

جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مجلة دفاتر اقتصادية

مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

العدد الرابع
ربيع الثاني 1433 هـ / مارس 2012 م

الرئيس الشرفي:
أ.د. علي شكري

مدير المجلد:
د. أحمد طعيبة

رئيس التحرير:
أ. محمد مصطفى سالت

نائب رئيس التحرير:
أ. مراد علة & أ. أحمد ضيف

لجنة التحرير:

أ. خالد عجولي	أ. فؤاد محفوظي	أ. سمير طعيبة
أ. محمد علي الجودي	أ. سليمان شيبوط	أ. إسماعيل قشام
أ. محمد شتوح	أ. هبة طوال	أ. محمد لعقاب
أ. النعاس صديقي	أ. علي حبيطة	أ. كلثوم بوزيان
أ. طارق هزرشي	أ. حسينة تومي	أ. طارق بن خليف

لجنة الاستشارة العلمية والتكميم:

أ.د. عبد المجيد قدي	جامعة الجزائر 3 - الجزائر	د. محمد الطاهر قادري	جامعة الجلفة - الجزائر
أ.د. رابح زيري	جامعة الجزائر 3 - الجزائر	د. نجوية الحدي	جامعة الجلفة - الجزائر
أ.د. محمد براق	المدرسة العليا للتجارة - الجزائر	د. عمر عزوي	جامعة ورقلة - الجزائر
أ.د. عبد السلام بندي عبد الله	جامعة تلمسان - الجزائر	د. محمد فرحي	جامعة الأغواط - الجزائر
أ.د. عبد اللطيف كزابي	جامعة تلمسان - الجزائر	د. ميلود زيد الخير	جامعة الأغواط - الجزائر
أ.د. عبد القادر دربال	جامعة وهران - الجزائر	د. نور الدين شنوفي	مدرسة الدراسات العليا للتجارة - الجزائر
أ.د. إبراهيم بختي	جامعة ورقلة - الجزائر	د. جميل أحمد	المركز الجامعي بالبويرة - الجزائر
أ.د. فريد كورتل	جامعة سكيكدة - الجزائر	د. عبد السلام مخلوفي	جامعة بشار - الجزائر
أ.د. عبد الكريم جابر شنجار العيساوي	جامعة القادسية - العراق	د. طه حسين نوي	جامعة الجلفة - الجزائر
أ.د. كامل علاوي كاظم الفتلاوي	جامعة الكوفة - العراق	د. المختار حميدة	جامعة الجلفة - الجزائر
أ.د. نجم عبود نجم	جامعة الزيتونة - الأردن	د. فاطمة بلخيري	جامعة الجلفة - الجزائر
د. محمد داود عثمان	جامعة فيلادلفيا - الأردن	أ. أحمد بيرش	جامعة الجلفة - الجزائر
د. يحضية سمالي	جامعة الملك فيصل - السعودية	أ. بهناس العباس	جامعة الجلفة - الجزائر
د. موسى رحمان	جامعة بسكرة - الجزائر	أ. لخضر بن أحمد	جامعة الجلفة - الجزائر

قواعد و شروط النشر في المجلة

يسر هيئة تحرير مجلة **دفاتر اقتصادية** أن تستقبل الأبحاث والدراسات ذات العلاقة بتخصصات العلوم الاقتصادية والإدارية باللغات العربية، الفرنسية والانجليزية. وتخضع هذه البحوث لمعايير وشروط التحكيم في البحث العلمي الأكاديمي من متخصصين، وتطبق فيها شروط المجلات العلمية المحكمة، وترى أن تكون النصوص المرسله وفقاً للشروط التالية:

- أن يكون النص المرسل جديداً لم يسبق نشره.
- تخضع النصوص المرسله لرأي محكمين من مختلف الجامعات.
- أن تُعتمد الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في إعداد البحوث والدراسات، بما في ذلك التقدم للبحث، وتنسيق أقسامه، والتوثيق الكامل لمراجعته، وإعداد الرسوم البيانية بصورة تُيسر تصويرها للطباعة، وإدراج خلاصة تتضمن نتائج البحث.
- أن يتراوح عدد صفحات النصوص المرسله من 15 إلى 25 صفحة.
- ضرورة إدراج ملخص للبحث في الصفحة الأولى لا يزيد عن (08) أسطر بلغة المقال، وآخر بلغة مغايرة.
- أن يُرَقن النص على ورق A₄ [29.7×21 سم] بحجم الخط 16 Traditional Arabic ، أما بالنسبة للغة الأجنبية فيكون بخط Times New Roman 14، على أن تكون الهوامش آخر البحث وفق ترقيم تسلسلي بحجم الخط 14 بالنسبة للغة العربية و 12 بالنسبة للغة الأجنبية.
- تخضع المقالات المعروضة للنشر لموافقة هيئة التحرير، ولها أن تطلب من الكاتب إجراء أي تعديل على المادة المقدمة قبل إجازتها للنشر.
- المجلة غير مُلزِمة بإعادة النصوص إلى أصحابها سواء نُشرت أم لم تنشر، وتلتزم بإبلاغ أصحابها بقبول النشر، ولا تلتزم بإبداء أسباب عدم النشر.
- تحتفظ المجلة بحقوقها في نشر النصوص وفق خطة التحرير، وحسب التوقيت الذي تراه مناسباً.
- تُقدم البحوث وفق نظام Word 2003 وتُرسل عن طريق البريد الإلكتروني التالي:

rev.cahierseco@gmail.com

- إن المقالات المنشورة في المجلة لا تُعبر إلا عن آراء أصحابها.
- ترتيب المقالات في المجلة لا يخضع لأهمية البحث ولا لمكانة الباحث.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
□ التحول إلى المؤسسات العامة القائمة على إدارة المعرفة	01
✍ أ.د. نجم عبود نجم «جامعة الزيتونة الأردنية»	
□ التسيير الاستراتيجي للمخاطر البنكية النظامية	26
✍ أ.د. قدي عبد المجيد & أ. زواوي الحبيب «جامعة الجزائر3 & المركز الجامعي بغيليزان»	
□ التكامل الاقتصادي القاري	52
✍ أ. روابح عبد الرحمان & أ. لباز الأمين «جامعة الجلفة»	
□ الاستثمار الأجنبي المباشر بين لعب دور الوساطة لنقل التكنولوجيا وبين احتكاره لها	72
✍ أ.د. بلعمق مصطفى & أ. حليمي وهيب «جامعة تلمسان»	
□ العلاقة بين نمو الناتج و البطالة	96
✍ أ. دحمان محمد أدريوش & أ. سمير سحنون «جامعة سيدي بلعباس»	
□ إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التغيير بالمؤسسة	120
✍ أ. ضيف أحمد «جامعة الجلفة»	
□ الإصلاح الإداري الإلكتروني كسبيل لمكافحة الفساد الإداري والمالي في الإدارة العمومية	136
✍ أ. بوطالي معمر & أ. زيتوني سايب «جامعة الجزائر3»	
□ الحوكمة و الموازنة العامة للدولة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة	156
✍ أ. بلواضح عبد العزيز «جامعة الجلفة»	
□ دراسة قياسية لأثر المحددات السوسيوسياسية والاقتصادية للاستثمار الأجنبي المباشر	172
✍ أ. داتو سعيد عيماد & أ. مكيديش محمد «جامعة سيدي بلعباس & الملحق الجامعي بمغنية»	
□ واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية	192
✍ د. شليل عبد اللطيف & أ. يزيد قادة «جامعة تلمسان & المركز الجامعي بسعيدة»	
□ البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في إدارة التغيير	207
✍ أ. بومدين محمد «جامعة تلمسان»	
□ Nouvelles exigences face un statut managérial de la fonction ressources humaines	245
✍ LEMRINI Soumia	
□ The Economic Effects of Money Laundering	272
✍ CHERROUN Reguia	

التحول إلى المؤسسات العامة القائمة على إدارة المعرفة

المطالب الأساسية وتوقعات الأداء

نجم عبود نجم

أستاذ إدارة الاعمال المشارك

جامعة الزيتونة / الأردن



مقدمة:

إن إدارة المعرفة في المؤسسات العامة لأبد من النظر إليها وكأنها موجة جديدة أو جيل جديد من الاصلاحات في القطاع العام . وكما كانت إدارة المعرفة منذ بداية عقد التسعينات الماضي هي المشروع الذي تتسابق في تبنيه جميع شركات الأعمال في بيئة حيث " المؤكد الوحيد فيها هو عدم التأكد " (Nonaka, 1991) ، فإن إدارة المعرفة منذ بداية الألفية هي المشروع الأكثر إلحاحا على المؤسسات العامة . وإذا كانت موجة الإدارة العامة الجديدة (NPA) في التسعينات قد ركزت على تبني ممارسات آليات العمل الكفوءة في قطاع الأعمال ، فإنها لم تول اهتماما كبيرا بإدارة المعرفة التي كانت تتقدم بشكل سريع في قطاع الأعمال تحول أفرادها إلى عمال المعرفة ، وموارده إلى أصول معرفة ، ورأس ماله إلى رأس مال فكري ، وطرق كفاءته ونتاجيته المادية إلى معايير إنشاء القيمة تقوم على رافعة وإنشاء المعرفة .

اليوم فإن الفرصة مؤاتية من أجل تحول المؤسسات العامة (التي تستثمر موارد ضخمة في تكنولوجيا المعلومات وتضم القاعدة البشرية الأوسع والأكثر تنوع في المعارف والخبرات في المجتمع) إلى مؤسسات عامة قائمة على المعرفة الكثيفة .

إن هذه الورقة تهدف إلى تقديم رؤية ومنهجية لكيفية تحقيق هذا التحول بالإعتماد على توفير بيئة حكومية قائمة على أصول المعرفة ورأس المال الفكري الحكومي والتحديات التي تواجه هذا التحول والمطالب الأساسية لهذا التحول التي تتمثل في : التوجه الاستراتيجي نحو إدارة المعرفة ، إنشاء الوحدات المتخصصة والمسؤولة عن إدارة المعرفة في المؤسسات وإيجاد حزمة وظائف مهيكلة لإدارة المعرفة ، إعتماد ميزانية لمشروعات إدارة المعرفة ، وتبني وتطوير طرق ومعايير لتقييم أداء إدارة المعرفة .. الخ .

إن تبني وتنفيذ هذه المطالب يمكن ان يقدم الضمانة الكبيرة في تحسين توقعات الأداء على المستوى الداخلي في علاقات وتداولات وقدرات على إنشاء المعارف والخبرات عالية القيمة وعلى المستوى الخارجي تحسين العلاقات مع جميع أصحاب المصالح (Stakeholders) وتحسين الخدمات والمنتجات والخبرات المقدمة للمواطنين في جميع المجالات التي تغطيها الحكومة وتطوير علاقاتها البيئية على أساس تقاسم المعارف والخبرات وتداولات فرق العمل المشتركة .

المعرفة وإدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة التي إكتسبت منذ بداية التسعينات زخما غير مسبوق تمثل في تبني منظمات الأعمال لنوعين من المشروعات بطريقة لا تخلو من حمى أو دورة الإدمان (Hype Cycle) هما :

أولا : مشروعات إدارة المعرفة : أن منظمات كبيرة مثل البنك الدولي وسيتي بنك وبوينغ و(3M) وغيرها الكثير تبنت مشروعات إدارة المعرفة من أجل تحسين القدرة الابتكارية في سوق سريعة التغير وشديدة المنافسة (Cataline and Lemons,2003) .

ثانيا : المشروعات الإلكترونية حيث كل شيء الإلكتروني : فقد تحولت الأعمال في فترة إندفاع غير مسبقة إلى الأعمال الإلكترونية . وإن مجلة فورتشن (Fortune) تحت وطأة هذا الإندفاع وضعت شعارا يقول (كن إلكترونيا أو تؤكل Be E Or Be Eaten) ، إما أن توصل أعمالك إلى الوب أو قل لأعمالك مع السلامة (Joens et al,2000,p25) . كما أن البعض وفي غمرة الإعجاب بالعصر الرقمي الإلكتروني تحدث عن رقمنة كل شيء بالقول بتفاؤل : مرحبا عصر كل شيء إلكتروني (E-Everything) (Rayport and Sviokla,1995,p75) .

وبعد ... فما هي المعرفة ؟ وما هي إدارة المعرفة ؟ وما هي أبعاد التحول إلى إدارة المعرفة ؟ ولماذا التأكيد على إدارو المعرفة في المؤسسات العامة والتحول إليها . أن المعرفة ليست جديدة فقد كانت مع الإنسان منذ البدء , كما أن الشركات منذ وقت مبكر إهتمت بالمعرفة بوصفها الخبرة المختزنة بصيغة قواعد وإجراءات وأنظمة مساعدة في إدارة العمل . وأن طريقة العمل المثلى الوحيدة (One best way) التي تحدث عنها فردريك تايلور (F.W.Taylor) منذ قرن كانت تمثل نمطا من المعرفة الإدارية الت ساهمت في تحسين الكفاءة في العمل . وأن مخطط جانت (Gantt Chart) الذي طرح عام (1910) ويمثل معرفة تخطيطية - رقابية في جدولة المشروعات . فما الجديد في طرح المعرفة في الفترة الأخيرة ؟ . والإجابة يمكن أن نضعها في جانبين أساسيين هما :

الأول : أن الشركات منذ الثورة الصناعية كانت تركز على الأصول المادية وإدارة الاشياء والآلات التي تبقى في الشركة بعد إطفاء أضوائها في نهاية يوم العمل . اما العناصر الأخرى بما في ذلك المعرفة فكانت لا تمثل إلا أهمية ثانوية . لهذا فإن المرحلة الصناعية ورمزها الآلة كانت أكثر أهمية في كشوفات الشركة المالية ونتائج اعمالها . ولكن هذا كله قد تغير بعد ان تحول العمال اليدويين إلى الموظفين من ذوي الياقات البيضاء ومن ثم الى عمال ومهنيي المعرفة من ذوي الياقات الذهبية (Golden Collar Workers) لفئة جديدة من العاملين في عصر المعلومات والمعرفة وشبكات الاعمال والإنترنت .

ثانيا : إن المعرفة أصبحت هي الأصل ذو العائد الحدي الأعلى بالمقارنة مع كل الأصول الأخرى . وأن رأس المال الفكري هو الأعلى نسبة في القيمة الكلية للشركة وهذا ما كشف عنه باول ستراسمان (P.Strasmann) عندما قام بإحتساب رأس المال المعرفي لمايكروسوفت مقدرا إياه بأنه يتراوح ما بين (67) إلى (91.6) بليون دولار . وإن من

الشركات الأخرى التي تحقق أفضل تقييم وتوليد لرأس المال المعرفي هي شركة كوكاكولا . وحسب ستراسمان فإن هذه الشركة تباع الماء والسكر وقليل من الفقاعات ، ولكن معرفتها الحميمة في السوق وإسم علامتها التجارية وعلاقاتها مع منافذ التوزيع هي التي تنشئ في الحقيقة قيمتها العليا (Housel and Bell,2001,p24) .

والمعرفة (Knowledge) في العمل سواء في مؤسسات القطاع العام او منظمات الاعمال ، نوعان أساسيان هما : المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) التي يمكن ان نجدها في أدلة وأنظمة إجراءات العمل التي تحتوي على خبرة الشركة القابلة للتحديد والتدريب والنقل ، والمعرفة الضمنية (Implicit K.) وهذه المعرفة متجذرة في ثقافة الشركة وتفاعلات الأفراد وفرق العمل في الشركة وتظل بعد العمل في رؤوس الأفراد . وهذه المعرفة لا يمكن وضعها بسهولة في أدلة وأنظمة العمل ، كما أنها لا يمكن تحديدها بدقة وتعليمها أو تدريبها ونقلها وإنما فقط يمكن تقاسمها وتعلمها من خلال تشارك في العمل والمعايشة والحوار والممارسة . أن المعرفة الصريحة هي خبرة الشركة المكتوبة في حين ان المعرفة الضمنية هي خبرة الشركة الحية والمجموعة الذهنية المتقاسمة (Shared Mindset) . كما ان المعرفة الصريحة هي أقرب للماضي في التذكر والصياغة والإستخدام في حين ان المعرفة الضمنية هي الأقرب للمستقبل في التنشئة والإبتكار وتكوين الجدارات الجديدة . وحسب نموذج ايكاجيرو نوناكا (I.Nonaka) فإن المعرفة المريحة هي اقرب للتفكير الغربي الذي يسعى لأن تكون المعرفة رسمية قياسية ، نظامية ، صلبة ومعبره عنها . في حين ان المعرفة الضمنية هي المعرفة الغير الرسمية هي أقرب للتفكير الشرقي وتتسم بالذاتية ، ويعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية وهي غير القابلة للنقل والتعليم . والمعرفة الضمنية تسمى المعرفة الملتصقة لأنها توجد في عمل الأفراد والطرق داخل الشركة (Nonaka,1991,p96) . وفي ضوء هذا التمييز بين المعرفة الصريحة والضمنية يمكن أن تقدم تعريفين للمعرفة :

أولاً : منظور المعرفة الصريحة حيث يمكن تعريف المعرفة بأنها المعلومات التي تستخدم في معالجة مشكلة معينة ، أو هي الخبرة المصاغة في قواعد وإجراءات الشركة ، هي المعلومات المحللة والمطبقة لمعالجة مشكلة معينة والقابلة للإستخدام والتعليم والنقل . وهذه المعرفة هي أكثر إتصاف بالقواعد والأنظمة والأدلة . وبسبب هذه الخصائص توصف المعرفة الصريحة بالمعرفة المتسربة لإمكانية تسربها الى خارج الشركة وتقليدها واستخدامها من قبل الشركات المنافسة . كما يمكن ان تتحول الى معرفة علمية في نطاق عام تستخدم من قبل الجميع .

ثانياً : المعرفة من منظور المعرفة الضمنية : وهذه المعرفة هي ما يوجد في عقل صاحب المعرفة (Knower's Mind) ، وهي حسب نوناكا وكونا فإنها تكون معرفة ذات معنى ودلالة في سياق معين خاص ، وإذا ما أخرجت من هذا السياق فإنها تتدهور وتراجع الى مجرد معلومات (Nonaka and Konna,1998,p40) . وهذا يعني ان المعرفة الصريحة يمكن أن تكون معرفة عامة - كونية وهي أقرب الى تكنولوجيا المعلومات والذكاء وقاعدة المعرفة في الأنظمة الخبيرة . في حين أن المعرفة الضمنية لا تكون إلا معرفة سياقية معينة ، وهي أقرب الى الأفراد والفرق المدارة ذاتيا والتفاعل البشري والحوار والسياق المتقاسم في الشركة .

وعلى أسس المعرفة الصريحة والضمنية يمكن أن نقدم تعريفين لإدارة المعرفة : الأول : التعريف القائم على المعرفة الصريحة حيث إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة . وهذا التعريف يقوم على القياسية (Standardization) وتكرار إستخدامها بطريقة كفوءة تتميز بها على الشركات الأخرى . والثاني : إن إدارة المعرفة هي عملية

إضافة أو إنشاء القيمة من خلال إنشاء المعرفة الجديدة أو المزج والتركيب والتداؤب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية جديدة . وهذا التعريف هو أقرب إلى التنوع والإستخدامات الجديدة للمعرفة الحالية وإنشاء المعرفة الجديدة لحل المشكلات أو تطوير منتجات وخدمات جديدة .

وفي ضوء هذين التعريفين يمكن القول أن هناك نوعين من الشركات (المؤسسات العامة) ، الشركات القائمة على إقتصاديات الحجم والإنتاج الواسع والخدمة الواسعة (Mass Service) . وهذه تقوم على المعرفة الصريحة والمحددة والقياسية والمتكررة في كل مرة . والشركات القائمة على إقتصاديات النطاق في الإنتاج والتنوع والخدمة الزبونية . وهذه تقوم على المعرفة الضمنية التي تتجدد في كل مرة وفي إستخدام جديد غير متكرر .

إدارة المعرفة في المؤسسات العامة:

لا بد من التأكيد على ان المؤسسات الحكومية العامة تتمتع بموارد كبيرة مالية وتكنولوجية وخبرات إدارية وبإعداد كبيرة جدا من العاملين بإختصاصات كثيرة ومتنوعة بما يجعلها في كل بلد هي المؤسسة الأكبر على الإطلاق . وفي المقابل وربما بسبب هذه الموارد الضخمة وخصائص السيطرة والرقابة التي تتمتع بها الحكومة ، فقد تحولت الحكومة في أغلب دول العالم إلى مجموعة مؤسسات بيروقراطية تتسم بعدم الكفاءة وسوء إستخدام الموارد وبطئ الإجراءات مما يؤدي إلى تدمير المواطنين منها ومن طرق وقيم العمل السائدة فيها . ومما يزيد من معضلة ضعف الاداء الحكومي هو وجود منظمات الأعمال التي تقدم نماذج للمقارنة والتقييم والمعايرة لغير صالح المؤسسات العامة عادة . والواقع أن البيروقراطية في المؤسسات الحكومية قد إنتقدت منذ الثلاثينات من القرن الماضي ولأسباب عديدة : لكونها مؤسسة رسمية تحد من الكفاءة والفاعلية ، تفتقر إلى قدر ملائم من التنسيق ، تقوم على سلطة إحادية الجانب صمن هرمية حكومية ، الموظفون المليون فيها يركزون على النفقات دون التركيز على المنافع والتكاليف الإجتماعية لبرامج الحكومة ، أنها موجهة نحو تقييد العمل بدلا من التوجه نحو رسالة المؤسسة بل أن بعض الأنظمة الحكومية لا تبدو في حالات معينة أنها تعمل ضمن الحس أو الصالح العام (Barzlay and Armajani,1992,p6) .

أن هذه الصورة النمطية المنتشرة عبر العالم عن المؤسسات العامة جعلت فكرة الإصلاح شائعة فيها ، وإن القادة السياسيين والمصلحين الإداريين والمواطنين وحتى الموظفين الحكوميين ينادون بضرورة إصلاح الجهاز الإداري الحكومي . ولعل هذه الحاجة المشتركة للإصلاح هي التي جعلت الحكومة من فترة لأخرى تواجه تحديات كبيرة من أجل التغيير . لهذا فإن الدعوة إلى تبني مشروع إدارة المعرفة في المؤسسات العامة يمكن أن يواجه مقاومة تغيير كبيرة وصعوبات ناجمة عن السمات التنظيمية لهذه المؤسسات مثل الهرمية والمركزية والرقابة على مجالات عملها . في حين إدارة المعرفة لكي تكون ناجحة وفعالة تكون بحاجة كبيرة إلى أشكال تنظيمية أفقية أكثر مما هي عمودية ونظم إتصالات مفتوحة من أجل التشارك والعلاقات الشبكية موجهة نحو تبادل وتقاسم المعلومات داخل المؤسسة الواحدة ومع المؤسسات الأخرى . أن المعرفة خلاف الأشياء تتسم بالتوالد الذاتي عند الإستخدام ، وتحقق رافعتها عند تقاسمها على نطاق أوسع ، وتكون أكثر فاعلية في التميز والتفوق عند مشاركة أكبر عدد فيها . لهذا فإن مشروع إدارة المعرفة وبناء المؤسسة العامة القائمة على المعرفة بحاجة إلى معالجة متأنية وأبعاد متعددة لا بد من مراعاتها من أجل تحقيق النتائج المرجوة .

ولا بد من التأكيد على أن هناك رؤيتين مختلفتين في التعامل مع الإدارة والمؤسسات العامة ، الأولى : تقوم على أن الإدارة واحدة في كل القطاعات ، وإن الإدارة العامة هي إدارة الاعمال يتم تطبيق مفاهيمها وأساليبها في مؤسسة حكومية عامة . إن الإدارة العامة (Public Administration) هي إدارة المؤسسات الحكومية العامة ، وهذا هو المدخل الوظيفي الذي يرى أن الإدارة العامة وإدارة الأعمال (Business Management) تشابهان في الوظائف والمبادئ ويتكاملان ضمن علم الإدارة . والثانية تؤكد حسب مدخل النظم على وجود اختلافات جوهرية بين الاثنين (خشيم، 1990، صص 47-9) . وهذا ما أكدته الدراسة الرشيمية المهمة التي قدمها بوزمان وبرتسشيدر (Bozeman & Bretschneider) عام (1986) أثبتا فيها الاختلافات الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات في القطاعين (Cited in Pavlicehev and) (Garson 2007, pp798-9) .

وإذا كان التخصص في البحث وفي التعليم الأكاديمي يتجه بكلا الفرعين نحو المزيد من التكوين والتميز في البنية العلمية ، فإن الممارسة لوظائف وأنشطة كل منهما تتجه نحو التماثل والتشابه . ويتفق توم بيترز (T.Peters) مع الرأي القائل : إن نفس مبادئ النجاح تسود على حد سواء في القطاعين العام والخاص ، ويقول : نعم إنها نفس المبادئ بل أن اللغة التي يتحدثها بها الممتازون في القطاعين هي نفس اللغة ، بمعنى أن الزبون يتحدد ويتخذ مركزا تدور حوله جميع الشؤون سواء كان في خيرة المدارس أو كان في إدارة المدن أو في الهيئات الحكومية (بيترز، 1995، ص 68) . وفي سياق تبني المؤسسات العامة لمشروع إدارة المعرفة فإن الأسباب الداعية إلى تبني إدارة المعرفة يمكن تحديدها فيما يأتي :

وفي سياق تبني المؤسسات العامة لمشروع إدارة المعرفة فإن الأسباب الداعية إلى تبني إدارة المعرفة يمكن تحديدها فيما يأتي : أولا : الحاجة الضرورية إلى إدارة المعرفة : إن المؤسسات العامة لا يمكن أن تعمل خارج تيار التطور الأساسي الذي يجري في كل القطاعات في ظل التحول من الإقتصاد الصناعي إلى الإقتصاد القائم على المعرفة والخبرة ورأس المال الفكري ، ومن إدارة الأشياء إلى إدارة المعرفة وأفراد المعرفة ، ومن الأصول المادية الملموسة إلى الأصول اللاملموسة الجديدة . ولا بد من القول أن هذا التحول هو القوة المحركة اليوم لزيادة الكفاءة والإنتاجية وتحسين الأداء وإنشاء القيمة والثروة وتحقيق التميز .

ثانيا : الإصلاحات في الإدارة العامة : إن الإدارة العامة في المؤسسات الحكومية لأسباب عديدة تتعلق بالهياكل والعمليات والأساليب التقليدية البيروقراطية ، كانت تواجه دعوات الإصلاح ليس فقط من القادة السياسيين أو دعاة الإصلاح الإداري أو من المديرين داخلها وكذلك تواجه الضغوط القوية من حركة الإصلاح الإداري في العالم في ظل العولمة وسعي الحكومات لإيجاد مقاربات بين مؤسساتها العامة وما يجري في المؤسسات المناظرة في الدول الأخرى . إن موجة الإدارة العامة الجديدة بوصفها مجموعة التغيرات الحديثة التي جرت في القطاع العام في بريطانيا سرعان ما انتقلت إلى الولايات المتحدة وأستراليا ونيوزيلندا ومن ثم إلى الدول الإسكندنافية والكثير من الدول الأوربية الأخرى (Lane, 2000, p3) . وحسب كرستوفر بوليت (C. Pollitt) إن الإدارة العامة الجديدة إنتقلت حدثت في الكثير من الحكومات تحت تأثير التقارب بين الدول (Pollitt, 2003, p26) . وهذا

ما يمكن أن ينطبق على إدارة المعرفة التي أصبحت مركز إتمامات الأمم المتحدة (دراسة مالهوترا G. Malhotra) والمنظمات الإقليمية (كالأوسيد والإتحاد الأوروبي) وكذلك في الوطن العربي في " تقرير التنمية البشرية 2003 " حول مجتمع المعرفة) .

ثالثا : تحسين أداء المؤسسات العامة : إن المؤسسات العامة التي توسم عادة بضعف الأداء وبطئ الإجراءات وعدم الإستجابة للتغيرات .. إلخ ، يمكن أن تجد في إدارة المعرفة محركا جديدا للتغيير وتحسين الأداء وإضفاء السمة العصرية الجديدة على هياكلها وعملياتها وقيم العمل لعمل الجديدة فيها . فقد ساهمت إدارة المعرفة ساهمت في إحداث تغييرات كبيرة في شركات الأعمال ، ويمكن أن تقدم فرصة كبيرة للمؤسسات العامة وقادتها ومديريها لإجراء التغييرات الواسعة في الهياكل (من عمودية إلى المزيد من الأفقية بين النظراء من ذوي الاختصاص أو الإهتمام المشترك) والعمليات (من عمليات تركز على المدير وتنفيذ التعليمات إلى عمليات تقوم على المدير - الخبير لتطوير الأساليب والإجراءات لتحسين الأداء) وثقافة المؤسسة (من ثقافة تقوم على سرية وإكتناز المعلومات والخبرات إلى تقاسم المعرفة والمعلومات والخبرات في فرق العمل) . وتظل هناك تأثيرات الحكومة الإلكترونية (التي هي وجه العملة الآخر لإدارة المعرفة في المؤسسات العامة) فقد كشفت التجارب الكثيرة في هذا المجال على أنها تساهم في تحسين الكفاءة الحكومية وجودة الخدمة وزيادة فاعلية السياسات ، والمساهمة في الإصلاح السياسي ، زيادة مشاركة المواطنين وتحسين ثقتهم بالمؤسسات العامة (OECD,2003,p27) .

رابعا : المحافظة على أفراد المعرفة في المؤسسات العامة : إن تسرب أفضل العاملين (مديريين أو مختصين متميزين وحتى فنيين ذوي خبرة) من القطاع العام إلى القطاع الخاص ، تكاد تكون ظاهرة عامة تعاني منها المؤسسات العامة في كل دول العالم . ولقد تحدث البعض عن هذه المشكلة بصيغة أزمة تعيشها المؤسسات العامة . فهذه المؤسسات تخسر أفضل أفرادها وخاصة المديريين الجديين ، تجد صعوبة كبيرة في الإستقطاب مديريين جيدين غيرهم (Thomas,1999,p2) . وقد تسرب أفضل العقول والخبرات من القطاع العام إلى القطاع الخاص لأسباب عديدة بعضها إقتصادية تتعلق بالأجور وبعضها إدارية تتعلق بالعلاقات الرسمية والهرمية وعدم المرونة ، ومن هذه الأسباب هو ضعف فرص التطور المرتبطة بالاختصاص والعمل المعرفي . ومع إدارة المعرفة التي تقوم بالدرجة الأولى على مثل هؤلاء الأفراد يمكن أن تتوفر الفرص والإمكانات من أجل مسارات مهنية (Careers) محفزة وفعالة من أجل المحافظة على أفراد المعرفة .

خامسا : التوجه نحو المواطن - الزبون : أنها تعبير عن الاتجاه الجديد في علاقة المؤسسة بالمواطنين ليكون المواطن - الزبون هو نقطة البدء في تفكير المؤسسة وبالتالي الإستجابة الفعالة لحاجاته عن طريق تحويل مخرجاتها (التي كانت تقدم حسب متطلبات نظامها الإداري) إلى نتائج أو حصيلات (Outcomes) حسب متطلبات المواطن - الزبون . إن العلاقة بين المؤسسة العامة والمواطن في كثير من المجالات ضعيفة وتتسم بالسلبية جراء عدم فسخ المجال للمشاركة من قبل المؤسسة العامة وضعف الخدمات . ويمكن لإدارة المعرفة أن تساهم في إعادة النظر والتصحيح لهذه العلاقة عن طريق تبني مشروع إدارة المعرفة . وهذا يعود إلى أن إدارة المعرفة تجد في علاقتها مع أصحاب

المصلحة (Stakeholders) عموماً ومع المواطن - الزبون أحد مواردها الأساسية فيما يعرف برأس المال الزبوني (Customer Capital) . وهذا ما يجعل إدارة المعرفة بمثابة مراجعة للمفاهيم والعلاقات من أجل مؤسسات حكومية أكثر حداثة وواقعية من جهة وأكثر فاعلية (تحقيق أهداف الحكومة العامة) وكفاءة (تحسين استخدام الموارد) من جهة أخرى .

أن هذه الأسباب الداعية لتبني إدارة المعرفة تقف في مواجهتها بعض الملاحظات والإعتراضات التي يمكن أن نوردتها فيما يأتي :

أ. إخفاق الحكومة : أن الإقتصاديين يرون أن تدخل الدولة غير مرغوب إلا ما لا يقدم عليه قطاع الأعمال (الخاص) ويضعون كل ذلك تحت عنوان عريض هو إخفاق الحكومة (Government Failure) . والواقع أنه في مقابل هذا الإخفاق (التأثيرات السلبية لتدخل الحكومة على الكفاءة الإقتصادية) هناك قصور آليات السوق وقوانينه عن حل المشكلات الإقتصادية الناجمة عن أعمالها ، وهذا ما يسيمه الإقتصاديون أنفسهم بإخفاق السوق (Market failure) .

أن إخفاق الحكومة يظهر عندما يسبب التدخل الحكومي التخصيص غير الكفوء للسلع والموارد بكشل أكبر مما يتحقق من عدم الكفاءة في حالة عدم التدخل . ومع إن البعض يعتقد أن إخفاق السوق (كما حدث في الأزمة المالية الأخيرة مثلاً) يستدعي التدخل الحكومي ، إلا أن الإقتصاديين يرون أن هذا ليس هو الحل لأنه يؤدي إلى إخفاق الحكومة .

وخلاف الإقتصاديين هناك فئات كثيرة مثل دعاة تدخل الدولة والتنمية الإجتماعية والبيئيين يرون إن مثل هذا التدخل الذي قد يؤدي إلى إخفاق الحكومة ، ولكن هذا الإخفاق ينتج مزيجاً إجتماعياً مفضلاً من المخرجات أكثر مما ينتج عن إخفاق السوق الذي يؤدي إلى معضلات إنسانية وإجتماعية متفاقمة لا يوقفها إلا التدخل الحكومي (Sowell,2009,p6 and Kingma,2001,pp53-55) .

ومع تبني إدارة المعرفة يمكن أن تثار نفس المشكلة في إخفاق الحكومة مع موارد إضافية تستخدم في المشروع الجديد . وهذا يمكن الرد عليه ببساطة هو أن هذا المشروع هو يمكن أن يجد من إخفاق المؤسسات العامة من خلال المعرفة التي هي رافعة قوية لتحسين الأداء والإرفقاء بها للحد من سوء استخدام الموارد .

ب. المشكلة البيروقراطية : أن الاصل في هذه المشكلة يتمثل في قدرة البيروقراطية على البقاء وإيجاد الأسباب التي تدعم هذا البقاء حتى في أشكالها السلبية ، وبالتالي وحسب نبال سنكلير (N.Sinclair) لا يمكن تغييرها ومن الصعب إكتشافها إنها تعمل دون مستوى الرادار على حد قوله (Sinclair,2006,pxi) .

وأن تبني مشروع إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية يمكن أن يساهم في تفاقم المشكلة البيروقراطية من خلال ما توفر من مصادر قوة جديدة لمهنيي المعرفة الذين يميلون إلى المعرفة المهنية المتخصصة التي سرعان ما تطرح مشكلة العلاقة بين الإدارة والإختصاصي أو المدير والخبير . ومع المعرفة المتخصصة فإن الكفة لا بد أن تميل لصالح المهني والإختصاصي والخبير على حساب المدير والإداري . وإن دراسة كوين وزملاؤه (Quinn et al.) الشهيرة بعنوان " إدارة المفكرين

المهنيين " الذي كشف فيه عن القوة الجديدة للمهنيين (البيروقراطيين الجدد) الذي عبر عن ذلك على لسان أحد المديرين التنفيذيين الذي كان يقول للإختصاصيين : يا رؤسائي (Quinn,1996,p76) إعترافا بقوتهم ودورهم . أن تنامي قوة المهنيين في إدارة المعرفة متوقع بقدر كبير ، ومع ذلك فإن أفراد المعرفة ليسوا فنيين فقط بل هم أيضا إستراتيجيو المعرفة ، تنفيذيو المعرفة ، ومديرو المعرفة مما يعني أن إدارة المعرفة ستكون إرتقاء لجميع أفراد إدارة المعرفة . وأن القرار يظل قرارا إداريا في كل قضية أساسية وليس قرارا فنيا وهذه هي المهمة الأولى للإدارة .

وفي مواجهة البيروقراطية المهنية يمكن أن نشير إلى رؤية بيتر دراكر (P.F.Drucker) الذي لا يرى أن الإدارة ستظل تقود وهي في ذلك لا تدير التكنولوجيا وإنما تقود الأفراد . وإن المدير قد يتقن العمليات الحسابية والإحصائية ولكن يجب أن يتقن بدرجة أولى وأهم الحب والتعاون والإنصاف والضحك ومساعدة الآخرين . بل إنه يزيد على ذلك بالقول إن الإنترنت تؤثر في الإقتصاد والصناعة والتجارة ولكن لن تؤثر على الإدارة . إننا بحاجة إلى إدارة مختلفة لأن كثيرا ما توجد الإدارة ولا توجد الثقافة القائمة على الإدارة ، وكثيرا ما يوجد المديرون ولا توجد النتائج . وإن القلب النابض في الأخير لأي دولة أو إقتصاد ليس التكنولوجيا وإنما المنظمة المدارة .

ج. السلطة المعرفية مقابل السلطة البيروقراطية : أن مما يرتبط بالنقطة السابقة هو ما يتعلق بالسلطة المعرفية . إن إدارة المعرفة يمكن أن تطرح مفهوم جديد مقابل للبيروقراطية أو سلطة المكتب (Bureaucracy) هو السلطة المعرفية (Knowcracy) بعد أن تم طرح مفهوم السلطة المعلوماتية (Infocracy) . أن إدارة المعرفة في المؤسسة العامة يمكن أن تساعد على :

- إعادة توزيع علاقات السلطة القائمة على المعرفة والمعلومات ومن ثم ترشيد السلطة وتحويلها من كونها سلطة مركز إداري إلى كونها سلطة أدوار ووظائف وإنجاز حقيقي .
- التمكين الإداري للعاملين من خلال تقاسم المعرفة بلا من التركيز البيروقراطي لهذه المعرفة والمعلومات في أيدي قلة قليلة من الإداريين في المواقع الأعلى .
- الإتصالات في كل الإتجاهات وليس فقط إتصالات أعلى - أسفل (القرارات) وأسفل - أعلى (المعلومات) وإنما أيضا تبادل الآراء والخبرات والمعلومات فبقيا بين النظراء ف بالإختصاص الواحد ولإختصاصات المتعددة .
- العلاقات البينية داخل المؤسسة وخارجها مع المؤسسات الأخرى ووالاهم مع أصحاب المصالح التي تعزز قدراتهم وأهميتهم من خلال قيمة العلاقات الناشئة .
- أن المعرفة والمعلومات المتاحة للعاملين والموظفين تساهم في تغيير مستوى حرية التصرف .

د. التغيير الحكومي : إن تجارب التغيير الحكومي تشير إلى أن التغيير الذي تيم فرضه من الأعلى يكون قليل التأثير على أدوار الأفراد وكذلك على مستوى الأداء المتحقق مقارنة بالأداء المتوقع . وقد يقول حسب الخبرة الماضية أن التغيير المتوافق مع إدارة المعرفة لن يضيف الكثير لتجارب التغيير السابقة . ومع ذلك فإن ثمة فرصة عظيمة من أجل التغيير الذي يترافق مع إدارة المعرفة . والسؤال الذي يطرح نفسه ، لماذا ؟ . والإجابة نقدمها تقوم على أن إدارة المعرفة بنوعيتها الصريحة (الأقرب إلى تكنولوجيا المعلومات IT) والضمنية (الأقرب إلى الأفراد) هي أولا وقبل كل شيء عملية

إدارية وليس فنية . ولأنها عملية إدارية وليست فنية صرفة فهذا يعني على الأقل ثلاثة أمور أساسية : أنها عملية شاملة لكل المؤسسة العامة وليس محدودة بحدود مهنة معينة أو قسم معين ، وإنها ذات بعد إنساني يتعلق بالأفراد وليس عملية فنية تكنولوجية يمارس أفراد معينين ذوي مؤهلات خاصة دون غيرهم ، وأخيرا أنها ذات طابع إنتشاري (لأن تعلم المعرفة يخضع لمباراة المجموع الإيجابي ربح - ربح ولس لمفهوم مباراة المجموع الصفري ربح - خسارة) . وإنها ليست ذات طابع حصري كما يحدث في العمل المهني المتخصص .

لهذا كله نقول أن التغيير الحكومي القائم على إدارة المعرفة لا بد من النظر إليه وكأنه نمط جديد من التغيير يتسم بالإنتشار والتوسع في دورات حلزونية متصاعدة . وهذا هو جوهر نموذج نوناكا (I.Nonaka) ذي المراحل الأربعة (SECI Model) مع فارق واحد أن نوناكا طرح نموذج في الشركات الخلاقة للمعرفة وبالتالي هو نموذج إبتكاري لإنشاء المعرفة الجديدة ، في حين إننا نطرح فكرة التغيير القائم على إدارة المعرفة كنموذج لتقاسم المعرفة من قبل الأفراد . وإن هذه المعرفة في حركة مستمرة من أجل التمكين الإداري للأفراد الذي يؤدي بدوره لإيجاد ظروف الثقة والتحفيز من أجل تغيير لاحق .

بعض تجارب الإصلاح في الإدارة العامة:

إن إصلاح المؤسسات العامة كان ولا يزال مشروعا لدى جميع الحكومات وهذا يعود إلى نوعين من الضغوط هما :
الأول : الضغوط الداخلية : وهذه تتعلق بسعي الجهات المختلفة كالبرلمان والحكومة وغيرها إلى الحد من البيروقراطية القوية وأكد أقول المراوغة التي كانت دائما منيعة حيث تشير التجارب الكثيرة إلى أن الإصلاحات تمضي ولكن البيروقراطية باقية .

الثاني : ضغوط البيئة الخارجية : وهذه الضغوط تتعلق في سعي الحكومات لتبني المعايير والأساليب الدولية المتعلقة بأنظمة العمل الحكومي . إن مفهوم الإدارة العامة الجديدة (NPM) يمثل إتجاها إصلاحيا تطور في الدول الانجلو - سكسونية والمنظمات الدولية مثل الأوسيد (OECD) من أجل تبني نوعا من الإصلاح الذي ينبغي أن يصبح منتشرا ومنهجيا في العالم (Christenson and Laegried, 2007, pp4-5) . إن هذا الإتجاه يجد نظيره في المجالات المختلفة تحت تأثير عوامة الشركات والتكنولوجيا والمنتجات والخدمات ومواصفات الجودة والبيئة .. الخ . والواقع أن هناك اعتراضات كثيرة للحد من تأثير هذه الضغوط ، وهذا ما نجده ف بالإعتراضات ضد العوامة بالصيغة القياسية (حجم واحد للجميع او كما يقول توم بيترز عصير واحد لـ 200 دولة) والتأكيد في مجال الإدارة العامة على مدخل التكيف الذي يراعي خصائص البيئات والثقافات المختلفة لدول العالم .

وحيث أن الإدارة العامة والقطاع العام في كل بلد هو نتاج تقاليد تاريخية وثقافية وخصائص فريدة ، لهذا فإن الإصلاحات يجب أن تتم في هذا السياق وضمن خصائصه الفريدة . والواقع أن هذا ما تم طرحه في سياق نقد الإدارة العامة الجديدة التي تقوم على أن يتم اصلاح من خلال نقل مفاهيم وأساليب قطاع الاعمال الناجحة إلى المؤسسات العامة . فقد تحدث كونج وبانديا (Cong and Pandya) عن نقد جيل الإدارة العامة الجديدة بالتأكيد على أن هناك اختلافات جوهرية في إدارة الموارد ، الأخلاقيات ، وعمليات القرار العامة عن نظيرتها في القطاع الخاص

(Cong and Dandya, 2007, p28) مما يتطلب التكيف وعدم التحريد والتبني للصيغ القياسية. أن مشروعات الإصلاح القائمة على المعرفة تؤكد أن تبني إدارة المعرفة لم يتم بالصيغة الواحدة وإنما الخصائص والاهداف الخاصة كانت تلقي ظلالا واضحة عليها.

ويمكن أن تشير بعجالة إلى بعض مشروعات إدارة المعرفة وكالاتي:

أ- مشروع أوروبا عام (2010) (i2010) : وهذا المشروع يندرج ضمن سياسة الإتحاد الأوربي من أجل تقريب الدول الأوربية وصولا إلى الوحدة الأوربية . وقد حمل ثلاثة أهداف مطلوب تحقيقها في سنة الهدف (2010) : فضاء معلوماتي أوربي واحد ، أداء المستوى العالمي في البحث والإبتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) ، إنجاز مجتمع المعلومات الأوربي الشامل (Divielsen, 2005,p) .

ب. مبادرة الحكومة الإلكترونية الأمريكية : إن التجربة الأمريكية تتسم بالخصائص الريادية التي تعمل على الحفازات النهائية للتطور ، هذا إلى جانب الرؤية التكنولوجية التي تسود القسم الأكبر من مشروعات الإصلاح والتطوير الأمريكية فيما يشبه الهوس التكنولوجي . لهذا فإن إدارة المعرفة وفق منظور مايكروسوفت هي إدارة المعرفة الإلكترونية (نجم ، 2008، صص 196 و 221) .

فيلى جانب المشروع الكبير للحكومة الإلكترونية عام 2000 ، الذي سنتحدث عنه لاحقا ، كانت هناك مبادرات عديدة حول دور إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية كما هو الحال في الهيئات الفدرالية مثل ناسا ووزارة الدفاع والقوات الجوية وفي المنظمات الخدمة المدنية كإدارة الخدمة العامة ووكالة حماية البيئة .. الخ (Motseniyos and Young, 2002,p1) .

إن هذه المشروعات كانت تستهدف تحسين أداء مؤسسات الخدمة العامة وتقاسم المعلومات بين الهيئات الفدرالية من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات ومهنيي إدارة المعرفة وأنظمة المعلومات.

ج. التجربة الاسترالية : لقد اعتمدت الحكومة الاسترالية في تجربتها الإصلاحية على استيراد الإهتمامات الدولية الأكثر جاذبية بإدارة المعرفة ، لهذا فقد سعت جاهدة إلى إدخال إدارة المعرفة من خلال تقريب القطاع العام من القطاع الخاص ومفاهيمه وأساليبه (Aulich, et al, 2001, p18) .

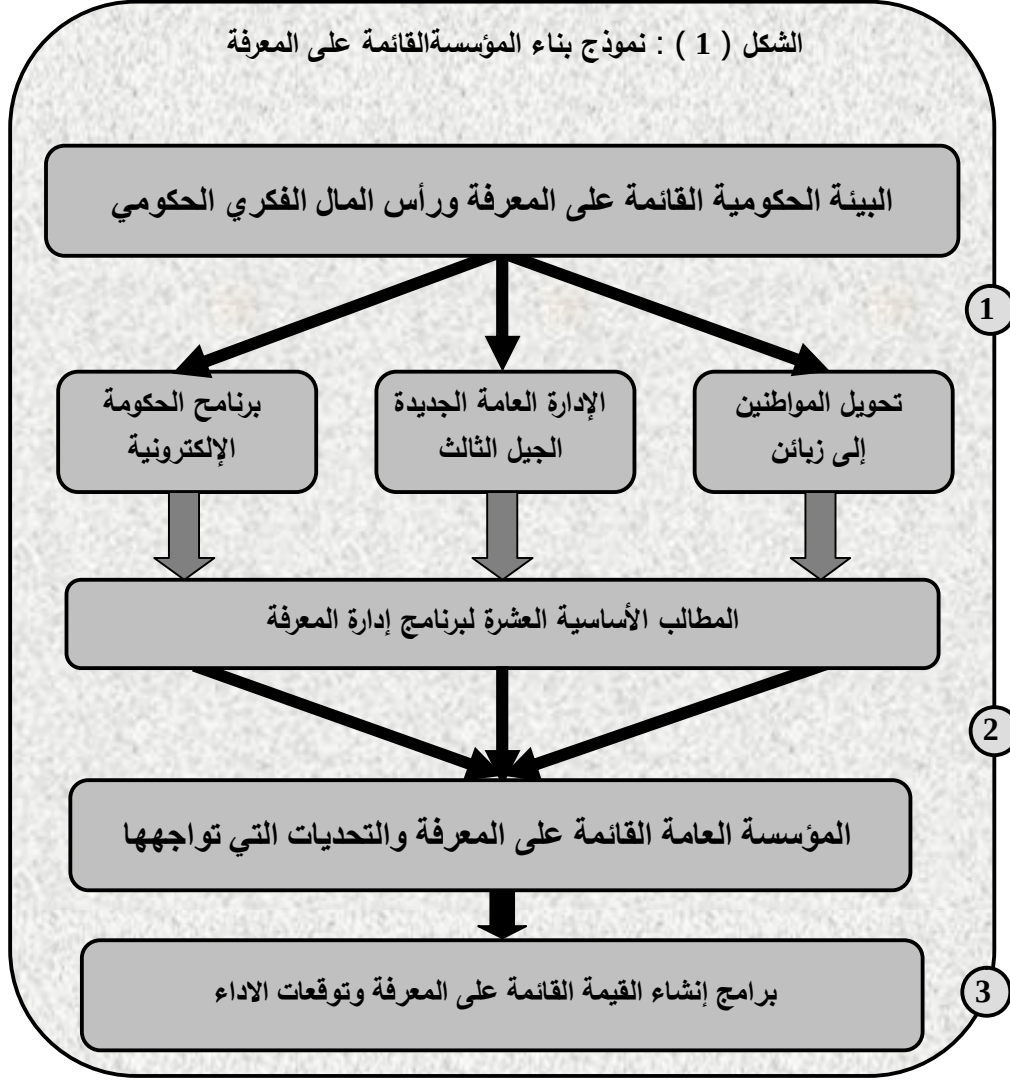
وبدون الاسترسال في إيراد الأمثلة عن هذه المشروعات نقول أن إدارة المعرفة أصبحت خيارا أساسيا لا بد منه من أجل النهوض بالمؤسسات العامة من أجل تحسين مستويات أدائها وإنتاجية أفرادها وتعظيم منافع أصولها المعرفية وتقاسم المعلومات والمعارف والخبرات على مستوى المؤسسة الواحدة والقطاع الواحد وعلى مستوى الحكومة كلها .

النموذج المقترح للمؤسسة العامة القائمة على إدارة المعرفة

أن الهدف النهائي لمشروع إدارة المعرفة هو أن نصل إلى نمط جديد من المؤسسات هي المؤسسات العامة القائمة على إدارة المعرفة. وسنحاول في هذه الفقرة أن نقدم نموذج من أجل هذا التحول الكبير . أن النموذج المقترح يتكون من ثلاث مراحل (أنظر الشكل 1) . ونعوض فيما يأتي لهذه المراحل:

المرحلة الأولى : البيئة الحكومية القائمة على المعرفة ورأس المال الفكري الحكومي

إن البيئة الحكومية تشير إلى سياق معين من السياسات والتشريعات وإتجاهات وقيم العمل السائدة في كل بلد . وإن رأس المال الفكري الحكومي وكما تكون كل بيئة حكومية هي نتاج الظروف الجغرافية والتاريخية التي تتسم بالتميز والتفرد (Uniqueness) .



كذلك فإن رأس المال الفكري الحكومي هو نتاج التجربة الحكومية الطويلة (GIC) في كل بلد ، هو جزء من رأس المال الفكري الوطني (National IC) . ورأس المال الفكري الوطني هو مجموعة الموارد الوطنية اللاملموسة التي تتمثل في الأفراد والقدرات التنظيمية والملكية الفكرية في بلدها . وحسب البنك الدولي فإن الدول المتقدمة تتوزع ثروتها الكلية على رأس المال الطبيعي الذي يمثل (2%) ورأس المال الإنتاجي أو الصناعي (17%) ورأس المال الفكري أو اللاملموس (80%) ، في حين تكون هذه النسب في الدول منخفضة الدخل على التوالي : (26%) ، (16%) ، (59%) (World Bank, 2006,p4) .

إن رأس المال الفكري الوطني أصبح مقياسا يستخدم على نطاق واسع من خلال مؤشرات معتمدة . كما إن الاستثمار في المعرفة في الحسابات الدولية يمثل مؤشرا تركيبيا مصمما للمقارنة بين نفقات الدول على قاعدتها المعرفية التي تستهدف تحقيق عوائد مستقبلية . والدول تتباين في استثماراتها في المعرفة حيث بلغ هذا المؤشر حوالي (6.5%) من الناتج المحلي الإجمالي (GDP) في الولايات المتحدة و(5.6%) في فنلندا و(4.3%) في فرنسا و (3.9%) في ألمانيا و(3.5%) في بريطانيا في عام (2004) . (OECD, 2009, p166) . إن تباين هذا الاستثمار من دولة لأخرى يؤدي إلى تباين مساهمة رأس المال الفكري الوطني في الناتج المحلي الإجمالي . حيث يصل هذا التباين ما بين (2- 7%) من الناتج المحلي الإجمالي (Edvinsson, 2005, p20) .

أن تعظيم رأس المال الفكري الوطني (ببعديّة الخاص والعام) هو من المهام الأساسية للحكومة في دولة من دول العالم في ظل التحولات المتسارعة نحو اقتصاد المعرفة . وقد تجلّى ذلك في إصدار الحكومات في الدول المتقدمة توجيهات تتعلق برأس المال الفكري وتوصيف مكوناته والإفصاح عن المعلومات المتعلقة به وتطوير طرق قياسه وإدارته وحمايته . واليوم تحفل المنظمات الدولية كالبنك الدولي والإقليمية كالأوسيد (OECD) والدول بالجهود الواسعة في هذا المجال وذلك بإصدار التوجيهات والمبادئ المرشدة للتعامل مع رأس المال الفكري من قبل المؤسسات والشركات . أن دراسة جونسون وزملائه (Johnson, et al.) قدمت مقارنة بين ثلاثة من هذه التوجيهات الخاصة بالأصول المعرفية والفكرية هي : توجيهات الحكومة اليابانية المتعلقة بالإفصاح عن معلومات رأس المال الفكري ، وتوجيهات الحكومة الدانماركية المتعلقة بكشف رأس المال الفكري عام (2000)، ومشروع الاتحاد الأوروبي المعروف بمشروع ميريتوم (Meritum) حول : قياس اللاملموسات لفهم وتحسين إدارة الابتكار " عام (1998) . (Johnson, et al, 2006, p479)

ويشير إصدار هذه التوجيهات بوضوح إلى أن من مسؤولية الحكومة في كل بلد تطوير البيئة العامة للاقتصاد والمجتمع ، وضمن ذلك بناء وتطوير البيئة الحكومية من أجل التحولات الجديدة القائمة على المعرفة ورأس المال الفكري .

وفي النموذج المقترح فإن هذه البيئة الحكومية الجديدة تستند على ثلاثة توجهات أو مرتكزات أساسية هي :

أولا : الجيل الجديد للإدارة العامة : إن فكرة الجيل استخدمت في المجالات المختلفة كما هو الحال في الأجيال في العمل (Zemek,2000) والأجيال في إدارة المعرفة (نجم، 2008، 126) ، وأجيال الإدارة العامة الجديدة (NPA) ، حيث الجيل الأول قام على إستيراد المؤسسات العامة للعمليات الإدارية المتبعة في القطاع الخاص والاقتداء بأساليبه الناجحة ، في حين أن الجيل الثاني قام على تأكيد الاختلافات الجوهرية بين القطاعين وتأكيد خصوصية القطاع العام (Cong and Pandya, 2003, p88) . والجيل الجديد في الإدارة العامة كما نطرحه في هذه الورقة هو جيل الإدارة العامة القائمة على المعرفة التي من أبرز خصائصها إن المعرفة هي المورد الأعلى قيمة والنشاط الأكثر أهمية وهي مصدر الكفاءة والتحسين المستمر وإنشاء القيمة . ومن أجل تحقيق ذلك فإن على الحكومة أن تتبنى إدار وثيقة توجيهات خاصة بأصول المعرفة ومكوناتها وما هو مطلوب من المؤسسات العامة ومنظمات الاعمال القيام به من أجل تطويره وتبادل الخبرات ولامعلومات عنه .

ثانياً : تحويل المواطنين إلى زبائن : إذا كان الهدف النهائي للإدارة العامة هو تقديم أفضل الخدمات العامة لأكبر عدد من المواطنين ، فإن هذا الهدف لا يتعارض مع أن أي مواطن (وهذا مبدأ المساواة بين المواطنين) يحصل قدر الإمكان على أفضل الخدمات حسب حاجاته . إن شركات الأعمال استطاعت أن تحقق مزايا كثيرة في التوجه نحو الزبون كما هو الحال في : إنتقال التركيز من داخل الشركة ومن النظام التشغيلي ومن الإنتاج من أجل الإنتاج ، إلى التركيز على خارج الشركة والزبون والإنتاج والخدمة من أجل التسويق وغثارة الكلب عليها . كما أن هذا التوجه يحقق رشاقة الشركة بالارتباط بالسوق وسرعة حركة ولاإستجابة لحاجات ومطالب المواطنين - الزبائن فيه . وقد تكون المؤسسات الحكومية التي توسم عادة بالبيروقراطية وبطئ التغيير في السياسات والاجراءات وعدم الاستجابة للبيئة التي تعمل فيها ، هي الأكثر حاجة إلى تبني التوجه الجديد ، مع التأكيد على أن هذا لا يعني النزعة التجارية التي لا تنسجم مع أهداف المؤسسات العامة . أن الدراسات الحديثة أخذت تطرح هذا التوجه بطريقة جدية واقعية فقد تحدث البعض عن التطور في أجيال دور المواطن في عمليات الإدارة العامة من الجيل القديم (المواطن مجرد موضوع) ليتدرج هذا الدور (إلى ناخب ، زبون ، شريك) وصولاً إلى دور المالك في الجيل الجديد (Vigora- Gadot,2004,p35) . في أكدت البعض آخر على أن مثل هذا التوجه لا يخدم المواطن - الزبون فقط وإنما يحقق منافع حقيقية للمؤسسة (انظر الجدول رقم 2) .

ثالثاً : الحكومة الإلكترونية : تعتبر الحكومة الإلكترونية اليوم من أكثر المشروعات الطموحة التي تتبناها الإدارة العامة . وهذا يعود إلى النتائج المتوقعة والقابلة للتحقق منها. فهذا المشروع يمكن أن يكون (Browning,2002 and Lim, et al, 2009) :

- وسيلة من وسائل معالجة مشكلة البيروقراطية الحكومية .
- مدخلا شموليا لتقاسم المعلومات بين جميع مؤسسات العامة الحكومية .
- وسيلة لتحسين فاعلية وكفاءة المؤسسات العامة في تقديم الخدمات وتحسين علاقاتها بالمواطنين .
- تنويع أشكال العلاقات الشبكية فائقة السرعة كما هو الحال في علاقات حكومة - حكومة (G2G) ، حكومة - زبون (G2C) ، وعلاقة حكومة - أعمال (G2B) .
- وسيلة لإثراء العلاقات الديمقراطية فيما يعرف بالديمقراطية الإلكترونية (E-Democracy) .
- سهولة تقديم الخدمات الحكومية للمناطق النائية بما يحسن مفهوم المواطنة في كل أنحاء البلد والحد من الأقلمة (De-territorialization) في تقديم الخدمات العامة للمواطنين .

الجدول (2) : منافع مدخل المواطن كزبون	
المنافع للمواطن - الزبون	المنافع للمؤسسة العامة
1. تحقيق مستويات أعلى من خدمة ورضا الزبون	1. تجسيد أفضل لمقولة المؤسسة العامة في خدمة المواطن .
2. جراء المرونة ، فهم التفضيلات ، حل الشكاوي ، خفض وقت الاستجابة...إلخ .	2. وتحقيق فهم أفضل لحاجات وتفضيلات المواطن - الزبون .
3. تحسين فرص مشاركة المواطن - الزبون في أعمال المؤسسات العامة.	3. فهم الحاجة للتغيير والاستجابة الفعالة والسريعة لها .
4. مشاركة أفضل للمواطنين - الزبائن في تقييم العاملين والمديرين من قبل .	4- تقييم الأداء للمؤسسة والأفراد يكون أكثر سهولة .
5. ظروف أفضل لتطوير أدوار جديدة للمواطنين - الزبائن كشركاء .	5. اعتماد المنافسة والمعايرة التنافسية بين الأقسام والمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء .
6. إنخراط المواطنين - الزبائن في عمليات المؤسسة العامة	6. فرص أفضل لتعاون المواطنين - الزبائن من أجل الحد من الفساد الإداري العام .
7. المواطن - الزبون لا يكون معرضاً للمفاجأة بالسياسات والإجراءات الجديدة .	7. حرص أكبر للمواطنين - الزبائن على أصول وممتلكات المؤسسات العامة .
8. الزبون يكون أكثر إهتماماً بتقديم المقترحات بدلا من الشكاوي من أجل التحسين حسب حاجاته .	8. . الانتقال من الإدارة العامة الصلبة المتمتعة التي فيها المديرون هم المسؤولون عن كل شيء إلى الإدارة العامة الناعمة التشاركية .
* الجدول من إعداد الباحث بإستثناء النقاط الثلاث الأولى من هذا الجدول إقتبست من المصدر التالي: McDonald, N. (2006): Think Paper5: Is Citizen-Centric The Same as Customer-Centric, i2010 and ECOTEC,p3-4.	

إن الإنترنت أتاح أمام الحكومات ما يمكن اعتباره فرصة ذهبية للإرتقاء بمستوى وأشكال الخدمات الحكومية . وهي تمثل من منظور العرض مجموعة الحلول الإدارية والفنية للإرتقاء بكفاءة الحكومة في إستخدام موارد تكنولوجيا المعلومات . ومن منظور الطلب (المواطن) فإنها تمثل الحلول لمعاناة المواطنين من المشكلات البيروقراطية وبطئ الإجراءات بما يؤدي إلى تدمير وعدم رضاهم عن هذه الخدمات .

ومن أجل الوقوف على أبعاد وتطبيقات الحكومة الإلكترونية نعرض فيما يأتي بإيجاز للتجربة الأمريكية ، حيث ان الحكومة الفدرالية تنفق حوالي (70) بليون دولار سنويا على خدمات و سلع (IT) .

في عام (2000) أطلق الرئيس الأمريكي بيل كلينتون (B.Clinton) مبادرة الحكومة الإلكترونية كمشروع لتكنولوجيا المعلومات (IT) وليتم تطويره وتعميمه على المستوى الفدرالي في عام (2002) فيما يعرف بهيكلية المشروع الفدرالي (Federal Enterprise Architecture : FEA) . أن هذه الهيكلية هي بمثابة وسيلة أساسية في تحويل الحكومة الفدرالية لكي تكون حكومة مركزة على المواطن ، كما أنها تمثل أداة إدارية بيد الحكومة الفدرالية لتحسين كفاءة الأداء والحد مما يسمى أنابيب المواقف (Stove Pipes) التي تشير إلى تقسيم الشركة القائمة إلى أقسام مستقلة ووظائف متخصصة التي سرعان ما تتحول إلى قبائل وظيفية متعادلة (Pavitt,1990,p17) . ليلعب هذا مشروع

الحكومة الإلكترونية ذروته في نظام إدارة هيكلية المشروع الفدرالي (Federal Enterprise Architecture Management system: FEAMS) في عام (2003) . وهذا النظام سعى إلى تحسين عمليات الحكومة الفدرالية وتقاسم المعلومات عموديا وأفقيا والتشارك البيئي للمؤسسات في المعلومات (McNabb,2007,p12 and) (Seifert,2008,p1) . أن مبادرة الإدارة الإلكترونية الأمريكية في معالجة مشكلات الإدارة العامة اعتمدت ثلاثة مبادئ (US, 2003, p3) .

- المؤسسة العامة المرتكزة على المواطن وليس على البيروقراطية أو المؤسسة نفسها .
 - المؤسسة العامة الموجهة للنتائج : لتحقيق تحسينات قابلة للقياس من أجل المواطنين .
 - المؤسسة العامة القائمة على السوق : لتعزيز الابتكار الحكومي بشكل فعال .
- أن الحكومة الإلكترونية ستظل مشروع كبيرا ليس فقط لتقديم خدمات شاملة للمواطنين وفرصة لتحويلهم إلى مواطنين - زبائن يتم تفريد خدمات حسب حاجاتهم . كما أنها تمثل وسيلة في تحقيق حكومة تشاركية لامركزية فعالة وكفوءة وذات شفافية عالية بدلا من الصورة النمطية كمؤسسات شديدة الهرمية والمركزية البيروقراطية تشيع عنها صور الفساد الإداري . كما أنها يمكن أن تتحول بسهولة إلى مؤسسات قائمة على المعرفة وعمليات إنشاء المعرفة ومولدة للابتكارات الإدارية والفنية لخدمة مواطنيها .

المرحلة الثانية المطالب الأساسية العشرة

أن التحول من المؤسسة العامة التقليدية إلى مؤسسة عامة قائمة على إدارة المعرفة بقدر ما يتطلب بيئة حكومية دائمة عرضنا لأبعادها الأساسية ، فإنه يتطلب أيضا حزمة متكاملة من عناصر ومكونات نظام إدارة المعرفة يجب تجسيدها في عمليات وأنشطة المؤسسة . ويمكن إجمال هذه العناصر والمكونات في المطالب الأساسية العشرة التالية :

أولا : الرؤية الاستراتيجية

أن قيادة المعرفة أو القيادة التي تسعى لجعل المعرفة من الأنشطة الأساسية في مؤسستها ، هي الضمانة في استمرار زخم التحول إلى مؤسسة قائمة على المعرفة . إن مشروعا كبيرا مثل مشروع إدارة المعرفة لا يمكن التعامل معه على أساس أنه مشروع فني وإنما مشروع إداري ، وليس على المستوى التشغيلي ، وإنما على المستوى الاستراتيجي الذي تضطلع به قيادة المؤسسة العامة وإدارتها العليا .

إن الرؤية الاستراتيجية لمشروع إدارة المعرفة يجب أن تقدم رصد وتشخيص واقع المؤسسة الحالي (أين نحن الآن ؟) والتصور الاستراتيجي لما نسعى لتحقيقه (أين نريد أن نكون ؟) . هذا إلى جانب تحقيق التوازن بين إمكانيات البيئة الحكومية القائمة على إدارة المعرفة وطموحات وأهداف المؤسسة العامة ، بين الموارد المتاحة والأعباء المفروضة جراء المشروع ، بين قدرات البيئة الداخلية والفرص المتاحة في البيئة الخارجية .. الخ .

ثانيا : البعد التنظيمي

إن مشروع إدارة المعرفة يفترض أن تكون هناك إدارة أو وحدة تنظيمية مسؤولة عنه كوظيفة من وظائف المؤسسة العامة وكعملية مستمرة . وهذا يعني إنشاء وحدة تنظيمية (قسم أو إدارة) لإدارة المعرفة شأنها شأن الوحدات التنظيمية

الأخرى . وأن يتم تحديد أهداف ومهام هذه الوحدة بشكل ينسجم مع متطلبات اعتماد المؤسسة في كل وحداتها التنظيمية عليها .

ثالثا : تخصيص نسبة من موارد المؤسسة العامة لمشروعات وبرامج إدارة المعرفة سنويا

فمن أجل تكوين وتطوير أصول المعرفة في المؤسسة وإبقاء زخم عمليات وبرامج إدارة المعرفة لا بد من أن تكون هذه النسبة تنسجم مع حجم المهام والبرامج في هذا المجال . أن النسبة يجب أن تون معروفة ومحددة وأن لا يتم تقليصها عند أية حاجات طارئة تمر بها المؤسسة بما يحولها إلى نسبة فوائض عند توفرها !.

رابعا : إيجاد حزمة الوظائف الإدارية والمهنية الخاصة بإدارة المعرفة وفي الشركات الحديثة تستخدم اليوم تخصصات وعناوين إدارية ومهنية كثيرة مثل : مسؤول الإدارة المعرفة الاستراتيجية (SKMO) ، مفكر المعرفة (K. Architect) ، استشاري إدارة المعرفة (KM Consultant) ، خبير إدارة المعرفة (KM Expert) ، إختصاصي إدارة المعرفة (KM Specialist) ، مسؤول المعرفة الرئيس (CKO) ، مسؤول التعلم الرئيس (CLO) ومسؤول البيانات الرئيس (CDO) ، عامل المعرفة (KW) ، إختصاصي تعليم وتدريب .. الخ . أن المؤسسة العامة الكبيرة تحتاج إلى استراتيجي إدارة المعرفة ومفكري ومهني واستشاري إدارة المعرفة . كما أنها بحاجة إلى تدرجات إدارية ومهنية لعناوين ووظائف إدارة المعرفة . ومن الضروري أن يترافق ذلك مع إختيار وتطوير إختيار العاملين في هذه الوظائف وأن يكونوا من الأفراد المتميزين الفعالين ، وذوي المسؤولية الذاتية والإستعداد للعمل من أجل الصالح العام .. الخ .

خامسا : الخطط السنوية

فكما تكون هناك خطة سنوية لإدارة الموارد البشرية والخطة المالية السنوية ، كذلك لا بد من أن تكون هناك خطة سنوية لأنشطة وعمليات إدارة المعرفة .

سادسا : البرنامج التدريبي السنوي

إن إدارة المعرفة اليوم مجال متخصص واسع ومتنوع وحافل بالمفاهيم والأساليب والمعايير التي يمكن استخدامها لتحسين مستوى أداء العاملين في إنشاء المعرفة (الابتكار) وتقاسمها وتعلمها وتحسين مجالات استخدامها وتطبيقها وكذلك حفظها واسترجاعها .. الخ .

سابعا : اعتماد مجموعة معايير الأداء المعرفة

إن هذه المعايير ينبغي اعتبارها مكملة لمعايير الأداء الإقتصادي والمالي في المؤسسة العامة . وهذه المعايير يمكن أن تصنف إلى معايير إنشاء المعرفة الجديدة ، معايير إدخال الخدمات والمنتجات الجديدة المطورة داخليا أو المكتسبة من خارج المؤسسة ، معايير تقاسم وتعلم المعرفة ، ومعايير التطبيقات والاستخدامات الجديدة للمعرفة الحالية .. الخ .

ثامنا : الجوائز والشهادات الخاصة بالتميز المعرفي

لقد حظيت الجودة والبيئة بشهادات الآيزو (2000 – 9000) و (14000) على التوالي ومن المتوقع في المستقبل أن تكون شهادة الآيزو لإدارة المعرفة هي القادم الجديد من منظمة الآيزو . كما توجد اليوم الكثير من الجوائز في مجالات مثل المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الإدارة والابتكار . وفي المملكة العربية السعودية هناك جائزة التميز الرقمي

(www.mictt.gov) وجائزة الملك خالد للتنافسية المسؤولة التي أطلقت عام (2008) (www.accountability21.net) . وفي المملكة الأردنية هناك جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بمحاورها الخمسة (القيادة ، المالية ، الأفراد ، العمليان ، وأخيرا المعرفة) (www.kaa.jo) . إن إيجاد شهادات وجوائز تتحدى الشركات وتحفزها في مجال إدارة المعرفة في المؤسسات العامة على المستوى الوطني والإقليمي (العربي) يمثل ضرورة ملحة .

تاسعا : الثقافة القائمة على تقاسم المعرفة والتعلم

أن العامة القائمة على الهرمية الشديدة والاتصالات الصاعدة والنازلة دون السماح بالاتصالات الأفقية عادة ما تسود فيها ثقافة الإكتناز ومحدودية التداول للمعلومات وتركيز المعرفة في الأعلى . وهذه كلها تعتبر ممارسات لثقافة مضادة لإدارة المعرفة وتقاسم وتعلم المعرفة . ولقد أكد فاهي وبروساك (Fahey and Prusak) في دراسته الموسعة التي شملت (100) مشروع من مشروعات إدارة المعرفة وإمتدت لخمس سنوات أن الخطأ الأول الذي أدى إلى فشل الكثير من هذه المشروعات يعود إلى أن المديرين يشعرون بثقافة مضادة للمعرفة في شركاتهم (Fahey and Prusak , 1998, p268) . أن الثقافة الجديدة القائمة على تقاسم المعرفة جب دعمها بالقيم والتجارب والشعائر والقصص التي تنمي حس المعرفة والعمل المعرفي ولا تقدم على أساس المعرفة والحوافز الممنوحة على أساس الاداء المعرفي وغير ذلك الكثير مما يمكن إشاعته ضمن هذه الثقافة .

عاشرا : التقرير السنوي لإدارة المعرفة

أن من الممارسات المؤدية إلى تعزيز إدارة المعرفة ومفاهيمها وممارساتها وطرق ووسائل قياسها ، هو إلزام المؤسسة العامة بإصدار تقرير سنوي لإدارة المعرفة أو رأس المال الفكري أو أية تسمية أخرى لأن المهم هو تغطية مجال عمل إدارة المعرفة . وفي هذا السياق يمكن أن نشير إلى تجربة شركة التأمين السويدية يكانديا (Skandia) التي أصدرت أو تقرير داخلي لرأس المال الفكري للشركة عام (1993) في العالم ، ثم لتصدر هذا التقرير للجمهور عام (1995) . ولتصبح اليوم رائدة العالم في إعداد مثل هذه التقارير . كما أن كارولين ستيفيل وزملاءها (Stenfel et al.) عام (1996) أصدروا أول تقرير عن رأس المال الفكري للأمم (IC of Nations) (Edvinsson, 2003,p14) لتصبح هذه التقارير للشركات والأمم شائعة ومحركا قويا للإهتمام بهذا المجال الحيوي .

إن جميع هذه المطالب عند العمل على تحقيقها في إطار زمني معين ، يجب أن تترافق مع تطور الخدمات الإلكترونية للمؤسسة بما يدعم صورتها الذهنية الحديثة ويعزز سمعتها لدى جمهورها الواسع ، كما يساعد الحضور الرقمي عملية تعزيز تقاسم المعرفة بين العاملين بغض النظر عن انتشارهم الجغرافي .

أن هذه المطالب يمكن أن تواجه مشكلات وتصطدم بتحديات كثيرة لا بد من مراعاتها . وهذا ما سنتحدث عنه في الفقرة التالية :

تحديات إدارة المعرفة في المؤسسات العامة

إن التحول إلى الإدارة المعرفة بقدر ما أوجد موارد جديدة تتمثل في المعرفة ، فإنه بالمقابل أوجد تحديات في إمكانية فقدان الموارد المعرفية . ومن أجل الوقوف على هذه التحديات لابد أن نشير إلى تصنيف المعرفة الذي سبقت الإشارة إلى نوعين من المعرفة : الصريحة والضمنية . إن التمييز بين هذين النوعين يعتبر شرطاً أساسياً لتحقيق إدارة معرفة فعالة وذلك لأن المعرفة الصريحة لا تمثل إلا الجزء الأقل بمثابة قمة جيل الجليد الظاهرة ، في حين أن المعرفة الضمنية هي الجزء الأكبر المتمثل بالقسم المخفي من جيل الجليد . والأهم أن المعرفة الضمنية حسب نموذج نوناكا (I. Nonaka) هي الشكل الأول لإنشاء المعرفة الجديدة وهي التي تظل في رؤوس الأفراد وتكون صعبة التعليم . وإن آليات الحصول عليها هي الحوار والممارسة وسرد القصص وفرق العمل المدارة ذاتياً وجماعات الممارسة الداخلية والخارجية وغيرها مما يرتبط بالتفاعل الإنساني في سياق متقاسم . وخلافه المعرفة الصريحة التي نجدها في الوثائق الرسمية والمواد التدريسية وقواعد وإجراءات وأدلة العمل . إن الجدول (3) يقدم مقارنة واسعة لكلا النوعين على مستوى التفكير والمداخل والعمل المعرفي .

الجدول (3) : خصائص المعرفة الصريحة والضمنية			
الصريحة	الضمنية	الصريحة	الضمنية
رسمية	لارسمية	تخطيط إستراتيجي	تفكير إستراتيجي
قياسية	التنوع	قاعدة	تجريب
المعرفة المرمزة	المعرفة الصلاتية	دليل عمل	سياق متقاسم
غير سياقية في الغالب	سياقية	كتابة	محادثة
النموذج القائمة على القاعدة	النموذج الإجهادي Heuristics	تخطيط إستراتيجي	تفكير إستراتيجي
معلومات معالجة	ميتامعرفة	نظام المعلومات الإستراتيجية	تحليل إستراتيجي
الرصيد	التدفق	أم ..أو (If..Then)	الخيارات المتعددة
رأس المال المادي / المالي	رأس المال البشري / الاجتماعي / النفسي	تعميم	إستقراء
معلومات	تحليل	الصيغ الرياضية	الذكاء الرياضي
هيكل	سلوك	IQ	الذكاء المتعدد
تعليمات الفرق في الشركة	فريق مدار ذاتياً	الإقتصاد	الإجتماع
أقرب إلى الأرقام	أقرب إلى الكلمات الإشارات ، الدلالات	برمجية	المنطق الغامض
رشيدة ، حسية	شعورية / حدسية	رافعة	إبتكار
* الجدول من أعداد الباحث			

إن تحديات إدارة المعرفة الحكومية يمكن وضعها في ثلاثة جوانب أساسية :

أولاً : تحديات المعرفة الصريحة : وهذه يمكن تحديدها في :

أ. عدم أو ضعف توثيق المعرفة : إن المعرفة الصريحة قابلة للتوثيق والنشر والحزن والاسترجاع . وقد تتعرض بعض المؤسسات لهذه المشكلة تحت تأثير برامج الإصلاح الإداري التي تدعو إلى "محاورة الروتين" و "الحد من الأعمال الورقية" و " لا حاجة إلى التقارير المكررة في الموضوع نفسه" . أن التجربة المثيرة للإهتمام في بالتوثيق الدقيق إن وكالة الفضاء الأمريكية ناسا (NASA) التي عانت من هذه المشكلة . عندما ذهب فريق وكالة ناسا الأمريكية (NASA) إلى الكونغرس للحصول على التمويل لجيل جديد من صواريخ الإطلاق ، تم طرح التساؤل التالي على الفريق : لماذا لا تعيدوا بناء صاروخ (Saturn - 5) الناجح الذي حمل كبسولة الفضاء أبولو التي تم إنزالها على القمر والذي استثمرت به ناسا (50) بليون دولار . وعندما تحقق فريق ناسا من هذا الرأي وجدوا أن أغلب مهندسي مشروع ساتورن تقاعدوا أو ماتوا . وإن الوكالة نفسها ليس لديها مجموعة متكاملة من الخطط والأدوات لحفظ مشروعاتها وتجاربها السابقة بطريقة تساعد على إستخدامها اللاحق (تذكرها) بشكل فعال (Mchshane, and Glinow,p23) .

إن ضياع المعرفة يمكن أن يكون أكبر خسارة ، وهذا ما حدث في ناسا حيث فقدت الطبقات الزرقاء لصاروخ ساتورن ضاعت معه معرفة جوهرية كثيرة شارك فيها (400) ألف مهندس الذين ساهموا في رحلة الهبوط على القمر عام (1969) والكثير من الخبرات الشخصية والمعرفة السياقية التي تم توليدها وتقاسمها بينهم في المشروع وبعد هذه الخسارة العظيمة في المعرفة والدروس المتلعة فإن ناسا أخذت الدرس لتبدأ برنامج آثار المعرفة (K. Archaeology) كمستودع معلومات بهدف الأعداد لمشروع الهبوط على كوكب الزهرة (Skyrme,2001,p5) .

ب. المبالغة في توثيق المعرفة : إن التوثيق لكل شيء في المؤسسة يمكن أن يغمر معرفتها الثمينة بكم هائل من الغث والمعلومات والتقارير غير المفيدة ، مما يضيّع المعرفة المفيدة والجوهرية .

ج. الميل إلى الحد الأدنى من المعرفة : إن العمل الحكومي أكثر ميلا للروتين الإداري بوصفه اجراءات وقواعد عمل مكررة ، وهذه عادة ما تقبل مع الوقت للإكتفاء بالحد الأدنى من المعرفة . فلا يعود للعمل المعرفي دلالة ولا للعمل جاذبية وفيما بعد لا حاجة للتطوير . مما يضعف طبيعة العمل المعرفة الموجه لتطوير وتحسين وإنشاء المعرفة الجديدة .

ثانياً : تحديات أفراد المعرفة : وهذه التحديات تتعلق بالعاملين وخاصة المديرين والمهنيين وعمال المعرفة . وهذه التحديات يمكن إجمالها في :

أ. قيادة المعرفة : أن الشركات الكبيرة والناجحة مثل تويوتا و (3M) وأنتل وهيولت بيكارد وغيرها ، بقدر ما تؤكد على أهمية المعرفة في نجاحها بعيد المدى ، فإنها تتمتع بالقيادة المعرفية . وقد أشار كافاليري وزميلاه (Cavaleri, et al.) إلى إنشاق عصر قائد المعرفة وإن وجود قيادة المعرفة أصبح م التحديات الأساسية في الشركات الحديثة (Cavaleri,)

3, p2005, et al.) . أن الإدارة التقليدية تمثل عقبة حقيقية في إدارة المعرفة في حين القيادة الموجهة للمعرفة تمثل ضماناً في الرؤية الاستراتيجية والسياسات والدعم والممارسات من أجل تطوير بيئة وثقافة المعرفة .

ب. المعرفة الزائفة : وهي الصورة النمطية التي تشاع عن البعض بأنهم يملكون المعرفة والخبرة والحلول للمشكلات وهم كذلك فيما لا تحتاجه الشركة وغير ذلك فيما تحتاجه .

ج. إكتناز المعرفة : وهذا هو الإتجاه السائد في المؤسسات العامة والشركات الخاصة عند أصحاب المعرفة (Knowers) عندما يشعرون بالمنافسة والتهديد أو عدم الإعتراف بيقمهم . لهذا يميلون للإكتناز وعدم تقاسم المعرفة .

د. تسرب المعرفة : إن جميع المؤسسات العامة والشركات الخاصة على حد سواء تعاني اليوم من فقدان أفرادها عموماً وأفراد المعرفة بشكل خاص . وهذه المشكلة أصبحت تعرف في أدياننا الإدارية بالإنقطاع في إدارة المعرفة . مما دعا البعض للحديث عن "إدارة الاستمرارية Continuity Management" . ففي ظل السمة العامة للعاملين المتمثلة بالتنقلات في مواقع العمل وتبديل المهني والوظائف جرة الإنتقالة والتقاعد وإنهاء العمل وغيرها نجد مثلاً "أن 70 ٪ من العاملين في أقسام المبيعات لشركات مجلة فورشن المائة تركوا العمل ، والأهم أن معرفتهم خرجت معهم وتركت فراغاً لم يستطع خلفاؤهم من سده" (Beazley et al., 2002, p1) . وإن بعض أسباب التسرب هو جذب شركات القطاع الخاص لأفضل العاملين في القطاع العام .

هـ. الولاء للمهنة : إن القسم الكبير من أفراد المعرفة اليوم هم من المهنيين (Professionals) وهؤلاء بفعل الهرمية المهنية وسلطة المعرفة المهنية (Professional Knowcracy) ، أصبحت المهنة هي "المؤسسة الأخرى" مقارنة بغيرها من التنظيمات . وهذه الحالة جعلت تطوير المعرفة المهنية أكثر أهمية من تطوير معرفة الشركة ، والعلاقة مع النظراء المهنيين داخل الشركة وخارجها أهم من العلاقة مع الزملاء من العاملين في المؤسسة نفسها . وهذا كله يحرم المؤسسة والعاملين فيها من فرص التطور التي يمكن أن يساهموا فيها هؤلاء المهنيون . والعزاء الوحيد في هذا التحدي هو أن المعرفة المهنية تميل لأن تكون معرفة صريحة باستمرار ما يقلل من فرص اكتنازها وعدم قابلية الوصول إليها لأنها تكون متاحة في المصادر المهنية .

ثالثاً : تحديات المعرفة الضمنية : إن المعرفة الضمنية هي معرفة ثمينة ولكنها تتسم بعدم القابلية على تحويلها إلى معرفة صريحة - رسمية مكتوبة وقابلة للتدريب والتعليم . لهذا فإنها معرضة للضياع لأسباب كثيرة منها تسرب أفراد المعرفة بالإنتقالة أو التقاعد أو التنقلات ضمن وحدات المؤسسة العامة أو إلى خارجها . الخ . والمعرفة الضمنية التي تمثل القسم الأكبر والأثرى والأهم من معرفة المؤسسة العامة ، يمثل تسربها التحدي الأكبر أمام المؤسسات والخسارة الأعظم فيها . وإن أفضل طريقة لحمايتها هي تحويلها إلى معرفة صريحة وتوزيعها ونشرها بين العاملين . وبالنظر لأهمية المعرفة الضمنية نعرض فيما يأتي لوسائل وأدوات حماية هذه المعرفة :

- تحويل العمل الفردي إلى جماعي (فرق العمل) من خلال إشاعة أسلوب فرق العمل في معالجة مختلف المشكلات في المؤسسة العامة مع زيادة إنخراط أصحاب المعرفة الحرجة في فرق متعددة في كل مرة لضمان تقاسم هذه المعرفة مع زيادة عدد أعضاء هذه الفرق .

- تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة مهنية : أن المعرفة المهنية في كل تخصص من التخصصات هي معرفة صريحة تتجسد في وثائق وأدلة وطرق عمل مهنية مقرة من مرجياتهم المهنية .

- التوسع في استخدام أسلوب الرداء لأفراد المعرفة الأساسيين تضمين عقود العمل ذلك لضمان تعاون الجميع مع هذه الممارسة التشاركية في المعرفة .

• تحفيز العاملين على التعلم : أن التعلم يعني تعدد الأفراد الذين إطلعوا على معرفة الشركة ، وإن التعلم بقدر ما يحسن بيئة العمل قدرات جديدة فإنه يساعد .

• تضمين العقود عدم العمل لمدة ستة اشهر بعد الخروج من الشركة في أية شركة كوسيلة ردع لعدم التسرب من المؤسسة العامة

• التسريع في عملية التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة رأس المال البشري في القطاع العام بما يعزز النظرة الإيجابية لرأس المال البشري الذي لا يقل أهمية عن رأس المال المالي والمادي ويجب حمايته من كل أساسب المؤدية للتسرب والانتقال إلى خارج الشركة . .

• التوثيق : أن التوثيق في كل المؤسسات هو الوسيلة الأكثر أهمية في المحافظة على معرفة الشركة . وأن إيجاد تعليمات تتعلق بكتابة التقارير عن كل مهمة أو مشاركة في فريق يكلف به أفراد ومناقشته ضمن الاقسام والشركة . ومن الضروري تشجيع أفراد على إعداد الدراسات المتعلقة بحل المشكلات وتحسين العمل وغيرها وفي هذا المجال لا بد من أن تخضع هذه لعملية للدراسة والتتبعي فالعاملين بأهمية تع.

• تشجيع أفراد العرفة والمديرين على كتابة قصصهم وتجاربهم في المؤسسة

• تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها لغرض التقاسم وتوزيع الدراسات والتقارير والمشروعات المشتركة.

• بناء الشبكة الداخلية (Intranet) التي تعتبر اليوم من أفضل وأسرع وسائل التقاسم

• تكوين وتشجيع إنخراط العاملين في جماعات الممارسات (Communities of Practice) داخل المؤسسة وخارجها من أجل تقاسم المعرفة وتطويرها بشكل جماعي .

• عمل الحلقات الدراسية والندوات مع كل مشروع أو تجربة جديدة كوسيلة للإشراك بالمعرفة المتاحة بطريقة وضع خرائط للمعرفة المتاحة وجعل مسارات هذه الخرائط .

المرحلة الثالثة : برامج إنشاء القيمة وتوقعات الأداء

إن هذه المرحلة تمثل البعد المستقبلي في نموذج بناء المؤسسة القائمة على المعرفة . وفي هذه المرحلة فإن هذه المؤسسة تكون عند العمل على تحقيق المطالب الأساسية العشرة ، ذات قدرات متنامية وقدرات متزايدة على توظيف المعرفة في المشروعات الجديدة مثل مشروعات إعادة التصميم التنظيمي لصالح الأشكال التنظيمية الجديدة التي تنسجم مع إدارة

المعرفة وتقاسمها ، مشروعات فرق العمل المدارة ذاتيا لتطوير الخدمات والمنتجات الجديدة ، مشروعات المعايير التنافسية الداخلية (بين أقسام المؤسسة) والخارجية على المؤسسات الحكومية الأخرى ، مشروعات الحصول على الشهادات والجوائز المختلفة ، ومشروعات الخدمات الإلكترونية الجديدة .. إلخ . إن التقدم في تحقيق المطالب الأساسية وفي المشروعات الجديدة ينبغي أن تخضع لمعايير الأداء المعرفي المتمثلة في الآتي :

أولا : معايير المشروعات وهذه تتمثل في الأبعاد الأربعة : التكلفة ، الوقت ، النطاق ، والجودة .

ثانيا : المعايير المقارنة : مقارنة المشروعات مع ما يمثلها أو يراها داخل المؤسسة الواحدة أو مع ما يراها مع مشروعات المؤسسات العامة أو حتى المشروعات في شركات الأعمال الخاصة .

ثالثا : المعايير التنافسية (Competitive Benchmarking) : إن ميزة المعايير أنها تجعل المؤسسة تتطلع لمعرفة الشركة ذات الأداء الأعلى في مجالها أو مجال مشروعاتها وماهي فجوة الأداء بينها وبين الشركة الأفضل من أجل إتخاذ الإجراءات لردم الهوة وتجاوزها .

رابعا : معايير القيمة الافتراضية

أن الشركات الخاصة المصنفة في سوق الأوراق المالية تستطيع إحتساب القيمة السوقية (Market Value) وعند طرح القيمة الدفترية (Book Value) للشركة يتم التوصل إلى قيمة أصول المعرفة في الشركة . وهذا ما لا تستطيع المؤسسة العامة القيام به . ولكن هذا لا يمنع أن تبذل جهدا من أجل تطوير طريقة لإحتساب قيمة لموارد وأصول المعرفة بها . وهذه يمكن أن تسمى بالقيمة الافتراضية التي قد لا تستخدم لأغراض السوق كما في الشركات الخاصة ، إلا أنها يمكن ان تستخدمها لأغراض الإدارة العليا التي من مسؤولياتها حماية موارد المؤسسة من الهدر والضياع والتسرب . إن أغلب أنشطة وعمليات ومشروعات إدارة المعرفة يمكن أن تقيم وفق هذه المعايير ، وكلما كانت المؤسسة العامة أكثر تبنيها لإدارة المعرفة كلما توفرت لها قاعدة أوسع من البيانات التاريخية (لفترات زمنية متعاقبة) والمقارنة (في نفس المؤسسة لا مخطط والمنفذ ومع شركات أخرى قابلة للمقارنة) وللمعايرة (مع أفضل المنافسين) .

الاستنتاجات:

تعتبر إدارة المعرفة من المشروعات المهمة التي يتم تبنيها في منظمات الأعمال والمؤسسات العامة على حد سواء . ففي الغقتصاد الجديد القائم على المعرفة فإن هناك تحولات أساسية في مركز الثروة وعوامل إنشاء القيمة من الموارد المادية والمالية إلى أصول المعرفة ورأس المال الفكري . وهذا ما ينطبق على المستوى الكلي (Macro) للبلد على المستوى الجزئي (Micro) للشركة الخاصة او المؤسسة العامة . وضمن رأس المال الفكري الوطني الذي يشمل مجموع أصول المعرفة في البلد ، هناك رأس المال الفكري الحكومي الذي يمثل جزء مهما فيه . وإن الحكومات التي تكون مسؤولة عن تكوين وتطوير رأس المال الفكري الوطني ، عليها وبدرجة أكبر بناء وتطوير رأس المال الفكري الحكومي . وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال تبني مشروع إدارة المعرفة كتوجيهات لكل منظمات الأعمال ومشروعات للتطبيق في المؤسسات العامة .

أن مشروع إدارة المعرفة قد تم تقديمه في هذه الورقة كنموذج مقترح على مستوى المؤسسة العامة مكون من ثلاثة مراحل أساسية . وفي كل من هذه المراحل هناك مسؤوليات ومهام لا بد من الإضطلاع بها بشكل متكامل . وأن هذا النموذج المقترح كما طرحناه يمثل جيل الإدارة العامة الثالث القائم على إدارة المعرفة ، مؤكدين على أن عدم تبني حتى الآن لمشروع إدارة المعرفة تحت أية تسمية أو مستوى يمثل نوعا من قصر النظر الحكومي (Government Myopia) بكل ما يعنيه ذلك من هدر للموارد وإضاعة للفرص وإطالة لأشكال القصور في المؤسسات العامة التقليدية القائمة على المفاهيم الهرمية الصارمة والمركزية وإجراءات العمل البيروقراطية . أن المطالب الأساسية العشرة التي طرحناها تمثل حزمة أساسية يمكن التعبير من خلال عن الصورة الجديدة والقابلة للمؤسسة العامة القائمة على إدارة المعرفة . ولابد من التأكيد على أن هذه الصورة لا يمكن أن تمثل الحالة المثلى أو النهائية وإنما هي البداية القابلة للتطوير في عدد لا يحصى من المبادرات والتطورات اللاحقة . وإن التحديات التي يمكن ان تواجهها كثيرة تتعلق بالمعرفة الصريحة والضمنية والافراد المعفة . وكما أن المعرفة هي فضاء بلا حدود كذلك تطبيقات إدارة المعرفة مفتوحة على هذا الفضاء العظيم والمفعم بالفرص والإمكانات المتجددة .

