

The logo of Al-Azhar University is a circular emblem. It features a yellow outer ring with the text "AL-AZHAR UNIVERSITY" in grey. Inside the ring is a white circle containing a green and gold shield. The shield depicts an open book with Arabic text on its pages and a minaret in the background. Overlaid on the logo is the journal's title in Arabic.

مجلة مركز صالح كامل  
**للاقتصاد الإسلامي**  
**جامعة الأزهر**  
مجلة علمية دورية محكمة

---

السنة الثالثة عشر - العدد السابع والثلاثون ١٤٣٠هـ - ٢٠٠٩م

---

# العدد السابع والثلاثون

محرم - ربيع ثان ١٤٣٠هـ

يناير - أبريل ٢٠٠٩م

# مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي

بجامعة الأزهر  
مجلة دورية علمية محكمة

يصدرها  
مركز صالح عبد الله كامل  
للاقتصاد الإسلامي بجامعة الأزهر

**رئيس مجلس الإدارة**

فضيلة الأستاذ الدكتور/ أحمد محمد الطيب رئيس جامعة الأزهر

**رئيس التحرير**

الأستاذ الدكتور/ يوسف إبراهيم يوسف مدير المركز

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





أولاً: البحوث



ثانياً: ملخص الرسالة

## تصدير

بقلم الأستاذ الدكتور يوسف إبراهيم يوسف

مدير المركز رئيس التحرير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا ومولانا  
محمد النبي الكريم، وعلى آله وصحبه وتابعيه إلى يوم الدين.

وبعد

فهذا هو العدد السابع والثلاثون من أعداد مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد  
الإسلامي، وهو العدد الفاتح للعام ١٤٣٠هـ ٢٠٠٩م، يصدر ليسهم في إثراء الفكر  
المالي والاقتصادي، وليقدم بعض الحلول لعدد من المشكلات التي تعاني منها  
اقتصاديات بلادنا العربية، وليلقي الضوء على مجموعة من الأفكار والاتجاهات التي  
نظن أن مؤسساتنا المالية، والقطاعات الاقتصادية المختلفة في عالمنا العربي، في  
أمس الحاجة إليها، لترفع كفاءتها، وتحقق معايير الجودة المطلوبة منها، حتى يكون  
لها مكان في العالم المضطرب الذي يموج بالمشكلات ويعاني من أزمة اقتصادية  
خائفة، ترتبت على أزمة مالية مدمرة، لن ينجو من آثارها إلا من رحم الله، وتمكن  
من أن يعالج أوضاعه الاقتصادية، ويقوم سلوكياته البشرية، بما يحقق الخروج الآمن  
من هذه الأزمات، التي هي - من وجهة نظرنا - نتيجة طبيعية للبعد عن هدى الله  
تعالى، الذي جاءت به رسالاته، وآخرها رسالة الإسلام التي تضمنت شريعة تعالج  
كل مشكلات الحياة، وتنظم كل العلاقات الاقتصادية، دولية وفردية.

وقد آن للبشرية أن تستجيب لهذا الهدى الذي أتاها من ربها. وهذا هو ما  
تدعو إليه هذه الإصدارة، وتبصر به في سائر أعدادها التي صدر منها حتى اليوم  
سته وثلاثون عدداً قبل هذا العدد.

أبحاث هذا العدد تنتمي إلى عدد من المحاور: المحور الأول يتناول السياسة المالية والنقدية والمؤسسات التي تصنع هذه السياسة، وتلقى ضوءاً على الأزمة المالية المعاصرة، فالبحث الأول من هذا المحور يتناول العولمة وانعكاساتها على الجهاز المصرفي مع الإشارة إلى الأزمة المالية المعاصرة، والبحث الثاني من هذه المجموعة يتناول البنك المركزي وأثر استقلاله على السياسة النقدية في المجتمع، كما يتناول البحث الثالث تأثير السياسة المالية والنقدية على القروض التي تقدمها البنوك والبحث الرابع من هذا المحور يستشرف إقامة سوق مالي عربي موحد، ليكون خطوة في طريق الوحدة العربية، ثم يأتي البحث الخامس من هذا المحور ليتحدث عن عوائد الاستثمار في رأس المال البشري والذي هو الركيزة الأساسية في كل نهضة، يتناول البحث ذلك في ضوء منهجية التعليم والمتغيرات المحلية والإقليمية والدولية. وآخر أبحاث هذا المحور بحث عن تمويل الاقتصاد الصحي في دولة الجزائر.

أما المحور الثاني والذي يضم أيضاً ستة أبحاث فهو يتناول إدارة المعرفة، وكيف تحقق مؤسسات الأعمال التميز عن طريقها، فالبحث الأول منها بعنوان: إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، والثاني منها بعنوان: إدارة المعرفة مدخل لتحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية، والبحث الثالث منها يتحدث عن محددات إنجاح إدارة المعرفة في المنظمات الاقتصادية. ثم يأتي البحث الرابع من هذا المحور ليتحدث عن التغيير في المؤسسات «مفاهيمه وإبعاده» والخامس والسادس منها يتناولان المقاربة الإستراتيجية للجودة والتميز في منظمة الأعمال.

ثم يأتي المحور الثالث والذي يضم بحثين، يتحدث أحدهما عن تطوير تقرير مراقب الحسابات من خلال تطبيق أنظمة المعلومات الحديثة، ويتناول ثانيهما القوائم المالية وفق المعيار المحاسبي الدولي.

وأخيراً يأتي بحث آثار تلوث البيئة وآليات حمايتها في الجزائر خارج نطاق المحاور الثلاثة التي تنقسم إليها مشتملات العدد، وليضيف بعداً جديداً إليها.

وكما يشاهد القارئ الكريم فإن أبحاث هذا العدد هي لباحثين من الجزائر



الشقيقة، باستثناء اثنين فقط لباحثين مصريين، وقد تعودنا أن تكون الأبحاث موزعة على جنابات العالم الإسلامي، وهذا العدد يمثل استثناءً من هذا التوجه الذي نحرص عليه، ونعود إلى تحقيقه بمشيئة الله تعالى في الأعداد القادمة.

نسأل الله تعالى أن يكون في هذه الأبحاث ما ينفع أمتنا قاطبة وما يفيد مؤسسات ومنظمات الأعمال فيها بصفة خاصة، كما نسأله سبحانه أن يثيب كل من أسهم في هذا الجهد خيراً.

وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

مدير المركز رئيس التحرير  
أ.د. يوسف إبراهيم يوسف

## العولة المالية وانعكاساتها على الجهاز المصرفي (مع الإشارة إلى الأزمة المالية العالمية)

الأستاذ / مبروك رايس (\*)

ملخص:

يعتبر المجال الاقتصادي من أهم مجالات العولة وأكثرها وضوحاً وأبرزها أثراً وهدفاً وللتركز في هذا المجال للعولة، فإنه يجب التنويه في بداية الأمر إلى اتجاه العولة إلى تحويل الكرة الأرضية إلى منطقة اقتصادية تحتفي فيها الحواجز والقيود، بمعنى اندماج الاقتصاديات العالمية ضمن نطاق النظام الاقتصادي الواحد .

ولقد تعددت مفاهيم وتعريفات العولة المالية فهناك العديد من المفكرين من يرون بأنها حركة رؤوس الأموال في أرجاء المعمورة وازدياد هذه الحركة بشكل كثيف خلال العقدين الآخرين من القرن العشرين هذا من جهة، ومن جهة أخرى هي عبارة عن حزمة من القوانين و التكنولوجيا والشركات العملاقة التي تدير وتسهل وتعيد إنتاج العصب المركزي للنظام العالمي الجديد ، أي رأس المال المالي الدولي وتشكل عولة المنشأة الإنتاجية في جانب منها النتيجة المباشرة لحركة رأس المال المتزايد ، على الرغم من أن الاستثمار في المنشآت الإنتاجية يمثل الجانب الثانوي من حركة رؤوس الأموال، وعلى ضوء ما سبق ذكره يتضح لنا جلياً بأن العولة المالية تعني فتح الأسواق المالية المحلية وربطها بالأسواق العالمية من خلال إلغاء القيود على رؤوس الأموال والتي أخذت تتدفق عبر الحدود لتصب في أسواق المال العالمية التي أصبحت أكثر ارتباطاً وتكاملاً. وأصبح الفرق بين السوق المحلي والعالمي قد أزيل وأصبح الكلام عن سوق عالمي واحد ومقاييس عالمية واحدة .

ولقد أثبتت إحدى الدراسات سنة ١٩٩٧ التي أجريت في ٦٥ دولة خلال الفترة ١٩٨٠-١٩٩٤م أن هناك علاقة قوية بين إجراءات العولة المالية والجهاز المصرفي، كما أثبتت أيضاً تجارب عقد التسعينيات أن العولة المالية كثيراً ما أدت

(\*) أستاذ مساعد مكلف بالدروس - جامعة بسكرة الجزائر .

إلى حدوث أزمات وصدمات مالية مكلفة في عدد من البلدان وعلى رأسها الأزمات التي حدثت في كل من المكسيك (١٩٩٤) ودول جنوب شرق آسيا (النمور الآسيوية عام ١٩٩٧) والبرازيل وروسيا، وفي هذه الموضوع المتواضع نحاول التطرق إلى العولمة المالية وانعكاساتها على الجهاز المصرفي مركزين في دراستنا على الأزمة المالية العالمية الراهنة (الأسباب، المراحل، الحلول) وانعكاساتها على القطاع الحقيقي. لقد كثر استخدام مصطلح العولمة واتسع نطاق تداوله خلال السنوات الأخيرة من هذا القرن (منذ بداية التسعينات) ولم يقتصر الحديث عنه على المستوى الأكاديمي فحسب وإنما أيضا على مستوى أجهزة الإعلام والتيارات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والفكرية المختلفة، وذلك يعود أساساً لعلاقته الوثيقة بالمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفكرية العميقة التي يشهدها العالم اليوم، وفي ظل هذه المتغيرات، وفي إطار تزايد الاعتماد المتبادل في كافة المجالات في أرجاء هذه المعمورة التي تحولت إلى قرية كونية صغيرة بسبب التحديث والثورة التكنولوجية العارمة.

#### أولاً: مفهوم العولمة:

العولمة مصدر على وزن «فوعلة» مشتق من كلمة «العالم» كما يقال «قولية» اشتقاقاً من كلمة «قالب»، فالتعبير صحيح من الناحية اللغوية، ولكن يبقى علينا أن نعرف معناه والمقصود منه، حتى يمكننا الحكم عليه، فالحكم على الشيء فرع من تصوره كما قال علماء المنطق قديماً<sup>(١)</sup>.

ترجع جذور كلمة العولمة من مدلول العالم، ويعد كل من (Oliver Reiser) و(B. Davise) أول من نحت فعل يعولم To Globlize، وذلك في أربعينيات القرن العشرين بمعنى النظر إلى الكون كله كوحدة واحدة أو ككل مترابط حيث تنبأ بحدوث تآلف بين الثقافات وصولاً إلى ما أسمياه بالنزعة الإنسانية العالمية. وفي هذا الإطار فإن كلمة Global تشير إلى ما هو عالمي أو كوني، ولا يفضل الكثير من

(١) أحمد الذيب.. مفهوم العولمة. انترنات Arab Ynet- Arabic news from Isrel 18/07/2006

الاقتصاديين والمختصين العرب استخدام لفظ العولمة لعدم وجود أصل لها في العربية، وبدلاً منها يستخدمون كلمة الكونية نسبة إلى الكون والكوكبية نسبة إلى الكوكب، وفي حين أن الفرانكفونيين يفضلون استخدام عبارة (Mondialisation) نسبة إلى الكوكب في الفرنسية Le Monde ، ويبدو عموماً أنه يفضل استخدام العولمة بإرجاعها إلى أصلها الانجلوسكسوني وجعلها اسم علم أجنبي يشار إليها بالجلوباليزيشن كما هو حال أسماء العلم الأجنبية.

وهناك العديد من التعريفات للعولمة، ولم يتم التوصل إلى تعريف جامع مانع لها، وهي تعبير جديد على لغتنا فهي مترجمة قطعاً، وهي مصطلح يتسم بكثير من الغموض لأن العولمة ليست مصطلحاً لغوياً قاموسياً جامداً يسهل تفسيرها بشرح المدلولات اللغوية المتصلة بها، بل هي مفهوم شمولي يذهب عميقاً في جميع الاتجاهات لتوصيف عمليات التغيير المتواصلة.

إن المرء يكاد أن يحار في كيفية إلمامه بموضوع العولمة أو فهم حقيقته، خاصة أن كل باحث أو مفكر يركز في تحليله على جانب واحد من العولمة كالجانب الاقتصادي أو السياسي أو الإعلامي أو الاجتماعي... الخ، ورغم هذا التخصص في التحليل والدراسة فإنه أثير الكثير من الجدل حول لفظ كلمة العولمة، ولم يتفق على معنى علمي ومنهجي جامع للمصطلح ومفهومه، ولهذا نجد أن تعاريف العولمة تعددت بتعدد نشاطاتها، ومن هنا كانت الصعوبة في صياغة تعريف يصف بدقة هذه النشاطات المتعددة، فهناك من المفكرين من يعرفها من الجانب التاريخي حيث يعتبرها الحقبة التاريخية التي أعقبت الحرب الباردة منذ سقوط جدار برلين، بينما يعرفها آخرون بأنها مجموعة من الظواهر الاقتصادية مثل تحرير الأسواق ورفع كافة القيود على انتقال الأموال والسلع والخدمات والأفكار والأفراد عبر الحدود وخصوصة الأصول وتخلي الدولة عن أداء أهم وظائفها التقليدية كالرعاية الاجتماعية، وهناك من يعرفها من الجانب التكنولوجي حيث عرف تطوراً عظيماً جعل من الكون قرية صغيرة وسوقاً واحدة تتميز بالمنافسة على كافة المستويات وبانخفاض تكاليف الإنتاج والنقل والمواصلات، ويرى آخرون بأن العولمة تشير إلى عملية «تعميق مبدأ

الاعتماد المتبادل بين الفاعلين في الاقتصاد العالمي بحيث تزداد نسبة المشاركة في التبادل الدولي والعلاقات الاقتصادية الدولية لهؤلاء من حيث المستوى والحجم والوزن في مجالات متعددة وأهمها السلع والخدمات وعناصر الإنتاج بحيث تنمو عملية التبادل التجاري الدولي لتشكل نسبة من النشاط الاقتصادي الكلي وتكون أشكالاً جديدة للعلاقات الاقتصادية الدولية في الاقتصاد العالمي يتعاضد دورها بالمقارنة مع النشاط الاقتصادي على الصعيد المحلي»<sup>(١)</sup>.

أما الفريق الأخير فانه يعرف العولمة بأنها هيمنة للقيم الأمريكية، لاسيما وأن هذا المصطلح شاع في التسعينات بعد انهيار المعسكر الشيوعي، واستفرد أمريكا بالعالم، ولاسيما عندما طالبت أمريكا دول العالم بتوقيع اتفاقية التجارة العالمية بقصد سيطرة الشركات العابرة للقارات على الأسواق العالمية، مما يؤكد أن العولمة بثوبها الجديد أمريكية المولد والنشأة.

إلا أننا نرى أنه من الضروري طرح أهم التعريفات الخاصة بها محاولين بذلك تعميق الأبعاد المختلفة لهذا المفهوم بغية الخروج بتعريف بسيط شامل موحد علمي منهجي.

١- العولمة لغة هي: «تعميم الشيء» وتوسيع دائرته ليشمل العالم ويقال عولم الشيء أي جعله عالمياً»<sup>(٢)</sup>.

٢- «هي عملية تهدف إلى توحيد أجزاء الاقتصاد العالمي وإلغاء الحواجز التي تحول دون الحرية الكاملة لتدفق عناصره ومبادلاته وحركة عوامله سواء كانت سلعا أم رأسمالاً أم عمالة أم تكنولوجيا أو غير ذلك»<sup>(٣)</sup>.

(١) مبروك رايس، العولمة المالية وانعكاساتها على الجهاز المصرفي، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة الجزائر ٢٠٠٥م، ص(٩٩)

(٢) مدوح محمود منصور: العولمة دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣م، ص(١١).

(٣) سمير صارم، أوروبا والعرب، من الحوار إلى الشراكة، دار الفكر، سوريا ٢٠٠٠، ص(٢٢).

٣- تعرف على أنها : «مجموعة من الإجراءات أو المسارات التي تسمح بإنتاج وتوزيع واستهلاك السلع والخدمات انطلاقاً من هيكل (Structure) تقوم بتقييم عوامل الإنتاج المادية وغير المادية بصفة منظمة على أساس قواعد عالمية»<sup>(١)</sup>.

٤- «سعي الشمال عن طريق تفوقه العلمي والتقني للسيطرة على الجنوب تربوياً وثقافياً واجتماعياً واقتصادياً وسياسياً، بدعوى مساعدته على التنمية الشاملة وتحقيق العدالة في الاستثمار والرفاه للجميع»<sup>(٢)</sup>.

٥- يعرفها (Dunning) : «عبارة عن تضاعف الروابط والارتباطات بين المجتمعات والدول بشكل ينظم ويرتب نظام الاقتصاد الحالي، كما أنها تصف العمليات التي من خلالها تفرز القرارات والأحداث والأنشطة التي تحدث في أحد أجزاء العالم نتائج مهمة للأفراد والمجتمعات في بقية أجزاء العالم»<sup>(٣)</sup>.

٦- يعرف كل من ها نسن بيترمارتين وهارلد شومان العولة على أنها : «تحول العالم بفضل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وانخفاض تكاليف النقل وتحرير التجارة الدولية إلى سوق واحدة تشتد فيها وطأة المنافسة ويتسع نطاقها، بحيث تمتد من سوق السلع إلى سوق العمل ورأس المال أيضاً»<sup>(٤)</sup>.

٧- يعرف الدكتور إسماعيل صبري عبد الله العولة والذي يفضل أن يستخدم مكانها الكوكبة على أنها : «التداخل الواضح لأمر الاقتصاد والاجتماع والسياسة والثقافة والسلوك دون اعتداد يذكر بالحدود السياسية للدول ذات السيادة أو الانتماء إلى وطن محدد أو دولة معينة ودون الحاجة إلى إجراءات حكومية»<sup>(٥)</sup>.

٨- يعرفها (T. McGrew et D. Help) على أنها : «عملية تهدف إلى إعادة

(١) مبروك رايس، العولة المالية وانعكاساتها على الجهاز المصرفي، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، ٢٠٠٥م، ص (١٤٥)

(٢) سمير صارم، أوروبا والعرب، من الحوار إلى الشراكة، دار الفكر، سوريا ٢٠٠٠، ص (٢٢).

3) Ricardo Petrella : les principaux défis économique de la-mondialisation actuelle, (conseiller a la comission européenne; professeur a l'université catholique de Louvain), 2001.

4) <http://attac.org/fra/list/doc/petrella2.pdf>

(٥) عمر صقر، العولة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية ٢٠٠٠-٢٠٠١، ص(٥٥)

تصوير خريطة العالم بحيث لا يبدو العالم مقسماً إلى أقاليم تفصل بينها حدود إقليمية، أي الترويج لفكرة اللاإقليمية<sup>(١)</sup>.

٩- يعرف صندوق النقد الدولي العولمة بأنها «التعاون الاقتصادي المتنامي لمجموع دول العالم والذي يحتمه ازدياد حجم التعامل في السلع والخدمات وتنوعها عبر الحدود بالإضافة إلى تدفق رؤوس الأموال الدولية والانتشار المتسارع للتقنية في أرجاء العالم كله»<sup>(٢)</sup>.

١٠- يعرفها (R. Robertson) : «أنها انضغاط الزمان والمكان على مستوى العالم، وتكثيف الوعي بالعالم ككل مترابط، أي بمعنى تراجع أثر الفواصل المكانية والزمانية (المسافات وفروق التوقيت) في المعاملات الدولية»<sup>(٣)</sup>.

١١- كما يعرف الدكتور جلال العظم العولمة على أنها : «وصول نمط الإنتاج الرأسمالي عند منتصف القرن الماضي تقريباً إلى نقطة الانتقال من عالمية دائرة التبادل والتوزيع والسوق والتجارة والتداول إلى عالمية دائرة الإنتاج وإعادة الإنتاج الرأسمالي، وبالتالي علاقات الإنتاج الرأسمالية أيضاً، ونشرها في كل مكان مناسب وملائم خارج تجمعات المركز الأصلي والدولة والعولمة بهذا المعنى هي، رسملة العالم على مستوى العمق بعد أن كانت رسملته على سطح النمط ومظاهره قد قمت»<sup>(٤)</sup>.

١٢- «هي مجموعة المبادئ الإيديولوجية والمفاهيم النظرية والآليات التي تركز على ثلاث سلطات»<sup>(٥)</sup> :

(١) د. شذا جمال الخطيب: العولمة المالية و مستقبل الأسواق العربية لرأس المال ، مؤسسة طابا ، ط ١ ، عابدين ، مصر ، ٢٠٠٢م ، ص ١٣

(٢) مدوح محمد منصور، مرجع سبق ذكره ص (١٢).

3) Ricardo Petrella : les principaux défis économique de la mondialisation actuelle, (conseiller a la commission européenne; professeur a l'université catholique de Louvain), 2001.

4) <http://attac.org/fra/list/doc/petrella2.pdf>

(٥) د. مبارك بوعشة: البعد الاقتصادي للعولمة، مجلة: العلوم الإنسانية ، العدد ١٦ ديسمبر ٢٠٠١م ، جامعة متنوري، قسنطينة ، ص ١٨١.

سلطة السوق (Pouvoir du marché): باعتباره الآلية الأساسية للتسيير  
الفعال والتخصيص الأمثل للموارد المتاحة المحلية والعالمية.  
سلطة المؤسسة: (Pouvoir de l'entreprise): باعتبارها التنظيم المسؤول  
عن التحكم في الإنتاج وبالتالي الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.  
سلطة رأس المال: (pouvoir du capital): باعتباره المحرك الأساسي  
للثروة وتعظيم الأرباح.....».

تجد هذه الآليات (السوق، المؤسسة، رأس المال) مبرراتها كونها تعمل على  
تعظيم المنافع الفردية للأعوان الاقتصادية (المنتج، المستهلك، المساهم والمنظم) وكذا  
الصراع من أجل التوفيق بين المصالح الفردية المتضاربة، وبالتالي فإن عامل المنافسة  
وباستخدام العلوم والتكنولوجيا يسمح بتقديم بدائل أحسن فيما يخص السلع  
والخدمات والفرص، ويعرفها أوليفيه دولغوس: «العولة هي تبادل شامل إجمالي بين  
مختلف أطراف الكون تحول العالم على أساسه إلى محطة تفاعلية للإنسانية  
بأكملها، وهي نموذج للقرية الصغيرة الكونية التي تربط ما بين الناس والأماكن  
ملغية المسافات ومقدمة المعارف دون قيد، وهي ليست وليدة الرأسمالية أو السوق.  
إنها تفتتق الاقتصاد والسياسة والاجتماع والثقافة وتتجاوز النظم والإيديولوجيات،  
وتعد تشكيلة متنوعة من الأنظمة والتي تحدد ممثليها الدول الكبرى والشركات  
المتعددة الجنسيات والمنظمات العالمية، وهي ليست أكثر من حركة جهنمية تنطلق  
بسرعة وتخطف في طريقها الآمال والأحلام»<sup>(١)</sup>.

١٢- أما مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD) يعرف العولة  
على أنها: «زيادة تفاعل الدول في التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي وأسواق رأس  
المال، كما زاد من عمليات العولة وحفزها التقدم في النقل والاتصالات وتحرير  
وإلغاء القيود على تدفقات رأس المال والتجارة على المستويين المحلي والدولي»<sup>(٢)</sup>.

(١) مبارك بوعشة: البعد الاقتصادي للعولة، مجلة: العلوم الإنسانية، العدد ١٦ ديسمبر ٢٠٠١، جامعة متنوري،  
قسنطينة، ص ١٨٢

(٢) عمر صقر، العولة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية ٢٠٠٠-٢٠٠١، ص (٥٧)



ويعرفها مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية أيضا على أن العولمة هي المرحلة الثالثة من مراحل التدويل حيث تتمثل المرحلة الأولى في التجارة الدولية، أما المرحلة الثانية والتي بدأت في السبعينات فقد تمثلت في الاندماج المالي الدولي، وفي بداية الثمانينات بدأت المرحلة الثالثة وهي العولمة التي أصبحت السائدة في العصر الحالي. وفي سياق التاريخ الاقتصادي يمكن القول بأن البشرية عرفت الميول إلى زيادة العلاقات المتبادلة في تبادل السلع والخدمات ورؤوس الأموال، وكذا المعلومات منذ حوالي خمسة قرون، وفي الفترة ما بين القرن الثامن عشر ونهاية القرن العشرين، شهدت البشرية مراحل تطويرية عديدة تختلف تسميتها باختلاف مناهج الفكر الاقتصادي<sup>(١)</sup> لهذا يرى البعض بأن العولمة بدأت في الظهور والتزايد في منتصف الثمانينات، وهذا مع التوسع المتزايد في التقنية خاصة في مجال الإعلام والاتصال<sup>(٢)</sup>، ويمثل عام ١٩٩١م في رأي الكثير من المنظرين خطأ فاصلاً في تاريخ البشرية، فهو يمثل بداية عصر نهاية التاريخ كما لقبه «فوكوياما»، فإنه يمثل أيضا العام الذي استخدم فيه مصطلح العولمة لأول مرة على يد منظر العولمة «رونالد روبيرستون»<sup>(٣)</sup>. لذا ظهور العولمة لم يكن فجأة ولم تأت من فراغ، قد يكون ما حدث هو اتساع نطاقها والتركيز عليها ومحاولة فرضها في ظل متغيرات سياسية وعلمية مواتية<sup>(٤)</sup>.

(١) عبد الأمير سعيد، «العولمة مقارنة في التفكير الاقتصادي»، مجلة أخبار النفط والصناعة، العدد ٣٥٦، ماي ٢٠٠٠، ص ١٠.

2) Gervasio SEMEND et Patrike Villieem, Mondialization, Intégration Economique et Croissance, Nouvelle Approches, L'Armatham, Paris, 1998, p.7.

\*) يقسم روبيرستون مراحل نشوء وتطور العولمة إلى خمسة مراحل هي: ١- المرحلة الجينية (١٨٧٠-١٩٤٠)، نمو المجتمعات القومية في أوروبا، ٢- مرحلة النشوء، تحول حاد في فكرة الدولة الموحدة، ٣- مرحلة الانطلاق (١٨٧٠-١٩٢٠)، ظهور مفاهيم كونية مثل المجتمع الدولي، ٤- ثم مرحلة الصراع من أجل الهيمنة (١٩٢٠-١٩٦٥)، ٥- مرحلة عدم (١٩٦٥-١٩٦٥).

(٢) سامي عفيفي حاتم، «اقتصاديات التجارة الدولية»، ط ٣، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٣٠٨.

(٤) محمد صفوت قابيل، «الدول النامية والعولمة»، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، ٢٠٠٤م، ص ٢٣. السيد ولد اباه. اتجاهات العولمة اشكالات اللفية الجديدة. المركز الثقافي العربي، المغرب. ٢٠٠١. ص ٨٦.

من خلال ما سبق نقول بأن مصطلح العولمة زاد شيوعاً خاصة في العقد الأخير من القرن العشرين وأصبح واسع التداول، ومن المفروض أن أي ظاهرة لها أزمته وعصور ومراحل، وعليه لا يمكن القول بأن العولمة كانت قائمة دائماً أو هي مجرد امتداد للمراحل التاريخية السابقة، وإذا كانت العولمة تعني حركة لدمج العالم فحركة دمج العالم قديمة كل القدم، وإذا كانت تشير إلى زيادة ربط العالم بروابط اقتصادية وتجارية واستثمارية فإن ربط العالم بلا حدود اقتصادية وثقافية وسياسية وبالتالي بروز نظام اقتصادي عالمي موحد ومجتمع عالمي واحد، فإن العولمة غير موجودة حتى الآن والعالم الحالي هو امتداد للعالم القديم، فهذا لا يوجد إجماع حول ولادة العولمة كواقع اقتصادي، وربما ثقافي وسياسي معيش، وليس من السهل تحديد لحظة بروز العولمة(\*) كما أنه ليس من السهل الإجابة على الأسئلة حول متى برزت العولمة؟ وهل كانت العولمة موجودة دائماً، أم ارتبطت بالتطورات التكنولوجية الراهنة؟ وهل العولمة ظاهرة حياتية قديمة أو جديدة؟

كل تصور من التصورات السابقة المختلفة حول تاريخ العولمة يستند إلى فهم محدد لهذه الظاهرة سواء بقدماً أو بمحدثتها، لأن الدعوة لدمج العالم ليست حديثة فهي قديمة كل القدم. كما لا يمكن فهم العولمة كأنها ارتبطت بمرحلة التطورات العالمية الراهنة، فهذا من الصعب تحديد فترة تاريخية وبرزها كحقيقة حياتية.

ويمكننا أن نقول بأن جوهر العولمة يكمن في ما يلي:

- انتشار المعلومات بحيث تصبح متاحة للجميع.
- زيادة التقارب والتشابه بين المجتمعات والمؤسسات والجماعات.
- إزالة الحواجز والحدود بين الشعوب والدول.

ثانياً: أبعاد العولمة:

١- البعد الثقافي :

إن كثيراً من المبدعين والعلماء الباحثين في ميادين الثقافة والإعلام والاتصال

يقفون في حيرة أمام ظاهرة العولمة ولاسيما من طبيعة ثمار عولمة الثقافة، لأن الأمر لم يعد يتعلق بعولمة الثقافة، أي بجعل الثقافة الإنسانية عالمية مثل عولمة علوم الطبيعة والهندسة والطب وكل شؤون الحياة الإنسانية، وإنما بثقافة العولمة التي باتت تعبر عن سياسة الأمر الواقع، فبوسائل حديثة جد متطورة لا سيما وسائل الإعلام القوية المؤثرة تمكنت من فرض ثقافة جديدة مختلفة تماما عما ألفناه في حياتنا السابقة في القرن العشرين، لأن الثقافة التي تملك وسائل الاتصال القوية ووسائل صناعة الثقافة والرقابة عليها هي التي أخذت تهيمن اليوم عن طريق القنوات الفضائية والانترنت، مما يؤدي إلى غلبة نماذج معينة من القيم الأخلاقية وأنماط معينة من السلوك والذوق، إن الكلمة المؤثرة قديما فقدت الكثير من تأثيراتها اليوم، وحلت محلها الصورة التي لا يقف حاجز اللغة أمام تأثيرها، فالذي لا يفهم اللغات الأجنبية يكتفي بالصورة المعبرة<sup>(١)</sup>.

وحتى تتمكن من الإحاطة بشكل جيد بالبعد الثقافي للعولمة نرى أنه من الضروري التطرق لماهية ومفهوم الثقافة حيث نرى بأنها مجموع جوانب الفضاء التواصل البشري، أي إدراك البشر لواقعهم والدلالة التي يسندونها له والمشاريع التي يتبنونها لتغييره وتحريكه، دون تمييز أو حصر، وتتنوع الثقافة إلى «ثقافة عامة» تستند لمعايير الكتابة وأساليب النقل التربوي و«ثقافة شفهية» هي العمق الشعبي لتقاليد المجتمع الفكرية والعقائدية والسلوكية<sup>(٢)</sup>، وبعبارة أخرى يمكننا القول بأن الثقافة امتداد لتاريخ وإرث حضاري وإنساني ولكن لو أردنا التمسك بهذه الثقافة التي رست على أسس علمية وتاريخية وتطورت موضوعياً كما هو الحال منذ أن نشأت الثقافة والفن فطريا حتى السريالية، لقليل إننا ماضويون عفا علينا الزمن وغفا. فثمة جديد يتفاعل مع روح الشباب وروح العصر ونحن بعيدون عنه وغير قادرين على استيعابه<sup>(٣)</sup>، لا سيما وأن هناك العديد من المنابر والرموز الثقافية

(١) ممدوح محمود منصور: العولمة دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد، مرجع سبق ذكره.

(٢) قاسم حول، عولمة الثقافة وثقافة العولمة، الجزيرة الثقافية، العدد ٢٥٣، ٢٦/٠٦/٢٠٠٨.

(٣) مبروك رايس، العولمة المالية وانعكاساتها على الجهاز المصرفي، مرجع سبق ذكره.

المحلية والإقليمية والعالمية يروجون للعولمة الثقافية ويفكون رموزها، وتعتقد بصدها المؤتمرات والندوات واللقاءات التلفزيونية المباشرة بل وصل الأمر حتى إلى كتابة النظريات والبحوث العلمية وبالتالي فهي سياسة واضحة لم تعد تقبل التأويل، إن حالة ثقافية من حالات الأمر الواقع ينبغي استقبالها أولاً وقبلها ثانياً وممارستها أخيراً.

«إن الثقافة هي السلاح الذي أخذ تجار العولمة يستخدمونه لامتصاص ثروات الشعوب لأن تكريس القيم الثقافية الوافدة على شعوب العالم يسهم إلى حد كبير في تسويق منتجاتهم وعلى العكس من ذلك فإن تسويق المنتجات الاقتصادية لشركاتهم ساهم بشكل كبير في نشر قيم وأخلاقيات العولمة. إن نشر ثقافة الاستهلاك والوجبات السريعة يحول البشر إلى قطيع لا يفكر ويلهث وراء بطنه ولهوه وآخر موضة الأزياء والروك، وكما قال أحدهم فإننا في ظل العولمة يراد لنا أن نأكل ونلبس ونفكر كما يفكرون هم، لذلك أصبح وجود محلات الماكدونالد هي رمز لانفتاح أي بلد وتقدمه. إن الانفتاح الثقافي أصبح مرادفاً لعولمة الجنس ونشر الإباحية بلا قيود في أرجاء العالم عبر شبكات الفضاء والإنترنت، كما إن البغاء أصبح معولماً له انتشاره الجغرافي بلا حدود بعد أن كان محدوداً ومنعزلاً»<sup>(١)</sup>.

إن الإعلام المدموج الذي أخذ يتحد بقوة لفرض قيمه ونفوذه هو أهم إرهاصات العولمة، فقد تحول الإعلام إلى أداة محتكرة بيد مجموعة من الأشخاص يرسمون الحدث قبل أن يقع ويخلقون القيم والأخلاقيات التي تتناسب مع مصالحهم<sup>(٢)</sup> ولقد أكد ذلك الرئيس الأمريكي السابق جورج بوش الآن حين قال بعد انتهاء حرب الخليج الثانية (إن القرن القادم سيشهد انتشار القيم الأمريكية وأنماط العيش والسلوك الأمريكي)<sup>(٣)</sup>.

(١) مبروك رايس، مرجع سبق ذكره، ص ١٠

(٢) مرتضى معاش. العولمة رؤى ومخاطر. مجلة النبأ. العدد ٢٥ التاريخ ١٨/٠٧/٢٠٠٤ انترنات موقع mortada@annabaa.org

(٣) نقلاً عن. مصطفى العبد الله الكفري. الاقتصاد السياسي والعولمة. مجلة الحوار المتمدن العدد: ٨٦٩ - ٢٠٠٤/٠٦/١٩

وأخيراً يمكننا أن نقول بأن العولمة الثقافية تهدف إلى نزع الخصوصية الفردية ومحو الهوية الذاتية والقضاء على التعددية الثقافية وحق التنوع الثقافي وصهر الثقافة العالمية في ثقافة واحدة، وتحطيم كل الثوابت الدينية والفكرية والأخلاقية للوصول إلى بناء إنسان هامشي يذوب في بحر المادية لان أنصار العولمة لا يعترفون بالهوية الشخصية سواء هوية الفرد الواحد أو المجتمع الواحد أو الدولة الواحدة.

## ٢- البعد الاجتماعي :

إن العولمة تهدف إلى جعل العالم قرية كونية صغيرة، ولهذا فإنها تعمل على دفع التقارب والانسجام والالتقاء بين المجتمعات والتفاعل والتآلف بين الحضارات والمتبع للتاريخ يلاحظ أن القوى الاجتماعية مرت بمراحل عديدة بدءاً بالأسرة ومروراً بالقبيلة والتجمعات القومية والدولية وفي النهاية إقامة مجتمع إنساني موحد تسوده العدالة والمساواة وحرية التنقل والتعبير والنشر (ما تبشرنا به العولمة)، إلا أن الحقيقة والواقع يجعل الدولة مضطرة إلى تقليص برامج الرعاية الاجتماعية ودعم الفقراء والمعوزين وإلغاء التأمين على الطبقات الدنيا والفئات الأكثر تعرضاً للمخاطر أو الاضطلاع بالأشغال العامة ولقد استطاعت أسواق المال العالمية محاربة الاشتراكية الديمقراطية، وتمكنت من القضاء عليها (المقصود بالاشتراكية الديمقراطية هو التوليف بين عمالة ممولة بالعجز في الميزانية مع دولة رعاية اجتماعية شاملة وسياسات ضريبية تقوم على العدالة، وقد استمر الأخذ بالاشتراكية الديمقراطية في بريطانيا حتى أواخر السبعينات، ومارست السويد هذه السياسة حتى أوائل التسعينات)<sup>(١)</sup>.

ولقد جاء في مقال أعده وترجمه الدكتور إبراهيم استمبولي بعنوان العولمة ماذا تعني نشر مجريدة البرافدا بتاريخ ١٧/٠١/٢٠٠٤م ما يلي<sup>(٢)</sup> : ومهما نظر العولميون - الأمميون الحاليون فإن العولمة تسبب فرساً عميقاً في المجتمع وفق درجة التملك. أما المجتمع الديموقراطي، خصوصاً في بلدان الاشتراكية سابقاً، فلم يعد له

(١) ضياء مجيد الموسوي. العولمة واقتصاد السوق الحرة. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر ص ٤٠.

(٢) إبراهيم استمبولي العولمة ماذا تعني. جريدة البرافدا ١٧/٠١/٢٠٠٤. انترنات ١٨/٠٧/٠٤. (بتصرف)

وجود بعد أن انقسمت تلك المجتمعات إلى «سوبر أغنياء»، وفقراء بالمعنى البسيط والدقيق للكلمة. وحتى في الولايات المتحدة الأمريكية - قلعة العولة - فقد انخفضت أجرة العمل حوالي ١٠٪ من قيمتها الفعلية خلال العشر سنوات الأخيرة. هذا ما يعلنه صراحة معارضو العولة في أمريكا، بينما ينكرونه ويتسترون عليه خبراء الاقتصاد - العباقرة في روسيا - أصحاب التوجه الغربي، ومن خصوصيات العولة الحالية هو حصول تبدلات بنيوية في سوق الاستهلاك في البلدان الغربية المتطورة اقتصادياً. ذلك إن البضائع والخدمات التي كانت متوفرة للأغنياء فقط في السابق كانت تدريجياً تصبح في متناول الطبقة الوسطى. أما الآن يجري تناقص فعلي في الموارد والخدمات ذات الطابع الشعبي الواسع. بينما النخبة تسبح في سوق السلع الفخمة والعجائبية. وهذا يحصل ليس لأن المواطن الأمريكي قد أصبح مؤخراً في مصاف الأثرياء. وهنا قد يتبادر للذهن سؤال عن العلاقة بين العولة وبين انخفاض مستوى معيشة الأمريكي أو الروسي أو الألماني. الجواب بسيط للغاية. عندما يتحول رأس المال الوطني، في مثالنا الأمريكي أو الروسي أو الألماني، إلى رأس مال عابر للحدود، حينها فإنه يفقد بقايا ما يسمى «الوطنية»؛ ذلك أن الشركات فوق - قومية، الأمريكية وغيرها، وبعد أن تتحرر من انتمائها لأية دولة، تبني مصانعها ومؤسساتها أينما يحلو لها بمجرد أن تتوفر اليد العاملة والمواد الخام الرخيصة. بالتالي فإن الأمريكيين وغيرهم، الذين اعتادوا على أجور عمل ممتازة لقاء أعمالهم الرفيعة، سيفقدون أماكن العمل وبعدها الأجور العالية. كما أنه، وهذا هو الأهم، لن يعود هناك مفهوم «خيانة الوطن» بالنسبة لذلك «المواطن العولمي»، طالما أن مفهوم الوطن بمحدوده المعروفة سابقاً لم يعد له وجود بالنسبة لذاك «المواطن المعولم». بل ينشأ لديه مفهوم جديد هو «البيت» الذي يبنيه أو يشتريه حيث يجد الراحة فيه في لحظة ما.

وبالرغم من تقلص مهام الدولة وانتشار وتفشي البطالة وتقليل برامج الرعاية الاجتماعية، إلا أنه في نظام العولة يزداد الاهتمام بمختلف النشاطات الإبداعية للفرد خاصة في جوانبها الفكرية، وبروز مجتمعات المعلومات والفكر،

بالإضافة إلى تنامي الاهتمام بالبحوث و التطوير سعياً إلى إقامة نظام أكثر يسراً وأكثر إشباعاً للحاجات وأفضل من حيث ظروف المعيشة والمشاركة والإدارة الذاتية<sup>(١)</sup>.

### ٣- البعد الاقتصادي :

يعتبر المجال الاقتصادي من أهم مجالات العولمة وأكثرها وضوحاً وأبرزها أثراً وهدفاً، وللتركز في هذا المجال للعولمة، فإنه يجب التنويه في بداية الأمر إلى اتجاه العولمة إلى تحويل الكرة الأرضية إلى منطقة اقتصادية تحتفي فيها الحواجز والقيود، بمعنى اندماج الاقتصاديات العالمية ضمن نطاق النظام الاقتصادي الواحد، ونلاحظ أن أهم وأبرز ما يتميز به الاقتصاد العالمي في الوقت الراهن هو حركة السلع والخدمات ورأس المال والمعلومات والأيدي العاملة عبر الحدود الإقليمية ويمثل النظام الاقتصادي المعاصر مرحلة من مراحل تطور الاقتصاد العالمي ويتسم أيضاً بكونه نظاماً دولياً أكثر تكاملاً واندماجاً، والملاحظ أنه تكاد تستبد العولمة الاقتصادية لتنفرد وحدها بمصطلح العولمة، فلا يسبق من كلمة العولمة في تصور كثير من الناس إلا العولمة الاقتصادية وذلك لأن الظاهرة الاقتصادية تدخل في حياة البشر من جوانبها المادية، فهي خبزهم، وهي عملهم الذي يحقق ذواتهم، وهي أمنهم في الحاضر والمستقبل القريب والبعيد ولكن لا يمكن اختزال العولمة في الظاهرة الاقتصادية وأثارها.

يرى الاقتصادي المعروف الدكتور رمزي زكي<sup>(٢)</sup> إن أهم البصمات بروزاً في الاقتصاد خلال العقود الثلاثة الأخيرة هو التدويل المطرد الذي أصبح يتسم به الاقتصاد العالمي، ويظهر التدويل في نظرة أولية كبروز متعاضم لدور العلاقات الاقتصادية الدولية. بالمقارنة مع النشاط الاقتصادي على الصعيد المحلي أو الوطني. وهذا واضح من خلال الدور المتعاضم الذي تقوم به وتقوده الشركات متعددة

(١) عاطف السيد . العولمة في ميزان الفكر، فلمنج للطباعة مصر . سنة ٢٠٠٢ . ص ٧٢

(٢) رمزي زكي، ظاهرة التدويل في الاقتصاد العالمي وأثارها على البلدان النامية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، الكويت ١٩٩٣ .



الجنسية العملاقة التي تمتد نشاطاتها وفروعها إلى مختلف أنحاء العالم، وتسيطر على شطر كبير ومتنام في عمليات إنتاج وتمويل وتوزيع الدخل العالمي مع العلم أن هذا الدور يكون أحيانا غير مباشر وغير ظاهر، فأصبح من الممكن الآن الحديث عن مستوى اقتصادي عالمي متميز بآلياته ومشكلاته وأفاق تطوره على المستويات الوطنية، وتصبح النظرة للعالم باعتباره الوحدة الاقتصادية الأساسية. والعولمة الاقتصادية أخذت أبعادها في المرحلة الراهنة بانتصار القوى الرأسمالية العالمية بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية. وانتهيار الاتحاد السوفيتي والأنظمة الاشتراكية في دول أوروبا الشرقية، فاستعاد النظام الاقتصادي الاجتماعي الرأسمالي هيمنته وانتشاره بديناميكية جديدة مؤسسة على اقتصاد السوق والموجة الثالثة (الثورة المعلوماتية) وإدماج القسم الأعظم من الاقتصاديات الوطنية بالسوق الرأسمالية العالمية، بحيث أصبحت هذه الاقتصاديات أسيرة لمفاهيم السوق والمنافسة الاحتكارية التي تتحكم فيها القيم الاقتصادية العملاقة، متخطية الحدود والقيود، مستندة إلى قوى السوق وبإشراف مؤسسات العولمة الاقتصادية الثلاث، صندوق النقد الدولي، البنك الدولي للإنشاء والتعمير والمنظمة العالمية للتجارة خليفة (الجات).

وتبدو ملامح العولمة في الاقتصاد من خلال المظاهر التالية<sup>(١)</sup>:

- الاتجاه المتزايد نحو التكتل الاقتصادي للاستفادة من التطورات التقنية الهائلة.
- تنامي دور الشركات متعددة الجنسية (عبر القومية) وتزايد أرباحها واتساع أسواقها وتعاظم نفوذها في التجارة الدولية.
- الاقتصاد وسياسات التثبيت والتكيف الهيكلي في الدول النامية (التحول إلى اقتصاد السوق).

(١) محمد آدم، العولمة وأثرها على اقتصاديات الدول الإسلامية مجلة النبأ، العدد ٤٢، سنة ٢٠٠٠ مركز المدينة المنورة للعلوم والهندسة.



- تدويل بعض المشكلات الاقتصادية مثل الفقر، التنمية المستدامة، السكان والتنمية، التنمية البشرية، التلوث وحماية البيئة، والتوجه العالمي لتنسيق عمليات معالجة هذه المشكلات والتعاون في حلها.
- تعاظم دور الثورة التقنية الثالثة وتأثيرها في الاقتصاد العالمي (التغيرات السريعة في أسلوب الإنتاج ونوعية المنتج).
- بروز ظاهرة القرية العالمية، وتقليص المسافات نتيجة لتطور وسائل النقل والمواصلات وزيادة الاحتكاك بين الشعوب.
- تطور وسائل الإعلام وتأثيرها على طبيعة البشر وتطلعاتهم وسلوكهم، وأثر ذلك على اختلاط الحضارات والثقافات.
- تعاظم دور المعلوماتية، والإدارة، والمراقبة من إدارة نظم المعلومات.
- والجددير بالملاحظة أن تجد (العولمة) جوانبها التطبيقية في كافة المجالات باستثناء ما يتعلق بانتقال قوة العمل، ففي الوقت الذي تمارس فيه المراكز الرأسمالية والمؤسسات المالية الدولية التابعة لها مختلف أنواع الضغوط لتأمين حرية انتقال السلع والخدمات والرساميل، فإننا نجد أنها تضع مختلف القيود والعراقيل لمنع انتقال أو هجرة قوة العمل وبخاصة من الدول النامية إلى الدول المتقدمة<sup>(١)</sup>.
- ويشير الخبراء (كتاب فخ العولمة وكتاب فقه العولمة ودراسة قام بها المركز العربي للدراسات المستقبلية)<sup>(٢)</sup> فإن عشرين بالمائة (٢٠٪) من السكان العاملين ستكفي هذا القرن للحفاظ على الاقتصاد الدولي، وأن الثمانين بالمائة من البشر هم من العاطلين الفقراء الذين يعيشون على هامش العولمة وقاتاتها حيث يمثلون السكان الفائضين عن الحاجة، ولا يمكنهم إلا العيش من خلال الإحسان والتبرعات وعمل الخير.

(١) محمد الاطرش، الغرب والعولمة ما العمل، مجلة المستقبل العربي العدد ٢٢٩، ١٩٩٨، ص ١٠٦.

(٢) كلمة المركز العربي للدراسات المستقبلية. حول كتاب فخ العولمة للكاتبين هانس بتر مارتن و هاراد شومان الطبعة الأولى. ألمانيا سنة ١٩٩٦ عن دار روزفلت.

وفي الأخير يمكننا القول أن كل هذا يحدث بمباركة ودعم العديد من المؤسسات الدولية أهمها :

- صندوق النقد الدولي وهو المسؤول عن إدارة النظام النقدي للعملة.
  - البنك الدولي هو المسؤول عن إدارة النظام المالي للعملة.
  - منظمة التجارة العالمية وهي المسؤولة عن إدارة النظام التجاري للعملة.
- ٤- البعد السياسي :

إن العملة السياسية تعني عند الكثير من العلماء والمفكرين بأنها نقل لسلطة الدولة واختصاصاتها إلى مؤسسات عالمية تتولى تسيير العالم وتوجيهه، وهي بذلك تحل محل الدولة وتهيمن عليها، وبعبارة أخرى تصبح الدولة ليست الفاعل الوحيد على المسرح السياسي العالمي بل هناك إلى جانبها هيئات متعددة الجنسيات ومنظمات عالمية وجماعات دولية وغيرها من التنظيمات الفاعلة التي تسعى إلى تحقيق المزيد من الترابط والتداخل والاندماج الدولي.

أن فكرة تلاشي الدولة أو اختفائها هي فكرة من الأفكار الشائعة في تاريخ تطور الفكر السياسي، قال بها كارل ماركس وغيره، ولقد تصور محمد عابد الجابري في معرض تناوله لإشكالية العملة في الوطن العربي بأن العملة كعالم تختفي فيه الدولة والأمة والوطن، وذلك بموجب كون نظام العملة يتجاوز في أبعاده ومضامينه ركائز الدولة ومحدداتها، فنظام العملة بما هو دعوة لتذويب الحدود ورفع الحواجز وإحلال الخصوصية، يحجم سلطة الدولة ويسلب صلاحياتها وأدوارها الحيوية، مما يجعله يكرس بشكل صريح أطروحة نهاية الدولة، وقد عبر الجابري عن هذا الموقف بوضوح في قوله «العملة نظام يقفز على الدولة والأمة والوطن : نظام يريد رفع الحواجز والحدود أمام الشبكات والمؤسسات والشركات المتعددة الجنسية، وبالتالي إذابة الدول الوطنية وجعل دورها يقتصر على القيام بدور الدركي لشبكات الهيمنة العالمية»<sup>(١)</sup>.

(١) محمد عابد الجابري، العملة والهوية الثقافية، المستقبل العربي، العدد ٢٢٨، فبراير ١٩٩٨، ص ١٩.

إن المتتبع للأحداث يلاحظ بأن دور المنظمات الدولية قد همش لحساب تعظيم الهيمنة العالمية لمؤسسات الدولة الأمريكية فمجلس الأمن القومي الأمريكي يكاد أن يحل محل مجلس الأمن الدولي، والكونجرس الأمريكي الذي لم تعد تشريعاته وقفا عند حدوده الوطنية، كما هو شأن كل برلمانات الدنيا.. وأصل اختصاصاتها وإنما أخذ هذا الكونجرس يشرع للعالم بأسره فيصدر القوانين التي تصنف الدول إلى دول سافلة وأخرى طيبة وبدول إرهابية وأخرى مسالمة، ودول محاصرة وأخرى غير محاصرة. ودول يجوز فيها الاستثمار وأخرى تفرض عليها المقاطعة.. ودول تضطهد الأقليات الدينية فتستحق العقاب الأمريكي والعالمي ودول بريئة من هذا الاتهام، ودول يستحق إنسانها التمتع بحقوق الإنسان ومنها حق تقرير المصير، حتى ولو كان تعدادها أقل من مليون في تيمور الشرقية وأخرى لا يستحق إنسانها شيئاً من ذلك حتى ولو بلغ تعدادها عشرات الملايين. كما هو الحال في كشمير والفلبين وبورما والبوسنة وكوسوفا وفلسطين ولعل إصدار الكونجرس الأمريكي لقانون تحرير العراق أي قلب نظام الحكم في بلد عضو بالأمم المتحدة للأكبر دليل على ذلك.

### ثالثاً: العولمة الاقتصادية:

إن المتأمل والمتتبع للأحداث والتغيرات الدولية يبدو له جلياً بأن العولمة الاقتصادية تتحدد في نوعين أساسيين وهما العولمة الإنتاجية (تتمثل أساساً في عولمة التجارة الدولية والاستثمارات الأجنبية المباشرة) والعولمة المالية.

#### (١) العولمة الإنتاجية:

إن العولمة الإنتاجية والتطورات الجديدة في علاقات الإنتاج بسبب التطور الرهيب في المجال التكنولوجي لاسيما مجالات المعلوماتية والاتصال والذي جعل المنشأة الإنتاجية تنتج على صعيد عالمي، بعدما كانت تباع المنتجات وتستخرج المواد الأولية على صعيد عالمي، وفي هذا الصدد يقول الدكتور محمد محمود

الإمام<sup>(١)</sup> إنَّ ثمة علاقة وطيدة بين مستوى تطور قوى الإنتاج وتنظيم المنشأة الصناعية، ودور الدولة في الاقتصاد . ففي المرحلة الأولى للنظام الرأسمالي، إبان الثورة الصناعية وبعدها، كان حجم المنشأة الصناعية صغيراً، وكان دور الدولة ينحصر بتوحيد السوق القومية وحماية الصناعة المحلية من المنافسة الأجنبية وإرساء البنية التحتية للاقتصاد والحصول على المواد الأولية من الخارج . في المرحلة الثانية، عندما فرضت عملية تطور قوى الإنتاج نشوء الصناعات الكبيرة والثقيلة، ظهرت الاحتكارات وتحولت المنشآت الإنتاجية إلى شركات مساهمة ضخمة، ثم برزت رأسمالية دولية، حيث تتحد الدولة بالاحتكارات ونشأت دولة الرفاه التي سعت إلى توسيع أسواق الصناعة الكبيرة في الخارج من خلال الإمبريالية، وفي الداخل من خلال رفع مستوى المعيشة . أما في المرحلة الثالثة، التي بدأت في السبعينات وتبلورت في التسعينات، فإنَّ عابرات القارات والقوميات من الشركات العملاقة، أصبحت تحتاج إلى «الخروج عن نطاق الحدود الجغرافية للدولة، فلم تكف فيها بقدرتها على الالتفاف على الدولة والتملص مما يمكن أن تفرضه عليها من قيود، بل سعت إلى احتواء الدولة وتسخيرها لخدمتها، فإذا بها»<sup>(٢)</sup>.

## ٢) العولمة المالية

تعتبر العولمة ظاهرة شمولية لها أبعاد اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية، إلا أن عقد التسعينيات أبرز ميلاد ما يمكن أن نسميه «العولمة المالية» والتي يرى البعض أنها أبرز تجليات ظاهرة العولمة، حيث زادت رؤوس الأموال الدولية بمعدلات تفوق بكثير معدلات نمو التجارة والدخل العالميين، حيث أصبح أهم جانب اليوم للعولمة هو تحول رأس المال المالي بفعل التطور التكنولوجي لاسيما في مجال الاتصال والمواصلات والمعلوماتية إلى رأس مال عابر للحدود وإلى رأس مال دولي يجني أرباحه أساساً، لا من عمليات الإنتاج والتبادل والتوزيع، بل من المضاربة والربا

(١) محمد محمود الإمام، «العولمة والتحولات المجتمعية في الوطن العربي»، مكتبة مدبولي، مصر، ١٩٩٩، صفحة

(٢) نفس المرجع السابق، ونفس الصفحة.

والعمليات غير الإنتاجية بوجه عام، مثل بيع وشراء الأسهم والسندات والعملات الأجنبية والعقارات والمشتقات المالية وما شابه ذلك، وهذا النوع من الاستثمارات لا يساهم بحل مشكلات البطالة والنمو الاقتصادي لأنه لا يزيد من التوظيف أو كمية السلع والخدمات، ولكنه أقرب إلى السيولة من المؤسسات الإنتاجية الصناعية والزراعية وغيرها ويدر الأرباح على المدى القصير.

## ١-٢- مفهوم العولمة المالية

لقد تعددت مفاهيم وتعريفات العولمة فهناك العديد من المفكرين يرون بأنها حركة رؤوس الأموال في أرجاء المعمورة وازدياد هذه الحركة بشكل كثيف خلال العقدين الآخرين من القرن العشرين هذا من جهة، ومن جهة أخرى هي عبارة عن حزمة من القوانين والتكنولوجيا والشركات العملاقة التي تدير وتسهل وتعيد إنتاج العصب المركزي للنظام العالمي الجديد، أي رأس المال المالي الدولي وتشكل عولمة المنشأة الإنتاجية في جانب منها النتيجة المباشرة لحركة رأس المال المتزايد، على الرغم من إن الاستثمار في المنشآت الإنتاجية يمثل الجانب الثانوي من حركة رؤوس الأموال المعولمة، وهي تتمثل في وجهة نظر Harris<sup>(١)</sup> في الاهتمام بصفة عامة بزيادة تدويل الإنتاج والتوزيع والتسويق للسلع والخدمات، كما تتمثل في التطورات التي لها تأثير عميق على موضوع الاقتصاد ككل والاقتصاد الدولي بشكل خاص، وبالتالي فإن العولمة المالية «هي الناتج الأساسي لعمليات التحرير المالي والتحول إلى ما يسمى بالاندماج المالي مما أدى إلى تكامل وارتباط الأسواق المالية المحلية بالعالم الخارجي من خلال إلغاء القيود على حركة رؤوس الأموال ومن ثم اخذ يتدفق عبر الحدود إلى الأسواق العالمية»<sup>(٢)</sup>، وعلى ضوء ما سبق ذكره يتضح لنا جليا بأن العولمة المالية تعني فتح الأسواق المالية المحلية وربطها بالأسواق العالمية من خلال إلغاء القيود على رؤوس الأموال والتي أخذت تتدفق عبر الحدود لتصب في أسواق المال العالمية التي أصبحت أكثر ارتباطاً وتكاملاً. وأصبح الفرق بين السوق

(١) صالح مفتاح. العولمة المالية. مجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة. جوان ٢٠٠٢. العدد ٠٠٢ ص ٢١٦.

(٢) المرجع سابق.

المحلي والعالمي قد أزيل وأصبح الكلام عن سوق عالمي واحد ومقاييس عالمية واحدة، كما يذهب البعض إلى أنه يمكن الاستدلال عن العولة المالية بمؤشرين هما<sup>(١)</sup>.

### المؤشر الأول :

يتمثل في تطور حجم المبادلات عبر الحدود في الأسهم و السندات في الدول الصناعية المتقدمة، وتشير الإحصائيات إلى أن المعاملات الخارجية في الأسهم والسندات كانت تمثل أقل من ١٠٪ من الناتج المحلي في هذه الدول سنة ١٩٨٠، بينما وصلت إلى ١٠٠٪ سنة ١٩٩٦ في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا وإلى ما يزيد عن ٢٠٠٪ في فرنسا وكندا وإيطاليا في نفس العام أما الآن فلقد تضاعفت هذه النسب عشرات المرات.

### المؤشر الثاني :

ويتعلق بتطور تداول النقد الأجنبي أي حجم التداول في أسواق رأس المال على الصعيد العالمي حيث أصبح من الممكن بفضل تطور التجارة الإلكترونية نقل مقادير هائلة من الأموال إلى أنحاء العالم وبسرعة قياسية، وفي هذا الصدد يقول الدكتور ضياء مجيد الموسوي - في كتابه العولة واقتصاد السوق الحرة -<sup>(٢)</sup> «ففي الأيام الاعتيادية ينقل عبر أسواق المال العالمية ١٣ تريليون دولار في اليوم الواحد، في حين إن مجموعة قيمة الصادرات العالمية في السنة الواحدة تبلغ ثلاثة تريليونات دولار فقط، وبعبارة أخرى إن مقدار ما ينقل عبر أسواق رأس المال في ما يزيد قليلا عن يومين يعادل قيمة ما ينقل في اقتصاد العالم مجمله في غضون سنة»<sup>(٣)</sup>.

### ٢-٢- مراحل العولة المالية :

إذا كانت العولة الاقتصادية جذور تمتد إلى القرن الخامس عشر حسب

(١) نقلاً عن سميرة عطوي. العولة وأثارها الاقتصادية على الجهاز المصرفي. الملتقى الوطني الأول حول النظام المصرفي الجزائري: واقع وافاق أيام ٠٥ و ٠٦ نوفمبر ٢٠٠١. جامعة ٠٨ ماي ١٩٤٥ قالة ص ٩٣  
(٢، ٣) د. ضياء مجيد الموسوي. العولة واقتصاد السوق الحرة. الصادر عن ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ٢٠٠٤ ص ٣٥

العديد من الدراسات ومنها نموذج رونالد روبستون ، ومع زيادة تبادل السلع بين الدول آنذاك فإن العولة المالية حديثة النشأة نسبياً وقد مرت بالمراحل التالية :

أ - مرحلة التمويل غير المباشر

تميزت هذه المرحلة بما يلي :

- تعايش الأنظمة النقدية و المالية و الوطنية المنقولة بصورة مستقلة .
- ظهور وتوسع أسواق الأورو ودولار بدءاً من لندن ثم بقية الدول الأوروبية .
- سيطرة البنوك على تمويل الاقتصاديات الوطنية أي تمويل بواسطة بنكية أو التمويل غير المباشر .

- انهيار نظام الصرف الثابت بسبب المضاربة على المعاملات القوية - الجنيه الإسترليني والدولار - وذلك مع نهاية الستينات .

وكنتيجة لتطبيق أسعار الصرف المعموم دخل في حالة من عدم الاستقرار النقدي بسبب التقلبات في أسعار العملات أثناء إجراء التسويات الدولية و بذلك دخلت أسواق الصرف دوامة العولة المالية .

- إدماج البترودولارات في الاقتصاد العالمي بعد ارتفاع أسعار البترول وتجمع مبالغ ضخمة لدى الدول المصدرة للبترول فاقت احتياجاتها من التمويل فمثلاً سجلت دول الخليج العربي فائضاً قدره ٣٦٠ مليار دولار خلال سنوات ١٩٧٤-١٩٨١ مما زاد في نسبة الادخار العالمي وظهور القروض البنكية المشتركة .

- انتشار البنوك الأمريكية في معظم أنحاء العالم .

- بداية المديونية الخارجية لدول العالم الثالث .

- ارتفاع العجز في موازين المدفوعات للدول المتقدمة .

ب- مرحلة التحرر المالي :

تميزت هذه المرحلة بالتحرر في الحياة الاقتصادية و المالية على المستويين الوطني والعالمي وامتدت من ١٩٨٠ إلى ١٩٨٥ وتميزت بما يلي :

المرور إلى مالية السوق أو اقتصاد السوق المالية على غرار اقتصاد السوق صاحب ذلك ربط الأنظمة المالية و النقدية الوطنية ببعضها البعض وتحرير القطاع المالي .

رفع الرقابة على حركة رؤوس الأموال من وإلى الولايات المتحدة الأمريكية إلى بريطانيا وبذلك رفعت كافة الحواجز في وجهها دخولاً وخروجاً ، اعتبرت هذه الإجراءات بمثابة الخطوة لعملية انتشار واسعة للتحرير المالي والنقدي على المستوى العالمي .

توسيع وتعميق الإيداعات المالية بصفة عامة والتي سمحت بجمع كميات ضخمة من الادخار العالمي ، وتوسع صناديق المعاشات والصناديق الأخرى المتخصصة في الادخار وهي صناديق تتوفر على أموال ضخمة .

#### ج- مرحلة ضم الأسواق المالية :

تميزت هذه المرحلة بما يلي :

- ضم العديد من الأسواق الناشئة ابتداء من أوائل التسعينات وربطها بالأسواق المالية العالمية وتم ذلك وربطها بشيكات الاتصال و تسجيل أدوات مالية أجنبية فيها الشيء الذي زاد من تدفق رؤوس الأموال نحوها .

- الانهيارات الضخمة التي شهدتها البورصات العالمية والتي كلفت الاقتصاد العالمي آلاف المليارات من الدولارات وتسببت في إفلاس الكثير من البنوك والمؤسسات .

- زيادة الارتباط بين الأسواق المالية العالمية إلى درجة أنها أصبحت تشبه السوق الواحدة وذلك باستعمال وسائل الاتصال الحديثة وربطها بشبكات التعامل العالمية ، حيث أصبح بإمكان المستثمر الياباني شراء الأدوات المالية التي يرغب في الاستثمار فيها من الولايات المتحدة الأمريكية .

- زيادة حجم التعامل في سوق الصرف .

- تحرير أسواق المواد الأولية وزيادة دعم التعامل فيها .



- زيادة كبيرة في عدد وحجم التعامل في الأدوات المالية المشتقة.
- توسيع التمويل المباشر بالجوء إلى الأسواق المالية وتغطية الدين العام بواسطة الأوراق المالية.

### ٢-٣. النظام المالي الدولي الجديد .

نستطيع القول بأن النظام المالي الدولي الجديد يدخل ضمن العولمة المالية وبالتالي أصبح يتميز بثلاثة عوامل رئيسية وهي : عدم وجود وساطة مالية ، عدم وجود حدود ما بين مختلف أقسام الأسواق ، عدم وجود قوانين .

أ - عدم وجود الوساطة المالية : يتميز النظام المالي الدولي الجديد بعدم وجود وساطة مالية و ذلك بفضل الأوراق المالية ولقد غيرت البنوك وسائل إقراضها حيث لم تعد تقرض الأموال مباشرة لأنه تبين خاصة بعد سنوات ١٩٨٢ و ١٩٨٣ أن المقترضين غير أوفياء بتسديد ديونهم وخاصة ديون الدول في طريق النمو وفضلت البنوك بأن تتدخل كالمحوص ، وصناديق التقاعد ... الخ ، وبالتالي يتحصل المقترضون على الأموال الأزمة ليس بالاقتراض المباشر من البنوك ولكن من خلال إصدار أصول مالية مباشرة في السوق المالية الدولية كطرح الأورو وسندات وبذلك أصبح عمل البنوك أو الوساطة المالية ، تتدخل فقط في توظيف هذه الأوراق المالية بقرب المستثمرين الآخرين وذلك تجنباً لمخاطر عدم الوفاء بالتسديد<sup>(١)</sup> .

ب - عدم وجود حدود للأسواق المالية : يتميز أيضاً النظام المالي الدولي الجديد في محو الحدود بين جميع أنواع الأسواق كالسوق النقدي قصير الأجل والسوق المالي للأموال طويلة الأجل وكذلك سوق الصرف أصبح سوقاً واحداً لتبادل العملات فيما بينها والأسواق الأنبيية والأسواق العاجلة .

وهدف المستثمرين هو تحقيق أعلى مردودية وذلك بالانتقال من أصل مالي إلى أصل آخر أو من عملة معينة إلى أخرى أو من سند بالفرنك الفرنسي إلى سند بالدولار... الخ .

(١) لبصايرة مريم ، محاضرات في اقتصاد المالية الدولية ، قسم العلوم الاقتصادية ، بسكرة ، ٢٠٠٣ .

وبالتالي أصبحت هذه الأسواق الخاصة تابعة للسوق المالي الدولي الذي يتميز بـ«ليس للسوق المالي الدولي مكان معين له حيث أصبحت اليوم معظم المساحات المالية متصلة فيما بينها بفرض شبكات الاتصال الحديثة».

ج - عدم وجود قوانين: إن محو القوانين ميزة من ميزات النظام المالي الدولي الجديد فلقد قامت السلطات النقدية لأهم الدول الصناعية بإلغاء القوانين تسهيلا للعمليات الانتقال الدولي لرأس المال، كما أنه تم حل الأنظمة الدولية لمراقبة الصرف في أوروبا مع إنشاء سوق وحيدة لرؤوس الأموال سنة ١٩٩٠ و ترجع هذه الميزة إلى الولايات المتحدة الأمريكية التي خلقت أدوات مالية جديدة كالحسابات الحالية التي ألغت التمييز بين الحسابات الآجلة والحسابات العاجلة حيث يسمح هذا النوع الجديد من الحساب لأصحاب الحسابات لأجل السحب من أموالهم شرط أن يبقى أدنى رصيد.

إن تجديد الأصول المالية والسياسة النقدية الأمريكية الجديدة قد أثرت على سوق رؤوس الأموال الدولي كما أن التغير في معدلات الفائدة والتذبذب في أسعار الصرف حتم وجود أدوات مالية جديدة تسمح بإدارة وتسيير هذه الاختلالات كالخيارات والمبادلات والعقود المستقبلية وسمحت هذه الأدوات الجديدة كذلك بالانتقال من قسم في السوق المالي إلى قسم آخر أو الانتقال من عملة صعبة إلى عملة صعبة أخرى.

إن هذا التطور في النظام المالي الدولي قد سمح أيضا بتطور ظاهرة العولة المالية وهذا ما سنحاول الإلمام به في المبحث الثاني وندرس العوامل المساعدة على تطور العولة المالية والوضع الاقتصادي الراهن بظهور التكتلات الإقليمية.

## ٢-٤- العوامل المفسرة و المؤدية للعولة المالية

هناك العديد من العوامل التي أدت إلى ظهور العولة المالية ولعل من أهمها:

- صعود الرأسمالية المالية.
- بروز فوائض نسبية كبيرة لرؤوس الأموال.

- ظهور الأدوات المالية الجديدة.
- أثر سياسات الانفتاح المالي.
- ظهور الابتكارات المالية.
- تأثير التحرير المحلي والدولي لرؤوس الأموال.
- نمو سوق السندات.
- إعادة هيكلة صناعة الخدمات المالية والمصرفية.
- خصوصية الأنشطة المالية.
- صعود الرأسمالية المالية: ونعني به الأهمية المتزايدة لرأس المال التي تتجسد في صناعة الخدمات المالية بمكوناتها المصرفية وغير المصرفية، ونتيجة لذلك أصبح الاقتصاد العالمي تحركه مؤشرات ورموز البورصات العالمية (داوجونز، ناسدك، نيكاي، داكس، كيك ٤٠) والتي تؤدي إلى نقل الثروة العينية من يد مستثمر إلى آخر دون أي عوائق سواء داخل البلد الواحد أو عبر الحدود الجغرافية.
- بروز فوائض نسبية كبيرة لرؤوس الأموال: بروز فوائض نسبية كبيرة لرؤوس الأموال والباحثة عن الربح على الصعيد العالمي تعكس وجود كتلة كبيرة من الفوائض الادخارية غير المستثمرة، فأصبح من الضروري البحث عن منافذ لاستثمارها فراحت تبحث عن فرص استثمارية على الصعيد الدولي لتدر مردودا أفضل مما لو بقيت في الداخل أو مستثمرة بمعدلات ربحية متدنية في الدول المصدرة لهذه الأموال.
- ظهور الأدوات المالية الجديدة: تركزت العولمة المالية بنمو الأدوات المالية الجديدة التي استقطبت المستثمرين مثل المبادلات الخيارات والمستقبليات، بالإضافة إلى الأدوات التقليدية التي تتداول في الأسواق المالية وهي الأسهم والسندات.
- التقدم التكنولوجي: يتكامل هذا العامل مع سابقه في الدور الذي تلعبه شبكات الاتصال ونقل المعلومات التي يتيحها التقدم التقني الهائل الذي نشهده

اليوم، في ربط الأسواق المالية العالمية مما يسمح للمستثمرين بالفعل ورد الفعل على التطورات التي تحدث في هذه الأسواق بصفة آنية وفورية.

- أثر سياسات الانفتاح المالي: ارتبطت زيادة تدفقات رؤوس الأموال عبر الحدود وسرعة انسيابها بين سوق وآخر بشكل وثيق مع سياسات التحرر المالي الداخلي والخارجي.

ويمكننا أن نورد أهم عوامل تطور العولة المالية<sup>(١)</sup>:

١- إزالة القيود على حركة رؤوس الأموال: تم إزالة القيود على المدفوعات بالنسبة للحساب الجاري للدول الأوروبية سنة ١٩٥٨، وبالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية قامت بإتخاذ الخطوات المتعاقبة بإلغاء القيود على حركة رؤوس الأموال سنة ١٩٥٩ ثم تبعت الدول الأخرى هذا النظام وهكذا تضاعف عدد الدول التي عمدت إلى إلغاء القيود المفروضة على حركة رؤوس الأموال وقد أدى هذا التعامل إلى اندماج الأسواق المالية، حيث أصبح أداء بعض أحوال الدول النامية أكثر جاذبية من الاقتصاديات المتقدمة وخاصة من حيث تنوع المحفظة المالية للمستثمرين.

إن هذه الأهمية المتزايدة لرأس المال التي تتجسد في صناعة الخدمات المالية بمكوناتها المصرفية وغير المصرفية، لذلك أصبح الاقتصاد العالمي تحركه مؤشرات ورموز البورصات العالمية (داوجونز - نيكاي - داكس - ناسداك - كيك ٤٠) والتي تؤدي إلى نقل الثروة العينية من يد مستثمر إلى آخر سواء داخل البلد الواحد أو عبر الحدود الجغرافية هذه الحركة الدائمة لرؤوس الأموال التي تبحث عن الربح على الصعيد العالمي تعكس وجود كتلة كبيرة من الموارد الادخارية غير المستثمرة، فأصبح من الضروري البحث عن منافذ لاستثمارها على الصعيد الدولي حيث يتم إنتقال رؤوس الأموال عبر قناتين هما: الاستثمار المباشر والاستثمار غير المباشر.

(١) وردت في موضوع العولة المالية للدكتور صالح مفتاح الصادر في مجلة العلوم الإنسانية لجامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠٠٢ العدد الثاني، ص ٢١٦

- الاستثمار المباشر : هو مؤشر لعملية إنتاجية تقوم بها شركات خارج بلادها ومع كونها رأسمالا فهي ليست كل رأس المال المستثمر في العملية الإنتاجية التي تنشأ عن تلك الاستثمارات لأنها قد تكون شراكة مع منتج محلي أو مدعومة بقروض محلية، لكنها غالبا عما تكون بمبادرة وإدارة أبنية ومع الاستثمار المباشر يقل كثيراً عن التجارة الخارجية، إلا أن النشاط الاقتصادي المباشر أو قيمة المضافة التي يتسبب فيها الاستثمار أكبر قيمة الاستثمار الأصلية مثلما نجد رأس مال الشركة يمثل عادة نسبة قليلة من المبيعات عند النظر إلى حجم الاستثمار الأجنبي المباشر نجد أنه تضاعف وقفز بمعدلات هائلة، ففي سنة ١٩٧١م كانت الاستثمارات المباشرة تقدر بـ ١٠ بلايين دولار ووصلت إلى ١٧٢,٣ بليون عام ١٩٩٢، وهو مؤشر قوي على حركة العولمة الحادثة، حيث يقول Drecken من أن ثالث أهم تغير في الاقتصاد الدولي هو بروز حركة رأس المال بين الدول كعجلة محركة للاقتصاد الدولي في مكان التجارة الخارجية.

الاستثمار غير المباشر : نجد بروز التدفقات المالية كقوة محركة للاقتصاد وأصبح سوق المال العالمي ليس سوق عملات فحسب فهناك أسواق السندات والقروض وأسواق الأسهم والتي زاد إنفتاحها على بعضها، وارتفعت قيمة الإصدارات في هذه الأسواق الأمر الذي جعل الجانب المالي فعل حركة العولمة المالية بدرجة تفوق بكثير جانب الاقتصاد الحقيقي.

