذا يصبح للمؤسسة الحق) في إطار احترام قواعد الأحقية **les règles d'éligibilité** المحددة في وثائق وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة (للاستفادة من الإعانات المالية).

☞ **المرحلة الثانية:** بعد موافقة و تصديق اللجنة الوطنية للمنافسة الصناعية فإنه يتم منح المساعدات المالية الضرورية لمباشرة عملية التأهيل المادية /أو اللامادية وفق صيغتين اثنتين:

- **الصيغة الأولى:** تقسم الإعانة إلى ثلاثة شرائح، حيث أن الشريحة الثالثة لا يتم دفعها إلا عند نهاية عملية تنفيذ مخطط الأعمال والتي لا تتعدى سنتين بدءاً من تاريخ الإشعار بالقبول.
- **الصيغة الثانية:** يتم تقديم الإعانة المالية دفعة واحدة، حيث لا يجب أن تتعدى فترة التنفيذ سنتين.

3-1-4- التشخيص الاستراتيجي الشامل:

يعتبر قرار القيام بإعادة التأهيل خياراً طوعياً يعود للمؤسسة، وبالتالي فإن اختار مكتب الدراسات والمستشارين بهذا الخصوص يعتبر اختياراً حراً للمؤسسة المعنية، فالتشخيص يعتبر عملاً احتياطياً يقوم على التعاون بين المؤسسة ومكتب الدراسات فيما يتعلق بالاختيارات والأعمال الواجب القيام بها لتحسيد التأهيل.

كما أن طلب المؤسسة للحصول على مساعدات مالية لا بد أن يكون مرفقاً برأي البنك الذي تتعامل معه بشأن قدرتها على تعبئة الأموال الضرورية لتنفيذ برنامج تأهيلها.

### 3-1-5- تنفيذ البرنامج والحوافز المتعلقة بذلك:

إن تنفيذ برنامج التأهيل يعتبر من القرارات الداخلية للمؤسسة وبما يتلائم واحترام إجراءاتها الداخلية، كما أن المساعدات المقدمة تعتبر بمثابة منح تحفيزية ترمي إلى ترقية وتحسين التنافسية الصناعية للمؤسسات الجزائرية، وبالتالي فلا يمكن اعتبار هذا المخطط بمثابة برنامج لتقديم الدعم المالي فقط.

فهذه المنح المقدمة يجب أن تكون مصحوبة بمجموعة من النشاطات لدعم تجسيد استراتيجيات أعمال واضحة موجهة لتحقيق تنافسية مستدامة ضمن الاقتصاد العالمي الشامل، إذ تقدر المنحة المالية المقدمة للدراسة والتشخيص الشامل وإعداد مخطط التأهيل بـ: 70% من التكلفة التي حدد أعلى سقف لها بـ ثلاثة ملايين دينار جزائري.

ويمكن تنفيذ برنامج التأهيل عبر مراحل:

- المرحلة الأولى: يجب أن تكون على الأقل في حدود 30% من مبلغ الاستثمار المادي / أو اللامادي.
  - المرحلة الثانية: يجب أن تكون على الأقل في حدود 60% من مبلغ الاستثمار المادي / أو اللامادي.
- وعلى المؤسسة أن تختار جدولة تمويل هذه العملية في مرحلة واحدة، أو اثنتين، أو ثلاثة مراحل.

### 3-2- التغيير في المؤسسة الاقتصادية .. رؤية إستراتيجية:

إن عائلة المواصفات القياسية للجودة **ISO 2000** أصبحت بمثابة "تأشير" الدخول إلى الأسواق الدولية، والتي تسعى لتطويرها كثير من المؤسسات الجزائرية حالياً، تقوم على أحد أهم مبادئ التسويق وهو التركيز على الزبون، مما يعني أنه من الصعب جدا تصور أن تنجح هذه المؤسسات في تطبيق أنظمة إدارة الجودة بشكل مستمر ما لم تكن تعرف مسبقا احتياجات ورغبات الزبائن.

ورغم ذلك توجد عدة سبل لإحداث التغيير بالمؤسسات العمومية يمكن توضيح البعض منها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر، وهي: (25)

#### 🔗 التجديد:

وهو إعطاء شكل جديد قد يكون مغايراً تماماً للشكل القديم للمؤسسة، والتجديد يقوم على فكرة تبديل بعض هياكل المؤسسة وليس كل هياكلها، وذلك عن طريق الانتقال الذي يعد أقرب إلى إعادة الهيكلة ولكن بأسلوب مغاير عما هو متعارف عليه، فالمؤسسة في مرحلة التجديد قد تغير على سبيل المثال أسواقها وتوجهاتها الصناعية، وكذلك إعادة ترتيب وتنظيم وظائفها ودوائر أنشطتها وأقسامها بما فيها من مصالح، ولكنها تبقى وفيه لمهنتها وتخصصها القاعدي وقيمها المهنية ومحافظتها على صورتها في المجتمع، فالتجديد إذاً هو بخلاف السبل السابقة يصب في مسار الاتجاه الخاص بمستقبل المؤسسة.

#### 🔗 الضبط:

وهو عملية تقوم على التدخل في ميكانيزم سير عمل المؤسسة المعتاد من أجل خلق الأداء الملائم والمواقي للظرف، فالضبط، إذاً يكون بشكل متتابع وتدرجي في التعديل لقواعد الأنشطة بالمؤسسة، وللإشارة فإن الضبط، وإن كان السعي من ورائه يكمن في إصلاح الأشياء وقيادتها نحو الأحسن، فهو يقوم على الجزء لا على الكل، كما يتطلب المتابعة المستمرة سواءً كان يمس القيم المرجعية للمؤسسة أو حتى بثقافتها، فالضبط بذلك هو مهمة يومية لكل مسؤول بالمؤسسة.

## ☞ الانتقال:

فالنقل هنا معروف بالحفاظ على المؤسسة على حالها، والتغيير لا يمس سوى موقعها بنقل كل نشاطها إلى مكان آخر أو بجزء أو بأجزاء من نشاطها إلى أماكن أخرى، وقد يكون الانتقال أيضاً خاص بالموضوع (أي النشاط) بتغييره وإحلال محله بديلاً آخر مع الحفاظ على ثبات المكان، وبذلك فالتغيير بالانتقال هنا قد يكون نقل مادي أو إحلالي وهي ممارسة مشهورة لدى الشركات العالمية الكبرى.

## ☞ الشراكة:

وهو سبيل راقى من سبل التغيير، بحيث يتيح للمؤسسة فرص للتميز والتنويع، ويعطيها القوة والقدرة على التموغ على السرعة في وضع وطرح منتجات جديدة للأسواق، ويعد هذا الشكل من التغيير أنسب لتلك المؤسسات التي تتطلع إلى استخدام التكنولوجيات الرفيعة المستوى، أين ظاهرة الجودة فيها ذات أولوية ملحة في مساندة التطورات، مع الإقبال على المخاطرة، وهذا السبيل يتطلب إمكانيات معتبرة وضخمة، مما يستدعي الاعتماد على الشركات الكبرى ذات الخبرة والتجربة والقوة.