المصادر:	
1.	بيترف دراكر ، إفتراضات إدارية سادت ثم إنتهت ، مصدر سابق ، صص3 و7 و8 .
2.	توم بيترز (1995) : ثورة في عالم الإدارة ، ترجمة محمد الحديدي ، الدار الدولية للنشر والتوزيع . القاهرة . الجزء الأول ، ص 68 .
3.	خشيم ،مصطفى عبد الله أبو قاسم (1990) : مبادئ علم الإدارة العامة ، منشورات مركز بحوث العلوم الاقتصادية ، بينغازي .
4.	نجم ، نجم عبود (2008أ): إدارة المعرفة ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان .
5.	نجم ، نجم عبود (2008ب): الإدارة والمعرفة الإلكترونية ، دار البيازوري ، عمان .
6.	Rayport, Jeffery F. and Sviokla, J.J. (1995): Exploiting Virtual Chain, HBR, Vol. (73), No. (6), Nov-Dec, pp75-85.
7.	A. Pavlicehev and G.D.Garson (2007): Five Great Ideas in public information Technology Literature, in :Jack Rabin et al.(Eds) : Handbook of Public Administration, Taylor & Francis, Boca Raton.
8.	Aulich, Chirs et al. (2001): The Public Management, in Chris Aulich et al. Australian Handbook of Public Sector Management, Allen & Unwin, Australia.
9.	Beazley H. et al. (2002): Continuity Management Preserving Corporate Knowledge and Productivity When Employees Leave, John Wiley and Sons, New Jersey.
10.	Browning, C.(2002): Electronic Democracy, Information Today, Inc., Medford.
11.	Cataline, L. and Lemons, D. (2003) : Using Knowledge Management to Drive Innovation, APQC, Houston.
12.	Cavaleri, S. et al.,(2005): Knowledge Leadership,Elsevier, Amsterdam.
13.	Cong, Xiaoming and Pandya, K.V.(2003): Issues of Knowledge Management in The Public Sector, Electronic Jpurnal of KM, Vol(1), Issue(2),pp25-33.
14.	Edvinsson, L. (2002) : Corporate Longitude, Financial Time/ Prentice Hall, London.
15.	Edvinsson, Leif (2005): Regional Intellectual Capital in Waiting, in : A. Bounfour and L. Edvinsson: Intellectual Capital for Communities, Elsevier, Burlington.
16.	Fahey , L. and Pursak , L. (1998) : The Eleven Deadly Sins of Knowledge Management, California , Management Review, Vol.(40) , No.(3), Spring, Pp 265-276.
17.	Housel, Thomas and Bell, A. H. (2001) : Measuring and Managing Knowledge, McGraw-Hill/Irwin, Boston.
18.	Joens, Don et al, (2000): E-commerce For Dummies, Hungry Minds, New York.
19.	Johnson, U. et al. (2006): The Japanese Government's Intellectual Capital Reporting Guideline, Journal of Intellectual Capital, Vol(7), No.(4), Pp474-491.
20.	Kingma,R. B. (2001): The Economics of Information, Libraries Unlimited, Ltd, Englewood.
21.	Lane, Jan-Erik(2000): New Public Management,Routlege, London,p3.
22.	Leif Edvinsson (2005): Regional Intellectual Capital in Waiting, in : A. Bounfour and L. Edvinsson: Intellectual Capital for Communities, Elsevier, Burlington.
23.	McDonald, N. (2006): Think Paper5: Is Citizen-Centric The Same as Customer-Centric, i2010 and ECOTEC.
24.	Mchshane, S.L. and Glinow, M.A.V. (2000) : Organizational Behavior, Irwin/McGraw-Hill, Boston, p23.
25.	McNabb, David E. (2007): KM in the Public Sector, M.E. Sharpe, Armonk.
26.	Nonaka, Ikujiro and N.Konna(1998): The Concept of Ba, CMR, Vol(40), No.(3), Spring, pp40-54.
27.	Nonaka, Ikujiro (1991):The Knowledge-Creating Company, HBR, Vol(68),No.(6), Nov-

	Dec ,pp96-104.
28.	OECD (2009): OECD Fact book 2009, Paris.
29.	Pavitt, Kieth (1990) : What We Know about The Strategic Management of Technology, California Management Review, Vol.(32), No.(3), Spring, pp17-26.
30.	Pollitt, Christopher (2003): The Essential Public Management, Open University Press, Maid enhead,p26.
31.	Quinn, James B. Philip Anderson and S.Finkelstein(1996): Managing Professional Intellect : Making the most of the best, HBR, Vol (74) , No. (2) March-April ,pp70-80.
32.	Rocheleau, Bruce (2006): Public Administration Information System, Idea Group Publishing, Hershey
33.	Seifert, J.W. (2008) :Federal Enterprise Architecture and E-Government, CRS Report for Congress, available at : www.fas.org
34.	Sinclair, N. (2006): Stealth KM: Winning Knowledge Management Strategies for the Public Sector, Elsevier, Burlington.
35.	Skyrme, D.J. (2001): Capitalizing On Knowledge, Butterworth Heinemann, Oxford, p5.
36.	US (2003): E-Government Strategy, Executive Office of the President of The United States.
37.	Vigora-Gadot,L.(2004): From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizen, and The Next Generation of Public Administration, in Vigora-Gadot,L. ana Cohen, A.: Citizenship and Management in Public Administration, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
38.	Zemke,R. et al (2000): Managing The Clash of Veterans, Boomers, Xers, Nexters in Your Workplace, AMACOM, New York.

التسيير الاستراتيجي للمخاطر البنكية النظامية

حالة البنوك الخليجية

زواوي الحبيب

أستاذ مساعد بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
المركز الجامعي غليزان / الجزائر

قدي عبد المجيد

بروفيسور بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة الجزائر 3 / الجزائر



ملخص:

تهدف هذه الدراسة لمعالجة مشاكل التسيير الإستراتيجي للمخاطر البنكية النظامية في مجال اتخاذ القرارات الاستثمارية على مستوى الأسواق المالية ، وتختص باختبار مدى صلاحية نموذج ماركوفيتش في إدارة وتقدير المحافظ الاستثمارية البنكية الكفؤة على مستوى البورصات الخليجية في ظل الحركة الثلاثية الدولية (قاعدة 3D) في الفترة ما بين 2007-2009، وهل هناك إمكانية للاستفادة من التنوع الاستثماري وفقا لما جاءت به نظرية المحفظة الحديثة سنة 1990م. حيث يعتبر اختيار المحفظة الاستثمارية المثلى من النماذج الأساسية المستخدمة في الأسواق المالية الحديثة والمتضمنة نسبة كبيرة من المخاطرة.

الكلمات المفتاحية: تسيير المخاطر البنكية، المخاطر النظامية، المحفظة الاستثمارية المثلى، البرمجة التربيعية، العائد

والمخاطرة.

Abstract :

This study aims to address the problems of banking systemic risks management under uncertainty of financial markets, it allows us test the validity of Markowitz model in management and valuation of efficient banking investment portfolios at the Gulf stock markets, by this we try to show the benefit of the diversification in such investment, as was the modern portfolio theory (1990) claims . The choice of the optimal portfolio is one of the most basic models used in modern financial markets that have a high risk rate.

In order to test hypotheses of the study, we have estimate and measurement of return and risk of banking investments portfolios sample from Gulf stock Markets then we have determined the optimal portfolio between 2007-2009 Using Quadratic Programming.

Key words: Banking Portfolio, Systemic Risks Management, Optimal Portfolio, Quadratic Programming, Return and Risk.

تمهيد:

ترتكز الصناعة المصرفية في مضمونها على فن إدارة المخاطر، وبدون المخاطر، تقل الأرباح أو تنعدم ، فكلما قبل البنك أن يتعرض لقدرة أكبر من المخاطر ، نجح في تحقيق جانب أكبر من الأرباح ، ومن هنا تأتي أهمية اكتشاف المصرفيين لمخاطر عملهم، ليس لتجنبها بل للعمل على احتوائها بذكاء لتعظيم العائد على الاستثمارات الذي هو في النهاية المقياس الحقيقي للنجاح.

أصبحت عملية تسيير المخاطر من أهم المسائل لدى جميع البنوك نظرا لتسارع وتيرة التكامل بين الأسواق المالية العالمية و ظهور الابتكارات المتزايدة للأدوات المالية وزيادة استخدام الأدوات المالية المشتقة وتذبذب حركة الأسواق والأنظمة الرقابية بشكل واسع. أضحت عملية إدارة المخاطر ومواجهتها بشكل جيد من بين المؤشرات الأساسية الدالة على كفاءة البنوك ،و يتم تقييم البنك للمخاطر و تأثيراتها على الدخل وقيمة الأصول بصفة خاصة وعلى نشاطات الأعمال للبنك بصفة عامة كنتيجة لعدة تغيرات تخص الوضع السياسي والبيئة الاقتصادية وأوضاع السوق والوضع الائتماني للزبائن.

يعتبر الاستثمار في المحافظ المالية (الأسهم، السندات... الخ) من القرارات التجارية الصعبة في ظل الحركة الثلاثية الدولية (قاعدة 3D) التي فرضتها إفرازات العولمة المالية وظروف عدم التأكد المحيطة بعملية اتخاذ القرار، ومن ثم لا بد على المستثمر اتخاذ القرار الرشيد يسعى من خلاله لتعظيم عائد استثماره مقابل تحمله نسبة من المخاطرة ناتجة عن مصادر مختلفة، هذه الأخيرة تكون تابعة لظروف داخلية خاصة بالمؤسسة (مخاطر نظامية) و خارجية تابعة لمتغيرات السوق (مخاطر غير نظامية).

يسعى المستثمر إلى تعظيم منفعته التي تعتمد أساسا على العائد والخطر المتوقعين من الاستثمار ، أي أنه يهدف لتعظيم العائد تحت قيد مستوى خطر معين أو تدنية الخطر لمستوى عائد معين .

إن هدف المستثمر هو اختيار وسيلة الاستثمار الأنجع (المحفظة الاستثمارية) التي تحقق أكبر عائد ممكن وفي الوقت نفسه أقل نسبة من المخاطرة برأس المال أي تحقيق هدفين متناقضين، وفي هذا الصدد عرفت النظرية الاقتصادية العديد من النماذج المساعدة في عملية اتخاذ القرار والوصول إلى ما يسمى المحفظة الاستثمارية المثلى، جاءت نظرية المحفظة الحديثة (Modern Portfolio Theory) سنة 1990م كإحدى المساهمات الهامة في مجال اتخاذ القرارات على مستوى الأسواق المالية ،والتي أثبتت إمكانية بناء وإدارة محافظ استثمارية كفؤة مع الاستفادة من مبدأ التنويع الاستثماري.

أهمية البحث:

إن هدف البحث هو مساعدة المستثمرين على عملية بناء وتسيير المحافظ الاستثمارية البنكية على مستوى البورصات الخليجية وفق طرق علمية مدروسة بعناية وذلك من أجل الحصول على محفظة استثمارية مثلى، يكون ذلك وفقا لنموذج ماركويتز بصياغة المشكلة كمسألة برمجة تربيعية والتي هي من مسائل المثلويات ومن ثم تطوير نموذج يعطي حلاً مثلياً أفضل وتطبيق هذه النماذج حاسوبياً على Excel Spreadsheets. وأهمية البحث تأتي من ناحيته

التطبيقية في الواقع العملي وخاصة تطبيقاته في البورصة فباستخدام هذه الطرق الرياضية يتم تقديم أعلى مستوى من الخدمة للمستثمر بمساعدته في اتخاذ القرار الأمثل لعملياته الاستثمارية في ظل العملة المالية .

إشكالية البحث: في ظل هذا السياق جاءت الإشكالية الرئيسية للبحث كما يلي:

- ما هي متطلبات تسيير الأخطار المصرفية النظامية في البنوك الخليجية ؟ وهل هناك إمكانية بناء محافظ استثمارية كفؤة على مستوى أسواقها المالية؟.

فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى: توجد إمكانية لإدارة محافظ استثمارية بنكية ذات كفاءة عالية (Efficient portfolio) تحقق عوائد مرتفعة بمخاطر محدودة .

الفرضية الثانية : توجد إمكانية لتخفيض مخاطر الاستثمار عن طريق إستراتيجية التنوع الاستثماري في أسهم البنوك الخليجية خلال الفترة مابين 2007-2009.

عينة البحث :

تضمنت عينة البحث عدداً من البنوك الإسلامية المدرجة في البورصات الخليجية، وتم تناول تطور ربحية الأصول و العوائد الشهرية لأسهم هذه الشركات للفترة ما بين 2007/01/01 – 2009/12/31 م.

محاور البحث : سوف يتم دراسة وتحليل الإشكالية عبر أربع محاور أساسية كما يلي :

المحور الأول: مدخل عام للإدارة الإستراتيجية.

المحور الثاني : بناء وإدارة المحافظ المالية .

المحور الثالث: نظرية المحفظة الاستثمارية المثلى .

المحور الرابع: استخدام البرمجة التربيعية في تحديد المحفظة الاستثمارية المثلى .

المحور الأول: مدخل عام للإدارة الإستراتيجية.

1.1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

هي العملية التي يتم بمقتضاها تحديد اتجاه المؤسسة على المدى الطويل ، ووضع أهدافها و صياغة الاستراتيجيات اللازمة التي تساعد في تحقيق تلك الأهداف في ضوء كل من العوامل الداخلية و الخارجية المتوفرة لاتخاذ القرار المناسب ، وتتم الإدارة الإستراتيجية بمنهجية شاملة تسمح لها باستخدام جوانب القوة بفاعلية في الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة ، وتقليل التهديدات الخارجية إلى أقل درجة ممكنة.¹

ويقول باحث ²: "إننا لا نخطط للفشل وإنما نفشل في التخطيط"، بمعنى يتم تحقيق نتائج ايجابية و فعالة بشرط العمل على اتخاذ القرارات وفق خطط إستراتيجية موضوعة بشكل محكم .

ويرى أحد الباحثين أن ³: "الإستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي يتخذه البنك لنفسه لتحقيق أهدافه في الأجلين القصير والطويل في ضوء الظروف البيئية وظروف المنافسين واعتمادا على تحليل القوة الذاتية".

ويرى باحث آخر أن ⁴: "الإستراتيجية العامة لأي بنك هي ذلك الإطار الذي يسعى البنك من خلاله إلى تحقيق أهدافه المخطط لها، ومن ثم فإن هذه الإستراتيجية تحدد الأساليب و التكتيكات التي سيتم الالتزام بها داخل البنك كمؤسسة مالية متخصصة تسعى لتحقيق أهداف محددة ومقررة سلفا (تعظيم الربح و تدنية المخاطر) مطلوب إنجازها خلال فترة زمنية محددة سواء بصفة شاملة أو بشكل متدرج".

و يعرفها آخرون على أنها: ⁵ "عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف و إستراتيجيات نمو وخطط لحفظ الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة".

2.1- خصائص الإدارة الإستراتيجية :

تتسم الإدارة الإستراتيجية لأي مشروع في طريق الانجاز بعدة خصائص نذكر منها ما يلي ⁶:

- التحديد المسبق لكل من أسلوب العمل و الهدف.
- اتساق الغايات و الأهداف و الاستراتيجيات مع رسالة البنك .
- إعادة التأقلم بصورة مستمرة مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية للبنك.
- تضمين الخطة الإستراتيجية للبنك ، بكافة أشكال الخطط المالية مع موازنة العمليات الجارية .
- المراجعة الدورية لكافة خطط وبرامج البنك.
- تشجيع وخلق روح العمل الجماعي لدى كافة المستويات الإدارية في البنك.
- التوزيع المناسب لكافة الموارد الهامة بالبنك مع إيجاد نظام معلومات إدارية ملائم .

3.1- النموذج الشامل للإدارة الإستراتيجية:

يقوم التسيير الاستراتيجي على أربعة مراحل رئيسية لكل مرحلة معلوماتها ومضمونها كما يلي ⁷:

المرحلة الأولى – دراسة البيئة :

وتتمثل في دراسة البيئة الداخلية والتي تشمل (الهيكلة التنظيمي وسلسلة القيادة، الثقافة، الموارد، الكفاءات)، ودراسة البيئة الخارجية وتشمل (البيئة الاجتماعية – المؤثرات البيئية... إلخ).

المرحلة الثانية – صياغة الإستراتيجية :

وتتمثل في الغاية من إنشاء المؤسسة وما الذي يجب أن تفعله وتشمل على ما يلي :

✓ الأهداف (النتائج المطلوب تحقيقها متى وكيف ستحدث) ، حيث تقوم معظم المؤسسات بوضع خطط (طويلة أو قصيرة الأجل) ، أما الخطط طويلة الأجل من اختصاص الإدارة العليا ويطلق عليها " Strategic Planning " ، والتي تتمثل في إعداد الخطوط العريضة لمواجهة المستقبل بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية.⁸

✓ الاستراتيجيات (هي صياغة الخطط لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها).

✓ السياسات المتبعة (هي تعليمات هامة لاتخاذ القرار).

المرحلة الثالثة – تنفيذ الإستراتيجية :

وتشمل البرامج (الأنشطة اللازمة لتحقيق الخطة) ، الإجراءات (تسلسل الخطوات اللازمة لأداء العمل)، تكلفة البرامج.

المرحلة الرابعة – التقييم والرقابة :

وتشمل مرحلة المراقبة الأداء واتخاذ الإجراءات المعدلة – الأداء الفعلي بين المراحل الثلاثة السابقة لتنقيح الإستراتيجية .

إن ممارسة الإدارة الإستراتيجية تسمح بالتقييم المستمر للتغير في الظروف البيئية الداخلية والخارجية وتحديد إمكانية الملائمة وبدائل التصرف وأساليبه في ضوء هذا التقييم.

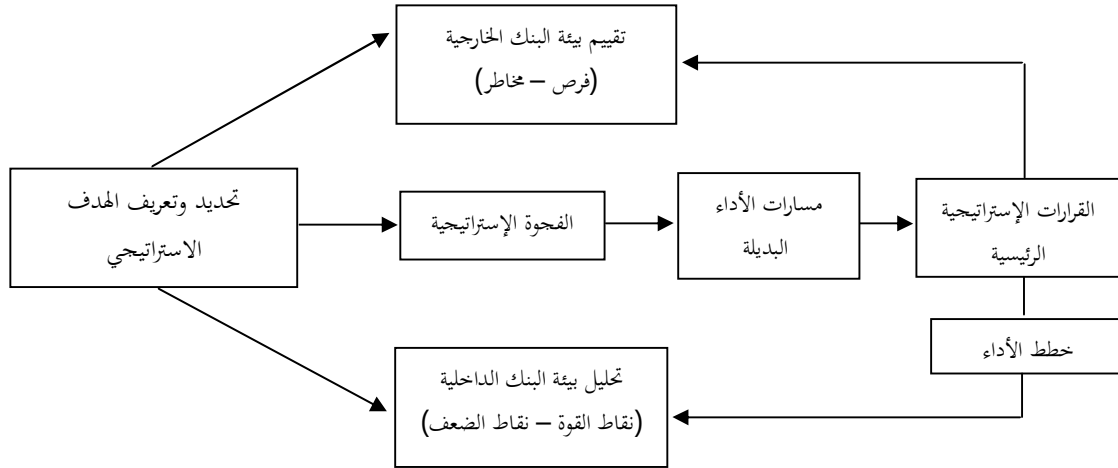
وقد أوضحت عدة دراسات⁹ وجود علاقة إيجابية بين نظم المحاسبة الإدارية و التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الأداء ولا سيما في أوضاع بيئية ديناميكية . كما أن الإدارة الإستراتيجية تهتم بضرورة إحداث التوافق التام بين العناصر التالية :

- الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة.
- الإستراتيجية الجديدة الواجبة التنفيذ.
- إمكانيات وطاقات المؤسسة .

ونستنتج مما سبق أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية يعبر عن مجموعة من القرارات الإدارية وتصرفات تحدد مسبقا أداء المؤسسة في الأجل الطويل، وهي تشمل فحص البيئة وصياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية والتقييم والرقابة.

4.1- الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي :

يمر التخطيط الاستراتيجي في البنوك بعدة خطوات تبدأ بتحديد و تقييد الهدف الاستراتيجي ثم تقييم بيئة البنك الداخلية (تحديد نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص و المخاطر) وصولا إلى القرارات الإستراتيجية الرئيسية وتنفيذها، ويمكن توضيح ذلك الإطار و الخطوات الرئيسية من خلال الشكل التوضيحي التالي :



Source : WAG Braddick, Management for Bank, Second Edition Butterworths & Co.(Publishers) Ltd, London 1991.

يرى البعض¹⁰ "أن التخطيط الاستراتيجي ، هو نتاج عمل إبداعي يقوم به المديرون من خلال دمج البيانات والأفكار والابتكارات المستمدة من كل مستويات المؤسسة المختلفة ، بالإضافة إلى الزبائن والموردين وأصحاب الأسهم والعديد من المصادر لوضع التوجيهات اللازمة لبلوغ الأهداف".

"في النهاية الإستراتيجية هي نتاج عملية تخطيط معتمدة من طرف الإدارة العليا بشكل رسمي أو غير رسمي أي دون سابق تخطيط أو مقصودة أو استراتيجيات غير مخططة أو طارئة".¹¹

6.1- دور مجلس الإدارة في الإدارة الإستراتيجية :

يقوم مجلس الإدارة بثلاث مهام أساسية تتمثل فيما يلي:¹²

- 1- **الضبط والرقابة :** ويتم ذلك من خلال اللجان ، حيث يمكن لمجلس الإدارة أن يتماشى مع التطورات الحاصلة داخل وخارج المؤسسة ، وأن يصحح مسارها في حال تغافلت عن بعض التغيرات الحاصلة في أسرع وقت ممكن.
- 2- **التقييم والتأثير:** يقوم مجلس الإدارة بفحص الاقتراحات التي تقدمها الإدارة والقرارات والتصرفات من أجل اعتمادها أو عدم المصادقة عليها ويقدم النصائح والإرشادات في حالة التعديل ويمهد البدائل، وتباشر مجالس الإدارة النشطة هذه المهام بالإضافة إلى ضبطها.

3- المبادرة والإقرار: مجلس الإدارة يخطط مهمة المؤسسة والاختيارات الاستراتيجية المتاحة للإدارة.

"تلعب فعالية الإدارة المدعومة بالتخطيط الاستراتيجي دوراً هاماً في تحسين أداء المؤسسة، إلا أن ذلك يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المديرين على مواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء بشكل عام . وأن هناك مدخلين أساسيين لتقييم فعالية نظم التخطيط الاستراتيجي وهما "مدخل العملية" الذي ينظر إلى النظام ككل ثم يقدم للمستخدمين وسيلة للتعرف على نقاط الضعف، و "مدخل التركيز على الغاية" الذي يهتم بمخرجات النظام"¹³.

المحور الثاني: بناء وإدارة المحافظ المالية

1.2- مفهوم المحفظة الاستثمارية:

(1). هي أداة استثمارية مركبة من مجموعة من الأصول الحقيقية والمالية التي يستثمر بها المشروع أمواله مأخوذة كوحدة واحدة شريطة أن يكون هدف المستثمر من تكوينها هو.¹⁴

- تقليل مخاطر الاستثمار عن طريق تنويع الأصول المستثمر بها.
- تنمية قيمتها السوقية لتحقيق أرباح رأسمالية إلى جانب الأرباح التي قد يحصل عليها من جراء احتفاظه بتلك الأصول الحقيقية والمالية.

(2). أما المفهوم المعاصر للمحفظة الاستثمارية يشتمل على إمتلاك استثمارات متعددة مثل السلع الثمينة كالذهب والفضة والمعادن النفيسة الأخرى وكذلك يمكن أن تحتوي على عقارات وأراضي، ويمكن أن تحتوي على أوراق مالية مثل الأسهم والسندات . أي أن المحفظة تحتوي على خليط من الاستثمارات ويمكن كذلك أن تتكون المحفظة من أوراق مالية فقط¹⁵.

(3). بناء محفظة متنوعة من الأسهم والسندات باستخدام عدد من المقاييس الإحصائية مثل الارتباط، الانحراف المعياري، معامل بيتا .

(4). إجراء مراجعة فصلية لمكونات المحفظة الاستثمارية.

2.2- مراحل بناء المحفظة المالية :

إن اختيار المحفظة الكفوءة يتطلب مرحلتين أساسيتين، الأولى تمثل مرحلة التوقعات عن العائد ومخاطرة الأوراق المالية والثانية مرحلة اختيار المحفظة الكفوءة بناءً على تفضيلات المستثمر في إطار الفرص المتاحة¹⁶. إذ يستطيع المستثمر أن يختار المحفظة الكفوءة التي يحقق من خلالها التوازن بين معدل العائد الذي يفضله ومستوى المخاطرة التي يستطيع أن يتحملها ولكي يتم بلوغ هذا الهدف فإن عملية بناء المحفظة الاستثمارية تمر بالمراحل التالية¹⁷:

(أ) اختيار الأفق الزمني (Choosing a time horizon) :

يعتبر اختيار الأفق الزمني لتشكيل أي محفظة استثمارية أمراً مهماً في تحقيق العائد المفضل في ظل المعلومات المتوافرة وكلفة تحليلها. وقد يستغرق الأمر يكون من (6 أشهر - سنة) وقد يمتد إلى سنتين و في معظم الظروف فإن أفق السنة الواحدة هو الحد الملائم إذ يمكن التنبؤ بالظروف الاقتصادية بشكل دقيق، كما أن تقديرات العائد وكلف التحليل تكون قريبة للواقع. ولهذا لا بد من وجود مدة زمنية مناسبة لإنضاج وتنمية الاستثمار، ليصل إلى مرحلة توليد العائد.

(ب) تهيئة المدخلات الحساسة (Providing Sensitivity inputs) :

تعد مرحلة تهيئة معالم النموذج الحساسة مرحلة مهمة جداً باعتبار أن مخرجات هذه المرحلة تكون مدخلات للمرحلة التالية في بناء المحفظة المالية التي تحقق تفضيلات المستثمر من حيث العائد والمخاطرة ،ولذلك يعد التحديد الدقيق للمتغيرات التي تقيس العائد المتوقع والمخاطرة والتباين المشترك أو الارتباط ،البيتا (Beta) للسهم ذات أهمية كبيرة جداً لبناء المحفظة ،وهنا يظهر دور المعرفة سواء كانت الواضحة أو الضمنية لدى مدير المحفظة في تحديد تلك المتغيرات بناء على ما يمتلكه من معلومات وقدرات تفكيرية مميزة.

(ج) نموذج تقدير المحفظة (Estimation portfolio model) :

تناولت النظرية الاقتصادية العديد من النماذج لاختيار المحفظة الكفوءة ، إلا أن معظم مدراء إدارة المحافظ يستخدموا نماذج بناء المحفظة بطريقة تباين - الوسط (Variance & Mean) ، نموذج ماركويتز (Markowitz) الذي صاغ مشكلة اختيار بناء المحفظة كمسألة برمجة تربيعية (Programming Quadratic) التي تؤكد أن المحفظة الكفوءة تتميز بـ¹⁸.

(1). تباين اقل من أية محفظة ملائمة أخرى لها العائد نفسه.

(2). عائد أكثر من أية محفظة ملائمة أخرى لها التباين نفسه.

إضافة لنموذج المؤشر الواحد (Sharpe) Index model الذي يهدف إلى تبسيط المعلومات والإجراءات الحسابية التي يتطلبها نموذج (Markowitz) وذلك لتعقد النماذج وعدم رغبة محللي الأوراق المالية بتحضير التنبؤات التي تتضمن التباينات المشتركة Covariance ،وفي هذا الصدد قدم (Sharpe) نموذجين للبرمجة الخطية ،الأول يعتمد على استجابة السوق كمقياس للمخاطرة (Beta) والثاني يعتمد على التباين المشترك Covariance كمقياس للمخاطرة .

3.2- أهداف تشكيل المحفظة:

1.3.2. حماية رأس المال المستثمر :نمو المحفظة ودخلها يساعد في الحفاظ على القوة الشرائية لأصل المبلغ المستثمر .وهنا يجري التخطيط لمكونات المحفظة والمفاضلة بين الأدوات ذات الدخل الثابت والمتغير سواء اختيار مزيج أو التركيز على نوع واحد.

2.3.2. تحقيق دخل مستمر ومستقر : يتيح فرصة للاستهلاك أو إعادة استثمار المتحقق من العائد لتوسيع المحفظة، لذا فاستقرار الدخل يوفر حماية ومنفعة للمحفظة.

3.3.2. التنوع : وهو القاعدة الأساسية التي يركز عليها مفهوم المحفظة، ويجب أن يراعي مدير المحفظة هنا آفة التنوع والإدارة والصيانة والمعلومات المطلوبة عن مكونات المحفظة . وبهذا الصدد نذكر أن هناك أنواعا من التنوع، هي البسيط أو العشوائي (الاستثمار في عدد غير محدد من الأوراق المالية)، والتنوع الكفؤ الذي يعتمد على أساس علمي في اختيار مكونات المحفظة مثل معامل الارتباط بين مكوناتها مما يؤدي إلى تخفيض المخاطر.

المحور الثالث : نظرية المحفظة الاستثمارية المثلى

1.3- تعريف المحفظة الاستثمارية :

■ ظهرت نظرية المحفظة الاستثمارية استنادا إلى المقالة التي نشرها Markowitz في عام 1952، (Markowitz, 1952, pp77-91)، ويستند مفهوم المحفظة على فكرة المزج بين الأصول المالية والحقيقة ومن خلال هذا المزج يتم تحديد التركيبة الأساسية وتحديد الوزن النسبي لكل أصل من أصول المحفظة بالنسبة لرأس مالها الكلي. ويبرز هنا دور المستثمر العقلاني الذي يسعى لبلوغ ما يسمى بالمحفظة المثلى Optimal portfolio والتي يحقق من خلالها الحد الأقصى من مزايا التنوع وبدرجة تحقق هدفه الرئيسي في تعظيم العوائد المتوقعة مع تخفيض مخاطرتها المرجحة إلى أدنى حد.

ينقسم المستثمرين حسب اختلاف أهدافهم وميولهم الاستثمارية إلى فئتين، ويتحدد نمط المستثمر في ضوء متغيرين أساسيين يقوم عليهما أي قرار استثمار هما¹⁹:

- 1- **العائد المتوقع**، ويقصد به مقدار الزيادة الحقيقية في القيمة الإجمالية لأصول المحفظة خلال مدة زمنية.
- 2- **مخاطرة المحفظة**، ويقصد بها مقدار التباين في العائد المتوقع عن العائد الحقيقي وتقاس بالانحراف المعياري للعائد المتوقع.

وحسب مفهوم المنفعة الحدية يتم تقسيم المستثمرين عامة حسب نظرية المحفظة إلى فئتين هما :

أ- **فئة المستثمر الرشيد Rational Investor** أو المتحفظ، والمستثمر في هذه الفئة يكون بطبيعته متحفظا اتجاه عنصر المخاطرة.

ب- **فئة المستثمر المضارب Speculator investor** أو المغامر، ويكون المضارب بطبيعته عاشقا للمخاطرة.

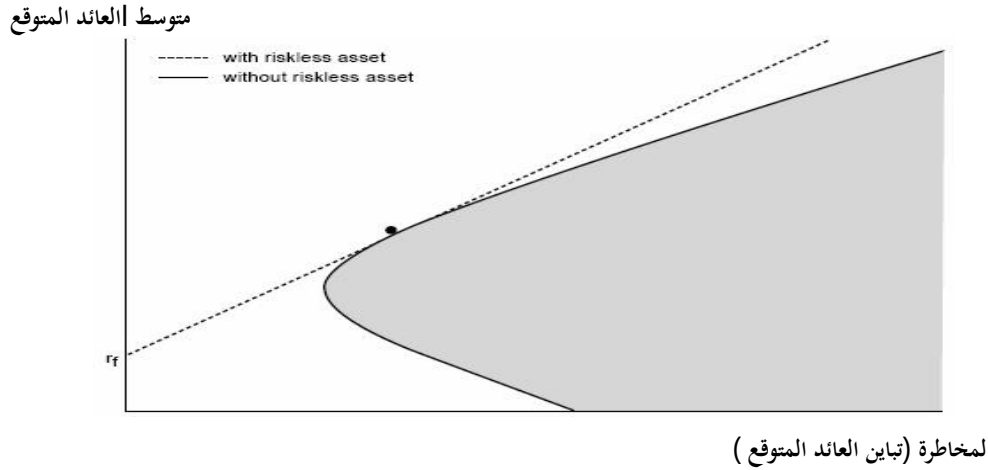
2.3- تصميم المحفظة الاستثمارية المثلى :

لتصميم المحفظة المثلى ينبغي أولا تحديد ما يعرف بمنحني الكفاءة الحدودي Efficient frontier، وهو المنحني الذي يمثل مجموعة فضاء المحافظ التي لها أعلى عائد لكل مستوى من المخاطرة، أو ادني مخاطرة لكل مستوى من العائد. والمحافظ التي تقع على منحني الكفاءة الحدودي تشكل ما يعرف بمجموعة المحافظ الاستثمارية الكفؤة .

■ والشكل (1) يمثل منحني الكفاءة الحدودي لمجموعة من المحافظ الاستثمارية، ونظرا للعلاقة الطردية بين العائد والمخاطرة على الاستثمار، نلاحظ من الشكل أن المحافظ من جهة اليسار لمنحني الكفاءة الحدودي، هي ليست جزءاً من المحافظ الممكن الحصول عليها، أما المحافظ التي تقع إلى اليمين من المجموعة الكفؤة فتعتبر جزءاً من المجموعة الكفؤة ، كما

نلاحظ أن مجموعة المحافظ الكفوءة تحدد المحافظ غير كفوءة، وذلك لأنها تعطي عوائد أعلى عند درجة معينة من المخاطرة.²⁰

شكل رقم (1) : منحني الكفاءة الحدودي للمحافظ الاستثمارية



Source : Philip J. McDonnell , « Optimal Portfolio Modeling », John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2008, P :47.

3.3 - الدراسات السابقة في نمذجة المخاطر الاستثمارية:

أظهرت الدراسات التي قام بها الباحثون والكتاب مدى التطور الذي حدث في وسائل بناء وإدارة المحافظ المالية الأمر الذي يعكس مدى تطور المعرفة المالية من خلال الانتقال من الأساليب المعقدة إلى تلك الأساليب البسيطة الفهم التي تساعد مدير المحفظة من بناء وإدارة المحافظ بناءً على رغبات المستثمرين ومراقبة التطورات التي تحدث على خصائص المحفظة نتيجة لتطورات خصائص الأسهم المكونة لها إذ يعد نموذج **Markowitz** النموذج الأول في تلك الوسائل إذ اتصف ذلك النموذج بالتعقيد إذ استخدم البرمجة الرباعية في بناء واختيار المحافظ المالية توالى البحوث في هذا المجال نذكر أهمها:²¹

دراسة (William F. Sharpe, 1967) في تطوير نموذج بديل باستخدام البرمجة الخطية الذي يعتمد على استجابة السوق كمقياس للمخاطرة النظامية (Beta) ، حيث قام باستخدام عينة الباحث **king** التي تضم 63 سهماً من بورصة نيويورك ما بين 1927 - 1960 إذ قام باحتساب معدل عائد ومخاطرة المحافظ الكفوءة مرة باستخدام البرمجة الخطية ومرة أخرى باستخدام نموذج **Markowitz** وقد أظهرت النتائج أن من ضمن 34 ورقة مالية التي تشكل المحافظ الكفوءة بطريقة البرمجة الخطية فإن 32 منها قد تم اختيارها في المحافظ الكفوءة باستخدام البرمجة التربيعية .

دراسة ستون (Stone, 1973) على المآخذ التي ظهرت في النماذج التي قدمت من أجل اختيار محافظ البرمجة الخطية وخاصة المخاطرة غير النظامية وكان هدف دارسته تقديم محاولة بديلة في اختيار المحفظة كبرنامج خطي إذ

أن نموذج **Sharpe** لا يعالج المخاطرة غير النظامية وتوصلت دراسته إلى أن نماذج البرمجة الخطية التي تم تطويرها تحقق شمول واضح للمخاطرة غير النظامية.

دراسة (**Levary & Avery ، 1982**) إضافة جديدة على أنموذج اختيار محفظة البرمجة الخطية إذ أضيفت على النموذج الأهداف والقيود المفروضة على مدراء المحافظ ، تم اختيار المدة الزمنية لجمع البيانات 2 سنة من آب 1978 - آب 1980 وقد شارك (7) مدراء في الدراسة التي حصل منها على (23) محفظة زبون فردية موزعة بواقع (20) لحساب صندوق الودائع و (3) محافظ لحساب صندوق الأوقاف - وأرباح العمال، طلب من المدراء المشاركين في الدراسة توفير قائمة من الأسهم لكل محفظة زبون فردية مفترضين أهداف وقيود الزبون وقد تباينت المحافظ بعدد الأسهم والمبلغ المتوفر للاستثمار والأهداف والقيود وتم تكوين (23) محفظة مقررّة قام بها مدراء المحافظ من دون استعمال أي أنموذج كمي مع تلك التي حصل عليها عن طريق أنموذج البرمجة الخطية توصلت دراسة الباحثين إلى أن (18) محفظة من (23) محفظة والتي تمثل 87,3% من المحافظ المدروسة فإن المحافظ الكفوءة التي تطابقت مع حلول البرمجة الخطية كان لها أداء أفضل من المحافظ الفعلية وأكد جميع المدراء المشاركون في الدراسة بأن النتائج كانت متطابقة وتعكس بشكل دقيقة التغيرات في عدد وقيم الأسهم المستعملة في بناء المحفظة.

دراسة رون (**Ronn, 1987**) في تحسين أداء المحافظ المالية مستخدماً البرمجة الخطية لإدارة محفظة السندات وركز على عوائد السندات الحكومية الأمريكية من خلال الشراء والبيع القصير الأجل، وقد حدد هدف الدراسة هو تعظيم السيولة النقدية الناتجة عن بيع وشراء السندات مع وضع القيود المفروضة على عدد من السندات التي يمكن شراؤها أو بيعها لمدة قصيرة الأجل إضافة إلى قيود خاصة بالضريبة على الدخل المتحقق من تلك المحافظ إذ صاغ تلك المشكلة على شكل مشكلة برمجة خطية من أجل تقدير تلك المحافظ مع وضع القيود المفروضة وقد توصل إلى إمكانية توليد السيولة النقدية المطلوبة لكل مدة متعاقبة مع تحسين أداء المحفظة.

دراسة (**Hawawini ، 1980**) عن سوق نيويورك للمدة من 1970/2/1 - 1973/3/10 على عينة من أسهم (50) شركة لدراسة علاقة المخاطرة النظامية **Beat** بعوائد الأسهم وعوائد محفظة السوق. ووجد أن هناك علاقة قوية بين المخاطرة النظامية للسهم وعائدة وعائد محفظة السوق .

دراسة **Alexander & Chervany** إذا قاموا بتوضيح دراسة باسيل حيث أخذت عينة من (160) سهم للشركات في بورصة نيويورك للمدة 1950 - 1967 وتم حساب معدل العوائد الشهرية لها وباستخدام مؤثر **Standard & poor, 500** ثم حساب معاملات **(Beta)** باستخدام أنموذج (**Sharpe**) أنموذج المؤثر الواحد خلال الفترة 18 سنة ثم حساب معاملات **Beta** لكل سهم خلال السنة الواحدة ولكل سنتين تم حساب **(9) Beta** للسهم ولأربع سنوات تم حساب **(4) Beta** للسهم ولكل ست سنوات تم حساب **(3) Beta** للسهم ولكل تسع سنوات تم حساب **(2) Beta** للسهم ولذلك تم حساب (36) معاملاً **Beta** لكل سهم وتوصل إلى أن **Beta** السهم غير مستقرة خلال المدة الزمنية.

أما في مجال التنوع وتأثيره على درجة مخاطرة المحفظة المالية قدم **King- 1966** تحليلاً للمخاطرة على عينة من (63) شركة **NYSE** من ست صناعات خلال المدة 1927- 1960 واتضح أن ما يقارب من نصف التقلبات في اسعار الأسهم فسرت عن طريق سلوك السوق (مؤشر السوق) وان بالمتوسط 10% من التقلبات في الأسعار فسرتها عوامل الصناعة الستة مجتمعة.

دراسة (**Evans& Archer, 1968**) أثر التنوع في تخفيض مخاطرة المحفظة من خلال دراسة (470) سهماً عادياً مدرج في سوق اسهم نيويورك للمدة من عام 1958- 1967 وتم تكوين (60) محفظة بأحجام مختلفة (1- 40) سهم وتم استخدام الانحراف المعياري كمقياس لمخاطرة السهم وظهر انخفاض متوسط الانحراف المعياري للمحافظ المتكون مقارنة بمتوسط الانحراف المعياري للأسهم المنفردة كلما زاد عدد الأسهم في المحفظة ولاحظ أن تأثير تقليل الخطورة يقل بصورة سريعة بزيادة عدد الأسهم واستنتج بأن فائدة التنوع تكون موجودة عندما تحتوي المحفظة على (10) أسهم كما أن محفظة مكونة من (8- 16) سهماً مختارة عشوائياً تكون مخاطرتها بمقدار مخاطرة السوق.

دراسة (**Elton & Gruber- 1977**) قاما بدراسة العوائد الأسبوعية (150- 3290) سهماً مدرجة في سوق نيويورك للمدة من حزيران 1971- حزيران 1974 وتم تقسيم عينة الدراسة إلى مجموعتين الأولى تضم (150) سهماً والثانية تضم (3290) سهماً وظهر أن نتائج الدراسات السابقة تؤكد بأن مزايا التنوع تكون عندما تحتوي المحفظة على (10- 20) سهماً في حين تؤكد هذه الدراسة أن مكاسب تخفيض المخاطرة بعد (15) سهماً.

دراسة (**Alexander & Chervany, 1980**) لتوضيح استقرار المخاطرة النظامية شملت الدراسة على عينة بمقدار (500) سهم مدرجة في سوق نيويورك عبر فترتين الأولى (1962- 1968) والثانية (1969- 1975) وتم بناء محافظ مكونة من 1-2-4-7-10-20-35-50. سهماً عن طريق الاختيار العشوائي والثاني باستخدام التنوع بالاعتماد على معاملات **Beta** وتوصل الى أن المخاطرة النظامية للمحافظ تكون أكثر استقرار عن طريق التنوع الجيد.

دراسة (**Chen& Keown, 1981**) لتحليل العلاقة بين تنوع المحفظة وتحليل مخاطرتها لمدة (95) شهراً من شباط 1970- لغاية كانون الثاني 1977 لعينة من الشركات (811) شركة في سوق نيويورك تم بناء (80) محفظة عشوائية باستخدام الأسعار الشهرية وكانت بأحجام تتراوح من (1- 100) سهم وتم حساب تباين المحفظة وتجزئته إلى مخاطرة نظامية ومخاطرة متبقية صرفة ومخاطرة تعزى لعدم ثبات بيتا **Beta** ووصلت الدراسة إلى المخاطرة المتبقية الصرفة والمخاطرة التي تعزى لعدم ثبات بيتا تم تنويعها عشوائياً.

دراسة (**Statman 1987**) قام بدراسة نظرية بعرض مشكلة تكاليف الصفقات ومدى تأثيرها على الفوائد الناتجة من التنوع اذ تطرق الباحث الى دراسات **Evance & Archer** التي توصلت الى وجود علاقة بين المخاطرة وعدد الأسهم في المحفظة ويتم تحديد ذلك بعشرة اسهم وتناول أيضاً نتائج دراسة **Elton & Gruber** التي أكدت أن 51% من المخاطرة الكلية (الانحراف المعياري) يمكن ازالتها بازدياد التنوع من (1- 15) سهم وأن

إضافة عشرة أسهم سوف يزيل (5%) الإضافية من المخاطرة الكلية وعند زيادتها الى (30) سهماً سوف يزيل (2%) الإضافية وتوصل الباحث الى عدة نتائج من أهمها أن المحفظة جيدة التنوع تشتمل على الأقل على (30) سهماً. دراسة (عبد الله محمد الأوبيدن ، 2008) بعنوان : "التسيير البنكي و اختيار المحفظة - حالة دول مجلس التعاون الخليجي (GCC) " .²²

■ تناولت هذه الدراسة التجريبية فعالية إستراتيجية اختيار المحفظة الاستثمارية في تسيير البنوك التجارية (رفع المصادر المالية ، تخفيض الأخطار) . حيث أن النموذج المستخدم في هذه الدراسة يعبر عن تحليل العلاقة بين اختيار المصادر المالية لتشكيل المحفظة البنكية ، الفعالية و الأخطار ومنه قياس فعالية التنوع ذات الأساس النظري (نظرية المحفظة المثالية 1990) . كما أثبتت نتائج هذه الدراسة استنادا إلى البيانات الحقيقية لدول مجلس التعاون الخليجي أن تنوع المحفظة الاستثمارية للبنوك التجارية يرفع من كفاءة البنوك في تسيير الأخطار المالية بنسبة 124 % (للعلم أن كل البحوث السابقة في هذا المجال تمت في الولايات المتحدة الأمريكية) .

دراسة (الجفري وآخرون ، 1990) بعنوان : " إمكانية الاستفادة من التنوع الاستثماري في سوق الأسهم في المملكة العربية السعودية " .

■ قدمت هذه الدراسة للكشف عن دلائل الاستفادة من التنوع الاستثماري في سوق الأسهم السعودي بهدف تخفيض المخاطر عند العوائد المطلوبة واختبار إمكانية تطبيق النظريات الحديثة في مجال إدارة المحافظ الاستثمارية على مستوى سوق الأسهم السعودي .

■ قام الباحثون باختبار فرضية البحث عبر دراسة عينة لأسهم جميع الشركات المساهمة المدرجة بالاستناد على قاعدة بيانات مؤسسة النقد العربي السعودي. وذلك خلال الفترة ما بين 28 مارس 1985م إلى 14 ماي 1987م . ولقد استخدم تحليل الارتباط واختبار ستودنت (t) لاختبار الفرضية عند مستوى معنوية 0.05 % .

من أهم نتائج البحث نذكر وجود معاملات ارتباط معنوية سالبة وموجبة غير تامة بين عوائد الأسهم ، مما ينفي فرضية الدراسة ويدعم إمكانية الاستفادة من التنوع الاستثماري في سوق الأسهم السعودي ، و إدارة محافظ استثمارية كفؤة تحقق عوائد مرتفعة بمخاطر محدودة .

4.3 - مخاطر الاستثمار في المحافظ البنكية : ²³

يمكن تقسيم المخاطر التي تتعرض لها المحافظ البنكية إلى مخاطر نظامية و غير نظامية كما يلي :

1.4.3 - المخاطر النظامية (Systemic Risks) :

المخاطر المالية النظامية هي مخاطر صدمة سوف تؤدي إلى فقدان القيمة الاقتصادية للبنك أو ثقة الجمهور، وتزيد من عدم اليقين مستقبلا في جزء كبير من النظام المالي.²⁴

ويقصد بها جميع المخاطر التي تصيب المحافظ الاستثمارية بصرف النظر عن ظروف البنك و المقترض ، وتتمثل في مخاطر أسعار الفائدة ، التضخم ، الحروب ، مخاطر تغير في أذواق الزبائن ، مخاطر تقلبات أسعار الصرف والتي تؤثر على الاقتصاد وتشمل جميع القطاعات دون استثناء .

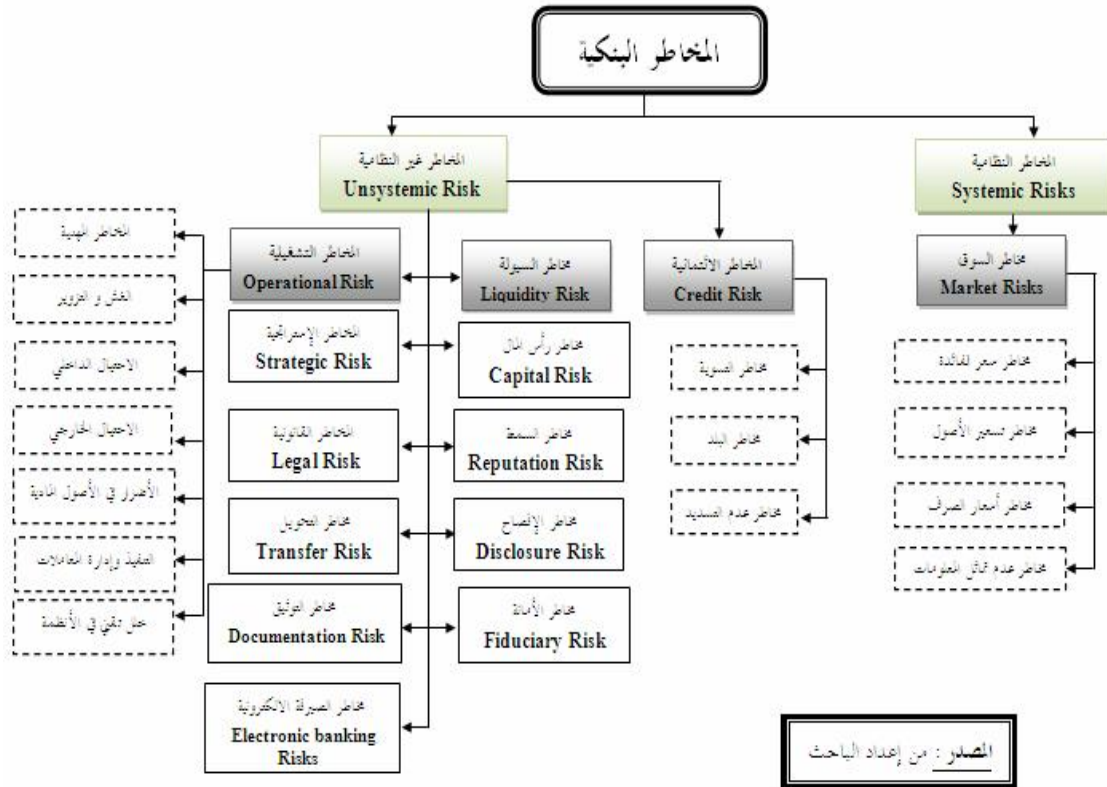
2.4.3 - المخاطر غير النظامية (Unsystemic Risk) :

هي تلك المخاطر التي تكمن في شركة أو قطاع معين مثل تذبذب صافي الأرباح، حيث تتعلق هذه المخاطرة في العوامل التي تؤثر على بنك معين دون غيره من البنوك، وتتمثل في ضعف الإدارة المصرفية ، الأخطاء الإدارية ، الإضرابات العمالية ، وتغير أذواق الزبائن نتيجة ظهور منتجات جديدة، وجميع هذه المخاطر تؤثر على قدرة المقترض ورغبته في تسديد ما عليه من التزامات اتجاه البنك في الأجل المتفق عليه.²⁵

نستخلص مما سبق أن المخاطر النظامية تحدث نتيجة عوامل داخلية تؤثر على قدرة البنك وهو ما يتطلب منه التنبؤ بها وتوقع حدوثها مستقبلا، على العكس من ذلك فإن المخاطر غير النظامية تؤثر على حركة السوق ككل ويصعب على البنك التحكم فيها و التنبؤ بها مستقبلا ، وتعتبر المخاطر الكلية للاقتصاد محصلة للمخاطر النظامية و جزء من المخاطر غير النظامية كما توضحه المعادلة التالية :

$$\text{المخاطر الكلية} = \text{المخاطر النظامية} + \text{المخاطر غير النظامية}$$

إن مجموع المخاطر النظامية و غير النظامية يشكل إجمالي المخاطر التي تتعرض لها الاستثمارات البنكية و الشكل الموالي يبين تأثير تنوع الأدوات الاستثمارية على هذه المخاطر ، حيث يلاحظ انخفاض الأخطار غير النظامية كلما ازداد عدد الأدوات الاستثمارية وهذا معناه إمكانية تخفيض هذه المخاطر عند التنوع في محفظة المستثمر وفقا لنظرية المحفظة المثالية التي سنتطرق إليها ضمن الفصل القادم ، ومن جهة أخرى لم يؤثر تنوع الأدوات الاستثمارية على مخاطر السوق. يمكن توضيح مختلف مخاطر الاستثمار التي تواجه البنوك التقليدية حسب مصادرها المختلفة في الشكل الموالي:



5.3- نموذج نظرية المحفظة المثلى (MPT**):²⁶

يعد Markowitz أول من أشار في كتابه عام 1959 ، إلى استخدام نموذج البرمجة التربيعية في اختيار المحفظة الاستثمارية، ويستند هذا النموذج على عدة افتراضات منها :

أ- المنافسة التامة وعدم وجود مصاريف عمولة .

ب- لا يوجد بيع على المكشوف.

ج- يوجد عدد كافي من الأصول المالية من ناحية الكم والنوع، ولا توجد أي قيود على بيع أو شراء الأصول المالية.

يضع كل مستثمر في عين الاعتبار عاملين عند اختيار أصول المحفظة الاستثمارية هما، العائد والمخاطرة، لذلك يكون الهدف الرئيسي من نموذج المحفظة الاستثمارية إما تدنية مخاطرة المحفظة مع تحقيق مستوى مقبول من العائد أو تعظيم العائد عند مستوى معين من المخاطرة. وفي نموذج ماركوتز يظهر عنصر المخاطرة من خلال إيجاد تباين المحفظة الاستثمارية.

ولتضمن المخاطرة (النظامية وغير النظامية) التي تأتي من الارتباط بين عوائد الأسهم يستخدم التباين المشترك Covariance لمعرفة درجة الارتباط، حيث أن بعض عوائد الأسهم قد تتحرك سوية باتجاه نحو الأعلى أو الأسفل (علاقة طردية أو عكسية) خلال الزمن، وعادة يحاول المستثمرون التقليل من هذه المخاطرة من خلال التنويع، أي يقوم المستثمر بتوزيع أمواله بين كم ونوع من الأصول المالية .

كما قام ماركوتز بالصياغة الشعاعية لدالة الهدف في نموذج تدنية المخاطرة لمحفظة استثمارية مكونة من مجموعة أسهم كما يلي

27.

* MPT : Modern Portfolio Theory .

$$Max : w' \bar{R};$$

$$s / c : \begin{cases} w' V w = k \\ w' e = 1 \end{cases}$$

$$Min : [w' V w]$$

صيغة تعظيم :

$$s / c : \begin{cases} w' \bar{R} = E[R_P] \\ w' e = 1 \end{cases}$$

حيث :

$$w = (w_1, \dots, w_n)$$

شعاع الأوزان النسبية لمكونات المحفظة :

$$R = (R_1, \dots, R_n)$$

شعاع عوائد الأصول :

$$\bar{R} = (\bar{R}_1, \dots, \bar{R}_n)$$

شعاع العوائد المتوقعة للأصول :

$$e = (1, \dots, 1)$$

شعاع إحدائياته تساوي 1 :

$$V = [\sigma_{ij}]_{1 \leq ij \leq n}$$

مصفوفة تباين - تباين مشترك للعوائد :

كما يحسب العائد المتوقع $E[R_P]$ والعلاقة التالية :

$$\mathbb{E}[R_P] = \sum_{i=1}^n w_i \mathbb{E}[R_i] = w \cdot \bar{R}'$$

ويحسب عنصر المخاطرة (النظامية وغير النظامية) الذي يعبر عن تشتت العائد للمحفظة وفق العلاقة التالية :

$$\sigma^2(R_P) = w' V w = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n w_i w_j \sigma_{ij} = 2 \sum_{i=1}^{n-1} \sum_{j=i+1}^n w_i w_j \sigma_{ij} + \sum_{i=1}^n w_i^2 \sigma_i^2$$

حيث تنقسم العلاقة السابقة إلى جزئين :

$$\sum_{i=1}^{n-1} \sum_{j=i+1}^n w_i w_j \sigma_{ij} \quad \text{يمثل عنصر المخاطر النظامية للمحفظة .}$$

$$\sum_{i=1}^n w_i^2 \sigma_i^2 \quad \text{يمثل عنصر المخاطر غير النظامية بين أصول المحفظة .}$$

يتضمن نموذج المحفظة المثلى ثلاث قيود هي :

الأول : الحد الأدنى من العائد المتوقع من المحفظة الذي يرغب المستثمر بتحقيقه ويأخذ الصيغة الآتية :

$$w_1 R_1 + w_2 R_2 + \dots + w_n R_n \geq R_m$$

حيث أن :

R_i : العائد المتوقع السنوي من السهم i .

w_i : نسبة النقود المستثمرة في السهم i .

Rm : الحد الأدنى من العائد السنوي المرغوب على المحفظة .

الثاني : يحدد شرط استثمار المبلغ بأكمله، ويكون وفق الصيغة الآتية:

$$w_1 + w_2 + \dots + w_n = 1.0$$

الثالث : شرط عدم السلبية $R_i \geq 0$

هناك الكثير من الخوارزميات والبرامج الحاسوبية لحل مثل هذا النوع من المسائل المثلية، فعلى سبيل المثال لا الحصر ، Branch & Bound ، Genetic Algorithm ، DS for Windows ، LINDO ، GAMS ، Ant algorithm ، وأيضاً ال solver في برنامج ال Excel الذي يعتبر من الطرق التقريبية (Approximate methods) التي تعتمد على خوارزمية التدرج المختصر المعمم (Generalized Reduced Gradient Algorithms) .

المحور الرابع: استخدام البرمجة التربيعية في تحديد المحفظة الاستثمارية المثلى .

نسعى لتحديد نسب التوزيع الأمثل للمبلغ المستثمر على الأصول بحيث يكون عنصر المخاطرة أقل ما يمكن. نقوم بصياغة نموذج المحفظة في شكله الشعاعي. ثم نقوم بمحاكاة النموذج باستخدام جداول الإكسل للحصول على القيم المثلى w_i ، هذه الأخيرة تستعمل نوافذ **Solver** لحل المسائل المثلية من هذا الشكل بالاستناد حل خوارزمية التدرج المختصر المعمم

(Generalized Reduced Gradient Algorithm) .

1.4 - الصياغة الرياضية لنموذج المحفظة :

$$\text{لتكن لدينا شعاع متغيرات القرار } W : \quad \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ w_3 \\ w_4 \end{bmatrix} \quad \text{حيث } W =$$

w_1 : الجزء المستثمر من رأس المال في بنك قطر الدولي (QIIK) .

w_2 : الجزء المستثمر من رأس المال في بنك أبو ظبي الإسلامي (ADIB).

w_3 : الجزء المستثمر من رأس المال في شركة الراجحي المصرفية للاستثمار (AB).

w_4 : الجزء المستثمر من رأس المال في بنك دبي الإسلامي (DIB).

سوف نقوم بعرض معطيات الدراسة المأخوذة من مختلف البورصات الخليجية بالشكل التالي:

تم حساب عوائد الأسهم خلال الفترة (2007/01/01-2009/12/31) باعتماد طريقة عوائد فترة الاحتفاظ وحسب الصيغة الآتية :

(سعر السهم في نهاية الفترة / سعر السهم في نهاية الفترة) - 1

والجداول (6)، (7)، (8) يمثل تقدير المتوسط والتباين ، التباين المشترك ومصفوفة معاملات الارتباط لعوائد الأسهم للبنوك الإسلامية الأربعة قيد الدراسة خلال (2009-2007). حيث قمنا باستخدام الخاصية الإضافية *data analysis* في برنامج الإكسل *Microsoft Excel* كما يلي:

الجدول رقم 01 : متوسط وتباين عوائد الأسهم الأربعة خلال (2009-2007)

	QIIK	ADIB	AB	DIB
Mean المتوسط	0,2225%	-3,5906%	0,8765%	-2,0030%
Variance التباين	2,1617%	3,3661%	1,8671%	2,7767%

المصدر : إعداد الباحث

الجدول رقم 02 : مصفوفة التباين-التباين مشترك بين عوائد الأسهم الأربعة

Var-Cov Matrix				
	QIIK	ADIB	AB	DIB
QIIK	0,0077	0,0184	0,0052	0,0278
ADIB	0,0011	0,0077	0,0187	0,0052
AB	0,0087	0,0337	0,0077	0,0184
DIB	0,0216	0,0087	0,0011	0,0077

المصدر : إعداد الباحث

بالاعتماد على مصفوفة التباين - تباين مشترك نستخرج مصفوفة الارتباط التي تأخذ الشكل التالي :

$$CorrelMatrix = \begin{bmatrix} 1 & \rho_{12} & \rho_{13} & \rho_{14} \\ \rho_{12} & 1 & \rho_{23} & \rho_{24} \\ \rho_{13} & \rho_{23} & 1 & \rho_{34} \\ \rho_{14} & \rho_{24} & \rho_{34} & 1 \end{bmatrix}$$

الجدول رقم 03 : مصفوفة الارتباط بين عوائد الأسهم الأربعة

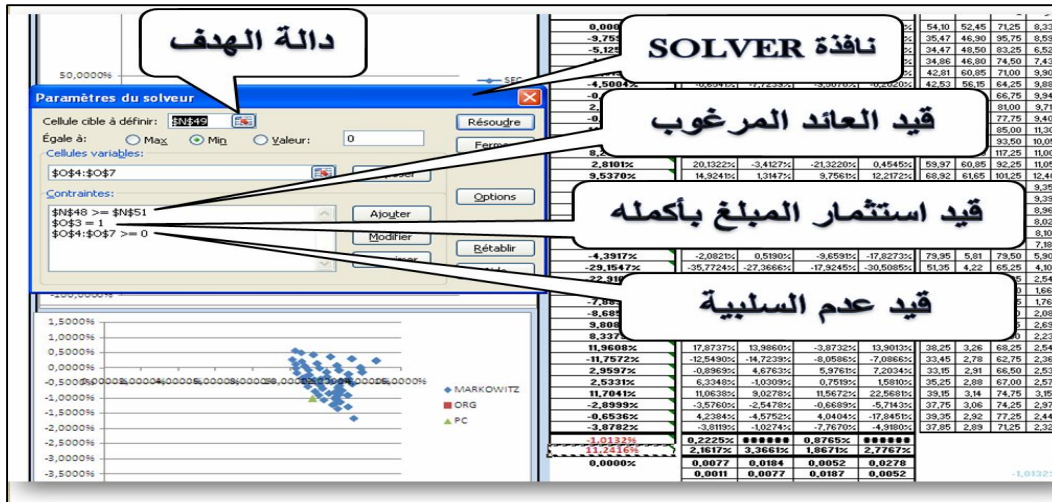
Correlation Matrix				
	QIIK	ADIB	AB	DIB
QIIK	1	0,323388	0,055194	0,312619
ADIB	0,323388	1	0,309017	0,601298
AB	0,055194	0,309017	1	0,228635
DIB	0,312619	0,601298	0,228635	1

المصدر : إعداد الباحث

2.4 - صياغة نموذج المحفظة المثلى باستخدام الجداول الالكترونية الإكسل:

يمكن توظيف برنامج الإكسل Excel لحل نموذج المحفظة المثلى وفق برمجة تربيعية وبالاعتماد على النتائج السابقة الموضحة في الجداول (6)، (7)، (8)، والشكل الموالي يوضح محاكاة (Simulation) لنموذج محفظتنا والاستعانة بنوافذ Solver لحل المسألة المثلية :

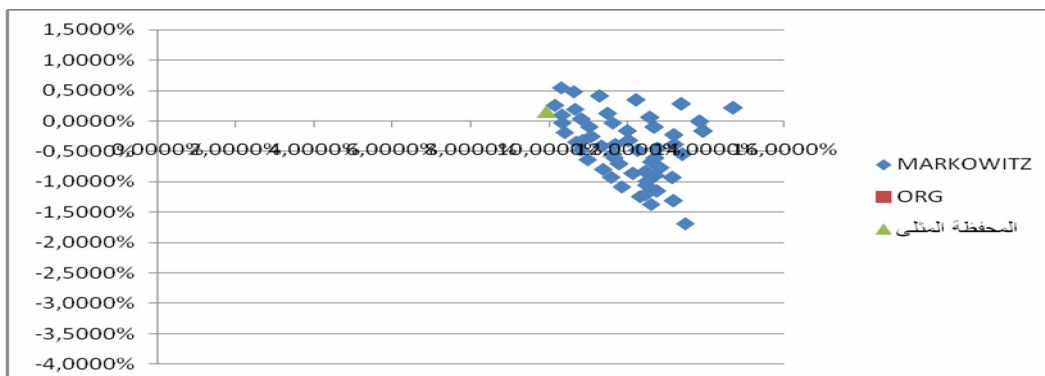
الشكل رقم (02): نافذة Solver



المصدر: إعداد الباحث باستخدام محاكاة Excel

يمكن تمثيل العلاقة بين العائد المتوقع مع التباين، والشكل رقم (2) يمثل منحنى الكفاءة الحدودي لنموذج المحفظة، والذي يوضح العلاقة غير الخطية بين العائد المتوقع والمخاطرة (التباين)، وهذا المنحنى يعكس سلوكيات المستثمرين اتجاه توظيف أموالهم بشكل يضمن عائد مرغوب فيه عند مستوى محدود من المخاطرة، فالمستثمر المتحفظ سيحاول دائما أن يتحرك على الجزء الأسفل من المنحنى أي يحاول تدنية الخطر مع عائد معقول، في حين أن المستثمر المضارب (المغامر) يتحرك في الجزء الأعلى من أجل الحصول على عائد متوقع أعلى بالرغم من مستويات المخاطرة التي سيتحملها.

الشكل رقم (03): منحنى الكفاءة الحدودي للمحفظة المثلى



المصدر: إعداد الباحث باستخدام محاكاة Excel.

نتائج البحث :

بالاعتماد على نتائج نموذج "Markowitz" بعد استخدام Solver في حل النموذج التربيعي وفق القيود المبينة أعلاه ، يقوم المستثمر بتوظيف أمواله خلال فترة الدراسة من أجل عائد مرغوب فيه موجب على النحو التالي:

16,59% : في أسهم بنك قطر الدولي الإسلامي (QIIK).

45,99% : في أسهم بنك أبوظبي الإسلامي (ADIB).

0,00% : في أسهم الشركة الراجحي المصرفية للاستثمار (AB).

37,43% : في أسهم بنك دبي الإسلامي (DIB).

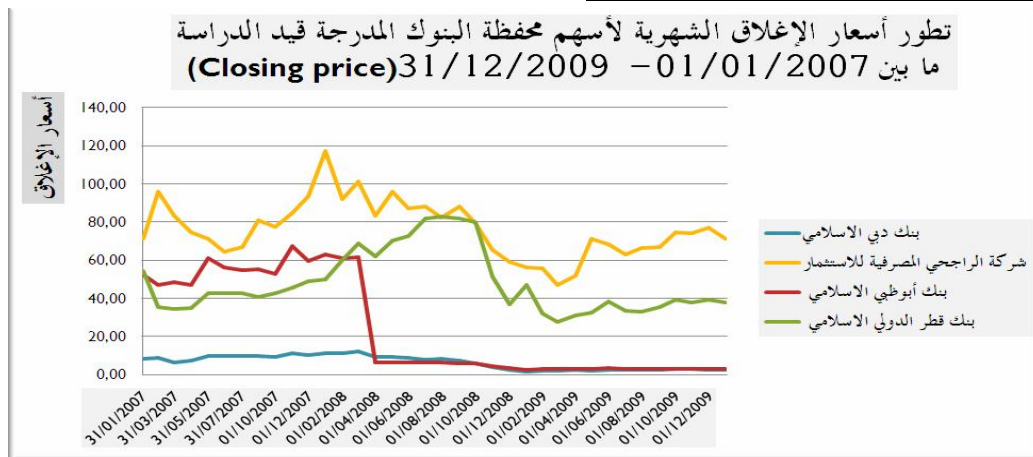
هذا التنوع يسمح بالحصول على محفظة مثلى بمخاطرة تقدر بـ 9,9334% و عائد يقدر بـ 0,1540 % .

النتائج و التوصيات:

من خلال هذا البحث نستخلص أن للبنوك الخليجية ميزة تنافسية في مواجهة المخاطر النظامية وغير النظامية بشكل يسهل على مدراء المحافظ الاستثمارية اتخاذ القرارات التجارية على مستوى البورصات الخليجية ، كما تفسر فعالية الحد من هذه الأخطار إلى استخدام الصناديق السيادية الخليجية المتولدة عن الطفرات البترولية خلال فترة الدراسة . إن ارتباط العائد والمخاطرة بصورة طردية له أهمية كبيرة كون هذه العلاقة تشكل تفضيلات المستثمر في بناء المحافظ الاستثمارية ، لذلك و حتى يتمكن من إدارة محافظ استثمارية بنكية كفؤة وتحقيق متطلبات التسيير الاستراتيجي التام للعناصر المؤثرة على أداء المحافظ المالية لابد من توفر مايلي:-

- 1- على مسير المحافظ الاستثمارية أن يضع توقع احتمالي للخسارة والعائد المتوقع.
- 2- هناك إمكانية لحساب الخسارة المحتملة والتي تشكل درجة المخاطرة التي يرغب بها المستثمر.
- 3 - امتلاك المعرفة المالية الضمنية التي تجعل من اتخاذ الإجراءات الوقائية مقبولة للحد من فرص احتمال تحقق الخسارة.
- 4- امتلاك إستراتيجية في التنوع الاستثماري البنكي بهدف تدنية المخاطر و تحقيق العوائد المرغوب فيها .
- 5- توقع الخسارة باستخدام نموذج المحفظة المثلى يمكن من سهولة استخدام وتقييم المشتقات المالية للتحوط (الخيارات Option) باستخدام قاعدة بلاك-شولز.

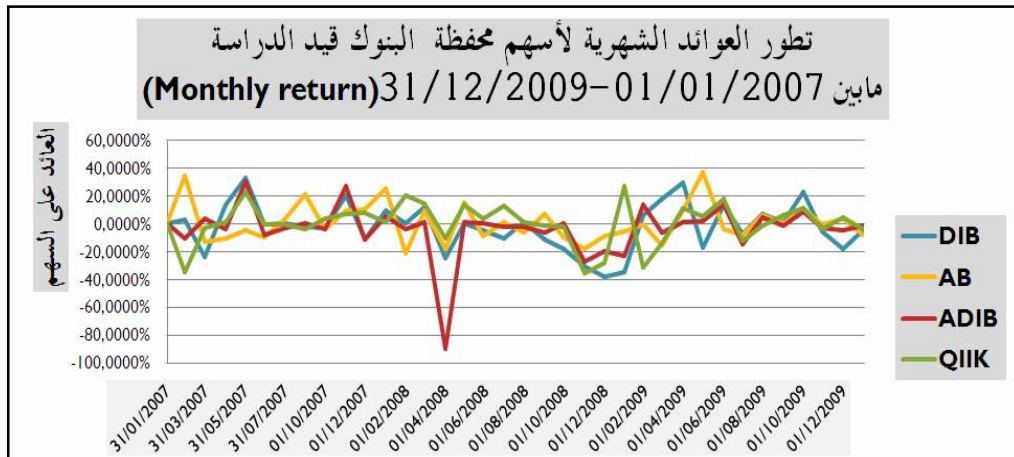
● ملحق الجداول و الأشكال البيانية :



المصدر: - سوق الدوحة للأوراق المالية : <http://www.dsm.com.qa>

- بورصة السعودية : <http://www.tadawul.com.sa>

- سوق أبوظبي للأوراق المالية : <http://www.adx.ae>



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول (2)

الجدول رقم 04 : أسعار الأسهم لعدد من البنوك الخليجية في البورصات الخليجية

بنك دبي الإسلامي	بنك قطر الدولي الإسلامي	بنك أبوظبي الإسلامي	شركة الراجحي المصرفية للاستثمار	التاريخ
8,33	54,10	52,45	71,25	31/01/2007
8,59	35,47	46,90	95,75	27/02/2007
6,52	34,47	48,50	83,25	29/03/2007
7,43	34,86	46,80	74,50	30/04/2007
9,90	42,81	60,85	71,00	31/05/2007
9,88	42,53	56,15	64,25	28/06/2007
9,94	42,42	54,70	66,75	31/07/2007
9,71	40,86	55,10	81,00	30/08/2007
9,40	42,42	52,95	77,75	30/09/2007
11,30	45,53	67,30	85,00	31/10/2007
10,05	49,19	59,75	93,50	29/11/2007
11,00	49,92	63,00	117,25	31/12/2007
11,05	59,97	60,85	92,25	31/01/2008
12,40	68,92	61,65	101,25	28/02/2008
9,35	61,92	6,36	83,25	31/03/2008
9,39	70,35	6,43	96,00	30/04/2008
8,96	72,75	6,47	87,25	29/05/2008
8,02	81,95	6,34	88,00	30/06/2008
8,10	83,05	6,19	82,25	30/07/2008
7,18	81,65	5,78	88,00	31/08/2008
5,90	79,95	5,81	79,50	29/09/2008
4,10	51,35	4,22	65,25	30/10/2008
2,54	36,85	3,38	59,25	30/11/2008
1,66	46,85	2,60	56,00	31/12/2008
1,76	32,15	2,96	55,75	29/01/2009
2,08	27,75	2,77	47,10	26/02/2009
2,69	30,85	2,81	51,75	31/03/2009
2,23	32,45	2,86	71,00	30/04/2009
2,54	38,25	3,26	68,25	31/05/2009
2,36	33,45	2,78	62,75	30/06/2009
2,53	33,15	2,91	66,50	30/07/2009
2,57	35,25	2,88	67,00	31/08/2009
3,15	39,15	3,14	74,75	30/09/2009
2,97	37,75	3,06	74,25	29/10/2009

2,44	77,25	2,92	39,35	30/11/2009
2,32	71,25	2,89	37,85	31/12/2009

المصدر: - النشرة اليومية للبورصات الخليجية التالية :

- سوق الدوحة للأوراق المالية : www.dsm.com.qa

- بورصة السعودية : <http://www.tadawul.com.sa>

- سوق أبوظبي للأوراق المالية : <http://www.adx.ae>

الجدول رقم 05 : العوائد الشهرية للبنوك الخليجية الأربعة (2007-2009)

التاريخ	بنك قطر الدولي الإسلامي	بنك أبوظبي الإسلامي	شركة الراجحي المصرفية للاستثمار	بنك دبي الإسلامي
31/01/2007	%0,0000	%0,0000	%0,0000	%0,0000
27/02/2007	-34,4362%	-10,5815%	34,3860%	3,1212%
29/03/2007	-2,8193%	3,4115%	-13,0548%	-24,0978%
30/04/2007	1,1314%	-3,5052%	-10,5105%	13,9571%
31/05/2007	22,8055%	30,0214%	-4,6980%	33,2436%
28/06/2007	-0,6541%	-7,7239%	-9,5070%	-0,2020%
31/07/2007	-0,2586%	-2,5824%	3,8911%	0,6073%
30/08/2007	-3,6775%	0,7313%	21,3483%	-2,3139%
30/09/2007	3,8179%	-3,9020%	-4,0123%	-3,1926%
31/10/2007	7,3314%	27,1010%	9,3248%	20,2128%
29/11/2007	8,0387%	-11,2184%	10,0000%	-11,0619%
31/12/2007	1,4840%	5,4393%	25,4011%	9,4527%
31/01/2008	20,1322%	-3,4127%	-21,3220%	0,4545%
28/02/2008	14,9241%	1,3147%	9,7561%	12,2172%
31/03/2008	-10,1567%	-89,6837%	-17,7778%	-24,5968%
30/04/2008	13,6143%	1,1006%	15,3153%	0,4278%
29/05/2008	3,4115%	0,6221%	-9,1146%	-4,5793%
30/06/2008	12,6460%	-2,0093%	0,8596%	-10,4911%
30/07/2008	1,3423%	-2,3659%	-6,5341%	0,9975%
31/08/2008	-1,6857%	-6,6236%	6,9909%	-11,3580%
29/09/2008	-2,0821%	0,5190%	-9,6591%	-17,8273%
30/10/2008	-35,7724%	-27,3666%	-17,9245%	-30,5085%
30/11/2008	-28,2376%	-19,9052%	-9,1954%	-38,0488%
31/12/2008	27,1370%	-23,0769%	-5,4852%	-34,6457%
29/01/2009	-31,3767%	13,8462%	-0,4464%	6,0241%
26/02/2009	-13,6858%	-6,4189%	-15,5157%	18,1818%
31/03/2009	11,1712%	1,4440%	9,8726%	29,3269%
30/04/2009	5,1864%	1,7794%	37,1981%	-17,1004%
31/05/2009	17,8737%	13,9860%	-3,8732%	13,9013%

-7,0866%	-8,0586%	-14,7239%	-12,5490%	30/06/2009
7,2034%	5,9761%	4,6763%	-0,8969%	30/07/2009
1,5810%	0,7519%	-1,0309%	6,3348%	31/08/2009
22,5681%	11,5672%	9,0278%	11,0638%	30/09/2009
-5,7143%	-0,6689%	-2,5478%	-3,5760%	29/10/2009
-17,8451%	4,0404%	-4,5752%	4,2384%	30/11/2009
-4,9180%	-7,7670%	-1,0274%	-3,8119%	31/12/2009

المراجع:

- (19) أحمد حسين بتال العاني ، « استخدام البرمجة التربيعية في تحديد المحفظة الاستثمارية المثلى : مع إشارة خاصة لقطاع المصارف في سوق العراق للأوراق المالية » ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد ثاني ، 2008 .
- (4) أحمد غنيم ، "صناعة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك" ، مطابع المستقبل ، بور سعيد ، الطبعة الأولى ، 1998 ، ص 12-13 .
- (25) المحفظة الوطنية للأوراق المالية ، «إدارة المخاطر في بورصة عمان » ، قسم الدراسات والأبحاث ، 2009 . الموقع الالكتروني: www.mahfaza.com.jo/files/Risk%20Management.pdf
- (1) حسن عبد الحليم المهدي ، وسائل تحقيق إستراتيجية الإدارة العليا ، ندوة التطور التكنولوجي للمعلومات واستراتيجيات الإدارة بالقطاعات المختلفة للدولة ، مركز البحوث والدراسات التجارية - كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، مارس 1996 ، ص 1 .
- (14) عبد الرحمن عبيد الكبيسي ، « المحفظة الاستثمارية الكفوءة في المصارف الإسلامية لدول مجلس التعاون الخليجي » ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 2 العدد 3 ، العراق ، 2010 ، ص 7 .
- (23) عدنان عبد الفتاح صوفي ، غازي عبيد مدني و ياسين عبد الرحمن جفري ، « إمكانية الاستفادة من التنوع الاستثماري في سوق الأسهم في المملكة العربية السعودية » ، مجلة الاقتصاد والإدارة ، المجلد 2 ، جامعة الملك عبد العزيز ، 1989م ، ص 109-134 .
- (9) عادل رزق ، «دعائم الإدارة الإستراتيجية للاستثمار» ، اتحاد المصارف العربية ، 2006 .
- (15) سامي حطاب ، « المحافظ الاستثمارية ومؤشرات أسعار الأسهم وصناديق الاستثمار » ، هيئة الأوراق المالية والسلع ، أبو ظبي ، 2007 ، ص 5 .
- (3) سيد الهواري ، "دليل المديرين في عالم متغير منافس للشركات والبنوك" ، دار الجيل للطباعة ، الطبعة الأولى ، 1997 .
- (8) ستيفن أ. موسكوف ، مارك ج سيمكن ، "نظم المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات - مفاهيم وتطبيقات" ، دار المريخ للنشر ، 2002 ، ص 64-66 .
- (11) شارلز & جاريز جونز ، "الإدارة الإستراتيجية - الجزء الأول - مدخل متكامل" ، دار المريخ - 2001 ، ص 27-49 .
- (17) شهاب الدين حمد النعيمي ، « إدارة المعرفة المالية ، تطور وسائل بناء وإدارة المحفظة المالية » ، جامعة الزيتونة الأردنية ، 2004 : www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/103.doc
- (21) شهاب الدين حمد النعيمي ، مرجع سابق .
- (22) Abdullah M. Al-Obaidan, (Bank Management and Portfolio Selection: The Case of the GCCC), European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, EuroJournals, Inc. 2008. www.eurojournals.com/ejefas_11_05.pdf .
- (24) Gianni De Nicolò and Marcella Lucchetta, « Systemic Risks and the Macroeconomy », IMF Working Paper, Research Department, February 2010, P :02. Website : www.bis.org/bcbs/events/sfrworkshopprogramme/denicolo.pdf.
- (16) H. Markowitz ,« Portfolio Selection », Journal of Finance, Volume 7, March-1952 ;P :77-97.

- (18) H. Markowitz ,« Portfolio Selection »,Op.cit ;P :77-97.
- (26) Jean-Luc Prigent, « Portfolio Optimization and Performance Analysis », Financial Mathematics Series, Chapman & Hall/CRC is an imprint of Taylor & Francis Group, 2007, U.S.P :70-78.
- (20) Noël Amenc, Véronique Le Sourd, «Portfolio Theory and Performance Analysis », John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, England 2003,P :8-9.
- (6) Paraskevi Boufounou, « Strategic planning and goal setting in the banking sector », commercial bank of Greece,Economic bullection ,October-December, 1990.
- (27) Philip J. McDonnell , « Optimal Portfolio Modeling », John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey,2008,P :79-89.
- (5) Philip Kotler, « Marketing Management analysis, planning and control », 4th edition ,London ;Prentice-Hall Int,1980,P :65.
- (2) Rendergart, Lucy Motola ; « Using strategic planning business »,Fairield Gountry Busness Journal,6/5/200,Vol,39 Issue 23,P :16.
- (10) Rendergart, Lucy Motola , Op.cit ; P : 20.
- (07) Thomas L. Whee Len and J.David Hunger, « Strategic and Business Policy »,Enterning 21st ,Century society,sixth Edition addisown wesley ,1998, PP : 6-10.
- (12)Thomas L. Whee Len and J.David Hunger, Op.cit ; P : 27.

التكامل الاقتصادي القاري

- الإقليمية الجديدة -

لباز لمين

أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
جامعة الجلفة / الجزائر

روابع عبد الرحمان

أستاذ مؤقت بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
جامعة الجلفة / الجزائر



ملخص:

لقد استكملت نظرية التكامل الاقتصادي التقليدي كل مراحلها التاريخية على المستوى الجغرافي وبدأت الحاجة ملحة للارتقاء إلى مستوى فوق إقليمي مع ضغوطات حادة متعددة الأبعاد على كل أقطار الاقتصاد الدولي قاطبة، ضغوط قد تكون ظاهرة أو خفية يغذيها الصراع المحموم من أجل اعتلاء قمة القرن الواحد والعشرين في مقدمته المجالات الاقتصادية الكبرى (الولايات المتحدة الأمريكية، الاتحاد الأوروبي، اليابان) و ما أفرزته من استقطاب حاد ميز العلاقات الاقتصادية الدولية الراهنة، وهكذا شهد النصف الثاني من عقد الثمانينات من القرن العشرين مرحلة تطويرية للتكامل الاقتصادي في ثوبه القديم كانت بمثابة حلم اقتصادي لطالما راود العديد من الدول المتقدمة التي أطلقت العنان لتجربة معاصرة في التكامل الاقتصادي الإقليمي.

Abstract :

Concerning the geographic level the traditional economic theory of integration has accomplished all its historical stages. For that an urgent need to an upgrade to above regional level appeared under a sharp pressures on all trends of the world's economy which led to strong conflict between (U-S-A, UE, Japan) to lead the 21st century world's economies and to attract as many countries as possible which distincts the international economic relation, in other word the second half of 1980's (of the 20 century) saw an evolutionary stage of economic integration in its classical form which an economic dream for many developed countries which unleashed a contemporary experience in regional economic integration.

مقدمة:

يعيش العالم تحولات كبرى في جميع المجالات منذ انتهاء الحرب الباردة باختيار المعسكر الاشتراكي وسيادة النظام الليبرالي أو الحر، و الانتقال بذلك من نظام القطبين إلى نظام القطب الواحد و فرض الهيمنة الغربية والأمريكية تحديدا على العالم تحت شعار العولمة ، هذه الأخيرة أفرزت جملة من المفاهيم و المتغيرات الجديدة على صعيد العلاقات الاقتصادية الدولية و أحدثت حالة من الديناميكية على مستوى الدول وسياساتها الاقتصادية و رسمت توجهها اقتصاديا جديدا يقوم على الاتجاه التدريجي من الاقتصاد الوطني و الإقليمي إلى الاقتصاد الدولي، وقد تجسد هذا التوجه من خلال تكوين تجمعات اقتصادية إقليمية هدفها المنافسة و فرض الوجود في المجتمع الاقتصادي الدولي و مواجهة مختلف التحديات التي أفرزها النظام الاقتصادي المعولم الذي أصبح لا يعترف بالاقتصاديات الصغيرة و المجزأة، بل أصبح شعاره البقاء لمن هو أكثر منافسة و قوة و كفاءة.

وقد شهد العالم مؤخرا نشاطا متسعا في نطاق على صعيد تكوين التكتلات و التجمعات الاقتصادية، سواء في كان ذلك في إطار ثنائي أو شبه إقليمي أو إقليمي، هذه التجمعات لم تكتسب صفة الإقليمية المباشرة و إنما جمعت بين طرفين من الدول ذات التفكير المتشابه عبر نطاق جغرافي واسع تحده المحيطات. في ظل هذا التوجه الراهن للعلاقات الاقتصادية الدولية فوق القطرية ظهرت خارطة اقتصادية جديدة اختفت ضمنها القارات الخمس أطلق عليها اصطلاحا بالتكامل الاقتصادي غير الإقليمي أو القاري أو ما يسمى بالإقليمية الجديدة التي تعد بمثابة منهج مستحدث و معاصر في التكامل الاقتصادي الإقليمي.

أولاً: الإقليمية الجديدة (المفهوم، المميزات، دوافع الظهور):

تعتبر الإقليمية الجديدة منهجا مستحدثا في التكامل الاقتصادي الإقليمي تنوعت مفاهيمها و تعددت مميزاتا و دوافع ظهورها و احتلت مكانا بارزا في الأدبيات الاقتصادية المعاصرة.

1- مفهوم الإقليمية الجديدة:

لقد كان لنجاح التجربة الإقليمية الأوروبية و قيام الولايات المتحدة الأمريكية بإقامة منطقة تجارة حرة مع كل من كندا و المكسيك (NAFTA) كنتيجة لتأخر المفاوضات متعددة الأطراف في نطاق الجات، إلى أن ظهرت الموجة الثانية من الإقليمية و التي أطلق عليها مصطلح الإقليمية الجديدة لتوصيف تلك الموجة التي بدأت منذ منتصف الثمانينات من علاقات و وتنظيمات التكامل الاقتصادي و التجاري الإقليمي و يستند هذا المفهوم إلى نموذجين: ⁽¹⁾

1-1 النموذج الأول: هو التكتل التجاري الإقليمي على فرصة تسيير العلاقات التجارية بين الدول الأعضاء و بدرجة تميزها عن العلاقات التجارية مع الدول غير الأعضاء، ولهذا النموذج مستويات متعددة أدناها هي المناطق التجارية الحرة و أعلاها الاتحاد الاقتصادي مثل الاتحاد الأوروبي.

1-2 النموذج الثاني: و هو قائم على أساس التخصص و تقسيم العمل الصناعي في مجموعة من الصناعات أو صناعة واحدة بين مجموعة من الدول التي يجمعها هذا التخصص و التقسيم في العمل و مثال ذلك: مثلث النمو الإقليمي

الفرعي الذي يربط بين التكنولوجيا و القوة المالية في سنغافورة و العملة و الموارد في أرخبيل ريو باندونيسيا. و بعبارة أخرى فإن عملية إعادة هيكلة النظام الاقتصادي العالمي بمب يتوافق مع المتغيرات العالمية الجديدة هي أبرز سمات مفهوم الإقليمية الجديدة ، حيث يهدف إلى جعل الكتلة الاقتصادية الإقليمية حلقة ربط وسيطية بين الدول من ناحية و النظام العالمي من ناحية أخرى و بذلك فإن الإقليمية الجديدة تختلف عن مفهوم الإقليمية الذي شاع في فترة السبعينات بغلبة الطابع الاقتصادي.

و يذهب البعض في تعريفه للإقليمية الجديدة بأنها سياسة تصمم لتخفيض معوقات التجارة بين بعض الدول بغض النظر عن كون هذه الدول متجاورة أو حتى قريبة أو بعيدة عن بعضها البعض.

و هناك من يطلق على الإقليمية الجديدة اصطلاح الإقليمية المفتوحة (Open Régionalisme) ، و الذي أثير خلال مفاوضات إنشاء كتلة أيبك و تعني تلك الترتيبات الإقليمية التي تستهدف تخفيض القيود على واردات الدول غير الأعضاء و التي تتعهد فيها الدول الأعضاء بتحرير التجارة بين دول التكتل ، كما أن درجة التحرير على واردات الدول غير الأعضاء ليست بالضرورة أن تكون مرتفعة مثل مستواها بين الدول الأعضاء.⁽²⁾

كما يطلق بعض الاقتصاديين على الإقليمية الجديدة مصطلح تكتلات التجارة القارية "Trade Continental Blocs" وهي تلك الترتيبات التي تتسم بثلاث سمات:⁽³⁾

- أغلب دول العالم تنتمي إلى أحد التكتلات الإقليمية على الأقل.
- أغلب التكتلات الإقليمية يتم بشكل سريع و متزامن في مختلف أجزاء العالم.
- أغلب التكتلات الإقليمية تتم بين دول الجوار.

بناء على ما سبق ذكره من تعاريف يمكن استخلاص التعريف الموالي للإقليمية الجديدة :

"الإقليمية الجديدة هي نشوء ترتيبات إقليمية من نوع جديد تلتف فيه مجموعة من الدول النامية حول دول متقدمة تتولى بدورها قيادة المجموعة و تهدف في إطار سياسة إستراتيجية إلى تذليل معوقات تدفق التجارة بين المجموعتين بغض النظر عن كونها متجاورة أو بعيدة عن بعضها البعض".

2: مميزات الإقليمية الجديدة:

اتسمت التكتلات الإقليمية الجديدة عموما بالسمات التالية:

① تتسم معظم الترتيبات الإقليمية الجديدة بسمة مشتركة تتمثل في كون الدول المعنية أعضاء في عدة تكتلات إقليمية في نفس الوقت ، فالولايات المتحدة الأمريكية عضو في اتفاقية الناftا و عضو في تجمع آسيا للباسيفيك APEC و السبب في تعدد العضوية يرجع إلى ما يلي:

❖ ضمان النفاذ إلى مختلف الأسواق الإقليمية خاصة تلك التي تضع قيودا حمائية في مواجهة الدول غير الأعضاء بها.

❖ تنويع التجارة و روابط الاستثمار لتخفيض الاعتماد على الشركاء الرئيسيين في التكتل.

❖ هناك تساير في بعض الجوانب بين الإقليمية و التعددية .

- ② التوجه في التصنيع نحو الصناعات التصديرية.⁽⁴⁾
- ③ الاتجاه إلى تعميق الاندماج عن طريق تنسيق السياسات.
- ④ تؤكد التكتلات الإقليمية الجديدة أيضا على أهمية الاستثمار الأجنبي بالنسبة للتكتلات الإقليمية كمحرك أساسي في اتجاه تحرير التجارة كهدف نهائي لإقامة التكتل الإقليمي ، و على غير ما كانت عليه التكتلات القديمة ، فإن الترتيبات الإقليمية الجديدة تعتبر من وسائل جذب الاستثمار الأجنبي المباشر و تحقيق المنافسة العالمية في التجارة .
- ⑤ أصبحت الترتيبات التكاملية أكثر تعقيدا و تشابكا سواءا من حيث هياكلها أو نطاقها الجغرافي.
- ⑥ ظهور ترتيبات تكاملية مختلطة ذات التزامات تبادلية بين دول نامية و متقدمة.
- ⑦ أصبحت التكتلات الإقليمية عملية متعددة الأوجه و متعددة القطاعات و تعطي نطاقا كبيرا من الأهداف الاقتصادية.
- ⑧ تركز الترتيبات التكاملية الجديدة على مجالات جديدة مثل الاستثمار و سوق العمل و سياسات المنافسة والتكامل النقدي و المالي و التعاون العلمي و التكنولوجي و البيئي.
- ⑨ قيادة القطاع الخاص للنشاط الاقتصادي.⁽⁵⁾

3- دوافع ظهور الإقليمية الجديدة:

- يمكن إيجاز الدوافع التالية للاتجاه المتزايد نحو الإقليمية الجديدة :
- بروز ظاهرة الحرب الباردة بين الكتلتين الشرقية و الغربية أدى بالقوتين المتصارعتين إلى البحث عن أكبر قدر ممكن من الحلفاء و مراكز نفوذ إقليمية و دول حليفة تقبل بإقامة قواعد عسكرية على أراضيها أو على الأقل اتخاذ مواقف الحياد في بعض القضايا العادلة و التي يعتبر فيها الحياد تحيزا .⁽⁶⁾
 - ضغوط المديونية دفعت بالدول النامية إلى إعادة النظر في منهج الإحلال محل الواردات الذي انتقل تطبيقه من المستوى القطري إلى النطاق الإقليمي ليس فقط بسبب المآزق التي تعرضت لها بل أيضا لحاجتها الماسة إلى تعزيز مبادرتها إلى العالم المتقدم لتستطيع سداد ما استحق عليها من خدمة الديون في وقت تصاعدت فيه الدعوى إلى تقليص معدلات الحماية.
 - سياسات التحرير الاقتصادي في معظم دول العالم النامي ، فقد أدى إنشار نظم التحرير الاقتصادي في معظم الدول النامية إلى حدوث تقارب في الفكر الاقتصادي خاصة السياسات المتعلقة بالتنمية الاقتصادية و السياسات التجارية بما فيه التكتلات الإقليمية .
 - تأثير الاتحاد الأوروبي : حيث كان من نتيجة المفاوضات التي تمت في منتصف الثمانينات من القرن العشرين حول توسيع نطاق السوق الأوروبية (EC) و إتمام مرحلة التحرك هذه الأخيرة الموحدة للسلع والخدمات و العملة و رأس المال و من هنا ساد اعتقاد لدى باقي الدول بأن السوق الأوروبية ربما أقل انفتاحا أمام تجارة الدول غير الأعضاء في الاتحاد و لذلك فقد كان رد فعل دول العالم إما الالتحاق بعضوية الاتحاد الأوروبي أو الاشتراك في تشكيل تكتلات خاصة بهم .

- تنامي ظاهرة العولمة و ما نتج عنها من تغيرات جذرية في طبيعة العلاقات بين مراكز اتخاذ القرار و من ثم في العلاقات بين المنشآت و بين الدول فقد أدى تسارع وتيرة الثورة التكنولوجية إلى رفع درجات التقارب بين مختلف أجزاء العالم كما أدى تراكم التطور التكنولوجي و تسارعه و ثورة المعلومات والاتصالات و تعاظم ظاهرة تدويل العمليات الإنتاجية إلى خروج المنشأة من نطاق الاقتصاد المحلي إلى الاقتصاد العالمي.
- الاعتقاد بأن الإقليمية تؤدي إلى توسيع الأسواق الإقليمية المحلية داخل التكتل ، مما يؤدي إلى زيادة فرص الصناعات الإقليمية في المنافسة بالأسواق العالمية.
- سعي الدول الصغيرة لمزيد من الفرص فيما يتعلق بالنفاذ للأسواق بتكوين ترتيب تجاري إقليمي مع دول أكبر.
- الرجبة في رفع معدلات النمو الاقتصادي من خلال الاستفادة من اقتصاديات الحجم داخل المنطقة التكاملية ، فالدول الأعضاء يرون أنه يمكن تحقيق منافع اقتصادية في هيكل إنتاجي أكثر نتيجة استغلال وفورات الحجم الكبير.
- الرغبة في القيام بإصلاحات في السياسة الاقتصادية المحلية على المستوى الإقليمي مما يعطي تلك الإصلاحات المساندة و المصدقية.
- الاشتراك في وضع برنامج للحفاظ على البيئة و تخفيض درجات التلوث.⁽⁷⁾
- فشل أغلب تجارب التكامل الاقتصادي التقليدي بين الدول النامية و عدم تجسيدها على أرض الواقع.⁽⁸⁾

ثانيا: الفروقات الأساسية بين الإقليمية التقليدية و الجديدة (الإقليمية بين الماضي و الحاضر):

- ركزت الإقليمية التقليدية أو الكلاسيكية التي نشأت على أسسها المؤسسات القديمة على عناصر التجاور الجغرافي، والتشابه الثقافي و الأيديولوجي كأساس لبناء التنظيم الإقليمي ، في حين نجد أن مؤسسات الإقليمية الجديدة ركزت على تشابه المصالح بين الدول مما يعني إمكانية إنشاء مؤسسات للتعاون الإقليمي بين دول غير متجاورة جغرافيا و غير متشابهة ثقافيا أو أيديولوجيا فبينما ركزت الإقليمية التقليدية على إنشاء مؤسسات الأمانة العامة و المؤسسات التنظيمية المساعدة و على الطابع الحكومي المسيطر على تلك المؤسسات ، نجد أن الإقليمية الجديدة ركزت على إنشاء مؤسسات محدودة للإشراف على التعاون و على أن يكون البعد الحكومي هو أحد أبعاد تلك المؤسسات بحيث يتم إشراك مؤسسات القطاع الخاص في بناء تلك المؤسسات .
- الإقليمية في ثوبها القديم ركزت على أن التنسيق بين السياسات يتم بشكل تدريجي مع توسيع صلاحيات سلطة فوق وطنية يشارك فيه كل الأعضاء بالتساوي، خلافا للإقليمية في ثوبها الجديد و التي هدفها إعطاء وزن أكبر للشركات المتعددة الجنسيات (العابرة للقارات) .
- كذلك بالنسبة للمرحلة النهائية نجد بأن الهدف النهائي لصيغة التكامل التقليدية هو الوصول إلى وحدة اقتصادية على أمل الانتهاء بوحدة سياسية ، أما بالنسبة للإقليمية الجديدة فقامت على مرحلة وحيدة تقتصر على تحرير التجارة و حركة رأس المال.
- بالنسبة للدوافع السياسية فقد ركزت الإقليمية الكلاسيكية على تحقيق الأمن و السلام و إيقاف الحروب، أما الإقليمية

الجديدة فقد ركزت على دعم الاستقرار السياسي.

- بالنسبة لتحرير التجارة نجد أن الصيغة التقليدية تأخذ شكل اتفاقيات تفضيلية ثم منطقة تجارة حرة ثم إتحاد جمركي. أما الإقليمية الجديدة فتأخذ شكل مناطق حرة تتفاوت فيها المدة التي تستكمل فيها الدول المختلفة مقوماتها.
- بالنسبة لشرط عدم المعاملة بالمثل فهو مجاز و مسموح به لصالح الدول الأعضاء الأقل تقدما في التكتل بالنسبة للصيغة التقليدية للتكامل ، أما الصيغة الجديدة فهذا الشرط غير مسموح به و تم استبداله بتعويض الدول الأعضاء الأقل تقدما.