ب- التطور الصناعي في بعض الدول النامية واندماجها في السوق المالي : يعتبر النمو الذي حققته بعض الدول النامية في الفترة الأخيرة أحد أهم أسباب العولمة نظرا لزيادة نصيبها من الناتج المحلي الإجمالي، حيث إرتفع نصيب دول شرق آسيا في الفترة (١٩٦٥-١٩٨٨) من الناتج المحلي الإجمالي للعالم من ٢٪ إلى ٥٪ ومن الناتج الصناعي العالمي من ١٠٪ إلى ٢٣٪ وزاد نصيب القطاع سنة ١٩٦٥ إلى ٣٤٪ عام ١٩٨٨م.

### ج - تطور أسواق عملات الأوراق الدولية :

يشير مصطلح سوق عملات الأورو إلى سوق العملات المقومة بعملات دول معينة ولكنها تودع خارج حدودها الوطنية و تتمتع هذه الأسواق خاصة سوق الأورو دولار بالحرية وعدم خضوعها للقيود التي تفرضها السلطات النقدية الوطنية، فمثلا عند إيداع مقيم أمريكي أمواله بالدولار في أحد البنوك الأوروبية فإن هذه الودائع تعتبر عملات الأورو ويطلق على هذه العملة بالأورو دولار وتطورت هذه الأسواق بفعل عدة عوامل :

إعلان معظم الدول الأوروبية قابلية عملاتها للتحويل .

إيداع الأرصة بالدولار للدول الشيوعية وخاصة الاتحاد السوفيتي بالبنوك الأوروبية خاصة بنوك لندن وذلك بسبب سيطرة الحرب الباردة على العلاقات الاقتصادية .

اضطراب ميزان المدفوعات الأمريكي وفرض بعض القيود النقدية داخل الولايات المتحدة الأمريكية خاصة وضع حدود قصوى لأسعار الفائدة على الودائع بالدولار ومنع خروج رؤوس الأموال لجأت السلطات الأمريكية إلى فرض رسم على قرض غير المقيمين وهذا من شأنه ساهم في تحويل الطلب على التمويل بالدولار من السوق الأمريكية إلى السوق الأوروبية، وفيما يخص عرض الدولار في السوق الأوروبية فيكون من قبل المؤسسات والشركات الأمريكية بمعدلات فائدة متدنية من جهة ومن المصارف المركزية في البلدان الأخرى التي توظف إحتياجاتها من الدولار في هذه السوق من جهة أخرى، أما بالنسبة للطلب على الدولارات فيكون من الشركات متعددة الجنسيات أو من الدول الراغبة في تمويل عجزها و يأتي أيضا من الشركات الوطنية العاملة بضمان من الجهات الوصية مثل مؤسسة كهرباء فرنسا .

إرتفاع أسعار البترول في بداية السبعينات وتكون الفوائض المالية الدولارية للدول المصدرة للنفط، والتي تم إيداعها في المراكز المالية الرئيسية بأوروبا .

عدم وجود أية قيود تنظيمية أو رقابية على المعاملات التي تتم في هذه الأسواق لا من جانب المصرف المركزي الأمريكي ولا من جانب المصارف المركزية الأوروبية مما أدى إلى انخفاض تكلفة الاقتراض في هذه الأسواق، وقامت البنوك التي تتلقى ودائع الأورو دولار بمنح قروض للدول النامية خاصة دول أمريكا اللاتينية.

#### د - تطور أسواق السندات الدولية :

شغل سوق السندات الدولية مكانة هامة خلال السنوات الأخيرة حيث بلغت إصداراته سنة ١٩٩٢ إلى ٢٧٥ مليار دولار وهي تمثل في هذه الفترة أحد أهم التوظيفات الاستثمارية طويلة الأجل ذلك لمساهمتها في إعادة توزيع المدخرات المتوفرة عالميا على جميع مختلف المقترضين في جميع أنحاء العالم وأصبحت هذه الأسواق جزء لا يتجزأ من عمليات التمويل الدولي مما ساعد على نشأة سوق رأس المال طويل الأجل، ويضم سوق السندات الدولية قسمين هما :

السندات الأجنبية : هي سندات صادرة من طرف مقترضين غير مقيمين وفي السوق المحلية وبعملة البلد التي تم فيها الإصدار، أو هي سندات تصدرها جهات مقترضة تنتمي لدولة معينة خارج حدود دولتها، ويخضع هذا النوع من الإصدار إلى الإجراءات المستعملة في البلد المصدر كما أن المقترض يخضع إلى قوانين السوق المحلي.

مثلاً : شركة أمريكية تحرر سندات وتقوم ببيعها والإكتتاب فيها في أسواق رأس المال اليابانية .

الأورو سندات : هي سندات تصدرها جهات مقترضة تنتمي لدولة معينة خارج حدود دولتها وفي أسواق رأس المال الدولية الأخرى وبعملة غير عملة الدولة التي تم فيها طرح هذه السندات للإكتساب، مثلاً مؤسسة يابانية تقوم بإصدار سندات محررة بالدولار الأمريكي وتكتسب فيها في أسواق رأس المال في باريس .

هـ - الابتكارات الحديثة - تطور وسائل الوقاية من المخاطر :-

فمن ناحية الأوراق المالية ظهرت الأسهم الممتازة والتي يقرر لها بعض

الإمتيازات فى الأرباح و التصويت أو نتائج التصفية كما وجدت أنواع مختلفة من  
الأسهم الممتازة :

أسهم ممتازة مجمعة الأرباح و غير مجمعة الأرباح .

أسهم ممتازة مشاركة فى الأرباح و غير مشاركة فى الأرباح .

الأسهم الممتازة ذات العائد المعتدل .

الأسهم الممتازة ذات العائد المعتدل من خلال المزاد .

كما ظهرت أنواع جديدة من السندات مثل :

السندات ذات العائد المتغير .

السندات القابلة للتحويل إلى أسهم عادية .

السندات القابلة للاستهلاك قبل ميعاد الإستحقاق .

السندات الصفرية .

كما عرفت السنوات الأخيرة ظهور العديد من الأدوات المالية التى تمنح  
مستحقها حق بيع وشراء الأسهم والعملات الأجنبية بسعر متفق عليه أو حق إجراء  
تسويات نقدية عندما تحدث تغيرات فى أسعار الفائدة أو أسعار صرف العملات  
ولذلك يتم استخدام أنواع من المشتقات المالية أهمها :

الخيارات : عقد خيار هو اتفاق التعامل فى تاريخ مستقبلى محدد وبسعر  
محدد ، و يمنح خيار شراء أو بيع للبائع الحق فى شراء أو بيع الأسهم فى أوراق معينة  
بسعر محدد خلال وقت محدد و يكون تنفيذ العقد اختيارياً .

العقود المستقبلية : هى عقود قانونية ملزمة تنص على التبادل يكون فى  
المستقبل للأصول المالية (السندات - الأسهم) بين البائع والمشتري ، وبالتالى فهى  
سوق عقود مستقبلية للأسهم والسندات من خلال إتفاقات يتم تنفيذها لاحقاً  
تعطى لحاملها الحق فى شراء أو بيع كمية محددة من الأدوات المالية بسعر محدد فى  
وقت إبرام العقد .



المقايضات: هي إتفاق بين طرفين أو أكثر على تبادل تدفقات نقدية في تاريخ معين وهي المبادلات التي يتبادل طرفها مدفوعات الفائدة الخاصة بكل منها والمحسوبة بناءً على معدلات الفائدة المتغيرة أو الثابتة أو يكون التبادل لمدفوعات خدمة الديون بكل منها والمقومة بعملات مختلفة، وهذه التقنية تسمح للمدينين من تغير العملة المقوم بها الدين أو طريقة السداد. كما تجمع عملية مبادلة العملات بين الشراء الفوري لعملة ما وبيعها آجلاً في نفس الوقت أو العكس، أي تتضمن هذه العملة تحرير لعقدين مختلفين و يفصل بينهما فترة زمنية<sup>(١)</sup>.

و- التطور التكنولوجي وانخفاض تكاليف النقل والاتصال

شهد العالم في الفترة الأخيرة ثورة تكنولوجية ونتج عنها تطور كبير في عالم الاتصالات والإعلام الآلي، كل هذا ساعد على تطوير وإندماج الأسواق المالية الدولية لتصبح سوق عالمية واحدة، كذلك الإنخفاض في تكاليف النقل والاتصال وظهور الفاكس وشيكات الكمبيوتر ساهم في التغلب على الصعوبات بين الدول فيما بينها فأصبح بإمكان ملايين الدولارات أن تتجاوز الحدود بين الدول دون أي صعوبة وهذا ما أدى إلى الرفع من سيولة الأسواق المالية وسهولة الحصول على رؤوس الأموال.

٥-٢. العولمة المالية. المزايا والمخاطر

١-٥-٢ مزايا العولمة المالية:

إن أنصار العولمة المالية يرون أنها تحقق جملة من المزايا يمكن إجمالها في النقاط التالية<sup>(٢)</sup>:

أ- بالنسبة للدول النامية:

- يمكن الانفتاح المالي الدول النامية من الوصول إلى الأسواق المالية الدولية

(١) صالح مفتاح الصادر. العولمة المالية. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠٠٢ العدد الثاني، ص ٢١٦

(٢) مدحت صادق، النقود الدولية و عمليات الصرف الأجنبي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٧، ص ١٥٤.

للحصول على ما تحتاجه من أموال لسد الفجوة في الموارد المحلية، أي قصور المدخرات عن تمويل الاستثمارات المحلية، مما سيؤدي إلى زيادة الاستثمار المحلي وبالتالي معدل النمو الاقتصادي.

- تسمح حركة الاستثمارات الأجنبية المباشرة، واستثمارات الحافظة المالية بالابتعاد عن القروض المصرفية التجارية وبالتالي من الحد من زيادة حجم الديون الخارجية.

- تخفيف تكلفة التمويل بسبب المنافسة بين الوكلاء الاقتصاديين.
- تؤدي إجراءات تحرير وتحديث النظام المصرفي والمالي وخلق بيئة مشجعة لنشاط القطاع الخاص إلى الحد من ظاهرة هروب رؤوس الأموال إلى الخارج.
- تساعد الاستثمارات الأجنبية على تحويل التكنولوجيا.
- ب - بالنسبة للدول المتقدمة :

- تسمح العولة المالية للبلدان المصدرة لرؤوس الأموال (وهي في الغالب الدول الصناعية الكبرى) بخلق فرص استثمارية واسعة أكثر ربحية أمام فوائضها المتراكمة وتوفر ضمانات لأصحاب هذه الأموال وتنوعا ضد كثير من المخاطر من خلال الآليات التي توفرها الأدوات المالية والتحكيم بين الأسواق المختلفة.

٢-٥-٢ مخاطر العولة المالية :

لقد أثبتت تجارب عقد التسعينيات أن العولة المالية بالنسبة للدول النامية كثيرا ما أدت إلى حدوث أزمات وصدمات مالية مكلفة (المكسيك والنمور الآسيوية والبرازيل وروسيا ٠٠). ويمكن إيجاز مخاطر العولة المالية في النقاط التالية<sup>(١)</sup> :

- المخاطر الناجمة عن التقلبات الفجائية للاستثمارات الأجنبية (خصوصا قصيرة الأجل مثل استثمارات الحافظة المالية).
- مخاطر التعرض لهجمات المضاربة.

- مخاطر هروب الأموال الوطنية .
  - مخاطر دخول الأموال القذرة (غسل الأموال) .
  - إضعاف السيادة الوطنية في مجال السياسة المالية والنقدية .
  - إن تدفق رأس المال الأجنبي للاستثمار في الأوراق المالية يسهم بالبحث عن المضاربة وتحقيق الأرباح وليس تحقيق النمو لهذه البلدان .
  - إن صادرات الدول النامية تعتمد عن المنتج الواحد في حين أن هناك اندماج بين سوق الأوراق المالية و سوق الصرف الأجنبي فإن هذا سيلحق أضرار عليها عند حدوث أي خلل أو أزمة داخلية أو خارجية .
- عولة المديونية الخارجية : لقد بدأت أزمة الديون الخارجية للدول النامية في فترات السبعينات والثمانينات ومعا موجه الابتكارات المالية التي عاشها العالم فقد عمدت البنوك الغربية إلى تحويل ديون الدول النامية إلى أوراق مالية تتداول في الأسواق المالية العالمية ، حيث أصبحت تلك الديون تنتقل من بنك إلى آخر و من مؤسسة مالية إلى أخرى وهكذا وجدت الدول النامية المدينة نفسها تابعة لمجموعة من البنوك والمؤسسات المالية لم تستدن منها أصلا .
- ومن المظاهر الأخرى التي ساهمت في عولة الديون إمكانية استبدال الديون الخارجية والداخلية للدول المدينة بمساهمات في الشركات المخصصة ، وأصبح بإمكان المستثمر الأجنبي أن يشتري جزءاً من ديون الدولة التي يرغب في الاستثمار فيها من السوق العالمية و يصبح مساهما في الشركات المخصصة في تلك الدول مقابل التخلي عن ذلك الجزء من الديون .
- انهيار الأسواق المالية : إن عدم الثبات و التذبذب التي تتميز به الأسواق المالية يؤدي بها إلى الانهيار نظرا لعدم التناسق في المعلومات والبيانات . حيث إن الارتباط الشديد بين أسواق المال العالمية يساعد على نقل عدوى الانهيار من بورصة لأخرى و من دولة لأخرى في أوقات قياسية ، و على سبيل المثال شهدت أسواق المال أول انهيار عام ١٩٢٩ على الرغم من عدم وجود ارتباط بينها آنذاك .

فأسواق الدول النامية تصبح أكثر حساسية كما يجري في الأسواق والبورصات العالمية، هذا التطور والتكامل بين أسواق المال للدول النامية مع الأسواق المالية العالمية جعلت ما يحدث من أضرار في أي سوق يلحق نفس الأضرار ويسرعة في الأسواق المرتبطة بها، وهذا ما حدث لدول جنوب شرق آسيا سنة ١٩٩٧م حيث انخفضت أسعار الصرف بفعل عمليات المضاربة على سعر العملة وتدني الأرباح في أسواق السهم مما أضطر السلطات النقدية إلى رفع الفائدة بهدف وقف التحويل من العملة الوطنية إلى العملات الأجنبية خاصة الدولار الأمريكي «فارتفعت أسعار الفائدة في أسواق بعض هذه الدول إلى ٢٠٠٪ من السعر السابق وبدأ المستثمرون يتخلصون من الأوراق المالية التي لديهم لإيداع قيمتها في البنوك والاستفادة من سعر الفائدة وبلغت نسبة انخفاض أسعار الأسهم على ٢٥٪ و ٥٠٪»<sup>(١)</sup>.

وبدأت الأزمة في تايلاند عندما تخلت عن تثبيت سعر الصرف، ثم تعرضت عملة ماليزيا إلى الإنهيار ثم عملات كل من إندونيسيا وتايلاند بنسبة ٣٠٪، وانتقلت عدوى الأزمة إلى أمريكا حيث انخفضت مؤشر بورصة كل من نيويورك بـ ٧٪ ولندن وطوكيو.

رابعاً: انعكاسات العولمة المالية على الجهاز المصرفي:

لقد شهد الاقتصاد العالمي تطوراً عارماً وكبيراً في السنوات الأخيرة لاسيما بعد إزالة كل القيود والعوائق التي تقف أمام تحركات السلع والخدمات ورؤوس الأموال والأفراد، إضافة إلى التطور التكنولوجي الهائل في مجال الاتصالات والمعلوماتية بكل أبعادها، وفي هذا الجزء الأخير من الموضوع نحاول الكشف عن العلاقة بين العولمة المالية والجهاز المصرفي، من خلال الآثار الاقتصادية للعولمة المالية على الجهاز المصرفي وما أحدثته من تغيرات جوهرية عليه وذلك بالتعرض إلى جملة من المواضيع التي نراها جديرة بالدراسة والبحث والتحليل من خلال ذكر عشرة عناصر تتضمن أهم انعكاسات العولمة المالية على الجهاز المصرفي (ظاهرة تبييض

(١) مصطفى ولد سيدي محمد، منظمة التجارة العالمية وعولمة الاقتصاد، موقع الجزيرة نت

الأموال، البنوك الشاملة، الاندماج المصرفي، الالتزام بمقررات بازل، تحرير تجارة الخدمات المصرفية، خصوصية البنوك، عوالة المديونية الخارجية أي توريق الديون الخارجية وتحويلها إلى استثمارات أجنبية مباشرة وتقليص سيادة الدولة القومية في مجال السياسة النقدية المالية، تنامي العمل المصرفي الإسلامي، البنوك وأزمات المالية)، كما نلفت الانتباه إلى أن كل عنصر كان يمكن أن يكون موضوعاً لرسالة قائمة بذاتها، ولقد حاولت في هذا البحث المتواضع أن أتناول الأزمات المالية كونها موضوع الساعة وتنامي العمل المصرفي الإسلامي كونه الحل الشافي لكل الأزمات الاقتصادية والمالية التي يتخبط فيها العالم اليوم.

#### ١- البنوك وأزمات سعر الصرف

لقد شهد عقد التسعينات تطوراً ملحوظاً من التحرير المالي والعوالة المالية، أدى إلى حدوث أزمات قوية تعرض لها الجهاز المصرفي في العديد من الدول، وكانت في الغالب مصحوبة بانهايار في عملاتها الوطنية، واضطرابات في سعر الصرف. ولقد أثبتت إحدى الدراسات سنة ١٩٩٧ التي أجريت في ٦٥ دولة خلال الفترة ١٩٨٠-١٩٩٤ أن هناك علاقة قوية بين إجراءات العوالة المالية والجهاز المصرفي، كما أثبتت أيضاً تجارب عقد التسعينيات أن العوالة المالية كثيراً ما أدت إلى حدوث أزمات وصدمات مالية مكلفة في عدد من البلدان وعلى رأسها الأزمات التي حدثت في كل من المكسيك ودول جنوب شرق آسيا (النمور الآسيوية عام ١٩٩٧) والبرازيل وروسيا، وتعتبر أزمة البنوك المكسيكية مثلاً حياً ونموذجياً على هذا النوع من الأزمات، فبين ديسمبر ١٩٩٣ وديسمبر ١٩٩٤ ارتفعت قيمة الدولار الأمريكي بالسوق المكسيكية من ٣١ بيزو للدولار إلى ٥٣ بيزو، مما أدى إلى ارتفاع التزامات البنوك المكسيكية بالعملات الأجنبية من ٧٩ مليار بيزو إلى ١٧٤ مليار بيزو<sup>(١)</sup>.

(١) رمزي زكي، مرجع سبق ذكره.

## ٢-١. الأزمة المكسيكية

لقد حدثت أزمة المكسيك سنة ١٩٩٤ وكشفت عن ضعف اقتصاديات الدول النامية والأسواق الناشئة على الصمود والتكيف مع الصدمات التي تحدثها العولة المالية بسبب التحرير المالي والاقتصادي وتحول هذه الدول إلى اقتصاد السوق.

ولقد ازدادت أزمة سعر الصرف تفاقمًا وبلغت ذروتها عندما انخفضت قيمة البيزو بحوالي ٤٠٪ في ٣١/٠١/٢٠٠٥ من قيمته في منتصف ديسمبر ١٩٩٤، مما دفع بالأسواق المكسيكية إلى الشعور بالخوف من استمرار العجز الكبير في حساب المعاملات الجارية لميزان المدفوعات، أما في ما يتعلق بالتدفقات المالية للمكسيك بعد هذا التاريخ كان لها أثر على الاستهلاك يفوق بكثير أثرها على الاستثمار.

### ١-٢-١ أسباب أزمة سعر الصرف المكسيكي :

يمكننا أن نوجز أهم أسباب أزمة سعر الصرف المكسيكي :

- تقييم العملة الوطنية بأعلى من قيمتها الحقيقية، واختفاء التدهور في المدخرات الخاصة واختفاء العجز في حساب العمليات الجارية، الناتج عن تدفق رؤوس الأموال الأجنبية بسبب تنفيذ المكسيك لبرنامج الإصلاح الاقتصادي، والاعتقاد بأن تأجيل الإصلاح يؤدي إلى تكلفة أعلى للإصلاح.

- الارتفاع الكبير في الاستهلاك وفي استيراد السلع التي يعتقد أن أسعارها سوف ترتفع فيما بعد، وهذا الارتفاع ناتج عن المغالاة في تقييم البيزو.

- يعد ارتفاع سعر الفائدة وإدارة الدين الحكومي قصير الأجل والتوسع في الائتمان الممنوح للجهاز المصرفي من أهم الأسباب المؤدية لحدوث أزمة المكسيك، والذي دفع الحكومة إلى انتهاج سياسة نقدية متشددة وتوسيع مجال التداخل في سعر الصرف للمحافظة على استقرار العملة.

- إن تقلبات سعر الصرف والاضطرابات المالية المتتالية نتجت عنها آثاراً سلبية كارثية على الاقتصاد المكسيكي، حيث انخفضت قيمة العملة المكسيكية (البيزو) بـ ٤٠٪ في ٣١/٠١/٢٠٠٥ من قيمتها في منتصف ديسمبر ١٩٩٤، ومرد

ذلك إلى أسباب اقتصادية خارجية أدت إلى انخفاضات متتالية في الاستثمارات غير المباشرة، وأسباب سياسية داخلية تمثلت في إشاعة جو من الغموض الشديد على المستوى الاقتصادي، والتساهل في السياسة النقدية خلال ١٩٩٤، حيث أدت إلى التوسع السريع الممنوح إلى البنوك من قبل البنك المركزي المكسيكي والممنوح للقطاع الخاص من قبل البنوك التجارية وبنوك التنمية، كما لا يفوتنا في هذا السياق أن نشير إلى قرار الحكومة بتعويم البيزو وتخليها عن التزاماتها بإدارة نظام سعر الصرف.

#### ٢-٢-١ النتائج المستخلصة من الأزمة المكسيكية :

- لقد بدأت الأزمة بعجز ضخ في ميزان العمليات الجارية في ميزان المدفوعات، أدى إلى توقف المكسيك عن سداد الديون الخارجية، ثم انهارت العملة الوطنية، ولولا تدخل صندوق النقد الدولي والولايات المتحدة الأمريكية بتقديم قرض قدره ٤٠ مليار دولار (قدم صندوق النقد الدولي ٢٠ مليار دولار والولايات المتحدة الأمريكية الباقي) لدخلت الأزمة إلى نفق مجهل منتهاه ولا تحمد عقباه، وهذا التدخل قد لا يتوافر في دول أخرى.
- إن الفهم والإلمام بمشاكل أزمة سعر الصرف المكسيكية لم يكن عسيراً أو صعباً بقدر صعوبة تنفيذ الإجراءات الاقتصادية السليمة لاحتواء هذه المشاكل، حيث ظلت الأموال المتدفقة من الخارج تقوم بتمويل العجز في الحساب الجاري.
- إن إلغاء قيود تحويل العملة الوطنية وتطبيق التعويم الكامل، وفتح أسواق المال على مصراعيه للاستثمار الأجنبي، يعتبر إجراءً متسرعاً قامت به المكسيك.
- إن قرار الحكومة ببيع جزء من احتياطي العملات الأجنبية لديها بهدف الحفاظ على استقرار عملتها لم يكن قراراً صائباً حيث أدى إلى انخفاض هذا الاحتياطي من ٢٠٤ مليار دولار في سنة ١٩٩٣ إلى ٦٠٣ مليار دولار سنة ١٩٩٤.
- إن الاعتماد على التدفقات الرأسمالية المتقلبة تسبب مشاكل لاقتصاد الدولة المتلقية، بسبب فقدان الرقابة النقدية المحلية والمغالاة في سعر الصرف الحقيقي (لاسيما التدفقات الرأسمالية قصيرة الأجل).



- فى ظل التحرر المالى وضعف الرقابة والإشراف الجيد والسليم للبنك المركزى على البنوك والسياسة النقدية من شأنه أن يؤدى بالبنوك إلى الإسراف فى منح الائتمان للقطاع الخاص دون دراسة سليمة أو ضمانات كافية، إلى درجة أن تستخدم موارد مالية قصيرة الأجل لتمويل أصول طويلة الأجل، مما يعرضها لمخاطر الائتمان والإعسار والسيولة.

### ٣-١. البنوك وأزمة سعر الصرف فى دول جنوب شرق آسيا

#### ١-٣-١ مسار أزمة دول جنوب آسيا وتطوراتها :

مع حلول شهر يوليو من سنة ١٩٩٧ تفاقمت أزمة سعر الصرف فى دول جنوب شرق آسيا حيث انخفضت أسعار الصرف بفعل عمليات المضاربة على سعر العملة وتدننى الأرباح فى أسواق الأسهم مما أضطر السلطات النقدية إلى رفع الفائدة بهدف وقف التحويل من العملة الوطنية إلى العملات الأجنبية خاصة الدولار الأمريكى، فارتفعت أسعار الفائدة فى أسواق بعض هذه الدول إلى ٢٠٠٪ من السعر السابق وبدأ المستثمرون يتخلصون من الأوراق المالية التى لديهم لإيداع قيمتها فى البنوك والاستفادة من سعر الفائدة وبلغت نسبة انخفاض أسعار الأسهم ما بين ٢٥٪ و ٥٠٪ من الأسعار السائدة فى السوق.

وبدأت الأزمة فى تايلاند لاعتبارها أضعف الحلقات فى المنظومة الآسيوية وكان ذلك فى صيف ١٩٩٧، حينما قام ستة من كبار تجار العملة فى بانكوك بالمضاربة على خفض البات العملة الوطنية لتايلاند بعرض كميات كبيرة منه للبيع مما أدى إلى انخفاض قيمته أمام العملات الأخرى، ولما فشلت الحكومة فى الحفاظ على عملتها بسبب تآكل احتياطي العملات الأجنبية لجأت رسمياً إلى خفض قيمة عملتها، مما أدى إلى تراجع رهيب لأسعار الأسهم بعد قرار الأجانب بالانسحاب من السوق.

ثم انتقلت العدوى إلى ماليزيا وتعرضت عملتها (الرينجت) إلى الانهيار بنسبة ١٧٪ بحلول ١٥/٠٩/١٩٩٧ مقارنة بنهاية ديسمبر ١٩٩٦ (وصل انخفاض الرينجت إلى ٤٠٪)، وصاحبه انهيار الأسهم وقيام المضاربين فى ماليزيا وعلى رأسهم



جورج سوروس بالمضاربة على المشتقات المالية، والجدير بالذكر أن هذا الانخفاض ليس له علاقة بالأداء الحقيقي للاقتصاد الماليزي بل بسبب تصريحات الرئيس مهاتير محمد .

ومن ماليزيا انتقلت العدوى لتشمل العديد من دول جنوب شرق آسيا ففي ١٥/٠٩/١٩٩٧ انخفضت الروبية الإندونيسية بنسبة ٢٤٦٪ مقارنة بنهاية ديسمبر ١٩٩٦، أما البيزو الفلبيني فقد انخفض بنسبة ٢١٣٪ خلال نفس الفترة.

أما الحكومة التايوانية فقد حافظت على الدولار التايواني متماسكا إلا أنها لم تستطيع المحافظة على أسواق الأوراق المالية حيث انخفض مؤشر سوق المال بنحو ٢٠٪ .

أما هونج كونج أقوى الحلقات في المنظومة الآسيوية، كانت تستحوذ على احتياطات ضخمة من العملات الأجنبية، إلا أن امتداد العدوى إليها دفع بالحكومة إلى رفع سعر الفائدة إلى ٢٠٪ فوق تحول ضخم للأموال من سوق الأوراق المالية إلى الأسواق النقدية مما أدى إلى انهيار أسعار الأسهم والسندات، مما أثر على أسواق الدول المتقدمة في العالم (بورصة نيويورك ولندن وباريس وفرانكفورت وطوكيو) إلا أن بورصة نيويورك سرعان ما عادت وانتعشت وتجاوبت معها الأسواق الأوروبية، بينما استمرت الأزمة في الأسواق الآسيوية.

١-٣-٢ أسباب أزمة دول جنوب آسيا :

- إن التحرر المالي يجلب رؤوس الأموال الأجنبية، مما يؤدي إلى ارتفاع أسعار العملات الوطنية، ويتم تقييمها بأعلى من قيمها الحقيقية.

- الرفع في سعر الفائدة بهدف الحد من التحويلات من العملة الوطنية إلى العملات الأجنبية، مما جعل المستثمرين يتحولون عن الاستثمار في الأوراق المالية إلى إيداع أموالهم بالبنوك، فكانت النتيجة هي الانخفاض الكبير في أسعار الأوراق المالية تراوحت بين ٢٥٪ إلى ٥٠٪.

- تمويل التنمية بالقروض القصيرة الأجل.
- منح القروض للقطاع الخاص بدون دراسة سليمة أو ضمانات كافية.
- ضعف وقصور الجهاز المصرفي والمالي وفساده وعدم القدرة على تطويره، وانسحاب الحكومة من القطاع المصرفي مما أدى إلى غياب الرقابة والإشراف.
- حرية البنوك في الاقتراض من الأسواق العالمية بأسعار فائدة منخفضة وبدون مخاطرة في صرف العملات الأجنبية، مما أدى إلى زيادة الإنفاق وارتفاع أسعار السندات وظهور مملكات فقاعية.
- إن تايلاند كانت أمام مشكلة حقيقية، أما ماليزيا فمشكلتها هي التصريحات المناهضة للسوق والغرب لرئيس حكومتها.
- التوسع في التعامل في المشتقات المصرفية والمالية، وفتح المجال واسعا أمام المضاربات المحفوفة دوما بالمخاطر.
- الاعتماد الكبير في تمويل العجز في الموازنة العامة لبعض دول جنوب شرق آسيا على تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية (بلغت هذه التدفقات ٤٣٢ مليار دولار سنة ١٩٩٦) بلغ العجز من الناتج المحلي إلى ٤٣٪ في كل من إندونيسيا والفلبين و ٣٤٪ في تايلاند ٣٩٪ في ماليزيا.
- ٣-٣-١ النتائج المستخلصة من أزمة دول جنوب آسيا :
- إن الاحتياطات من النقد الأجنبي لا توفر الحماية والحصانة للاقتصاد القومي إذا كانت هناك اختلالات هيكلية في ميزان المدفوعات، وخير دليل على ذلك ما حدث في تايلاند حيث لم يشفع لها إنفاق ٢٠ مليار دولار من احتياطاتها للحفاظ على استقرار عملتها الوطنية واقتصادها القومي.
- إن التخفيض في العملة الوطنية يؤدي بالمخاطرة بالاحتياطات من العملات الأجنبية لدى البنك المركزي.

- عدم الاعتماد على التدفقات المالية الأجنبية لاسيما قصيرة الأجل بمختلف أنواعها، وعدم الاعتماد على تمويل التنمية على الاستثمارات الأجنبية غير المباشرة لحساسيتها الشديدة تجاه التقلبات في سعر الصرف.
- تجنب البنوك المحلية التعامل في المشتقات المالية نظراً لتوافر الخبرة الطويلة والاحتياطات الضخمة لدى الأسواق العالمية والدولية، فالمخاطر الشديدة التي يحملها التعامل بالمشتقات المالية، مما دفع بالكثير من البنوك المركزية في الدول الصناعية إلى المطالبة بعدم السماح باستمرار التعامل بها.
- العمل على التطوير الدائم للأنظمة والضوابط والسياسات النقدية والتمويلية حتى تتماشى واقتصاد السوق وتطوراته المتسارعة.
- تعميق استقلالية البنك المركزي في الإشراف والرقابة على أعمال البنوك.
- التنوع في المنتجات والخدمات، والتنوع في التعامل مع عملاء عديدين ومناطق جغرافية مختلفة وقطاعات عديدة تجنباً للتركز.

### ٣- الأزمة المالية العالمية الراهنة:

#### ١-٣ مفهومها:

هي التداعيات الناجمة عن أزمة الرهون العقارية التي ظهرت على السطح في العام ٢٠٠٧ بسبب فشل ملايين المقترضين لشراء مساكن وعقارات في الولايات المتحدة في تسديد ديونهم للبنوك.

وحتى يتسنى لنا الفهم والإلمام الجيد لمفهوم الأزمة المالية العالمية الراهنة نتطرق لمفهوم الرهن العقاري (السبب المباشر والرئيسي للأزمة المالية) حيث يمكننا القول وبكل بساطة هو عبارة عن شراء عين عقارية (بالأقساط) لفترة من الزمن بفائدة على ألا يجوز التصرف بالعقار حتى الانتهاء وتسديد قيمة الرهن بالكامل، وبعبارة أخرى يمكن القول بأن الرهن العقاري هو أن يضع المدين في يد الدائن عقاراً - أو في يد شخص ثالث يتفقان عليه - يحتبس هذا العقار إلى أن يدفع له دينه بتمامه، فإذا استحق الدين ولم يدفع حق للدائن ملاحقة نزع الملكية الجبري لدى دائرة

التنفيذ . ويسجل هذا العقد على صحيفة العقار في السجل العقاري، ويجوز أن يضمن العقار المرهون ديناً على غير المالك. كما أن رهن العقار يمنع من بيعه أو التصرف به إلا بموافقة الدائن .

### ٢-٣ مراحلها :

وحتى يتسنى لنا التعمق أكثر في تداعيات الأزمة نحاول أيضا التطرق لأهم المراحل الكبرى التي مرت بها حيث اندلعت في بداية ٢٠٠٧ في الولايات المتحدة الأمريكية وبدأت تطال أوروبا ثم سائر دول العالم وذلك بسبب فتح الأسواق المالية المحلية وربطها بالأسواق العالمية من خلال إلغاء القيود على رؤوس الأموال والتي أخذت تتدفق عبر الحدود لتصب في أسواق المال العالمية التي أصبحت أكثر ارتباطاً وتكاملاً، ولقد انفجرت الأزمة المالية في الولايات المتحدة الأمريكية منتصف شهر سبتمبر ٢٠٠٨ لدرجة أن المحللين الاقتصاديين والسياسيين اعتبروا بداية الأسبوع الثالث من هذا الشهر «أسبوعاً دامياً» وتاريخياً للاقتصاد الأميركي انهارت فيه مؤسسات مالية ضخمة بعد سنوات طويلة من النجاح، وتواصل هذا المد الزلزالي الاقتصادي ليشمل العديد من المؤسسات المالية الكبرى في مختلف أنحاء العالم لارتباطها الوثيق بالسوق المالية الأمريكية، ولقد ورد في جريدة الشرق الأوسط (العدد ١٠٩٠٠ الصادر بتاريخ ١٠/١٠/٢٠٠٨) أهم المراحل الكبرى لهذه الأزمة :

- فبراير/شباط ٢٠٠٧ : عدم تسديد تسليفات الرهن العقاري (الممنوحة لمدينين لا يتمتعون بقدرة كافية على التسديد) يتكشف في الولايات المتحدة ويسبب أولى عمليات الإفلاس في مؤسسات مصرفية متخصصة.
- أغسطس/آب ٢٠٠٧ : البورصات تتدهور أمام مخاطر اتساع الأزمة، والمصارف المركزية تتدخل لدعم سوق السيولة.
- أكتوبر/تشرين الأول إلى ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠٧ : عدة مصارف كبرى تعلن انخفاضاً كبيراً في أسعار أسهمها بسبب أزمة الرهن العقاري.
- ٢٢ يناير/كانون الثاني ٢٠٠٨ : الاحتياطي الاتحادي الأمريكي (البنك المركزي) يخفض معدل فائدته الرئيسية ثلاثة أرباع النقطة إلى ٣.٥٪، وهو إجراء ذو

- حجم استثنائي. ثم جرى التخفيض تدريجياً إلى ٢٪ بين يناير/كانون الثاني ونهاية أبريل/نيسان.
- ١٧ فبراير/شباط ٢٠٠٨: الحكومة البريطانية تؤمّن بنك «نورذرن روك».
- ١١ مارس/آذار ٢٠٠٨: تضافر جهود المصارف المركزية مجدداً لمعالجة سوق التسليفات.
- ١٦ مارس/آذار ٢٠٠٨: «جي بي مورغان تشيز» يعلن شراء بنك الأعمال الأمريكي «بير ستيرنز» بسعر متدن ومع المساعدة المالية للاحتياطي الاتحادي.
- ٧ سبتمبر/أيلول ٢٠٠٨: وزارة الخزانة الأميركية تضع المجموعتين العملاقتين في مجال تسليفات الرهن العقاري «فريدي ماك» و«فاني ماي» تحت الوصاية طيلة الفترة التي تحتاجانها لإعادة هيكلة ماليتهما، مع كفالة ديونهما حتى حدود ٢٠٠ مليار دولار.
- ١٥ سبتمبر/أيلول ٢٠٠٨: اعتراف بنك الأعمال «ليمان برادرز» بإفلاسه بينما يعلن أحد أبرز المصارف الأميركية وهو «بنك أوف أميركا» شراء بنك آخر للأعمال في وول ستريت هو «ميريل لينش».
- عشرة مصارف دولية تتفق على إنشاء صندوق للسيولة برأسمال ٧٠ مليار دولار لمواجهة أكثر حاجاتها إلحاحاً، في حين توافق المصارف المركزية على فتح مجالات التسليف. إلا أن ذلك لم يمنع تراجع البورصات العالمية.
- ١٦ سبتمبر/أيلول ٢٠٠٨: الاحتياطي الاتحادي والحكومة الأميركية تؤمّنان بفعل الأمر الواقع أكبر مجموعة تأمين في العالم «أي آي جي» المهددة بالإفلاس عبر منحها مساعدة بقيمة ٨٥ مليار دولار مقابل امتلاك ٧٩٪ من رأسمالها.
- ١٧ سبتمبر/أيلول ٢٠٠٨: البورصات العالمية تواصل تدهورها والتسليف يضعف في النظام المالي. وتكشف المصارف المركزية العمليات الرامية إلى تقديم السيولة للمؤسسات المالية.

- ١٨ سبتمبر/أيلول ٢٠٠٨: البنك البريطانى «لويد تى أس بى» يشتري منافسه «أتش بى أو أس» المهدد بالإفلاس.
- السلطات الأمريكية تعلن أنها تعد خطة بقيمة ٧٠٠ مليار دولار لتخليص المصارف من أصولها غير القابلة للبيع.
- ١٩ سبتمبر/أيلول ٢٠٠٨: الرئيس الأمريكى جورج بوش يوجه نداء إلى «التحرك فوراً» بشأن خطة إنقاذ المصارف لتفادي تفاقم الأزمة في الولايات المتحدة.
- ٢٣ سبتمبر/أيلول ٢٠٠٨: الأزمة المالية تطفئ على المناقشات في الجمعية العامة للأمم المتحدة في نيويورك.
- الأسواق المالية تضاعف قلقها أمام المماثلة حيال الخطة الأمريكية.
- ٢٦ سبتمبر/أيلول ٢٠٠٨: انهيار سعر سهم المجموعة المصرفية والتأمين البلجيكية الهولندية «فورتيس» في البورصة بسبب شكوك بشأن قدرتها على الوفاء بالتزاماتها. وفي الولايات المتحدة يشتري بنك «جي بي مورغان» منافسه «واشنطن ميوتشوال» بمساعدة السلطات الفدرالية.
- ٢٨ سبتمبر/أيلول ٢٠٠٨: خطة الإنقاذ الأمريكية موضع اتفاق في الكونغرس. وفي أوروبا يجري تعويم «فورتيس» من قبل سلطات بلجيكا وهولندا ولوكسمبورغ. وفي بريطانيا جرى تأمين بنك «برادفورد وبينغلي».
- ٢٩ سبتمبر/أيلول ٢٠٠٨: مجلس النواب الأمريكى يرفض خطة الإنقاذ. وول ستريت تنهار بعد ساعات قليلة من تراجع البورصات الأوروبية بشدة، في حين واصلت معدلات الفوائد بين المصارف ارتفاعها مانعة المصارف من إعادة تمويل ذاتها.
- أعلن بنك «سي تي غروب» الأمريكى أنه يشتري منافسه «واكوفيا» بمساعدة السلطات الفدرالية.
- الأول من أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٨: مجلس الشيوخ الأمريكى يقر خطة الإنقاذ المالي المعدلة.

ولقد أوضح اريك هاير الخبير الاقتصادي في «المرصد الفرنسي للوضع الاقتصادي» أنه «بعدما حققت استثمارات الشركات ارتفاعاً بمعدل ٢٠١٪ في السنة بين ١٩٩٥ و ٢٠٠٥، من المتوقع أن تتراجع بنسبة ١٩٪ عام ٢٠٠٩».

وسيهدد هذا النقص في الاموال بعض الشركات بالتصفية. وتتوقع مجموعة «اولر ارميس» لتأمين القروض تزايد عدد الشركات التي تواجه صعوبات بنسبة ١٠ إلى ١٥٪ خلال عام ٢٠٠٨ في فرنسا.

❖ هل تزيد هذه الأزمة الجديدة من مخاطر حصول انكماش اقتصادي؟

- كان الانكماش متوقعاً أساساً في عدد من البلدان ويهدد العديد من البلدان الأخرى. ومن المتوقع أن يطاول الانكماش الذي يتميز بنمو اقتصادي سلبى على مدى فصلين متتالين، منطقة اليورو وربما أيضاً الولايات المتحدة، والمصاعب الجديدة التي يواجهها النظام المصرفي قد تحد أكثر من القروض ما سينعكس بشكل أكبر على قطاعي الاستهلاك والاستثمار اللذين يعانيان أصلاً من تراجع ثقة الأفراد والشركات في تطور الحركة الاقتصادية، ولقد راجع صندوق النقد الدولي بشكل غير رسمي في نهاية آب/أغسطس توقعاته للنمو العالمي فخفضها إلى ٣٩٪ للعام ٢٠٠٨ مقابل ٤١٪ سابقاً، وإلى ٣٧٪ للعام ٢٠٠٩ مقابل ٣٩٪ سابقاً.

٣-٣. النظام المصرفي الإسلامي هو الحل:

إن البنوك الإسلامية محصنة بدرجة كبيرة ضد أزمة الرهن العقاري، وهو ما قد يجعلها تتوسع متجاوزة معقلها الرئيسي في الأسواق العربية والآسيوية ويعود ذلك إلى أن البنوك الإسلامية لا تتعامل في سندات بضمان رهن عقاري، لأن هذه المعاملات المصرفية المركبة لا تتماشى مع الشريعة الإسلامية، حيث يعتمد في النظام الإسلامي على تمويلين شرعيين هما التأجير والمراجعة. ويرى أحد خبراء المصارف الإسلامية، أن نظام التأجير المنتهي بالتملك هو الأفضل في عملية الرهن العقاري الإسلامي؛ لأنه إذا ما تعثر العميل فإن البنك يمكنه بعد ذلك إعادة التمويل من العميل وهذا ما جعل بنوك كبرى مثل البنك الأمريكي «سيتي جروب» والبريطاني «إتش إس بي سي» والألماني «دويتش بنك» تحرص على إطلاق فروع



لهم تتعامل بنظام الشريعة الإسلامية، وبحسب محمد نور يعقوب مساعد وزير المالية الماليزي في قمة رويترز للتمويل الإسلامي فقد نجى حملة الصكوك أو السندات الإسلامية من انعكاسات الأزمة العالمية الراهنة.. وقد دفع هذا الأمر المسؤولين بهونج كونج إلى طلب الاستشارات من خبراء الاقتصاد الإسلامي في ماليزيا، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن فكرة المنتجات المالية الإسلامية بدأت تحتل مكانة هامة في المؤسسات الإقليمية والعالمية، وبحكم عدد المسلمين في العالم والذي يتجاوز ١.٣ مليار نسمة، وتزايد نسبة الدين لا يريدون التعامل إلا وفقاً للشريعة الإسلامية، وبحكم المنافسة الشديدة من أجل اكتساب حصة في السوق فإن الأمر لم يعد قاصراً على المؤسسات المحلية فقط بل امتد إلى مؤسسات وبنوك عالمية مثل: باركليز - سيتي بانك - وهتش أس بي سي - وويو بي أس - وهذا الأخير يدير أصولاً عقارية نيابة عن إسلاميين في منطقة «الطرف الأغر» في العاصمة البريطانية لندن، كما تجدر الإشارة إلى وجود أكثر من ٢٠ مليون مسلم في أوروبا يمثل سوقاً محتملة ومربحة للعديد من المؤسسات المالية والإقليمية والدولية<sup>(١)</sup> وخبراء القطاع المصرفي يقدرون حجم الصناعة المصرفية على مستوى العالم بنحو ٢٦٠ مليار دولار<sup>(٢)</sup> تستحوذ دول الخليج لوحدها على ٢٥٪، كما يصل العمل المصرفي الإسلامي في دول مجلس التعاون الخليجي إلى ٤٠٪ من إجمالي العمل المصرفي الإسلامي عالمياً، وهناك توقعات بارتفاعه إلى ٦٠٪ وفي سنة ٢٠٠٢ تجاوزت موجودات المؤسسات الإسلامية في منطقة الخليج ٣٥ مليار دولار وحقت إرباحاً تفوق ٧٣٠ دولار<sup>(٣)</sup>.

ويوجد ما يقدر بنحو ٣٠٠ بنك إسلامي ومؤسسة مالية إسلامية في العالم، من المتوقع أن تشهد أسهمها نمواً بمقدار تريليون دولار بحلول ٢٠١٠م<sup>(٤)</sup>.

(١) طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص، ٢٣٢ .

(٢) عبد الحميد عبد المطلب: مرجع سبق ذكره .

(3) [www.almokhtsar.com/html/news/1425/06/20/10/print\\_24217.php5/11/2008](http://www.almokhtsar.com/html/news/1425/06/20/10/print_24217.php5/11/2008).

(4) [http://arabic.peopledaily.com.cn/200403/04/ara20040304\\_76947.html](http://arabic.peopledaily.com.cn/200403/04/ara20040304_76947.html) 5/11/2008.



## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية  
أ ( الكتب.

١. عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠١.
٢. عادل المهدي، التمويل الدولي، مكتبة العربي، ٩٢، ص ٣٥.
٣. طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية وإنعكاساتها على أعمال البنوك الدار الجامعية، ٢٠٠٣.
٤. مدحت صادق، النقود الدولية و عميات الصرف الأجنبي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ت، القاهرة، ١٩٩٧.
٥. عبد الواحد العفوري، العولمة و الجات، مكتبة مدبولي، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠.
٦. أسامة المجدوب، العولمة والإقليمية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، الطبعة الثانية، ٢٠٠١.
٧. الهادي خالدي، المرأة الكاشفة لصندوق النقد الدولي، دار هومة، الجزائر، ١٩٩٦.
٨. عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك. الدار الجامعية - الإسكندرية ٢٠٠٢.
٩. م.أ.ج دى كوك، الصيرفة المركزية. ترجمة عبد الواحد المخزومي. دار الطليعة: بيروت. ١٩٨٧.
١٠. سعيد النجار، النظام الاقتصادي على عتبة القرن الواحد و العشرين، القاهرة ١٩٩٩.
١١. زينب عوض الله وأسامة محمد الفولي، أساسيات الاقتصاد النقدي والمصرفي. منشورات الحلبي الحقوقية: بيروت. ٢٠٠٣.
١٢. عبد المطلب عبد الحميد، النظام الاقتصادي العالمي الجديد، دار النهضة المصرية، ١٩٩٨ م.
١٣. ضياء مجيد الموسوي، اقتصاديات النقود والبنوك. مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية. ٢٠٠١.

١٤. رمزي زكي، العولة المالية، دار المستقبل العربي، القاهرة ١٩٩٩م.
١٥. مصطفى رشدي شيحة، الاقتصاد النقدي والمصرفي. الدار الجامعية للطباعة والنشر. بيروت. ١٩٨١م.
١٦. عبد المنعم مبارك وأحمد الناقه، النقود والبنوك. مركز الإسكندرية للكتاب: الإسكندرية. ١٩٩٥م.
١٧. صبحي تادرس قريصة وأحمد رمضان نعمة الله، اقتصاديات النقود والبنوك. الدار الجامعية: بيروت. غير مؤرخ.
١٨. زياد سليم رمضان ومحمود أحمد جودة، إدارة البنوك. دار المسيرة ودار صفاء: عمان. ١٩٩٦م.
١٩. مهدي محمود شهاب، الاقتصاد النقدي. الدار الجامعية: بيروت. ١٩٩٠م.
٢٠. صبحي تادرس قريصة ومدحت محمد العقاد، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية. دار النهضة العربية: بيروت. ١٩٨٣م.
٢١. سهير محمود معتوق، النظريات والسياسات النقدية. الدار المصرية اللبنانية: القاهرة. ١٩٨٩م.
٢٢. صندوق النقد العربي، السياسات النقدية في الدول العربية. سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل. العدد الثاني: أبو ظبي. ١٩٩٦م.
٢٣. بلعزوز بن علي، محاضرات في النظريات والسياسات النقدية. ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر. ٢٠٠٤م.
٢٤. صلاح الدين السييسي، اتفاقية الجات وأثارها في المجالين الاقتصادي والمصرفي، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت ١٩٩٨م.
٢٥. عبد المجيد قدي، المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية. ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر. ٢٠٠٣م.
٢٦. يسري مهدي السامرائي وزكريا مطلق الدوري، الصيرفة المركزية والسياسة النقدية. أكاديمية الدراسات العليا والبحوث الاقتصادية: طرابلس. ١٩٩٩م.
٢٧. أنور إسماعيل الهواري، اقتصاديات النقود والبنوك. جامعة الزقازيق. ١٩٨٣م.
٢٨. السيد ياسين، العولة والطريق الثالث، الهيئة المصرية للكتاب، مكتبة الأسرة، القاهرة ١٩٩٩م.

٢٩. صادق جلال العظم، ما هي العولمة، منظمة التربية والثقافة، ندوة تونس ١٩٩٥م - انترنات -.
٣٠. عبد الحميد عبد المطلب، البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها، دار الجامعية للنشر والطبع، ٢٠٠٠م.
٣١. ضياء مجيد الموسوي، العولمة واقتصاد السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية، ٢٠٠٣م.
٣٢. محي محمد مسعد، ظاهرة العولمة الاوهام والحقائق، مكتبة الاشعاع الفنية، الطبعة الأولى ١٩٩٩م.
٣٣. السيد ولد اباه، اتجاهات العولمة إشكالات الألفية الجديدة، المركز الثقافي العربي، ٢٠٠١م.
٣٤. عاطف السيد، العولمة في ميزان الفكر فلمنج للطباعة، ٢٠٠٠م.
- الرسائل:
١. صالح مفتاح. النقود والسياسات النقدية مع الإشارة إلى حالة الجزائر في الفترة ١٩٩٠-٢٠٠٠. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. ٢٠٠٢-٢٠٠٣م.
٢. بوزيدي سعيدة. تطور الجهاز المصرفي الجزائري ودور البنك المركزي في تسيير النقد والقرض. ماجستير. جامعة الجزائر. ١٩٩٧م.
- المقالات:
١. البنك الدولي، تقرير عن التنمية في العالم، مجلة التمويل والتنمية، مطبوعات صندوق النقد الدولي ٢٠٠٤م.
٢. ساذرلاند، العولمة، مجلة التمويل والتنمية، مطبوعات صندوق النقد الدولي العدد ٣ المجلد ٣٩ سبتمبر ٢٠٠٢م.
٣. صالح مفتاح، العولمة المالية مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠٠٢م العدد الثاني.
٤. محفوظ جبار، الجزائر والعولمة، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، ٢٠٠١م.
٥. محمد زيدان، النظام المصرفي الجزائري وتحديات العولمة، الملتقى الأول حول النظام المصرفي الجزائري: واقع وآفاق أيام ٠٦ و٠٥ نوفمبر ٢٠٠١م جامعة قلمة.

٦. عطوي سميرة، العولة وأثارها الاقتصادية على الجهاز المصرفي، الملتقى الأول حول النظام المصرفي الجزائري: واقع وآفاق أيام ٠٦ و٠٥ نوفمبر ٢٠٠١م جامعة قلمة.

٧. روابح عبد الباقي، الإصلاح المصرفي في ظل برنامج التصحيح الهيكلي: دراسة حالة الجزائر، الملتقى الأول حول النظام المصرفي الجزائري: واقع وآفاق أيام ٠٥ و٠٦ نوفمبر ٢٠٠١م جامعة قلمة.

ثانياً: الفرنسية

#### I- Ouvrages:

1. Banque de France. La politique monétaire à l'heure du marché mondial des capitaux. Banque de France. Paris: 1998.
2. Luc Bourcier de Charbon. Analyse économique. Tome2. Montchrestien. Paris. 1970.
3. Hocine Benissad. L'ajustement structurel, Expérience du Maghreb. OPU. Alger. 1999.

#### II- Revues:

1. Banque d'Algérie. "Banques centrales, role et mission". MediaBank, No.25.Aout 1996.
2. Banque de France. "Banques centrales: à quoi servent-elles?".
3. Problèmes économiques.No.2647 du 12 janvier 2000.

## استقلالية البنك المركزي

### وأثره على السياسة النقدية

الدكتور/ بن عيشي بشير (\*)

الملخص:

إن مسألة استقلالية البنك المركزي قد سبقت ظهور نظام البنوك المركزية نفسه وقد أحدثت جدلاً واسعاً استمر لأكثر من قرنين، حيث أنه لا يمكن الاطمئنان إلى الاعتماد على الحكومة في السيطرة على إصدار النقود الورقية حيث إن من منح الحكومة هذه السلطة سوف يؤدي غالباً إلى الإفراط في استخدام هذه السلطة ومن ثم تعتبر عملية إصلاح الجهاز المصرفي في الجزائر أكثر من ضرورة، وهذا له أسبابه ومبرراته ولعل أهمها أن هذا الجهاز أصبح يمثل أحد مكابح مسار التنمية في بلادنا نظراً لوتيرة أعماله البطيئة التي لم تساير التحولات التي باشرتها الجزائر، وما توصيات الهيئات المالية الدولية بضرورة توسيع عملية الإصلاح إلا دليل على ذلك . وهناك تجاذب بين الجهاز الحكومي والمصرفي، باعتبار الأول يجسد سياسة اقتصادية حكومية عامة وشاملة، والثاني أكثر مايركز على أداء نقدي متميز، يساهم في إضفاء سياسة نقدية تهدف إلى استقرار الأسعار كهدف أساسي، وهو ما قد يتناقض في بعض الأحيان وأهداف الحكومة، الشيء الذي يضع مسألة استقلالية البنك المركزي على المحك، فهل هي حقيقية أم أنها مضبوطة باتجاهات الجهاز التنفيذي؟ وما أثرهما على الهدف الأساسي للسياسة النقدية؟ وما مدى استقلالية البنك المركزي في استعمال الأدوات الملائمة لأداء نقدي فعال، هذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال هذا البحث .

## مقدمة:

تدور الدراسات النظرية الخاصة بأعمال البنوك المركزية في العصر الحديث، وكذلك الممارسة التطبيقية لهذه الأعمال في الواقع العملي، حول الاتجاهات التضخمية المتضمنة شأن الصراع بين الآثار القصيرة والطويلة المدى للتوسع النقدي وبين إجراء التمويل النقدي بالإنفاق الحكومي من ناحية، وحول الصراع بين المنافع التي تعود عن عزل البنك المركزي عن الضغوط السياسية، وبين مبدأ المساءلة أمام الرأي العام أولئك المسؤولين عن اتخاذ القرارات الهامة والحساسة فيما يخص السياسات المختلفة للدولة من ناحية أخرى.

فإذا كان الرأي قد انتهى إلى أن المحافظة على استقرار الأسعار أضحى هو الهدف الرئيسي للسياسة النقدية التي أصبحت بدورها الوظيفة الرئيسية للبنك المركزي فلا بد إذن أن يتوفر للبنك المركزي المناخ المناسب لقيامه بدوره على النحو الذي يمكنه من تحقيق هذا الهدف وهنا ثارت مشكلة تبعية البنك المركزي للسلطة التنفيذية.

والسؤال المطروح هو مدى استقلالية البنك المركزي وأثر ذلك على السياسة النقدية؟

## المبحث الأول

### ماهية الاستقلالية وأهم معاييرها

زادت في العقدين الماضيين الضغوط النظرية والعملية لمنح البنوك المركزية استقلاليته في وضع وتنفيذ السياسة النقدية هذه السلطة الضخمة للبنك المركزي يتعين أن تكون منظمة ومحددة تشريعيا خاصة وأنها تنطوي على تغيير جذري في العلاقة المؤسسية للبنك المركزي في مواجهة الحكومة<sup>(١)</sup>.

## المطلب الأول

### المقصود باستقلالية البنك المركزي

ينبغي التمييز وتحديد مفهوم استقلالية البنك المركزي في إدارة السياسة النقدية تمييزا لها عما يمكن أن يختلط به من مفاهيم أخرى.  
من الناحية الأولى: المفهوم الأول:

يتمثل في عزل السياسة النقدية عن الضغط السياسي اليومي المستمر وذلك في تعيين نوع من القواعد للسياسة النقدية يتحتم إتباعها لكن الواقع ورغم وجود هذه القواعد وان كانت تحد من حرية البنك المركزي في التصرف عن إدارته للسياسة النقدية إلا أنه يضمن عدم وجود أي تدخل أو ضغط من قبل السلطة السياسية أي أن هذه القواعد تضمن له نوع من الاستقلال عن السلطة السياسية<sup>(٢)</sup>.  
المفهوم الثاني:

يتمثل في منح البنك المركزي الاستقلال الكامل في إدارة السياسة النقدية من خلال عزله عن أية ضغوط سياسية من قبل السلطة التنفيذية من ناحية ومن خلال حرية تعرف كاملة في وضع وتنفيذ السياسة النقدية وهذا هو المفهوم الأكثر ارتباطا بممارسة البنوك المركزية لعملها في الوقت الحالي.

## من الناحية الثانية:

ينبغي التمييز بين الاستقلالية في تحديد الأهداف والاستقلالية في تحديد الأدوات.

١- الاستقلالية في تحديد الأهداف: تتمثل في استقلالية البنك المركزي في تحقيق استقرار الأسعار دون ارتباط بأهداف رقمية وبالتالي التمتع بحرية أكبر في تحديد أهدافه.

٢- الاستقلالية في تحديد الأدوات: وتتمثل في استقلالية البنك المركزي في وضع وتنفيذ السياسة النقدية التي يراها مناسبة ولازمة لتحقيق أهدافه فلا يكون البنك المركزي مستقلاً إذا كان ملتزماً بقاعدة نقدية محددة أو الالتزام مثلاً بتمويل عجز الميزانية.

وبالتالي نستخلص بأن هذه الاستقلالية تؤدي إلى تحقيق أهداف السياسة النقدية وذلك بالمحافظة على تحقيق استقرار الأسعار أولاً والمحافظة على قيمة العملة ثانياً<sup>(٣)</sup>.

## المطلب الثاني

### أهم معايير الاستقلالية

تكاد تتفق معظم الدراسات حول مجموعة من المعايير وتختلف فقط من حيث ترتيبها الأمر الذي أدى إلى وجود بعض الاختلافات البسيطة في نتائج هذه الدراسات وتجتمع أهم هذه المعايير حول خمسة محاور رئيسية:

أولاً: مدى سلطة وحرية البنك المركزي في وضع وتنفيذ السياسة النقدية ومدى حدود التدخل الحكومي في ذلك ومن هو صاحب القرار النهائي في حالة وجود خلاف بين البنك المركزي والحكومة بشأن هذه السياسة.

ثانياً: مدى التزام البنك المركزي بنمو العجز في الإنفاق الحكومي وكذلك من التزامه بشراء أدوات دين حكومية بشكل مباشر (سوق الإصدار) ومدى التزامه منح تسهيلات ائتمانية للحكومة وهيئاتها ومؤسساتها.



ثالثاً: مدى سلطة الحكومة في تعيين وعزل محافظي البنوك المركزية وأعضاء مجالس إدارتها، ومدى تمثيل الحكومة في هذه المجالس، وان كان هناك تمثيل هل يقتصر على مجرد الحضور والاستماع والاشتراك في المناقشات أم أنه يمتد إلى حق التصويت والمشاركة في اتخاذ القرارات والاعتراض عليها كذلك سلطة الحكومة بشأن ميزانية البنك المركزي.

### المطلب الثالث

#### أهم البنوك المركزية الأكثر استقلالية

تعتبر البنوك المركزية لألمانيا، سويسرا، الولايات المتحدة الأمريكية هي الأكثر نماذج البنوك المركزية استقلالا كذلك تعتبر تجربة نيوزيلندا وفقاً للقانون الصادر عام ١٩٨٩ بمثابة نموذج حديث للدول الأخرى الراعية في أن تحذو حذوها، كذلك جاء التنظيم الخاص بالبنك المركزي الأوروبي وفقاً لمعاهدة ماستريخت سنة ١٩٩٢ ليضيف نموذجاً آخر أكثر تقدماً في تأكيد استقلالية البنوك المركزية<sup>(٤)</sup>. لذلك سوف نتطرق للقواعد التي تحكم هذه الاستقلالية في ضوء معايير الاستقلالية التي تم ذكرها سابقاً.

### الفرع الأول

#### من حيث الحرية في إدارة السياسة النقدية

تتمتع كل من البنوك المركزية لألمانيا، سويسرا، الولايات المتحدة الأمريكية بحرية كاملة في وضع وتنفيذ السياسة النقدية هذه الحرية لا تنفي ضرورة التشاور بين هذه البنوك وبين الحكومات عند وضع السياسات المختلفة ولكن المهم أن الحكومات لا تملك أن تفرض على هذه البنوك أية سياسة رغماً عنها وفقاً للنصوص التشريعية القائمة على الأقل كذلك لا تعتبر موافقة الحكومة شرطاً لتطبيق سياسة نقدية معينة، ويكون القرار النهائي للبنك المركزي في حالة وجود خلاف بينه وبين الحكومة، أما في نيوزيلندا فالبنك المركزي حر في إدارته وسياسته النقدية وفقاً

للسياسة والأهداف المتفق عليها بين المحافظ ووزير المالية أما معاهدة ماستريخت وبروتوكولها الخاص بقانون النظام الأوروبي للبنوك المركزية والبنك المركزي الأوروبي جاء النظام الأوروبي للبنوك المركزية والذي يشمل البنك المركزي الأوروبي (ECB) بالإضافة إلى البنوك المركزية للدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي ويقوم هذا النظام على مبدأ رئيسي هو ضرورة أن تكون البنوك المركزية الوطنية مستقلة عن السلطات السياسية في دولها .

## الفرع الثاني

### مدى التزام البنوك المركزية لتمويل الحكومة

في ألمانيا وسويسرا توجد قيود شديدة على تمويل بنوكها المركزية للحكومة ولكن يسمح لها بشراء الأوراق المالية الحكومية من خلال عمليات السوق المفتوحة، ففي ألمانيا يتدخل البنك المركزي لشراء الأوراق الحكومية لأغراض التحكم في الكتلة النقدية فقط . أما في الولايات المتحدة الأمريكية فلا توجد قيود على تمويل الحكومة الأمريكية من طرف الاحتياطي الفيدرالي . أما في نيوزيلندا فتوجد قيود منصوص عنها قانونا فيما يتعلق بمدة وحجم السحب على المكشوف من قبل الحكومة في البنك المركزي النيوزلندي ولكن لا توجد قيود أخرى في منح الائتمان للحكومة .

• أما بالنسبة للنظام الأوروبي فتتضمن معاهدة ما ستريخت والبروتوكول على مايلي :

- 1- يمنع على البنوك المركزية للدول الأعضاء أن تمنح حكوماتها أو السلطات العامة في بلادها أي تسهيلات ائتمانية أو أن تسمح لها بالسحب على المكشوف .
- 2- يمنع على البنوك المركزية الوطنية أن تشتري من حكوماتها أو السلطات العامة في بلادها أدوات دين بشكل مباشر .
- 3- يمنع أي تمييز للحكومات في تعاملاتها مع المؤسسات المالية بصفة عامة .

### الفرع الثالث

#### سلطة الحكومة في تعيين محافظ ومجلس إدارة البنك المركزي

١- في ألمانيا يعين محافظ البوندزبانك ونائبه من قبل رئيس الجمهورية بناءً على ترشيح الحكومة الفيدرالية ولمدة ٠٨ سنوات كما أن أعضاء المجلس يتم تعيينهم أيضاً بنفس الطريقة ويمكن أن تستمر عضويتهم حتى بلوغهم السن ٦٨ عاماً ولا يوجد أي نص خاص بعزل أي من هؤلاء من منصبه أما ميزانية البوندزبانك فإنه لا يقوم بنشر أية ميزانية وهو الذي يقرر نفقاته دون أي رقابة حكومية رغم خضوعه لرقابة المحكمة الفيدرالية للمحاسبة.

وفي سويسرا يعين مجلس المحافظين الذي يتكون من المحافظ واثنين من النواب من قبل المجلس الفيدرالي وذلك لمدة ٠٦ سنوات قابلة للتجديد هذا وتخضع الإدارة العليا للبنك المركزي السويسري لرقابة من قبل المساهمين فيه، حيث أن البنك مملوك ملكية خاصة ولا يوجد أي نص خاص بعزلهم كما يلزم مجلس المحافظين بعرض حساباته على المجلس الفيدرالي للموافقة عليها قبل عرضها على الجمعية العمومية للمساهمين في البنك أي أن الحكومة لا تملك أية رقابة على ميزانيته.

أما بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية يعتبر مجلس المحافظين والذي تكون من سبعة أعضاء هو السلطة العليا في النظام الاحتياطي الفيدرالي ويعينهم رئيس الولايات المتحدة الأمريكية لمدة ٠٤ سنوات قابلة للتجديد بالنسبة لرئيس المجلس ونوابه ولمدة ١٤ سنة بالنسبة لأعضاء المجلس بصفة عامة غير قابلة للتجديد كذلك لا توجد نصوص خاصة بعزل أعضاء المجلس بما فيهم المحافظ ونائبه، أيضاً لا توجد سلطة للحكومة فيما يتعلق بميزانية الاحتياطي الفيدرالي.

أما في نيوزيلندا تقوم الحكومة بتعيين المحافظ وأعضاء مجلس الإدارة لمدة ٠٥ سنوات أما نائب المحافظ فيعين من قبل المجلس بناءً على ترشيح المحافظ، ففي نيوزيلندا توجد علاقة تعاقدية بين محافظ البنك المركزي وبين الحكومة ممثلة في وزير المالية.

فبقاء المحافظ في منصبه مرهون بمدى تحقيقه للهدف المتفق عليه مع وزير المالية والذي يمكن أن يقبله حتى ولو قبل انتهاء مدة ولايته وبالنسبة لميزانية البنك فيتم تمويل نفقاته من خلال اتفاقية بين وزير المالية ومحافظ البنك المركزي لمدة ٥ سنوات ويتم التصديق عليها من البرلمان .

أما بالنسبة لنظام البنوك المركزية الأوروبية ينص البروتوكول على أن لا تقل مدة ولاية المحافظ عن ٥ سنوات دون تحديد السلطة القائمة بالتعيين تاركة تلك التشريعات الوطنية فلا يمكن عزله وإنما بترك المحافظ لمكانه إذا لم تعد تتوافر فيه الشروط اللازمة لأدائه لواجباته أو إذا ثبتت إدانته بسلوك مشين .

#### الفرع الرابع

المكانة الخاصة بهدف تحقيق الاستقرار للمستوى العام للأسعار بالنسبة لألمانيا : فإن البوندزبانك يدير السياسة النقدية بهدف أساسي هو حماية العملة ، بالإضافة إلى دعم السياسة الاقتصادية العامة للحكومة الفيدرالية ، ولكن في الحدود التي يتوافق فيه ذلك مع الهدف الرئيسي وهو حماية قيمة العملة . أما في سويسرا : فإنه يقوم لاستخدام كافة الأدوات المتاحة لضرورة تأمين استقرار الأسعار .

أما في الولايات المتحدة الأمريكية : فالاحتياطي الفيدرالي يقوم بالحفاظ على نمو مجمل النقد والائتمان على المدى البعيد وذلك بالتساوي مع الحفاظ على قوة الدفع للاقتصاد على المدى الطويل في زيادة الإنتاج وتحقيق الفعلي لأعلى معدلات التشغيل واستقرار الأسعار ومعقولية أسعار الفائدة .

أما في نيوزيلندا : فالوظيفة الأساسية للبنك هي وضع سياسة نقدية بغرض انجاز الهدف الاقتصادي المتمثل في الحفاظ على استقرار المستوى العام للأسعار .

## استقلالية البنك المركزى وأثره على السياسة النقدية

د/ بن عيشى بشير

---

أما النظام الأوروبي للبنوك المركزية نص صراحة على أن الهدف الرئيسي للبنوك المركزية (البنك المركزي الأوروبي والبنوك المركزية الأوروبية) هو الحفاظ على الاستقرار للمستوى العام للأسعار.



## المبحث الثاني

### أثر الاستقلالية على السياسة النقدية

#### المطلب الأول: السياسة النظرية ومعدل التضخم

إن إساءة الحكومات لاستخدام أداة السياسة النقدية من خلال سيطرتها على البنوك المركزية وإجبارها على التوسع في الإصدار النقدي وفي منح الائتمان لتمويل عجز الميزانية والتوسع في الإنفاق العام كانت من أهم الأسباب التي دفعت بمعدلات التضخم إلى أعلى الأمر الذي يحتم تحجيم هذا التضخم عن معدلات منخفضة ويتطلب ذلك نزع هذه الأداة من يد السلطة السياسية وتركيزها في يد البنك المركزي بشرط عزله تماما عن إمكانية ممارسة أي ضغوط سياسية عليه أي بشرط منحه الاستقلالية.

## المطلب الثاني

### العلاقة بين استقلالية البنك المركزي

#### وبين معدل التضخم وعجز الميزانية

إن مجمل الدراسات اجتمعت على أن وجود بنك مركزي مستقل في دولة ما من شأنه أن يؤدي إلى خفض معدلات التضخم دون التأثير السلبي على معدلات النمو كذلك انتهت الدراسات إلى وجود علاقة سلبية بين استقلال البنك المركزي وبين عجز الميزانية استنادا إلى فرضية أن البنوك المستقلة تكون أكثر قدرة على مقاومة ضغوط الحكومة لإجبارها على تمويل عجز الميزانية فتدرك الحكومة بالتالي أن هناك حدودا لقدرتها على إصدار سندات بشكل مستمر لتمويل عجز ميزانيتها الأمر الذي يجبرها على تخفيض حجم إنفاقها<sup>(٥)</sup>.

### المطلب الثالث

#### العلاقة بين استقلالية البنك المركزي

وبين استقرار الأسعار كهدف رئيسي للسياسة النقدية

إن اعتبار البنك المركزي هو المسئول عن إدارة السياسة النقدية واعتبار هدف الحفاظ على استقرار الأسعار بمثابة الهدف الأول والرئيسي لهذه السياسة وللبنك المركزي وبالتالي يحتمل تمتع البنك المركزي بالسلطة والحرية التامة في هذه الإدارة بعيدا عن أي تدخل أو ضغط من قبل الحكومة وذلك للأسباب التالية :

١- إن السياسة النقدية ماهي إلا إحدى أدوات السياسة الاقتصادية .

٢- إن السياسة النقدية تتمتع بميزة نسبية فيما يتعلق بقدرتها على انجاز هدف الحفاظ على استقرار الأسعار مقارنة بمدى قدرتها على تحقيق أهداف اقتصادية أخرى .

٣- يفقد استقلال البنك المركزي في إدارة السياسة النقدية معناه إذا ما حددنا للبنك المركزي وللسياسة النقدية التي لها أهداف متعددة تتعلق بالنمو والتشغيل وميزان المدفوعات.....الخ .

ففي هذه الحالة فإن التنسيق الفعال وإمكانية المساءلة عن الأداء والنتائج يقضيان أن يكون البنك المركزي تحت الإشراف الدقيق للحكومة نظرا لأن الأجهزة الحكومية الأخرى تستهدف أيضا تشكيلات مختلفة من نفس مجموعة الأهداف .

٤- يقلل تعدد الأهداف من درجة شفافية السياسة النقدية ويضعف من ثم إمكانية محاسبة ومساءلة كل من البنك المركزي والقيادة السياسية فعند تلك الأهداف المطلوب تحقيقها فإن الفشل في تحقيق أحدهم سيتم تبريره على الفور بإلقاء المسؤولية على الأهداف الأخرى .

### المبحث الثالث

#### مدى استقلالية البنك المركزي الجزائري

#### وأثر ذلك على السياسة النقدية

#### المطلب الأول

#### التطور الفعلي والقانوني لاستقلالية البنك المركزي الجزائري

قطع النظام النقدي الجزائري والى غاية صدور قانون النقد والقرض (١٠/٩٠) ثلاث مراحل :

- قبل صدور قانون النقد والقرض (١٠/٩٠)<sup>(١)</sup> :

• المرحلة الأولى مابين ٦٢/٧١ التي تتميز بمواصلة القواعد النقدية التقليدية في تسيير العملة استثناء لذلك قام البنك المركزي الجزائري بتدخل مباشر في الاقتصاد الوطني لاسيما بربط علاقات مباشرة مع قطاع التسيير الذاتي من ١٩٦٣ إلى غاية ١٩٦٧ م.

• المرحلة التي تنطلق بعد إصلاح ١٩٧١ والتي ستغير قواعد تمويل النشاط بالانتقال من تمويل ميزاني إلى تمويل غير ميزاني وتعطي أهمية رئيسية للخرينة العمومية في إحداث القرض والعملة حيث قبل ١٩٧١ كانت الشبكة البدائية للبنوك تقوم بوظائف تقليدية أي جمع ودائع الزبائن وخصم السندات التجارية وإعادة خصمها لدى البنك المركزي.

• المرحلة التي تنطلق من ١٩٧٨/١٩٧٩ والتي تتميز بإعادة النظر في دور الخزينة العمومية في تمويل النشاط وتكليف البنوك بهذا التمويل أي محاولة تمييز مابين شبكة البنك وشبكة الخزينة العمومية وأصبحت الخزينة العمومية في فترة معينة الهيئة الرئيسية في إصدار وتسيير العملة عوض البنك المركزي الذي كان يشبه جهاز تنفيذ هذه السياسة أكثر مما يكون هو مركز إصدار وتسيير العملة حيث أن تمويل الاستثمارات يقع عن طريق إحداث عملة إضافية من طرف البنك المركزي لحساب الخزينة.



• وبعد ١٩٧٨ وقعت إعادة النظر في قواعد إحداث القرض لاجتناب طابعها التضخمي السابق حيث كان تمويل الاستثمارات يقع بطريقة غير ميزانية وإنما يقع بإحداث عملة إضافية، دون مقابل من الواردات الميزانية، ثم نجد في الثمانينات الرجوع إلى التمويل من طرف البنوك والتقليص من تدخل البنك الجزائري للتنمية الذي كان من يقوم بتسيير الاستثمارات المخططة وبذلك كان مركز عملية إحداث العملة ذاتها .

يتميز عام ١٩٨٦ الاقتصاد الجزائري بطابعه المخطط مركزيا وبوجود قطاع عمومي هام وتتمثل مهام النظام البنكي في خصم وإعادة خصم النفقات المتعلقة بتمويل الاستثمارات المخططة، أما أصحاب الضغط النقدي هي وزارة التخطيط والدائن في نهاية الأمر هو الخزينة العمومية، لذا تظهر الخزينة العمومية مركز نظام إحداث العملة ووزارة التخطيط مكان مبادرة إحداثها .

- بعد صدور قانون النقد والقرض (١٠/٩٠)

إن واقع الجهاز المصرفي الجزائري بعد صدور قانون النقد والقرض (١٠/٩٠) الصادر بتاريخ ١٤ أبريل ١٩٩٠ المتمم والمعوض بالأمرية رقم ٣ - ١١ بتاريخ ٢٦ أغسطس ٢٠٠٣ والتشريعات المختلفة المتعلقة بتسيير القطاع المصرفي المحدد من طرف مجلس النقد والقرض التي تكون قد أعطت استقلالية أكبر للبنك المركزي ، وحررت البنوك التجارية من قيودها الإدارية .