## ☞ إعادة التأسيس:

وهو أعلى درجات التغيير، بحيث تطبقه تلك المؤسسات التي فقدت روحها أو سبب تواجدها أو بالأحرى الهدف من وراء إنشائها، وتحديداً مكانتها في السوق، وبهذا الشأن يُعاد توجيهها توجيهاً جديداً، واستخدام أدواتها القديمة لا يتم على الإطلاق سوى في حالة ما إذا كانت تخدمها كمعبر للمرور نحو مرحلة مستقبلية مغايرة.

## خلاصة:

إن التغيير أمر محتوم لا يمكن لا رفضه ولا تجاهله بل هو أمر لا بد من إحداثه وإدارته بشكل محكم ومدروس بدقة، ولكي يكون التغيير ناجحاً لا بد من الإعداد له من خلال الاتصال بمختلف الأطراف التي يمسها التغيير والتركيز على الأفراد بجميع مستوياتهم بتطوير استجابتهم وتحسين قدراتهم ومهاراتهم، ثم تقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير والحصول على رد فعل إيجابي وأخيراً تنفيذ التغيير، وإدارة المعوقات والمشاكل وردود الأفعال السلبية.

بالنسبة للمؤسسات الجزائرية فقد مرت بتغييرات مهمة خاصة عند الانتقال إلى اقتصاد السوق، رغم أنها لم تكن كافية لأنها كانت بحاجة إلى الاعتماد أكثر على المستهلك بدل المنتج وانتهاج سياسات إدارية حديثة ومدروسة وتحويل كل ذلك إلى ممارسات وسلوكيات فعلية لدى كل أفراد المؤسسة.

إن إحداث تغيير فعال في المؤسسة الجزائرية يأخذ أشكالاً متعددة من أهمها التجديد والشراكة، فقد قامت الدولة بمجهودات حثيثة في مجال تأهيل المؤسسات العمومية من خلال برامج تأهيلية تساعد في الرفع من القدرة التنافسية وكذا الاهتمام بالكفاءات البشرية، ولإنجاح هذه الجهود على المؤسسة:

- زيادة الإنفاق على برامج التكنولوجيات الحديثة وتطوير مجال البحث العلمي.
- انتهاج مداخل حديثة في عملية التغيير، مثل: (إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، تكنولوجيا أنظمة المعلومات والاتصالات..).

- تنمية الفكر الإبداعي لدى الأفراد وزرع ثقافة جديدة في المؤسسة تركز على التعلم ومواجهة المستقبل والمحيط بالدراسة والتحليل.
- تنمية الموارد الفكرية والمعرفية (رأس المال الفكري، رأس المال البشرية، المعرفة..) باعتبارها أساساً للتميز بمنظمات الأعمال.

#### الهوامش والمراجع:

- (1): *Jaques Igaleus, Glante Loignon, **Prévenir les Conflits et Accompagner les Changements**, Edition Maxima, Paris, 2007, p25.*
- (2): دانا جاينس روبنسون، جيمس روبنسون، تعريب: عبد الرحمن توفيق، التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، الطبعة الثالثة، منشورات مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2009، ص20.
- (3): عامر خضير حميد الكبسي، الدور الإستراتيجي لإدارة المورد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي السادس للغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء، الرياض-السعودية، جانفي 2007، ص09.
- (4): *François.B, François.F, Luc.M, **Piloter le Changement Managérial**, 1<sup>ère</sup> édition, Edition Liaison, France, 1992, p15.*
- (5): فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية "محاوِر الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص53.
- (6): حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والإستراتيجيات، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010، ص49-50.
- (7): عدنان العتوم، قاسم كوفحي، القيادة والتغيير: الطريق نحو النجاح، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص81.
- (8): ستيف سميث، إدارة التغيير، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض، 2001، ص07.
- (9): سعيد عامر، الإدارة وسرعة التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات الإدارية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص607.
- (10): محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، مرجع سبق ذكره، ص95.
- (11): علي السلمي، ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: "إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة-"، الجمعية السعودية للإدارة، جدة، 30-31 مارس 2005، ص148-149.

- (12): شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007، ص05.
- (13): نفس المرجع أعلاه، ص05.
- (14): *Serge Raynal, le Management Par Projets «Approche Stratégique du Changement»*, 3éme édition, Editions d'Organisation, Paris, 2003, p39.
- (15): صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي "مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص361.
- (16): ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2005، ص57.
- (17): صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي "مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص379.
- (18): صالح مفتاح، عبد الرحمن بشاري، إدارة التغيير ومستقبلها في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الثامن حول "إدارة التغيير ومجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، أفريل 2008، ص9.
- (19): يوسف مسعداوي، كمال رزيق، إدارة التغيير في المؤسسات، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، جامعة عنابة، نوفمبر 2004.

- (20): مفتاح، عبد الرحمن بشاري، إدارة التغيير ومستقبلها في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص10.
- (21): صالح مفتاح، عبد الرحمن بشاري، إدارة التغيير ومستقبلها في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص11.
- (22): الهادي بوقلقول، بومدين بلكبير، إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، العدد الأول، سبتمبر 2010، ص139.
- (23): نفس المرجع أعلاه، ص140.
- (24): نفس المرجع أعلاه، ص141.
- (25): عمار علي العربي، "التسويق كأداة لتغيير التسيير بالمؤسسات الاقتصادية"، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، جامعة عنابة، نوفمبر 2004.



التنبؤ ودوره في اتخاذ قرار الاستثمار  
MLP باستعمال نموذج الشبكات العصبية متعددة الطبقات  
دراسة حالة سوق دبي المالي

د. دريال أمينة - جامعة سعيدة - أ.د صوار يوسف - جامعة سعيدة -

Mankour.mouna@yahoo.fr Syoucef12@yahoo.fr

## الملخص

تهدف هذه الدراسة الى التنبؤ بعوائد مؤشر سوق دبي المالي وذلك بالاعتماد على قاعدة بيانات يومية للفترة 2006/12/04 إلى 2015/02/03.

توصلت الدراسة الى كفاءة نموذج الشبكات العصبية الاصطناعية ذات الطبقات (1,10,1) في التنبؤ .  
الكلمات المفتاحية : التنبؤ ، نموذج الشبكات العصبية الاصطناعية ، سوق دبي المالي.

## Résumé

L'objectif de cette étude est de prédire l'indice du marché financier du Dubaï, en utilisant la base des données journalière de la période 04/12/2006 au 03/02/2015.

Parmi les résultats les plus importants de cette étude on peut citer la meilleure capacité prédictive du modèle ANN.(1·10·1)

**Mots clés :** La prévision, Modèle de Réseaux de Neurone Artificiel, Marché Financier du Dubai.

## Abstract

The aim of this study is to forecasting the Returns of index of Dubai stock market. To do so, Daily data are used covering the period 04/12/2006 until 03/02/2015.