و لإعطاء فكرة أوضح و أشمل حول أهم الاختلافات بين الإقليمية الجديدة و الإقليمية التقليدية يمكن إدراج الجدول الموالي:

الجدول (1) : مقارنة بين صيغتي التكامل الاقتصادي التقليدي والإقليمية الجديدة

الخصائص	التكامل التقليدي	الإقليمية الجديدة
النطاق الجغرافي	إقليم يضم دول متجاورة	إقليم أو أكثر متجاورين
الخصائص الإقليمية	التجانس و تقارب المستويات الاقتصادية	التباين أعضاء متقدمون يتولون القيادة
الإجماعية و الثقافية	تأكيد التقارب لتمكين الوحدة كهدف نهائي	السماح بالخصوصيات و تبادل التفاهم
الدوافع السياسية	تحقيق الأمن و السلام وإيقاف الحروب	دعم الاستقرار السياسي و تحجيم الأصولية
تحرير التجارة	اتفاقيات تفضيلية ثم منطقة تجارة حرة ثم إتحاد جمركي	مناطق حرة تتفاوت فيها المدة التي تستكمل فيها الدول المختلفة مقوماتها.
عدم اشتراط المعاملة بالمثل	مجاز لصالح الدول الأكثر تقدما	غير مجاز مع تعويض الدول الأقل تقدما
نطاق التجارة	أساسا المنتجات الصناعية بهدف إحلال محل الواردات على المستوى الإقليمي	السلع و الخدمات مع التركيز على تعزيز التصدير
العناصر : رأس المال	تحريره تدريجيا مع توفير الشروط للتكامل النقدي	يفرض منذ البداية ، حركة من الأعضاء الأكثر تقدما إلى الأقل تقدما.
العمل	يؤجل لمرحلة وسيطية و يستكمل عند الاتحاد	غير متاح لمواطني الدول النامية
تنسيق السياسات	تدريجيا مع توسيع صلاحيات سلطة فوق وطنية يشارك فيها كل الأعضاء بالتساوي	إعطاء وزن أكبر للشركات المتعددة الجنسيات و الأعضاء الأكثر تقدما.
القائم بالتوجيه	السلطات الرسمية للدول الأعضاء	قطاع الأعمال و عابرات القارات.
المرحلة النهائية	وحدة اقتصادية على أمل أن تفضي إلى وحدة سياسية	أساس مرحلة وحيدة تقتصر على تحرير التجارة و حركة رأس المال.

ثالثاً: إيجابيات و سلبيات الإقليمية الجديدة :

يترتب على الترتيبات الإقليمية الجديدة العديد من الإيجابيات و السلبيات يمكن إيجازها فيما يلي:

1 - إيجابيات الإقليمية الجديدة:

- ① من شأن تحرير الأسواق و الانفتاح على التجارة و التمويل الدوليين أن يفضيا إلى أفضل توزيع ممكن لعوامل الإنتاج بصورة عامة ، و إلى زيادة الإنتاجية و التعجيل بعملية الارتقاء التكنولوجي في البلدان النامية بصورة خاصة ، إضافة إلى التخصص و تقسيم العمل حيث يوفر التكامل الاقتصادي للدول المتكاملة عائداً يفوق ما يمكن أن يتحقق لها قبل التكامل.⁽⁹⁾
- ② ترقية المنافسة مما يمكن من رفع القدرة و الكفاءة للآلة الإنتاجية في الدول النامية ، مما يساهم في إعادة تأهيل القطاع و دفع عملية الإصلاح و التعديل الهيكلي و ضبط إستراتيجيات صناعة جديدة لدول الجنوب.⁽¹⁰⁾
- ③ تتضمن اتفاقيات الإقليمية الجديدة في كثير من الأحيان برامجاً لتحديث الصناعة و إعادة تأهيل المؤسسات لدول الجنوب من خلال التعاون في الميدان العلمي و التقني مشروعات في مجال الجودة و المواصفات ، جذب الاستثمار ، تنويع الصادرات ، التنافسية ، تحسين نظم الإدارة . كل ذلك يساهم في رفع كفاءة و تأهيل المؤسسات المحلية و تحسين مناخ الاستثمار.⁽¹¹⁾
- ④ حالة النفاذ للمنطقة التفضيلية و ما ينتج عنها من مكاسب بسبب اتساع نطاق المنطقة و تحسن شروط دخول منتجاتها إلى السوق الأوسع بعد إتمام إجراءات العضوية ضمن الاتفاقيات التفضيلية المعقودة بين الدول المتقدمة و النامية.⁽¹²⁾
- ⑤ توفير رؤوس الأموال اللازمة لعملية الإنتاج ، ونقل التكنولوجيا الحديثة من خلال توطن الشركات في البلدان النامية ، كما تساهم تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في تغيير استراتيجياتها الصناعية و تفعيل عملية الخصخصة التي تقلص من حجم القروض الداخلية و الخارجية عن طريق استبدال قروض التمويل الموجهة للمؤسسات العاجزة بطرح أسهم و وفتح كلي أو جزئي لرأسمال الشركة.⁽¹³⁾
- ⑥ يركز دعاة الإقليمية الجديدة إلى ضرورة دعم النمو الاقتصادي من خلال الاهتمام بالاستثمارات المباشرة و إزالة العوائق في وجه الاستثمارات الخارجية فهي إضافة إلى توفير رؤوس الأموال اللازمة لعملية الإنتاج تساهم أيضاً في نقل التكنولوجيا الحديثة من خلال توطن الشركات في البلدان النامية ، كما تساهم تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى دول الجنوب في تغيير استراتيجياتها الصناعية و تفعيل عملية الخصخصة التي تقلص من حجم القروض الداخلية و الخارجية عن طريق استبدال قروض التمويل الموجهة للمؤسسات العاجزة بطرح أسهم و فتح كلي و جزئي لرأسمال الشركة.⁽¹⁴⁾

2- سلبات الإقليمية الجديدة :

- ① لم تأخذ الإقليمية الجديدة بعين الاعتبار أولويات و شكل و مضمون تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة ، أما بخصوص أثر الاستثمارات على العمالة فيمكن أن لا تكون بالمستوى المطلوب خاصة إذا اعتمدت على تكنولوجيا مكثفة لرأس المال.
- ② الأثر السلبي على الصناعات الوليدة إذا لم يكن الاتفاق حازما لحمايتها من المنافسة الدولية إلى حين الوقوف و القدرة على مواجهة الشركات الأخرى.
- ③ زيادة حدة المنافسة بعد الانضمام للمنطقة التفضيلية .
- ④ بخصوص الاستثمار الأجنبي المباشر يجب الإشارة إلى أن الإقليمية الجديدة لم تأخذ بعين الاعتبار أولويات و شكل و مضمون تدفق الاستثمارات ، فالاستثمارات المباشرة هي التي تهم الاقتصاديات النامية ، و في هذه المرحلة تحديدا حيث بنيتها الاقتصادية بحاجة إلى استثمارات مباشرة تتضمن إقامة مشاريع حقيقية كبناء مصانع استصلاح الأراضي ، أما الاستثمارات غير المباشرة الاستثمارات في محفظة الأوراق المالية و التي تتضمن شراء سندات و أسهم الشركات المحلية و شراء عملات البلدان المضيفة لهذه الاستثمارات، مثل هذه الاستثمارات و في ظل الظروف الراهنة تمثل خطرا حقيقيا على اقتصاديات الدول النامية.، حيث من جهة أخرى الوضع الراهن فإن اقتصاديات الدول النامية ضعيفة من حيث البنية و من جهة أخرى طبيعة الاستثمارات المالية خطيرة لأنها تحقق الاقتصاديات الوطنية الضعيفة بعوامل عدم السيطرة نتيجة إمكانية تصفية هذه الاستثمارات في أية لحظة.(15)
- ⑤ بالنسبة للمشتريات الحكومية فإن الاتفاقيات المنظمة تفتح الباب على مصريه للمنتجين والمصدرين الأجانب كافلة لهم حق المشاركة في المناقصات للحصول على العقود ، و هو ما يؤدي إلى تجريد المؤسسات الوطنية و المستثمرين المحليين من الأفضلية التي كانوا يتمتعون بها من امتياز التعاقد والحماية من المنافسة الأجنبية.
- ⑥ تعتبر الدول النامية مستورد صافي للخدمات و بالتالي فإن تحرير الخدمات على المستوى العالمي لن تستفيد منه الدول النامية .
- ⑦ انضمام الدول النامية لاتفاقيات التجارة مع الدول المتقدمة يملئ عليها القيام بعملية تحرير أوسع تمس قطاع الخدمات ، لكن في ظل استمرار السياسات و الأوضاع كما هي عليها ، فإن مؤسسات الخدمات ستكون في وضعية غير تنافسية و بالتالي لا تستطيع الصمود و البقاء في السوق لمحدودية إمكانياتها و ضعف مستويات أدائها .(16)
- ⑧ ضياع الفرصة التاريخية لاقتصاديات الدول النامية في تشكيل أسواقها الوطنية فالوضع الراهن يجعل من مضمون الإقليمية المطروحة في شكلها الجديد قد يكون فيه نوع من المغالاة التي تحاول تجاوز حدود السياق التاريخي و النظري من دون معاناة جادة لما هو متاح فعلا.
- ⑨ اتفاقيات التجارة الحرة الثنائية و بقدر ما تتيح من فرص لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر بقدر ما تكون هنالك مضار تتمثل في عملية تحرير بعيد المدى للاستثمار الأجنبي المباشر أو المشتريات الحكومية و قواعد

جديدة بشأن جوانب معينة من سياسة المنافسة و قواعد أكثر صرامة بشأن حقوق الملكية الفكرية و مراعاة معايير العمل و المعايير البيئية ، إضافة إلى الاتفاقيات الملزمة بإجراء عملية تحرير تجارة السلع أوسع و أعمق بكثير مما هو متفق عليه في إطار ترتيبات منظمة التجارة العالمية مما يفضي إلى ممارسة ضغوط على البلدان النامية لكي تقطع على نفسها من التزامات التحرير في هذا المجال .⁽¹⁷⁾

⑩ عملية تحويل التكنولوجيا للدول النامية بما يمكنها من التحكم في التكنولوجيات الحديثة و زيادة تنافسية منتجاتها على مستوى الأسواق الخارجية عملية غير محققة غالباً.

و عليه و بناء على ما سبق ذكره من إيجابيات و سلبيات للإقليمية الجديدة يمكن استخلاص أن إيجابيات الإقليمية الجديدة و المكاسب المترتبة عنها هي التي كانت وراء الاتجاه المتزايد وراءها، في حين نجد في المقابل السلبيات المترتبة عنها تشكل في الاتفاقيات الإقليمية الجديدة و تبحر الدول النامية على إعادة النظر قبل الانضمام إلى أي كتلة إقليمية قارية .

رابعاً: الإقليمية الجديدة في ظل النظام التجاري العالمي الجديد:

يتوقف نجاح الترتيبات الإقليمية الجديدة على مدى قدرتها على مواجهة الإشكاليات التي تواجهها في المستقبل و بذلك يجب على الدول النامية قبل الانضمام لأي كتلة إقليمية قارية مراعاة العديد من الجوانب لأنه كلما استندت قوة التكامل لأساس إقليمي ، كلما كان قرار الانسحاب أكثر صعوبة و فيما يلي أهم الإشكالات التي تواجه الإقليمية الجديدة:

1- قواعد المنشأ:

تعد هذه القضية ملازمة للاتفاقيات الإقليمية و تتعلق بمكان منشأ السلع التي ستكون موضع معاملة تفضيلية في التجارة فيما بين الدول الأعضاء في الترتيب أو الاتفاقية الإقليمية أو الاتفاقيات الثنائية ، و في منظمة التجارة العالمية تخضع قواعد المنشأ لمفاوضات مكثفة لإيجاد أسلوب لمعالجتها تقبله الدول النامية و الدول المتقدمة.⁽¹⁸⁾

و هناك اختلافات واضحة حول هذه القضية في الترتيبات الإقليمية ، حيث أن الولايات المتحدة الأمريكية تعتمد في اتفاقياتها الثنائية مع الدول على أن تقوم باحتساب الحد الأعلى للقيمة المضافة فيما يتعلق بقواعد المنشأ ، و في الاتحاد الأوروبي تتم معالجة قواعد المنشأ على المواد الأولية المتاحة محلياً و المواد الأولية المستوردة التي تدخل في الإنتاج ، ويتم ذلك من خلال بروتوكول خاص .

و تجدر الإشارة إلى اختلاف المعاملات الخاصة بقواعد المنشأ ما بين النظام المتعدد الأطراف و الاتفاقيات الإقليمية يعمل على إضعاف النظام التجاري المتعدد الأطراف، و هناك 6 دول عربية* أعضاء في منظمة التجارة العربية قد أخطرت المنظمة بقواعد منشأ تفضيلية و 5 دول عربية** لم تخطر المنظمة عن قواعد المنشأ التفضيلية .⁽¹⁹⁾

2- حماية حقوق الملكية الفكرية:

ما يلاحظ في هذا المجال أن الاتفاقيات خاصة الثنائية الموقعة مع كل من الاتحاد الأوروبي و الولايات المتحدة الأمريكية وجود بنود و التزامات تفوق تلك الواردة في اتفاقية الجوانب التجارية لحقوق الملكية الفكرية لمنظمة التجارة العالمية و هذا التوجه ليس بالجديد ، ففي أثناء المفاوضات على الجوانب التجارية لحقوق الملكية الفكرية في جولة أوروجواي و مؤتمرات المنظمة ظهرت اقتراحات مفادها أنه إذا تمت الموافقة على هذه الاتفاقية فإن الولايات المتحدة الأمريكية ترى أن تسهيل التفاوض سيكون من خلال اتفاقيات ثنائية غير أن ظهور تباين في حجم التنازلات في هذا الصدد قد ولد بعض التضارب بين النظام المتعدد الأطراف واتفاقية TRIPS و شموليات الاتفاقيات الإقليمية الثنائية و المتعددة ضمن ما يعرف ب: TRIPS PLUS والتي تعني إضافة التزامات جديدة على الاتفاقية الخاصة بالجوانب التجارية لحقوق الملكية الفكرية TRIPS⁽²⁰⁾.

3- تباين القوى و الأداء الاقتصادي: (21)

هذا أمر أصبح واضحاً في عالم يتسم باندفاع الدول النامية نحو إقامة اتفاقات ثنائية مع الدول المتقدمة صناعياً و ذلك دون دراسة كافية لتأثير ذلك على البنيان الاقتصادي للدول النامية، و ما نعينه هنا هل المنشآت الإنتاجية في الدول النامية التي تود إقامة اتفاقيات ثنائية مع دول متقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية قادرة على الصمود و المنافسة ؟ إن المتابعة الوثيقة لما يجري حالياً في هذا المجال تعطي انطباعاً بالتسرع نحو إقامة اتفاقيات ثنائية دون وجود أهداف اقتصادية واضحة، فهناك دول لا تمتلك مقومات اقتصادية أو قاعدة إنتاجية قوية أو صناعات تعتمد على تكنولوجيا أو حتى مدخلات و موارد بشرية مدربة، و قامت تلك الدول بعقد اتفاقيات ثنائية مع دول متقدمة صناعياً فكيف يمكن لقطاعاتها أن تجاري ذلك؟ لذلك يجب التأني و دراسة الآثار المترتبة على عقد الاتفاقيات الثنائية.

خامساً: الإقليمية الجديدة مقارنة ميدانية (الشراكة الأورو -متوسطة):

مع انتهاء الحرب الباردة و انهيار النظام ثنائي القطبية ، و بروز رغبة المجموعة الأوروبية في تبوؤ مكانة دولية مرموقة ، خاصة بعد تطور تكامل المجموعة الأوروبية بإنشاء السوق الموحدة في بداية 1993 و سريان اتفاقية ماستريخت المنشئة للاتحاد الأوروبي في نوفمبر من نفس العام ، كانت منطقة المتوسط بحكم الارتباط الجغرافي و التاريخي و الأمني من أوائل المناطق التي نشط فيها الاتحاد من خلال إقراره للسياسة المتوسطية المحددة للاتحاد التي أعدها المفوض الأوروبي مانويل مارين، حيث أعلنت قمة الاتحاد الأوروبي في أسن بألمانيا في 10 ديسمبر 1994 الخطوط العريضة حول تصورها لمستقبل علاقات الاتحاد الأوروبي بدول المتوسط و التي تضمنت إقامة مشاركة بين الاتحاد الأوروبي و دول المتوسط في إطار ما يسمى بالشراكة الأورو -متوسطة.

1- مفهوم الشراكة الأورو -متوسطة و أبعادها:

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بالشراكة الأورو -متوسطة و اختلفت الأبعاد التي سعت لبلوغها أو تحقيقها وفيما يلي بعض هذه المفاهيم و الأبعاد:

1-1 مفهوم الشراكة الأورو-متوسطية:

يمكن تعريف الشراكة على أنها اشتراك بين طرف أجنبي أو أكثر مع طرف محلي أو أكثر للقيام بإنتاج سلعة جديدة أو تجديدها لتنمية السوق أو أي نشاط إنتاجي أو خدماتي و ذلك بتقديم كل طرف مساهمته سواء كانت المشاركة في رأسمال أو في التكنولوجيا.⁽²²⁾

كما يمكن تعريفها على أنها عقد أو اتفاق بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون فيما بين الشركاء ويتعلق بنشاط أو خدمي أو تجاري و على أساس ثابت و دائم و ملكية مشتركة و هذا التعاون لا يقتصر فقط على مساهمة كل منهم في رأس المال وإنما أيضا على المساهمة الفنية الخاصة بعملية الإنتاج و استخدام الاختراع و العلاقات التجارية و المعرفة التكنولوجية و المساهمة كذلك في كافة العمليات و مراحل الانتاج والتسويق مع تقاسم الطرفان للمنافع و الأرباح التي سوف تتحقق من هذا التعاون طبقا لمدى مساهمة كل منهما المالية و الفنية.⁽²³⁾

و الشراكة الأورو-متوسطية هي عبارة عن تطوير علاقات الاتحاد الأوروبي بدول جنوب المتوسط عن طريق إقامة حوار سياسي نشط يهدف إلى تحقيق السلام و الاستقرار بين الطرفين و إقامة منطقة اقتصادية أوروبية متوسطية من خلال إنشاء منطقة للتجارة الحرة و زيادة المساعدات المالية للدول المتوسطية و تطوير التعاون في المجالات العلمية و الاجتماعية.⁽²⁴⁾

الشراكة الأورو-متوسطية هي " تلك الشراكة التي تربط الاتحاد الأوروبي ببلدان المشرق و المغرب وإسرائيل و هذه الشراكة سوف تبدأ بالتحريك التدريجي للتجارة مع الدعم المالي قبل الانطلاق نحو تعاون سياسي و اقتصادي أكبر يتضمن التنمية الاقتصادية و التجارة و الاستقرار الاجتماعي و الهجرة و البيئة على أن يكون الهدف النهائي من هذه الشراكة هو إقامة منطقة أوروبية -متوسطية تتألف من ثلاثين إلى أربعين دولة".⁽²⁵⁾

إذن مما سبق ذكره يمكن تعريف الشراكة الأورو-متوسطية على أنها " إقامة منطقة رفاهية مشتركة بين الاتحاد الأوروبي و دول جنوب المتوسط تقوم على التعاون الاقتصادي و المالي و الاجتماعي و السياسي والأمني و الثقافي الدائم و المتوازن بين الطرفين".

1-2 أبعاد الشراكة الأورو-متوسطية:

من أجل بلوغ التوازن المنشود بين مصالح الأطراف المتعاقدة فإن مشروع اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية المقترح يحتوي على العديد من الأهداف و يسعى لبلوغها و يمكن إجمالها عموما فيما يلي :

① المشاركة السياسية و الأمنية:

حيث أن الإعلانات الصادرة عن المؤتمرات الأربعة التي عقدت ابتداء من قمة برشلونة عام 1995 ومالطا عام 1997 و ألمانيا عام 1999 و فرنسا عام 2001 تم التركيز فيها عن قصيدتين هامتين و هما:

- قضية حقوق الإنسان و أهمية الالتزام المتبادل بها.
- قضية حماية الديمقراطية و ضمان حرية التعبير فضلا عن التعاون الأمني في مجال مكافحة الإرهاب والجريمة المنظمة.

② المشاركة الاقتصادية و المالية:

و قد حددت الدول الأعضاء ثلاث أهداف طويلة الأجل للمشاركة و هي: (26)

- ✓ الإسراع في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية المستدامة.
 - ✓ تحسين أوضاع المعيشة عن طريق زيادة فرص التوظيف.
 - ✓ دعم التكامل و التعاون الإقليمي.
- تهدف المشاركة في هذا المجال إلى تعزيز التعاون من أجل تحقيق منطقة رخاء تعود فوائدها على كافة الشركاء.

③ المشاركة الاجتماعية و الثقافية:

و تشتمل على النقاط التالية:

- ❖ أهمية الحوار بين الثقافات و الحضارات و دورها في التقريب بين الشعوب.
- ❖ التعاون من أجل حل مشاكل الهجرة.
- ❖ التعاون في مجال مكافحة الإرهاب و تجارة المخدرات و الجريمة و الفساد .
- ❖ تعزيز التعاون بين المنظمات غير الحكومية (ONG).

و عليه و بناء على ما سبق يمكن القول بأن هناك ثلاث دوافع رئيسية وراء مشروع الشراكة الأورو-متوسطة و تتمثل في: (27)

- ① دافع أمني: كون أن ضمان استقرار الاتحاد الأوروبي مرهون بالاستقرار الأمني في الضفة الجنوبية للمتوسط و التي تعتبر في نظرهم مصدرا لغياب الأمن الذي يزعزع أوروبا.
- ② دافع اقتصادي: و ذلك بإلحاق بلدان الجنوب بمنطقة للتبادل الحر كونها أسواق هامة لتصريف منتجات الدول الأوروبية و في نفس الوقت تعتبر الممون الرئيسي لأوروبا بالطاقة (النفط و الغاز).
- ③ دوافع اجتماعية: تتمثل في محاربة الهجرة حفاظا على تماسك وحدة الاتحاد كونهم يخشون من تقسيم الاتحاد إلى منطقتين أو ثلاثة مناطق هجرة.

2- الإطار التاريخي (الكرونولوجي) لمشروع الشراكة الأورو-متوسطة: (28)

بقيت علاقات الاتحاد الأوروبي مع جيرانه في جنوب و شرق المتوسط تحكمها السياسة المتوسطة الشاملة*** منذ تبنيتها سنة 1972 و لكن النتائج التي تحققت في إطار هذه السياسة لم تكن كافية على المستويين الاقتصادي و المالي خصوصا بعد انضمام كل من اليونان و البرتغال و إسبانيا إلى المجموعة الأوروبية و التي كانت تمتلك تقريبا نفس الخصائص الاقتصادية مع الشركاء المتوسطيين.

و قد دفع تواضع هذه النتائج و كذا التحولات التي بدأت تعرفها الساحة الدولية على كافة الأصعدة منها السياسية (انخيار المعسكر الاشتراكي) و الاقتصادية (تنفيذ إصلاحات اقتصادية في الكثير من الدول ، التحول من الاقتصاديات الاشتراكية إلى اقتصاد السوق، الاتجاه المتزايد نحو التكتل الاقتصادي بين الدول) الأوروبيين إلى التفكير بسياسة جديدة تراعي هذه التحولات ، حيث تبنى المجلس الأوروبي في ديسمبر عام 1990 إطار جديدا للعلاقات الأوروبية المتوسطة

من خلال صياغته لما يسمى بالسياسة المتوسطة المحددة التي كانت تهدف إلى حصر عمل المجموعة الأوروبية لصالح الدول المتوسطة فيما يلي:

- ✓ دعم الإصلاحات الاقتصادية في الدول المتوسطة و كذا الاستثمار الخاص.
- ✓ زيادة حجم المساعدات المالية الثنائية مع تسهيل دخول منتجات هذه الدول إلى السوق الأوروبية.
- ✓ تعزيز و تقوية الحوار الاقتصادي و السياسي الأورو-متوسطي.

ثم تبلورت هذه السياسة خلال المؤتمر الأورو-متوسطي المنعقد في مدينة برشلونة يومي 27 و 28 نوفمبر 1995 ليعلن عن البداية الحقيقية لمسار برشلونة للشراكة الأورو-متوسطة و التي تمثل إطارا واسعا للعلاقات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية بين الاتحاد الأوروبي و شركائه المتوسطيين.

و يتميز مسار الشراكة هذا بمنهج كلي مقارنة بالمبادرات التي تم طرحها سابقا في عقدي الستينات والسبعينات و التي كانت تستند أساسا إلى عوامل اقتصادية بحتة ، إضافة إلى تضمنه لجانب اقتصادي و مالي فإنه طرح برنامج عمل و أهداف أمنية و سياسية و كذا ثقافية و اجتماعية حيث يعتبر شكلا من أشكال التكتل بين كل من الاتحاد الأوروبي الذي يضم مجموعة من الدول المتقدمة و الشركاء المتوسطيين الذين يعتبرون دول نامية باستثناء إسرائيل و هذا في إطار ما يسمى بالإقليمية الجديدة (nouveau régionalisme).

للإشارة فقط إلى أن فكرة عقد اجتماع بلدان المتوسط تعود إلى بداية الثمانينات باقتراح الرئيس الفرنسي (فرانسوا ميتران) خلال زيارته للمغرب عام 1983 حيث عقد اجتماع (4+5) **** و أصبحت ندوة (5+5) بعد انضمام مالطا و دخلت هذه الندوة جزئيا حيز التنفيذ أثناء ملتقى مارسيليا في 17 ديسمبر 1988 ثم تلتها ندوة بمدينة طنجة المغربية ما بين 24-27 ماي 1989 حضرها كل الدول المغاربية بما فيها ليبيا. (29)

3- تقييم الشراكة الأورو - متوسطة:

إن إبرام الاتحاد الأوروبي لاتفاق الشراكة مع دول جنوب المتوسط لم يكن هدفه إخراج هذه الدول من تخلفها و المشاكل التي تتخبط فيها على كافة الأصعدة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو حتى السياسية بل هو إستراتيجية متعمدة من طرف الاتحاد الأوروبي لتكريس مبدأ التبعية و تحقيق الأهداف الأوروبية الخاصة بمواجهة المنافسة الأمريكية تحديدا ، فالاتحاد الأوروبي عندمافاوض فافوض بإسم المجموعة الأوروبية عكس دول جنوب المتوسط التي فافوضت بمفردها من وضع الضعيف المغلوب على أمره و كما هو معروف أن المفاوضات الجماعية دوما تتغلب على المفاوضات الفردية . و بالرغم من ذلك فإنه يمكن استخلاص العديد من النتائج السلبية و الايجابية المترتبة على اتفاق الشراكة الأورو-متوسطة:

3-1 الآثار الايجابية للشراكة الأورو-متوسطة:

- ① زيادة المساعدات المالية و المعونات الفنية التي ستحصل عليها دول الجنوب المتوسط.
- ② انتقال دول جنوب المتوسط من ثقافة الاستهلاك إلى ثقافة الإنتاج بمعنى إعطاء دور أكبر للإنتاجية و الجودة و ثقافة المنافسة و بالتالي الاعتماد على التسيير و التسويق المدروس و ثقافة الزبون.
- ③ يمكن لدول الجنوب على المدى البعيد تشكيل بعض أقطاب النشاطات الاقتصادية ذات ميزة تنافسية كونها تزخر

بالشروات السطحية و الباطنية و الأماكن السياحية و المنتجات الزراعية على مدى الفصول الأربعة.⁽³⁰⁾

④ التمتع بشروط مسيرة لدخول صادراتها الزراعية إلى الأسواق الأوروبية، و زيادة و بنسبة كبيرة للمساعدات المالية الموجهة خاصة لتأهيل المؤسسات و اليد العاملة و تهيئة المحيط الاقتصادي عموماً باستثمارات أوروبية لانتعاش اقتصاديات هذه الدول .

⑤ المساهمة في تدعيم و إعادة هيكلة العديد من القطاعات الهامة في الدول المشاركة مثل القطاع المالي و ما يرتبط به من تحسين النظم المحاسبية و الرقابية و التنظيمية في القطاع المصرفي و التأميني.

⑥ خلق فرص عمل جديدة مما يؤدي إلى الحد من البطالة و زيادة الرخاء في الدول العربية و زيادة المعونات الفنية و الإدارية و التنظيمية من دول الاتحاد الأوروبي إلى الدول العربية المتوسطة.

⑦ زيادة اهتمام الدول المتوسطة بتبني المزيد من الخطوات في مجال الإصلاح الهيكلي التشريعي و تحرير الخدمات و هذا قصد توفير البيئة الاقتصادية المواتية للاندماج في الاقتصاد العالمي.⁽³¹⁾

⑧ دعم الإصلاحات الاقتصادية و الاجتماعية لتطوير المؤسسات و تنمية القطاع الخاص عن طريق دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و خلق التشغيل.⁽³²⁾

⑨ تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر في حوض المتوسط عن طريق إنشاء مؤسسة مالية في مارس 2002 تهتم بالتعاون المالي بين دول الاتحاد الأوروبي و البلدان الشريكة و هذه المؤسسة تابعة للبنك الأوروبي للاستثمار و تسمى بالتسهيل الأورو-متوسطي للاستثمار و الشراكة (FEMIP) هدفها إعطاء الأولوية للقطاع الخاص.⁽³³⁾

3-2 الآثار السلبية للشراكة الأورو - متوسطة:

① زيادة اتساع هوة التبعية الاقتصادية و التكنولوجية لبلدان جنوب الحوض المتوسط.

② إفلاس عدد كبير من مؤسسات الدول العربية نتيجة عدم التكافؤ بينها و بين المؤسسات الأوروبية من حيث التكنولوجيا و المنافسة في المنتج مما يؤدي إلى تراجع و إختلال في الموازين التجارية للبلدان العربية.

③ ارتفاع الواردات العربية من السلع الرأسمالية و المنتجات النصف مصنعة بسبب الإعفاء من الرسوم الجمركية و بالمقابل تراجع مستوى الصادرات العربية ذات الميزة النسبية كالغزل والنسيج و الملابس و المصنوعات الجلدية و خاصة المنتجات الفلاحية لما تلاقيه من منافسة أوروبية شديدة.

④ عدم قدرة الجهاز الإنتاجي للعديد من الدول العربية المتوسطة مواجهة المنافسة الشديدة من الشركات الأوروبية، مما يؤدي إلى إفلاس عدد كبير من الشركات العربية، فيما سيضاعف فتح الأسواق أمام المصنوعات الأوروبية من اختلال الموازين التجارية للبلاد العربية و من ثم موازين مدفوعاتها.

⑤ المعاملة غير المتساوية في قواعد المنشأ بين كل من بلدان المغرب العربي و بلدان المشرق العربي فقد سمحت هذه الاتفاقية بالتراكم القطري و الكلي لبلدان المغرب العربي فيما بينها في حين أنها لم تسمح بذلك لبلدان المشرق العربي حيث أنها سمحت بالتراكم مع الاتحاد الأوروبي.⁽³⁴⁾

⑥ تراجع إيرادات الميزانيات العامة نتيجة رفع الحماية على الإنتاج المحلي حيث يؤدي هذا إلى عجز العديد من

ميزانيات الدول.

⑦ إفلاس العديد من مؤسسات الدول العربية نتيجة عدم مواجهة المنافسة الأوروبية الرهيبة من حيث السعر و الجودة يؤدي إلى تسريح العديد من العمال.

⑧ تأثر القطاع الزراعي بفعل المنافسة الكبيرة للمنتجات الزراعية الأوروبية نتيجة فتح أسواقها واعتماد قاعدة التبادل الحر خاصة و أن المنتجات المغربية تتميز بمشاشتها أمام المنتجات الفلاحية الأوروبية التي تتمتع بمناعة قوية.⁽³⁵⁾

⑨ محدودية المكاسب المحققة من مشروع الشراكة الأورو-متوسطية بالنسبة للدول العربية تحديدا في غياب تكامل اقتصادي عربي لأن المفاوضات عادة ما تكون ضعيفة مقارنة بالمفاوضات الجماعية.

سادسا: الشراكة الأورو - جزائرية (المضمون والآثار):

يعتبر الاتحاد الأوروبي قطبا اقتصاديا قويا و ذلك لتوفر عناصر الاندماج الاقتصادي فيه عوامل الوحدة التامة من تحرير التبادل التجاري بين الدول و تنقل عناصر الإنتاج و توحيد السياسات الاقتصادية و النقدية و الضريبية بين الدول الأعضاء، و بسبب قوة هذا القطب الاقتصادي و موقعه الجغرافي و كذا قيمة المبادلات التجارية بين الجزائر و عدد من أعضائه كإيطاليا و فرنسا و ألمانيا فقد قررت هذه الأخيرة إقامة اتفاق شراكة مع هذا القطب الاقتصادي.

وقد باشرت الجزائر مفاوضات مع دول الاتحاد الأوروبي من خلال المشاركة في مؤتمر برشلونة 1995 و التوقيع على الإعلان الخاص بالشراكة الأورو-متوسطية و بعد مفاوضات في بروكسل (Bruxelles) في 19 ديسمبر 2001 ثم في فلورنسيا (Valence) بإسبانيا في 22 أبريل 2001 ثم بخصوصه مرسوم رئاسي رقم 159-05 الصادر في 27 أبريل 2005 و قد دخل الاتفاق حيز التنفيذ في الفاتح سبتمبر 2005.

4-1 مضمون الاتفاق:

جاء اتفاق الشراكة الأورو-جزائرية في 110 نصا مقسمة إلى 9 عناوين، 6 ملاحق، 7 بروتوكولات، و كذا 5 إعلانات مشتركة، 5 إعلانات من جانب الاتحاد الأوروبي، 4 إعلانات من جانب الجزائر و تشمل المحاور التالية:⁽³⁶⁾

1- الحوار السياسي: و ذلك في مجال الديمقراطية و حقوق الإنسان و دعم المسار الديمقراطي بالجزائر و الاستقرار و السلم (النصوص 3-5).

2- حرية انتقال السلع: حيث يضع اتفاق الشراكة مدة زمنية انتقالية من 12 سنة لإقامة منطقة تبادل حر و عليه فإن الرسوم الجمركية و الرسوم المطبقة على الواردات القادمة من دول الاتحاد الأوروبي سيتم تفكيكها تدريجيا لتصل إلى الانعدام (النصوص 6-29).

3- التجارة في الخدمات: و التي جرى الاتفاق بشأنها وفق نصوص المنظمة العالمية للتجارة في الاتفاقيات العامة للخدمات و يشمل الاتفاق تأدية الخدمات الحدودية، الحضور التجاري، النقل والحضور الظرفي للأشخاص الطبيعيين (النصوص 30-37).

4- المدفوعات رؤوس الأموال المنافسة: و يشتمل هذا البند على حرية حركة رؤوس الأموال الأجنبية في الجزائر، تطبيق الإجراءات المشتركة للمنافسة و الابتعاد التدريجي عن التمييز بين المتعاملين في مجال التمويل و التجارة في السلع بين

الأجانب(من الاتحاد الأوروبي و الجزائريين) ، حماية حقوق الملكية الفكرية و الصناعية و التجارية ، حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي و التحرير التدريجي للصفقات العمومية (النصوص 38-46).

5- التعاون الاقتصادي: و يغطي ذلك المجالات التالية: التعاون الجهوي ،العلوم التقنية والتكنولوجية، البيئة، الصناعة ،تأهيل الهياكل الاقتصادية ،حماية و ترقية الاستثمارات، تقارب التشريعات ،الخدمات المالية، الفلاحة، الصيد ،النقل،الاتصالات ،،الطاقة و المناخ،السياحة والصناعة التقليدية،الجمارك،حماية المستهلكين،حوار حول السياسة الاقتصادية الكلية(النصوص 47-66).

6- التعاون الاجتماعي و الثقافي: و يهدف هذا إلى ترقية الحوار الثقافي و تعاون يشمل كافة المجالات ،تشجيع الصحافة و السمعي البصري،حماية الإرث الثقافي (النصوص 67-78).

7- التعاون المالي: و يشمل تحديث الاقتصاد ،ترقية الاستثمارات ،تأهيل المنشآت ،الإجراءات المصاحبة لعملية إقامة منطقة للتبادل الحر و تشريعات للمنافسة(النصوص 79-81).

8- التعاون في مجال القضاء و الشؤون الداخلية: و يرمي إلى تعزيز مؤسسات الدولة ،حرية انتقال الأفراد،إعادة الإدماج و التعاون في المجال القضائي حول الوقاية من الجريمة المنظمة ،مكافحة الإرهاب ،مكافحة عمليات تبييض الأموال، مناهضة العنصرية،مكافحة الرشوة (النصوص 82-91).

9- الإجراءات المؤسسية العامة و النهائية: و ترمي إلى إحداث مجلس للشراكة يشرف على فحص المشاكل الهامة المطروحة في إطار الاتفاق و كذا كل المواضيع ذات الاهتمام المشترك و إنشاء لجنة الشراكة التي تتكفل بتسيير الاتفاق في حدود الكفاءات المخصصة أو المخولة لمجلس الشراكة (النصوص 92-110).

4-2 آثار اتفاق الشراكة على واقع الاقتصاد الجزائري:

إن انضمام الجزائر إلى أفاق الشراكة مع دول الاتحاد الأوروبي يخلق العديد من الآثار الإيجابية والسلبية و فيما يلي هذه الآثار :

4-2-1 الآثار الإيجابية: (37)

① سمح إبرام اتفاق الشراكة من تخفيض في نسب الرسوم الجمركية للكثير من المواد الأولية و المواد نصف المصنعة التي تدخل في إطار الصناعة التركيبية و هذا من شأنه أن يساهم في تخفيض تكلفة الإنتاج بالنسبة للمنتوج الجزائري، الذي يعتمد بدرجة كبيرة على المواد الأولية المستوردة من دول الاتحاد الأوروبي .

② يمكن اتفاق الشراكة المنتوج الجزائري من احتلال مكانة في السوق الأوروبية إذا تمكنت المؤسسات الوطنية من تحسين منتجاتها و استغلال مدة التفكيك الجمركي كعامل محفز لتحسين جودة منتجاتها.

③ فيما يخص التفكيك الجمركي فقد تم الاتفاق على مدة 12 سنة كاملة للقيام بالتفكيك الجمركي وهذه المدة كافية للمؤسسات الصناعية الوطنية كي تتأقلم و تتكيف مع المنافسة التي تفرضها المؤسسات الأوروبية كما تسمح هذه المدة للمؤسسات الوطنية بتحفيز نفسها بشكل جيد خاصة و أن التفكيك سيكون تدريجيا.

④ يمكن الاستفادة من المساعدات المالية و الفنية التي إلزم الطرف الأوروبي بتقديمها للجزائر، بحيث يمكن وضع

برنامج شامل لتأهيل القطاع الصناعي و رفع قدرته على المنافسة و زيادة مستويات الإنتاج و الجودة و المواصفات الفنية.

⑤ في مجال الفلاحة تضمن اتفاق الشراكة ما يقارب 800 منتج فلاحى ، حيث استفادت الجزائر من بعض المزايا لا سيما المتعلقة بالمواد الأولية الزراعية التي يمكن تصديرها نحو الدول الأوروبية و في المقابل فرضت الجزائر حصصا لاستيراد مواد زراعية كالحبوب و الحليب مع مراعاة نسبة الإنتاج الوطني.

⑥ إضافة إلى التزام الطرف الأوروبي بدعم الطرف الجزائري في مجال الخبرة و التأهيل و الاستثمار المباشر و دعم الخصوصية فقد تم الالتزام بدعم الوفد الجزائري فيما مفاوضاته الرامية للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية.

⑦ تستفيد الجزائر من مسألة القرب الجغرافي للاتحاد الأوروبي و ذلك بتخفيض تكاليف النقل للمنتجات الجزائرية مما يزيد من القدرة التنافسية للمنتجات الجزائرية في الأسواق الأوروبية لانخفاض التكلفة الإجمالية لعملية التصدير و تحقيق سعر تنافسي للمنتج.

4-2-2 الآثار السلبية : رغم الآثار الإيجابية المنتظرة من اتفاق الشراكة فإن هناك جملة من المخاوف التي تترجم في آثار سلبية على الاقتصاد الوطني و أهمها:

① نتيجة لاتفاق الشراكة فإن الجزائر ستضطر إلى فتح أسواقها أمام منتجات أحسن جودة و أقل تكلفة و هذا ما يؤدي إلى منافسة غير عادلة للمنتج الوطني و ذلك رغم أن التعريف الجمركية ستكون مرتفعة نوعا ما في البداية ، و سيكون لهذا الاتفاق ضغوط كبيرة على النسيج الصناعي الجزائري الذي مازال في مرحلته الإبتدائية حيث أن الإنتاج المحلي يتميز بتكلفة مرتفعة و جودة أقل من نظيره الأوروبي.

② إن تخفيض التعريف الجمركية أمام المنتجات الأوروبية من جراء الاتفاق ، و بسبب قيمة المبادلات التجارية الجزائرية مع دول الاتحاد التي تفوق 70% سيؤدي إلى انخفاض محسوس في عائدات الجزائر من الجباية الجمركية . فقد تضطر إلى البحث عن مصادر جديدة لتغطية هذا النقص ، عن طريق فرض المزيد من الضرائب على المواطنين . (38)

③ إن غزو السلع الأوروبية ذات الجودة العالية و السعر المنخفض نتيجة رفع الحماية على المنتج المحلي سيترتب عنه انخفاض في الطلب الكلي على هذا الأخير الأدنى جودة و الأرفع سعرا مما قد يتسبب في غلق مؤسسات اقتصادية عمومية لعدم استمرارها طويلا في مواجهة المنتج الأوروبي مما يعني تسريحا جديدا للعمال.

④ قبل الاتفاق كنا بلدا مستوردا و بعد الاتفاق سيتأكد بل سيترسخ هذا المبدأ و بالتالي فإن وارداتنا ستعزز من العجز في ميزاننا التجاري ، ذلك أن المنتج الوطني غير مرغوب فيه على مستوى الأسواق الخارجية نظرا للمنافسة الرهيبة للمنتجات الأوروبية (39)

⑤ وجود تفاوت كبير بين طرفي الاتفاقية على مختلف الأصعدة و بالتالي انخياز ميزان القوة لصالح الاتحاد الأوروبي . (40)

⑥ في المجال الفلاحي الذي يمثل 11% من الناتج المحلي الخام و حوالي 24% من اليد العاملة يمكن أن يتأثر بصورة مباشرة حيث أن أوروبا تضمن 48% من حاجياتنا من المواد الزراعية و أن العجز الموجود يقدر بين 1.3%

و 1.5% مليار دولار ذلك أن هذا القطاع بالجزائر لا يستفيد من الدعم الكافي مقارنة بنفس القطاع الأوروبي (4.5% كدعم فقط في الجزائر مقابل 40% إلى 70% في أوروبا).

من خلال ماسبق نخلص إلى أن الاتحاد الأوروبي لم يوقع اتفاق الشراكة مع الجزائر لإخراج اقتصادها من التخلف بل إن النوايا الحقيقية للاتحاد هي التوسيع و مواجهة المنافسة الأمريكية و اليابانية و غزو المزيد من الأسواق التي تتميز اقتصادياتها بميزة استهلاكية. و الجزائر إذا أرادت لمشروع الشراكة أن ينجح فما عليها سوى تأهيل قطاعاتها الاقتصادية و تقوية نظامها الضريبي و تعزيز استقرار الاقتصاد الكلي و خصوصية و إصلاح القطاع العام للحصول على مكانة قوية مع المجالات الاقتصادية الكبرى.

خلاصة:

يعد التكامل الاقتصادي سمة من سمات التنمية الاقتصادية و التطلع للوحدة الاقتصادية في الوقت الراهن وهذا لما تتطلبه مقتضيات البيئة الاقتصادية الدولية باستمرار، و يعتبر ظاهرة فريدة من نوعها لاقت نجاحا كبيرا منذ ظهورها في أدبيات التاريخ الاقتصادي، استقطبت هذه الظاهرة العديد من أنظار الدول على اختلاف مستوياتها سواء كانت متقدمة أو نامية و التي سارعت و تراجعت من أجل تكوين تجمعات اقتصادية إقليمية أو اقتطاع تأشيرة الانضمام إلى أهم المجالات الاقتصادية الكبرى و هذا باعتبارها الملاذ الأنجع لمواجهة أغلب مشاكلها الاقتصادية و تحقيق تنميتها المنشودة في ظل نظام اقتصادي عالمي لا يعترف بالاقتصاديات الصغيرة و المجزأة بل يعترف فقط بالمنافسة و القوة و الكفاءة.

و قد شهدت ظاهرة التكامل الاقتصادي صيغتين مختلفتين، صيغة نشأة بعد الحرب العالمية الثانية و جمعت بين عدة دول ذات تقارب جغرافي و أهمها الاتحاد الأوروبي الذي عرف نجاحا باهرا في التكامل الاقتصادي الإقليمي التقليدي من خلال تحقيقه للتكامل على كل المستويات مرحلة بمرحلة إلى غاية الوصول إلى مرحلة التكامل النقدي، و في المقابل صيغة أخرى ظهرت مع النصف الثاني من عقد الثمانينات من القرن العشرين اختفت ضمنها القارات الخمس و أعلنت عن ميلاد نموذج جديد للتكامل الاقتصادي و هو الإقليمية الجديدة والتي من أهم تجاربها تجربة الشراكة الأورو-متوسطية .

و عليه فإنه بالرغم من الأهداف التي يرمي إليها التكامل الاقتصادي من تبادل للمنافع و المكاسب بين الأطراف المتجمعة إلا أن الأهداف الحقيقية التي سطرت من وراء إقامة علاقات الشراكة مع الدول النامية هو سعي تلك الدول المتقدمة إلى التوسيع و السيطرة و فرض الوجود على الساحة الاقتصادية الدولية .

الهوامش و الإحالات:

- 1- علاوي محمد لحسن، الإقليمية الجديدة "المنهج المعاصر للتكامل الاقتصادي الإقليمي"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 7، 2010، ص 109.
- 2-J.Frank and shang ,Jin wei, : " *Open Régionalism in a world of continental Trade Blocs*", IMF working paper wp/98/10, Geneva, 1998, p8.
- 3- علاوي محمد لحسن، المرجع السابق، ص 109.
- 4- عبد الوهاب رميدي، التكتلات الاقتصادية الإقليمية في عصر العولمة و تفعيل الكامل الاقتصادي في الدول النامية "دراسة تجارب مختلفة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص 35.
- 5- عبد الوهاب رميدي، المرجع السابق، ص 35.
- 6- بوصبيح صالح رحيمة، التكتلات الاقتصادية في ميزان الأزمة العالمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011، ص 22.
- 7- جلطي غالم، بن منصور عبد الله، إشكالية تطور مفهوم التعاون الدولي، الملتقى الوطني الأول حول: الاقتصاد الجزائري في الألفية الثانية، جامعة سعد دحلب البليلة، البليلة، 21-22 ماي 2002، ص 8.
- 8- بوصبيح صالح رحيمة، مرجع سابق، ص 23.
- 9- عقبة عبد اللاوي، الإقليمية الجديدة و آثارها على اقتصاديات الدول النامية (دراسة بعض آثار النافتا على المكسيك و بعض الآثار المحتملة على الشراكة الأورو - متوسطة على الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، 2008/2007، ص 85.
- 10- رمضاني محمد، كبدي أحمد، ما الذي يتعين على الدول العربية عمله للاستفادة من الشراكة الأورو - متوسطة، الملتقى الدولي الثاني "التكامل الاقتصادي العربي بين الواقع و الآفاق"، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 17-19 أفريل 2007، ص 424.
- 11- مجاز لويزة، بوعبدلي أحلام، الشراكة الأورو - متوسطة كدعامة لتحقيق التكامل الاقتصادي العربي، الملتقى الدولي الثاني "التكامل الاقتصادي العربي بين الواقع و الآفاق"، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 17-19 أفريل 2007، ص 430.
- 12- سامي عفيفي حاتم، الاتجاهات الحديثة في الاقتصاد الدولي و التجارة الدولية "قضايا معاصرة في التجارة الدولية، الجزء الثالث، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005، ص 57.
- 13- بوصبيح صالح رحيمة، مرجع سابق، ص 27.
- 14- عقبة عبد اللاوي، مرجع سابق، ص 84.
- 15- عقبة عبد اللاوي، مرجع سابق، ص 89.
- 16- خالدي خديجة، أثر الإنفتاح التجاري على الاقتصاد الجزائري، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسنية بن بو علي، الشلف، الجزائر، العدد 2، ماي 2005، ص 91.
- 17- بوصبيح صالح رحيمة، مرجع سابق، ص 27-28.
- 18-Lawrence Summers , " *Rgionalism and the world trading system .policy implication of trade and currency zones*" , Studies of Federal Bank of kamas city , 1991, p308.
- * - الدول العربية الست: الأردن، الإمارات، تونس، المغرب، قطر، عمان.
- ** - الدول العربية الخمس: البحرين، جيبوتي، الكويت، مصر، موريتانيا.
- 19-Larinane Hmarchand, *The political Economy of New Régionalism*, The Third World Quarterly, London, 2005, p209.
- 20- علاوي محمد لحسن، مرجع سابق، ص 116.
- 21- علاوي محمد لحسن، مرجع سابق، ص 117.
- 22- بورغدة حسين، قصاص الطيب، الشراكة الأورو - جزائرية و أثرها على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول : آثار وإنعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري و على منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 13-14 نوفمبر 2006، ص 2.

- 23- كمال رزق، مسدور فارس، الشراكة الجزائرية- الأوروبية بين واقع الاقتصاد الجزائري و الطموحات التوسعية لاقتصاد الاتحاد الأوروبي، الملتقى الوطني الأول حول: الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة سعد دحلب ،البلدية ،21-22 ماي 2002، ص 6.
- 24-أسامة المجذوب، العولمة و الإقليمية "مستقبل العالم العربي في التجارة الدولية"، الطبعة الثانية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2001، ص 66.
- 25- سلوى محمد مرسي، المشاركة الأورو-عربية ما لها و ما عليها و سبل تفعيلها، الندوة العلمية الدولية حول :التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين وتفعيل الشراكة العربية-الأوروبية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر ،8-9 ماي 2004، ص 2.
- 26- إكرام عبد الرحيم ،التحديات المستقبلية للتكامل الاقتصادي العربي، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2002، ص 242..
- 27- بوشنافة الصادق، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية" حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر ،الجزائر، 2006/2007، ص 223.
- 28- براق محمد ،ميموني سمير، الاقتصاد الجزائري و مسار برشلونة"دراسة تحليلية للجانب الاقتصادي لاتفاقية الشراكة" الأورو-جزائرية، الملتقى الدولي حول: آثارو انعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري و على منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة فرحات عباس ،سطيف، الجزائر، 13-14 نوفمبر 2006، ص 3-4.
- *** - البداية الفعلية لتنشيط العلاقات الأوروبية المتوسطية كانت سنة 1972 حيث تبنت أوروبا ما يسمى بالسياسة الشاملة و المتوازنة و التي تم في إطارها عقد اتفاقيات التعاون بينها و بين 8 دول و هي كالأتي: الجزائر ،تونس،المغرب،مصر،الأردن،سوريا،إسرائيل،لبنان ،و التي دخلت كلها حيز التنفيذ نوفمبر 1978.
- **** الدول هي: الجزائر ،تونس ،المغرب،ليبيا،موريتانيا،البرتغال،إسبانيا،إيطاليا،فرنسا.
- 29-بوصبيح صالح رحيمة، مرجع سابق، ص 47.
- 30-تومي عبد الرحمان، الاستثمار الأجنبي المباشر في منطقة تبادل حر أورو-متوسطية ، الملتقى الدولي حول : آثار و انعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري و على منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 13-14 نوفمبر 2006، ص 10.
- 31-جمال عمورة، هلال درحون، المنطقة العربية و صراح المصالح الاقتصادية ، الندوة العلمية الدولية حول :التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين وتفعيل الشراكة العربية-الأوروبية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة فرحات عباس ،سطيف، الجزائر ،8-9 ماي 2004، ص 6.
- 32-بن يعقوب الطاهر، آثار اتفاق الشراكة الأورو-جزائرية على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول : آثار و انعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري و على منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 13-14 نوفمبر 2006، ص 12.
- 33-تومي عبد الرحمان ، المرجع السابق، ص 7.
- 34-رحيمة بوصبيح ، مرجع سابق، ص 49.
- 35-جمال عمورة ،هلال درحون، المرجع السابق، ص 7.
- 36-بوشنافة الصادق ،مرجع سابق، ص 225.
- 37-ناصر دادي عدون ،متاوي محمد ،الجزائر و المنظمة العالمية للتجارة"أسباب الانضمام -النائج المرتقبة و معالجتها"، دار الحمديّة العامة ،الجزائر، 2003، ص 179-182.
- 38- ناصر دادي عدون ،متاوي محمد ،المرجع السابق، ص 182.
- 39-كمال رزق ،مسدور فارس ،مرجع سابق، ص 5.
- 40-محمد فرحي ،المخاطر الاقتصادية للشراكة الأورو-جزائرية و شروط تخطيطها، الملتقى الدولي حول : آثار و انعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري و على منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 13-14 نوفمبر 2006، ص 2.

الاستثمار الأجنبي المباشر بين لعب دور الوساطة لنقل التكنولوجيا وبين احتكاريه لها

بلمقدم مصطفى

أستاذ دكتور بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

جامعة تلمسان / الجزائر

حليمي وهيبة

أستاذة مساعدة بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

جامعة تلمسان / الجزائر



مقدمة:

تعنى هذه المداخلة بدراسة الاستثمار الأجنبي المباشر كآستراتيجية تبنتها دول عديدة قصد النهوض باقتصادها و ذلك بحكم أنها توفر رؤوس الأموال و قد برهنت (أي إستراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر) في بادئ الأمر عن فعاليتها في القيام باقتصاديات مختلف الدول و في توفير فرص عمل و ما إلى ذلك مما ينجر عن استحداث مثل هذه المشاريع الاستثمارية ، و عن قدرتها في اعتماد التكنولوجيا الأجنبية باستيرادها إلى البلد المضيف و لكن سرعانما عبرت عن إرادتها و بالخط العريض عن ضرورة إبقائه معزولا (أي البلد المضيف) عن الحيز الذي تنشط فيه مؤسساتها بهذا اتضح للكثير من الاقتصاديين أن الاستثمار الأجنبي المباشر ما هو إلا طريقة متحضرة للاستنزاف بحكم حرمانه للبلد من الاستفادة من التكنولوجيا المتبناة من طرف مؤسساته فهو يكتفي بتجريب التكنولوجيا المستوردة في البلد المضيف مع الاحتفاظ بالحق الحكري للإشراف عليها بينما يسند مهمة تطويرها إلى المواطن الأصلية لها (البلدان الأجنبية) من هنا تستسقي إشكاليتنا أهميتها و التي نصيغها على الشكل التالي :

إلى أي مدى يمكن للاستثمار الأجنبي المباشر أن يسهم في نقل التكنولوجيا في ظل الاحتكار الضمني والمستتر لها من طرف مؤسساته ؟

I . ماهية الاستثمار الاجنبي:

1.I . تعريف الاستثمار الأجنبي :

عند تناول مفهوم الاستثمار الاجنبي يبدو واضحا للعيان من الوهلة الاولى ان كل استثمار خارج الحدود الوطنية للمستثمر يعد استثمارا اجنبيا للبلد المستثمر فيه، اما بالنسبة لمصدر هذا الاستثمار فيرى جيل برتان انه " كل استخدام يجري في الخارج لموارد مالية يملكها بلد من البلدان " ولا تتفق هنا مع اشتراط ان يكون المستثمر الاجنبي دولة أو مجموعة دول فحسب فقد يكون كذلك شركة أو مجموعة شركات أو افراد.

"الاستثمار الأجنبي هو كل استخدام يجري في الخارج لموارد مالية يملكها بلد من البلدان و يمكن أن يتمثل في صورتين :

استثمار طويل المدى يتم بإنشاء مشاريع صناعية، أو استثمار قصير المدى يتم في القطاع المالي."

"كل استثمار يتم خارج موطنه بحثا عن دولة مضيضة سعيا وراء تحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية و المالية والسياسية سواء الهدف مؤقت أو الأجل محدد أو الآجال طويلة."

2.I. أوجه الاستثمار الأجنبي:

تفرق الادبيات عموما بين نوعين من الاستثمارات الأجنبية وهما: الاستثمار الأجنبي المباشر والاستثمار الأجنبي غير المباشر ويطلق عليه كذلك الاستثمار الأجنبي في حوافز الأوراق المالية.

a. مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر:

يعرف الاستثمار الأجنبي المباشر على أنه " استثمار طويل الأجل ويتضمن مصلحة دائمة وسيطرة من كيان مقيم في اقتصاد ما (متمثلا بالشركة المقر) على مشروع مقام في اقتصاد آخر . اما منظمة التجارة العالمية فتري ان الاستثمار الأجنبي المباشر يحدث عندما يمتلك مستثمر مقيم في بلد " البلد الأم " اصلا انتاجيا في بلد آخر " البلد المضيف " بقصد ادارته.

* **تعريفه من طرف OMC :** " إن الاستثمار الأجنبي المباشر هو عملية يقوم بها المستثمر المتواجد في بلد ما (البلد الأم) حيث يستعمل أصوله في بلدان أخرى (الدول المضيفة) مع نية تسييرها "

* **تعريف C.D.E.O :** "كل شخص طبيعي . كل مؤسسة عمومية أو خاصة كل حكومة. كل مجموعة من الأشخاص الطبيعيين الذين لهم علاقة فيما بينهم. كل مجموعة من المؤسسات التي تتمتع بالشخصية المعنوية المرتبطة فيما بينها. و هي عبارة عن مستثمر أجنبي إذا كانت لديه مؤسسة للاستثمار الأجنبي و يعني أيضا فرع أو شركة فرعية تقوم بعمليات في بلد آخر غير الذي يقيم بت المستثمر الأجنبي. "

* **تعريف FMI :** " هو ذلك النوع من الاستثمار الدولي الذي يعكس هدف حصول كيان مقيم في اقتصاد ما على مصلحة دائمة في مؤسسة مقيمة في اقتصاد آخر. و تنطوي هذه المصلحة على وجود علاقة طويلة الأجل بين المستثمر المباشر و المؤسسة، بالإضافة إلى تمتع المستثمر المباشر بدرجة كبيرة من النفوذ في إدارة المؤسسة. "

* **تعريف فرنسوا كسني :** " يكون الاستثمار الأجنبي استثمارا مباشرا إذا كان المستثمر الأجنبي يملك 10% فيها أكثر من الأسهم العادية في حقوق التصويت داخل المؤسسة وهذا المقياس تم اختياره لأنه يقدر بناء على تلك المساهمة هي استثمارا طويل المدى يسمح لمالكه لممارسة تأثير على قرارات تسيير المؤسسة. "

* **تعريف عبد السلام أبو قحف :** " الاستثمار الأجنبي المباشر هو عبارة عن تملك جزئي للطرف الأجنبي للمشروع الاستثماري سواء كان المشروع إنتاجيا أو خدميا. "

و يفضل المستثمرون الأجانب وكذلك الدول النامية، الاستثمارات الأجنبية المباشرة على استثمارات المحفظة نظرا لعدة عوامل كحق الرقابة و الإدارة على المشروع الاستثماري، وكذا عدم توفر للمستثمرين الأجانب معرفة كافية حول الأسواق المالية في البلدان النامية، كما أن النوع الأول لا يمثل تدفق رأس المال فقط بل يكون مصحوبا بالتكنولوجيا و الفنون الإنتاجية الحديثة، وكذلك المهارات الإدارية و الخبرات الفنية، إضافة إلى زيادة درجة تنافسية السوق المحلي و الارتقاء بأذواق المستهلكين، مع الخوف من الأزمات المالية الناتجة عن هروب رؤوس الأموال الأجنبية. يتضح من هذه التعاريف ان الاستثمار الأجنبي المباشر هو استثمار حقيقي طويل الأجل في اصول إنتاجية ويعني ضمنا ان المستثمر الأجنبي يمارس درجة مهمة من التأثير على ادارة المشروع المقام في بلد آخر غير بلده الأم. ويعد الاستثمار

الأجنبي المباشر من التحويلات المالية التي لا تمثل عبء مديونية ويشمل كل المعاملات الأولية بين كيانات كذلك كل المعاملات اللاحقة بينهما وبين الشركات الأجنبية المنتسبة المساهمة وغير المساهمة على السواء. وقد تتعهد بالاستثمار الأجنبي المباشر كيانات منفردة أو مؤسسات أعمال وعموماً فإن معظم الاستثمار الأجنبي المباشر العالمي يتم من الشركات عابرة القوميات بسبب احتياطاتها المالية الكبيرة والمتزايدة مما يجعلها بحاجة إلى استثمار مستمر، لذا توسع أعمالها في الخارج فضلاً عن امتلاكها معرفة خاصة بالأسواق واحتكارها التكنولوجيا وسهولة حصولها على التمويل اللازم مما يخفض كلفها الكلية أما الجهات الأخرى التي يمكن أن تتعهد بالاستثمار الأجنبي المباشر فهي الأفراد (أشخاص طبيعيين) أو مصادر حكومية والشركات الدولية المتخصصة والمؤسسات المالية الاستثمارية (قطاع عام أو خاص أو مختلط) ناهيك عن الدور المتزايد لمؤسسة التمويل الدولية المنتسبة إلى مجموعة البنك الدولي في هذا المضمار منذ أواخر الخمسينيات من القرن الماضي.

b. الاستثمارات الأجنبية غير المباشرة :

يعرفه عبد السلام أبو قحف على أنه: " ذلك النوع من الاستثمارات حيث لا يكون المستثمر مالكا لكل أو جزء من المشروع ولا يتحكم في إدارته و تنظيمه و لا يتدخل في عمليات الإنتاج و الأسعار و المبيعات و لا يحاول التأثير على السياسات الاقتصادية للمشروع و عن طريقه يتم الحصول على عائد دون تحميل مسؤولية الإنتاج و الإدارة". و يعرفه حامد عبد المجيد دراز على أنه: " قيام الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين المقيمين في دول أجنبية بشراء أسهم الشركات القائمة في دول أخرى، حيث لا يعطي هذا النوع المستثمرين الحقوق إلا ما يتمتع به أي مساهم عادي في شركات المساهمة، كما أنه من الواضح ضالة حجم هذا النوع من الاستثمارات، نظرا لعدم نضج أسواق رؤوس الأموال في الدول النامية مما يجعل المستثمر الأجنبي يعزف عن هذا النوع من الاستثمار". فالاستثمار غير المباشر يمثل فرصة للتواجد و التمثيل و شيوع استخدامه و فعاليته يسهل مهمات الشركات المتعددة الجنسيات في التقدم إلى مرحلة الاستثمار المباشر في الإنتاج و لهذا النوع من الاستثمارات الأجنبية عدة أشكال يمكن ذكرها: - التراخيص - الامتياز - اتفاقيات المشروعات - عقود الإنتاج الدولي - الموزعون.

3.I. عواقب الاستثمار الأجنبي:

تحقق الاستثمارات الأجنبية إذا ما أحسن استغلالها جملة من المنافع و المكاسب، و لكن هناك جملة من الأعباء يمكن تحملها إذا لم يكن لحكومة الدولة المضيفة قدرة على التفاوض و التحكم في توجيه هذه الاستثمارات.

a. أرباح الاستثمار الأجنبي:

يشير المؤيدون للاستثمارات الأجنبية إلى أنها تحقق العديد من المزايا و المكاسب للدول المضيفة كما يلي:

* **اكتساب التكنولوجيا :** إن الاستثمار الأجنبي بطبيعته ليس عمالات أجنبي تساهم في سد الفجوة الادخارية أو فجوة الصرف الأجنبي كما هو الحال في المنح و القروض الأجنبية، و إنما هو في حقيقته يحمل أحدث الأساليب الفنية والتطورات التكنولوجية لذا هو وسيلة هامة لنقل التكنولوجيا للدول المضيفة. و التكنولوجيا بمفهومها الواسع لا تقتصر على سلسلة العمليات الإنتاجية والفنية فقط، بل تشمل المهارات و القدرات التنظيمية و الإدارية و التسويقية. و عملية

نقل التكنولوجيا قد تتم من خلال وسائل مختلفة مثل بيع التكنولوجيا واتفاقيات منح التراخيص و عقود المساعدة الفنية. و يظهر هذا الأثر بشرط قدرة الدولة المضيفة على التعلم من خلال احتكاك المنتجين المحليين بالمستثمرين الأجانب الناقلين للتكنولوجيا الجديدة و العالية خاصة إذا ما تلقت مساعدة فنية و تكويننا للعمال المحليين. كما أن المنافسة التي تترسها الشركات الأجنبية على الشركات المحلية تدفعها إلى اعتماد تكنولوجيا جديدة لضمان البقاء و الاستقرار. و قد يكون نقل التكنولوجيا أفقياً كأن يحدث على سبيل المثال استحواذ الفرع التابع لشركة أجنبية على تكنولوجيا جديدة و من ثم تقوم الشركات المنافسة بنقل تلك التكنولوجيا أم النقل العمودي للتكنولوجيا فانه يتحقق عندما يقوم الفرع التابع بنقل التكنولوجيا دون مقابل للشركات التي تمده بالمدخلات.

***الاستغلال الأمثل للموارد:** إن الاستثمار الأجنبي هو بالضرورة استغلال أمثل لما يستخدمه من موارد، حيث لا يقدم المستثمر الأجنبي على استثمار أمواله و خبراته في الدول النامية إلا بناء على دراسات علمية متعمقة عن الجدوى الاقتصادية للمشروع و كافة بدائله الإستراتيجية و الفنية المتاحة.

*** العمالة :** ينظر إلى الاستثمار الأجنبي (المباشر خاصة) على أنه وسيلة لخلق مناصب عمل، لكن الدراسات تشير إلى التناقض، فمن ناحية يشير البعض إلى قيام الاستثمار الأجنبي بدور هام في النهوض بمستويات العمل من خلال فرص الشغل المباشرة التي توفرها رؤوس الأموال الأجنبية، و من ناحية أخرى يشكك البعض في القدرة التشغيلية للاستثمارات الأجنبية بسبب اعتمادها على الصناعات ذات الأساليب الفنية المتقدمة كثيفة رأس المال واجتذابها لنوع معين من العمالة. و تتوقف قدرة الاستثمار الأجنبي على إحداث أثر إيجابي على مستوى العمالة على مضمون هذا الاستثمار، ففي حالة إنشاء وحدات إنتاجية جديدة يكون خلق مناصب عمل أكبر من الاستحواذ أو الاندماج في مؤسسة قائمة (خاصة في حالة الخوصصة).

***تخفيض التكلفة و توسيع السوق :** قد يؤدي قيام المشروع الأجنبي إلى تخفيض التكلفة بالنسبة للصناعات المحلية هذا فضلاً على أن المستثمر الأجنبي لديه خبرات إعلانية و تسويقية و قنوات اتصال مسبقة بالأسواق العالمية و التي تكون جديدة أمام المنتجات المحلية.

b. تكاليف الاستثمار الأجنبي: من البديهي هذه المجموعة من المنافع مجموعة أخرى من التكاليف و الأعباء و التي يمكن حصر أهمها فيما يلي:

*** السوق المحلي :** تتمتع الشركات الأجنبية بوضع احتكاري أو شبه احتكاري في أسواق الدول المضيفة، و ذلك راجع إما لانفراد تلك الشركات بإنتاج أصناف أو سلع متميزة، أو تستحوذ على شريحة كبيرة من الطلب مما يكفل لها التحكم في الأسعار في أسواق الدول المضيفة. لذا كان من الآثار السلبية التأثير على السوق المحلية من خلال تعريض العديد من الشركات المحلية إلى مشاكل تصريف منتجاتها، الأمر الذي يستوجب على الدول المضيفة وضع سياسة حمائية لبعض الصناعات الناشئة من خلال وضع إطار تشريعي يكفل باستمرار هذه نشاط هذه الشركات.

***تكاليف تحفيز الاستثمار:** قد تلجأ بعض حكومات الدول النامية بغرض جلب و تشجيع الاستثمار إلى إنشاء بعض المنشآت الأساسية و تقديم العديد من التسهيلات و الامتيازات ومنح العديد من الإعفاءات و الحوافز الضريبية. و لا

شك أنه من الحكمة في الكثير من الحالات امتداد بعض هذه الحوافز إلى الاستثمار المحلي متى شاءت الضرورة و المزايا الناتجة عن هذا الاستثمار. و قد تبالغ بعض الحكومات في منح هذه المزايا و التحفيزات مما يؤثر على إيراداتها العامة.

II . نقل التكنولوجيا:

II.1. الماهية:

إن مصطلح "التكنولوجيا" هو مصطلح حديث النشأة لم يظهر الا في السبعينات وفي الوقت نفسه يتسم بالغموض وعدم الدقة ، وإن كان قد ذاع انتشاره خاصة في الدول النامية ، بل واصبح محلاً لاهتمامات حكوماتها على المستوى الدولي لا سيما بعد ان بات مؤكداً لدى الدول المتقدمة ان التكنولوجيا هي مصدر قوتها الاقتصادية والعسكرية ولذلك كان هذا المصطلح محل لتعريفات مختلفة. فيعرف مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والتجارة التكنولوجيا بانها كل ما يمكن ان يكون محلاً لبيع او شراء او تبادل وعلى وجه الخصوص براءات الاختراع والعلامات التجارية والمعرفة الفنية غير الممنوح عنها براءات او علامات او القابلة لهذا المنح وفقاً للقوانين التي تنظم براءات الاختراع والعلامات التجارية. والمهارات والخبرات التي لا تنفصل عن اشخاص العاملين. والمعرفة التكنولوجية المتجسدة في اشياء مادية وبصفة خاصة المعدات والالات .

والواقع ان هذا التعريف تنقصه الدقة والتحديد فقد ركز المؤتمر جهده على ما يصلح موضوعاً او عنصراً للتكنولوجيا ورأى فيه بياناً لمفهومها دون إعطاء تعريف واضح لهذا المصطلح الحديث. بينما يعرفها الدكتور حسن عباس بانها " افكار تتعلق بتطبيقات عملية في مجال الصناعة يترتب عليها تقدم واضح في مستوى الفن الصناعي وذلك بالقياس الى الحالة السابقة لاكتشاف الفكرة"

وهو تعريف يركز في جوهره ويتعلق ببراءة الاختراع اكثر منه تعريفاً للتكنولوجيا ، وبراءات الاختراع بل وجميع حقوق الملكية الصناعية ليست سوى عنصراً من عناصر التكنولوجيا يقوم بجانبها عناصر اخرى كتلك المتعلقة بالخبرات المكتسبة باشخاص العاملين نتيجة للدرس والتدريب والتجارب ، وهذه لا تتعلق بتطبيقات علمية في مجال الصناعة ، الا ان توفر هذه الخبرات يعد مصدراً تكنولوجياً هاماً في الوقت ذاته.

ويذهب البعض الى تعريفها بانها "الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير اساليب اداء العمليات الانتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والانشطة الادارية والتنظيمية والاجتماعية وذلك بهدف التوصل الى اساليب جديدة يفترض فيها انها اجدى للمجتمع " وكما يلاحظ فان هذا التعريف يمتد ليشمل التكنولوجيا الناشئة عن استخدام حق من حقوق الملكية الصناعية او تلك الناتجة عن غير هذا الطريق .

ونخلص مما تقدم ان التكنولوجيا هي تطبيق المعرفة العلمية في تطوير اساليب اداء عمليات النتاج والخدمات زيادة لقدرتها الانتاجية وتحسيناً لاداء الخدمة" ، وهذا يقتضي التطوير المستمر لها حتى يمكن ان تساهم في تعجيل معدلات التنمية ، وهذا يتطلب بدوره عملاً متواصلاً لتطويعها وتحسينها لتناسب الظروف المحلية والا اصبحت عديمة الفائدة اقتصادياً .

اما المقصود "بنقل التكنولوجيا" فانها تلك العملية الفكرية التي تقوم ما بين مورد التكنولوجيا ومستوردها او متلقيها ، اذ على المورد ان يتيح فرصة للمستورد للوصول الى معلوماته و خبراته كما ان عليه ان يقرها ويوفرها للمستورد ، وهذا

يقتضي قيام تعاوننا وتبادلا فيما بينهما تمهيدا لتمام هذا النقل ، ولذلك تعد المفاوضات السابقة لهذا النقل من اصعب المهام وتقتضي خبرة خاصة. ونقل التكنولوجيا لا يقتصر كذلك حتى اضحى هذا النقل سمة بارزة من سمات التجارة الخارجية في السنوات الاخيرة واصبحت التكنولوجيا سلعة تباع وتشترى وقابلة للتصدير استقلالا عن السلع المادية التقليدية. وها ما يزيد من نظرية التبعية الاقتصادية لتلك الدول للدول المتقدمة .

ويمكن القيام بنقل التكنولوجيا بعدة وسائل ، ففي الامكان ان تجري عملية النقل على اساس اتفاقات تراخيص استغلال براءات او علامات او اتفاقيات المعرفة الفنية ، او نتيجة للاستشارات المباشرة من جانب المورد في شكل مشروع مشترك ، كما انه يمكن ان يتم نقل التكنولوجيا على اساس عقد انشاء مصانع كاملة ، وهو عقد ينشأ بموجبه مصنع جديد بالتكامل عن طريق عقود المساعدة الفنية او عن طريق تدريب الاشخاص واستقدام الخبراء.

اما عن عقود نقل التكنولوجيا ، فقد بدأ اعتبارا من اواخر الخمسينات ومطلع الستينات الاهتمام الدولي بالتنظيم القانوني لنقل التكنولوجيا ، وتولت هيئات دولية واقلية متخصصة مهمة التوصل الى صيغ نموذجية مقبولة لعقود نقل التكنولوجيا ، وسعت بعضها الى تجسير الهوة ما بين الدول المنتجة للتكنولوجيا والدول المتلقية لها ، كما عملت بعض هذه الهيئات على توفير حلول قانونية لمسائل النزاع التي عادة ما تتصل بنطاق نقل المعرفة وقيودها وبدلات التحسين وشروطه والمسائل القانوني المتعلقة بالاختصاص القضائي والقانون والواجب التطبيق على النزاع ، اضافة الى تحديد عناصر الملكية الفكرية المتصلة بالتكنولوجيا وحقوق الاطراف عليها ، ومن ضمن المسائل التي كانت ولا تزال محل جدل القواعد المتعلقة بحماية سرية نقل التكنولوجيا .

وفي هذا الشأن فان اهم الجهود تتمثل بما قدمته وبذلتته منظمات وهيئات اربع من هيئات الامم المتحدة الاولى مؤتمر الامم المتحدة للتنمية (انكتاد) منذ العام 1962 ، وجهود مؤتمر الامم المتحدة للتنمية الصناعية (يونيدو) منذ 1965 ، وجهود لجنة الامم المتحدة للتجارة الدولية (يونسترال) منذ عام 1966 ، وجهود المنظمة العالمية للمليكة الفكرية (الوايو) لعام 1967 .

وحديثا قررت المادة 40 من جملة مبادئ في حقل مراقبة الممارسات غير المشروعة في التراخيص العقدية تمثل اساسا هاما لمواجهة الشروط الجائرة في تعاقدات وتراخيص نقل التكنولوجيا فقد نصت المادة المذكورة على انه : - (((1) توافق البلدان الاعضاء على انه قد يكون لبعض ممارسات او شروط منح التراخيص للغير فيما يتعلق بحقوق الملكية الفكرية المقيدة للمنافسة آثار سلبية على التجارة ، وقد تعرقل نقل التكنولوجيا ونشرها . (2) لا يمنع اي من احكام هذا الاتفاق البلدان الاعضاء من ان تحدد في تشريعاتها ممارسات او شروط الترخيص للغير التي يمكن ان تشكل في حالات معينة اساءة لاستخدام حقوق الملكية الفكرية او التي لها اثر سلبي على المنافسة في السوق ذات الصلة . وحسبما تنص عليه الاحكام الواردة اعلاه ، يجوز لاي من البلدان الاعضاء اتخاذ تدابير ملائمة تتسق مع الاحكام الاخرى المنصوص عليها في هذا الاتفاق لمنع هذه الممارسات او مراقبتها ، ويجوز ان تشمل هذه التدابير مثلا منع اشتراط عودة الحق في براءات اختراع ناجمة عن التراخيص الى المرخص

وليس المرخص له ، ومنع الطعن في قانونية الترخيص او منع اشتراط الترخيص القسري بمجموعة من الحقوق بدلا من حق واحد ، في اطار القوانين واللوائح التنظيمية المتصلة بذلك في اي من الدول الاعضاء .))

ومن هذا النص نجد ان ثمة اتفاق دولي على ما يلي :-

1- ان القيود المفروضة في بعض اتفاقيات نقل التكنولوجيا وتراخيص الملكية الفكرية سيكون لها اثر سلبي على التجارة العالمية وستؤدي لعرقلة نقل ونشر التكنولوجيا .

2- للدول الاعضاء حق تحديد الممارسات او الشروط ذات الاثر السلبي ولها حق اتخاذ التدابير لمنعها او مراقبتها .

3- يحق حظر اشتراط عودة الحق في براءات اختراع ناجمة عن التراخيص الى المرخص .

4- يحق منع الطعن في قانونية الترخيص .

- يحق منع اشتراط الترخيص القسري بمجموعة حقوق بدلا من حق واحد.

II.2 . الإطار التحليلي العام:

عند مناقشة موضوع نقل التكنولوجيا ، تُطرح عادة تعاريف كثيرة وتختلف المفاهيم التي تحيط بهذا الموضوع . من المفيد إعادة طرح بعض التعاريف والمفاهيم المختلفة بالنظر إلى إمكانية استخدامها في هيكل التحليل التالي الخاص بالجوانب القانونية والاجتماعية الاقتصادية لنقل التكنولوجيا والتعاون التكنولوجي .

* التكنولوجيات الصلبة في مقابل اللينة . يشير مفهوم التكنولوجيا الصلبة إلى المعدات المتاحة والأجهزة المادية الأخرى التي تنقل . أما فئة التكنولوجيا اللينة فهي تشير إلى المعرفة والمعلومات التكنولوجية اللازمة لإنتاج جملة أمور، من بينها هذه الأجهزة . بغرض هذه المذكرة ، سوف نضيف إلى تعريف التكنولوجيا ، التكنولوجيا اللينة . من هنا، فإن التكنولوجيا المحلية والأصلية المشار إليها في الفقرة 4 من المادة 18، تماشى، إلى حد بعيد، مع معارف وابتكارات وممارسات السكان المحليين والأصليين التي تجسد إنماط حياة تقليدية ؛

* مستوى نقل التكنولوجيا وتوجهه . يمكن أن يتم نقل التكنولوجيا على المستويين الوطني والدولي . على المستوى الدولي ، قد يتوجه النقل من الشمال إلى الجنوب ، من الجنوب إلى الشمال ، من الشمال إلى الشمال ومن الجنوب إلى الجنوب . بالنظر إلى تأكيد الفقرتين 2 و 3 من المادة 16 وكذا المادتين 20 و 21 ، على احتياجات البلدان النامية ، خاصة من الموارد المالية ، فإن نقل التكنولوجيا من الشمال إلى الجنوب يكتسي أهمية خاصة في إطار الاتفاقية . على الرغم من موافقة نقل التكنولوجيا الأصلية والتقليدية مع مقتضيات نقل التكنولوجيا من الجنوب إلى الشمال ، إلا أن المذكرة الحالية سوف تتناول ، بشكل أساسي ، نقل التكنولوجيا من الشمال إلى الجنوب ؛

* وضع الملكية . كما أسلفنا الإشارة في الجزء "ثانياً" ، ينبغي التمييز بين التكنولوجيا الخاضعة للملكية الخاصة وتلك المدرجة في عداد الملك العام . في حين أن تكنولوجيات متعددة ذات الصلة بصيانة التنوع البيولوجي واستخدامه المستدام تقع في إطار الملك العام ، فمعظم التكنولوجيات المنتفعة من الموارد الجينية تخضع للملكية الخاصة . أن قضايا

كثيرة مرتبطة بالتكنولوجيا الخاضعة للملكية الخاصة ، وتصير بالتالي موضع تدابير سياسية ، ولكنها أقل ارتباطاً بتكنولوجيا الملك العام ؛

*طبيعة التكنولوجيا من حيث إمكانية نسخها . يمكن تمييز التكنولوجيا من حيث إمكانية نسخها من عدمها . يعتبر هذا التمييز أمراً هاماً لأنه يسترعى الانتباه إلى أهمية ربط حقوق الملكية الفكرية بطبيعة التكنولوجيا المعنية . عندما لا يسهل نسخ التكنولوجيا المنقولة ، يصبح التعاون الفني المقدم من مطور التكنولوجيا الأصلي إلى المنتفع المحتمل أمراً مطلوباً لضمان نجاح نقل التكنولوجيا . بيد أن مثل هذا التعاون يفترض موافقة من مطور التكنولوجيا على احتمال استخدامها حتى في حالة عدم وقوع هذه التكنولوجيا تحت مظلة حقوق الملكية الفكرية ؛

*الأطراف الفاعلة . تختلف أنواع كثيرة من عمليات نقل التكنولوجيا باختلاف الأطراف المشاركة فيها . قد يشارك في عملية نقل التكنولوجيا :

(1) مورد التكنولوجيا وحده (مثل حالات الاستثمار الأجنبي المباشر لصالح فرع شركة مملوك بشكل كامل)

(2) المنتفع من التكنولوجيا في البلد المضيف وحده (مثل حالات قيام مواطن من الدول المضيفة بنسخ التكنولوجيا بطرق معينة ، من بينها اللجوء إلى الهندسة العكسية) ؛

(3) مورد التكنولوجيا والمنتفع بها معاً . تنطوي هذه الحالة على اختلافات ، منها :

▪ عمليات نقل للتكنولوجيا بشروط تجارية تحكم استخدامها (مثل : منح التراخيص أو المشاريع المشتركة) .

▪ عمليات نقل لا تحكمها شروط (مثل شراء آلة من السوق الدولية) .

يمكن ، وبشكل أمثل ، تقسيم عمليات نقل التكنولوجيا إلى مراحل مختلفة فقد تكتسي بعض المراحل قدراً أكبر من الأهمية وفقاً للأطراف الفاعلة ووفقاً لأوضاع التكنولوجيا من حيث الملكية والنسخ ، وقد تتطلب مثل هذه المراحل تدابير سياسية لاحقة أكثر مما هو الحال بالنسبة لمراحل أخرى :

(أ) هناك شرط مسبق لأي عملية نقل التكنولوجيا ، هو ضرورة تطوير هذه التكنولوجيا . إلا أن حوافز الإبداع وتطوير التكنولوجيا تشكلها جملة أمور من بينها الشروط التنظيمية التي تحكم النقل الفعلي للتكنولوجيا ، خاصة من خلال حماية حقوق الملكية الفكرية . ولذلك يجدر إدراج هذه المرحلة حتى أن لم تشكل جزءاً من النقل الفعلي ؛

(ب) يتصدر كل عملية نقل تكنولوجيا ، تحديد لإحتياجات النقل وفرصه . يصبح ، عند هذا الحد ، نقل المعلومات وتبادلها بالمستوى المناسب ، أمراً جوهرياً . بالنسبة للنقل الدولي للتكنولوجيا ، ينبغي القيام بتبادل المعلومات فيما بين الشركات ، والأفراد ، والسلطات الوطنية و/أو مؤسسات الأبحاث في البلدان الموردة والمنتفعة؛

(ج) تتخذ تدابير النقل الفعلي في المرحلة التالية . بالنسبة للتكنولوجيا الخاضعة للملكية الخاصة ، يعتبر توافر بيئة قانونية تمكينية مسألة رئيسية في هذه المرحلة ؛

(د) يأتي تطويع التكنولوجيا المنقولة وتكييفها مع الظروف الاجتماعية الاقتصادية والثقافية المحلية في نهاية العملية . تجدر الملاحظة أن التعرف على احتياجات التطويع وإمكانية القيام به يشكل جزءاً من فرص نقل التكنولوجيا ، ويندرج بذلك في المرحلة الأولى .

أن التعرف على احتياجات وفرص النقل هو أمر هام بالنسبة للتكنولوجيا الخاضعة للملكية الخاصة وتكنولوجيا الملك العام . وإدراج التكنولوجيا ، من الناحية القانونية ، في عداد الملك العام لا يعني إتاحتها وتوفيرها بشكل تلقائي للمنتفعين المحتملين . أن التعرف على فرص النقل من خلال الحصول بشكل مناسب على المعلومات وتبادلها بشأن وجود هذه التكنولوجيا وإمكانية تطبيقها ، هو الشرط المسبق الأساسي حتى ولو كانت هذه التكنولوجيا خاضعة ، من الناحية القانونية ، للملك العام . في حالة التكنولوجيا التي لا تُنسخ بسهولة ، سيتعين على المطور الأصلي ان يقدم المعلومات الإضافية - من خبرات ومعارف تقنية - بغرض استخدام التكنولوجيا وموائمتها مع الظروف المحلية . لعل إنشاء المؤسسات اللازمة ، على الصعيدين الوطني والدولي ، بغرض جمع المعلومات ونشرها ، قد يؤدي إلى خفض ملموس في نفقات البحث بالنسبة للموردين والمنتفعين المحتملين للتكنولوجيا سواء الخاضعة للملكية الخاصة أو تلك المدرجة في الملك العام . هذا الموضوع تناوله الجزء "رابعاً" أدناه .

أن التدابير الرامية إلى القيام بالنقل الفعلي للتكنولوجيا الخاضعة للملكية الخاصة ، ولاسيما تلك التكنولوجيا يسيرة النسخ ، لها أهمية خاصة . بالنسبة لتلك التكنولوجيا ، يشار عادة إلى ضرورة وجود بيئة قانونية ومؤسسية تمكينية لإجراء النقل الفعلي كشرط مسبق له أهمية جوهرية . ويعود ذلك إلى طبيعة الآليات التي تحكم هذا النقل ورغبة مالك التكنولوجيا في حماية مصالحه بصفته مالكاً لها . وعلى عكس من ذلك ، قلما تثار هذه القضايا بالنسبة للتكنولوجيا المدرجة في عداد الملك العام لأنها متاحة دون قيود . من الضروري توفير إطار قانوني ومؤسسي مناسب ولاسيما في البلدان التي قد تنتفع من التكنولوجيا المنقولة ، فهذا الإطار أساسي من المنظورين القانوني والاقتصادي . وتعزيز المؤسسات القانونية ، بما في ذلك فاعلية وكفاءة متزايدة على صعيد العمليات الإدارية والقانونية ، من شأنه أن يخفف تكاليف المعاملات ويحسن بذلك عن فرص الإقدام على نقل التكنولوجيا . وبشكل أكثر تحديداً ، فإن منح حقوق الملكية الفكرية وحمايتها يوفر الحوافز اللازمة لتطوير التكنولوجيا ولتوسيع القدرات العلمية والبحثية المتصلة بها . هذه المسألة تناولها الجزء "رابعاً" أدناه .

يعتبر التكيف مع التكنولوجيا المستوردة مسألة هامة بالنسبة للتكنولوجيا الخاضعة للملكية الخاصة وتلك المدرجة في عداد الملك العام . كما أسلفنا في الفقرة 16 ، يشكل التعرف على احتياجات التكيف وعلى الأدوات الملائمة للقيام بهذا التكيف ، من خلال جمع وتبادل المعلومات ، يشكل عنصراً هاماً عند تحديد فرص النقل . إلا أن تبادل المعلومات ، وبشكل خاص على الصعيد الوطني ، سيلعب أيضاً دوراً هاماً خلال المرحلة الفعلية للتنفيذ والتكيف .

وفضلاً عن ذلك ، قد يتطلب تكيف ناجح تعزيز القدرات الوطنية في مجال البحث والتطوير . وهناك جانب أخير إلا وهو إسهام التكنولوجيا المستوردة في حفز القدرات الوطنية على الإبداع التكنولوجي . يتناول الجزء "سادساً" أدناه هذه القضايا جميعها .

3.II . فرص النقل التكنولوجي:

يعتبر تحديد احتياجات وفرص نقل التكنولوجيا ، بما في ذلك إمكانية مواءمتها مع الظروف المحلية ، مسألة جوهرية لنقل التكنولوجيا الخاضعة للملكية الخاصة والتكنولوجيا المدرجة في الملك العام . في حالة نقل تكنولوجيا الملكية الخاصة لأغراض تجارية ، قد يكون المطور الأصلي مهتماً بتجميع المعلومات ذات الصلة بفرص الاستثمار والشركاء المحتملين من قطاع الأعمال . إلا أن المطور الأصلي لتكنولوجيا الملك العام غير مدفوع بمصالح تجارية للتشجيع على استخدام أوسع للتكنولوجيا . أن المستخدم المحتمل لمثل هذه التكنولوجيات في البلدان النامية ، حتى وأن لم يتحمس بشكل كبير لما تدره حماية حقوق الملكية الفكرية ، يواجه قيوداً صارمة تفرضها الخبرة والقدرات المالية اللازمة للحصول على معلومات بخصوص التكنولوجيا المتاحة في الدول المتقدمة .

ولذلك ، من الحتمي تنفيذ نظم لتبادل المعلومات أو تعزيزها على المستوى الدولي . أن المساعدة الدولية العامة في بناء هذه النظم أو تعزيزها ، عن طريق مثلاً خدمات السمسرة والخدمات الاستثمارية بغرض تقوية الشراكة فيما بين القطاعي العام والخاص ، بما في ذلك خدمات توفير التكنولوجيا الخاضعة للملكية الخاصة لاعتبارات إنسانية ، هذه المساعدة الدولية يمكن أن تساهم في خفض تكاليف البحث عن منتفعين أو موردين محتملين مما يشجع بدوره على نقل التكنولوجيا . بغرض تجنب ازدواج الأنشطة ، ينبغي إيلاء الأولوية إلى تعزيز الشبكات الدولية القائمة والتي تضم خبراء وهيئات إبحاث للاضطلاع بتبادل المعلومات ، مثل " المجموعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية (CGIAR) " للتكنولوجيات المرتبطة بالمحاصيل ، بدلاً من إنشاء أنظمة جديدة . نظراً لتنوع التكنولوجيات ذات الصلة والخبرة الفنية المتعلقة بها ، فإن الانتفاع ، بقدر الإمكان ، من الشبكات القائمة ومن معارفها في مجالات تكنولوجية بعينها ، يسمح بمنع التركيز المفرط لأنظمة تبادل المعلومات .

وفقاً لخصائص مجموعة المنتفعين بتكنولوجيا محددة ، تصبح هذه القيود أكثر صرامة لبعض التكنولوجيات بالنسبة لغيرها . فعلى سبيل المثال ، يعتبر موظفو الوكالات الفنية الوطنية المنتفعين التقليديين للتكنولوجيا بغرض تصنيف النظم الإيكولوجية ، وتقييمها ، ورسم خرائط جغرافية حيوية خاصة بها . تتمتع هذه الهيئات ، من حيث المبدأ ، بالخبرة اللازمة وبالقنوات الإدارية والسياسية للحصول على المعلومات المطلوبة وتبادلها . بسبب قصور هذه القنوات وغياب القدرات ، قد تواجه الهيئات قيوداً للحصول على المعلومات . بيد أن هذه القيود ستتلاشي في حالة تشجيع المزارعين المحليين في البلدان النامية ، على سبيل المثال ، على الحصول على معلومات متوفرة لدى مراكز الأبحاث الزراعية في العالم المتقدم حول نظم الزراعة القابلة للاستدامة .

بسبب القيود الصارمة التي يواجهها عدد من المستخدمين في الدول النامية للحصول على المعلومات اللازمة ، يتعين ربط بشكل وثيق ، النظم الدولية لتبادل المعلومات بالنظم الوطنية لجمع المعلومات ونشرها . وهنا ، يستطيع التعاون الدولي أن يقدم ، مرة أخرى ، المساعدة على بناء قدرات المؤسسات المعنية أو تعزيزها .

من الضروري أن تطبق هذه النظم سياسة تدفق المعلومات في الاتجاهين . بالنسبة لبعض التكنولوجيات ، لاسيما تلك التي ترمي إلى استخدام التنوع البيولوجي ومكوناته بشكل مستدام ، يعتبر إشراك أصحاب المصلحة المحليين كمنتفعين محتملين للتكنولوجيات أمراً رئيسياً من أجل تحديد فرص نقل التكنولوجيا .

أن إشراك أصحاب المصلحة في مرحلة مبكرة ، يعتبر كذلك أمراً جوهرياً ويعود ذلك لسببين . أولاً ، كثيراً ما يكون لدى المنتفع المحتمل من التكنولوجيا معلومات هامة خاصة بالحاجة إلى تكييف التكنولوجيا المستوردة مع ظروفه المحلية وإمكانية القيام بذلك . ثانياً ، قد يكون لدى المنتفع المحتمل معلومات عن النتائج السلبية المترتبة على التكنولوجيا المستوردة وعن التدابير الممكنة لتجنب هذه النتائج السلبية أو تخفيف وقعها . فعلى سبيل المثال ، قد يؤثر أذخار سلالات من المحاصيل المحوّرة جينياً عالية العلة على استخدام السلالات المحلية المتوطنة مما قد يساهم ، في نهاية المطاف ، في اختفاءها . أن التحوّلات الاجتماعية والاقتصادية المترتبة على ذلك قد تتضمن تدني اعتماد المزارعين المحليين على ذاتهم وانحسار في مجموعة التنوع الجيني . وكلها تحوّلات ليست إيجابية بالضرورة . أن جمع هذه المعلومات وتحديد الإجراءات الإضافية الضرورية من الأمور التي ينبغي تضمينها في المرحلة الأولى من تحديد فرص نقل التكنولوجيا .

III . نقل التكنولوجيا وواقع الدول النامية:

III . 1 . نقل التكنولوجيا في الوطن العربي :

تعاني اقتصادات الدول العربية من نقص فادح في المستوى التكنولوجي وفي معدل نمو هذا المستوى ، و حسب دراسة للبنك الدولي فإن التأثير التراكمي لنقل التكنولوجيا ولنموها في الوطن العربي (بين سنة 1960 وسنة 1992) قد أنتج معدل نمو سالب!! أي أن زيادة الإنتاجية العربية سالبة، أو بتعبير آخر أن الزيادة في الاستثمار والزيادة في عدد العاملين يؤديان إلى زيادة أقل مما يجب في الناتج الإجمالي المحلي ولذا فإن موضوع نقل التكنولوجيا إلى الدول العربية موضوع على غاية من الأهمية حالياً. توجد عادة لدى الدول المتقدمة آليات لتنظيم وإدارة العلم والتكنولوجيا، وتبدأ بتنظيم وإدارة العلم والتكنولوجيا على مستوى القيادات العليا للدولة، من مستشارين ومكاتب مختصة بالعلم والتكنولوجيا لدى الملوك والرؤساء، إلى وزارة لها هيكلها وعلاقاتها مع مختلف الوزارات والمؤسسات والقطاعات العامة والخاصة. و تحكم هذه العلاقات في الدول المتقدمة سياسة عامة ثابتة لا تتغير كلياً كل سنة أو كل بضع سنوات. تستعمل هذه الهياكل التنظيمية منهجيات علمية مثل إدارة التكنولوجيا وإدارة المعرفة وغيرها من العلوم الحديثة الخاصة بهذه الآليات.