حيث يعد قانون النقد والقرض القانون الوحيد في المجال البنكي والمالي الذي تعرض لكل الجوانب والمجالات التي تخص النقود والبنوك والذي حدد<sup>(٧)</sup> :

- السلطات النقدية بيد مجلس النقد والقرض فيما يخص تكوين وتسيير السياسة النقدية .

- إعادة رسم العلاقة بين البنك المركزي والبنوك التجارية بالأخص ما يتعلق بإعادة الخصم وإعادة التمويل ، والعلاقة مابين النظام البنكي والخزينة الذي حددت مهامه في تسيير جزء من حافظة البنوك الأولية .

- عصرنة النظام المصرفي الجزائري وإدخال التكنولوجيات وعصرنة وتنمية نظام المعلومات الخاص بالبنك المركزي.
- الأمر رقم ٠٣ - ١١ الصادرة بتاريخ ٢٦/٠٨/٢٠٠٣
- ما جاءت به هذه الأمرية بخصوص البنك المركزي نذكر :
- ❖ السماح للبنك المركزي بممارسة أفضل لمهامه وذلك من خلال :
- الفصل على مستوى بنك الجزائر مابين مجلس الادارة ومجلس النقد والقرض .
- توسيع مهام مجلس النقد والقرض .
- تدعيم استقلالية لجنة البنوك .
- ❖ تدعيم التشاور والتنسيق مابين البنك المركزي والحكومة في ما يتعلق بالجانب المالي وذلك من خلال :
- إثراء مضمون وشروط التقارير الاقتصادية، المالية، وتسيير بنك الجزائر .
- إنشاء لجنة مشتركة بين بنك الجزائر ووزارة المالية لتسيير الحقوق والدين الخارجي
- تمويل إعادة البناء الناجمة عن الكوارث التي تقع للبلد .
- انسياب أحسن للمعلومات المالية وضمان مالي أفضل للبلد .
- السلطة النقدية في الجزائر تدير النظام البنكي بموجب هذه التشريعات وبالأخص قانون النقد والقرض والأمر رقم الصادر في ٢٠٠٣ تنحصر هذه السلطة في هئتين هما :
- وزارة المالية .
- بنك الجزائر (البنك المركزي).

## المطلب الثاني

### مدى استقلالية البنك المركزي الجزائري

#### الفرع الأول

#### فيما يتعلق بتعيين أعضاء البنك المركزي

طبقا لنص المادة ١٣ من الأمر رقم ١١/٠٣ فإن محافظ بنك الجزائر والمساعدين الثلاثة له يعينون بموجب مرسوم رئاسي .  
وبالتالي فإن سلطة التعيين تعود إلى السلطة التنفيذية ممثلة في رئيس الجمهورية ويتم عزلهم عند قيام أحدهم بخطأ فادح طبقا لنص المادة ١٥ من الأمر المذكور .  
كما يعين الأعضاء الثلاثة الآخرين المكونين لمجلس الإدارة بنفس الطريقة .

#### الفرع الثاني

#### فيما يتعلق بالشخصية المعنوية وقواعد المحاسبة

تنص المادة ٠٩ من الأمر المذكور على أن بنك الجزائر مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويعد تاجرا في علاقاته مع الغير .  
كما تنص نفس المادة في الفقرة ٠٢ لا يخضع لإجراءات المحاسبة العمومية ومراقبة مجلس المحاسبة .  
كما لأن رأسمال بنك الجزائر تمتلكه الدولة كلية ، طبقا لنص المادة ١٠ من الأمر المذكور .  
وأن ميزانية بنك الجزائر تحدد كل سنة من طرف مجلس الإدارة طبقا لنص المادة ١٨ من الأمر المذكور .

### الفرع الثالث

#### بالنسبة لهيئة المراقبة

طبقا لنص المادة ٢٦ وما يليها من الأمر المذكور تتولى حراسة بنك الجزائر هيئة مراقبة تتألف من مراقبين ٠٢ يعينان بمرسوم من رئيس الجمهورية. يحضران المراقبان دورات مجلس الإدارة بصوت استشاري ويطلعان المجلس على نتائج المراقبة التي قاموا بها.

ويقدمان اقتراحاتهما وإذا رفضت يجوز لهما طلب تدوينها في سجل المداولات ويطلعان الوزير المكلف بالمالية بذلك كما يقوم المراقبان بتحرير تقريرين في أحدهما لمجلس الإدارة والثاني لوزير المالية. كما يجوز لوزير المالية أن يطلب منهما في كل حين تقارير حول مسائل معينة تدخل ضمن اختصاصهما.

### الفرع الرابع

#### بالنسبة للحسابات السنوية والمنشورات

طبقا لنص المادة ٢٩/٠٢ يرسل المحافظ دوريا إلى رئيس الجمهورية تقريرا حول الإشراف المصرفي.

- تقريرا حول تسيير احتياطات الصرف.

- تقريرا حول تسيير الديون الخارجية.

وطبقا لنص المادة ٣٠ ينشر بنك الجزائر تقريرا سنويا حول التطور الاقتصادي والنقدي للبلاد يتضمن على الخصوص العناصر المطلوبة للفهم الجيد للسياسة النقدية ويقضي هذا التقرير إلى تقديم بيان للمجلس الشعبي الوطني يكون متبوعا بنقاش. وبالتالي نستخلص بأن مهام بنك الجزائر تكون في إطار المسار العام للسياسة العامة للحكومة من خلال النصوص المذكورة.

### المطلب الثالث

#### أثر الاستقلالية على السياسة النقدية

طبقا لنص المادة ٦٢ من الأمر المذكور فإن المجلس يقوم بعدة صلاحيات منه وأهمها تحديد السياسة النقدية والإشراف عليها ومتابعتها وتقييمها<sup>(٨)</sup>.

ولا يتأتى ذلك إلا بناءً على أهداف يحددها البنك المركزي (بنك الجزائر) من خلال عدم الإسراف في الإصدار النقدي إلا بالقدر الذي يتناسب وحاجة البنوك للقروض المطلوبة وحاجة الحكومة لتلك المبالغ مقابل شراء السندات التي تطرحها الحكومة.

كما أن الهدف من تحديد السياسة النقدية من طرف البنك المركزي يؤدي إلى استقرار الأسعار والحفاظ على القدرة الشرائية وبالتالي فإن التحكم في الإصدار النقدي من طرف البنك المركزي يؤدي بالحكومة إلى التقليل من نفقاتها وبالتالي عدم تقديم سندات للبنك المركزي والتراجع عن سياستها وبالتالي الوصول إلى أهداف السياسة النقدية العامة والمتمثلة في نمو حقيقي دون تضخم مع توازن في المدفوعات الخارجية ومع توزيع أمثل لموارد المجتمع، والأهداف الخاصة المتمثلة في ثلاث عناصر تندرج تحت هذا الهدف العام هي<sup>(٩)</sup>:

أولاً: تنظيم النمو النقدي: قليلاً من خلق النقود يؤدي إلى تعطيل التبادل وكثيراً منها يولد التضخم.

ثانياً: جعل من أسعار الفائدة مرآة للتوظيف الفعال للموارد المالية للأمة:

إن أسعار الفائدة المنخفضة لا تؤدي إلى جمع الموارد الادخارية اللازمة ولا إلى الاختيار الناجح للاستثمار أيضاً أسعار فائدة مرتفعة جداً يعطل الاستهلاك والاستثمار.

ثالثاً: تحقيق مستوى حسن لاحتياطات الصرف:

يجب أن تكون لدى البنك المركزي احتياطات صرف كبيرة لتحقيق الاستقلال الوطني اتجاه عجز المدفوعات الخارجية.

كذلك فإن احتياطات الصرف يعد عاملاً تنافسياً للسلع الوطنية في مجال التصدير وهو عامل تكلفة للسلع المستوردة.

ويمكن القول بأن بنك الجزائر يهدف من خلال هذه الاستقلالية إلى تحقيق :

أولاً : مستوى جيد للنمو النقدي ..

ثانياً : مستوى جيد لأسعار الفائدة ..

ثالثاً : مستوى جيد لسعر الصرف .

وأخيراً نستنتج أن البنك المركزي (بنك الجزائر) يمتاز بالاستقلالية في توجيه السياسة النقدية خاصة منذ بداية ١٩٩٠ وصولاً إلى الأمر الأخير الصادر تحت رقم ١١/٠٣ لكن هذا على مستوى التشريع أما عملياً فإن هذه الاستقلالية تصطدم بواقع عملي مما يتجلى عنه تدخل من طرف الحكومة لتحقيق الأهداف الاجتماعية والأغراض السياسية الموجودة خاصة عندما يتعلق الأمر بالمناصب السياسية في الدولة وأثناء الانتخابات مما ينجز عنه تدخل الحكومة بطريقة غير مباشرة بخلق النقود وهذا مانجده في أغلب الدول النامية.

## الخاتمة

من خلال ما سبق يتضح بأنه مهما كانت البنوك المركزية تتميز باستقلالها عن الحكومة في تنفيذ وتوجيه السياسة النقدية فإن ذلك لا يكون دائما بصفة مطلقة رغم أن النصوص التشريعية تنص على هذه الاستقلالية ، فمعظم الدول خاصة النامية منها تجد نصوصها تبين الاستقلالية لهذه البنوك المركزية في حين أن الواقع العملي يسير بعكس ذلك نظرا لعدة معطيات اجتماعية وسياسية واقتصادية تسيطر على هذه العملية .

كما نستنتج أن السياسة النقدية في الجزائر تطورت بشكل كبير خاصة مع الأمر الصادر سنة ٢٠٠٣ والتي أكدت على درجة عالية من الاستقلالية للبنك المركزي في أداء السياسة النقدية .

ومع ذلك فإنه من الواجب التذكير على أن مسار السياسة النقدية في الجزائر قبل هذا التاريخ خاصة كان في محيط يتسم بضغوطات الهيئات المالية الدولية والوضع الاقتصادي الداخلي المتميز بالضعف مما شاب العملية الكثير من الاختلال .

## المراجع:

- ١- د/ زينب عوض الله، د/ أسامة محمد الفولي: أساسيات الاقتصاد النقدي والمصرفي، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت لبنان، ٢٠٠٣م.
- ٢- شملول حسينة، أثر استقلالية البنك المركزي على فعالية السياسة النقدية، رسالة ماجستير، الجزائر، ٢٠٠١م.
- ٣- د/ الطاهر لطرش: تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، ٢٠٠٤م.
- ٤- صندوق النقد العربي، السياسة النقدية في الدول العربية، أبو ظبي ١٩٩٦م.
- ٥- ضياء مجيد الموسوي، الاقتصاد النقدي، دار الفكر، الجزائر، بدون سنة نشر.
- ٦- منصوري زين، استقلالية البنك المركزي وأثرها على السياسة النقدية، الملتقى الثاني حول المنظومة المصرفية، جامعة الشلف ٢٠٠٥م.
- ٧- الأمر رقم ١١-٠٣ المؤرخ في ٢٦/٠٨/٢٠٠٣م المتعلق بالنقد والقرض.
- ٨- القانون رقم ٩٠-١٠ المؤرخ في ١٤/٠٤/١٩٩٠م المتعلق بالنقد والقرض، المعدل والمتمم بالأمر رقم ١١-٠٣ المؤرخ في ٢٦/٠٨/٢٠٠٣م.
- ٩- أ/ عياش قويدر، إبراهيمي عبد الله، أثر استقلالية البنك المركزي على أداء سياسة نقدية حقيقية بين النظرية والتطبيق، الملتقى الثاني حول المنظومة المصرفية، جامعة الشلف ٢٠٠٥م.
- ١٠- حميدات محمود، النظريات والسياسات النقدية، الطبعة الأولى، دار الملكية للطباعة، الجزائر، ١٩٩٦م.



## تأثير السياسة المالية والنقدية على القروض البنكية تحليل منهج الإصلاحات فى النظام المصرفى الجزائرى الأستاذ/ عقبة نصيرة (\*)

### ملخص

هذه الدراسة محاولة لتحليل منهج الإصلاحات البنكية من ثلاث زوايا رئيسية، ندرس من خلالها خصائص المحيط البنكي بعد التعديل الهيكلي وأهمية الخصوصية كدافع لتحرر النظام النقدي للبنوك من قيود الخزينة العمومية والتوجه نحو اعتماد أساليب السوق، لتغطية نفقات الاستثمار المنتج، ويعالج المحور الثاني وضعية السياسة النقدية في الجزائر بعد التعديلات الهيكلية المعتمدة، بناء على اتفاقيات الجزائر مع صندوق النقد الدولي، وإبراز توجهات البنك المركزي نحو تغيير أساليب التمويل، وتفعيل أدواره الرئيسية للتحكم في العرض النقدي والحفاظ على توازنات السيولة المالية، كما يبين المحور الثالث خصائص الوضعية المالية للبنوك بعد مراجعة ميزانياتها والآفاق المرتقبة على نمو الاستثمارات المنتجة بعد هذا التحول الجديد .

### Résumé.

Cet article, tente d'analyser, les réformes du système bancaire Algérien après le PAS, et les accords avec Le FMI, et ce, à travers, trois approches, la première, concerne l'environnement des banques, et l'impact éventuel de la privatisation dans le processus de la libéralisation, la deuxième, c'est la politique de l'équilibre monétaire suite aux interventions de la banque d'Algérie, et en fin celle approchant la situation du financement des investissements productifs ainsi que ses perspectives.

(\*) أستاذ مساعد مكلف بالدروس بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

## مقدمة

يعتبر الانتقال إلى اقتصاد السوق عاملاً حاسماً لتغيير أهداف السياسة الاقتصادية للدولة، وذلك عن طريق إحداث تعديلات جذرية في الإطار القانوني والتشريعي والتأسيسي للأنظمة القائمة، وفق معايير تستند على الانفتاح نحو التجارة الخارجية والتحرر الاقتصادي وبروز نظام جديد ينشأ على الازدواجية بين القطاع العام والخاص، بهدف رفع معدلات النمو الاقتصادي، ويتطلب هذا الانتقال وضع قطاع مصرفي حديث، يتعامل على أسس جديدة مع مختلف القطاعات الاقتصادية.

وفي الجزائر متابعة وتحليل السياسة النقدية والمالية جديدة بالدراسة في هذه المرحلة، لفهم مدى استطاعة البنوك الجزائرية للتكيف مع نمط الإصلاح الاقتصادي الحديث نظراً للخصائص التي ظلت تميزها خلال فترة طويلة من الزمن، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تداخل صلاحيات إدارة التمويل في الجهاز البنكي مع متطلبات المرحلة الانتقالية والتي تنحصر أساساً في تعبئة الادخار الوطني.

- كيفية إدارة البنوك للموارد النقدية باستقلالية تامة، بمعزل عن توجهات السلطة المركزية للقضاء على سلبيات النظام المصرفي، والبحث عن آليات جديدة لاستقطاب رؤوس الأموال من الخارج لرفع معدلات الاستثمار والمحافظة على الاستقرار النقدي، وتدعيم أصول المنافسة الحقيقية بين البنوك والبحث عن مجالات تمويل أنشطة اقتصادية ذات مردودية.

- إنشاء سوق رؤوس الأموال تعمل وفق قواعد السوق، والتحكم في توجيه الموارد طويلة الأجل، وهو ما يوافق مرحلة تطهير المحيط المالي، وإعادة هيكلة الجهاز المصرفي بناء على قواعد أكثر ديناميكية للاستجابة للتحوّلات السريعة في الموارد النقدية.

## أولاً: خصائص المحيط البنكي بعد التعديل الهيكلي

يتبين من دراسة الوضعية المالية للبنوك الجزائرية بعد تطهير المحافظ المالية، والتي تمت على مراحل متعاقبة، بإشراك الخزينة العمومية على نطاق واسع، والتي تحصلت من خلالها البنوك العمومية على فائض في السيولة يقدر بـ ٢٥٠ مليون دج سنة ١٩٩٨، إلا أنه ما يلاحظ على هيكل ميزانية التمويل، هو سيطرة القروض الموجهة للقطاع العمومي لا تزال الميزة الرئيسية داخل النظام المصرفي، والذي تم بناء على قرارات إدارية عليا، دون أن تكون للبنوك العمومية حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسهيلات الائتمانية الممنوحة للمؤسسات العمومية (Med Benhalima, 1994, P.24.) إلا في نطاق ضيق، وهذه الطريقة تجعل من البنك حساسا للتغيرات والأخطار المتعلقة بمنح القروض نتيجة تقلبات سعر الفائدة ومعدلات التضخم وأسعار الصرف.

دون أن يعفي البنك، هذه الإجراءات من التقيّد بشروط السلامة النقدية التي يفرضها البنك المركزي، والتي يمكن أن تتعارض مع أهدافه الاقتصادية خاصة في الأجل القصير.

وقبل دراسة أثر برنامج التعديل الهيكلي على مستوى أداء البنوك العمومية، تجدر الإشارة إلى أن القطاع العام لا يزال يستحوذ على أكبر النسب من القروض المصرفية الموجهة للاقتصاد (انظر إلى الشكل أدناه)، بالرغم من حصوله على الاستقلالية الاقتصادية، مما أضعف قدرتها على تغطية القروض متوسطة أو طويلة الأجل لتمويل دورة الاستثمار، وهي تعاني من نقص احتياجات السيولة نتيجة تباطؤ سياسة تعبئة الموارد الادخارية، كما يوضحه الجدول التالي:

## جدول رقم (١): وزن القروض الممنوحة للقطاع العام من إجمالي القروض الممنوحة للاقتصاد

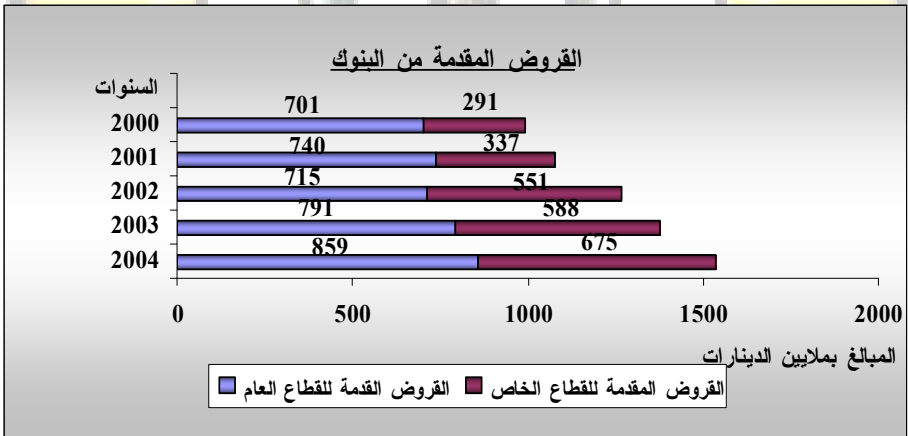
الوحدة: مليون دج.

| السنوات           | ١٩٩٧    | ١٩٩٨    | ١٩٩٩    | ٢٠٠٠    | ٢٠٠١  | ٢٠٠٢   | ٢٠٠٣   | ٢٠٠٤   |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|-------|--------|--------|--------|
| قروض للقطاع العام | ٦٣٢,٦٤٨ | ٦٠١,٩٧٠ | ٧٦٠,٦١٩ | ٧٠١,٨   | ٧٤٠,٣ | ٧١٥,٨  | ٧٩١,٤  | ٨٥٩,٣  |
| قروض للقطاع الخاص | ١٠٨,٥٥٦ | ١٢٨,٨٥٦ | ١٧٣,٨٨٦ | ٢١٩,٧   | ٣٣٧,٩ | ٥٥١,٠  | ٥٨٨,٥  | ٦٧٥,٤  |
| المجموع           | ٧٤١,٢٠٤ | ٧٣٠,٨٢٦ | ٩٣٤,٥٠٥ | ٩٢١,٥٠١ | ٩٩٣,٧ | ١٠٧٨,٤ | ١٣٨٠,٢ | ١٣٨٠,٢ |

المصدر: تم إعداده بناء على معطيات جدول لوضعية بنوك الودائع في :

Media Bank, (Périodique Edité par la Banque d'Algérie), N°52, Février Mars, 2005.

الشكل رقم (١) يبين سيطرة القروض الموجهة للقطاع العام من إجمالي القروض الممنوحة.



### ١. أهمية الخصوصية في القطاع البنكي

إذا كان المحيط الاقتصادي الجزائري، لا يسمح دائما بوضع الشروط المشجعة على خلق المبادرة الخاصة بالمستثمرين في القطاع البنكي، سواء كانوا محليين أو أجانب لإنشاء بنوك خاصة، ومهما كانت الدوافع لتطوير قطاع الأعمال،

ودفع البنوك العمومية لتكون أكثر تنافسية، خاصة بعد تسهيل إجراءات الانفتاح الاقتصادي وإنشاء السوق النقدية، فإن ذلك يرجع إلى غياب تنفيذ إجراءات فعالة تندرج ضمن سياسة صارمة للإصلاحات الاقتصادية تشمل إعادة تنظيم وتأهيل الاقتصاد العمومي، وخلق مؤسسات قادرة على تغطية جميع الأنشطة الإنتاجية المتاحة، وتحديث أنظمة الرقابة والإدارة والرقابة في القطاع المالي، مما يساهم في التأثير على عوامل الثقة التي تربط الجهاز بنوك - مؤسسات، وإشراك الخزينة العمومية في معالجة الخسائر البنكية نتيجة الكشوفات المالية السالبة والتي بلغت أرقاماً قياسية، وذلك باستخدام موارد إعادة الجدولة، أين وصلت سنة ١٩٩٩ ما يقارب ١٦٨ مليار دج<sup>(٤)</sup>.

بالرغم من تنفيذ إجراءات الخصوصية سنة ١٩٩٥، وبعد صدور القانون المتعلق بكيفية تسيير رؤوس الأموال المتعلقة بمؤسسات القطاع العام، فإن الدلائل الأولية، تشير إلى أن الإصلاحات لم تقدم بعد النتائج الإيجابية المنتظرة<sup>♦♦</sup> لأن الأهداف كانت متداخلة ولم تحدد صلاحيات الهيئات المالية منذ البداية.

فبدلاً من إحداث إصلاحات أساسية داخل الجهاز المصرفي، ليتزامن مع الإصلاحات المتبعة في النسيج الصناعي كما حدث لدى العديد من الدول الصناعية، قامت الدولة بإعادة هيكلة المؤسسات العمومية بداية الثمانينيات، دون أن تساعد على رفع قدراتها الإنتاجية، وتأهيلها لاستيعاب النمو في الاستثمار المحقق، تمهيداً للدخول في المنافسة وإنعاش العرض، إلا أن هذا التحول في الأولويات استوجب وضع مسار للإصلاحات بطريقة غامضة لتطوير اقتصاد كان موجهاً نحو السوق الداخلية.

وهذا يؤكد بأن إعادة الهيكلة البنكية مازالت تعتبر النقطة السوداء في مسار الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، بالرغم من كونها تعد نقطة انطلاق لاربعة فيها، لأنها جاءت متأخرة، ويعدّ برنامج إعادة الهيكلة الصناعية غير فعال باعتباره لم يكن متزامناً بإعادة هيكلة حقيقية للقطاع المصرفي، وكان بالإمكان تجاوز هذه

المرحلة بأقل التكاليف، وتحقيق نتائج مشجعة على مستوى الادخار الوطني ورفع معدل نمو الصادرات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى أداء المؤسسات الوطنية، ويسهل من إعادة انتشارها .

## ٢. عوائق تطبيق برنامج الخصخصة:

تعد عملية التحرير التدريجي للاقتصاد الجزائري بالرغم من وجود العراقيل التي لا تزال قائمة عند أداء الوظائف الاقتصادية، والعقبات التي تطرحها ثقل الإجراءات الإدارية من طرف البنوك العمومية فإن قانون النقد والقرض سمح بإنشاء تركيبة جديدة من البنوك الخاصة، والتي تم إنشاؤها بعد تردد كبير ساد الأوساط الاقتصادية والسلطات العمومية في الجزائر، فالخصخصة من دون شك تعد أحد أهم الخيارات الاقتصادية التي تعطي دفعة قوية في سير الإصلاحات الاقتصادية التي انطلقت مطلع الثمانينات، بالرغم من وجود عراقيل كبيرة أعاقَت تنفيذها، خاصة وأن العملية تنطوي على العديد من الأخطار الاجتماعية فضلاً عن كون الاحتكار المعلن من طرف الدولة على البنوك العمومية لا يمكن التفريط فيه بسهولة لفائدة القطاع الخاص .

لقد انطلقت عملية الخصخصة بصورة محتشمة سنة ١٩٩٧، يسودها التخوف والغموض من عملية نقل الملكية من القطاع العام إلى الخاص، وما يصاحبها من إجراءات رفع رأس المال، أو طرح أسهم للاكتتاب، وهي مسائل بقيت عالقة لحد الآن، باعتبار أن النظام لا يزال في نظر بعض الخبراء ضمن قائمة الأنظمة البنكية الأقل نجاعة في العالم (نورالدين بوكروح ٢٠٠١، P.4, *Liberté Economie Mai*).

ويمكن رصد عدة اختلالات هيكلية مسجلة لدى البنوك التي تخضع للمراقبة الحكومية، سواء من حيث الفجوات المالية التي نتجت عن عدم استيفاء أدنى شروط العمل المصرفي، أو من حيث كيفية تعبئة الموارد الادخارية أو طرق منح القروض، وذلك بعد دراسة أولية تمت بين سنتي ١٩٩٢-١٩٩٣، في إطار توجه الدولة نحو تطهير وإعادة تأهيل البنوك العمومية<sup>(\*)</sup>، وقد خلصت الدراسة إلى

ضرورة وضع خطة لإعادة التأهيل تركز على إعادة الهيكلة تمهيدا للشروع في  
خوصصة جزئية، وترتكز على :

- فتح جزء من رأس مال البنوك العمومية على القطاع الخاص ،
- احترام الشروط الدنيا لقواعد الحيلة والحذر من أجل تحسين الأداء ،
- تصفية جميع المستحقات المدومة ، أو المشكوك في تحصيلها من محافظ  
البنوك وعلى الدولة أن تتكفل بتطهيرها ،
- الالتزام بالشفافية التامة عند فتح الأظرف الخاصة بفتح رأس المال  
الجزئي أو الكلي للبنوك ، وإظهار جميع الحسابات المتعلقة بالموازنات المالية  
والمحاسبية وإظهار الحقوق غير الفعالة تمهيدا لإجراءات فتحها في المستقبل .
- نظريا فإن إنشاء فروع للبنوك الأجنبية في السوق الجزائرية ، يعتبر عاملا  
مشجعا على تطور أساليب التمويل التقليدية ، تطوير أنظمة الدفع ، تسويق  
الخدمات المصرفية ، هذا الحضور يعكس قدرة أداء الاقتصاد الجزائري ، إذا توفر  
شرطين :

١ . وضوح الأهداف والرؤية السياسية التي تعكس نوايا الحكومة حول عملية  
الخوصصة والإصلاحات بشكل عام .

٢ . إعادة هيكلة القطاع البنكي الجزائري ، والتي تفتح مجالا أوسع للمساهمة في  
الاستثمار وتأهيله للتكيف مع قواعد السوق ، ورفع قدرته التنافسية ، ومقدرته  
الاتمائية .

وعلى النظام المصرفي الذي تسيطر عليه بنوك الودائع العمومية ، والتي  
تراقب ٩٥٪ من ودائع الأفراد والمؤسسات ، وعليه أن يتحرر من الإجراءات المعقدة  
التي يفرضها نمط التسيير الإداري خاصة عند تمويل قطاع المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة ، وإجراءات التسديد التي تعمل وفق القواعد الاحترازية ، خاصة عند  
معالجة ملفات القروض .

- غير أنه يلاحظ من خلال تتبع مراحل إعادة الهيكلة التي نفذتها الدولة، أن هناك عدة مشاكل لازالت تعيق هذه العملية وتشمل اختصارا العوامل التالية:
- عدم وضوح نوايا الدولة، ونقص الخبرة الكافية لإدارة مثل هذه العمليات، خاصة وأن عملية إعادة التقييم لازالت تسند إلى المكاتب الدولية لمراجعتها.
  - ضيق الجدول الزمني لإنهاء الفصل في عملية التقييم (لمدة خمس سنوات، انطلقت من ١٩٩٢ إلى ١٩٩٧)، إضافة إلى عدم توفر المعلومات وتقدير البيانات الإحصائية،
  - الضغوطات الاجتماعية والاقتصادية وعدم الاستقرار السياسي، المرافقة لهذه العملية.

وعلى هذا الأساس، فإن خصوصية البنوك ليست مبرمجة في الفترة الحالية، بعد تسجيل غياب الإعلان الرسمي عن تنفيذ إجراءاتها (Ali Mamouni, 2001,P3)، وتبقى عملية الحقن المالي مستمرة لتحمل أعباء تسييرها خزينة الدولة، وبقيائها دون تأثير خاصة بعد ارتفاع حدة المنافسة التي شرعت في تنفيذها البنوك الخاصة سواء كانت الأجنبية أو المحلية، والتي تحولت نحو الترويج لمنتجاتها المالية، واستعدادها للدخول بقوة في السوق النقدية، وإشراكها للعديد من المنتجات المالية الحديثة، لفائدة المتعاملين الاقتصاديين غير المصرفيين (كما هو شأن المؤسسة العربية للمصرف ABC).

وإتباع الإجراءات المرنة في التمويل باستخدام المعايير الدولية في التسويق والإدارة، واعتماد أساليب حديثة في التمويل (leasing) والقروض المصغرة سريعة العائد والأقل خطرا على الحوافظ البنكية، وهنا بدأت تشهد السيطرة الحكومية على إدارة الائتمان نوعا من المصاعب.

إن المؤسسات المالية والبنوك الأجنبية، على مستوى من الوعي بالمخاطر المتعلقة بالسوق الجزائرية، سواء فيما يتعلق بالتحفيز الاستثمارية، أو بالوضعية المالية والنقدية التي تمر بها الدولة خلال المرحلة الانتقالية، وقد قامت بإنشاء فروع



لها وذلك فى حدود المساهمة الجزئية أو الكلية فى رأس مال هذه البنوك ، وأبدت استعدادا للتكيف مع القوانين الجديدة للخصوصة ، إلا أن الإجراءات المتباطئة للحكومة فى التعجيل بالالتزام بهذه القواعد حالت دون تطور نشاط السوق المالية (Cheib Cherif, 2002,P.7) ، وتداول القيم المنقولة فى الجزائر والتي تم إنشاؤها سنة ١٩٩٨ ، لإدارة عمليات محدودة جدا لا تملك حاليا القدرة على تجميع الادخار الكافى ، وجذب المستثمرين المحليين والأجانب ، مما دفع بأغلب البنوك الأجنبية إلى تحويل نشاطها نحو تمويل التجارة الخارجية ، بدلا من الاستثمار الذى لازال مركزا على قطاعات محددة ، ولمعالجة هذه المسألة ، سارعت السلطات النقدية ، إلى اتخاذ مجموعة من التدابير ، جاءت فى شكل برنامج موسع لتنسيق الإصلاحات بين وحدات القطاع البنكي تمهيدا لضمان دخول رؤوس الأموال الأجنبية وفق عقود الشراكة .

#### معايير لجنة بازل لترجيح المخاطر البنكية.

لجأت السلطات النقدية إلى عرض شروط تنظيمية لضمان استقرار هياكل التمويل داخل النظام ، أين يشرف البنك المركزى على القيام برقابة مدى التزام البنوك والمؤسسات المالية ، بالحد الأول من قواعد الحيلة والحذر بناء على دراسات معمقة لمختلف النشاطات التى تقوم بها المؤسسات المدينة ، وتحليل أرصدها المالية ، على أن يتم توزيع الأخطار حول عدد كبير من العملاء فى القطاعات النشطة .

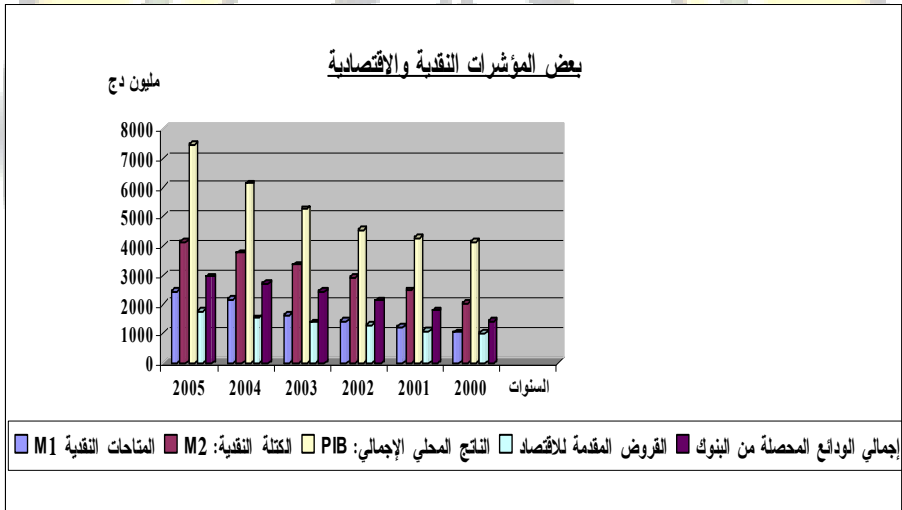
#### تحليل مؤشرات السلامة المصرفية:

يعتبر التحليل الدقيق لبنود ميزانيات البنوك أو عناصر الإيرادات والنفقات ، أحد المؤشرات الهامة لتوقع حدوث الأزمة المصرفية وتبين متى تكون المخاطر متزايدة ، كما يمكن أن تتوفر هذه البيانات لدى كل مؤسسة بنكية تظهر بناء على تطور النسب المستخرجة من قوائمها المالية من دورة لأخرى ، كما هو موضح فى الجدول التالى :

جدول رقم (٢): تطور بعض المؤشرات النقدية في الجزائر.

| السنوات                                          | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 | 2001 | 2000 |
|--------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| المتاحات النقدية M1                              | 2423 | 2172 | 1630 | 1416 | 1238 | 1048 |
| الكتلة النقدية M2                                | 4147 | 3756 | 3354 | 2902 | 2474 | 2023 |
| الناتج الداخلي الخام                             | 7478 | 6127 | 5264 | 4546 | 4261 | 4123 |
| قروض للإقتصاد                                    | 1778 | 1535 | 1380 | 1267 | 1078 | 994  |
| إجمالي الودائع                                   | 2944 | 2704 | 2443 | 2127 | 1790 | 1442 |
| قروض للاقتصاد على الناتج الداخلي الخام           | 24   | 25   | 26   | 28   | 25   | 24   |
| المتاحات النقدية على الكتلة النقدية (M2/M1) en % | 58   | 58   | 49   | 49   | 50   | 52   |

Sources : CNES, Banque d'Algérie, 2005 (unité : Milliard de DA)



ولتحديد أوجه المقارنة بين القروض المقدمة للاقتصاد ونسبتها إلى إجمالي الودائع، يمكن وضع حلول مقترحة لرفع القيود على التمويل البنكي في الجزائر نوجزها فيما يلي:

١. اعتبار قرار المديونية المصرفية قراراً مالياً قابلاً للتفاوض.

٢. وضع برنامج للمتابعة يعدّه البنك المركزي.

٣. إعادة النظر فى مخطط التمويل القائم : وذلك اعتمادا على الإجراءات التالية :
- وضع حد لعدم تلاؤم القروض ، فقد تم الكشف عن قروض غير مبررة وغير مسموح بها ، تبينها الحسابات الجارية للبنوك فى وضعية مدينة دائما ، إضافة إلى غياب كلي لملف القروض المصرح بها وتجاوز القروض المقدمة للدولة للسقف المحدد به من قبل السلطات النقدية ؛
  - تغيير أسلوب التمويل القائم ، وتحديد أهداف جديدة للقرض ، فقد كان أسلوب السحب على المكشوف يمثل الشكل الوحيد للقرض المباشر والذي يتميز باستمرار استخدامه بطريقة مبالغ فيها دون أن تتحدد الرقابة الكافية عليه ؛
  - لمواجهة الآثار السلبية التي ميزت الأسلوب التقليدي للتمويل ، على البنوك الأولية أن تتحلّى بالصرامة عند معالجة ملف القروض ، خاصة فى حالة عدم احترام المؤسسات لآجال التسديد وأن تعمل على تجديد ملفات القروض بعد التخلص النهائي من القروض المدومة .
- ويمكن تلخيص أهم نقاط التوجيه المعتمدة لدى بنك الجزائر ، موضحة فى الجدول التالي درجة استجابة البنوك لآليات التمويل وفق قواعد السوق :
- جدول رقم (٣) : يبين تدخلات بنك الجزائر لتنفيذ الإجراءات الاحترازية .

|                                 |                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأنواع الرئيسية لمبادئ التقدير | طرق وأساليب استخدام هذه المعايير حسب تقدير اللجنة الدولية .                                                                                                                                                                 |
| تحضير وإعداد المخططات المصرفية  | متواجدة داخل الهياكل القاعدية للأسواق والؤسسات العمومية ؛<br>فى بعض القوانين واللوائح التنظيمية ؛<br>الحلول التي تضعها الدولة فى بعض قطاعاتها البنكية .                                                                     |
| التنظيمات والقواعد الاحترازية   | ٩ من ١٠ من هذه الإجراءات لم يتم استخدامها كليا ، فالسلطات النقدية لازالت تقوم بمجهودات للخروج بتنظيمات خاصة ببنوكها ، غير أنها تحتاج إلى إنهاء استخدام جميع القواعد ، وتتلقى السلطة النقدية دعما من هيئات المالية الدولية . |

|                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <p>الجزائر لم تنه بعد معايير المخاطرة في هذا الصنف من التدابير، ومع ذلك فهي تقود خطوات مشجعة في هذا المجال لتحقيق نسب الدنيا والعليا للمخاطرة، وهي بصدد أن تخضع لبرنامج المساعدة التقنية من صندوق النقد الدولي في سبيل تحقيقها .</p>                                  | <p>طرق متعلقة<br/>بالتقدير</p>                   |
| <p>التقرير السنوي لبنك الجزائر، بدأ يشهد بعض التطور في تسهيل الحصول على المعلومات داخل النظام بصفة دورية، بعد توسيع دائرة التعامل مع الشركاء الأجانب، فهو يقدم معلومات ضرورية بشأن نتائج العمليات المصرفية للبنوك أولاً بأول عندما تطلب اللجنة تشخيص وضعية البنك.</p> | <p>مبادئ متعلقة<br/>بنظم إدارة<br/>المعلومات</p> |

Source: Report On The Observance Of Standards And Codes), Algeria, IN: [www.imf.org, external/index.htm](http://www.imf.org, external/index.htm)

### ٣. البرنامج الجديد لمراجعة ميزانيات البنوك:

تعد مسألة إصلاح النظام البنكي وأساليب تمويل الاقتصاد، إحدى المعادلات الصعبة في قوانين الإصلاحات الاقتصادية، والتي أثارت جدلاً واسعاً بين المتعاملين الاقتصاديين خلال سنوات ١٩٩١-١٩٩٧، بعد أن تم تطهير القطاع العمومي المستقطب الأول للقروض المصرفية بنسبة تتجاوز ٥١,١٪ من إجمالي القروض الموجهة للاقتصاد لسنة ٢٠٠٠، على الرغم من إعادة رسميتها من طرف الخزينة العمومية، لازالت البنوك تعاني من أزمات السيولة المصرفية حتى بعد إعادة هيكلتها، دون أن تملك سياسة واضحة في تطوير أنظمتها المعلوماتية والأتمتة النقدية، في ظل غياب كلي للمنتجات المالية الحديثة (Chrestian d'Alayer, 2002,P.92)، والتي تعمل على تسهيل انتقال الموارد المالية بين الأفراد والمؤسسات بحرية مقيدة بشروط المخاطرة البنكية.

ولوضع برنامج يتكفل بمراجعة ميزانيات بنوك الودائع، قامت الخزينة العمومية بعد سنة ١٩٩٧م بتحديد معايير محاسبية تنقيد بها ميزانيات البنوك، وذلك بتحديث شبكة القروض التقليدية وإعداد تشكيلة موسعة للقروض، بعد إتباع واتخاذ كل التدابير اللازمة قبل منح الائتمان.

وعلى هذا الأساس تم إنشاء مؤسستين ماليتين على غرار إنشاء صندوق لضمان الأسواق العمومية سنة ١٩٩٩ ، كما تم إنشاء كل من :  
١. مؤسسة إعادة التمويل التعاقدى :

والتي تهدف إلى طرح موارد مالية آجلة، تسمح أكثر باستخدام التمويل عن طريق نظام خاص بإعادة التمويل يتم تنفيذه من طرف البنوك بوساطة من البنك المركزي، وذلك بهدف تشجيع منح القروض التي يعاد تمويلها من طرف بنك الجزائر، شرط أن يتم التسديد خلال الثلاث سنوات الأولى من إبرام عقد القرض، وعن طريق هذه المؤسسة يمكن تحديد آجال التسديد، لأن هذه الأخيرة تقوم بإرساء قاعدة إعادة التمويل على قاعدة القروض المالية، مما يشجع على ضمان التمويل طويل الأجل للاستثمارات ويساهم في تطوير السوق المالية ( Abdelhamid. K, P.27, 1997).

## ٢. مؤسسة ضمان القروض العقارية:

وهي مؤسسة مالية تسمح بضمان متابعة القروض الممنوحة للمستفيدين، والموجهة أساساً للتمويل عن طريق القروض السكنية، بهدف رفع الضغط على الدولة ومعالجة أزمة قطاع السكن.

## ٣. الصندوق الوطني للتجهيز:

تم إنشاؤه سنة ١٩٩٩ ، يهدف إلى تسهيل إجراءات تنفيذ المشاريع الاستثمارية، ويقوم بضمان التمويل والمتابعة، وإجراءات التنفيذ .  
وهنا يمكن تصور كيفية إعداد الحكومة لبرنامج المراجعة البنكية، يقوم على تطهير الميزانيات بناء على ما يلي :

- يجب تدعيم الدراسات والتحليل المعتمدة، للمشاريع التي يجب أن يتقيد بها البنك وفقاً لآجال محددة وشفافية في المعلومات المعلن عنها ؛
- خلق لجنة للمتابعة تضم عدداً من المتعاملين الاقتصاديين ومسؤولي البنوك ، لتحليل أرصدة وميزانيات البنوك، تمهيداً للانتقال نحو تطبيق قواعد السوق ؛

- تسوية الضمانات المفروضة، في إطار منح القروض المتعلقة بالاستثمارات المنتجة في أقرب الآجال؛
  - وضع شبكة موحدة لإدارة المعلومات البنكية، يتم من خلالها تسوية جميع المدفوعات والمقبوضات البنكية، وإدارة أرصدها وجميع عمليات الإقراض، بشفافية تامة وبين مختلف الميزانيات البنكية.
  - وأخيراً، تجدر الإشارة إلى أن الدولة سعت إلى إعادة تأهيل البنوك بدلا من خوصصتها، كما يمكنها أن تبقى مهيمنة على هيكل رأس مال البنوك حتى إذا قررت عملية الخصخصة، لتضمن بذلك للبنوك هامشا من استقرار الوضعية النقدية الظرفية (ارتفاع سعر الفائدة المدينة، أو تقلبات سعر الصرف)، أو حمايتها من سوء إدارة مواردها المالية، وذلك بعد إتباع الخطوات التالية:
  - تدعيم مخططات التحركات المؤسساتية، وتغيير هيكلها وذلك بهدف تحسين فعالية البنوك العمومية.
  - تنوع مصادر المنتجات المالية الجديدة لتستجيب ومتطلبات السوق.
  - تطوير مستوى كفاءة الموارد البشرية المستخدمة في الحقل البنكي.
  - تكثيف الوسائل وطرق تأطير المؤسسات المالية المتواجدة حالياً (من حيث التأطير وإعادة الرسملة).
- ثانيا: وضعية السياسة النقدية الظرفية:

تعتبر الإجراءات التنظيمية المحددة في قانون النقد والقرض مرجعا أساسيا لإثبات قدرة البنك المركزي على تنفيذ أساليب الرقابة عند تأطير القروض الممنوحة للاقتصاد باستقلالية تامة عن مراكز اتخاذ القرارات، Patrick Artus, Juillet 1997, P.32، والتي كانت تفرض بقرار من الوزارة الوصية.

ويقضي القرار، باستخدام الأدوات المباشرة بهدف توجيه الائتمان نحو الأنشطة الأكثر إنتاجية، كما يمكنه استخدام الوسائل غير المباشرة للحفاظ على التوازنات النقدية، وتشديد الرقابة على الآثار التي يمكن أن تحدثها القيود

التضخمية، أو بهدف معالجة أوجه الاختلالات النقدية الناشئة عن نقص الأموال المعروضة للاقتراض من جهة، والحد من التسهيلات الائتمانية الممنوحة لمختلف وحدات النظام والتي أدت إلى تشوهات شديدة مرتبطة بتوزيع الموارد المالية من جهة أخرى وبهدف تجاوز هذه النقائص شرع البنك المركزي في سلسلة من الإجراءات لتفعيل أدوات الانفتاح الاقتصادي لمختلف الوحدات المالية تهدف أساسا إلى ( Abdoun Rabah, 1998 ) :

- تسهيل إجراءات التحويل وتعميق الانفتاح المالي للبنوك الوطنية بعد استبعاد أثر الاختلالات الهيكلية الخارجية .
- تنسيق العمليات النقدية مع عمليات الصرف وتدعيم وسائل تطور سوق الصرف بين البنوك تنشيط عوامل تطوير السوق النقدية بالاعتماد على الوسائل غير المباشرة في تسيير النقد ،
- توزيع القروض بطريقة متكافئة للتحكم في العرض النقدي والتخفيف من طلبات التمويل ،
- البحث عن استقرار السياسة النقدية عن طريق الحفاظ على معدلات منخفضة للتضخم وأسعار الفائدة ، وفرض احتياطي قانوني للبنوك الوطنية بهدف تقليل المخاطر .
- وفيما يلي عرض أهم الأدوات المستخدمة من طرف البنك المركزي لإدارة السياسة النقدية بعد سنة ١٩٩٤م :
- ١ . الوسائل المباشرة :

سمح برنامج الإصلاح النقدي الذي يتبعه البنك المركزي بالتعاون مع صندوق النقد الدولي إلى إحداث تغيير نوعي في أدوات الرقابة المباشرة على استخدام القروض الموجهة للقطاع المصرفي .

بهدف التحكم في أدوات الرقابة المباشرة على القروض، الموجهة للقطاع المصرفي والتحكم في طلبات إعادة التمويل، والتي ارتفعت بمجرد ارتفاع الاستحقاقات المالية للبنوك تجاه المؤسسات العمومية بعد التطهير المالي، وتحديد مجال توسع الإقراض الموجه للاقتصاد بهدف التخفيف من الآثار التضخمية.

قرّر بنك الجزائر، بموجب الاتفاقيات الجديدة مع صندوق النقد الدولي اعتماد سياسة تحديد سقف إجمالي يطلق على الاحتياطات الداخلية للقطاع المصرفي، بهدف التأثير على البنوك للاحتفاظ بها على شكل ودائع، دون تجاوز البنك للسقف المحدد له (Lounis Ahcène, 1996, P.161).

كما يمكن لهذه السياسة الجديدة أن تخفف من قدرة البنوك على خلق النقود الائتمانية بحيث تتوقف كل زيادة في حجم القروض، التي يسمح بها لكل بنك على حجم الودائع التي يرصدها خلال الفترة السابقة، هذه الإجراءات تؤدي إلى :

- التخفيض في السيولة الزائدة لدى البنك.
- تجنب ارتفاع أسعار السلع والخدمات الناتجة عن إصدار النقود مقابل إنتاج حقيقي في السوق.

وبالفعل، ساهمت هذه الإجراءات في ضبط وتيرة التوسع النقدي إلى غاية سنة ١٩٩٧ ليستوعب بذلك الاقتصاد السيولة الزائدة المرتفعة في السنوات السابقة، وتسجل بذلك حركة النقد تباطؤاً مشجعاً على الاستقرار النقدي، ومقيداً لمعدلات التضخم.

فقد شهد معدل سيولة الاقتصاد (هي نسبة الكتلة النقدية M2 إلى الناتج المحلي الإجمالي) انخفاضاً من ٤٩٪ في ديسمبر ١٩٩٣ إلى ٣٧٪ نهاية سنة ١٩٩٧، فانخفضت بذلك معدلات التضخم، من ٣٩٪ سنة ١٩٩٤ لتصل إلى ٢١٪ نهاية سنة ١٩٩٥، وتواصل بذلك سلسلة من التخفيضات لتستقر في حدود دنيا لا تتجاوز ٦٪ بعد سنة ١٩٩٧، ساعدت هذه الأوضاع على تسهيل إجراءات التحرر المالي لمخرجات النظام المصرفي، بعد التعديلات التي طرأت على قيمة العملة والتي



انخفضت بنسبة ٥٠٪ فى بداية تطبيق البرنامج، وهو ما يعد مؤشرا ايجابيا على الاقتصاد الجزائري الذي عرف انتعاشا حقيقيا فى الإنتاج بالرغم من تشديد القيود النقدية التي تفرضها مؤسسة الإصدار، إلا أن البرنامج كان يسعى إلى توجيه الائتمان بفعالية نحو الأنشطة الأكثر إنتاجية بعد توقيف عملية التسيير الكمي للنقد.

## ٢. الوسائل غير المباشرة:

بهدف تنظيم السيولة المصرفية، وفتح حسابات رؤوس الأموال، وتحديد نسب الملاءة البنكية وسقف إعادة التمويل، والتي يسعى البنك المركزي إلى تحقيقها باستخدام أدوات نقدية تعتمد على السوق، وإلى إطار تنظيمي متحرر، وفي هذا الاتجاه سعى بنك الجزائر إلى تنفيذ إجراءات واسعة للتقليل من المخاطر المالية المحتملة، من خلال الاعتماد على أدوات غير مباشرة للتحكم في تحديد أسعار الفائدة السوقية، وأذونات الخزينة التي تتحدد بدورها من خلال نظام المزادات وسعر الخصم، مما يساهم في التأثير القوي على أسعار الودائع وتكلفة الائتمان (صالح م. نصولي، ديسمبر ١٩٩٨، ص ٢٦)، وتنظيم الاحتياطات المصرفية والتوسع الائتماني.

## ثالثاً: معالجة مخاطر نمو السوق النقدية:

ابتداء من سنة ١٩٩٨، وفي إطار مواصلة برنامج الإصلاحات المالية، تم تقييد السياسة النقدية بهدف التحكم في وتيرة التضخم، وقد ساعد على تنفيذ هذه الإجراءات النتائج الايجابية للوضعية المالية بعد تسجيل انخفاض فى عجز الموازنة العامة للدولة بأكثر من ٤ درجات مئوية مقارنة بسنة ١٩٩٤ و ٣ درجات مئوية سنة ١٩٩٥، نتيجة ظهور فوائض مالية حققها ميزان المدفوعات الجارية.

حيث ارتفعت الإيرادات المسجلة لدى الخزينة العمومية بنسبة ٣١,٥٪ سنة ١٩٩٧ مقارنة بسنة ١٩٩٦، لتستخرج بذلك رصيда بقيمة ١٣٢,٤ مليار دج (بعد استبعاد التسديدات الموضوعة فى شكل سندات فى رأس المال الموجه للتطهير

المالي)، كما ساعد تحسن أسعار النفط سنة ١٩٩٦ (أين بلغت في المتوسط ٢٠ دولار للبرميل) من رفع نسبة نمو الإيرادات البترولية إلى ١٥٤٪ لسنة ١٩٩٧م.

هذه المؤشرات الجيدة ساهمت في انتعاش النشاط الاقتصادي، ودعمت من جهود التصحيح المتبعة في ضبط عوامل استقرار الاقتصاد الكلي، كما سمحت الإعفاءات من الديون الخارجية التي منحت في الفترة الممتدة بين ١٩٩٤-١٩٩٧ إلى تحسين الوضعية المالية للجزائر بشكل عام تجاه العالم الخارجي، فارتفع احتياطي الصرف لدى بنك الجزائر من ١٥ مليار دولار سنة ١٩٩٣ إلى ٨ مليار دولار سنة ١٩٩٧، كل هذه الميزات كان لها الأثر الإيجابي على تحسن واستقرار الأوضاع النقدية، بعد تدخل البنك المركزي في تحسين السوق النقدية، والتي تطورت بعد استحداث وسائل جديدة للرقابة النقدية التي تستند إلى حماية السوق من المخاطر النقدية (Mourad Aït Ouvarab, 1997)، التي تنشأ عند مخالفة البنوك لقواعد السلامة المصرفية أو عدم التقيد بالقواعد الاحترازية، وفيما يلي عرض مختصر للأوضاع المسجلة في السوق النقدية لدى بنك الجزائر:

- تباطؤ مستمر في التوسع النقدي المسجل في الفترة (١٩٩٤-١٩٩٧).
- استيعاب الاقتصاد للسيولة النقدية المفرطة المسجلة خلال الفترة السابقة.
- انخفاض نسبة السيولة الإضافية للنقد (نسبة M2 إلى إجمالي الناتج المحلي الإجمالي).
- تخفيض قيمة العملة بأكثر من ٥٠٪ بداية سنة ١٩٩٤ ساهم في انتعاش الإنتاج الحقيقي المقدر بالقيم الحقيقية للأسعار خلال سنة ١٩٩٥، بالرغم من تشديد الأوضاع النقدية.
- بدأ الائتمان يتوجه إلى الأنشطة الأكثر إنتاجية.

إلا أن هذه الأوضاع كانت تحمل مخاطر قوية على السوق النقدية الجزائرية نتيجة ارتفاع الضغوط المفروضة على التداول النقدي داخل السوق ما بين البنوك هذا من جهة وصعوبة تحكم بنك الجزائر في الآثار السلبية الناجمة عن تخفيض قيمة

العملة وتعويض خسائر الصرف، والتي أثرت على سياسة البنوك عند تمويل الاستثمار سواء الموجه للقطاع العام أو الخاص، وهذا بعد انسحاب الخزينة العمومية من التمويل من جهة أخرى.

إن غياب السوق المالية لتداول رؤوس الأموال، سواء منها الطويلة أو المتوسطة أو القصيرة الأجل، لاستيعاب مخرجات السوق النقدية، خاصة بعد تصفية المؤسسات العمومية في ظل برنامج الخصخصة الذي شرعت فيه الجزائر ابتداء من سنة ١٩٩٥، الأمر الذي يساعد على تنظيم أساليب التمويل داخل الجهاز المصرفي، ويساهم في ترقية الادخار المالي والذي بقي دون المستويات المطلوبة إلى غاية سنة ١٩٩٨.

وعلى هذا الأساس، لجأ بنك الجزائر إلى تقليل المخاطر الناشئة عن السوق النقدية، من خلال إجراء تعديلات هامة على سعر الصرف ( Djoudi Karim, 1998)، وتنظيم آليات التمويل وفق قواعد تأخذ بعين الاعتبار تكاليف الخسائر المحتملة الناتجة عن تخفيض قيمة العملة.

#### ١. خصائص الوضعية المالية الظرفية (١٩٩٧-٢٠٠٥)

يمكن إبراز أهم الخصائص التي ميزت الوضعية المالية بعد تنفيذ إجراءات الانفتاح الاقتصادي، بناءً على المستويات التالية:

##### ١.١. على المستوى المؤسسي: ويتميز بالخصائص التالية:

١. متابعة البنك المركزي لأهداف الاستقرار الاقتصادي الكلي، عن طريق اتباع سياسة حذرة في منح القروض (Mohammed Ben Halima, 1994, P21) وإعادة الخصم، والتي تأثرت بوجود ضوابط تقييدية على سياسة الميزانية بعد تنفيذ برنامج التعديل الهيكلي أدت إلى انخفاض الإنفاق العام لسنة ١٩٩٨ مما سمح بتخفيض معدلات التضخم لأربع سنوات على التوالي، ومواصلة الاحتفاظ باستقرار معدلات الفائدة المدينة ومعدلات إعادة الخصم، والتي تراوحت بين ٩٥٪ في فبراير ١٩٩٨ و ٨٥٪ سجلت في سبتمبر ١٩٩٩، (لمزيد من التفصيل يرجى زيارة موقع:

[www.Membres.lycos.fr/mfdgep/fic/a14.htm](http://www.Membres.lycos.fr/mfdgep/fic/a14.htm))

إن انخفاض هذه المعدلات مع بقائها مدينة لأسباب هيكلية مرتبطة بعدم سيولة السوق فيما بين البنوك، يساهم أيضا في تخفيض معدلات الفائدة المدينة التي تطبقها البنوك، وهي سابقة سجلت لأول مرة منذ ١٠ سنوات، والتي حدثت بدون تأثيرات خارجية المنشأ بسبب غياب بدائل أخرى لدى البنوك.

وقد ساهم انخفاض الودائع البنكية نتيجة تفاقم الصعوبات المالية للمؤسسات العمومية بالرغم من استنفاد جميع إجراءات إعادة الهيكلة واتفاقات إعادة الشراء التي قامت بها الخزينة العمومية، مما أثر سلبا على سيولة البنوك ودعاها إلى اللجوء إلى رفع طلبات إعادة الخصم الآلي نتيجة تأثرها بالقروض قصيرة الأجل الممنوحة للمؤسسات، هذا التوجه أدى إلى تخفيض تكاليف إعادة التمويل للبنوك، وساهمت في معدلات الفائدة المدينة مما يدفع إلى زيادة معدلات النمو الاقتصادي والاستثمار، بالرغم من تسجيل عودة تصاعدية لمعدلات التضخم وصلت إلى ٤٪ لتتخفض بعدها إلى ٣,٢٪ مع نهاية جوان ٢٠٠٢ م.

٢. يمثل برنامج منح التراخيص للاستشارة المالية بعد إنشاء عشرات المؤسسات المالية والبنكية سواء الأجنبية منها أو الخاصة، والمعدّ من طرف مجلس النقد والقرض، لا يمكن الحكم على مدى فعالية هذه المؤسسات لأنها تعدّ تجربة حديثة في الجزائر، إلا أنها ستسعى من دون شك إلى تعديل الوضعية المالية، وخاصة في مجال تنويع وتوسيع الخدمات المصرفية انطلقت العملية سنة ١٩٩٨، وبعد إنشائها سيستفيد النظام المصرفي من عاملين أساسيين:

أولاً: يستفيد من الكشف عن ثقل الإجراءات الحاصلة على مستوى إعادة هيكلة الجهاز المصرفي، الذي لا يزال مشلولاً بسبب تراكم الأرصدة المالية السالبة للمؤسسات العمومية، بالرغم من استكمال شروط التطهير المالي المتبعة منذ سنة ١٩٩٤ م.

ثانيا : ستساعد إجراءات التحرير المالى والمنافسة بين البنوك ، على إعادة تنظيم هياكل البنوك وتنوع وظائفها والارتقاء بمستوى كفاءتها وفقا للمعايير العالمية ، عن طريق تنويع وسائل الدفع ، ومصادر تعبئة الادخار المحلي .

٣ . متابعة الخزينة العمومية لسياسة الانسحاب من تمويل البنوك وتطهير المؤسسات العمومية حتى سنة ١٩٩٧ ، وذلك انطلاقا من موارد الميزانية العمومية والتي سمحت برفع الموارد المالية للبنوك العمومية ، والمؤسسات المالية خلال فترة التعديل الهيكلي ، ستساعد على تحسين سيولة السوق النقدية ، أي تؤدي إلى تخفيض معدلات الفوائد ويمكن لرفع درجة الارتباط في الجهاز بنوك - مؤسسات من تسهيل مهمة الخزينة العمومية في الانسحاب من نشاط التمويل وفقا لهذا الإجراء .

٤ . إن إعادة تفعيل دور السوق المالية ، وإنشاء سوق للقيم المنقولة تسند ادارتها الى شركة تسيير القيم المنقولة ، وترفع من مستوى العرض النقدي ، واستقطاب حجم هام من المدخرات الفردية والعمومية عن طريق تداول تسيير الحوافز المالية والأوراق التجارية من قبل مؤسسات متخصصة وأن لا يقتصر التداول على عدد محدود من الأوراق المالية ، خاصة بعد انشاء فروع ومكاتب تمثيلية للبنوك والمؤسسات المالية الأجنبية ، على غرار شركات التأمين الأجنبية .

٥ . بعد مضي قرابة ١٠ سنوات على إصدار قانون النقد والقرض جاء الأمر رقم « ٠١ / ٠١ » الصادر في ٢٧ فبراير ٢٠٠١ المعدل والمتمم لبعض أحكام مواد القانون « ١٠ / ٩٠ » والذي يتعلق بشكل عام بقوانين إدارة ومراقبة بنك الجزائر .

ومع الهزة الكبيرة التي تعرض لها النظام المصرفي الجزائري جراء ما عرف بقضية بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري جاء التنظيم رقم « ٠٣ / ٠٢ » المؤرخ في ١٤ نوفمبر ٢٠٠٢ والمتضمن كيفية الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية ، كما عرف قانون النقد والقرض تعديلا آخر بموجب الأمر رقم « ١١ / ٠٣ » المؤرخ في ٢٦ أغسطس ٢٠٠٣ والذي يتعلق بصفة أساسية بتنظيم بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض حيث إن ما يمكن قراءته من خلال هذه القوانين هو لجوء السلطات إلى فرض

إجراءات أكثر صرامة على البنوك والتأكيد على سلطة البنك المركزي من خلال وضع مساحة أكبر لتدخل الدولة في المنظومة المصرفية. أما آخر القوانين الصادرة في المجال المصرفي فهي (الجريدة الرسمية، ١٨ ديسمبر ٢٠٠٤):

القانون رقم «٠١/٠٤» الصادر في ٤ مارس ٢٠٠٤ والذي يحدد الحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية العاملة بالجزائر.

القانون رقم «٠٢/٠٤» الصادر في ٤ مارس ٢٠٠٤، الذي يحدد شروط تكوين الإحتياطي الإجباري لدى البنك المركزي والذي يتراوح عموما بين ٠٪ و ١٥٪ كحد أقصى.

القانون رقم «٠٣/٠٤» الصادر في ٤ مارس ٢٠٠٤، ويخص هذا القانون نظام ضمان الودائع المصرفية، والذي تقوم بتسييره شركة مساهمة تدعى «شركة ضمان الودائع» ويهدف إلى تعويض المودعين في حال عدم إمكان الحصول على ودائعهم من بنوكهم ويكون ذلك بالعملة الوطنية فقط.

٢.١. على مستوى تعبئة الادخار: ما يمكن تمييزه خلال هذه الفترة الممتدة الى غاية سنة ٢٠٠٣، أن الوضعية المالية للبنوك قد تأثرت بالمستويات المنخفضة للادخار غير الموازني (Ghernaout, 1998,P3)، تبعا لسيطرة الحقوق السائلة (نتيجة ارتفاع المتاحات النقدية والودائع الفورية) المطروحة من طرف الأفراد والمؤسسات الخاصة بالرغم من التوجه العام نحو الانخفاض.

إلا أن التطور التدريجي لمستويات الادخار غير الميزاني، والذي تسبب في إحداثه الوسائل المتاحة من طرف البنوك يعكس التطور النسبي لوسائل الدفع والتحويل، والمتبعة بوسائل تقييد الواردات المندرجة ضمن السياسة التنموية.

تعد الودائع المجمعة لدى البنوك، التي تم استخدامها لتغطية الثغرات المالية التي أحدثتها القروض المدومة وضعف قدرة تسديد للمؤسسات العمومية، يضاف إلى ذلك عدم مقدرة البنوك على وضع معايير التعديلات متعلقة بكيفية تحديد القروض

غير الفعالة كانت السبب الرئيسى فى الإخلال بقواعد إعادة هيكلة الاقتصاد وتنفيذ إجراءات الخصخصة المتعلقة بالبنوك .

إن انخفاض العرض فى رؤوس الأموال الممنوحة فى شكل قروض من طرف المؤسسات المالية غير المصرفية، خاصة منها صناديق التأمين والتعاونيات، وذلك بسبب تأثير الانحرافات التى ترفع من حدتها القيود والصعوبات المالية للمؤسسات العمومية، وإخفاء معايير الاشتراكات التى تسببها تداخل الوظائف بين هذه المؤسسات وتفاقم نتائج تسريح العمال والبطالة الإرادية، وإجراءات التقاعد المسبق .

## ٢ . جهود تمويل الاستثمارات المنتجة:

تعتبر مؤشرات الاستقرار فى الوضعية المالية عاملا محفزا للنمو الاقتصادى من الناحية النظرية، إلا أنه ليس بالضرورة أن تتحقق معدلات مرتفعة للنمو الاقتصادى بسبب ارتفاع معدلات الاستثمار، بالتأكيد هناك علاقة طردية بين المعدلين، غير أن التجربة الجزائرية خلال فترة السبعينيات، أثبتت بأن هذه العلاقة ليست دائما خطية وليست دائما مستقرة، ذلك أن معدلات الاستثمار المحققة خلال تلك الفترة كانت تتجاوز ٤٥٪، بينما بلغت معدلات النمو الحقيقية فى المتوسط والمتعلقة بالإنتاج ٧٪ كل سنة، الأمر الذى ساهم فى إحداث معدل قوى فى الاستثمار، نتيجة تعبئة الادخار الوطنى فى تلك الفترة .

وذلك من خلال الموارد المالية الأجنبية التى تراكمت نتيجة ارتفاع المديونية الخارجية، ولم يكن بسبب الادخار المحلى، وقد ساعد فى ذلك التدفقات التى حصلت فى معدلات الاستثمار وتزامنها مع المحيط المتقلب للأسواق البترولية والمالية الدولية، مما ساهم فى عرقلة الاستثمارات الموجهة لجميع القطاعات .

أما بعد تنفيذ إجراءات الانفتاح الاقتصادية، واستخدام البنوك لتشكيلة واسعة من القروض بعد تحسن أسعار الفوائد المدينة وتسجيلها لمعدلات منخفضة،



وباعتبارها مؤسسة عمومية مستقلة تحاول التركيز على الأنشطة الاستثمارية المنتجة سريعة العائد .

غير أن الإجراءات الإدارية في التمويل حالت دون تغطية نسبة كبيرة من الاستثمارات العمومية .

ويكمن السبب في تعقّد الإجراءات، هو توفر عناصر الكفاية الحدية لرأس المال فالبنوك لا تقبل الالتزام بهذا النوع من المشاريع الاستثمارية، إلا تلك المسجلة ضمن إطار مشروع الحكومة .

وعلى هذا الأساس، فإن البنوك لا تقبل الالتزام بالتمويل دون أن يتوفر الحد الأدنى للتمويل الذاتي للمشروع والذي يتراوح بين ٣٠-٥٠٪ والقدرة على تغطية تكلفة الاستثمار وذلك حسب طبيعة النشاط، هنا تظهر أهمية وضع الاجراءات اللازمة لتغطية الاستثمارات وهنا يجب طرح السؤال الذي يعرض ما إذا كان النظام المالي في الجزائر قادرا على التكيف مع التطورات المتسارعة في معالجة المحيط الاستثماري، والذي يتميز بازدواجية النشاط سواء للقطاع العام أو الخاص محليا كان أم أجنبيا؟

وبذلك يمكن تقييم حدود النظام المصرفي من خلال حجم نشاطاته تجاه المؤسسات العمومية ودراسة الأخطار المتعلقة بكيفية استخدام النظم الاحترازية خاصة تلك التي تتحكم في حجم القروض الممنوحة للمستفيدين ومدى فعاليتها، أو تلك التي تتعلق بطبيعة الاستثمارات التي يتم تمويلها .

إن الواقع الاقتصادي، لبعض الدول التي تمر بمرحلة انتقال، تشير إلى أن أغلب القطاعات التي شهدت نموا متسارعا تم تمويلها من طرف مؤسسات متخصصة، تقوم بتعبئة مواردها المالية انطلاقا من مصادر ادخارية طويلة الأجل، بعد طرح تشكيلة واسعة من المنتجات المالية في السوق النقدية، وتشكل أسواق رؤوس الأموال في الأجل الطويل عاملا حاسما للتخفيف من حدة الضغوطات المالية التي تعترض التمويل البنكي، وقد أثبتت الدراسات التي أجريت بين سنوات ١٩٨٦-١٩٩٣ أن



معدل الاستثمار Ahmed Ben Bitour, 1998, p.93-94 ينخفض بشدة، بالرغم من ارتفاع حصة الاستثمارات المنتجة التي بلغت  $\frac{4}{3}$  من الاستثمارات الإجمالية، وكان المعامل الحدي لرأس المال الذي يقيس درجة فعالية الاستثمارات يقترب من ٣٠ درجة سنة ١٩٨٦، ليصل إلى ٥٠ درجة خلال التسعينيات، ولتفسير هذه النتائج، يتبين بأن الجزائر قامت بتنفيذ سياسة موازنة صارمة، مكنتها من تحقيق فوائض معتبرة، غير أن تشكيلة القطاعات الاقتصادية تميزت بضعف هياكلها الإنتاجية وعدم قدرتها على المنافسة، ونتيجة ارتفاع المديونية الخارجية، لم تسمح لها قوانين التصدير من رفع حجم الصادرات خارج المحروقات من الوصول إلى المستويات المطلوبة (٢ مليار دولار لسنة ٢٠٠٥).

وقد تركزت الآثار السلبية على ضعف مردود الاستثمار الوطني، نتيجة تراجع مستويات نمو القطاع الصناعي بعد إعادة الهيكلة، ليصل إلى معدل ٠.٥٪، نتيجة أسلوب التسيير الذي يفتقد للمهارات التنظيمية، كما أن غياب الإجراءات والحوافز الجمركية، شكلت خطرا على مستويات التصدير في ظل انعدام شروط المنافسة في السوق الداخلية، حتى أن الامتيازات التكنولوجية غير مكيفة داخل فروع الإنتاج وليست مؤهلة لرفع القدرات الإنتاجية، بينما لم تمثل القيمة المضافة المنتجة مباشرة من طرف القطاع العمومي سوى ٢٧.٥٪ من إجمالي القيمة المضافة المحققة سنة ٢٠٠٤، مما أحدث سوء استخدام الموارد المالية وصعوبة التكيف مع النظم الإدارية الحديثة، أخطارا على قاعدة الإنتاج في القطاع العمومي بشكل عام، هذا التهرب من تحمل المخاطرة يطرح مشكلة الضعف الكبير في تقييم المخاطرة وهشاشة الأسلوب المتبع في مجال تحليل الأداء والفعالية، حيث تعتمد البنوك في اتخاذ قراراتها التمويلية على أساس الضمانات المقدمة ضمينا من طرف الدولة لصالح مؤسساتها العمومية، أو تلجأ إلى فرض ضمانات عينية مكلفة على المستثمرين الخواص، وهذا عوض تحكيم العناصر الموضوعية المتعلقة بتحمل المخاطرة بما في ذلك وضع المؤسسة «المستثمر» وجدوى المشروع هذا فضلا عن نقص عمليات المتابعة والتسيير

للقروض الممنوحة والسياسة غير الملائمة في تخصيص المؤونات التي تشكل عنصرا هاما في مجال الأمن والضمان .

بينما تحسن مردود القطاع الفلاحي ليصل معدل النمو السنوي إلى ٢٪، وبلغت إجراءات التحرير المطبقة على قطاع الأشغال العمومية والتعمير مرحلة متقدمة ليصل معدل النمو فيها إلى ٢٥٪. بينما سجل قطاع المحروقات أعلى نسبة من بين كافة القطاعات العمومية الأخرى، ليصل إلى ٩٪ سنة ٢٠٠٥ .



## الخاتمة

بهدف تكييف البنوك مع المحيط الاقتصادي الذي يعتمد على المنافسة غير المقيدة، يجب على السلطات النقدية من تفعيل إجراءات الاستقلالية لضمان التوازن المالي للبنوك، ودفع الموارد الادخارية بمعزل عن أساليب الرقابة التي تفرضها الدولة بإحدى أشكال التدخل، ولإنهاء المرحلة الانتقالية على السلطات العمومية القيام بالعمليات التالية :

١ . تطهير المحافظ المالية للبنوك ، فبعد تحسن مداخل الخزينة العمومية في الفترة الأخيرة (١٩٩٩) ، عليها أن تسارع إلى تغطية العجز في السيولة داخل الجهاز المصرفي ، وإعادة رسملة موارد البنوك بهدف إنعاش مستويات العرض النقدي ، وتوجيهها تحت تأثير قوى السوق والحفاظ على أدوارها في تفعيل الوساطة المالية ، دون أن يكون التدخل مباشرا لمؤسسة الإصدار إلا في حدود التحكم في مخرجات السياسة النقدية العامة للدولة وتوجهاتها المالية .

٢ . إن ارتفاع معامل سيولة الاقتصاد نتيجة التوسع النقدي ، يساهم في التخفيف من أعباء المديونية الداخلية للمؤسسات غير أنه يجعل من إحداث الضغوط التضخمية التي يصعب التحكم فيها بالنظر إلى حساسية التراكبات النقدية إلى عوامل المديونية الخارجية ، وصعوبة امتصاص الفوائض النقدية من الجهاز المصرفي تبعا لضعف مؤهلات الملاءة البنكية .

٣ . تعد المرحلة النهائية لمعالجة الكشوفات البنكية للمؤسسات التي عرفت عجزا هيكليا وماليا إحدى أبرز الوسائل المستخدمة للانتقال إلى اقتصاد السوق وفقا لمعايير المردودية المالية وتعالج مسألة الكشوفات البنكية الوضعية المالية للمؤسسات ، تبعا لحجم نشاطها ومواردها النقدية المتاحة وقدرتها على التسديد ، وما يستنتج من خلال هذه المرحلة ، هو ضعف تشكيلة الحقوق البنكية غير الفعالة من إجمالي القروض ابتداء من سنة ١٩٩٠ فارتفعت بذلك المخاطر المترتبة على زيادة طلبات التمويل لدى بنك الجزائر ، وتحملت الدولة بين سنتي ١٩٩٢-١٩٩٣ ،

عبئا كبيرا من أجل تنفيذ إجراءات التطهير المالي، وما يلاحظ أن الضعف السائد في نوعية الحقوق المالية التي تحتويها محافظ البنوك، وتزامنها مع ندرة السيولة اللازمة لتسييرها نتيجة توطين العمليات المصرفية، وسوء استخدام مفهوم الوساطة المالية في الجزائر واقتصارها على أنشطة محدودة، واتخذت الدولة مسؤولية المسارعة في معالجة هذه الوضعية على مراحل، بالتعاون مع الهيئات المالية الدولية وفق برنامج للتعديل الهيكلي، وتنفيذ إجراءات الخصوصية.