The main finding of this study is that ANN(1·10·1) model has better forecasting performance

**Keywords :** Forecasting, ANN Model, Dubai Stock Market.

**Jel Codes:** C45

## تمهيد :

أحدثت الأزمة المالية العالمية حالة من اهتزاز الثقة لدى المستثمرين في أسواق المال عامة والأسواق المالية الناشئة خاصة و لا تزال اقتصاديات تلك البلدان تتأثر بذلك ، في ظل هذا الواقع تبقى الحاجة ماسة لبذل أقصى جهد ممكن لاستعادة ثقة المستثمرين باعتبارها ركيزة أساسية لتحقيق القيمة العادلة للورقة المالية وممارسة فعالة لتجنب الأزمات مستقبلا لذا يتوجب إيجاد وسيلة وآلية

تساعد المستثمرين في تحديد الخيار المناسب و الأفضل للاستثمار في سوق الأوراق المالية وذلك من خلال تحليل السوق وتقلباته ودراسة المتغيرات المؤثرة في اتجاهه لغرض التنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل.

بهذه المعطيات كان لا بد من إيجاد الحل من خلال نماذج تنبؤية تكون لها القدرة على وصف الحركة العشوائية لتقلبات عوائد مؤشرات الأسواق المالية و التي تأخذ بعين الاعتبار الخصائص الخطية و اللاخطية للسلاسل المالية هذا مادفعنا إلى اختيار نموذج الشبكات العصبية الاصطناعية كأداة للتنبؤ إذ أن لها المميزات المناسبة للسلاسل المالية كما أنها لا تتطلب صياغة مسبقة أو هيكلية معينة.

انسجاماً مع ما سبق يمكن صياغة الاشكالية التالية :

هل يمكن التنبؤ بمؤشرات الأسواق المالية باستعمال نموذج الشبكات العصبية الاصطناعية متعددة الطبقات وذلك بالاعتماد على بيانات مؤشر سوق دبي المالي ؟

### 1- الأدبيات النظرية :

#### 1-1 تعريف النموذج :

يعرف النموذج الاقتصادي على أنه مجموعة من العلاقات الاقتصادية التي تصاغ عادة بصيغ رياضية لتوضيح سلوكية أو ميكانيكية هذه العلاقات ويهدف النموذج الاقتصادي إلى تبسيط الواقع من خلال بناء نموذج لا يحتوي على جميع تفاصيل الظاهرة الاقتصادية المراد دراستها بل يتضمن العلاقات الأساسية بها، ويستخدم النموذج الاقتصادي كأداة في عملية التنبؤ حيث النمذجة هي مجموعة من العمليات والمعالجات لبناء النماذج التي يراد بها تسهيل الظاهرة المعقدة).

#### 2-1 خصائص النموذج :

وهناك عدة خصائص يجب أن تتوفر في أي نموذج اقتصادي نجد من أهمها:

1. مطابقته للنظرية الاقتصادية بحيث يصف الظاهرة الاقتصادية بشكل صحيح .
2. قدرته على توضيح المشاهدات الواقعية بحيث يكون متناسقا مع المسلك الفعلي للمتغيرات الاقتصادية التي تحدد العلاقة بين هذه المتغيرات.
3. قدرته على التنبؤ بحيث يعطي تنبؤات مرضية للقيم المستقبلية للمتغيرات التابعة.

#### 3-1 تعريف التنبؤ :

صيغت عدة مفاهيم للتنبؤ من طرف العديد من المفكرين الاقتصاديين ومن ضمن تلك التعاريف نذكر ما يلي :  
هو عملية عرض حالي لقيم مستقبلية باستخدام مشاهدات تاريخية بعد دراسة سلوكها في الماضي (مولود حشمان، 2002).  
التنبؤ هو تقدير كمي للقيم المتوقعة للمتغيرات التابعة في المستقبل القريب بناء على ما هو متاح لدينا من معلومات عن الماضي و الحاضر (عبد القادر محمد عبد القادر عطية، 2000).

إذن نستطيع القول أن التنبؤ هو نظرة مستقبلية لما ستكون عليه قيم متغيرة ما بناء على ماضيها وحاضرها و العوامل المؤثرة في هذه المتغيرات.

#### 4-1 خطوات التنبؤ :

عند القيام بعملية التنبؤ المالي فإنه يجب التنويه إلى عدد من الخطوات و القيام بها بشكل متسلسل وهي كما يلي:

-تحديد الهدف من عملية التنبؤ.

-تطوير نموذج التنبؤ.

-فحص و تقييم النموذج قبل التطبيق.

-تطبيق النموذج.

-تقييم النموذج بعد التطبيق لمعرفة دقة النتائج.

**2- الدراسات السابقة :**

دراسة (2012) **Walid Qassim Qwaidar** بعنوان:

"Finance stock price prediction by artificial neural networks: A study of Jordanian's stock prices"

تناولت هذه الدراسة استخدام الشبكات العصبية الاصطناعية متعددة الطبقات بيرسبرتون Perceptron في التنبؤ

بأسعار الأسهم و ذلك بالاعتماد على قاعدة بيانات أسعار أسهم سوق الأوراق المالية الأردني (JSP) للفترة الممتدة من فيفري

2002 إلى جانفي 2004 حيث تم تقسيم هذه الفترة إلى جزئين :

فيفري 2002 إلى جانفي 2003 فترة تدريب الشبكة.

فيفري 2003 إلى جانفي 2004 فترة تأكيد.

و قد تم استخدام برنامج MATLAB لمحاكاة أداء و كفاءة الخوارزمية حيث تم اختيار سبع شركات أردنية من قطاع

الخدمات و الصناعات التحويلية من أهم ما توصل إليه الباحث أن نموذج الشبكات العصبية الاصطناعية يعطي أفضل نتائج تنبؤ

بالمقارنة مع النماذج المعلمية مثل : نماذج الانحدار و غيرها من الأساليب التقليدية.

دراسة (2012) **Manna Majumden, MD Anwar Hussian** بعنوان:

"forecasting of Indian stock market index using Artificial Neural Network"

أشار الباحثان في هذه الدراسة إلى دور الشبكات العصبية الاصطناعية في التنبؤ باتجاه هذه الأسواق حيث شملت الدراسة

قاعدة بيانات مؤشر السوق المالي الهندي (S & P CNX Nifty 50) أيام التداول للفترة الممتدة من 1 يناير 2000

إلى 31 ديسمبر 2009، ثم التحقق من صحة النموذج خلال 4 سنوات من أيام التداول. بعد ذلك تم مقارنة دقة أداء الشبكة

باستخدام مقاييس الأداء المختلفة.

و بعد دراسة معماريات مختلفة من الشبكات يقترح الباحثان النموذج الأمثل للتنبؤ بمؤشر (S & P CNX Nifty 50) يذكر

أن أعلى مستوى أداء للشبكة من حيث دقة التنبؤ باتجاه قيمة إغلاق المؤشر كان عند 89.65% و بمتوسط 69.72% على

مدى 4 سنوات.

دراسة (2012) **Abbas Vahedi** بعنوان :

## "The predicting stock price using artificial neural network"

تهدف هذه الدراسة إلى التنبؤ بأسعار الأسهم ببورصة طهران عن طريق أسلوب الشبكات العصبية الاصطناعية و ذلك بالاعتماد على بيانات سنوية للفترة 2000-2008 بالإضافة للمتغيرات المستقلة التالية: إيرادات الاستثمارات، إيرادات مبيعات الأوراق المالية ربحية السهم الواحد و صافي الأصول (كمدخلات).