إن تحليل تطور الهياكل التنظيمية والإدارية لمؤسسات العلم والتكنولوجيا في الدول العربية يدلنا على وجود رغبة في تفعيل هذه الهياكل عن طريق إعادة هيكليتها مراراً وتكراراً وبطرق مختلفة، و لم تؤد إعادة الهيكلة هذه إلى تحسين الوضع التنظيمي والإداري لمنظومة العلم والتكنولوجيا في الدول العربية، ولم تفلح الكثير من الإجراءات في تحويل هذه المنظومات إلى نظم وطنية للتجديد

(الابتكار) فاعلة في الاقتصاد الوطني. بالتالي فإن وتيرة التغيير العالية في هيكلية إدارة العلم والتكنولوجيا في الدول العربية تدل على وجود مشكلة مستعصية وجذرية في هذا المجال، وليست شكلية مرتبطة بالهيكليات:

* إن طريقة ومنهجية رسم السياسة ووضع استراتيجيات تنفيذها تدار بشكل غير سليم، فهي لا تجري عبر تفاعل كل الجهات المعنية بالعلم والتكنولوجيا في الدولة، ولا تجري بمشاركة كل هذه الجهات ثم المشاركة الشعبية فيها، كما أنها لا تتصف بالديناميكية والواقعية والمثابرة اللازمة لنجاحها. فالكثير من وثائق السياسات والاستراتيجيات وضعت من قبل عدد قليل من الخبراء الوطنيين أو الأجانب أو الاثنين ماً، وهذا غير سليم، إذ إن عملية رسم السياسة بمشاركة كل الجهات المعنية أهم من وثيقة السياسة نفسها.

* لم تقم في العديد من الدول العربية هيكلية إدارية لإدارة العلم والتكنولوجيا والمعرفة، بدءاً من مكاتب القيادات العليا ثم في مجلس الوزراء، ثم كوزارة أو كهيئة عليا، ثم كمديريات أو دوائر في مختلف جهات الدولة بما فيها القطاع الخاص. إن مثل هذه الهيكلية لم تقم بعد في كثير من الدول العربية. من جهة أخرى فإن علوم إدارة المعرفة وإدارة التكنولوجيا وإدارة التغيير لم تدخل في الممارسات الإدارية العربية بعد.

* إن مشاكل إدارة العاملين في منظومة العلم والتكنولوجيا قائمة، إن من حيث الرواتب أو من حيث الحوافز أو من حيث حماية الملكية الفكرية أو تدريبهم وزيادة خبراتهم التطبيقية، أو من حيث تنظيم علاقاتهم داخلياً وإقليمياً وعالمياً. وهذه من الأسباب التي تعيق تطبيق استراتيجيات العلم والتكنولوجيا الوطنية.

* إن إدارة منظومة العلم والتكنولوجيا ووصل مركباتها ببعض البعض تعد من الأسباب التنظيمية والإدارية التي تعيق وجود نظام وطني للتجديد (الابتكار) وبالتالي توطيد وتوليد العلم والتكنولوجيا. هناك حلقات مفقودة بين كل مركبات المنظومة في الدول العربية ولا بد من إيجادها.

* إن الجو الإداري والتنظيمي العام يؤثر على تطبيق الاستراتيجيات فمشاكل الفساد الإداري، ومشاكل حرية الكلمة، والديمقراطية، ومسألة علماء الحاكم وعلماء المجتمع، كلها تحتاج لدراسة وإجراءات لمعالجتها بهدف إيجاد الجو المناسب لنماء العلم والتكنولوجيا في المجتمعات العربية.

III. 2. نقل التكنولوجيا للدول النامية عامة:

إضافة للفوائد المتعددة و المصالح التي يحققها أي عقد ترخيص لأطرافه بشكل عام، فإن عقود ترخيص الملكية الصناعية التي تتم بين مرخصين من الدول المتقدمة و مرخص لهم في الدول النامية، مثل سورية، تحقق مصالح اقتصادية و اجتماعية للبلدان النامية بشكل خاص.

ترخيص الملكية الصناعية يساعد على نقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة إلى الدول النامية، التي هي بأشد الحاجة إلى هذه التكنولوجيا لدعم عملية التنمية الشاملة فيها. عقود تراخيص الملكية الصناعية غالباً ما تكون جزء من اتفاقية متعددة الجوانب تتضمن، ليس فقط عملية ترخيص لحق واحد للعلامة، أو البراءة بل عملية نقل كاملة لوحدة انتاجية أو تصنيعية من الدول المتقدمة إلى الدول النامية. هكذا اتفاقيات تتضمن نقل عدة عناصر من الملكية الفكرية مثل براءات الاختراع و الرسوم و المخططات و النماذج أو غيرها. إضافة لمعارف مختلفة مرتبطة بعملية التصنيع أو الإنتاج. هذه

العناصر والمعارف المرخصة، سواء أكانت محمية بقوانين الملكية الفكرية كبراءات الإختراع، أم بغيرها، مثل الأسرار التجارية، يطلق عليها المعرفة التكنولوجية (Know-How)، و الاتفاقيات التي يتم بموجبها نقل هذه المعارف إلى الدول النامية، يطلق عليها اتفاقيات نقل التكنولوجيا، و التي بدورها تحتوي على مجموعة أو حزمة من التراخيص لعناصر مختلفة بحاجة إليها المشروع المعني.

هذه الاتفاقيات تأخذ أشكالاً عديدة و متنوعة، مثل أن تتعلق ببناء مصنع لشركة أجنبية في سورية، فيتم نقل المعارف التقنية اللازمة لبناء هذا المصنع، خطوط الإنتاج فيه و طريقة الإنتاج و إلى ما هنالك. كما يمكن أن تأخذ شكل نقل المعارف المتعلقة فقط بالإنتاج من شركة أجنبية لشركة وطنية فيما يتعلق بإنتاج منتج معين. كما أن الطرف المرخص له في هذه العقود و الموجود في البلد النامي قد يختلف من حالة لحالة، فقد يكون شركة وطنية لا علاقة لها بالشركة الأجنبية، أو فرعاً وطنياً للشركة الأجنبية، أو شركة مؤسسة من أجانب و وطنيين، كما يمكن أن يكون شركة قطاع عام في البلد النامي.

و حتى عندما لا يتوافق عقد الحق الصناعي مع أي عقد آخر ناقل للتكنولوجيا، فإن هذا الترخيص نفسه يحقق فوائد للدول النامية عن طريق تصنيع المنتجات في البلد النامي نفسه، بدل أن يتم استيرادها من الشركة الأم المرخصة، و بهذه الحالة يكون التصنيع محلي فيزيد الاستثمار و يشغل يد عاملة و يحرك السوق الداخلي عن طريق الاستحصال على المحتوى المطلوب للتصنيع محلياً. كما أن عقد الترخيص، يعني ضمان وجود منتجات من نوعية جيدة في السوق المحلي من شأنها أن تخلق منافسة و تحفيز للمنتجين الآخرين لتحسين نوعية منتجاتهم. و على الرغم من بعض الانتقادات التي يوجهها البعض لتراخيص الملكية الصناعية من الدول المتقدمة للمشاريع في الدول النامية، حيث يجادلون بأن هذا من شأنه أن يساعد المرخصين على السيطرة على السوق المحلي إلا أن فوائد الترخيص تفوق بكثير سلبياته المحتملة.

IV . نقل التكنولوجيا و ضروري التطبيع و التحفيز:

IV . 1 . متطلبات نقل التكنولوجيا:

ترتبط العقوبات التي تحول دون نقل التكنولوجيا بطبيعة الإطار القانوني والمؤسسي المحلي وبالتحديد بموضوع حقوق الملكية الفكرية . تكتسي هذه العقوبات أهمية خاصة بالنسبة للتكنولوجيا الخاضعة للملكية الخاصة . قد تتضمن الأدوات السياسية لنقل التكنولوجيا ، بصفة عامة ، اعتماد قوانين مناسبة بالاستثمار الأجنبي ، وتعزيز المؤسسات القانونية ، بما في ذلك العمليات الإدارية والقانونية ، ومع توافر بعض الشروط الهامة ، تعزيز أنظمة الملكية الفكرية الداخلية .

• الاستثمار الأجنبي

أن الاستثمار الأجنبي المباشر ، سواء من خلال المشروعات المشتركة أو فروع شركات مملوكة بشكل كامل ، هو الآلية المسيطرة على نقل التكنولوجيا إلى البلدان النامية . فهو يمثل 60% من التكنولوجيا المنقولة إلى هذه البلدان . هناك آليات أخرى قد تغطي التكنولوجيا الخاضعة للملكية الخاصة ، منها مشروعات تسليم المفتاح وتراخيص بتكنولوجيا

تعتمد على رسوم حق الامتياز . ويؤثر جزئياً وضع القانون والمؤسسات القانونية في الدولة المتلقية المحتملة، على عملية صنع القرار الخاص بهذه الاستثمارات والأنشطة التجارية . فعلي سبيل المثال، ثبت أنه حتى بإقتصار دور المؤسسات القانونية المحلية على مجرد انفاذ الأحكام القانونية الأجنبية ، فستؤثر إمكانية القوانين المحلية على الحد من تكاليف المخاطر والمعاملات المرتبطة بالاستثمار والتبادل التجاري على أنماط الاستثمار والمعاملات التجارية وكذلك على أنواع التكنولوجيات المتتقاة .

قد يتعين على الأنظمة القانونية الوطنية التطرق إلى عدد من الاعتبارات الضرورية منها اجتذاب الاستثمارات والتكنولوجيا . وتتعلق المجموعة الأولى من الاعتبارات بالحاجة إلى تأمين بيئة قانونية تشجع الاستثمار الأجنبي . ويترتب على ذلك سن قوانين تحمي الاستثمار الأجنبي وتقيه من نزع الملكية وقوانين خاصة بالمنافسة لتيسير تشغيل الأسواق المفتوحة . ويوفر مناخ موات للاستثمار الأجنبي ضمانات بإعادة رؤوس الأموال إلى موطنها الأصلي وعدم مصادرتها . يتعين توفير ضمانات للمستثمر الأجنبي تكفل نقل أمواله خارج البلد ، دون أعاقه، سواء بالنسبة للأرباح أو لرأس ماله المستثمر . وعلاوة على ذلك ، من الضروري أن يكون المستثمر الأجنبي على ثقة من أنه لن يخاطر بضياع ممتلكاته عن طريق مصادرتها .

وتتعلق المجموعة الثانية من الاعتبارات بشفافية التدابير التعاقدية والإجراءات القضائية والإدارية . فالمستثمر في حاجة إلى التأكد من انفاذ الإلتزامات التعاقدية من خلال إجراءات قضائية فعالة ومن أنه لن يتحمل تكاليف باهظة بسبب فرض إجراءات معقدة على المعاملات ، سواء اتصلت بمنح التراخيص وبالنظام الجمركي وفرض الضرائب ومراقبة النقد الأجنبي . وتأكد بالتالي ، بأنه طالما فشلت الهيئات القانونية الداخلية في إدارة المخاطر التعاقدية والتنظيمية وتلك المرتبطة بالملكية ، فإن الحوافز المشوهة المترتبة على هذه الأوضاع سوف تخلّ بالاختيارات التكنولوجية وسوف تدفع بالتدفقات المالية إلى سبيل يحبط الانتشار السريع للتكنولوجيا السليمة بيئياً على المستوى العالمي وهنا يمكن أن يلعب التعاون والتمويل على الصعيد الدولي ، دوراً هاماً في بناء القدرات القضائية والإدارية .

• حقوق الملكية الفكرية :

كثيراً ما يتم التأكيد على أن وجود أنظمة داخلية لحقوق الملكية الفكرية يشجع نقل التكنولوجيا . يتم ذلك عن طريق توفير ضمانات للملكي التكنولوجي الخاضعة للملكية الخاصة بأن حقوقهم مصانة . يكون مورد التكنولوجيا المحتمل في هذه الحالة ، أكثر أقداماً على نقل التكنولوجيا ، ولا سيما تلك التكنولوجيا سهلة النسخ ، عندما يتوافر لدى الدولة المتلقية نظام فعال يحكم حقوق الملكية الفكرية . وعلاوة على ذلك ، قد يؤدي صون حقوق الملكية الفكرية إلى التشجيع على البحث والتطوير خاصة في تلك القطاعات ذات تكاليف ثابتة عالية في مجالي البحث والتطوير .

وتؤكد المادة 7 من " الإتفاق المعني بالجوانب التجارية لحقوق الملكية الفكرية " (TRIPS) ، وكهدف من أهدافه الرئيسية ، على ضرورة إسهام حماية الملكية الفكرية وانفاذها في تشجيع الابتكار التكنولوجي وفي نقل التكنولوجيا ونشرها

، مما يعود بالفائدة المشتركة على منتجي المعرفة التكنولوجية والمنتفعين بها . في هذا السياق ، تتفق هذه المادة مع الفقرة 2 من المادة 16 من الاتفاقية المتعلقة بالتنوع البيولوجي التي تنص على أنه في حالة التكنولوجيا التي تخضع لبراءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية الأخرى ، يتم توفير الحصول على هذه التكنولوجيا ونقلها على أساس شروط تسلّم بحماية حقوق الملكية الفكرية على نحو فعال وكاف ومتسق مع هذه الحقوق .

بيد أن هناك حدوداً تقيّد الدور الذي تلعبه حقوق الملكية الفكرية كعامل ميسّر لنقل التكنولوجيا . ينبغي التسليم بأن هذه الحقوق تكتسي أهمية أكبر في حالة التكنولوجيا سهلة النسخ . ويعود السبب في ذلك ، إلى حاجة المطوّر الأصلي لهذه التكنولوجيا إلى حماية قانونية إضافية ضد عمليات النسخ ، ومن أجل الحفاظ على الدوافع المشجعة على البحث والتطوير . أما بالنسبة للتكنولوجيا التي لا يمكن نسخها دون الحصول على معارف إضافية من مطوّرها فإن دور هذه الحماية القانونية أقل أهمية منذ بداية العملية .

بالنسبة للتكنولوجيا التي يسهل نسخها ، يفي نظام فعال لحقوق الملكية الفكرية بمجرد أحكام الضرورة ولكنه لا يشكل الشرط المسبق اللازم لتحسين نقل هذه التكنولوجيا . هناك عدد من الأوضاع الاقتصادية الأخرى ومنها على سبيل المثال حجم الأسواق المحتملة ، التي قد تعوق نقل التكنولوجيا حتى في حالة وجود حماية ملائمة لحقوق الملكية الفكرية . علاوة على ذلك ، سيظل الحصول على معلومات فرص النقل شرطاً مسبقاً هاماً آخر . قد يؤدي نظام متين لحقوق الملكية الفكرية إلى توفير الحوافز لدى مالِك هذه التكنولوجيا لكي يبحث بجدية عن هذه المعلومات إلا أن وقع هذا النظام على المنتفع المحتمل أقل وضوحاً . قد يكون كذلك احتمال شراء تراخيص مثبطاً للجهود الموجهة نحو تحديد فرص النقل والاضطلاع بالأبحاث ذات الصلة .

تم التأكيد كذلك على أن وجود أنظمة حقوق ملكية فكرية أكثر ثباتاً قد يعوق في الواقع نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية وينسحب هذا بشكل خاص على عمليات النقل التي لا يشارك فيها سوى المنتفع من التكنولوجيا في الدولة المتلقية ، من خلال نسخ التكنولوجيا أو اللجوء إلى الهندسة العكسية . فعلى سبيل المثال ، قد تؤدي حماية أنواع محددة من النباتات من خلال براءات الانتفاع إلى جعل صفوة الأنواع النباتية مكلفة للغاية بالنسبة لمجموعات السكان الأصليين والمحليين وللمزارعين في الدول النامية ، مما يعرقل نقل مثل هذه التكنولوجيا . فضلاً عن ذلك ، تحد الموارد الداخلية الشحيحة في هذه البلدان من قدرة الحكومات والمستثمرين المحليين على شراء تراخيص تشغيل الاختراعات .

يمكن ان تفتح هذه القيود المجال أمام تعاون وفرص تمويل على الصعيد الدولي . على سبيل المثال ، قد تشرع المؤسسات المانحة في تمويل رسوم التراخيص للانتفاع بتكنولوجيا خاضعة للملكية الخاصة وهي ضرورية في صيانة التنوع البيولوجي واستخدامه المستدام . وباستطاعة الدول المانحة كذلك أن تدعم تطوير التكنولوجيا ونقلها في تلك المجالات التي تكون فيها أنشطة القطاع الخاص غير كافية ، بسبب صغر حجم السوق وغياب القدرة الشرائية لدى المجموعات المستهدفة . يجوز تقديم هذا الدعم أما عن طريق تمويل الأنشطة ذات الصلة والتي تقوم بها هيئات البحث العامة أو من

خلال توفير الحوافز للقطاع الخاص كي يشرع في نقل التكنولوجيا ، بما في ذلك التأمين ضد المخاطر العامة بخلاف ذلك ، يستطيع المانحون الدوليون مساندة بناء القدرات الوطنية في مجال إنجاح عملية التفاوض بغرض نقل التكنولوجيا الخاضعة للملكية الخاصة لأغراض غير تجارية عن طريق مثلاً تحسين المهارات على التفاوض

حتى في تلك المجالات التي تتضح فيها النتائج الإيجابية المترتبة على حماية ثابتة لحقوق الملكية الفكرية من تشجيع على نقل التكنولوجيا ، ينبغي الاهتمام بالآثار الجانبية السلبية المحتملة . بالنسبة للتكنولوجيا المنتفعة من الموارد الجينية بشكل خاص ، لا يمكن أن نكتفي بالتسليم بأن نقل التكنولوجيا يأتي دائماً بإسهام إيجابي يخدم الأهداف الإنمائية الوطنية والأوضاع الاجتماعية الاقتصادية وأوضاع البيئة الطبيعية . في الوقت الذي لا تنفي مثل هذه الآثار جدوى حماية أقوى لحقوق الملكية الفكرية ، إلا أنها تشير إلى أهمية سياسات اجتماعية وبيئية إضافية بغرض تجنب وقعها السلبي أو التخفيف منه . وهنا بإمكان التعاون الدولي ان يلعب دوراً داعماً هاماً عند وضع هذه السياسات الإضافية وتنفيذها .

يمكن التشكيك كذلك في دور حماية حقوق الملكية الفكرية استناداً إلى اعتبارات تمليها التجارب . وقد أجريت مؤخراً دراسة لحساب الحكومة البريطانية ، أوضحت جوانب عديدة لهذا الرأي . يمكن تلخيص أهم استنتاجاتها على النحو التالي :

(أ) أن نقل التكنولوجيا وتنمية التكنولوجيا المحلية بشكل مستدام تحددها عوامل كثيرة ومنها على سبيل المثال لا الحصر ، حقوق الملكية الفكرية ؛

(ب) هناك ما يدل على أن تدفق المعاملات التجارية المتجهة نحو الدول النامية يتأثر من قوة نظام خاص بحماية الملكية الفكرية وخاصة بالنسبة للتلك الصناعات " الحساسة تجاه حقوق الملكية الفكرية " (مثل المواد الكيماوية والعقاقير) إلا أن هذه الأدلة ليست واضحة ؛

(ج) ما من دليل على أن حماية الملكية الفكرية في معظم الدول النامية يرتبط بشكل إيجابي بالاستثمار الأجنبي (د) بالنسبة للبلدان الأكثر تقدماً تكنولوجياً ، قد تكون حقوق الملكية الفكرية هامة لتيسير الحصول على تكنولوجيا متقدمة محمية عن طريق الاستثمار الأجنبي أو عن طريق منح التراخيص .

38- يسلم اتفاق (TRIPS) بالقيود التي قد تفرضها حقوق الملكية الفكرية . فتشير الفقرة 2 من المادة 8 ، إلى ضرورة اتخاذ تدابير للحيلولة دون سوء استخدام حقوق الملكية الفكرية من قبل مالكيها أو اللجوء إلى ممارسات " تؤثر سلباً على نقل التكنولوجيا على الصعيد الدولي " شريطه تطابقها مع أحكام الاتفاقية . علاوة على ذلك ، تفرض الفقرة 2 من المادة 66 على البلدان المتقدمة ، تقديم حوافز لشركاتها ومؤسساتها بغرض تشجيع نقل التكنولوجيا إلى البلدان الأقل تقدماً . بسبب هذه الاعتبارات تسمح المادتان 30 و 31 من اتفاق (TRIPS) ، وكذلك صكوك دولية أخرى ، بمنح تراخيص الزامية لاختراعات مسجلة . وهذا يعني ، الانتفاع من الاختراع دون الحصول على إذن من مالكة . في هذه الحالة ، تمنح الحكومة حق محدود غير حصري للانتفاع من الاختراع داخلياً ، يصحب ذلك تعهد بدفع

تعويض معقول لصاحب براءة الاختراع . ومع ذلك ، تحذر الإشارة إلى أن منح التراخيص الإلزامي لن يكون بالإجراء الكاف لضمان نقل التكنولوجيا في تلك الحالات التي لا يسهل فيها نسخ التكنولوجيا في الدول المتلقية بسبب غياب المعرفة والقدرات التكنولوجية .

بالنسبة للتكنولوجيا المنتفعة من الموارد الجينية ، هناك آليات عديدة لحقوق الملكية الفكرية ذات الصلة بتقاسم المنافع ، تفتح سبل قيمة لنشر التكنولوجيا الحيوية . ضمن الأمثلة على ذلك ، براءات الاختراع المشتركة مع أصحاب المصلحة في دولة منشأ الموارد الجينية ، وكذلك برامج أبحاث مشتركة مع مؤسسات في تلك البلدان . وفي هذا السياق ، قد يتضمن هذا النظام للحقوق الملكية الفكرية إمكانيات كثيرة للإضطلاع بدور كبير في نقل التكنولوجيا من الشمال إلى الجنوب . هناك مجالات رئيسية عديدة للتعاون الدولي على بناء القدرات قد حددها مشروع عناصر " خطة العمل من أجل بناء القدرات بهدف الحصول على الموارد الجينية وتقاسم المنافع " يرد نقل التكنولوجيا من بين هذه العناصر .

بالإضافة إلى ما سبق ، فإن حقوق الملكية الفكرية الممنوحة عادة في إطار نظام الحق الخاص في مجال التكنولوجيا والابتداعات التقليدية ، فهي قد توفر الضمانات الضرورية لمجموعات السكان الأصليين والمحليين بعدم الإستيلاء على معارفهم وابتكاراتهم دون الأذن بذلك . وعندما ستؤدي هذه الضمانات إلى التشجيع على الكشف عن الإبتكارات والمعارف التقليدية ، ستكون هذه الضمانات قد سمحت بالحصول عليها بشكل أيسر ، مما يساهم في زيادة نقل التكنولوجيا من الجنوب إلى الشمال بشروط عادلة ومنصفة .

IV. 2. التحسين المستمر للتكنولوجيا:

يعتبر تطويع التكنولوجيا مسألة هامة بالنسبة للتكنولوجيا الخاضعة للملكية الخاصة والتكنولوجيا المدرجة في عداد الملك العام . في حالة نقل التكنولوجيا الخاضعة للملكية الخاصة لأغراض تجارية ، يشعر المطور الأصلي بدافع نحو القيام بأنشطة الموائمة لأنها تكفل النجاح التجاري للتكنولوجيا المستوردة . وتعلق معظم هذه الأنشطة بالتطبيقات المباشرة للتكنولوجيا المستوردة . فعلي سبيل المثال ، يهتم مستورد سلالات من المحاصيل المحورة جينياً عالية الغلة بالنجاح التجاري الذي قد تحققه هذه السلالات . ولذلك ، يقوم في إطار أنشطة الترويج ، بمساعدة المزارعين على تطويع أساليب الإنتاج الخاصة بهم بالشكل المناسب . بيد أن المستورد الفردي لن يشعر بأي دافع للتعرف على الآثار السلبية الخارجية المحتملة المترتبة على هذه التكنولوجيا ، أي فقدان التنوع البيولوجي كنتيجة لاختفاء السلالات المحلية الوطنية . ويتطلب عادة تحديد الآثار السلبية وتخفيفها إجراءات خاصة بالسياسات العامة تتخذها الهيئات العامة . أما بالنسبة لنقل التكنولوجيا لأغراض غير تجارية ، فإن عمليتي التطويع للاستخدام المباشر والتعرف على الآثار السلبية الممكنة والحد منها ، تدخل ضمن مسؤوليات الهيئات المنظمة لهذا النقل غير التجاري

كما أسلفنا في الشرح ، يتعين تضمين التعرف على احتميات التطويع وتخفيف الوقوع وأي إجراء آخر في المراحل الأولى من تحديد فرص نقل التكنولوجيا . تعتبر مشاركة كل صاحب مصلحة على حدة أساسية كي يتم التعرف على

هذه الاحتياجات ويُتخذ الإجراء في حينه . لكن ، المشاركة المبكرة لصاحب المصلحة والسابقة لأي نقل فعلي لا تضمن التعرف الكامل على هذه الاحتياجات أو على الإجراءات ذات الصلة . عادة ما يتم التعرف على احتياجات التطوير وإجراءات التخفيف بعد الدخول الفعلي للتكنولوجيا الجديدة . فأصحاب المصلحة المحليون هم عادة أول من يسجل هذه الاحتياجات الإضافية . ومن هنا تأتي ضرورة عدم إنهاء مشاركتهم وعدم قطع تدفق المعلومات ذات الصلة عند الانتهاء من دراسات الجدوى الأولية ولكن متابعة هذه المشاركة أثناء مرحلة التنفيذ والتطوير الفعلية .

ولهذا السبب ، تعتبر نظم تبادل المعلومات على المستوى الوطني هامة أيضاً خلال المرحلة الفعلية لتنفيذ الانتفاع من التكنولوجيا المستوردة وتطويعها مع الظروف المحلية . ينبغي أن تنقل هذه النظم إلى الهيئات الوطنية المعنية بإتخاذ القرار الاحتياجات الإضافية اللازمة للتخفيف من حدة الآثار السلبية للتكنولوجيا المنقولة بحيث تتمكن هذه الهيئات من صياغة السياسات اللازمة بما في ذلك تنظيم الاستخدامات التالية لهذه التكنولوجيا بشكل كامل وفي حينه . فضلاً عن ذلك ، يتعين إحاطة هيئات البحوث الوطنية والدولية بالاحتياجات الإضافية في مجال البحوث من أجل القيام بالتطوير التقني للتكنولوجيا المنقولة . ستضمن هذه المعلومات مواكبة البحوث لاحتياجات أصحاب المصلحة المحليين وموائمتها مع ظروفهم المحلية . بالتالي ، يتعين ربط نظم تبادل المعلومات مع أوساط أصحاب المصلحة المحليين والمتفاعلين من التكنولوجيا ومع الهيئات الوطنية القائمة على صنع القرار والأجهزة الإدارية الوطنية وربطها كذلك مع المؤسسات الوطنية والدولية المعنية بالبحوث . كما أكدنا على ذلك من قبل ، أن تحسين نظم تبادل المعلومات من شأنه أن يضمن الجهود التعاونية الدولية

يمكن توجيه التعاون الدولي نحو مساعدة الدول النامية في التعرف على الآثار السلبية المترتبة على نقل التكنولوجيا ولاسيما عندما تكون هذه الآثار لها أبعاد دولية . يمكن أن يتضمن هذا التعاون ، دعم تطوير الأطر الإدارية والقانونية والسياسية لتنظيم استخدام هذه التكنولوجيا أو تخفيف الوقع السلبي الناجم عن هذا الاستخدام وكذلك اللجوء إلى آليات التعويض الدولية في حالة الحد من الوقع السلبي الدولي على حساب المكاسب الوطنية لنقل التكنولوجيا .

45- يعتبر تعزيز القدرات الوطنية في مجال البحوث نشاطاً هاماً آخر . تعود هذه الأهمية لسببين . أولاً ، كثيراً ما تضطلع الهيئات البحثية الوطنية ببحوث عملية أساسية لتطويع التكنولوجيا المستوردة مع الظروف الاجتماعية الاقتصادية المحلية . بفضل وجودها في الدولة المستوردة ، لديها أفضل الاحتمالات للحصول على معلومات قيمة من أصحاب المصلحة والمتفاعلين المحليين من التكنولوجيا . يمكن أن يتضمن ذلك تدريب الموظفين على جميع المستويات ، رفع القدرات الفنية والمؤسسية وتحسين شبكات البحوث التعاونية .

ومع ذلك ، يتجاوز تعزيز القدرات الوطنية في مجال البحوث بالنسبة لبلدان عديدة ، من حيث أهميته ، مجرد تحسين قدرتها على تطويع التكنولوجيا المستوردة . بالإضافة إلى الانتفاع المباشر منها ، بعد إجراء التكيف اللازم ، وبعد مرحلة الانتفاع منها ، قد تتحول التكنولوجيا المستوردة إلى نقطة بداية لأنشطة إنمائية وبحثية في الدول المتلقية . فبخلاف

الوفاء بالإحتياجات الفورية للدولة المستوردة ، لدى التكنولوجيا المستوردة إمكانية حفز القدرات الوطنية نحو الابتكار التكنولوجي في القطاعات التي تكتسي أهمية استراتيجية بالنسبة للتنمية الاقتصادية الشاملة للدول المتلقية . ويمكن أن تساهم بذلك بنصيب أكبر في الخطوات المؤدية إلى التنمية التكنولوجية . تواجه الدول المتلقية مشكلة التعرف واستيراد أكثر التكنولوجيات اسهاماً في تحقيق أهدافها الإنمائية الاستراتيجية . ويشير هذا الجانب إلى أهمية قيام الدول المتلقية المحتملة بالتخطيط الاستراتيجي الوطني للأنشطة المتعلقة بنقل التكنولوجيا .

• نشر معلومات عن الاختراع والحث على تطوير اختراعات مماثلة:

من النتائج الإيجابية الحاصلة نتيجة لمنح البراءات، سواء أكانت محلية أو أجنبية، النشر السريع والواسع للمعلومات التقنية الخاصة بالإختراعات الممنوح براءات بها، فمنح البراءات يكون بعد الحصول على المعلومات الوافية عن الاختراعات وهذه المعلومات تنشر بلغة البلد الذي منحت فيه البراءة، وتعطي الحصيلة العامة للمعلومات المنشورة بهذه الطريقة المعنيين، من مهتمين وشركات منافسة، الفرصة للاطلاع على آخر التطورات التكنولوجية الحاصلة ومواكبة إتجاهات البحث والتطوير التي أدت لهذه الاختراعات وهذا يوفر عليهم الوقت والجهد والمال ويجنبهم تكرار نفس الاختراعات التي وصل الآخرون إليها. عملية تسجيل الاختراعات ومنح براءات فيها توفر حد معين من الشفافية فيما يتعلق بهذه الاختراعات تنعكس ايجابياً على عملية الابتكار في نفس مجالات الاختراع والمجالات المماثلة. من المعروف أنه لا يوجد إختراع منفصل عما قبله من الاختراعات، بل أن معظم الاختراعات هي عبارة عن سلسلة مترابطة من التطويرات لاختراعات أولية أساسية. بمجرد تسجيل إختراع جديد تبدأ عمليات البحث والتطوير لإختراعات موازية ومشابهة للإختراع المسجل. وبالنسبة للإختراعات الأجنبية، أو المملوكة من أجنب، تبدأ عمليات الملاءمة لها لتناسب الظروف المحلية للبلد النامي، وذلك بموجب عقود التراخيص التي تعطى على هذه الاختراعات للجهات المحلية، كما أن معظم عقود التراخيص تتضمن إعطاء الحق للمرخص له لإدخال تحسينات وتطويرات على الاختراعات المرخصة. إن حقيقة كون غالبية الاختراعات المسجلة في الدول الأقل نمواً، والنامية، تعود لجهات أجنبية، لا تقلل من أهمية الدور المذكور لبراءات الإختراع، إذ دلت الدراسات أن الكثير من الدول، الغربية وغيرها، بنت انطلاقتها الصناعية على استغلال وتطوير الاختراعات المستوردة في الخارج، ومن التجارب الأخيرة يمكن ذكر اليابان وكوريا فبعد الحرب العالمية الثانية، بنت اليابان إعادة انطلاقتها على التكنولوجيا الأجنبية، بشكل خاص من اميركا، التي حصلت عليها بموجب تراخيص. ومنذ الستينات بدأت نسبة التكنولوجيا المطورة في اليابان تزيد، وفي عام 1987 فقط أصبحت اليابان تصدر تراخيص تكنولوجية للخارج أكثر مما تستورد، ورغم هذا بقيت تستورد كمهاً هائلاً من التراخيص، وقدر أن اليابان بذلك استفادت على المستوى الاقتصادي والاجتماعي من الانفاق على البحث والتطوير في اميركا، أكثر مما استفادته اميركا ذاتها. وفي كوريا، لوحظ وجود توازي بين تسارع عملية التطور الاقتصادي الذي انطلق عام 1962 وتزايد نسبة تسجيل براءات الإختراع والعلامات التجارية الأجنبية.

المبالغة في إظهار النتائج السلبية لإحتكار أصحاب براءات الإختراع للحقوق المالية لاستثمار إختراعاتهم لا تؤيدها الوقائع وآليات المنافسة الاقتصادية، إذ دلت الدراسات أن عملية إنتاج منتجات مماثلة ومنافسة للمنتجات المنتجة بموجب التكنولوجيا الممنوح بها براءات إختراع تبدأ بعد مدة قصيرة من منح البراءة، ويقدر الخبراء بأن المعلومات المتصلة بالبراءة

تنتشر بعد مدة لا تتجاوز السنة والنصف من تاريخ تقديم طلب البراءة لتبدأ بعدها بفترة قصيرة عملية إنتاج سلع منافسة في السوق لتلك السلع المنتجة بواسطة التكنولوجيا المسجلة، والمدة اللازمة لإنتاج السلع المنافسة، بعد الحصول على المعلومات، تعتمد على الوقت اللازم لتوفير وبناء الوحدات الانتاجية اللازمة للإنتاج. هذه المسألة تدفع أصحاب التكنولوجيا لمنح تراخيص لاستغلال هذه التكنولوجيا بغية الحصول على أكبر عائد ممكن قبل ظهور تكنولوجيا مماثلة أو منافسة في السوق.

تعتبر الدول الأقل نمواً والنامية أفقر الدول بالتكنولوجيا، وهذه الدول بحاجة لحدود دنيا من الأنماط التكنولوجية لتدعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية فيها، وهي لن تستطيع توفير هذه الحدود الدنيا بدون استقدام التكنولوجيا وتوطينها وذلك يتم بشكل أساسي عن طريق الحصول على تراخيص لاستغلالها.

• تشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي:

يعتبر الاستثمار الأجنبي من أهم العوامل التي تدفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول الأقل نمواً والنامية، وهذه الدول تسعى جاهدة لجذب الاستثمارات ومنحها حوافز جبركية وضرائبية مختلفة، لا غرابة في ذلك، حيث أن الاستثمار يؤمن، من جملة ما يؤمن، إنتاج سلع وخدمات جديدة، تشغيل يد عاملة واستقدام تكنولوجيا جديدة، إذ يندر وجود مشروع استثماري لا يتضمن حد أدنى من العناصر التكنولوجية، وخاصة الاستثمار الأجنبي. تنص قوانين الاستثمار في الدول الأقل نمواً والنامية، على أن رأسمال المشروع الاستثماري يتألف، من جملة ما يتألف، من تراخيص استغلال حقوق الملكية الفكرية والصناعية، مثل براءات الاختراع، النماذج الصناعية، العلامات التجارية وغيرها، فمعروف أن نقل التكنولوجيا يتم عبر منح تراخيص من مالكيها لأشخاص آخرين لاستغلالها، ويتم أيضاً من خلال فتح المالكين لفروع لهم في الأسواق النامية، أو دخولهم في مشاريع مشتركة مع شركاء محليين، يتم من خلالها استغلال التراخيص المختلفة ونقل التكنولوجيا للبلد النامي.

خاتمة:

يزداد انتشار التكنولوجيا وطنياً عندما تتحقق بعض متطلبات هذا الانتشار، التي نذكر أهمها فيما يلي:

- 1- **سوق عمالة وأجور مرنة:** أي أن يسمح سوق العمالة بانتقال العمالة الخبيرة والماهرة بين الشركات بحرية معقولة وكذلك انتقال الباحثين والمهندسين والعلماء من القطاع العام إلى القطاع الخاص وبالعكس. وهذه المتطلبات غير متوفرة في العديد من الدول العربية. من جهة أخرى، مرونة الأجور مهمة جداً لنمو العمالة الخبيرة والماهرة (العلماء والباحثين والتكنولوجيين والخبراء)، ذلك إن سماح سوق الأجور بارتفاع أجور العمالة الماهرة إلى مستوى أعلى بكثير عن مستوى أجور العمالة العادية، سواء في القطاع العام أو الخاص، يسمح بجذب وبنمو هذه العمالة، مما يؤدي إلى ازدياد القدرات الاستيعابية للعلم والتكنولوجيا. غير أن هذه المسألة مستعصية في نظم الرواتب والأجور العربية، مما يؤدي إلى وجود قوى طرد بدلاً من جذب للعمالة الخبيرة والماهرة في الدول العربية. ولا شك أن قبول القوانين وقبول المجتمع للمرونة في الأجور من المتطلبات الأساسية لنشر التكنولوجيا وطنياً أي توطئتها.
- 2- **أسواق مالية كفؤة ومرنة:** إن توفير التمويل الخاص لرعاية الإبداع والتجديد، ولتشجيع نشوء الشركات الصغيرة والمتوسطة القائمة على منتجات مبتكرة وطنية، والتي تستعمل تكنولوجيات جديدة، هو من متطلبات نقل التكنولوجيا. ولا يمكن لطرق التمويل التقليدية، مثل صناديق التنمية الصناعية التي توفر القروض قصيرة المدى، أن تدعم الإبداع والتجديد. فالمطلوب هو وجود تمويل مرّن مثل رأس المال المخاطر أو رأس المال المشارك أو رأس المال السامي. والمطلوب أيضاً آليات تمويل تسهل ما يسمى بخروج هذا النوع من رؤوس الأموال. وهذا النوع من أسواق الأموال يحتاج قوانيناً ومؤسسات غير موجودة في الدول العربية حالياً.
- 3- **وجود بيئة أعمال:** إن قيام الشركات الصغيرة والمتوسطة المبنية على التكنولوجيا الحديثة غير ممكن دون وجود بيئة أعمال مناسبة تسهل بل تشجع قيامها. فالقوانين اللازمة لذلك والمؤسسات المساعدة مثل حاضنات التكنولوجيا وحدائق التكنولوجيا ومراكز المعلومات، والتعليم اللازم الذي يجمع بين الاقتصاد والإدارة والتكنولوجيا وإدارة التكنولوجيا، وغيرها من الأمور تشكل متطلبات أساسية لنقل التكنولوجيا.
- 4- **تدخل الدولة لنشر التكنولوجيا:** هناك إجماع على أن للدولة دوراً هاماً في نشر التكنولوجيا وطنياً بما تعتمده من سياسات، وبما تقره من إطار قانوني وإداري، وبما تقدمه من دعم مالي، وبما تقيمه من مؤسسات للتعليم والبحث والتطوير والتدريب والتمويل وغيرها. وهذا الدور مهم جداً لنقل التكنولوجيا بالتجارة. ويصنف عادة دور الحكومة أو سياستها في نوعين (أ) سياسة التدخل الأدنى التي تتمثل في إيجاد الإطار الذي ذكرناه أعلاه وترك القطاع الخاص يتحرك فيه، أو (ب) سياسة التدخل الفعّال، التي تتمثل بتبني مشاريع وطنية مدعومة من الحكومة، وهي السياسة الأكثر نجاحاً للدول النامية نظراً لوجود إخفاق سوقي لديها. من جهة أخرى تتبنى الدول عادةً إحدى ثلاث سياسات في تعاملها مع الشركات الأجنبية الكبرى لتشجيعها على الاستثمار داخلياً وهي:

- (أ) أن تقوم الشركات الكبرى بالتعامل مع شركات وطنية دون امتلاكها (أي بالترخيص أو الشراكة أو منح الوكالة وغيرها) وهذا ما يسمى بالسياسة المتجهة خارجاً ؛
- (ب) أن تقوم الشركات الكبرى بإقامة فروع لها لدى الدولة النامية وهذا ما يسمى بالسياسة المتجهة داخلياً؛ وأخيراً
- (ج) استراتيجية مختلطة من المقاربتين (أ) و (ب).

5- الإنفاق على البحث والتطوير: إن من شروط انتشار التكنولوجيا محلياً وجود نشاطات بحث وتطوير محلية مهمة ومتراكبة مع الاقتصاد الوطني. إن هذا بالطبع يتطلب زيادة الإنفاق على تلك النشاطات من الدولة، وكذلك تشجيع القطاع الخاص على الإنفاق على البحث والتطوير. إن الإنفاق على البحث والتطوير في الدول العربية ضعيف للغاية وفق المنظور العالمي، إذ يشكل حوالي 0.3% من الناتج المحلي الإجمالي في حين هو حوالي 3% في بعض الدول المتقدمة.

6 - تعليم العلوم والتكنولوجيا بلغة القوى العامة في التعليم العالي:

هناك دور لاستعمال اللغة العلمية والتكنولوجية، من قبل القوى العاملة، في زيادة النمو الاقتصادي، يؤكد على أهمية هذا الدور الاقتصاديون الدارسون لعلاقة اللغة بالاقتصاد. ولا يتأتى هذا الاستعمال إلا عن طريق التعليم العالي للعلوم والتكنولوجيا باللغة الأم لغة القوى العاملة. من جهة أخرى فإن عملية التنمية لا تتم إلا بالتنمية البشرية المستدامة التي لا تتأتى دون الاستثمار في الإنسان وخاصة في معرفته وبالتالي بلغته العلمية والتكنولوجية. يعد استعمال اللغة بمردودية وبكفاءة عالية أساسياً لتحقيق النمو وكذلك في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك لعدة أسباب سنأتي على ذكر بعضها. و تنبع هذه الأسباب من الوظائف الأربع للغة:

- أولاً تؤمن اللغة تبادل ونقل المعرفة والخبرة بين أفراد المجتمع ومؤسساته، وهي وسيلة التواصل بين أجزاء منظومة العلم والتكنولوجيا أو مركبات النظام الوطني للإبداع، فهي كالمال في تأمينه تبادل السلع من وجهة النظر الاقتصادية..
- وثانياً: يحقق اتقان اللغة العلمية والتكنولوجية من قبل القوى العاملة نقل التكنولوجيا للمجتمع من منابع العالمية لها.
- وثالثاً: إن العمل المشترك المنتج والفعال في المكتب والمصنع والحقل يحتاج للغة علمية وتكنولوجية حيّة. إن العمل المشترك والتعاون ضمن الأمة يؤدي إلى زيادة دخل الجميع وهذا لا يتم إلا عبر استعمال لغة الأم.
- ورابعاً: إن تعلم العلم والتكنولوجيا والتدرب عليها وتحويل هذه المعرفة إلى خبرات وإلى أفعال ومنتجات وخدمات، يحتاج إلى لغة.
- خامساً: إن استخدام التكنولوجيا بشكل فعال من قبل القوى العاملة ومن قبل كامل المجتمع، وخاصة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يحتاج لانتشار هذه التكنولوجيات بلغة الأم، للوصول إلى ما يسمى بمجتمع المعلومات، الذي لا يمكن أن يكون بلغة أجنبية!

أخيراً وفي دراسة للبنك الدولي شملت أكثر من 60 دولة وأكثر من 60 ألف جهة مختلفة، انتهت إلى أن حاجة الدول النامية لتحقيق النمو الاقتصادي تكمن في رفع مستوى المعرفة لأفراد المجتمع وليس إلى مساعدات إنسانية. تلعب ترجمة العلوم

والتكنولوجيا دوراً مهماً في إغناء اللغة العلمية والتكنولوجية للمجتمع كما أصبحت المعرفة ووعاؤها، أي اللغة العلمية والتكنولوجية، من الأصول في عملية الاستثمار في رأس المال البشري وفي قواعد المعرفة ونظم المعرفة، وأصبح علم إدارتها من العلوم الهامة. تؤثر اللغة العلمية والتكنولوجية في التكامل الاقتصادي والاجتماعي للأمم، حسب رأي العديد من الاقتصاديين انطلاقاً من وظائفها الاقتصادية الأربع التي أتينا على ذكرها سابقاً. إن تعلم اللغة العلمية والتكنولوجية بلغة الأم هو خيار اقتصادي فردي وحكومي ويجب أن لا يترك لقانون السوق حسب رأي بعض الاقتصاديين. إن تعريب العلوم والتكنولوجيا، وخاصة في التعليم العالي، بهدف استعمال القوى العاملة العربية هذه اللغة، أصبحت مسألة جوهرية تلعب دوراً فاعلاً في النمو الحقيقي للاقتصاد العربي، وفي تحوله من اقتصاد ريعي متواكل علمياً وتكنولوجياً إلى اقتصاد ينمو نمواً مستداماً مع إحراز قيمة مضافة عالية.

المراجع المعتمدة:

1. الدكتور إسماعيل صبري عبد الله إستراتيجية التكنولوجيا بحث ألقى بالمؤتمر العلمي السنوي الثاني للاقتصاديين المصريين الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والاحصاء والتشريع بالقاهرة 24-26 مارس 1977
2. د. جلال احمد خليل _ النظام القانوني لحماية الاختراعات ونقل التكنولوجيا الى الدول النامية ط1 1983 - الكويت
3. الدكتور حسن عباس - الملكية الصناعية او طريق انتقال الدول النامية الى عنصر التكنولوجيا - مطبوعات المنظمة العالمية للملكية الفكرية جنيف 1976.
4. -علي مقلد، الاستثمار الدولي، مكتبة الفكرة الجامعي
5. فريد النجار، الاستثمار الدولي و التنسيق الضريبي، مؤسسة شباب باتنة، 1998، ص 23.
6. عبد السلام أبو قحف، الأشكال و السياسات المختلفة للاستثمار الأجنبي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 25.
7. حامد عبد المجيد دراز، السياسات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 209.
8. عبد المجيد قدي، المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2006،
9. محمد زيدان، الاستثمار الأجنبي المباشر في البلدان التي تمر بمرحلة انتقال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول، ديسمبر 2004.
10. http://www.isaaa.org/publications/briefs/Brief_3.htm
11. <http://www.grida.no/climate/ipcc/tectran/>
12. أنظر : العوامل المؤثرة في نقل التكنولوجيا السليمة بيئياً : مذكرة من أمانة منظمة التجارة العالمية (WT/CTE/W/22) الصفحة 2.
13. قضايا هامة وآليات تنفيذية للنقل الداخلي للتكنولوجيا ولتوطينها في الوطن العربي محمد مرياتي اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)
14. ندوة الويبو الوطنية عن الملكية الصناعية من أجل ريادة الأعمال والتجارة والبحث والتطوير تنظمها المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو) بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والتجارة وغرفة التجارة الدولية السورية دمشق، 11 و 12 مايو/أيار 2004 الانتفاع بالمعلومات المتعلقة بالعلامات التجارية لأغراض عقود الترخيص والامتياز السيد كنعان الأحمر محامي (دمشق) وأستاذ باحث في معهد ماكس بلانك للملكية الفكرية، قانون المنافسة والضريبة ميونخ، ألمانيا

العلاقة بين نمو الناتج و البطالة :

إعادة اختبار صحة قانون أوكن بالنسبة لحالة الجزائر

سمير سحنون

أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
جامعة سيدي بلعباس / الجزائر

دحماني محمد ادريوش

أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
جامعة سيدي بلعباس / الجزائر



ملخص:

في إطار الاقتصاد الكلي هناك علاقة مهمة تعرف بقانون أوكن «Okun's Law» و التي تنصّ على وجود علاقة سلبية بين التغيرات في معدّلات البطالة حول معدّلها الطبيعي و التغيرات في الناتج المحلي الإجمالي الفعلي حول معدله المحتمل. وتقدّم هذه الورقة إطارا جديدا و مفيدا لتطوير نماذج مختلفة للتحقيق في العلاقة بين الناتج ومعدّلات البطالة.

المهدف من وراء هذه الورقة هو دراسة ما إذا كانت علاقة أوكن تنطبق على الاقتصاد الجزائري و في حال وجود هته العلاقة سوف نحاول إيجاد و تقدير معدّل نمو الناتج المحلي الإجمالي اللازم لتحقيق العمالة الكاملة، والذي سوف يساعدنا في تقديم اقتراحات بشأن الاستراتيجيات المناسبة للتخفيف من حدة البطالة.

في الأول، سوف نحلل اتجاهات البطالة و النمو الاقتصادي في الاقتصاد الجزائري في الفترة: 1970-2010 ، يليه استعراض للجانب النظري المتصل بقانون أوكن. و في الأخير سنحاول فحص العلاقة بين معدل البطالة و معدّلات النمو الاقتصادي، معرفة مستوى النمو المطلوب لحل مشكلة البطالة و خاصة في الأمد البعيد، تحديد و تشخيص أهم أنواع البطالة التي يعاني منها الاقتصاد الجزائري. وفي الأخير نناقش النتائج المتحصل عليها.

و المنهج المتبع في التحليل هو استخدام بيانات سنوية و التي تغطي الفترة 1970-2010، ونستخدم تقنيات السلاسل الزمنية لاختبار العلاقة بين البطالة والنمو الاقتصادي والحصول على تقديرات لمعامل أوكن. و نستخدم في الدراسة اختبار التكامل المشترك Cointegration Analysis باستعمال طريقة جوهانسن و في حال وجود هته العلاقة نقوم باشتقاق نموذج متجه تصحيح الخطأ ECM ، و إتباع منهجية سيبية قرائنجر من أجل تحديد اتجاه العلاقة بين النمو و البطالة في الجزائر.

Abstract :

In the macroeconomic framework there is a well-known relationship called Okun's Law, which states that the negative relationship between movements of unemployment rate and real GDP can be determined.

This paper provides a new and useful framework for developing various models to investigate the output-unemployment relationship. the objective of this paper is to examine whether an Okun type relationship between output and unemployment is present in the Algerian economy. We are keen to find the level of GDP growth rate needed to achieve full employment.

Hence, from this analysis we will be able to determine the causal relationship between output and unemployment. First, we will discuss unemployment trends in Algeria (1970/2010) , followed by a review of literature and the theoretical framework related to Okun's law. In the last section, identify and diagnose the most important types of unemployment suffered by the Algerian economy. Finally we will discuss our results and its implications for the Algerian labour market.

Approach: Using annual data covering the period 1970-2009, time series techniques are used to test the relation between unemployment and economic growth and to obtain estimates for Okun's coefficient. Namely, we used in the study cointegration test, vector error correction model and Granger causality test to determine the direction of the relationship between the two variables in the short and long term.

مقدمة:

عانت الجزائر طويلا من أعراض "الداء الهولندي" و تدبب أسعار النفط والذي يعدّ موردها الأساسي و هو ما تعاني منه الدول التي تستحوذ على النفط الاقتصادي، و تصدير النفط بشكله الخام و هذا ما ساعد على إضعاف القطاعات الاقتصادية الأخرى و خاصة القطاع الصناعي و الزراعي و لولا الظروف الاقتصادية الملائمة المتعلقة بتحسّن أسعار النفط في الأسواق الدولية خلال النصف الأخير من سنة 1999 لما تمّ تحسين الواقع المعيشي.

إن التحدي الأول للاقتصاد الجزائري هو النمو الخلاق، و النمو الفعال المستدام فإذا لم يكن هناك نمو مستدام وبمعدلات عالية فإنه لا يمكن إطلاقا التحدث عن أي إستراتيجية فعالة للتخفيف من حدة البطالة، ولكن عندما يغدو الاقتصاد ديناميكيا و ينمو بمعدلات عالية فإن ذلك يصبح أمر ممكن، و لذلك فإن أول و أكبر تحدي هو تحقيق النمو الخلاق و المستدام و لكن الإشكالية تظل في الكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق مثل هذا النمو.

إن البطالة أصبحت تشكل أهم مظاهر احتلال سوق العمل في الجزائر، فمنذ سنة 1990 إلى غاية 2003 لم ينخفض معدّلها في المتوسط عن 20 % من الفئة النشيطة وبالرغم من انخفاضها في السنوات الأخيرة إلا أن هذا الانخفاض ظل نسبيا. و استنادا إلى مؤشر البطالة، فقد صنفت الجزائر من طرف البنك العالمي BM (2005) من بين أخطر دول العالم تضررا بمشكلة البطالة خاصة بين فئة الشباب.

وتفيد التقديرات الأولية أن النمو الاقتصادي المطرد المسجل في الجزائر في السنوات الأخيرة قد رافقه انخفاض في معدلات البطالة، لكن أيضا مع تراجع في إنتاجية العمل، مما يطرح بشدة قضية نوعية الوظائف المستحدثة، وقابلية استدامتها. وبالرغم من تراجع معدل البطالة في الجزائر من 29.29 % عام 2000 إلى حوالي 10% في عام 2010، إلا أن الجزائر تحتفظ بأعلى معدلات للبطالة بالمقارنة مع مختلف أقاليم العالم الأخرى، ومع المتوسط العالمي البالغ 5.7% و يبقى ارتفاع معدلات البطالة في الجزائر تحديا كبيرا يواجه اقتصادها.

و انطلاقا من هذه التحديات التي يعرفها سوق العمل في الجزائر فإن إشكالية الموضوع تتحدّد كالآتي:

هل استدامة معدّلات النمو الاقتصادي الحالي في الجزائر كافية لاستيعاب معدّلات البطالة الفعلية في الاقتصاد والتي تبقى عند مستويات مرتفعة ؟ و ما مدى صحة علاقة أوكن و انطباقها على الاقتصاد الجزائري؟

و الهدف من وراء هذه الورقة هو دراسة ما إذا كانت علاقة أوكن تنطبق على الاقتصاد الجزائري من أجل رسم وتوجيه السياسات الاقتصادية المناسبة نحو تحقيق الأهداف المسطرة. في الأول، سوف نحلل اتجاهات البطالة في الجزائر، يليه استعراض للجانب النظري المتصل بقانون أوكن. و في الأخير سنحاول فحص العلاقة بين معدل البطالة ومعدّلات النمو الاقتصادي باستخدام تقنيات التحليل القياسي لمعرفة مستوى النمو المطلوب لحل مشكلة البطالة وخاصة في الأمد البعيد، و تشخيص أهم أنواع البطالة التي يعاني منها الاقتصاد الجزائري.

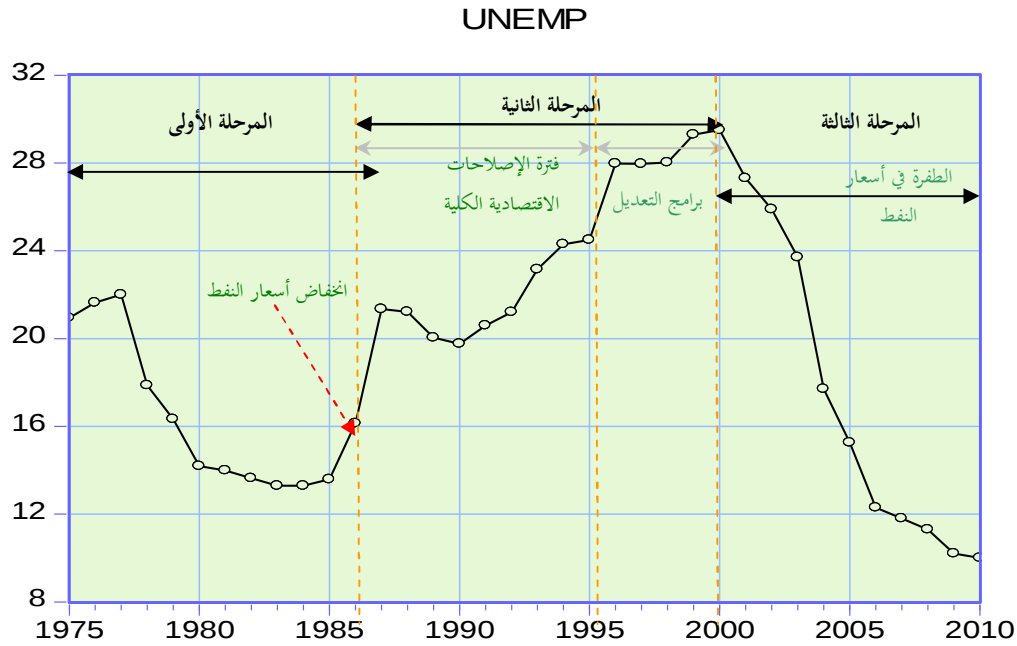
منهجية البحث:

تعد الفترة الزمنية التي تم تغطيتها في هذه الدراسة طويلة نوعاً ما (40 سنة). تبحث هذه الورقة العلاقة بين البطالة والنمو الاقتصادي باستخدام بيانات السلاسل الزمنية الخاصة بالناتج المحلي الإجمالي الحقيقي الفعلي. وقد تم استخدام بيانات السلاسل الزمنية السنوية في دراستنا التطبيقية وكانت البيانات من سنة 1970 حتى 2010. وقد اعتمدت بيانات هذه الدراسة بوجه خاص، على قاعدة الإحصاءات الدولية لصندوق النقد الدولي وكذا البنك العالمي و المكتب الدولي للعمل (ILO، BM، FMI)، وهي تستند عادة إلى البيانات الرسمية الصادرة عن الدول الأعضاء في هذه المنظمات، ويتم الاعتماد على الديوان الوطني للإحصائيات ONS.

1- اتجاهات البطالة و النمو الاقتصادي في الجزائر:

اقترن تحسن الأداء الاقتصادي في الجزائر خلال السنوات الأخيرة بإحراز تقدم ملحوظ في معالجة مشكلة البطالة، حيث تراجع متوسط معدل البطالة من 29.5% في عام 2000 إلى حوالي 10.0% سنة 2010 وهذا ما يوضحه الشكل البياني رقم (1).

الشكل البياني (1): تطور معدلات البطالة في الجزائر خلال الفترة 1975-2010



وبالرغم من تراجع معدل البطالة في الجزائر من 23.66% في المتوسط في عام 1986-2000 إلى حوالي 16.54% في المتوسط في الفترة 2001-2010، إلا أن الجزائر كدولة تحتفظ بأعلى معدلات البطالة بالمقارنة مع مختلف دول العالم الأخرى، ومع المتوسط العالمي البالغ 5.7% ويبقى ارتفاع معدلات البطالة يعتبر أهم تحد تواجهه الجزائر كغيرها من الدول العربية التي تعاني نفس المشكل. ولم يطرأ تغيير كبير على توزيع البطالة بين الدول العربية، حيث سجلت أعلى مستوياتها في الدول العربية الأقل دخلاً، أو في الدول التي تأثرت اقتصادياتها بحالة عدم الاستقرار.

انخفاض معدلات البطالة الذي شهدته الجزائر خلال السنوات الأخيرة كان لافتا خاصة في ضوء تزايد مساهمة القطاع الخاص في التشغيل. وساهم في تحسن أوضاع أسواق العمل الأثر الإيجابي الذي بدأ يظهر في الوقت الحالي من جراء تراجع معدلات الخصوبة ومعدلات نمو عدد السكان في سن العمل. إلا أن هذا التراجع قابلته زيادة في معدل المشاركة في قوة العمل. كما ساهم ارتفاع معدل مشاركة النساء في القوى العاملة إلى ارتفاع معدل نمو قوة العمل النسائية. كما أن زيادة التوظيف اقترنت في كثير من الأحيان بتدن في الإنتاجية، خاصة وأن معظم الوظائف الجديدة تركزت في القطاع العام، مما يطرح تساؤلا حول نوعية الوظائف التي تم توفيرها، وبالتالي مدى قابلية استمرار هذا النوع من التوظيف.

من ناحية أخرى نجد أن معدلات البطالة بين الشباب ما زالت متجهة نحو الارتفاع، وخاصة نحو الإناث حيث أن معدل البطالة بين الإناث للفئة العمرية (15-24 سنة) كان في حدود 56.4% في الجزائر حسب إحصائيات سنة 2006.

من خلال الشكل البياني (1) يمكن تحديد الاتجاهات العامة للبطالة خلال العقود الأربعة الماضية من سنة 1970 حتى سنة 2010. حيث يمكن التمييز بين ثلاث فترات كبرى مرّ بها الاقتصاد الوطني. ففي المرحلة الأولى تراجعت معدلات البطالة بشكل مطرد من سنة 1970 و حتى سنة 1985. و يعود الفضل في ذلك إلى تبني إقامة إستراتيجية صناعة ثقيلة في البلد انطلاقا من نموذج بالصناعات المصنعة باعتبار أن الصناعة قطاع يتميز بكثافة عنصر العمل، وخصصت لهذا القطاع اعتمادات مالية هامة في المخططات الإنمائية الثلاثة. و عرفت هذه الفترة بتطور العمالة بفضل النسب العالية للاستثمارات القومية و الظروف جد ملائمة التي كانت تتميز إمكانيات تمويل النشاطات الاقتصادية. إلا أن هذا التطور تراجع بسرعة مع بداية الثمانينات و بالأخص بعد النصف الثاني من هذه العشرية¹.

المرحلة الثانية تمتد من 1986 إلى سنة 2000 و تزامنت هذه المرحلة مع الصدمة البترولية و التي كان نتيجتها التراجع كبير في الموارد الخارجية للبلاد نتيجة تراجع أسعار النفط. إن هذه الوضعية الخطيرة جدا التي عرفها الاقتصاد الجزائري بداية من سنة 1986، كانت نتائجه على مختلف الأصعدة خاصة على البطالة، حيث ارتفعت هذه النسبة من 13.59 % سنة 1985 إلى 16.14 % سنة 1986، ثم إلى 20.04 % سنة 1989 و لتصل إلى مستويات قياسية بنسبة 29.50 % سنة 2000. ، هذا الارتفاع لم يكن فقط كنتيجة لأزمة 1986 بل أيضا كنتيجة لتطبيق حزمة برامج الاستقرار و التعديل الهيكلي مع بداية التسعينات و المفروضة من قبل مؤسسات برتن ووردز.

المرحلة الثالثة من سنة 2001 إلى يومنا الحالي و تميّزت بتعزيز الوضعية المالية الخارجية بفضل ارتفاع مداخيل الجزائر من عائدات صادرات المحروقات بسبب ارتفاع أسعار النفط في السوق العالمية. هذا التحسن في الوضعية المالية الخارجية سمح بتحسين مؤشرات سوق العمل و خاصة معدلات لبطالة التي تراجعت من 29.50 سنة 2001 إلى 10.00 % سنة

¹ . قويدر بوطالب (1996)، "الإصلاحات الاقتصادية و التشغيل في دول المغرب العربي"، متطلبات التنمية في الشرق الأوسط في ظل المستجدات المحلية و العالمية، رابطة المعاهد و المراكز العربية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، أوراق الندوة و مداولاتها، 24-26 سبتمبر، الإسماعيلية، 1996، ص 224.

2010. إلا أن معدلات البطالة في الجزائر تبقى عند مستويات مرتفعة و خاصة بين فئة الشباب وفئة و حاملي الشهادات الجامعية.

و الجدول التالي يوضح الخصائص الإحصائية لكل من النمو الاقتصادي و معدلات البطالة خلال المراحل الثلاث:

الجدول (1): الإحصائيات الوصفية للمتغيرات المستخدمة في النموذج في الفترة: 1975 – 2010

المرحلة الثالثة (2001-2010)				المرحلة الثانية (1986-2000)				المرحلة الأولى (1975-1985)				
Var	Mean	أدنى قيمة	أعلى قيمة	Var	Mean	أدنى قيمة	أعلى قيمة	Var	Mean	أدنى قيمة	أعلى قيمة	
2.26	3.84	2.00	6.9	5.54	1.32	-2.102	5.101	5.02	5.65	0.80	9.20	Croi
40.86	16.54	10.00	27.30	15.66	23.66	16.14	29.50	11.56	16.46	13.29	22.00	Chô

ويعزى بقاء معدلات البطالة عند مستويات مرتفعة في معظم الدول العربية إلى عدة عوامل أهمها تذبذب معدلات النمو الاقتصادي، وتراجع قدرة القطاع العام على توفير فرص عمل كافية، وانخفاض طاقة التشغيل في القطاع الخاص بسبب تواضع بيئة الأعمال في عدد من الدول العربية، وصعوبة مضاهاة الميزات المالية والعينية المقدمة للعاملين في القطاع العام، وعدم توافق مخرجات التعليم والتدريب مع متطلبات سوق العمل في القطاع الخاص.

أما فيما يخص أداء الناتج المحلي الإجمالي فإن دورة الانتعاش التي عرفها النمو الاقتصادي خلال عشريني السبعينات والثمانينات، سرعان ما تلاشت وتحولت إلى انكماش مع هبوط أسعار النفط سنة 1986، إلى غاية منتصف التسعينات، حيث سجل تحسن طفيف في أداء متغير النمو¹.

و مع عودة ارتفاع أسعار البترول في الأسواق الدولية بداية من سنة 1999 عرفت الجزائر نوع من الراحة المالية وقد تم استغلالها في بعث النشاط الاقتصادي من خلال سياسة مالية تنموية، عبّر عنها بارتفاع حجم الإنفاق من خلال مخططين (مخطط الإنعاش الاقتصادي و مخطط دعم النمو).

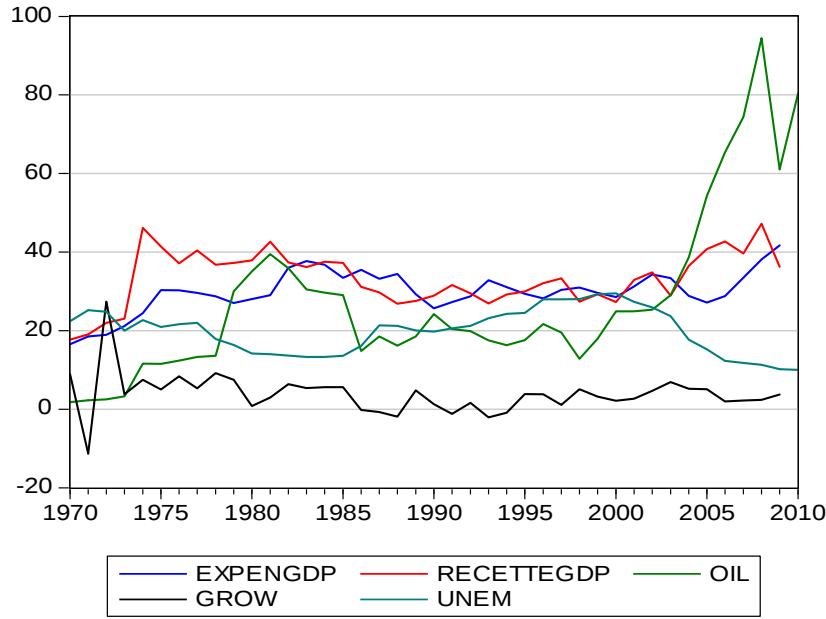
و تسجل الجزائر حاليا وضعاً اقتصادياً كلياً مستداماً وعودة للتوازنات المالية الكلية، فلقد شهد النمو الاقتصادي زيادة في الحجم بين عامي 1999 و 2005 بمتوسط قارب 4%. كما سجلت الفترة بعد 2005 تراجع طفيف في معدلات النمو بنسب 2% سنة 2006، 2.2% سنة 2007، 2.4% سنة 2008، 2.113% سنة 2009 و 3.7% سنة 2010.

فمنذ بداية عام 2000 تعززت الوضعية المالية الخارجية بفضل ميزان المدفوعات الذي شكل قاعدة لهذه الوضعية وساهم في تعزيزها خلال السنوات من 2001 إلى 2010 المحيط للدولي الملائم المقرون بارتفاع أسعار النفط في الأسواق العالمية، وهذا التحسن في الوضعية المالية الخارجية سمح بتخفيض مؤشرات الدين الخارجي بعد اللجوء إلى الدفع المسبق للدين الخارجي منذ عام 2004 إلى حوالي 4 مليارات دولار عام 2008. لقد أدركت الحكومة أن عائدات النفط التي

¹ مولود حشمان، مسلم عائشة، اتجاهات النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة 1999-2004، جامعة الجزائر.

تحتل مكانة أساسية ضمن عائدات الميزانية معرضة لتقلبات أسعار النفط الخام، لذا قررت تأسيس صندوق ضبط الإيرادات عام 2000 لتأمين الاقتصاد من أي انعكاسات سلبية لهذه التقلبات، وموارد هذا الصندوق هي الفارق بين سعر برميل النفط في السوق العالمية وسعره المرجعي المعتمد في إعداد الميزانية السنوية. الشكل البياني التالي يوضح بعض المؤشرات التي تعكس الأداء الاقتصادي للبلد.

الشكل البياني (2): ي بعض المؤشرات الاقتصادية التي تعكس الأداء الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة 1970-2009



و بالرغم من الارتفاع الملحوظ في معدلات النمو إلا أن النمو يبقى غير متوازن فيما بين القطاعات. فمن خلال الجدول التالي يلاحظ أن النسبة الكبيرة في تكوين الـ VAB تعود إلى قطاع المحروقات حيث ارتفعت هذه النسبة من 47.11 % سنة 2000 إلى 53.55 % سنة 2008. بينما نسبة مساهمة القطاع الفلاحي فقد عرفتذبذبا خلال نفس الفترة. و إذا كان قطاع الخدمات غير السلعية قد عرف ارتفاعا فإنه وفي المقابل تراجع نسبة قطاع الخدمات السلعية. و الجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (2): تطور نصيب كل قطاع (%) في تكوين القيمة المضافة (VAB)

2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	
11.45	7.63	8.77	8.73	9.04	11.38	11.99	11.44	11.94	10.09	الزراعة
38.44	53.55	50.91	52.85	52.09	45.49	43.49	40.51	41.83	47.11	المحروقات
1.17	0.93	1.15	0.87	0.92	0.97	1.03	1.1	1.11	1.25	الأشغال العمومية المتعلقة بالنشاط البترولي
7.09	5.57	5.97	6.12	6.5	7.61	8.27	9.26	9.13	8.47	الصناعة خارج المحروقات
12.36	9.32	9.12	8.30	7.85	8.99	9.33	10.15	9.28	8.51	B T P
11.30	9.25	10.24	10.12	10.02	10.05	9.09	9.35	8.80	8.04	النقل و المواصلات
14.24	10.75	10.75	9.91	10.38	11.9	12.85	13.97	13.79	12.72	التجارة
3.94	3	3.08	3.08	3.20	3.60	3.94	4.22	4.11	3.802	الخدمات
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: حساب النسب انطلاقاً من احصائيات ONS

2- الإطار النظري لعلاقة أوكون:

لقد قام الاقتصادي الأمريكي أوكون (1928-1980) بدراسة تحليلية لبعض متغيرات الاقتصاد الأمريكي في الفترة الممتدة بين 1947 و سنة 1960، وقد لاحظ أن أي ارتفاع بنقطة إضافية واحدة (1%) في معدلات البطالة سيصاحبها انخفاض بثلاث نقاط (3%) في الناتج الوطني الحقيقي¹.

فإذا كنا نرغب في تحسين مستوى النمو الاقتصادي فما علينا إذن إلا أن نعمل على رفع معدل العمالة وتشغيل الأيدي العاطلة عن العمل من خلال توفير البيئة والآليات والوسائل المناسبة لتحقيق ذلك. والسؤال المطروح هنا هو كيف لنا أن نستخدم هذا القانون بفاعلية قوية وكفاءة أكبر؟

يربط قانون أوكون بين الناتج والبطالة. فحسب سامويلسون ونوردهاوس* (samuelson et Nordhaus)، يوفر هذا القانون بالدرجة الأولى الأهمية القصوى بين سوق سلع وسوق العمل. حيث يصف العلاقة بين الحركات القصيرة الأجل بين الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي، والتغيرات في معدل البطالة².

يعبر قانون أوكون عن العلاقة التجريبية بين الانحرافات في نمو الناتج حول اتجاهه والتغيرات في معدل البطالة حول معدلها الطبيعي. هذا القانون يوضح كيف أن معدلات البطالة الفعلية تتغير حول معدلات البطالة التوازنية³.

المقال الذي يحدد أسس مفهوم الناتج المحتمل نشر في عام 1962 من قبل أوكون (Potential GNP : Its measurement and significance, American Statistical Association, و اقترح

¹ D.Ahmed Silem, D.Jean-Marie Albertini, lexique d'économie, 6° édition, dalloz, 1999, p 377.

* يمكن الرجوع إلى المصدر الرئيسي: Samuelson, P.A., Nordhaus, W.D. (1995), Economics, 15th ed., McGraw-Hill, New York.

² André MAKUTUBU Balibwanabo, verification empirique de la loi d'Oku : le cas de la RD Congo entre 1960-2000. www.congoforum.be/upldocs/article%20vrai%20amackbal.doc

³ André MAKUTUBU Balibwanabo, op cité.

أوكون علاقة علاقة خطية بسيطة بين الفجوة في معدلات البطالة إلى المستوى الطبيعي، والفارق في الناتج بالمقارنة مع إمكاناته (الناتج المحتمل). إذا ثمة ارتباط بين التغيرات السلبية في معدلات البطالة، والتغيرات في نمو الناتج. ففانن أوكن يتعبّر أن معدّل البطالة ما هو إلا المرآة عاكسة لتغيّر الناتج المحلي الإجمالي (Y) نسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي المحتمل Y_p أي: Y/Y_p ، وعند الإقرار بذلك فإن أي زيادة في الإنفاق الحكومي مثلاً سيعمل على زيادة الناتج المحلي ومن ثم نسبة الناتج Y/Y_p ، وهذا بدوره يقلّل من معدّل البطالة. وتعتبر طريقة نسبة الناتج Y/Y_p والتي طرحت من قبل العالم آرثر أوكن (1962) من أولى المحاولات التي تقيس معدّل البطالة و التي أعاد تفسيرها رياضياً Gordan سنة 1984 و Canova سنة 1998. ومن هذه العلاقة بين معدّل البطالة و نسبة الناتج يمكن اشتقاق علاقة عامة تحدّد معدّل البطالة في أي سنة عند معرفة الناتج الحقيقي و الناتج الممكن و متوسط معدّل البطالة¹.

وقد صيغت العلاقة التجريبية لأوكن في شكل رياضي على النحو التالي:

النظرة الرياضية لقانون أوكن تعبر عن علاقة خطية بسيطة بين الفجوة في معدلات البطالة إلى مستواها الطبيعي، والفجوة في الناتج بالمقارنة مع مستوى إمكاناته (الناتج المحتمل). و يمكن كتابة علاقة أوكن على الشكل التالي²:

$$\frac{(Y_p - Y)}{Y_p} = \beta (U - U_n) \quad (1)$$

حيث:

Y_p : الناتج المحتمل (الكامن)* أو ناتج العمالة الكاملة.

Y : الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي (الناتج الفعلي الحقيقي).

U_n : معدّل البطالة الطبيعي.

U : معدّل البطالة الفعلي.

β : معامل أوكن يقيس الانخفاض في معدّل البطالة لما يتجاوز الإنتاج حدّ معيّن.

$$U = \frac{\text{Nombre de chômeurs}}{\text{Population active totale}} \times 100 \quad \text{و لدينا:}$$

¹ أحمد بن عبد الكريم المحميد، تقدير معدّل البطالة بالملكة العربية السعودية 1986-2005: نموذج رياضي، مجلة جامعة حلوان، العدد الأول، مصر 2007، ص7.

² André Makutubu Balibwanabo et Oasis Kodila Tedika, loi d'Okun en République Démocratique du Congo : Evidences empiriques Revue Congolaise d'Economie, Volume 6, N 1, Avril, 2011 , P 22.

♣ و فجوة الناتج وفقاً لبعض الدراسات تمثل الفرق بين الناتج الحقيقي الفعلي و الناتج الحقيقي المحتمل لاقتصاد ما، مقاساً كنسبة من الناتج المحتمل. إن مستوى الناتج الحقيقي المحتمل

(الممكن) Y_p هو المستوى الذي يصل إليه الناتج باستعمال عناصر الإنتاج و خاصة العمل بكامل طاقاتها في العملية الإنتاجية (التخصيص الأمثل والكفاء للموارد)، فكلما

زادت فجوة الناتج فإن معدل البطالة يزداد، ونعبر عن هذه الفجوة رياضياً:

$$OG_t = \frac{Y_t - Y_{pt}}{Y_{pt}} \times 100$$

حيث أن OG_t هي فجوة الناتج Output gap، Y_t الناتج الفعلي، Y_{pt} الناتج المحتمل Potentiel Output

يمكن أيضا كتابة علاقة أوكن على الشكل التالي:

$$\frac{\Delta Y}{Y} = k - \beta \Delta U \quad (2)$$

ΔY : التغير في GDP الحقيقي، ΔU : التغير في معدل البطالة k : التغير في الناتج المحتمل حول ناتجه المتوسط المحتمل مقسوم على الناتج المتوسط المحتمل و الكل مضروب في 100.

المعادلة رقم (2) توضح التغير النسبي في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي. و من المهم جدا تبين الكيفية التي تم من خلالها الوصول إلى المعادلة (3) انطلاقا من المعادلة (1) حيث:

$$\begin{aligned} \frac{(Y_p - Y)}{Y_p} &= \frac{Y_p}{Y_p} - \frac{Y}{Y_p} = \beta (U - U_n) \\ \Rightarrow 1 - \frac{Y}{Y_p} &= \beta (U - U_n) \end{aligned}$$

نقوم بضرب طرفي المعادلة بالعدد (-1) و نحصل على المعادلة التالية:

$$\frac{Y}{Y_p} - 1 = \beta (U_n - U) \quad (3)$$

نأخذ الاختلافات السنوية من الجانبين و نحصل على:

$$\Delta \left(\frac{Y}{Y_p} \right) = \frac{(Y + \Delta Y)}{(Y_p + \Delta Y_p)} - \frac{Y}{Y_p} = \beta (\Delta U_n - \Delta U) \quad (4)$$

$$\begin{aligned} \Rightarrow \Delta \left(\frac{Y}{Y_p} \right) &= \frac{(Y + \Delta Y) Y_p - Y \cdot (Y_p + \Delta Y_p)}{(Y_p + \Delta Y_p) \cdot Y_p} = \beta (\Delta U_n - \Delta U) \\ \Rightarrow \Delta \left(\frac{Y}{Y_p} \right) &= \frac{Y \cdot Y_p + Y_p \Delta Y - Y \cdot Y_p - Y \cdot \Delta Y_p}{(Y_p + \Delta Y_p) \cdot Y_p} = \beta (\Delta U_n - \Delta U) \end{aligned}$$

ف نحصل على العلاقة التالية:

$$\frac{(Y_p \Delta Y - Y \cdot \Delta Y_p)}{Y_p \cdot (Y_p + \Delta Y_p)} = \beta (\Delta U_n - \Delta U) \quad (5)$$

نضرب الطرف الأول للمعادلة (5) بـ $\left[\frac{(Y_p + \Delta Y_p)}{Y} \right]$ و لإيجاد معادلة تقريبية للمعادلة رقم (1)، ويصبح لدينا:

$$\frac{(Y_p \Delta Y - Y \Delta Y_p)}{Y_p Y} = \frac{\Delta Y}{Y} - \frac{\Delta Y_p}{Y_p} = \beta (\Delta U_n - \Delta U)$$

و انطلاقا من هذه الدالة نحصل على المعادلة التالية:

$$\frac{\Delta Y}{Y} = \frac{\Delta Y_p}{Y_p} + \beta \Delta U_n - \beta \Delta U \quad (6)$$

$$\text{مع: } k = \frac{\Delta Y_p}{Y_p} + \beta \Delta U_n$$

المعادلة (6) يمكن كتابتها على الشكل التالي:

$$\frac{\Delta Y}{Y} = k - \beta \Delta U \quad (7)$$

المعادلة رقم (7) تبين لنا أنه عندما انخفض معدّل البطالة بمقدار نقطة مئوية واحدة، فإن الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي سوف يتغير في الاتجاه المعاكس آخذا قيم موجبة. وهذه هي العلاقة التي نحن بصدد دراستها. و لدراسة هذه العلاقة، و التي يجب أن تكون سلبية من الناحية النظرية، بين الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي حول اتجاهه وبين معدّل البطالة حول معدّلها الطبيعي، وضعنا مبدأ في شكل افتراض مفاده أن التغير في معدّل البطالة هو المتغير الوحيد الذي يؤثر على تغير الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي حول اتجاهه. و يتم عزل المتغيرات الأخرى المستقلة. و حسب علاقة أوكن فإن المتغير التابع هو التغير النسبي في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي حول اتجاهه ويكتب على الشكل التالي: $\frac{(Y - Y_p)}{Y_p}$ والمتغير المستقل هو التغير في معدّل البطالة حول معدّلها الطبيعي أي: $(U - U_n)$. وهذه العلاقة يمكن تمثيلها كالتالي:

$$\frac{(Y - Y_p)}{Y_p} = f(U - U_n) \quad (8)$$

$$U - U_n = -\delta \left(\frac{Y - Y_p}{Y_p} \right) + \varepsilon$$

ويمكن كتابة هذه العلاقة كالتالي:

$$\Delta U = \alpha - \beta \Delta Y + \varepsilon$$

و من خلال المعادلة نستنتج أن أي ارتفاع في معدل النمو الاقتصادي بمقدار 1% سوف تؤدي إلى تخفيض معدل البطالة بمقدار معين.

و يمثل قانون Okun مفهوم مهم في الاقتصاد الكلي على المستويين النظري و التجريبي. فمن الناحية النظرية، فإن هذا القانون عبارة عن علاقة بين منحني العرض الكلي و منحني فليبيس (Phillips). و من الناحية التجريبية، فإن معامل Okun يساعد في التنبؤ و صنع السياسة الاقتصادية. وبالفعل، استخدام بيانات ربع سنوية عن الاقتصاد الأمريكي خلال الفترة 1947-1960، ونجح Okun في تبيان أن هناك علاقة عكسية تبادلية بين البطالة و النمو الاقتصادي. فقد توصل إلى أن خفض معدلات البطالة بنسبة 1% سيؤدي إلى الزيادة في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 3%. و وجد Okun في دراسته عام 1962 أن مرونة العمالة بالنسبة للنمو الاقتصادي تتراوح بين 0.35 و 0.40¹.

¹ مجدي الشوربجي، أثر النمو الاقتصادي على العمالة في الاقتصاد المصري، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، العدد السادس، ص 143-144.

3- استعراض الجانب النظري وأهم الاختبارات التطبيقية لعلاقة أوكون (Okun's law):

اتبع العديد من خبراء الاقتصاديين الاقتصادي الأمريكي أوكون (1962) من خلال اختبار العلاقة بين البطالة والناتج وتوجد تطبيقات عديدة حاولت التعرف على حقيقة هذه العلاقة منها: دراسة أليا (Alia) و سميث (Smith) سنة 1975، وغوردون (Gordon) سنة 1984، كنوستر (Knoester) سنة 1986، كوفمان (Kaufman) سنة 1988، براشوني (Prachowny) سنة 1993، ويبر (Weber) سنة 1995، عماد الموسى (Moosa) سنة 1997، أنفيلد و سيلفرستون (Attfild and Silverston) سنة 1998، لي (Lee) سنة 2000، سلفابول (Silvapulle) سنة 2004*، ... و قد طوّرت علاقة أوكون و قدمت في صيغة جديدة في كثير من الدراسات لتصبح تعبر عن التغير في معدلات البطالة كمتغير تابع. عموماً هذه الدراسات جاءت لتقديم الدعم العملي لصحة العلاقة السابقة ولكن التقديرات معامل أوكون عرفت تفاوتاً كبيراً بين البلدان وعلى مر الزمن. إلا أن معظم الدراسات في الدول المتقدمة أثبتت صحة العلاقة السابقة التي توصل إليها أوكون Okun وإن اختلفت معنيتها من دولة إلى أخرى.

و تبقى دراسة Loi Siew Ling و Ngoo Yee Ting إحدى أهم الدراسات المتقدمة في تحليل السلاسل الزمنية. وتم التركيز في هذه الورقة على دراسة وجود علاقة أوكون في الاقتصاد الماليزي. حيث قام كل من Ngoo و Loi بقياس هذه العلاقة بتطبيق الفرق الأول و نموذج الفجوة من خلال الاعتماد على مرشح هودرك و برسكوت Hodrick-Prescott filter (HP) و عززت بنموذج الانحدار الذاتي لفترات الإبطاء الموزعة (The Autoregressive Distributed Lag approach - ARDL) لتحديد التكامل المشترك بين المتغيرات و اختبار السببية.

كما ناقشت الورقة التي قدّمها كل من Mdu Biyase and Lumengo Bonga-Bonga حول "المفارقة في النمو الاقتصادي في جنوب أفريقيا"¹، طرح جديد في مسألة مهمة و هي النمو المنخفض للتوظيف أو ما يعرف بالنمو بدون تشغيل أي تحقيق معدلات نمو مقبولة بدون خلق للوظائف. و قد استخدمنا منهجية حديثة في الاقتصاد

* يمكن الرجوع إلى المصادر التالية:

- Knoester, Anthonie, "Okun's Law Revisited," Weltwirtschaftliches Archiv. 122 (1986), 657-665.
- Gary Smith, Okun's law revisited, Cowles Foundaion for Rechearch in Economics at Yale University, Paper N 380 , October 22, 1974
<http://cowles.econ.yale.edu/P/cd/d03b/d0380.pdf>
- Prachowny, Martin F. J. (1993). "Okun's Law: Theoretical Foundations and Revised Estimates," The Review of Economics and Statistics, 75(2), pp. 331-336.
- Kaufman, R.T. (1988) An International Comparison of Okun's Laws. Journal of Comparative Economics, 12 (June) pp182-203.
- Blackley, P. R. (1991) The Measurement and Determination of Okun's Law: Evidence from the State Economies. Journal of Macroeconomics 13 (Fall) pp 641-656.

¹ Mdu Biyase and Lumengo Bonga-Bonga,(2007), "South Africa's Growth Paradox," DEGIT Conference Papers c012_043, DEGIT, Dynamics, Economic Growth, and International Trade, 9 13.

القياسي لتحليل أداء النمو الاقتصادي في البلد باستعمال تقنية نموذج متجه الانحدار الذاتي الهيكلي The Structural Vector Autoregressive Model.

وقد وجدنا أن زيادة 1% في الناتج سوف تؤدي إلى زيادة 0.2% في معدل العمالة. وبالرغم من أن هذه النتائج سليمة وواعدة، فهذا لا يعني أن السلطات في هذا البلد تتعامل بشكل جيد مع التراكمات المرتفعة في معدلات البطالة التي تبقى عند مستويات مرتفعة.

و حسبهم فإن معدلات البطالة لا تزال مرتفعة جدا حسب المعايير التاريخية والدولية. وبالتالي فإن خفض معدل البطالة بحلول عام 2014 ممكن حدوثه كما جاء في الوثيقة Asgisa حسب السيناريوهات المقدمة، ولكن فقط مع نمو كبير في الناتج المحلي الإجمالي (أي ضعف المعدل الحالي أو حتى أكثر).

إن تطبيقات هذه العلاقة على دول أخرى غير بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) تبقى نادرة. ولعل أهم هذه الدراسات تلك التي قدمها الاقتصادي عماد الموسى¹ حول عينة من الدول العربية (مصر، الجزائر، تونس و المغرب). و خلص إلى نتيجة مفادها غياب هذه العلاقة تقريبا في اقتصاديات الدول العربية.

و مع ذلك، فإن غياب هذه العلاقة في عينة من دول عربية (مصر، الجزائر، تونس و المغرب) حسب الاقتصادي عماد الموسى لا يعني أبدا أن هذه العلاقة غير موجودة. بالأحرى فإنه يوجد نوع معين من البطالة قد تفشي في هته البلدان العربية. و يقترح لذلك ثلاثة أسباب لعدم صحة هذه العلاقة في هذه الدول²:

✓ السبب الأول وهو أن البطالة في هذه البلدان ليست دورية، و لكن بدلا من ذلك هي هيكلية واحتكاكية. وهذا النوع من البطالة (الهيكلية) يظهر في البلدان التي تعرف تغيرات في اقتصادياتها دون أن يقابلها تغيرات في التعليم و التدريب. هذا يعني أن الأفراد العاطلين عن العمل ليس بسبب أن الاقتصاد هو في حالة من الركود ولكن لأنهم لا يملكون المهارات اللازمة للقيام بالوظائف المتاحة. وكذا البطالة الاحتكاكية، من ناحية أخرى، فهي تنتج عن عدم تطابق الوظائف الشاغرة مع اليد العاملة المتاحة، فقد يتوفر للأفراد المهارات لتولي وظائف معينة لكنهم لا يدركون مدى توافر الوظائف الشاغرة التي تتوافق مع مهاراتهم. و منه فإن نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي لا يساهم في التخفيف من حدة هذه الأنواع من البطالة.

✓ التفسير الثاني هو جمود سوق العمل في هته البلدان، و لا سيما أن سوق العمل مسيطر عليه من طرف حكومات هذه الدول بوصفها المصدر الرئيسي للطلب على اليد العاملة. هذا السبب الذي جعل البطالة أكثر استجابة للتغيرات في إجمالي الناتج المحلي الحقيقي في كل من الولايات المتحدة الأمريكية مما هي عليه في أوروبا واليابان. من

¹ قدمت هذه الدراسة "Economic growth and unemployment in arab countries : Is Okun's law valid ?" في إطار المؤتمر الدولي الذي نظمه المعهد العربي للتخطيط (الكويت) حول "أزمة البطالة في الدول العربية" أيام 17-18 مارس 2008 في جمهورية مصر العربية، القاهرة.

² Imad A. Moosa, economic growth and unemployment in Arab countries : Is Okun's law valid? International conference on "the unemployment crisis in the arab countries", 17-18 march 2008, cairo- Egypt , pp 9.

الممكن أن نشير هنا إلى أن الدور المهيمن الذي تلعبه الحكومة في أسواق العمل في البلدان قيد الدراسة يؤدي إلى جمود سوق العمل.

✓ التفسير الثالث يتمثل في هيكل اقتصاديات هذه الدول، الذي تهيمن عليه الحكومة و يعتمد فيه البلد تقريبا على مصدر واحد للدخل (كمثال لذلك قطاع النفط في الجزائر). و إذا كان هذا القطاع المهيمن ليس كثيف العمالة، فإن النمو في هذا القطاع (الذي يدفع النمو الاقتصادي العام) لن يحد من البطالة. و هذا من شأنه أن يكون صحيحا بالنسبة للبلدان المنتجة للنفط بشكل عام. و منه يكون معامل أوكن أعلى في البلدان المتقدمة مما هو عليه في اقتصاديات البلدان النامية، لأن البلدان الأولى تتميز اقتصادياتها بالتنوع بالنسبة للثانية. و يرى عماد موسى أن انعدام النمو في هذه البلدان لا يفسر مشكلة البطالة في البلدان الأربعة قيد الدراسة.

إن تقديم الأسباب وراء فشل قانون أوكن في البلدان العربية، يمكن أن يوفر مجال للاهتمام خاصة من قبل واضعي السياسات الاقتصادية عند وضع الخطط والبرامج الاقتصادية المناسبة.

قدم أيضا الاقتصادي حمد عبد الله ناصر الغنام دراسة تطبيقية حول العلاقة بين معدل النمو الاقتصادي والتوظيف في المنشآت الخاصة في المملكة العربية السعودية. وقد استخدم اختبار التكامل المشترك ونموذج متجه تصحيح الخطأ ومنهجية سببية قرنجر من أجل تحديد اتجاه العلاقة بين السلسلتين الزمنية في الأجلين القصير و الطويل. و قد توصل إلى وجود علاقة توازنية طويلة الأجل بين معدل النمو الاقتصادي والتوظيف و ذلك باستخدام التكامل المشترك. واتضح كذلك من خلال نموذج تصحيح الخطأ و منهجية قرنجر وجود علاقة سببية وحيدة الاتجاه تتجه من معدل النمو الاقتصادي إلى التوظيف وليس العكس. أي أن التغيرات في معدل النمو الاقتصادي تساعد في تفسير التغيرات في التوظيف في القطاع الخاص و ليس العكس. و قد توصل من خلال دراسته إلى أن تحقيق معدل مرتفع من التوظيف مرتبط بمدى قدرة المنشآت في التركيز على جوانب تخص الإنتاجية من خلال تحسين استخدام التقنية من أجل رفع معدل النمو و من ثم زيادة رفع معدلات التشغيل¹.

كما أثبتت الدراسة التي قدّمها الأستاذ أحمد بن عبد الكريم المحميد² حول تقدير معدلات البطالة بالمملكة العربية السعودية في الفترة 1968-2005 توافق قانون أوكن Okun's law على بيانات المملكة العربية السعودية حيث أن العلاقة بين التغير في معدل البطالة و التغير في الناتج صحيحة في حدود -0.50% و أظهرت النتائج أيضا أن معدل البطالة بالمملكة يقدر بـ 4.5% (حالة التشغيل الكامل) و يتوافق مع عماد موسى في أن البطالة و إن وجدت فهي بطالة احتكاكية أو هيكلية فقط.

¹ Hamad a. Al-Ghannam, the relation between economic growth and employment in Saudi private firms, Saudi Economic Association, economic studies, volume 5, 9. King Saud University, 2003

² أحمد بن عبد الكريم المحميد، مرجع سابق الذكر.

جاءت دراسة محمد فؤاد كريشان¹، لتعالج نفس العلاقة بالنسبة للاقتصاد الأردني و نشرت في مجلة العلوم الاجتماعية (TURKEY) لتقدم أيضا تحليل تجريبي للعلاقة بين الناتج المحلي الإجمالي و معدّل البطالة في المملكة الأردنية الهاشمية خلال الفترة 1970 – 2008. و قد استخدم تقنيات تحليل السلاسل الزمنية من خلال اختبار تقنية التكامل المشترك باستعمال منهج درين واتسن (CRDW) وتوصل إلى نتيجة مهمة مفادها أن العلاقة التوازنية بين معدّل النمو الاقتصادي و معدل البطالة تتحقق فقط في المدى الطويل.

و قد استخلص من خلال هذه الدراسة أن السياسات الاقتصادية المتعلقة بإدارة الطلب لن يكون لها تأثير مهم في خفض معدّلات البطالة في الأردن، في حين أن إتباع سياسات اقتصادية تمس مرونة و هيكل الاقتصاد و تشمل إصلاح مؤسسات سوق العمل يمكن أن تكون أكثر ملائمة و هي الأنسب بالنسبة لحالة الاقتصاد الأردني.

4- منهجية الدراسة القياسية:

المنهج المتبع في التحليل هو المنهج القياسي هو استخدام بيانات سنوية والتي تغطي الفترة 1970-2010، ونستخدم تقنيات السلاسل الزمنية لاختبار العلاقة بين التغير في معدّلات البطالة الفعلية حول معدّلها الطبيعي و التغير في الناتج المحلي الإجمالي الفعلي حول معدله المحتمل.

أولا نقوم بتحديد نموذج (علاقة) أوكن (Okun's law model) من خلال الاستناد إلى الدراسات التجريبية السابقة التي طبقت على اقتصاديات العديد من الدول. و توجد دراسات تطبيقية عديدة حاولت التعرف على حقيقة العلاقة العكسية بين نمو الناتج المحلي الإجمالي و معدّل البطالة وأهم هذه الدراسات دراسة Smith (1975)، Gordon (1984)، C.E.Weber (1995)، Moosa (1997)، H. Adachi (2007).

إلا أننا سوف نعتمد على دراسات كل من Mdu Biyase and Lumengo Bonga-Bonga: (2007)، فؤاد الكريشان (2011) و كذا دراسة Makutuba Kodila (2011) للتأكد من مدى صحة العلاقة على الاقتصاد الجزائري.

لو نأخذ الشكل الرياضي للنموذج رقم (8) يجب علينا أن نضيف إليه متغير عشوائي حتى تتحول المعادلة من الصيغة الرياضية إلى معادلة قياسية و حتى تتمكن من إجراء الاختبارات الإحصائية و القياسية للنموذج. و النموذج المقترح سابقا هو نفس النموذج الذي تم الاعتماد عليه في هته الدراسات.