فقد تم وضع ميزانيات عامة على مستوى البنوك، لتشمل جميع أصناف الديون المستحقة على المؤسسات العمومية، متبوعة بسلسلة من إجراءات إعادة الرسملة وتوسيع الأدوار المصرفية، تشمل تحرير أسواق الصرف فيما بين البنوك ودفع الموارد المالية اعتمادا على عوامل أكثر موضوعية داخل الجهاز بنوك - مؤسسات، واستحداث معايير احترازية تتوافق ومعدلات المخاطرة داخل الأسواق الجزائرية، فقد بلغ معدل النمو الاقتصادي المسجل خلال سنة ٢٠٠٥ «٢٠٪» مع تسجيل تطور محسوس للقطاع خارج المحروقات خلال نفس الفترة والذي بلغت نسبته «٦٨٪» كما حقق الناتج المحلي زيادة في الحجم بلغت نسبتها «٦٨٪» خلال سنة ٢٠٠٣ وهو المعدل الأعلى خلال العشريتين الأخيرتين. وتزامنا مع هذه الوضعية كان من الضروري أن تعتمد الدولة على برنامج موسع للإصلاحات يشمل نظام تحفيزي للضرائب والرسوم الجمركية يشجع على التصدير، دون الإخلال بقواعد التجارة العالمية، على أن تكون الإجراءات الحمائية في خدمة القدرات الإنتاجية المحلية، وتساهم في رفع معدلات الاستثمار الحقيقية التي لازالت دون المستويات المطلوبة.

٤. إن تطوير العلاقات التعاقدية بين البنوك، يساعد على تحديد المركز المالي للمؤسسات التي تتعامل مع الجهاز وفق شبكة موحدة لإدارة نظم المعلومات داخل الجهاز، وأثبتت دراسات الجدوى المتعلقة بمخاطر القروض ونظم تمويل المشاريع داخل النظام المصرفي (Ahmed Bouyakoub, 2001, P.76) أن تحديد الانحرافات المالية لا يكفي لمعالجة أزمة المديونية الداخلية، على أن تتخذ البنوك

قرارات التمويل بناءً على معايير أكثر احترازا، تأخذ بعين الاعتبار ظروف السوق النقدية، وتضع مخاطر تخفيض العملة وسعر الصرف والمعامل السلبي للسيولة ضمن أولويات تنفيذ برنامج التمويل دون تمييز بين ظروف القطاع العام أو الخاص .



## الهوامش

1. A, Chaker, «L'assainissement et redressement des banque», IN, l'Entreprise et la banque, OPU, Alger, 1993, PP.23-24.
٢. بعد أن تحصلت الخزينة على مبلغ ٧٧٧,١ مليار دج، من موارد تنقيد قروض إعادة الجدولة، بين سنوات ١٩٩٤-١٩٩٩ قامت بإعادة شراء مبلغ ٥٢٣ مليار دج لتطهير القروض غير الناجعة للبنوك بما فيها CNEP، والباقي تم توجيهه لدفع خسائر الصرف الناتج عن القروض الموجهة من طرف البنوك لدعم ميزان المدفوعات بين سنوات ١٩٨٩-١٩٩٠ بطلب من الخزينة في تلك الفترة.
٣. ذلك نتيجة تباطؤ وتيرة الإصلاحات من جهة، وبقاء معدلات النمو الاقتصادي دون المستويات المطلوبة، ٣٪ من الناتج المحلي الإجمالي.
4. Abdelhamid. K, «Banques Commerciales: Nouveaux Plan Comptable», IN, l'Economie, N°38 , 1997 , P.27.
٥. تمت الدراسة بإشراف من البنك الدولي، وذلك عن طريق ثلاثة مكاتب دولية، والتزمت الدولة بالحياد لضمان شفافية العملية، وكانت النتائج حافزا لتشخيص وضعية البنوك، وإعادة تمويلها يعد قرارا حاسما قبل إعادة الهيكلة.
6. Abdoun Rabah, « Bilan du PAS en Algérie 1994-1998, Colloque Bilan PAS et Perspective de l'Economie Algérienne », IN, les Cahiers de CREAD, Juillet 1998.
7. Ahmed Ben Bitour, l'Algérie au Troisième Millénaire, Edition Marinor, Algérie 1998, p.93-95.
8. Ahmed Bouyakoub, l'Entreprise Publique de l'Ajustement Structurelle Vers la Privatisation, IN, CREAD, N°57, 3ème Trimestre 2001, P.76.
9. Ali Mamouni, « L'état n'envisage pas de se dessaisir de ses banques », IN, L'économiste, N°23, du 26/11/2001
10. Cheib Cherif, « Les Réformes Economiques : Manque de Lisibilité et Rôle du Secteur Financier et des Services », IN, Le Quotidien d'Oron, N°2310, du 19/03/2002, P.7.
11. Chrestian d'Alayer, « l'Algérie en Attendant le Changement », IN, Economia, N°22, Aout-Septembre 2002, P.92.
12. Djoudi Karim, « le Refinancement des Banques », IN, Media Banque (Journal Interne de la Banque d'Algérie), N°34, 1998
13. Ghernaout, « la Réforme Financière en Algérie: Constat et Perspective à Court Terme », IN, El-Watan, (Quotidienne Algérienne), du 11/03/1998.
14. Liberté Economie, « les Textes Législatif Doit Être Réaménagés », du 25Au 31Mai, 2001, P.4

15. Lounis Ahcène, « La Politique Monétaire dans Le Cadre du Transition vers une Economie de Marché Libre, Cas de l'Algérie », Thèse de Magistère en Science Eco, Université d'Alger, 1995/1996, P.161.

١٦. صالح م. نصولي، منير راشد، «تحرير حساب رأس المال في جنوبي البحر المتوسط»، في: التمويل والتنمية، (واشنطن: صندوق النقد الدولي)، المجلد ٣٥، العدد ٤، ديسمبر ١٩٩٨، ص ٢٦.

17. Mohammed Ben Halima, « Le Pratique de Risque des banques Algériennes », IN, Economie, N°12, Février 1994, P.21.

18. Mohammed, Benhalima, La politique du risque des banques Algériennes », IN, L'économie, N°12, février mars, 1994, P.24.

19. Mourad Aït Ouvarab, « le Conceil du Crédit et de la Monnaie Autorise la Création de Deux Banques Privées, le Taux de Réescompt Passe de 12à11%, IN la Tribune (Quotidienne Algérienne), le 18/11/1997.

20. Patrick Artus, « Quel Est Vraiment le Sens de L'indépendance des Banques Centrales » IN : Macro-économie, N°10, Juillet 1997.

21. Revoir l'article sur site web à l'adresse suivante:  
[www.Members.lycos.fr/mfdgep/fic/a14.htm](http://www.Members.lycos.fr/mfdgep/fic/a14.htm).

٢٢. تمت الدراسة بإشراف من البنك الدولي، وذلك عن طريق ثلاثة مكاتب دولية، والتزمت الدولة بالحياد لضمان شفافية العملية، وكانت النتائج حافزا لتشخيص وضعية البنوك، وإعادة تمويلها يعد قرارا حاسما قبل إعادة الهيكلة.

٢٣. يمكن للبنك المركزي من استخدام آلية الاحتياطي الإجباري كوسيلة للرقابة غير المباشرة على التنظيم النقدي، إلا أن هذه الآلية تستوجب دراسات دقيقة للهيكلية المالية الموجودة داخل الجهاز المصرفي، وقياس أثر التنبؤ على المفروضة على كل وحدة من وحداته بما يلائم حجم مواردها المصرفية بسبب تباينها من جهة، والتأخر في الحصول على جميع المعلومات المحاسبية واتخاذ الإجراءات اللازمة، بسبب ضعف هيكلية وسائل الإعلام داخل الجهاز المصرفي.

٢٤. إن وصول معدلات إعادة الخصم إلى مستويات منخفضة، يشجع البنوك على تخفيض معدلات الفائدة المدينة، والتي ترفع من مستوى القروض الموجهة للاقتصاد وتساهم في زيادة معدلات الاستثمار المنتج.

٢٥. غير أنه يلاحظ أن ارتفاع عجز الخزينة العمومية سنة ١٩٩٧، لتغطية صافي احتياجاتها النقدية شكّل عبئاً إضافياً على التمويل البنكي للاقتصاد فاتجهت القروض الموجهة للدولة نحو الارتفاع بدلاً من الموجهة للاقتصاد، مما يؤثر على السيولة المصرفية.

٢٦. حدد القانون الاستثمارات التونسي نسبة ٢٠٪، من تكلفة المشروع في شكل رأس مال، بينما بلغت النسبة في الجزائر ٧٠٪ ونسبة ٣٠٪ المتبقية في شكل قروض بنكية، بسبب ارتفاع هامش المخاطرة المطبق في السوق المالية الجزائرية.

٢٧. بلغ توجه البنوك لإعادة التمويل لدى بنك الجزائر ٢٢٦ر٢ مليار دج نهاية سنة ١٩٩٨م، وهذا مقابل مبلغ ١٥٧ مليار دج المسجلة فقط مع نهاية يونيو ١٩٩٧م.



## نحو سوق مالي عربي موحد

دكتور/ لخطر مرغاد (\*)، الأستاذ/ عبد الرزاق بن الزاوي (\*)  
الأستاذ/ محمد عدنان بن الضيف (\*\*\*)

### ملخص:

سنحاول من خلال هذه الورقة معرفة واقع الأسواق المالية العربية ومعرفة أهم معوقات تكاملها، بعد الإشارة إلى وظيفتها، أهميتها في الأنظمة الاقتصادية وأهمية تكاملها في النهوض بهذه الأنظمة وذلك من خلال دراسة بعض نماذج هذه الأسواق في الدول العربية ودراسة المتعاملين فيها بغرض مقارنتها ببعض التكتلات العالمية ذات الصيت والقوة الاقتصادية الكبيرة. وفي ختام الدراسة نقدم جملة من التوصيات والاقتراحات لتفعيل دور أسواق الأوراق المالية العربية وتطويرها الأمر الذي يسهل من تكاملها ووحدتها.

كلمات مفتاحية: سوق مالي، تكتلات، اقتصاد عربي، تكامل اقتصادي.

### Résumé

on va essayer, d'après ce document, de connaître la réalité des marchés financiers arabes et l'importance de ces défis, et ensuite de connaître ses fonctions et son importance au sein des systèmes économiques et aussi sa complémentarité pour la remontée de ces systèmes, ceci d'après des études portant sur quelques exemples de ces marchés des pays arabes, et des études des négociants avec elles dans le but de les comparer avec les firmes multinationales des très grandes puissances économiques.

(\*) أستاذ بجامعة بسكرة.

(\*\*) أستاذ بجامعة قالة.

## مقدمة:

تأثرت أسواق رأس المال والأسواق المالية العالمية تأثراً واضحاً بالعملة وبالتكامل السريع اللذين تميزت بهما الأسواق العالمية في الآونة الأخيرة. فباتساع نطاق العملة، اندفعت كبريات المؤسسات الاستثمارية باتجاه استثمارات في رأس المال سواء على المستوى القاري أو المستوى العالمي. وفي عالم اليوم، تهيمن أمريكا وأوروبا ومنطقة آسيا/الباسيفيكي على أسواق الأوراق المالية العالمية، لذلك توجد حاجة لأن تقوم المجموعة العربية بإرساء تحالف لأسواق الأوراق المالية يمكنها من منافسة هؤلاء العمالقة.

وتعتبر سوق الأوراق المالية من أهم الأسواق التي تركز التكتلات على تحقيق التكامل فيما بينها إلى جانب أسواق السلع والخدمات وأسواق العمل، ورغم تأخر الدول العربية في تحقيق التكامل في أسواق السلع والخدمات وكذلك أسواق العمل فإن هذا لا يحول دون التكامل فيما بينها لإنشاء سوق مالي عربي موحد لم فيه من العديد من المنافع. ومن هنا نحاول أن نجيب من خلال هذا المقال على التساؤل التالي: **كيف يساعد تكامل الأسواق المالية العربية في تكامل الاقتصاد العربي؟**

إن التركيز على أهمية دور الأسواق المالية العربية يعود بالدرجة الأولى إلى التباين في تركيبة اقتصاديات الدول العربية، ذلك التباين الذي زاد من حدته ارتفاع أسعار النفط في السنوات القليلة الأخيرة وما نتج عنه من تقسيم المنطقة إلى مجموعتين:

♦ المجموعة الأولى: وتضم الدول العربية التي يمتاز تركيبها الاقتصادي بوفر مالي، يقابله شح في عناصر الإنتاج الأخرى

♦ المجموعة الثانية: وتضم الدول العربية التي يمتاز تركيبها الاقتصادي بندرة في رأس المال ووفر في عناصر الإنتاج الأخرى.

## I / مفاهيم عامة حول أسواق الأوراق المالية:

### I-1 / سوق الأوراق المالية موقعها التعريفي والتاريخي :

تطلق كلمة «السوق» في اللغة، ويراد بها موضع البيع والشراء، قال ابن سيده :  
السوق التي يتعامل فيها تذكر وتؤنث والجمع أسواق<sup>(١)</sup>.

واصطلاحا السوق المالي هو «المجال الذي يتم من خلاله إصدار أدوات معينة للحصول على الأموال اللازمة للمشروعات الإنتاجية وغيرها، وتداول هذه الأدوات»<sup>(٢)</sup>.

نلاحظ من خلال هذا التعريف وضع كلمة مجال بدل مكان لان وحدة المكان ليست شرط أساسياً لقيام السوق، وهذا المجال الذي يتم من خلاله الإصدار وذلك إشارة إلى أحد جزئي سوق الأوراق المالية وهي السوق الأولية، أو ما يعرف بسوق الإصدار.

كما أوضح لنا هذا التعريف أيضا وظيفتها الأساسية، وهي أن يلتقي في هذا المجال المخزون وهم أصحاب الأموال والمستثمرون وهم مصدرو الأدوات. كما سلب الضوء على تداول هذه الأدوات، إشارة إلى الجزء الثاني من جزئي السوق وهي السوق الثانوية أو ما يعرف بسوق التداول.

### نبذة عن تاريخ نشأة سوق الأوراق المالية:

يرجع تاريخ نشأة الأسواق إلى الرومان الذين كانوا أول من عرف الأسواق المالية قبل الميلاد<sup>(٣)</sup>. أما كلمة بورصة تعود إلى القرن الخامس عشر الميلادي حيث

كان التجار القادمين من فلورنسا يجتمعون في فندق تملكه عائلة تسمى Van Der Bourse يقع في مدينة بريج البلجيكية والذي كان يؤمه التجار من كافة المناطق، وتطور التعامل فيه إلى أن التجار لم يعدوا يصطحبوا معهم البضائع إلى الفندق بل كانت تتم الارتباطات في شكل عقود وتعهيدات ثم استبدلت البضائع الحاضرة بالتزامات مستقبلية قائمة على ثقة متبادلة بين طرفي عملية المبادلة، وأتى

لفظ Bours ليعبر عن المكان الذي يجتمع فيه التجار والمتعاملين معهم والذي كان يتم بشكل منتظم ودوري<sup>(٤)</sup>.

## I-٢/ وظيفة وأهمية سوق الأوراق المالية :

تؤدي سوق الأوراق المالية عدة وظائف هامة بالنسبة للاقتصاد الكلي والجزئي يمكن إجمال أهمها فيما يلي :

١- إيجاد سوق واحدة مستمرة لبيع وشراء الأوراق المالية، بحيث تمكن الجمهور من المتعاملين شراء وبيع الأوراق المالية.

٢- تعبئة المدخرات السائلة وتوجيهها نحو المشروعات، فهذه السوق تحول المدخرات إلى استثمارات.

٣- تقويم الأداء الاقتصادي للشركات والمشروعات وإيجاد حلقة اتصال بين جميع فعاليات شبكة الاقتصاد الكلي<sup>(٥)</sup>.

٤- إتاحة الفرصة للمستثمرين الصغار وللاستثمارات قصيرة الأجل للحصول على التمويل.

٥- بيع الحقوق وشرائها، فعن طريق سوق الأوراق المالية يستطيع المستثمر أن ينسحب من الشركة دون المساس بأصل الثروة وذلك بقيام البورصة بوظيفة بيع الحقوق وشرائها.

ويمكن تلخيص أهميتها وفق الشكل ١

## I-٣ أنواع أسواق الأوراق المالية والمتعاملين فيه :

يمكن أن نصف كلمة أنواع إلى فروع أسواق الأوراق المالية ويمكن أن نقول تتفرع أو تنقسم أسواق الأوراق المالية كما هو مبين في الشكل ٢.

تعريف مصطلحات الشكل ٢ :

سوق الإصدار : وهو سوق الأول وهو السوق الذي تنشأ فيه الإصدارات الجديدة عن طريق<sup>(٦)</sup> :

١- الاكتتاب العام : وهو الاكتتاب لأول مرة وزيادة رأسمال الشركة .

٢- الاكتتاب المغلق : يقتصر على مؤسسي الشركة فقط .

❖ سوق التداول : وهي السوق الثانوية والتي يتداول فيه الأوراق المالية التي تم إصدارها في السوق الأولية بعد أن ينتهي البنك المختص من توزيعها<sup>(٧)</sup> .

❖ سوق حاضرة : سوق يتم فيها تسليم الورقة المالية محل الصفقة في ذات اليوم أو خلال أيام معدودة على الأكثر .

❖ سوق مستقبلية : وهي سوق يتم فيها تداول العقود المستقبلية (سواب ، الخيارات... الخ) وغيرها من أدوات الهندسة المالية .

❖ سوق منظمة : تحكم التعامل فيها قوانين وإجراءات رسمية ويقتصر التعامل فيها على الأوراق المسجلة لديها .

❖ سوق غير منظمة : سوق المفاوضة على الأسعار ، ويقوم بإدارة هذه الأسواق مجموعة من الوسطاء يتبادلون المعلومات عن الأوراق المالية غير المقيدة في جدول أسعار الأسواق الرسمية .

❖ السوق الثالثة : وهو تمثل جزء من السوق غير المنظمة حيث يتكون من السماسرة غير الأعضاء في البورصة المنظمة .

❖ السوق الرابعة : وهي سوق للتعامل المباشرة بين الشركات الكبيرة مصدرة الأوراق المالية وبين أغنياء المستثمرين .

I- ٤ المتعاملون :

ويمكن وضع المتعاملون في سوق الأوراق المالية في ثلاث مستويات :

- العارضون للأموال إما على جهة الإقراض المباشر أو عن طريق شراء السندات ونحوها أو عن طريق المشاركة في شركات المساهمة .

- الطالبون للأموال على جهة الاقتراض المباشر عن طريق إصدار السندات عن طريق المشاركة عن طريق إصدار الأسهم .

## II / نظرة عامة لأهم التكتلات في الأسواق المالية العالمية<sup>(٨)</sup>:

لقد ظهرت الحاجة إلى إقامة تعاون دولي بين أسواق الأوراق المالية خلال الثلاثينات، وأخذت الغرفة الدولية للتجارة ومقرها باريس زمام المبادرة من أجل إقامة مكتب دولي لأسواق الأوراق المالية الذي أستمّر في ممارسة نشاطاته حتى الحرب العالمية الثانية وبعد فترة من التعاون غير الرسمي اختار المشاركون إرساء إطار رسمي لعملهم وأنشئوا الاتحاد الدولي لأسواق الأوراق المالية في لندن عام ١٩٦١م.

### II / ١. الاتحاد الدولي لأسواق الأوراق المالية<sup>(٩)</sup>:

تم إنشاؤه في ١٩٦١ ولقد شهد منذ ذلك التاريخ نمو مستمر بحيث أصبح يضم في عضويته اليوم ٥٦ بورصة منظمة، وتمثل البورصات الأعضاء أكثر من نسبة ٩٧٪ من رسملة أسواق الأسهم العادية، وعنوانه في الانترنت هو : [www.fibv.com](http://www.fibv.com) أهدافه:

- تطوير الأسواق المنظمة والمشتقة.
  - عرض دور و وظائف ونزاهة الأسواق المنظمة.
  - توفير محفل دائم لخبراء أسواق الأوراق المالية لمناقشة القضايا ذات الاهتمام المشترك.
  - يعمل على تطوير البرامج الداعمة لعمليات البورصة بما في ذلك إعداد الورقات البحثية وتنظيم ورش العمل.
  - وضع معايير متناسقة للتعاملات التجارية في الأوراق المالية بما في ذلك التعاملات عبر الحدود.
  - دعم أسواق الأوراق المالية الصاعدة في مساعيها للتماشي مع معايير الاتحاد.
- ### II / ٢. اتحاد أسواق الأوراق المالية الأوروبية:

ويضم اتحاد أسواق الأوراق المالية الأوروبية، ومركزه بروكسل، أسواق الأوراق المالية وأسواق العمليات الآجلة والخيارات وغرف المقاصة المعتمدة في أوروبا ويمثل الاتحاد ٢٧ بورصة من مختلف أنحاء أوروبا بالإضافة إلى ٦ بورصات منتسبة و٤ مراسلة وينطبق وصف (البورصة المراسلة) على الأسواق الرئيسية غير المؤهلة بعد للحصول على صفة العضو المنتسب أو إلى البلدان التي لم تدخل بعد إلى الاتحاد .

(وعنوانه في الانترنت هو : [www.fese.com](http://www.fese.com))

أهدافه:

- تمثيل المصالح المشتركة للبورصات الأوروبية كأسواق منظمة للأوراق المالية.
- الربط بين أسواق الأوراق المالية وذلك بتأسيس الروابط الثنائية والإقليمية.
- مساعدة الأسواق الصاعدة.
- إقامة مناقشات ومحورات يسعى من خلالها الاتحاد إلى إقامة البنية الأساسية اللازمة لتحقيق أسواق أوروبية فعالة.

## II - ٣/ اتحاد أسواق الأوراق المالية الأوروبية الآسيوية :

تأسس الاتحاد ومقره في اسطنبول في ١٩٩٥ بمبادرة من سوق اسطنبول للأوراق المالية ويضم الإتحاد ٢٢ سوق من الأسواق الناشئة بين أوروبا واسيا وينتمي نصف الأعضاء الحاليين إلى دول أعضاء في منظمة المؤتمر الإسلامي .

أهدافه:

- تشجيع التعاون بين البورصات الأعضاء والإسهام في الارتقاء بمستوى أدائهم.
- العمل كممثل للبورصات الأعضاء .
- الإسهام في زيادة درجة التكامل بين البورصات العاملة في المنطقة .

(عنوانه في الانترنت هو : [www.feas.com](http://www.feas.com))

## II - ٤ / اتحاد جنوب آسيا لأسواق الأوراق المالية :

تأسس في يناير ٢٠٠٠ بمدينة شيتاغونغ من قبل أسواق الأوراق المالية في كل من سريلانكا، وباكستان، ونيبال، والهند وهو مفتوح لعضوية كافة البورصات من بلدان جنوبي آسيا وفقا لقوانين الاتحاد .

أهدافه:

- تشجيع التعاون بين الأعضاء من أجل النهوض بأسواقهم .
- تمثيل الأعضاء في المحافل الدولية ذات العلاقة .
- إقامة سوق يتميز بالشفافية ويضمن مصالح المستثمرين
- إقامة نظام تداول آلي يضمن سرعة التعامل وسلامتها .

(عنوانه في الانترنت هو : [www.safe\\_asia.org](http://www.safe_asia.org))

## II - ٥ / جمعية أسواق الأوراق الإفريقية

تأسست في كينيا عام ١٩٩٣ وهي تهدف أساساً إلى وضع إطار مقنن من أجل التعاون المشترك في أسواق الأوراق المالية الإفريقية من خلال عدة عمليات من بينها تبادل المعلومات وتقديم المساعدات الفنية، وإقامة المؤتمرات والبحوث والدورات التدريبية للوسطاء والسماسرة إلى غير ذلك .

لقد أخذنا مجموعة من التكتلات أو التحالفات لأسواق الأوراق المالية، منها للدول المتطورة وأخرى للدول السائرة في طريق النمو، فنلاحظ الاختلاف الشاسع بين أهداف كلاهما وذلك راجع إلى هيكلية وبنية الأسواق فالدول السائرة في طريق النمو مازالت تسعى لوضع معايير لتنظيم وتسجيل الأوراق وأيضا تدريب الوسطاء والمتعاملين أما في نظيرتها فنلاحظ إنها تهدف إلى تطوير التكامل لأنها كل سوق انضمت إلى هذا الاتحاد لقد مرة بمجموعة من مراحل التطور التي لم تصل إليه بعد أسواق الأوراق المالية في الدول النامية .



### III/ تطورات أسواق الأوراق المالية العربية (دراسة نماذج):

يتميز واقع أسواق الأوراق المالية العربية بالتفاوت بين بعضها البعض وسنوضح أداء خمسة أسواق مختارة من أسواق الدول العربية وذلك من مقارنتها مع بعضها البعض. وتطورها التاريخي في الملحق رقم واحد .

إن اختيار هذه المجموعة من الدول لم يكن على سبيل الصدفة بل انطلاقاً من تباينهم، فقد كان فيها أكبر الأسواق تداولاً وأسهماً ومنها السعودية وأبو ظبي وأضعفها على الإطلاق الجزائر ولم نأخذ السوق الفلسطينية وذلك نتيجة لعامل الحرب المؤثر فيه .

ويمكن أن نقوم بتقديم معطيات أسواق الأوراق المالية العربية مجملة وبوضوح وذلك في الجدول ١

شهدت أسواق الأوراق المالية العربية أداءً جيداً خلال الأعوام (٢٠٠٣-٢٠٠٤-٢٠٠٥) ونسبة نمو مرتفعة مستفيدة من عدة عوامل أبرزها الزيادة الكبرى في السيولة التي نجمت عن استمرار الارتفاع في الإيرادات النفطية مما فتح آفاق الاكتتاب العام في الدول العربية .

كما ازداد عدد المستثمرين في هذه السوق بصفة مباشرة بشكل كبير وذلك نتيجة لتوفر السيولة، خاصة الأسواق الكبيرة نسبياً في دول مجلس التعاون الخليجي والذي ساهم في زيادة حجمها استمرار الارتفاع في أسعار النفط في الأسواق العالمية وارتفعت عمليات المضاربة في بعض هذه الأسواق بصورة حادة وبالتالي ارتفعت الأسعار إلى مستويات عالية جداً .

كما أننا نلاحظ أن عدد الأسهم وقيمتها المتداولة كانت في ارتفاع مستمر إلا أن حجم تداولها اليومي كان متذبذباً من سنة إلى أخرى هذا من وجهة نظر عامة للأسواق العربية ككل، أما فيما يتعلق بالأداء الفردي للأسواق فقد تفاوت الأداء بشكل كبير من سوق إلى آخر .

الواقع : من هذا التحليل إضافة إلى مجموعة البيانات الموضحة في الملحق الأول يمكن الاستدلال على أن أسواق الأوراق المالية تواجه متاعب كثيرة منها :

١/ ضآلة عرض الأدوات الاستثمارية المتداولة في الأسواق العربية نتيجة النمط العائلي للشركات المساهمة ويظهر ذلك في الشركات المدرجة .

٢/ نقص القنوات الاستثمارية مما يؤدي إلى انتقال الأموال إلى الخارج رغم إننا نلاحظ أن القيمة السوقية في تزايد وذلك نتيجة الارتفاع في العوائد النفطية

٣/ نقص الطلب على الأدوات الاستثمارية نتيجة جهل المستثمرين لقوانين هذه الأسواق وانخفاض معدلات الادخار في بعض الدول العربية وذلك بسبب تدني الدخل مما يؤدي إلى انخفاض الطلب على الأدوات ككل .

٤/ افتقار هذه الأسواق إلى مؤسسات صانعة لها والمقصود هنا عدم وجود بنوك أو شركات استثمارية متخصصة يقع على عاتقها توزيع مخاطر الاكتتاب ( كبنوك الاستثمار) .

٥/ ضعف القوانين وعدم ملاءمة المناخ استثماري لبعض الدول العربية حيث تواجه بعض الدول العربية عراقيل منها سياسية أو إدارية أو على حسب نوع الاقتصاد المتبع .

٦/ نقص التداول للأوراق المالية في البورصات وقلت الشركات المدرجة .

IV/ مراحل إنشاء سوق مالي عربي موحد :

إن إنشاء سوق تكامل عربي مالي يعتبر أحد أهم الأهداف التي يسعى إليها العرب جميعا لما له من تأثير إيجابي على الاقتصاد العربي ككل .

وهذا ما سعى ويسعى إليه العرب في المراحل التالية :

١ - إنشاء اتحاد البورصات العربية :

لقد تم إنشائها بتوصية من مؤتمر محافظي البنوك المركزية العربية ، صادق عليها المجلس الاقتصادي العربي في يونيو ١٩٧٨ . وقامت الأمانة العامة لجامعة الدول

العربية في عام ١٩٨١، بتوجيه الدعوة إلى رؤساء البورصات العربية الموجودة آنذاك للنظر في إنشاء اتحاد يهدف إلى تنسيق الجهود في إطار القوانين والأنظمة المعمول بها، وقد عقد أول اجتماع لمجلس الاتحاد في تونس في كانون الثاني سنة ١٩٨٢ وكان يضم لبنان - تونس - المغرب - عمان<sup>(٩)</sup> حيث تم اعتماد النظام الأساسي وخطة عمل الأمانة العامة التي شكلت لتنفيذ قرارات المجلس.

وفي كانون الأول من سنة ١٩٩٤ قرر الاتحاد توسيع عضويته وتغيرت تسميته من اتحاد البورصات العربية إلى اتحاد أسواق المال العربية وقد أصبح يضم أعضاء عاملين (بورصات وهيئات أسواق المال) وآخرين منتسبين (شركات الوساطة وشركات المقاصة والمؤسسات المالية التي لها علاقة بالاتحاد<sup>(١٠)</sup>).

وقد قام الاتحاد خلال التسعينات بالعديد من الأنشطة وأهمها عقد ملتقى الوسطاء في البورصات العربية ١٩٩٥ و ١٩٩٩ م<sup>(١١)</sup>.

وكانت أولى الخطوات هي الاتفاقيات الثنائية والثلاثية بين البورصات وفي هذا السياق جاء التوقيع على اتفاق التعاون بين سوق الكويت للأوراق المالية والهيئة العامة لسوق المال بمصر في أبريل ١٩٩٦ والتي انضمت إليه بورصة بيروت في مرحلة تالية لتصبح اتفاقية ثلاثية تشرف علي تنفيذها لجنة فنية وبمشاركة ممثل عن إتحاد البورصات<sup>(١٢)</sup>.

وكانت قد أظهرت هذه المرحلة من الربط الضرورة الملحة إلى وجود شركة مقاصة لسرعة تسوية المعاملات بين هذه الأسواق وتقليل الانتقال الفعلي للأوراق المالية أو النقود ولذلك كان لابد من تدعيم عملية الربط بأدوات أخرى هامة فقرر الإتحاد أن يؤسس مشروعين هامين هما : المؤسسة العربية للتقاص ، الشبكة العربية للأوراق المالية<sup>(١٣)</sup>.

## ٢- إنشاء المؤسسة العربية للتقاص :

إدراكا من إتحاد أسواق المال العربية بأهمية إنشاء مؤسسة عربية للتقاص لتساهم في تسيير عقد الصفقات المبرمة بين المتعاملين في الأسواق المالية العربية التي

تم الربط بينها. وقد تم تأسيس الشركة بقانون صادر عن مجلس النواب في عام ١٩٩٩ في لبنان تحت القانون رقم (١٣٨) (١٤).

على أن تكون المؤسسة بمثابة غرفة مقاصة مركزية عربية تتولى القيام بالمهام التالية:

- تسهيل انسياب رؤوس الأموال العربية بين الأسواق المالية.
- قبول إيداعات الصكوك والأدوات المالية المختلفة المدرجة في أسواق المال العربية.
- تمثيل هيئات القصاص العربية في تعاملها مع الهيئات الدولية.
- عمليات التقاص بين أسواق الأوراق المالية العربية.
- المساعدة على قبول لإصدارات التي تتم بين الأسواق المالية العربية وإدارة العمليات الناتجة عنه (١٥).

وقد حدد القانون رأسمال الشركة بما لا يقل عن خمسة ملايين دولار أو ما يعادلها بالنقد الأجنبي وقد أسفرت جهود الاتحاد أخيراً إلى تأسيس شبكة معلومات الأسواق المالية التي ستقوم بتزويد المتعاملون في البورصات العربية بالمعلومات الحية المباشرة وبالمعلومات التاريخية حول أسهم الشركات المسجلة فيها كافة (١٦).

### ٣- الشبكة العربية الأسواق المالية:

قام الاتحاد بتأسيس الشبكة العربية للأسواق المالية بهدف توحيد قاعدة المعلومات والبيانات في هذه الأسواق وتسهيل تدفق المعلومات والبيانات الخاصة بالشركة المدرجة وقد تم فتحها بشكل فعلي في سبتمبر ٢٠٠١م (١٧).

فضلاً عن الجهود المقدمة من طرف الصندوق النقد العربي الذي كان من أحد أهدافه تطوير الأسواق المالية العربية فقد قام بإنشاء قاعدة بيانات الأسواق المالية العربية التي انطلقت في ١٩٩٥ بالتعاون مع ستة (٦) أسواق الأوراق المالية في الدول العربية وهي: الأردن، البحرين، تونس، سلطنة عمان، الكويت، المغرب، ثم

انضمت السعودية ولبنان ومصر، وفي ٢٠٠٢ انضمت كل من أبو ظبي ودبي وقطر<sup>(١٨)</sup> ثم السودان وفلسطين والجزائر .

#### ٤- بورصة عربية :

من أجل الربط بين أسواق المال العربية لا بد من توفير أولا معلومات وثانيا غرفة مقاصة، ولقد استطاع الاتحاد من توفير هاتين الوظيفتين الأساسيتين من خلال المؤسسة العربية للتقاص و الشركة العربية للأسواق المالية العربية .وهي البورصة العربية الالكترونية الموحدة وقد تم الاتفاق على اتخاذ القرية الذكية الكائنة بمدينة السادس أكتوبر مقرا لها وهي بورصة الكترونية على الشبكة الدولية من الطراز الأول ، وقد جاء هذا المشروع انسجاما مع القرارات الاقتصادية التي اتخذها مؤتمر القمة العربية الذي عقد في عمان في مارس ٢٠٠١ والتي ألقى على عاتق الاتحاد القيام بمسؤولية قومية كبيرة في هذا المجال<sup>(١٩)</sup> .

وحسبما أوردت صحيفة الحياة اللندنية أنه تم الانتهاء من إعداد قانون البورصة العربية الموحدة الذي يضم قواعد القيد وإدراج الشركات وحجمها واختيار شركات السماسرة، كما يسمح قانون البورصة العربية باستثمارات أجنبية لجذب رؤوس الأموال الأجنبية<sup>(٢٠)</sup> .

وقد حددت أهداف السوق في المادة (٣) الثالثة من قرار مجلس الاتحاد الخاص بإنشاء السوق .

حيث يدير البورصة مجلس إدارة يشكل كل سنتين من الأمين العام للاتحاد وأربعة أعضاء يختارهم ممثلو البورصات والأسواق الموقعة على اتفاقية تأسيس البورصة<sup>(٢١)</sup> .

وقال محمد عبد السلام نائب رئيس مجلس إدارة البورصة العربية الموحدة أن الشركات التي سيتم التداول على أسهمها في البورصة العربية تعد من أفضل الشركات العربية وأنه تم انتقائها وفقا للمعايير المتفق عليها للقيد في البورصة العربية موضحا أن التداول على الأسهم المقيدة في البورصة سيتم من خلال شبكة

المعلومات الدولية «الانترنت» وعن طريق شركات الوساطة المالية الأعضاء في البورصة والذين يتم اختيارهم وفقا للمعايير والضوابط التي تم اتخاذها<sup>(٢٢)</sup>.

كما يعتقد أنها ستبدأ البورصة العربية الإلكترونية نشاطها في مارس ٢٠٠٧ والتي تأتي مواكبة لل قمة العربية المزمع عقدها في نفس الشهر بالقاهرة<sup>(٢٣)</sup>.

V/ دور سوق الأوراق المالية العربية في قوة اقتصادية عربية من أهم مزايا وحدة سوق الأوراق المالية العربية<sup>(٢٤)</sup>:

- تساعد على إعادة تخصيص الموارد العربية بكفاءة اقتصادية أعلى بما يحدث التوازن المطلوب بين مجموع المدخرين العرب ومجموع المستثمرين.
- تساعد على تحقيق الاعتماد الجماعي على الذات العربية ولتكوين تنمية مستقلة في ظل العولمة والاتجاه للمزيد من التكتلات الاقتصادية.
- مقابلة احتياجات التنمية الاقتصادية في الدول العربية التي لا تستطيع البنوك التجارية بإمكاناتها المعروفة تحمل مسؤوليتها في هذا الصدد.
- تمثل وسيلة من وسائل الاستثمار وتجميع الادخار بطريقة غير تضخمية.
- تقلل من مخاطر وجود الأموال العربية في الاقتصاديات المتقدمة خاصة بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر ٢٠٠١.

إن الخطوة التي تمت ستكون إحدى الخطوات الهامة في مجال التكامل الاقتصادي العربي وهي بمثابة سوق عربية مشتركة للأوراق المالية وهي خطوة هامة تظهر أهميتها في النقاط التالية:

- ١- انتقال رؤوس الأموال بين الدول العربية ومضاعفة حجم الاستثمارات المتبادلة والمشاركة بين الدول العربية.
- ٢- جذب رؤوس الأموال العربية من داخل وخارج الوطن العربي بدلا من الأموال العربية المستثمرة في خارج الوطن.

- ٣- إن قيام البورصة العربية ومدى تأثيرها في البورصات المحلية في الدول العربية فإنها تعمل وتساعد على نهوض ونشاط البورصات العربية لأنها ستعمل على جذب الاستثمارات العربية والأجنبية للمنطقة وهذا يفيد البورصات العربية، فوجود بورصة موحدة لا يعني إلغاء دور البورصات العمومية المحلية بل يساعدها بشكل كبير وفي النهاية فإننا البورصة العربية الموحدة تعمل في خدمة الاستثمار العربي والشاركة العربية الموحدة.
- ٤- اعتبارها كيان مالي في المنطقة العربية حيث تكون قادرة على منافسة الكيانات الإقليمية الأخرى على اجتذاب رؤوس الأموال العربية والأجنبية المستثمرة في الأسواق العالمية.
- ٥- تعد أكبر خطوات في طريق التكامل الاقتصادي الذي بدوره يؤدي إلى التكامل في الأسواق الأخرى (السلع والخدمات).
- ٦- تكون أداة لتحقيق التنسيق والتعامل بين الأنشطة المالية والاقتصادية وتشجيع وتنمية الوعي الاستثماري العربي وتوطين الاستثمارات العربية والاستفادة منها.
- ٧- توفير السيولة اللازمة للتبادل التجاري وتعميق العلاقات الاقتصادية العربية بين الدول العربية.
- ٨- إضافة درجة عالية من السيولة للأصول المالية العربية وإدخال شرائح أكثر وأكبر من المستثمرين إلى المشروعات العربية بما يؤدي إلى زيادة معدلات النمو الاقتصادي<sup>(٢٥)</sup>.

#### VI: المعوقات التي تواجه سوق الأوراق المالية العربية الموحدة:

إذا نظرنا بتجرد إلى كل سوق أوراق مالية عربية على حدة لوجدنا الكثير من المعوقات المتشابهة التي تعوق عملية الربط بين تلك الأسواق ونستطيع أن نجملها على النحو التالي :

## ١- معوقات تشريعية<sup>(٢٦)</sup>:

- ❖ وجود بعض التشريعات التي تحد من التعاون والارتباط الفعلي بنصه على الكثير من القواعد والضوابط لتداول الأوراق المالية في البورصات المحلية.
- ❖ وجود قواعد ونظم خاصة بالإدراج والتداول في كل بورصة عربية لا تتلاءم مع القواعد والنظم الخاصة بالبورصات الأخرى.
- ❖ قصور التشريعات على أدوات استثمارية محدودة أو على جنسية معينة دون الأخرى.

❖ افتقار إلى نصوص واضحة وصريحة منظمة للشفافية السوقية.

## ٢- قصور آليات العمل بسوق الأوراق المالية العربية:

ويتمثل هذا القصور في النقاط التالية<sup>(٢٧)</sup>:

- ❖ قصور شبكات المعلومات المستخدمة في أغلب البورصات.
- ❖ قصور وضعف الإفصاح المالي ومهنة التدقيق الحسابات والرقابة على الشركات.

❖ انعدام الشركات الصانعة للسوق التي تعمل على إحداث توازن بين الكمية المعروضة من الأوراق المالية والمطلوبة، إذ تقوم هذه الشركات بتنشيط السوق في أوقات ضعف التعامل على الأوراق المالية وهذا من خلال إجراء صفقات بيع وشراء لصالح نفسها كما تعمل هذه الشركات على المحافظة على سوق عادلة ومستقرة وذلك بالتدخل عكس اتجاهها للحد من تأثير المضاربات المبالغ فيها.

## ٣- المعوقات الهيكلية<sup>(٢٨)</sup>:

- ❖ قلة الاعتماد على الأسواق المالية في تمويل المشاريع في الدول العربية.
- ❖ تأثير برامج الخصخصة في البلدان العربية.
- ❖ الاعتماد على التمويل أقل كلفة في تمويل و تأسيس الشركات المساهمة وهو إصدار الأسهم العادية دون غيرها من أدوات الاستثمار.



- ❖ سيادة النمط العائلي للشركات المساهمة وسيطرة عدد محدود من كبار المستثمرين على نسبة عالية من أسهم الشركات.
- ❖ محدودية فرص الاستثمار المحلية بشكل عام في الدول العربية.
- ❖ نقص دور المؤسسات المحلية في تنشيط السوق كما هو الحال في الدول المتطورة.
- ❖ تتميز الأسواق المالية العربية بشدة في تقلبات الأسعار وذلك بسبب المصادر الخارجية للتمويل المعتمدة والمتمثلة في القروض وإصدار المزيد من الأسهم مع إهمال قدرة التمويل الذاتي<sup>(٢٩)</sup>.
- ❖ تعاني أسواق التداول في الدول العربية من ضالة عدد وحجم الإصدارات سواء تتعلق بمشاريع قائمة أو تحت التأسيس بما يحرم السوق من تنوع الأدوات المالية المتداولة فيها<sup>(٣٠)</sup>.

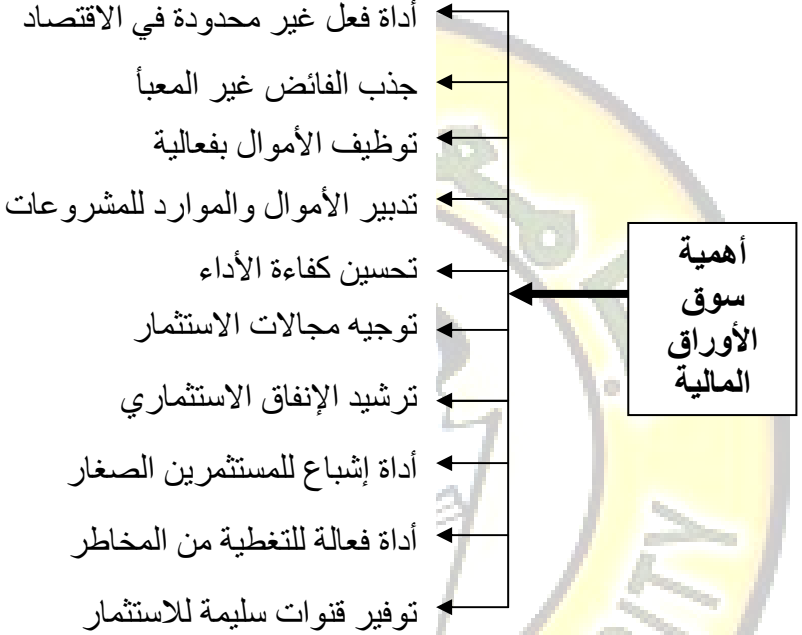
## الخاتمة:

- في ختام نقدم جملة من التوصيات. والاقتراحات لتفعيل دور أسواق الأوراق المالية العربية وتطويرها الأمر الذي يسهل من تكاملها ووحدها :
- ١- العمل أولاً على نطاق السوق الأولية (سوق الإصدار) وتسهيل إصدار الأوراق من طرف الشركات إضافة إلى محاولة لإنشاء بنوك الاستثمار لما لها من دور بارز وكبير في إصدار الأوراق المالية وتتبعها .
  - ٢- تسهيل العمل على نطاق السوق الثانوية (سوق التداول) بإنشاء مؤسسات الاستثمار التي تقوم بالترويج للأوراق المالية .
  - ٣- إنشاء مؤسسة عربية مشتركة للوساطة المالية يكون لها فروع في جميع الدول العربية تقوم بدور الوسيط سواء للإصدارات الجديدة أو لما هو معروف .
  - ٤- توحيد المصطلحات الفنية المستخدمة في أسواق الأوراق المالية .
  - ٥- توحيد القوانين والتشريعات و طرق التسجيل في البورصات .
  - ٦- زيادة التنسيق والتعاون الثنائي بين البورصات العربية .
  - ٧- محاولة إنشاء البورصات الإقليمية مثل بورصة المغرب العربي الكبير وبورصة الخليج العربي وتكون بمثابة سوق أوراق مالية إقليمية ثم بعد ذلك تكون سوق مالية عربية قوية .
  - ٨- إعفاء الرأسمال العربي من القيود المعرقة لحرية انتقاله بين الأقطار العربية .
  - ٩- وضع إستراتيجية ذات مراحل لتطوير الارتباط وما يتبع ذلك، من أجل استمرارية نجاح الربط بين البورصات العربية .
  - ١٠- من أهم الأشياء اللازمة لربط الأسواق المالية العربية بعضها هو أن تكون الأسواق العربية في حد ذاتها قد وصلت إلى حد من التطور (التطور الذاتي) من ناحية الأدوات المتداولة والشركات المدرجة ورسملة السوق .

- ١١- محاولة زيادة مستوى التدفقات المالية العربية البينية من خلال :  
أ/ العمل على إشراك مستثمرين في عدة أقطار عربية في مشاريع إنتاجية إقليمية مشتركة.
- ب/ إدراج أسهم وسندات الشركات العربية في أكثر من سوق مالي عربي
- ١٢- تفعيل نظام التداول الالكتروني وتطويره .
- ١٣- الإكثار من الدورات التدريبية للسماسة والوسطاء والمليقيات والبحوث الداعمة والمساعدة للتطوير والارتباط بين الأسواق لكل من الاقصاديين ورجال الأعمال العرب .
- ١٤- العمل على إنشاء أدوات استثمارية عربية خاصة ولتكن إسلامية ومن ثم النهوض بسوق مالي إسلامي عربي موحد تدفعه القومية الإسلامية العربية

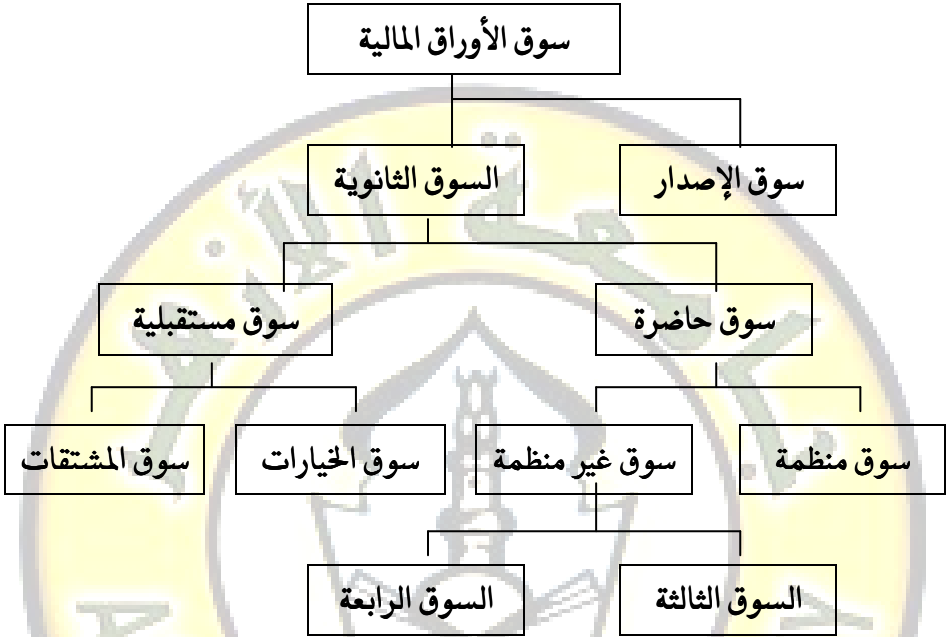
## الأشكال والجداول

### الشكل ٠١ : أهمية سوق الأوراق المالية



المصدر: صلاح السيد جودة، بورصة الأوراق المالية ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني ،  
مصر طبعة الأولى سنة ٢٠٠١ ، ص: ١٤

الشكل ٠٢ أنواع أسواق الأوراق



المصدر: من إعداد الباحثين

الجدول ٠١ أداء البورصات العربية الموجود في قاعدة البيانات لصندوق النقد العربي في السنوات ٢٠٠٣-٢٠٠٤-٢٠٠٥-٢٠٠٦

| السنوات                               | ٢٠٠٣       | ٢٠٠٤       | ٢٠٠٥      | ٢٠٠٦      |
|---------------------------------------|------------|------------|-----------|-----------|
| القيمة السوقية مليون دولار            | ٣٦١,٨٢٤,٧٠ | ٦٢٢,٤٢٢,٢٥ | ١,٢٩٠,٩٣٨ | ٨٨٨,١٢١   |
| قيمة الاسهم المتداولة مليون دولار     | ٢٣٠,٤١٧,٢٨ | ٥٦٨,٢٨٨,٥٢ | ١,٤٣٥,٤١٢ | ١,٦٨٤,٩٨٨ |
| عدد الاسهم المتداولة مليون سهم        | ٦٣,٣٨٨,٦٤  | ٥٧,٠٢٨,٧٢  | ١١٠,٨٤٧   | ١٦٨,٥٨٢   |
| عدد الشركات المدرجة                   | ٧٢٣        | ١٥٩٧       | ١٦٦٥      | ١٦٢٣      |
| المعدل اليومي لعدد الأسهم مليون دولار | ٢٥٥,٦٥٥١   | ٢١٨,٩٤٥٩   | ٤١٤       | ٦٤٩       |
| معدل حجم التداول اليومي مليون سهم     | ٣,٢٢٧,٤٧   | ٧,٧٨٣,٦٤   | ٤,٩٢٧     | ٦,٣٩١     |

المصدر: تم جمعه من التقارير السنوية الصادرة عن صندوق النقد العربي / قسم الأسواق المالية للسنوات ٢٠٠٣/٠٤/٠٥/٠٦ [www.amf.org](http://www.amf.org) ٢٠٠٧-٢٠٠٢-٢٥

## نحو سوق مالي عربي موحد

د/ لخطر مرغاد، أ/ عبد الرزاق بن الراوي، أ/ محمد عدنان بن الضيف

### الملحق

| السوق                                              | أبو ظبي   | السعودية   | الجزائر | تونس     | بيروت    |
|----------------------------------------------------|-----------|------------|---------|----------|----------|
| القيمة السوقية الإجمالية مليون دولار (رسملة السوق) | ٣٠,٣٦٢,٥١ | ١٥٧,٣٠٦,٤٤ | ١٤٣,٦٤  | ٢,٤٣٩,٥٥ | ١,٥٠٣,٠٠ |
|                                                    | ٥٥,٤٩٠,٤٠ | ٣٠٦,٢٥٥,٧٠ | ٢٧٠,١٤٠ | ٢,٤٧٤,٤٨ | ٢,٣٣٠,٧٤ |
|                                                    | ١٣٢,٤١٣   | ٦٤٦,١٢١    | ٩١      | ٢,٨٢١    | ٤,٩١٧    |
|                                                    | ٨٠,٤٧٥    | ٣٢٦,٨٥٢    | ٩٦      | ٤,٢٢٢    | ٨,٣٠٤    |
| قيمة الأسهم مليون دولار                            | ١,٠٠٣,٨٧  | ١٥٩,٠٥٥,٥٥ | ٠,٢٣    | ١٨٨,٥٢   | ١٣٠,٩٩   |
|                                                    | ٤,٤٤٩,١٤  | ٤٧٢,٩٩٠,٧٨ | ٠,١٢    | ٢٥٦,٦٥   | ١٩٧,٦٧   |
|                                                    | ٢٨,٥٠٦    | ١,١٠٣,٥٨٣  | ٠,٠٤١   | ٥٢٩      | ٩٢٣      |
|                                                    | ١٩,٢٢٢    | ١,٤٠٢,٩٤٢  | ٠,٣٣٤   | ٥٦٣      | ٢,٠٣٢    |
| عدد الأسهم (مليون سهم)                             | ٢٣٥,٢٠    | ٥,٥٦٥,٨٦   | ٠,٠٤    | ١٢,٩٢    | ٢٣,٨٤    |
|                                                    | ٩٤٧,٤٠    | ١,٣٢١,٧٢   | ٠,٠٢    | ٢١,١٨    | ٢٤,٥٤    |
|                                                    | ٨,٣١٧     | ١٢,٢٨١     | ٠,٠١٢   | ٤١,٤٣    | ٩٠       |
|                                                    | ١١,٢٩٦    | ٥٤,٤٤٠     | ٠,٠٦٤   | ٥٦,٠٣    | ١٣٥      |

| السوق                                                             |    | أبو ظبي | السعودية | الجزائر | تونس   | بيروت  |
|-------------------------------------------------------------------|----|---------|----------|---------|--------|--------|
| المعدل اليومي<br>لعدد الاسهم<br>المتداولة<br>(مليون سهم<br>يومية) | ٠٣ | ٠,٨٦٧٩  | ١٨,٥٥٢٩  | ٠,٠٠١٠  | ٠,٠٥٢٥ | ٠,٠٩٧٤ |
|                                                                   | ٠٤ | ٣,٢٢١٦  | ٣٤,٤٤٢٦  | ٠,٠٠٠٦  | ٠,٠٨٣٠ | ٠,١٠٠١ |
|                                                                   | ٠٥ | ٢٧,٧    | ٤١,١     | ٠,٠٠٠٥  | ٠,١٦٦  | ٠,٣٨   |
|                                                                   | ٠٦ | ٤٠,١    | ٢٠٥,٤    | ٠٠٠٧٠   | ٠,٢٢٧  | ٠,٥٨   |
| معدل حجم<br>التداول اليومي<br>(مليون دولار)                       | ٠٣ | ١٤,٣٦   | ٢,٠٨٠,٥٢ | ٠,٠٠٢   | ٣٠,٥   | ٢,٢١   |
|                                                                   | ٠٤ | ٦١,٣٧   | ٦,٢٨٥,٠٢ | ٠,٠٠١   | ٤٠,٢   | ٣,٢٢   |
|                                                                   | ٠٥ | ٩٥,٠    | ٣,٦٩٠,٩  | ٠,٠٠٥٨  | ٢,١    | ٣,٩    |
|                                                                   | ٠٦ | ٦٨,٢    | ٥,٢٩٤,١  | ٠,٠٠٣٩  | ٢,٣    | ٨,٨    |
| عدد الشركات<br>المدرجة                                            | ٠٣ | ٣٠      | ٧٠       | ٣       | ٤٥     | ١٤     |
|                                                                   | ٠٤ | ٣٥      | ٧٣       | ٣       | ٤٤     | ١٦     |
|                                                                   | ٠٥ | ٥٩      | ٧٧       | ٣       | ٤٥     | ١٥     |
|                                                                   | ٠٦ | ٦٠      | ٨٦       | ٢       | ٤٨     | ١٦     |

المصدر: تم جمعه من التقارير السنوية الصادرة عن صندوق النقد العربي / قسم  
 الأسواق المالية للسنوات ٠٣/٠٤/٠٥/٠٦. [www.amf.org](http://www.amf.org)



## الهوامش

- (١) ابن منظور، لسان العرب ، دار صادر ، المجلد العاشر حرف ( ق ، ك ) الطبعة السادسة، بيروت ص، ص: ١٦٨ ، ١٩١
- (٢) مبارك بن سليمان ، أحكام التعامل في الأسواق المالية المعاصرة ، الجزء الأول، كنوز اشبيليا ط ٠١ السنة ٢٠٠٥ ، ص : ٣٩
- (٣) شعبان محمد إسلام ، بورصة الأوراق المالية من منظور إسلامي ، دار الفكر، دمشق ٢٠٠١ ص: ٣١
- (٤) صلاح السيد جودة، بورصة الأوراق المالية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني، مصر طبعة الأولى سنة ٢٠٠١ ، ص : ١٠
- (٥) شعبان محمد إسلام - مرجع سابق -، ص: ٤٦
- (٦) نفس المرجع السابق ، ص: ٣٨
- (٧) المشتقات المالية، سمير عبد الحميد رضوان ، دار النشر للجامعات ، مصر الطبعة الأولى ٢٠٠٥ ، ص: ٢٩
- (٨) تحالفات أسواق الأوراق والسبل الممكنة لإقامة سوق إسلامية مركز نقرة [www.arrivadh.com](http://www.arrivadh.com) ٢٥/٠٢/٢٠٠٧
- (٩) مغاوري شلبي البورصة العربية الموحدة مخاض عسير ٨/٥/٢٠٠١ [www.islamonline.net](http://www.islamonline.net) في ٢٢/٢/٢٠٠٧م
- (١٠) مجلة الجيش اللبناني ، اتحاد أسواق المال في لبنان يعيد لبيروت دورها الريادي في المنطقة 2007/02/20 [www.lebarmy.gor.ib/article](http://www.lebarmy.gor.ib/article)
- (١١) نفس المرجع .
- (١٢) مغاوري شلبي ، مرجع سابق .
- (١٣) صغفق عبد الله الركيبي ، مشروع البورصة العربية ، الملتقى السادس لمجتمع الأعمال العربي، دمشق ، ٢٧/٢٩ / أبريل / ٢٠٠٢ ، ص : ٤ .
- (١٤) مجلة الجيش اللبناني / مرجع سابق

- (١٥) صغفق عبد الله الركيبي مرجع سابق ص : ٥
- (١٦) مجلة الجيش اللبناني / مرجع سابق
- (١٧) صغفق عبد الله الركيبي مرجع سابق ص : ٦
- (١٨) صندوق النقد العربي ، مرجع سابق
- (١٩) [www.uaeec.com/vb/](http://www.uaeec.com/vb/) ٢٣/٠٢/٢٠٠٧
- (٢٠) البورصة الإلكترونية العربية نهاية مارس، مفكرة الإسلام ٢٠٠٦/٠٣/٠١
- [www.islammemo.com](http://www.islammemo.com) في ٢٠/٠٢/٢٠٠٧
- (٢١) صغفق عبد الله الركيبي مرجع سابق ص: ٦، ٧، ٨.
- (٢٢) جريدة الشرق تاريخ النشر ٢٠٠٧/٠٣/١١ [www.alsharq.com](http://www.alsharq.com) في ١٥/٠٣/٢٠٠٧
- (٢٣) [www.uaeec.com/vb/](http://www.uaeec.com/vb/) مرجع سابق.
- (٢٤) حسين عبد اللطيف الاسرج ، تحليل أداء البورصات العربية خلال الفترة (١٩٩٤-٢٠٠٣) مع دراسة خاصة للبورصات العربية ص: ٢٠
- [www.gdnet.org/fulltext/1167293575\\_arab\\_stock.doc](http://www.gdnet.org/fulltext/1167293575_arab_stock.doc)
- (٢٥) نفس المرجع السابق ص : ٢٠
- (٢٦) خليل الهندي وأنطوان الناشف ، العمليات المصرفية والسوق المالية ج ٢ المؤسسة الحديثة للكتاب ، لبنان ، سنة ٢٠٠٠ ، ص: ٢٨٢
- (٢٧) محمد براق ، السوق المالية ودورها في تمويل التنمية في الوطن العربي ، الندوة العلمية حول التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين وتفعيل الشراكة الأوروبية، سطيف - الجزائر ٨-٩ ماي ٢٠٠٤ ، ص: ٩.
- (٢٨) أنطوان الناشف ، مرجع سابق، ص: ٢٨٣.
- (٢٩) محمد براق ، مرجع سابق، ص: ١١.
- (٣٠) حسان خبابة، دور أسواق الأوراق المالية بالدول العربية في التنمية الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية ، بسكرة ، ديسمبر ٢٠٠٣ ، ص: ٢٥٨.

## عوائد استثمار رأس المال البشرى فى ضوء منهجية التعليم والمتغيرات المحلية والإقليمية والدولية

دكتور/ أشرف السيد حامد قبال (\*)

### مقدمة

لقد قامت كل الدراسات اللاحقة لدعوة Theodore W. Schultz تسلم رئاسة جمعية الاقتصاديين الأمريكيين عام ١٩٦٠، على الفكرة القائلة بأن العنصر المتبقى فى الحساب الاقتصادى بعد مساهمة كل عناصر الإنتاج المادية يجب أن يعزى إلى مساهمات رأس المال البشرى والذى يمثله التعليم بمعناه الواسع<sup>(١)</sup>.

ومن ثم فقد تغيرت النظرة بذلك إلى التعليم من مجرد كونه خدمة تقوم فى إطار الخدمات الاجتماعية إلى اعتباره استثماراً له مردوده الاقتصادى، وعنصراً فاعلاً فى منظومة النمو الاقتصادى.

لقد أعطى الفكر الاقتصادى منذ ستينيات القرن العشرين الأولوية لرأس المال البشرى بين عناصر الإنتاج المختلفة، خصوصاً بعد أن كشفت العديد من الدراسات حينها<sup>(٢)</sup> عن أن حوالى ٩٠٪ من التحسن الذى طرأ على النمو الاقتصادى فى الدول الصناعية يعود بشكل رئيسى إلى التحسن فى المهارات المعرفية لعنصر العمل والتى هى نتيجة للتعليم والتدريب وللاستثمار فيهما.

ولقد دعمت الدراسات الأخيرة التى قام بها البنك الدولى، الفكرة القائلة بأن لتطوير رأس المال البشرى إنعكاسات هامة على النمو الاقتصادى. ذلك أن هناك سبباً للاعتقاد بأن العلاقة ذات اتجاهين وأن التعليم والنمو يدعم كل منهما الآخر،

(\*) مدرس الاقتصاد والمالية العامة - كلية الشريعة والقانون بطنطا.

(١) Theodore W. Schultz, "investment in Human capital" American Economic Review 51 (Jan 1961):p.p. 1: 17

(٢) الإمام، محمد محمود، التنمية البشرية من المنظور القومى، ندوة التنمية البشرية فى الوطن العربى، دار دراسات الوحدة العربية، ١٩٩٥ ص ٢٠.

فالتعليم يسهم في التنمية مباشرة من خلال ما يقدمه لها من قوى بشرية متعلمة ومن معارف علمية هي ثمرة البحث العلمي الذي يرتبط بالتعليم وما يغرسه من مواقف تجاه العمل والتنظيم والمجتمع تحابى جميعها التنمية بشكل أو بآخر، مما يساعد على زيادة إنتاجية العمل ويشجع الاستثمار المادى ويخفف من عبء الإعاقة الملحق على كاهل السكان، ومن جانب آخر فالالاقتصاد النامى بإمكانه زيادة تخصيص الموارد اللازمة للتعليم<sup>(١)</sup>.

لقد عانى الاقتصاد المصرى لفترة ليست بالقصيرة كغيره من الاقتصاديات النامية من غياب هذه النظرة الاقتصادية لرأس المال البشرى والاستثمار فى متغيراته المختلفة كالتعليم والتدريب، وتمثلت إحدى مؤشرات هذا الاختلال فى ارتفاع معدلات البطالة بين المتعلمين من ناحية وغير المتعلمين من ناحية أخرى.

لقد تمثلت المشكلة محل اهتمام هذا البحث فى الفرضية القائلة بأن هناك غياب للاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وغياب وضعف قدرة الدولة على توظيف المورد البشرى لديها، وهذه الفرضية ملموسة على أرض الواقع خاصة وأن الحكومات المصرية المتعاقبة لا تترك مناسبة من المناسبات إلا وترجع عدم قدرتها على تحقيق وعودها المتمثلة فى تحقيق معدلات أفضل للنمو الاقتصادى وتقليل حجم البطالة والتخفيف من معدلات التضخم وغيرها «إلى النمو السكانى المتزايد بصورة سريعة» الأمر الذى قد يثير تساؤلات بعض الباحثين والاقتصاديين ممن لهم اهتماماتهم بالمقارنة بين معدلات النمو الاقتصادى فى بعض البلدان المماثلة لمصر أو التى تفوقها من حيث التزايد السريع فى معدلات النمو السكانى وبين معدل النمو الاقتصادى الذى تحققه الحكومات المصرية المتعاقبة.

فعلى سبيل المثال زاد عدد سكان ماليزيا خلال الفترة من ١٩٧٥ إلى ٢٠٠١ بنسبة ٩١,١٪، بينما زاد عدد سكان مصر خلال الفترة ذاتها بنسبة ٧٥,٨٪، وبرغم من هذا فإن ماليزيا الأسرع فى معدلات النمو السكانى حققت إنجازات

World Bank. World development report. 1980 (Washington, D. C, 1980) (١) and the working papers cited therein.

اقتصادية أفضل من تلك التى حققتها مصر، وفى عام ٢٠٠٢م بلغت الزيادة فى الناتج المحلى الإجمالى بالمقارنة مع عام ١٩٨٣م نحو ١٦٧٪ فى مصر، ونحو ٢١٥٪ فى ماليزيا، مما قد يعطى دلالة على أن المشكلة تكمن فى قدرة الإدارة الاقتصادية فى كل دولة على توظيف العمالة، فالمشكلة إذن لا تكمن فى البشر ولكنها تكمن فى ضعف قدرة الدولة على توظيف المورد البشرى لديها<sup>(١)</sup>. خاصة فى ضوء المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية المتسارعة. وفى ضوء سياسات التعليم المتبعة فى مصر.

أهمية البحث:

لاشك أن أهمية هذا البحث تنطلق من بحث نقطتين أساسيتين هما موضوع البحث وتوقيتته، فموضوع البحث، وهو استثمار رأس المال البشرى وعوائد هذا الاستثمار يمثل بالنسبة لمصر محور الارتكاز نحو حل كثير من مشكلاتها خاصة مشاكل التنمية وما يرتبط بها، ونظراً للارتباط الوثيق بين التعليم والتنمية باعتباره أحد المداخل الأساسية لاستثمار رأس المال البشرى، فإن البحث يركز على مناقشة منهجية التعليم كأداة رئيسية فى حل مشكلة البطالة من خلال ربط حقيقى بين التعليم واحتياجات سوق العمل المحلية والعربية والعالمية، خاصة مع تزايد عدد العاطلين فى مصر، حتى يتسع مفهوم التشغيل وفرص العمل بما يتوافق مع فرص العمل للمصريين بالعالم العربى والعالم الخارجى التى أسهمت فى سنوات ماضية فى استيعاب أعداد كبيرة من العمالة المصرية عجزت السوق المحلية عن استيعابها، وطبيعة مواصفات العمالة المطلوبة بهذه الأسواق فى ضوء المتغيرات التكنولوجية والإنتاجية والخدمية على الصعيد الدولى وانعكاساتها على التشغيل وفرص العمل للعمالة الوافدة.

أما عن توقيت هذا البحث، فإن الاستثمار فى مجال رأس المال البشرى أصبح الآن محور حديث معظم المحافل العلمية المحلية والإقليمية والدولية، كما أن نسبة

(١) الأهرام: مركز الدراسات السياسية الاستراتيجية (يناير ٢٠٠٤) تقرير الاتجاهات الاقتصادية والاستراتيجية ٢٠٠٣-٢٠٠٤ ص ٢٣١.

كبيرة من المعونات الممنوحة لدول العالم الثالث من قبل الدول الكبرى والمؤسسات المالية الدولية يتم تخصيصها وتوجيهها لهذا الاستثمار . فإذا أضفنا إلى ذلك، زيادة عدد الهجرات غير الشرعية وغرق شبابنا وهم في طريقهم للبحث عن فرصة عمل نظراً لعدم استيعاب السوق المحلي لهم، لتبين لنا أنه أصبح لزاماً علينا كدولة نامية تسعى لتبوء مكانتها الطبيعية بين مصاف الدول المتقدمة أن نتعرف على أهم معوقات استثمار رأس المال البشرى في ضوء منهجية التعليم من جانب، وفي إطار التطورات المحلية والإقليمية والدولية من جانب آخر. مع تبصير متخذي القرار بعدد من المقترحات العلمية والعملية التي قد يمكن من خلالها التغلب على هذه المعوقات، ومن ثم التوجه والإنطلاق نحو تنمية اقتصادية تركز على قاعدة صلبة من التنمية البشرية.

#### أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق هدفين أساسيين هما :

- ١- الهدف الأول: التعرف على أهم معوقات استثمار رأس المال البشرى في ضوء منهجية التعليم والتطورات المحلية والإقليمية والدولية.
- ٢- الهدف الثاني: تحديد أهم استراتيجيات الإصلاح التي يمكن تطبيقها لتفعيل عوائد استثمار رأس المال البشرى.

#### منهجية البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الإستقرائي التحليلي من خلال الاعتماد على مجموعة من البيانات الأولية الأساسية التي تم جمعها من مصادر عامة وخاصة عربية وأجنبية تم تحليلها، مع الاعتماد أيضاً على بعض البيانات الثانوية وبما يخدم أهداف هذا البحث ويساعد على استخلاص أهم النتائج.

#### هيكل البحث:

في إطار مشكلة البحث وأهدافه، تم تحديد هيكل البحث ليشتمل على مبحث تمهيدى، ومبحثين أساسيين :

المبحث التمهيدي : وتناول فيه :

التعليم كمدخل لاستثمار رأس المال البشرى .

ويشتمل على العناصر الرئيسية التالية :

١- المقصود برأس المال البشرى .

٢- أهمية التعليم .

٣- الرؤية الرسمية للتعليم .

٤- أنواع التعليم .

٥- أهمية الجمع بين التخطيط الاجتماعى والتخطيط الاقتصادى .

٦- مفهوم وفلسفة تخطيط التعليم كمدخل لاستثمار رأس المال البشرى .

٧- مداخل التخطيط التعليمى .

المبحث الأول : معوقات استثمار رأس المال البشرى فى ضوء منهجية التعليم والتطورات المحلية والإقليمية والدولية .

المبحث الثانى : استراتيجيات الإصلاح الممكنة التطبيق لتفعيل عوائد استثمار رأس المال البشرى .

## المبحث التمهيدي التعليم كمدخل لاستثمار رأس المال البشري

### ١ - مفهوم العنصر البشري كمورد من موارد الإنتاج:

لقد كان يشار قديماً إلى العنصر البشري في الإنتاج على أنه العمل Labor إلا أن اصطلاحات جديدة أكثر حداثة تستعمل الآن مثل: الموارد البشرية Human resources أو رأس المال البشري Human Capital تحتوي هذه الاصطلاحات الجديدة على جوانب نوعية بالإضافة إلى الجوانب الكمية لدور الإنسان في العملية الإنتاجية.

ويتحدث خبراء التنمية عموماً عن تنمية العنصر البشري. Developing human resources أو الاستثمار في رأس المال البشري investing in human capital على أنه، مجموع المهارات والخبرة لليد العاملة اللازمة لاستغلال رأس المال المادي، وكذلك المستوى الصحي الذي يسمح بالمحافظة على القوى العاملة<sup>(١)</sup>.

ويتم تكوين رأس المال الإنساني عن طريق الإنفاق الاستثماري في التعليم بمعناه الواسع، والصحة، والثقافة .

ومن المعلوم أن هذا النوع من الاستثمار تكون إنتاجيته غير مباشرة إلا أنه تقوم دائماً علاقات تكامل بين رأس المال المادي ورأس المال الإنساني، وهي علاقات فنية، بمعنى أن رأس المال الإنساني يلزم لإنشاء واستغلال رأس المال المادي<sup>(٢)</sup>.

(١) انظر في مفهوم «رأس المال الإنساني» وكذلك إنتاجيته.

j. Mincer "Investment in human capital" Journal of political economy, August 1958, P. 8. et s

T. Schultz "investment in human capital" American Economic Review, mars 1961, PP. 1-17

A. Goode "adding to the stock of phisial and human capital", American Economic Review, Mai, 1959, P. 147. et s .

(٢) راجع في علاقات التكامل بين «رأس المال المادي» و«رأس المال الإنساني».

- P Gullaumont "La Capacite d' absorption du capital" these Paris, 1969. PP. 260 -282 .



## ٢ - أهمية التعليم : Importance of education .

وتأتى أهمية التعليم من المزايا العديدة التى يمكن تحقيقها من ورائه من حيث أنه<sup>(١)</sup> :

- يرفع الإنتاجية .
  - يرفع الاستثمار والإدخار .
  - يساعد على التغير التقانى (التكنولوجيا) .
  - يسهم بالتأثير على المهارات الإدراكية .
  - يسهم بالتأثير على الطموح الشخصى والتنافس والإبداع .
  - تكملة أدوار المدخلات الأخرى فى عملية الإنتاج .
  - تشجيع إسهام المرأة فى النشاط الاقتصادى «العمل بأجر» .
  - ذو علاقة مع توقعات الحياة .
  - يرفع من تعليم الأيوين ، نوعية الطفل ، وصحته ومكانته اللاحقة .
  - يؤثر على قرار الهجرة وبذلك تزيد الإنتاجية .
  - يساعد على تحسين وتوزيع الدخل وتكافؤ الفرص .
  - يساعد قدر الإمكان على إيجاد فرص العمل فى القطاع الخاص وفى القطاع العام وشغل مناصبه على الخصوص .
- ولاشك أن الدراسات عديدة لمثل هذه الارتباطات لكن دون التأكيد فى كل وقت من السببية أو حتى اتجاه العلاقة بين التعليم وإسهاماته ومزاياه السابق ذكرها ، حيث أثبتت الدراسات أنه ليس كل تعليم بالضرورة موات للتنمية :
- فالتعليم قد يلتهم موارد التنمية إن تصرف فى أوجه أخرى أكثر جدوى .

(١) سوق العمل وتخطيط القوى العاملة - الاستشار البشرى - المعهد العربى للتخطيط

<http://www.arab.api.org/course3/c3-4-5-hm>

- والتعليم قد يسيء إلى قدرات الأفراد من خلال أنه يوجد متعلمين غير لازميين لمهن أو يخلق تطلعات غير مبررة.
  - التعليم قد يكون سبب بطالة المتعلمين.
  - التعليم قد يسهم في هجرة الأدمغة.
- إن الاختلاف بين نظم التعليم والتباين بينها مرده إلى المجتمع الذي يوجد فيه، أيديولوجيته وفلسفته وثقافته وظروفه ومشكلاته وتطلعاته.
- حيث تعنى التربية Education في اللغة الإنجليزية نتائج التعليم أو تدريب العقل والشخصية: وهي: أيضاً ميدان من ميادين المعرفة يختص بكيفية التدريس بفاعلية<sup>(١)</sup>.
- وإذا رجعنا إلى معنى المصطلح عند رجال التربية نجد أن بيج Page وتوماس Tomas يعرفانه في قاموسهما الدولي للتربية بأنه العمليات الكلية لتنمية قدرات الإنسان وسلوكه، والتربية عندهما اجتماعية يحقق الفرد من خلالها الكفاية الاجتماعية والنمو الفردي، ويتم ذلك من خلال مواقف مختارة ومضبوطة يمكن أن تكون في مدرسة أو كلية<sup>(٢)</sup>.
- وبناء على ذلك فإن وظيفة التربية هي «تنمية الشخصية الإنسانية في اتجاه يتحقق به خير الإنسان وخير المجتمع الذي يعيش فيه وخير الإنسانية جمعاء»<sup>(٣)</sup>.
- مما سبق يمكن لنا أن نعرف التعليم بمعناه الواسع على أنه كل أنواع التعليم الإنساني وبمعناه الضيق على أنه العملية التي تجري في مؤسسات متخصصة تسمى بالمدارس وهي بلا شك أهم أنواع تطوير المورد البشري من أوجه عديدة:
- أولاً: هناك طلب جماهيري كبير على التعليم وخاصة على التعليم في المدارس

(١) Paul proctor (Editor in- chief): Longman Dictionary of contemporary English. Longman- London, 1978. P. 350.