بعد التقدير و التنبؤ تبين أن أسلوب الشبكات العصبية الاصطناعية أعطى نتائج مناسبة و تنبؤات قوية. كما أشار الباحث إلى أفضل تصميم معياري للشبكة المدروسة هو من الشكل (طبقتين مخفيتين و 1202 خلية عصبية في الطبقات المخفية مع دالة تحويل من الشكل (Hyperbolic Tangent) و طبقة خرج مع خوارزمية تدريب من الشكل (Quasi-Newton).

### 3- الدراسة القياسية :

#### 3-1 عينة الدراسة:

تم الاعتماد على قاعدة بيانات أسعار الافتتاح و الإغلاق اليومية لمؤشر سوق دبي المالي ( باستثناء أيام العطل ونهاية الأسبوع) خلال الفترة 2006 /12/04 إلى 2015/02/03 أي باستخدام 2051 مشاهدة و ذلك من مقر بورصة دبي (المركز المالي العالمي) .

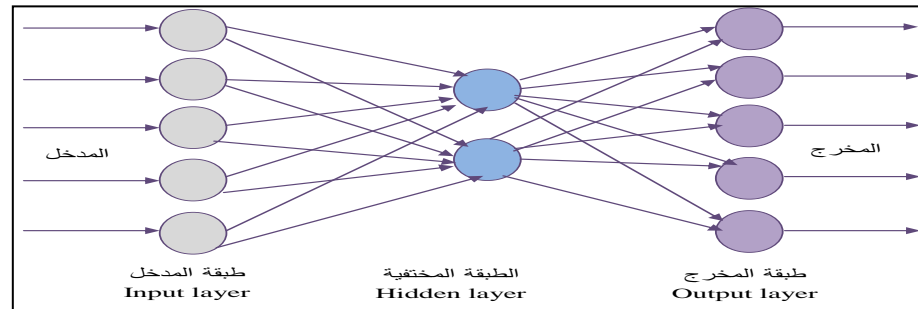
#### 3-2 أدوات الدراسة :

#### شبكة بيرسترون متعدد الطبقات (MLP) :

تعد من أكثر الشبكات استخداما في التنبؤ بالسلاسل الزمنية ،تقوم فكرة هذه الشبكة على استخدام القيم السابقة للسلسلة الزمنية كمداخلات الشبكة و يتم تجميع الأوزان في الطبقة الخفية بالنسبة للمدخلات و يتم استخدام التحويلة الغير خطية (السيغمويد).

طبقة المخرجات للشبكة تستقبل مخرجات الطبقة الخفية وتطبق عليها التحويلة الخطية حيث يتم انتاج القيم المتنبأ بها للسلسلة الزمنية.

#### الشكل (01): النموذج العام للشبكات المتعددة الطبقات



المصدر: محمد علي الشراقوي ، 1996 .

#### 3-3 تطبيق نموذج الشبكات العصبية الاصطناعية متعددة الطبقات (MLP) :

من أجل تطبيق نموذج للشبكات العصبية الاصطناعية (MLP) كنموذج واسع الاستخدام وخاصة في مجال التنبؤ قمنا بضبط قاعدة البيانات كالتالي :

الفترة 2006/12/04 إلى غاية 2015/01/04 فترة اختبار .

الفترة 2015/01/05 إلى غاية 2015/02/03 للتنبؤ .

تم الاعتماد على برنامج MATLAB R2013b وهو برنامج يقوم ببناء الشبكة العصبية و اختبار دقتها مرورا بمراحل أساسية فبعد أن يحول إليه ملف البيانات المراد بناء الشبكة العصبية على أساس ما يحتويه الملف من بيانات تخص المشكلة أو الظاهرة المراد التنبؤ بها و تصنيف مكوناتها.

وتم تطبيق أسلوب الشبكات العصبية الاصطناعية للتنبؤ بعوائد مؤشر سوق دبي المالي وذلك وفق الخطوات التالية:

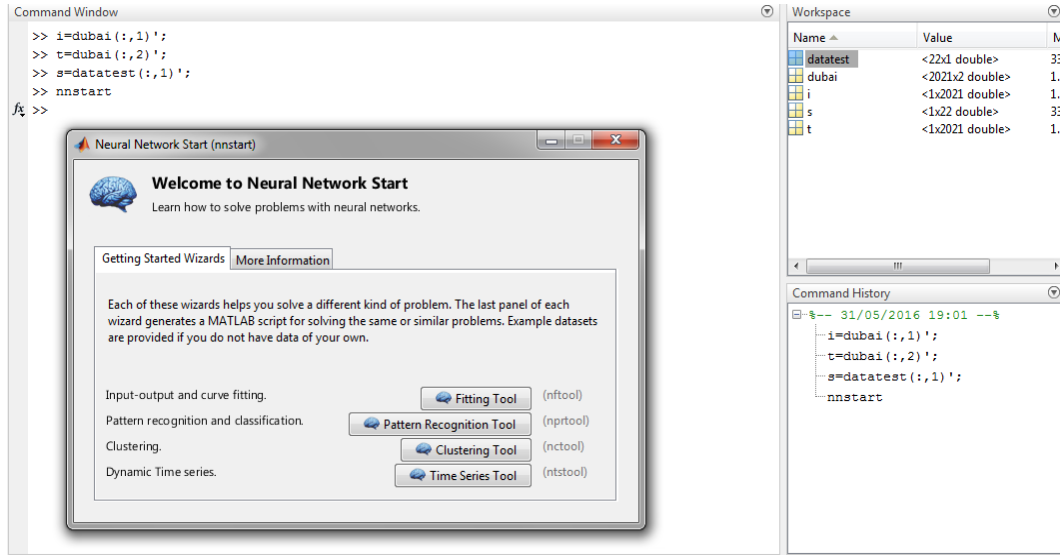
#### - الخطوة الأولى: اختيار المتغيرات

والمتمثلة في السلسلة الزمنية لأسعار الافتتاح و الإغلاق مؤشر سوق دبي المالي والتي تعتبر كمدخلات للشبكة العصبية الاصطناعية وهذا للفترة الزمنية الممتدة من 04 ديسمبر 2006 إلى غاية 04 يناير 2015 (2021 مشاهدة).

تتكون الشبكة العصبية الاصطناعية المستخدمة من ثلاثة طبقات:

الطبقة الأولى وهي طبقة المدخلات و تتمثل في قيم أسعار الافتتاح لسوق دبي المالي، أما الطبقة الثانية وهي الطبقة الخفية والمتكونة افتراضا من 10 عصبونات والطبقة الثالثة وهي طبقة المخرجات ومتكونة من قيم أسعار الإغلاق لسوق دبي المالي ومنه تصبح معمارية الشبكة من الشكل (1,10,1).