إن الصيغة الجبرية لقانون أوكن تأخذ شكلين حسب Mdu Biyase and Lumengo Bonga-Bonga²:

$$Y_t - Y_t^p = -\beta (U_t - U_t^n) + e_t \quad \text{الشكل الأول نموذج الفجوة كما يلي:}$$

$$\Delta Y_t = \beta_0 + \beta_1 \Delta U_t + e_t \quad \text{أما الشكل الثاني فهو نموذج الفرق:}$$

¹ Fuad M. Kreishan (2011), Economic Growth and Unemployment: An Empirical Analysis, Journal of Social Sciences 7 (2): 228-231, TURKEY.

² Mdu Biyase and Lumengo Bonga-Bonga,(2007), op cité p 15-16.

فيما يخص متغيرات الدراسة، نجد أن بيانات الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي (مليون دينار) مأخوذة من قاعدة البنك الدولي (World Development Indicators and EconStats) أما معدلات البطالة خلال نفس الفترة فهي مأخوذة من بيانات المجلس الاقتصادي و الاجتماعي في الجزائر (CNES) و كذا الديوان الوطني للإحصائيات (ONS).

أما الناتج المحلي الإجمالي المحتمل فيمكن تقديره انطلاقاً من الناتج المحلي الفعلي لأن المشكل الأساسي هو غياب سلسلة تخص الناتج المحتمل و نظراً لصعوبة حسابه اقتصادياً من خلال استخدام أسلوب دالة الإنتاج، نلجأ إلى الاعتماد على النهج الإحصائي الذي يعتبر الأسهل. أي على الاتجاه العام للسلسلة أو من خلال الاعتماد على مرشح هودرك وبرسكوت (Hodrick-Prescott filter (HP).

4-1 - منهجية قياس الناتج المحتمل و فجوة الناتج:

تشير معظم الأدبيات الاقتصادية و الدراسات التطبيقية إلى وجود أساليب متعددة لقياس الناتج المحتمل وفجوة الناتج ومن بين هذه الأساليب مرشح هودرك وبرسكوت (Hodrick-Prescott (HP) Filter، أساليب الاتجاه الخطي Linear Trend، أسلوب نموذج متجه الانحدار الذاتي الهيكلي (SVAR)، و أسلوب دالة الإنتاج (Cobb_Dauglas) بالإضافة إلى أساليب أخرى، أساليب الاتجاه الخطي (اللوغريتمي) (Linear Trend)، والاتجاه الأسّي¹ (Exponential Trend).

و بالرغم من أن أسلوب دالة الإنتاج هو أكثر الأساليب ملائمة لتقدير فجوة الناتج (Willman 2002, Haroutunian 2003, Billmeier 2004)، إلا أننا سوف نعتمد على الأسلوب الإحصائي لـ: مرشح هودرك وبرسكوت (Hodrick-Prescott (HP) Filter لإجراء تقديرات الاتجاه العام. إن هذا البديل هو الشائع الاستخدام عالمياً في الدراسات التطبيقية هو ذلك الذي اقترحه كل هودريك و برسكوت تطبيقه في الاقتصاد الكلي وقد جرى العرف على تسميته بمصفى HP.

أسلوب هودرك وبرسكوت (Hodrick-Prescott (HP) هو أحد طرق تنعيم السلاسل الزمنية. و هذا المرشح يتميز ببساطته و بكونه أسلوب أحادي المتغير، و من الناحية الرياضية فإنه يمثل مرشح خطي². إن ترشيح filtering بيانات السلسلة الزمنية بواسطة مرشح هودرك وبرسكوت يقوم على حساب السلسلة (τ) من السلسلة (Y) بحيث يكون تباين السلسلة الزمنية (τ) أقل ما يمكن حول الفرق الثاني second difference لها. ومعادلة حساب المرشح هي:

$$\min_{\{\tau_t\}} \sum_{t=1}^T (Y_t - \tau_t)^2 + \lambda \sum_{t=2}^{T-1} [(\tau_{t+1} - \tau_t) - (\tau_t - \tau_{t-1})]^2$$

¹ قد تختلف تقديرات الناتج الممكن تبعاً للأسلوب المتبع في طريقة التقدير، و هذا سيكون له أثر سلبي على اتخاذ القرارات على المستوى الكلي. ومنه فإن استخدام عدة طرق و منهجيات في تقدير الناتج و المقارنة بين النتائج المتحصل عليها سيمنح من تقديم التفسير الجيد للتغيرات الاقتصادية الكلية.

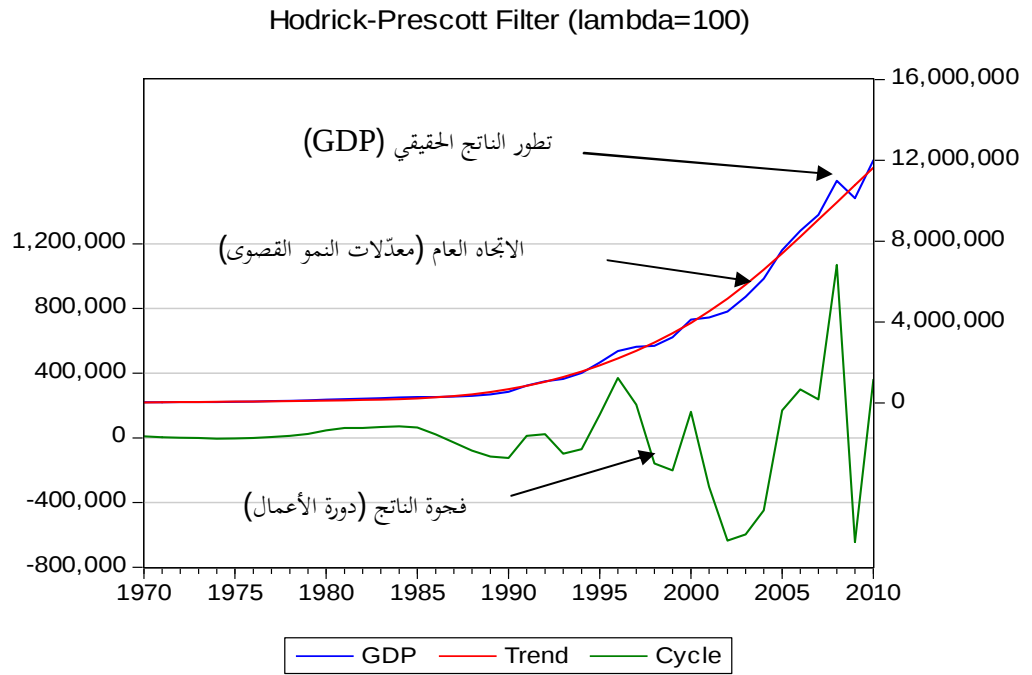
² Heba Shahin, Estimating potential and output gap for Egypt using several Approaches, Central Bank of Egypt, economic Reviews, 2009/2010.

حيث λ هي معامل التنعيم (معامل الانسياب)، فعندما تؤول $\lambda \leftarrow 0$ فإن السلسلة المنعّمة تكون منطبقة على السلسلة الأصلية بينما عندما تؤول $\lambda \leftarrow \infty$ فإن السلسلة (τ) تصبح خطية.

و بما أن مصفاة هودرك وبرسكوت هو أحد طرق تنعيم السلاسل الزمنية. ومنه فإن ترشيح filtering بيانات السلسلة الزمنية بواسطة مصفاة هودرك وبرسكوت يقوم علي حساب السلسلة (PotenGdp) من السلسلة (GDP) بحيث يكون تباين السلسلة الزمنية (PotenGdp) أقل ما يمكن حول الفرق الثاني لها.

يوضح الشكل البياني (3) الناتج الفعلي، المحتمل و كذا فجوة الناتج في الجزائر مقاس بمصفاة HP.

الشكل البياني (3): تطور الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي في الجزائر مقسما إلى فجوة الناتج و



4-2 - منهجية قياس معدّل البطالة الطبيعي:

يمكن حساب هذا المعدّل بطريقتين:

- 1- حساب معدل البطالة الطبيعي انطلاقا من معدّله الفعلي. فنجد أن ثابت معادلة انحدار معدّل البطالة على عدة متغيرات و خاصة معدّل النمو يمكن أن يعبر على معدّل البطالة الطبيعي. فمن الناحية الرياضية والإحصائية فإن الثابت يعبر عن قيمة المتغير عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة (النمو الاقتصادي) مساوية للصفر. ففي ما يتعلق بتقدير معدّل البطالة الطبيعي فيوجد عدد قليل من الدراسات القياسية و بعض المقاربات.

$$Unem = 20.19 - 0.0022 \text{ GDP}$$

أو : $Unem = 20.19 - 0.0022 \text{ GDP}$

2- يمكن حساب هذا المعدل أيضا انطلاقا من علاقة فليبيس* المعدلة و المطورة التي تربط معدلات التضخم بمعدلات البطالة و يمكن كتابة هذه العلاقة على الشكل التالي:

$$\pi_t - \pi_{t-1} = \beta_1 + \beta_2 C_t + u_t$$

و يعرف هذا المنحنى بمنحنى فليبيس المطور أو المنحنى التسارعي حيث عندما يكون معدل البطالة عند مستوى مستقر و منخفض عندما ترتفع معدلات التضخم و يكون هناك تسارع في المستوى العام للأسعار. البيانات حول التضخم يتم حسابه سنويا كنسبة لارتفاع المستوى العام للأسعار (CPI)، و معدل البطالة يتم حسابه انطلاقا من السكان في سن العمل¹:

$$U = \frac{\text{Nombre de chômeurs}}{\text{Population active totale}} \times 100$$

و البيانات المأخوذة هي للفترة 1970 – 2009 و بعد تقدير العلاقة نتحصل على النتائج التالية:

$$\pi_t - \pi_{t-1} = 3.86 - 0.193 C_t + u_t \quad \text{النموذج الخطي:}$$

النموذج يوضح أنه في حالة انخفاض معدلات البطالة بنقطة واحدة (%) فإن التغير في معدل التضخم سيرتفع في المتوسط بنسبة قدرها 0.19%

$$C^n = \frac{\hat{\beta}_1}{-\hat{\beta}_2} = \frac{3.86}{0.193} = 19.93\%$$

و بعد تقدير كل من الناتج المحتمل و معدل البطالة الطبيعي سوف نقوم بحساب حساب التغير في الناتج المحلي الإجمالي حول معدله المحتمل (vargdp) و كذا معدل البطالة الفعلي حول معدله الطبيعي (varunem).

5- نتائج الدراسة القياسية:

5-1 - اختبار استقرارية السلاسل الزمنية قيد الدراسة:

كمرحلة أولى نقوم باختبار استقرار السلاسل الزمنية و هو شرط من شروط التكامل المشترك. و تعدّ اختبارات جذور الوحدة أهم طريقة في تحديد مدى استقرارية السلاسل الزمنية، و معرفة الخصائص الإحصائية ومعرفة خصائص السلاسل الزمنية محل الدراسة من حيث درجة تكاملها و قد تم استخدام جذر الوحدة ل ديكي فولر الموسع (ADF) و كذا اختبار فليب برون (PP).

بعد إجراء اختبار ديكي - فولر الموسع (ADF) لمعرفة درجة تكامل متغيرات الدراسة، وجدنا أن المتغيرات متكاملة من الدرجة الأولى كما موضحة في الجدولين التاليين:

* علاقة فليبيس الشهيرة هي التي تعكس العلاقة العكسية بين تطور الأجور الاسمية و معدلات البطالة و التي صاغها فليبيس في بريطانيا خلال الفترة 1861-1957.

¹ Dmodr N. Gujarti, (2003), Basic Econometrics, Mc Grw-Hell/Irwin, 4 th Edition, New Yroks, P191-194.

جدول (3) اختبار جذر الوحدة باستخدام Augmented Dickey-fuller (ADF)

الفرق الأول		المستوى		السلسلة الزمنية
ثابت و اتجاه	ثابت فقط	ثابت و اتجاه	ثابت فقط	
(0) ***-4.764	(0) ***-4.858	(1) -2.709	(1) -2.488	(Vargdp)
(0) ***-4.718	(0) ***-4.784	(1) -1.270	(1) -1.297	(Varunem)

*** معنوية عند مستوى 1 % حسب القيم الجدولية

** معنوية عند مستوى 5 % حسب القيم الجدولية

* معنوية عند مستوى 10 % حسب القيم الجدولية

(0) طول فترة الإبطاء المناسبة أوتوماتيكيا وفق معيار (Schwartz – Criterion) بحّد أقصى 9 فترات

جدول (4) اختبار جذر الوحدة باستخدام Phillip-Perron (PP)

الفرق الأول		المستوى		السلسلة الزمنية
ثابت و اتجاه	ثابت فقط	ثابت و اتجاه	ثابت فقط	
(3) ***-4.745	(3) ***-4.844	(3) -2.662	(3) *-2.725	(Vargdp)
(3) ***-4.861	(3) ***-4.913	(4) -1.220	(4) -1.228	(Varunem)

*** معنوية عند مستوى 1 % حسب قيم (adj. t-Statistic) الجدولية ل (MacKinnon : 1996).

** معنوية عند مستوى 5 % حسب قيم (adj. t-Statistic) الجدولية ل (MacKinnon : 1996).

* معنوية عند مستوى 10 % حسب قيم (adj. t-Statistic) الجدولية ل (MacKinnon : 1996).

() العدد الأمثل لفترات الارتباط التسلسلي في اختبار (PP) وفق الاختيار الآلي (Newey-West) باستخدام طريقة (Bartlett Kernel).

ويتضح من الاختبارين (ADF و PP) أنه لا يمكن رفض فرضية العدم القائلة بأن المتغيرين (Vargdp) و (Varunem) بهما جذر للوحدة، إلا أنه يمكن رفض هذه الفرضية بالنسبة للفروق الأولى لهما. مما يعني أن المتغيرين متكاملين من الرتبة (1) I و أن الفرق الأول لهما من الرتبة (0) I. الخلاصة أن السلسلتين غير ساكنتان ومن رتبة متساوية (1) I ومن ثم يمكن إجراء اختبار التكامل المشترك.

5-2 - اختبار التكامل المشترك:

تعتبر منهجية التكامل المشترك لجوهنسن Johansen في الاقتصاد القياسي أكثر دقة من طريقة انجل - قراجر و كذا اختبار التكامل المشترك لدرين واتسن (CRDW). وبإجراء اختبار التكامل المشترك لجوهنسن Johansen Cointegration Test نحصل على النتائج التالية:

الجدول (5): اختبار جوهانسون للتكامل مشترك

Unrestricted Cointegration Rank Test (Trace)				
Hypothesized		Trace	0.05	
No. of CE(s)	Eigenvalue	Statistic	Critical Value	Prob.**
None	0.154232	7.940219	15.49471	0.4718
At most 1	0.040596	1.574816	3.841466	0.2095
Trace test indicates no cointegration at the 0.05 level				
* denotes rejection of the hypothesis at the 0.05 level				
**MacKinnon-Haug-Michelis (1999) p-values				
Unrestricted Cointegration Rank Test (Maximum Eigenvalue)				
Hypothesized		Max-Eigen	0.05	
No. of CE(s)	Eigenvalue	Statistic	Critical Value	Prob.**
None	0.154232	6.365402	14.26460	0.5668
At most 1	0.040596	1.574816	3.841466	0.2095
Max-eigenvalue test indicates no cointegration at the 0.05 level				

(باستعمال برنامج Eviews الإصدار 6)

بالقراءة السريعة لنتائج التقدير يتضح أن نتائج اختبار الأثر (Trace) للفرض الصفري القائل بأن عدد معادلات التكامل المتساوي أقل من أو تساوى r ، تبين أن قيمة الاحتمال الأعظم المحسوب 7.940219 أقل من القيمة الجدولية 15.49471 وعليه نقبل الفرض الصفري ونقول بعدم وجود معادلة تكامل واحدة على الأقل. والاختيار البديل وهو اختيار القيم المميزة العظمى (Max-Eigen) والذي يختبر الفرض الصفري القائل بأن عدد متجهات التكامل المتساوي هي r مقابل الفرض البديل بأنها تساوى $r+1$ أيضا يؤيد ويقوى النتيجة التي تم التوصل إليها لأن قيمة الاحتمال الأعظم المحسوب 6.365402 أقل من القيمة الجدولية 14.26460 وعليه نقبل الفرض الصفري ونقول بعدم وجود معادلة تكامل واحدة على الأقل.

طبقا لهذه النتيجة فإنه لا توجد علاقة توازن في الأجل الطويل بين المتغيرين ($Var\ gdp$) و ($Var\ unem$) وهذا يؤكد صحة فرضية غياب علاقة أوكن في معظم الدول النامية. ومنه لا يمكن إجراء اختبار تصحيح الخطأ لأن هذا يتطلب وجود معادلة تكامل واحدة على الأقل.

خلاصة القول أن معدل النمو الاقتصادي في الجزائر لا يساهم في خلق وظائف شغل (فرضية النمو بدون تشغيل) وهو ما يتوافق و النتيجة التي توصل إليها الباحث عماد موسى.

5-3- اختبار السببية:

إن غياب وجود علاقة توازنية مستقرة طويلة الأمد بين المتغيرين ($Var\ gdp$) و ($Var\ unem$) لا يعني بالضرورة غياب أي ارتباط بين محددات النمو وكذا معدلات البطالة هذا أيضا ل يعني أن العلاقة لا توجد بالكامل. بالأحرى فهي ضعيفة جدا و تحتاج لبيانات أكثر دقة للتحقق من صحة العلاقة.

و هذا ما أشار إليه عماد الموسى. لذلك ارتأينا اختبار العلاقة السببية بين الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي الممكن (المحتمل) باعتباره يعبر عن مجموع الناتج الذي يمكن الوصول إليه باستخدام جميع عناصر الإنتاج استخداما كاملا، ومعدل البطالة الفعلي باستعمال طريقة سببية قرانجر، والذي يتطلب استخدام المتغيرات بصيغتها الساكنة، لذلك سنستعمل في اختباراتنا الفروق الأولى لكل من الناتج المحلي الإجمالي الممكن وكذا معدل البطالة الفعلي. ونظرا لحساسية نتائج الاختبار لفترة الإبطاء المستخدمة فقد تم اختيار فترات الإبطاء باستخدام معيار "أكايك" و هي $n=3$ ، وتظهر نتائج الاختبار في الجدول التالي:

الجدول (6): اختبار سببية قرانجر

Lags: 3			
Null Hypothesis:	Obs	F-Statistic	Prob.
DLPOTENGDP does not Granger Cause DLUNEM	37	4.03754	0.0159
DLUNEM does not Granger Cause DLPOTENGDP		0.36057	0.7819

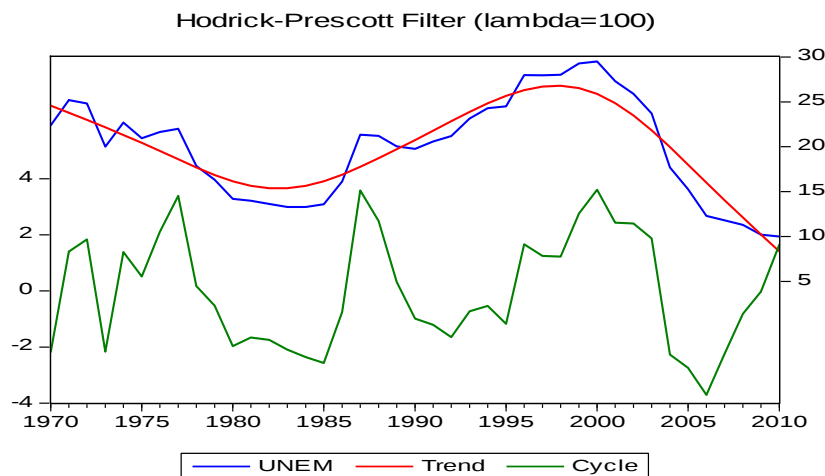
تشير هذه النتائج إلى وجود علاقة سببية من الناتج المحتمل نحو معدلات البطالة الفعلية. و بناء على هذه النتائج يمكن القول أن معدلات البطالة تتأثر فعلا بحجم الناتج كما رسمه أوكن من خلال علاقته الشهيرة لتفسير فجوة البطالة.

6- البطالة الدورية و البطالة الهيكلية:

ما يلاحظ أن معدلات البطالة الطبيعية في الجزائر سواء من خلال تقديره اعتمادا على علاقة فلييس المطورة أو من خلال مرشح هودريك بروكويست* مرتبطة ارتباطا وثيقا بهيكل الاقتصاد و تحتاج إلى سياسات طويلة الأجل تعتمد على إعادة هيكلة الاقتصاد بشكل عام.

و الشكل البياني التالي يوضح ذلك:

الشكل البياني (4): تطور كل من معدل البطالة الفعلي، الاتجاه العام، و البطالة الدورية باستعمال طريقة مصفى HP



* طريقة مرشح هودريك وبريسكوت تستعمل للفصل بين الاتجاه العام طويل الأجل للبطالة

ما يلاحظ أن معدّل البطالة يتذبذب بشكل قريب حول الاتجاه العام (أي حول معدل البطالة الطبيعي)، و أن معدّل البطالة الدورية كانت أقل من معدّل البطالة الطبيعي. كما أن الاتجاه العام طويل الأجل للبطالة قد صل إلى أعلى مستوى له مع نهاية التسعينيات ثم أخذ بالتراجع و رغم انخفاضه بداية من سنة 2001 إلا أنه يبقى عند مستويات مرتفعة نسبيا.

كل هذا يفسّر بوضوح محدودية فعالية السياسة المالية التوسعية من خلال نمو الإنفاق الحكومي في التخفيف من حدة البطالة الهيكلية. و يبقى تأثيرها فقط في المدى القصير و يمسّ فقط البطالة الدورية التي تشكل جزءا ليس بالكبير مقارنة بمعدل البطالة الكلي.

و هو نفس الاستنتاج الذي توصل إليه عماد الموسى حيث أن البطالة في البلدان العربية ليست دورية، و لكن بدلا من ذلك هي خاصة هيكلية و بعضها احتكاكية. فهيكّل اقتصاديات هذه الدول، تهيمن عليه الحكومة عائدات النفط و يعتمد فيه البلد تقريبا في إعداد ميزانية الدولة. و معروف عن هذا القطاع يهيمن عليه استخدام رأس المال عكس عنصر العمل. و عليه فإن النمو في هذا القطاع لن يساعد في التخفيف من حدة البطالة. و توصل عماد الموسى إلى نتيجة مهمة هي أن انعدام النمو في هذه البلدان العربية قيد الدراسة لا يفسر مشكلة البطالة خلال طول فترة الدراسة.

خاتمة:

بالرغم من أن علاقة أوكن لم تنطبق على واقع الاقتصاد الجزائري، إلا أن جميع الدراسات التطبيقية تشير إلى أن هناك ارتباط وثيق بين النمو الاقتصادي و خلق فرص العمل.

و هذا ما هو متعارف عليه اقتصاديا، حيث أن الزيادة في معدلات النمو الاقتصادي تؤدي إلى خلق كيانات اقتصادية جديدة وتوسّع في أنشطة المؤسسات الاقتصادية القائمة، وبالتالي توفير فرص عمل جديدة، وقد لخصها الاقتصادي أوكن في علاقة عرفت باسمه. وبالرغم من صحة هذه العلاقة على وجه العموم في كثير من الدول المتقدمة و كذا بعض الدول الناشئة، إلا أن الدراسات التطبيقية الحديثة التي أجريت في عدد من الدول النامية و العربية على وجه الخصوص تشير إلى أن هذه العلاقة ليست مستقرة و قد تختلف من اقتصاد لآخر في الاتجاه والمقدار. حتى أن هذه العلاقة قد تتعرض للتقلب في اتجاهها ومقدارها للاقتصاد نفسه من فترة زمنية إلى أخرى. و هو ما تم التوصل إليه من خلال اختبار هذه العلاقة بالنسبة للاقتصاد الجزائري.

و قد أظهرت دراسة موسى (2008) عدم انطباق هذه العلاقة على العديد من الدول العربية، حيث لا تستجيب البطالة نحو الانخفاض في حالة ارتفاع النمو الاقتصادي في كل من الجزائر ومصر والمغرب وتونس¹ وهو ما يخالف النتائج التطبيقية التي تدعم هذه العلاقة في حالة الدول المتقدمة و هو ما تطرقنا إليه في دراستنا. و هي تقريبا نفس النتائج التي توصل إليها حسين الطلافحة في دراسته حول حل معضلة بطالة المتعلمين في الدول العربية حيث شخص نوع معين للبطالة في معظم الدول العربية و هي البطالة الهيكلية و هي تقريبا تمثل نفس معدّل البطالة الطبيعية، وتوصل إلى أن جميع السياسات التي اتخذت للتخفيف من حدة البطالة جاءت نتائجها لتمس فقط نوع معين من البطالة هي البطالة الدورية و التي تبقى مستوياتها منخفضة جدا في اقتصاديات الدول العربية.

من خلال محاولة فهم العلاقة بين معدل النمو الاقتصادي ومعدل البطالة في الجزائر من خلال الدراسة القياسية والتحليلية، نجد أن البيانات حول المتغيرين على طول فترة الدراسة لم تظهر اتجاها محددًا. وليس هذا فحسب، بل أن بعض السنوات أظهرت أنهما كانا يسيران في ذات الاتجاه. و حتى لما كانت العلاقة عكسية بين المتغيرين (سالبة الاتجاه) في فترات أخرى و كان ارتفاع الأول أي معدّل النمو بمعدّلات مرتفعة، فإن معدل البطالة قد تستجيب للانخفاض و لكن بمعدّلات ضعيفة جدا. وهذا يعني أن العلاقة بين المتغيرين، وإن كانت في اتجاهها الصحيح كما ينصّ على ذلك قانون أوكن، فإن الأثر النمو سيكون ضعيف جدا على مستويات البطالة التي تبقى عند مستويات مرتفعة.

ومع ذلك، ينبغي أن أشير في الأخير، إلى أنه وعلى الرغم من المساهمة التي قدمت في هذا البحث والنتائج المحدودة التي تم التوصل إليها فإن هناك حاجة إلى مزيد من البحث و التنقيب حول هذه العلاقة لما لها من أهمية في جانبها التطبيقي، بحيث يمكن لنتائج الدراسة التطبيقية أن تساهم في صياغة الاقتراحات المناسبة بخصوص وضع السياسات الاقتصادية السليمة لتحقيق الأهداف المسطرة في البلد.

¹ Imad A. Moosa, op cit.

المراجع المعتمدة:

- 1- أحمد بن عبد الكريم المحميد، (2007) "تقدير معدل البطالة بالمملكة العربية السعودية 1986-2005: نموذج رياضي"، مجلة جامعة حلوان، العدد الأول، مصر.
- 2- حسين الطلافحة (2012)، "حل معضلة بطالة المتعلمين في البلدان العربية"، حلقة نقاشية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 18 يناير.
- 3- قويدر بوطالب (1996)، "الإصلاحات الاقتصادية و التشغيل في دول المغرب العربي"، متطلبات التنمية في الشرق الأوسط في ظل المستجدات المحلية والعالمية، رابطة المعاهد و المراكز العربية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، أوراق الندوة و مداولاتها، 24-26 سبتمبر، الإسماعيلية، مصر.
- 4- مجدي الشوربجي، (2009)، "أثر النمو الاقتصادي على العمالة في الاقتصاد المصري"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، العدد السادس.
- 5- منسكو الفيميز، (2006)، طريق الجزائر للنمو الاقتصادي، التقرير القطري الجزائري، منتدى الأورو - متوسطي للمعاد الاقتصادية، يناير ، مصر.
- 6- مولود حشمان، مسلم عائشة، "اتجاهات النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة 1999-2004"، جامعة الجزائر.
- 7- André MAKUTUBU Balibwanabo, « verification empirique de la loi d'Oku : le cas de la RD Congo entre 1960-2000 ».
www.congoforum.be/upldocs/article%20vrai%20amackbal.doc
- 8- Blackley, P. R. (1991), "The Measurement and Determination of Okun's Law: Evidence from the State Economies", *Journal of Macroeconomics* 13 (Fall) pp 641-656.
- 9- D.Ahmed Silem, (1999), D.Jean-Marie Albertini, « lexique d'économie », 6° édition, dalloz.
- 10- Samuelson, P.A., Nordhaus, W.D. (1995), "Economics", 15th ed., McGraw-Hill, New York.
- 11- Fuad M. Kreishan (2011), "Economic Growth and Unemployment: An Empirical Analysis", *Journal of Social Sciences* 7 (2): 228-231, TURKEY.
- 12- Hamad a. Al-Ghannam, "The Relation Between Economic Growth and Employment in Saudi private firms", Saudi Economic Association, economic studies, volume 5, 9. King Saud University, 2003.
- 13- Imad A. Moosa, (2008), "Economic Growth and Unemployment in Arab Countries : Is Okun's law valid?", *International conference on "the unemployment crisis in the arab countries"*, 17-18 march 2008, cairo- Egypt.
- 14- Imad A. Moosa, (1997), "A Cross-Country Comparison of Okun's Law Coefficient", *Journal of Comparative Economics*. Num. 24.
- 15- Knoester, Anthonie, "Okun's Law Revisited", *Weltwirtschaftliches Archiv*. 122 (1986), 657-665.
- 16- Gary Smith, "Okun's law revisited", Cowles Foundaion for Rechearch in Economics at Yale University, Paper N 380 , October 22, 1974
<http://cowles.econ.yale.edu/P/cd/d03b/d0380.pdf>
- 17- Kaufman, R.T. (1988), "An International Comparison of Okun's Laws", *Journal of Comparative Economics*, 12 (June) pp182-203.
- 18- Mdu Biyase and Lumengo Bonga-Bonga, (2007), "South Africa's Growth Paradox", DEGIT Conference Papers c012_043, DEGIT, Dynamics, Economic Growth, and International Trade.
- 19- Ngoo Yee Ting and Loi Siew Ling, (2011) "Okun's Law in Malaysia : An Autoregressive Distributed Lag (ARDL) Approach With Hodrick-Prescott (HP) Filter", *Journal of Global Business and Economics*, Global Research Agency, vol. 2(1), pages 95-103, January.

- 20- Okun, A (1962), "Potential GNP: Its Measurement and Significance", *Proceedings of the Business and Economic Statistics*, 98-103.
- 21- Petre Caraiani, (2006), "The relation Relationship Between Unemployment and Output Cycles in Korea", *Romanian Journal of Economic Forecasting*.
- 22- Prachowny, Martin F. J. (1993). "Okun's Law: Theoretical Foundations and Revised Estimates", *The Review of Economics and Statistics*, 75(2), pp. 331-336.

إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التغيير بالمؤسسة

ضيف أحمد

أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الجلفة / الجزائر



ملخص:

تسعى الدراسة من جهة لإبراز حتمية وضرورة إحداث تغييرات شاملة وعميقة في المنظمة للوصول إلى الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة، ومن جهة أخرى تهدف إلى استعراض مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث من مداخل التغيير في المنظمة، ومواكبة التغيرات الدولية من حيث تحقيق متطلبات الجودة وتوظيف المبادئ والأساليب الحديثة في إدارة المنظمة، ونشر ثقافة الجودة باعتبارها ضرورة ملحة تقتضيها ظروف العصر ومعطياته في كافة القطاعات.

Abstract:

The study seeks on the one hand to highlight the inevitability and necessity bring about changes comprehensive and deep in the organization to reach the upgrading of service provided, on the other hand aims to review the concept of total quality management as input modern entrances change in an organization, and keep pace with international changes in terms of achieving quality requirements and employ the principles and methods of modernin the management of the organization, and promote a culture of quality as an urgent necessity required by the circumstances of the times and givens in all sectors

مقدمة:

تحتل إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة في الآونة الأخيرة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، إذ تعتبر إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة وكمدخل أو وسيلة للتغيير والتطوير التنظيمي، الهادف إلى تحسين الأداء والمحافظة على الاستمرارية وذلك بمواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا العملاء. كما أنّ إدارة الجودة الشاملة تعتبر حصيلة التطورات التي شهدتها إدارة الجودة.

لقد أصبح موضوع إدارة الجودة الشاملة يحتل موقع الصدارة في أغلب الأبحاث والكتابات حالياً، وأكثر جاذبية للعديد من المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية على حد سواء في تطبيقها وإرساء دعائمها فأصبحت هذه الفلسفة بمثابة هوية العبور لأي منتج قابل للتصدير أو الاستهلاك المحلي، وقد ساعدت على ذلك نظم الاتصالات الحديثة والتطور بشكل كبير وعملت على تدعيمه.

وبما أن أغلب المؤسسات في الوقت الحالي تتنافس في الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من المستهلكين أصبح رضا المستهلك الهدف النهائي الذي تنشده هذه المؤسسات والذي لا يتحقق إلا بتوفر الأسبقيات التنافسية، ومن هذه الأسبقيات الجودة التي أصبحت محل تطلع المستهلك الذي أصبح أكثر وعياً من قبل.

فقد اتصل تطور المؤسسات حالياً مباشرة بالجودة الشاملة، وبتغيير بعض الأنماط لا يمكن أن يتوفر لدينا جودة مطلقة أو إدارة للجودة بدون محاولة المؤسسة الإجابة وباستمرار على الأسئلة التالية:^[1]

- كيف أستطيع تطوير المؤسسة وإدارة عملية التغيير الدائم فيها؟
 - كيف أستطيع تحسين حياة الأفراد العاملين فيها؟
 - كيف أربط منظمتي بالبيئة المحيطة بالموردن مؤسسات التمويل إدارة الضرائب الزبائن الموجودين والمحتملين؟
 - كيف يجب أن أطور التجديد، الإبداع، البحث، والمشاركة في المؤسسة؟
- أما نحن فسنحاول الإجابة عن السؤال التالي: ما المقصود بالجودة ؟ ولماذا إدارة الجودة الآن وماذا تعني إدارة الجودة الشاملة كنظام تغيير؟.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها

توفر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية وهياكل عامة مصممة لتحسين ربحية المؤسسات خلال عمليات تحسين مستمر لجميع أوجه مجالات الوظائف المختلفة بالمؤسسة بما في ذلك وظائف الإدارة الرئيسية.^[2]

1. تعريف إدارة الجودة الشاملة (TQM):

قبل البدء في إعطاء أهم التعريفات التي عاجلت موضوع إدارة الجودة الشاملة سوف نحاول شرح هذا المفهوم وهو عبارة عن ترجمة الجملة: **Gestion de la Qualité** باللغة الفرنسية والذي أتى من مفهوم **Company Wide Quaity Control** حيث يعني التحكم في الجودة عبر كل الوظائف داخل المؤسسة حسب المعنى الياباني له^[3] وحتى نستطيع فهم المقصود بإدارة الجودة الشاملة سوف نقوم بعرض جملة من التعاريف التي تطرقت لهذا المفهوم ومن ثم نخلص إلى تعريف جامع.

❖ نبدأ بتعريف مؤسسة التقييس العالمية ISO حيث ترى (إدارة الجودة الشاملة هي عقيدة أو عرف متواصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل بمؤسسة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين **Stock holders** وجميع أصحاب المصالح الآخرين **Stack holders**).^[4]

تظهر لنا إدارة الجودة الشاملة كثقافة شاملة في أسلوب القيادة والتشغيل يهدف إلى التحسين المستمر.

❖ وتقدم بدورها الإيزو 8408 لسنة 1994 إدارة الجودة الشاملة كمصطلح وتعرفه كما يلي: إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن طريقة إدارة المؤسسة، تركز الجودة على مشاركة الجميع لتحقيق النجاح من خلال إرضاء العميل، بما يعود بالنفع على الجميع والمجتمع^[5]

❖ ويعرفها (ريتشارد ويليامز) الذي يعمل كمستشار بمؤسسة (فيجين شيب) في كتابه أساسيات إدارة الجودة الشاملة فيقول: إن إدارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة المؤسسة لكل فرد بها كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب، يشتمل التحسين المستمر في العمليات داخل المؤسسة ما يؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة.

❖ أما جوزيف (جابلونسكي) فيعرفها بأنها: "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل".^[6] من التعاريف السابقة نلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة طريقة تدار بها المؤسسة من أجل تحقيق تحسين مستمر من أجل إرضاء الزبائن.

❖ أما تعريف إيشكاوا **Ichikawa** الذي يعبر عن النظرة اليابانية للجودة الشاملة فهو يرى أنها نظام يشمل كل نشاطات المؤسسة وفروعها وكذا شبكة الموزعين والموردين وكل المتعاملين معها بهدف تحسين الجودة على جملة من المستويات هي:^[7]

- إعداد المنتج وتصوره، مسارات إنتاجه طرق التموين والمواصفات المحددة لذلك.

- جودة علاقات العمل داخل المؤسسة ومدى تقبلها من طرف العمال.

والهدف من هذا التوجه هو تحقيق أقصى رضا ممكن لدى العملاء وذلك بأقل التكاليف.

❖ وتعرف أيضا بأنها: "تدخل إداري للنجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء المستهلك، اعتمادا على مشاركة جميع أفراد المؤسسة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي يعملون فيها".^[8]

ويعتبر هذا التعريف الأقرب لتأكيد صفة الشمولية التي طُبعت بها إدارة الجودة الشاملة وهو يتفق مع كثير من التعريفات اليابانية التي ترى: "أن إدارة الجودة الشاملة بُنية على التحسين التدريجي ومفادها أنه لا يجب أن يمر يوم دون أن تقدم الحديد مهما كان بسيطاً وهذا في أي جزء من المؤسسة أو في علاقاتها مع المتعاملين معها".^[9]

من خلال سرد مجموعة التعاريف السابقة نلمس أن هناك تقارباً في بعض المفاهيم، التي تبدوا أنها من الأمور الأساسية، كما نلمس أن بعضها يميل إلى التركيز على عنصر معين، ومن خلال ذلك يمكننا إعطاء المفهوم الذي نراه

شاملا لإدارة الجودة الشاملة بأنها: "نظام إداري فلسفي شامل قائم على أساس التغيير نحو الأحسن لكل شيء داخل المؤسسة فيشمل هذا التغيير جوانب عديدة داخل المؤسسة مثل: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية نظم إجراءات العمل والأداء.. الخ، وذلك من أجل التحسين المستمر لكل مكونات المؤسسة من أجل الوصول إلى أعلى جودة في المخرجات سواء السلع أو الخدمات، وذلك بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم وورغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع تماشيا مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدف واحد وبقاء المؤسسة ونجاحها يعتمد على رضا زبائننا ومورديها.

وقد استُخدم مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البداية لوصف أسلوب تحسين الجودة الذي تستخدمه المؤسسات اليابانية والمعروف بحلقات الجودة **Quality circles** لكنه تطوّر كثيرا ليشمل على جوانب وأبعاد وأساليب متنوعة وعديدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة^[10]، ليعمل بعد ذلك على دمج التقنيات الإدارية الإنسانية مع جهود التحسين والأدوات الفنية، بمقتضى طريقة الضبط التي تركز على التحسين ليشمل بعد ذلك العملية بشكل مستمر، بحيث تركز كل الأنشطة في النهاية على زيادة رضا الزبون.^[11]

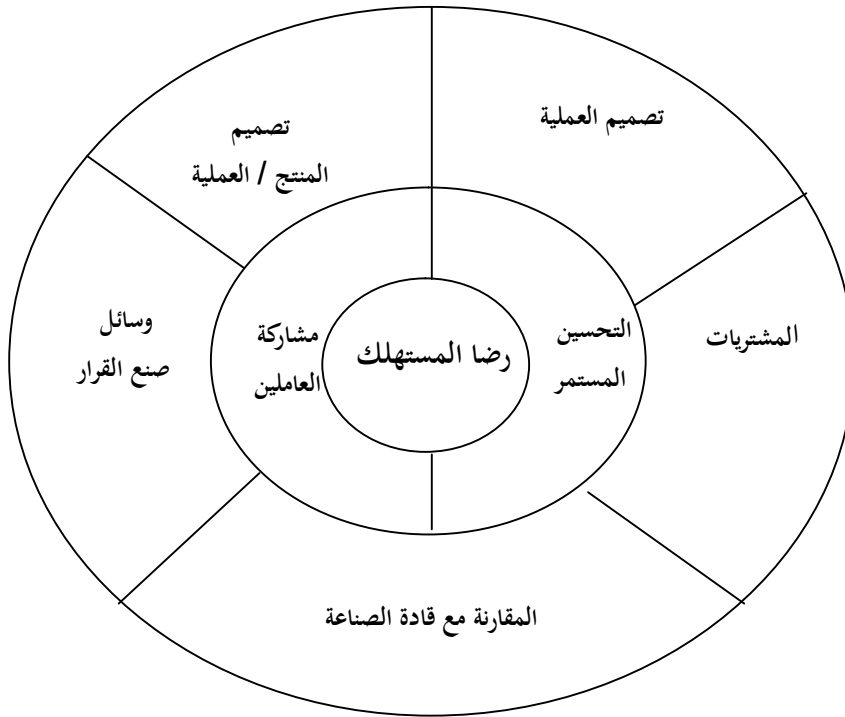
2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تطرق العديد من الباحثين والكتاب إلى عناصر أو مبادئ إدارة الجودة الشاملة نذكر منهم: (Goetsch et Davis) وقاما بتقسيم العناصر إلى إحدى عشر عنصرا أما (Bengt ، Bo) فقد قسمها إلى خمسة مبادئ كما قام كل من (Roberta et Bernard) بتقسيمها إلى 08 عناصر، حيث نلاحظ أن لإدارة الجودة الشاملة عدة مبادئ تختلف حسب نظرة أصحابها لإجراءات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه يمكن القول أنها جميعها لا تختلف في الهدف النهائي المراد تحقيقه من تطبيقها سواء في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية حيث يتمثل في: « أداء العمل بشكل سليم ومن المرة الأولى » أو " **Get it Right from the first time** " وفيما يلي توضيح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة:

أ/ مبدأ التركيز على المستهلك:

يعتبر المستهلك الموجه في إدارة الجودة الشاملة كما هو موضح في شكل عجلة الجودة الشاملة التالي:^[12]

الشكل رقم (01): عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا المستهلك



المصدر: مؤيد عبد الحسين فضل، يوسف حجي الطائي، إدارة الجودة الشاملة: من المستهلك وإلى المستهلك، عمان، 2004، ص356.

من خلال الشكل السابق نستنتج الأهمية التي أولاها **Kotler** للمستهلك بوصفه بأنه أكثر الأشخاص أهمية في أي مؤسسة، كما أنه غير معتمد على المؤسسة وإنما هي معتمدة عليه كما يعرض **Krajewski** الجودة من وجهة نظر المستهلك بأنها تلبية ما يتوقعه المستهلك أو التفوق عليه، فهذا هو الهدف الرئيسي لأي مؤسسة حيث يمثل المستهلك محور عجلة الجودة الشاملة.

كما تمتد إلى الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل لكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة بالإضافة إلى ضرورة وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي تقوم بها.

ب/ مبدأ التركيز على العملية:

ما يقصد به تقليل التلف والضياع وتحسين العملية الداخلية لإنتاج وحسب المواصفات المعدة لذلك لأجل الإرتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة.

ج/ مبدأ التحسين المستمر:

يعبر الكايزن **Kaizen** (1946-1951) ^[13] والذي تم اعتماده من قبل بعض المؤسسات الرائدة أمثال: (Toyota، Matsushita، Toshiba) والتي حققت من خلاله النجاح على قدرة المؤسسة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق استمرار رضا الزبون التام، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال: - تعزيز القيمة زبون من خلال تقديم منتجات جديدة.

- تقليل الأخطاء، والوحدات المعيبة والضياع.
- تحسين استجابة المؤسسة وأداء وقت الدورة.
- تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع المواد.

د/ مبدأ القيادة الموجهة:

تعد القيادة عملية جوهرية لإدامة عمل أية مؤسسة، لذلك لا بد أن تتصف بالشفافية والقابلية على التحول وقيادة الرؤوس ورفعهم إلى مستويات عمل جديدة لم يسبق لهم بلوغها أو معرفتها، وذلك بسبب التغيرات الحديثة والمتسارعة في مجال "الثقافة"، تطور أساليب المنافسة، وظهور إدارة الجودة الشاملة"، لذلك يجب أن يتصف القائد بالموهبة، والإلهام والإهتمام بإتباع العملية الإنتاجية، من هذا المنطلق برز دور القائد كموجه ومعدل لمدرجات الأفراد والإيمان بضرورة إدارة الجودة الشاملة وجعلها هدفا استراتيجيا وربط هذا الهدف بأهداف الأفراد داخليا،^[14] ويرتكز نجاح إدارة الجودة الشاملة على مدى تفهم وإيمان القائد الإداري بهذه الفلسفة الجديدة وتنمية الثقافة التنظيمية وهيئها لاستقبال الفلسفة الجديدة التي تحتاج إلى عمليات تحويل في الأشياء المادية والإنسانية والمعلوماتية لبلوغ أهداف المؤسسة وتحقيق المزايا التنافسية.

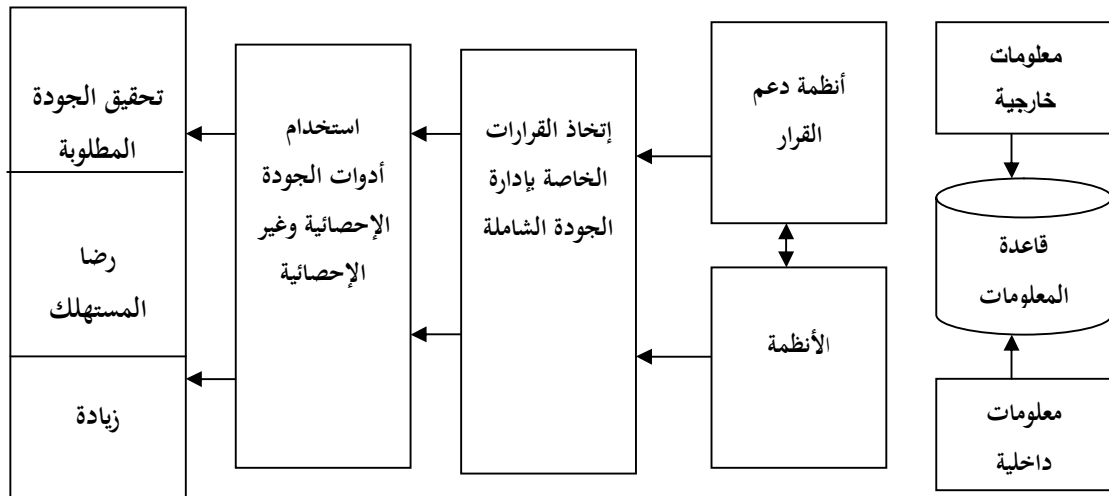
هـ/ مبدأ التخطيط الاستراتيجي:

إن وضع خطة شاملة تعتمد على رؤية ورسالة وأهداف واسعة سيمكن من صياغة الإستراتيجية، ومن ثم وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمؤسسة.^[15]

و/ مبدأ اتخاذ القرار على أساس الحقائق:

يعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق وتبنى المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين ويشترك في التنفيذ جميع العاملين، من مديرين وقوى عاملة وعملاء والشكل التالي يبين لنا سير عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة وكيفية معالجتها عند اعتماد إدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم (02): يوضح لنا دور المعلوماتية في إدارة الجودة الشاملة



نلاحظ أن اتخاذ القرار يكون من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تُتخذ على أساسها القرارات وذلك بالاعتماد على جهاز كفاء للمعلومات باستخدام نظم دعم القرار، ومساعدته في حل المشاكل التي تواجهه خاصة عند ما يتم التعامل مع مجموعة هائلة من المشاكل.^[16]

فنظام دعم القرار هو نظام حاسوب متكامل يضم قاعدة معلومات ونماذج تحليلية وعرض وتصميم بهدف المساعدة في صنع القرارات بالتالي اتخاذ القرار الصحيح، أما الأنظمة الخبيرة فتقوم على أساس برمجة الحاسوب بطريقة تستطيع أن تحاكي الإنسان في التفكير المنطقي، والقيام ببعض الأعمال التي يقوم بها الإنسان، فيعمل الحاسوب كخبير في مجال معين بحيث يكون مستشاراً للمدير في وضع القرارات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، خاصة القرارات غير المهيكلة.^[17]

ز/ مبدأ مشاركة الأفراد العاملين:

من منطلق "الجودة مسؤولية الجميع" كشعار للجودة كونها فشكل فلسفة شمولية لا بد من مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق هدف الشمولية والمشاركة، ولتحقيق ذلك يجب الإهتمام بما يلي:^[18]

- يؤكد نظام إدارة الجودة على أهمية استخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلا من المركزية.
- تقوم فلسفة الجودة على دعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد ولمختلف الأقسام.
- تركز إدارة الجودة على أساليب التحضير وذلك لأجل تشجيع الأفراد العاملين واستخدام أسلوب المكافآت وخاصة العمل الجماعي.
- التركيز على التدريب في حقل المهارات الفردية والجماعية.
- استخدام عمليات الحوار والمناقشات المفتوحة.
- البدء بالتغيير التدريجي لثقافات الأفراد، وموائمة ثقافة الفرد مع الثقافة التنظيمية.
- إعادة تصميم العمل بما يلاءم التغييرات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.
- الاهتمام ببرامج الصيانة البشرية كالبرامج الصحية، والأمن الصناعي، الذي توفره المؤسسة لأفرادها.

نلاحظ أن ضمن الأسباب الرئيسية للنجاح الياباني هو الولاء التنظيمي للفرد الياباني اتجاه منظمته وتعتبر حلقات الجودة من الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين وتحسين الجودة وزيادة انتمائهم للمؤسسة من خلال مبدأ المشاركة.^[19]

من خلال عرض أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة نستطيع تلخيصها في الجدول التالي بالإضافة إلى أساليبها وممارستها.

الجدول رقم (01): مبادئ وممارسات وأساليب إدارة الجودة الشاملة

المبادئ	التركيز على المستهلك	التحسين والتطوير المستمر	العمل الجماعي
أهمية تقديم المنتجات والخدمات التي تشبع حاجة المستهلك، تتطلب تركيز المؤسسة الكبير على المستهلك	رضا المستهلك المتوافق والذي يمكن تحقيقه من خلال التحسين الذي لا يتوقف للعمليات التي تختلف المنتجات والخدمات.	يمكن تحقيق التركيز على المستهلك والتحقيق لقسم من خلال نظام جهود المؤسسة مع المستهلك والمورد.	
- الاتصال المباشر بالمستهلك. - جمع المعلومات عن حاجات المستهلك. - استخدام معلومات لتصميم وتوزيع المنتجات والخدمات.	- تحليل العمليات. - إعادة الهندسة. - حل المشاكل. - الخطة / العمل / التأكيد / التصرف.	- البحث عن الترتيبات التي تفيد كل الأطراف والوحدات المتضمنة في العملية. - تشكيل أنواع الفرق المختلفة. - التدريب على المهارات الجماعية.	
- استطلاع رأي المستهلكين وترجمة المعلومات المستقاة منها إلى تحديد المنتجات.	- خرائط التدفق. - عملية التحكم الإحصائي. - تحليل بريتو.	- التطوير التنظيمي. - وسائل مثل أسلوب الجماعات الاسمية. - وسائل بناء فرق العمل.	

المصدر: راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 357.

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبادئ تركز على المستهلك من خلال التركيز على التحسين والتطوير المستمر ولا يتحقق هذا إلا بتضافر جهود كل من المؤسسة والمستهلكين والزبائن، أما الممارسات التي تنجم على هذه المبادئ فتتطلب توفير اتصال مباشر مع المستهلك وجمع المعلومات عن حاجاتهم من أجل تلبيتها بإتباع المدخل التغييرى الأنسب وبتشكيل فرق العمل والتدريب على المهارات الجماعية، فيما تتنوع الأساليب المستخدمة من استطلاعات لرأي المستهلكين وتحليلها عن طريق أحد الأساليب المتوفرة (خرائط التدفق، تحليل بريتو، الخ)، ومحاوله نشر العمل الجماعي بالتطوير التنظيمي واستخدام بناء فرق العمل.

انطلاقاً من هذا التعريف لا يمكن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة إلا من خلال ترسيخ المفاهيم التالية في أذهان كافة

العاملين في المؤسسة:^[20]

- أنّ الجودة الشاملة تتحقق من خلال التحسين التدريجي والمتواصل في أداء العاملين.
- أنّ الجودة الشاملة هي تعاون وجهد مستمرين وعلى كافة المستويات الإدارية.
- أنّ الجودة الشاملة لا بد وأن تكون مبتغى جميع العاملين.
- أن الجودة الشاملة هي تعاون وجهد مستمرين وعلى كافة المستويات الإدارية.
- أنّ الجودة الشاملة هي حافز لاستنباط الأفكار وأساليب العمل المتطورة والجديدة.

ناهيك عن ضرورة تنسيق النقاط سالفة الذكر بما يلي:^[21]

- يجب التركيز عند بداية إدارة الجودة الشاملة (TQM) على العمل الجماعي من خلال تعيين ممثل الإدارة للجودة في كل إدارة ودائرة كما يجب إعطاؤهم التدريب اللازم من خلال عقد الدورات التدريبية المختلفة في

كيفية بناء نظام لطرق العمل ومن ثم تطبيقها لتكون المرجع والدستور لأي نشاط والدليل التعريفي لأي موظف جديد.

- يجب إشراك كافة شرائح الموظفين في بناء الأنظمة حيث يتم تشكيل فرق عمل متخصصة من الإدارات والدوائر ذات العلاقة بالعمل على تحليل النشاطات المختلفة والخروج بطرق وتعليمات عمل تمت مراجعتها بشكل دقيق كما يتم وضع آلية لتعديل أي نظام تدعو الحاجة على تطويره في المستقبل من خلال استقبال اقتراح تطويره من قبل أي موظف ومناقشته، وبهذه الطريقة (فرق العمل) يتم بناء النظام من خلال موظفي المؤسسة أنفسهم وبتوجيه من الإدارة العليا مما يسهل عملية تطبيق النظام حيث يشعر الموظفون أنهم بناة النظام وأبنائه. [22]

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تتضح لنا أهمية إدارة الجودة الشاملة، من حيث أن تبنيها من قبل المؤسسة سوف يؤدي إلى تحقيق الآتي:

- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.
- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء.
- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.
- الفهم الكامل والتفصيلي المنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المؤسسة.
- تطوير إجراءات الإتصال لإنجاز المهام بصورة جيدة ومتميزة.
- المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد.
- إذا يترتب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة مزايا كثيرة منها تقليل العمليات الإدارية والمكتبية، وتبسيط العمليات والنماذج وتقليل شكاوي العملاء والاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية مثل إدخال التغيير ومتابعة وتفاذي عمليات مقاومة التغيير.
- أن النظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- أن نظام الجودة الشاملة يمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات.
- في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها المؤسسات الأعمال، يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في السوق.
- إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً، للحصول علي البعض الشهادات الدولية مثل: (ISO 9000).
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة و عمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.

• إحراز ارتباط العاملين بالمؤسسة وبمنتجاتها وأهدافها.

• تحقيق رغبات العمل وتحقيق الربحية والقدرة التنافسية.

كما سبق ذكره نستنتج أن أهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM) تأتي كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مسطرة على شكل إجراءات وقرارات فيجب ألا تكون الجودة مجرد شعارات مكتوبة بل يجب أن تكون شيء ملموس يحسه العميل بالفعل^[23]، بل أن الالتزام من قبل أية مؤسسة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة بالتالي فإن تطبيقه أن المؤسسة باتت تنظر إلى أنشطتها على أنها نظام متكامل فتؤلف الجودة المحصلة النهائية لجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين، كما أن أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين وبين المنتجين فحسب، وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز، عندها تصبح المؤسسة ذائعة الصيت في مجال عملها.^[24]

ثالثاً: مستويات التغيير المطلوبة عند تبني إدارة الجودة الشاملة

لا يخفى التغيير التنظيمي يعتبر حتمية لا مناص منها للمؤسسة، باعتباره وسيلة للتكيف مع التغيرات العالمية المعاصرة، كي يضمن للمؤسسة التفاعل المستمر والتكيف مع ما يحدث في البيئة ويؤثر على نشاطها، وذلك من أجل بقائها و إستمراريتها، وقد تعددت المداخل التي تتخذها المؤسسة أسلوباً من أجل إحداث التغيير، من هذه المداخل التي قمنا بمعالجتها نجد إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل منهجيتها على إحداث عدد من التغيرات المطلوبة والتي عادة ما تواجه بالمقاومة نظراً لأن هذه المنهجية الجديدة لـ (TQM) سوف تلغي العديد من القدام الذي اعتاد عليه أفراد المؤسسة، مما يؤدي بالمؤسسة إلى أن تتعامل معها بشكل مخطط ومدروس من أجل كسب ثقة الموظفين وتأييدهم لهذه التغيرات^[25]، وذلك من خلال برامج توعية يشرح من خلالها أبعاد إدارة الجودة الشاملة وفوائدها، وكيف أنها ضرورة ملحة من أجل البقاء والاستمرار.

وفيما يلي سوف نقوم بعرض التغيرات المطلوبة التي تمهد لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة:

- ثقافة المؤسسة.
- الهيكل التنظيمي.
- إعادة تصميم العمليات.
- الأنظمة والسياسات.
- النمط القيادي.
- أسلوب تنفيذ العمل.

1/ ثقافة المؤسسة: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تغيير الثقافة التنظيمية القديمة للعمل الحالي في المؤسسة التي ثقافة جيدة قائمة على مرتكزات أساسية يحتاجها هذا التطبيق.

فالثقافة التنظيمية الجديدة هو بنية اجتماعية، تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم، والمعتقدات التي يجب اعتمادها داخل المؤسسة لجميع أفرادها، وهي تلعب بمكوناتها دور الموجه للسلوك الإنساني، كما تؤثر اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تعترض المديرين والعاملين أثناء تطبيقهم لهذه المبادئ الجديدة.

فإدارة الجودة الشاملة تحتاج ثقافة تنظيمية جديدة واعية، تكون قادرة على إحداث تكامل داخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد مما يساعد على توحيد هذه الأنماط وتوجيهها نحو تحقيق رسالتها. بالمقابل فإن غياب الثقافة التنظيمية يجعل كل متخذ قرار، وكل فرد يعمل ويتصرف حسب قيمة وقناعاته الخاصة أو القديمة ويمكن تلخيص فوائد الثقافة التنظيمية كما يلي:

- جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المؤسسة واحدة.
 - ربط الجماعات والأفراد داخل المؤسسة مع بعضها في نسق وروابط واحد لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع وهي رسالة المؤسسة.
 - تنمية روابط المودة بين العاملين، من خلال اعتناق الجميع قيم ومتعهدات تنظيمية واحدة.
 - تحقيق رسالة المؤسسة الجديدة بفاعلية كبيرة.
 - تسهيل من عملية الاتصال داخل المنظمة.
- بما أن الغاية بين متخذي القرار مشتركة وهي رسالة المؤسسة، تصبح عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة لتفعيل دور الثقافة التنظيمية الجيدة وتحقيق النجاح لها، في خدمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبغي على المؤسسة تبني خطة مدروسة للتطوير التنظيمي (OD) حتى يمكن من خلالها زرع وتعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة بقيمتها^[26]، ومبادئها وعاداتها وأنماطها السلوكية المطلوبة، والتي تعتبر مسؤولية، مشتركة بين جميع القيادات الإدارية في المؤسسة التي عليها الإسهام في جهود التطوير كما تشمل الثقافة التنظيمية الجديدة التي تخدم أهداف الجودة الشاملة على الجوانب التالية:
- رسالة المؤسسة هي غاية ومسعى الجميع، فالمؤسسة هي مستقبل كل من يعمل فيها فنجاحها يعني نجاح الجميع.
 - تقديم كل النفع والاحترام للعملاء.
 - الكمال في الإنجاز مسؤولية الجميع.
 - التميز هدف استراتيجي.
 - الولاء والانتماء والإخلاص والأمانة في العمل، السبيل الوحيد لتحقيق رسالة المؤسسة.
 - توفير المعاملة الإنسانية والاحترام والتقدير لكل من يعمل في المؤسسة.
 - احترام الآخرين نخب للآخرين كما نحب لأنفسنا.
 - الصدق في التعامل مع الآخرين وسيلة لتعزيز الثقة بنا.
 - تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.
 - النظر لكل من يعمل في المؤسسة على أن لديه القابلية للابتكار والإبداع.
 - اتخاذ القرارات يتم بشكل جماعي.

- نمط القيادة والإشراف هو المساندة والمساعدة والصدق والإخلاص.
- تنمية العلاقات الغير رسمية بين الجميع.
- الفشل ليس النهاية، وإنما تجربة يجب تجاوزها والاستفادة منها مستقبلا.

نستطيع القول أنه ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في الثقافة وفي طريقة أداء العمل في المؤسسة، وما يجب عمله هنا هو بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محوراً، حيث يلعب التعليم والبرامج التدريبية في الجودة دوراً بارزاً في بناء ثقافة الجودة داخل المؤسسة كتمهيد للدخول في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أرضية ملائمة تتضمن نجاحها وتقبلها والتخفيض من الرفض المتوقع.^[27]

2/ الهيكل التنظيمي:

لم يعد الهيكل التنظيمي التقليدي العمودي الطويل (Vertical Organization Structure)، الذي يسمى (Herarchy) ذو المستويات الإدارية المتعددة مناسباً لإدارة الجودة الشاملة لما يسببه من مشاكل وتعقيد وبطء العمل في المؤسسة عموماً، بوضعه حواجز بين الوحدات.

فيكون كل نشاط منها منفصلاً من الآخر، نظراً للمبالغة في تقسيم العمل والتخصص فنصبح النظرة السائدة للعمل داخل المؤسسة نظرة جزئية، مما يولد ضعفاً في الترابط نتيجة انحسار الاهتمامات ضمن كل وحدة إدارية على حدا. إضافة إلى بعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته بسبب طول خطوط الاتصال مما يضعف الروابط الاجتماعية القائمة بينهما، وضعف التنسيق وأخيراً مركزية السلطة، بطء في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال، مما يدفعنا إلى التساؤل: ما هو الهيكل التنظيمي المطلوب؟

فالهيكـل التنظيمي المطلوب يدعي بـ: مدخل النظام الكلي المتكامل (the whole integrated system approach)، الذي ينظر إلى المؤسسة وهيكلها التنظيمي على أنه مكون من أنظمة فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف المؤسسة، فالهياكل الفرعية عبارة عن فرق عمل متكاملة، يتحول بموجبها الهيكل التنظيمي العمودي الطويل إلى أفقي، يكون فيه عمل الأنظمة أو الهياكل التنظيمية الفرعية مترابطة مع بعض عمودياً وأفقياً، يتأثر فيه الجميع بأي مشكلة تحدث، بسبب إنشاء العمل بشكل أفقي horizontal وبشكل عمودي vertical، بأن واحد، مما يسهل انتقال الأوامر والتوجيهات والمعلومات بسرعة ويسر، مما يحدث تكاملاً أفقياً وعمودياً، معتمداً على أسلوب تنظيمي يدعي بالتقاطع الوظيفي الذي يحدث التكامل بين التقسيمات الإدارية وعلى كافة المستويات ضمن الهيكل التنظيمي.

ويستلزم تطبيق هذا المدخل تحويل أسلوب تنفيذ نشاط المؤسسة من أسلوب الأعمال الذي يعني تنفيذ مهمة أو عمل "من وحتى نهايته" من قبل شخص واحد، أو مجموعة عمل واحدة، إلى أسلوب العمليات والذي يعني تقسيم العمل إلى مراحل مترابطة على شكل سلسلة، كل مرحلة ينفذها فرد أو مجموعة واحدة، تكون كل مرحلة مترابطة بما قبلها وما بعدها، بشكل يمكن معه تطبيق مفهوم سلسلة الجودة الذي يؤكد على أن جودة أداء كل مرحلة مرتبط بجودة أداء المرحلة السابقة واللاحقة مما يحقق إحداث التكامل والترابط.

3/ إعادة تصميم العمليات:

إن إدارة الجودة الشاملة تؤكد على حاجة المؤسسة إلى تصميم عملياتها من جديد تتماشى مع متطلبات تطبيقها، حيث يكون هذا التصميم الجديد بعيدا عن الاتجاه التقليدي، فلا يجب على المؤسسة أن ترتبط بالقيم وتدخل عليه تعديلات من أجل تطويره، فهذا ليس هو المطلوب ولن يخدم أهداف إدارة الجودة الشاملة، التي تسعى إلى أحداث تغييرات جذرية في كل شيء، فالمطلوب هو تصميم جدي يوافق مع احتياجات (TQM) مداخل تحقيق درجة عالية من الأداء والجودة، ولعل أسلوب إعادة الهندسة الإدارية للعمليات يخدم كثيرا هذا المجال.

4/ الأنظمة والسياسات:

تعرف الأنظمة على أنها أداة يتم من خلالها تنفيذ العمل في المؤسسة، وهي ضوابط عامة وشاملة للأداء التنظيمي الكلي، وموجه له نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

أما فيما يخص إدارة الجودة الشاملة فهي تحتاج إلى أنظمة جديدة بدلا من القديم، لتكون الأداة المرشدة للأداء الكلي داخل المؤسسة نحو تحقيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

ف نجد داخل المؤسسة العديد من الأنظمة نذكر بعضا منها النظام الإنتاجي، النظام المالي، نظام الشراء نظام التخزين، نظام التوزيع.. الخ.

أما السياسات فهي موجه للتفكير، والأداء، واتخاذ القرارات، نحو تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة وإستراتيجيتها، تكون بمثابة المبادئ العامة التي تعمل على توجيه التفكير في مجال القراء، وفي أداء واجبات العمل، وتحمل مسؤولياته، وممارسة سلطاته، في ظل أنظمتها الجديدة المعمول بها كما يجب مراعاة توفير صفة المرونة ، فيها لكي لا تشكل قيودا تحد من حرية من يطبقها ويعمل بموجبها، دون تجاوز الحدود في المرونة ما يؤدي إلى الإخلال بالنظام.

5/ النمط القيادي:

تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى تغيير النمط القيادي السائد في المؤسسة من خلال الإطلاع على مركّزات فلسفة إدارات الجودة الشاملة وعلى ثقافة المؤسسة الجديدة، مما يؤدي بالضرورة إلى استبدال أنماط القيادة، الحالية بنمط جديد يتصف بالشجاعة من خلال النظر إلى الأمام لا للوراء، وعدم الهروب من المشاكل والابتعاد عن الحلول الوسطي والاعتراف بالأخطاء والاستفادة منها والقدرة على تحمل المسؤولية، بالإضافة إلى الاعتمادية من خلال دقة العمل متابعة الأمور بشكل مستمر وتقييمها بموضوعية، مع الالتزام اتجاه نفسه واتجاه الآخرين بالمواطنة في العمل. كما يجب أن يتصف القائد بأخلاقيات العمل، من عدالة، موضوعية، الصدق، الأمانة الإخلاص واثقا في العمل، إبعاد الأنانية، واحترام الآخرين وعدم التقليل من شأنهم، اتصافه بالذكاء عن طريق سعة الأفق، التفكير الصحيح، مبدع، منطقي، أما المرونة فتعني أن يكون قائدا موقفيا، يؤمن بأن الإدارة الحديثة هي إدارة مواقف وعدم الثبات، فكل الأمور والمواقف المحيطة بالمؤسسة قابلة للتغير، ما يستلزم من تغيير مساراته باستمرار إضافة إلى التفاؤل من خلال نظره إلى المستقبل والأمور.

أما الأسلوب الذي تحتاجه إدارة الجودة الشاملة هو أسلوب "الإدارة الجواله" أو "الإدارة المرئية" (MBW) (Management by Walking) يقوم هذا الأسلوب على فكرة جعل الرؤساء، قريبين من واقع تنفيذ العمل ومن

المشاكل الفعلية التي تصادفهم من موقع الحدث أي يقضون وقتهم الجانب المرؤوسين خلال تنفيذ المهام، بتبني الاتصال غير الرسمي، الذي يعمل على كسر الحواجز التنظيمية الرسمية التي تتكون تبين القاعدة والقمة.

6/ أسلوب تنفيذ العمل:

إن مسؤولية تحقيق الجودة والتميز مسؤولية الجميع فحل المشكل يكون من خلال التشاور والمشاركة بتطبيق شعار إدارة الجودة الشاملة ألا وهو " العمل الجماعي وروح الفريق" حيث يتجسد أسلوب العمل الجماعي التعاوني في ثلاث تشكيلات تنظيمية هي: فرق العمل، حلقات الجودة، القوى الوظيفية. حيث نحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى تشكيل عمل متعددة وحسب الحاجة يسند لكل منها مهمة معينة لا نجازها بشكل جماعي، ولكي تنجح هذه الفرق لا بد من مراعاة المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية، مسؤولية جماعية عن تحقيق الأهداف، لتحفيز الجماعي، العمل اتجاه غاية مشتركة وهي إرضاء الزبون من خلال تحقيق الجودة الشاملة إضافة إلى منح الفريق السلطة الكافية لا نجاز مهامه مع توفر التعاون وروح الفريق، الاحترام المتبادل من أجل أن يتقنوا أكثر من مهارة وتعتبر مؤسستي تويوتا وجنرال موتورز لصناعة السيارات، نموذجاً ناجحاً لتطبيق أسلوب فرق العمل.

أما فيما يخص حلقات الجودة فهي طرق عمل طوعية استحدثتها المؤسسات اليابانية ثم طبقتها المؤسسات الأمريكية، فيها يمكن لأي عضو في المؤسسة بصرف النظر عن وظيفة ومنصبه الإداري أن يشترك فيها سعي إلى دراسة العمليات وتجنبها والتطرق لبعض المشاكل واقتراح الحلول لها كما يمكن لأعضاء المؤسسة الانتساب الأكثر من حلقة في الوقت نفسه.

أما فيما يخص القوى الوظيفية والتي يطلق عليها **Task Force** فهي عبارة عن جماعات عمل يتم تشكيلها من عمال في قاعدة الهرم التنظيمي تقوم بتحديد المشاكل المشتركة لعدة أعمال أو وظائف وتعمل على وضع حلول مشتركة كما يجب أن تتصف بالخصائص التالية:^[28]

- أن يكون الأعضاء القوة الوظيفية الخبرة والإلمام العلمي التشغيلي.
- توفير الحرية الكافية لمناقشة وانتقاد ما يعاينه العمل بصراحة.
- توفير قاعدة معلوماتية لأعضاء القوة، لدراسة المشاكل ووضع الحلول.
- توفير حوافز مجزية لأعضاء القوة الوظيفية لتشجيعهم.

خلاصة:

يمثل التغيير اليوم ضرورة حتمية بالنسبة لكل المنظمات باختلافها وتنوع مجالات عملها وتباين أهدافها، وذلك بسبب الظروف الديناميكية الراهنة التي تفرض على المنظمة أن تكون مرنة وتتكيف باستمرار مع التغييرات الجديدة، هذه المرونة لا تتحقق إلا بقيام المنظمة بعمليات تغيير داخلية تركز بالدرجة الأولى على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة لأن هذه الأخيرة تمثل نقطة البداية التي تنطلق منها المنظمة نحو تغيير الجوانب الأخرى مثل الجانب الهيكلي (البنوي) والتقني. ومن أجل إنجاح عملية التغيير يلاحظ أن المنظمات تتنافس على تبني المداخل الإدارية الحديثة، ومن أهم هذه المداخل إدارة الجودة الشاملة التي حققت ولا تزال تحقق نجاحات كبيرة حتى أنها سميت بالثورة الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب. كما يمكن القول أن مدخل إدارة الجودة الشاملة هو مدخل استراتيجي يهدف إلى إحداث تغييرات عميقة في المنظمة ويتطلب سلوكيات وقيم ومعتقدات جديدة تتبناها المنظمة ويقتنع بها العاملون في المنظمة.

إن إدارة الجودة الشاملة مدخل مهم من مداخل التغيير في المنظمة، وذلك لأن تطبيقها بالشكل السليم يحسن من وضع المنظمة ويطور جودة منتوجاتها وخدماتها، وبذلك ينقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع جديد يقوي مركزها التنافسي في السوق ويحسن صورتها لدى العملاء، ولكن فعالية هذا المدخل مقترنة بتوفر مجموعة من المقومات منها:

- تبني مدخل النظم والنظر إلى المنظمة ككل متكامل ومتربط الأجزاء.
- اقتناع ودعم الإدارة العليا بحتمية التغيير والتحول إلى إدارة الجودة الشاملة.
- تشكيل قادة غير رسميين من العاملين واطلاعهم أول بأول بخطة إعداد إدارة الجودة الشاملة وإشراكهم بها.
- إدارة الجودة الشاملة مدخل يسعى إلى تحقيق رضا العميل الخارجي وهذا لا يتحقق دون الاهتمام بتطلعات وتوقعات العميل الداخلي.
- الاستعانة بالاستشاريين.
- الإعداد الجيد لخطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التقييم المستمر للنتائج والتعرف على ردود الأفعال وتذليل العقبات في الوقت والأسلوب الملائم.

الهوامش:

- [1]: عياض عادل، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004.
- [2]: سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير، مركز وايد سيرفيس الاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1994، ص305.
- [3]: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2005، ص39.
- [4]: Claud Jambart, *l'assurance qualité- les normes ISO 9000*, Edition Economica, 2^{eme} édition, Paris, p27.
- [5]: عبد الفتاح محمود سليمان، إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات الإنشاء، إترك، الإسكندرية، 2001، ص08.
- [6]: قراوي أحد الصغير، حطي محمد شاكر السراج، آلية تحقيق السير الفعال في المؤسسة الاقتصادية من خلال إدارة الجودة الشاملة، مداخله مقدمة للملتقى الدولي الأول للتسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، ماي 2005، ص3.
- [7]: Hishikawa Kaoro, *le TQC ou la gestion de la qualité a la japonaise*, Afnor gestion, Paris, 1991, p21.
- [8]: حسين رحيم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، عمان، 2006، ص78.
- [9]: أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص711.
- [10]: حسين رحيم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2006، ص78.
- [11]: محي الدين صديق عبد الله، مجلة السودان للإدارة والتنمية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، العدد الأول، المجلد الخامس والعشرون، 2005، ص51.
- [12]: مؤيد عبد الحسين فضل، يوسف حليم الطائي، إدارة الجودة الشاملة: من المستهلك وإلى المستهلك، عمان، 2004، ص356.
- [13]: شرفي مسعودة، إدارة التغيير من خلال إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بشار، 2008، ص61.
- [14]: مؤيد عبد الحسين فضل، يوسف حليم الطائي، مرجع سابق، ص356.
- [15]: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2005، ص59.
- [16]: سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2005، ص53.
- [17]: مؤيد عبد الحسين فضل، يوسف حليم الطائي، مرجع سابق، ص369.
- [18]: نفس المرجع السابق، ص371.
- [19]: سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص53.
- [20]: البيرواي سامر محمد، بناء الشركة بالكفاءات، مقال منشور بالموقع www.inrs.fr، ص413.
- [21]: عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص193.
- [22]: الصيرفي محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر، الأردن، 2003، ص193.
- [23]: سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص48.
- [24]: محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص54-55.
- [25]: عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2001، ص83.
- [26]: نفس المرجع السابق، ص85.
- [27]: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2008، ص47.
- [28]: نفس المرجع السابق، ص110.

الإصلاح الإداري الإلكتروني كسبيل لمكافحة الفساد الإداري والمالي في الإدارة العمومية

سايب زيتوني

أستاذ مؤقت بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
جامعة الجزائر 3 / الجزائر

معمر بوطالبي

أستاذ مؤقت بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
جامعة الجزائر 3 / الجزائر



ملخص:

إن الفساد بصفة عامة والفساد المالي والإداري بصفة خاصة، ظاهرة خطيرة تمس الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، و من هنا جاءت دراستنا هذه لتسليط الضوء على الأوجه التي تتجسد فيها والتي كان من أبرزها: الاختلاس، الرشوة، وتبييض الأموال...، كما تطرقنا إلى إظهار أهمية الإصلاح الإداري و الإلكتروني.

وتبين لنا أن لعالمنا العربي النصيب الأكبر من هذه ظاهرة الفساد الإداري والمالي ، بدليل تذييل معظم الدول العربية للتقارير الدولية، والتي كان من أبرزها تقارير "منظمة الشفافية الدولية"، هذه المراكز المتراجعة والتي تعود وبشكل رئيسي إلى تركز سلوكيات الفساد في المواقع العليا للسلطة، بالإضافة إلى التدخلات الخارجية، انتشار الفقر وغياب الديمقراطية، و قلة الإصلاحات الإدارية الإلكترونية التي تحد من هذه ظاهرة الفساد ، خصوصا في المؤسسات العمومية مع غياب قواعد الرقابة، المساءلة والمحاسبة يعتبر من الأسباب الرئيسية في تغلغلها وانتشارها مما يخلق آثارا مدمرة ونتائج سلبية لا تطل الجانب الاقتصادي فقط، بل يتعداه ليمس الجانب السياسي والاجتماعي والثقافي ...، للمجتمع ككل، وهذا بالرغم من كل الجهود العربية والدولية المبذولة في سبيل محاربتها.

Résumé

La corruption en générale et la corruption financière et administrative en particulier, est considérée comme un phénomène dangereux qui préoccupe les pays développés et en développement sur le même pied d'égalité, mais le degré de sa propagation diffère d'un pays à un autre, c'est pour cela que notre étude est venue pour donner la lumière sur les principaux aspects qu'elle peut prendre, et dont les principaux sont: la corruption, le favoritisme, le détournement de fonds, la dilapidation des deniers publiques, la bureaucratie, le blanchiment d'argent..., aussi en a fait ressortir les principales causes, dont les salaires étatique très bas, la faiblesse de la réglementation sur les impôts et sa complexité (des lois fiscales,), en plus l'inadéquation des peines prononcées à l'encontre des corrompus par rapport au volume de l'infraction commise.

Aussi, il s'est avéré que notre monde arabe est touché largement par ce phénomène, la preuve, les rapports internationaux classent la majorité des pays arabe en queue de List, dont les plus importants sont Les rapports de "Transparency International", ce bas du classement dont la conséquence principale revient à la concentration des actes de corruption au niveau des hautes instance gouvernementale, en plus des interventions étrangères, la prolifération de la pauvreté et l'absence de démocratie, donc l'absence des règles de contrôle est l'une des raisons principales de sont enracinement et sont développement, ce qui provoc des effets dévastateur et des conséquences négatifs, ne touchons pas seulement l'aspect économique, mais affecte aussi l'aspect politique, social et culturel..., de La société en générale, et ceci malgré tout les efforts des pays arabes et international déployés pour la combattre.

مقدمة:

تتميز الإدارة العمومية في الوقت الحالي بالركود والفشل نظرا لنقص الكفاءات والقدرات، وتأسيسا على ذلك فإن الإدارة العمومية تهدف إلى تحقيق الخدمة العامة التي ترسمها السياسة العامة للدولة، لكن الإدارة العمومية في الدول النامية بحاجة كبيرة إلى تغيير جذري لوضعيتها نظرا للتعسف الموجود على مستوى مختلف المصالح ما أدى إلى ضياع حقوق المواطنين وانتشار الفساد الإداري وهدر المال العام.

ويعتبر الجهاز الإداري الأداة الرئيسية في تنفيذ السياسة الحكومية العامة ونعني الحكومة في هذا السياق السلطة التنفيذية في الدولة لكون هذه الهيئة هي التي تتصل مباشرة بأعضاء المجتمع.

إن الفساد الإداري يتعلق بمظاهر الفساد والانحراف الإداري أو الوظيفي من خلال الإدارة والتي تصدر من الموظف العام أثناء تأدية العمل بمخالفة التشريع القانوني وضوابط القيم الفردية، أي استغلال موظفي الدولة لمواقعهم وصلاحياتهم للحصول على مكاسب ومنافع بطرق غير مشروعة.

إن الفساد الإداري والمالي ظاهرة مستمرة ذات ممارسات غير شرعية لها أبعاد وتوصيفات متعددة بتعدد أنواعها ومظاهرها وأدواتها التي تنعكس تأثيراتها على مجمل العملية التنموية وبالتالي على رفاهية المواطن.

كما تعد ظاهرة الفساد الإداري والمالي من الظواهر الخطيرة التي تواجه البلدان النامية حيث تعتبر ظاهرة عالمية شديدة الانتشار ذات جذور عميقة تأخذ أبعاداً واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، حيث أخذت تنخر في جسم مجتمعاتها.

إن ظاهرة الفساد الإداري ظاهرة طبيعية في المجتمعات حيث تختلف درجات هذا الفساد إلى اختلاف تطور مؤسسة الدولة، إما في بلدان العالم الثالث فإن لفساد مؤسسات الدولة وتدني مستويات الرفاه الاجتماعي تصل إلى أقصى مدياتها، وهذا ناتج عن درجة التخلف وازدياد معدلات البطالة. فالفساد قد ينتشر في البنى التحتية في الدولة والمجتمع، وفي هذه الحالة يتسع وينتشر في الجهاز الوظيفي ونمط العلاقات المجتمعية فيبطئ من حركة تطور المجتمع ويقيد حوافز التقدم الاقتصادي.

يخصى موضوع الإصلاح الإداري في الوقت الراهن باهتمام متزايد على مختلف الأصعدة المحلية والوطنية والإقليمية والعالمية، إذ يكثر الحديث عن ضرورة إصلاح نظم الإدارة المحلية وتحسين الخدمات التي تقدمها الحكومات للمواطنين. ولقد أصبح من اللازم إقامة مجتمع معلومات أو ما يسمى بالحكومة الإلكترونية لتسهيل عملية المراقبة لمختلف الإدارات وذلك من خلال تعميم التكنولوجيات الحديثة عليها من أجل عصنة الإدارة وأساليب التسيير المؤدية بدورها لتحسين الخدمات الموجهة للمواطن، ومن بين التي لم يتم تحضيرها في هذا المجال البطاقة البيومترية، البطاقة الإلكترونية للسكن، التعليم الإلكتروني، المرصد الوطني للمعلومات، الصحة الإلكترونية، جواز السفر البيومتري، البريد الإلكتروني، وبصفة عامة الإدارة العمومية الإلكترونية.

1. مشكل البحث:

- من هنا تبلور الإشكالية التي سنحاول الإجابة عليها من خلال الدراسة والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:
- ما مدى تأثير الأنظمة التكنولوجية للمعلومات الإدارية على الإصلاح الإداري في الإدارة العمومية؟
- ولإحاطة بالموضوع أكثر تم تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:
- أ. ما المقصود بالفساد الإداري والمالي؟
 - ب. هل هناك تأثير للفساد الإداري والمالي على أداء الدولة؟
 - ج. ما هي الحلول الناجعة لمعالجة الفساد الإداري والمالي والقضاء على مظاهره من أجل إصلاح الإدارة العمومية؟
 - د. هل نظام تكنولوجيا المعلومات كفيل لعصنة الإدارة العمومية وحل المشاكل الموجودة بين الإدارة والمواطن؟
 - هـ. هل الإدارة العمومية الجزائرية مؤهلة لإقامة نظام إداري إلكتروني؟

2. وسيتضمن البحث المحاور التالية:

أولاً: تحديد مفهوم الفساد المالي والإداري؛

ثانياً: أنواع الفساد الإداري والمالي ومظاهره وسبل معالجته؛

ثالثاً: الإصلاح الإداري الإلكتروني للإدارة العمومية؛

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات.

أولاً: مفهوم الفساد الإداري والمالي

يعتبر الفساد ظاهرة عامة، أو ربما مجموعة من الظواهر المرتبطة مع بعضها بطرق مختلفة، ولا يوجد تعريف تحليلي واحداً له، وإنما توجد تعريفات متعددة، مما يتطلب النظر إلى أمثلة محددة لنشتق منها التعريف الذي سوف لن يكون تعريفاً تاماً على أية حال، ولكنه سيكون تعريفاً يخدم الغرض الذي نحن بصددده. فالتعريف - حسبما يراه ماكس ويبر Max Weber - ينبغي أن يتشكل بصورة تدريجية من الأجزاء المختلفة التي تؤخذ من الواقع التاريخي كي تكون في مجموعها تعريفاً، وهكذا فالمفهوم النهائي الحاسم لا يمكن الوصول إليه مع بداية البحث والاستقصاء،

ولكن ينبغي أن يتبلور في النهاية. وبالرغم من اختلاف الساسة والباحثين الأكاديميين على تعريف الفساد إلا أنهم يتفقون على آثاره ونتائجه¹.

1. مفهوم الفساد في القرآن الكريم:

وردت عبارة (الفساد) وتعريفاتها في القرآن الكريم، كما وردت آيات تتناول مفاهيم الفساد المختلفة، كالغش والتبذير والإسراف والربا والاكتمال، وأكل السحت... وغيرها من المفاهيم التي تسبب آثارا سيئة على المجتمع وسلوكه وموارده، وكل تلك الآيات تبذ الفساد وتحذر منه وتعتبره مدعاة لغضب الله (فانظر كيف كان عاقبة المفسدين) (النمل / 14). كما تعرض القرآن إلى مسألة النزاهة والحكم من خلال إقامة العدل والقسط ومحاربة الظلم وعدم التعدي على حقوق الآخرين. ولم يكتف القرآن بتحريم المفساد، وإنما وضع حلولاً لكيفية تجنبها من خلال تربية النفس باتجاه المثل العليا والسعي للحصول على مرضاة الله تعالى.

وهكذا نجد أن التعاريف لمفهوم الفساد تتعدد وتختلف، ولعل ذلك الاختلاف راجع لسببين :

الأول: عدم اتفاق الباحثين على أي نوع من أنواع السلوك الذي ينبغي إدراجه أو استبعاده من مفهوم الفساد.

الثاني: اختلاف الثقافة من بلد لآخر، وكذا القوانين والأعراف الاجتماعية التي تجيز سلوكيات معينة فاسدة في نظر بلدان أخرى.

2. الفساد الإداري:

ويتعلق بمظاهر الفساد والانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفية في منظومة التشريعات والقوانين والضوابط ومنظومة القيم الفردية، ويشمل الرشوة والمحابة والمحسوبية والاحتياال.

تعرف منظمة الشفافية الدولية للفساد الإداري على أنه: "إساءة استعمال السلطة لأغراض خاصة" وهذا التعريف يشمل المكاسب المالية والمادية لتعزيز السلطة الإدارية".

ويعرف بأنه إخلال بالمصالح والواجبات العامة.

ويعرف أيضا على أنه ذلك التصرف الذي يصدر من الموظف العام الذي يستخدم المنصب العمومي لتحقيق مكاسب خاصة ويشمل ذلك الرشوة والابتزاز وهما ينطويان بالضرورة على مشاركة طرفين على الأقل، كما يشمل أيضا أنواع الأعمال المحظورة الذي يستطيع المسؤول العمومي القيام بها بمفرده ومن بينها الاحتياال والاختلاس².

1- د. يحيى غني النجار، الآثار الاقتصادية للفساد الاقتصادي، مقال من الإنترنت.

2- هاشم الشمري، اثار الفتلي، الفساد الإداري والمالي وآثاره الاقتصادية والاجتماعية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، مرجع سابق، ص ص23-24.

3. مفهوم الفساد المالي:

ويتمثل بمجمل الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في الدولة ومؤسساتها ومخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية ويشمل صفقات السلاح، انتشار الجريمة المنظمة، تهرب ضريبي وجرمي، والتسبب المالي وهدر المال العام...إلخ.

يقصد بالفساد المالي ذلك السلوك غير القانوني المتمثل في هدر المال العام وأعمال السمسرة في المشاريع وتجارة السلاح. ويتخذ هدر المال العام عدة صور أهمها³:

أ. اختلاس المال العام والعدوان عليه؛

ب. المتاجرة من خلال الوظيفة وذلك من خلال أخذ رسوم مقابل خدمة تقدمها الدولة مجاناً؛

ج. التزوير والتزيف في العملة وبطاقات الائتمان وقد يتم من خلال التسوق عبر شبكة الإنترنت.

ثانياً: أنواع الفساد الإداري والمالي وسبل معالجته

سوف نميز في هذا المحور أنواع الفساد الإداري وسبل معالجته سواء من منظور الإدارة الحديثة أو المنظور الإسلامي.

1. أنواع الفساد الإداري والمالي:

تختلف أنواع الفساد الإداري والمالي تبعاً للزاوية التي ينظر له منها، فهناك من يرى بأن أنواع الفساد تختلف طبقاً للحيثيات المرتبطة بها وكالآتي:

أ. أنواع الفساد من حيث الحجم:

– الفساد الصغير

(فساد الدرجات الوظيفية الدنيا) وهو الفساد الذي يمارس من فرد واحد دون تنسيق مع الآخرين لذا نراه ينتشر بين صغار الموظفين عن طريق استلام رشاي من الآخرين.

– الفساد الكبير

(فساد الدرجات الوظيفية العليا من الموظفين) والذي يقوم به كبار المسؤولين والموظفين لتحقيق مصالح مادية أو اجتماعية كبيرة وهو أهم وأشمل وأخطر لتكليفه الدولة بمبالغ ضخمة .

ب. أنواع الفساد من ناحية الانتشار:

هناك نوعين من الفساد هما:

– فساد دولي:

وهذا النوع من الفساد يأخذ مداً واسعاً عالمياً يعبر حدود الدول وحتى القارات ضمن ما يطلق عليها (بالعولمة) بفتح الحدود والمعايير بين البلاد وتحت مظلة ونظام الاقتصاد الحر.

ترتبط المؤسسات الاقتصادية للدولة داخل وخارج البلد بالكيان السياسي أو قيادته لتمير منافع اقتصادية نفعية يصعب الفصل بينهما لهذا يكون هذا الفساد أخطبوطياً يلف كيانات واقتصادات على مدى واسع ويعتبر الأخطر نوعاً .

– فساد محلي:

وهو الذي ينتشر داخل البلد الواحد في المناصب الصغيرة ومن الذين لا ارتباط لهم خارج الحدود (مع مؤسسات أو كيانات كبرى أو عالمية) .

ج. الفساد من حيث نوع القطاع:

يقسم الباحثون في الشؤون الاقتصادية الفساد إلى قسمين هما:

– فساد القطاع العام: لقد وجد قطاع الدولة لكي يبقى وإن بقاءه مرهون بأدائه وفعاليته، وتحقيق الأهداف

التي وجد من أجلها أصلاً لخدمة المجتمع وأفراده، ولكن الشكوى كانت ومازالت من الفساد والهدر الغالب على مؤسسات الدولة حتى إن من هم في السلطة يعانون من هذه الظاهرة وهذا ما يظهر واضحاً في خطبهم وتصريحاتهم الداعية للإصلاح ومحاربة الفساد، وبالتالي نرى أن الفساد في القطاع العام هو الفساد على مستوى الهيئات الإدارية العمومية.

– فساد القطاع الخاص: أشار تقرير منظمة الشفافية العالمية إلى أن الشركات الأمريكية هي أكثر الشركات التي

تمارس أعمالاً غير مشروعة، تليها الشركات الفرنسية والصينية والألمانية، وبالتالي نرى أن الفساد في القطاع الخاص هو الفساد في شركات الخواص⁴.

د. أسباب الفساد في النشاط الاقتصادي:

إن من بين أسباب الفساد مايلي⁵:

– انتشار مظاهر التخلف:

ويمكن أن نقسم هذه المظاهر إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

✓ التخلف في التعليم:

إن معظم هذه الدول تصنف ضمن قائمة أكثر دول العالم انتشاراً للأمية، حيث تزيد نسبة الأمية الحقيقية في بعض بلدانها عن 80% من تعداد السكان. ففي ساحل العاج يبلغ نسبة متعلميها 42, 4% من مجموع السكان. وعلى الرغم من أن هناك بعض الدول بذلت جهوداً لا بأس بها في سبيل معالجة ظاهرة الأمية (مثل نيجيريا) إلا أن نسبة الزيادة السكانية المرتفعة جداً لم تساعد الحكومة على تصحيح الوضع القائم. وتعود أسباب التخلف في مجال التعليم إلى عدة أسباب هي :

1- تأخر استقلال هذه الدول؛

2- بطئ البرامج الإنمائية في مجال التعليم؛

4- هاشم الشمري، إثارة الفتلي، مرجع سابق، ص 45-50.

5- محمد سعيد العمور، مظاهر الفساد في النشاط الاقتصادي بدول مجموعة (سي. دي. أو) الإسلامية، الجامعة الإسلامية بالنيجر، بدون سنة، ص 14.

3- الثقافة الشعبية والتي تفضل مشاركة الأولاد وخاصة البنات في الإنتاج الزراعي والحيواني على إنفاق عشرين سنة في التعليم، وبعد ذلك يواجه مشكلة التوظيف، فإن حلت مشكلة التوظيف لم يسلم من مشكلة المرتب الحكومي المتدني.

✓ التخلف في التنظيم الإداري:

وهذا نتيجة طبيعية للتخلف في التعليم وانتشار مظاهر الأمية، والذي يدعمه التنوع اللغوي والقبلي، الذي يؤدي إلى ولاء للقبيلة أكثر من الولاء للدولة. حتى عبر أحد الزملاء عن التنوع في بلده فقال " نحن لا نتفق إلا في أمرين الإسلام واللغة الفرنسية " وهذا يؤدي إلى تعقيد الجوانب الإدارية، حيث إن كل مسئول إداري يسارع لمساعدة من هو من بني جلدته (قبيلته ولغته)

✓ التخلف في التنظيم السياسي:

➤ النظام السياسي: المتبع في معظم الدول: إن من أمثلة الفساد المتسببة عن العامل السياسي أكثر من أن تحصى، وخاصة في بلدان إفريقيا الغربية حيث تكاد تكون الدولة ومواطنيها في خدمة الرئيس وحاشيته على عكس ما ينبغي ويفترض. أي الرئيس وحاشيته في خدمة الشعب.

➤ تقاعس الحكومات عن التدخل من أجل مراقبة سير العمل في مؤسسات وسلطات الدولة.

إن عدم مراقبة تطبيق النظم واللوائح، يؤدي إلى الترهل الإداري، والبيروقراطية المعرقة لكافة أوجه النشاط الاقتصادي، كما يساعد على تفشي كافة المظاهر المسيئة والمخالفة أصلاً للقانون كالرشوة والمحسوبية.

➤ عدم تمكين ذوي الخبرة من تقلد مناصب صنع القرار، وإقصاء كل من يقف في وجه التيار الانتهازي والمستفيد من الوضع الاقتصادي القائم.

➤ وجود الطبقية في المجتمع.

من الملاحظ عموماً احتفاظ المجتمع بتقسيمات اجتماعية عائدة إلى الثقافة الشعبية حيث تعزز، وتجل بعض المهن، وتحقر، وتسخر من بعض المهن فمن المهن التي ينظر إليها بإزدراء مهن (الحدادين والدباغين والسقائين) (باعة الماء) (الرعاة). بينما ينظر باحترام إلى مهن التجارة والوظائف المهنية المكتسبة من التعليم الجامعي كالطب والهندسة والتعليم. وتأخذ مهن كالزراعة منزلة متوسطة. وقد يتطرق المجتمع فيصل الأمر إلى حد عدم التزاوج بين أرباب هذه المهن.

➤ انتشار البطالة والجريمة المنظمة (العصابات) . بيع المخدرات.

➤ ارتفاع قيمة الدين الخارجي للدولة و اتجاه كثير من الدول إلى الاقتراض الخارجي.

2. مظاهر الفساد في النشاط الاقتصادي:

هناك عدة مظاهر وهي:

أ. الرشوة: فما يحوزه رجال الجمارك من جيوب المواطنين هو أكثر بكثير مما يدخل في خزانة الدولة. وما يتقاضاه رجال الشرطة على نواصي الطرق من أيدي سائقي السيارات هو أكثر بكثير مما يدخل خزانة الدولة من رسوم وغرامات المخالفات المرورية.

ب. اتساع التعامل بالربا:

تكاد أن تكون معظم المعاملات المالية والمصرفية في دول غرب إفريقيا قائمة على أساس الفوائد الربوية، فمعظم البنوك العاملة هي بنوك دولية أو إقليمية وقلما تجد بنك وطني.

ج. الغش: ويتخذ الغش عدة مظاهر أهمها:

— الغش في البضائع، بتغيير تواريخ الاستهلاك.