(٢) G. Terry page and JB Thomas: International Dictionary of Education- Kogan Paul London- 1979. P. 112- 223 .

(٣) التربية ومشكلات المجتمع. د. عبد الغني عبود. دار الفكر العربي - القاهرة ١٩٨٠ - ص ٢٥.

وذلك فى جميع دول العالم المتقدم منها والنامى ، على أن عدد الطلاب الذين يتقدمون بطلبات للقبول فى دول العالم الثالث يكون غالباً أكثر من الأماكن المتوفرة والسبب فى ذلك ، اعتقاد الأفراد فى كل مكان بأن التعليم نافع لهم ولأولادهم .

ثانياً : والسبب الثانى للاعتقاد بأهمية التعليم هو العلاقة الواضحة والقوية بين التعليم والدخل على مستوى الفرد والمجتمع ، رغم الشك حالياً فى مصر فى واقعية هذا السبب لطلب التعليم والإنفاق عليه ، هذا بالإضافة إلى الاعتقاد بأن هناك علاقة إيجابية بين مستويات الدخل القومى ومستوى التعليم ، على الرغم من وجود حالات شاذة كثيرة وأفراد ومجتمعات غنية ، ولم يتلقوا إلا قليلاً من التعليم ، وهناك أفراد ومجتمعات تتلقى تعليماً جيداً ومكثفاً ومع ذلك فإن دخولهم تعد منخفضة نسبياً .

ثالثاً : والسبب الثالث الذى يجعل التعليم مهماً فى الدول النامية هو النفقات الكبيرة التى تخصص للحصول عليه ، حيث نجد أن التعليم بند أساسى فى ميزانية العائلة والدولة ، نظراً لرغبة الناس فى التعليم ، ونظراً لأن دول العالم الثالث تعتقد أنه يساعد فى عملية التنمية ، فإن هذه الدول تخصص جزءاً كبيراً من مواردها لخلق وإدارة نظم التعليم المدرسى يتراوح ما بين ٣٪ إلى ٥٪ من الناتج القومى الإجمالى (GNP) .

إلا أنه لا توجد إحصائيات حالية تبين على وجه الدقة حجم ومقدار النفقات الفردية على التعليم نظراً لصعوبة الحصول على هذه المعلومات . ونجد أيضاً أن ما بين ١٥-٢٠٪ من ميزانية الدول تخصص عادة للتعليم .

وإذا نظرنا إلى التعليم بغير النظرة التقليدية أو على أساس أنه صناعة معينة فإننا سنجد التعليم من أكبر الصناعات فى جميع الاقتصاديات من ناحية القيمة المضافة ومن ناحية العمالة .

### ٣ - الرؤية الرسمية لسياسة التعليم:

- يعد كتاب مبارك والتعليم - نظرة إلى المستقبل - الصادر فى يوليو ١٩٩٢م الوثيقة الأساسية فى إبراز وجهة النظر المصرية الرسمية لسياسة التعليم .

- ويقدم كتاب مشروع مبارك القومى - إنجازات التعليم فى عامين - الصادر فى أكتوبر ١٩٩٣ المتابعة من وجهة النظر الرسمية لهذه السياسة. وإن كانت هناك وثيقة أخيرة، وهى الورقة المصرية الرسمية التى قدمت إلى المؤتمر الخامس لوزراء التربية العرب فى يونيو ١٩٩٤ تعرض أيضاً اتجاهات السياسة التعليمية فى مصر.

وبغض النظر عن السعى نحو تبني منطق شبه أيديولوجى لأهمية التعليم المتمثل فى ترسيخ تعبير «التعليم أمن قومى لمصر» وهو الشعار الذى يرفعه السيد وزير التعليم للتدليل على مدى أهمية التعليم للبلاد فإن قيمة مثل هذا الشعار لاتتعدى استنفار الهمم خاصة وأن الأهمية النسبية للتعليم فى عملية تخصيص الموارد فى العقدين الماضيين (السبعينات والثمانينات) قد لاقت تقديراً متواضعاً إلى حد كبير، حيث وصل نصيب الإنفاق على التعليم من جملة الإنفاق العام فى عام ١٩٨٢/٨١ إلى ٨.١٪ وهو يقل عن نصيب التعليم من الإنفاق العام فى عام الأزمة الاقتصادية ١٩٢٠-١٩٣٠ والذي كان يمثل ٨.٣٪.

#### ٤ - أنواع التعليم:

يوجد ثلاثة أنواع أساسية من التعليم هى على النحو التالى :

- التعليم الرسمى : Formal education وهو يجرى فى مؤسسات تسمى مدارس ويعتبر أعضاؤها عادة صغار السن لم يبدأوا بعد حياتهم العملية.
- التعليم شبه الرسمى non formal education وينظر إليه كبرنامج منظم للتعليم يجرى خارج المدرسة، وأعضاؤه غالباً بالغون، والبرنامج عادة قصير وأكثر تركيزاً من برامج التعليم الرسمى.
- والتعليم غير الرسمى informal education وهو التعليم الذى يأخذ مكانه خارج المؤسسات والبرامج المنظمة حيث يتعلم الناس كثيراً من الأمور المهمة فى البيت، وفى العمل، أو المجتمع إجمالاً<sup>(١)</sup>.

(١) أحمد إسماعيل حجي - نظام التعليم فى مصر - دار النهضة العربية ١٩٩١ ص ١١، ١٢.

##### ٥ - أهمية الجمع بين التخطيط الاجتماعى والتخطيط الاقتصادى :

إذا كان التخطيط الاقتصادى يركز على إدارة عمليات الإنتاج وتوزيع السلع والاستثمارات والمدخرات، وكيفية إحداث التوازن بين قطاعات الصناعة والزراعة، والتجارة، بهدف مواجهة ندرة الموارد وصلاحياتها لاستخدامات متعددة فإن التخطيط الاجتماعى يتناول بالتحليل الجوانب والأبعاد التى يركز عليها التغير الاجتماعى، والتى تتمثل فى تغيير القيم والمعايير والاتجاهات، والأنماط والنماذج السلوكية لأفراد المجتمع، بحيث يستطيعون من خلال هذا التغيير تحقيق الأهداف التى يرغب المجتمع فى تحقيقها.

بعبارة أخرى: إذا كان محور تركيز التخطيط الاقتصادى على الموارد أو الأنشطة الاقتصادية، فإن محور تركيز واهتمام التخطيط الاجتماعى ينصب على الموارد البشرية ودور هذه الموارد فى العملية التخطيطية<sup>(١)</sup>.

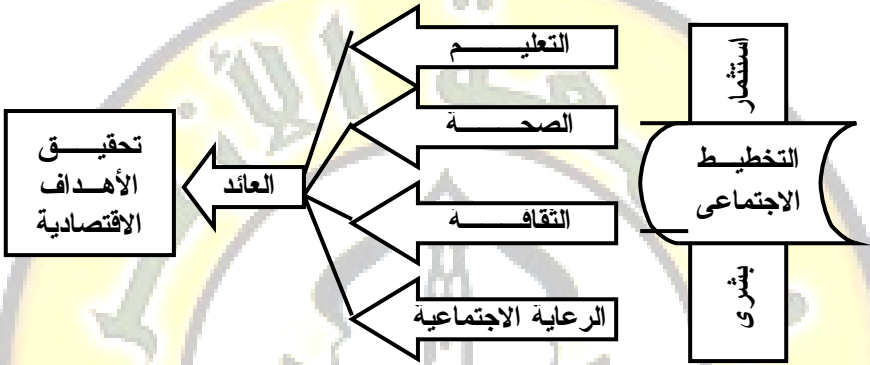
وترى معظم المؤلفات والكتابات أن التخطيط الاجتماعى لا يقتصر فقط على الأنشطة غير الاقتصادية، وإنما التخطيط الاجتماعى يجب أن يتضمن كل أنواع التخطيط فى المجتمع، أو بمعنى أكثر تحديداً فإن التخطيط الاجتماعى هو التخطيط الشامل الذى يشمل كل من التخطيط الصناعى والزراعى، والنقل والمواصلات والتجارة، والاستثمار، والقوى العاملة، وتنمية الموارد البشرية، وتوزيع الدخل والتعليم، والرعاية الصحية، والإسكان والتغذية، والخدمات الاجتماعية والبيئة الاجتماعية، ووقت الفراغ، والتنظيم الاجتماعى للمجتمع، بالإضافة إلى ذلك فإن التخطيط الاجتماعى يتضمن الظروف السياسية والبناء الاجتماعى والطبقى، والعلاقات الأيديولوجية والثقافية، والقيم الاجتماعية، والاتجاهات والمشاركة الشعبية فى التنمية، والثورة العلمية والتكنولوجية والتنمية الثقافية والعلاقات الأسرية<sup>(٢)</sup>.

(١) د. حامد عمار. التنمية البشرية فى الوطن العربى. المفاهيم. المؤشرات. الأوضاع. الطبعة الأولى، القاهرة، سيناء للنشر ١٩٩٢م.

(2) Peterson, William, On Some Meaning of "Planning" in Journal of the American Institute of Planning, Vol. XXXII, No.3, N.Y. University of North Carolina, May, 1960.

وهناك من يرى أن التخطيط عملية استثمار إنساني تتم في قطاعات التعليم والصحة والثقافة، والرعاية الاجتماعية، ويوجه عائد تلك العمليات إلى النشاط الاقتصادي الذي يحدث في المجتمع<sup>(١)</sup>.

ويمكن أن نصور ذلك التعريف في ضوء النموذج التالي :



معنى ذلك: أن التخطيط الاجتماعي عملية استثمار للموارد البشرية تتم عن طريق توجيه قدر من الاستثمار إلى التعليم والصحة والثقافة، بحيث يوجه عائد ذلك الاستثمار المتمثل في الموارد البشرية المدربة والعالية الكفاءة إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية المنشودة<sup>(٢)</sup>.

٦- تخطيط التعليم كمدخل لاستثمار رأس المال البشري (المفهوم والفلسفة):

إن التخطيط كأسلوب علمي يتخذ من الحاضر معملاً لتجاربه، ومن المستقبل أفاقاً لتطلعاته، ويقترن نجاح الأداء التخطيطي بمدى الاستفادة من القيم التي يكتسبها أفراد المجتمع عن طريق مؤسسات التعليم ووسائل الثقافة والتربية المختلفة، إذ أن

(1) Higgins B. Planning of Social development . Cairo, I. N. P., 1963 (Memo. No. 345).

(٢) سالم عبد العزيز أحمد. التخطيط الاجتماعي بين النظرية والتطبيق. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، العدد الأول والثاني ١٩٩٣ ص ١١٤ .

هذه القيم المكتسبة تشكل سلوك الأفراد فى مواقف الحياة المتغيرة، ومن ثم يتم توجيه التطلعات، وتحديد العلاقات بالواقع، والتكيف مع البيئة.

❖ ويختلف مفهوم التخطيط باختلاف النظم الاقتصادية، فمفهوم التخطيط الاشتراكى يعكس فى طياته إحداث تغيرات جذرية فى الهيكل الاقتصادى والاجتماعى، وفى تفكير الجماعة وأيديولوجيتها باعتبارها المصدر الذى تستقى منه أهداف التخطيط وفلسفته. أما مفهوم التخطيط الرأسمالى فيعنى بتصحيح الانحرافات الناجمة عن سير الاقتصاديات الرأسمالية، والتى تظهر من خلال الدورات الاقتصادية وما يترتب عليها من كساد وبطالة، وغير ذلك من المظاهر السلبية التى يخلقها النظام الاقتصادى الرأسمالى بخصائصه المتنوعة، كالريح، والمنافسة، والعرض والطلب.. إلخ.

وفىما يتعلق بتحديد مفهوم التخطيط التعليمى، يمكن القول بأنه لا يوجد مفهوم جامع مانع حيث تتعدد التعريفات بتعدد دوافع واتجاهات الباحثين، ومع ذلك وفى ضوء التعريفات التى سبقت فى هذا الصدد يمكن تعريف التخطيط التعليمى على أنه «العملية المستمرة المقصودة القائمة على اتباع مناهج البحث العلمى فى مجالات الإدارة والاقتصاد والاجتماع، والتربية، وغيرها وغايتها تحقيق أهداف تعليمية وتربوية معينة بأفضل الوسائل وأكثرها فاعلية مع الاستثمار الأفضل للموارد والإمكانات البشرية وغير البشرية<sup>(١)</sup>.

هذا عن المفهوم، أما فيما يتعلق بفلسفة وأهداف التخطيط التعليمى فيمكن القول بأن فلسفات تخطيط التعليم متعددة، ومن ثم تتعدد بالتالى أهدافه بسبب التفاوتات بين المجتمعات ومابها من نظم وأوضاع اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية، وما يربط بذلك من عوامل مؤثرة كمستوى التقدم العلمى والتكنولوجيا... وكنتيجة لتفاعل هذه النظم والأوضاع يكون التأثير فى حركة المجتمع وفى بنيته،

(١) محمد عبد الهادى عفيفى - فى أصول التربية: الأصول الفلسفية للتربية. القاهرة - مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٨٠ ص ٧١.

وفى شكل مؤسساته وفى أنماط علاقاته<sup>(١)</sup> وبالتالي يؤدى ذلك كله إلى اختلاف فى أنماط إدارة المجتمع من ناحية وفى اختلاف فلسفات التخطيط التعليمى وأهدافه من ناحية أخرى.

وعلى الرغم من وجود اختلافات فى فلسفة تخطيط التعليم، إلا أن هناك مجموعة من الأسس والمبادئ المشتركة تجمع بين هذه الفلسفات باعتبار أن أنظمة التعليم ماهى إلا نظم اجتماعية لها مدخلاتها، ويتم بداخلها مجموعة من العمليات الفنية، كما أن لها مخرجاتها، والتي تعد الأساس الذى من أجله أسست المجتمعات نظمها التعليمية، وعلى ذلك يمكن القول بأن فلسفات تخطيط التعليم قد تختلف من حيث المضمون إلا أنها تتفق من حيث الشكل<sup>(٢)</sup>.

ومن أهم الأسس والمبادئ المشتركة بين فلسفات التخطيط التعليمى مايلى :

( أ ) التخطيط للاحتياجات التربوية للفرد ومتطلباته :

وتسعى هذه الأسس إلى اكتشاف الميول والاتجاهات، والقدرات، وتنميتها من أجل إحداث نوع من التوازن والتكامل فى بناء شخصية الفرد عقلياً وبدنياً وروحياً، وبما يتلاءم مع إمكاناته، وتهيئته لممارسة أعمال مفيدة له ولمجتمعه.

(ب) التخطيط للاحتياجات المجتمعية ومتطلباتها :

وتهدف إلى تحقيق المواءمة بين احتياجات الفرد وبين تلبية حاجاته من جانب، وبينها وبين الوفاء باحتياجات المجتمع ومتطلباته من جانب آخر، وذلك بقصد تحقيق المواطنة الصالحة التى تسهم بحق فى برامج ومشروعات التنمية.

(١) راجع فى بيان التعريفات التى وردت فى هذا الشأن. بحث د. دسوقي عبدالجليل. التخطيط التعليمى: المفهوم والمنهجية. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط ١٩٩٣ - العدد الأول والثانى. ص ١٤٢.

(٢) عبد العزيز القوصى، «حول أهداف التعليم» دورية المجالس القومية المتخصصة ع ١، ١٩٨١. ص ص ٣ - ٣٠.



(ج) تخطيط المعارف الإنسانية وما يرتبط بها من مناهج :

وتهدف إلى المحافظة على الميراث الإنسانى للمعرفة فى مجالاتها المختلفة ونقل هذا الميراث من جيل إلى جيل ، مع السعى نحو تطوير المعارف بالدراسة والتجريب .

ونستنتج مما سبق بأن فلسفة التخطيط التعليمى تهتم بتحقيق إنسانية الفرد ، واستقرار المجتمع بنظمه ومؤسساته ، وتحسين العلاقة بين الفرد والمجتمع فى جميع مراحل الفئة العمرية للأفراد ، بما يتضمن تأهيل الأفراد للمشاركة بالعمل المنتج فى مؤسسات العمل والإنتاج وبالتالى إحداث التنمية المجتمعية .

٧- مداخل التخطيط التعليمى<sup>(١)</sup>:

لاشك أن الإشكالية الحقيقية فى تحديد مداخل التخطيط التعليمى تكمن فى اختلاف النظرة إلى التعليم من جانب رجال التعليم والاقتصاد والاجتماع والسياسة والفلسفة .

فرجال التعليم ينظرون إلى التعليم باعتباره يمثل حاجة اجتماعية ضرورية يجب رعايتها والاهتمام بها ، لذا فإن على الدولة أن تلتزم بتوفير التعليم لكل قادر عليه وراغب فيه ، وما يتطلبه ذلك من توفير الاعتمادات المالية المتاحة ولكن هذا الاتجاه لايلقى تأييد رجال المالية والاقتصاد ، حيث تتمثل نظرته فى ضرورة إعمال مبدأ الأولويات فى تقرير الإنفاق العام على قطاعات النشاط المختلفة نظراً لمحدودية الموارد .

ومعنى ذلك أنه يجب على رجال التعليم تقييم موقفهم إزاء التعليم من المنظور القومى ، هذا مايلطبه ويردده رجال الاقتصاد ، إلا أن رجال الاقتصاد يجدون أنفسهم مدفوعين فى محاولة لإيجاد التوازن بين الموارد المحدودة وبين أولويات الإنفاق ، وهنا تبرز مشكلة قياس الأهداف من ناحية وصعوبة تحديد المفهوم الدقيق للعائد من التكلفة من ناحية أخرى .

---

(١) د. دسوقي عبد الجليل . التخطيط التعليمى . المفهوم والمنهجية . م . س ص ١٤٥ ، ١٤٦ .

وعموماً حاولت بعض المداخل فرض نفسها في مجال الخطط التعليمية وهي :

(١) مدخل الحاجة إلى القوى العاملة .

(٢) مدخل الطلب الاجتماعي .

(٣) مدخل تخطيط التعليم وفقاً لمعدل العائد منه .

وتثور حول هذه المداخل التساؤلات الآتية :

- هل استطاعت أى من المداخل الثلاثة فرض نفسها بجدارة في مجال التخطيط التعليمي .
  - وإلى أى حد استقر أحد المداخل بحيث يمكن اتخاذه أساساً لتخطيط التعليم .
  - هل يمكن أن يكون هناك تعديلات واعتبارات يمكن تضمينها في المداخل الثلاثة بحيث تحدث نوعاً من التكامل فيما بينها، وبحيث يمكن لها تحقيق الكفاءة والملاءمة والإنتاجية في نظام التعليم .
- هذا ماستتناوله في السطور القادمة :
- (أ) الحاجة إلى القوى العاملة :

يركز هذا المدخل اهتمامه على ضرورة تضمين الخطة التعليمية في خطة التنمية الشاملة، ومعنى ذلك أن هذا المدخل يهتم بالعلاقة بين التعليم والعمل حيث تمثل العمالة العنصر الحاسم والحاكم في الخطط، وبذا تمثل المخرجات التعليمية المصدر الأساسي في مدخلات مشروعات وبرامج الخطة الاقتصادية والاجتماعية . وعلى هذا النحو يتم تحجيم قوة العمل التي تحتاجها هذه الخطة وتوزيعها وفقاً للمستويات التعليمية<sup>(١)</sup> .

ووفقاً لهذا المدخل يكون التعليم في خدمة الاقتصاد ووسيلة لتوفير القوى المؤهلة بالكم والكيف والمستوى المناسب، والقادر على إحداث النمو المطلوب .

(1) Cohn. E, The Economics of Education. London: Mass Ballinger Publishing company 1979.

### (ب) تخطيط التعليم وفقاً للطلب الاجتماعى :

يكون تخطيط التعليم وفقاً لهذا المدخل من منظور الحاجات الثقافية التى تطلبها شرائح الاجتماعية لأبنائها وبناتها . ومن ثم يركز المخطط التعليمى على كفاءة النظام التعليمى من زاوية مدى تحقيق الجوانب الثقافية والاجتماعية لطالبى الاستفادة من رواده، باعتبار أن للتربية والتعليم أهدافاً ووظائف عديدة بعضها ثقافى، والبعض الآخر اجتماعى واقتصادى، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن مدخل تخطيط التعليم من منظور الطلب الاجتماعى يغطى اهتمام حاجات الأفراد لنوع من التعليم بغض النظر عن حاجة سوق العمل . وهذا التخطيط يستجيب لضغوط مختلف جماعات المصالح<sup>(١)</sup>.

وبالرغم من الوضوح والسهولة النسبية لهذا المدخل، وبالرغم من تأكيده على التربية كقيمة فى حد ذاتها، وبالرغم من استجابته لرغبات أفراد المجتمع لنوع معين من التعليم، وبالرغم من البعد الإنسانى الكبير الواضح فى هذا المدخل، فإن هناك العديد من نواحي النقد الموجهة إليه من جانب رجال الاقتصاد لعل من أهمها<sup>(٢)</sup>.

- ١- أنه يغفل المشكلة القومية فيما يتعلق بتخصيص الاعتمادات المالية للتعليم، وأهمية المواد المالية فى مجال التنمية القومية. أى بصرف النظر عن أهمية المخصصات التى تتطلبها القطاعات الأخرى للتنمية.
- ٢- أنه يتجاهل نوعاً من عدم ملائمة هذه القوى لاحتياجات التنمية كمأ ونوعاً.
- ٣- أنه يتجه إلى تدعيم التعليم من الناحية الكمية على حساب مستوى الخدمة التعليمية ونوعيتها بمعنى أنه يتجه إلى مواجهة الطلب ولو كان ذلك على

(١) محمد سيف الدين فهمى. التخطيط التعليمى. القاهرة. مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٦٢، ص ١٢ ومابعدها.

(٢) د. دسوقي عبد الجليل. التخطيط التعليمى - المفهوم - والمنهجية م.س. ص ١٤٩- ص ١٥١.

حساب النصيب اللازم لكل طالب من الإنفاق، الأمر الذي يجعل التعليم عملاً غير استثماري في كثير من الحالات.

وخلاصة الأمر: أن مدخل تخطيط التعليم وفقاً للطلب الاجتماعي يستهدف النمو الثقافي والتربوي بغض النظر عن الإعداد للعمالة التي يتطلبها سوق العمل.

(ج) تخطيط التعليم وفقاً لمعدل العائد منه:

يعتبر ظهور هذا المدخل استجابة طبيعية من جانب بعض الاقتصاديين الذين اتجهوا إلى تطوير مفهوم جديد يضع في حسابه مشكلة الموارد المالية المتاحة للإنفاق على التعليم، حيث تجاهل هذه المشكلة كلا المدخلين السابقين الطلب الاجتماعي، وإعداد القوى العاملة، كما أن هذا المدخل يركز على قياس العائد الاقتصادي للتعليم، وسوف تناول هذا المدخل بالتفصيل عند دراسة المبحث الثاني من هذه الدراسة.

## المبحث الأول

### معوقات استثمار رأس المال البشرى فى ضوء منهجية التعليم والمتغيرات المحلية والإقليمية والدولية

إن نظام التعليم فى مصر لاشك أنه يمر منذ فترة ليست بالقصيرة بمرحلة غير مستقرة، ومتضمنة للعديد من المتناقضات التى حالت، ومازالت تحول دون الاستخدام الأمثل لموارد الدولة البشرية، ولاشك أن منهجية التعليم كأداة رئيسية فى حل مشكلة البطالة تمثل العامل الحاسم والأساس فى هذا الشأن لأن هذه المنهجية هى التى تساعد بشكل كبير فى إيجاد ربط حقيقى بين التعليم واحتياجات سوق العمل المحلية والعربية والعالمية، فإذا أضفنا إلى ذلك اتجاه مصر إلى الأخذ بسياسة التكيف الهيكلى وتطبيق آليات السوق للعمل فى حرية فى شتى أنحاء الاقتصاد، باعتبارها هى الكفيلة بتنظيم الأولويات الموضوعية للإنفاق والاستثمار، وبالتالي اختبارات النمو، لتبين لنا أن هذين العاملين مع خوض بعض الدول العربية للعديد من الحروب (حرب الخليج الأولى والثانية) مثلاً بالنسبة للعراق التى أثرت على استقطاب آلاف بل ملايين العمال المصريين، ناهيك عن العولة التى فرضت نفسها بقوة على الساحة العالمية بما لها من متطلبات وشروط ومعايير للعمل. كل هذه عبارة عن عوامل ومؤشرات ساهمت بشكل أو بآخر فى عدم استخدام العنصر البشرى الاستخدام الأمثل، وفى هذا المبحث سوف نلقى الضوء على أهم معوقات استثمار رأس المال البشرى فى عدد من النقاط على النحو التالى :

أولاً: عدم كفاءة النفقات التعليمية:

وترجع عدم كفاءة النفقات التعليمية إلى العديد من الأسباب أهمها :

- ١- ارتفاع أعداد المتسربين drop outs - الطلاب المنسحبين من المدرسة قبل إنهاء منهج دراسى أكاديمى متكامل والراسبين لإعادة Repeaters الذين يحتاجون عدد من السنوات الدراسية أكثر من السنوات المخصصة لإنهاء البرنامج، ويعتقد معظم المربين أن الطفل الذى يفشل فى إكمال على الأقل

خمس أو ست سنوات مدرسية يستفيد قليلاً من حضوره إلى المدرسة، إلا أن هناك ملايين من الطلاب يواجهون هذا الفشل، والسبب في ذلك يعود إجمالاً للفقر، نظراً لتعدد التكاليف المتعلقة بإلحاق طفل في المدرسة حيث ترتفع التكاليف هذه لتصبح عبئاً ثقيلاً على كاهل الأسرة بعد حين.

لقد رصد باحثوا البنك الدولي معدلاً عالياً لنمو أعداد الأطفال الذين دخلوا تحت مظلة التعليم في مصر ما بين عامي ١٩٥٢-١٩٨٩ وتم تقدير معدل النمو السنوي لأعداد الأطفال الداخلين لمرحلة التعليم الابتدائي خلال هذه الفترة بمقدار ٥,١٪ وخلال نفس فترة المقارنة كان معدل النمو السنوي للطلاب الملتحقين بالتعليم الثانوي يقدر بـ ٩,١٪، أي أن الأطفال الملتحقين بالتعليم الابتدائي قد تضاعفت أعدادهم خلال ٣٧ عاماً بحوالى سبعة أمثال، أما الطلاب الملتحقين بالتعليم الثانوي فقد تضاعفت أعدادهم خلال نفس الفترة بحوالى ١٣,٥ مثل<sup>(١)</sup>.

وبالمقابل توضح تقديرات أعداد السكان أنه خلال نفس الفترة كان عدد السكان في مصر في منتصف عام ١٩٥٢ حوالى ٢١,٤ مليون نسمة، وفي منتصف عام ١٩٨٩ وصل إلى ٥٤,٢ مليون نسمة، أي أن أعداد السكان قد تضاعف خلال فترة المقارنة بمقدار ٢,٥ مثل.

لكن معدلات النمو العالية في أعداد الطلاب الملتحقين بمراحل التعليم المختلفة لم تسفر عن استيعاب كل الأطفال في سن التعليم، ولذلك استمر العجز عن استيعاب الأطفال الملزمين مصداً هاماً وخطراً متواصلاً لزيادة أعداد الأميين والمتسربين في البلاد حتى وصلت نسبة الأمية بين الذكور إلى ٣٧٪ وبين الإناث إلى ٦١٪، والنسبة العامة للأميين بلغت ٤٩٪ وذلك حسب تعداد السكان العام ١٩٨٦م<sup>(٢)</sup>.

إن تقرير البنك الدولي وهو يتحدث عن آلية التسرب قدر أن معدلات التسرب في السنوات الأخيرة (ما قبل عام ١٩٨٩) بما يتراوح بين ١٠٪: ١٥٪ وقدر

(١) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، الكتاب السنوي ١٩٩١ يونية ص ٤٦.

(2) World Bank Op. Cit. P. 34.

أن هذه الفئة من الأطفال المتسربين ينتمون إلى المجموعات الأكثر فقراً فى المجتمع، ويفسر سبب ذلك بأن تكلفة الفرصة البديلة للتعليم لهذه الفئات الاجتماعية الفقيرة عالية جداً وأن احتياج الأسر لأى إضافات إلى دخولها حتى ولو كانت ضئيلة للغاية تجعلهم يسارعون إليها، وتكون هذه الإضافات فى العادة من عمل الأطفال فى هذه السن المبكرة.

لقد ربط التقرير بوضوح شديد لا لبس فيه بين التسرب وارتداد الأطفال نحو الأمية مرة أخرى بسبب الفقر وخروج الأطفال للعمل<sup>(١)</sup>.

وفى دراسة عن واقع التعليم والفقر فى مصر حسب رؤية البنك الدولى تعرض البنك الدولى فى تقريره الهام - مصر تخفيف حدة الفقر خلال التكيف الهيكلى والصادر عن البنك ١٩٩١ لقضية التعليم ضمن المتغيرات المتعددة التى رأى فريق الباحثين فى البنك الدولى إمكان تعرضها لتأثيرات الفقر فى ظل سياسة التغير الهيكلى، حيث سلم فريق الباحثين سلفاً بأن تغيير أولويات الإنفاق طبقاً لسياسة التكيف الهيكلى لابد أن يترتب عليه فقدان بعض الفئات الاجتماعية لبعض المكاسب المادية أو العينية<sup>(٢)</sup>.

٢- إن نوعية التعليم المتبعة فى دول العالم الثالث، وما تمخض عنها من مشاكل قد أدى إلى فشل العديد من الأطفال الذين يلتحقون بالمدارس من أن ينالوا الشئ الكثير، حيث وضعت المنظمة الدولية لتقويم التحصيل التربوى:

International Association for the Evaluation of Education Achievement (IEA).

منذ سنوات قليلة اختباراً لمدى التحصيل العلمى لطلاب من ثلاث وعشرين دولة، ومن ضمنها ثلاث من دول العالم الثالث (شيلى . إيران . الهند) وبالرغم من وجود شك فى صحة المقارنة بين هذه الدول باستعمال هذا الاختبار، إلا أن الحقائق كانت واضحة فى أن طلاب الدول الفقيرة يتعلمون أقل بكثير من طلاب الدول

(1) World Bank. Op. Cit, P. 34 .

(2) World Bank Egypt- Alleviating Poverty during Structural Adjustment- 1991- USA. P. 33.

الغنية. لقد كان تخلف دول العالم الثالث أكثر وضوحاً عند مقارنة متوسط المعدلات أكثر من وضوحها عند مقارنة درجات أحسن ٩٪ من الطلاب في الدول المتقدمة والدول المتخلفة، وهذا يعكس الفارق النوعي الكبير بين طلاب الدول الغنية والدول الفقيرة<sup>(١)</sup>.

وما يؤكد عدم كفاءة النفقات التعليمية، أن المهارات التي قد يكتسبها الطلاب في المدرسة أحياناً يفقدونها بعد ذلك نتيجة لعدم استعمالها.

ثانياً: عدم تكافؤ الفرص وسوء عدالة توزيع الدخل والإنفاق الحكومي:

إن تزايد الاهتمام بتوزيع الدخل والعدالة وتحقيق تكافؤ الفرص منذ الستينيات أدى إلى تزايد الاهتمام بمشكلة العدالة على المستوى الاجتماعي ومستوى المناطق وهي سمة أيضاً تتميز بها نظم التعليم في دول العالم الثالث، وفي عديد من الدول إذا كان الطفل يعيش في منطقة حضرية ومن أصول اجتماعية واقتصادية متميزة حافلة الحظ غالباً في أن يتلقى تعليماً «ونوعية تدريس متميزة جداً»، وذلك على عكس الطفل الذي يعيش في الريف، ومن أصول اجتماعية واقتصادية متواضعة وعادية، وبناء على أن التعليم يؤدي إلى حد ما إلى وظائف ودخل أعلى، فإن هذا النمط من التعليم سيؤدي إلى توزيع دخل وفرص أسوأ مما كانت عليه في السابق.

وعلى صعيد تكافؤ الفرص يرصد تقرير للبنك الدولي الخطر الذي تمثله ظاهرة الدروس الخصوصية على تحقيق تكافؤ الفرص، وحيث يقرر اعتماداً على بعض الدراسات المصرية في هذا الصدد، أن أعداد الطلاب المنحدرين من أسر فقيرة والقادرين على دفع تكاليف الدروس الخصوصية هم أقل بكثير من هؤلاء المنحدرين من أسر متوسطة وغنية.

بل إن ٨٠٪ من الطلاب أبناء الأسر الفقيرة يحصلون على درجات منخفضة في امتحان الشهادة الثانوية العامة في حين أن ٥٠٪ من أبناء الأسر الغنية يحصلون في

(1) John Simmons. How Effective is Schooling in Promoting Learning, A Review of the Research. World Bank Staff, Working Paper. Vo, 200 March 1975.



المقابل على درجات مرتفعة، وبذلك تقف الدروس الخصوصية عقبة فى وجه الفقراء لأنهم غير قادرين على تكاليفها، وبالتالي فهم يقنعون بالفرص التعليمية المتواضعة فى التعليم العالى والجامعى أو لا يجدون هذه الفرص من الأصل، ولا شك أن هذا يعود بالأساس إلى تدهور أحوال المدرسة نفسها وتوقف العملية التعليمية تقريباً فى فصول الدرس، مما جعل الدروس الخصوصية ذات تأثير حاسم فى تحديد أولويات النجاح والحصول على درجات، وبالتالي الفوز بالفرص التعليمية الأفضل.

يتجه تقرير البنك الدولى بعد ذلك إلى المزيد من فحص مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية من زاوية توزيع أعباء الإنفاق أى من وجهة نظر تكلفة الفرص التعليمية، حيث يورد اعتماداً على دراسة مصرية<sup>(1)</sup>.

مقارنة هامة تعبر عن وجهة النظر التى يريد الوصول إليها وفحواها أن الفئات الاجتماعية الغنية أو حسب عبارات التقرير الطلاب المنحدرين من مجموعات ذات دخول عالية، هم الذين يستفيدون من القسم الأكبر من الإنفاق الحكومى على التعليم.

وتفصيل ذلك أن هناك أطفالاً يمثلون ٧٠٪ من الأسر فى المجتمع لا يتجاوز تعليمهم المرحلة الابتدائية منهم أطفال لحوالى ٣٠٪ من الأسر لم يدخلوا المدارس من الأصل، ويخص أبناء الـ ٧٠٪ من الأسر من الإنفاق العام على التعليم نسبة ٢٠٪ فقط.

واعتماداً على التحليل السابق والذى انتهى إلى أن طلاب التعليم العالى والجامعى هم فى الغالب من أبناء الأسر ذات الدخل العالية والمتوسطة وأعدادهم تمثل ١٠٪ من أسر المجتمع - هؤلاء يستفيدون من ٥٠٪ من الإنفاق على التعليم، ويتبقى بعد ذلك أبناء ٢٠٪ من الأسر، وهم فى الغالب من الأسر الغنية والمتوسطة الحال، ويستفيدون من ٣٠٪ من الإنفاق العام على التعليم.

(1) Abdel Fadil M, Education Expansion and Income, Distribution in Egypt 1952- 1977 in Abdel Khalek, G and Tigor Red the Political Economy of Income Distribution in Egypt, Holmes and Maier Publishers London 1982.

ويعتقد بعض الاقتصاديين بأن التحسن فى توزيع التعليم يشكل قوة هائلة لتحقيق العدالة فى توزيع الدخل، وقد تنبّهت الحكومات أخيراً فى دول العالم الثالث لهذه المشكلة، والآثار التى تترتب عليها، وبدأت فى معالجتها.

ثالثاً: عدم التوافق بين مخرجات العملية التعليمية ومتطلبات سوق العمل

إن أهم مشكلة تنطوى عليها كثير من السياسات التعليمية التى تسود فى كثير من دول العالم الثالث وتمثل فى نفس الوقت عقبة حقيقية فى سبيل أن يكون هناك استثماراً حقيقياً لرأس المال البشرى كمورد هام من أهم الموارد التى تتمتع بها تلك البلدان هو وجود فجوة كبيرة بين مخرجات العملية التعليمية ومتطلبات سوق العمل.

وكما قال رونالد دور Ronald Dor's إن أحد أهم الأسباب التى تحد من الكفاءة والقدرة على التعليم فى مدارس دول العالم الثالث ما أسماه «مرض الدبلوما»<sup>(١)</sup> إذ لا تهتم نظم التعليم فى دول العالم الثالث بناء على تقرير بعض المحللين بتوصيل المعرفة والمهارات للطلاب بتاتاً، ولكنها تهتم بشكل أساسى بالشهادة أو المؤهل.

ولقد أثبتت العديد من الدراسات<sup>(٢)</sup> التى تبحث فى تقييم واقع التعليم الفنى فى مصر على أنه من الضرورى ومن الأهمية بمكان تحقيق الانسيابية بين كل أنواع التعليم من ناحية، وبين التعليم وسوق العمل من ناحية أخرى، وأن من حق كل متعلم ممارسة بذور التعليم الفنى، وأن يتجه للتعليم الذى يتناسب وإمكاناته ورغباته، ولكن هذا لا يتحقق فى واقع التعليم الفنى المصرى، إذ يقبل التعليم الثانوى العام حوالى ثلث عدد الطلاب الذين يحصلون على شهادة إتمام الدراسة الإعدادية ويرفض العدد الزائد عن ذلك.

(١) انظر: Ronald Dore. The Diploma Disease. Qualification and development (Berkleg and Los Angeles University of California press 1976.

(٢) د. محمد عبد العزيز عبد. التعليم الفنى وتحديات القرن الحادى والعشرين، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد الثامن، العدد الثانى ٢٠٠٠ ص ٢٠٤ وما بعدها.

ومن ثم تكمن المشكلة فى أن التعليم الفنى يقبل ثلثى التلاميذ الذين لم يحصلوا على المجموع الذى يؤهلهم للالتحاق بالتعليم الثانوى العام، أى أن الأصل الذى يستمد منه التعليم الفنى مدخلاته يكون مجبراً على الالتحاق بهذه النوعية من التعليم ولا يكون تبعاً لاختياره أو بناءً على استعداداته أو قدراته أو ميوله، هذه الحقيقة الغائبة أثبتها وأوجب الأخذ والعمل بها. كثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة، حيث حث القرآن الكريم على ضرورة أن يعمل كل إنسان بحسب قابلياته واستعداداته الذاتية فى قوله تعالى

﴿سَبِّحْ اسْمَ رَبِّكَ الْأَعْلَى (١) الَّذِى خَلَقَ سَوَّى (٢) وَالَّذِى قَدَرَفَهْدَى (٣)﴾ أى قدر لكل كائن استعداداً خاصاً به، وهداه إلى سبل الحياة التى تحقق ذاتيته وقابليته واستعداداته.

وقول الرسول ﷺ «اعملوا فكل ميسر لما خلق له»<sup>(١)</sup> أى أن الله خلق كل كائن وكل إنسان لهدف أو لمهنة وزوده بقدرات وكفاءة معينة، ثم يسر له من المجالات ما يناسب ذاتيته وكفاءته ومقدرته، ولذلك أمره بالعمل والسعى لتحقيق مثله الأعلى حسب قدرته وذاتيته.

ومن الكلمات الطيبة الموزونة فى هذا المجال قول المربى الكبير ابن قيم الجوزية<sup>(٢)</sup> «وما ينبغي أن يعتمد حال الصبى، وما هو مستعد له من الأعمال مهياً له منها، مما كان مأذوناً منه شرعاً، فيعلم أنه مخلوق له فلا يحمله على غيره، فإنه إن حمل على غير ما هو مستعد له لم يفلح فيه، وفاته ما هو مهياً له.. فإذا رآه حسن

(١) سورة الأعلى الآيات من (١-٣).

(٢) صحيح البخارى. ج٤. باب فسنيسره للعسرى ص ١٨٩١. دار ابن كثير واليامة بيروت. الطبعة الثالثة. ١٤٠٧هـ - ١٩٨٧م. تحقيق مصطفى ديب البغا صحيح مسلم. ج٤. كتاب القدر ص ٢٠٣٩. دار إحياء التراث العربى - تحقيق - محمد فؤاد عبد الباقي.

(٣) ابن قيم الجوزية «تحفة المودود بأحكام المولود». الطبعة الأولى ١٩٧١م دار البيان، دمشق ص ٢٤٤.

الفهم صحيح الإدراك جيد الحفظ واعياً، فهذه من علامات قبوله، وتهيئته للعلم. لينقشه في لوح قلبه مادام خالياً، فإنه يتمكن فيه ويستقر ويزكو معه، وإن رآه بخلاف ذلك من كل وجه، وهو مستعد للفروسية وأسبابها، من الركوب والرمى واللعب بالرمح وأنه لانفاذ له في العلم، ولم يخلق له. مكنه من أسباب الفروسية والتمرن عليها فإنه أنفع له وللمسلمين. وإن رآه بخلاف ذلك، وأنه لم يخلق لذلك ورأى عينه مفتوحة إلى صنعة من الصنائع، ومستعداً لها، قابلاً لها، وهى صناعة مباحة نافعة للناس فليمكنه منها... هذا كله بعد أن يعلمه ما يحتاج إليه في دينه.

ومما يدل ويؤكد عدم التوافق بين مخرجات العملية التعليمية ومتطلبات سوق العمل أن خريجي التعليم الفنى فى مصر لا تلقى القبول من أصحاب العمل، وكثيراً ما يقال أنهم يفضلون عليهم من تلقى تدريباً على العمالة مع صاحب عمل دون الحصول على أى تعليم أو بمجرد الحصول على شهادة التعليم الأساسى<sup>(١)</sup>.

بل إن مازاد الأمر سوءاً عدم تلاؤم ما يتعلمه الطلاب فى المدرسة، وما تحتاجه الوظيفة، ولقد ذكر Russel Davis مثلاً عملياً على ذلك بأن مكتب العمل فى كلكتا يكتظ يومياً بحملة اليسانس (وبعضهم الأوائل فى صفوفهم أو حاصلون على مرتبة الشرف الأولى فى الرياضيات والإنجليزية والفيزياء.. ولكن أصحاب الأعمال الذين يتصلون بمكتب العمل نفسه يبحثون عن عمال مهرة فى تصليح المكيفات والطباعة، والسباكين، ولكنهم يعودون صفر اليدين .

(١) بل لقد أكد الحقيقة السابقة المدير الإقليمى لمنظمة العمل الدولية فى تصريح له بجريدة الأهرام فى العدد ٤٣٢٥٧ لسنة ١٢٩. أن المؤهلات التى يحصل عليها الخريجون أو العاملون غير مطلوبة فى سوق العمل، وهذه تعد من أعقد المشاكل كما يصرح بأنه من الغريب أن تنعدم البطالة أو تكون غير موجودة تقريباً لدى الأميين لأنهم يقومون بعمل أى مهنة من المهن البسيطة تحقق لهم ربحاً بالكاد .

وفى هذه الحالة يضطر الخريجون إلى شغل وظائف لا تمت بصلة لتعليمهم، بينما يستخدم أصحاب الأعمال موظفين يدرّبونهم على العمل، وهم يعملون للحصول على المهارات التى يحتاجونها<sup>(١)</sup>.

وينطبق الواقع السابق ذكره أيضاً على النظام الجامعى فى مصر، حيث فشلت الجامعة هى الأخرى فى الارتفاع بالمجتمع المصرى للمستوى المنشود من التطور والتحديث، والوصول به لعصر الانفجار المعرفى، والمساهمة فى الثورة التكنولوجية التى وصل لها العالم الغربى، حيث مازالت مصر من دول العالم النامى الذى يستورد التكنولوجيا التى يسمح له بها؛ بل وتشير أحدث الإحصائيات الواردة أن الجامعات المصرية بأساتذتها وعلمائها لم تدخل ضمن قائمة أفضل ٥٠٠ جامعة على مستوى العالم فقد نشر تقريراً أعده معهد التعليم العالى بجامعة جياو تونج بشنغهاى بالصين قائمة بأفضل ٥٠٠ جامعة على مستوى العالم من حيث جودة التعليم، وعدد الأساتذة الحاصلين على جوائز عالمية مرموقة مثل جائزة نوبل، ونتائج الأبحاث العلمية، والأبحاث المنشورة فى المجالات العلمية رفيعة المستوى، وحجم الجامعة من حيث عدد التخصصات بها وعدد الطلاب. هذه القائمة لم يدرج بها أى جامعة مصرية أو عربية أو إسلامية، فى حين كان لإسرائيل عدد ٧ جامعات من بين أفضل ٥٠٠ جامعة، وكان لدولة جنوب أفريقيا عدد ٤ جامعات<sup>(٢)</sup>.

تلك الحقائق السابقة أكدت على فشل الجامعة فى تحقيق العديد من أهدافها، وظهور مشكلة البطالة بشكل حاد فيما بين خريجها الذى يعد أحد أهم مؤشرات ضعف التنمية البشرية حيث أشارت بيانات البنك الدولى إلى أن قوة العمل المحتملة فى مصر عام ٢٠٠١ تبلغ ٢٥,٢ مليون عامل، بينما وصل عدد العاملين فعلياً فى العام ذاته ١٧,٩ مليون عامل، مما يعنى أن عدد العاطلين قد بلغ عام ٢٠٠١ حوالى ٧,٣

(1) Russell Devis "Planning Education for Employment (Harvard institute for International development (development Discussion paper No,

(٢) السباعى، لبيب، «أين جامعاتنا .. بين أفضل ٥٠٠ جامعة فى العالم عام ٢٠٠٤، جريدة الأهرام المصرية، الاثنين ٣١ من يناير ٢٠٠٥ ص ١٩.

مليون عاطل، أى بنسبة تصل إلى حوال ٢٩٪ من قوة العمل المحتملة، وهى نسبة مرتفعة<sup>(١)</sup>.

ويذكر أيضاً أحد تقارير البنك الدولي أن نسبة البطالة فى مصر فيما بين خريجي الجامعات قد ارتفع من ٩,٦ ٪ عام ١٩٧٦ إلى ١٦ ٪ عام ١٩٨٦ ، على الرغم من الممارسات الحكومية فى محاولة امتصاص الخرجين فى القطاع الحكومى ، ويزيد الأمر سوءاً أن التحول لاقتصاديات السوق سيؤدى إلى تخفيضات كبيرة فى المشروعات المملوكة للدولة ، وزيادة سريعة فى البطالة . كما أن حصص توزيع الطلاب على المجالات المختلفة كما تحددها الحكومة غالباً ما تكون علاقتها ضعيفة بمتطلبات السوق أو الاستعدادات الفردية .

❖ ولاشك أن أهم ما يدعم عدم التوافق بين مخرجات العملية التعليمية ومتطلبات سوق العمل ضعف العلاقة فيما بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج ، حيث لا يوجد ارتباط قوى بين الشركات الصناعية والجامعة وبالتالي فإن تأثير البحوث الجامعية والبحث العلمى على الاقتصاد ضئيل للغاية ، ويرجع ذلك إلى أنه يندر أن تجرى الجامعة بحوثها من أجل التطبيقات العملية مما يعكس انخفاض المستوى التقليدى للتفاعل فيما بين الصناعة والجامعة ، ويزيد من حدة المشكلة ، دعم الحكومات للدراسات الجامعية ، مما ساعد على جعل التعليم العالى جذاباً من الناحية الاقتصادية ، حتى عندما لا تكون الوظائف متوفرة فى الاقتصاد الأوسع عقب التخرج<sup>(٢)</sup>.

(١) تقرير الاتجاهات الاقتصادية والاستراتيجية ٢٠٠٣ ، ٢٠٠٤ القاهرة مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية يناير ٢٠٠٤ ص ٢١٩ .

(٢) د. محمد عبد العزيز عيد، تطوير التعليم العالى فى مصر من أجل التنمية؛ ومواجهة مشكلات البطالة، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط. المجلد الخامس. العدد الأول، ١٩٩٧ ص ٢٠٠ - ٢٠٠٢ م.

#### رابعاً: عدم فعالية برامج التدريب والتأهيل:

لقد ساد اعتقاد لدى كثير من الخبراء والمحللين بأنه من السهل نسبياً ملائمة العمالة غير الماهرة للاقتصاديات الحديثة بتدريبهم وتحويلهم إلى عمالة ماهرة، وهذا الاعتقاد دفع بسياسات التدريب الوظيفى إلى اتخاذ العديد من خطوات الإصلاح فى هذا الاتجاه، ولكن الواقع العملى أثبت أن تكلفة هذه البرامج تكون مرتفعة، وخاصة فى عصر تقييد الميزانيات، وأن المبرر من إقامة مثل هذه البرامج يكون فى الغالب الأعم سياسياً وليس اقتصادياً، ومن ثم فبجانب التكلفة المباشرة لهذه البرامج يوجد تكلفة إضافية تتمثل فى ابتعاد تلك الموارد عن الشباب والصغار، والذين تكون استراتيجيات الاستثمار فى رأس المال البشرى بالنسبة لهم أكثر فعالية وتولد نتائج أعلى على المدى البعيد، خاصة أن هناك اقتصاديات عديدة لديها مجموعات من العمالة غير الماهرة التى لاتصلح للتغيير الذى حدث فى الطلب على العمالة (التحول إلى العمالة الماهرة)<sup>(١)</sup>.

#### خامساً: ضعف التمويل:

يعتبر ضعف التمويل المخصص للبحوث، والاعتماد شبه الكامل على التمويل الحكومى من الأسباب الرئيسية فى فشل جامعتنا فى تحقيق أهدافها، كما أدى ضعف التمويل أيضاً إلى عدم قدرة الجامعة على دفع مرتبات مجزية لأعضاء هيئة التدريس، مما أدى لتدهور نوعية التدريس بشدة، لأن الكثير من أعضاء هيئة التدريس يكرسون معظم أوقاتهم للأعمال الخارجية من أجل تدبير حياة كريمة لهم ولذويهم، مما ترتب عليه قلة الوقت المنفق أو المخصص من قبلهم لتطوير الأبحاث العلمية، ولإعداد الكتاب المدرسى والجامعى بشكل يضيف قيمة لقارئه دارساً كان أو قارئاً بالإضافة إلى ذلك فإن ميزانية البحث العلمى فى مصر بصفة خاصة والعالم العربى

(١) د. دنيا عبد المنعم راضى. نحو سياسات أكثر فعالية لتنمية رأس المال البشرى. المؤتمر العلمى السنوى الدولى الحادى والعشرون، رؤية استراتيجية لتفعيل دور الموارد البشرية العربية فى ظل التقنيات المعاصرة، إبريل ٢٠٠٥ ص ٧، والمنعقد فى كلية التجارة جامعة المنصورة.

بصفة عامة ميزانية ضعيفة لاتفى باحتياجات الباحثين ولاتوفر لهم البيئة البحثية التى تطلق قدراتهم وطاقاتهم لخدمة أبحاثهم ووطنهم . فلقد استهدفت خطة التنمية للعام الجامعى ٢٠٠٤-٢٠٠٥ توفير ٥٠٠ مليون جنيه للبحث العلمى موزعة كالتالى : ١٧٢ مليون جنيه استثمارات حكومية لوزارة البحث العلمى وأكاديمية البحث العلمى ، ١١٧ مليون جنيه لوزارة الزراعة واستصلاح الأراضى ؛ ٩٠ مليون جنيه لوزارة الموارد المائية والرى ، ثم باقى الاستثمارات موزعة بين الوزارات المختلفة<sup>(١)</sup> .

بل إن السمة الغالبة فى مصر حالياً تكمن فى سوء توزيع أو تخصيص موارد الدولة ، ففى حين لا توجه الاستثمارات الكافية للبحث العلمى وللعلماء ، نجد استثمارات ضخمة توجه إلى الفنون والإنتاج الإعلامى والفنى ، وهو أمر يصيب العلماء بنوع من الإحباط ، ويجعلهم يؤثرون الهجرة بحثاً عن مناخ علمى أكثر نضجاً وكفاءة<sup>(٢)</sup> .

(١) السباعى ، ليلى ، محنة البحث العلمى فى التخطيط أم فى التمويل ، جريدة الأهرام المصرية ، ٢٣ يناير ٢٠٠٥ - ص ٢٣ .

(٢) د. طارق حسن عابدين ، معوقات إحداث التنمية البشرية فى مصر ، دراسة تطبيقية على بعض المصريين المهاجرين هجرة دائمة . المؤتمر العلمى السنوى الدولى الحادى والعشرون ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة . إبريل ٢٠٠٥ ص ١٤ .



## المبحث الثانى

### استراتيجيات الإصلاح التى يمكن تطبيقها لتفعيل عوائد استثمار رأس المال البشرى

أولاً: فى مجال التخطيط التعليمى:

إذا كانت الإشكالية الحقيقية فى تحديد مداخل التخطيط التعليمى تكمن فى اختلاف النظرة إلى التعليم من جانب رجال التعليم والاقتصاد والاجتماع والسياسة والفلاسفة، حيث ينظر رجال التعليم كما قلنا سابقاً إلى التعليم باعتباره يمثل حاجة اجتماعية ضرورية يجب رعايتها والاهتمام بها، ومن ثم يتعين على الدولة أن توفر التعليم لكل قادر عليه وراغب فيه، مع ما يتطلبه ذلك من توفير الاعتمادات المالية اللازمة لذلك، بينما لا يلتقى هذا الاتجاه تأييد رجال المالية والاقتصاد حيث تتمثل نظرتهم فى ضرورة إعمال مبدأ الأولويات فى تقرير الإنفاق العام على قطاعات النشاط المختلفة نظراً لمحدودية الموارد.

فقد آن الأوان لتوحيد هذه النظرة خاصة فى العصر الحديث الذى توافرت فيه كل آليات وبرامج التخطيط الحديث فى كافة مجالات النشاط الاجتماعى والاقتصادى. ومن ثم يتعين على رجال التعليم تقييم موقفهم إزاء التعليم من المنظور القومى.

فعلى الرغم من الاختلاف المعروف بين اتجاهات الفكر الاجتماعى الغربى : المادى والوظيفى : إلا أن كلا الاتجاهين قد انطلق فى نظرتهم للتعليم من نظرة قائمة على أساس مردوده الاقتصادى، فالاستثمار التعليمى شرط أساسى لتحقيق النمو الاقتصادى.. كما أنه فى الواقع الدافع أو الضامن للنمو الاقتصادى<sup>(1)</sup>، أو بمعنى أكثر دقة إن الأداء الاقتصادى لأى قطر كان يعتمد على وجه التحديد على واقع نظامه التعليمى. وأن تطور هذا النظام وبالتالي تطوير قدراته البشرية هو المدخل لتحقيق ما أسماه البعض بالتنمية الحقة.

(1) Dale, Roger- Learning to be... what? Shaping Education in "Developing Societies in Hamza Alavi and Teoder Shanin (ed.) Introduction to the Sociology of Developing Societies London: Macmillan- 1982P. 410.

فالعلاقة بين التعليم والاقتصاد فى ضوء ما يراه هذان الاتجاهان هى علاقة فنية ، حيث إن رفع القدرة الإنتاجية لأى اقتصاد محلى لا يعتمد فى أدائه فقط على الإمكانيات الاقتصادية والفنية والمالية القائمة من مصانع وأجهزة وآلات وموارد طبيعية، وإنما يعتمد وبنفس القدر على تمثل قواه العاملة (أى اكتساب قواه العاملة) للمعرفة الفنية والعلمية، أى أن التعليم ومن هذا المنظور رغم طبيعته غير الربحية، إلا أنه يبقى الرافد الأساسى للقوى البشرية والملمبى لحاجات القطاعات الإنتاجية المختلفة من المجتمع<sup>(١)</sup>.

فالتعليم بهذا المعنى يمثل المصدر الوحيد والأساسى للقوى العاملة - فى العالم الثالث فعملية التنمية الاقتصادية أو الاجتماعية هى فى الواقع عمليات لاحقة لتطور النظام التعليمى<sup>(٢)</sup>.

ورغم اتفاقنا مع هذا الرأى؛ إلا أنه من الصعب جداً أن نقصر العلاقة القائمة بين التعليم والاقتصاد على أنها علاقة فنية بحتة، فالعلاقة القائمة بينهما قد لا تكون كذلك فى كل الأحوال، فتجارب الكثير من دول العالم الثالث تشير إلى أن المردود الاقتصادى للتخطيط التعليمى قد لا يبدو واضحاً فى مقابل ماتنفقه هذه الدول من موارد مالية على التعليم قد تبدو ضخمة أحياناً، بل إن ما تجنيه هذه الدول أحياناً من مصاحبات اجتماعية وسياسية سلبية لنظامها التعليمى أكبر بكثير من مردوده الاقتصادى على المدى القريب والبعيد، فالطريقة والأسلوب اللذان قد تم بهما توظيف النظام التعليمى بالإضافة إلى طبيعة التكوين الاجتماعى - الاقتصادى السائد قد حد من إمكانية جنيها لأى ثمار اقتصادية وربما اجتماعية حقيقية لنظامها التعليمى، وذلك نتيجة لعدم تمثل هذا النظام للحاجات الحقيقية للمجتمع وأفراده من

(1) Athar Hussain, The Economy and the Educational System in Capitalist Societies, in Roger Dale et al (ed.): Schooling and the National Interest- Vol. 1- London: The Falmer Press, 1981 P. 159.

(٢) انظر فى ذلك :

(أ) محمد نبيل نوفل، التعليم والتنمية الاقتصادية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية. ١٩٧٩ .

(ب) Mandi, Peter- Education and Economic Growth in the Developing Counties, Budapest; Akademiai Kiado-1981.

ناحية ، وكذا نتيجة لمحاولة البعض البحث عن مواقع سياسية أو اجتماعية أو دينية من خلال النظام التعليمى القائم ، تدعم من مواقع قوته ونفوذه فى المجتمع مقابل الجماعات/ أو القوى الاجتماعية الأخرى .

وبالإضافة إلى ماتقدم وعلى الرغم من اعتقادنا أن تطوير النظام التعليمى ورفع كفاءة أدائه شرط أساسى لتحقيق معدلات أعلى فى النمو الاقتصادى إلا أنه رغم أهميته ليس هو الشرط الوحيد ، فالإبداع لا يخلقه النظام التعليمى وحده بقدر ما تخلقه البيئة المجتمعية المحيطة .

فرغم المخرجات الضخمة «الكمية» للنظام التعليمى - إلا أنه لم يستطع أن يغير من الواقع فى شىء ، بل أصبح النظام التعليمى عاملاً معوقاً لعملية التغير والتطور ؛ بل إن هذه المخرجات أصبحت لا تتناسب مع متطلبات سوق العمل خاصة خلال هذه الفترة من التكيف الاقتصادى وإجراء التعديلات الهيكلية على نوعية وطبيعة الطلب على القوى العاملة فى مختلف القطاعات الاقتصادية ، مما يؤكد بقاء أعداد كبيرة من الخريجين بدون أعمال ، مما سيكون له آثار سلبية على مستوى الدخل الفردى والوضع الاجتماعى والنفسى للشخص العاطل ، وسيكون وقع ظاهرة البطالة أكثر حدة على الجيل الحديث التخرج الذى يتوقع أن يشغل الوظائف التى تكفل له الدخل المالى والوضع الاجتماعى المرتفع<sup>(1)</sup> .

ومن ثم فإنه فى مجال التخطيط التعليمى يعتبر ظهور مدخل تخطيط التعليم وفقاً لمعدل العائد منه استجابة طبيعية من جانب بعض الاقتصاديين الذين اتجهوا إلى تطوير مفهوم جديد يضع فى حسابه مشكلة الموارد المالية المتاحة للانفاق على التعليم وركز على قياس العائد الاقتصادى للتعليم .

فقد توصل كثير من العلماء وبخاصة فى الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتى (سابقاً) روسيا حالياً إلى نتيجة هامة مؤداها اعتبار كافة ما يطلق عليه

(1) Abdeen M. M., Building Mathematical Models in Educational Planning, Paper. Presented at 11 th Integrated Congress of Statistic Sciences, Social & Demographic Research 31- 3 April, 1986.

خدمات اجتماعية كالتعليم والصحة أدوات وأنشطة ينظر إليها من منظور التكلفة والعائد .

فلقد أشار ثيودور شولتز Theodore Schultz فى خطابه عندما تسلم رئاسة جمعية الاقتصاديين الأمريكيين عام ١٩٦٠ إلى أن هذه النشاطات الاجتماعية ماهى إلا عملية تجميع لرأس المال الذى يمكن أن يستخدم فيما بعد لزيادة إنتاجية ودخل العمل، ووصف هذه العملية بالاستثمار فى رأس المال البشرى in human capital investment ولقد قال شولتز إن هذا النوع من الاستثمار يشبه تماماً الاستثمار فى رأس المال المادى من حيث الأهمية، ولقد كان هذا النوع من الاستثمار قبل خطاب شولتز مهماً إلى حد كبير من قبل صانعى السياسة وأساتذة الجامعات إلى حد سواء .

ولقد تلا ذلك كتابات وأعمال أخرى لثيودور شولتز فى موضوع الاستثمار فى رأس المال البشرى وتطبيقه على جميع الأنشطة المتعلقة بتطوير وتنمية الموارد البشرية<sup>(١)</sup>.

ومن ثم فإن كل ما ينفق من استثمار فى قطاع التعليم بمختلف مراحله ومستوياته لابد أن يكون له عائد اجتماعى واقتصادى، فإذا كانت الدولة تنفق مائة مليون جنيه على التعليم الجامعى مثلاً، فلا بد أن يكون هناك عائد اجتماعى واقتصادى لهذا الإنفاق يتمثل فى مدى إسهام هؤلاء الخريجين فى خدمة قضايا التنمية فى مجتمعهم.

ولقد وصل - Schultz - ومiller إلى قياس العائد من الاستثمار فى التعليم.

فقد قرر ملر فى الولايات المتحدة الأمريكية دخل خريج المدرسة الابتدائية على مدى الحياة ١٨٢,٠٠٠ دولار ومتوسط دخل خريج الكلية الجامعية على مدى الحياة ٤٣٥,٠٠٠ دولار، وهذا الاختلاف يعنى أن كل سنة تعليمية زائدة تضيف عائداً يقدر بحوالى ٤٠,٠٠٠ دولار .

(1) Theodore W. Schultz, investment in Human Capital. American Economic Review 51 (Jan 1961):170.

ولقد قرر الباحث السوفيتى كيروف Kairov أن إدخال التعليم الابتدائى الإجبارى فى الاتحاد السوفيتى لمدة أربع سنوات فى المراحل الأولى للثورة السوفيتية قد عاد على الاقتصاد القومى بعائد يبلغ ٤٣ مرة أكثر مما أنفق عليه .

والسؤال الذى يتبادر إلى الذهن الآن هو : هل تخطيط التعليم وفقاً للعائد منه يعد مديلاً أم أداة تخطيطية؟ وأمام هذا التساؤل فقد رأى البعض أن هذا المدخل ما هو إلا طريقة من طرق تحليل العلاقة بين التعليم والعائد منه بهدف إبراز دور التعليم فى التنمية الاقتصادية، ووفقاً لوجهة النظر هذه فإن هذا المدخل ليس فى الأساس إلا أداة أو أسلوباً تخطيطياً، وهو مدخل لتحليل التكلفة - والعائد <sup>(١)</sup>.

وفى المقابل يرى فريق آخر أنه بالإمكان الاستفادة من تطبيق هذا المدخل كأداة تخطيطية بحساب القيم الصافية لتدفقات التمويل المستقبلى لكل برنامج بالأسعار الحالية، وفى حالة البرامج التى لها قيم صافية موجبة يمكن تحفيزها، وفى المقابل يجب اختزال البرامج التى لها قيم سالبة أو مساوية للصفر <sup>(٢)</sup>.  
ويقوم تطبيق هذا المدخل على اتباع الخطوات الآتية :

- ١- دراسة المتغيرات المختلفة، وحساب كلفة كل منها، ومدى ماتقدمه التربية والتعليم من عائد اقتصادى .
- ٢- اختيار نوع التعليم الأفضل الذى يتناسب مع الإمكانيات والذى يحقق أعلى عائد ويتطلب استخدام هذا المدخل وحسابه ما يلى .
- ٣- حساب القيم الصافية لتدفقات المدخلات لكل برنامج تعليمى (بالسعر الحالى) .
- ٤- تفضيل البرامج التى لها قيم صافية موجبة .
- ٥- اختزال البرامج ذات القيم الصافية السالبة .

(١) حامد عمار. اقتصاديات التعليم. القاهرة. المركز العربى للبحث والنشر، ١٩٨١، ص ٧٦ .

(2) Chon, E. The Economics of Education: Mass Ballinger Pupliching company, 1979.

ويتضح من ذلك أن هذا المدخل يركز على حساب التكاليف التعليمية وحساب العائد منها، وتشمل التكاليف التعليمية كل الموارد التي استخدمها المشروع أو البرنامج التعليمي، وحساب كل التكلفة الضائعة وهي المكاسب التي كانت ربما تأتي لو أن الأموال أنفقت في مجال استثماري آخر .

❖ وتشمل النفقات المالية على التعليم، كل المرتبات والأجور والإيجار والتجهيزات والأدوات الكتابية، والموارد اللازمة لعملية التعليم، والخدمات المطلوبة، وأيضاً تلك المصروفات التي لا تنعكس في صورة المصروفات المالية مثل وقت الطالب والمعلم والإدارة .

❖ ويهدف هذا المدخل إلى تقييم التعليم باعتباره شكلاً من أشكال الاستثمار لذا يعنى بتقدير قيمة ماتتحمله الدولة وما يتحمله الطالب، وتحمل الدولة التكاليف الإجمالية، وهي إما تكون مباشرة كالمرتبات والمصروفات الجارية أو غير مباشرة، وأما التكلفة الخاصة، وهي ما تتحمله الأسر فيكون إما مباشرة في شكل مصروفات دراسية أو كتب أو أدوات أو غير مباشرة في الدخل الضائعة، هذا عن حساب التكلفة .

❖ أما فيما يتعلق بحساب العائد فيتم بمقارنة تكلفة نوع معين من التعليم وبين الدخل المستقبلية الراجعة أصلاً لهذا النوع من التعليم، أو بين تكلفة التعليم ككل وبين الزيادة في الدخل القومي الراجعة للتعليم...

وعلى ذلك يستخدم معدل العائد في عمل مقارنات:

١- مقارنة معدل العائد من التعليم بنظيره من المشروعات الاستثمارية الاجتماعية .

٢- مقارنة معدل العائد من أنواع أو مراحل مختلفة من التعليم بعضها البعض الآخر .

٣- مقارنة معدل العائد الاجتماعي والاقتصادي من التعليم في دولة بأخرى .

ويقدر حساب العائد فى توزيع مخصصات التعليم (الميزانيات) على أنواع ومراحل التعليم، أو فى توزيع الميزانية العامة للدولة على مجالات الاستثمار المختلفة. ♦ وقد وجهت الانتقادات إلى مدخل تخطيط التعليم وفقاً لمعدل العائد، والمتمثلة فى :

- أ- صعوبة توافر قاعدة بيانات تفصيلية تتضمن - التكاليف - الدخل - توزيع الأفراد (السن/ النوع) مستوى درجة التعليم .
- ب- كما أن الدخل تتأثر بعوامل شخصية واجتماعية واقتصادية، وليس بالقيمة الحقيقية للعمل . مثل المحسوبية، المكانة الاجتماعية، كذلك يعتمد هذا الدخل فى حسابه على الدخل المتوقعة على أساس الفروق بين الماضى والحاضر وهذا فى حد ذاته موضع شك.
- ج- أن هذا المدخل يهمل الفوائد غير المباشرة للتعليم كالفوائد الاجتماعية على الفرد والمجتمع، وكذا الفوائد النفسية والسياسية.
- و على الرغم مما وجه إلى هذا المدخل من انتقادات إلا أن هناك بعض المميزات التى تحسب له وتتمثل فى أنه :
- ١- يوجه هذا المدخل مخططى التعليم تجاه المشروعات الاستثمارية (نوع أو أنواع معينة من التعليم).
- ٢- كما يوجه النظر إلى العلاقة بين الإنفاق على التعليم ومستوى التشغيل، وضرورة الحاجة إلى التغيير فى توزيع الموارد المالية على أنواع التعليم ذات العائد المرتفع.
- ٣- ويمد مخطط التعليم بإطار لفحص كلفة التعليم، ومقارنتها بالزيادة فى دخول القوى العاملة المتعلمة.
- ٤- وأخيراً فإن هذا المدخل يمد المخططين وصانع القرار بالمعلومات والبيانات التى يحتاجونها، حيث يوضح الاتجاه الذى يجب إنفاق الأموال فيه بقصد الحصول

على أحسن عائد إلا أنه لا يستطيع إخبارهم بالمدى الذى يجب عليهم أن يصلوا إليه.

ومن ثم فإنه فى مجال التخطيط التعليمى ومداخله السابق ذكرها، إذا كان لكل مدخل مزاياه وأيضاً عيوبه حيث ركز كل مدخل على جانب أو أكثر وأغفل جوانب أخرى ربما تكون أكثر أهمية. إلا أنه يمكن إحداث نوع من التكامل بين مداخل التخطيط التعليمى الثلاثة بحيث يمكن الاستفادة من مميزات كل منها، وبذا يمكن تحقيق هدف مشترك من مداخل العمالة مقروناً بمدخل الطلب الاجتماعى والعائد، وهو التوزيع الرشيد للموارد المالية على أنواع التعليم وتجنب حدوث عجز أو نقص فى القوى البشرية، وفى هذا الصدد حاول مارك بلوج M. Blaug التوفيق بين المداخل الثلاثة معتمداً على أسلوب البرمجة الرياضية، والذى قد يمكن اعتباره المدخل الرابع للتخطيط التعليمى، وإن كانت البرمجة تحتاج إلى معالجة تفصيلية لاستخدام بعض المعادلات الرياضية.

ثانياً: فى مجال تخطيط القوة العاملة Men Power Planning :

لاشك أن هناك بعض الفروض التى يمكن الاستناد إليها بتحفظ من حيث القول.. بأن الفرد إذا أراد أن يشغل دوراً وظيفياً معيناً، فإنه يتطلب منه أن ينال مستوى معيناً من التعليم، وإذا افترضنا صحة هذه الفرضية فإنه ينبى على ذلك القول بأن الاقتصاد النامى الذى يمر الآن فى كثير من دول العالم الثالث بمرحلة تغيير كبير فى هيكله الوظيفى نحو الوظائف الحرفية، والفنية، وعمال الصناعة ينبغى عليه اتباع أسلوب معين لتطوير التعليم بهدف الحصول على عمال مدربين على المهارات التى يحتاجها هذا الاقتصاد خاصة كما قلنا سابقاً مع تزايد أعداد الملتحقين بالمدارس والجامعات، وتزايد أعداد الخريجين، وعدم قدرة الدولة على توظيف هذه العمالة أو إلحاقها بأجهزتها الإدارية، خاصة فى ظل سياسة التكيف الهيكلى التى تتبعها حكومات تلك الدول.

وينبنى مفهوم تخطيط القوة العاملة على هذه الفرضية، ويفترض هذا المفهوم



أنه بالإمكان توقع احتياجات الاقتصاد من العمال المتعلمين مما يسهل عملية تخطيط نمو نظام التعليم لتجنب كل من العجز فى القوة العاملة الذى من المحتمل أن يقلل من سرعة النمو الاقتصادى، وفائض القوة العاملة الذى يبدد الموارد التعليمية وقد يؤدى إلى «البطالة بين المتعلمين» أو «هجرة العقول brain-drain للخارج» .

خطوات أو مراحل تخطيط القوة العاملة<sup>(١)</sup>:

- ❖ إن الخطوة الأولى فى عملية تخطيط القوة العاملة تتمثل فى تقدير الاحتياجات من القوة العاملة، وهناك طرق متعددة للحصول على تلك التقديرات :
    - أ- والطريقة البسيطة :هى عمل استقصاء (أو حصر) Survey لأصحاب الأعمال يطلب منهم فيه تقدير عدد العمال - من مختلف المهن التى يتوقعون توظيفها فى الخمس أو العشر سنوات المقبلة.
    - ب- والأسلوب الثانى : هو إذا تجمعت بيانات لفترتين زمنييتين محددين فمن الممكن حساب الاتجاهات فى الفترة السابقة Past trends ، ومن ثم استقراء التطورات المحتملة وتوقع هذه الاتجاهات extrapolate .
    - ج- والأسلوب الأكثر حداثة : والمبنى على الجهود العلمية لكل من «جان تنبرجن» John Tinbergen و«هربرت بارنز» Herbert Barnes .
- ينطوى على استنتاج نمط العمالة فى المستقبل اعتماداً على تقدير نمو الناتج القومى الإجمالى GNP .

وتتضمن طريقة بحث تنبرجن - بارنز - الخطوات المتتابعة الآتية :  
(١) البدء بتحديد الهدف المحدد لنمو الناتج القومى الإجمالى خلال سنوات الخطة يجب أن تكون عدة سنوات نظراً لأن تدريب القوة العاملة فى المستويات المتوسطة والعالية يأخذ وقتاً طويلاً .

(١) اقتصاديات التنمية. مالكوم جيلز - دوايت بيركنز وآخرين. م. س. ص ٣٧٣ ومابعدهما .

- (٢) تقدير التغيير الهيكلي في الناتج وحسب قطاع مصدر الإنتاج لتحقيق الهدف المرسوم للناتج القومي .
  - (٣) تقدير العمالة في كل قطاع باستعمال مجموعة من الفرضيات بما يخص نمو إنتاجية العمل (أو تقدير مرونة نمو العمالة بالنسبة لنمو الناتج) وهذا يمثل العكس من نمو إنتاجية العمالة .
  - (٤) بعدها تقسم عمالة الصناعات تقسيماً وظيفياً باستعمال فرضيات حول الهيكل المطلوب في كل صناعة، ومن ثم تجمع هذه مقطعيّاً لكل الصناعات للحصول على التوليفة الوظيفية للاقتصاد ككل .
  - (٥) تترجم بعد ذلك المتطلبات الوظيفية إلى متطلبات تعليمية من خلال فرضيات حول أنواع التعليم الملائمة لكل مجموعة وظيفية ومن المفترض أن تؤدي هذه الخطوات الخمس إلى تحديد الطلب على القوة العاملة في السنوات المقبلة، ويقارن عرض العمل في تلك السنة بالطلب وذلك باستخدام طريقة المخزون والتدفق Stock - and . Flow Process .
- ويعدل مخزون القوة العاملة بما يتوقع حدوثه فيها عن طريق التقاعد والموت والهجرة للخارج والانسحاب من القوة العاملة، ويتوجب سد الفجوة المقدرة بين طلب وعرض العمل بشكل أساسي عن طريق الخريجين من المدارس، ويساعد في بعض الحالات أيضاً المهاجرون والقادمون للبلد ودخول البالغين من غير العاملين إلى سوق قوة العمل . لذلك يعد تقدير الطلب على القوة العاملة لا يبقى سوى تخطيط تدفق الطلاب بما يؤدي إلى سد الفجوة بين الطلب والعرض من المصادر الأخرى .
- ولا تبدو طريقة البحث هذه بالغريبة على أي فرد يعرف تحليل المدخلات والمخرجات لأنها تنطوي على استعمال مجموعة من المعاملات الثابتة Fixed Coefficients لاشتقاق الاحتياجات من المدخلات من أهداف الناتج Output targets .