#### الشكل 01: إدخال متغيرات الشبكة واختيار معالجة السلاسل الزمنية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على MATLAB R2013b

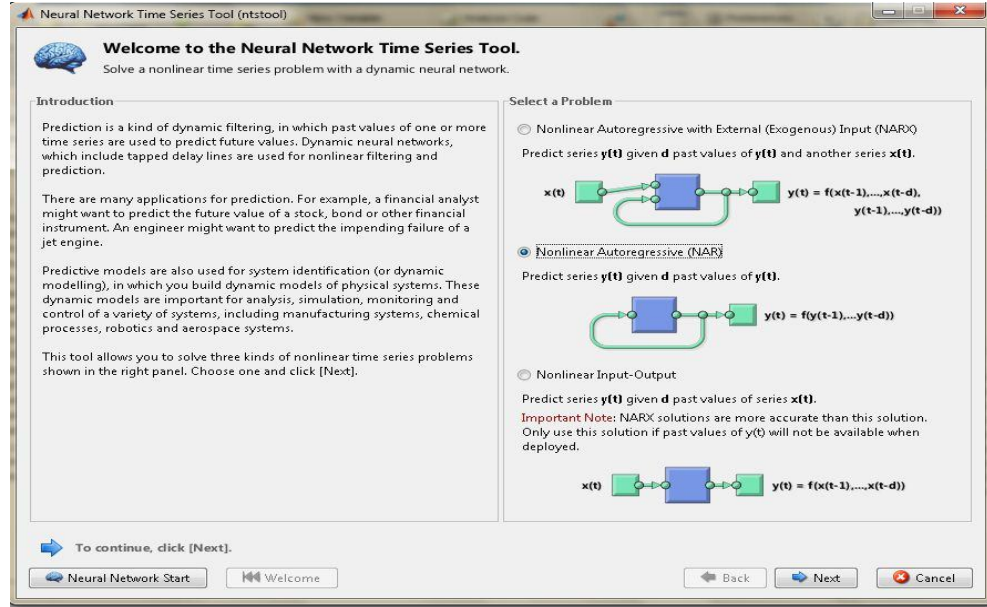
- الخطوة الثانية: معالجة البيانات

بعد تحديد سلسلة زمنية متكونة من سعر الافتتاح كمدخل  $x(t)$  و سعر الإغلاق كمستهدف  $y(t)$  والذي يعتمد على القيم الماضية من هذه السلسلة فإن هذا الشكل يعد من أشكال تنبؤ الانحدار الذاتي غير الخطي مع مدخل خارجي (Nonlinear Auto-Regressive with External  $x$  (Exogenous)input (NARX)) وتكون السلسلة الزمنية مكتوبة على النحو التالي :

$$Y(t)=f(x(t-1)...x(t-d),y(t-1)...y(t-d))$$

أنظر الشكل .

الشكل 02: معالجة البيانات بالاعتماد على تنبؤ الانحدار الذاتي غير الخطي مع مدخل خارجي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على MATLAB R2013b

الخطوة الثالثة : مرحلة تحليل البيانات

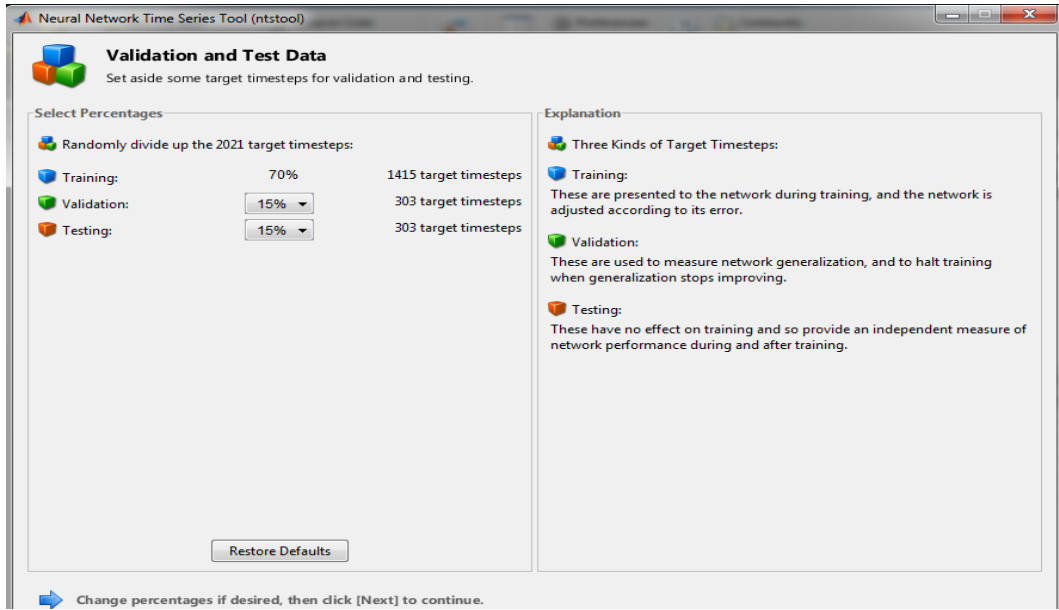
في هذه المرحلة يقوم البرنامج بتحليل البيانات في الملف وتوصيفها إلى أعمدة كما يقوم البرنامج بتقسيم البيانات إلى مجاميع أي تقسيم المدخلات إلى ثلاث أقسام على النحو التالي:

تم استخدام 70% للتدريب أي ما يعادل 1415 مشاهدة

تم استخدام 15% لأجل التحقق أي ما يعادل 303 مشاهدة وذلك للتحقق من أن الشبكة معممة ووقف التدريب قبل الإفراط فيه أي عندما يصبح التدريب غير مفيد.

تم استخدام 15% أي 303 مشاهدة كاختبار مستقل عن تعميم الشبكة.

الشكل 03: التحقق واختبار المعطيات



### المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على MATLAB R2013b

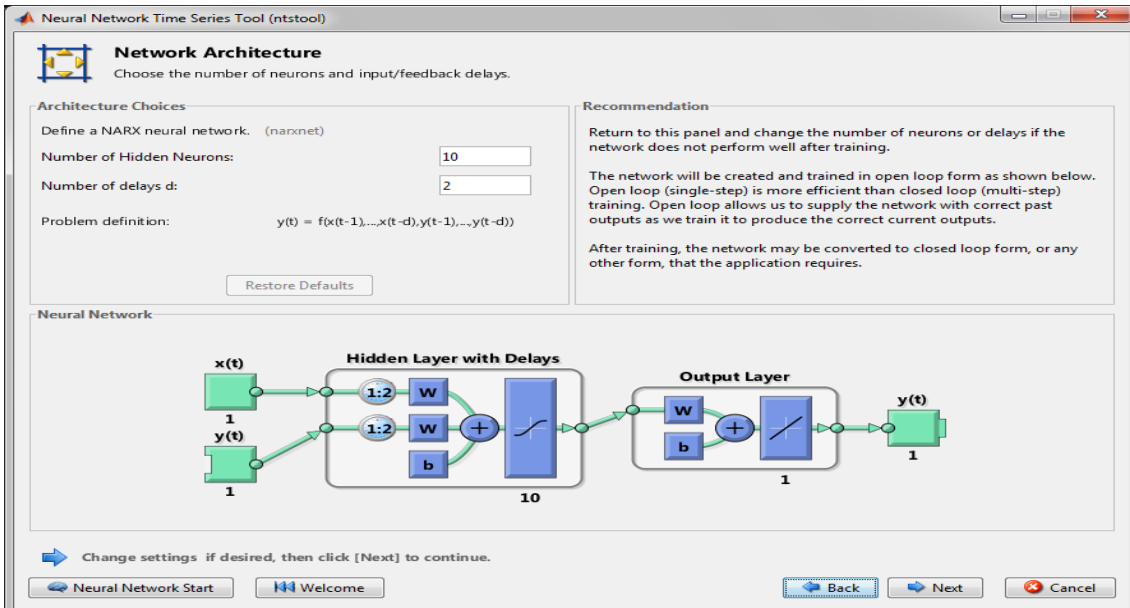
الخطوة الرابعة : لتحديد نموذج الشبكة العصبية تم اختيار ما يلي:

- عدد عصبونات الإدخال يساوي عدد المتغيرات المستقلة ويساوي الواحد (مؤشر سوق دبي المالي) عند الافتتاح وتمثلت في 1415 مشاهدة ماعدا أيام العطل ونهاية الأسبوع .