ويقع الغش في هذا المجال من خلال تبديل تواريخ الصلاحية، حتى أن أحد المتابعين لمثل هذه القضايا اعتبر إفريقيا عموماً أهم مكان للتخلص من السلع التي على وشك انتهاء صلاحيتها وخاصة الأطعمة المحفوظة. وأهم أماكن تصديرها هي بريطانيا وأستراليا وفرنسا وأسبانيا. وأهم الدول التي ترسل إليها هذه الأطعمة هي النيجر وتشاد ومالي والسنغال ونيجيريا وبوركينا فاسو.

— الغش في الصناعة وذلك بتقليد المصنوعات الأصلية، وتغيير أماكن المنشأ.

د. الاحتكار:

وهي ظاهرة مرتبطة بنشاط السوق ومدى الحرية الاقتصادية المتوفرة وغياب الرقابة الفعالة، وتكاد تنحصر مظاهر الاحتكار في دول غرب إفريقيا على المواد الغذائية بشكل خاص كالأرز والدخن والذرة والفول السوداني واللوبياء وهي المحاصيل التي تستخدم كقوت للسكان في تلك المنطقة. ويعود السبب في ذلك لغياب الجهات الرسمية ممثلة في الدولة لشراء محاصيل المواطنين والمزارعين وقت حصادها لعدم توفرهم على أماكن وإمكانات لتخزينها فتتدهور أسعار الغلات إلى أجناس الأثمان

والمظهر الثاني لأشكال الاحتكار هو احتكار الاستيراد أو ما يسمى (ترخيص حصري الاستيراد)

هـ. اختلاس الأموال العامة من قبل الموظفين في الحكومة:

إن نسبة لا بأس بها من الموظفين في دوائر الدولة، وفي غياب يكاد يكون كامل وشامل للرقابة الفعالة " يصبح همهم الأول ملئ جيوبهم بالمال العام، دون اعتبار للحالة الاقتصادية للدولة أو الوضع المالي العام للميزانية ". ومن صور هذا الاختلاس أن بعض المشاريع المفترض لها أن تنتهي في زمن معين لا تنتهي أبداً. وأن مشاريع أخرى قيمتها محدودة ومعروفة توضع لها ميزانية هائلة .

و. استغلال الدول الكبرى الظروف الاقتصادية الصعبة التي تعيشها هذه الدول من أجل الاستمرار في نهب

ثرواتها.

3. نتائج الفساد في النشاط الاقتصادي:

أ. هجرة العقول والشباب إلى خارج بلدانها؛

ب. انعدام الثقة بالمصنوعات المحلية؛

ج. زيادة غنى الأغنياء، وزيادة فقر الفقراء؛

د. وجود طبقة للمنبوذين؛

هـ. انتشار السرقات المقترنة بأعمال العنف؛

و. تفكك الأسر و انهيار القيم والأخلاق في المجتمع؛

ز. نتائج ذلك في الخارج:

على المستوى الخارجي أصبحت معظم هذه الدول لا تحظى باحترام الدول والمؤسسات الدولية، بل معظمها لدية مكتب للبنك الدولي يراقب الوضع الاقتصادي الكامبيرون، مصنفة تحت أكبر دولة منتشر فيها الفساد الإداري.

النيجر، وتشاد، ومالي، وغينيا بيساو، وجامبيا مصنفة كأفقر دول في العالم.

نيجيريا، مصنفة كأكبر دولة تزور فيها بطاقات المنشأ. (للصناعات المقلدة).

4. معالجة الفساد الإداري والمالي:

سوف نقوم بمعالجة الفساد الإداري من منظور الإدارات الحديثة أولاً ثم من المنظور الإسلامي كما يلي:

أ. علاج الفساد الإداري من منظور الإدارات الحديثة:

سعت مختلف الإدارات الحديثة إلى إيجاد حلول للفساد الإداري والمالي لكن رغم هذا مازال الفساد متفشياً في المجتمعات، وبهذا لا يمكن القول أن هذه الإدارات لم تقم بواجبها بل إن الفساد قد انتشر بكثرة، وعلى هذا فيجب العودة إلى تحكيم شريعة الله عز وجل وسنة نبيه محمد صلى الله عليه وسلم، للقضاء على الفساد بصفة نهائية وذلك بتربية الأفراد على العقيدة السليمة والصحيحة الحالية من الشوائب والبدع المهلكة.

ماذا نملك لمحاربة الفساد:

حيث يشكل الفساد الأكبر كارثة على المستوى المادي والأخلاقي، فكيف يمكن معالجته؟ بينما يصعب تصور إمكانية القضاء النهائي على الفساد، توجد الآن جماعات كثيرة في العديد من الدول تعمل مع التحالف الدولي لوضوح المعاملات وتؤمن بإمكانية الحد من إلى درجة كبيرة. وحسب تصريحات جيري بوب، المدير العام للتحالف، يجب أن يحول الفساد من ممارسة تحتوى على كثير من الربح وقليل من الخطر إلى مسألة تحتوى على قليل من الربح وكثير من الخطر⁶.

إن من بين الإدارات التي يمكن استخدامها كمدخل لعلاج ظاهرة الفساد الإداري والمالي ما يلي⁷:

— إدارة الصراع:

إن نفس الإنسان تحتلج بجوانب الخير والشر، وإن النفس أمانة بالسوء ولذلك نجد الإنسان في صراع دائم مع النفس، فلا بد لنا من إدارة الصراع الداخلي الذي يشعر به الفرد عن طريق ما يلي:

✓ تزويد الفرد بالقيم والاهتمام بالتنشئة الاجتماعية السلمية المدعمة للقيم والمفاهيم الإسلامية في مجال العمل؛

6- جورج مودى ستاورت، تكلفة الفساد، مركز المشروعات الدولية الخاصة cipe، مصر، 1999، ص5.

7- محمود حسين الوادي، تنظيم الإدارة المالية من أجل ترشيد الإنفاق الحكومي ومكافحة الفساد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص ص 276-280.

✓ العمل على تحديد معيار للرواتب يوافق مستوى المعيشة السائد في المجتمع وظروف الغلاء حتى يشعر الفرد بالرضا عما يتقاضاه ولا يشعر بالصراع بين قوى الشر المتمثلة في الرشاوى والتزوير وغيرها وبين قوى الخير النابعة من فطرته القومية التي فطر الله الناس عليها.

— إدارة الذات:

إدارة الذات أمر مهم جدا، ويقصد بها الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف "إدارة الذات"، فيجب على الفرد أن يعمل جاهدا أن يعمل جاهدا في إدارة ذاته ليبعدها عن الشبهات وطريق الحرام محققا بذلك أهدافه بالحلال ومبتعدا عن طريق الحرام.

— إدارة التغيير:

يقصد بإدارة التغيير: "سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، "إدارة التغيير والموارد البشرية". ومن ضمن المتغيرات التي تفرض على المجتمع التغيير: (درجة المعانات من قسوة الوضع الحالي — مدى وضوح الفوائد والمزايا التي سيحققها هذا التغيير).

وبالنسبة لموضوع البحث وهو (الفساد الإداري) نجد أن درجة المعانات من قسوة الوضع المعاش بسبب الفساد الإداري والمالي يتوجب علينا الاستفادة من إدارة التغير للانتقال بالوضع إلى نقطة توازن أفضل.

— إدارة الأزمات:

لا يعتبر الفساد الإداري والمالي أزمة بحد ذاته فقط بل هو مولد لأزمات متعددة داخل المنظمة، ولعلاج الفساد الإداري من منظور (إدارة الأزمات) يمكن إتباع الخطوات التالية:

- ✓ تكوين فريق عمل متكامل يعمل بتعاون للقضاء على الفساد الإداري ومسبباته داخل المنظمة؛
- ✓ حل المشكلات المصاحبة للفساد الإداري بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة للخروج من الأزمة.

— الإدارة بالأهداف:

وهذا المدخل يؤكد على ضرورة العمل الجماعي بروح الفريق، والمشاركة الفعالة والإيجابية بين الرئيس والمرؤوس، ويحقق الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف، وحيث أنه من أحد أسباب الفساد الإداري غموض الأهداف وعدم وضوحها، وجب على كل منظمة تسعى إلى علاج ظاهرة الفساد الإداري أن تمارس أسلوب الإدارة بالأهداف.

— إدارة الاتصالات:

ويعني الاتصال تبادل المعلومات ووجهات النظر والتعبير عن المشاعر والأحاسيس، وفي إدارة الاتصالات يجب تشجيع الأسئلة وتبادل الأفكار المطروحة بين الموظفين وتوجيه النقد للعمل الخاطئ في الوقت المناسب وإيجاد مناح إيجابي للاتصال يسمح بتقبل أفكار الآخرين.

وحيث أن من أحد مسببات الفساد الإداري هو عدم كفاية الاتصالات بين الرئيس ومروؤسيه، كان لابد من الاهتمام بإدارة الاتصالات وممارستها بفعالية حتى يستطيع المدير أن يقوم الوضع الخاطئ داخل المنظمة في الوقت المناسب.

– الإدارة بالمشاركة:

يقصد بالإدارة بالمشاركة: "المشاركة في القدرات والأداء مع الجميع والاعتماد على الإجماع، فيجب على كل فرد في المنظمة أن يكون له رأي وصوت مسموع حتى يعتبر نفسه جزء من المنظمة ويتولد في داخله الولاء لها (الصعوبات في تنفيذ الإدارة بالمشاركة).

إن هذا الاتجاه حث عليه الإسلام قبل الإدارات الحديثة، يقول جل وعلى:

– إدارة الجودة:

تسعى إدارة الجودة إلى التحسين المستمر، والتحسين المستمر الذي تسعى إليه الجودة لا يختصر فقط على الخدمة أو السلعة، بل يتعداه ليشمل مستوى الكفاءة في الأداء الوظيفي وتنمية العلاقات المبنية على المصارحة والثقة بين العاملين في المنشأة.

وهذا الاتجاه ليس بمجديد على الفكر الإسلامي، يقول تعالى في وصف القرآن:

فإذا راعت المنظمة الجودة في أداؤها على المستوى الذاتي وعلى مستوى المنظمة ابتعدت عن أحد مسببات الفساد الإداري.

– إدارة الإبداع:

حيث أن أحد مسببات الفساد الإداري هو قتل الرئيس للإبداع لدى المرؤوسين خوفا من أرقهم وخوفا على منصبهم من الضياع، فيمن للمدير الناجح أن يستخدم أسلوب إدارة الإبداع وعدم كبت المواهب داخل الموظفين وإدارتها على الوجه الأكمل بما يخدم مصلحة العمل وليس كبتها لخدمة المصالح الذاتية.

الهندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية):

وتعرف على أنها: "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، وهو منهج لتحقيق تطوير جذري لأداء الشركات في وقت قصير نسبيا" (إعادة هندسة العمليات الإدارية).

ويضيف المقال المنظمات ذات الوضع المتدهور والأداء المتدني هي من أكثر المؤسسات التي تحتاج إلى عملية الهندرة وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا الوصف ينطبق على المنظمات التي تعاني من الفساد الإداري.

– الإدارة بالاتفاق:

ويقصد بهذا الاتجاه: "مجموعة من التوقعات المشتركة بين إدارة المدرة والعاملين بها بحيث ينظرون إليها بعد الاتفاق على أساس أنه عقد نفسي بينهما مع الالتزام به سلوكيا، بحيث يتولد عن هذا الاتفاق ثقة متبادلة بشرط أساسي وهو الإيمان المتبادل بالشخص وبقدراته وإمكاناته واستعداداته.

إن الإدارة بالاتفاق تقوم على:

- ✓ وضع تصور لمتطلبات العاملين في المنظمة وطرق الوفاء به؛
- ✓ وضع تصور لمتطلبات المنظمة من العاملين؛
- ✓ تحديد متطلبات كل فرد داخل المنظمة اتجاه الآخرين عن طريق الاتفاقات الفردية والجماعية؛
- ✓ إن الطريق لعلاج ظاهرة الفساد الإداري يحتاج إلى هذا الأسلوب لتحديد متطلبات العاملين اتجاه بعضهم البعض واتجاه المنظمة، ومتطلبات المنظمة من عاملها لتكون الصورة واضحة وبعيدة عن الغموض وليشعر الفرد بالولاء للمنظمة التي يعمل بها، ويبعد عن الصراعات الداخلية التي يمكن أن يشعر بها نتيجة تصارع قوى الخير والشر داخله.

ب. التربية الإسلامية ودورها في محاربة الفساد الإداري:

حين تضعف الديانة تضمحل الأمانة، وتظهر الخيانة، وتباع الذمم، وتسترخس أرواح الناس، وتستباح حقوقهم، وينتج عن ذلك فساد الأحوال، وتأخر العمران، وتقهقر الحضارة؛ إذ يسود أهل الجهل والغش، ويؤخر أولو العلم والنصح، وذلك من أمارات الساعة.

إن الأمانة لا توجد إلا حيث يوجد العدل، وإذا ساد الظلم ولدت معه الخيانة، وبالعدل والأمانة تزدهر الحضارة، وتتقدم الدول والأمم، ويعرف الناس حقوقهم وواجباتهم، وفي القرآن نجد الأمر بالأمانة، والنهي عن الخيانة، والتشديد في ذلك، كما نجد اقتران الأمر بالأمانة مع الأمر بالعدل؛ لأنهما صنوان، كما أن الخيانة والظلم أخوان [إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ] {النساء: 58} فأمر سبحانه بالعدل والأمانة.

وامتدح عز وجل أداء الأمانة، وجعله من أوصاف المؤمنين، ومن أوصاف المصلين [وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ] {المؤمنون: 8}. ونهى سبحانه المؤمنين عن الخيانة [يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ] {الأنفال: 27} وفي القرآن أيضاً [إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْخَائِنِينَ] {الأنفال: 58} وفيه أيضاً [وَأَنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي كَيْدَ الْخَائِنِينَ] {يوسف: 52}

ألا وإن من أعظم أسباب تفشي هذا الفساد المالي والإداري في بلاد المسلمين قلة الاحتساب على أصحابه بالنصيحة والتذكير والمحاسبة حتى أمنوا العقوبة، فملئوا أرصدتهم بالأموال على حساب حياة الناس وضروريات عيشهم.. ولا يقف هذا الفساد الذي خلف هذه الكوارث فلا بد من الاحتساب في هذا الشأن العظيم كما يُحتسب في سائر المنكرات الأخرى، وليس ما يقع على الناس من ضرر في ضروريات حياتهم بأقل مما يقع عليهم من ضرر في أخلاقهم وأفكارهم؛ لأن العبد لا يتأتى له القيام بالعبودية الحققة لله تعالى إلا عند تحصيله لضروريات العيش الكريم، وإلا كانت الأخلاق الرذيلة، والمصائب العظيمة⁸.

لعله من المهم هنا الإشارة إلى دور التنشئة الإسلامية في حياة الفرد باعتبارها الوسيلة المثلى التي تغطي بشمول وتوازن كل جوانب النمو المختلفة ضمن منطق نظرهما المتكاملة الشاملة التي تحقق للإنسان أقصى ما يستطيعه من سعادة وسلام وإنتاج مادي ومعنوي، حيث يمكن إجمال أبعاد ومجالات التنشئة الإسلامية في الآتي،

- التربية الإيمانية والروحية؛
- التربية الاجتماعية؛
- التربية العقلية؛
- التربية النفسية؛
- التربية الأخلاقية؛
- التربية الجنسية.

فإذا أضفنا إلى كل ما سبق القول بأن الإسلام يحث الموظف أصلاً على إتقان العمل ومراقبة الله عز وجل وحفظ الأمانة وعدم الغش، والحرص على الوقت ولعن الراشي والمرتشي وعدم أكل المال العام وقضاء حوائج الناس وغير ذلك من قواعد العمل الناجح المنتج تبين لنا أهمية اللجوء إلى التربية الإسلامية والتمسك بقواعدها باعتباره المصدر الأول والأهم في إعداد الموظف السوي ووقاية مجتمعه من الفساد.⁹

ثالثاً: الإصلاح الإداري

تهدف عمليات الإصلاح الإداري إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة بما تكفل تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية وجعلها أكثر ملاءمة مع التطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق وتخفيض نسبة القلق المواطنين، والنوعية في تقديم الخدمات مع تقليص التكاليف وتحويل إدارة الخدمات من أسلوب البيروقراطية إلى الأسلوب التجاري أو الاقتصادي سواء عن طريق التخصيص أو عن طريق التشغيل الذاتي لخدماتها بإيجاد أساليب أكثر مرونة.

ومن الجدير بالذكر أن الحاجة إلى الإصلاح لا تنتهي أبداً وإنما هي عملية ديناميكية مستمرة ولا تعني الحاجة إلى الإصلاح أن هناك حالات مرضية تستوجب العلاج وإنما تبقى الحاجة إلى التطوير باقية بقاء المنظمة أو الجهاز الإداري ككل.

إن الإصلاح الإداري يتطلب النظر للجهاز الإداري نظرة شمولية وترى فيه وحدة واحدة، باعتباره جزءاً من البيئة العامة التي يعمل فيها.

ويهتم الإصلاح الإداري بكل العمليات الهادفة إلى إعداد أجهزة الإدارة في الدولة، بما في ذلك الأفراد، المعدات، الوسائل، إعداداً علمياً يجعل تحقيق الدور الإستراتيجي للجهاز الإداري أمراً ليس ممكناً فحسب، ولكن أمراً اقتصادياً.¹⁰

- تاج السر محجوب، النزاهة والشفافية والإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، صص 443-445. 9

10- القريوتي محمد قاسم، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، صص 16-17.

1. أهداف الإصلاح الإداري

يمكن تلخيص أهداف الإصلاح الإداري ما يأتي:

- أ. تبني توجهات الإدارة الإستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات منظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.
- ب. تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.
- ج. إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والاضطلاع بتنفيذ العمليات والأعمال الإدارية.
- د. اعتماد شمولية تقويم الأداء للمنظمات من خلال الأهداف المحددة لها مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات نحو المجتمع بما يشمل تقويم الجوانب الأدائية للعمليات والأعمال المنجزة والتكاليف المالية وحجم الاستثمار وأداء العاملين وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع.
- هـ. استيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى منظمات الجهاز الإداري وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع والتطور.
- و. العمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والانتماء إليه والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير.
- ز. دعم الجهود نحو الارتقاء بمستوى الإنتاج والإنتاجية والنوعية وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالجودة واعتبارها من مسؤولية الجميع وأن خدمة الزبون مسؤولية دائمة للمنظمات والعمل على الوصول للمواصفات القياسية.
- ح. اعتماد الأساليب التي تحقق الكفاءة الاقتصادية وفي مقدمتها رفع مستويات الإنتاج وتقليل التكاليف واتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار وخطط وأساليب الإنتاج.
- ط. تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري والقوانين والتشريعات ذات العلاقة بما يسهم في تحقيق السرعة والدقة في اتخاذ القرارات.
- ي. التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة وصولاً إلى المنظومات الإلكترونية تمهيداً لبناء مشاريع الحكومة الإلكترونية وتعزيز نشاط البحث والتطور في هذه المجالات بما يوسع من آفاق المساهمة في تطوير التكنولوجيا المتقدمة.
- ك. تنمية قدرات المنظمات المعنية بإدارة برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ودعمها وتعزيز دورها في توجيه الموارد نحو الاستثمار ذات المردودات الأوسع.
- ل. تطوير القدرات الذاتية لمنظمات الأجهزة الإدارية في سعيها لمسايرة التغيير وتشخيص وحل المشكلات والمعوقات ووضع الخطط للتطورات المستقبلية من خلال التركيز على أهمية وضع وتحديد الأهداف العامة بأبعادها الكمية

والنوعية والزمنية لاستخدام أساليب وتقنيات التخطيط لتحقيق تلك الأهداف بما يتوفر في التخطيط من مرونة وقدرة للمستجدات الحالية والمستقبلية.

2. الإصلاح الإداري للفساد في المجتمع:

هناك بعض الآليات والسياسات والإجراءات التي يمكن إتباعها لتحقيق الإصلاح للقطاعات التي عانت من الفساد الإداري والمالي ومنها¹¹:

- أ. إصلاح النظام المصرفي والسيطرة عليه لمنع سارقي المال العام من الاختباء والتخفي فيه؛
- ب. تكوين مؤسسات رقابية مستقلة تشرف على مراقبة العمل في الهيئات الحكومية والخاصة على حد سواء؛
- ج. الحد من البيروقراطية المعقدة الروتينية والحد من وضع العراقيل أمام مصالح الناس، فهذا الأمر يجعل المواطن يلجأ إلى طرق ملتوية لإنهاء معاملته وتيسير أمره بالرشوة مثلاً؛
- د. الردع القانوني؛
- هـ. تحسين الوضع المادي للموظف حتى لا يحتاج ويذهب لأخذ الرشوة؛
- و. تطوير القواعد النظامية المطبقة؛
- ز. تبني نظم حديثة توفر حماية أفضل؛
- ح. إزالة جميع المعوقات التي تمنع من الحصول على التعويض ومحاسبة الجاني؛
- ط. الاهتمام بأخلاقيات الوظيفة العامة؛
- ي. إشعار الموظف العام بالمسؤولية الملقاة عليه؛
- ك. تكثيف الجهود الخاصة بالتوعية الإدارية؛
- ل. تفعيل دور التدريب العملي لكي يؤدي دوره في توجيه الموظف إلى سبل اكتساب الأخلاقيات الإدارية الحميدة والالتزام بها سلوكياً ومهنياً.

3. السياسات الواجب اعتمادها للوصول لإستراتيجية الإصلاح الإداري:

- أ. إعداد أدلة تنظيمية حديثة لاستخدامها كمراجع للمستويات الإدارية المختلفة تتضمن تحديد الواجبات والمسؤوليات وخطوط السلطة والصلاحيات والعلاقة بين الإدارات المختلفة من أجل خلق علاقات عمل واضحة تتفادى الازدواجية والتداخل في إنجاز الأعمال.
- ب. تطوير القيادات الإدارية وتعزيز التراكم المعرفي لديها من خلال إشاعة الأساليب الإدارية الحديثة في العمل وخاصة أساليب اتخاذ القرارات والتحفيز من خلال تطوير المهارات الإدارية والفنية عن طريق دورات تأهيلية وتطويرية تم التخطيط لها.
- ج. إشاعة مفاهيم الديمقراطية والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات لتعزيز القناعة والولاء لدى العاملين في منظمات الجهاز الإداري وتقليل مقاومة التغيير التي تصاحب عمليات التطوير والعمل على رفع الروح المعنوية.

¹¹ حمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 280-281.

- د. التركيز على اعتماد أساليب المحافظة على الموارد البشرية وتعزيز دورها في العملية الإنتاجية بما يشمل ذلك السعي إلى ربط الأجر بالإنتاجية وتطبيق معايير لتقويم أداء العاملين ومراعاة ظروف العمل وتحسين البيئة وتعزيز دور السلامة المهنية.
- هـ. العمل على وضع برنامج وظيفي شامل يحقق الاستثمار الأفضل لقدرات ومجهودات الموارد البشرية ويستند إلى مجموعة من الدراسات الشاملة من دراسات تخطيط القوى العاملة وتحليل الأعمال ووصف الوظائف واحتساب أعباء العمال واختيار العاملين وإعادة توزيعها وغيرها وصولاً إلى الارتفاع بمستوى الأداء الفردي والجماعي.
- و. زيادة فعالية العملية التدريبية بمختلف أنواعها وربط التدريب بتقويم الأداء وتعزيز حالات الإبداع والتطوير والعمل على وضع خطط تدريب تتناسب مع الاحتياجات التي تحددها منظمات الجهاز الإداري والتعاون بين مراكز ومعاهد التدريب على تلبية تلك المتطلبات بمستوى علمي ومهني عال.
- ز. الاهتمام ببرامج تقويم الشفافية والنزاهة والمساءلة الإدارية ومكافحة الفساد الإداري لتعزيز انتماء الموظف لوظيفته والتزامه بأخلاقيات وقيم العمل التي تعكس المستوى العالي من الإخلاص والتفاني.
- ح. استخدام التقنيات الحديثة في بناء قواعد المعلومات للإسهام في دعم عمليات وضع الأهداف وتحديد السياسة واتخاذ القرارات.
- ط. تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية تجاه المستهلكين لمنتجاتها وخدماتها من حيث النوعية والصلاحية وجودة الاستخدام وحماية البيئة من خلال الالتزام بشروط المحافظة عليها سليمة من التلوث والأضرار الأخرى.
- ي. تطوير الأساليب والإجراءات المعتمدة من قبل منظمات الجهاز الإداري لتتماشى مع متطلبات التطور والنهوض بالأداء وتقديم الخدمات للمواطنين.
- ك. توفر المستلزمات اللازمة للتأهيل لتطبيق المواصفات القياسية في الإنتاج والخدمات.
- ل. تعزيز أواصر التعاون مع المنظمات والهيئات والمراكز المحلية والإقليمية ذات العلاقة لتنفيذ مشاريع إدارية مشتركة.

4. أهمية الحوكمة في الإصلاح الإداري:

إذا أردنا أن نختصر مفهوم الإصلاح الإداري سواء بالمعنى الجزئي الضيق أو بالمعنى الشامل الواسع نستطيع أن نقول بأن هذا المفهوم يتراوح بين تنظيم الجهاز الإداري في الدول على أسس علمية سليمة تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منه أي أنه يعني تنظيم هذا الجهاز من حيث أساليب وطرق العمل فضلاً عن تنظيم شؤون العاملين فيه.

أما المعنى الواسع فهو يذهب إلى المدخل الذي ينظر إلى الحكومة أو المجتمع كنظام يتكون من هياكل مختلفة تؤدي وظائف متنوعة وأن هذه الهياكل مترابطة ومتناسقة فيما بينها وبالتالي فإن أي خلل في أحدها يقود إلى اختلال الهياكل الأخرى مما يعني أن المفهوم الشامل يتمحور حول إدخال أنماط تنظيمية جديدة بحيث تلائم أنواع النشاط الجديد مع إدخال نظم وقواعد وإجراءات للعمل داخل هذه الأنماط الجديدة بالإضافة إلى تحقيق العلاقات الإشرافية والإدارية

والاستشارية بين هذه التنظيمات من ناحية وبين التنظيمات الجديدة والقديمة من ناحية أخرى فضلاً عن توفير القيادات النشطة والواعية المؤمنة بهذه السياسات وكذلك التركيز على أهمية الموارد البشرية باعتبارها العنصر الحاسم في تنفيذها وإحداث التغيير المطلوب والتركيز المكثف على أن تكون مخرجات منظمات الجهاز الإداري تنسم بالنوعية والجودة لتحقيق المساهمة الفاعلة في الارتقاء بمستوى الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية نستطيع أن نستنتج من المعنى السابق أن الهدف الأساسي لعملية الإصلاح الإداري هو نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بفعالية عالية وبالمحصلة النهائية تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للفرد والمجتمع.

وبعد هذا المستوى من التحليل يمكن أن ننظر إلى هذه النتيجة من منطلق مفهوم الحوكمة ولا يخفى علينا أنها بأبسط التعابير لا تتعدى وجود نظم معينة تحكم العلاقة بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء بشكل عام أي أنها تشمل مقومات معينة لتقوية المؤسسة ودورها وتأثيرها في المجتمع على المدى البعيد وكذلك إذا أردنا التأكيد على هذا المفهوم نقول بأن ظهور مفهوم الحوكمة ابتداءً كان في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية وتزايدت أهمية هذا المفهوم في إدارة المنظمة عموماً نتيجة للاتجاه العام في التحول باتجاه النظم الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي هذا المفهوم بمعناه الواضح يشير إلى الترابط بين مفهوم الحوكمة والإصلاح الإداري سواء من حيث المسببات والإجراءات أو من حيث الأسس والأهداف وكذلك هناك تفاعل وتغذية عكسية فيما بين الآليات المعتمدة في تحقيق كل منها، فالإصلاح الإداري ونظام الحوكمة تعني في جوهرها التغيير باتجاه التقدم والتطور وباتجاه تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية.

5. الإصلاح الإداري والفساد الإداري والمالي:

يتجاهل البعض الارتباط القائم بين الإصلاح والفساد، كأن لا علاقة لأحدهما بالآخر؟ فالمعركة الحقيقية هي مع الفساد وليس الإصلاح، فمكافحة الفساد واجتثاثه هو مدخل لأي إصلاح وهو مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية ولا بد أن تكون المعركة المصيرية معه، فإما أن نقضي عليه لنبقى للغد القادم، وإما يقضي الفساد علينا، فلا نكون عند مجيء الغد ولا تكون أية أفكار حملناها عن الإصلاح.

6. الإصلاح الإداري الإلكتروني:

إن الإدارة الرقمية أو الإلكترونية هي المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف إدارة (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة الإلكترونية)، ووظائف الشركة (الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد، تطوير العمليات والمنتجات والخدمات بطريقة التشبيك الإلكتروني)¹².

من بين الوسائل المتطورة الكثيرة لمكافحة الفساد سلّطت الأضواء مؤخراً على الحكومة الإلكترونية، حيث تستخدم تكنولوجيا الاتصالات مثل الانترنت والهواتف الخلوية لتحسين وتطوير سير أعمال الحكومة ولتمكين أكبر عدد من الناس من حيازة المعلومات، والحكومة الإلكترونية تشمل نشر المعلومات على موقع من مواقع الانترنت حيث يمكن

للمواطنين أن يحصلوا على طلبات لخدمات حكومية متنوعة. وتتضمن أيضا تسلّم الخدمات فعليا كتقديم وتسجيل بيان الضرائب وتحديد الرخص. وهناك اكتتابات أكثر تعقيدا تشمل معالجة المدفوعات الفورية.

وقد ظهرت خدمات الحكومة الإلكترونية في العالم بعد انتشار الإنترنت، وهي ترمي عموما إلى غايتين: تسيير شؤون المواطنين، وتحسين كفاءة الإجراءات الحكومية من خلال مواقع مكرسة على الإنترنت.

وقد راكمت الدول المتقدمة حصيلة من المعارف المتصلة بمبادرات الحكومة الإلكترونية، ذلك أن مؤسسات استشارية كبرى في هذه الدول تقوم بتصميم وتنفيذ مبادرات الحكومة الإلكترونية تؤازرها مؤسسات مختصة للدراسات والأبحاث ولتطوير البرمجيات، وتتمحور هذه المبادرات حول أولويات المواطن ومتطلباته، ولا بد من بناء أطر معرفية مشابة للخدمات الحكومية تنتقل بها الدول العربية إلى مصاف غيرها من دول العالم المتقدمة.

وسيتطلب هذا حيازة المعرفة على عدة مستويات، وتنفيذ برامج تكفل متابعة تطوير خدمات الحكومة الإلكترونية واستحداث أطر العمل الحكومي ذاتها وفقا لمقتضيات الإصلاح الإداري¹³.

7. التخفيف من الفساد من خلال الحكومة الإلكترونية:

إن عملية بناء جهاز تسليم فوري عن طريق الكمبيوتر تتطلب بحدّ ذاتها أن تكون هناك قواعد وإجراءات قياسية عبر المناطق وأن تكون واضحة ومحددة وبالتالي قابلة لأن تدوّن في الكمبيوتر. وهذا يخفّف من إتباع الطرق الاستثنائية وتوفير الفرص للأعمال الاعتبارية المتوافرة للموظفين المدنيين عندما يتعاملون مع مقدمي الطلبات على أساس الحالات الفردية، بالإضافة إلى ذلك، بما أن هناك إمكانية للكشف عن الأعمال الخاطئة والخوف من الإحراج الناتج عن هذا الأمر يكون رادعا عن القيام بأعمال الفساد.

رغم وجود تدقيقات حسابية قليلة مستقلة تكشف عن تأثير الحكومة الإلكترونية على الفساد، فإن أبحاثا ميدانية عدة في البلدان النامية أثبتت وجود تأثير على "أعمال"¹⁴.

رابعا: الاستنتاجات والتوصيات

من خلال القيام ببحثنا هذا تم استخلاص النقاط التالية:

1. نظرا لاستعمال السلطة والإهمال الكبير من الإداريين لأفراد المجتمع أدى ذلك بدوره إلى انتشار الفساد الإداري والمالي.
2. قد تتأثر عدة جهات أخرى من جراء الفساد الموجود في مختلف الإدارات العمومية بشكل مباشر أو غير مباشر وهذا نظرا للمسؤولية والسلطة السياسية للدولة على هذه الإدارات.
3. هناك عدة حلول سواء من المنظور الإسلامي وذال تحت شعار لا يصلح آخر هذه الأمة إلا بما صلح به أولها، أو منظور الإدارة الحديثة للقضاء على الفساد الإداري والمالي.

13 - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير المعرفة العربي، مؤسسة محمد بن راشد المكتوم، 2009، ص 140-142.

14 - سبهاش بهاتناغار، الحكومة الإلكترونية وحيازة المعلومات، مقال من الإنترنت.

4. تعتبر أنظمة تكنولوجيا المعلومات الإدارية المعدة من طرف الإدارة أداة كافية للتقليل من الصراعات الموجودة بين الإدارة والمواطن وتحسين الخدمات المقدمة لأفراد المجتمع.
5. نظرا لعدم وجود الترابط بين مختلف الإدارات وكذلك وجود معلومات غير كافية لبناء البيئة الإدارية الإلكترونية الجزائرية فإنها ليست مؤهلة بالمستوى الكافي للقيام بالإصلاح الإداري الإلكتروني.

المراجع المعتمدة:

1. ا.د يحيى غني النجار، الآثار الاقتصادية للفساد الاقتصادي، مقال من الإنترنت.
2. هاشم الشمرقي، ايثار القتلي، الفساد الإداري والمالي وآثاره الاقتصادية والاجتماعية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، مرجع سابق، ص ص23-24.
3. محمد سعيد العمور، مظاهر الفساد في النشاط الاقتصادي بدول مجموعة (سي. دي. أو) الإسلامية، الجامعة الإسلامية بالنيجر، بدون سنة، ص ص
4. جورج مودى ستاورت، تكلفة الفساد، مركز المشروعات الدولية الخاصة cipe، مصر، 1999، ص5.
5. محمود حسين الوادي، تنظيم الإدارة المالية من أجل ترشيد الإنفاق الحكومي ومكافحة الفساد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص ص276-280.
6. تاج السر محجوب، النزاهة والشفافية والإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص ص443-445.
7. القريوتي محمد قاسم، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص ص16-17.
8. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص150.
9. سبهاش بهاتناغار، الحكومة الالكترونية وحياسة المعلومات، مقال من الإنترنت.
10. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير المعرفة العربي، مؤسسة محمد بن راشد المكتوم، 2009، ص ص140-142.

الحكومة والموازنة العامة للدولة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة

بلواضح عبد العزيز

أستاذ مؤقت بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الجلفة



ملخص:

أصبح إرساء قيم الحكومة إطارا عاما يحكم المنظومة الخاصة بإدارة شؤون الدولة و المجتمع، كما بات التزام الدولة ومؤسساتها المختلفة بتلك القيم شرطا ضروريا و لازما لنفاذها إلى أسواق المال العالمية و الحصول على المساعدات التنموية.

و في إطار التنمية المستدامة التي تعتبر من أهم الأهداف التي تسعى الدول النامية إلى تحقيقها، حيث تختلف السبل من دولة إلى أخرى لإدراك هذا المسعى بمساعدة منظمات ومؤسسات مالية عالمية ، من بينها البنك الدولي الذي ركز على مفهوم الحكومة في الموازنة العامة للدولة ومحاربة الفساد المالي والإداري في القطاع العام الحكومي والقضاء على الفقر والرقابة على المال العام و البحث عن تحسين الأداءات المالية وذلك ترشيد النفقات العمومية .

Résumé :

Établir des valeurs de la gouvernance d'entreprise est devenu un cadre général régissant le système pour la gestion des affaires de l'Etat et la société, comme c'est l'engagement de l'Etat et ses diverses institutions à ces valeurs est une condition nécessaire et requis pour l'accès aux marchés internationaux de capitaux et l'accès à l'aide au développement.

Dans le contexte du développement durable qui est l'un des objectifs les plus importants poursuivis par les pays en développement à réaliser, le cas de différentes manières d'un pays à l'autre pour la réalisation de cette entreprise avec les organisations d'aide et les institutions financières internationales, y compris la Banque mondiale, qui axé sur le concept de gouvernance dans le budget de l'Etat et la lutte contre la corruption et le personnel administratif dans le secteur public de l'éradication de la pauvreté et le gouvernement et le contrôle des deniers publics et la recherche de l'amélioration des performances financières et la rationalisation des dépenses publiques.

مقدمة:

مع نهاية عقد الثمانينات من القرن العشرين، وبالتحديد سنة 1989 و في سياق كتاباته عن طرق تحقيق التنمية الاقتصادية في الدول النامية، قام البنك الدولي بتقديم مفهوم جديد هو GOVERNANCE ، ولقي هذا المصطلح الاهتمام الكبير من قبل المؤسسات الدولية و الإقليمية و المنظمات الأكاديمية والعلمية، حيث ترجم إلى عدة مصطلحات بالعربية و منها: الحوكمة والحكم الرشيد و الحكمانية فمثلا اعتمدت المنظمة العربية للتنمية الإدارية لجامعة الدول العربية مصطلح الحكمانية، دائما وفي إطار التنمية الاقتصادية التي تعتبر من بين أهم الأهداف التي تسعى الدول النامية إلى تحقيقها، حيث تختلف السبل من دولة لأخرى لتحقيق هذا المسعى و ذلك بمساعدة منظمات دولية متخصصة و مؤسسات مالية مانحة لتحقيق التنمية من أهمها البنك الدولي الذي ركز على مفهوم الحوكمة بشكل أساسي للقضاء على الفقر ومحاربة الفساد المالي والإداري مع أهمية إرساء مبادئ الشفافية و المشاركة و المساءلة في الإدارة الحكومية و عليه يمكن طرح التساؤل التالي : ما مدى فاعلية الحوكمة في إطار تحقيق التنمية المستدامة ؟

و للإجابة على هذا التساؤل من خلال هذا البحث و الإحاطة ببعض جوانب موضوع الحوكمة و دورها في دفع عجلة التنمية المستدامة حيث تقسم الدراسة إلى محورين :

المحور الأول : تعريف الحوكمة و معاييرها

- أولا: تعريف الحوكمة

- ثانيا: معايير و محددات الحوكمة

المحور الثاني : تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال حوكمة الموازنة العامة

- أولا: دفع التنمية الاقتصادية

- ثانيا: تحقيق العدالة الاجتماعية

المحور الأول: تعريف الحوكمة و معاييرها

مع نهاية الثمانينات من القرن الماضي وبداية التسعينات أصبح مصطلح أسلوب الحكم مصطلحا بارزا في خطاب المؤسسات الدولية المانحة كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي، ومنذ ذلك الحين انتشر المصطلح في الدوائر المهتمة بمجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومجال السياسات العامة، ورغم مرور أكثر من عقدين على طرح هذا المصطلح إلا أن هناك بعض التساؤلات التي قد يثيرها البعض حول معناه، وهل يمكن قبوله كمصطلح عالمي أم أن هناك بعض الاختلافات فيما يخص المعنى و المضمون وكيفية تطبيقه من بلد إلى آخر، وما هو الهدف للجهات المانحة خاصة البنك الدولي الذي طرح المصطلح لأول مرة، وهل له أهمية تحليلية، وما هو الانتقاد الذي يمكن أن يوجه إليه وهل من القبول أن تجعل المؤسسات المانحة مساعداتها مشروطة بالحوكمة، وهناك العديد من الكتابات التي قدمت هذا المفهوم، وتختلف اختلافا واضحا في تحديد معناه ومضمونه وبالتالي العوامل و الأسباب التي أدت إلى نشأته .

أولاً: تعريف الحوكمة

أ- تعريف المصطلح في المؤسسات الدولية

يعتبر البنك الدولي من أهم المؤسسات الدولية المانحة وفي طرحه لهذا المصطلح للمرة الأولى عام 1989 في دراسة عن الأزمة الاقتصادية في قارة إفريقيا جنوب الصحراء، عرف الحوكمة تعريفاً عاماً على أنها: " ممارسة السلطة السياسية لإدارة شؤون الدولة "، و مع بداية التسعينات حاول خبراء من البنك تطوير المصطلح وإعطاء تعريفات أخرى أكثر دقة، فذهبوا في دراسة أجروها عام 1992 إلى أن الحوكمة هي: " أسلوب ممارسة القوة في إدارة الموارد الاقتصادية و الاجتماعية للدول من أجل عملية التنمية "¹، واستخدم البنك كذلك مصطلح الحوكمة السيئة أو الحكم غير الرشيد Bad Governance للإشارة إلى بعض المميزات التي يتميز بها أسلوب هذا الحكم مثلاً: شخصنة السلطة، عدم احترام الحقوق الأساسية للإنسان، انتشار الفساد ووجود حكومة غير منتخبة ولا تخضع للمساءلة Accountability وعدم مشاركة المواطنين عن طريق تمثيلهم في رسم السياسات العامة التي تهم الفرد و المجتمع.²

و بمفهوم المخالفة فإن الحكم الرشيد أو الحوكمة تتطلب تحقيق الطابع المؤسسي في عملية صنع القرار وتوفير الشفافية ودعم مبادئ المساءلة والمشاركة وحكم القانون و احترام الحقوق الأساسية للإنسان.

و يقترب هذا المفهوم وما دار حوله من التعريف الذي وضعته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD عام 1995 حيث اعتبرت أن أسلوب الحكم هو: " استخدام السلطة السياسية وممارسة السيطرة على المجتمع في إدارة الموارد لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية "³، أما مفهوم الحوكمة وفقاً للجنة المساعدات التنموية (* DAC) التابعة للمنظمة " إلى أن الحوكمة هي استخدام السلطة السياسية وممارسة الضبط و الرقابة في المجتمع فيما يتعلق بإدارة موارده لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية "⁴.

أما بنك التنمية الآسيوي فيعرف الحوكمة على أنها: " الإطار المؤسسي الذي يتفاعل المواطنون من خلاله فيما بينهم من جهة وفيما بينهم وبين الهيئات الحكومية من جهة أخرى "⁵.

أما البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة وضع تعريف أكثر شمولية، فعرف الحوكمة ب: " ممارسة السلطة الاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون الدولة والمجتمع على كافة المستويات، ويشمل كذلك الآليات والعمليات والمؤسسات التي يمكن للأفراد والجماعات من خلالها التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونية والوفاء بالتزاماتهم "⁶. و من ثم فإن مفهوم الحوكمة كما عرفه البرنامج المذكور يقوم على ثلاثة دعائم أساسية وهي ⁷:

1. الدعامة الاقتصادية: وتتضمن عمليات صنع القرار التي تؤثر على أنشطة الدولة الاقتصادية؛

2. الدعامة السياسية: وتتضمن عمليات صنع القرار المتعلقة بصياغة وتكوين السياسة العامة؛

3. الدعامة الإدارية: وتتضمن النظام الخاص بتنفيذ هذه السياسات .

كما وضع نفس البرنامج تعريفاً آخر للحوكمة: " بأنها تقوم على المشاركة و الشفافية و المساءلة ودعم سيادة القانون"، أما لجنة الحوكمة العالمية Global Governance Commission فتعرف الحوكمة على أنها: " مجموع الطرق التي يستخدمها الأفراد والمؤسسات والقطاع العام و القطاع الخاص في إدارة شؤونهم"، أما المعهد الوطني البريطاني فيبين أن

مصطلح الحكومة أوسع من الحكومة وهو يتضمن التفاعل بين المؤسسات الرسمية وبين مؤسسات المجتمع المدني. ومن هنا فإن الحكومة تشير إلى: " العمليات التي من خلالها تستخدم عناصر المجتمع القوة والسلطة والتأثير وتضع السياسات والقرارات التي تخص الحياة العامة والتطور الاجتماعي " ⁸.

ب - التعريفات الأكاديمية :

ظهرت الدراسات الأكاديمية لإعطاء مفاهيم وتعريفات خاصة بها، لتحديد الأسباب التي أدت إلى ظهور هذا المصطلح الجديد الذي أتى به البنك الدولي وركزت الدراسات الأكاديمية على بعض الأبعاد التي طرحت في تعريفات المنظمات الدولية، فأظهرت بعض التعريفات عنصر التفاعل بين الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني كأحد العناصر الأساسية في التعريف بهذا المصطلح .

تعريف مورتن بوس Morten Boos : والذي اعتبر أن الحكومة تهتم بالأنظمة التي تشكل مجموعة من المبادئ الأساسية لتنظيم الحياة العامة، ويتضمن بذلك المؤسسات الحكومية الرسمية و المؤسسات غير الرسمية التي تعمل في المجال العام، وفي نفس الإطار يأتي تعريف هرميت ألسن هانس Hermut Elsen Hans الذي اعتبر أن الحكومة هي فن إدارة التفاعلات بين الدولة و القطاع الخاص و المجتمع المدني، و ركزت هذه التعريفات على أن مفهوم أسلوب الحكم يتجاوز الحكومة أو الأجهزة الحكومية الرسمية ⁹.

و تركز إسهامات أخرى على الأهمية التحليلية للمفهوم ويأتي على رأس هذه الإسهامات كتابات جوران هايدن Goran Hyden فمفهومه للحكومة يرتبط بمفهوم النظام " Régime " ، أي أنه ينصرف إلى قواعد اللعبة السياسية وذلك يحدد مجموعة القواعد الأساسية التي تنظم المجال السياسي ¹⁰.

و بذلك يختلف المفهوم عن مفهومي الدولة و الحكومة كما أن المفهوم من وجهة نظره يحل مشكلة الفصل التعسفي بين الدولة والمجتمع لأنه يهدف إلى صياغة و إدارة مجموعة من القواعد التي تعمل في إطارها الدولة ومؤسسات المجتمع المدني معا ، وهذه القواعد هي التي تترجم فيما بعد إلى دساتير وقوانين وتنظيمات إدارية .

و تحاول بعض الاتجاهات الأخرى وضع تعريف شامل للمفهوم عن طريق تحديد عدة مستويات له، فقد حدد أدريان ليفتويش Adrian Leftwich ثلاث مستويات للحكومة ¹¹ :

■ المستوى الأول : مستوى هيكلي ينصرف إلى القواعد العامة التي تحدد توزيع السلطة السياسية والاقتصادية في المجتمع، وهو في هذا المستوى يتشابه مع جوران هايدن في مفهوم النظام بمعناه الذي يشير إلى مجموعة القواعد الحاكمة للعلاقات الاقتصادية و السياسية .

■ المستوى الثاني : فهو مستوى سياسي ينصرف إلى القواعد الحاكمة للنظام السياسي، ويفترض أن تتسم الحكومة في هذا المستوى بوجود نظام يتمتع بالمشروعية ويعتمد في سلطته على تفويض ديمقراطي من الجماهير و يقوم على مبادئ التعددية والفصل بين السلطات .

■ المستوى الثالث : مستوى إداري يقتضي وجود نمط رشيد من الإدارة ووجود جهاز للخدمة المدنية يتمتع بالكفاءة والاستقلالية والشفافية و يخضع للمساءلة .

و بعيدا عن هذا الطرح الواسع لمفهوم الحوكمة يعتبر الدكتور مصطفى كامل السيد أن دراسة أسلوب الحكم، هي دراسة لعملية صنع القرار على أعلى المستويات وتبدو الأهمية الكبيرة لهذا الطرح في التأكيد على أن الحوكمة لا تقتصر في مضمونها على المعنى الإداري الفني الذي طرحه البنك الدولي بل هو في الأساس عملية سياسية تتعلق أكثر بأسلوب صنع القرار مستندا في ذلك على أنه إذا كانت القرارات لا تتخذ على نحو رشيد على أعلى مستوى فلن تجدي أية تنظيمات إدارية في تجنب أثارها السلبية¹².

و يمكن استخلاص بعض الملاحظات من بعض تعاريف الحوكمة :

1. إن مفهوم الحوكمة لم يبدأ كمفهوم نابع من الحقل الأكاديمي رغم إشارة بعض الكتابات إلى الجذور القديمة للمصطلح، إنما كمفهوم طرحته المؤسسات الدولية المانحة و بالأخص البنك الدولي؛
2. إن الحكم الجيد هو تعريف العناصر التي تجعل الآليات والقواعد المؤسسية تتسم بالفاعلية كحكم القانون، الشفافية والمساءلة والمشاركة؛

3. رغم أن كل من مفهومي الحوكمة والديمقراطية يستخدمان أحيانا بنفس المعنى إلا أن الغرض السابق للمفهوم يبين أن هناك فرقا بين المصطلحين بحيث يمكن دراسة الحوكمة الجيدة بشكل مستقل عن الديمقراطية خاصة بمعناها الضيق المرتبط بالتعددية وتداول السلطة فهناك نماذج من دول غير ديمقراطية استطاعت تحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي واتسمت باستخدام المفهوم الواسع للحوكمة.

- ثانيا: معايير و محددات الحوكمة

يربط البنك الدولي مفهوم الحوكمة بتحقيق التنمية الاقتصادية ومحاربة الفساد في الدول الإفريقية جنوب الصحراء بين متغيرين هما: كفاءة القطاع العام الحكومي والنمو الاقتصادي ، حيث تعتبر الحوكمة حسب طرح البنك بأنها الحالة التي تكون فيها الحكومة خاضعة للمساءلة وقادرة على تحقيق التنمية المستدامة .

و قد حدد البنك ثلاثة معايير لهذا المفهوم وهي¹³ :

- أسلوب إدارة المواد الاقتصادية و الاجتماعية للدولة لتحقيق التنمية؛

- شكل النظام السياسي؛

- مدى قدرة القطاع الحكومي على صياغة وبلورة تنفيذ السياسات و القيام بالوظائف المكلفة بها .

إن الحوكمة تتطلب تحقيق الطابع المؤسسي لعملية صنع القرار وتوفير الشفافية ودعم مبادئ المساءلة و المشاركة وحكم القانون واحترام حقوق الإنسان ، ومن جهة ثانية و وفقا للتعريف الذي وضعه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة يقوم على مجموعة من المعايير أهمها :

■ المشاركة :

لقد ظهر مفهوم المشاركة بمفهومها الواسع في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية بشكل عام في المحافل الدولية و في إعلانات و قرارات الأمم المتحدة في فترة الستينات من القرن الماضي ، وبدأ يدخل هذا المفهوم في قاموس خبراء التنمية في أواخر السبعينات و إلى غاية بداية التسعينات بدأ التفكير من جديد في هذا المفهوم ، حيث عقد في شهر

فبراير من سنة 1990 بتنزانيا مؤتمر دولي عن المشاركة الشعبية في عملية صنع السياسات العامة للدولة و إحداث تنمية اقتصادية شاملة ، حيث ضم المؤتمر بعض الدول الإفريقية ووكالات تابعة للأمم المتحدة ومنظمات غير حكومية¹⁴، ومع نهاية فترة الثمانينات وبداية التسعينات، حيث بدأ الاهتمام أكثر بأمور جديدة في أسلوب الحكم بإطلاق المصطلح الجديد من قبل البنك الدولي لمفهوم الحوكمة الذي يعكس التطورات والتحويلات في السنوات الماضية، ويؤكد على أهمية مشاركة كل من القطاع الخاص و مؤسسات المجتمع المدني في صنع وتنفيذ السياسات العامة للدولة¹⁵، و المشاركة تعني أن يكون لكل المواطنين رأي في اتخاذ القرار سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بدون أي تفرقة بينهم من أي نوع ، سواء كأفراد أو من خلال مؤسسات المجتمع المدني .

■ **سيادة القانون :** أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة والتطبيق دون تمييز، إذا فهو الإطار الذي ينظم العلاقات بين المواطنين من جهة بينهم وبين الدولة من جهة أخرى، كما أنه ينظم العلاقات بين مؤسسات الدولة ويحترم فصل السلطات واستقلالية القضاء، بهدف تأمين العدالة والمساواة بين المواطنين، وهذا بتوضيح القوانين وشفافيتها وانسجامها في التطبيق.

■ **الشفافية :** تعني حق أفراد المجتمع في معرفة الكيفية التي يتم بها اتخاذ القرارات التي تعينه ، ومن الذي يتخذها، وفي أية ظروف تم ذلك ، وكيف تسيّر الموارد العامة ، ومن الذي يسيّرهما ، ومن أجل ماذا ؟ وبتعبير آخر هي توفر المعلومات الدقيقة في مواقيتها و إفساح المجال أمام الجميع للاطلاع على المعلومات الضرورية والموثقة ، مما يساعد في اتخاذ القرارات الصالحة في مجال السياسات العامة هذا من جهة ، ومن جهة أخرى أن تنشر هذه المعلومات بصفة علانية ودورية من أجل توسيع دائرة المشاركة و الرقابة و المحاسبة ومحاصرة الفساد .

و يرى فيتو تانزي أن الشفافية تقوم على التمييز بوضوح بين القطاع الحكومي وباقي القطاعات ، وبموجبها تحدد الأدوار السياسية و الإدارية داخل الحكومة وفقا لآلية محددة يطلع عليها الجمهور وتحدد فيها المسؤوليات بين مختلف مستويات الحكومة وكذلك بين السلطات التنفيذية والتشريعية و القضائية¹⁶.

و بمعنى آخر فإن الشفافية في جميع مراحل إعداد الموازنة العامة تعد من العوامل الضرورية التي تمكن المواطن عبر ممثليه في البرلمان و المجالس المحلية المنتخبة ومؤسسات المجتمع المدني بوجه عام ، من مراقبة عمل الحكومة ومحاسبتها ولهذا أصبح مقدار الشفافية التي تتسم بها الموازنة العامة للدولة إحدى المعايير الأساسية للحوكمة ، ودليل على حسن إدارة مالية الدولة جنبا إلى جنب مع محور فعالية السياسية المالية .

■ **المساءلة :** هي الالتزام بتقديم سجل أو تقرير عن المسؤولية الموكلة، والمساءلة تعني أن الأفراد والمنظمات المكلفون بأداء أفعال أو نشاطات معينة يتم استجوابهم وتحميلهم لمسؤولية إنجاز هذه الأفعال، ويتم الحكم على هذه المسؤولية أو قياسها من خلال معايير واضحة أو معلنة، والمساءلة تعني تحميل الأفراد والمنظمات مسؤولية أداؤهم بعد قياس هذا الأداء بأكثر الطرق الموضوعية الممكنة¹⁷.

- تصنيف المساءلة : كما تعددت تعاريف المساءلة ، تعددت أيضا التصنيفات ، نذكر منها تصنيف المساءلة إلى مساءلة سياسية وإدارية ومالية¹⁸ :

- المساءلة السياسية : هي مساءلة الحكومة بمعرفة الشعب عن المسؤوليات التي كلفت بها بمعرفة المواطنين ككل. وهنا تمثل عملية الانتخابات الحرة العادلة التي تتيح إمكانية تغيير الحكومات إحدى الوسائل لتطبيق مفهوم المساءلة السياسية .
- المساءلة الإدارية : وتعني العلاقات الرأسية بداخل الجهاز الإداري أو النظام البيروقراطي الكلاسيكي وما يشتمل عليه من تحديد للأدوار والمسؤوليات والنظم والقوانين والتي تتيح قياس الأداء الإداري .
- المساءلة المالية : وتعني القدرة على بيان وتوضيح كيف تم تخصيص واستخدام الأموال والممتلكات والأصول العامة طبقاً للقواعد والنظم والمبادئ المحاسبية المعمول بها وذلك خلال فترة زمنية محددة ، وكذلك الأسئلة والاستجابات الموجهة إلى وزير المالية في البرلمان من طرف أعضاء لجنة المالية والميزانية .
- و تصنف المساءلة كذلك إلى رسمية و غير رسمية ¹⁹ :
- المساءلة رسمية : وتعني المساءلة التي تتم عن طريق سلطات الدولة الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية.
- و من ضمن آليات السلطة التنفيذية لتطبيق المساءلة الاعتماد على أجهزة رقابية متخصصة ومستقلة .
- المساءلة غير رسمية : و تعني المساءلة التي تقوم بها القطاعات غير الرسمية، مثل مؤسسات المجتمع المدني كالمنظمات غير الحكومية والصحافة .
- و لتعميق مبادئ الشفافية و المساءلة في عمليات الموازنة، أوضحت اللجنة الرئاسية حول مفاهيم الموازنة في الولايات المتحدة في سنة 1968 أن الموازنة يجب أن تُمَدِّد الجمهور بالبيانات، خاصة قطاع الأعمال الخاص، و العمال، القطاع الزراعي، وذلك حتى يقيم المواطنون درجة رعاية الحكومة للمال العام وموارد الدولة، كما أوضحت أن المواطنين يجب أن يكونوا قادرين على المشاركة بالأفكار في القرارات الهامة التي تركز عليها الموازنة العامة، وأهمها : الكفاءة والفاعلية في البرامج الحكومية الرئيسية، و تقييم الحاجة إلى زيادة الضرائب وكذلك الفرص المتاحة لتخفيض بعضها، والسياسات المالية المصممة لدعم التقدم والرفاهية ²⁰.
- و بالإضافة إلى المشاركة وسيادة القانون، الشفافية والمساءلة كمحددات أساسية للحكومة الرشيدة و التي تتفق عليها معظم الأدبيات ، جاء وضع بعض المحددات أو المعايير الأخرى للحكومة الرشيدة من قبل المؤسسات التي تهتم بتقوية مؤسسات الحكومة الاقتصادية مثل : بنك التنمية الآسيوي ²¹ الذي وضع معايير العدالة و المساواة، وحسن وسرعة الاستجابة ، والكفاءة و الفاعلية .
- و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية ²² ، و التي رأت أن بالإضافة إلى المعايير الأولى هناك محددات لا تقل أهمية لتحقيق الحكومة الرشيدة وهي : النظرة أو الرؤية الإستراتيجية و بناء التوافق .
- و هناك دراسات أخرى ركزت على بعض المعايير منها ²³ : المحاسبة والمساءلة، الاستقرار السياسي، نوعية تنظيم الاقتصاد والتحكم في الفساد، الرقابة و توازن السلطات .
- حسن وسرعة الاستجابة : أن تسعى المؤسسات المجتمعية إلى خدمة الجميع وتلبية حاجاتهم دون استثناء .

- بناء التوافق : هو القدرة على التوسط و التحكيم بين المصالح المختلفة و المتضاربة، من أجل الوصول إلى إجماع واسع حول مصلحة الجميع .
- الفاعلية و الكفاءة : الفعالية تهدف إلى توفر القدرة على تنفيذ المشاريع بنتائج تستجيب إلى احتياجات المواطنين وتطلعاتهم على أساس إدارة عقلانية وراشدة للموارد ، فالإدارة الفعالة باستطاعتها أن تساهم في تحقيق النمو ومحاربة الفقر، كما تستطيع أن تساهم في تحديد التوجيهات الجيدة ، وتقديم الخدمات الأساسية بأقل تكاليف .
- الرؤية الإستراتيجية: أن يمتلك القادة و الأفراد منظورا واسعا للحكومة و التنمية البشرية ومتطلباتها .
- العدالة و المساواة : بمعنى إعطاء الحقوق بدون استثناء ، رجالا ونساء و الحصول على نفس الفرص بالتساوي، للارتقاء بالنوع الاجتماعي من أجل تحسين أوضاعهم الاجتماعية .

المحور الثاني : تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال حوكمة الموازنة العامة

- أولا : دفع التنمية الاقتصادية

يعول كثيرا على الموازنة العامة ، وتفعيل قيم الحوكمة عبر عملياتها وإجراءاتها المختلفة، كدورا محوريا هاما في دفع وتطوير أداء منظومة التنمية الاقتصادية ، فالموازنة العامة هي المرآة العاكسة لدور الحكومة في المجتمع .

و من خلالها يمكن رصد وتحديد السمات الأساسية للاقتصاد الوطني ، خاصة فيما يتعلق بمدى قوة وسلامة المركز المالي للدولة و أوضاعها التنافسية على الصعيدين الداخلي والخارجي ، وبالتالي تصبح قوة مؤسسات الموازنة العامة وتفعيل قيم الحوكمة عبر عملياتها و إجراءاتها شرطا أساسيا وحاسما لدفع أداء منظومة التنمية الشاملة، فتفعيل آليات المساءلة في مؤسسات الموازنة من خلال وضع الأطر والممارسات الخاصة بالشفافية وسيادة القانون وزيادة المشاركة، وما يرتبط بذلك من تحسين واضح في إمكانيات التنبؤ بتوجهات السياسات العامة للدولة .

كلها أمور تسهم في تحسين المناخ العام للاستثمار وفي تهيئة البيئة المواتية للنمو ، فهي تزيد في مصداقية الحكومة كما ترسي قواعد واضحة وعادلة للمعاملات الاقتصادية في بيئة الأعمال ، وبالشكل الذي يحد من عدم التأكد بشأن البيئة الاقتصادية ، ويمكن دوائر ومنظمات الأعمال من الوقوف على نقاط القوة والضعف في بيئة الاستثمار، ويرفع من كفاءة الجهاز الإداري للدولة ويحسن مستوى الخدمات العامة فيرفع إنتاجية قطاع الأعمال ويحد من مخاطر الاستثمار.

هذا وتعد تهيئة مناخ الاستثمار والبيئة الاقتصادية على هذا النحو الركيزة الأساسية التي من شأنها أن ترفع مستوى الثقة والتنسيق والاعتماد المتبادل بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص فتجعل دوائر الأعمال أكثر استقرارا وشفافية في معاملاتها بالشكل الذي يجعل الاقتصاد الوطني أكثر قوة ومرونة في نفس الوقت لمواجهة الأزمات الاقتصادية والمالية، وعليه فتستقر السياسات الاقتصادية وتصبح الحكومة ومنظمات الأعمال أكثر قدرة على النفاذ إلى المؤسسات المانحة و أسواق التمويل الدولية فتقل المخاطر المالية التي تتعرض لها موازنة الدولة وهذه الأمور التي من شأنها أن تسهم بشكل كبير في دفع الاقتصاد الوطني نحو معدلات أعلى من الاستثمار والنمو والكفاءة الاقتصادية .

من خلال الدراسات والبحوث التطبيقية التي توضح تأثير حوكمة الموازنة العامة على تطوير الأداء الاقتصادي ودفع عجلة التنمية الاقتصادية، هناك بعض الأهداف الأساسية التي تعزز من خلالها حوكمة الموازنة العامة أداء النمو والتنمية الاقتصادية وهي على النحو التالي :

- الهدف الأول : تشجيع وجذب الاستثمار الأجنبي المباشر

أكدت العديد من الدراسات والبحوث التطبيقية على الدور الهام للحكومة وإرساء قيم الشفافية في المؤسسات العامة، خاصة منها الموازنة العامة للدولة، وما يرتبط بذلك من تفعيل المساءلة في مؤسسات الموازنة ودورها في تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر.

في التقرير الخاص بالاستثمار الأجنبي المباشر من أجل التنمية الاقتصادية والذي قام بمراجعة العلاقة بين الشفافية وتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث أوضح أن هناك علاقة طردية واضحة بين نوعية الحوكمة المؤسسية - والتي حددها التقرير بأنها رقم قياسي للتقييم النوعي لسيادة وسلطة القانون، وقوة النظام القضائي ومستوى الفساد وحقوق حملة الأسهم ومانحي الائتمان - وبين مستوى تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر²⁴.

و من جهة أخرى أن هناك علاقة بين مستوى الشفافية و سلوك المديرين في صناديق الأسواق الناشئة، بحيث تستخدم أرقام قياسية لشفافية الحوكمة والشركات، ولقد وجد أن هناك اتجاه لتقليل الأصول والاستثمارات في الأسواق الأقل شفافية، وأن رفع مستوى الشفافية يقلل من اعتماد مديري الصناديق على سلوك المقاطعة فيما يتعلق بقرارات الاستثمار، وعليه فتحسين مستوى الشفافية يمكن أن يحسن نوعية قرارات الاستثمار.

و بالتالي فإن تفعيل قيم الحوكمة له تأثير مباشر على تدفقات الاستثمار الأجنبي والنمو والاستقرار الاقتصادي، وأن الشفافية وسيلة فعالة لدفع الكفاءة و الفاعلية في المجالات الحكومية المختلفة و رفع مستوى الرفاهة الاقتصادية²⁵.

- الهدف الثاني : تيسير الوصول إلى أسواق المال الدولية

أوضح بعض المهتمين بمجال الشفافية في المالية العامة للدولة خاصة فيما يتعلق بالإفصاح عن المخاطر المالية ووضوح الإستراتيجية المالية في الأجل المتوسط، لها تأثيرات واسعة على دعم الثقة والمصداقية في الأسواق، حيث يمكن أن تقلل عدم التأكيد بشأن الأوضاع المالية العامة للحكومة وتؤدي إلى تحسين التقييم الائتماني للدولة، حيث وجد أن هناك علاقة طردية بين مصداقية الأسواق ممثلة بالتقييم الائتماني من ناحية وبين شفافية المالية العامة من ناحية أخرى، لتؤكد النتائج أهمية شفافية المالية العامة بالنسبة للتقييم الائتماني.

وعليه تبرز أهمية شفافية المالية العامة و موازنة الدولة ، وما يرتبط بها من تفعيل لقيم المشاركة وتحقيق فاعلية المساءلة على التقييم الائتماني للدولة و بالتالي على قدرتها وقدرة دوائر الأعمال أيضا على النفاذ لأسواق التمويل الدولية.

- الهدف الثالث : تعزيز حوكمة الشركات

تعني حوكمة الشركات بصورة مبسطة خضوع العلاقة بين مديري الشركات العامة و الخاصة والمنظمين من ناحية ، وبين المنظمين وحملة الأسهم من ناحية أخرى لقواعد وإجراءات مؤسسية تتسم بالوضوح والشفافية وبالشكل الذي يفعل

قنوات المساءلة ، ويضمن حقوق حملة الأسهم ، ويحمي صغار المستثمرين ، ويؤدي في النهاية إلى تعظيم المسؤولية الاجتماعية للشركة ويرفع في نفس الوقت من قدرتها على التوسع والنمو .

و تعرف كذلك على أنها أسلوب يتضمن مجموعة من العلاقات بين الإدارة التنفيذية للشركة ومجلس إدارتها والمساهمين فيها وغيرهم من الأطراف المعنية و أصحاب المصلحة بصور مختلفة فيها ²⁶.

ولقد استقر الفكر الحديث على أهمية الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في تحسين الأداء الاقتصادي لقطاع الأعمال ودفع مسيرة النمو و التنمية في المجتمع من خلال ²⁷ :

- تحسين قدرة المشروعات على الحصول على التمويل المحلي و الأجنبي؛
- إرساء قواعد واضحة للتعامل في بيئة الأعمال ، بالشكل الذي يعزز استقرار تلك البيئة ويدعم ثقة المستثمرين في أدائها ، ويمكنها في النهاية من جذب المزيد من الاستثمار المحلي و الأجنبي؛
- تعميق أسواق المال وزيادة قدرتها على تعبئة المدخرات و ضخ المزيد من الاستثمار في الاقتصاد الوطني؛
- تعظيم المسؤولية الاجتماعية للشركة ، وحماية حقوق صغار المستثمرين و الحد من الممارسات الفاسدة في بيئة الأعمال؛

- دعم تنافسية الشركات بالأسواق المحلية و الأجنبية ، وبالشكل الذي يدفع الكفاءة الاقتصادية و يوسع قدرة تلك الشركات على التوسع و النمو وتوليد المزيد من فرص العمل و التشغيل .

- المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات :

نستعرض المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD وتشمل خمسة نقاط وهي ²⁸:

1. حقوق المساهمين؛ 3. المعاملة المتكافئة للمساهمين؛ 5. دور أصحاب

المصالح؛

2. الإفصاح و الشفافية؛ 4. مسؤوليات مجلس الإدارة .

إذا وفي ضوء الرؤية المتكاملة التي تستند إليها فكرة الحوكمة في إدارة شؤون الدولة و المجتمع ، فإن هناك علاقة تبادلية مترابطة بين حوكمة الشركات Corporate Governance ، وحوكمة الموازنة العامة و أن كلا منهما يدعم الآخر ، وبالتالي فإنه إذا كانت حوكمة الشركات تدعم منظومة النمو و التنمية في المجتمع ، فإن حوكمة الموازنة تدعم تلك المنظومة من خلال تعزيزها لحوكمة الشركات.

فلا يقتصر الترابط بين حوكمة الموازنة و حوكمة الشركات على الصعيد الفكري المنهجي فقط بل هو ترابط تطبيقي عملي أيضا حيث يأتي الترابط بينهما على الصعيد الفكري مستندا إلى :

- وحدة الهدف النهائي لكل من حوكمة الموازنة العامة وحوكمة الشركات ، والمتمثل في ضبط مسار التنمية المستدامة؛

- وحدة المنهج المستخدم لتحقيق الهدف، فحوكمة الموازنة في سعيها نحو ضبط مسار التنمية المستدامة تعمل على تأمين حقوق الفقراء وسماع أصوات المهمشين في قرارات وعمليات الموازنة العامة وضمان حصولهم على الفرص والموارد التي تمكنهم من المشاركة الفعالة في تحقيق التنمية ، ومنه تحقيق العدالة الاجتماعية و التوزيع العادل للثروة²⁹؛

- تسعى حوكمة الشركات بدورها نحو تأمين حقوق الأقليات وصغار المستثمرين وعلى الجانب الآخر فإن حوكمة الموازنة تستند إلى أهمية تعزيز الترابط الاجتماعي في المجتمع وهو أمر وثيق الصلة بتعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركة التي تستند إليها حوكمة الشركات³⁰.

أما على الصعيد العملي فتأتي العلاقة التبادلية بين حوكمة الموازنة العامة وحوكمة الشركات مستندة إلى الركائز الآتية:

- أن حوكمة الموازنة العامة هي بمثابة حوكمة لدور الحكومة في المجتمع وهو الدور الذي تقتدي به الشركات وكل القطاعات الأخرى في المجتمع ، وتعتبره مرجعيتها الأساسية في تحديد مدى سعيها و التزامها بمعايير الحوكمة في تسيير شؤونها المختلفة؛

- أن حوكمة الموازنة العامة للدولة تعزز البيئة المواتية للاستثمار والنمو، فزيادة الشفافية المالية يكون لها تأثير على تحسين بيئة الأعمال وجذب الاستثمار، وبالتالي فهي تدعم قدرة الشركات على القيام بدورها وتعزز حوكمة الشركات. والتي إذا ما تحققت فإنها ترفع قدرة الشركات على النمو والاستثمار، وبالتالي تمد الموازنة بالإيرادات العامة و تمكنها من القيام بدورها تجاه المجتمع³¹.

- أهمية تطبيق حوكمة الشركات نتيجة توجه نحو اقتصاد السوق و الاعتماد المتنامي للمجتمع الحديث على الدور الهام للقطاع الخاص لإحراز التنمية المستدامة ، و تعمل حوكمة الموازنة بدورها على تفعيل هذا التوجه من خلال تعميق الشراكة بين القطاعين العام والخاص .

- ثانياً : تحقيق العدالة الاجتماعية

يعتبر حصر الفساد والحد من ممارساته أهم العناصر التي تسهم الحوكمة في الموازنة العامة من خلاله في دعم وتحقيق العدالة الاجتماعية .

الفساد ظاهرة متعددة الجوانب والأبعاد ولها أسباب و تداعيات اجتماعية واقتصادية وسياسية وإدارية متعددة، ويعتبر الفساد أحد أهم المشاكل الدولية التي لا تعترف بالحدود الجغرافية بين الدول، وواقع الأمر أنه لا يوجد إجماع على تعريف شامل لهذه الظاهرة يحوي كافة أبعاده .

و يعتبر التعريف الذي وضعه البنك الدولي والذي يبين أن الفساد هو: استغلال أو إساءة استعمال الوظيفة أو السلطة العامة لتحقيق مكسب خاص، وهو التعريف الأكثر رواجاً من الناحية العملية ولاسيما بالنسبة للعاملين في حقول التنمية³².

و يمكن القول أن الفساد هو النتيجة المباشرة لعدم تفعيل منظومة الحوكمة ، فغياب قيم الحوكمة يقترن بانتشار الفساد و ذيوعه في مؤسسات الدولة السياسية و الاقتصادية والاجتماعية و الإدارية والعكس صحيح ، وبالتالي التوجه

العالمي نحو تقويض الفساد وتجفيف منابعه عاملا أساسيا ودافعا هاما من دوافع تبني المجتمع الدولي لمفهوم الحكومة بأبعادها المختلفة³³.

و لقد قامت العديد من البحوث والدراسات قام بها مفكرين اقتصاديين ومنظمات دولية خاصة بالمنظمة الدولية للشفافية، حيث أثبتت أن قوة المؤسسات الحكومية و انخفاض مستويات الفساد يؤثران بالإيجاب على النمو الاقتصادي و المتغيرات الاقتصادية الأخرى، ومن بينهم الباحث ماورو³⁴ سنة 1995 بين من خلال استخدام مؤشر للفساد ابتداء من أوائل الثمانينات أن ارتفاع مستوى الفساد يقترن بانخفاض في مستوى الاستثمار ، وبالتالي توصل إلى أن الفساد يؤثر على النمو إلى حد كبير بتأثيره على مستوى الاستثمار ، غير أن ماورو في سنة 1997 أثبت أن البلدان التي يتفشى فيها الفساد تميل إلى تخفيض الاستثمار في رأس المال البشري بتخفيضها للإنفاق على التعليم، حيث أن الإنفاق على التعليم لا يوفر فرص للفساد المالي بحجم الفرص التي يوفرها الإنفاق الحكومي في المجالات التي تتطلب ضخ استثمارات مالية كبيرة مثل مشروعات البنية الأساسية .

و في دراسة أخرى أثبتت أن الفساد يؤثر بالسلب على الاستثمار وأنه مرتبط بشكل وثيق بنقص المنافسة في أسواق المنتجات، وأن هناك علاقة وثيقة بين انتشار الفساد وبين ضعف أداء منظومة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية، وبعدم استقلالية الأنظمة القضائية، كما بين خبراء من البنك الدولي في دراسة أجريت سنة 2000 أن الفساد و أنشطة البحث عن الربح لها آثارا سلبية واسعة على التنمية الاقتصادية .

و بشكل أو بآخر يمكن القول أن الفساد يمثل عبءا ثقيلا وثمنا باهظا لأنشطة التنمية ومبادراتها من خلال تقليل الاستثمار المحلي والأجنبي وزيادة تكلفة رأس المال، وضعف كفاءة الاستثمار وبالشكل الذي يؤدي إلى³⁵ :

- تراجع معدلات الاستثمار و النمو الاقتصادي؛

- زيادة تكلفة الخدمات العامة وتقليل مستوى جودة إتاحتها؛

- إهدار المال العام و رفع تكلفة المعاملات الاقتصادية وزيادة عدم التأكد في الاقتصاد الوطني.

و كدليل على الأثر السلبي الكبير لظاهرة الفساد على جهود التنمية الاقتصادية ومشروعاتها المختلفة يكفي الإشارة إلى ما أبرزته بعض الإحصائيات من أن قيمة الرشوة في العالم بلغت حوالي التريلين دولار أمريكي سنويا، وأن الفساد يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الخدمة 10%، وإلى ارتفاع تكلفة التكوين الرأسمالي (المباني والمعدات) نتيجة العمولات التي تتراوح في بعض بلدان العالم الثالث ما بين 20% إلى 50% فوق التكلفة الأصلية³⁶.

كما أن الفساد يعد عاملا أساسيا في ارتفاع حجم التهرب الضريبي وزيادة حجم و معدلات القطاع غير الرسمي في المجتمع و بما يهدد الوضع الاقتصادي للدولة ويزيد من حدة وتواتر الأزمات المالية التي تواجهها³⁷.

و الأكثر من ذلك أن هناك دراسات ميدانية دقيقة قامت بها مؤسسات دولية حكومية وغير حكومية وتوصلت إلى أن تعثر برامج الإصلاح الهيكلي في الدول التي لم تستكمل مقومات البناء الديمقراطي يرجع في جانب كبير منه إلى انتشار الفساد و ذيوعه في تلك الدول³⁸.

بالإضافة إلى تلك الآثار الاقتصادية الفادحة للفساد على النمو و التنمية الاقتصادية ، فإن آثاره على التنمية والعدالة الاجتماعية و قيمها أشد وقعا وخطورة حيث يؤدي الفساد إلى ³⁹ :

- ضعف التنمية الاقتصادية و الاستثمارات الأجنبية وسوء تخصيص الموارد العامة ، وتدني مستوى الخدمات العامة المقدمة للطبقات الفقيرة والمهمشة بصفة خاصة ، حيث أنه كلما وزعت المنافع العامة على أساس القدرة على الدفع كلما زادت معاناة الفقراء؛

- مواجهة الفقراء لأعباء اقتصادية ومالية أكبر من الأغنياء وبالشكل الذي يؤدي إلى التراجع المستمر لمستويات المعيشية بالنسبة لمحدودي الدخل وإلى تعميق الفجوة بين الفقراء والأغنياء، وتكريس حدة التفاوت الاجتماعي؛

- إحداث تغيرات فجائية في التركيبة الاجتماعية للمجتمع وضرب منظومة القيم الأخلاقية، وتشجيع الفوضى والسخط العام وعدم احترام القانون وتفشي القيم السلبية في المجتمع، وانتهاك حقوق الإنسان ؛

- تخريب الترابط المؤسسي في المجتمع، وإضعاف ثقة المواطنين في المؤسسات العامة، وتهديد الاستقرار الاجتماعي، وتدمير الركائز الأساسية للتنمية المستدامة ؛

- التسرب عبر الحدود الوطنية للدولة، والانتشار في شتى أرجاء العالم في صورة جرائم منظمة وعمليات غسيل الأموال ... وما إلى ذلك .

إن هناك علاقة وطيدة بين ضعف مؤسسات الموازنة العامة للدولة وانهيار قيم الحوكمة في تلك المؤسسات وبين درجة انتشار ظاهرة الفساد في المجتمع ، يأتي هذا مستندا على عاملين :

- العامل الأول : أن غالبية أنشطة وعمليات الموازنة العامة هي بالطبيعة حقلا خصبا لممارسة الفساد بكافة أشكاله وأنواعه ، فإجراءات تعيين الموظفين الحكوميين، وأنظمة المشتريات الحكومية للسلع والخدمات، وما يرتبط بذلك من عمليات للمزايدات والمناقصات العامة وعمليات التنفيذ للعقود العامة، وعمليات تخصيص الموارد وتقديم الخدمات العامة، وإدارة الصناديق العامة والدواوين والأنشطة شبه المالية العامة، وعمليات الصرف من أموال ومخصصات الطوارئ والاحتياطات العامة، والاستثمارات العامة، وبرامج دعم الفقراء، وإدارة أموال المنح والإعانات، وفرض الضرائب والرسوم والحقوق الجمركية وإدارة عمليات تحصيلها ، وأنظمة الخصخصة وإدارة أموالها، تنطوي جميعا على ترتيبات مؤسسية تدخل في دائرة عمليات الموازنة العامة وأنشطتها، وفي ذات الوقت الذي تمثل فيه تلك الترتيبات أهم المجالات التي يجمع الخبراء والمتخصصون على انتشار الفساد في إجراءاتها و عملياتها المختلفة .

إذا فدلل انتشار الممارسات الفاسدة في أنشطة و عمليات الموازنة العامة أبرزت إحدى الإحصائيات أن إجمالي حصيلة الضرائب المسددة في إحدى الدول الإفريقية لا يتجاوز 28% من إجمالي حصيلة الضرائب التي يتعين تحصيلها ، وهو ما يعنى أن خسائر هذه الدولة في الموارد الضريبية وحدها بسبب الفساد يزيد على 70% ، وأن نسبة العقود التي تبرم من خلال ممارسات يشوبها أوجه الفساد في إحدى الدول العربية تتراوح ما بين 20 - 70% ⁴⁰ .

- العامل الثاني : أن أداء الموازنة العامة هو انعكاس لأداء الحكومة ، وأن الحكومة هي المرجعية التي يقتدي بأدائها الفاعلون الآخرون في المجتمع، وبالتالي فإن أداء مؤسسات الموازنة وعملياتها يكون له تأثير كبير على أداء المؤسسات

المجتمعية المختلفة ، وبما يعنى أن ضعف أداء مؤسسات الموازنة يكون له تأثير سلبي كبير على أداء كافة مؤسسات المجتمع على اختلاف أنواعها، ومن ناحية أخرى فإن تفعيل قيم ومحددات الحوكمة عبر مؤسسات وعمليات الموازنة العامة يكون له تأثيرا كبيرا على تفعيل تلك القيم والمحددات في المؤسسات المجتمعية المختلفة وخاصة منظمات ودوائر الأعمال العامة والخاصة⁴¹.

فبالتالي يمكن القول أنه إذا كان الفساد سببا رئيسيا ودافعا هاما من دوافع تبني مفهوم الحوكمة ، فإن حوكمة الموازنة العامة هي الركيزة الرئيسية للحد من الممارسات الفاسدة في المجتمع ، باعتبار أن أنشطة الموازنة و بصورة عامة هي أهم مجالات ممارسة الفساد بشتى أنواعه ، ومن هنا فإن وضع الأطر والممارسات التي تعزز الشفافية وسلطة القانون وتعميق المشاركة من المواطنين والمجتمع المدني في صنع القرارات والسياسات الموازنية المختلفة من شأنها أن تعزز فاعلية المساءلة وتحد من فرص الفساد وأن توجد آليات واضحة يمكن من خلالها الإبلاغ عن الممارسات الفاسدة وتتبع النتائج التي ترتبت على تلك الممارسات، وأن تفعل آليات الرقابة والمساءلة المجتمعية من قبل المستفيدين من النفقات العامة المخصصة للمشروعات المختلفة وعن جودة الخدمات العامة المقدمة ، وبالشكل الذي يسهم في محاربة الفساد بشكل كبير في عمليات ومؤسسات الموازنة والمؤسسات المجتمعية بصورة عامة فيعزيز التنمية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية ويضبط مسار التنمية المستدامة للمجتمع.

و لقد أكدت عدة دراسات تلك النتائج حيث بينت الدور المحوري الذي تلعبه شفافية الحكومة ومؤسسات الموازنة في الحد من الفساد، إن شفافية المالية العامة وإتاحة المعلومات عنها للجمهور والبرلمان تحسن من فاعلية المساءلة ومن ثم تؤدي بشكل غير مباشر إلى تقوية بيئة الحوكمة و الحد من الفساد .

خاتمة:

إن جوهر فكرة الحوكمة تستهدف تطوير البيئة المؤسسية التي تحدث فيها التنمية من خلال تفعيل قيم الشفافية والمساءلة و إرساء سلطة القانون و تعميق المشاركة بين الفاعلين في تلك البيئة بهدف محاربة الفساد على اختلاف أنواعه من أجل تحقيق الإدارة الرشيدة لمنظومة التنمية، ومن شأن حوكمة الموازنة العامة و تحقيق فاعلية المساءلة بمؤسساتها المختلفة أن يؤدي إلى ضبط مسار التنمية المستدامة من خلال محاور أساسية أهمها دفع عجلة التنمية الاقتصادية و تحقيق العدالة الاجتماعية.

الهوامش:

- 1 - United Nations Development Programs, **Good Governance, Development Human, Durable**, New York, 1994, P 03.
- 2- راوية توفيق، الحكم الرشيد والتنمية في إفريقيا، دراسة تحليلية لمبادرة النيباد، مشروع لدعم التكامل الإفريقي، معهد البحوث والدراسات الإفريقية، جامعة القاهرة 2005، ص 23 .
- 3- مصطفى كامل السيد ، الحكم الرشيد والتنمية في إفريقيا، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، جامعة القاهرة، 2006، ص 40.
- * DAC : Development Assistance Committee.
- 4 - Abdellatif. Adel, **Good Governance and its Relationship to Democracy and Economic Development** , UNDP, Workshop IV, Democracy, Economic, Development and Culture, Republic of Korea, 2003, P 22.
- 5 - Asian, Development Bank, **Governance : Sound Development Management** , Manila , Philippines , 1996.p08
- 6- مصطفى كامل السيد ، مرجع سابق ، ص 42 .
- 7- سلوى شعراوي جمعة، سلوى شعراوي جمعة، مفهوم إدارة شؤون الدولة و المجتمع : إشكاليات نظرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2001، ص 09 .
- 8- Abdellatif. Adel, Op.cit, PP 23 ,24.
- 9- مصطفى كامل السيد ، مرجع سابق ، ص 46 .
- 10- يوسف زدام، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الإنسانية في الوطن العربي 2002-2004، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 16 .
- 11- فريجاتي نادر، الحكم الصالح رفعة العرب في إصلاح الحكم في البلاد العربية، مجلة المستقبل العربي، بيروت، العدد 256، جوان 2000 ، ص 17 .
- 12- مصطفى كامل السيد ، مرجع سابق ، ص 48 .
- 13- راوية توفيق، الحكم الرشيد والتنمية في إفريقيا، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة ، 2005 ، ص 30 .
- 14- زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية : قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2003 ، ص 89 .
- 15- سمير عبد الوهاب، المشاركة الشعبية في إطار مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع - دراسة لبرنامج شروق، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة ، 2001 ، ص 257 .
- 16- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مكافحة الفساد لتحسين إدارة الحكم، شعبة التطوير الإداري وإدارة الحكم، نيويورك، نوفمبر 1998، ص 21 .
- 17- يوسف زدام، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الإنسانية في الوطن العربي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2007، ص 67 .
- 18- سامح فوزي ، المساءلة والشفافية- إشكاليات تحديث الإدارة المصرية في عالم متغير، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية الأهرام، القاهرة، 1999 ، ص 33 .
- 19- ليلي مصطفى البرادعي، المساءلة في إطار مفهوم إدارة الشؤون الدولية والمجتمع دراسة لدور هيئة الرقابة الإدارية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2001، ص 409.
- 20 - KraFchik.Warren and Joachim Wehner, **The Role Of Parliament In The Budgetary Process**, South African Journal Of Economic, December 2004.p360
- 21 - Asian. Development Bank, Op.cit, P 55.
- 22 - Abdellatif Adel M, Op.cit, P 66.
- 23- حسن كريم، ملف الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية ، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت، السنة 27، العدد 309، نوفمبر 2004، ص 43.
- 24- منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية ، التقرير السنوي ، OECD ، 2003 ، ص 20 .
- 25- منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية ، مرجع سابق ، ص 21 .
- 26- علا الخواجة، دراسة المفهوم حوكمة الشركات بالإشارة إلى الحالة المصرية، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، جامعة القاهرة 2006 ص 233 .
- 27- سميحة فوزي ، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، ورقة عمل رقم 82، 2003 . ، ص 05 .
- 28- علا الخواجة ، مرجع سابق ، ص 235 .
- 29- سميحة فوزي ، مرجع سابق ، ص 09 .
- 30- يحي محمد، حوكمة الشركات : مصداقية المعلومات ومدى الالتزام في إعدادها ومراجعتها، بحث مقدم لوقائع ملتقي "الإطار المحاسبي والإفصاح لهيكل حوكمة الشركات" ، القاهرة ، يناير 2003 ، ص 17 .

- 31- يحي محمد ، مرجع سابق ، ص19 .
- 32- داود خير الله، الفساد كظاهرة عالمية وآليات ضبطها،مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت،السنة27،العدد309،2004،ص67
- 33- حسن نافعة، دور المؤسسات الدولية ومنظمات الشفافية في مكافحة الفساد، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، العدد310، 2004، صص94،93 .
- 34- محمود عبد الفضيل، مفهوم الفساد ومعايره،مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، العدد309، 2004، ص34 .
- 35- داود خير الله ، مرجع سابق ، ص69 .
- 36- عادل عبد اللطيف، الفساد كظاهرة عربية وآليات ضبطها: إطار لفهم ظاهرة الفساد في الوطن العربي ومعالجتها ، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، العدد309 ، تشرين الثاني- نوفمبر2004 ، ص 95 .
- 37- محمود عبد الفضيل ، مرجع السابق ، ص 35 .
- 38- حسن نافعة ، مرجع السابق ، ص 94 .
- 39- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مرجع السابق، صص41،40 .
- 40- حسن نافعة، مرجع السابق ، ص 95 .
- 41- داود خير الله ، مرجع السابق ، ص71 .

دراسة قياسية لأثر المحددات السوسيوسياسية والاقتصادية للاستثمار الأجنبي المباشر حالة الجزائر

عيمان داتو سعيد
أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة
جامعة سيدي بلعباس / الجزائر

مكيديش محمد
أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة
الملحقة الجامعية بمغنية - جامعة تلمسان / الجزائر



ملخص:

يحتل الاستثمار المباشر منذ أواخر سنوات 1960 اختيار هام في الاقتصاد العالمي بحضوره في البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء. فخصائصه التي تختلف في الشكل في كلتا المنطقتين جعلته في البلدان المتقدمة، يبدو وسيلة فعالة للحد من مشكلة البطالة في التعامل مع القوى العاملة المتنامية. في حين أن البلدان المتخلفة يعتبرونها وسيلة ليس فقط للحد من مشكلة البطالة ولكن أيضا إستراتيجية للتنمية من خلال الاستحواذ على التكنولوجيا الجديدة. إن الأدبيات التي رافقت هذا الحدث من الاستثمار الأجنبي المباشر ركزت في بداياتها على محددات من طبيعة اقتصادية، في حين الأدبيات الحديثة، ومن دون ازدواجية النظرة، تدرك الحاجة إلى إدخال متغيرات تأخذ بعين الاعتبار البيئة الاجتماعية والسياسية. في هذا السياق، تسعى هذه الدراسة لمعرفة محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، وكيف أن المناخ الاجتماعي والسياسي قد أثر على الاستثمار المباشر خلال الفترة التي تم تحليلها. الكلمات المفتاحية: الاستثمار الأجنبي المباشر، المحددات الاقتصادية، المحددات السياسية والاجتماعية.

Résumé :

L'investissement direct occupe depuis la fin des années 60 une place de choix dans l'économie mondiale. Présent aussi bien dans les pays développés que les pays en développement, ses caractéristiques diffèrent sur la forme dans ces deux régions. Dans les pays développés, il apparaît comme un moyen efficace de résorber la question de chômage en occupant de plus en plus la main d'œuvre active. Tandis que les pays sous-développés y voient non seulement un moyen de diminuer le chômage mais aussi une stratégie de développement par l'acquisition de la technologie nouvelle.

La littérature qui a accompagné l'évènement de l'investissement direct étranger faisait reposer à ses débuts les facteurs déterminant à son établissement sur des critères économiques. La littérature récente, sans mettre de côté l'argumentation précitée reconnaît la nécessité d'introduire des variables qui prennent en considération l'environnement socio-politique.

Dans ce cadre, par cette étude, nous cherchons à connaître les facteurs déterminants de l'investissement direct étranger en Algérie ; et en quoi le climat socio-politique aurait influencé cet investissement pour la période analysée.

مقدمة:

مع السياسات الاقتصادية الفاشلة التي تروج بها الدول النامية، ولاستدراك التأخر الذي يفصل بينها وبين الدول المتقدمة وضمن التنمية في ظل بيئة جديدة وما يميزها من معطيات جديدة فرضتها مفاهيم جديدة أهمها الانفتاح على اقتصاد السوق، تحرير وعمولة المبادلات؛ تشهد العديد من بلدان العالم وبالأخص البلدان النامية المزيد والمزيد من الجهد لتغيير سياساتها الوطنية واستراتيجياتها التنموية وتنفيذ تدابير أخرى لجذب وضمان تدفق الاستثمارات الأجنبية في بلدانها. ففي ظل هذه البيئة، يشهد الاقتصاد العالمي تغيرات كبيرة حيث أصبحت حرية حركة السلع ورؤوس الأموال خطوط تواصل تربط بين جميع الدول أين أصبح الاستثمار الأجنبي المباشر هو المحرك الرئيسي لبعث التنمية الاقتصادية.

ففي سنة 2000 قدر التدفق السنوي للاستثمار الأجنبي المباشر العالمي 1500 مليار دولار وبعد الانتعاش الذي شهدته هذه السنة برزت تحديات جديدة أهمها الأزمة الاقتصادية العالمية التي أدت إلى الانخفاض في تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر العالمي. فبعد انكماش بنسبة 16% سنة 2008 ثم 37% في سنة 2009، عرفت سنة 2010 حسب CNUCED ارتفاع أزيد من 1200 مليار دولار ويرتقب أن يصل ما بين 1300 و 1500 مليار دولار سنة 2011 و 1600 إلى 2000 مليار دولار سنة 2012.

إن الأهمية البالغة التي أصبح ينفرد بها الاستثمار الأجنبي المباشر في الاقتصاد العالمي جعلته يتميز بخصائص مزدوجة النظرة، فبالنسبة للدول المتقدمة أصبح يعد أداة فعالة للحد من مشكلة البطالة وذلك بخلق فرص جديدة للعمل بينما بالنسبة للدول النامية لم يصبح فقط أداة للتقليل من حدة البطالة وإنما أضحت اختيار استراتيجي ومصدر تمويلي جد مهم لتحقيق التنمية الاقتصادية.

إن الاستثمار الأجنبي المباشر أدى بالعديد من البلدان المنخفضة الدخل، الدخول في المنافسة لجذب التدفقات الأجنبية، فكل بلد من خلال الإصلاحات الهيكلية والمؤسسية يحاول تقديم بيئة استثمارية ملائمة لتشجيع هذا الأخير و الجزائر ليست بمنأى عن بقية دول العالم التي تسعى جاهدة للتعريف وتطوير عوامل المنافسة للرفع من حصتها في تدفقات الاستثمارات الأجنبية. فهي تعتبر من بين الدول النامية التي اقتنعت بعدم قدرتها على تحقيق تنميتها الاقتصادية بمعزل عن مشاركة الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث أكد تقرير الحكومة الجزائرية الموجه إلى اجتماع قمة المجموعة الأوربية سنة 2002 على حاجة الجزائر الملحة إلى رؤوس أموال أجنبية في شكل استثمارات مباشرة من أجل تحقيق معدلات نمو مقبولة خلال الفترة الممتدة من 2002 إلى 2004 لذلك أقبلت الجزائر ومنذ بداية التسعينات، على عهد جديد اتسم بميل ملحوظ نحو تبني سياسة الانفتاح وتحسين بيئة الاستثمار المحلية وترقية الاستثمار الأجنبي وتهيئة الإطار القانوني والتنظيمي من أجل ذلك.

إن الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، يشكل موضوعا متكررا في التحليل الاقتصادي، حاليا الدراسات تهتم بدراسة وقياس محددات الاستثمار الأجنبي المباشر لكن أغلبيتها اعتمدت على متغيرات من طبيعة اقتصادية، فالنظريات الحديثة وفي إطار الدول النامية تهتم بإدماج متغيرات من طبيعة سياسية في التحليل الاقتصادي.

ففي هذا الإطار تقدمت هذه الدراسة بمهدف التعرف على العوامل المحددة للاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر خلال الفترة (1972 - 2008)، وذلك من خلال تسليط الضوء على واقع الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر ثم تقدم الخلفية النظرية التي تهتم بتحليل للمقاربات النظرية لمختلف محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في الاقتصاد، ليليه بعد ذلك الجانب التطبيقي الذي يهدف إلى اكتشاف قائمة العوامل الأكثر تمثيلا والتي يتحدد من خلالها حجم الاستثمار الأجنبي المباشر في الاقتصاد الجزائري . هذا وبالإضافة إلى تلخيص النتائج واقتراح بعض التوصيات.

1- واقع الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر:

لقد كانت النظرة الجزائرية تجاه الاستثمار الأجنبي المباشر قائمة على أساس عرقلة ورفض تشجيعه وذلك طيلة الفترة المحددة (1962-1982) نظرا لطبيعة الخيار الاشتراكي التي تبنته الجزائر كمنهج للتنمية الاقتصادية والقائم على أساس تدخل الدولة خلال التسيير المركزي للاقتصاد، الملكية العامة لوسائل الإنتاج واعتماد سياسة التخطيط لإدارة الاقتصاد وتوجيهه.