ويمكن توضيح استنتاج سلسلة الاحتياجات من القوة العاملة بالطريقة التالية :  
الناتج القومي الإجمالي ← (GNP) الهيكل الصناعي ← إجمالي العمالة في كل

صناعة ← الهيكل الوظيفى للعمالة ← الهيكل التعليمى للعمالة ← ويمثل كل سهم مجموعة من المعاملات الثابتة .

والصعوبة الأساسية التى تواجه أسلوب تخطيط القوة العاملة هى أن هذه المعاملات غير ثابتة ويصعب التنبؤ بها فى الحياة الواقعية، ذلك أن إنتاجية العامل تتأثر بعدة عوامل كما أنها أيضاً تتغير فجأة؛ كما تتغير التوليفة الوظيفية أيضاً لأسباب خارجية exogenous وأخرى داخلية endogenous . وعلى سبيل المثال، قد يؤدى إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى إنشاء مجموعة جديدة من الوظائف . وقد يشجع تغيير الأجور النسبية أصحاب الأعمال على توظيف خليط مختلف من العمال . وفى حقيقة الأمر أن ما يبطل منطق تخطيط القوة العاملة هو عدم وجود رابطة وحيدة بين التعليم والمهنة occupation- education Linkage .

حيث يمكن الحصول على المعرفة المطلوبة لأية وظيفة بعدة طرق من خلال التعليم الرسمى وغير الرسمى والتعليم خارج المدارس .

❖ والمشكلة الأخرى لتخطيط القوة العاملة هو فشل هذا الأسلوب فى مراعاة تكاليف التعليم الباهظة، ولا يوضع فى اعتباره أن هناك طرق بديلة ويحتمل أن تكون أرخص فى التكاليف لحل هذه المشكلة مثل التعليم غير الرسمى أو التدريب أثناء العمل On-the-Job- training .

ونظراً لهذه الاعتراضات بالإضافة لظهور أسلوب منافس هو تحليل التكاليف والمنافع فقد انتهى عهد أسلوب تخطيط القوة العاملة وخاصة بين الأكاديميين والاختصاصيين المختصين بالموضوع<sup>(١)</sup> .

(١) نحن نعتقد بأن تخطيط القوة العاملة فى مجال الاقتصاد السياسى يكون أكثر فاعلية خاصة فى حالة توقع العجز بدلاً من توقع الفائض، فعند توقعه للعجز فإنه بذلك يوفر منطقاً قوياً على ما يبدو للتوسع فى نوع معين من أنواع التعليم وعلى كل حال نجد أن التعليم قد توسع فى دول العالم الثالث إلى درجة أصبح توقع العجز عندها قليلاً جداً .

### ثالثاً: تحليل المنافع – والتكاليف وقيمة التعليم:

#### Cost- Benefit Analysis and the Value of Education

ترتكز فروض نظرية رأس المال البشرى على فرضية مفادها أن الأفراد أو حكوماتهم بالنيابة عنهم ينفقون على التعليم والصحة والخدمات الإنسانية بهدف زيادة دخلهم وإنتاجيتهم – ويصبح الدخل والناتج الإضافي المتولد فى سنوات المستقبل عائداً على الاستثمار الذى تم، ويبدأ تطبيق هذه الفكرة على التعليم بمجموعة من «منحنيات الكسب أثناء العمر» Life- time earnings curves .

ولقد تم حساب هذه المنحنيات لعدد من سكان الدول المتخلفة، وتتسم جميعها بسمات مشتركة، أولها: أنه مع افتراض أن مقدار التعليم ممثلاً بعدد سنوات الدراسة أو بأعلى تحصيل علمى، فإن الدخل يزداد حتى يصل حده الأعلى حول سن الأربعين أو أكثر ومن ثم ينحدر.

ثانياً: نجد أن منحنى الأفراد المتعلمين أكثر من غيرهم أعلى من المنحنيات الأخرى وأكثر عمودية Steeper فى مرحلة الارتفاع، بالرغم من أن الأفراد الذين صرفوا سنوات فى الدراسة أكثر من غيرهم ويبدأون العمل فى سن أكبر يحصلون عند البدء على رواتب أعلى من سابقهم ذوى السنوات الدراسية الأقل .

ثالثاً: إن زيادة التعليم تؤدي إلى تأخير الوصول إلى الحد الأعلى للدخل وإلى مستوى دخل أعلى بعد التقاعد .

رابعاً: فى مجال التمويل ودعم العملية التعليمية :

يتحمل عبء تمويل النفقات التعليمية قطاعين أساسيين هما – قطاع الدولة والقطاع العائلى . ولا شك أنه فى ظل سياسة التوسع فى التعليم من ناحية، والأخذ بسياسة التكيف الهيكلى من ناحية أخرى فإن الدولة ووفقاً لما حذر منه تقرير البنك الدولى لن تستطيع الاستمرار فى تمويل التعليم خاصة فى ظل مشكلات السيولة المالية التى تواجه الاقتصاد المصرى .

ولكنى أعتقد مع البعض<sup>(١)</sup>؛ أن استمرار السياسة الحالية ممكن فى ظل رفع سن الإلزام حتى نهاية المرحلة الثانوية، لأن العبرة فى الاستمرار ليست فى درجة توافر السيولة النقدية لتمويل برامج التعليم، ولكن العبرة فى مقدرة الاقتصاد على الرفع المستمر لإنتاجية العامل فيه؛ وما يعيب السياسة التعليمية الحالية أنها تقدم لسوق العمل عمالة أكثر من نصفها غير مؤهل تأهيلاً مناسباً، وهى عمالة متدنية الإنتاجية دون شك، ويؤدى تواجدها فى موقع العمل إلى تدنى إنتاجية العمالة الأكثر تقدماً «نظراً لغالبيتها العددية» تطبع نظام العمل بطابعها المتخلف. ولا شك أن ذلك كله يدعو الحكومة إذا أرادت أن تستمر فى اتباع سياسة التوسع فى قبول الطلبة والطالبات فى المدارس والجامعات أن تبحث عن وسائل غير تقليدية لتمويل العملية التعليمية.

وإذا انتقلنا إلى تمويل العملية التعليمية من قبل القطاع العائلى نستطيع القول بأن تولى جميع الأفراد لكامل نفقات التعليم كما هو حادث الآن فى مصر أمراً قد يؤدى إلى انخفاض عائد التعليم فى المجتمع فى الأجل الطويل نتيجة عدم قدرة كثير من الأفراد على تحمل هذه التكلفة، والدعم الحكومى والإعانات غالباً لا تغطى كامل تكلفة التعليم، والأفراد ليس أمامهم سبيل لتغطية هذه التكلفة إلا عن طريق الاقتراض الخاص، أو العمل أثناء التعليم أو من خلال التضحية بجزء من الاستهلاك. ولقد أشارت إحدى الدراسات فى هذا الصدد<sup>(٢)</sup>؛ إلى أن العائلات مرتفعة الدخل تشتري مزيد من السلع والخدمات لأطفالها، وكذا تشتري تعليم أعلى جودة، ومن ثم فإن البيئة العائلية، والظروف التى تحيط بالعائلات الفقيرة والتى تسود فى فترة زمنية طويلة نسبياً تلعب دوراً رئيسياً فى تشكيل القدرات والتوقعات للأطفال، وكذا الحال بالنسبة للعائلات ذوى الدخل المرتفعة، ولكن الأخيرة لديها

(١) محمد نعمان نوفل. بعض الآثار المتوقعة لسياسة التكييف الهيكلى على التعليم. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط. المجلد الثالث العدد الأول ١٩٩٥ ص ١١٧ .

(2) Bettina A. Lankard, "Family Role in Career Development", ERIC Clearinghouse on Elementary and Early Childhood Education, University of Illinois, ERIC DIGEST No. 164, 1996, P.1.

قدرات للقيام بأداء جيد في الدراسة وأخذ مزايا السوق الجديد ، كما أن لديهم فرصة للوصول للتعليم الجامعي .

ومن ثم فإنه في ضوء ماتقدم يتعين العمل على زيادة الإنفاق على التعليم والبحث العلمي ، وإشراك القادرين من تلاميذ الجامعة في نفقات تعليمهم ، وتقديم المنح للطلبة الممتازين من غير القادرين ، وعدم الإسراف في الإنفاق في الأوجه غير التعليمية ، والسماع بقبول المنح والهبات من المؤسسات والصناعات المختلفة ، وخصم مثل هذه المنح والهبات من الوعاء الضريبي لتلك المؤسسات .

خامساً : في مجال تفعيل برامج القطاع العام التدريبية :

ففيما يتعلق بالاعتقاد السائد بإمكانية تحويل العمالة غير الماهرة إلى عمالة ماهرة فقد أشارت إحدى الدراسات "Lynch"<sup>(1)</sup> . أن ذوي القدرات المرتفعة هم الذين يستطيعون الاستفادة من هذه البرامج ويرتفع العائد لديهم ، ولا شك أن هذه النتائج ترجع إلى الاستعداد الدراسي والقدرات والدوافع وبما أن القطاع الخاص لا يدرب سوى أصحاب القدرات المرتفعة فقط ، فقد أثبتت الدراسات أن فعالية البرامج التدريبية وعوائدها تكون أعلى في القطاع الخاص عنه في القطاع العام ، هذا بالإضافة إلى أن شركات القطاع الخاص لديها حساسية أكثر لتغير طلب السوق للعمالة الماهرة من بيروقراطية الحكومات وبالتالي لا يمكن الاعتماد فحسب على برامج التدريب لتحويل العمالة غير الماهرة إلى عمالة ماهرة<sup>(2)</sup> .

(1) Lynch, L., 1992. "Private- Sector Training and the Earnings of Young Workers," American Economic Review, 82 (1), PP 299-312 .

(2) Lalonde, R. "The Promise of Public Sector- Sponsored Training Programs" Journal of Economic Perspectives, 1995, 9 (2) 149-68.

## نتائج البحث وتوصياته

### أولاً: النتائج

يمكن تلخيص أهم نتائج البحث فيما يلي :

(١) إن للتعليم أهمية كبيرة على المستويين الفردي والعمومي باعتباره مزيجاً من الاستهلاك والادخار، فالأسرة «أو المجتمع» تنفق على التعليم كنوع من الاستمتاع بالتعليم في حد ذاته من جانب وعلى أمل الحصول منه على عوائد مستقبلية من جانب آخر مع ملاحظة أن جرعة الاستثمار في التعليم تتزايد أهميتها كلما ارتفعنا على السلم التعليمي من جانب، وكلما توجهنا إلى الفروع التطبيقية من جانب آخر.

(٢) إن الانفاق العام والخاص على العملية التعليمية يصبح ذي جدوى اذا ساهم بفاعلية في النهوض بعملية التنمية داخل المجتمع ولكنه في حالات كثيرة «كما هو شأن دول العالم الثالث» يصبح غير موات لعملية التنمية ، اذا التهم موارد كان من الممكن الاستفادة منها في وجوه أخرى، أو اذا أساء الى قدرات الأفراد من خلال وجود متعلمين لا يحتاجهم سوق العمل.

### ثانياً : التوصيات

وتتمثل أهم توصيات البحث فى النقاط التالية :

(١) لابد وأن يكون هناك آلية ثنائية لإصلاح التعليم وأسواق العمل، حيث أنه لا يمكن إصلاح نظام التعليم دون أن يسبق ذلك إصلاح لأسواق العمل، بحيث يكون هدف أسواق العمل توفير شفافية ملائمة، يتم من خلالها توصيل رسائل وإشارات واضحة وملائمة لمختلف الأفراد ، بحيث تساعد في تحديد نوعية الاستثمار المطلوب فى تنمية رأس المال البشرى، وعادة ما تتجسد هذه الوسائل فى وسيلتين هما (أ) من سوف يحتفظ بعمله ومن سوف يفقده (ب) والمبلغ المدفوع لمختلف الأفراد ذوى الإمكانات المختلفة ومن هنا تأتى أهمية التخصيص فى أسواق العمل Privatization لما له من قدرات تؤهله بشكل أفضل لصياغة هذين النوعين



من الرسائل والإشارات لمختلف الأفراد ، مع ضرورة الإشارة هنا إلا أن المشروعات العامة لا تعتبر مشكلة بحد ذاتها ، بل لكونها الأضعف نسبياً في مجال صياغة هذه الرسائل والإشارات ولرغبتها في حالات كثيرة في الاحتفاظ بالعمالة الأقل إنتاجية .

(٢) لابد من اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير الكفيلة بتصحيح الاختلال الحالي في بنية التعليم العالي الناجم عن الاستمرار في التوسع في التخصصات الإنسانية والتعليم النظري على حساب التعليم الفني والتقني ، وليس أبلغ دليل على ذلك من الاستمرار في نشر كليات الآداب والحقوق والعمل على تقليص التعليم الهندسي والطبي والتكنولوجي بدلاً من الاتجاه إلى نشر معاهد وكليات العلوم التطبيقية لكونها أكثرها ارتباطاً باحتياجات سوق العمل ومدته بالكوادر المتخصصة .

(٣) لن يكون هناك تنمية واستثمار مادي حقيقي بدون الاهتمام بالدور الرئيسي للعلم الحديث ، The central rold of modern science فما لم يتوافر لدى الدولة اكتشافات العلم الحديث ، والكوادر الذين يمكنهم تطوير العلم في خدمة الواقع التطبيقي ، فن النهضة بعملية التنمية يصبح أمراً مستحيلاً . لا سيما بعد أن أصبح للتكنولوجيا دور بالغ الأهمية في البحث العلمي ، خاصة مع تضاؤل الفجوة الزمنية بين الاكتشاف العلمي والتطبيق التكنولوجي لهذا الاكتشاف خلال القرن العشرين .

(٤) إن دور العائلة في تكوين المهارات التعليمية أمر أساسي وفعال في المرحلة المبكرة من العمر ، فالتعليم في الصغر كالنقش على الحجر .

(٥) في ضوء المتغيرات المحلية والإقليمية ، واتجاه مصر إلى تطبيق برامج الخصخصة والأخذ بآليات السوق وتعظيم دور القطاع الخاص ، يتعين البحث عن وسائل مرنة لتدعيم ثقافة العمل الحر كخريجي المدارس الفنية والجامعات ، مع الأخذ في الاعتبار التجارب الناجحة لدول العالم المختلفة في هذا الشأن .

(٦) بما أن العولمة قد فرضت نفسها بقوة على الساحة العالمية بما لها من متطلبات وشروط ومعايير للعمل ، وبما أن للعولمة جوانب إيجابية وأخرى سلبية على



قضية التشغيل ليس فى مصر وحدها ، ولكن فى جميع دول العالم ، فإننا نرى أن كل حقبة زمنية لها الإطار الذى تعيش فيه وهو يشمل التنمية والتكنولوجيا والاقتصاد ، المطلوب منا حالياً أن نستفيد بأكبر قدر ممكن من إيجابيات العولمة ، وأن نتفادى سلبياتها ، وهذا ما فعلته دول شرق آسيا لأنهم حاولوا أن يؤهلوا أنفسهم للاستفادة من إمكانيات العمل ، وأن يتخذوا من السياسات ما يلائم إعادة تكييف أنفسهم لكي يحققوا أعظم استفادة من العولمة ، ويتجنبوا المساوئ بأكبر قدر ممكن .



## المراجع كما وردت في البحث

### أولاً: المراجع العربية

- ١- ابن قيم الجوزية «تحفة المودود بأحكام المولود». الطبعة الأولى ١٩٧١م دار البيان، دمشق.
- ٢- أحمد إسماعيل حجي - نظام التعليم في مصر - دار النهضة العربية ١٩٩١.
- ٣- الأهرام: مركز الدراسات السياسية الاستراتيجية (يناير ٢٠٠٤) تقرير الاتجاهات الاقتصادية والاستراتيجية ٢٠٠٣-٢٠٠٤ .
- ٤- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، الكتاب السنوي ١٩٩١ يونية.
- ٥- تقرير الاتجاهات الاقتصادية والاستراتيجية ٢٠٠٣، ٢٠٠٤ القاهرة مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية يناير ٢٠٠٤ .
- ٦- حامد عمار. اقتصاديات التعليم. القاهرة. المركز العربي للبحث والنشر، ١٩٨١.
- ٧- حامد عمار. التنمية البشرية في الوطن العربي. المفاهيم. المؤشرات. الأوضاع. الطبعة الأولى، القاهرة، سيناء للنشر ١٩٩٢ .
- ٨- دسوقي عبد الجليل. التخطيط التعليمي: المفهوم والمنهجية. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط ١٩٩٣ - العدد الأول والثاني .
- ٩- دنيا عبد المنعم راضى. نحو سياسات أكثر فعالية لتنمية رأس المال البشرى. المؤتمر العلمى السنوى الدولى الحادى والعشرون، رؤية استراتيجية لتفعيل دور الموارد البشرية العربية فى ظل التقنيات المعاصرة، إبريل ٢٠٠٥، والمنعقد فى كلية التجارة جامعة المنصورة.
- ١٠- سالم عبد العزيز أحمد. التخطيط الاجتماعى بين النظرية والتطبيق. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، العدد الأول والثاني ١٩٩٣ .
- ١١- صحيح البخارى. ج٤. باب فسنيسره للعسرى ص ١٨٩١. دار ابن كثير

- واليمامة بيروت. الطبعة الثالثة. ١٤٠٧هـ - ١٩٨٧م. تحقيق مصطفى ديب البغا صحيح مسلم. ج٤. كتاب القدر ص ٢٠٣٩: دار إحياء التراث العربى - تحقيق - محمد فؤاد عبد الباقي .
- ١٢- طارق حسن عابدين، معوقات إحداث التنمية البشرية فى مصر، دراسة تطبيقية على بعض المصريين المهاجرين هجرة دائمة. المؤتمر العلمى السنوى الدولى الحادى والعشرون، جامعة المنصورة، كلية التجارة. إبريل ٢٠٠٥ .
- ١٣- عبد العزيز القوصى، «حول أهداف التعليم» دورية المجالس القومية المتخصصة ١٤، ١٩٨١.
- ١٤- عبد الغنى عبود. التربية ومشكلات المجتمع. دار الفكر العربى - القاهرة ١٩٨٠.
- ١٥- لبيب السباعى، «أين جامعاتنا .. بين أفضل ٥٠٠ جامعة فى العالم عام ٢٠٠٤»، جريدة الأهرام المصرية، الاثنين ٣١ من يناير ٢٠٠٥ .
- ١٦- لبيب السباعى، محنة البحث العلمى فى التخطيط أم فى التمويل، جريدة الأهرام المصرية، ٢٣ يناير ٢٠٠٥م.
- ١٧- مالكوم جبلز مايكل رومر - دوايت بيركنز دونالد سنود جراس، اقتصاديات التنمية. دار المريخ، الطبعة العربية، ١٤١٥ هـ ١٩٩٥م .
- ١٨- محمد سيف الدين فهمى. التخطيط التعليمى. القاهرة. مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٦٢.
- ١٩- محمد عبد العزيز عيد، تطوير التعليم العالى فى مصر من أجل التنمية؛ ومواجهة مشكلات البطالة، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط. المجلد الخامس. العدد الأول، ١٩٩٧م .
- ٢٠- محمد عبد العزيز عيد. التعليم الفنى وتحديات القرن الحادى والعشرين، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد الثامن، العدد الثانى ٢٠٠٠.

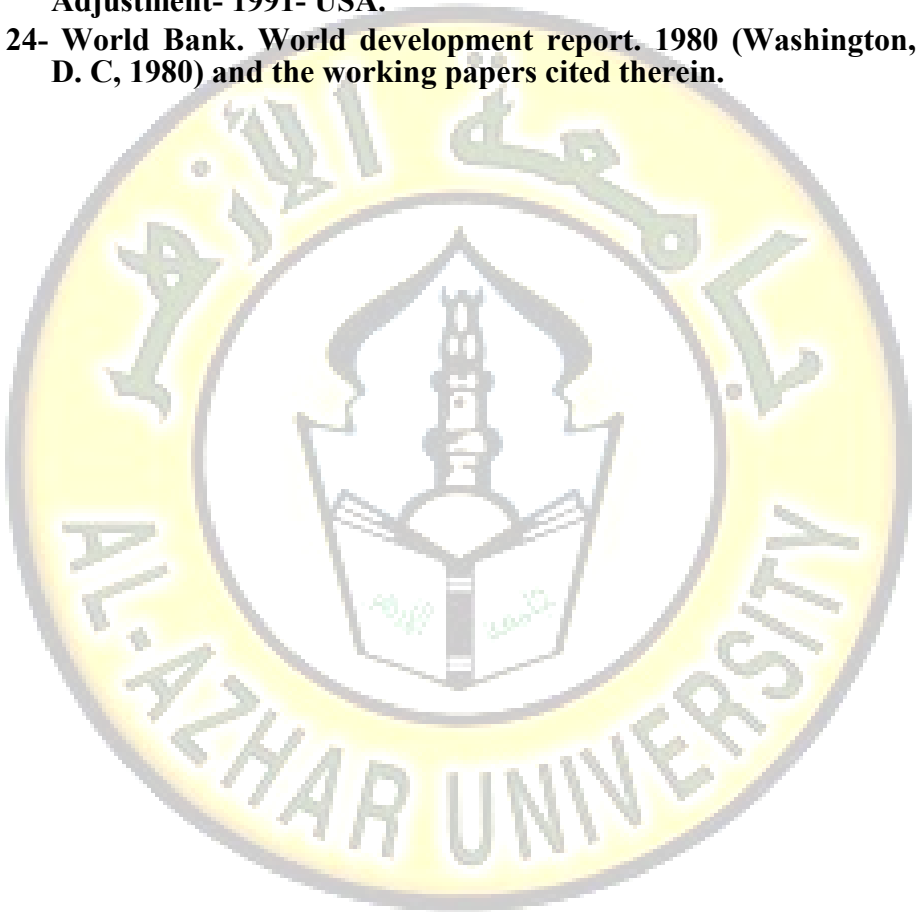
- ٢١- محمد عبد الهادي عفيفي - فى أصول التربية : الأصول الفلسفية للتربية . القاهرة - مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٨٠ .
- ٢٢- محمد نبيل نوفل ، التعليم والتنمية الاقتصادية ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية . ١٩٧٩ .
- ٢٣- محمد نعمان نوفل . بعض الآثار المتوقعة لسياسة التكيف الهيكلى على التعليم . المجلة المصرية للتنمية والتخطيط . المجلد الثالث العدد الأول ١٩٩٥ .
- ٢٤- محمد محمود الإمام ، التنمية البشرية من المنظور القومى ، ندوة التنمية البشرية فى الوطن العربى ، دار دراسات الوحدة العربية ، ١٩٩٥ .
- ٢٥- مصطفى رضا عبد الرحمن ، التربية البشرية ، تحرير د . حمدي عبد العظيم سلسلة اصدارات مجلة النهضة الادارية ، العدد ٩ ، ١٩٩٨ م .
- ٢٦- منى البرادعي ، تأثير برامج الاصلاح الاقتصادي على عدالة توزيع الفرص التعليمية في مصر ، مؤتمر قسم الاقتصاد «الاصلاح الاقتصادي وأثاره التوزيعية» المنعقد في المدة ٢١- ٢٣ نوفمبر ١٩٩٢م كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة .

#### ثانياً: المراجع الاجنبية:

- 1- Abdel Fadil M, Education Expansion and Income, Distribution in Egypt 1952- 1977 in Abdel Khalek, G and Tigor Red the Political Economy of Income Distribution in Egypt, Holmes and Maier Publishers London 1982.
- 2- Abdeen M. M., Building Mathematical Models in Educational Planning, Paper. Presented at 11 th Integrated Congress of Statistic Sciences, Social & Demographic Research 31- 3 April, 1986.
- 3- A. Goode «adding to the stock of phisial and human capital», American Economic Review, Mai, 1959.
- 4- Athar Hussain, The Economy and the Educational System in Capitalist Societies, in Roger Dale et al (ed.): Schooling and the National Interest- Vol. 1- London: The Falmer Press, 1981.
- 5- Bettina A. Lankard, "Family Role in Cereer Development", ERIC Clearinghouse on Elementary and Early Childhood

- Education, University of Illinois, ERIC DIGEST No. 164, 1996.
- 6- Cohn. E, The Economics of Education. London: Mass Ballinger Publishing company 1979.
  - 7- Dale, Roger- Learning to be... what? Shaping Education in "Developing Societies in Hamza Alavi and Teoder Shanin (ed.) Introduction to the Sociology of Developing Societies London: Macmillan- 1982.
  - 8- G. Terry page and JB Thomas: International Dictionary of Education- Kogan Paul London- 1979.
  - 9- Higgins B. Planning of Social development . Cairo, I. N. P., 1963 (Memo. No. 345) .
  - 10- HYPERLINK "<http://www.arab.api.org/course3/c3-4-5-htm>"  
¶ <http://www.arab.api.org/course3/c3-4-5-htm><sup>1</sup>
  - 11- J. Mincer "Investment in human capital" Journal of political economy, August 1958.
  - 12- John Simmons. How Effective is Schooling in Promoting Learning, A Review of the Research. World Bank Staff, Working Paper. Vo, 200 March 1975.
  - 13- Lynch, L., 1992. "Private- Sector Training and the Earnings of Young Workers, "American Economic Review, 82 (1).
  - 14- Lalonde, R. "The Promise of Public Sector- Sponsored Training Programs" Journal of Economic Perspectives, 1995, 9 (2) 149-68
  - 15- Mandi, Peter- Education and Economic Growth in the Developing Counties, Budapest; Akademiai Kiado-1981.
  - 16- T. Schultz "investment in human capital" American Economic Review, Mars 1961.
  - 17- P Gullaumont "La Capacite d'absorption du capital" these Paris, 1969.
  - 18 - Paul proctor (Editoroin-chief): Longman Sictionary of contemporary English. Longman- London, 1978.
  - 19- Peterson, William, On Some Meaning of "Planning" in Journal of the American Institute of Planning, Vol. XXXII, No. 3, N. Y. University of North Carolina, May, 1960.
  - 20- Ronald Dore. The Diploma Disease. Qualification and development (Berkleg and Los Angeles University of California press 1976

- 21- Russell Devis "Planning Education for Employment (Harvard institute for International development (development Discussion paper No
- 22- Theodore W. Schultz, "investment in Human capital" American Economic Review 51 (Jan 1961).
- 23- World Bank Egypt- Alleviating Poverty during Structural Adjustment- 1991- USA.
- 24- World Bank. World development report. 1980 (Washington, D. C, 1980) and the working papers cited therein.



## تمويل النظام الصحي في الجزائر

الأستاذة/ فاطمة الزهراء طاهري (\*)  
الأستاذة/ طيبة طاهري (\*\*)

عرف تمويل قطاع الصحة بالجزائر إلى يومنا هذا أربعة مراحل أساسية، فبعدما كانت العملية مبنية على أساس التسعيرة ليوم استشفاء، عملا بالهياكل الموجودة عند الاستقلال، تدخل أمر ١٩٧٣ الذي أسس العلاج المجاني وبالتالي أدخل نظام تمويل جديد أساسه «الجزاف»، هذا النظام بدوره أثبت عدم نجاعته مما دفع بالسلطات العمومية إلى التفكير في نظام أنجع، وفيما يلي نتطرق إلى تمويل النظام الصحي بالجزائر لننتقل بعدها لتوضيح مختلف سياسات تمويل الصحة في الجزائر.

### سياسات تمويل قطاع الصحة بالجزائر

سنستعرض إنطلاقا من هذا العنصر مختلف سياسات تمويل قطاع الصحة بالجزائر من خلال تتبع مختلف المراحل التي مر بها القطاع والتي تتمثل في أربعة مراحل وهي :

#### I - المرحلة الأولى: التمويل المختلط: من ١٩٦٣-١٩٧٣ م<sup>(١)</sup>:

تميز النظام التمويلي في هذه المرحلة بضعف الوسائل، حيث كان من الصعب آنذاك إعادة تنشيط الهياكل الموروثة عن الاستعمار من أجل ضمان حد أدنى من الخدمات الصحية للمواطن كما كانت نفقات الصحة على الصعيد الوطني ضئيلة نسبيا إذ لا تفوق ١.٥٪ من الناتج الداخلي الخام.

(\*) أستاذة مساعدة مكلفة بالدروس - جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر

(\*\*) أستاذة مساعدة - جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر.

اعتمد قطاع الصحة العام في هذه المرحلة على ثلاثة مصادر متميزة للتمويل لكن متكاملة، والتي تقابل ثلاث فئات من المرضى الذين يستقطبهم المستشفى، وذلك عن طريق تحديد الهوية الاجتماعية لكل شريحة هذه المصادر هي :

١- العائدات الخاصة: تأتي من مدفوعات المرضى ذوي الدخل الكافي، أي هؤلاء الذين يدفعون ثمن علاجهم بحكم أنهم يفتقدون لتغطية اجتماعية بأي نظام تأمين كان حيث تشمل هذه الفئة على سبيل المثال: المهن الحرة، التجار، الحرفيون،... إلخ ولا تمثل هذه العائدات سوى ١٠٪ من دخل المستشفيات

٢- عائدات تسديد المصاريف: تجدد مصدرها في التأمينات الاجتماعية (بمختلف أنظمتها) لقاء الخدمات الصحية المؤداة للمؤمن لهم وذوي حقوقهم الذين تم استشفاءهم.

ويتم حساب هذه التسديدات على أساس تسعيرة بسند سعر اليوم في المستشفى المحدد سنويا من طرف سلطات الوصاية وتسهم التأمينات الاجتماعية بنسبة ٢٠٪ من عائدات المستشفى.

- التسبيقات: تمثل ٦٠٪ من موارد المستشفى وتجدد مصدرها في الخزينة لحساب الدولة، وكذا صندوق التضامن للمحافظات والبلديات لحساب الجماعات المحلية.

وهي تمثل تمويل الخدمات المؤداة للأشخاص التابعين لنظام المعونة الصحية المجانية، حيث تغطي الخزينة نسبة ٨٥٪ من نفقاتهم، والنسبة الباقية أي ١٥٪ فتتوزع على التوالي:

• ٨٪ على حساب المحافظات.

• ٧٪ على حساب البلديات.

وقد عرف هذا النظام التمويلي مظاهر عجز يمكن تلخيصها فيما يأتي :

١- بالنسبة للمرضى الذين يدفعون مقابل الخدمات المقدمة لهم، ترسل الفاتورة لتحصيلها لدى العنوان المبين من طرف المعنيين مما جعل التحصيل غير محقق



بسبب تغيير السكن بصفة مستمرة من جهة (بعد الاستقلال) وتصريح المرضى بعناوين خطأ عمداً، من جهة أخرى.

٢- بالنسبة للقطاع الصحي يسري عليه نظام التقادم الثنائي كل سنتين على الديون بصفة قياسية ونظامية.

السياق الذي تتجلى فيه ضرورة تغيير النظام التمويلي:

ساعدت الوضعية الاقتصادية في نهاية السبعينات على البحث عن نظام تمويلي فبالرغم من تزايد نفقات الصحة استمرت الرغبة في تحقيق مبدأ مجانية العلاج.

فقد تم إخضاع كل المراكز الطبية الاجتماعية التابعة للضمان الاجتماعي والتعاونيات تحت وصاية وزارة الصحة وتجسيد مبدأ المخططات التنموية كأساس للتطوير الاقتصادي بصفة عامة والقطاع الصحي بصفة خاصة.

بالإضافة إلى هذا تم إعادة تجهيز المؤسسات الاستشفائية وتوزيع منصف للأدوية على مختلف القطاعات والوحدات الصحية القاعدية.

II- المرحلة الثانية: التمويل العمومي وشبه العمومي: ١٩٧٤-١٩٨٩م<sup>(٢)</sup>:

بمجيء الأمر ٧٣-٦٥ تأسس نظام العلاج المجاني ومن ثمة تغيير نظام التمويل بإحداث ما يعرف بالجزاف الاستشفائي وهو نظام حمل بذور عجزه، مما دفع إلى التفكير في إيجاد أسلوب آخر<sup>(٣)</sup>.

- النظام الجزافي لتمويل المستشفيات: إن تطبيق الطب المجاني أدى إلى تحويل أسلوب تمويل القطاع الصحي المعمول به حيث إن نظام التسعير للخدمات على أساس يوم في المستشفى قد ترك مكانه للتمويل الجزافي أي تزويد المستشفى بميزانية شاملة تحدد سنوياً بموجب قانون المالية، والتابعة من الممولين الرئيسيين وهما الدولة وصندوق الضمان الاجتماعي.

واعتبر هذا النظام بدون محتوى اقتصادي ومن بين عواقبه، ارتفاع مفرط في نفقات الصحة خاصة سنة ١٩٩٣ مع أن فعالية هذه الأخيرة بقيت مستقرة نسبيا بدون أي تطور.

وفيما يلي جدول يوضح تطور نفقات الصحة خلال الفترة: ١٩٧٣- ٢٠٠٥

جدول رقم (٩)

تطور نفقات الصحة خلال الفترة: ١٩٧٣-٢٠٠٥

| السنوات                                      | ١٩٧٣ | ١٩٨٠ | ١٩٨٨ | ١٩٩٠ | ٢٠٠٥ |
|----------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| النسبة المئوية للصحة من الناتج الداخلي الخام | ٣.٧  | ٤.٤  | ٥.٥  | ٦    | ٣.٤  |

المصدر: [www.who.int/nha/country/DZA.en](http://www.who.int/nha/country/DZA.en), 11/12/2006.

إن كلا من غياب التخطيط للوسائل للمدى الطويل، وتركز مراكز القرار في القمة، وكذا العراقيل البيروقراطية للجهاز الإداري عوامل كانت وراء تدهور تدريجي للخدمات الصحية على عكس نفقات الصحة الوطنية التي تواصل إرتفاعها حيث بلغت نسبتها ٣.٧٪ من الناتج الداخلي الخام سنة ١٩٧٣، ثم تطورت إلى ٤.٤٪ سنة ١٩٨٠ و ٥.٥٪ سنة ١٩٨٨ ووصلت إلى ٦٪ سنة ١٩٩٠ وقد وصلت إلى ٣.٤ سنة ٢٠٠٥ من جهة أخرى فإن غياب الإنفاق العقلاني تولد عنه تقدير بالزيادة، نظرا لعدم التحكم في تعداد المستخدمين من جهة وتحديد الحاجيات المرتكزة على معطيات غير مؤسسة من جهة أخرى وهي من بين النقائص الهيكلية التي تعرقل فعالية النظام مما دفع إلى البحث عن وسائل تسهيل كالتحويل للعلاج بالخارج، (لاسيما فرنسا).

أما صندوق الضمان الاجتماعي فقد عرف إضطرابات وصعوبات مالية منذ ١٩٩٠ تميزت بعجز يرتفع باستمرار يصعب التحكم فيه وفي هذا السياق وصل

الممولين الرئيسيين لقطاع الصحة إلى حدود إمكانياتهما في تسخير الموارد مما فرض إصلاحاً جديداً.

وفي هذا الإطار جاء إصلاح ١٩٩٠-١٩٩١ والذي يهدف إلى إعادة هيكلة التمويل برفع نصيب كل من الدولة والأفراد، حيث تقرر وضع تنظيم جديد مبني على أساس إستقلالية هياكل الصحة التي يضمن تسييرها مجالس إدارة والتي نجد فيها تمثيل كل من الجماعات المحلية، الضمان الإجتماعي، وكذا الأفراد.

### III- المرحلة الثالثة: التمويل المتعدد: بداية ١٩٩٤م<sup>(٤)</sup>:

وفيه أصبح واضحاً تخلي الدولة عن المساهمة في بعض النفقات التي أصبحت على عاتق المواطن (المريض) كدفع ثمن رمزي للفحوصات الطبية عبر كل المؤسسات الاستشفائية ومراكز العلاج.

ثم اتسعت هذه العملية لتشمل الإيواء والإطعام وبعض الكشوفات الطبية في القطاعات الصحية بدون تعويض من طرف الضمان الإجتماعي.

لكن نتساءل هل الموارد والإمكانيات التي خصصت للمنظومة الصحية حققت أهدافها؟.

من خلال قياس الحالة الصحية للمجتمع إنطلاقاً من بعض المؤشرات كمعدل الوفيات، معدل الأمراض والعمر المأمول للحياة ونسبة التلقيحات للأطفال، و تقييم المراحل التي عاشها القطاع الصحي نجد أن الحالة الصحية قد عرفت تحسناً ملحوظاً ولكنه غير كاف نظراً للموارد المالية المخصصة خاصة إذا قمنا بمقارنتها ببعض الدول التي نفقاتها الصحية أقل من النفقات الصحية في الجزائر - إلا أن مؤشراتنا الصحية أحسن - وهذا رغم النفقات الصحية الوطنية المرتفعة مقارنة مع الزيادة في النمو الاقتصادي الكلي وبالتالي يجب التفكير في تخفيض تكلفة العلاج الضروري وتحسين مردودية الموارد المخصصة لذلك.

#### IV- المرحلة الرابعة: ١٩٩٠-٢٠٠٨:

وهي مرحلة الانفتاح على اقتصاد السوق وإلغاء مجانية العلاج تدريجيا، فقد عرفت المؤسسة الصحية في الجزائر تطورا ملحوظا سواء تعلق الأمر بالهياكل الصحية أو بالموارد البشرية العاملة بها، إلا أن أهم ما ميز هذه الفترة هو مخطط الضبط الهيكلي وهذا ما سنتناوله فيما يلي:

نظام الصحة على ضوء مخطط الضبط الهيكلي: كغيرها من العديد من الدول السائرة في طريق النمو لم تكن الجزائر بمعزل عن الأزمة الاقتصادية في منتصف عقد الثمانينات متبوعة بانتهاء مواردها الخارجية الناتج عن انخفاض أسعار البترول التي تمثل المصدر الأساسي للصادرات إلى اتباع - بالاتفاق مع مؤسسات التمويل الدولية - مخطط الضبط الهيكلي بعد مفاوضات أجرتها السلطات العمومية عام ١٩٩٣ مع صندوق النقد الدولي والبنك العالمي وقد استمر هذا المخطط طيلة العقد الثاني من التسعينات.

وقد هدف هذا الأخير إلى استقرار الاقتصاد الكلي وإنعاشه على أساس ميكانيزمات السوق القادرة على إثارة الاقتصاد الوطني.

ويتمثل هذا المخطط في مجموعة من التعديلات للسياسة الاقتصادية مخصصة لتخفيف عدم التوازن الهيكلي في الاقتصاد الجزائري من أجل الاستقرار من جهة وبعث التطور الاقتصادي من جهة أخرى.

ولقد ترتب عن تطبيق مخطط الضبط الهيكلي الآثار التالية:

- ارتفاع أسعار الأدوية بسبب انخفاض قيمة النقد المحلي.
- سجل منذ العام ١٩٩٢ انتشار كبير لأمراض وبائية وأخرى مستأصلة سابقا عادة للواجهة من جديد لكن بشكل عرضي (التيفوئيد، الزحار، ...) كذلك تفاقم حالات الدفتيريا والحصبة، وتعتبر هذه الأوبئة عن وضعية وسيطة متصلة بالأزمة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي أصابت البلاد.

## تمويل النظام الصحي في الجزائر

أ/ فاطمة الزهراء طاهري، أ/ طيبة طاهري

- على مستوى الضمان الإجتماعي - أهم ممولي الصحة - سجل عجزا متراكما منذ التسعينات يوضح من خلال تقلص عدد الأجراء جراء حل المؤسسات في الوقت الذي كانت فيه مصادر هيئات الضمان تأتي بشكل خاص من مساهمات الأجراء<sup>(٥)</sup>.

رغم أن الجزائر طبقت مخطط تعديل هيكلي من أصعب المخططات، وعاشت أزمة متعددة الجوانب إلا أن مستوى تكاليفها الصحية مقارنة بالنواتج الداخلي الخام لم يتوقف عن الارتفاع كما يتوقع أن يستمر هذا الارتفاع مستقبلا على الرغم من الانخفاض الحالي والمتوقع لنسبة الزيادة في عدد السكان وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

### جدول رقم (١٠)

التكاليف الصحية المتوقعة (معدل الزيادة المتوسطة)

| السنوات   | السكان | الناتج الداخلي الخام | التكاليف الصحية للفرد | التكاليف الكلية للصحة |
|-----------|--------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ١٩٨٦-١٩٩٠ | ٣.٢    | ٣.٥                  | ٥.٢                   | ٨.٤                   |
| ١٩٩١-١٩٩٥ | ٣.٠    | ٤.٧                  | ٦.٦                   | ٩.٦                   |
| ١٩٩٦-٢٠٠٠ | ٢.٥    | ٤.٧                  | ٧.١                   | ٩.٦                   |
| ٢٠٠١-٢٠١٠ | ١.٩    | ٤.٧                  | ٧.٧                   | ٩.٦                   |

المصدر : Organization des Nations Unies: Notes et Etude Documentaires,,N

4878, Washington, 1989, P104.

ومن هنا ندرك أن الجهود التي يجب أن تبذل لتصحيح مسار الاقتصاد الوطني لا يمكن أن تتم بمعزل عن تلك التي يجب أن تخصص للنهضة الاجتماعية والسياسية للدولة<sup>(٦)</sup>.

ومن أهم المستجدات على الساحة الصحية الجزائرية<sup>(٧)</sup>:

مصادقة الجزائر على تصريح الألفية<sup>(٨)</sup>، وفيه تم الإجماع حول ثمانية أهداف يجب تكثيف الجهود من أجل تحقيقها بحلول العام ٢٠١٥ وهي:

- القضاء على الفقر والمجاعة.
- تحقيق تعميم التعليم الابتدائي.
- تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.
- تخفيض معدل وفيات الأطفال.
- تحسين صحة الأمومة.
- محاربة داء فقدان المناعة (السيدا)، حمى المستنقعات وأمراض أخرى.
- كفالة الاستدامة البيئية.
- إقامة شراكة عالمية من أجل التنمية.

وقد تعهدت الدولة الجزائرية بتحقيق هذه الأهداف، ووضعت من أجل ذلك عدة برامج وحقت الكثير من النتائج المشجعة نذكر منها:

- فيما يتعلق بتخفيض الوفيات عند الأطفال دون سن خمس سنوات، يمكننا أن نلاحظ أن الحالة الصحية العامة للسكان وبالتبعية للأطفال قد تحسنت بشكل كبير وهذا ما يظهره الجدول التالي:

#### جدول رقم (١١)

تطور نسبة الوفيات عند الأطفال

| السنة            | ١٩٩٠ | ٢٠٠٠ | ٢٠٠٢ | ٢٠٠٤ | ٢٠٠٥ |
|------------------|------|------|------|------|------|
| نسبة وفيات الرضع | ٤٦.٨ | ٣٦.٩ | ٣٤.٧ | ٣٠.٤ | ٣٠.٤ |

المصدر: 8/04/2006www.escwa.org.lb/divisions/scu/events/workshop-information

- كما حققت نتائج معتبرة فيما يتعلق بمعدل البقاء على قيد الحياة عند الولادة وهذا ما يظهره الجدول التالي:

## تمويل النظام الصحي في الجزائر

أ/ فاطمة الزهراء طاهري، أ/ طيبة طاهري

### جدول رقم (١٢)

#### تطور معدل البقاء على قيد الحياة حسب الجنس

| معدل البقاء على قيد الحياة | ١٩٩١ | ٢٠٠٥ |
|----------------------------|------|------|
| نساء                       | ٧٣.٦ | ٧٦.٨ |
| رجال                       | ٦٦.٨ | ٧٥.٦ |

المصدر: [www.esewa.org.lb/divisions/scu/events/workshop-information](http://www.esewa.org.lb/divisions/scu/events/workshop-information), 8/04/2006

- إرساء برنامج لدعم الإنعاش الاقتصادي بغلاف مالي يبلغ ٦٠ مليار دولار للفترة (٢٠٠٩-٢٠٠٥) هدفه بعث الآلة الاقتصادية الجزائرية.
- كما تم تقليص نسبة الفقر من ١٤٪ سنة ٢٠٠٠م إلى ٦٪ سنة ٢٠٠٦.
- تقليص نسبة وفيات الأمهات عن طريق تعزيز الرعاية الصحية للحوامل، والتغطية الأوسع للولادات في الوسط الاستشفائي والرعاية الصحية ما بعد الولادة حيث انخفضت نسبة وفيات الأمومة من ٢١٥ سنة ١٩٩٢ إلى ٩٩,٥ سنة ٢٠٠٤.
- أما الجديد على مستوى الضمان الاجتماعي فهو مشروع تعويض الأدوية من قبل المؤمنين عن طريق «البطاقة الإلكترونية شفاء» والذي دخل حيز التطبيق ابتداءً من شهر أبريل ٢٠٠٧، وتبلغ مدة صلاحية البطاقة خمس سنوات قابلة للتجديد وقد شرع في استعمالها بعشرة ولايات منها خمسة ولايات نموذجية (بومرداس، عنابة، المدية، أم البواقي، تلمسان) وسيتمكن ممتنهي الصحة من الاطلاع على المعلومات الشخصية التي تحتويها البطاقة الإلكترونية قبل القيام بإجراء التعويض عن طريق مفتاح خاص بكل بطاقة والتي تميز فيها نوعان، بطاقة عائلية خاصة بالمؤمن، وبطاقة شخصية خاصة بالمؤمنين المصابين بأمراض مزمنة وأولئك الذين لا يقطنون في مكان واحد، وستضمن هذه التقنية الحديثة ربح الوقت والقضاء على مظاهر البيروقراطية ومحاربة الغش، كما ستسمح هذه البطاقة بإرساء معلومات طبية حول المؤمن في وقت وجيز من طرف الهياكل الصحية والأطباء إلى بنك المعطيات الخاص بصندوق الضمان الاجتماعي لتسهيل عمليات التعويض ومتابعة ومراقبة المؤمن<sup>(٨)</sup>.

نوضح بعض المؤشرات الصحية للجزائر حسب آخر الإحصائيات المصرح بها من طرف وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات فيما يلي .:

المؤشرات الصحية بالجزائر خلال الفترة: ٢٠٠٥ - ٢٠٠٨ : وتتمثل في<sup>(١)</sup> :

«عرفت المؤشرات الصحية للسكان خلال السنوات الأخيرة تطورا مستمرا وقد أظهرت السياسة الوطنية للصحة أن هذا التطور يعود إلى الاهتمامات التي توليها الدولة في هذا الإطار والتكفل بصحة المواطن الجزائري، ومن بين هذه التطورات الإنتقال الديمغرافي والوبائي الذي تشهده الجزائر منذ الاستقلال، حيث تم القضاء بصفة نهائية على معظم الأمراض المتنقلة وظهور الأمراض الثقيلة المزمنة مثل أمراض القلب والسكري وإرتفاع ضغط الدم والسرطان»<sup>(♦♦)</sup>.

بالإضافة إلى أن «الأمراض المتنقلة خلال بداية السبعينيات كانت منتشرة بكثرة حيث كانت تمثل نسبة ٨٠٪ من الأمراض المتسببة في الوفيات مقابل ١٥٪ من الأمراض غير المتنقلة وأصبحت خلال سنة ٢٠٠٥ (الأمراض المتنقلة) تمثل نسبة ٣٠٪ تاركة المجال للأمراض المزمنة التي تمثل نسبة ٦٠٪. ويرجع تحسن صحة السكان والقضاء على هذه الأمراض مثل الكوليرا إلى تطوير ظروف المعيشة وتوسيع البرامج الوطنية للقاحات، وبالنسبة للأمراض المزمنة اتضح أن نسبة ١٠,٥٪ من السكان مصابة بهذه الأمراض في مقدمتها أمراض إرتفاع ضغط الشرايين بنسبة ٤,٣٨٪ وتليها أمراض السكري بنسبة ٢,١٠٪، معتبرا أن ارتفاع نسبة هذه الأمراض هي ظاهرة عالمية تعود إلى تغيير نمط المعيشة ولاسيما الغذائي منه وعوامل الخطورة مثل التدخين وقلة الحركات الرياضية، كما انتقلت نسبة الأمل في الحياة من أقل من ٥٠ سنة خلال السنوات الأولى للاستقلال إلى أكثر من ٧٠ سنة خلال السنوات الأخيرة»<sup>(♦♦♦)</sup>.

وأكدت الوزارة أن نسبة الخصوبة والإنجاب في تقليص مستمر حيث انتقلت من ٧,٨ طفل لكل امرأة خلال السبعينيات لتصل إلى ٢,٢٧ طفل لكل امرأة وهذا راجع إلى انخفاض الأمية والتكفل بصحة الأم والطفل وتطور موانع الحمل ومن جهة أخرى



## تمويل النظام الصحي في الجزائر

أ/ فاطمة الزهراء طاهري، أ/ طيبة طاهري

فإن تطبيق الخريطة الصحية الجديدة سيسهم في تعزيز الهياكل الصحية بجميع أنواعها وتؤدي إلى تقريب الصحة من المواطن كما ساهم القطاع الخاص في تحسين هذه الوضعية حيث وصل عدد العيادات إلى ٢٨٦ في سنة ٢٠٠٧ والأخصائيين الخواص ٥٠٩٥ والعموميين ٦٢٠٥ طبيب<sup>(١٠)</sup>.

«وقد عرفت مختلف الاعتمادات الموجهة إلى القطاع الصحي - لتحقيق أهداف الألفية المحددة من طرف منظمة الأمم المتحدة - تطوراً مستمراً حيث بلغت نسبة ٧٦,٧٠٪ في مشروع قانون المالية لسنة ٢٠٠٨ مقابل ٥٨٪ خلال سنة ١٩٩٩ وبالنسبة لتوزيع نفقات الصحة الوطنية أكد نفس المصدر أن نسبة ٤٢,٠٨٪ تأتي من ميزانية الدولة في حين يسهم صندوق الضمان الاجتماعي بنسبة ٢٨,٠٤٪. وفي هذا الإطار أكد وزير الصحة أن ما تم إنجازه خلال السنوات الأخيرة من حيث عدد الأسرة يمثل ربع ما أنجز خلال ٤٦ سنة حيث بلغ ١٥٥٠٠ سرير دون إدخال في الحسابان القطاع الخاص» (♦♦♦♦).

بعد أن تعرفنا على مختلف عناصر النظام الصحي في الجزائر، نوضح من خلال الشكل التالي تمويل نظام الصحة في الجزائر:



## تمويل النظام الصحي في الجزائر

أ/ فاطمة الزهراء طاهري، أ/ طيبة طاهري

---





## الخاتمة:

إن التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة التي تعرفها بلادنا تستدعي ضرورة تكييف المنظومة الصحية، وهذا ما يقضي بمشاركة كافة القطاعات بما فيها المجتمع المدني فعلى الرغم من وجود بعض الاختلالات إلا أنه لا ينبغي التغاضي عن كل الانجازات والمكتسبات المسجلة، ولكن مع هذا يجب تحديد المبادئ الرئيسية والأولويات التي ينبغي أن تميز السياسة الوطنية للصحة بما في ذلك البعد التنظيمي والتمويلي، وذلك من خلال تحسين أسلوب التسيير المتبع وكذلك طرق حساب التكاليف وهذا كله من أجل الوصول إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة على مستوى القطاع الصحي ومن ثمة رفع المستوى الصحي للسكان.

## الهوامش والمراجع

- ١- حلقة دراسية بعنوان نظام التعاقد في قطاع الصحة، سايحي عبد الحق وآخرون، المدرسة الوطنية للإدارة، ١٩٩٩، ص ١٠.
- ٢- نفس المرجع، ص ١١.
- ٣- الأمر الوزاري رقم ٧٣- ٦٥ المؤرخ في ٢٨/١٢/١٩٧٣.
- 4 - Ofriha Fatima Zohra et All, Un système de santé a la croisée des chemins, CREAD, 2006, P136.
- 5 - Lamri Larbi, "Situation économique, plan d'ajustement structurel et santé", une communication aux colloque: programme d'ajustement structurel et ses effets sur les secteurs de l'éducation et de la santé, le 20/21 Novembre 2000, P P145-149.
- 6 - Felah Lazhar, "plan d'ajustement structurel et developement de la prevention en santé: un paradoxe?", une communication aux colloque: programme d'ajustement structurel et ses effets sur les secteurs de l'éducation et de la santé, le 20/21 Novembre 2000, P121.
- 7- [www.escwa.org.lb/divisions/scu/events/workshop-information, 8/04/2006](http://www.escwa.org.lb/divisions/scu/events/workshop-information,8/04/2006)
- ❖- حدث هذا أثناء انعقاد قمة الألفية بنيويورك أيام ٦-٨ سبتمبر ٢٠٠٠، وهو التصريح الذي يركز على قيم الحرية والمساواة والتضامن وتقاسم المسؤوليات ويحدد أولويات المجتمع الدولي في مجال التنمية في بداية هذا القرن.
- 8 - [www.elmouaten.com, sirin khadija, 4/12/2006](http://www.elmouaten.com, sirin khadija, 4/12/2006).
- 9 - [www.entv.dz ar/news/index.php, 20/10/2007](http://www.entv.dz ar/news/index.php, 20/10/2007).
- ❖❖- تصريح وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، [www.sante.dz, 15/06/2006](http://www.sante.dz, 15/06/2006)
- ❖❖❖- نائب مدير مديرية السكان على مستوى وزارة الصحة، [www.entv.dz ar/news/index.php, 20/10/2007](http://www.entv.dz ar/news/index.php, 20/10/2007)
- ١٠- تقرير صادر عن وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، ميكس ٣، ٢٠٠٦، [www.sante.dz, 15/06/2006](http://www.sante.dz, 15/06/2006)
- ❖❖❖❖- مدير المالية والوسائل بوزارة الصحة، [www.entv.dz ar/news/index.php, 20/10/2007](http://www.entv.dz ar/news/index.php, 20/10/2007).

شكل  
تمويل نظام الصحة في الجزائر



## إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الأستاذة/ أحلام خان (\*) والأستاذة/ نوال شنافي (\*\*)

### ملخص الدراسة:

يمر العالم الآن بموجة من التحولات الواسعة وثورة من التطورات التقنية، خاصة في مجال المعلومات والاتصالات، مما فرض العديد من التحديات والتغيرات، والتي أدت إلى خلق توجهات اقتصادية جديدة قلبت المفاهيم والمصطلحات والممارسات السابقة، وحلت محلها أخرى أكثر دلالة وأكثر فعالية. كما غزت تكنولوجيا المعلومات والاتصال جل القطاعات الاقتصادية، الأمر الذي أدى إلى تزايد المعلومات وتراكمها وبروز المعارف وانتشارها بشكل دعا إلى ضرورة إيجاد وسيلة لتنظيمها وتجميعها ونشرها... أو ما يعرف بإدارة المعارف، وذلك بهدف تحقيق الاستثمار الأمثل للرأس المال الفكري - الذي يعد سلاحاً تنافسياً فعالاً - وتحويله إلى رأس مال هيكلي، خاصة وأن تطبيق منهج إدارة المعرفة في منظمات الأعمال يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، مما يتيح لها إمكانية التواجد في أسواق جديدة، ويمكنها من تعزيز تنافسيتها، وتدعيم جودتها، وتحقيق مزايا تنافسية جديدة... وهو بالطبع ما تبحث عنه المؤسسات الاقتصادية في مختلف أقطار العالم. ومن هذا المنطلق ستكون هذه الورقة البحثية منصبة حول مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال.

(\*) أستاذة بجامعة بسكرة الجزائر ahlem.khene@yahoo.fr

(\*\*) أستاذة بجامعة بسكرة الجزائر nawel.chenafi@yahoo.fr



## مقدمة

نتيجة التحولات السريعة والتقلبات الكثيفة التي يشهدها محيط المنظمات أصبح بقاء هذه الأخيرة مرهوناً بقدرتها على التكيف مع هذه التحولات والتغيرات. لهذا ألزمت الإدارة المعاصرة على البحث عن تصميم استراتيجيات تتوافق وهذه الأوضاع وتتماشى ومتطلبات الأسواق العالمية، استراتيجيات تسمح لها بالحفاظ على ربحيتها على المدى الطويل.

بمعنى آخر البحث عن كيفية تطوير أساليب الإدارة المعاصرة وتحديثها لمواجهة القوى التنافسية المتزايدة والواقعة إليها من كل مكان وعلى مدار الساعة، فكانت الميزة التنافسية هي السبيل لذلك. خاصة في ظل الاقتصاد الحديث أو ما يعرف باقتصاد المعرفة أي ما يقتضي ضرورة سعي المنظمات إلى تجميع مواردها الداخلية خاصة الموارد البشرية باعتبارها مالكة للمعارف والمهارات، أي أنها مصدر الميزة التنافسية وأساس التميز في الأداء عن المنافسين، كان لابد من إيجاد الممارسات التسييرية الأفضل لها. من منطلق أن تفكير المنظمة لا يتوقف عند امتلاكها للمعرفة بل يتعدى إلى كيفية تعزيزها وإدامتها لفترة طويلة وهو ما تجسد في إدارة المعرفة من خلال البحث عن مصادر المعرفة، استقطابها، تنميتها، تطويرها والحفاظ عليها.

ولأن حسن إدارة المعرفة يعني تعزيز قدرة المنظمة على امتلاك الميزة التنافسية وبالتالي قدرتها على التنافس. سنحاول من خلال هذه المقالة تسليط الضوء على مفهوم المعارف وخصائصها وأنواعها وأهميتها بالنسبة للمنظمة. كما سنتطرق إلى إدارة المعرفة من خلال مفهومها ومميزاتها وعناصرها... وبالنسبة للشق الثاني من الدراسة والمتعلق بالقدرة التنافسية، سنتناول هذا المفهوم بعد التعرف على مصطلح التنافسية، ومن ثم القدرة التنافسية والتي ستدفعنا دون شك للتطرق إلى الميزة التنافسية، مصادرها، أهميتها وفي الأخير إظهار العلاقة بين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية للمنظمة.

أولاً: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال:

أدى انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطورها إلى تزايد المعارف والمعلومات وتراكمها ، مما يدعو إلى الحاجة لوجود وسيلة لتنظيم هذه المعلومات وإدارتها . هذه العملية المعنية بتجميع المعارف وتنظيمها وتصنيفها .. باستخدام مختلف التكنولوجيات الحديثة تعرف بإدارة المعرفة . هذه الأخيرة تمثل مورداً استراتيجياً وعامل نجاح لمنظمات الأعمال . لذا وقبل التطرق إلى إدارة المعرفة وجب التعرف أولاً على المعرفة وعلى أهميتها الحيوية في البيئة الحالية .

١ - المعارف كمورد استراتيجي للمنظمة:

لاقت المعرفة اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في مجال إدارة الأعمال مما زاد من أهمية اعتبار الموارد البشرية كمصدر للتمييز والإبداع بالمنظمة . فلم تعد المعارف أداة تسهم في بناء وتنمية القدرات الأساسية وإنما أصبحت عنصراً من عناصر المنافسة ، ذلك أن منظمات الأعمال بدأت في التحول نحو امتلاك المزيد من رأس المال الفكري والتخلص تدريجياً من أعباء امتلاك الأصول المادية .

١-١ مفهوم المعرفة:

تمثل المعارف واحداً من أهم المصطلحات التي يصعب تعريفها ، وهذا راجع لطبيعتها المتميزة ولتعدد أبعادها ولتعقيد مضمونها ، لذا قد لا نجد تعريفاً شاملاً لها .

وعموماً يمكن تعريفها على أنها « مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات ... التي تشكل قاعدة لتقييم وتحليل ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة ، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع وليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب »<sup>(١)</sup> .

ويرى Drucker أن المعرفة هي « القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد ، وهذه القدرة لا تكون إلا عند الأفراد ذوي العقول والمهارات الفكرية »<sup>(٢)</sup> .

وفي نفس إطار ربط المعرفة بالمعلومات يرى البعض أن المعرفة هي :  
«معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات»<sup>(٣)</sup>.

إن أهم ما يمكننا ملاحظته إن هناك من يخلط بين مفهومي المعرفة والمعلومة ،  
إذ يتم اعتبارهما على أنهما مترادفين رغم أن التعريفين السابقين يؤكدان أن المعرفة  
أوسع وأشمل من المعلومة ، ومجموع المعلومات المتراكمة والتي يتم تحليلها وتخزينها  
تشكل معرفة لحاملها .

ولتوضيح الارتباط الوثيق بين مصطلحي المعلومات والمعارف ، يمكننا  
تلخيص مفهوم المعرفة وتمييز حدودها مع المعلومة وذلك حسب آراء بعض الباحثين  
في الجدول التالي .

### جدول رقم (١)

مفهوم المعرفة والمعلومة من وجهات نظر عينة من الباحثين

| الباحث والسنة                 | مفهوم المعرفة والمعلومة                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١<br>Andrews & Herschel, 1996 | مفهوم ينقح (Refines) المعلومة، ويقود إلى الفهم عادة ،<br>ويوصل في أغلب الأحيان إلى الحقائق فمعظم المعلومات تتضمن<br>بيانات وحقائق توضع أو تنظم بجاميع مختلفة ، وغالبا لا تقود<br>إلى الفهم .                               |
| ٢<br>Moody, 1999              | هي منتج جاء نتيجة (التفسير، الترجمة، التحليل) الإنساني،<br>وهي موجود لا يمكن لمسه أو مشاهدته ولكن يمكن قياسه<br>ويضيف ربحية للمنظمة ومصدر للثروة ، وهي أعلى قيمة من<br>المعلومة .                                          |
| ٣<br>Beijerse, 1999           | هي القابلية على تفسير البيانات والمعلومات من خلال عملية<br>وضع معاني لهما .                                                                                                                                                |
| ٤<br>Grosjean, 2000           | هي الشكل الذي ستكون عليه المعلومة بعد تفسيرها، فهي<br>المعلومة المعالجة أو المندمجة مع غيرها والتي لها القدرة على<br>الفعل، في حين أن المعلومة يمكن وضعها بكلمات (عادلة ،<br>منصفة) ونجدها بصورة (أرقام، صور، رموز، كلمات) |

## إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرة التناسية لمنظمات الأعمال

أ/ أحلام خان وأ/ نوال شنافي

| الباحث والسنة | مفهوم المعرفة والمعلومة                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٥             | قنديلجي والسامرائي، ٢٠٠٠<br>يتم الوصول إليها من خلال المعلومة ، فالمعلومة تقود إلى المعرفة التي قد تكون جديدة مبتكرة، أو تضيفي إلى معارفنا السابقة لتوسعها أو تعدل منها، والمعلومة هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من المفاهيم والأفكار. |
| ٦             | Daft , 2001<br>مفهوم أوسع مما تحتويه أو تغنيه البيانات والمعلومات، فالذي نعنيه بالأولى هي الحقائق البسيطة المفككة المتفرقة والتي قد يكون لها فائدة قليلة جداً أو دون ذلك، أما الثانية فتعني مجموعة البيانات التي تجمع مع بعضها البعض بطريقة يمكن الاستفادة منها .                             |
| ٧             | Jackson & Sawyers, ٢٠٠١<br>البيان (Data) يصبح معلومة (Information) عندما ينظم، يلخص، يعالج، وتصبح المعلومة معرفة (Knowledge) عندما تشارك وتستثمر في إضافة قيمة للمنظمة .                                                                                                                      |

المصدر: ابتهاج إسماعيل يعقوب، حسن عبد الكريم سلوم، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق: مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص ص١٦٢-١٦٤

### ٢-١ أنواع المعرفة:

تصنف المعارف إلى أنواع عديدة تختلف من باحث لآخر لاختلاف وجهات نظرهم ولتعدد وجهات نظرهم. فمنهم من يصنفها إلى داخلية وخارجية، وإلى فردية وجماعية، وهناك من يصنفها إلى تنظيمية وذاتية<sup>(٤)</sup>. إلا أن أهم تصنيف للمعرفة بالمنظمة هو تصنيفها إلى صريحة أو ظاهرية وضمنية أو باطنية.

المعرفة الصريحة: هي تلك المعارف المخزنة بالمؤسسة، منها المخزن الكترونيًا في قاعدة بيانات ويدويًا في مختلف سياسات وإجراءات ووثائق المؤسسة. هذه المعرفة يمكن تداولها ونقلها واستعمالها من قبل الأفراد .

المعرفة الضمنية: هي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد، والتي تنتج عن مهاراتهم وقدراتهم الشخصية، ويتميز هذا النوع من المعرفة بأنه لا يمكن نقلها أو تحويلها للآخرين بسهولة، كما أنه من الصعب رقابتها<sup>(٥)</sup>.

وسواء كانت المعرفة ضمنية أو صريحة يجب إنتاجها بشكل مستمر وذلك من أجل تنمية التجديد والابتكار والتطوير التنظيمي.

### ١-٣ خصائص المعرفة:

للمعارف خصائص عديدة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- التراكمية: المعرفة متغيرة، أي أن المعرفة الحالية لا تبقى كما هي في مرحلة قادمة وإنما تتطور وتضاف لها عناصر جديدة.
- التنظيم: المعارف سهلة الترتيب والتنظيم بشكل يجعلها متاحة للمستفيد منها.
- الشمولية واليقين: المعرفة شاملة، فهي تفرض نفسها على الكل بمجرد ظهورها. أما اليقين فذلك لأنها ناتجة عن أدلة مقنعة وإثباتات، ولكن هذا لا يعني أنها لا تتغير<sup>(٦)</sup>.
- لا ملموسة: المعرفة منتج لا مادي، لا ملموس.
- قابلة للقياس: يمكن قياسها بدرجة كافية تسمح بالتنافس بها.
- متواصلة: تنتقل من شخص لآخر، فتبقى موجودة دائما ولا تحتاج لإعادة إنتاجها من جديد.
- قابلية التخزين.
- مورد إنساني لا ينقص، وإنما ينمو باستعماله ويتكاثر. وهي حالة إنسانية أرقى من مجرد الحصول على معلومات، وهي أيضا أقل درجة من الحكمة لالتزام الأخيرة بالقيم الأخلاقية الإنسانية<sup>(٧)</sup>.

### ١-٤ مصادر المعرفة:

تقسم مصادر المعرفة إلى مصدرين أساسيين هما<sup>(٨)</sup>:

### المصادر الخارجية:

هي عناصر موجودة في بيئة المنظمة المحيطة بها ، كالمكتبات والانترنت والمنافسين والموردين والزبائن ...، حيث يعمل الأفراد هنا على اختلاف مستوياتهم التنظيمية على اكتشاف البيانات والحوادث، ومن خلال قدراتهم يستطيعون معالجتها وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال خبرتهم وتفكيرهم يتم تفسير هذه المعلومات لتتحول إلى معارف.

### المصادر الداخلية:

تتمثل في خبرات الأفراد بالمنظمة والمتراكمة والتي تشكلت حول مختلف الموضوعات. ومن أمثلتها: الاستراتيجيات والمؤتمرات والتعلم الجماعي والممارسات...

### ١-٥ أهمية المعرفة<sup>(٩)</sup>:

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال فيما تشكله من إضافة للقيمة لها، وفي الدور الذي تؤديه لمواكبة التحولات والتغيرات التي تميز البيئة المحيطة. وعموماً يمكن توضيح هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تسهم المعرفة في ليونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنظيم والتصميم المتميزة بالمرونة.
- تتيح المعرفة للمنظمة التركيز على العناصر الأكثر إبداً، وتحفيز الابتكار والتجديد المتواصل سواء من خلال الأفراد أو المنتجات.
- تسهم المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية مواكبة للتغيرات.
- تعد أساس خلق ميزة تنافسية للمؤسسة وإدامتها.

### ٢- إدارة المعرفة:

### ٢-١ مفهوم إدارة المعرفة:

عرف هذا الموضوع تنوعاً ومساهمات كبيرة جراء تعدد الدراسات والبحوث النظرية التي اهتمت بإدارة المعرفة، هذه الأخيرة لا تعد أمراً أو أداة تقنية أو

مجموعة من المناهج، وإنما هي ممارسة أو نظام يشتمل على الأشخاص والعمليات والتكنولوجيا، وذلك بغرض تحسين أداء المنظمة وتدعيم تنافسياتها<sup>(١٠)</sup>.

وينظر لإدارة المعرفة بأنها عملية نظامية موجهة لتبيين المعرفة التي تملكها الكفاءات، بحيث تفيد بقية العاملين داخل المؤسسة<sup>(١١)</sup>. حيث لا تكتفي المؤسسة برصيدها المعرفي، وإنما تعنى إدارة المعرفة بإنشاء وخلق معارف جديدة.

وقد عرفت إدارة المعرفة على أنها «التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة أو خارجها وتحليلها وتفسيرها، واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات وتحسين أداء المؤسسة قياساً بأدائها السابق أو بأداء المنافسين»<sup>(١٢)</sup>.

كما عرفت أيضاً على أنها: «مجموعة الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق وتجميع وتنظيم وتخزين ونشر واستعمال المعرفة في المؤسسة»<sup>(١٣)</sup>.

من خلال هذين التعريفين يتبين لنا أن إدارة المعرفة يتضمن تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة المعرفة بالمنظمة مما يفرض الحاجة إلى وجود تكنولوجيا متطورة تساعد على نشر وتخزين المعارف وبثها بين الأفراد، حيث يجب على المنظمة تثمين معارفها لأنها وسيلة أساسية لمنح ميزة تنافسية مستدامة بما تنميه من إبداع وابتكار وتجديد، كما يتبين لنا أن إدارة المعرفة تهتم بالمعارف الضمنية إلى جانب الظاهرة، إلى جانب أنها تشكل نظاماً يستجيب للأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

٢-٢ مميزات إدارة المعرفة<sup>(١٤)</sup>:

تعمل إدارة المعرفة على:

- تسهيل جمع وتنظيم وحفظ وتحليل المعارف الظاهرة ونشرها، هذه المعارف تكون واضحة ومتوفرة بشكل واسع في مختلف وثائق المؤسسة وقاعدة بياناتها.

- تسهيل عملية تجميع وتسجيل وتحليل ونشر المعارف الضمنية.

- تؤدي وظيفة إستراتيجية واضحة، ذلك أن التواجد في بيئة متغيرة يفرض

اعتبار المعارف ميزة تنافسية دائمة، تساعد المنظمات على بناء منظمة يقظة وقادرة على النجاح ومقاومة التغيرات.

- المساهمة في الاستثمار الأمثل للرأسمال الفكري وتحويله إلى رأسمال هيكلي.
- توفير أفضل الممارسات العملية في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

- توفير فرص جديدة لتحسين وتطوير الأداء الفردي والجماعي.
- ٢-٣ عناصر إدارة المعرفة<sup>(١٥)</sup>:

حتى تكون عملية إدارة المعرفة فعالة وهادفة بالمنظمة يجب أن تضم العناصر التالية:

- التعاون: أي تعاون الأفراد ضمن مجال عملهم مع بعضهم، مما يؤثر على عملية خلق المعرفة وزيادة مستوى تبادلها بين الأفراد.
  - الثقة: أي الحفاظ على مستوى مميز بين الأفراد باقتناع الكل بقدرات بعضهم.
  - التعلم: أي اكتساب معرفة جديدة من قبل الأفراد.
  - اللامركزية: يقصد بالمركزية تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة على مستوى الإدارة العليا، إلا أن خلق المعرفة يحتاج إلى معرفة عالية.
  - الغير رسمية: خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عال من المرونة في التطبيق.
  - الخبرة الواسعة والعميقة: خبرة الأفراد تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة.
  - استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات: وذلك للتسهيلات التي تقدمها لإدارة المعرفة، إذ أنها تعد العنصر الأساسي في عملية خلق المعرفة.
  - الإبداع التنظيمي: القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار...
- ٢-٤ أهمية إدارة المعرفة<sup>(١٦)</sup>:

- تعد إدارة المعرفة عملية أساسية لتخفيض التكاليف ورفع الموجودات الداخلية وتحقيق الإيرادات الإضافية.



- تعد عملية نظامية متكاملة تعمل على تنسيق أنشطة المنظمة وتعبئتها لتحقيق الأهداف المسطرة.
  - تعد أداة أساسية لاستثمار رأس المال الفكري من خلال جعل الحصول على المعارف واستعمالها عملية ممكنة.
  - تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.
  - توفر فرص الحصول على ميزة تنافسية للمنظمة عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات لطرح سلع وخدمات جديدة.
  - تسهم في تعظيم قيمة المعرفة في حد ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- ثانياً: القدرة التنافسية للمنظمة:

لقد أسهمت كل من العولمة، تحرير الأسواق، تزايد التطورات التكنولوجية المتسارعة، اقتصاد المعارف... الخ وكل التغيرات الحاصلة على مستوى محيط المنظمات في تغيير الكثير من المعالم والمفاهيم السائدة من قبل، وفي تعديل الكثير من المعايير، وبالتالي زيادة حدة المنافسة بين مختلف المنظمات التي أصبحت تعاني من عدة ضغوطات تنافسية في السوق تهدد بقاءها ونموها.

ولهذا فقد أصبحت المؤسسات تتسابق على من سيبقى لفترة أطول ومن لها القدرة على التنافس أكثر، هذه القدرة تعد الشاغل الأساسي للمنظمات، وأصبحت التنافسية تنصدر المكانة الأولى وتشكل محط اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين ولا زالت كذلك. وقبل التطرق لمفهوم القدرة التنافسية سنحاول التعرف أولاً على التنافسية.

#### ١- مفهوم التنافسية:

تشير التنافسية عادة إلى «إمكانية المؤسسة من الحفاظ على حصتها السوقية وزيادتها في مجال النشاط أو القطاع الذي تنتمي إليه»<sup>(١٧)</sup>.

وهناك من عرف التنافسية على أنها «نمط سلوكي للفاعلين الاقتصاديين في

إطار سوق تنافسية، هؤلاء الفاعلين يمثلون المؤسسات، يبحثون عن وضعيات وميزات تنافسية في ظل احترام القواعد الثابتة وتساوي الفرص للجميع»<sup>(١٨)</sup>. وربط البعض التنافسية بالأداء إذ يرون بأنها «تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استناداً إلى تقويم حصة السوق النسبية»<sup>(١٩)</sup>. إذن يترتب عن التنافسية تفوق بعض المنظمات على باقي المنافسين وتميزها، وبالتالي تكون لديها قدرة تنافسية وهو ما سنتطرق إليه فيما يلي.

## ٢ - مفهوم القدرة التنافسية:

يعد امتلاك ميزة تنافسية وتطويرها هدفاً أساسياً تسعى إليه كل منظمات الأعمال في ظل التحولات والتغيرات المتسارعة للبيئة المحيطة، وتزايد حدة المنافسة. ورغم تعدد مفاهيمها إلا أن Michael Porter يعد أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، وصمم نموذجاً لقياس القدرة التنافسية يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد معتبراً أن التنافس يتم بين المؤسسات.

ورغم تداول مصطلح القدرة التنافسية، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفها وتحديد معناها وقياسها، فعلى المستوى الكلي تم تعريفها على أنها «القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في الدخل الحقيقي للأفراد مقاساً بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي»<sup>(٢٠)</sup>.

كما تعرف على أنها «قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي يمكن تسويقها دولياً، على أن يؤدي ذلك إلى تزايد الدخل الحقيقي لمواطنيها»<sup>(٢١)</sup>. أي أنها قدرة بلد ما على تقديم سلع وخدمات بغرض بيعها في الأسواق الدولية، وذلك لتحقيق زيادة في الدخل.

أما على المستوى الجزئي فتتمثل القدرة التنافسية للمنظمة في «مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية»<sup>(٢٢)</sup>.

فإذا كان هدف الدول من خلال قدرتها التنافسية تحقيق تنمية شاملة تعكس تحسين مستويات المعيشة دون الضغط على ميزان المدفوعات، فإن التنافس على

مستوى المؤسسات يظل مرتكزاً على اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة، لذا نجد أن معظم الدراسات التي تتناول القدرة التنافسية تعرج مباشرة أعلى الميزة التنافسية واكتسابها وضرورة تطويرها لضمان القدرة على التنافس.