- عدد الطبقات المخفية والذي يعتمد على قيمة الخطأ المستخدم في الشبكة والتي حددت أليا بطبقة واحدة. عدد عصبونات الإخراج يساوي الواحد.

- كما أن العدد الافتراضي من التأخر يساوي 2 ويعدل حسب تدريب الشبكة حيث يمكن التعديل إذا كان تدريب الشبكة رديئا .

## الشكل 04: معمارية الشبكة العصبية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على MATLAB R2013b

### الخطوة الخامسة والسادسة: التدريب و تنفيذ الشبكة

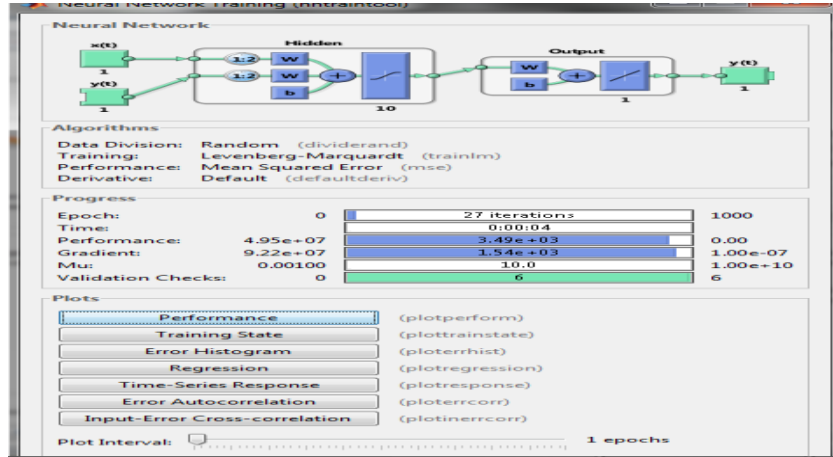
ويتم فيها تحديد خيارات عملية التدريب وتحديد لوغاريتم التعلم ومعدله وتنتهي هذه المرحلة باستخراج النتائج النهائية للشبكة ومستوى دقة تنبؤاتها في عيني التدريب والتحقق أما مرحلة الاختبار يتم فيها اختبار مدى مصداقية الشبكة ودرجة دقتها مع توضيح مستوى الاستجابة .

تضم هذه المرحلة ما يلي:

- تعليم النموذج: حتى يعتمد على الشبكة وما مدى تحقق الاستفادة منها والتأكد من دقتها التنبؤية لا بد من إيجاد مجموعة الأوزان بين العصبونات و التي تحقق أقل قيمة للمتوسط مربع الخطأ MSE (يعتبر من أكثر المقاييس شيوعاً واستخداماً في قياس جودة التوفيق النماذج)
- التنفيذ: حيث تختبر الشبكة من حيث قدرة التكيف مع حالة التغير في دورة وإمكانية إعادة التدريب والوصول إلى أقل مربع خطأ عند تغير البيانات.

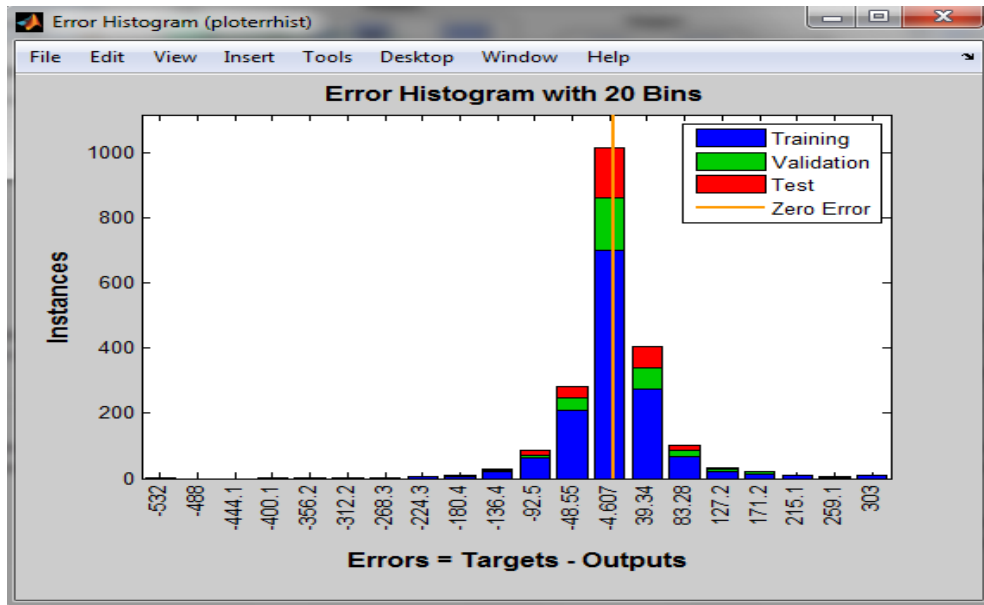


الشكل 05: تدريب الشبكة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على MATLAB R2013b