إن تأكيد هذه النظرة تجسدت في أواخر الستينات من خلال بداية تجربة التخطيط وانتهاج سياسة تأمين الثروات الطبيعية وعلى رأسها الممتلكات الأجنبية عبر كامل التراب الوطني الشيء الذي يؤكد استبعاد الاستثمارات الخارجية في المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والتي لم يعد مرغوب فيها.

ولكن فكرة التصميم على رفض الاستثمار الأجنبي المباشر التي سادت تلك الفترة لم تكن لتدوم حيث تم إعادة النظر في السياسة الاقتصادية التي تسيير عليها المؤسسات العمومية مما سمح بإشراك رأس المال الأجنبي في إطار الشراكة على أساس تعاقد بين الجزائر والأطراف الأجانب حيث تجسد رأس المال الأجنبي في شكل شركات ذات رأس المال المختلط وفق تشريع القانون 86/المعدل والمتمم للقانون 13/82 المتضمن تشكيل وتسيير مثل هذه الشركات وفق عدة شروط، غير أنه في عقد الثمانينات ومن خلال الأزمة الخانقة التي عايشها الاقتصاد الجزائري نظر للأزمة البترولية لسنة 1986 والتي عرفت هبوطا حادا لأسعار البترول حيث أدت إلى كبح جماح النمو الاقتصادي ، كما كشفت أيضا عن هشاشة السياسة الاقتصادية المعتمدة على مداخل البترول حيث ثبت أن التشريعات القانونية التي تبنتها الجزائر خلال والمتعلقة بالاستثمار الأجنبي في شكل شركات المختلطة لم تستطع تغيير النظرة القائمة على الانغلاق شبه الكلي أمام رأس المال الأجنبي.

غير أن المنتصف الأول من التسعينيات شهد صدور قانون النقد والقرض 90/10 وقانون الاستثمار المؤرخ في 5 أكتوبر 1993 والذي يتضمن تعديلات عديدة تصب من أجل تغيير المعاملة الجزائرية للاستثمار الأجنبي المباشر حيث استطاع القانون الحد من العراقيل المتعلقة بنسبة المشاركة الأجنبية وهذا من خلال مراسيم تشريعية أكدت إرادة الجزائر دولة في إحداث القطيعة مع النظرة القائمة على معارضة الانفتاح وتسهيل دخوله من أجل مساهمته في إحداث التنمية الاقتصادية.

1-1 . تقييم مناخ الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر:

إن الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الجزائر لم تصل بعد إلى المستوى المرغوب سواء من ناحية الحجم أو من ناحية توفير مناصب الشغل رغم التشريعات الجديدة والحوافز لتطوير وترقية الاستثمار. إن مستوى هذه الاستثمارات قد عرف تدهورا خطيرا من سنة 2001 إلى سنة 2003، حيث كان يشكل 12 % من الاستثمارات الكلية وأصبح يشكل 1 % فقط، الإحصائيات الآتية توضح ذلك:

(انظر الجدول رقم 1، 2، 3).

اعتمدنا في هذه الإحصائيات على معطيات الفترة ابتداء من سنة 2002 وذلك نظرا لصدور القانون التوجيهي لترقية الاستثمار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 2001/12/12.

الجدول (1) : دراسة شاملة للمشاريع الاستثمارية خلال الفترة 2002-2009

النسبة %	عدد الأجراء	النسبة %	القيمة بالمليون دينار	النسبة %	عدد المشاريع	المشاريع
91.04%	909465	74.82%	5017890	99.03%	70491	المشاريع الوطنية
3.31%	31030	11.40%	764593	0.41%	294	عن طريق الشراكة
5.85%	58450	13.78%	924393	0.56%	400	عن طريق المشاريع الأجنبية المباشرة
8.96%	89480	25.18%	1688985	0.97%	694	مجموع المشاريع الأجنبية
100%	998945	100%	6706875	100%	71185	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمعطيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الاستثمار الأجنبي الإجمالية قدرت ب 0.97 % ، أين أخذ الاستثمار الأجنبي المباشر نسبة 0.56 % ، ونسبة الاستثمار الأجنبي الغير مباشر التي قدرت ب 0.41 % . نسبة 0.97 هي نسبة ضعيفة جدا مقارنة مع نسبة الاستثمار المحلي الذي أخذ الحصة الأكبر ب 99.03 % .

الجدول (2) : توزيع المشاريع الأجنبية المصرح بها حسب قطاعات النشاط خلال الفترة 2002-2009

قطاع النشاط	عدد المشاريع	النسبة %	القيمة بالمليون دينار	النسبة %
الزراعة	10	1.44 %	2021	0.12 %
البناء والأشغال العمومية	99	14.27 %	472163	27.96 %
الصناعة	387	55.76 %	889532	52.67 %
الصحة	4	0.58 %	5982	0.35 %
النقل	33	4.76 %	12531	0.74 %
السياحة	15	2.16 %	26216	1.55 %
الخدمات	143	20.61 %	117953	6.98 %
المواصلات	3	0.43 %	162586	9.63 %
المجموع	694	100 %	1688985	100 %

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمعطيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من خلال الجدول نلاحظ أنه بالرغم من قلة عدد المشاريع الاستثمارية الأجنبية إلا أن أكثر من 50% من المشاريع الأجنبية تتركز في قطاع الصناعة بحيث بلغ العدد 387 مشروع وذلك بقيمة 889532 مليون دينار جزائري ، قطاع الخدمات ب 143 مشروع ثم قطاع البناء والأشغال العمومية ب 99 مشروع، نلاحظ كذلك أنه بالرغم من قلة المشاريع في قطاع المواصلات إلا أن قيمة الاستثمار في هذا القطاع بلغت قيمة معتبرة مقارنة بالقطاعات الأخرى قدرت ب 162586 مليون دينار. القطاعات الأخرى لم تأخذ حصص كبيرة من الاهتمام الأجنبي بحيث تحصلت على نسب ضعيفة بقيم منخفضة.

الجدول (3): المشاريع التي تشمل الأجانب خلال الفترة 2002 - 2009

المنطقة	عدد المشاريع	القيمة بالمليون دينار
أوروبا	324	301997
الإتحاد الأوروبي	272	271118
فرنسا	121	39376
اسيا	48	513688
أمريكا	16	27490
الدول العربية	290	835745
افريقيا	1	4510
أستراليا	1	2954
تعدد الجنسيات	14	2600
المجموع	694	1688985

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمعطيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

توزيع المشاريع في الجزائر متنوع، تصدره أوروبا بـ 324 مشروع ثم الدول العربية بـ 290 مشروع، لكن بالرغم من إقبال مختلف المشاريع من شتى قارات العالم إلا أن العدد ليزال صغيرا وقليلًا.

1-2. حوصلة التقارير التي تعدها الهيئات الدولية حول مناخ الاستثمار في الجزائر:

على الرغم من الجهود المبذولة لتحسين مناخ الاستثمار في الجزائر إلا أن التقارير التي تعدها الهيئات المختلفة حول تقدير مناخ الاستثمار في الجزائر تبقى بعيدة كل البعد عن الطموحات الواعدة للاقتصاد الجزائري في تحطية عتبة الفقر و السير بالعملية التنموية إلى الأمام عن طريق إزالة كل العراقيل و الحواجز التي تعترض هذا السبيل .

حيث يشير التقرير المشترك بين اللجنة الأوروبية و المكتب الأمريكي (شلومبرغر) لسنة 2004 الذي كشف عن جملة من العراقيل التي تحول دون القيام بالاستثمار في الجزائر حتى بعد التوقيع على اتفاقية الشراكة حيث كانت معظم الآراء و المواقف التي آثارها المستثمرون الأجانب يؤكدون على وجود عقبات كبيرة ستحول دون تدفق الاستثمارات في الجزائر و ستظل موجودة حتى إذا دخل اتفاق الشراكة حيز التنفيذ ، و هي ذات الأسباب ، يضيف التقرير ، التي تفسر ضعف الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الجزائر .

و استند التقرير على مجموعة من الدراسات التي قامت بها أيضا معاهد و مراكز دراسات متخصصة منها الوكالة الأمريكية (يو.أس.أي.دي) و منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية و برنامج الأمم المتحدة للتنمية و البنك العالمي . و أكد التقرير على أنه (مع ملاحظة التقارير الدولية الصادرة منذ 1989 فإن العراقيل و العوائق أمام الاستثمار لم يطرأ عليها أي تغيير خلال السنوات الماضية و أنه لوحظ نقص في النشاط لدى الحكومات الجزائرية المتعاقبة تجاه المقترحات و التوصيات التي كانت واضحة و دقيقة و المتصلة بالخطوات الواجب اتخاذها لتطوير مناخ الاستثمار) و تساءل التقرير (نعتقد أن السؤال المحوري الواجب طرحه اليوم هو معرفة ما إذا كانت هناك إرادة فعلية لدى السلطات العمومية و المجموعات النافذة و المؤثرة في اتخاذ القرارات السياسية و التدابير و الخطوات التي تسمح بأن يكون المنتج الجزائري قادرا على المنافسة و أكثر جاذبية).

و طرح التقرير الأوروبي عددا من المشاكل المبدئية التي تعرقل الاستثمارات، مشيرا إلى أن الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار لا تملك حاليا قائمة شاملة للمستثمرين المحتملين أو الموجودين في الجزائر.

و استنادا إلى عملية سبر الآراء التي ضمت أكثر من 250 شركة و مجموعة غربية خارج نطاق المحروقات، أغلبها من الدول الأوروبية الأساسية مثل فرنسا و أسبانيا و إيطاليا و ألمانيا، أشار المستثمرون المستجوبون إلى أن الوصول إلى السوق يعد أهم عامل بنسبة 37 % ، تليه بنسبة 42 بالمائة الاستقرار السياسي و الاقتصادي، ثم الإطار التشريعي و القانوني بنسبة 34 % .

و فسر المستثمرون الأوروبيون بالخصوص ترددهم للاستثمار في الجزائر و التعامل مع المنتج الجزائري بالصورة المرتسمة لحد الآن عن الجزائر ، سواء تعلق الأمر بالمشكل الأمني أو الاستقرار المؤسسي و السياسي و الاقتصادي.

يضاف إلى ذلك نقص توفر المعطيات و المعلومات ، و على الرغم من تطور الصورة التي ارتسمت عن الجزائر منذ سنوات ، إلا أن ذلك لم يمنع من بقاء التردد قائما .

و عدد المستثمرين نقاط القوة بحجم السوق الجزائري و كلفة اليد العاملة ، أما نقاط الضعف فتتمثل في ضعف و تواضع إنتاجية اليد العاملة و إشكالية الاستقرار السياسي و تفشي الرشوة و الضعف في مجالات الحكم الراشد و نقص الهياكل القاعدية و خدمات الجمارك و الخدمات البنكية و بروز السوق الموازية و صعوبة الوصول إلى التمويل و كلفته المرتفعة و صعوبة الوصول إلى العقار و مستوى و نوعية المعيشة .

و لا يزال الإرهاب و عدم الاستقرار المؤسسي و السياسي و الاقتصادي يشكل النسبة الأكبر من نقاط الضعف في سوق الاستثمار في الجزائر تليها الرشوة و مشكل العقار .

أما أولويات المستثمرين من خلال سبر الآراء فتتمثل في إصلاح المنظومة البنكية و مراقبة الصرف بنسبة 50% من الإجابات تليه تطوير الأمن بنسبة 26 % فقط ، مع تخفيف الإجراءات الجمركية بذات النسبة ، فتخفيف و تسهيل الإجراءات البيروقراطية الإدارية بنسبة 15 %.

و عن تجارب المستثمرين مع السلطات الجزائرية أشار التقرير إلى أن 62 % من المستثمرين كانت تجربتهم مع السلطات الحكومية سيئة جدا أو سيئة مقابل 29 % اعتبروها جيدة .

أما عن خيارات الاستثمار فان 60 % من المستثمرين يجذبون القيام بمشاريع منفردة ، و 37 % مع القطاع الخاص ، لكنهم كلهم لا يجذبون شركاء من القطاع العام و لا شراء أي مؤسسة جزائرية في طور الخصخصة ، مما يكشف جانبا من الإخفاقات المسجلة في هذا المجال في الجزائر منذ سنوات .

و بالنسبة للتقارير الصادرة عن البنك العالمي ، ففي هذا السياق سجل البنك العالمي في آخر تقرير له حول مناخ الأعمال لسنة 2006 عن حجم الاقتصاد الموازي في الجزائر و الذي يعد الأهم في المنطقة ، إذ تؤكد هيئة بروتون وودز في تقريرها السنوي أن نسبة الاقتصاد الموازي في الجزائر بلغت عام 2005 ما لا يقل عن 33.4 % أي في حدود 20 مليار دولار من مجموع قيمة الناتج المحلي الخام المقدّر بـ 60 مليار دولار ، أي أن ثلث الثروة المنتجة في الجزائر أضحت في شكل اقتصاد مواز .

علما بأن نسبة الاقتصاد الموازي في منطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا تقدر بـ: 27.4 % من الناتج المحلي الخام وتقارب النسبة المسجلة في الجزائر تلك التي تعرفها مصر حيث يصل الاقتصاد الموازي بها نسبة 35 %.

و لا يزال محيط الأعمال يعاني من العديد من الموانع و العراقيل ، فالتحسن في مدا خيل الجزائر لم يغير هذه المعطيات منذ سنوات إذ تكاد تتشابه في التقارير الصادرة عن الهيئات الدولية منذ 5 سنوات ، مما يكشف عن الجمود شبه كلي الذي تعانيه الهيئات و المؤسسات و الإدارات الجزائرية و عدم قدرتها على التغيير السريع.

لذلك صنفت الجزائر حسب تقييم الهيئة المالية الدولية في الرتبة 128 عالميا في مجال مناخ الأعمال، فأى مستثمر في الجزائر يتعين عليه المرور عبر 14 مرحلة لمدة تقارب شهرا و بكلفة مضافة تمثل 25 % للشروع في تجسيد أي مشروع، ثم المرور عبر 25 مرحلة لمدة 244 يوم للحصول على التراخيص لإنشاء المؤسسة و الشروع في العمل و 16 مرحلة بـ 52 يوما لتسجيل الملكية .

أما الوقت الذي تستغرقه تسوية عملية غلق مؤسسة و الإعلان الرسمي عن حلها النهائي، فهي على اقل تقدير 3 سنوات و 5 أشهر، أما العمولات و الرشاوى فهي تمثل 6 % في الأعباء الإضافية، و رقم أعمال المؤسسات. هذه العقبات تساهم في مضاعفة المخاوف لدى المؤسسات و المستثمرين، لاسيما في ظل الضبابية التي تلف محتوى و تطبيقات السياسة الحكومية، و عدم إمكانية توقع تطبيقات السياسات الحكومية و عدم تواصلها.

* و تعتمد هذه الهيئات في إصدار حكمها على الأداء الاقتصادي لدولة ما عن طريق مجموعة من المؤشرات الدولية التي تتحدد من خلالها ترتيب الدولة أو درجة اجتذاب الاستثمار الأجنبي ، فالدولة التي تنخفض فيها المخاطرة وفق أحد المؤشرات تحظى بموقع متقدم في مؤشر الحرية الاقتصادية وهكذا .

من خلال إلقاء نظرة على واقع الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر ، اتضح أنه بالرغم من الجهود المبذولة من طرف الحكومة في هذا المجال إلا أن النسب منخفضة جدا حيث قدر مجموع المشاريع الأجنبية ب 0.97% ، أما نسبة المشاريع الأجنبية المباشرة 0.56% ، وهذا راجع لعدم توفر بيئة استثمارية ملائمة لتشجيع الاستثمار الخاص المباشر منه والغير مباشر.

2- نظرية الاستثمار الأجنبي المباشر:

نظرية الاستثمار الأجنبي وجدت أساسها استنادا على ضعف نظرية معدل الفائدة، بحيث مراقبة المؤسسة تتم من طرف عون خارجي، فإذا كانت معدلات الفائدة في المؤسسات الأجنبية أكبر منها في المؤسسات المحلية، فإن المستثمر الأجنبي يقوم باستثمار أمواله في المؤسسة الأجنبية من جهة و ضمان المراقبة من جهة أخرى، إذن مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر يمر من خلال المراقبة لهذه المؤسسات ، انظر إلى أبحاث Stephen Hymer (1960) ، كما هناك باحثون آخرون: فيمكننا الجمع بين أعمال Dunning (1973)، و Stevens (1974) ، Hufbauer (1975). لقد قاموا بتفسير نمو وأهمية المؤسسات التي تقوم وتراقب نشاطات تركيب المداخل في أكثر من دولة، لكن هذه الأعمال ركزت كثيرا في تحليلها على جانب الاقتصاد الجزئي .

نجد أيضا Ragazzi (1973)، Spitaller (1971)، في أعمالهم حول الاستثمار الأجنبي المباشر يولون أهمية كبيرة إلى الجانب المالي للاستثمار الأجنبي، كذلك نجد نموذج Harold و Williams (1973) الذي يتخذ سعر الصرف المحدد الأساسي للاستثمار الأجنبي المباشر، أيضا نجد نموذج Scaperlanda و Mauer (1983) الذي استنتج انه بالنسبة للدول المتقدمة ، حجم السوق هو العامل

المحدد لإتحاد قرار الاستثمار المباشر. وبعد ذلك نجد نموذج Ahmed و Root (1979) الذي انتقد من طرف F. Schneider و B.S Frey سنة 1985 في نموذج يربط الاستثمار في الدول النامية بصنفين من المتغيرات: المتغيرات الاقتصادية والمتغيرات السياسية، بحيث في الدول التي لا يوجد فيها استقرار سياسي نجد هناك مخاطرة كبيرة للاستثمار على الدول المستقرة سياسيا (انظر في هذا المجال Aharoni (1966) . كذلك نجد أعمال Koopman montias (1971) و Muchielli (1991) التي ركزت على العلاقة التالية:

(Environment-System-Politic) وإرباط الاستثمار الأجنبي المباشر بتطور هذه المتغيرات والتي تسمح بفهم جيد للتدفقات الأجنبية.

واستنادا على هذا يجدر بنا الإشارة إلى اهتمام بعض الباحثين بالدول المتقدمة والبعض الآخر بالدول النامية، فالدول المتقدمة تحض بتنظيم كبير، منشآت قاعدية عصرية في حين نجد الدول النامية، زيادة على التأخر الذي تعرفه تجد نفسها دائما أمام مشكل عدم الاستقرار، لهذا فإن العوامل المحددة للاستثمار الأجنبي المباشر في الدول المتقدمة لا تتطابق استعمالها في الدول النامية.

2-1. محددات الاستثمار الأجنبي المباشر:

من بين الأدبيات المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر، سنهتم بدراسة:

2-1-1 نموذج Frey B.S و Schneider F (1985)

إن نموذج Frey B.S و Schneider F هو نموذج يسمح بإدماج أو إقصاء المتغيرات الوثيقة الصلة بالأهداف المحددة. فهو يعتمد على فرضية أساسية مفادها أن واقع الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول النامية يفسر بصنفين من المحددات: المحددات الاقتصادية والسياسية.

أ- المحددات الاقتصادية:

- يتعلق المحدد الأول بالنتائج المحلي الخام للفرد، تقر معظم الأدبيات أنه هناك علاقة طردية ما بين الاستثمار الأجنبي المباشر والنتائج المحلي الخام، إن النتائج المحلي الخام للفرد مقياس لحجم السوق، فكلما ارتفع مستوى هذا الأخير يرفع معه مستوى التدفقات الأجنبية المباشرة)، انظر في هذا المجال إلى أعمال: Grant Reuber (1973)، (1995) Wang and Swain، Chakrabarti (2001)، Ramirez (2006)، هذه الأعمال جاءت مخالفة للبحوث التي توصل إليها كل من (Scaperland and Mauer)، اللذان وجدا علاقة ضعيفة ما بين النتائج المحلي الخام و الاستثمار الأجنبي المباشر، مع الإشارة أن الأعمال الأولى درست الظاهرة في الدول المتقدمة وليست الدول النامية.

- المحدد الثاني يتعلق بالميزان التجاري، تقر جل الأدبيات أنه كلما كان رصيد الميزان التجاري سلبا يعني أن الصادرات أصغر من الواردات، هذا لا يحفز المستثمرين الأجانب بالاستثمار في هذا البلد وذلك بسبب ندرة العملات الأجنبية للقيام بالمبادلات الأجنبية، انظر في هذا المجال أعمال Schneider et Frey (1985).

- المحدد الآخر الذي عادة ما يدرج في التحليل هو درجة الانفتاح التجاري للاقتصاد، وذلك باعتباره متغير أرجح للتأثير في التدفقات الأجنبية انظر في هذا المجال: Charkrabarti (2001)، Singh and Jun (1995)، Noorbakhsh et al (2001)، ASiedu (2002)، Kolstad and Villanger (2004)، فمن جهة يمكن للاقتصاديات المفتوحة على العالم أن تستقطب المزيد من الاستثمارات خاصة في القطاع التجاري، مما يزيد من معدل الإنتاج والإنتاجية والتنافسية Belasubramanyan (1996)، وآخرون غير أن هذا الانفتاح سوف يعرض بعض القطاعات الأخرى إلى منافسة غير متوقعة، مما يجعلها أقل جاذبية لتدفقات رؤوس الأموال الأجنبية.

- تبين نظرية لا انعكاس الاستثمار Irreversibility أن تكلفة الاستثمار في المكائن والأجهزة لا تعوض عادة من خلال إعادة بيع مستقبلية. إن خاصية الاستثمار تشير ضمناً إلى أن وجود درجة مرتفعة من عدم اليقين التي عادة ما تسود بعض الدول النامية. قد يكون لها تأثير على قرار الاستثمار في هذه البلدان ، من خلال انخفاض غير متوقع في الطلب الكلي، الذي سيولد بدوره زيادة لا يمكن تحملها في القدرات أو الطاقات الحالية انظر في هذا المجال Caballero (1991)، Caballero و Pindyck (1996)، و Bloom وآخرون (2001)، لذلك، هناك العديد من الدراسات التجريبية مثلاً دراسة Beaudry وآخرون (2001) التي تعتبر نسبة التضخم كمؤشر مقبول للتعبير عن درجة عدم اليقين في الاقتصاد. فكلما استقرت الأسعار،مكن ذلك من تقديم معلومات مفيدة حول نظام الأسعار، مما يسمح بتخصيص مناسب للموارد (أسهل الفرص هي التي يسهل تمييزها)، فالمستثمرون لا يتحفزوا للاستثمار في البلد الذي يكون فيه معدل التضخم غير مستقر Berthony Joseph (1996).
- من ناحية أخرى يمكن لنا اعتبار مستوى الدين الخارجي مؤشر مهم يؤثر على توقعات المستثمرين عامة والأجانب خاصة. فإذا كانت مستويات الدين مرتفعة فإنها تعبر في كثير من الأحيان عن ضعف قابلية نجاح واستمرار السياسات الاقتصادية الكلية الحالية في المدى البعيد، فبالتالي يؤدي هذا إلى عدم إقبال المستثمر الأجنبي إلى هذه البلدان وبالتالي يكون التأثير سلبي Leondre Sylvain Diedhiou، Schneider et Frey (1985)، (2005) وآخرون. غير أنه إذا كانت هذه الاستدانة لأسباب جيدة ومقنعة، فإن هذا سيسمح من الرفع وتأهيل مستوى القطاعات الاقتصادية، تحسين البنى التحتية وبالتالي توفير مناخ مناسب للمستثمر الأجنبي .
- كذلك يبقى محدد مستوى الهياكل القاعدية (Infrastructures) عامل أساسي في معادلة جلب التدفقات الأجنبية المباشرة ، بحيث كلما قامت الدولة ببناء وإقامة هياكل استقبال (طرق سريعة، سكك حديدية، مطارات ، موانئ، قطع غيار... الخ) فإن هذا يسمح بتسهيل إنجاز المشاريع الرئيسية، تقديم خدمات ذات جودة عالية، تمكن المستثمر الأجنبي من الاطمئنان على استثماره والاستفادة من العديد من الامتيازات، انظر إلى الأعمال التي أقيمت على معظم الدول الإفريقية وخاصة دول شمال إفريقيا Basu et Srimivasan (2002).
- المحدد الاقتصادي الأخير هو سعر الصرف. يمكن أيضاً لسعر الصرف أن يؤثر بدرجة كبيرة على تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، فإذا زادت الكتلة النقدية في البلد المستقبل، فإن هذا سوف يؤدي إلى ارتفاع الأسعار، وبالتالي ارتفاع الواردات (المواد الأولية، السلع الرأسمالية الإنتاجية... الخ)، وانخفاض الصادرات وهذا ما يستلزم زيادة الطلب على العملات الأجنبية وانخفاض الطلب على العملة الأصلية وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع أسعار صرف العملات الأجنبية مقارنة بالعملة المحلية أي انخفاض سعر الصرف العملة المحلية، وبالتالي عدم إقبال المستثمرين الأجانب للاستثمار في هذا البلد، Serven (2002).

ب - المحددات السوسيوسياسية:

• المؤشر العام للحقوق السياسية و مؤشر الحرية المدنية، يعتبران من أهم المحددات السياسية. النقاط الأدنى 1 و2 في السلم المعتمد من طرف Freedom House (1940) من 1 إلى 7، تشمل الدول التي تحترم المعايير التالية: احترام الأمن، كفاءة القانون وفعالية الهيئات السياسية، كذلك احترام و ضمان حرية التعبير، التربية والديانة..... إلخ. أما النقاط المرتفعة 6 و7 تشمل الدول التي تكون فيها الحقوق السياسية والمدنية غير محترمة ومهضومة. إن الدول التي تتميز باستقرار سياسي تكون جاذبة للاستثمار الأجنبي وضمانا له، وإن الحرية الاقتصادية، احترام الدولة والقانون تبقى من بين الشروط الأساسية لتحقيق التنمية. Sekkat and Meon. (2004)، بين أن جودة خدمات الهيئات الحكومية تحفز المصادرات والاستثمار الأجنبي المباشر. إن الأبعاد الاقتصادية الكلية لخطر الدول وجو الأعمال تؤثر كدالك على الاستثمار الأجنبي المباشر. وإن خطر الدول المتمثلة في (التغيرات السياسية، عدم الشفافية المالية والحروب..... إلخ تكون دائما مرفوقة باحتمال أن تغيرات بيئة الأعمال تكون ناتجة عن انخفاض في مرد ودية الأعمال والنشاطات داخل هذه الدول انظر في هذا المجال Basi (1963) و Aharoni (1966)، Singh و Jun (1995)، Stein و Daude (2007)، North (1991).

من جهة أخرى هناك نتائج توافق أعمال Green (1972) الذي فاجأ العالم بنتائج أبحاثه التي أكدت بوجود علاقة ايجابية ما بين التدفقات الأجنبية المباشرة من الولايات المتحدة الأمريكية نحو الدول الغير مستقرة .

• المحدد الأخير يتمثل في المساعدات العامة لتشجيع التنمية، يجدر بنا الإشارة إلى قلة البحوث والدراسات التي أدمجت بصفة عامة مختلف أنواع المساعدات، هناك علاقة ايجابية ما بين الدول التي تتلقى مساعدات والاستثمار الأجنبي المباشر (انظر في هذا المجال أبحاث Scheneider F و Frey B.S (1985) و Berthony (1996).

إذن من خلال الاعتبارات النظرية والتجريبية المذكورة أعلاه، سوف يأخذ نموذجنا لمعادلة الاستثمار الأجنبي المباشر:

$$FDIC = f(APD, TBC, DEX, IF, ILC, INF, ISP, TRAD, GDPC, EX) \dots (1)$$

$$FDIC = \alpha_0 + \alpha_1 APD + \alpha_2 TBC + \alpha_3 DEX + \alpha_4 IF + \alpha_5 ILC + \alpha_6 INF + \alpha_7 ISP + \alpha_8 TRAD + \alpha_9 GDPC + \alpha_{10} EX + \varepsilon$$

حيث أن:

$FDIC$: نصيب الفرد الواحد من الاستثمار الأجنبي المباشر

APD : نصيب الفرد الواحد من المساعدات العامة لتشجيع التنمية

TBC : نصيب الفرد الواحد من الميزان التجاري

DEX : الديون الخارجية

IF : معدل التضخم

ILC : مؤشر الحرية المدنية

INF : مستوى الهياكل القاعدية

ISP : عدم الاستقرار السياسي

$TRAD$: درجة الانفتاح التجاري

GDPC: نصيب الفرد الواحد من الناتج المحلي الخام

EX : سعر صرف العملة المحلية (دج) مع الدولار الأمريكي

3- التحليل القياسي والناتج التطبيقية:

3-1. وصف البيانات:

تعتمد دراستنا التطبيقية في بياناتها على الإحصاءات المنشورة من قبل الديوان الوطني للإحصاء (ONS)، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات (ANDI)، بالإضافة إلى صندوق النقد الدولي (IMF)، منظمة (Freedom House)، الغير حكومية والتي تأسست في الولايات المتحدة الأمريكية في سنوات 1940، البنك العالمي (WDI)، والبنك الجزائري. ويستند التحليل من الجانب التطبيقي على سلسلة بيانات سنوية للاقتصاد الجزائري (1972-2008). وسوف يتم الاعتماد على استخدام الأساليب الكمية القياسية للتعرف على محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر.

3-2. الأدوات القياسية المستعملة:

قبل أن نبدأ في إجراء اختبار التكامل المتزامن، من الضروري دراسة خصائص السلاسل الزمنية المستعملة في الدراسة القياسية، حيث ينبغي في المرحلة الأولى معرفة درجة تكامل كل من العشرة محددات و الاستثمار الأجنبي المباشر للفرد وذلك باستخدام اختبار Augmented (1981) (ADF) Dickey Fuller، أما في المرحلة الثانية فسوف نستخدم على اختبار التكامل المتزامن ل Engel و Granger (2003).

1.2.3. اختبار الجذور الوحدوية:

من أجل اختبار إستقرارية السلاسل الزمنية و درجة تكامل المتغيرات سوف نستعمل اختبار الجذور الوحدوية

(ADF).

2.2.3. اختبار التكامل المتزامن:

في حالة عدم رفض الفرضية العدمية، أي أن كل المتغيرات متكاملة من نفس الدرجة، نمر إلى اختبار التكامل المتزامن بين متغيرين المقترح من قبل Engle - Granger 1987، والذي يتم عبر مرحلتين، في المرحلة الأولى يتم تقدير علاقة المدى الطويل بين المتغيرين $(y_t = \beta x_t + \alpha + \varepsilon_t)$ و في المرحلة الثانية يتم اختبار إستقرارية باقي علاقة المدى الطويل بين المتغيرين $(\varepsilon_t = y_t - \hat{\beta}x_t - \hat{\alpha})$ ، و حتى يتم قبول علاقة التكامل المتزامن ينبغي أن يكون الخطأ الناتج عن هذا الانحدار مستقرا $I(0)$.

و قد بين Engle & Granger (1987) أنه يمكن تقدير العلاقة الحقيقية بين متغيرين إذا كانت العلاقة بينهما هي علاقة تكامل متزامن و هذا يتمثلها بنموذج لتصحيح الأخطاء، و الذي يأخذ الصياغة التالية:

$$\Delta y_t = -\gamma z_{t-1} + \sum_i a_i \Delta X_{t-i} + \sum_j b_j \Delta Y_{t-j} + \varepsilon_t \dots \dots \dots (2)$$

3-3. النتائج التطبيقية:

3-3-1. النموذج الخطي المتعدد المتغيرات: (General linear model) : في أول الأمر قمنا بتقدير انحدار متعدد بين المتغير التابع الاستثمار الأجنبي المباشر للفرد الواحد FDIC والمتغيرات المستقلة التي تم ذكرها سابقا والجدول (4) يوضح النتائج الآتية :

الجدول (4) : نتائج التقدير للانحدار المتعدد بين FDIC والمتغيرات المستقلة

المتغيرات	المعاملات	قيمة الإحصاء t
APD	1.125	1.854
TBC	0.014	1.496
DEX	- 6.730	- 2.664
IF	0.022	0.173
ILC	- 1.888	- 0.738
INF	0.003	- 0.557
ISP	- 0.877	- 0.313
TRAD	0.094	0.497
GDPC	0.003	1.158
EX	0.253	2.893
C	22.980	0.648

كما تحصلنا على معامل تحديد $R^2 = 0,8992$ وهذا يعني بأن المتغيرات المستقلة تفسر 89,92% من تغير الاستثمار الأجنبي المباشر للفرد ، ولكن إذا لاحظنا مستوى معنوية المتغيرات المستقلة المقدرة فنجد أن بعضها لا يختلف جوهريا عن الصفر وهذا يعني بأن هناك بعض المتغيرات المستقلة التي لا تفسر تغير الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر ومن أجل إثبات ذلك سوف نقوم بدراسة تأثير كل متغير على FDIC ومن أجل هذا سنستخدم طريقة التكامل المتزامن لـ Engel and Granger (1983) .

1.3.3 نتائج الإستقرارية :

لقد أوضحت نتائج اختبار استقرار السلاسل الزمنية الخاصة بمتغيرات الدراسة، عدم استقرار هذه السلاسل لكل مستويات المتغيرات المستخدمة مما أدى بنا إلى إجراء الاختبار على الفروق الأولى هذا ومع ملاحظة أنه لكل المتغيرات كان عدد التأخيرات فترة زمنية واحدة ، وذلك بناء على أساس القيمة التي تقوم بتدنية المعامل Akaike and shwarz والجدول الآتي يوضح نتائج الإستقرارية:

الجدول (5) : دراسة إستقرارية المتغيرات

إختبار ADF للفروق الاولى			ADF إختبار			المتغيرات
القيم الحرجة		ADF tΦ	القيم الحرجة		ADF tΦ	
10%	%5		10%	%5		
-1.620	-1.951	-6.239	-1.620	-1.950	-0.293	APD
-1.620	-1.951	-2.308	-1.611	-1.950	3.406	TBC
-1.620	-1.951	-3.181	-1.620	-1.950	-0.689	DEX
-1.620	-1.951	-4.485	-1.620	-1.950	2.170	IDH
-	-	-	-1.620	-1.950	-2.064	IF
-1.620	-1.951	-3.500	-1.620	-1.950	-0.578	ILC
-1.620	-1.951	-5.549	-1.620	-1.950	-0.586	INF
-1.620	-1.951	-5.932	-1.620	-1.950	-0.274	ISP
-1.620	-1.950	-5.256	-1.620	-1.950	0.284	TRAD
-1.620	-1.951	-1.240	-1.620	-1.950	1.549	GDPC
-1.620	-1.951	-2.307	-1.620	-1.950	-0.132	EX

وبمقارنة قيم $t\Phi$ مع القيم الحرجة يتضح أن الفروق الأولى لكل متغير من المتغيرات هي عبارة عن سلاسل زمنية مستقرة وذلك بدلالة أن القيم المطلقة للإحصائية المقدرة تفوق تلك الحرجة لكل مستويات المعنوية الإحصائية، ماعدا سلسلة IF والتي كانت مستقرة من الدرجة 0 .

2-3-4 نتائج إختبار التكامل المتزامن وتقدير نموذج تصحيح الخطأ :

باستخدام البرنامج Eveiws(5.1) قمنا بتقدير كل متغير مستقل مع FDIC وإختبار إستقرارية الخطأ من أجل معرفة وجود خطر التكامل المتزامن وفق منهجية (2003) Engel and Granger والجدول رقم (6) يوضح النتائج الآتية :

الجدول (6): نتائج إختبار التكامل المتزامن مع تقدير نموذج تصحيح الخطأ

تقدير معادلة الانحدار الخطي بين كل متغير و الاستثمار الأجنبي المباشر للفرد الواحد	المعادلة الخطية	اختبار الإستقرارية للفروق	القرار	نموذج تصحيح الخطأ
معادلة FDIC و APD	FDIC=2.26APD-5.86 (1.61) (-0.48) R ² =0.06	ADF _{cal} = 0.88 ADF _{tal} = -1.95	السلسلة غير مستقرة	—
معادلة FDIC و TBC	FDIC=0.04TBC+7.44 (0.003) (1.4) R ² =0.8	ADF _{cal} = -3.34 ADF _{tal} = -1.95	السلسلة مستقرة	ΔFDIC=0.028ΔTBC-0.671 R ² =0.463
معادلة FDIC و DEX	FDIC=-7.22DEX+26.96 (-2.42) (4.20) R ² =0.14	ADF _{cal} = 0.16 ADF _{tal} = -1.95	السلسلة غير مستقرة	—
معادلة FDIC و IF	FDIC=-0.17 IF+15.43 (-0.73) (3.42) R ² =0.01	—	—	—
معادلة FDIC و ILC	FDIC=-9.88 ILC+67.98 (-2.39) (2.94) R ² =0.14	ADF _{cal} = 0.1 ADF _{tal} = -1.95	السلسلة غير مستقرة	—
معادلة FDIC و INF	FDIC=0.02 INF+104.66 (-2.21) (2.52) R ² =0.12	ADF _{cal} = -0.19 ADF _{tal} = -1.95	السلسلة غير مستقرة	—
معادلة FDIC و ISP	FDIC=1.54 ISP+3.73 (0.3) (0.12) R ² =0.002	ADF _{cal} = 1.06 ADF _{tal} = -1.95	السلسلة غير مستقرة	—
معادلة FDIC و TRAD	FDIC=0.95 TRAD-41.99 (4.71) (-3.52) R ² =0.38	ADF _{cal} = -0.80 ADF _{tal} = -1.95	السلسلة غير مستقرة	—
معادلة FDIC و GDPC	FDIC= -0.01 GDPC-10.9 (4.10) (-1.72) R ² =0.32	ADF _{cal} = -0.76 ADF _{tal} = -1.95	السلسلة غير مستقرة	—
معادلة FDIC و EX	FDIC=0.40 EX (7.93) R ² =0.44	ADF _{cal} = -0.10 ADF _{tal} = -1.95	السلسلة غير مستقرة	—

من خلال الجدول أعلاه يتضح مايلي:

عموما، لقد بينت النتائج أن واقع الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر فعلا يفسر بعوامل اقتصادية وأخرى سياسية، لكن بدرجات متفاوتة.

ففيما يتعلق برصيد الميزان التجاري، فإن النتائج أشارت إلى وجود علاقة معنوية بين هذا المتغير والاستثمار الأجنبي المباشر بحيث يفسر هذا الأخير 46% من التغيرات في حجم الاستثمار الأجنبي المباشر. وهذا ما يدعم فرضية توقف حجم هذا الأخير على رصيد ميزان المدفوعات في الجزائر.

- من جهة أخرى، علاقة سعر الصرف بالاستثمار الأجنبي المباشر، بينت النتائج أنها ايجابية ومعنوية بحيث يفسر هذا المتغير 44% من التغيرات في حجم الاستثمار الأجنبي المباشر، وهذا ما تتبعه الجزائر في هذا المجال وبيان التزامها بقواعد اقتصاد السوق.

- كذلك وبطبيعة الحال ، منذ التزام الجزائر بقواعد ومبادئ اقتصاد السوق وانضمامها المرتقب مع المنظمة العالمية للتجارة ، تعمل الجزائر جاهدة على تحرير تجارتها الخارجية من خلال التخفيض التدريجي للرسوم الجمركية، كل هذا لضمان جلب التدفقات الأجنبية المباشرة والاستفادة من الفرص المتعددة المرفقة بهذا الأخير من تكنولوجيا متطورة، كفاءة في التسيير، جودة في السلع والخدمات، خلق جو للمنافسة للرفع من القدرة التنافسية بالرغم من أن هذا قد يؤثر سلبا على منتجات المؤسسات المحلية. نتائج النموذج المعتمد تبين أن درجة الانفتاح التجاري تفسر 38% من التغيرات في حجم الاستثمار الأجنبي المباشر.

- أما علاقة الناتج المحلي الخام بالاستثمار الأجنبي المباشر، فهي علاقة معنوية بالرغم من أنها عكسية بحيث يفسر هذا المتغير 32% من التغيرات في حجم الاستثمار الأجنبي المباشر ، وهذا نظرا إلى تواضع مستوى طاقات الإنتاج المحدودة في الاقتصاد الجزائري المبني أساسا على قطاع المحروقات وعليه من الواجب على الاقتصاد الجزائري انتهاز إستراتيجية قائمة على تكثيف العلاقات ما بين مؤسسات القطاعات الأخرى.

- أما فيما يتعلق بمؤشر الحرية المدنية فالعلاقة بينه وبين حجم الاستثمار الأجنبي المباشر علاقة معنوية بالرغم من أنها عكسية وهذا طبعاً يتوافق مع السلم المعتمد، بحيث النقاط 5 و 6 و 7 ترمز إلى الدول التي لا تحترم معايير الحرية المدنية وبالتالي يقابلها انخفاض في تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر.

- كذلك فيما يخص الديون الخارجية فالنتائج بينت أن هذا الأخير يفسر 14% أيضا من التغيرات في الاستثمار الأجنبي المباشر، والعلاقة غير ايجابية وهذا يتوافق مع الأعمال المذكورة سابقا، لذلك تعمل الجزائر جاهدة لعدم إقبالها على الاقتراض والوقوع في فخ المديونية الخارجية ، فارتفاع أسعار البترول في السنوات الأخيرة وانتهاج الجزائر سياسة تأهيل لاقتصادها سمح لها من تخفيض ديونها الخارجية.

- وفيما يخص مستوى الهياكل القاعدية، والمقاسة بمسافة طرق السكك الحديدية، فهذا المتغير يفسر 12% من التغيرات في حجم الاستثمار الأجنبي المباشر، فالعلاقة ايجابية بينهما ، وهذا ما يركز عليه الاقتصاد الجزائري خاصة لإقباله الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة .

- أما فيما يخص المساعدات لتشجيع التنمية فهي تفسر فقط 6% من التغير في حجم الاستثمار الأجنبي المباشر، والعلاقة الطردية فيما بينهما وهذا ما يدعم فرضية توقف الاستثمار الأجنبي المباشر على حجم المساعدات العامة التي تتلقها الدول.
- من جهة أخرى، وفيما يتعلق بمعدل التضخم، فقد بينت النتائج عدم وجود علاقة بين هذا المتغير وحجم الاستثمار الأجنبي المباشر، وهذا ما يدعم فرضية توقف حجم هذا الأخير على حجم الأرباح.
- وأخيرا فيما يخص مؤشر الحقوق السياسية، فقد بينت النتائج عدم وجود علاقة بين هذا المتغير وحجم الاستثمار الأجنبي المباشر، وهذا ما لا يتوافق مع الفرضية سابقا (انظر محدد الحقوق السياسية)، ويدعم أعمال Green(1972).

خلاصة:

إن التحولات الكبيرة في العلاقات الاقتصادية الدولية والإقليمية وتداعياتها على الأوضاع المحلية تستدعي ضرورة تطوير الاستثمار الأجنبي المباشر للتقليل من الانعكاسات السلبية للتغيرات الاقتصادية وتعظيم الإيجابيات التي تضمن توازن المصالح الاقتصادية في ظل الآليات الجديدة التي تفرضها هذه التغيرات واختيار الاستثمار الأجنبي المباشر يعد كقفزة نوعية تحسب للاقتصاد الجزائري، لكن رغم سياسات الانفتاح وجهود التحفيز وإجراءات تهيئة بيئة استثمارية ملائمة، لا يزال الاستثمار الأجنبي المباشر ضعيفا ومحدودا مقارنة بحجمه في بعض الدول العربية كالمغرب، تونس وأيضا مصر، فالنتائج التي وصل إليها الاقتصاد الجزائري نتائج لا تعكس حقيقة الجهود والطموحات التي كان يتطلع إليها المجتمع ولا تفي بكل المتطلبات التنموية اللازمة، كما أنها لا تعكس المؤهلات و القدرات التي يزخر بها الاقتصاد الجزائري. فالمسيرة مازالت متواصلة و تستدعي معالجة النقائص و الثغرات و الحواجز التي تم تحديدها في التحليل و هذا حتى تكون النتائج مقبولة و عند حسن ظن المجتمع.

لذلك أضحي لزاما على الجزائر توفير بيئة استثمارية أكثر تهيئة و تلاؤم من حيث تكييف الإجراءات، تطبيق القوانين وذلك من اجل الارتقاء بهذه الاستثمارات إلى نفس المستوى الذي هي عليه في دول الجوار، والتي لا تتفوق عن الجزائر إلا في الجانب الإجرائي من تنظيم ووضوح واستقرار وسلوك محفز وجذاب من قبل مختلف الأطراف المعنية ببيئة الاستثمار، سواء كانت في مراكز اتخاذ القرار أو في مجالات التنفيذ. كل ذلك يتطلب معرفة الآليات والقوى والعوامل التي تدفع تطور الاستثمار الأجنبي المباشر، وترجمتها إلى نموذج كمي يعكس التداخلات بين مكوناته. ويمكن استخدامه في عمليات الاستشراف المستقبلية، وتقييم البدائل المتاحة لصناع القرار في البلد.

المراجع المعتمدة:

- الزين منصوري: آليات تشجيع وترقية الاستثمار الأجنبي المباشر كأداة لتمويل التنمية الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، الجزائر. (2006).
- CNUCED, *Rapport sur l'investissement dans le monde*, 20^{ème} édition, new York et Genève, 2010.
- Dunning John H. (1973), *The determinants of international production*, Economic paper, Oxford V.25, pp289-336.
- Ali Maal J, 2008, *l'impact d'investissement direct étranger sur la croissance économique*, p12.
- Hymer Stephen H (1960), *the international operations of national firms* : Cambridge Massachussets.
- Agawal Jamunal P.(1980), *The determinants of direct foreign, investment weltwirtschaftliches*, pp.747-763.
- Williams, Harold (1973), *Exchange Rate systems: The marginal Efficiency of capital and Foreign Direct Investment*, Kyklos, V26, N°1, pp.58-74.
- Scaperlanda E.A and Mauer J.L(1983), *the determinants of U.S direct investment in E.E.C*, European Economic Review, V21, pp.381-390.
- Root R. Franklin and Ahmed (1979), *empirical determinants of manufacturing direct foreign investment in developing countries*, Economic development and cultural change, V.27, pp.751-767.
- Ragazzi Giorgio (1973), *Theories of the determinants of direct foreign investment*, IMF staff papers, V.20, Washington, pp.471-498.
- Schneider. F and Frey. B.S, (1985), *Economic and political determinants of foreign direct investment*, World Development, vol. 13, pp. 161-175.
- Berthony Joseph (2006), *les determinants de l'investissement direct étranger dans les pays en développement: le Cas D'Haiti*, thèse présentée à la faculté des sciences de l'univ Moncton ,nouveau Brunswick.
- Aharoni.Y, (1966), *The foreign investment decision process*, Division of research, Graduate school of business administration, Havard University, Boston, cité par Mucchielli.J.L, (1985), *Les firms multinationals: mutations et nouvelles perspectives*, Economica, Paris, pp.67-70.
- Koopman. T et Montias. M, (1971), *On the Description and Comparison of Economic Systems*, in *Comparison of Economic Systems*, Ed Eckstein. A, Berkeley, Univ. of California Press, 1971, pp. 27-78
- Mucchielli Jean Louis,(1991), *De nouvelles formes de multinationalisation : les alliances stratégiques*”, Problèmes économiques, n°. 2234, pp 25-32, Juillet.
- Chakrabarti, A. (2001). *The determinants of foreign direct investment: Sensitivity analyses of cross-country regressions*. Kyklos 54, 89–113.

- Asiedu, E. (2002). *On the determinants of foreign direct investment to developing countries: Is Africa different?* *World Development*, 30, 107–119.
- Kolstad, I., Villanger, E., (2004). *Determinants of foreign direct investments in services*. CMI Working paper 2004:2, Chr. Michelsen Institute, Bergen.
- Noorbakhsh, F., Paloni, A., Youssef, A., (2001). *Human capital and FDI inflows to developing countries: new empirical evidence*. *World Development* 29 (9), 1593–1610.
- Singh. H and Jun. K.W, (1995), *Some new evidence on determinants of foreign direct investment in Developing countries*, *World Bank Policy Research Working Paper*, N° 1531.
- Ramirez, M. D. (2006). *Economic and institutional determinants of foreign direct investment in Chile: A time series analysis 1960–2001*. *Contemporary Economic Policy*, 24, 459–471.
- Wang, Z. Q., & Swain, N. J. (1995). *The determinants of foreign direct investment in transforming economies: Empirical evidence from Hungary and China*. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 131, 359–382.
- Balasubramanyam, V., Salisu, M and Sapsford, D, (1996): *Foreign direct investment and growth in EP and IS countries*”, *Economic Journal*. Vol. 106, pp 92-105.
- Caballero, R, (1991): *On the sign of the investment-uncertainty relationship*, *American Economic Review*. Vol. 81, pp 279-288.
- Caballero, R and Pindyck, R, (1996): *Uncertainty, investment and industry evolution*, *International Economic Review*. Vol. 37, pp 641-662.
- Bloom, N, Bond, S and Van Reenen, F, (2001): *The dynamics of investment under uncertainty*, *Working Paper 01/05*, Institute for Fiscal Studies (IFS).
- Beaudry, P, Caglayan, F, and Schiantarelli, F (2001): *Monetary instability, the predictability of prices, and the allocation of investment: An empirical investigation using UK panel data*”. *American Economic Review*. Vol. 91, pp 648-662.
- Basu. A and Srinivasan. K, (2002), *Foreign Direct Investment in Africa – Some case studies*, *IMF working paper*, wp/02/61.
- Serven, L. (2002): *Real Exchange Rate Uncertainty and Private Investment In Developing Countries*. *The World Bank Policy Research Working Paper* 2823. pp1-24.
- *Algeria investment climate assessment*, Document of World Bank, 29 Juin 2003, Finance private sector and infrastructure group Middle-East and North Africa region.
- Sekkat. K et Méon. P.G, (2004), *Does the quality of institutions limit the MENA’s integration in the world economy?*, *Annual Bank conference on development economics-Europe*, Belgium, May 10-11, 2004
- Stein. E et Daude. C, (2007), *The quality of institutions and forein direct investment*, *Economics & Politics*, volume 19, No. 3, Novembre

- North. D, (1991), *Institutions*, *Journal of Economic Perspectives*, Vol 5, N°1 (winter, 1991), p 97-112
- Dickey, D. A. and Fuller, W. A. (1981) *Likelihood ratio statistics for autoregressive time series with a unit root*, *Econometrica*, 49, 1057-1072.
- Granger, C.W.J., and Newbold, P., (1974): *Spurious Regression in Econometrics*, *Journal of Econometrics*, Vol.26, pp1045-1066.
- Granger, C.W.J (1981): *Some Properties in Time Series Data and Their Use in Econometric Model Specification*, *Journal of Econometrics*, Vol.16, pp121-130.
- Engle, R.F., and Granger, C.W.J.,(1987): *Cointegration and Error Correction: Représentation, Estimation and Testing*, *Econometrica*, Vol.55, pp251-276.

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية

دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة

يزيد قادة

أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
المركز الجامعي بسعيدة / الجزائر

شليل عبد اللطيف

أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
جامعة تلمسان / الجزائر



ملخص:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الأنماط الإدارية الحديثة التي تسعى من خلالها المؤسسات إلى تطوير أساليب العمل و تحسين الأداء و تحقيق رغبات العملاء وفقا للمواصفات المطلوبة و بأقل ما يمكن من جهد و كلفة. إن الأداء الاقتصادي و الاجتماعي اليوم أصبح مرهون بجودة النظام التعليمي و مخرجاته ، وهذا ما دفع معظم الدول إلى العمل على تحسين و تطوير خدماتها التعليمية من خلال تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة . الجزائر كغيرها من دول العالم بادرت إلى القيام بإصلاحات جوهرية في نظامها التعليمي لتحقيق الجودة التعليمية المنشودة ، و لمعرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الإصلاحات التربوية المطبقة قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى متوسطات ولاية سعيدة من خلال ثلاثة إستبيانات موجهة لكل من المدرء، الأساتذة والتلاميذ تتضمن خمس محاور أساسية لإدارة الجودة الشاملة أفضت إلى نتيجة مفادها عدم تطبيق المؤسسات التعليمية الجزائرية لإدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة - الأداء - النظام التعليمي - الإصلاحات التربوية.

Résumé

Le management de la qualité totale est considéré comme l'un des principaux modèles administratifs modernes par Le biais duquel les entreprises cherchent à développer les méthodes de travail et à améliorer la performance et à réaliser les souhaits de la clientèle selon les spécifications demandées et avec le moins possible d'effort et de coût.

La performance économique et sociale dépend actuellement de la qualité du système d'enseignement et de ses produits, ce qui a poussé la majorité des pays à améliorer et à développer leurs services d'enseignement et ceci par l'application du concept du management de la qualité totale.

l'Algérie comme d'autres pays du monde a initié des réformes essentielles dans son système d'enseignement afin d'atteindre la qualité souhaitée et pour connaître l'étendue de l'application du management de la qualité totale à travers les réformes éducatives en place , nous avons procédé à une étude appliquée au niveau des CEM de la wilaya de Saida à partir des trois questionnaires destinés aux directeurs aux enseignants et aux élèves qui contiennent cinq axes principaux pour Le management de la qualité totale et le résultat de cette étude a abouti à la conclusion suivante : **les établissements scolaires algériens n'appliquent pas le management de la qualité totale.**

Les Mots Clés : Management de la qualité totale- Performance- Système d'enseignement- Réformes éducatives

مقدمة:

إن التغيرات المتسارعة التي شهدها العالم المعاصر في مختلف المجالات أدت إلى بروز ما يعرف بإدارة التغيير و التي دفعت معظم المؤسسات الإنتاجية و الخدمية إلى تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة و تبني المفاهيم الإدارية الحديثة. تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الأنماط الإدارية الحديثة التي لجأت إليها المؤسسات من أجل إحداث التغيرات الإيجابية داخلها كي تحقق أهدافها بكفاءة و فعالية. و بعد أن أثبتت جدواها في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية عمدت معظم الدول إلى تطبيقها في التعليم من خلال القيام بإصلاح نظامها التعليمي وفق منهج إدارة الجودة الشاملة. الجزائر كغيرها من الدول قامت بإصلاحات جوهرية في نظامها التعليمي من أجل تحقيق الجودة التعليمية المنشودة . من خلال ما سبق سوف نقوم بمعالجة الإشكالية التالية :

ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من خلال الإصلاحات المطبقة؟
للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- 1- لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المدرء .
- 2- لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة.
- 3- لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور التلاميذ.

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم لابد من الوقوف أولا على مفهوم الجودة
عرفت المنظمة العالمية للتقييس الجودة على أنها: " مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلننة أو مفترضة ضمنا. (1-ص13)
الجودة حسب المعايير اليابانية تعني: " تطوير تصميم تصنيع السلع والخدمات الأكثر اقتصادية والأكثر منفعة والأكثر ارضا للمستهلك. (2-ص24)

أما إدارة الجودة الشاملة في التربية فتعرف بأنها: إستراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية والجسمية وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوبا بعد تخرجه في سوق العمل وإرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج. (3-ص166)

كما عرف رودس **Rhodes** إدارة الجودة الشاملة في التعليم : بأنها عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد حركتها من المعلومات و البيانات التي توظف مواهب العاملين في المدرسة و تستثمر قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة بطريقة مبتكرة لضمان التحسين المستمر في جودة المؤسسة التعليمية.(4-ص37)

ثالثا : الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم

إذا كانت إدارة الجودة الشاملة حاجة ملحة للمؤسسات الإنتاجية و الخدمية فمن باب أولى أن تبدأ من المؤسسات التعليمية و إدارة عملها لأن مخرجات المؤسسات التعليمية الجيدة ستكون بالضرورة مدخلات جيدة في نظم

المؤسسات الخدمية والإنتاجية الأخرى الأمر الذي سيؤدي بالنتيجة إلى إسهام المؤسسة التعليمية التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة بصورة غير مباشرة في نجاح برامج الجودة في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية . (3-ص156)
على هذا الأساس أصبحت الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ضرورية وذلك للأسباب التالية: (5-ص117)

- 1- العجز التعليمي: و المقصود به استثمار في التعليم دون العائد نظرا لأن المخرجات التعليمية و النواتج التربوية لا تكفي الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة.
- 2- اتساع الفجوة بين الإنتاج و التعليم: حيث تظهر الحاجة لبعض المهن و الوظائف التي لا يوفرها التعليم الحالي أو العكس لا توجد بعض التخصصات التعليمية الفرص المناسبة بعد التخرج.
- 3- التعليم يركز على المعارف و المعلومات و ينسى ولا يهتم بالسلوكيات والمهارات.
- كما يمكننا أيضا تحديد حاجة التعليم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية: (6)
- 1- استثمار إمكانيات و طاقات جميع الأفراد العاملين في المؤسسات التربوية .
- 2- مواكبة المؤسسات التعليمية لعولمة نظام الجودة حيث أصبح سمة من سمات العصر .
- 3- الحاجة لتغيير نمط الثقافة التنظيمية الإدارية في المؤسسات التعليمية .
- 4- إكساب الخريجين مهارات عالية للتعامل مع التكنولوجيات المتقدمة .
- 5- إمداد القطاعات المختلفة بخريجين قادرين على تحسين جودة الأداء في كافة المجالات .
- 6- الارتقاء بجودة الأداء في منظومة البحث العلمي لأن البحث العلمي هو الوجه الآخر للتعليم .

رابعا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تقوم عليها فلسفتها ونظامها وأن تحقيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية عند تطبيقها في المؤسسات التعليمية ، حيث يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو التالي: (7-ص94)

التركيز على العملاء : تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف على حاجات ورغبات العميل ومن ثم ترجمتها في مخرجاتها، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم. (8-ص102)

التحسين المستمر: إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجا تعرف بدايته و نهايته مسبقا بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء ، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر. (9-ص29)

مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل : تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة و لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير وهذا ما يؤدي إلى زرع الولاء والانتماء لديه إتجاه المؤسسة كما يؤدي إلى تحفيزه على الإبداع و الابتكار، إلى جانب تكوين فرق العمل و تفعيل دورها داخل المؤسسة .

دعم وتأييد الإدارة العليا : من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها خاصة و أن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو قرارا استراتيجيا يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية العليا.(10-ص46)

الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها : إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

6- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق : و ذلك بالاعتماد على التقنيات والموارد اللازمة لتمكين الأفراد من إيصال المعلومات الصحيحة و الدقيقة إلى حيث يجب أن تصل للاستفادة منها في تحقيق الجودة . (11-ص96)
معلومات التغذية العكسية : إن التغذية العكسية تساعد في عملية التحديث و التحسين المستمر للجودة .

خامسا: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

لتبني فلسفة الجودة الشاملة في التعليم أهداف متعددة تتمثل فيما يلي: (5-ص115)

- 1- تحسين نوعية الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة باستمرار مما يزيد من دافعتهم نحو التعلم .
- 2- رفع مستوى الأداء عند العاملين في المدرسة بما فيهم :
 - الإدارات التعليمية من خلال إعدادها وتزويدها بثقافة الجودة الشاملة .
 - المدرسون من خلال تدريبهم المستمر وتبصيرهم بمعايير جودة الأداء والتخطيط والتقويم والمتابعة المستمرة.
- 3- تحسين طرائق التدريس وتطويرها بما يستجيب لمستجدات المناهج واتجاهاتها الحديثة.
- 4- تنمية الانتماء والولاء للمؤسسة التعليمية لدى العاملين فيها .
- 5- تنمية روح الفريق الواحد والعمل التعاوني بين جميع العاملين في المؤسسة التعليمية.
- 6- توفير التدريب اللازم للعاملين وتمكينهم من مواكبة التطور الذي تشهده مؤسسات التعليم العالمية.
- 7- تدفع المؤسسات التربوية إلى مواكبة التغيرات في سوق العمل ورغبات المنتفعين من الخدمة التعليمية.
- 8- تقليل الأخطاء أو منع حدوثها في العملية التعليمية .
- 9- تحديد بوضوح مسؤولية الأفراد والأقسام في المؤسسة التعليمية .
- 10- خلق الثقة بين المدرسة والمنتفعين وإدامتها وزيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكواهم. (12-ص116)

سادسا: محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم

لقد تعددت محاور الجودة الشاملة في التعليم إلا أنه يمكن تحديد أهمها فيما يلي: (13-ص31)

- 1- جودة الطالب: يعتبر الطالب محور عملية التعليم و التعلم و هو المستفيد الرئيسي من الجودة إذ يتم بناء شخصية الطالب بما يمتلك من معارف و مهارات و قيم لتحقيق فيه صفات الجودة و كذلك يتم الاهتمام بالخدمات المقدمة له ، كما يتم تقويم الطالب في ظل المخرجات التي تتحقق لديه في الجوانب الدراسية و السلوكية .
- 2- جودة المعلم: يعتبر المعلم الأساس في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة في القسم و المختبرات، إذ يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها على مقدار ما يبذله من نشاط و ما يمتلكه من تمكن في مادته العلمية واقتدار في إيصالها ورغبة في إعطائها، و لذلك لابد من تأهيله عمليا وسلوكيا وثقافيا ليعمل على إثراء العملية التعليمية و أن توفر له فرص النمو المهني المستمر من خلال التدريب الفاعل و المستمر.
- 3- جودة الإدارة و التشريعات و القوانين : تنتقل الإدارة هنا لدور العمل القيادي الذي يحقق الأهداف بأعلى فاعلية و في ظل أفضل العلاقات الإنسانية بحيث تكون التشريعات و القوانين في المدرسة واضحة لجميع الموظفين و تسعى لتحقيق رسالة المدرسة بيسر و سهولة لبناء نظام الجودة و استمرار العمل على التحسين المستمر .
- 4- جودة البرامج و المناهج التعليمية: يجب أن تعكس البرامج و المناهج التعليمية الأهداف التربوية التي تلبي حاجات الطلبة و المجتمع و أن تكون واضحة و مستندة إلى معايير الجودة و تعكس متطلبات الحاضر و المستقبل في التقدم للطلاب، و ترتبط بالواقع وتواكب التغيرات و التطورات المعرفية والتكنولوجية .
- 5- جودة المباني التعليمية و مرافقها و تجهيزاتها : يجب أن تتوفر المباني الكافية و الآمنة و المرافق الصحية والملاعب والتجهيزات و المختبرات و مصادر التعليم اللازمة من مكتبات و أجهزة حاسوب و غيرها .
- 6- جودة الكتاب المدرسي: ضرورة إتصافه بالحدثة و التجديد الدائم للمعلومات و احتوائه على الصور الملونة والخرائط والأشكال التوضيحية الضرورية للطلاب و المعلم و اتصافه بالوضوح في الكتابة والطباعة .
- 7- جودة التقويم : ينبغي وضع معايير تكون واضحة و محددة و يسهل إستخدامها و القياس عليها إلى جانب الإستفادة من التغذية الراجعة التحسينية و توظيفها نحو التحسن و التقدم في جميع العناصر التعليمية .
- 8- جودة الإنفاق التعليمي : يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي و بدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية ، و لاشك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيرا تابعا لقدر التمويل التعليمي في كل مجال من مجالات النشاط و يعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها . (14-ص115)

سابعاً: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

إن خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يمكن تحديدها على النحو التالي: (14-ص102)

1- التمهيد: وهي مرحلة تهيئة العاملين بالمؤسسة التعليمية لتقبل مفهوم الجودة الشاملة وتتضمن ما يلي:

توضيح مفهوم الجودة الشاملة لجميع العاملين .

تحديد احتياجات العملاء الداخليين و الخارجيين.

تحديد معايير الجودة التي ينبغي الوصول إليها في كل نشاط أو مجال من مجالات التعلم بالمؤسسة التعليمية.

تحديد المهام والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ الأعمال المختلفة .

توفير الموارد المالية والمعلومات اللازمة لبدء التنفيذ .

2- التنفيذ: ويتضمن الممارسات التالية:

توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم .

تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته .

زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر.

3- التقييم: من أبرز الممارسات التي تتضمنها عملية التقييم ما يلي:

المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ.

مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التمهيد.

تقييم أداء العاملين ووضع رتب لأدائهم.

إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للتعامل و تحديد الأخطاء وتصحيحها .

المراجعة المستمرة للجودة للتأكد من مدى فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة.

ثامناً: الدراسة التطبيقية على مستوى متوسطات ولاية سعيدة

لمعرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية من خلال الإصلاحات المنتهجة قمنا بإجراء

دراسة تطبيقية على مستوى متوسطات ولاية سعيدة في الفصل الثالث للموسم الدراسي 2010 / 2011 حيث قمنا

بصياغة ثلاثة إستبيانات وجهت لكل من المدراء و الأساتذة و تلاميذ السنة الرابعة متوسط و ذلك بالتركيز على خمسة

محاور أساسية للجودة الشاملة من المنظور التربوي و هي : جودة الإدارة المدرسية ، جودة الأستاذ ، جودة التلميذ ،

جودة المنهج الدراسي و جودة المناخ التعليمي و ملاءمته .

مجتمع و عينة الدراسة:

لقد أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 27 متوسطة من مجتمع الدراسة المكون من 51 متوسطة أي بنسبة

قدرها 52.94 % و قد اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية .

أداة الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من خلال الملاحظة و المقابلة .

- 1- الإستبيان الموجه للمدرء: لقد تم معالجة 27 استمارة ، كل واحدة مكونة من جزأين :
الجزء الأول: يشتمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في الجنس ، المؤهل العلمي و الخبرة المهنية.
الجزء الثاني: يمثل محاور الدراسة و اشتمل على 20 عبارة موزعة على محورين هما: جودة الإدارة المدرسية وجودة الأستاذ.
- 2- الاستبيان الموجه للأساتذة : لقد تم معالجة 100 إستمارة ، كل واحدة مكونة من جزأين :
الجزء الأول : يشتمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في الجنس ، المؤهل العلمي و الخبرة المهنية.
الجزء الثاني :يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على 50 عبارة موزعة على خمسة محاور هي : جودة الأستاذ ، جودة الإدارة المدرسية، جودة التلميذ ، جودة المنهج الدراسي و جودة المناخ التعليمي و ملاءمته.
- 3- الاستبيان الموجه لتلاميذ السنة الرابعة متوسط: لقد تم معالجة 100 إستمارة ،إحتوت كل واحدة على جزء واحد يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على 26 عبارة موزعة على ثلاثة محاور هي: جودة التلميذ، جودة الأستاذ وجودة المناخ التعليمي و ملاءمته.

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الإستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها و هي خمسة خيارات موضحة كما يلي:

جدول رقم (01): يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

تحليل نتائج الدراسة التطبيقية:

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الإستبيانات الثلاثة الموزعة قمنا بتفريغها و معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 19 و الذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها .

و فيما يلي عرض و تحليل النتائج المتحصل عليها :

(I)- صدق و ثبات أداة الدراسة

- 1- صدق أداة الدراسة: لقد تم التأكد من صدق الاستبيان المستخدم من خلال استشارة الأستاذ المشرف و أستاذ متخصص في صياغة الاستبيان لتحديد مجالاته و لمعرفة مدى ملائمة عباراته لأهداف الدراسة .

2- ثبات أداة الدراسة : لقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من الثبات الكلي للإستبيانات و درجة الاتساق الداخلي بين عباراتهم ، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيانات الثلاثة كما في الجدول الموالي :

جدول رقم (02): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيانات

عبارات الإستبيان	معامل ألفا كرونباخ	
1 جميع عبارات الاستبيان الموجه للمدرء (20 عبارة)	928.0	
2 جميع عبارات الاستبيان الموجه للأساتذة (50 عبارة)	969.0	
3 جميع عبارات الاستبيان الموجه للتلاميذ (26 عبارة)	823.0	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع الإستبيانات تعتبر نسب ثبات عالية مما يجعل الإستبيانات تتصف بالثبات و الموثوقية و الإتساق الداخلي لعباراتها و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج .

(II) - درجة الموافقة على عبارات محاور الدراسة بالنسبة للإستبيانات الثلاثة

1- الاستبيان الأول الموجه للمدرء

جدول رقم (03) : يوضح إجابات المستجوبين على عبارات محوري الدراسة و المتوسط الحسابي

		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	درجة الموافقة الكلية	المتوسط الحسابي
01	جودة الإدارة المدرسية	52.18%	85.51%	41.7%	52.18%	70.3%	37.70%	3395.2
02	جودة الاستاذ	82.14%	96.62%	11.11%	11.11%	00	78.77%	1991.2
	جميع عبارات الإستبيان							2833.2

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 37,70 % من المدرء المستقصين كانت إجاباتهم بالموافقة على عبارات المحور الأول و 78,77% منهم كانت إجاباتهم بالموافقة على عبارات المحور الثاني ، وهاتان النسبتان عاليتان وتدلان على أن معظم المدرء في المؤسسات التعليمية يرون بأن الإدارة المدرسية و الأستاذ داخل المؤسسات التعليمية يتمتعان بالجودة ، أما قيمة المتوسط الحسابي لجميع عبارات الإستبيان فقد بلغت 2833,2 وهذا ما يقابل درجة موافق ، مما

يعني أن معظم المستجوبين من المدراء قد أجابوا بالموافقة على عبارات الإستبيان مما يدل على أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور المدراء .

2- الاستبيان الثاني الموجه للأساتذة

جدول رقم (04) : يوضح إجابات المستجوبين على عبارات محاور الدراسة و المتوسط الحسابي

		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	درجة الموافقة الكلية	المتوسط الحسابي
01	جودة الأستاذ	12 %	42 %	6 %	31 %	54 % الموافقة	8340,2
02	جودة الإدارة المدرسية	8 %	37 %	12 %	34 %	45 % الموافقة 43 % عدم الموافقة	9930,2
03	جودة التلميذ	7 %	32 %	11 %	43 %	50 % عدم الموافقة	1014,3
04	جودة المنهج الدراسي	7 %	33 %	8 %	44 %	52 % عدم الموافقة	1380,3
05	جودة المناخ التعليمي	7 %	37 %	6 %	39 %	50 % عدم الموافقة	0992,3
	جميع عبارات الإستبيان						0634,3

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 54% من الأساتذة المستقصين كانت إجاباتهم بالموافقة على عبارات المحور الأول و هذه النسبة مقبولة و تدل على أن أكثر من نصف المستجوبين من الأساتذة يرون بأن الأستاذ داخل المؤسسات التعليمية يتمتع بالجودة ، أما بالنسبة للمحور الثاني فإن إجابات المستجوبين من الأساتذة كانت متقاربة بين الموافقة و عدم الموافقة ، أما المحور الثالث فنجد أن نسبة 50% من الأساتذة المستقصين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة على عبارات هذا المحور وهذا يعني أن نصف المستجوبين من الأساتذة يرون أن التلميذ داخل المؤسسات التعليمية الجزائرية لا يتصف بالجودة ، أما فيما يخص المحور الرابع فإن نسبة 52 % من الأساتذة المستقصين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة على عبارات هذا المحور وهذا يعني أن أكثر من نصف المستجوبين من الأساتذة يرون بأن المنهج الدراسي المطبق في المؤسسات التعليمية الجزائرية لا يتلاءم مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، أما المحور الخامس فإن نسبة 50% من الأساتذة المستقصين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة على عبارات هذا المحور وهذا يعني أن حوالي نصف المستجوبين من الأساتذة يرون بأن المناخ التعليمي داخل المؤسسات التعليمية الجزائرية لا يساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

أما القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لجميع عبارات الإستبيان فقد بلغت 0634,3 و هي تقابل درجة محايد ، مما يعني أن هناك غموض و عدم وضوح حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من منظور الأساتذة .

3- الاستبيان الثالث الموجه للتلاميذ

جدول رقم (05): يوضح إجابات المستجوبين على عبارات محاور الدراسة و المتوسط الحسابي

		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	درجة الموافقة الكلية	المتوسط الحسابي
01	جودة التلميذ	18 %	48 %	3 %	25 %	6 %	66 % الموافقة	5400,2
02	جودة الأستاذ	2 %	41 %	4 %	51 %	2 %	53 % عدم الموافقة	0943,3
03	جودة المناخ التعليمي	6 %	36 %	9 %	35 %	14 %	49 % عدم الموافقة	1292,3
	جميع عبارات الاستبيان							9612,2

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 66% من التلاميذ المستقصين كانت إجاباتهم بالموافقة على عبارات المحور الأول و هذه النسبة معتبرة و تدل على أنه حوالي ثلثي التلاميذ المستجوبين يرون بأن التلميذ داخل المؤسسات التعليمية يتصف بالجودة ، أما بالنسبة للمحور الثاني فإن نسبة 53% من المستجوبين كانت إجاباتهم على عبارات هذا المحور بالموافقة و هذا يعني أن أكثر من نصف التلاميذ المستجوبين يرون بأن الأستاذ داخل المؤسسات التعليمية الجزائرية لا يتصف بالجودة ، أما المحور الثالث فإن نسبة 49% من المستجوبين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة على عبارات هذا المحور و هذا ما يدل على أن حوالي نصف المستجوبين من التلاميذ يرون بأن المناخ التعليمي داخل المؤسسات التعليمية الجزائرية لا يساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

أما القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 9612,2 و هي قيمة تقابل درجة محايد وهذا يعني أن هناك غموض وعدم وضوح حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من منظور التلاميذ .

(III) - الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة و محاور الدراسة

جدول رقم (06): يبين معامل الارتباط بين محاور الدراسة للإستبيان الأول و إدارة الجودة الشاملة

جودة الأستاذ	جودة الإدارة المدرسية	إدارة الجودة الشاملة
0874**, 000,0 27	0940**, 000,0 27	معامل بيرسون الدالة المعنوية حجم العينة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

**الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 01,0

جدول رقم (07): يبين معامل الارتباط بين محاور الدراسة للإستبيان الثاني و إدارة الجودة الشاملة

جودة المناخ التعليمي	جودة المنهج الدراسي	جودة التلميذ	جودة الإدارة المدرسية	جودة الأستاذ	إدارة الجودة الشاملة
0908**،	0905**،	0857**،	0790**،	0782**،	معامل بيرسون
000.0	000.0	000.0	000.0	000.0	الدلالة المعنوية
100	100	100	100	100	حجم العينة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

**الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 01،0

جدول رقم (08): يبين معامل الارتباط بين محاور الدراسة للإستبيان الثالث و إدارة الجودة الشاملة

جودة المنهج الدراسي	جودة الأستاذ	جودة التلميذ	إدارة الجودة الشاملة
0900**،	0690**،	0586**،	معامل بيرسون
000.0	000.0	000.0	الدلالة المعنوية
100	100	100	حجم العينة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

**الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 01،0

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول أعلاه نلاحظ بأنه هناك ارتباط قوي و ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 01،0 بين إدارة الجودة الشاملة و جميع محاور الدراسة و هذا ما يدل على وجود علاقة طردية وقوية و تأثير كبير و فعال بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و جودة كل من (الإدارة المدرسية ، الأستاذ، التلميذ ، المنهج الدراسي و المناخ التعليمي و ملاءمته .

(IV) - اختبار الفرضيات

لقد تم اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة من خلال اختبار T-TEST الأحادي العينة

H0: لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور (المدرء ، الأساتذة و التلاميذ)

H1 : تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور (المدرء ، الأساتذة و التلاميذ)

جدول رقم (09): نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المتوسط الحسابي	قيمة الدلالة المعنوية Sig	
2833,2	000.0	عبارات الإستهيين الموجه للمدراء
0634,3	378.0	عبارات الإستهيين الموجه للأساتذة
9612,2	374.0	عبارات الإستهيين الموجه للتلاميذ

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 05.0

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الإستهيين الموجه للمدراء حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة قدر ب 2833,2 و هذا ما يقابل درجة موافق ، كما أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهي أقل من 05,0 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المدراء ، أما قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الإستهيين الموجه للأساتذة قدرت ب 0634,3 و هذا ما يقابل درجة محايد إلا أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.378 وهي أكبر من 05,0 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية و التي هي لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة أما فيما يخص قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الإستهيين الموجه للتلاميذ حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة قدر ب 9612,2 و هذا ما يقابل درجة محايد ، إلا أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.374 وهو أكبر من 05,0 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية و التي تنص على أنه لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور التلاميذ.

من خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار فرضيات البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1- تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المدراء .
- 2- لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة والتلاميذ.
- 3- وجود إرتباط وتأثير ذا دلالة إحصائية لجودة كل من (الإدارة المدرسية ، الأستاذ ، التلميذ ، المنهج الدراسي والمناخ التعليمي و ملاءمته) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- 4 - عدم وجود تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى للمتغيرات الشخصية والتي هي:الجنس، المؤهل العلمي و الخبرة المهنية.

5- الدراسة هذه تبقى محدودة النتائج لأسباب التالية :

اقتصرت على ولاية واحدة من الوطن و هي ولاية سعيدة

طور تعليمي واحد من الأطوار التعليمية الثلاثة و هو طور التعليم المتوسط

استهدفت الدراسة فقط فقط المدراء و الأساتذة و التلاميذ و استثنت المستفيدين الآخرين.

خاتمة:

على ضوء ما ورد دلت نتائج اختبار الفرضيات على ما يلي :

بخصوص الفرضية الأولى : لم تتحقق بل ذهب معظم المدراء إلى التأكيد على أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق إدارة الجودة الشاملة حيث وجدنا أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.00$ وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة.

أما الفرضية الثانية : فقد تحققت حيث ذهب معظم الأساتذة للتأكيد على أن المؤسسات التعليمية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة، حيث وجدنا أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.378$ وهي أكبر من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة.

أما الفرضية الثالثة : فقد تحققت حيث ذهب معظم التلاميذ للتأكيد على أن المؤسسات التعليمية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة، حيث وجدنا أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.374$ وهي أكبر من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة.

كما تبين بأنه هناك تأثير قوى و دال إحصائيا لجودة كل من (الإدارة المدرسية ، الأستاذ ، التلميذ ، المنهج الدراسي والمناخ التعليمي) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية.

و في الأخير يمكن القول بأن المؤسسات التعليمية الجزائرية عموما لا تطبق إدارة الجودة الشاملة بالنظر إلى إجابات الأساتذة و التلاميذ ، كما أن إجابات المدراء في الحقيقة كان فيها شيء من الذاتية و الابتعاد عن الموضوعية لأن المدراء يمثلون الجهات الوصية و بالتالي فإن أي انتقاد لعدم وجود الجودة في التعليم هو ضمنا إنتقاد لأنفسهم ولكفاءتهم المهنية و الإدارية و كذا للإصلاحات المطبقة ، و لهذا فإن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في التعليم بالجزائر ما غدا إختيار بقدر ما أصبح حتمية فرضتها ضروريات العصر و مستجداته و ذلك نظرا للمزايا و الفوائد العديدة التي تجنيها المؤسسات التعليمية من هذا التطبيق ، أهمها تحسين الأداء وتحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية، و لذلك في إعتقادنا ينبغي :

1- تزويد مؤسساتنا التعليمية بمدراء ذوي مستوى تعليمي عالي و يمتلكون المهارات الإدارية و التربوية الضرورية لحسن تسييرها.

2- تزويد مؤسساتنا التعليمية بأساتذة مؤهلين علميا و تربويا ليقوموا بواجبهم على أكمل وجه داخل المدرسة وخارجها.

3- تزويد مؤسساتنا التعليمية بتلاميذ لديهم القابلية والإستعداد النفسي للدراسة ليتمكنوا من إستيعاب دقائق المعرفة .

4- أما المنهج الدراسي فلا بد أن يتلاءم مع عمر التلميذ وحاجات المجتمع و أن يواكب التطورات العلمية و التكنولوجية .

5- أما المناخ التعليمي فلا بد من تهيئة و توفير البيئة المناسبة و المساعدة على التعليم الجيد و الفعال داخل المؤسسات التعليمية.

إذا أردنا فعلا أن نستفيد من مزايا هذا المنهج الإداري الحديث و أن نرقى بمؤسساتنا التعليمية إلى الأحسن والأفضل من أجل الحصول على منتج تعليمي ذا جودة عالية يرضي جميع عملاء المؤسسات التعليمية.

المراجع باللغة العربية والأجنبية:

- 1-Terfaya Nassima : "Démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques" ،Ed Houma ،Alger 2004
- 2-Seddiki Abdallah : "Management de la qualité" ،De l'inspection a l'esprit kaizen ، opu ، 2004
- 3- أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى 2003
- 4- Rhodes. . Lewis. A: " On the road to quality" ، Congress library ، U.S.A ، 1997.
- 5 - محسن علي عطية : الجودة الشاملة و الجديدة في التدريس ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى 2009
- 6 - محمد جابر خلف الله : مقال بعنوان : تطبيق معايير الجودة في التعليم، اطلع عليه يوم 15 جانفي 2011 عن موقع : <http://kenana online.com/users/azhar-gaper/topics/70551/posts/136943>
- 7- قاسم نايف علوان :إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان ، طبعة ثانية 2009.
- 8- Marcel et Tayeb Hafsi : le management d'aujourd'hui ، une perspective nord américaine ، édition Economica ، France ، 2000.
- 9- فواز التميمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو(9001)" ،عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2008.
- 10- فريد عبد الفتاح زين الدين : المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية — دار الكتب للنشر، القاهرة، طبعة 1996
- 11- محمد عبد الوهاب العزاوي :إدارة الجودة الشاملة ،دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة 2005
- 12- محسن علي عطية : الجودة الشاملة و المنهج ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة 2008
- 13- صباح سليم حمودة :مذكرة ماجستير بعنوان :درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا عمان ، 2008
- 14- صالح ناصر عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية —التطبيق و مقترحات التطوير، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2004.

البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في إدارة التغيير

بومدين محمد

أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

جامعة تلمسان / الجزائر



ملخص:

أصبحت إدارة عملية التغيير من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة ، فقد أدرك الجميع أن الإعداد والتخطيط لمنظمة دائمة التغيير أفضل بكثير من عدم التخطيط والاعتماد على فرضية أن تطور الأعمال يتم من خلال النمو التدريجي بدون الحاجة إلى التدخل والتغيير.

كذلك نجد إن منظمات الأعمال - سواء منها العامة أو الخاصة أي الحكومية وغير الحكومية - تحتاج بين حين وآخر إلى تطوير وتغيير إلى الأحسن ، لزيادة فاعليتها وأدائها وإنتاجيتها ويهدف هذا التطوير والتغيير في الدرجة الأولى إلى التأثير في دور الإدارة ، بغية تغيير طرق التفكير المرتبطة بالعديد من مجالات نشاطات في المجال الإداري، والتي تكونت نتيجة المفاهيم التقليدية التي أثرت فيهم لعديد من السنوات.

إن التطور النوعي في مجال تسيير المؤسسة رافقه تطور نوعي كذلك في إدارة الموارد البشرية، فأصبح الحديث الآن منصبا على إدارة التغيير بواسطة المعارف والكفاءات، إذ أن المؤسسة الحديثة لم تعد تهتم بالعنصر البشري غير المؤهل وغير الكفاء. هذا، فضلا على أن لواء التطوير و النمو إنما تصنعه وتحمله وتحسده الكفاءات، ولا يمكن تحقيق أي تغيير ناجح في غياب الكفاءات التي تدرك المفهوم الاستراتيجي لإدارة التغيير في ظل مناخ صحي ومناسب و متكامل.

الكلمات المفتاحية: - إدارة التغيير - يتواء فريق التغيير - استراتيجية الموارد البشرية - الرسالة - الرؤية - ثقافة

المؤسسة - القيم.

مقدمة:

يمر العالم اليوم بمرحلة مليئة بالتطورات والتحديات الاقتصادية الهامة نتيجة التحولات الكبرى في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فمعظم دول العالم تبنت اقتصاديات السوق وأخذت تعمل على تحرير اقتصادها من كافة المعوقات الاقتصادية في مجال التجارة والاستثمار والإنتاج والخدمات، وأصبح الاعتماد المتبادل وثيقا بين الدول في تحقيق النمو والتنمية الاقتصادية، هذا بالإضافة إلى الاتجاه الواضح والمتنامي نحو تعزيز دور التكتلات الاقتصادية العملاقة في صياغة وتحديد النظام العالمي الجديد.

ولعل أهم ما يميز التغيرات والتحولات العظمى التي يشهدها القرن الحادي والعشرين هو تطور الفكر التسييري ، من النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد أيدي عاملة في بداية القرن العشرين إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها مصدر المعرفة والإبداع التي تمثل محور استراتيجي في عملية التطوير.

1- إدارة التغيير

تعتبر المؤسسة نظام مفتوح وتعمل في مناخ يتميز بالتغيير المستمر وسواء كانت عوامل التغيير خارجية أو داخلية. وهذا النظام يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى أشمل و أوسع (اقتصادية، سياسية، اجتماعية)، و التغيير في هذه الأنظمة ينعكس في تغيير المؤسسة، حين تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات ، وتصارع وتتكيف و تتكامل ، ومن ثم فإن التغيير¹ يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة .

ان المؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه ، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة ، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغيرات والمتطلبات والضرورات والفرص المفروضة في البيئة التي تشط حولها وهي مجبرة أن تتكيف وتتأقلم مع ذلك ، والأكثر هي تنتج تغيرات في هذه البيئة المحيطة عن طريق تطوير وتقديم منتجات جديدة ، مواجهة تحديات التقنيات الحديثة ، وذلك يتحقق شريطة وجود موارد بشرية تعي هذا البعد الاستراتيجي.

ان محيط المنافسة الخارجية الحادة خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعمولة وانفتاح الأسواق على بعضها، وشروط إنظام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة، و تطور مفاهيم و مقاربات حديثة تعد الأرضية التي تساعد على تحقيق هذا التحول لعل أهمها يكمن اختصارها في النقاط الآتية²:

- مقاييس و متطلبات الجودة الشاملة و الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة مستويات الرضا الخارجي - المستهلك. - و الداخلي - العمال -
- زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه.
- التغيير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين.

¹ : د/عبد الرحمن توفيق : من كتاب التغيير ، إصدارات القاهرة ، 2001.

² : د/عبد الرحمن هيجان. نموذج الإستراتيجية في إدارة التغيير www.AL-jazirah.com , p1 , Internet r

- تزايد تعقّد الأعمال بسبب التزايد في حجم المؤسسات، لا مركزية السلطة، تنوع خطوط الإنتاج، الدمج، وتزايد حساسية العمليات الداخلية لقوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها.
- متطلبات التجارة الدولية؛ حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي فرصاً وتحديات عديدة، تفرض على المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته.

2- تعريف التغيير:

تعريف التغيير: تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف الزاوية التي ينظر إليه منها ، فالبعض يعرفه من زاوية الأسباب ، والآخر يعرفه من زاوية النتائج ، وآخرين يعرفونه من زاوية المظاهر والأغراض ، ومن هنا فإن اختلاف الزوايا واختلاف التعريفات يؤدي إلى عدم وحدة المفاهيم ومن ثم اختلاف في الرؤية وفي الفهم وفي الإدراك وفي التعامل مع الظاهرة .

فالتغيير لا يزال غامضاً بعيداً عن الوضوح، فهناك طبيعة التغيير من حيث المضمون والشكل ، وهناك علاقات التغيير من حيث الترابط والتشابك ، ومن حيث العلاقات التبادلية والسببية ، ومن حيث الاتجاه والتأثير والتأثر . وهناك القابلية للتغيير من حيث مدى المرونة التي تتقبل التغيير .

يمكن سرد بعض التعاريف³:

يعرفه بيكارد **Bechard** على أنه : جهد مخطط ، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة ، بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة ، من خلال تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم ، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.

أما فرنش وبل **French & Bell** فإنهما يعرفان التغيير بأنه : جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها ، من خلال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم ، تعطى تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل ."

ويعرفه رونبسون **Robnson** على أنه " : التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية ، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة.

كما يمكن وحود مفاهيم كثيرة نلخصها في التقاط الآتية⁴:

- التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة ، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع الجديد.
- هو ذلك التحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة في المستقبل.
- وهو أسلوب التكيف مع البيئة الاجتماعية الخارجية بطريقة أفضل ، وتطوير الأنماط السلوكية للعاملين .

³ : د/طارق السويدان كتاب منهجية التغيير في المنظمات شركة الإبداع الخليجي 2001

⁴ : د/محسن احمد الخضري كتاب إدارة التغيير (مدخل اقتصادي للسيكلوجيا الإدارية للتعامل مع مميزات الحاضر لتحقيق التفوق) دار الرضا للنشر 2003

- التحرك من حالة حاضرة إلى حالة انتقالية حتى نصل إلى الحالة المنشودة في المستقبل
- التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل
- عبارة عن عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في إتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعه وتتضمن المجموعة المعاكسة قوى معوقة ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضها تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليه الحالة الراهنة.
- هو تحول نحو وضع معين عما كان عليه من قبل ، وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة.
- التحول من واقع معين إلى واقع آخر منشود خلال فترة زمنية معينة.
- هو عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل.
- هي الإدارة التديرية التي تهتم بعملية الانتقال من حالة معينة :الوضع الراهن والذي يشكل المشكلة إلى وضع جديد: الوضع المرغوب الانتقال إليه والذي يعتبر بمثابة الحل.
- أن عملية التغيير هي عملية تشترط متطلبات "ذكاء المسافر *traveller intelligence*"⁵ - بمعنى إن تتخيل طبيعة الرحلة التي سوف يتم القيام بها وطبيعة المكان أو الغاية التي تود الوصول إليها، الأمر الذي يتطلب رؤية ثابتة وخيالاً خصباً وإبداعاً خلاقاً فالوصول إلى الحالة المرغوب فيها يتطلب .:
- * تحديد الأهداف المراد تحقيقها بشكل واضح.
- * وضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.
- * تنفيذ هذه الاستراتيجيات تنفيذاً جيداً وسليماً .

3- أهداف التغيير:

- رغم أن الأهداف التفصيلية للتغيير تختلف تبعاً لتشخيص مشكلات المنظمات المتنوعة ، فإن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق في جميع الحالات ، هذه الأهداف تعكس مجموعة من المشكلات المشتركة في المنظمات بصفة عامة ، والتي تقف حائلاً أمام الاستخدام الأمثل للقدرات والطاقات البشرية داخل المنظمة ، فالتغيير المخطط والمدرّس له أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي⁶:
- محاربة الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
 - التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري و تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة بقدر الإمكان ، وذلك بدلاً من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين.

⁵ : محسن احمد الخضري كتاب، إدارة التغيير (مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية للتعامل مع مميزات الحاضر لتحقيق التفوق) دار الرضا للنشر 2003 الطبعة الأولى

⁶ : د/طارق السويدان، كتاب منهجية التغيير في المنظمات شركة الإبداع الخليجي، 2001

- تعزيز الولاء لأفراد المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة و زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.
- زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم.
- بناء محيط مدعم للتغيير والتطوير والإبداع و خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة ، حيث تواجه المشكلات وتوضح اختلافات الرأي بصراحة ووضوح سواء بين الجماعة الواحدة أو بين الجماعات بعضها وبعض . ليحل هذا المناخ محل الاتجاه الخاص بإخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين .
- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرعة في جميع أرجاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية و زيادة الثقة والاحترام والتفاهم بين أفراد المؤسسة.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المؤسسة.
- زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة .

4- دوافع التغيير:

يرجع روبنسون أسباب التغير في المنظمات إل⁷ :

- الأزمة : (Crisis) بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتغيير.
 - الرؤية : (Vision) الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير .
 - الفرصة : (Opportunity) بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون نحو الأفضل وبالتالي لا يجب ضياع ترك هذه الفرصة .
 - التهديد : (Threat) أى التنبؤ بحدوث شئ في المستقبل سيؤثر سلباً على المنشأة واستمراريتها .
- و بصفة عامة هناك مجموعة من العوامل تلعب دوراً كبيراً في جعل المنظمات تسعى إلى أحداث ما يسمى بالتطوير والتغيير وهي:

4-1 عوامل البيئة التقنية :

تشمل البيئة التقنية تلك التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم ، حيث بدأت المعلومات منذ عام 1940 بالانفجار والزيادة في المكتشفات التقنية . وهذا التغير في الاكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير في بيئة العمل ومهامه ، سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه أو الهيكل التنظيمي أو سلوك الأفراد ويتمثل هذا التغير والتأثير في ثلاثة جوانب ، وهي :

أ . التطور العلمي و الفني : لاشك في أن هذا النوع من التطور قد يؤثر ويكون له رد فعل ، وقد يكون رد الفعل هذا في غير صالح المنظمة ، يسبب تخلف التنظيم البيروقراطي عن المبتكرات والوسائل التقنية الحديثة .

⁷ : د/عبد الرحمن هيجان. نموذج الإستراتيجية في إدارة التغيير www.AL-jazirah.com , p1 , Internet r

- ب. أن الإنتاج المصمم بواسطة النظريات العلمية هو إنتاج معقد ومتقدم ، ويتمثل ذلك بالأجهزة الإلكترونية الحديثة وأدوات المكاتب والآلات الحاسبة والحاسب الآلي ووسائل الاتصال الحديثة .
- ج. العمليات الإنتاجية يجب أن تكون بمستوى أداء وتقدم الإنتاج نفسه ، وبأقل نسبة من الأخطاء حتى لا يترتب عليها آثار بالنسبة للمستخدمين والمستهلكين .

4-2 عوامل البيئة الاجتماعية :

وتتمثل هذه العوامل في العوامل البيئية الاجتماعية الخارجية ، كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم ، وكذلك في الاتجاهات والمواقف نحو العمل ، وتغير النظرة إلى هذه الاتجاهات وإلى المسؤولية الاجتماعية ، وتمثل العوامل الاجتماعية كذلك في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية .

4-3 العوامل الاقتصادية :

وتتمثل هذه العوامل في عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية ، مثل : رأس المال والموارد الاقتصادية وحركة وتغير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج ، والأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة .

- 4-4 العوامل التنظيمية : وتمثل في العوامل التنظيمية داخل المنظمة وخارجها ، مثل : اتجاهات العاملين والموظفين ، متطلبات المشاركة في العمل ، التقنية الإدارية ، حجم منظمات العمل ، زيادة مهارات العاملين ، تغير القيم والمواقف لدى العاملين .

بالإضافة الى تطور مفاهيم عوامل خاصة بالبيئة الداخلية :

- توسيع مجال النشاط: زيادة في الانتاج او انشاء وحدات تابعة
- تغيير الرسالة ،
- تغيير الأهداف ،
- تغيير الهيكل ،
- تغييرات سلوكية ،
- تغييرات قيمية ثقافية .

5- أنواع التغيير: هناك عدة انواع يكمن ذكر⁸:

- التغيير الاستراتيجي: ذلك التحول والتغيير الذي يمس القضايا الرئيسة على المدى البعيد ويشمل الرؤية الوؤية واهداف والرسالة والفلسفة التي تتبنى النمو والجودة والابتكار في محيط التنافس الشديد.
- ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة والثقافة والهيكل والأنظمة ويرتكز هذا النوع مستوى عالي من التحليل والفهم لاعداد برامج التكوين والتخطيط.
- التغيير الوظيفي: يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والاجراءات والهيكل والتقنيات التي تؤثر مباشرة في التنظيمات المعمول بها في المؤسسة
- التغيير التلقائي: عادة مايكون نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة ، وضرورة التعامل مع نتائجها

⁸ : د/على شريف : الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1997

التغيير المخطط : استعداد المؤسسة من اجل مواجهة آثار التغيير وتحدياته .

التغيير المفروض : هذا النوع يلزم لتنفيذه على مستوى المؤسسة وعادة ما يتسبب في انتهاج نوع من الملل

والاحباط عند الموظفين وهذا مرتبط بشخص و يتلاشى بزوال هذا الشخص.

التغيير المشترك : نسجل في هذا النوع اشراك مختلف العمال و يتم بالاستمرارية .