٣ - مفهوم الميزة التنافسية:

مع نهاية سنوات الثمانينات من القرن الماضي، حصل تغيير هام في نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي من أجل الكشف عن المصادر الحقيقية للميزة التنافسية ومحدداتها، حيث لاقى هذا المصطلح العديد من الاهتمام من قبل مفكري وباحثي رجال الأعمال والاقتصاد ولا يزال كذلك إلى يومنا هذا، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها محيط المنظمات أين أصبح بقائها ونجاحها يتحدد على أساس قدرتها على التنافس من خلال قدرتها على امتلاك ميزة تنافسية.

ولهذا يرى «بورتر» أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، «الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنهم بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة»<sup>(٢٣)</sup>.

إذن الميزة التنافسية وفق بورتر تكون على مستوى الأسعار وبالتالي التكلفة المنخفضة، عن طريق تقديم منتج بسعر أقل ذو تكاليف أقل، أو بتقديم خصائص أو مزايا تجعل منتج المؤسسة منفرداً عن غيره من المنتجات المنافسة له.

كما عرفت الميزة التنافسية أيضاً على أنها «عامل يسمح للمنظمة أن تميز به منتجاتها أو خدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين أملاً في زيادة حصتها السوقية»<sup>(٢٤)</sup>.

وينظر للميزة التنافسية كذلك على أنها «كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات وما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عن

ما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث تستطيع المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل»<sup>(٢٥)</sup>.

إذن نجد أيضا أن التعريف الثاني كذلك يؤكد ما جاء به بورتر من خلال أن الميزة التنافسية هي القدرة على خلق قيمة مضافة للزبائن، وذلك بتبني إحدى استراتيجيتين: التكاليف أو التميز من أجل مواجهة اشتداد المنافسة ولزيادة الحصة السوقية، وضمان تحقيق أرباح وبالتالي تحقيق البقاء والاستمرارية.

ولأن الميزة التنافسية جاءت لتكشف عن قدرة المنظمات على التنافس واحتلال مواقع الصدارة وتحقيق السبق مقارنة بالآخرين، فإن ذلك لن يتحقق إلا من خلال قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس القطاع وتحقق ميزة تنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية المادية، المالية والتنظيمية<sup>(٢٦)</sup>. معنى ذلك الاستثمار في مجموع الأصول المالية، البشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وهو ما عبر عنه علي السلمي حين عرف الميزة التنافسية على أنها «مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

- إنتاج قيم ومنافع أعلى مما يحققه المنافسون.
- تأكيد حالة من التميز والاختلاف بين المنظمة ومنافسيها»<sup>(٢٧)</sup>.

لقد اتضح للإدارة أن طلب التفوق على المنافسين وتحقيق السبق في خدمة العملاء والاحتفاظ بهم، وتنمية العلاقات الفعالة معهم هي أمور لا تتحقق بالتمني والانتظار، وإنما بالفوز بالأسواق وتحقيق معدلات النمو المرغوبة والقدرة على الاستمرار في مركز تنافسي قوي من خلال امتلاك ميزة تنافسية. هذه الأخيرة التي جاءت لتكشف عن نوع من الشمولية لها شقان أساسيان:

الشق الأول: هو قدرة التمييز عن المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل أو ما بعد البيع، وفي الابتكار، والقدرة على التغيير السريع الفعال.

الشق الثاني: هو القدرة على التأثير في العملاء، والزيادة من رضائهم وكسب ولائهم. ولا شك أن نجاح الشق الثاني متفوق على نجاح الأول<sup>(٢٨)</sup>.

إذن تملك المنظمة ميزة تنافسية بمجرد وصولها إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين أو بمجرد إحداث المنظمة لعملية إبداع، وهي بذلك تؤكد على دور الإبداع في التمييز<sup>(٢٩)</sup>.

ما نستشفه مما سبق أن الميزة التنافسية تشير إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس فيها غيرها بطريقة فعالة، بحيث تقدم منتجات ذات خصائص متفردة قادرة على تلبية حاجات المستهلك من حيث السعر، جودة المنتج،... إلخ مع القدرة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه المزايا.

ولأن نجاح منظمات الأعمال يتحدد على أساس قدرتها على التنافس من خلال قدرتها على امتلاك ميزة تنافسية أصبحت هذه الأخيرة حتمية ضرورية لا مفر منها لكل المنظمات، وهو ما يتضح من خلال الأهمية المتزايدة للميزة التنافسية.

٣-١ أهمية امتلاك ميزة تنافسية:

إن امتلاك ميزة تنافسية يعتبر هدفا استراتيجيا تسعى إليه جميع المنظمات باختلاف أنواعها في ظل تحديات المحيط والتنافسية الشرسة بين المنظمات. لأن بقاء هذه الأخيرة في السوق أصبح مرهونا بقدرتها على امتلاك ميزة تنافسية. والتي تعني قدرتها على تلبية حاجات المستهلكين وفق معايير معينة كالجودة، السعر، الوقت، وذلك من خلال خلقها للقيمة للعملاء وبالتالي تحقيق مكانة متميزة للمؤسسة وضمان حصة سوقية أكبر، إلى جانب تحقيق تميز عن المنافسين.

غير أن امتلاك ميزة تنافسية لا يتوقف عند هذا الحد، بل على المنظمات أن تفكر في كيفية الحفاظ عليها وإدامتها لفترة طويلة، من منطلق أن بقائها في موقع

الصدارة في السوق مرتبط بقدر كبير عليها من خلال رفع أدائها التنافسي والتميز فيه، ومحاولة البحث الدائم عن مصادر الميزة التنافسية وتعزيزها أكثر.

### ٣-٢ مصادر الميزة التنافسية :

تعددت مصادر الميزة التنافسية وتنوعت، إلا أننا سنحاول ذكر أهمها والأكثر شيوعاً<sup>(٢٠)</sup> :

- الجودة : فنتيجة للتغيرات السريعة التي يشهدها محيط المنظمات، زاد اهتمام هذه الأخيرة بكيفية تلبية حاجات المستهلكين والحرص على تقديمها بجودة عالية لكسب رضائهم وولائهم الدائم لها .
  - التكلفة : تحاول المنظمة أحياناً اللجوء إلى التكلفة المنخفضة كمصدر تنافسي يساعدها على تعزيز موقعها في السوق والتميز والتفوق عن المنافسين .
  - المرونة : أجبرت التحولات السريعة والتقلبات الكثيفة المنظمات على التكيف مع تقلبات الطلب والقدرة على الاستجابة له بسرعة دائمة .
  - المعرفة : تعد المعرفة الركيزة الأساسية لاستمرار نشاط أي منظمة خاصة في ظل المرحلة الاقتصادية الجديدة اقتصاد المعارف، أين التنافس بين المنظمات أصبح على المهارات والمعارف لأن امتلاكها يعني امتلاك مصدر تنافسي لها . وهناك من يضيف مصدرين آخرين للميزة التنافسية هما :
  - الابتكارية : من خلال تقديم المنظمة لمنتجات جديدة تكسب بها الزبائن .
  - الوقت : تعتمد المنظمة على الوقت كمصدر تنافسي لها، من خلال سرعتها في تسليم المنتجات، أو التسليم في الوقت المحدد .
- ٣-٣ نظريات الميزة التنافسية:

أدى تطور التفكير الاستراتيجي إلى حدوث تغير هام في نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي من أجل الكشف عن المصادر الحقيقية للميزة التنافسية . وكانت في كل مرة تظهر وجهات نظر مختلفة للميزة التنافسية، غير أننا سنحاول التركيز هنا على نظرتين أساسيتين للميزة التنافسية الأكثر انتشاراً :

## ١ - نظرية Porter<sup>(٣١)</sup>:

تقوم هذه النظرية التي تعود لصاحبها M. Porter على أساس تحليل مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي تحليل مصادر إنشاء القيمة للمؤسسة من خلال وسيلة تدعى سلسلة القيمة.

فحسب سلسلة القيمة فإن المؤسسة تتكون من سلسلة من الأنشطة المترابطة فيما بينها والرامية إلى تقديم منتجات معينة.

ويقسم Porter حسب هذه النظرية أنشطة المؤسسة إلى :  
أنشطة رئيسية : وهي تلك الأنشطة المتعلقة مباشرة بالإنتاج أو تقديم خدمات ما بعد البيع.

أنشطة داعمة : وهي الأنشطة التي تتمثل مهمتها في مساعدة الأنشطة الرئيسية لإنتاج المنتج مثل أنشطة تسيير الموارد البشرية ، الآلات وغيرها .  
ورغم هذا التقسيم للأنشطة فإنهما يتكاملان مع بعضهما البعض لإنشاء القيمة للمؤسسة بالتميز عن منافسيها إما من خلال :

الميزة بالتكاليف : (تقديم المؤسسة لمنتجات بأسعار أقل من منافسيها) .  
الميزة بالتمييز : تقديم المؤسسة لسلع وخدمات متميزة عن منافسيها مع زيادة محدودة للتكاليف .

## ٢ - نظرية الموارد والمهارات :

ظهرت هذه النظرية في سنوات الثمانينات مع أعمال Wernerfelt ، وجاءت لتقدم نظرة مختلفة عن التي جاء بها Porter ، حيث ينظر للمؤسسة وفق هذه النظرية على أنها «مجموعة موارد مادية وغير مادية أو كحافطة للمهارات المتميزة التي تسهم بشكل أساسي في تحقيق المنتجات وتميزها»<sup>(٣٢)</sup> .

وأهم أسس هذه النظرية حسب Hamel وPrahalad<sup>(٣٣)</sup> :

- قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعا بالضرورة لأن تنفرد المؤسسة في السوق ، كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد .

- يمكن اعتبار المؤسسة كحافضة للموارد ( تقنية ، مالية ، بشرية ... ) وفي نفس الوقت كحافضة منتوجات .
- الاستغلال الأمثل للموارد يؤدي إلى زيادة الحصص المنتجة .
- فانطلاقاً مما تملكه المؤسسة من موارد مختلفة يمكنها بناء استراتيجيتها الخاصة بها يأخذ بعين الاعتبار تغيرات المحيط وما تملكه من مهارات .
- هناك من أضاف نظرية ثالثة وهي نظرية التكامل بين النظريتين التي تقوم على فكرة تطوير مهارات المؤسسة من جهة والعمل على معرفة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيها خاصة العملاء لدورهم الفعال والمهم في تحديد معالم ومواقع تميز المؤسسة عن منافسيها .
- ثالثاً: إدارة المعرفة كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية:
- لأن المنظمة كيان يعيش على المعرفة ويتزود من مصادرها المختلفة، لم يعد خافياً على أحد الدور الذي تؤديه لفائدة المنظمة، من خلال تعزيز قدرتها التنافسية، وبالتالي تعزيز مركزها التنافسي، وذلك من خلال :
- تمكّن المعارف التي تشكل الرأسمال الفكري للمنظمة من تزويدها بقدرات مميزة، تساعدها على التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة، وهو الأمر الذي دفع بالمسيرين للاهتمام أكثر بالمنظمة المتعلمة . هذه الأخيرة تتميز بتوفر المعارف وتبادلها واستعمالها بشكل جيد وفعال<sup>(٢٤)</sup> .
- تسهم إدارة المعرفة في تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات .
- تسهم في تحسين العمليات والمنتجات، وبذلك تمكّن المنظمة من البقاء ومنافسة غيرها .
- تسهم في خلق إبداعي تكنولوجي عام، وبالتالي دعم وإبداع الكثير من المنتجات والخدمات .
- تعد أسلوباً لتدعيم الإبداع والابتكار في المنظمة<sup>(٢٥)</sup> .
- استخدام المعارف المتولدة والمتجددة يؤدي إلى تقليل التكاليف ورفع سرعة



طرح منتجات جديدة في الأسواق، وبالتالي اختراق مبكر للأسواق، أي تحقيق ميزة عن المنافسين.

- تتميز المنتجات المعتمدة على المعرفة عن باقي المنتجات بكونها ذات قيمة للزبائن، وتتيح لهم إمكانية زيادة قدراتهم، ومهاراتهم لاستخدامها<sup>(٣٦)</sup>.



## الخاتمة:

إن من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العولمية ارتفاع أهمية الأصول غير الملموسة، التي أصبحت تشكل أهم أصول المنظمات. هذه الأصول تتمثل عموماً في المعارف المتراكمة في عقول الأفراد والناجمة عن الممارسات والمهارات الفردية والجماعية، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، وكذا عمليات التكوين والتنمية البشرية. وهي أيضاً محصلة عمليات التعلم المستمرة في المنظمات التي تحولت إلى منظمات متعلمة.

لذا أصبحت المنافسة بين المؤسسات منصبة حول بناء وتنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل المتاحة، أي أن ذوي المعارف والخبرات هم رأس مالها الأساسي، ومن ثم تضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية.

وأصبحت المؤسسات أشد استخداماً للمعارف بسبب سرعة التغيرات وتزايد المنافسة، وضغوط العملاء، كما أصبحت المؤسسات أكثر اعتماداً على المعلومات والمعارف من أجل البحث عن الجديد من المنتجات والخدمات والأساليب للوصول إلى تلبية رغبات العملاء وسبق المنافسين.

## الهوامش:

- (١) محمد عواد الزيادات، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ١٨.
- (٢) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٠٩.
- (٣) محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ١٨.
- (٤) سملاي يحمية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، ٢٠٠٤/٢٠٠٥، ص ص ١٥٦، ١٥٩.
- (٥) نعيم دهمش، عفاف اسحاق أبو زر، إدارة المعرفة بين تكنولوجيا المعلومات والتأهيل المحاسبي، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- (٦) محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ٢١.
- (٧) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص ص ١٥، ١٦.
- (٨) محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص ٤٥، ٤٦.
- (٩) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص ١٣.
- (١٠) نعيم دهمش، عفاف اسحاق أبو زر، مرجع سابق، ص ٠٧.
- (١١) سملاي يحمية، مرجع سابق، ص ١٦٥.
- (١٢) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٢٠٨.
- (١٣) سعاد زناد درويش، اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، ١٢/١٤ أفريل ٢٠٠٣، ص ٠٢.
- (١٤) نعيم دهمش، عفاف اسحاق أبو زر، مرجع سابق، ص ٠٨.
- (١٥) محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص ٦٧، ٦٨.
- (١٦) المرجع السابق نفسه، ص ٦٠.
- (١٧) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، ٢٠٠٣، ص ٢٣.

18) Aissa Hiréche, Compétitivité ( l'autre facette), Séminaire international sur la compétitivité des entreprises économiques et Mutations de l'environnement .université Mohamed Khider, Biskra, Alger . Département de gestion, 29 – 30 Octobre, 2002, p 132.

١٩) كمال رزيق ، قاسي ياسين ، تنافسية الجزائر ، ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، المؤتمر الدولي العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، قسم التسيير ، ورقلة، الجزائر ، ٠٨ و ٠٩ مارس ٢٠٠٥ ، ص ٣٢٥ .

20) Word Economics Forum the global competitiveness ; report p 84.

٢١) حاتم القرناشوي، سياسات وخطط تطوير القدرات التنافسية للاقتصاد المصري، صندوق النقد العربي، حلقات العمل العدد السادس، أكتوبر ، أبو ظبي، ١٩٩٩ . ص٢٩٦ .

22) <http://www.i.ac-reims.fr>

23) Michael Porter, L' Avantage Concurrentiel .Paris, Dunod, 2000, P.08.

٢٤) راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، ٢٠٠٢/٢٠٠٣ ، ص ٠٨ .

٢٥) طلعت أسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال : الأساسيات و التطبيق، القاهرة، المتحدة للإعلان، ط٠٩، ١٩٩٩، ص ١٩٠ .

٢٦) مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ٢٠٠٣/٢٠٠٤، ص ١٤ .

٢٧) أمال عياري، رجب نصيب ، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر – بسكرة ، الجزائر ، ٢٩ و ٣٠ أكتوبر ٢٠٠٢ ، ص ١٣ .

٢٨) أحمد سيد مصطفى ، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، مدخل إنتاجي، مصر، ٢٠٠٣، ص ١٥ .

٢٩) الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية بغرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة، الجزائر، ٩ و ١٠ مارس ٢٠٠٤ ، ص ٢٥٩ .

٣٠) عيشاوي أحمد ، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات ، الملتقى الدولي حول المعرفة الركييزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، ١٢ و١٣ نوفمبر ٢٠٠٥، ص ٣٠٨.

31) Michael Porter, L'avantage concurrentiel, op. cit, p.55 .

32) Marc Ingham, Management stratégique et compétitivité, édition Deboeck, université Bruxelles, 1995, p 53 .

33) Gary Hamel. C.K. Prahalad, La conquête de future, édition Dunod, paris, 1999, pp.166 -169.

٣٤) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ١٢٤ .

٣٥) محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص ٢٨٢ ، ٢٨٣ .

٣٦) سعاد زناد درويش، مرجع سابق، ص ٦ .



## إدارة المعرفة مدخل لتحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية

دكتور/ ميلود تومي (✳)، أستاذة/ نادية خريف (✳✳)، أستاذة/ وهيبة داسي (✳✳)

### الملخص:

تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على أحد المفاهيم العلمية الحديثة وهي إدارة المعرفة باعتبارها أساس وأهم مصدر من مصادر الميزة التنافسية؛ لأن في هذا العصر وفي ظل الثورة المعلوماتية وثورة الاتصالات، أصبحت مشكلة المؤسسات تنحصر في الاختيار الصحيح للمعلومة وسط الكم الهائل من المصادر المتنوعة، ومعرفة كيف تستغل لامتلاك وتحسين الميزة التنافسية وتحقيق التميز، باعتبار أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها لأطول فترة ممكنة يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية والأصول المعرفية وحجم الاستثمار فيها، وتحقيق النجاح والأداء المتميز يتم من خلال إدارة التميز وإدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: التميز، إدارة التميز، المعرفة، إدارة المعرفة، الميزة التنافسية.

### مقدمة:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات سريعة وغير مسبقة في كافة مناحي الحياة، تجسدت أساساً في الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، واعتبرت المعرفة هي السلاح الأقوى وأداة السيادة الحضارية والتكنولوجية؛ واكتسبت أهمية واضحة في نجاح المؤسسات وفي إسهامها بتحويلها إلى الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية أكثر من تركيزه على الموجودات المادية، وبهذا تعد إدارة المعرفة

✳ (أستاذ محاضر

✳✳ (كلية العلوم الاقتصادية والتسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر

البريد الإلكتروني: nadoo\_k12@yahoo.fr

من أهم القضايا الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال، والأكثر ملاءمة للتغيرات المتسارعة، وانطلاقاً من مفهوم رأس المال الفكري، فإن إدارة المعرفة تنبني على فكرة مفادها أن المؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات اختراع ومعلومات خاصة بالعملاء وغيرهم...؛ أي الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة.

وفي ظل هذا العالم المتغير، تسعى جميع المؤسسات إلى إدامة عملها، ولا يمكن أن يتحقق هذا ما لم تمتلك الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء، وتعد المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء وإدامة الميزة التنافسية من خلال الإبداع المستمر، سواءً على صعيد المنتج أو على صعيد العمليات، والذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاظم تلك الميزة لأطول فترة ممكنة؛ ويعتبر الرأس المال الفكري بما يتضمنه من معرفة بمثابة ميزة تنافسية للمؤسسة الناجحة يمكنها من تحقيق التميز. والتميز هذا الذي تسعى إليه المؤسسات هو نتيجة ومحصلة لما تبذله كافة عناصرها في التطوير والتحديث، والالتزام بمفاهيم جديدة تصب كلها في خانة واحدة هي «إرضاء العملاء»، ويقع في لب هذه الجهود المتكاملة البحث عن مصادر المعرفة واستقطابها وتنمية الرصيد المعرفي للمؤسسة وتوظيفه في كافة عملياتها، وتنتهي حياتها حين يصعب عنها الحصول على المعرفة اللازمة لاستمرارها، أو قد تقل كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية بتقادم أرصدها المعرفية، ولكل هذا نقول أن مستقبل المؤسسة اليوم يتوقف على مدى الإدراك والاستثمار لمواردها وموجوداتها استثماراً أمثلاً لزيادة قدراتها التنافسية ومحاولة التسلح بإدارة المعرفة بوصفها مطلباً مهماً لتحقيق أهدافها، ومورداً هاماً وأساسياً وفعالاً لعمليات الإبداع والابتكار، وركيزة لبلوغ الكفاءة والفعالية بما يحقق النجاح والأداء المتميز، وبهذا نتساءل عن ماهية المعرفة؟ وماهي أنواعها، وما هي إدارة المعرفة؟ وكيف تتميز المؤسسة من خلال إدارة المعرفة؟ هذا ما سنحاول مناقشته من خلال النقاط التالية:

- المعرفة وإدارة المعرفة.

- الخصائص الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية المسيرة بالمعرفة .
- التميز وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية بإدارة فعالة للمعرفة .
- الخاتمة

## — المعرفة وإدارة المعرفة

تعتبر المعرفة، من أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد لإنشاء الثروة، ومصدر أساسي للميزة التنافسية، وفي الاقتصاد الجديد هي عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة، وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الخبرات والأفكار والممارسات الأفضل، ويعزى الاهتمام بها وإدارتها إلى<sup>(١)</sup> :

— تطور اقتصاديات الدول المتقدمة نحو اقتصاد الخدمات في السبعينات، ونحو مزيد من الخدمات عالية التخصص كثيفة المعرفة فيما بعد، وهذا يعني تحول الاقتصاد إلى اقتصاد قائم على المعرفة، وتتجسد دلائل هذا الاقتصاد الجديد في :

أ — أن صناعات التكنولوجيا العالية والالكترونيات الفائقة وصناعات تكنولوجيا المعلومات هي المحرك للنمو الاقتصادي .

ب— تزايد الطلب على العاملين ذوي المهارات الفنية العالية .

ج— تزايد أهمية رأس المال الفكري (المعرفي) .

د — تطور أنظمة الاتصالات والتكنولوجيا الرقمية والشبكية التي أدت إلى وفرة في المعلومات وسهولة في الحصول عليها، وجمعها، وتصنيفها، ومعالجتها وتوزيعها على نطاق واسع .

I ـ مفهوم المعرفة: ما يهتم المؤسسة الحديثة بصورة أساسية هو المعرفة بالعمل والأعمال أو ما يسمى بالمعرفة التنظيمية، وهذه المعرفة وفقاً لـ Morsilierlucier هي : « قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرون والأفراد ذوو القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل، وهؤلاء يكونون مسؤولين عن تحقيق بقاء



المنظمة في بيئة العمل التنافسية، ويعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة»<sup>(٢)</sup>، ويشير (الخفاجي) إلى أن: «المعرفة التنظيمية تنصرف إلى العمليات العقلية العليا في ذهن المدراء وأفراد المنظمة من إدراك وتعلم وتفكير، بما يسهم في تكوين آراء واتجاهات وتوقعات تهيئ رؤية دقيقة عن محيط المنظمة ونوع الاختيار الاستراتيجي المقرر لبقائها وديمومتها»<sup>(٣)</sup>، كما عرفت على أنها: «منتوج التفسير والترجمة والتحليل الإنساني، وهي موجود معنوي غير ملموس لكن لنا قدرة قياسه وهو يخلق الثروة للمؤسسة»<sup>(٤)</sup>، وعرفت على مستوى الأفراد أنها: «مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات... التي تشكل قاعدة لتقييم وتحليل ودمج الخبرات والمعلومات من خلال تولدها وابتكارها لدى العلماء»، أما على مستوى المؤسسات فهي: «تلك المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والإستراتيجيات والتطبيقات لإنجاز مهام ووظائف المؤسسة»<sup>(٥)</sup>.

وقد أشارت البحوث والدراسات (أبو فارة، ٢٠٠٤، ٦)، (الحجازي، ٢٠٠٥، ٥٣) وغيرهما إلى أن هناك شيئاً من الخلط والتشويش في مفهوم كل من المعرفة والبيانات والمعلومات لدى البعض، لذلك لا بد من التمييز بين هذه المصطلحات حيث نجد أن:

١- البيانات: هي «مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة»<sup>(٦)</sup>، فهي كما يعرفها Wiig: «ملاحظات غير مفهومة، وحقائق غير مصقولة تظهر في أشكال مختلفة قد تكون أرقاماً أو حروفاً، أو كلمات أو إشارات متناظرة أو صوراً، دون أي سياق أو تنظيم»<sup>(٧)</sup>.

٢- المعلومات: هي المخرجات الأساسية للبيانات وفقاً لمدخل النظم، كما تتمثل في «حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفاً محدداً أو ظرفاً محدداً أو تشخص تهديداً ما أو فرصة محددة»<sup>(٨)</sup>؛ فهي ناتج معالجة البيانات وتبويبها وتصنيفها وتحليلها واستخلاص النتائج الملزمة حتى يمكن للمؤسسة أن تستفيد

منها ، وقد يتم تصوير المعلومات في أشكال كثيرة مثل التقارير أو الأشكال البيانية والخرائط التنظيمية، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في إعداد وتوفير الكم المطلوب منها بالدقة والكم والكيف الملائم.

٣- المعرفة : هي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة، والمعرفة قد تكون جديدة متكررة لا يعرف شيئاً عنها من قبل؛ أي أن الشخص الذي يمتلك معرفة في ميدان ما ، نظري أو عملي، يكون قادراً على إنتاج معرفة جديدة.

ومن ثم نجد أن المعلومات هي مرحلة وسطية بين البيانات التي تتمثل في أرقام ورموز وصيغ لغوية والمعرفة التي تعني تكامل المعلومات المنظمة واستخدامها في شيء مفيد<sup>(٨)</sup>، وتتحول المعلومات إلى معرفة من خلال<sup>(١٠)</sup> :

- أ- المقارنة : كيفية مقارنة المعلومات المتعلقة بموقف ما مع المعلومات المتعلقة بمواقف أخرى حدثت.
- ب- العواقب : ما الأمور التي تتضمنها المعلومات من أجل اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- ج- الترابطات : كيفية ترابط أجزاء المعلومات مع بعضها البعض.
- د- المحادثات : ما يفكر فيه الناس الآخرون بشأن هذه المعلومات.

II - أهمية المعرفة : يمكن إظهار أهمية المعرفة من خلال النقاط التالية<sup>(١١)</sup> :

- ١ . يعتمد قرار إنشاء المؤسسة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم...
- ٢ . تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمؤسسة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة، والظروف الاقتصادية العامة والتحولات الجارية والمحتملة، التي من شأنها جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين، فضلاً عن المعرفة

المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية، ومن ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق فيه.

٣. تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمؤسسة ما، فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييرها وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المؤسسة وتفعيل ما بها من موارد، كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المؤسسات.

٤. يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلا مهما من حقول العمل الإداري، تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهنا بجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقويم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.

٥. وإذا لا تتوقف مسيرة التطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة، يصبح توفر المعرفة بتلك التطورات أمرا حيويا للإدارة في المؤسسات المختلفة حتى تستطيع ملاحقتها والحصول منها على ما يناسبها ويوافق ظروفها، أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاعها وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة.

٦. تحتاج المؤسسة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.

III — مصادر المعرفة: بين (Marquardt) وجود مصدرين للمعرفة، هما مصادر داخلية ومصادر خارجية<sup>(١٢)</sup>:

١- المصادر الداخلية: تعد المعرفة الضمنية أحد أهم المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، التي يعتبر الأفراد مصدرها الأساسي باعتبارهم صناع المعرفة. وذلك من خلال: خبراتهم، ومعتقداتهم، وافتراساتهم، وذاكرتهم ومذكراتهم، وفي غالب الأحيان يكون هذا النوع من الصعب نقله وشرحه وفي الوقت نفسه قد يكون له منافع كثيرة لصالح المؤسسة.

٢- المصادر الخارجية: ومن هذه المصادر: الاقتداء بالمؤسسات الأخرى، المشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، متابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، ومن خلال أفلام الفيديو، مراقبة الاتجاهات الاقتصادية الاجتماعية والتكنولوجية، بالإضافة إلى جمع المعلومات والبيانات عن الزبائن والمنافسين والموردين والتعاون مع المؤسسات الأخرى وإنشاء التحالفات.

IV - أنواع المعرفة: المعرفة معارف؛ أي أنها ليست نوعاً واحداً متجانساً ونمطياً، وليس لها شكل محدد، ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، فالمؤسسة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزءاً من معرفتها، وهو الجزء القابل للنقل وللتحديد وسهل التقليد أيضاً. لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المؤسسة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة ودأب فرق العمل فيها<sup>(١٣)</sup>. بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة التي تمثل المعرفة الخاصة بها في فهم الأشياء والقيام بالأعمال والتي تتكون خلال فترة طويلة عن طريق الخبرة والتفاعل بين رؤية المؤسسة للأعمال وأهدافها وطريقتها في إنشاء ميزتها التنافسية، وهذا ما يسميه (Pralhalad and Hemet) بالمعرفة المركزية التي تميز مؤسسة من غيرها من المؤسسات<sup>(١٤)</sup>. ويمكن التطرق لبعض أنواع المعرفة:

١- يُصنف Marquardt المعرفة في خمسة أنواع<sup>(١٥)</sup>:

أ- معرفة ماذا: Know - What: وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.

ب- معرفة كيف: Know - How: وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة.

جـ - معرفة لماذا : Know – why : وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة .

د - معرفة أين : Know – Where : معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها .

هـ - معرفة متى : Know – When : وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة .

٢- كما يقدم ميثيل زاك (M.H. Sack) : تصنيفاً آخر للمعرفة في المؤسسات القائمة على المعرفة<sup>(١٦)</sup> :

أ - المعرفة الجوهرية : وهي النوع الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوباً في الصناعة، وهذا النوع لا يضمن للمؤسسة قابلية بقاء التنافس طويل الأمد ، وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة .

ب - المعرفة المتقدمة : هي النوع الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء التنافسية، فمع أنها تمتلك بشكل عام المستوى نفسه، والنطاق، والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عنهم في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال المعرفة المتقدمة .

جـ - المعرفة الابتكارية : هي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، فهذا النوع من المعرفة يجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها .

- كما يصنفها Prusak إلى أربعة أقسام<sup>(١٧)</sup> :

أ- المعرفة الإدراكية : وتتعلق بالمبادئ العامة النظرية، الأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية .

- ب- المعرفة الفنية (التقنية): تتعلق بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهام وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون المهام نفسها.
- ج- معرفة الحكمة التطبيقية والعملية: التي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.

د- المعرفة الهجينة: وهي تعبر عن مزيد من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة التي تلزم في حقل ما، وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.

V - مفهوم إدارة المعرفة: يرى wig أنها «تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية»<sup>(١٩)</sup>، فهي وفق wick «مصدر أساسي للقيمة المضافة ونوع من الميزة التنافسية وسوق رئيسي لأعمال المؤسسة، ونشاط مهم يتخلل كل جانب فيها، ومستخدموها ذوو مؤهلات عالية وثقافة راقية فهم صناع المعرفة»<sup>(٢٠)</sup>. وتجلى في «مجموعة الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع أو خدمات)، واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل مشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي»<sup>(٢١)</sup>.

إن تسيير المعرفة عبارة عن وظيفة تسييرية تتضمن التوجيه، والتنظيم، والتنسيق، ومراقبة الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع واستعمال وخلق، وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وبالتالي على المؤسسة تجميع معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار، لأن المعرفة أصبحت وسيلة للتغيير والتجديد، وللتكوين والتحفيز الدائم والتميز المستمر، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة بهدف

تنمية كفاءاتهم بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة، وتحليل هذا التعريف فإنه يمكننا استخلاص أن تسيير المعرفة<sup>(٢٢)</sup> :

- لا يختص فقط بالمعرفة الظاهرة، بل يتعدى أيضا إلى المعرفة الضمنية، ومنه إلى الكفاءات.

- يعتبر نظاما هادفا يستجيب للأهداف الإستراتيجية لمؤسسة معينة.

- يعد نظاما تسييريا يركز على معطيات مجسدة في شكل رأس مال فكري ذو قيمة معينة.

- يولد هذا النظام المعرفة الجماعية المؤثرة على الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

VI- أهمية إدارة المعرفة: ثمة اتجاه متزايد في قطاع الأعمال في الفترة الحالية يتمثل في تحويل الأعمال إلى أعمال قائمة على المعرفة، وتحول المؤسسات نفسها إلى مؤسسات خلاقة للمعرفة، وهذا ما جعلها ترصد أموالها واستثماراتها الكبيرة لمشروعات إدارة المعرفة، ما يشير بوضوح إلى تحول تركيزها من الأصول المادية إلى أصول المعرفة ورأس المال الفكري، وتحول اهتمامها من العمال اليدويين إلى صناعات المعرفة الذين هم الأصل الأكثر أهمية وقيمة، والأكثر تجدداً ومساهمة في تكوين القدرات الجوهرية للمؤسسة، وفي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وإن هذا الاتجاه نحو تأكيد وإدراك المعرفة يتزامن ويتعزز في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم<sup>(٢٣)</sup> :

❖ التركيز المتزايد على توليد القيمة للزبون وتحسين الخدمة المقدمة له.

❖ زيادة حدة المنافسة وزيادة عمليات الاختراع.

❖ انخفاض دورة حياة المنتجات، والوقت الأقصر لتطوير المنتجات.

❖ التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافتراضاته.

❖ الحاجة إلى العمل مع عدد كبير من الموجودات (الأفراد والمخزون والتسهيلات الإنتاجية).

❖ تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.

❖ التغييرات في القدرات الإستراتيجية، وتنقل قوى العمل التي تؤدي إلى فقدان المعرفة.

وإن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة، التي تساعد في التطوير والتغيير، وتزيد من عوائد المؤسسة ورضى العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي، من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل. لذلك تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة.

ويختلف تسيير المعرفة كونه التسيير غير المادي عن تسيير الموارد المادية في العديد من الجوانب الأساسية التالية<sup>(٢٤)</sup>:

١- أن المعرفة المقدمة كمعلومة عادة ما تكون أقل مما يستطيع أن يقدمه صاحب المعرفة (الفرد أو المجموعة أو المؤسسة)، فما يقدم هو المعلومات أو المعرفة الصريحة في حين ما يتبقى هو المعرفة الضمنية والكامنة.

٢- أن المعرفة بوصفها من الأصول الفكرية لا تشبه الأصول المادية، فهي لا تستهلك عند الاستخدام، إذ تستطيع المؤسسات أن تتحصل على القيمة من استخدامها في العديد من العمليات وفق قانون تزايد العوائد الذي يطبق على الأصول الرقمية والمعرفية، في مقابل قانون تناقص العوائد السائد في الأصول المادية، إلا أن الأمر الذي يحد من قدرة تسيير المعرفة على استدامة تحصيل تلك القيمة هو سهولة نقل، واستنساخ، وتقليد المعرفة التي تقدمها المؤسسة لأول مرة.

٣- أن الاستثمار في تسيير الموارد المادية عادة ما يتحول إلى أصول مادية ثابتة وملموسة تبقى داخل المؤسسة، بينما الاستثمار في تسيير المعرفة يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجسدة في رأس مال فكري أو معرفي.

٤- عادة ما ترتبط المعرفة بالأفراد مما يصعب من إمكانية فصلهم عنها، فإذا كانت المعرفة الصريحة هي ما يتم تحويله إلى قاعدة المعرفة القياسية في المؤسسة، فإن



المتبقي من المعرفة الضمنية والكامنة هي ما يبقى في علاقات وسلوكيات وقيم مخزنة في عقول الأفراد، والتي تظل تعمل لصالح المؤسسة ما دام الأفراد يعملون فيها.

VII- أهداف إدارة المعرفة: إن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو مساعدة المديرين على إدراك أن المعرفة تشكل مورداً مهماً، وأن تنميته تقتضي منهم العمل المستمر على خلق أفكار عملية قابلة للتنفيذ وتشجيع أفراد المؤسسة على المساهمة في توليد هذه الأفكار، ويمكن القول أن إدارة المعرفة تهدف إلى جملة من الأهداف منها<sup>(٢٥)</sup>:

١. تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.

٢. تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.

٣. تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.

٤. تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات.

٥. حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المؤسسة من المعرفة، وأن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور، وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

IV - عمليات إدارة المعرفة: إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل مؤسسة ما. ويتفق المفكرون القاديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة.

كما يشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من

المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها، وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها، بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام، كما يشير "King" إلى أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة من القيمة لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة<sup>(٢٦)</sup>.

وسنركز هنا على أربع عمليات جوهرية لإدارة المعرفة كونها الأشمل من بين النماذج، ويوضح الشكل التالي خلاصة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص ٦٢.

وقبل التطرق للعمليات السابقة نشير إلى عملية تشخيص المعرفة باعتبارها عملية ضرورية لإتمام العمليات الأخرى<sup>(٢٧)</sup>:

١- تشخيص المعرفة: إن العائق الدائم في حياة المؤسسات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة، لأن نجاحها يتوقف على دقة التشخيص الذي يقدم به للمعرفة، وغيابها هو جوهر مشكلة المؤسسات المعرفية.

لذلك إذا أرادت المؤسسة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين؛ وهما أن تعرف أولاً مصادر المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لديها من

إمكانات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة لمستقبلها ، وثانياً التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمؤسسة والتي يجب رصدتها بدقة وفقاً لاهتماماتها والسعي لارتباط المؤسسة معها . ومن هنا توجب على المؤسسة إنشاء هذه المهمة من خلال تكليف الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على السواء ، وفي هذا النطاق يتوجب عليها إنشاء دليل للعاملين بها وخبرائها لنعرف ما لديهم من معرفة وخبرات ، أما في مجال رصد المعرفة الخارجية للمؤسسة فيجب مراعاة الاعتبارات التالية : الاتصال بمراكز الخبرة وبيوت الفكر ، الاستكشاف التكنولوجي على شبكة الانترنت ، مراكز الاستماع : وهي عبارة عن لقاءات تكون بين المديرين وخبراء المؤسسات لإيجاد حلول للمشاكل المشتركة ، مراجع البحث الذكية على الانترنت .

٢- توليد المعرفة : نجد أن توليد المعرفة عند الكثير من المؤسسات هو الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة . كما أن المعرفة والابتكار هو عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يضيف مصدراً لمعرفة جديدة .

أي أن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة ، تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة . ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير ، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة ، فالكل مسؤول عن عملية التوليد وهذا ما يؤكد (نوناكا و تاكوتشي) أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة ؛ أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد . ولكي تستطيع المؤسسة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي ، يجب توافر العناصر الآتية<sup>(٢٨)</sup> :

❖ الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد .

❖ الشفافية وتقليل الحواجز.

❖ التكامل بين الخبرات.

٤- خزن المعرفة : (الاحتفاظ بها) : عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً؛ لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية، لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة.

إن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في أشكال ثلاثة :

أ - الأفراد : الأفراد هم حفظة الخبرات، ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظم الحوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.

ب - الحاسبات : تعتبر الحواسيب من الوسائل الشائعة الآن في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها، والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة، وكيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمؤسسة والرد على استفساراتهم.

كما نشير إلى أنه لا تنتهي عمليات حفظ المعرفة بمرحلة الحفظ، وإذا حدث ذلك فإن نظام العمل بالمؤسسة سيكون عرضة للتدهور والتآكل، لذلك يجب أن تلي عملية الحفظ عملية تحديث مستمرة تهدف إلى تحسين انتقاء المعرفة.

٤- توزيع المعرفة : تشمل عملية توزيع المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركها؛ وتعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة، أو وضعها في إطار نظام

وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها أمراً حيوياً للمؤسسة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها ومن ثم تتحقق المصلحة العامة.

كما يعتبر Dexosa أنه ما لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة بشكل كفء فلن تولد عائدات مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية (الانترنت، الكسترنت والإنترنت) فإنه ما زال التطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين هو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة<sup>(٢٩)</sup>.

وأنه لا يحدث تقاسم المعرفة وإعادة استخدامها في مؤسسة ما، إلا عندما يتبنى مدير المعرفة مبدأ تقاسم المعرفة فيها بكاملها، وأنه من الأمور المشجعة في هذا الصدد أن تكون بعض المؤسسات قد بدأت بتقييم ومكافأة عاملها الذين يتقاسمون ويستعملون المعرفة.

٥- تطبيق المعرفة: إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها، وليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة هي من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه، ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة، ولذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة مؤسسة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة، كما أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى عملية التعلم، أي أنه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها.

ومن أهم الأساليب التي استخدمت لتطبيق المعرفة: الفرق المتعددة، الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب المعرفي من قبل خبراء متمرسين.

هـ- أخطاء إدارة المعرفة: في دراسة أعتها الباحثان Sutton و P.Feffer في The "sins of knowledge"، توصلنا من خلالها إلى إبراز عدد من الأخطاء التي تنجم

- عن سوء إدارة المؤسسات للمعرفة المتاحة أو عجزها عن توصيلها بالوقت المناسب، نوجزها في (٢٠) :
- عدم تحديد التعاريف العملية للمصطلحات التي ترد في البحوث، فيتم تداولها دون الاتفاق على مضمونها.
- حرص الإدارات التقليدية على خزن المعرفة وعدم إيصالها للمعنيين.
- عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعها.
- التوهم أن الحاسوب هو المكان الذي تحفظ فيه المعرفة، في حين أن أي نقاش أو تفسير للمعرفة يستلزم حضور العارفين اللذين يستوعبوننا بعقولهم.
- عدم الاهتمام بالمعرفة الضمنية التي يمكن أن تستمد من المعرفة الصريحة وفقا لقاعدة ليس كل ما يعرف يقال.
- التعامل مع المعلومة وكأنها مطلوبة لذاتها، حيث يصبح جمعها وتخزينها تكلفة لا عائد منها.
- قد يؤدي شراء المؤسسة للمعرفة الجاهزة من بنوكها المتخصصة إلى توقيف عمليات التفكير والبحث من قبل العاملين فيها، طالما أن تكلفة هذه العمليات تفوق تكلفة شرائها.
- أن يقتصر جل الاهتمام بإجراء بحوث عن المرحلة السابقة لتقييمها واستخلاص الدروس، أو على الحاضر من أجل معالجة مشاكله، وتهمل الدراسات التي تركز على استشراف المستقبل واستحضار تحدياته.
- العجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو استلامها دون التأكد من ملاءمتها للواقع أو لطبيعة المشاكل التي يراد حلها.
- أن تحاول المؤسسات وضع معايير ومؤشرات كمية لقياس عوائد المعرفة لتعذر استحضار جميع العوائد البعيدة المدى والتي يصعب قياسها.

- الاعتماد على التقنيات والبرمجيات الحديثة على حساب الاتصال الإنساني المباشر لتنمية قدرات التحدث والاستماع .

V- مصاعب تطبيق نظام إدارة المعرفة : لاشك في أن تبني إدارة المعرفة (KM) من قبل شركة أو مؤسسة ما في الغالب تصاحبه مجموعة من المصاعب والمحددات وهي<sup>(٢١)</sup> :

- ١ - إن التغير المطلوب في الثقافة يمكن أن يكون مؤذيا عدا كونه بطيئاً .
  - ٢ - الاستثمار في الوسائل الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة يمكن أن يكون ضعيفاً .
  - ٣ - إدارة المعرفة هي خلية لحلول عالية المستوى .
  - ٤ - إن حاجز أو جدار التشويش حول قياس المعرفة يعرقل ويمنع النمو .
- ويرى (Laudon&Laudon) من المصاعب التي يمكن أن تواجهها إدارة المعرفة هي :

- رداءة نوعية المعلومات المعرفية .
- عدم دقة البيانات والمعلومات المعرفية .
- عدم اتساق المعلومات الواردة مع المصادر الأخرى للمعلومات .
- إن انسياب المعلومات المعرفية الرديئة إلى مصادر القرار دون أن يكتشفها أحد فإنها بالتأكيد تقود إلى قرارات سيئة وغير رشيدة كإلغاء منتج أو خدمة أو يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية كبيرة .

ز- منهجية الإدارة بالمعرفة : تبلورت مفاهيم إدارة المعرفة لتشكّل منهجية إدارية متميزة تعتمد على كثير من المؤسسات ، تستفيد بها من الثروة المعرفية المتاحة لها في توجيه أمورهم وتحقيق أهدافهم ، وتتمثل منهجية الإدارة بالمعرفة في<sup>(٢٢)</sup> :

- الرصد المنظم والمستمر للرصيد المعرفي والمدخلات المعرفية المتجددة ، سواء من مصادر داخلية أو خارجية .

- تقويم مستوى المعرفة المتاح بالمقارنة بالمستويات المعرفية في المؤسسات المتميزة والمستويات العلمية والتقنية المتميزة المعروفة.
- حصر الفجوة المعرفية التي تفصل المؤسسة عن المنافسين أو المؤسسات الأفضل أو الحالة المعرفية الأعلى حسب السائد في مجال نشاطها.
- التخطيط لتنمية الرصيد المعرفي وتطويره ولسد الفجوة المعرفية ومتابعة تحديد المعرفة التنظيمية وتحديثها.
- استثمار المعرفة المتاحة بتوطينها في عمليات المؤسسة ومنتجاتها، وتطوير أساليب العمل وأنماط التنظيم والعلاقات داخلها وفيما بينها وبين أطراف المناخ الخارجي، وفق ما ترشد إليه المعرفة التنظيمية المتجددة.
- إدماج المعرفة التنظيمية في سياسات واستراتيجيات وخطط المؤسسة وتضمينها في قواعد اتخاذ القرارات ومعايير قياس الأداء وتقويم النتائج والانجازات.
- الاسترشاد بالحصيلة المعرفية المتجددة في تصويب أنشطة إعداد وتنمية الأفراد وتطوير القيادات الإدارية.
- تضمين المستويات المعرفية المتجددة في تصميم السلع والخدمات التي تطرحها المؤسسة في الأسواق واستثمار التفوق المعرفي في تحقيق قيمة مضافة أعلى لمصلحة المؤسسة وعملائها.
- الخصائص الرئيسية للمؤسسة العاملة أو المسيرة بالمعرفة:  
تتميز المؤسسة المسيرة معرفيا مقارنة بغيرها المسيرة بالنظم التقليدية؛ بمجموعة من الخصائص أهمها<sup>(٣٢)</sup>:
- اتباعها منهجية البحث العلمي كأساس في التفكير المنظومي والتخطيط واتخاذ القرارات.



- حرصها على تنمية التراكم المعرفي من مختلف مصادره الداخلية، والخارجية، بدل التراكم المادي والتحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، والاتصال الإيجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لأنشطة المؤسسة وغاياتها.
- الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف، وتخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية، تصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة، تنفيذ الواجبات والمهام على جميع المستويات...
- تحتل الكفاءات ذات المعرفة النسبة الغالبة من وظائف المؤسسة بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم، والخبرة، والتقنيات، والإحاطة بتطورات العلوم والتقنيات والقدرة على الابتكار والإبداع وتوظيفهم للتقنيات من أجل حل مشكلات العمل وتحديثه.
- تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى، والتي تستثمر في بناء وتنمية القدرات المحورية والتي تستغل في رفع عوائد الأنشطة في سلسلة القيمة للمؤسسة.
- تحديد مواقع العاملين في هيكل المؤسسة بقدر ما يتمتعون به من معارف، وتناسب الصلاحيات والإمكانيات الموفرة لهم مع أهمية تخصصاتهم المعرفية، كما ترتبط مكافآتهم وأشكال الحوافز والتقدير والتقويم بقدر ما يتمتعون به ويمارسونه من طاقات معرفية.
- تزايد إمكانيات، وفرص إنتاج وتنمية المعرفة داخليا، وسهولة وكفاءة عمليات تبادل وتداول المعرفة بين قطاعات ومستويات المؤسسة المختلفة، واختفاء أو تدني الحواجز التقليدية المانعة من التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة.
- الحرص على نشر المعرفة المتاحة للمؤسسة أو الجانب الأكبر منها بما لا يضر مصالحها، وتيسير التعامل فيها لجماهير مختلفة ومتنوعة عبر وسائط عامة مثل شبكة الانترنت.
- الميل إلى استثمار المعرفة باعتبارها مصدرا متميزا للقيمة المضافة.

- تمكين العاملين ذوي المعرفة والابتعاد عن أنماط التنظيم المركزية، وبناء هياكل تنظيمية تقل فيها المستويات التنظيمية وتفتح مجالات وأفاق الاتصال بين العاملين والإدارة.

- زيادة فرص ارتفاع معدلات وسرعة التعلم التنظيمي؛ إذ تصبح المعرفة مؤشرا على نتائج أداء وخبرة الآخرين، مما يشجع العاملين على اكتساب المعرفة الجديدة وتمثيلها في بنائهم المعرفي الذاتي، حتى تنعكس على أنماط ومستويات الأداء من أجل التحسين والتطوير.

- ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع، والابتكار، وتطوير المنتجات والخدمات، واتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم، ومبتكراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة.

- زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وتحمل الصدمات وبقائها في حالة تيقظ مستمر.

- تصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة لتنفيذ المهام على جميع المستويات، ثم متابعة وتقييم الأداء.

— التميز وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بإدارة فعالة للمعرفة:

I - الإطار الفكري لإدارة التميز: يستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي، الذي يرى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك ألياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة. ومن ثم فإن إدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بها.

ويتضمن الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز عناصر عديدة منها<sup>(٣٤)</sup>:

١- تقوم المؤسسات من أجل تحقيق غايات وأهداف؛ ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء مؤسسة تتحقق فيها إدارة التميز ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة، واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بها، وكذا اعتبارها المقاييس الأهم للتعرف على مستويات الانجاز وتقويم النتائج.

٢- تعمل المؤسسات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بها، وتستمد مواردها من المناخ المحيط، كما تصدر إليه مخرجاتها، وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه، أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المؤسسة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء مؤسسة تتحقق فيها إدارة التميز.

٣- تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المؤسسة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية، وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز.

٤- تتبلور مسؤوليات إدارة التميز في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص وتهديدات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمؤسسة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع التهديدات، ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي الإدارة الإستراتيجية التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المؤسسة، وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق إدارة التميز.

٥- يتحقق للمؤسسة القدرة على انجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد، وتنسيقها في عمليات مترابطة ومتشابهة تتصل

بداياتها بنهاياتها، ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها، ويحقق الأخذ بمنطق إدارة العمليات تفوقا واضحا في نمط الإدارة وانجازاتها عن الإدارة التقليدية، التي كانت تركز التقسيمات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمتباعدة. إن إدارة التميز تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المؤسسة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.

٦- ليست الجودة مجرد مواصفات قياسية للمنتجات التي تنتجها المؤسسة، ولكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بها من فعاليات، وصفة أساسية تتصف بها كافة المدخلات والعمليات والمخرجات فيها. إن إدارة التميز تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة؛ بمعنى أداء العمل وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي العميل سواء كان من عملاء المؤسسة الخارجيين أو من العاملين بها، وبذلك تصبح الجودة الشاملة سمة رئيسية في إدارة المؤسسة.

٧- تعتمد إدارة التميز على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المؤسسة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص والتحديات. ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساس في تنمية فرص التميز.

٨ - تتخذ الإدارة قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للمؤسسة ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية، وتحاول الإدارة دائما تقويم انجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة انجازاتها ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها من المؤسسات المتفوقة والمتميزة، وتسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقا من خلال اتباع منهجية القياس المرجعي.

٩- تسعى إدارة التميز إلى التطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات، ويعتبر التطوير المستمر من مقومات إدارة التميز، إذ يتيح للمؤسسة أن تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون.

١٠- إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المؤسسات هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائما من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات. إن إدارة التميز هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية.

١١- تسعى إدارة التميز إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمؤسسة؛ فأصحاب رأس المال يريدون عائدا مناسباً يعادل المخاطر والتضحيات التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار في المؤسسة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في إنتاج الأرباح، والعملاء يسعون إلى الحصول على منتجات وخدمات أفضل وبجودة أعلى وبتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها، بالإضافة للموردين وغيرهم الذين لهم مصالح مع المؤسسة ينبغي أن تحافظ إدارة التميز على تحقيقها.

١٢- تعمل إدارة التميز على بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المؤسسة، ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.

١٣- القياس أساس تفوق إدارة التميز التي تعمل وفق مبدأ «ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه» ويتطلب ذلك ضرورة التعبير الكمي عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.

إن هذه السمات والأسس الفكرية متكامل لتمثل منظومة متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات إدارة التميز في المؤسسات المعاصرة، والتي تخضع للقياس والتقويم من جانب إدارة المؤسسة ذاتها .

II - سمات منهجية إدارة التميز : نجمعها في أن<sup>(٢٥)</sup> :

- العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة ؛ حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء ، وهو نقطة النهاية أيضا حيث يكون مدى رضاه عن المؤسسة وخدماتها هو الفيصل في الحكم عن تميز الإدارة .
  - رغبات العملاء وتطلعاتهم المحرك الأساسي لجهود وتوجهات الإدارة في تخطيط العمليات .
  - تقويم العملاء لمستوى جودة وتميز منتجات المؤسسة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة .
  - المحافظة على العلاقات مع العملاء وتنميتها هدف استراتيجي للمؤسسة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه .
  - أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائدا وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المؤسسة بكفاءة أعلى وبتكلفة أقل .
  - أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة .
- III - الميزة التنافسية : يقال عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية ؛ عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة بفضل الاستراتيجية التي تتبناها ، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها تحقيق نفس القيمة بنفس الاستراتيجية وفي نفس الفترة .

من خلال هذا المفهوم ، يبرز الدور الأساسي في اكتساب الموارد التي تحقق القيمة المضافة ، والتي تميز المؤسسة عن منافسيها ، ظهرت الكثير من النظريات تحدد المصادر المختلفة للميزة التنافسية ، والتي ترى بأنه يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية انطلاقا من مواردها الملموسة (مصانع ، تجهيزات ، موارد طبيعية...) ، أو

غير الملموسة (سمعة المؤسسة، ثقافتها، العلامة التجارية، الكفاءات والمعارف لدى أفرادها...)، وحتى يكتسب المورد صفة وقدرته على تحقيق ميزة تنافسية، تم تحديد مجموعة من الشروط الواجب توافرها فيه<sup>(٢٦)</sup>:

- أن يتميز بالندرة.
- أن يكون ذو قيمة: يسمح للمؤسسة باقتناص الفرص، وتجنب تهديدات المحيط.
- أن يكون صعب التقليد نتيجة الأسباب التالية:
  - ❖ أن المؤسسة تمتلك موردا متعلقا بطرف تاريخي نادر خاص بها، في هذه الحالة يصعب على المنافسين تقليده.
  - ❖ العلاقة ما بين موارد المؤسسة والميزة التنافسية المحققة، غير واضحة الأسباب، وغير مفهومة.
  - ❖ المراحل العملية التي أسهمت في تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية معقدة اجتماعيا، قد تكون العلاقات ما بين الأفراد، سمعة المؤسسة، فهي عبارة عن ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.
  - ❖ يصعب تعويض المورد: أي أنه مورد لا يمكن للمنافس نقله، ولا وجود لبدائل له.
- IV - إدارة المعرفة: المورد المجرد لتحقيق التميز: على اعتبار أن الموارد الملموسة تتواجد داخل أو في محيط المؤسسة، فإن الميزة التنافسية التي تحققها غير دائمة، لما قد تتوفر من فرص للمؤسسة المنافسة في تقليدها، أو الحصول عليها ضمن أجل زمني معين، من هذا المنطلق اتجه تركيز المفكرين على خلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية للذات يكتسبان قوة وديمومة أطول، إذ اعتمدوا على الموارد غير الملموسة المجردة، فهذه الموارد لا يمكن إيجاد بديل لها نظرا لطابعها الضمني، وأنها تكونت نتيجة تدريب تنظيمي، مما يعني أن المورد لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة مرتبط بالمفاهيم المعقدة والمعارف الموجودة والتي تنشئها المؤسسة.

وعلى اعتبار أن إدارة المعرفة هي مورد داخلي للمؤسسة، فهي من أندر الموارد التي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية لها، فإذا طورت المؤسسة من قدراتها و كفاءاتها في نموذج إدارة المعرفة، فهذا المورد تتوفر فيه كل الشروط التي حددت لتحقيق الميزة التنافسية للأسباب التالية :

- المعرفة مورد ذو قيمة: لأنه عند استعمالها تسمح للمؤسسة بترقية أدائها وفعاليتها، وإعادة استخدامها يؤدي إلى تطويرها وتنميتها، عكس الموارد الملموسة.

- لأن الخطر في إمكانية أن ينقلها المنافس ضعيف جدا نظرا لطابعها غير المادي والمجرد.

- لا يمكن تقليدها: أي طابعها فريد، وهو التوضع الفضائي الزمني للمؤسسة، والذي يصعب بل يستحيل تقليده بنفس المعطيات.

❖ الغموض: أي يصعب على المنافس تفسير العلاقة بين المعرفة التي تمتلكها المؤسسة والميزة التنافسية المحققة.

❖ التعقد الاجتماعي الذي يلف عملية إنشاء المعرفة، العلاقات ما بين الأفراد والتفاعلات المختلفة.

❖ لا يمكن إيجاد بديل استراتيجي: يستحيل أن يطور المنافس بموارد شبيهة نفس الميكانيزمات والإجراءات التي سمحت بإنشاء المعرفة من خلال هذه الشروط التي تتوفر في المعرفة، تصبح هذه الأخيرة هي المعيار الحقيقي وعامل التميز في المؤسسات ضمن الاقتصاد ما بعد الصناعي، التي يستوجب عليها استغلاله بطريقة فعالة وكفاءة، من خلال تدعيم وتحسين طرق إدارة قائمة على بنية تحتية تكنولوجية متطورة، تسهل عمليات إدارة المعرفة والموارد البشري من جهة أخرى، وبالتالي في الوقت الذي تتزايد فيه الأسواق وتتطور التكنولوجيات ويرتفع عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة مذهلة، يصبح المعيار الحقيقي للقيمة المحققة في المؤسسات هو الكفاءة في إنشاء المعرفة ونشرها وتجسيدها



بالسرعة اللازمة في تكنولوجيات ومنتجات جديدة، الأمر الذي يحدد الشركات الخلاقة للمعرفة حسب التعبير الذي جاء به نوناكا والذي كان البداية الرسمية للاهتمام بإدارة المعرفة، وبالشركات المحققة للتميز انطلاقاً من قدرتها على توليد المعرفة و تحويلها إلى تكنولوجيات ومنتجات.



## الخاتمة

نخلص في الأخير؛ أن المؤسسة في حقيقتها هي كائن حي يعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها، وتتزود من مناهاها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها. وتنتهي حياتها حين يمتنع عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ وتتهاوى كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقادم أرصدها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

من أجل ذلك لا تستطيع الإدارة في المؤسسات المعاصرة أن تهمل قضية المعرفة واستخداماتها الحيوية في جميع مجالاتها، ويكون التحدي الحقيقي أمامها هو توفير المعرفة المناسبة في توقيتها الصحيح ومن مصادرها الصحيحة، وتأكيد استخدامها وتوظيفها في اتخاذ القرارات ومساندة العمليات المختلفة على الوجه الدقيق، أي أن القضية الأساسية أمام الإدارة المعاصرة هي قضية إدارة المعرفة، فهي ضرورة لا غنى عنها، حيث تبين أنها أهم مورد لبناء مزايا تنافسية، وأيضا تحديث هذه المزايا أو إضافة مزايا جديدة والتمكين من التميز، فالمؤسسات التي كانت تحقق القيمة المضافة والميزة التنافسية من العمليات التحويلية للمواد والأشياء أصبحت تسعى بجدية عالية إلى تحقيق القيمة المضافة أعلى من عمليات وأنشطة المعرفة في ظل المنافسة الحادة ومظاهر الاقتصاد الرقمي التي يعرفها عالم الأعمال اليوم.

الهوامش:

- (١) عبود نجم، إدارة المعرفة، دار الوراق، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٢١.
- (٢) أحمد يوسف أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع «إدارة المعرفة في العالم العربي»، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، ٢٦-٢٨ أبريل ٢٠٠٤، ص ٦.
- (٣) نعمة عباس خضير الحفاجي، المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي - دراسة اختيارية في صناعة التأمين العراقية -، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، ١٩٩٦، ص ٥.
- 4) Moody, d.v ; using knowledge management and the internet to support evhdence based practice, 1999.
- 5) Davenport t. hand & Prusokl ; working knowledge; harvard business school, 1998 , p42.
- (٦) هيثم الحجازي، إدارة المعرفة - مدخل نظري -، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ١١٣.
- 7) Wiig, Karl M , knowledge management Foundations: Thinking About Tanking/ how people and Organizations Create, Repress and Use Knowledge, U.S.A, Schema Press, 1993.p.73
- (٨) أحمد يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص ٦.
- (٩) أحمد مصطفى ناصف، فعاليات نظام إدارة المعرفة الكلية في المنظمات لتحويلها إلى الاقتصاد الرقمي في القرن الحادي والعشرين، دورية التقدم العلمي، العدد التاسع والثلاثون، الكويت، ٢٠٠٢، ص ٢٣.
- (١٠) هيثم الحجازي، مرجع سابق، ص ٥٧.
- (١١) علي السلمي، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة -، دار غريب، القاهرة، مصر، ٢٠٠٢، ص ٢٠٥.
- 12) Michael J Marquardt, Building the learning, Organizations: Mastering the five elements for corporate Learning, David - Black, publishing company, USA, 2002, P47.
- (١٣) عبود نجم، الإدارة الالكترونية، دار الوراق، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٣٩٢.
- (١٤) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، ٢٠٠٤، ص ٦.
- 15) Michael Marquardt J, Building the learning Organizations, op, cit, p13.
- (١٦) عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص ٤٥.

- (١٧) أحمد يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص ٧.
- (١٨) أحمد يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص ٨.
- 19) Wick, Corey,' Knowledge Management and leadership Opportunities for Technical Management communicators", Technical Communication". November, Vol.47, Issue.4, P514
- (٢٠) ريم الزامل، إدارة المعرفة لمجتمع قادر على المنافسة، جوان ٢٠٠٨
- 21) [www.al-jazirah.com.sa/digimag/13042003/agtes50.htm](http://www.al-jazirah.com.sa/digimag/13042003/agtes50.htm)
- (٢٢) سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر ٢٠٠٤، ص ١٦٧.
- (٢٣) توفيق سريع علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء - دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية -، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سورية، ٢٠٠٦، ص ص ٤٤ - ٤٥.
- (٢٤) سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص ١٨١.
- (٢٥) هيثم الحجازي، مرجع سابق، ص ٢٤.
- (٢٦) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة المستنصرية، العراق، ٢٠٠٢، ص ٦٧.
- (٢٧) غسان إبراهيم العمري، مرجع سابق، ص ٨.
- (٢٨) بروبست، جيلبرت وآخرون، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، ترجمة صبحي حازم حسن، الدار الهندسية، مصر، ص ٢٤.
- (٢٩) عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٦، ص ٢٤٠.
- (٣٠) عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ٦١.
- (٣١) عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، بحث مقدم للمؤتمر الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، ٢٦- ٢٨ أفريل ٢٠٠٤.
- (٣٢) علي السلمي، مرجع سابق، ص ص ٢٠٠-٢٠١.
- (٣٣) نفس المرجع، ص ٢١٠.

(٣٤) نفس المرجع، ص ص ٦٤.

(٣٥) نفس المرجع، ص ١١.

(٣٦) فريد كورتل وآخرون، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية ٢٣-٢٥ أبريل ٢٠٠٥.



## محددات إنجاح إدارة المعرفة فى المنظمات الاقتصادية الأستاذ / إسماعيل جوامع (\*) ، الأستاذة / فائزة بركات (\*\*)

### الملخص:

فى هذه الورقة سيقوم الباحثان بمحاولة لخصر أهم المحددات أو العوامل التى تؤدى إلى إنجاح مشاريع أو عمليات إدارة المعرفة بالمنظمة (\*) الاقتصادية مهما كان حجمها ونوع نشاطها ، على إعتبارها الركيزة الجديدة فى حسابات التفوق للمشروعات التى تريد كسب موقع رائد فى عالم شديد المنافسة ، شديد التحول والتجديد ، وذلك من خلال التأكيد على أهمية عوامل تهمين قدرات الأفراد المعرفية فى كل مستويات المنظمة ومساهمتها الفعالة فى إضافة القيمة . كما تثير عملية إدارة المعرفة الكثير من الانتباه للتفوق التنظيمى فى الوصول إلى أقصى استفادة من تدفقات المعرفة بكل أنواعها .

وقد كان لتكنولوجيات الإعلام والاتصال الأثر البالغ كشورة حديثة عجلت تسارع العولمة وبروز الأهمية الهائلة لرأس المال الفكرى فى زيادة قيمة المنظمة .  
الكلمات المفتاحية : المعرفة ، إدارة المعرفة ، محدّدات وعوامل النجاح ، تكنولوجيا الإعلام والاتصال ، رأس المال الفكرى والبشرى .

### Résumé

La connaissance (la nouvelle richesse), et par les possibilités d'adaptation et d'innovation qu'elle confère aux entreprises économiques serait au cœur de leur compétitivité. Cela exige la mise en œuvre d'une démarche de gestion de connaissance pour une meilleure exploitation de cette richesse. Mais pour assurer le succès de cette démarche il y a un certain nombre de facteurs ou de conditions à respecter.

(\*) جامعة الحاج لخضر باتنة - djouama.smil@yahoo.fr

(\*\*) أستاذة مساعدة مكلفة بالدروس - جامعة محمد خيضر بسكرة djouama.smil@gmail.com

(\*) استعمل الباحثان مصطلح المنظمة وهو مرادف لكل من المصطلحات المستعملة عربيا: المؤسسة، المشروع، المنشأة.

Pour cela ce papier propose d'étudier la notion et les facteurs de réussite d'un projet de gestion des connaissances dans les entreprises économiques.

## المقدمة

إذا كان Peter DRUKER قد تنبأ منذ عقدين على الأقل أن النشاطات التي ستحتل المكانة الرئيسية داخل المنظمة ليست على الإطلاق تلك التي تهدف إلى إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وإنما تلك التي تهدف إلى إنتاج وتوزيع المعارف والمعلومات<sup>(١)</sup>، مؤكداً بذلك على أن العالم سيشهد مرحلة اقتصادية جديدة تتزايد فيها أهمية البعد الفكري والمعرفي وتتقدم فيها المعرفة كمورد أساسي على بقية الموارد الأخرى. فلقد ساهم فعلاً الانتشار السريع لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، والإدماج الكبير للمعرفة في الحياة الاقتصادية والاعتماد عليها كعامل محدد لتنافسية المنظمات، في إرساء قواعد مرحلة اقتصادية جديدة تدعى باقتصاد المعرفة أو الاقتصاد المبني على المعرفة. وبالموازاة مع ذلك ومنذ سنوات التسعينات بدأت بوادر هذه المرحلة الاقتصادية تتجسد عند الانتباه إلى الأهمية الاستراتيجية للمعرفة، لتصبح أهم عامل إنتاج وتراجع بذلك الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج الأخرى تاركة المكانة الأساسية لها.

وإعلان الاتحاد الأوروبي في القمة الاقتصادية الاجتماعية المنعقدة بلشبونة في ٢٤-٢٣ مارس ٢٠٠٠ م: «بأن اقتصاد المعرفة هو الأكثر ديناميكية والأكثر تنافسية لتجسيد نمو اقتصادي مستمر مصحوب بتحسين كمي ونوعي في العمل»<sup>(٢)</sup> ما هو إلا إثبات لذلك.

لقد أضحت المعرفة المتمثلة بالخبرات الإنسانية والثقافة والقيم والمعتقدات من أكثر الموارد فاعلية وتأثيراً، وتعد حالياً من أنفس الموارد التي تعتمد عليها المنظمات في الحصول على التفوق والقيمة المضافة أين تتميز البيئة الحالية سواء المحلية أو الدولية بالتغيير الجذري.

1) Jean claude tarondeau , « le management des savoir » press Univ. De France. Paris. Mars 2002. 2ed.p3

2) feu vert a la societe de la connaissance www.ue.in/fr.février2002 source internet

فتجميع المعرفة والاستغلال الأمثل لها أصبح يمثل الاهتمام الأول للمنظمة لضمان بقائها واستمراريتها. إذ أصبحت المنظمة حافظة موارد تركز أساساً على المعارف<sup>(١)</sup>.

من أجل ذلك أصبحت إدارة المعرفة وبما تحمله من فرص الإبداع والتأقلم الممنوحة للمنظمة، أساساً لتحقيق التمايز، تعزيز القدرات التنافسية وضمان الاستمرارية. فالأمر أصبح حقيقة وضرورة حتمية تفرضها متطلبات المرحلة الاقتصادية الحالية (مرحلة اقتصاد المعرفة أو الاقتصاد المرتكز على المعرفة)، التي تبين حدوث تجديد في تنظيم الحياة الاقتصادية من خلال عوامل ومحددات نجاح المنظمات التي أصبحت ترتبط بالقدرة على إنشاء المعرفة والاستغلال الأمثل لها.

وبذلك وتماشياً مع متطلبات هذه المرحلة التي برزت فيها أهمية وإستراتيجية المعرفة (أو بالأحرى رأس المال الفكري والمعرفي)، برزت أيضاً وبشدة أهمية وإستراتيجية إدارة المعرفة كحد أدنى لضمان استغلالها (المعرفة) الاستغلال الأمثل والتأقلم مع متغيرات العالم. غير أن تطبيق مشاريع أو عمليات إدارة المعرفة يستوجب توفير مجموعة من الدعائم التي تعتبر كمحددات أو كعوامل فاعلة لإنجاحها وكحد أدنى لضمان حسن تطبيقها.

ومن هنا يبرز التساؤل عن هذه المحددات لتكون إشكالية هذه الورقة: ما محدثات إنجاح إدارة المعرفة بالمنظمة الاقتصادية؟

لذلك أراد الباحثان في هذه الورقة أن يبحثا في محدثات أو عوامل إنجاح إدارة المعرفة في المنظمة الاقتصادية، حيث قاما بالتدرج بتوضيح ماهية إدارة المعرفة للوصول إلى هذه المحددات والعوامل:

١- مفهوم إدارة المعرفة:

بالرغم من وجود اتفاق حول ضرورة إدارة المعرفة على اعتبارها ذلك المورد الاستراتيجي الذي برزت أهميته في ظل مرحلة اقتصاد المعرفة، حيث أصبحت

1) Jean Claude Tarondeau, op cit. P.3



مصدرا لإضافة القيمة وتحقيق التمايز، إلا أن الاختلاف يكمن في إيجاد مفهوم موحد لها «تحديد مفهوم إدارة المعرفة ليس بالأمر السهل لأن المصطلح في حد ذاته يتكون من مفهومين مجردين ومبهمين وهما الإدارة والمعرفة واجتماعهما سيؤدي حتما إلى مفهوم مجرد ومبهم»<sup>(١)</sup>، لذا لا يمكن التسليم بوجود مفهوم يمكن أن يعطي فهما شاملا لها ويعود ذلك لسببين<sup>(٢)</sup>: الأول هو أن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا والثاني هو ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التبدلات السريعة في المجالات التي شملها والعمليات التي يغطيها.

فمراجعة الأدبيات التي تناولت الموضوع تؤكد فعلا هذا الاختلاف حيث نجد أن الباحثين في هذا المجال قد تناولوه من زوايا مختلفة وفقا لاختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، فهناك من نظر إلى إدارة المعرفة من منظور وثائقي وهناك من نظر إليه من منظور فني - اجتماعي أو منظور مالي..... مما ساهم في تعدد واختلاف مفاهيمها.

فالاتجاه الذي نظر لإدارة المعرفة من منظور وثائقي يرى أنها<sup>(٣)</sup>:

استخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية ليسهل على الآخرين فهمها وتطبيقها. ويركز رواد هذا الاتجاه على إدامة الوثائق بوصفها مخرجات المعرفة من خلال المراجعة الدورية لتأمين جودتها ورفع درجة موثوقيتها لزيادة قاعدة المعرفة في المنظمة وبالتالي فإن خلق هذه القاعدة هو جوهر إدارة المعرفة وليست الوثائق في حد ذاتها.

أما إدارة المعرفة من المنظور التقني<sup>(٤)</sup>: فهي تجسيد للعمليات التنظيمية التي

1) TISSEYRE, René Charles, knowledge Management, (Paris, HERMES science, 1999), p15

٢) الكبيسي، صلاح الدين، إدارة المعرفة (القاهرة، سلسلة بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥)، ص ٣٤

٣) الكبيسي، صلاح الدين، نفس المرجع، ص ٣٤

٤) الزيادات، محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، (عمان، دار صفاء للنشر - والتوزيع، ٢٠٠٨)، ص ٥٨

تبحث في تدابير قابليات تقنية المعلومات على معالجة البيانات وكذلك قابلية الابتكار والإبداع الفردي وبالتالي بات الإنترنت والبريد الإلكتروني وتقنيات التحاور والتخاطب الإلكتروني تعبير عن قنوات ووسائل المشاركة للمعرفة وتأكيدا لمضمونها التقني .

وقد نظر لإدارة المعرفة من منظور اجتماعي أيضا وأصحاب هذا الاتجاه يرون أنها<sup>(١)</sup> :

طريقة للتفاعل بين العاملين عموما توفرها وسائل محددة تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقافة والقيم .

وغير بعيد عن الاتجاهات السابقة، فإن إدارة المعرفة من منظور القيمة المضافة، قد جمع بين المفاهيم السابقة حيث يرى أصحاب هذا الاتجاه أن إدارة المعرفة<sup>(٢)</sup> :

منهج وطريقة لاستخلاص القيمة المضافة عن طريق تطبيق واستخدام المعرفة، وهنا يوجد مكونات لإدارة المعرفة تتمثل في الأفراد والتقنية والعملية الاستراتيجية .

لم يهمل المنظور المالي أيضا وعليه<sup>(٣)</sup> :

فإن إدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري، بصفته موجودا عن طريق الاستخدام والتداول .

إضافة إلى الاتجاهات السابقة فهناك إتجاهين آخرين أحدهما ينظر لإدارة المعرفة من منظور معرفي والآخر عملياتي، فرواد الإتجاه المعرفي يركزون على المنظمة المعرفية حيث يرون<sup>(٤)</sup> :

أن تطبيقات إدارة المعرفة تمتد إلى كافة أقسامها، حيث إن المنظمة منتج

(١) الزيادات، محمد عواد، نفس المرجع، ص ٥٨

(٢) عليان، ربحي مصطفى، إدارة المعرفة (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨)، ص ١٣٩

(٣) عليان، ربحي مصطفى، نفس المرجع، ص ١٣٩

(٤) الزيادات، محمد عواد، المرجع السابق، ص ٥٩

للمعرفة فهي مصدر للقيمة المضافة الذي يوفره صناع المعرفة فيها كونهم ذوي مؤهلات عالية، إلا أن تحقيق ذلك يقوم على إقامة أربعة أركان رئيسية هي :  
المعتقدات المعرفية، الإلتزام، الشكل التنظيمي ومعرفة كيف . فضلا عن الدور السائد في تقنية المعلومات .