الشكل 06 المدج التكراري للمعايير الثلاث بعد التدريب

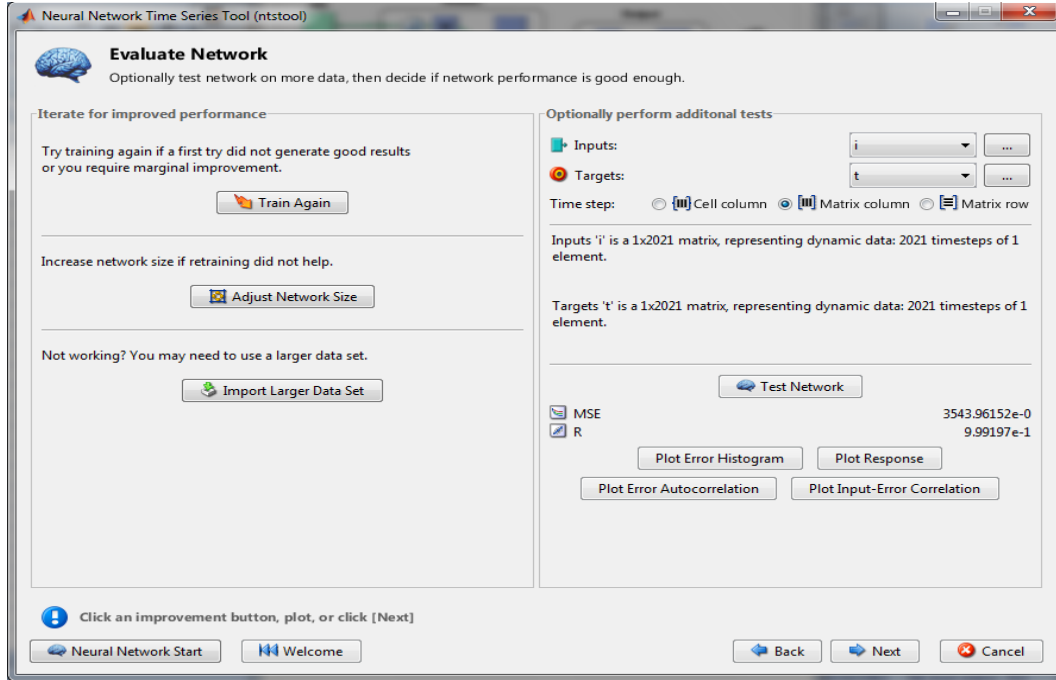


المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على MATLAB R2013b

من خلال عملية التدريب تحصلنا على النتائج النهائية التالية:

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن المدرجات التكرارية متناظرة للمحور الصفري أي أن الأخطاء متناظرة بالنسبة للصفر، مما يعني أنه لا يوجد إشكال في العينة .

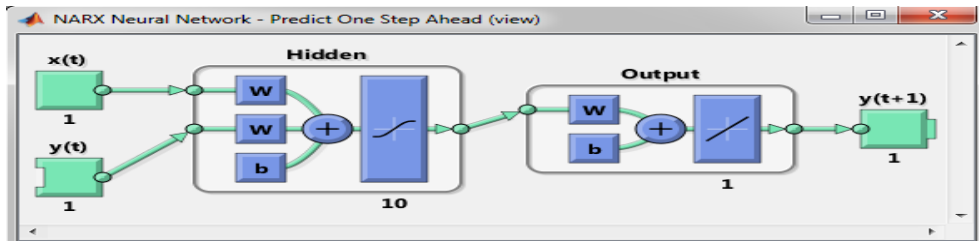
### الشكل 07: النتائج النهائية لمعيار MSE و R



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على MATLAB R2013b

بعدما تأكدنا من تدريب الشبكة بشكل كاف و جيد نقوم بحفظ النتائج النهائية للشبكة المستخدمة ليصبح النموذج بذلك جاهزا لعملية التنبؤ .

### الشكل 08 : جاهزية الشبكة للتنبؤ



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على MATLAB R2013b

### 4-مرحلة التنبؤ :

شملت عينة الدراسة المشاهدات اليومية لأسعار مؤشر سوق دبي المالي خلال الفترة 2006/12/04 إلى 2015/01/04 واعتمادا على النموذج المناسب المتحصل عليه لعوائد مؤشر سوق دبي المالي قمنا بعملية التنبؤ بالمستويات المستقبلية لعوائد مؤشر

سوق دبي المالي للفترة 2015/01/05 إلى 2015/02/03 وذلك بإدخال أسعار الافتتاح لهذه الفترة كما هو موضح في الشكل التالي.

وبعد الحصول على مخرجات عملية التنبؤ قارناها بأسعار لنفس الفترة كما هو موضح في الجدول رقم 01

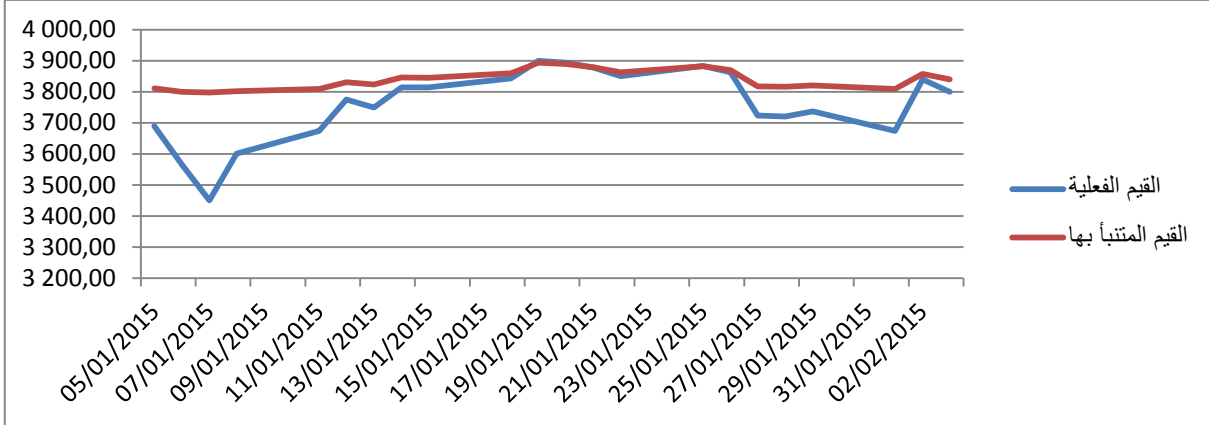
**الجدول رقم 01: القيم المتنبأ بها لعوائد مؤشر سوق دبي المالي للفترة 2015/01/05 إلى 2015/02/03**

الفترة	القيم الفعلية	القيم المتنبأ بها
2015/01/05	3 689,06	3810,75938
2015/01/06	3 565,56	3799,99682
2015/01/07	3 450,00	3797,43876
2015/01/08	3 600,33	3801,74291
2015/01/11	3 674,29	3808,63586
2015/01/12	3 774,86	3830,70915
2015/01/13	3 749,37	3823,20064
2015/01/14	3 814,54	3845,67222
2015/01/15	3 814,05	3845,46104
2015/01/18	3 842,60	3858,94219
2015/01/19	3 899,53	3893,31392
2015/01/20	3 893,50	3889,19084
2015/01/21	3 877,77	3878,97401
2015/01/22	3 849,92	3862,7943
2015/01/25	3 882,93	3882,23949
2015/01/26	3 862,25	3869,65788
2015/01/27	3 723,21	3816,97578
2015/01/28	3 720,39	3816,38557
2015/01/29	3 736,30	3819,91601
2015/02/01	3 674,40	3808,65056

3857,72509	3 840,22	2015/02/02
3839,37499	3 799,18	2015/02/03

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات Matlab R2013b

الشكل 09: يوضح القيم المتنبأ بها والقيم الفعلية لعوائد مؤشر سوق دبي المالي للفترة 2015/01/05 إلى 2015/02/03.