ويمكن تقسيم المؤسسات في تعاملها مع التغيير من حيث النوع إلى ثلاثة أصناف .

- مؤسسة تعايش التغيير
- مؤسسة تتوقع التغيير و تستعد له
- مؤسسة تصنع التغيير

5- مستويات ومجالات التغيير :

1. مستويات التغيير⁹ :

- التغيير في المعرفة .
- التغيير في المواقف .
- التغيير في سلوك الأفراد .
- التغيير في سلوك المجموعات أو سلوك المؤسسة بشكل عام

2. مجالات التغيير¹⁰:

- التغيرات في طبيعة وأسس المؤسسة .
- التغيرات في التقنية المستخدمة .
- التغيرات في البيئة والعمليات .
- التغيرات في المهام والنشاطات .
- التغيرات في ثقافة وحضارة المؤسسة .
- التغيرات في الأفراد .
- التغيرات في الأداء .

6- الاجراءات العملية للتغيير:

تهدف المؤسسة الحديثة الى اجراء تحويلات جذرية من خلال مجموعة متنوعة من المبادرات و البرامج كاعادة هندسة العمليات أو الاستحواذ أو تقليص حجم النشاط أو البحث عن تحقيق الجودة الشاملة ومتطلبات قوة المنافسة من جهة أخرى. وبالتالي مواكبة الحركة المستمرة للتغيرات الاقتصادية ، و للوصول الى ذلك فمن الضروري أن يتوفر لدى

⁹ : د/عبد الرحمن توفيق : التغيير ، إصدارات القاهرة ، 2001

¹⁰ : د/عبد الرحمن توفيق : التغيير ، إصدارات القاهرة ، 2001 مرجع سابق ذكره

المؤسسات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أفرادها بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه، وتتولد الحاجة إلى التغيير حسب المراحل الآتية:

6-1 الشعور بالرفض للوضع السائد :

أسباب وجوده:

نتيجة وجود ما يسمى بالرضا الداخلي أو الذاتي وهو نوع من الأساليب التي تعمل من أجل ابقاء الوضع على حاله وعادة ما تكون المؤسسة مالكة لموارد متنوعة تجعلها لا تدرك التهديدات بشكل واضح بالإضافة إلى ضعف معايير ومقاييس أداء العمل و تباينها في مختلف المستويات مما يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية و عدم التركيز على الأداء الكلي للمؤسسة و الاكتفاء بالاهتمام بالأداء الفردي مما يؤدي إلى المعالجة السلبية و انعدام المبادرات الإيجابية.

أساليب المعالجة:

في ظل الرضا والركون يجب البحث عن أساليب من أجل تضخيم الشعور بالحاجة إلى التغيير وذلك يتطلب أفعال واجراءات تثير المناقشة والجدل كاحداث أزمة واضحة تعكس خطورة الوضعية الحالية للمؤسسة في حالة بقائها على تلك الحالة مما ينشئ شعور لدى العمال بمحدودية النجاح المحقق الراهن. كما يمكن تسطير أهداف عالية يصعب إنجازها بمستوى الأداء الحالي ونشر معلومات للمؤسسات المنافسة قصد ادراك ووعي نقاط الضعف والقوة والتركيز على تحديات السوق...

وهكذا كلما زاد الشعور بالحاجة إلى التغيير أكبر أدى تعظيم استغلال فرص التغيير بالاستمرارية و التقدم نحو المستقبل.

6-2 بناء فريق التغيير:

ان بناء و تشكيل تحالف من الأفراد ضرورة كون الفرد مهما كان مستواه لا يستطيع القيام بما هو مطلوب وهذا الفريق لا بد أن يتوفر فيه مجموعة من الصفات لانجاز بنجاح ما هو مرغوب فيه أهمها:

- التعاون: تكون المساندة لبعضهم البعض أرضية للوصول إلى النجاح بدل الاتكال والتنافس الفردي السلبي في بيئة اطمئنان.

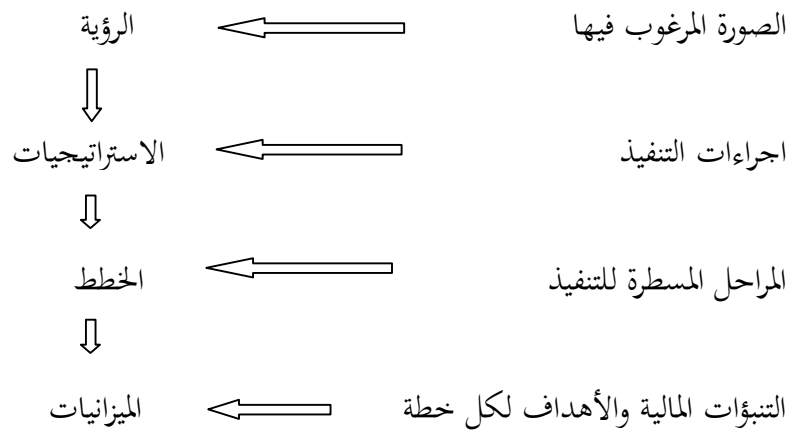
- نقل المعلومات بحرية في جميع المستويات مما يعطي فاعلية أكثر للتعاون
- الاستخدام المثل للموارد والمواهب والقوى للحد من وجود الثغرات
- مشاركة الأفراد المناسبين الذين يمتلكون المهارات ويتمتعون بقدرات الأداء العالي
- مناخ تنافسي داخلي يتصف بالإيجابية ومؤسس على ثقة مشتركة لا تنطوي على أهداف خفية
- وحدة الهدف يجتمع حوله كل أفراد المجموعة يضمن الالتزام بالتفوق والارتقاء بمستوى الرغبة في الأداء
- كلما ازداد إشراك العامل في تحديد الأهداف التنظيمية ازداد التزاماً بالأهداف
- اتخاذ القرارات بطابعها الإجماعي و ابتعادها عن الفردية مما يخلق نوع من الالتزامات من طرف الجميع بالتنفيذ و تحقيق نوع من التزام نحو الفريق

ان شمولية المشاركة و اتساعها هي أساس الدفعة القوية اللازمة لبرنامج التغيير والتغلب على القصور الداخلي للمؤسسة.

3-6 صياغة الرؤية:

هي أحلام المؤسسة وطموحاته¹¹ التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل و هي تلك الصورة المغرية و المرغوبة في المستقبل و تتطلب ثلاثة ركائز :

- البساطة و الوضوح و تعكس التوجه العام المستقبلي
- دفع سلوك و تصرفات الأفراد في الاتجاه الصحيح
- توحيد و حشد الجهود لمختلف الأفراد



ان فاعلية الرؤية تتوقف على بعض الخصائص أهمها الوضوح والبساطة و ان تكون سلسلة يمكن ايصالها للغير وانها تتصف بالواقعية وممكنة التحقيق وبالمرونة كي تحتوي على الاختلافات الفردية وتبعد ظاهرة الانكماشات من قبل المشاركين كما يجب فتح نقاشات وتحليلات من قبل اخصائيين مع مختلف الأفراد للتبسيط والتنقيح.

ان وجود رؤية عمل تفتقد الى كل المقومات الفاعلية و التأثير قد تكون اسوأ بكثير من من عدم وجود أي رؤية على الاطلاق. فالعمل على متابعة السير لتحقيق رؤية ضعيفة من الممكن ان يلقي بالمؤسسة الى الاندثار واستمرار العمل بدون التزام يخلق نوعا من الوهم الخطير. وهذه المشاكل تنجم عن انهاء عملية وضع الرؤية في وقت قصير و قبل اكتمال النضج مما يسبب نوع من الياس و الاستخفاف¹².

11 د / طارق السويدان كتاب منهجية التغيير في المنظمات شركة الإبداع الخليجي 2001 مرجع سابق ذكره

12 : جون كوتر - قيادة التغيير -.

- بناء الرؤية الواضحة كقوة دافعة:
- يجب على المديرين أن يتسموا بالفراسة التي تمثل النظرة الثاقبة لوضع المنظمة في المستقبل، لأن بناء الرؤية Vision يعمل على إمداد كل أعضاء المنظمة بالطاقة اللازمة للعمل وهي تدفع الرؤوسين وتحفزهم لغد أفضل وتوضح للآخرين كيف سيكون حال المنظمة في المستقبل.
- ومن بين سمات الرؤية الفعالة :
- أن تدفع للعمل بكفاءة حتى إذا كانت الظروف صعبة.
- خلق جو عمل يساعد على تحقيق غايات طموحه.
- أن تحفز لتطوير وتنمية مهارات الأفراد بما يدعم النجاح في المستقبل.
- الاستمرار على الدرب لتحقيق الغايات المطلوبة.

4-6 نشر الرؤية:

ان فاعلية وقوة تأثير الرؤية تتوقف على مستوى نشرها بطريقة صحيحة¹³ ليم مداولتها من طرف افراد المؤسسة. هذا يتطلب لغة بسيطة غير معقدة لتكون أكثر بلاغة و تستحوذ على مساحة اعلامية كبيرة لتفرض نفسها و تصبح حديث واسع الاستعمال في كافة التعاملات والاتصالات اليومية . مع العمل على تقليص طرق قراءتها المتباينة أحيانا لضمان مستوى عال من المصداقية وتتمركز الجهود نحوها بدل تشتتها .

ان القوة لاي رؤية تبلغ أعلى المستويات عندما تصل الى غالبية الأفراد المشاركين في النشاط لانها تنتج شعور جماعي مشترك للرغبة في الوصول الى وضع مستقبلي معين.

5-6 تفويض الصلاحيات:

يجب ان تكون المشاركة موزعة بشكل واسع و تتصف بالفاعلية وتتماشى مع الرؤية المرسومة و لفتح المجال لتمكين الآخرين تتطلب العملية المعرفة الدقيقة للتوجه المرغوب فيه من قبل المؤسسة و تتم عملية تقسيم الصلاحيات وفق أهداف واضحة وقد يتطلب الأمر أحيانا إعادة هندسة وترتيب الهيكل التنظيمي لتقليص الحواجز التي تقف في وجه ازدهار الابتكار والابداع .

ان هذه التحولات تستلزم تغيرات في السلوكات و الأساليب السائدة والموروثة منذ القدم و عملية التعديل تتطلب وقتا في معرفة التجارب الأخرى وتسطير نماذج فعالة للعمليات التعليمية والتدريبية بعد تحليل كل المعطيات البيانية و المعلومات المؤثرة في الادارة والموارد المالية و نظام العمل. لكي نضمن مستوى معين من التنسيق والتوازن.

ان الأفراد الذين يفتقدون للتشجيع والصلاحيات اللازمة للعمل و التحرك يتعذر نجاحهم في ظل عولمة الاقتصاد يوما بعد يوم ولكن في ظل وجود الهيكل التنظيمي المناسب والتدريب والأنظمة والمشرفين للعمل على بناء وتحقيق رؤية جيدة يدركها الجميع ،يكشف عدد متزايد من الشركات قدرتهم على استغلال مصدر هائل من الطاقة لتحسين الأداء التنظيمي ويستطيعون حشد الآف من افراد للمساعدة في تقديم القيادة لاحداث التغييرات اللازمة.

¹³ : جون كوتر قيادة التغيير -مرجع سابق ذكره.

6-6 تحقيق أهداف على المدى القصير: النجاح يولد النجاح:

عادة ما تكون الفترة الزمنية للتغيير على المدى الطويل ولبقاء مستوى الاندفاع و المتابعة الحية من طرف المشاركين لابد من البحث لتحويل الاهداف المرتبطة بالخطة الى انجازات على المدى القريب تعتبر دليلا قويا للنجاح المستهدف من جهة وتجعل الأفراد يستوعبون أهمية ومصادقية التخطيط ويستطلعون بشغف وحماس الى اكمال المشروع من جهة أخرى. وهذا ما يؤدي بشكل كبير الى تقليص أشكال المقاومة .

6-7 تحويل المكاسب الى قوة دافعة:

للمحافظة على وتيرة الانجازات لابد من من الحذر في فخ السقوط في وضع الاستمتاع بما أنجز و تم تحقيقه و التالي تتعثر عملية السير وينمو معدل الركود،لذلك يستلزم البحث عن خلق القوة الدافعة و المستمرة في وتيرة الانجاز بصفة شاملة و توفير الموارد اللازمة لضمان مزيد من القدرات والطاقات .
ان عملية تحويل هذه المكاسب تتطلب موارد بشرية وقيادة مميزة يقول جون كوتر بدون القدر الكافي من القيادة يتوقف التغيير ويصبح التفوق في عالم سريع التحول مشكلة صعبة¹⁴.

6-8 التغيير وثقافة المؤسسة:

ان الاجراءات العملية لعملية التغيير تخلق مكاسب يجب على المؤسسة احتواءها وتحويلها كنمط السلوكيات و القيم المشتركة المعمول بها والتي تمثل ثقافة المؤسسة .
ان عملية تثبيت وترسيخ الأفكار الجديدة بشكل دائم هو الدافع الاساسي لاستمرارية التغيير .وعادة ماتكون هذه العملية في المراحل الأخيرة وألا تفرض منذ البداية على الأفراد، ان الاتجاهات والسلوكيات الجديدة بعد اثبات فاعليتها وتفوقها مقارنة مع الطرق التقليدية ،تكون سهلة الذوبان في ثقافة المؤسسة، لتصبح هذه الخيرة راقية وقادرة على منافسة احتواء بشكل كبير القديمة.

كما يمكن في مجال التحفيز والترقية لكل الافراد الذين يعلنون الولاء والانتماء للثقافة الجديدة.

ان عملية التغيير تتوقف على مستوى وطريقة مسح مراحل عملية التغيير والعوامل الفنية التي تضمن نجاحه وعلى مدى درجة المقاومة داخل المنظمة وخارجها وتحديد أنواعها ومصادرها وتحديد مدى رغبة العاملين في المشاركة مع تحديد الفترة الزمنية من طرف قيادة ذات خبرة وكفاءة.¹⁵

¹⁴ :جون كوتر — قيادة التغيير، مرجع سابق ذكره.

¹⁵ : د/محسن احمد الخضري كتاب: إدارة التغيير (مدخل اقتصادي للسلوكيات الادارية للتعامل مع مميزات الحاضر لتحقيق التفوق) دار الرضا للنشر 2003

الطبعة الأولى مرجع سابق ذكره

7 - مقاومة التغيير :

مقاومة التغيير تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضية للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه¹⁶.

7-1. أسباب مقاومة التغيير :

(أ) أسباب مرتبطة بالشخصية :

- ضياع الوظيفة
- الخوف من المجهول و عدم المجازفة
- تفضيل الاستقرار للبقاء على المكاسب
- فهم سطحي لما سيحدث
- القلق والاضطراب في العلاقات والعادات والممارسات

(ب) أسباب مرتبطة بطريقة أحداث التغيير :

- الوقت والموارد المتوفرة للتكيف
- احترام الأفراد والمهارات
- مصداقية قيادة التغيير

(ج) أسباب مرتبطة بالنظام الاجتماعي :

- الانسجام مع المبادئ (القناعات)
- تماسك النظام
- الفوائد والحقوق
- الطبيعة المقدسة لأشياء معينة
- رفض الجديد

7-2 حلول مقاومة التغيير:

يجب تحليل المعلومات المتعلقة بأسباب مقاومة التغيير¹⁷، فشدة المقاومة مثلاً تعكس درجة ومستوى تقبل التغيير من طرف الأفراد ومعرفة الأشياء ذات التأثير على حساسيتهم المختلفة وبصفة عامة يمكن التغلب على أسباب مقاومة التغيير بما يلي :

- اعتراف الإدارة العليا بالمشكلة .
- بناء الثقة بين العاملين والإدارة العليا .
- توسيع قاعدة المشاركة لأحداث التغيير .

- عدم طلب المستحيل (التأكد أن التغييرات المستهدفة معقولة وممكنة) .
- تقديم الحوافز من أجل التغيير .
- استخدام الدوافع الإنسانية مثل دوافع الإنجاز والتفوق والانتماء من أجل التغيير .
- اختيار الوقت المناسب لتطبيق خطة التغيير .
- □ توضيح أهمية التغيير للرأي الداخلي للمؤسسة و للمتعاملين الخارجيين و □ إشراكهم في كافة مراحل عملية التغيير وذلك يجعلهم شركاء فاعلين في هذه العملية .
- إن تفعيل عملية التغيير وجعلها عملية ناجحة بكل المقاييس والمعايير يتطلب وضع استراتيجيات مدروسة ومحكمة جيداً بحيث تؤخذ في الاعتبار جميع ردود الفعل المحتملة

8- عوامل نجاح التغيير:

هناك العديد من العناصر التي يجب أخذها في الاعتبار لضمان نجاح الجهود المبذولة في مختلف مراحل التطبيق.¹⁸

- فعالية الإدارة العليا في توضيح الرؤية
- تحديد وتوزيع المهام بين مختلف المسؤولين
- مرونة العلاقة بين المخطط والمنفذين
- بناء وتوطيد العلاقات القوية الفعالة بين الفئتين والإداريين
- تقييم مراحل التنفيذ
- التدريب وتشجيع الأفكار الابتكارية
- المحافظة على استمرارية جهود التغيير وتشجيع ودعم النتائج
- التحفيز والمكافأة

9- استراتيجية إدارة التغيير و الموارد البشرية:

9-1 البعد الاستراتيجي لإدارة التغيير:

يظهر¹⁹ هذا البعد من خلال:

- تمكين قيادات المنظمات المعاصرة من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل من دون انتظار أن يدهمهم التغيير أو يفرض عليهم،
- تطوير منهجية عملية لإدارة عمليات التغيير تأخذ في الاعتبار محمل العوامل والمؤثرات الفاعلة في الموقف (محركات التغيير)،
- إدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري ومهام الأفراد في المنظمات المعاصرة،

¹⁸ : ألبوم إستراتيجية التغيير الفعال للدكتور صلاح الراشد.

¹⁹ : تركي إبراهيم : هندسة التغيير ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية ، 1996م

■ تمكين القيادة من تنمية و تطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير توافق أوضاع منظماتهم وأهدافها وإمكاناتها.

■ تأكيد التوجه الإيجابي في التعامل مع محركات التغيير بمنطق يقوم على ثلاثية مهمة:

■ التحليل — *Analysis* التفكير — *Thinking* التغيير *Change*

9-2 المتطلبات الاستراتيجية لإدارة التغيير

- معرفة أهداف المنظمة وغاياتها وتوجهاتها الإستراتيجية،
- معرفة الرصيد المتوفر من موارد المنظمة ومقوماتها المادية والبشرية والتقنية ومدى استغلالها،
- معرفة عمليات المنظمة والأنشطة الجارية بها وكفاءة و فعالية تلك العمليات،
- معرفة الظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة في مجالات ودوائر المناخ الخارجي المتعددة،
- معرفة كل ما يجري أو يحتمل من متغيرات وتحولات في الظروف والأوضاع الداخلية للمنظمة والظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بها،
- معرفة آليات وتقنيات تحليل المعلومات واستنتاج المؤشرات والدلالات، واختيار بدائل الفعل للتعامل مع المتغيرات أو محركات التغيير،
- معرفة أسس وتقنيات ومتطلبات اتخاذ القرارات وتنفيذ مبادرات التغيير.
- إدارة التغيير عملية إدارية مخططة وهادفة ومستمرة، تعتمد المعلومات وتسعى إلى استثمار المعرفة المتراكمة والمتجددة في تحقيق التوافق مع المناخ المتغير وتمكين التوازن الذاتي للمنظمات

9-3 التغيير الاستراتيجي و دور الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية عليها أن تتعامل مع المتغيرات وأخذها بعين الاعتبار، حيث يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بما يلي:

- تشخيص ورصد ومعرفة دقيقة للمتغيرات.
- استقراء الآثار والنتائج المحتملة واستشراف المستقبل
- معرفة الفرص في البيئة والإعداد لاستثمارها بمصادر قوة العوامل الداخلية
- تحديد نقاط القوة في المؤسسة وتطويرها وتنميتها
- تقليص المعوقات في البيئة لاجتنابها أو تحييد آثارها.
- تحديد احسن الأساليب التي تضمن أحسن نتائج
- دراسة استعادة التوازن ومدى القدرة على تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ونوعية الاستراتيجية المنتهجة والتي قد تأخذ الاشكال الآتية:

- إستراتيجية دفاعية تعمل على الحفاظ على مكتسبات المؤسسة مثلاً: تلجأ إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى البحث لتطبيق نظم جديدة ومحفزة أكثر للعاملين وهذا من أجل حثهم على البقاء و عدم تنقلهم الى مؤسسات أخرى ذات عروض عالية.
- إستراتيجية هجومية لتذليل الصعوبات والقيود ومقاومتها والتخلص منها.
- إستراتيجية انحرافية ناتجة من نقاط الضعف الذاتية، حيث نجد أن الإدارة في هذه الحالة لا تستطيع المقاومة.

- إستراتيجية وسيطية وهذا بالمساومة على المكاسب وتقديم بعض التنازلات ولعل أهم مثال لهذه الإستراتيجية، عند ما نجد أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تلجأ إلى التفاوض مع نقابات العمال مثلاً في مسألة أجور، علاقات العمل، وتكون النتيجة التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.
- وتتحدد الإستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في كل موقف بحسب قوتها النسبية في مواجهة عناصر التغيير والمنفعة المتوقعة من كل استراتيجية.
- أما المنفعة المتوقعة فهي تمثل القيمة المحتمل الحصول عليها مادياً أو معنوياً نتيجة لإتباع إستراتيجية معينة، والمبدأ هنا هو أنه كلما زادت المنفعة المتوقعة اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية الهجومية وبالعكس إذا انخفضت المنفعة المتوقعة اتجهت هذه الإدارة إلى الاستراتيجيات الدفاعية أو التوفيقية(20).

10- البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في عملية التغيير:

تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير، وهي في ذات الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها .

10-1- قوة دور الموارد البشرية في التغيير:

إن عملية التغيير تنجح إذا اعتمدت إضافة إلى توفير التصميم المناسب والمؤسسة المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية عالية ، وقيام هذا الفريق بعملية أساليب التقويم الذاتي ، وإشراكه للعاملين ، وشرح الرؤية المتوقعة من عملية التغيير .

وفيما يلي استعراض لبعض القضايا التي تساهم في تعزيز دور المورد البشري لإنجاح عملية التغيير

10-1- تطور مفهوم رسالة المؤسسة:

هي تعبير عن رؤية الإدارة العليا فيما ينبغي التركيز عليه والاهتمام به والسعي إليه بكل جدية واهتمام ، وهي وثيقة تحدد الطريق إلى النجاح والفوز في السوق، ولا بد أن يقتنع بها العاملون ويتفاعلوا معها ويلتزموا بها بعد فهمها بدقة والتعرف على دورهم فيها بوضوح.

وهي تُعبر عن النظرة طويلة الأمد الخاصة بالمؤسسة من حيث الذي ترغب في تحقيقه والذين ترغب في خدمتهم، ولكل مؤسسة غرض من وراء قيامها حتى إذا لم يترجمها الاستراتيجيون إلى رسالة مكتوبة؛ فالرسالة السليمة والمعدة بعناية هي الخطوة الأولى في الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر كل أفراد المؤسسة.

و هي تعتبر أساس الأولويات والاستراتيجيات والخطط²¹؛ فهي نقطة البداية لتخطيط المهام الإدارية وتخطيط الهياكل الإدارية، وقد يبدو للوهلة الأولى أن معرفة طبيعة عمل أي مؤسسة أمر بسيط وواضح للغاية، فمثلاً، مصنع الصلب ينتج صلباً، وهيئة السكك الحديدية تنقل الركاب والبضائع، وشركة التأمين تتحمل مخاطر الحريق، والبنوك تُؤوّل المشاريع وهكذا.

وقد نتمكن من فهم رسالة مؤسسة ما بشكل أفضل من خلال التركيز على المشروع في بداياته، حيث يكون المشروع الجديد عبارة عن تجميع أفكار، ويقوم على مجموعة معتقدات بأن المؤسسة الجديدة تستطيع أن تقدم سلعة أو خدمة لبعض العملاء في مناطق جغرافية معينة باستخدام نوعاً ما من التكنولوجيا بسعر مناسب، وعادة ما يعتقد صاحب المشروع الجديد بأن فلسفة الإدارة للمؤسسة الجديدة سترتب عليها صورة إيجابية من خارج المحيط.

وكثيراً ما تنصدر رسالة المؤسسة الأعمال و الكتابات الادارية²²، وتعلق في كافة أرجاء المؤسسة، وتوزع مع باقي المعلومات الخاصة بها، وهي جزء أيضاً من التقارير الداخلية، مثل طلب الاتفاقيات مع الموردين، والعقود مع النقابات العمالية، وخطط المؤسسة، واتفاقيات خدمة العملاء.

باختصار فإن رسالة المؤسسة هي وثيقة تُوضح الغرض من قيام المؤسسة، ومن هم عملائها ومنتجاتها أو خدماتها، وأسواقها وفلسفتها والتكنولوجيا التي تقوم عليها، ولذا يرى بعضهم أن الرسالة ينبغي أن:

1. تعرف ماهية المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.
2. أن يكون ذلك التعريف مُحدّد بحيث يستبعد بعض المشروعات، وامتدح بدرجة كافية بحيث يتيح الفرصة للنمو الخلاق.

3. أن يُميز مؤسسة ما عن المؤسسات الأخرى.

4. أن يتعامل مع الخدمة كإطار تقييمي لكل من الأنشطة الحالية والمتوقعة.

5. أن تكون مكتوبة بأسلوب واضح بحيث يفهمها كافة العاملين في المؤسسة.

10- 2 أهمية الرسالة لإدارة الموارد البشرية:

وتلخص أهمية وجود الرسالة باعتبارها أحد المكونات الاستراتيجية فيما يلي:

1. ضمان الإجماع بين العمال على غايات وأغراض المؤسسة.
2. تقديم أساس أو معايير واضحة لتخفيض موارد المؤسسة.
3. إيجاد مناخ مؤسسي موحد.

21 : كيف تصبح قائداً استراتيجياً . دورك في نجاح مؤسستك الدائم، ريتشارد هيوز وكاترين كولاريللي.

4. تحديد قيم و معتقدات واتجاهات سلوكية داخل المؤسسة.
 5. توفير إطار موحد لخدمة أغراض المؤسسة والحد من السلوكيات السلبية و التي تسير في الاتجاه المعاكس
 6. تسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل إلى هيكل الأعمال والمسؤوليات.
 7. تحديد أغراض المؤسسة وترجمة أهداف تفصيلية وفقاً لاعتبارات الوقت والتكلفة ومعايير الأداء بما يُسهل من عمليات التقييم والرقابة.
 8. الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الاستراتيجي.
 9. ان واقع المؤسسات الحديثة يُنبئ عن ضعف في الاهتمام بالرسالة، حيث تكتفي الادارة الاستراتيجية بالجوانب الإدارية والتكتيكية، بينما البعض الآخر يُسارع لوضع الأهداف وتطبيق الاستراتيجيات، ولا يُوجهون الاهتمام الكافي لصياغة الرسالة.
- ان هذ القصور موجود حتى بين الشركات الكبرى، ففي الولايات المتحدة الأمريكية هناك ما يقارب 40% من الشركات الكبرى لا يُوجد عندهم بعد رسالة رسمية للمؤسسة، ومنها شركتي والت ديزني، وعملاق متاجر التجزئة ووال مارت²³ "Walmart".

ان استفادة المؤسسة من وجود رسالة لا تكون إلا إذا عمل كل أفرادها على تحقيق هذا الاختلاف النظري والمكتوب في الوثيقة وتحويله إلى واقع فعلي ملموس يراه العملاء والعاملون والموردون وكل من استهدفتهم الرسالة، فهي تمثل رسماً هندسياً لمنزل جميل لا يعني شيئاً إلا إذا وجد المنزل فعلياً، فهي إطار عام يحتاج إلى جهد كبير حتى يتحول إلى واقع عملي.

يمكن القول بأن هناك عدد متزايد من المؤسسات يتجه نحو صياغة الرسالة في شكل رسمي، وتقوم بعض المؤسسات بوضع رسالة؛ لأنهم يشعرون بأنها "موضة" أكثر منها التزام في حين تعتبر الأرضية التي تنشط وتساعد ادارة الموارد البشرية لتحويل نشاطها من الطابع التقليدي الى الاستراتيجي.

10-3 – وضوح الرؤية و القيم :

تعدد الزوايا التي تتأثر منها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بالواقع المحيط، و من ثم تتكون لديها صورة أوضح و اشمل لما يجري حولها و تتكون من صياغة توجهات استراتيجية اقرب إلى الصحة و الدقة و احتمالات التحقق مما افترقت اليه تلك الرؤية الشاملة و و قد تنحصر فقط في بعض زوايا القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها ، و تتمثل ضغوط العولة في تناقضها مع متطلبات و ظروف الواقع المحلي احد أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الإلتفات إليها و على سبيل المثال لا تستطيع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات مثلاً إن تتجاهل مستويات الرواتب والمزايا العينية و النقدية التي تقدمها الشركات المنافسة و التي ستواجه بانسحاب أعداد متزايدة من أحسن العناصر بها للعمل في تلك الشركات. بالإضافة الى التطورات التقنية العالمية وانفتاح اقتصادي وممارسات تسويقية بالغة الحداثة وتأثير ذلك كله على وظيفة استقطاب وتكوين الموارد البشرية المتميزة ومن جانب آخر يستوجب مفهوم الرؤية الشاملة إلى

ضرورة إدراك إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمتطلبات واستراتيجيات وخطط وبرامج عمل على مختلف نشاطات القطاعات والأقسام الأخرى داخل المؤسسة كذلك المختصة بالتسويق والإنتاج والخدمات الإنتاجية وغيرها حتى تأتي ممارساتها في تكوين وتنمية وصيانة الموارد البشرية متوافقة وتلك المتطلبات جميعاً⁽²⁴⁾.

ولكي تصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة، يجب أن تكون هذه الرؤية محددة و واضحة ومفهومة للجميع و توضح الهدف النهائي الذي تود المؤسسة الوصول إليه، في إطار أخذها بعين الاعتبار مجموعة القيم التي تؤمن بها لأن هذه القيم تمثل الرغبة الداخلية في التطوير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي للتنفيذ .

10-4 - التقدم الوظيفي :

لا بد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم اختيار وترقية تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة . واعتماد الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كفريق معياراً للاختيار²⁵.

10-5 بناء فريق العمل :

يقصد بذلك العمل في ظل فرق عمل تتحلى بالقدرة على الإدارة الذاتية ، ويتصف هذا الفريق بما يلي :

- التمتع بروح عالية من المسؤولية في عرض وتحليل المشكلات واتخاذ القرار
- توضيح مع تحديد دور كل عضو في الفريق بين افراد المجموعة
- تشمل الفرق كافة الإدارات والأقسام والذين يرتبطون بعمل يؤثر كل في الآخر .
- معرفة المهارات المتعددة للموظف و تعيينه في نشاط الاقسام المناسبة.
- أسلوب إدماج بعض الوظائف والمهام مع بعضها البعض .

10-6 القيادة :

• ضرورة توفر قيادة واعية وبصفات مميزة ، إذ أن قناعة واستعداد القيادة يعتبر خطوة أساسية نحو التغيير، ولا بد من تعزيزها و ترقيتها .

- القدرة على بناء الثقة بين العاملين .
- القدرة والشعور بالانتماء
- مفهوم الكل شريك
- تقديم النصح للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم .

(24) : علي السلمي كتاب البعد الاستراتيجي للموارد البشرية - مطبوعات القاهرة 2004

²⁵ : محمد قاسم القريوني : المفاهيم الحديثة في الإدارة ، ب ، د ، 1997.

10-7 - إدارة وتقييم الأداء :

يساعد على ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل حقيقية وواقع عملي ومسؤوليات واضحة ويكون ذلك بوجود نظام فعال لتقييم الأداء في المؤسسة.

ومن الضرورة في ظل هذا المنهج أن يؤكد نظام إدارة وتقييم الأداء الجديد على المهارات والسلوكيات وأنماط الإدارة .

10-8 - تغيير سلوك الموارد البشرية²⁶ :

تقوم عملية التغيير بتعديل خلفيات الموارد البشرية

- تغيير الثقافات التنظيمية
- تلبية احتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة ،
- وتطوير إمكانياتهم والملكات القيادية لديهم ،
- تصميم خطط واضحة وجديدة
- تطوير برامج تدريبية مطورة:
- تطوير أفكار المتدربين وتجهيزها لاستخدام طرق جديدة في التدريب مثل التعلم عن بعد .
- تسهيل الوصول إلى التكنولوجيا من خلال العملية التدريبية .
- تعزيز المسؤولية لدى العاملين من أجل القدرة على التطوير الذاتي .
- تغيير سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة بما يتواءم مع المتغيرات الخارجية من حيث طرق العمل والإستراتيجيات المتبعة والممارسات والأنظمة الإدارية .
- الاستخدام الأقصى للتسهيلات التقنية لتقليل وقت التدريب ، وزيادة الإنتاجية ، وتقليل التكلفة ، وتحسين نتائج عملية التعلم .
- استغلال الطرق الأفضل التي توصلت إليها معاهد الاتصالات الأخرى ومراكز التدريب .
- الاستفادة من الادارة الالكترونية و خلق نظام آلى بين مختلف الأقسام و المصالح.

خلاصة:

من خلال توضيح المفهوم الديناميكي لإدارة التغيير و البعد الاستراتيجي التكاملي و المترابط بصفة مباشرة مع إدارة الموارد البشرية، فالإبقاء على أداء متميز لأفراد المؤسسة على المدى البعيد لم يتحقق ما لم تكن لديها إدارة تشجع على ثقافة التأقلم أو التكيف مع بيئة عمل متغيرة .

²⁶ : علي السلمي كتاب البعد الاستراتيجي للموارد البشرية - مطبوعات القاهرة 2004 -

قائمة المراجع المعتمدة:

1. علي السلمي كتاب البعد الاستراتيجي للموارد البشرية - مطبوعات القاهرة 2004
2. إبراهيم الغمرى : التطوير التنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1995 .
3. أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ، مركز الكتاب للنشر ، ط 6 ، القاهرة ، 1997 م .
4. تركي إبراهيم : هندسة التغيير ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية ، 1996 م .
5. حامد أحمد رمضان : إدارة المنظمات ، دار النهضة ، القاهرة ، 1998 م .
6. سعيد يس عامر : استراتيجية التغيير وتطوير المنظمات ، القاهرة ، 1991 .
7. علي السلمي : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، القاهرة ، 1994 .
8. عبد الرحمن توفيق ، التغيير ، إصدارات القاهرة ، 2001 .
9. على شريف : الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1997 .
10. محمد أحمد الخضيرى : إدارة التغيير ، الدار الفنية ، القاهرة ، 1993 .
11. محمد قاسم القريوى : المفاهيم الحديثة في الإدارة ، ب ، د ، 1997 .
12. الصفار فاضل: التغيير الإداري كيف و لماذا، مجلة النبأ، العدد 57، 2004 .
13. طارق السويدان: كتاب منهجية التغيير في المنظمات شركة الإبداع الخليجي 2001

البحوث والدراسات المكتوبة باللغة الأجنبية
«ترتيب الصفحات من الجهة الثانية للمجلة»

Références bibliographiques

1. Jean-Marc le GALL, « La gestion des ressources humaines », Ed Press Universitaires de France, 1992.
2. Jean-Marie PERETTI et autres, « Tous DRH, les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants », 3ème édition, Editions D'Organisation 2006.
3. Stéphanie SALTATI, « Les métiers des ressources humaines », Jeunes Editions, 1999.
4. Jean-Marie PERETTI, « Ressources humaines et gestion du personnel », 2ème édition, Vuibert, 1998.
5. Jean-Pierre CITEAU, « La gestion des ressources humaines », 2e édition, Armand Colin, 1997.
6. Pierre ROMELAER, « Gestion des ressources humaines », Armand COLIN 1993.
7. Loïc CADIN, François GUERIN, Frédérique PIGEYRE, « Gestion des ressources humaines », 3e édition, DUNOD 2007.
8. Christian BATAL, « La gestion des ressources humaines dans le secteur public », Tome 1, Les éditions d'Organisation, 1999.
9. Armand DAYAN et autres, « Manuel de gestion », volume 2, Edition Elipses/AUF 1999.
10. D.DUCHAMP, L. GUERY, « La gestion des ressources humaines », Ed Nathan 2006.
11. Loïc CADIN, François GUERIN, Frédérique PIGEYRE, « Gestion des ressources humaines », Ed DUNOD 1997.
12. Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, « La fonction RH doit-elle mesurer le retour sur l'investissement RH pour être stratégique ? » <http://www.auditsocial.net>.
13. Alexandre GUILLARD, Josse ROUSSEL. « Valorisation du capital humain, contrôle et gouvernement d'entreprise : le cas des holdings d'investissement » <http://www.auditsocial.net>.

CONCLUSION

On peut dire, que l'enjeu essentiel de l'évolution de la fonction ressources humaines, c'est d'accroître les performances des entreprises en y impliquant plus étroitement les ressources humaines. La fonction ressources humaines doit adopter des méthodes de gestion qui intègrent davantage la dynamique des changements que l'administration des situations acquises.

La gestion des ressources humaines, autrefois considérée comme une contrainte indocile dont le coût est à minimiser, un contexte concurrentiel croissant montre la limite de cette perspective. C'est alors que la notion de productivité laisse place à une notion de compétitivité, les ressources humaines deviennent ainsi une stratégie de l'entreprise, et sont considérés comme un « investissement » et non plus comme un « coût ». Le personnel est un facteur clé du succès de l'entreprise.

A cet effet, la gestion des ressources humaines cesse d'être un simple exécutant appliquant dans son domaine des décisions. Elle ne peut plus se limiter à rechercher l'adéquation aux exigences du court terme, mais doit viser les cohérences nécessaires à moyen et long terme, afin d'assurer la réussite des projets de l'entreprise et de se prémunir contre les risques d'une inadéquation des compétences par rapport aux nouvelles exigences du travail. La gestion des ressources humaines est devenue plus délicate, elle aura pour mission de conduire le développement des ressources humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Son rôle principal est d'ajuster en permanence les besoins(en quantité et qualité) et les ressources en personnel, tout en contribuant à faire des hommes, une véritable richesse pour l'entreprise.

Donc, l'avenir de la fonction ressources humaines passe par sa capacité à innover en permanence. C'est aujourd'hui la chance mais aussi le défi personnel majeur pour les responsables des ressources humaines d'être des acteurs-clés dans les décisions majeurs et de prouver qu'ils sont promoteurs d'innovation dans des domaines aussi importants et étroitement imbriqués que sont la stratégie, l'organisation et le management des ressources humaines, et ceci dans un contexte où ils partagent de plus en plus leurs missions et responsabilités traditionnelles avec d'autres acteurs dans l'entreprise.

Négocier pour connaître les logiques et modes d'action des syndicats, développer le dialogue social, négocier sur le terrain avec les partenaires des accords « gagnants-gagnants ».

Veiller, ce qui nécessite de construire son système d'information en matière de ressources humaines et avoir une vision stratégique des ressources humaines.

Donc, l'homme des ressources humaines n'est plus un simple gestionnaire, il est devenu un partenaire d'affaires dans l'entreprise, qui est capable de conduire le changement en créant de la valeur et en l'optimisant.

Il doit assurer l'administration du personnel, dont la spécificité et la complexité, font un champ de compétences quasi exclusif. Il doit définir le cadre et les modalités de la gestion des ressources humaines, et veiller à la cohérence des décisions qui seront prises aux différents échelons de la structure de l'entreprise. Et il doit concevoir et promouvoir le développement social.

Il est invité à développer ses compétences en fonction des spécificités de son entreprise, du contexte et des hommes dont il a la responsabilité. Il doit être ouvert à la dimension humaine de sa mission et appuyé par sa fonction ressources humaines qui l'accompagne et l'aide.

Au-delà de ses compétences en gestion des ressources humaines, le responsable des ressources humaines est un véritable consultant interne pour l'entreprise, face à une fonction qui n'est plus une variable d'ajustement mais qui est désormais une variable clé dans la réflexion stratégique de l'entreprise.

ressources humaines à la stratégie mise en place par l'entreprise en développant une véritable stratégie ressources humaines.

Pour mettre en place cette stratégie, il doit être capable d'analyser et d'anticiper les changements en interne (décisions des managers, modifications organisationnelles ou fonctionnelles...) comme en externe (changement d'origine technologique, économique, politique, démographique, juridique...), pour proposer les moyens de faire coïncider le management des ressources humaines et le contexte stratégique de l'activité économique. Le responsable des ressources humaines doit acquérir les connaissances et les compétences lui permettant de :

Maîtriser le cadre juridique, c'est-à-dire connaître les modalités et formes d'élaboration du contrat de travail afin de l'utiliser comme outil de gestion, réduire le risque juridique et appliquer convenablement les dispositions et les possibilités réglementaires pour être efficace.

Choisir, c'est-à-dire savoir recruter les collaborateurs non-cadres, et les cadres débutants ou expérimentés, décrypter et mesurer les compétences, accueillir et intégrer les nouveaux dans leur diversité.

Gérer l'emploi et les temps et en particulier prévoir l'évolution des emplois, développer les meilleures possibilités de flexibilité, gérer les temps de travail, assumer les plans de sauvegarde de l'emploi et concilier les attentes et contraintes souvent contradictoires de l'entreprise et des salariés.

Orienter, ce qui implique aider les salariés à définir leur projets professionnels, orienter les choix de carrières de ses collaborateurs, les suivre, utiliser les bilans de compétences et les entretiens professionnels pour élaborer des parcours professionnels personnalisés.

Former en veillant à manager la formation pour en faire un vrai investissement créateur de valeur, savoir identifier les besoins de formation actuels et futurs de ses collaborateurs, les conseiller et élaborer avec eux les plans individuels de formation et les plans individuels de développement des compétences.

Rémunérer ce qui nécessite de mettre en œuvre une gestion stratégique des rémunérations, évaluer les postes et en fixer le prix, connaître les nouvelles politiques de rémunération globale et individualiser les rémunérations en laissant des espaces de choix.

Mobiliser et pour y parvenir, développer l'implication affective et organisationnelle de ses collaborateurs, savoir animer les équipes dans leur diversité, communiquer, informer et redessiner l'organisation du travail.

¹ Jean-Marie PERETTI et autres, op.cit., P 30-31

de connaissance, de savoir, de formation, d'intégration, apportés par les hommes formant le personnel. Quoi qu'il en soit, le capital humain correspond à des connaissances susceptibles d'améliorer la productivité de la firme.

La rentabilité du capital humain

Ce qui rend l'entreprise efficace, c'est la qualité et le bon usage de ses ressources humaines. Ces derniers constituent une composante privilégiée dans l'art de combiner et d'optimiser l'emploi des facteurs de production.

Pour une même technologie mise en œuvre, la productivité diffère fortement dans les entreprises du fait des différences dans l'organisation de la production, dans la mobilisation des salariés et dans leurs qualifications. La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver ses collaborateurs par les moyens nécessaires (comme la décentralisation de la fonction).

L'homme n'est plus une contrainte mais un gisement de ressources. La performance de l'organisation résulte de la mobilisation des ressources individuelles.

Ainsi, rentabiliser un capital consiste à l'utiliser aux mieux de ses possibilités. Il en est de même pour le capital humain. L'exigence de compétitivité, le développement des qualifications, de formation, la complexification croissante des savoirs, et des technologies utilisées, ont conduit les entreprises les plus performantes à utiliser au mieux l'intelligence et l'imagination des hommes qui la servent. Il a fallu les motiver. La motivation au travail passe par des rémunérations stimulantes, des plans de carrière engageants, des formations valorisantes, ou tout autre outil mettant en valeur le capital humain.

Puisque la qualité individuelle et collective des ressources humaines de l'entreprise fait la différence, la compétence, son acquisition, son développement et sa mobilisation est un facteur décisif de la performance.

3.2. Le Rôle Stratégique Des Responsables Des Ressources Humaines

En acquérant le statut de fonction managériale, la fonction ressources humaines, est devenue aussi une fonction partagée. Elle suppose un professionnalisme accru de la part des responsables des ressources humaines pour promouvoir les orientations stratégiques de leur fonction et assurer l'élargissement des compétences de l'encadrement à la gestion et à l'animation du personnel afin qu'il soit en mesure d'assumer directement les responsabilités qui lui incombent dans ce domaine.

L'homme des ressources humaines apparaît aujourd'hui comme un maillon essentiel, interface entre la direction générale, l'encadrement et les salariés. Il est celui qui place la richesse humaine au centre du débat, il joue le rôle de partenaire stratégique.

Son rôle consiste à traduire la stratégie globale de l'entreprise au niveau des ressources humaines. Il est le moteur du changement, il doit adapter la gestion des

Le personnel n'est plus un coût mais une ressource qu'il faut acquérir, former, amortir et exploiter au mieux pour rentabiliser l'investissement en capital humain. Cette recherche de la productivité passe par la motivation et la mobilisation.

La notion de capital humain

L'entreprise n'est pas faite que de machines ou d'argent, elle est avant tout faite d'hommes et de femmes qui n'en peuvent pas être considérés comme de simples ressources consommables, au même titre que les matières et autres consommations intermédiaires.

L'entreprise est une collection de ressources essentielles partagées, de talents, d'idées et de connaissances à laquelle toutes les personnes ont accès dans la mesure où elles possèdent et développent le capital humain. La firme est ainsi un nœud d'investissement spécifique et notamment en capital humain.

L'homme est beaucoup plus considéré comme un composant interchangeable. Les salariés restent souvent longtemps dans une même entreprise. Ils sont porteurs de connaissances, de techniques et d'habitudes qui font le savoir-faire et le caractère d'une entreprise.

BESSEYRE DES HORTS¹, montre que l'entreprise est un lieu de formation et d'investissement en capital humain. Le capital humain est ainsi comme le rassemblement des ressources intangibles possédées par les membres de l'organisation. Ces ressources peuvent être de trois types : les compétences (incluant les talents et le savoir-faire), les attitudes (motivation, qualités de leadership des dirigeants), et l'agilité intellectuelle (la capacité des membres de l'organisation à être "rapidement sur leurs pieds intellectuels" : innovation et entrepreneuriat; la capacité à s'adapter et à faire de la fertilisation croisée...).

Ainsi, les salariés apportent à l'entreprise du capital humain, de la même manière que les investisseurs lui apportent du capital financier, deux types de capitaux essentiels au fonctionnement de l'entreprise et dont ils sont les propriétaires respectifs. Ces deux types de capitaux sont des inputs génériques que la firme utilise pour produire. Le capital humain est ainsi un input que l'entreprise va louer sur le marché du travail, qu'elle peut développer via des politiques de recrutement et de formation, ou réduire (capital humain trop coûteux et ou inadapté aux besoins de l'entreprise). 2

Le coût de la production ne se limite pas aux seuls salaires. Il faut y ajouter le coût d'embauche ou de recrutement, le coût d'insertion, les coûts de formation aux nouvelles techniques. L'emploi d'un salarié s'apparente, de ce fait, à un investissement et le capital humain de l'entreprise recouvre cet ensemble complexe

¹ Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, « La fonction RH doit-elle mesurer le retour sur l'investissement RH pour être stratégique ? » <http://www.auditsocial.net>.

² Alexandre GUILLARD, Josse ROUSSEL. « Valorisation du capital humain, contrôle et gouvernement d'entreprise : le cas des holdings d'investissement » <http://www.auditsocial.net>

L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon efficace à toutes les évolutions de l'environnement ainsi qu'aux sollicitations internes et externes. Alors, elle cherche cette flexibilité dans cinq directions¹ :

Flexibilité quantitative externe (contrats à durée déterminée, intérim...), flexibilité quantitative interne (heures supplémentaires, chômage partiel, modulation et récupération, heures choisies, annualisation...), flexibilité qualitative ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence...), externalisation(sous-traitance interne et externe, essaimage...), flexibilité salariale (relier le niveau de chaque rémunération aux résultats du salarié, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle, intéressement....).

La flexibilité optimale implique une décentralisation des décisions, dont chaque responsable opérationnel est susceptible de prendre une décision disposant à la fois des informations nécessaires et des connaissances pertinentes de management des ressources humaines.

La rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure des entreprises. Elle implique intelligence, esprit d'initiative, aptitude à communiquer et à négocier.

Elle nécessite aussi un système d'information ressources humaines permettant de prendre à chaque instant la décision adaptée. Ainsi, grâce à des calendriers et à une gestion des temps sur intranet, connaître les ressources disponibles par catégories permet de prendre des décisions appropriées : faire coïncider le volume de travail employé au volume de travail effectivement nécessaire à la production, à travers l'aménagement du temps de travail en augmentant le volume d'heures de travail en période de pointe et en le diminuant en période de baisse d'activité, ou à travers l'ajustement et la régulation des effectifs en insistant sur le nombre de personnes employées , par le recours à une main-d'œuvre statut précaire(contrats à durée déterminée, emploi formation, intérim) ; le licenciement économique; le travail à temps partiel.

A cette fin, la logique de flexibilité concerne tous les domaines de la gestion des ressources humaines. Pour faire face à un environnement changeant et instable, les managers explorent et maîtrisent toutes les voies de la flexibilité afin de créer l'entreprise agile, souple, prompte à s'adapter à toute situation.

3.1.2. Motivation Et Rentabilité Du Capital Humain

On touche ici à une nouvelle dimension de la gestion des ressources humaines. Gérer son personnel consiste alors à gérer une ressource de production, au même titre que l'entreprise gère ses investissements (capitaux techniques), ses financements (capitaux financiers).

¹ Jean-Marie PERETTI et autres, « Tous DRH, les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants », 3^{ème} édition, Editions D'Organisation 2006, P27-28

sociale. L'entreprise doit donner confiance à ses salariés présents et futurs, elle joue un rôle plus large que la simple augmentation des profits.

L'exercice de la responsabilité sociale de l'entreprise demande une bonne perception de l'environnement de l'entreprise, ainsi que le respect de l'équilibre des intérêts des parties prenantes.

Le lien entre la visée macroéconomique et la satisfaction des parties prenantes de l'entreprise est toutefois assez complexe, d'autant que le développement durable ne dépend pas exclusivement des entreprises mais de l'ensemble des agents économiques.

La responsabilité sociale de l'entreprise tend à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes, dans une vision agir local, penser global. Il s'agit donc d'intégrer le contexte mondial et local dans la réflexion stratégique.

Donc, à travers ces facteurs d'évolution, la gestion des ressources humaines est devenue plus délicate puisqu'on lui demande de concilier la nécessité de mobiliser le personnel sur les objectifs de l'entreprise et aussi d'adapter les effectifs au niveau d'activité, en tenant compte des contraintes juridiques, des évolutions techniques, de la productivité et de la concurrence.

3. LES NOUVELLES MISSIONS DE LA FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES.

Aujourd'hui, plus que jamais, les entreprises consacrent leur temps et leur attention à développer la valeur de leur capital humain. Etant donné que les entreprises deviennent de plus en plus intégrées et que leurs frontières géographiques et concurrentielles traditionnelles disparaissent, il devient impératif de se donner les moyens d'identifier, de cultiver et de mettre en relation les talents.

3.1. Nouvelles Missions Résultantes Des Nouvelles Exigences

Adapter l'entreprise aux mutations de l'environnement et mobiliser le personnel sont devenu les principales exigences de la gestion des ressources humaines. L'objectif de flexibilité répond à la première exigence, et l'objectif de motivation et de rentabilité du capital humain répond à la seconde exigence.

3.1.1. La Flexibilité De L'entreprise

Si l'entreprise cherche à s'adapter aux modifications de l'environnement, sans remettre en cause la nature de ces principaux objectifs, on peut dire qu'elle cherche de la flexibilité.

2.5. Les Mutations Réglementaires Et Juridiques:

La législation sociale a connu depuis l'après-guerre un développement assez important, renforçant les obligations de l'entreprise dans plusieurs domaines.

En passant par, l'institution des comités d'entreprise, l'institution des délégués du personnel, la création du salaire minimum et réorganisation du régime des conventions collectives, à l'extension des droits syndicaux, loi sur l'amélioration des conditions de travail et loi sur l'emploi comprenant de mesures d'organisation du travail et aménagement des temps. Le mouvement de réformes de la réglementation sociale ainsi n'est jamais arrêté, mais il s'est ralenti au période de crise.

A cette fin, avec le déclin du syndicalisme et le raccourcissement des lignes hiérarchiques et l'évolution de l'image de l'entreprise, cette dernière ne doit pas décevoir la confiance que les salariés lui accordent.

Les entreprises doivent s'adapter aux évolutions réglementaires spécifiques à leur pays et à l'harmonisation requise dans le cadre d'un espace social international.

2.6. L'apparition Des Concepts De « Développement Durable » Et De « Responsabilité Sociale»

Dans une logique de préserver l'avenir des générations futures en conciliant performance économique et respect de l'environnement et des personnes, est né la notion de développement durable. Et par conséquent, les entreprises seront directement touchées par ce mouvement, à travers non seulement des lois mises en place mais aussi à travers des pressions réalisées par les tiers (consommateurs, organismes non gouvernementaux et les actionnaires). Toutes ces parties prenantes réclament plus de transparences et surtout le rejet de certaines pratiques telles que, les infractions à la législation du travail, la dégradation de l'environnement,...

Les entreprises (grandes) ne respectant pas les principes du développement durable risquent de voir leur image de marque dégradée sur le plan commercial ou encore sur le plan financier via la baisse de l'action en raison du retrait des investisseurs.

De cette idée de développement durable découle la notion de « responsabilité sociale de l'entreprise ». Ce principe concerne l'ensemble des pratiques de l'entreprise et leurs conséquences au niveau social, économique et environnemental. Il intègre ces préoccupations de l'entreprise dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties prenantes (les actionnaires, le personnel de l'entreprise, les partenaires ou concurrents....)

La responsabilité sociale résulte de l'évolution de travail et conséquemment, d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises. Donc, toutes fonctions de l'entreprise, et la gestion des ressources humaines, sont concernées et contribuent à une politique globale de responsabilité

d'acquisition et conserver sa compétitivité où la concurrence est vive, la bonne gestion du facteur humain est sollicitée. La mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer. L'implication des salariés devient un avantage compétitif.

A cet effet, l'internationalisation de la concurrence impose aux entreprises une vigilance sans frontières. Elles doivent disposer de référentiels internationaux leur permettant de suivre les principaux paramètres de leur compétitivité : productivité, coûts salariaux, durée de travail.

2.3. Les Evolutions Démographiques

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué. Alors les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de mobilité et de formation.

L'entreprise devant les quadras, l'âge qui réclame des attentions et des solutions personnalisées, elle doit définir des principes du sur-mesure et négocier au cas par cas les demandes d'aménagements personnels surtout pour les cadres. Il s'agit de prévoir des arrangements à durée limitée, révisables à dates fixes.

Devant les seniors, parvenus au sommet de leur carrière, ils attendent d'être récompensés à la mesure de leur implication, pour les fidéliser, l'entreprise doit répondre à deux préoccupations financières : une bonne retraite et une part dans les bénéfices.

En parallèle, les entreprises doivent aussi réussir la relève des départs massifs. Il sera essentiel de bien gérer les recrutements et de réussir l'intégration et les débuts professionnels des jeunes recrutés. Ces derniers devront être intégrés de façon à optimiser à moyen et long terme le potentiel de compétence de l'entreprise. Leur évolution professionnelle doit être suffisamment attractive pour fidéliser les meilleurs d'entre eux.

2.4. Les Mutations Sociologiques

L'évolution des valeurs et des attentes individuelles des salariés connaît un rythme soutenu. L'entreprise regroupe de plus en plus des salariés aux aspirations très diverses ; la diversité des âges; des anciennetés; des sexes; des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes vis-à-vis de l'entreprise et de ses politiques sociales. La segmentation des politiques de personnel et la personnalisation de nombreux aspects de la vie professionnelle du salarié s'imposent.

2.1. Les Mutations Technologiques

Ces mutations technologiques ont bouleversé les équilibres quantitatifs et qualitatifs entre les hommes disponibles et les besoins de compétences. Car elles concernent l'ensemble des branches d'activité et des fonctions de l'entreprise et donc les conséquences sont considérables.

Maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place et de nouveaux recrutements dans le cadre d'un schéma directeur de l'emploi et des compétences.

PERETTI¹ souligne trois impacts de mutations technologiques :

1-L'accroissement de la productivité est souvent supérieur à celui des débouchés ; il entraîne des sureffectifs nécessitant la mise en place de plans sociaux et impose une gestion anticipatrice de l'emploi et la recherche de modalités d'adaptation pertinentes.

2-La modification des qualifications requises. L'évolution technologiques crée, modifie, et fait disparaître des emplois, chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les compétences requises. Pour anticiper, un observatoire des métiers apparaît nécessaire ainsi qu'une bonne connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarié. L'adaptation de chaque salarié requiert un investissement formation. L'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles de classification et de rémunération. Ce qui impose des remises périodiques une réflexion sur les critères à valoriser et une actualisation constante des descriptions de poste. Elle modifie aussi les critères et les cibles de recrutement.

3-Le renchérissement du coût des équipements dont la durée de vie diminue pour cause d'obsolescence rapide, alors que la durée du travail s'est réduite et ne représente qu'environ 1700 heures par an. Cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail (travail poste, temps partiel, modulation...).

2.2. L'internationalisation De L'économie

Face à l'internationalisation de l'économie et des marchés, les entreprises sont confrontées à l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence.

Et par conséquence, les fusions et acquisitions entre entreprises de différentes nationalités se sont multipliées. Alors pour réussir une telle opération de fusion ou

¹ Jean-Marie PERETTI, « Gestion des ressources humaines », 8^{ème} édition, Vuibert, 1999, P 9-10.

Alors cette recherche de la meilleure adéquation possible va s'effectuer d'une part, sur le plan quantitatif (les effectifs), en s'efforçant de réduire les situations de sureffectif ou de sous-effectif. D'autre part, sur le plan qualitatif (les compétences et les motivations), en s'efforçant de réduire les situations de sous-qualification ou de sur-qualification, voire de qualification inadaptée, en s'attachant à ce que les motivations et les projets des individus ne se trouvent pas en inadéquation avec ceux qui sont requis par leurs situations de travail actuelles ou futures.

Ainsi l'aspect qualitatif de la gestion des ressources humaines se démarque le plus des différentes pratiques de la gestion du personnel. En effet, il ne s'agit plus ici de gérer les hommes dans l'absolu à travers des actes de gestion très classique (recrutement, évaluation, gestion de la paie, de la mobilité, des promotions...), mais de rechercher avant tout la meilleure articulation possible entre les situations de travail et les individus qui les occupent, dans le but d'obtenir à travers cette optimisation de l'adéquation homme-emploi, la meilleure efficacité possible de l'organisation considérée.

Et pour parvenir à cette bonne adéquation, il sera nécessaire de gérer les individus en prenant en compte leurs attentes, leurs aspirations et leurs projets individuels, sachant que l'efficacité d'un individu sur un poste de travail est toujours largement dépendante de sa motivation.

Dans cette perspective, la fonction ressources humaines doit adopter des méthodes de gestion qui intègrent davantage la dynamique des changements que l'administration des situations acquises.

La gestion des ressources humaines a pour objet d'utiliser au mieux les capacités et les énergies humaines pour des activités d'ordre opérationnel, de conception, de coordination ou encore, de mobilisation. Elle a pour objectif d'attirer, de conserver, de développer, motiver, satisfaire et être efficace. Elle attire des ressources humaines adéquates, afin d'accroître sa compétitivité, elle conserve cette ressource par la gestion des carrières et promotion interne, elle participe au développement de l'entreprise par sa politique de formation, elle motive à travers la rémunération et l'évaluation de la performance, et elle veille au bon climat social en insistant sur une bonne communication entre salariés.

2. LES DIFFERENTS FACTEURS D'EVOLUTION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

A l'instar de la mondialisation, plusieurs facteurs entraînent une profonde mutation dans la vie de l'entreprise, et engendrent ainsi l'élargissement du champ de la fonction ressources humaines. Au delà des mutations technologiques, économiques, démographiques, socioculturelles et juridiques, de nouveaux concepts apparaissent à l'horizon tel que responsabilité sociale et développement durable.

climat social, et fournir un « feedback » à la hiérarchie afin d'améliorer les relations de travail avec les subordonnés.

Ainsi, les décisions stratégiques que peut prendre l'entreprise sont mises en relation avec les possibilités humaines ainsi que l'état de santé social de l'entreprise. Il faut également collecter des informations sur l'environnement extérieur à l'entreprise (avances technologique et formation correspondante, lois contraignantes...). Sans cette information la gestion des ressources humaines est démunie face aux autres fonctions dans l'élaboration de sa stratégie.

Enfin avec l'augmentation de l'importance de la fonction ressource humaine, les postes de la gestion des ressources humaines ont été progressivement valorisés, mais les compétences requises se sont élargies. En effet, l'homme des ressources humaines (le responsable des ressources humaines) apparaît comme un maillon essentiel, interface entre la direction générale, l'encadrement et les salariés.

1.2. Définition De La Gestion Des Ressources Humaines

La gestion des ressources humaines est une discipline neuve dans un champ disciplinaire (les sciences de gestion) lui-même de constitution récente. La fonction ressources humaines est la dernière née des grandes fonctions de l'entreprise après la production, la finance et le marketing.

D'après Jean-Marc Le GALL, il s'agit d'une fonction de l'entreprise « qui vise à déterminer, à obtenir une adéquation efficace et maintenu dans le temps entre ses ressources(salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient»¹.

Le terme gestion des ressources humaines englobe donc la gestion des relations individuelles et collectives de travail, et cela avec l'ensemble des salariés, des groupes de salariés et des organisations les représentant.

Christian BATAL², considère que derrière le terme de « gestion des ressources humaines », se cache, en fait, une pratique dont la finalité première est simplement de chercher à obtenir la meilleure adéquation possible entre les « besoins » d'une organisation et ses « ressources humaines ». Les « besoins » en ressources humaines correspondent aux situations de travail qui doivent être correctement occupées pour que la structure puisse accomplir ses missions. C'est-à-dire qu'ils renvoient directement aux différents postes de travail ou aux emplois, voire aux métiers. Tandis que les « ressources » humaines correspondent aux individus qui vont venir effectivement occuper concrètement ces différentes situations professionnelles.

¹ Jean Marc LE GALL, Op. Cit, P 5

² Christian BATAL, « La gestion des ressources humaines dans le secteur public », Tome 1, Les éditions d'Organisation, 1999, P 22-23

Entre 1960 et 1980, la fonction Ressources Humaines va encore considérablement évoluer sous l'influence de nombreux facteurs tels que l'accroissement de la législation du travail, le développement de l'informatique dans le traitement de la paie,... La modernisation, la forte concurrence et les restructurations industrielles ont également accentué les problèmes d'emploi dans les entreprises. En effet, dès le milieu des années 60, les moteurs de croissance s'épuisent. L'organisation du travail ne permet plus d'améliorer les gains de productivité et les marchés de premiers équipements qui ont alimenté la croissance sont saturés. De plus, les entreprises se trouvent aussi confrontées, dès les années 70, à l'internationalisation dont les conséquences vont être importantes en terme de management comme en terme d'organisation.

L'entreprise est ainsi confrontée à une évolution permanente des technologies et donc à une obsolescence des qualifications. Le contenu du travail ainsi que les compétences requises des salariés sont amenées à se transformer. Il faut notamment gérer les suppressions massives d'emplois, il faut les gérer sur le plan humain mais aussi en termes d'image pour l'entreprise.

Dans les années 80, les grandes entreprises tentent de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. C'est l'apparition d'un nouveau modèle de gestion où le personnel est considéré comme un investissement et non plus comme un coût. L'intelligence humaine est donc sollicitée. Donc l'émergence de nouvelle forme d'organisation qui valorisent la participation direct et le recours à l'intelligence, l'initiative, la coopération et la responsabilisation.

La reconnaissance de la fonction (depuis 1990)

A l'instar de la mondialisation, la concurrence accrue, l'émergence et l'utilisation des nouvelles technologiques entraînent une profonde mutation dans la vie des entreprises. Ces mutations vont bien au delà du changement des méthodes de travail; elles créent de nouvelles règles, de nouveaux métiers, d'autres emplois plus qualifiés impliquant la recherche des meilleurs candidats, leur formation et leur fidélité favorisent la naissance de communautés pouvant à terme s'opposer à la puissance des grands groupes mondiaux. L'usage des nouvelles technologies n'est donc pas seulement un outil de développement économique mais également un moyen de développement social.

Aujourd'hui l'enjeu social devient dans les choix stratégiques aussi important que l'enjeu financier, commercial ou technique. Ainsi, de manière générale, la gestion des ressources humaines peut intervenir en améliorant l'organisation de la structure de l'entreprise et en apportant l'organisation nécessaire à cette mutation.

De plus, pour pouvoir intervenir efficacement dans l'élaboration de la stratégie, la gestion des ressources humaines doit disposer d'une information complète. Avec cette information la gestion des ressources humaines peut identifier les tendances du

" personnel " dans l'entreprise. Dont, son premier rôle était d'adapter les salariés aux emplois et à leur évolution. Elle gérait la main d'œuvre comme une variable d'adaptation, dont son coût doit être minimum.

On est encore très loin de la notion de Ressources Humaines. La dimension humaine se réduit à un simple facteur de production, le travail de l'individu étant considéré comme une marchandise soumise aux lois de l'échange économique du capitalisme. Les seules activités destinées à cette fonction étaient le recrutement, la paie, le règlement des conflits,... La dimension humaine s'effaçait devant l'objectif prioritaire que constituait l'optimisation de la production.

Ainsi au début du siècle, l'idéologie classique de gestion reposait sur la conception mécaniste du travail. C'est le concept d'Organisation Scientifique du Travail (OST), développé par Taylor, qui est le référentiel en matière d'organisation. La division, la rationalisation et le contrôle du travail sont au cœur du taylorisme. Le taylorisme répondait à des préoccupations axées sur une plus grande rationalisation du travail dans le but d'accroître la productivité dans les organisations. Le taylorisme déshumanise complètement le travail, l'individu est réduit à la notion de " main d'œuvre ", il est considéré comme une simple unité de production, une ressource essentiellement énergétique soumise à une structure formelle d'autorité. Cependant, l'application des méthodes de Taylor a permis aux organisations de réaliser leurs objectifs, mais elle a provoqué l'apparition de divers problèmes humains, déstabilisant ainsi les organisations par les mécontentements, conflits, contestations, grèves ou encore absentéisme. Ces nombreux problèmes vont remettre en cause, peu à peu, l'idéologie tayloriste du travail.

L'essor de la fonction (1950-1980)

Au cours de cette période, la dimension sociale et humaine va apparaître et se développer peu à peu dans les organisations. Elle a donné naissance à l'idéologie des relations humaines, un important courant de la sociologie du travail, qui va jouer un rôle majeur dans cette évolution. Celui-là mettant l'accent sur le facteur humain dans les organisations, la reconnaissance des besoins des employés, le respect de l'individu et l'appartenance à un groupe de travail. Permettant de montrer l'influence de ces facteurs sur la productivité et le rendement. Les principes avaient pour objectif d'humaniser les relations de travail dans les organisations.

L'intégration de la gestion des ressources humaines à la stratégie de l'entreprise s'est fait petit à petit. On assiste à un développement de la fonction « personnel » qui se voit octroyer de nouvelles missions telles que l'hygiène et la sécurité, l'information, les relations sociales et aussi la formation. L'émergence et le développement du syndicalisme de masse durant la première moitié du XXème siècle va aussi fortement contribuer à faire évoluer la fonction vers un rôle plus humain et plus social.

compétitivité et instrument de gestion, relais de la mutation technologique et défendant l'homme au cœur des systèmes techniques.

Par ailleurs, en acquérant le statut managérial, la fonction ressource humaine est devenue partagée, elle suppose ainsi un professionnalisme accru de la part des responsables des ressources humaines, voire un rôle stratégique

L'homme des ressources humaines n'est plus un simple gestionnaire, il est devenu un partenaire d'affaires dans l'entreprise, qui est capable de conduire le changement en créant de la valeur et l'optimisant. Il doit assurer l'administration du personnel, définir les modalités de la gestion des ressources humaines, veiller à la cohérence des décisions dans son domaine, et concevoir et promouvoir le développement social. Il doit être ouvert à la dimension humaine de sa mission et appuyé par sa fonction ressources humaines qui l'accompagne et l'aide.

Et c'est à cet égard que la fonction ressources humaines est conçue comme l'un des mécanismes intégrateurs de l'entreprise pour assurer l'efficacité du management humain.

1. LES FONDEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

La fonction « personnel » a fait une timide apparition au milieu du siècle dernier et n'a cessé d'évoluer au gré des conjonctures économiques et techniques. Changeant souvent de dénomination, l'ancien service de paie du 19^{ème} siècle s'est transformé au début des années 80 en fonction ressources humaines. La ressource humaine au travail, autrefois perçue comme une source de coût, aujourd'hui constitue un puits de ressources qu'il faut savoir l'utiliser.

A travers ses mutations, la fonction ressources humaines qui se limitait à une simple approche administrative de ressources humaines, va se traduire et se développer vers une approche de gestion et de management des ressources humaines.

1.1. Historique De La Fonction Ressources Humaines

Plusieurs courants de pensée ont exercé une influence marquante sur la gestion des ressources humaines¹.

Emergence de la fonction (1845-1945)

Avant la révolution industrielle, la fonction "personnel" n'existait pas. C'est le superviseur qui s'en charge de recruter les employés dont il a besoin. La paie et la comptabilité sont gérées par la direction de l'entreprise.

Au cours de la révolution industrielle, les entreprises étaient confrontées à de nombreux problèmes sociaux et humains. C'est à ce moment là qu'apparaît la fonction

¹ Stéphanie SALTTI, « Les métiers des ressources humaines », Jeunes Editions, 1999, P 21-23 ; Jean-Marie PERETTI, « Ressources humaines et gestion du personnel », 2^{ème} édition, Vuibert, 1998, P 14-15.

Nouvelles exigences face un statut managérial de la fonction ressources humaines

LEMERINI Soumia

Maître assistant

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion et Sciences Commerciales

Université de TLEMCEM / ALGERIE



INTRODUCTION

Dans un environnement changeant et de plus en plus exigeant, l'entreprise doit satisfaire à des objectifs d'efficacité pour faire face à une concurrence accrue. Cette entreprise qui présente dans le même temps des éléments de stabilité et d'imprévisibilité est une structure propice mais aussi résistante au changement¹. Pour survivre ou prospérer, elle doit donc modifier ses méthodes traditionnelles de gestion ou en adopter de nouvelles. L'une des variables décisives de cette capacité d'évolution est la ressource humaine. Longtemps exclue des pratiques de management, la ressource humaine figurait le plus souvent comme un coût ou un facteur de résistance au changement, rarement comme un possible avantage concurrentiel, source de créativité et de productivité. La reconnaissance du facteur humain, de ses capacités d'adaptation et de coopération est désormais une réalité.

En effet, on considère que c'est la ressource humaine qui sous-tend les autres ressources de l'entreprise et qui contribue à déterminer le succès ou l'échec de celle-ci. Parce que, plus on l'exploite, plus on l'approfondit, plus elle se développe et s'enrichit. Donc, avoir la bonne personne, à la bonne place, au bon moment devient l'une des préoccupations de l'entreprise efficace et concurrentielle.

Dans cette perspective, la gestion des ressources humaines n'est plus simplement fonctionnelle. Elle est appelée à s'adapter à un milieu relativement instable où les contraintes de temps, de coût et de qualité sont très importantes. L'émergence de nouvelles technologies, des organisations et modèles de gestion induit un développement simultané de cette fonction. Elle passe d'un rôle de support traditionnel à un rôle de contributeur innovant. Elle ne s'inscrit plus dans de simples logiques de planification et de prévision, mais devient l'enjeu central des entreprises compétitives et mutantes au cœur de leur stratégie de connaissance et de développement. Elle est le porte-parole d'une entreprise humaine, gardienne de sa

¹ Jean Marc LE GALL, La gestion des ressources humaines, Presses universitaires de France, 1992, P 03.

22-Ezzat Molouk Kenawy, op cit, p;1260;

23-Tanzi.V, **Macroeconomic implications of Money Laundering**, in Sovana, EU. Responding to Money Laundering, International perspectives, Amsterdam(Harwood Academic Publishers), p:91;

24-Brent.L. Barlett, **The Negative effects of Money Laundering On Economic Development**, International Economics Group. Dewey Ballantine LLP. May 2002, p:5;

25-Report of the Ministry of finance. op cit, p:89;

26-Brent.L. Barlett, op cit, p;1;

27-Ezzat Molouk Kenawy, op cit, p;1260;

28-Money Laundering: A Banker's Guide to avoid problems, Office of the comptroller of the currency, Washington.D.C. December 2002, p:5;

-<http://www.w3c.org/TR/1999/REC-htm/401-19991224/loose.dtd>. consulted on: 23/1/2008;

29- Shams El-Din, **Incriminating Money Laundering in comparative legislations**, El-Arabia Publishing House, Cairo, 2001, p:9 (in Arabic);

30- Ezzat Molouk Kenawy, op cit, p;1261;

31- FATF's Forty Recommendations set a framework for anti-money laundering efforts and they are designed for universal application, Initially developed in 1990, they were revised in 1996 to take into account changes in money laundering trends and to anticipate potential threats. These recommendations include:

* Identify and background checks on deposits;

*Report all suspicious activity;

*Build an internal taskforce to identify laundering clues.

- 1-Raymond Baker, **Dirty Money and its global effects**, International Policy Report, January 2003;
- 2-Financial Action Task Force(FATF) on money laundering. **The Forty Recommendations**,1996,p:1;(www.oecd.org/FATF/40 resc_en.htm);
- 3-Money Laundering: **A Banker's Guide to avoid problems, Office of the comptroller of the currency**, Washington. D. C. December 2002, p:3;
- 4-Younis.A. **A study of the concept and dangers of money laundering operation**, International Orientations towards Fighting it and bank's plans for confronting such crimes,Banks Journal, Jordan,2003;
- 5-International Monetary Fund, **the IMF and the Fight against Money laundering and the Financing of terrorism**. A Fact sheet, September 2004(http:// www.imf-org/external/np/Facts/aml. html);
- 6-Graham, Toby, Butterworths, **International guide to money laundering law and practice**, second edition, 2003, p:1;
- 7-www.proximal consulting.com. consulted on 07/04/2008;
- 8-http://www.w3.org/TR/html4/loose.dtd">. Consulted on: 05/01/2009.
- 9-The economic crime including Money laundering, Its legal and financial implications**, p;246(IPR. Dirty Money);
- 10-Ezzat Molouk Kenawy, **The Economic Effects of The Money Laundering Phenomenon with reference to Egypt**, Journal of Applied Sciences Research, 2006, INSI net Publication, p:1257;
- 11-2007 KPMG International**. Global Anti – Money Laundering (Survey) Advisory. How Banks Are Facing Up To The Challenge P: 2.
- 12-Hiam Eldjared (2004) , **Money Laundering** , Elhalabi Publications, P:120-121.(In Arabic).
- 13-Joras Ferwerda, MSc., **Criminals saved our Banks:The Effect of Money Laundering during the Financial Crisis**, Paper for the course Inclusion and Exclusion in Contemporary European Societies Challenges of a New Europe: Chances in Crisis IUC Dubrovnik April 21-24 2010, p:5;
- 14-J. D. Agarwal, Aman Agarwal, **International Money Laundering in the Banking Sector**, The Asian Pacific Banker's Congress, 2004, Philippines on: 14 March 2004;
- 15-El-Khodeiry. M. **Money Laundering**, El-Nil El-Arabia Group, Cairo, 2003(in Arabic);
- 16-Younis Arab. **Money Laundering Crimes**. www.arabl原因.org. consulted on: 18/3/2005;
- 17-http://www.w3c.org/TR/1999/REC-htm/401-19991224/loose.dtd. consulted on: 23/1/2008;
- 18-**The Amount and the effects of money laundering**. Report for the Ministry of Finance, February, 19,2006, p:71;
- 19-OpCit, p:84;
- 20-http://www.w3c.org/TR/1999/REC-htm/401-19991224/loose.dtd. consulted on: 23/1/2008;
- 21-**Economic Perspectives**, An Electronic Journal of the U.S Department of States, Volume:6, Nember:2, May 2001, p:7;

eleven international banks agreed on a charter for controlling money laundering operations⁽³⁰⁾(Shams El-Din;;2001,p:9);

- **The Financial Action Task Force on Money Laundering(FATF)** is an important inter-governmental body that develops and promotes policies to combat money laundering, it focuses on:⁽³¹⁾

- ✓ Spreading the anti-money laundering message to all continents and regions of the globe,
- ✓ Monitoring the implementation of its Forty Recommendations⁽³²⁾;
- ✓ Reviewing and publishing money laundering trends and countermeasures.

Conclusion:

The money laundering phenomenon is considered as one of the greatest risks that threaten the world economy. Though the continuous efforts of the political and economic authorities to face it, it is still spreading rapidly around the world. It really represents a challenge to different countries, especially developing ones which are not qualified to have strong control systems as the developed countries. They are also suffering strongly from its negative effects on the economic level precisely. So that the question is raised again about what exactly are the impacts of money laundering on developing countries generally an on Arab world especially and to what extent Arab countries efforts can stand against money laundering?.

References:

Reinforced and supplemented anti-money laundering efforts by increasing the levels of penalties and sanctions regarding money laundering crimes. Also in that year, passed many laws were in order to fight money laundering especially after the Basel Committee which had adopted a set of basic principles for controlling and supervising banks. The committee issued a statement prohibiting the exploitation of the banking system in money laundering⁽²⁹⁾;

There are other laws that are passed for fighting money laundering that have a direct relation with the bank's activities such as:

- Section 2532 of the Crime Control Act of 1990;
- Section 206 of the Federal Deposit Insurance Corporation Improvement Act (FDICI) of 1991;
- The Annuzio- Wylie Anti Money Laundering Act of 1992;
- The Money Laundering Suppression Act of 1994;
- The Money Laundering and Financial Crimes Strategy Act OF 1998.

These laws aimed at developing, enhancing examination procedures and increasing the examiners training to improve the identification of money laundering schemes in the financial institutions, and also they enhance the rule of banks in fighting this phenomenon.

Since the early 2000_s and with the increasing financial transactions around the world, the international authorities improved their rules in fighting money laundering through passing other stricted laws as:

- **Resolution n:5525** that was issued in November 2000; it was approved by the United Nations agreement for fighting unpatriotic organized crime. After this agreement, it also approved three protocols related to trading in human being, smuggling immigrants and illegal trade in guns and their components. In the same context,

appealing to launderers. They tend to simply abandon it, potentially causing the collapse of these sectors and serious damage to the respective economy, and through its damaging effect on financial institutions which is crucial for economic growth as well as through its distorting effect on resources allocation; laundering further dampens economic growth.

On the international level, money laundering results in bringing about disorder in international financial markets and international speculation, and this affects the economies and leads to the threat of imposing economic sanctions on the concerned country. This prepare the atmosphere for money laundering through freezing its balances or imposing restrictions on the exports, imports and investments of the concerned country⁽²⁷⁾(Barlett,2002,p:1).

VII- Fighting Money Laundering:

Since money laundering and its effects are spreading rapidly, countries around the world are in the track to face this problem either individually or through combined efforts on the international level to fight this phenomenon or at least to reduce its negative damages.

The U.S has imposed many legislative and regulatory standards to help deter money laundering. The most significant of these are⁽²⁸⁾:

⇒ **The Bank Secrecy Act (BSA 1970):** was designed to fight trafficking, money laundering and other crimes. It gives the treasury Department the ability to force banks to keep records that make it easier to stop a laundering operation. Among other items, the BSA created an investigative” paper trail” by establishing regulatory reporting standards and requirements for wire transfers;

2-The Money Laundering Control Act 1986:

Making money laundering a crime in itself instead of just an element of another;

➤ **The Anti-Drug Abuse Act of 1988:**

⇒ By increasing the probability that individual customers will be defrauded by corrupting individuals within the institution;

- By increasing the probability that the institution itself will become corrupt or even controlled by criminal interests, again leading customers to be defrauded;

⇒ And by increasing the risk of financial failure faced by the institution as a result of the institution itself being defrauded. Such damages come under the formal heading of operational risks, and can contribute significantly to reputational risks faced by banks;

➤ **Economic Distortion and Instability:**

Money laundering creates inflation since it aims at transforming or turning ill-gotten money into legal form through buying the assets which have a financial value, and this results in increasing cash liquidity and raising the prices of these assets to a high level, in addition to speculating in prices and values of these assets which would result in instability and aggravating the risks for the kind of assets managed by financial corporations and consequently affects monetary changes.

Also money laundering leads to volatility in exchange and interest rates due to unanticipated inflows and outflows of capital. An increase in exchange rates is associated with a reduction in exports and a heavier reliance on imports whereas an expansion of the monetary base would bring about an increase in prices. Interest rates are also affected because launderers invest funds where their schemes are less likely to be detected rather than where lending rates are lower or rates of return are higher⁽²⁵⁾;

⇒ **Negative effect on growth rates:**

Funds obtained from money laundering are redirected from sound to risky ventures, from productive to sterile investments, and economic growth facilitated by crime and corruption can suffer⁽²⁶⁾ when a particular venture or industry is no longer

1. Undermining the legitimate Private sector:

One of the most serious microeconomic effects of money laundering is felt on the private sector. Money launderers often use front companies which co-minify the proceeds of illicit activity with legitimate funds, to hide the ill-gotten gains. These front companies have access to substantial illicit funds, allowing them to subsidize front company products and services at level well below market rates, this means that these front companies will be able to offer products at prices less than manufacturing cost. ⁽²¹⁾(Electronic Journal of the U.S Department of State,2001,p:7). So, front companies have a competitive advantage over legitimate firms that draw capital funds from financial markets.

❖ Distortion of Investment and saving:

Money laundering has many effects on the domestic saving. The relation between these factors indicates that the more the money laundering operations, the less the domestic saving rate, so governments become incapable of financing their investment programs and consequently employment and economic growth rates decrease ⁽²²⁾(Ezzat.Molouk. Kenawy.2006,p:1260).

Money launderers are not looking for the highest rate of return on the money they launder, but for the investment that most easily allows the recycling of the illegally obtained money. Money may move from countries with good economic policies and higher rates of return to countries with poorer economic policies and lower rates of return. This implies that the world capital is invested less optimally than it would be in the absence of money laundering and this diverges income from good investments to risky and low quality investments⁽²³⁾(Tanzi.V, ,1997,p:91)

❖ Money laundering erodes financial institutions:

Perhaps money laundering through financial institution especially in developing countries erodes these institutions in three broad ways⁽²⁴⁾(Brent.L.Barlett.International.2002,p:5):

3. **Shell Companies:** These are business without substance or commercial purpose and incorporated to conceal the trust beneficial ownership of business accounts and assets owned ⁽¹⁸⁾(Report for the ministry of Finance,2006).
4. **Investing in legitimate business:** Launderers sometimes use large business like brokerage firms or casinos that deal in so much money. It's easy for the dirty stuff to blend in, or they may use small cash-intensive business like bars, car washes, strip clubs or check cashing stores ⁽¹⁹⁾. This method typically works in one of the two ways: The launderer can combine his dirty money with the company's clean revenues, or the launderer can simply hide his dirty money in the company's legitimate bank accounts hoping that authorities won't compare the bank balance with the company's financial statement.

V. The Economic Effects of Money Laundering

In this section we will state the major economic effects of the money laundering phenomenon which threaten the economy on the national and the international levels. Among these effects we state:

❖ Distortion of consumption

Once the money is transferred from the victim to the offender, the latter will use the money in a different way than the former. The money laundering activity itself involves the purchase of assets such as real estate, jewellery, art and other luxury products, since such assets give launderers the possibility to conceal large amounts of illicit money without arising suspicion. The net effect is the collateral damage to the national economy thus, these industries supplying goods and services to the superannuates will suffer a reduction in demand for their services, and this will ripple through their supplies and their suppliers and so on. At the same time, the industries supplying goods and services to the launderer will experience an increase in demand, which will ripple through their suppliers and so on ⁽²⁰⁾.

process because large amounts of cash are pretty conspicuous and banks are required to report high value transactions;

- **Layering:** is the converting stage through which money is exchanged in the form of successive financial transactions for the purpose of hiding the accounting origins of such proceeds. Layering money consists of several bank to bank transfers, wire transfers between different accounts in different names in different countries, this requires the use of up-to date techniques in money transfer process⁽¹⁵⁾(El Khodeiry- M, 2003, p :65).
- ✓ **Integration:** At this stage, the launderer integrates the dirty money within the legal money completely for disguising its real origins, so it appears to come from legal transactions through the purchase of assets⁽¹⁶⁾(Younes Arab, Money Laundering, [www. arablaws.org](http://www.arablaws.org)).

IV. Forms of money laundering

There are lots of money laundering techniques that authorities know about and probably countless others that have yet to be uncovered. These are some of the more popular ones:

1. **Structuring deposits:** Also known as smurfing, this method entails breaking up large amounts of money into smaller, less suspicious amounts. The money is then deposited into one or a more bank accounts either by multiple people (smurfs) or by a single person on an extended period of time ⁽¹⁷⁾;
2. **Overseas banks:** money launderers often send money through various "offshore accounts" in countries that have bank secrecy laws. According to the International Monetary Fund: "Major offshore Centres" include the Bahamas, Bahrain, The Cayman Islands, Hong Kong, Antilles, Panama and Singapore.

We can also give these global estimates of the laundered money worldwide on a yearly basis to indicate the increasing development of the laundered money amounts annually⁽¹²⁾:

- **1994:** the amount of the laundered money was estimated to \$ US500 billion (2% of world GDP);
- **1996:** the amount was between \$ US590 billion and \$ US1.5 trillion;
- **1998:** Dow Jones News reported that money laundering amounted between 2% and 5% of world GDP, in other words between \$ US 1 and \$ US 3 trillion in the world ;whereas, in the Arabic Market Exchange reached \$ US 750 billion;
- **1999:** According to IMF estimates, the amounts of laundered money was between 2% and 5% of world GDP and 8% of the international trade;
- **2001:** According to the FATF, the amount of the dirty money that is dealt with the financial and banking institutions was \$ US 1.5 trillion;
- **2010:** the IMF stated that the annual amount of money laundering world-wide could be between 2- 5% of world GDP, which would be around 1000 till 3000 billion euro in 2010⁽¹³⁾(Joras Ferwerda, MSc.2010).

All these statistics confirm the assumption that the laundered money worldwide expands rapidly.

III. Stages of money laundering:

Money laundering basically goes through three independent steps that can occur simultaneously:

- **Placement:** At this stage, dirty money is being inserted into a financial system through a process of deposits, wire transfers, or other means into financial institutions⁽¹⁴⁾(J.D.Agarwal,Aman Agrawal, 2004, p:4), this is the riskiest stage of the laundering

1	United States	1320228	46.3%
2	Italy	150054	5.3%
3	Russia	147187	5.2%
4	China	131360	4.6%
5	Germany	128266	4.5%
6	France	124748	4.4%
7	Romania	115585	4.1%
8	Canada	82374	2.9%
9	United Kingdom	68740	2.4%
10	Hong Kong	62856	2.2%
11	Spain	56287	2.0%
12	Thailand	32834	1.2%
13	South Korea	21240	0.7%
14	Mexico	21119	0.7%
15	Austria	20231	0.7%
16	Poland	19714	0.7%
17	Philippines	18867	0.7%
18	Netherlands	18362	0.6%
19	Japan	16975	0.6%
20	Brazil	16786	0.76
Total	All Countries	2850470	100.0%

Source: Modelling Global Money Laundering Flows - some findings **John Walker** 30/11/1998.<!doctype html public "-//w3c//dtd html 4.0 transitional//en"> consulted on: 05/01/2009.

Again, it is interesting to note that the average of the laundered money flows to developed countries – particularly to the United States and Europe. The potential of money laundering that widen the gap between rich countries and poor ones is another important issue that can be tested.

Recent estimates suggest that about \$US 500 million to \$ 1 trillion is laundered worldwide annually by: drug dealers, arm traffickers, and other criminals⁽¹¹⁾, and according to the estimates of the major money laundering flows we notice well the great volumes of this latter around the world though the efforts of governments which work to fight the expansion of this suspicious phenomenon. The tables below indicate the evolution of money laundering flows in some countries.

Table 01: Estimates of the Major Money Laundering Flows around the World (1991)

country	Amount(\$USmillion)	country	amount(\$USmillion)
Australia	6195.2	Japan	24208.5
Belgium	6614.9	Italy	51773.2
Canada	23294.1	Norway	1710.1
Denmark	2959.0	Spain	6325.5
France	21578.1	Sweden	6316.1
Germany	24559.3	Swiss	2227.2
India	22103.7	United Kingdom	14203.5
Ireland	538.5	U S A	282784.3
		Russia	8369.5

Source: Nader Abed Elezziz Chafi (2001), Money Laundering, Elhalabi Publications, Lebanon, P:207 (in Arabic).

The above table shows that the greatest amount of laundered money is in the **United States of America** which is considered as the center of the organized crime especially the drug trade.

Table 2. Top 20 Origins of Laundered Money			
Rank	Origin	Amount (\$Usmill/yr)	% of Total

continues unabated: from hand grenades through small arm to high tech weapon;

3- **Prostitution:** The trade in women and children, where they are effectively kidnapped or sold and forced to perform sexual acts for money until they are too exhausted or ill to be of any further use;

4- **Terrorism;**

5- **Corruption:** one of the money laundering favourites is where Heads of States or political leaders after their physical or political demise are accused of, or found guilty of accepting corrupt payments

6- **Fraud:** every type of successful financial crime and other fraudulent activity generates amounts which need to be unfiltered into the banking system such as: mortgage fraud, loan sharking, embezzlement, breach of trust, tax evasion or crimes in the fiscal area, trafficking in goods, counterfeiting of currency and other securities prevail in most countries insurance fraud...etc.⁽⁹⁾.(IPR, Dirty Money Report, p246).

In addition to that, we can mention that there is a very close relationship between the money laundering and unofficial economy. Unofficial economy involves a set of activities and practices not included in national accounts, and projects will be considered unofficial if those undertaking them partially or completely violate the procedures and laws that must be followed in order for the project to work officially. These procedures include permits, trade register, taxes and social insurance. These projects work in all productive and services fields. The hidden economy of these activities is revealed through the revenues and wages as well as through production and services recorded in a value lower than its real value. Besides, the production of goods and services of which circulation is prohibited ⁽¹⁰⁾ (Ezzat.Molouk Kenawy.,2006,p:1257) that allows us to say that unofficial economy activities may be considered as dirty money. This money that is obtained from illegal sources mentioned above and others, will be hidden, disguised and washed to become clean and white through three main complicated stages which prevent to trace its origins.

- 5- money laundering is the process by which the proceeds of crime are converted into assets which appear to have a legitimate origins, so that they can be retained permanently or recycled into further criminal enterprises⁽⁶⁾(Graham. Toby.Butterworths,2003, p:1).

As a result, we can say that money laundering is the dirty money to be washed whatever its origins, and in order to understand the real meaning of money laundering and the dirty money we have to know the nature of this laundered money.

As we have mentioned above, money laundering is a crime because it deals with the money obtained from criminal and illegal activities which will damage both economies and societies. These criminal activities can be divided into two categories: economic and social which are considered as sources of dirty money.

II- Sources of dirty money:

Indeed, we can't separate economy from society, so we find that all crimes which seem to be related to society are - at the same time- concerned with the economy and vice versa, as we'll see. Among the criminal activities which are considered as sources of dirty money, we state ⁽⁷⁾:

- 1- **The drugs trade:** of course not the low level street operations but the manufacturing of illegal substances on a highly organized and commercial basis. In 2000, illegal narcotics sales in the United States were estimated by the White House Office of National Drug Control Policy (ONDCP) Drug Policy Information clearinghouse as being: \$36 billion spent on cocaine, \$11 billion on marijuana, \$10 billion on heroin, \$5.4 billion on methamphetamine and \$2.4 billion on other illegal substances. In total, the overall spent in 2000 reached \$160.7 billion – with Americans consuming approximately 260 metric tons of cocaine and 13.3 metric tons of heroin⁽⁸⁾ ;
- 2- **Sale of arms nuclear materials and weapon** from the former Soviet Union the more mainstream illegal dealing in weapons of death and destruction

I. Definition of money laundering

Before speaking about money laundering and its different meanings, its better to know what's meant by dirty money that will be laundered. According to **Raymond Baker**; dirty money is money that is illegally earned, illegally transferred or illegally used. If it breaks laws in its origins, movement or use, then it qualifies for the label (Raymond Baker, International Policy Reports. 2003)

This dirty money will be washed to be clean and white through money laundering process. So the question is what precisely is being laundered, and how?. Here experts from law, economics and politics and from international organisation seem to have different views. However they agree about the fact that money laundering is a crime.

In order to construct a universal definition of this phenomenon we state some definitions used by different scientists, international organisations and legislation as the following:

- 1- Money laundering is the processing of criminal proceeds to disguise its illegal origins ⁽²⁾ (The forty recommendations of FATF, 1996);
- 2- Money laundering is the criminal practice of filtering ill-gotten gains or dirty money through a series of transaction, so that the funds are cleaned to look like proceeds from legal activities ⁽³⁾. (Office of the comptroller of the currency, 2002);
- 3- It is a multi-staged process which based on mixing up the ill-gotten money with other legally gotten money and working to re-pump it again into the international system, which makes it different to reach the starting point of the origins of ill-gotten money ⁽⁴⁾. (Younes A., 2002);
- 4- Money laundering is a process in which assets obtained or generated by criminal activity are moved or concealed to obscure their link with the crime ⁽⁵⁾ (International monetary fund, 2004) ;

Introduction:

Writing about money laundering is not considered as a new subject. It has been occurring since a long time with the development of financial transactions and the expansion of the international trade. In other words with the appearance of the globalisation and precisely the financial one which leads us to consider that its era has produced an explosion in the volume of illegitimate commercial and financial transactions.

This paper focuses on money laundering phenomenon and its economic impacts. In order to know more about its meanings, its stages, its impacts, the research has been divided into the following parts :

I. Definition of money laundering;

II. Sources of dirty money;

III. Stages of money laundering;

IV. Forms of money laundering;

V. The economic effects of money laundering;

VII- Fighting Money Laundering.

Conclusion

The Economic Effects of Money Laundering

Cherroun Reguia

Maître assistante

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion et Sciences Commerciales

Université de Batna / ALGERIE



Abstract :

Most countries suffer from what's called money laundering. This phenomenon that extends around the world because of many factors such as: financial globalisation which leads to the velocity of money flows worldwide, the expansion of the quantity of goods and services offered ...etc, which have influenced the economies negatively. Thus with the increasing of money laundering risks, Governments in developing as well as in developed countries are working hard to set a series of laws in order to stop the spreading of this suspicious phenomenon and to mitigate its negative impacts, especially on the economic side.

Key words: Money laundering, Dirty money, Economic effects of money laundering.

ملخص:

تعاين معظم الدول من ظاهرة تبييض الأموال هذه الظاهرة التي انتشرت بسرعة لاسيما في السنوات الأخيرة بسبب عدة عوامل منها: العولمة المالية التي ساهمت في انتقال التدفقات المالية غير الشرعية بين الدول، زيادة عرض السلع والخدمات...الخ، الأمر الذي أثر سلبا على اقتصاديات الدول. ومع تزايد مخاطر تبييض الأموال تسعى الدول سواء النامية أو المتقدمة لوضع سلسلة من القوانين الصارمة للحد من انتشار هذه الظاهرة والمساهمة في تخفيض الآثار السلبية، خاصة من الناحية الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: تبييض الأموال، الأموال القذرة، الآثار الاقتصادية لتبييض الأموال.

UNIVERSITE ZIANE ACHOUR DE DJELFA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
ET SCIENCES COMMERCIALES



REVUE

CAHIERS ECONOMIQUES

Revue Périodique Publiée Par la Faculté des Sciences Economiques
et de Gestion et Sciences Commerciales

Issue No 04
Rabi`thani 1433h / Mars 2012