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على Excel 2007

مناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتوصل إليها و من مقارنة القيم الفعلية لمرحلة التنبؤ بالقيم المتنبأ بها نلاحظ أن هذه الأخيرة أعطت مستويات إيجابية متصاعدة لسعر الإغلاق لمؤشر سوق دبي المالي خلال هذه الفترة متراوحا بين 3893 نقطة كأقصى حد و 3797 نقطة كأدنى حد، في حين كانت أقل قيمة فعلية 3450 نقطة و سجلت 3899 نقطة كأقصى قيمة فعلية، و هذا ما يعكس التوافق إلى حد كبير بين المتنبأ به و الفعلي و اتجاههما في نفس المنحى هذا المنحى المتصاعد الذي يمكن ربطه بواقع سوق دبي المالي و ما يعرفه من تطور و نجاح حيث سجل في نهاية 2014 إلى 2015 ما يلي:

- استمرار تبوؤ الدولة مركزاً متقدماً من حيث معدلات النمو الاقتصادي المتوقعة، فعلى الرغم من تخفيض بيوت الخبرة الدولية لمعدلات النمو الاقتصادي المتوقعة في معظم الدول المتقدمة والنامية، لا زالت تلك البيوت تؤكد أن الاقتصاد في دبي مؤهل لمواصلة النمو بمعدل مرتفع نسبياً وأن نموه في عام 2015 وما يليه سيكون من بين المعدلات الأعلى على المستويين الإقليمي والدولي.

- التزام الحكومة بمواصلة تنفيذ الخطط الاستثمارية والإنشائية المعدة مسبقاً بغض النظر عن التطورات الأخيرة في سوق النفط العالمي وما لا شك فيه أن هذا الالتزام المستند إلى ما تملكه الدولة من احتياطات مالية كبيرة

سيعزز النمو الاقتصادي في الدولة ويساهم في الحفاظ على الثقة بتوجهات النمو فيه، الأمر الذي سيساعد حتماً في استعادة ثقة المستثمرين بالأسواق المالية في الدولة خلال فترة زمنية قصيرة على غرار ما حدث بعد الأزمة المالية العالمية الأخيرة.

- وصل العمل على عدد من المبادرات والمشاريع في إطار استراتيجية دبي عاصمة الاقتصاد الإسلامي إلى مراحل متقدمة عام

2015 ، الأمر الذي يفتح آفاقاً واسعة أمام تطور ونمو الأنشطة الاقتصادية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية في دبي ومما لا شك فيه أن هذه المشاريع ستعزز من التدفقات الاستثمارية الخارجية، وأن جزءاً مهماً من هذه الاستثمارات سيكون من خلال الأسواق المالية وخصوصاً سوق دبي المالي.

- شهد عام 2014 عودة نشطة لحركة الإصدارات الأولية للأسهم من خلال طرح الأسهم للاكتتاب العام، حيث تم طرح وإدراج أسهم أربع شركات هي: ماركة، وإعمار مولز، وأمانات، ودبي باركس . وقد بلغ إجمالي رؤوس أموال هذه الشركات الأربع 22,3 مليار درهم، تم طرح 6,12 مليار درهم للاكتتاب العام ومما لا شك فيه أن إدراج هذه الشركات يزيد من فرص الاستثمار المتاحة أمام المستثمرين في سوق دبي المالي فضلاً عن أنه يعزز من تنوع وعمق هيكل الشركات الممثلة في السوق من خلال إدخال قطاعات جديدة لم تكن ممثلة في السوق من قبل.

- وصلت القيمة السوقية إلى 350 مليار درهم في نهاية فبراير 2015، وبلغ معدل ارتفاع القيمة السوقية 1551% أو 16 مرة خلال 15 عاماً.

#### خاتمة :

أصبح التنبؤ بالتقلبات ساحة بحث مهمة في الأسواق المالية الناشئة بالنسبة للأكاديميين وصانعي السياسات والمتعاملين في هذه الأسواق خلال العقود الأخيرة ، إذ أن التنبؤ الجيد يعطي خيارات جيدة للتسعير وإدارة جيدة للمخاطر في هذا الاتجاه حاولت هذه الدراسة التنبؤ بتقلبات عوائد الأسواق المالية الناشئة بالاعتماد على قاعدة بيانات يومية لمؤشر سوق دبي المالي خلال الفترة الممتدة من 2006/12/04 إلى 2015/02/3 ، و ذلك من خلال بعض المعالجات الكمية التي تم استخدامها في البحث لتحديد الأداة الأدق الأمر الذي يسهل للمستثمر التعامل مع تلك الأداة وبالتالي ينعكس على القرار الاستثماري والتمويلي الأصوب . وقد توصلت هذه الدراسة الى كفاءة نموذج الشبكات العصبية المتعددة الطبقات (1,10,1) في التنبؤ .

#### المراجع

- [1] عمر صابر ، "دراسة رياضية تحليلية لخوارزميات الشبكات العصبية الاصطناعية في ملائمة نموذج للتشخيص الطبي" ، المؤتمر العلمي الخامس في تقانة المعلومات ، جامعة العراق ، 19-20 ديسمبر (2012)
- [2] محمد علي الشرفاوي ، " الذكاء الاصطناعي والشبكات العصبية " ، مطابع المكتب المصري الحديث ، (1996)
- [3] مولود حشمان " نماذج وتقنيات التنبؤ القصير المدى " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000.

J. Curto, and al, (2002) , "modeling the volatility in the Portuguese stock market: I comparative study with German and us markets", ISCTE school of Business, Portugal .

- F. Nazarian, G. Alikhani, N. Nadeir and A. Ashkan, "Forecasting stock market volatility : A Forecast combination Approach",MPRA paper. [2]  
<http://mpra.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/46786>
- A. Vahedi, (2012) , "The predicting stock price using artificial neural network", Journal of Basic and applied scientific research, ISSN 2090- 4304 , vol 2, No 3,pp 2325-2328. [3]
- Jibendu Kunar and al, (2010), "Artificial Neural Networks An Application to stock market volatility", International journal of Engineering Science and Technology, Vol. 02, No. 05,pp 1451-1460 [4]
- Juliana Yim, (2002) ,"Acomparision of neural networks with time series models for forecasting returns on a stock market", School of Economics and Finance , ISSN 1038-7448, working paper, No. 07. [5]
- M. Majumden, MD. Anwar Hussian, (2012), "forecasting of Indian stock market index using Artificial Neural Network", IEEE Transaction on systems Man and cybematics. Part B, vol. 28,pp 520-530. [6]
- T. Mukheeye, A.Baneyee, (2013), "prediction throuth genetic Algorithm: A case study in Indian share market", International Journal of Engineering Technology and advanced Engineering, vol. 3 , No. 06, ISSN 2250-2459, pp 215. [7]
- W. Qassim Qwaider, "Finance stock price prediction neural networks: A study of Jordanian's stock prices",International conference on business intelligence and knowledge economy, Al Zaytoona university of Jordan ,23-26 April(2012). [8]  
[www.cmvm.pt/CMVM/Publicacoes/cadernos/.../c19curto\\_reis\\_esperanca.pdf](http://www.cmvm.pt/CMVM/Publicacoes/cadernos/.../c19curto_reis_esperanca.pdf)
- Y.D.Akarim and S.A.Dumlupinar, (2013), "Acomparision of linear and nonlinear models in forecasting market risk: The evidence from Turkish [9]

derivative exchange", journal of Economics and Behavioral studies, vol.  
5, No. 3, ISSN: 2220-6140, pp 164-172.