أما رواد الإتجاه العملياتي، فقد ركزوا في تناولهم لمفهوم إدارة المعرفة، على أنها عملية وبذلك تم تعريفها<sup>(١)</sup> : على أنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في ضوء إكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية .

لن نستطيع الخوض في صحة أو خطأ المفاهيم السابقة، لأن كلا منها يعتبر صحيحا من حيث الزاوية التي نظر منها لإدارة المعرفة وبذلك يعتبر مهما للزاوية الأخرى، لذا يمكن القول أن المفهوم الشامل هو الذي يجمع بين المفاهيم السابقة حيث ينظر لإدارة المعرفة من خلال كل الزوايا السابقة، لذا يمكن اعتماد المفهوم المقدم من طرف النادي الإعلامي للمؤسسات الكبرى الفرنسية C.I.G.R.E.F الذي يرى أن إدارة المعرفة هي<sup>(٢)</sup> :

مجموعة الطرق والتكنولوجيات التي تهدف إلى إنشاء، تنظيم تخزين، نشر، استعمال وتحويل المعرفة في المنظمة بحفضها في وثائق داخلية وخارجية وأيضا على شكل رأس مال فكري وخبرات مستمدة من المرؤوسين والخبراء في المجال .

## ٢- التطور التاريخي لإدارة المعرفة :

لقد مر مفهوم إدارة المعرفة، على اعتباره مفهوما نظريا وتطبيقيا بمراحل تطور عديدة . فجديد موضوع المعرفة لم يكن على المستوى النظري حيث تطرق العديد من الباحثين ومنذ ثلاثينيات القرن الماضي إلى العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، إلا أن الحداثة في هذا الموضوع كانت على المستوى التطبيقي

(١) الكبسي، صلاح الدين، المرجع السابق، ص ٤٠

2) <http://www.groupemm.com/kmforum/pages/fr/expos.htm>

عندما تفتن كارل إريك سافايبي Karl- Erik SEVEIBY (مؤسس مفهوم إدارة المعرفة)<sup>(١)</sup> إلى ما يعرف بإدارة الأصول غير الملموسة وأنها لا تقل أهمية عن إدارة الأصول الملموسة، ثم بدأ سافايبي ينشر أفكاره وقناعاته لإبراز أهمية المعرفة وأهمية الأصول غير الملموسة بوصفها أهم عوامل النجاح وهي النقطة التي انطلقت منها كل المؤتمرات والمقالات وبرامج إدارة المعرفة الموجودة في الشركات المختلفة ومن ثمة بدأ سافايبي يدعو رجال الأعمال في السويد إلى التفكير بطريقة مختلفة ثم أصبح عضواً في مجموعات عمل تعنى بهذا الموضوع وتنتمي إلى هيئات مختلفة مثل منظمة «كوندراد» التي نشرت عملها في كتاب تحت عنوان «الموازنة غير المرئية» عام ١٩٨٦، ثم بدأت بعدها بعض الشركات في التقاط أفكار سافايبي مثل SKANDIA AFS, WMDATA, CELEMI، وهي من أهم الشركات المعنية بالخدمات المالية في أوروبا.

وفي الوقت نفسه تنبأ رائد علم الإدارة بيتر دروكر<sup>(٢)</sup> إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المنظمات ستكون من صناعات المعرفة الذي يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم والزبائن، وفي عام ١٩٩١م<sup>(٣)</sup> نشر طوم ستيوارت Tom STEWART أول كتاباته حول رأس المال الفكري في صحيفة «فورتن» كما قدم كل من روبرت كابلان Robert KAPLAN و دافيد نورتن David NORTON مفهوم موازنة بطاقة تسجيل الأداء في مقالهم بصحيفة «هارفرد بيزنس» عام ١٩٩٥م.

وقد كان أول مؤتمر لإدارة المعرفة عام ١٩٩٤ تحت رعاية أرنست أند يونغ Ernest & Young، أما أهم المؤتمرات فقد كان المؤتمر المنعقد سنة ١٩٩٥ تحت رعاية آرثر أندرسون Arthur ANDERSEN والمركز الأمريكي للإنتاج والجودة حيث ضم هذا المؤتمر خمسمائة عضو.

(١) يورك براس، إدارة المعرفة، سلسلة المميزون الإدارية (بيروت، مكتبة لبنان، ٢٠٠٥)، ص ٦.

(٢) الكبيسي، صلاح الدين، المرجع السابق، ص ٣٢.

(٣) يورك براس، المرجع السابق، ص ٧.

غير أن التأثير الاستراتيجي<sup>(١)</sup> لإدارة المعرفة بدأ بعد سنة ١٩٩٧ حيث خصص البنك الدولي ٤٪ من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها، ولابد من الإشارة إلى أن العديد من المديرين قد عدوا إدارة المعرفة أعظم عملية استراتيجية تطورت خلال سنوات العشرين الماضية.

### ٣- مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة :

قد يتساءل الكثيرون عن مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة وعن أسباب إحتلال هذا المفهوم لهذه الأهمية المتزايدة، غير أن إدارة المعرفة ليست هدفا في حد ذاتها وإنما هي وسيلة تسعى من خلالها المنظمة لتحقيق أهدافها<sup>(٢)</sup> والتأقلم مع متطلبات مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة، أين أصبحت المعرفة أقوى معبر عن قيمة المنظمة وأهم مورد إستراتيجي يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية، ولذلك فإنه يمكننا القول أنه من أبرز مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة ما يلي<sup>(٣)</sup> :

- أ - تعاظم دور المعرفة في النجاح التنظيمي ، حيث تعد فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة وتوليد الإيرادات .
- ب - العولة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة، وأسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية
- ج - الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها ، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها ، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر .
- د - إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية .

(١) الكبيسي، صلاح الدين، المرجع السابق، ص ٣٣

2) BALMISSE, Gilles, Guide des Outils du knowledge Management, Panorama, choix et mise en œuvre, (Paris, VUIBERT, 2005), p.05

(٣) الكبيسي، صلاح الدين، المرجع السابق، ص، ص ٥٤-٥٥

- هـ - تشعب إدارة المعرفة، وزيادة احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
- و - تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية، وبعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
- ز - الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.
- ح - اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
- ط - التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات الزبون، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات.
- ى - اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصة مجال التنافس، الإبداع، التجديد والتنوع.
- ٤- عمليات إدارة المعرفة:
- تتعدد عمليات أو مراحل إدارة المعرفة بتعدد النماذج المقترحة في هذا المجال، فهناك من يفصل في هذه المراحل كالنموذج المقترح من طرف دافيد سكايرم<sup>(١)</sup> حيث قدم هذه المراحل في:
- الإنشاء، التحديد، التنظيم، التقاسم، التعلم، الاستغلال، التطبيق والتقييم، ومن النماذج من أوجز هذه المراحل في: الإنشاء، الحصول والتقاسم، كما هو الحال بالنسبة لنموذج «لاودن ولاودن».
- وعلى الرغم من الاختلاف المذكور آنفا حول صياغة هذه النماذج إلا أن مجملها يتفق في الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة وهو<sup>(٢)</sup>:

(١) مطر، عبد اللطيف محمود، إدارة المعرفة والمعلومات، (عمان، دار كنوز المعرفة، ٢٠٠٧)، ص ٤٣

2) BALLAY Jean François, Tous managers du savoir! (Paris, éditions D'organisation, 2002), p.88

«تقييم رأس المال الفكري، تطويره، تنظيمه، المحافظة عليه وتثمينه بما يخدم استراتيجية المنظمة»  
وتتكون هذه العملية من مراحل مختلفة<sup>(١)</sup> :

والجدول الموالي يقدم استعراضاً لأهم النماذج المقترحة وتوضيحاً لمختلف العمليات والممارسات لإدارة المعرفة :

**الجدول ١ : أهم نماذج ومراحل إدارة المعرفة**

| المؤلف                          | العمليات الأساسية             | العمليات الفرعية                                                                                  |
|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| توربان<br>E. TUBAN              | - إنشاء المعرفة               | - توليد طرق جديدة لعمل الأشياء .<br>- تطوير الدراية الفنية                                        |
|                                 | - الحصول على المعرفة          | - تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة<br>- جلب المعرفة الخارجية للمنظمة                                |
|                                 | - تنقيح المعرفة               | - وضع المعرفة الجديدة في سياق معين<br>- مراجعة المعرفة على ضوء الوقائع الجديدة.                   |
|                                 | - خزن المعرفة                 | - وضع المعرفة في صيغة ملائمة<br>- خزنها في مستودع يسهل الوصول إليها .                             |
|                                 | - إدارة المعرفة               | - المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة<br>- تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة                              |
|                                 | - نشر المعرفة                 | - صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها<br>- المعرفة المتاحة للجميع في أي وقت ممكن                |
|                                 | - الحصول على المعرفة وترميزها | - الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية<br>- ترميزها بطريقة ملائمة<br>- أنظمة الذكاء الصناعي |
|                                 | - إنشاء المعرفة               | - التوصل إلى المعرفة الجديدة<br>- أنظمة العمل المعرفي ( KMS )                                     |
| لاودن ولاودن<br>Laudon & Laudon | - تقاسم المعرفة               | - جعل المعرفة متاحة للتشارك                                                                       |

1) BALMISSE, Gilles, Ibis , p.03

محددات إنجاح إدارة المعرفة فى المنظمات الاقتصادية

أ/ إسماعيل جوامع، أ/ فايزة بركات

| المؤلف       | العمليات الأساسية                              | العمليات الفرعية                                                 |
|--------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| ديفيد سكايرم | - توزيع ونشر المعرفة                           | - أنظمة التشارك الجماعي (برمجة التشارك الجماعي والشبكة الداخلية) |
|              | - جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الحزن والنشر | - أنظمة المكتب                                                   |
|              | - الإنشاء                                      | - أساليب الإبداع                                                 |
|              | - التحديد                                      | - المحاكاة                                                       |
|              | - الجمع                                        | - الحوار المهيكل                                                 |
|              | - التنظيم                                      | - التدقيق المعرفي                                                |
|              | - التقاسم                                      | - تحليل المحتوى                                                  |
|              | - التعلم                                       | - تنقيب النصوص وتحليل المفاهيم                                   |
|              | - التطبيق                                      | - تحديد الخبرة                                                   |
|              |                                                | - طلب المعرفة                                                    |
|              |                                                | - الاستقصاء والاسترجاع                                           |
|              |                                                | - إدارة أدلة المعرفة                                             |
|              |                                                | - خرطنة المعرفة                                                  |
|              |                                                | - الممارسات الأفضل                                               |
|              |                                                | - تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة                                  |
|              |                                                | - جماعات الممارسة المشتركة                                       |
|              |                                                | - فرق متعددة الوظائف                                             |
|              |                                                | - تصميم فضاء العمل                                               |
|              |                                                | - مراجعات ما بعد العمل                                           |
|              |                                                | - يوميات القرار                                                  |
|              |                                                | - تواريخ المنظمات                                                |
|              |                                                | - سرد القصص                                                      |
|              |                                                | - شبكات التعلم                                                   |
|              |                                                | - أنظمة دعم القرار                                               |
|              |                                                | - إدارة التشغيل                                                  |



| المؤلف       | العمليات الأساسية | العمليات الفرعية                          |
|--------------|-------------------|-------------------------------------------|
|              | - الاستغلال       | - إدارة الأصول الفكرية                    |
|              | - الحماية         | - إدارة حقوق الملكية الفكرية              |
|              | - التقييم         | - تقييم إدارة المعرفة                     |
|              |                   | - معايرة إدارة المعرفة                    |
|              |                   | - محاسبة رأس المال الفكري                 |
|              |                   |                                           |
| مارك دوديسون | - تحديد المعرفة   | - روتينيات وعقود الشركة                   |
|              |                   | - ذات صلة بأعمال الشركة                   |
|              | - اكتساب          | - التوصل للمعرفة وتوثيقها                 |
|              | - المعرفة         | - جعلها متاحة للجميع                      |
|              | - توليد المعرفة   | - معرفة جديدة/ البحث والتطوير             |
|              |                   | - معرفة جديدة/ الزبون                     |
|              | - التحقق من       | - حقوق ملكية المعرفة                      |
|              | - صلاحية المعرفة  | - قابلية استغلالها                        |
|              | - نشر المعرفة     | - داخل/ خارج الشركة (معرفة صريحة)         |
|              | - (صریحة/ضمنية)   | - داخل الشركة/ضمنية (الممارسات والمنافسة) |
|              | - تجسيد المعرفة   | - تحويل المعرفة إلى قيمة                  |
|              |                   | - التدريب                                 |
|              |                   | - ثقافة الشركة                            |
|              | - تحقيق المعرفة   | - الوعي بأصول المعرفة                     |
|              |                   | - تحقيق قيمة مضافة للشركة والزبائن        |
|              | - استغلال         | - تحقيق أهداف محددة                       |
|              | - وتطبيق المعرفة  | - استخدام المعرفة في الحوار               |

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، (عمان، دار  
الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥)، ص ١٠١-١٠٣

##### ٥- تحديات تنفيذ إدارة المعرفة :

تواجه المنظمة مجموعة من التحديات التي قد تعيق حسن إدارة المعرفة وبناء مجتمعات المعرفة، وقد قام ماكدرموت McDermott<sup>(١)</sup> بتقسيم هذه التحديات إلى أربع مجموعات :

- التحدي التقني : ممثلا في تصميم الأنظمة البشرية والمعلوماتية التي تساعد الأفراد على التفكير .
  - التحدي الاجتماعي : المتمثل في تطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة وتدعم وتديم التنوع الفكري .
  - تحدي الإدارة : أي خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة .
  - التحدي الشخصي : أي الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة .
- أما راستوغي Rastogi<sup>(٢)</sup> فعدد تحديات إدارة المعرفة في :
- تحفيز العاملين على البحث والتطوير والتوقع .
  - تطوير المصفوفات لتقييم فاعلية ونشاط برامج إدارة المعرفة وقياس نتائجه .
  - تحفيز العاملين للمشاركة بالمعرفة .
  - جعل المعرفة مفيدة ، أي تخزينها بشكل يسهل عملية البحث والوصول إليها ، وتمكين العاملين من تجسيدها في عملهم .
  - تغيير الثقافة البيروقراطية وهيكल المنظمة .
- كما يمكن أن نضيف إلى التحديات السابقة عنصران مهمان للوصول إلى النتائج المرجوة من إدارة المعرفة وهما :
- أ - تحديد المسؤول عن إدارة المعرفة وتحديد دوره ومهامه والمسؤولية المناطة به .

(٢،١) الكبسي، صلاح الدين، المرجع السابق، ص ١١٢

ب - بناء خرائط المعرفة : هذه الخرائط التي عرفها فايل Vail<sup>(١)</sup> «بأنها عرض صوري للعلاقات والمعلومات التي تم أسرها أو الحصول عليها والتي تمكن من الاتصال وتعلم المعرفة عن طريق الإشراف على الأفراد ذوي الخلفيات العلمية المتنوعة وعلى مستويات متعددة من التفصيل» .

#### ٦- محددات إنجاح في إدارة المعرفة :

لواحظنا تعدد الاتجاهات والزوايا التي تفسر مفهوم إدارة المعرفة ، لاستخلصنا أن كل اتجاه يتبنى محددات وعوامل يراها ضرورية وأكيدة لإنجاح عملية إدارة المعرفة وتعميمها .

ونظراً لاختلاف طبيعة حجم ونشاط كل منظمة فإن محددات إنجاح إدارة المعرفة تختلف من منظمة إلى أخرى . لكن يمكن القول عموماً أن التطور المستمر للعلوم والتكنولوجيا وزيادة تبلور وتغير النظرة إلى المعرفة التي بحوزة المنظمة على كل المستويات والتطور المستمر للنماذج المهمة بإدارة المعرفة يجعلنا نؤكد أن عوامل نجاح إدارة المعرفة مهما كان حجم المنظمة ونشاطها تكون ضمن المجال الآتي الذكر .

فقد أدرك المهتمين بمجال إدارة المعرفة في المنظمة أن هناك عوامل كثيرة جداً تساعد وتؤثر في إنجاح إدارة هذه المعارف ، ولطالما كان هناك اختلاف في تصنيفها من جهة وأيضاً تحديدها وتحديد أهميتها ، ومع تطور النظريات الدارسة لمجال إدارة المعرفة وتحديد مراحلها ، تظهر عوامل جديدة لها تأثير مباشر وكبير في نجاح إدارة المعرفة والاستفادة القصوى منها . و عموماً يمكن تلخيص هذه العوامل فيما يلي :

#### ٦-١ استقاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها<sup>(٢)</sup>

يعد هذا العامل الأول بين كل العوامل الأخرى حيث تبدأ أولى العمليات بهذا الاستقاء ثم نصل إلى تبادل هذه المعلومات عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل

(١) الكبيسي، صلاح الدين، نفس المرجع، ص ١١٧

(٢) عليان، ربحي مصطفى، المرجع السابق، ص ١٦٧

المنظمة خاصة شبكة الإنترنت أو شبكة المعلومات الداخلية<sup>(١)</sup>، هذه العملية تتيح لكل فرد في المنظمة تبادل المعرفة مع زملائه، وغير ذلك تلعب الاجتماعات الدورية المختلفة على حسب كل المستويات دورا كبيرا في نشر المعرفة وهذا ما يسمح لفريق إدارة المعرفة بتفعيل دور هذه المعلومات وتتمين قيمتها.

#### ٢-٦ مناخ الثقة داخل المنظمة (علاقة الإدارة بالعمال والموظفين)<sup>(٢)</sup>

إن تأسيس مناخ للثقة داخل المنظمة يعتبر جد ضروري لضمان نجاح عمليات أو مشاريع إدارة المعرفة، الأمر الذي من شأنه أن يتجسد من خلال:

أ - مدى نضج طريقة إدارة المنظمة (مشروع إدارة المعرفة)

ب - درجة التنسيق في العمل.

#### ٣-٦ ثقافة التعلم التنظيمي<sup>(٣)</sup>

إن نشر ثقافة التعلم التنظيمي من شأنه أن يشجع على تقاسم وانتشار المعرفة (خاصة الضمنية)، ولعل العمل الجماعي الواعي، الممارسات الإدارية المشجعة (كالإدارة بالمشاركة، ونظام المكافآت المحفز) هي عوامل من شأنها أن تسهم فعلا في نشر هذه الثقافة.

#### ٤-٦ الدوران الجيد للمعلومات<sup>(٤)</sup>

إن اعتماد هيكل تنظيمي من شأنه أن يضمن حسن التقاط، تقييم ونشر المعلومة يعتبر أحد العوامل الأساسية التي يمكن أن تضمن بداية مشجعة لمشاريع إدارة المعرفة. لأنه ببساطة لا يمكن إدارة المعرفة دون دوران جيد للمعلومات، الذي يكون في أحسن حالاته عند توفر هيكل تنظيمي مرن يسمح بانتقال المعلومات دون بيروقراطية أو حجز في أي مستوى.

(١) عليان، ربحي مصطفى، نفس المرجع، ص ١٦٧

2) DESLANDRES, Véronique & GUTIERREZ-SEGURA, Gerardo, Facteurs de Réussite pour la gestion des connaissances dans les réseaux de PME: expériences dans le Bâtiment, Colloque IPI, AUTRANS, 22-23 Janvier 2004, p230

3) DESLANDRES, Véronique & GUTIERREZ-SEGURA, Gerardo, Ibis ; p230

4) DESLANDRES, Véronique & GUTIERREZ-SEGURA, Gerardo, Ibis ; p231

## ٥-٦ النضج التكنولوجي الكافي<sup>(١)</sup>

ويقصد بالنضج التكنولوجي مدى استعمال المنظمة للتكنولوجيات الحديثة ومدى تحكم العاملين لديها في هذه التكنولوجيات، وهذه الظاهرة يمكن ملاحظتها خاصة عند المنظمات الصغيرة والمتوسطة أو ذات الطابع الحرفي التي تكون بعيدة نوعا ما على ما يمكن تسميته بالنضج التكنولوجي، وأيضا نلاحظ أن الكثير من المديرين لا يولون اهتماما لتملك تكنولوجيا متطورة تجعلهم قادرين على إدارة المعرفة التي يملكها الأفراد لديهم وبالتالي قلة أو انعدام الاستفادة منها إلا مصادفة.

٦-٦ الاستفادة من الخبرات السابقة للمنظمة :

إن الاستفادة من التجارب السابقة للمنظمة في مجال إدارة المعرفة سواء انتصاراتها أو إخفاقاتها، يكون بمثابة الموجه الأفضل في إستراتيجيات المنظمة في إدارة المعرفة لديها مستقبلا، ولا تنحصر أهمية الاستفادة من الخبرات السابقة في جانب إدارة المعرفة فقط بل كل الجوانب التي قد تكون لها أثر مستقبلي في تحسين أداء العاملين وتوجيه استعاملهم للمعرفة في جوانب عملهم المختلفة، ولعل التجارب السابقة هي أكثر العوامل التي تعين المنظمة في تصور رؤيا واضحة لإدارة المعرفة وتحسين نتائجها.

## ٧-٦ الابتكار والتأكيد على فرض التعلم المستمر للأفراد<sup>(٢)</sup>

يرى الكثير من المهتمين بمجال إدارة المعرفة أن الابتكار والتعلم المستمر للأفراد هو عامل حاسم في التطور المعرفي للأفراد، لذلك يعتبر هذا العامل أحد وسائل النجاح في إدارة المعرفة وتطورها وفق زيادة قدرات الأفراد المؤهلة لتفهمهم المستمر ومواكبتهم لكل التطورات وخاصة ونحن في عصر سريع التجدد، ولا يسمح بالانقطاع عن التعلم والابتكار.

1) DESLANDRES, Véronique & GUTIERREZ-SEGURA, Gerardo, Ibis ; p231

(٢) الكبيسي، صلاح الدين، المرجع السابق، ص ١٢٣

## ٦-٨ التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق<sup>(١)</sup>

إن العمل كفريق يسمح دوماً بتبادل الأفكار والآراء وإبداء وجهات النظر في أي مشروع ترغب المنظمة في إنجازه أو القائم فعلاً، لهذا يعد هذا العامل أحد أبرز العوامل في نشر المعرفة وتجديدها، وبهذا تشجع وتكافئ المنظمة العمل الجماعي لتحسين إدارة المعرفة وتحسين تدفقاتها.

وتقوم المنظمة بدفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية حتى يتسنى لهم إثبات طموحاتهم ورغباتهم وتجسيد رؤيتهم واثمينها.

## ٦-٩ تطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم<sup>(٢)</sup>

يعد تطوير قادة ذوى كفاءة في تعليم الأفراد من أصعب وأهم العوامل التي تحقق نجاح فائق للمنظمة في إدارة المعرفة، هؤلاء القادة يشكلون النواة الأولى لفلسفة المنظمة في مجال إدارة المعرفة وتشكل قناعاتهم محور العمل والنجاح في هذا المجال، لذلك تكتسي عملية تطوير هؤلاء القادة المديرين للمعرفة حجرة الزاوية في إدارة المعرفة وإبراز أفضل نتائجها.

## ٦-١٠ تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها<sup>(٣)</sup>

قد يخطأ فريق إدارة المعرفة إذا اعتقد أن تخزين المعرفة هو الهدف الرئيسي من عملية إدارة المعرفة بل تكون عملية إدارة المعرفة ناجحة إذا أدرك هذا الفريق أن عليهم الاهتمام بالتدفق والتدفق المستمر للمعرفة.

## ٦-١١ تطوير نظم المعلومات الإدارية والذكاء الصناعي<sup>(٤)</sup>

ليس من اليسير على الكثير من المنظمات الحصول على نظام متطور ومتكامل

(١) الكبيسي، صلاح الدين، نفس المرجع، ص ١٢٣

(٢) يورك براس، المرجع السابق، ص ٦٩

(٣) يورك براس، نفس المرجع، ص ١٣٦

(٤) نجم، عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم، الإستراتيجيات والعمليات، (عمان، دار الوراق للنشر.

والتوزيع، ٢٠٠٥)، ص ٣٤٧

للمعلومات الإدارية، إلا إذا كانت تتوفر على قيادة تتبنى توفر للمختصين بهذا المجال أحدث الوسائل وآخرها تطورا في مجال جمع وتخزين وحفظ كل المعلومات التي قد تكون مفيدة في المستقبل، وإذا ما وصلت المنظمة إلى هذا المستوى فإنها تكون قد وفرت عامل مهم جدا لإدارة المعرفة.

ومن أجل ذلك ينبغي أيضا لهذه القيادة أن تكون مدركة لأهمية علم الذكاء الصناعي في زيادة مساعدة لإدارة المعرفة داخل المنظمة، والذكاء الاصطناعي هو أحد علوم الحاسب الآلي الحديثة التي تبحث عن أساليب متطورة لبرمجته للقيام بأعمال واستنتاجات تشبه ولو في حدود ضيقة تلك الأساليب التي تنسب لذكاء الإنسان، فهو بذلك علم يبحث أولاً في تعريف الذكاء الإنساني وتحديد أبعاده، ومن ثم محاكاة بعض خواصه يهدف هذا العلم الجديد إلى فهم العمليات الذهنية المعقدة التي يقوم بها العقل البشري أثناء التفكير ومن ثم ترجمة هذه العمليات الذهنية إلى ما يوازيها من عمليات محاسبية تزيد من قدرة الحاسب على حل المشاكل المعقدة.

#### ١٢-٦ الاستعمال الجيد لتكنولوجيات المعلومات ومواكبة تطورها<sup>(١)</sup>

إن وتيرة التطور في مجال تكنولوجيات المعلومات تعد من أسرع التأثيرات لذلك نجد أن المنظمة التي تستطيع مواكبة هذا التطور وتطوير استعماله تكون أكثر مقدرة على إدارة المعرفة، والحصول على أفضل النتائج من هذه العملية عكس المنظمات التي لا تملك القدرة على الاستفادة الجيدة من تكنولوجيات المعلومات وبالتالي تفوت فرص كثير من الاستفادة من إدارة المعرفة.

#### ١٣-٦ استيعاب الاختلافات الجوهرية<sup>(٢)</sup>

بما أن إدارة المعرفة تتم في كل أقسام وفروع المنظمة ويشارك فيه عدد كبير من الأفراد يشكلون فريق عمل يحمل غالبا اختلافات جوهرية في نظريته إلى

(١) يورك براس، المرجع السابق، ص ١٠٨-١١٣

(٢) يورك براس، نفس المرجع، ص ٢٢٨

المسائل المختلفة التي تهتم بها المنظمة وكذا الوسائل المستعملة خاصة أنظمة الإعلام الآلي يجعل من المهم جداً استيعاب هذه الاختلافات وتذليلها، أما الاختلاف الأكثر أهمية الذي يجب استيعابه فهو اختلاف الثقافة بين أفراد المنظمة والعاملين بها.

هناك أيضاً اختلافات جوهرية قد تصادف المنظمات العاملة عبر العالم أهمها اللغة، وعادة تتغلب الكثير من المنظمات العالمية على هذا الاختلاف بإعلان لغة واحدة تكون رسمية لتعاملاتها الداخلية والرسمية ولغة المعرفة عادة تكون اللغة الإنجليزية.

وخلاصة القول أن المقدرة على استيعاب مختلف الاختلافات سيؤثر إيجاباً ويكون عاملاً مهماً في تنفيذ إدارة المعرفة.

١٤-٦ ترسيخ أسلوب العمل باستخدام إدارة المعرفة<sup>(١)</sup>

إن فكرة ترسيخ أسلوب العمل لدى المنظمة باستخدام إدارة المعرفة يحتم عليها دوماً أن توصل لكل العاملين عندها المفاهيم الضرورية والقياسية لعملية إدارة المعرفة، هذا العامل يتأثر بمدى قناعة مدير المنظمة والإدارة العليا المساعدة له بتبني إدارة المعرفة ويجدوى هذه الإدارة في تطوير العمل ككل، والقيمة المضافة المرجوة منه.

كما يتأثر أيضاً بنظام المكافآت المتبع للعاملين عند استخدام إدارة المعرفة في جميع نشاطات المنظمة، وأيضاً يساعد تقييم الأداء في هذا الترسخ.

١٥-٦ تبني طرق تحفيزية غير عادية<sup>(٢)</sup>

المألوف عند كافة العاملين أن يواجهوا العمليات والأفكار الجديدة بنوع من الرفض والبرودة خاصة إذا لم تكن لهم دراية بها، ولا يعلمون مدى قيمتها والفائدة التي تعود عليهم، لذلك قد نجدهم يحذون نفس المنحى تجاه رغبة المنظمة في إدارة

(١) يورك براس، نفس المرجع، ص ٢٣٨

(٢) الزيادات، محمد عواد، المرجع السابق، ص ٧٠



المعرفة، لهذا على المنظمة الراغبة في تحقيق نتائج جد حسنة أن تتبنى أساليب وطرق تحفيزية غير عادية أو خاصة لدفع الأفراد لديها للمساهمة في خلق، نشر واستخدام المعرفة وأيضا المشاركة في عملية إدارة المعرفة وفق الإستراتيجية التي ترغب فيها المنظمة.

إن معظم المشاكل المتعلقة بأداء الأفراد داخل المنظمة ترتبط بمعنويات هؤلاء الأفراد أكثر من ارتباطها بمؤهلاتهم وقدراتهم «إذ أشارت العديد من البحوث والدراسات، أن أداء الأفراد داخل المنظمات يختلف مع وجود تشابه في قدراتهم وظروف عملهم، وقد أرجعت أسباب هذا الاختلاف إلى التحفيز»<sup>(١)</sup>.

١٦٦-١٦٧ الذاكرة التنظيمية<sup>(٢)</sup>:

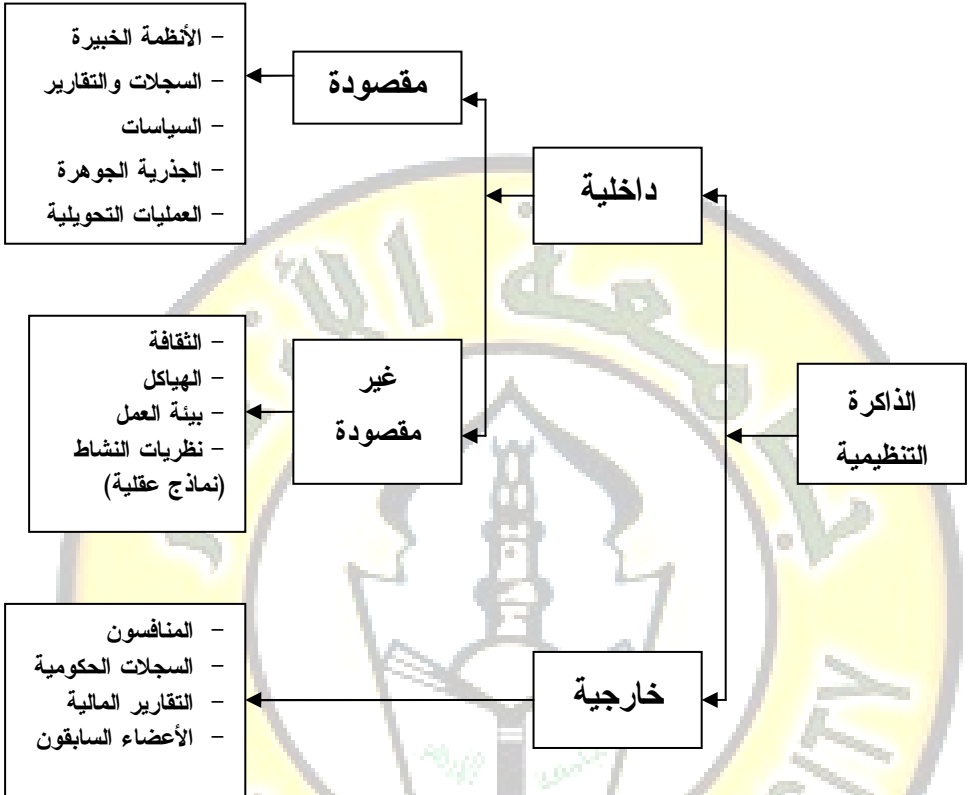
حيث تعرف هذه الأخيرة بأنها «المستودع الذي يخزن معرفة الشركة من أجل الاستخدام المستقبلي»<sup>(٣)</sup> أو هي التعلم المخزون من تاريخ المنظمة الذي يمكن استخدامه في اتخاذ القرارات المختلفة، وبالتالي يعتبر تطوير هذا العامل الأداة التي تدفع إلى تبني إدارة المعرفة، ويمكن توضيح مكونات الذاكرة التنظيمية وفق الشكل التالي:

(١) عباس، سهيلة محمد وعلي، حسن علي، إدارة الموارد البشرية، (عمان، دار وائل للنشر، ١٩٩٩)،

(٢) نجم، عبود نجم، المرجع السابق، ص ٢٧٢

(٣) نجم، عبود نجم، المرجع السابق، ص ٢٧٣

الشكل ١ : الذاكرة التنظيمية ومكوناتها



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم، الإستراتيجيات والعمليات، (عمان، دار  
الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥)، ص ٢٧٥

هذه الذاكرة التنظيمية تعد عامل موجه لإدارة المعرفة خاصة من جانب  
أساليب وطرق تخزين المعرفة ومن ثمة الاستفادة منها .

١٧-٦ ضمان تعداد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة<sup>(١)</sup>

إن الوصول إلى كم معتبر من القنوات المعرفية يعد عاملاً محفزاً لتسهيل عملية نقل المعرفة لذلك على المنظمة أن تبني نظاماً كاملاً من أجل تعدد قنوات المعرفة وتنوعها بحيث يضمن لها التفوق في جميع مراحل إدارة المعرفة.

١٨-٦ تمويل عملية إدارة المعرفة:

يجب على المنظمة رصد ميزانية تمويلية كافية من أجل الوصول إلى كفاءة عالية في إدارة المعرفة، وهذا الجانب ليس بالأمر السهل خاصة في المنظمة الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع دائماً توفير تكنولوجيات عالية أو ضمان نظام مكافآت يناسب أفرادها، أو التعلم المستمر لهم، وغير ذلك من المسائل التمويلية، لكن يجب على المنظمة الوصول إلى حد أدنى يحقق لها المقدرة على إدارة المعرفة لديها.

(١) الزبادات، محمد عواد، المرجع السابق، ص ٧٠

## الخاتمة

ليس من اليسير حصر كل المحددات والعوامل التي تؤدي إلى إنجاح إدارة المعرفة، لكن ما يمكن استخلاصه مما سبق أن المنظمة الراغبة في ذلك تحتاج قبل كل شئ إلى إرادة حقيقية من قبل الإدارة العليا ووعي تام بأهمية هذا المجال، ثم إدراك فعلي من طرف أفرادها بالمكاسب التي يمكن أن تتحقق عند إهتمامهم بوضع معرفتهم مهما كان شكلها تحت تصرف وإدارة المنظمة التي يشتغلون فيها، كما على المنظمة أن تسارع أيضا إلى تبني هيكل تنظيمي مرن يزيل كل الحواجز والعراقيل التي يمكن أن تعرقل إدارة المعرفة.

يمكن أن نستخلص أيضا أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال والثورة المصاحبة لها ستمكن إدارة المعرفة في المنظمة من تحقيق مكاسب يصعب الوصول إليها بغير توفر هذه التكنولوجيات، لذا يمكن القول أن المحددات الأساسية لإنجاح مشاريع إدارة المعرفة بالمنظمة الاقتصادية يمكن حصرها في ثلاث مجموعات رئيسية: الإدارة العليا، الأفراد، تكنولوجيات الإعلام والاتصال، مع ضرورة الإشارة إلى العناصر الفرعية التي تندرج ضمن كل مجموعة.

## المراجع

### أولاً: العربية

- ١- الزيادات، محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨)
- ٢- الكبيسي، صلاح الدين، إدارة المعرفة (القاهرة، سلسلة بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥)
- ٣- عليان، ربحي مصطفى، إدارة المعرفة (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨)
- ٤- عباس، سهيلة محمد وعلي، حسن علي، إدارة الموارد البشرية، (عمان، دار وائل للنشر، ١٩٩٩)
- ٥- مطر، عبد اللطيف محمود، إدارة المعرفة والمعلومات، (عمان، دار كنوز المعرفة، ٢٠٠٧)
- ٦- نجم، عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم، الإستراتيجيات والعمليات، (عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥)
- ٧- يورك براس، إدارة المعرفة، سلسلة المميزون الإدارية (بيروت، مكتبة لبنان، ٢٠٠٥)

### ثانياً: الأجنبية

1. BALLAY Jean François, Tous managers du savoir! (Paris, éditions D'organisation, 2002).
2. BALMISSE, Gilles, Guide des Outils du knowledge Management, Panorama, choix et mise en œuvre, (Paris, VUIBERT, 2005).
3. DESLANDRES, Véronique & GUTIERREZ-SEGURA, Gerardo, Facteurs de Réussite pour la gestion des connaissances dans les réseaux de PME : expériences dans le Bâtiment, Colloque IPI, AUTRANS, 22-23 Janvier 2004.
4. TARONDEAU, Jean claude, « le management des savoir » (Paris, PRESS UNIV. De France. 2ed Mars 2002).
5. TISSEYRE, René Charles, knowledge Management, (Paris, HERMES science, 1999).

### ثالثاً: الإلكترونية

- 1- <http://www.groupemm.com/kmforum/pages/fr/expos.htm>
- 2- [www.ue.in/fr](http://www.ue.in/fr) Feu vert a la Société de la connaissance février 2002

## التغيير في المؤسسات (المفاهيم والأبعاد)

الأستاذ / محمد قريشي (✉)

### ملخص:

إننا نعيش في عالم يختلف كثيراً عن العالم الذي كنا نعيشه في الماضي، فالمؤسسات في عصرنا الحاضر تشهد الكثير من التطورات والتغييرات المتتالية والسريعة في كافة الأعمال والخدمات، وبالتالي ينبغي على عالمنا العربي والإسلامي أن يتأقلم ويساير هذه التطورات الهائلة حيث إن ما كان معمول به في الماضي من نظم ومبادئ إدارية لم تعد هي الأفضل في وقتنا الحاضر، ولو ركزنا قليلاً فيما وصلت إليه الدول المتقدمة لوجدنا أن الفضل في تقدمها يعود إلى التغيير المستمر الذي تعمل به، وتواجه كافة تحدياته بكفاءة وفعالية عاليتين، كما أنها تستعمل أفضل الأساليب والطرق للتعامل مع التغييرات وتحدياتها المختلفة، بحيث يكون الهدف هو الوصول إلى معدلات عالية في الأداء، والقدرة على التنافس من أجل الاستمرار والبقاء في هذا العالم المتغير.

ولكي يكون هذا البحث أكثر فائدة للدارسين والمهتمين، يرى الباحث أنه لا بد من دراسة وفهم النقاط التالية من قبل كل قائد أو كل مسير يتعامل مع التغيير وهذا من أجل السيطرة على النتائج التي قد يخلفها هذا الأخير، وهذه النقاط تتمثل في :

١- ماهية التغيير .

٢- مقاومة التغيير، أسبابها وطرق معالجتها .

٣- إدارة التغيير في المؤسسات .

٤- أصناف التغيير، ومجالات إحداثه .

## I - ١ / ماهية التغيير

### I-١.١ / تعريف التغيير :

ربما يكون من الصعب التوصل إلى تعريف قصير ودقيق للتعبير عن التغيير، وذلك لاتساع نطاق حدوثه والذي قد يشمل التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، أو السلوك التنظيمي، أو الاستراتيجيات والخطط، أو إجراءات وقواعد العمل، أو التوصيف الوظيفي، أو سياسات الاختيار والتعيين والترقية أو نظم الاتصالات المستخدمة... أو غيرها بهدف التكيف وتحسين الأداء التنظيمي.

فالتغيير هو «عملية ضرورية للمنظمات العامة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها والتي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها، ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة»<sup>(١)</sup>.

كذلك ينظر للتغيير على أنه «عملية إدخال وتحسين أو تطوير المنظمات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل»<sup>(٢)</sup>.

ويعرف «أحمد ماهر» التغيير على أنه «خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية»<sup>(٣)</sup>. ومن أجل فهم هذا التعريف فهما صحيحا ودقيقا يتوجب علينا القيام بشرح مختصر للعناصر الموجودة بداخله وهي<sup>(٤)</sup>:

**خطة طويلة المدى:** لا يمكن توقع تغيير في أهداف وخطط وممارسات المؤسسات بين يوم وليلة ويعتمد التغيير على الإداريين، فخطة التغيير هي عادة تمتد ما بين ثلاث إلى خمس سنوات وذلك حتى يمكن تحقيق هذا التغيير.

**حل المشاكل وتجديد الممارسات:** يهدف التغيير داخل المؤسسة إلى تقوية جهودها في مواجهة كافة المشاكل التي قد تعترضها، وهذه المواجهة تتم من

خلال تطوير أسلوب متميز للمؤسسة لحل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بهذه المؤسسة، وهذا الأسلوب المتميز يتشكل من الأنظمة والإجراءات التي تكفل للمؤسسة تحديد المشاكل واشتراك الأجهزة في وضع حلول وأسلوب الاختيار وتطبيق الممارسات الجديدة، وخطط متابعة وتقييم الممارسات الجديدة.

مجهود تعاوني للإداريين : إن تعاون الإداريين في جمع البيانات عن المشاكل التي تواجهها المؤسسة وتحليلها، واقتراح الحلول اللازمة وذلك من خلال أنظمة مفتوحة للاتصالات قد يساعد على نجاح التغيير، ومن ضمن هذه الاتصالات : الاجتماعات واللجان والتقارير المشتركة بين الأقسام وبين الإدارات وبين الأخصائيين.

التأثر ببيئة المؤسسة : أن وضع أسلوب مميز لكل المشاكل ولتجديد ممارسات المؤسسة يجب أن يكون مستنداً على فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وعلى فهم كيف تؤثر البيئة في ممارساتها، ويقصد ببيئة المؤسسة : المنافسون، والموردون، والمستهلكون، والمساهمون في أنظمة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد، وطبيعة الأساليب التكنولوجية، والمعايير السلوكية للعاملين، والاتجاهات النفسية، والمهارات الخاصة بهم وغيرهم، فهذه العناصر المذكورة تؤثر على تطوير المؤسسة وتغييرها.

التدخل الخارجي : من أجل تحريك ودفع عملية التغيير داخل المؤسسة، لابد من وجود أطراف خارجية، كمكاتب الاستشارات الإدارية، وأساتذة متخصصين في هذا المجال، حيث يعمل الطرف الخارجي في واحدة أو أكثر من خطوات التغيير مثل تشخيص المشاكل، وتدريب العاملين على تطوير أنفسهم وعلى حل مشاكلهم، وعلى اقتراح بعض أساليب التغيير والتطوير، ويعتمد مدى تدخل الطرف الخارجي على عمق المشاكل، وكفاءة الإداريين، وعلى فلسفة الإدارة في الاعتماد على الطرف الخارجي.



**التطبيق العلمي للعلوم السلوكية : التطبيق العلمي يعني استناد المؤسسة في جهودها للتغيير والتطوير على جمع معلومات عن المشاكل والاعتماد على خبرة الاستشاريين الخارجيين، والاعتماد على مشاركة الإداريين في وضع حلول، وجمع معلومات مستمرة عن تطبيق أساليب التطوير الجديدة وتقييمها وتعتمد برامج التغيير والتطوير على الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكية والخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين، وتطوير مهاراتهم واستعداداتهم للتعلم وتقبل التغيير.** كما يمكن تعريف التغيير بأنه «إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي وذلك بغرض<sup>(٥)</sup> :

- ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في البيئة المحيطة بالمؤسسة وذلك بغرض التنسيق بين المؤسسة والظروف البيئية التي تعمل فيها .

- استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب وإجراءات إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة نوع من التقدم» .

استناداً إلى التعاريف السابقة نلاحظ بأن هناك نقاط مشتركة تجمع بينها، وكلها تؤكد على أن التغيير هو الانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة إلى مرحلة أو حالة أخرى مرغوبة يفترض فيها أن تكون أكثر ايجابية وتلقى قبولاً لدى أغلبية العاملين في المؤسسة .

#### I-٢/ القوى المؤثرة في إحداث التغيير :

إن التغيير أمر حتمي وضروري، لأنه عملية مستمرة ومتجددة، وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فالحياة في طبيعتها متجددة ومتغيرة، من ثم فإن المنطق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة، أي أنه قاعدة طبيعية وليس استثناءً، فعالم اليوم سريع التغير في كافة المجالات، وتتأثر حضارة الدول المتقدمة والنامية بهذا الواقع سريع التغير<sup>(١)</sup> .

وفي هذا الصدد يؤكد (Wind & Main) أنه من الصعب أن توجد مؤسسات تعمل في الوقت الحاضر كما كانت تعمل في الثمانينات، لأن الكثير يحاول التكيف والتعامل مع التغيير والتطور السريع، إلا أن القليل منها استطاع أن ينجح في ذلك ويرجع السبب الرئيسي في إخفاق الكثير منها إلى غياب الكفاءات وأن المسيرين في تلك المؤسسات لم يستطيعوا توفير المتطلبات الرئيسية لعملية التغيير والتعامل معه بالشكل الصحيح<sup>(٧)</sup>.

وبالتالي فإن البدء في التحضير لعملية التغيير وتنفيذها تستدعي تفاعل عدة قوى داخلية وخارجية نجلها على النحو التالي :

أ - القوى الداخلية المحركة لإحداث التغيير :

وهي قوى ناشئة من داخل المؤسسة نظرا للعمليات الحاصلة والتفاعلات الموجودة فيها، ومن بين هذه القوى نذكر :

١- تغيير في أهداف المؤسسة ورسالتها، لأنه عندما تقرر المؤسسة وضع أهداف جديدة لعملها ويتبع ذلك إنشاء وحدات عمل جديدة لتلبية متطلبات أهداف التنظيم الحديثة، يمكن استنادا لذلك استخدام أفراد جدد بهدف تحقيق تلك الأهداف<sup>(٨)</sup>.

٢- الحاجة إلى تحسين التعاون والتنسيق في العلاقات بين جماعات العمل في المؤسسة<sup>(٩)</sup>.

٣- التغيير في الأساليب والإجراءات المتبعة في العمل<sup>(١٠)</sup>.

٤- حدوث أزمة داخلية طارئة، والتي عادة ما يصاحبها تدني في الأرباح<sup>(١١)</sup>.

٥- السياسات المدمرة للعمل والصراع التنظيمي، وما يصاحبهما ظهور العديد من المشاكل منها<sup>(١٢)</sup> :

- مشاكل سلوكية : ارتفاع معدل الدوران، والغياب والإضرابات والتخريب.

- مشاكل تتعلق بالعمليات : إخفاق في الاتصال واتخاذ القرارات.

٦- التغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد هذا من جهة، ومن جهة ثانية التغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والدفع والرقابة<sup>(١٣)</sup>.

ب - القوى الخارجية المحفزة على التغيير :

إن القوى الخارجية هي الأعظم تأثيراً على المؤسسة من القوى الداخلية بجانب أنها أصعب في التنبؤ بآثارها وأبعادها، فالمؤسسة هي في تفاعل مستمر مع القوى الخارجية، والتي تشمل البيئة الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية والقانونية التي تعمل فيها المؤسسة، وقد تختلف درجة التغيير من مؤسسة إلى أخرى، ولكنها جميعها تحتاج إلى التكيف، والقوى الخارجية تتمثل في :

١- المنافسة: تتعرض المنافسة إلى تغيرات عديدة، فالالاقتصاد العالمي يعني أن المنافسون سوف يأتون من مناطق مختلفة، قد تكون داخلية وقد تكون خارجية. وازدياد المنافسة تعني بأن على المؤسسات أن تحمي نفسها منها. والمؤسسات الناجحة سوف تكون تلك التي استطاعت أن تتغير، بحسب ظروف المنافسة التي تواجهها، بأن تكون متيقظة وقادرة على تطوير منتجات جديدة بسرعة، وتسويقها بشكل سريع أيضاً، وبذلك سوف يكون اعتمادها على دورات إنتاج قصيرة الأجل، وكميات مستمرة من المنتجات الجديدة، بمعنى آخر، أنها سوف تكون مرنة، كما ستكون بحاجة إلى فريق عمل مرن قادر على الاستجابة السريعة، والتكيف المستمر والظروف المتغيرة<sup>(١٤)</sup>.

٢- التطورات التكنولوجية: يشهد عصرنا الحاضر تطورات تكنولوجية هائلة تسمح بتقديم منتجات جديدة، أو تجعل المنتجات الحالية منتجات متقدمة. وهذه التطورات تتمثل في الانفجار العلمي والتقني المتسارع، وزيادة الاكتشافات والابتكارات والتقدم في أساليب وطرق الإنتاج، وتقدم وسائل الاتصالات<sup>(١٥)</sup>.

٣- القوى التشريعية: وتتضمن تغيير في التشريعات الحالية أو ظهور تشريعات جديدة تؤثر على سياسات المؤسسة<sup>(١٦)</sup>.

٤- القوى الاقتصادية: يمكن أن تكون سبباً للتغيير، على سبيل المثال، فإن التضخم أو معدل البطالة يمكن أن يؤثر في تركيبة القوى العاملة في المؤسسة، كما أن ارتفاع أو انخفاض معدل سعر الفائدة يؤثر سلباً أو إيجاباً على قدرة المؤسسة في تمويل التوسع<sup>(١٧)</sup>.

٥- القوى الاجتماعية: إن ما يسود المجتمع من نزعات أو اتجاهات اجتماعية والتي تمس كل فرد في المجتمعات الصغيرة والكبيرة، أسهمت بشكل مضطرب، وخاصة خلال سنوات الأخيرة في تحول نمط الحياة الاجتماعي المرتكز على النزعة الفردية إلى النزعة والنظرة الجماعية، ولاشك أن العمل يتأثر بهذه النزعات، والتي تؤثر بدورها في احتياجات وسلوكيات الأفراد المختلفة، لذا ينصح المديرون والقادة بمجاعة ومتابعة التغييرات المستمرة والتي تطرأ على حياة الأفراد ومعرفة أسبابها.

وإن القراءة والاطلاع على الموضوعات الاجتماعية والاستفادة منها، سيكون عاملاً مساعداً عند إحداث التغييرات المختلفة بفعالية، كما أنها تمكن من التنبؤ بما قد ينتج عنها من آثار بدرجة كبيرة<sup>(١٨)</sup>.

٦- القوى السياسية: وتتضمن تغيير السياسة العامة للدولة، أو تغيير السياسة الحزبية الحاكمة، أو وجود تغيير سياسي مفروض نتيجة التغييرات السياسية العالمية<sup>(١٩)</sup>.

٧ - طبيعة قوة العمل: تواجه المؤسسات اليوم، وبشكل متزايد البيئة الدينامكية، وذلك يتطلب التكيف، حيث أصبح مطلوب من أغلب المؤسسات اليوم أن تتكيف مع البيئة المتعددة الثقافات، كما يجب تغيير سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية لكي يمكن جذب والمحافظة على قوة عمل أكثر تنوعاً كما أنه على العديد من المؤسسات أن تنفق مبالغ طائلة على التدريب، لتحسين مهارات القراءة والرياضيات واستخدام الكمبيوتر، ومهارات أخرى لدى العاملين<sup>(٢٠)</sup>.

وبناءً على هذه الأسباب أو القوى الدافعة للتغيير تتحدد أهداف هذا التغيير، أي أن أهداف التغيير يتم تحديدها بناءً على طبيعة المسببات الداخلية أو الخارجية،

ويؤدي تحديد الهدف إلى التأثير على قرارات هامة مثل من يقوم بالتغيير؟ وما هو الشيء الذي سيتم تغييره؟ وبأي أسلوب سيتم التغيير؟

#### I-٣-١/ أهداف برنامج التغيير :

بالرغم من أن الأهداف التفصيلية للتغيير تختلف من مؤسسة لأخرى تبعا لتشخيص مشكلات كل مؤسسة في علاقتها مع البيئة المحيطة بها إلا أن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق على جميع المؤسسات بصفة عامة وهي :

- ١- زيادة مقدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها الحالية أو المتوقعة<sup>(٢١)</sup>.
- ٢- يجب أن يستند برنامج التغيير على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية<sup>(٢٢)</sup>.
- ٣- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات، وبين الجماعات المتفرقة في جميع أرجاء المؤسسة، وعلى جميع مستوياتها التنظيمية، هذا بالإضافة إلى تحقيق نوع من الإحساس لدى العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية، وزيادة قدراتهم على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي<sup>(٢٣)</sup>.
- ٤- إيجاد المناخ المناسب لحل المشكلات بدلا من إخفائها أو تحميلها للآخرين وزيادة الإحساس بديناميكية الجماعة وتأثيرها على الأداء<sup>(٢٤)</sup>.
- ٥- إن التغيير المخطط يمكن أن يوجه نحو مدى واسع من عناصر المؤسسة حيث يشمل<sup>(٢٥)</sup> :
  - غرض المؤسسة : وذلك من خلال توضيح أو خلق رسالة المؤسسة وأهدافها .
  - الإستراتيجية : وذلك من خلال توضيح أو خلق الخطط الإستراتيجية والتشغيلية لتحقيق الأهداف .

- الهيكل: تحديث تصميم المؤسسة وآليات التنسيق فيها وقد تشمل إعادة تحديد علاقات السلطة وتغيير درجة المركزية ونطاق الإشراف والسياسات والإجراءات والقواعد.
  - الأفراد: تغيير الاتجاهات والتوقعات والسلوك من خلال تحديث ممارسات وتطبيقات الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحسين أساليب التدريب والتنمية.
  - أهداف ومعايير الأداء: وذلك من خلال وضع أهداف جديدة للأداء أو تعديل الأهداف الحالية.
  - الثقافة: وهذا عن طريق توضيح أو خلق المعتقدات والقيم الرئيسية للمؤسسة.
  - تصميم الوظائف: أي تحديث تصاميم وظائف الأفراد والجماعات.
  - التكنولوجيا: وهذا من خلال تحقيق المعدات والتسهيلات، وتحسين تدفقات العمل بتغيير فعاليات العمل وطرق إنجازها.
- I-٤.١/ أهمية التغيير:
- تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من المتغيرات البيئية المعقدة، منها متغيرات البيئة الداخلية (كالهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، الأفراد العاملين بمختلف مواقعهم الوظيفية...).
- ومتغيرات البيئة الخارجية (كالمغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية)<sup>(٢٦)</sup>.
- لذلك على كل مؤسسة أن تدرس هذه المتغيرات وتستعد لمواجهةها حتى تضمن النجاح لإدارتها في مجال الأعمال، واستعداد المؤسسات لمثل هذه التغيرات يكون بعمل تغييرات في أنظمة وممارسات إدارة المؤسسة، بحيث يضمن لها التكيف والتأقلم مع الأوضاع الجديدة<sup>(٢٧)</sup>.

وإقتداء المؤسسات في الدول النامية بالنماذج الغربية أو بالدول المتقدمة عموماً هو أسهل الطرق لتحقيق التطور وإدخال التغيير المطلوب على أنظمتها، ولكن

التغيير لا يعني النقل العشوائي أو غير المخطط من الدول المتقدمة بحيث تفقد الدولة هويتها، أو تتحول إلى وضع التبعية.

وإنما هو النقل المتوازن وانتقاء ما هو ملائم لتطبيقه تحت مظلة اجتماعية وأخلاقية تتناسب وما هو شائع في الدولة، والانطلاق من القيم الأساسية وإتباع المراحل التي مرت بها الدول المتقدمة في تطورها<sup>(٢٨)</sup>.

وعلى العموم هناك ثلاث عناصر أساسية جعلت لعملية التغيير أهمية كبيرة وهي<sup>(٢٩)</sup>:

أ - أهمية التغيير بالنسبة للعاملين: وذلك من خلال:

١- المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم داخل المؤسسة.

٢- العاملون يريدون وظائف ومهام تتحدى مهاراتهم، وهذا من أجل تنمية شخصياتهم وتوسيع خبراتهم.

٣- رؤية العامل للعمل الذي يقوم به، ومدى احترام المؤسسة لكرامته، هذا يكون بالدرجة الأولى، إلا أن الممارسات الإدارية مازالت تؤكد على التحفيز المادي والحفاظ على الوظيفة وتنسى باقي الاهتمامات.

٤- العاملون يريدون المزيد من الاهتمام بالمسائل الاجتماعية في المؤسسة، وخاصة تحقيق الذات للفرد، والثقة المتبادلة بين أعضاء المؤسسة، والإحساس بالدفء الاجتماعي.

ب - أهمية التغيير بالنسبة للعملاء: إن العميل يريد من المؤسسة أن تقدم له منتجات خالية من العيوب، وأن تسلمها له في الوقت المناسب وبالشكل المناسب، وبالكمية المناسبة، وبالتالي فإن رضا العملاء احتل مكانة الصدارة في إستراتيجيات المؤسسة وأصبح له تأثير كبير عليها، وحسب هذا التطور فقد انتهجت بعض المؤسسات سياسة اشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات وخطط المؤسسة،

لدرجة أصبح البعض يتكلم عن جودة الخدمة المادية والمعنوية وأصبحت الجودة تعرف بأنها كل ما يلي رغبات واحتياجات العملاء .

ج - أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة (الجودة الشاملة) : المؤسسة وباختلاف أنواعها وطبقا لنظرية النظم هي نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها ، ولذلك فهي ليست في حالة سكون أو ثبات ، وإنما تتغير باستمرار وبالتالي عليها العمل بكل ما لديها من أجل مواجهة هذا التغير والتأقلم معه ، وهذا طبعا كله يتم من خلال مدخل واحد ألا وهو الجودة الشاملة ، الذي يعتبر من أهم مداخل التغيير الهادف إلى التحسين المستمر في مستوى الأداء .

I- ٢ / مقاومة التغيير ، أسبابها ، وطرق معالجتها:

I- ٢- ١ / مقاومة التغيير :

لابد وقبل البدء في تطبيق التغييرات المطلوبة من تفهم جميع المعنيين لدواعي التغيير حتى يمكن ضمان التعاون منهم مع الإدارة في تحقيق التغييرات المطلوبة ، أو على الأقل تحييد المقاومة .

فهناك ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير قد تتميز بعدم التصديق أو بالقبول ويتطلب ذلك مجهودا من المؤسسات والمسيرين في تخطيط عملية التغيير وإقناع العاملين به ، ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال وذلك كما في الشكل (I - 1) وهذه المراحل هي<sup>(٢٠)</sup> :

١- الصدمة : وهي تشير إلى شعور حاد بعدم الاتزان ، وعدم القدرة على التصرف .

٢- عدم التصديق : وهو شعور بعدم واقعية أو عدم موضوعية السبب في ظهور التغيير .

٣- الذنب : وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث .

٤- الإسقاط : وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث

٥- التبرير : وهو قيام الفرد بوضع أسباب للتغيير .



- ٦- التكامل: وهو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.
- ٧- القبول: وهو عبارة عن خضوع أو تمسك الفرد للموضع الجديد بعد التغيير.
- الشكل (I - ١) مراحل رد الفعل للتغيير



المصدر: أحمد ماهر، التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص: ٥٩١

## I- ٢-٢ / أسباب مقاومة التغيير : وهي :

١- التخوف من التأثير السلبي فى الأمان الوظيفي (Job security) : وهذا بسبب ما يتضمنه من احتمالات تقليص عدد الأفراد وذلك بهدف خفض التكاليف أو زيادة الكفاءة، فما هو جيد للمؤسسة ليس مجيد دائما لدى كل فرد منها هذا من جهة، والتخوف من متطلبات التغيير إلى المهارات والخبرات الجيدة التي قد لا يمتلكها الأفراد حاليا، وهذا التخوف يتجلى بوجه خاص فى تطبيق التكنولوجيات الجديدة من جهة ثانية<sup>(٣١)</sup>.

٢- التقييم المختلف للموقف : فقد يرى البعض أن الموقف لا يحتاج تغيير، فى حين البعض الآخر يرى أن التغيير ضروري<sup>(٣٢)</sup>.

٣- التغيير فى المواقع الجغرافية للعمل : كأن يتم نقل موظفين من أماكن عملهم الحالية إلى أماكن أخرى لا تيسر لهم فيها نفس التسهيلات أو ستترتب عليهم مصاريف أو تغييرات لا يجذبونها أو غير مستعدين لها<sup>(٣٣)</sup>.

٤- المس بمداخيل الأفراد : مصدر آخر للمقاومة الفردية، هو التخوف من أن يؤدي التغيير لانخفاض الدخل، إذ أن تغيير مهمات العمل، أو تغيير روتين العمل، يؤدي للتخوف الاقتصادي إذا ما اعتقد الأفراد أنهم سوف لن يتمكنوا من أداء المهام بنفس كفاءتهم فى أداء مهامهم السابقة ويظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الأجر بالإنتاجية بشكل مباشر<sup>(٣٤)</sup>.

٥- الجماعات غير الرسمية : تحرض فى اتجاه معاد للتغيير خوفا على مصالحها من الضياع، بعد أن رتبت الأمور لصالحها<sup>(٣٥)</sup>.

بالإضافة إلى تلك الأسباب، هناك أسباب أخرى لمقاومة التغيير يوجزها «أحمد ماهر» فى النقاط التالية<sup>(٣٦)</sup> :

- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة، هذا ما يؤدي إلى البلبلة وعدم التأكد عما قد يحدث فى المستقبل.

- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية، فحينها يشعر المتأثرون بالتغيير أنه يتم لمصلحة أشخاص معينين.
  - عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل والعادات التي تعود عليها الأفراد وأقسامهم ميلون إلى مقاومة التغيير.
  - عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير، فعدم وجود اتصال يمنع من وضوح الرؤية ويؤدي إلى المقاومة.
  - عندما يكون هناك خوف من فشل التغيير، حيث يشعر الكثير من الناس بقلق حيال احتمال عدم نجاح التغيير.
  - عندما تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد منه.
- I-٢-٣/ أساليب معالجة مقاومة التغيير:

هناك جملة من الأساليب المقترحة يمكن استخدامها للتعامل مع مقاومة التغيير، وفيما يلي تتطرق لكل من هذه الأساليب بشكل مختصر<sup>(٣٧)</sup>:

أ - التعليم والاتصال: يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال. فإذا ما استلم العاملون الحقائق الكاملة، وتم توضيح أي سوء فهم، فإن ذلك يؤدي إلى تقليل المقاومة، ويمكن تحقيق الاتصال من خلال المناقشات المباشرة، أو المذكرات، أو التقارير، أو العرض الجماعي، ويحقق هذا الأسلوب النتائج المطلوبة إذا ما كان سبب المقاومة عدم كفاية الاتصال، وتتميز العلاقات بين الإدارة والعاملين بالثقة والمصادقية، وإذا لم تتوفر هذه الشروط، فإن هذه الأسلوب لن يحقق النتائج المطلوبة.

ب - المشاركة: يصعب على الأفراد مقاومة قرار التغيير الذي شاركوا في اتخاذه وبذلك، وقبل إدخال التغيير، يمكن جلب هؤلاء الذين يحتمل أن يعارضوا التغيير وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار المتعلق بذلك التغيير.

وعلى افتراض أن المشاركين لا يمتلكون الخبرة التي تمكنهم من المشاركة، فإن انغماسهم قد يؤدي إلى تقليل مقاومتهم، والحصول على التزامهم، وتحسين نوعية قرار التغيير، ولكن مقابل هذه المزايا فهناك بعض المساوئ التي قد تظهر نتيجة للمشاركة باتخاذ قرار التغيير، إذ قد يؤدي ذلك لقرارات سيئة، كما أن عملية اتخاذ القرار تتطلب فترة زمنية طويلة.

ج - التسهيل والدعم: إن تقديم النصح والتدريب على مهارات جديدة، أو إجازة قصيرة قد تساعد على عملية التكيف، كلها جهود تساعد على تقليل المقاومة.

ومن مساوئ هذا الأسلوب، كما هو الحال في الأساليب الأخرى، أن هذه العملية تستغرق مدة زمنية طويلة، هذا بالإضافة إلى كلفتها، كما أنها لا تضمن تحقيق النجاح.

د - المفاوضات: وهي طريقة أخرى يتمكن القائمين على عملية التغيير من خلالها من التعامل مع مقاومة التغيير، وهي تقديم شيء ذي قيمة لتقليل المقاومة، فعلى سبيل المثال، إذا ما كان سبب المقاومة يتمركز بين عدد قليل من الأفراد، فإن حصة خاصة من المكافآت يمكن تقديمها لهم لإشباع حاجاتهم الخاصة، وقد يكون هذا الأسلوب ضروريا حينما تظهر المقاومة من قبل مصدر قوي، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة العالية لهذا الأسلوب، كما أن هناك خطورة من أن المفاوضات مع هؤلاء الأفراد قد تؤدي بأفراد آخرين في مراكز قوة للمطالبة بنفس المزايا.

هـ - المناورة والكسب: تشير المناورة إلى محاولات التأثير غير الظاهرة من خلال التلاعب بالحقائق وتغييرها، بما يجعلها أكثر جاذبية، وحجب المعلومات غير المرغوب فيها، وخلق إشاعات كاذبة للتأثير على العاملين لقبول التغيير، وهذه كلها أمثلة على أساليب المناورة، أما الكسب فهو أسلوب يشمل كلا من المناورة والمشاركة، ويهدف لشراء قادة الجماعات المقاومة عن طريق منحهم دورا أساسيا في قرار التغيير، حيث تطلب نصيحة القادة ليس بغرض الوصول لقرار أفضل، ولكن للحصول على تأييدهم لقرار التغيير، إن كلا من المناورة والكسب، هي طرق غير

مكلفة نسبيا وسهلة الحصول على دعم المعارضين، لكن يمكن لهذا الأسلوب أن يؤدي إلى نتائج سلبية، إذا ما أدرك الهدف أنه مخدوع، ويستخدم كوسيلة لإدخال التغيير، وفي حالة اكتشاف ذلك الغرض، فإن ذلك سوف يؤدي إلى انخفاض مصداقية القادة المسؤولين عن التغيير إلى الصفر.

و- الإجبار: وهو الأسلوب الأخير الذي يمكن استخدامه لتقليل مقاومة التغيير وذلك من خلال تطبيق التهديد المباشر أو القوة على المقاومين للتغيير، هذا بالإضافة إلى التهديد بالنقل أو الحرمان من الترقية، أو تقييم سيء للأداء، كما أن مزايا وعيوب الإجبار ماثلة تقريبا لتلك التي أشرنا إليها في أسلوب المناورة والكسب.

### I-3/ إدارة التغيير في المؤسسة:

إذا كان التغيير لا يخرج عن كونه استجابة مخططة، أو غير مخططة من قبل المؤسسات للضغوط اليومية التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات، والأفكار فإن إدارة التغيير ما هي إلا التأكد من المعالجة الفعالة لتلك الضغوط من خلال الممارسات الإدارية المختلفة.

### I-3-1/ مفهوم إدارة التغيير:

يرى العالم الإداري «ستيف سميث» أن إدارة التغيير هي «عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك وهذا بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه»<sup>(٢٨)</sup>.

ويرى «سعيد يس عامر» أن إدارة التغيير تعبر عن «كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاديا، وفعالية لإحداث التغيير المطلوب بقصد خدمة الأهداف المنشودة»<sup>(٢٩)</sup>.

أما «محمد بن يوسف النمران العطييات» فيرى أن إدارة التغيير هي «الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية وزمنية)، بكفاءة وفعالية للتحويل

من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات، وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة»<sup>(٤٠)</sup>.

وعليه ستظل إدارة التغيير من أهم التحديات التي تواجه القيادات في منظمات الأعمال، باعتبار ما تتطلبه عمليات التخطيط لها وحشد الموارد المتنوعة لتنفيذ هذه المخططات للتمكن من التفاعل الايجابي مع التغيرات المستمرة على مستوى بيئتي العمل الداخلية والخارجية، عن طريق اغتنام الفرص والتقليل من تأثير التهديدات الخارجية، وترشيد استغلال نقاط القوة، وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف<sup>(٤١)</sup>.

من المقدمات السابقة يتبين أن عملية التغيير تلاقي صعوبة كبيرة، وذلك راجع إلى المقاومة المحتملة للتغيير لعدم إلمام المتأثرين به وبخطواته، وما ينطوي عليه مستقبلهم بعد أن يصبح التغيير واقعا ملموسا، وعلى المؤسسات قبل أن تبدأ في تنفيذ عمليات والتطوير أن تقوم بعمليات التخطيط والتنظيم له.

إن المقصود بالتخطيط لعمليات التغيير هو الوصف الدقيق لما يجب انجازه، وتحديد الأدوات والوسائل المستخدمة لتحقيق ذلك، وخطة التغيير لا بد أن تكون قادرة على الإجابة عن العديد من الأسئلة المتعلقة بعناصرها، ومنها<sup>(٤٢)</sup>:

- ما هي مشاكل المؤسسة على كافة المستويات الإدارية والتنظيمية؟
- كيف يمكن جمع المعلومات اللازمة عن هذه المشاكل وتشخيصها وتحديد البدائل واختيار الحل الأمثل؟
- من هم المستهدفون بالتغيير (المهام، الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيات)؟
- من سيقوم بعملية التغيير، وما هو دور المستويات الإدارية في المساهمة في عمليات التغيير؟
- ما هي مراحل التغيير، وما هي المدة الزمنية المرتبطة بكل مرحلة؟.

وبالانتقال إلى عملية تنظيم التغيير، فيقصد بتنظيم التغيير من يقوم؟، ومتى؟، وكيف تتم عملية التغيير؟. أما عن من «يقوم بعملية التغيير» فتعني المستويات التنظيمية أو الإدارية التي ستشارك في جمع المعلومات وتشخيص المشاكل وتطبيق الحلول.

كما تعني من الأفراد داخل هذه المستويات الذين سيشاركون في هذه الخطوات، وما هي درجة المشاركة.

ويمكن التمييز بين ثلاث حالات: الأولى أن تنفرد الإدارة العليا بسلطة التغيير، والثانية على طرف النقيض وهي أن تقوم بذلك الإدارة الدنيا بتفويض من الإدارة العليا، والثالثة هي حالة وسط بين الحالتين السابقتين، حيث تشترك كل من الإدارتين العليا والدنيا في التغيير، وسنتعرض لهذا العنصر في جزء تال من هذا البحث.

أما من حيث «متى تتم عملية التغيير» فيجب على المشتركين في وضع نظام التغيير أن يضعوا خطة زمنية تحدد خطوات ومراحل عملية التغيير بالتفصيل، حيث يكون ذلك مرشدا للتنفيذ وملزما للمنفذين بإتباعه، وسنتناول في قسم تال من هذا البحث هذا العنصر بالتفصيل.

أما من حيث «كيف تتم عملية التغيير» فإننا نتناول فيها الأدوات التي ستستخدم لإحداث التغيير ويتحدد ذلك بحسب طبيعة المشكلة، وبحسب الشيء الذي سيخضع للتغيير (هل هو الأفراد، أو المهام، أو الهيكل التنظيمي، أو التكنولوجيا)، وسنتطرق أيضا إلى هذا الجزء في قسم تال من هذا البحث<sup>(٤٢)</sup>.

ولا يتوقف الأمر عند النقاط التي ذكرناها في الأعلى فقط، فبالإضافة إلى ذلك يجب أن يؤخذ الجانب الإنساني في الحسبان، إذ أن دراسة السلوك الإنساني واستجابته لعمليات التغيير تلزمننا بمراعاة الحذر ومعالجة الأمر بنوع من التخطيط والتنظيم بالشكل الذي يقلل من المقاومة للتغيير، وبالشكل الذي يزيد من احتمال تقبله له.

### I- ٢-٣/ النصائح السلوكية لإدارة التغيير : وهي :

١- مشاركة الأفراد في التغيير : هذا الأمر يقلل من حدة مقاومة الأفراد للتغيير ، وذلك بأن يشتركوا بفاعلية في برنامج التغيير الذي يسهم<sup>(٤٤)</sup>.

٢- تزويد الأفراد بمعلومات مستمرة : إن إعطاء الأفراد معلومات محدودة ، أو معلومات غير سليمة أو غير كاملة هو مؤشر لبدء قلق العاملين وكثرة تساؤلاتهم ، ويخلق ذلك الوضع جوا من عدم الثقة ، وبالتالي فإن تزويد العاملين بالمعلومات ولو كانت سيئة أفضل لأنها تعطى فرصة للعاملين للتفاعل مع المعلومات<sup>(٤٥)</sup>.

٣- الأخذ في الاعتبار عادات العاملين وقيم العمل : على من يقوم بالتخطيط والتنظيم لعملية التغيير أن يأخذ في الحسبان عادات العاملين وقيمهم والتي قد تمس عادات تناول الطعام ، وتبادل الحديث والإجازات ، وتماسك جماعات وأقسام وإدارات العمل ، وصدقات العاملين ، ومواعيد الحضور والانصراف ، وما شابه من عادات راسخة في سلوك العاملين ، على الأخص لو أنها غير مؤذية وغير ضارة بطبيعتها<sup>(٤٦)</sup>.

٤- استخدام أسلوب حل المشاكل : يقال أن عملية التغيير هي عملية مستمرة إلى الدرجة التي تزرع سلوكا محددا في نفوس العاملين ، وهو إمكانية تقبل أي تغيير في المستقبل ، وزرع الرغبة في مناقشة الأمور التي تحتاج إلى تغيير ، وتنمية الوعي والحساسية بوجود مشاكل محيطة ، ويحدث ذلك عادة عندما يمكن إقناع المديرين والعاملين بضرورة استخدام المنطق العلمي في حل المشاكل واتخاذ القرار وهو الذي يبدأ بالتعرف على المشاكل ، ثم التطرق إلى تحديد بدائل الحلول ، وتقييم البدائل واتخاذ القرار أو الوصول إلى أفضل بديل من بين الحلول ، وأخيرا تطبيق ومتابعة الحل كما يمكن بجانب هذا تشجيع اتخاذ القرارات الجماعية<sup>(٤٧)</sup>.

٥- في عصر المنافسة العالمية والابتكارات التكنولوجية والاضطرابات وعدم الترابط والفوضى يكون التغيير حتمي وضروري وعلى المؤسسة أن تعمل بكل إمكانياتها لتوضيح السبب في ضرورة التغيير ومدى تأثيره على كل فرد ، علاوة على ذلك فيجب أن تبذل كل الجهود لحماية مصالح من يتأثرون بالتغيير<sup>(٤٨)</sup>.



٦- نظام المكافآت يجب أن يشجع الابتكار ويعترف بالنجاح في إحداث التغيير<sup>(٤٩)</sup>.

٧- منح السلطة « Giving power » للأفراد الذين لديهم المعارف والمعلومات والمهارات من أجل حل المشاكل التي تواجههم<sup>(٥٠)</sup>.

I-٣-٢ / مداخل إحداث التغيير : Approach to change

يمكن إجراء التغيير من خلال ثلاثة مداخل<sup>(٥١)</sup> وذلك كما هو مبين في الشكل (٢.١)



الشكل ( ٢. I ) مداخل التغيير



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٧٢.

(أ) التغيير من أعلى لأسفل: ويحدث هذا النوع من التغيير وفقا لخطوط السلطة الرسمية، حيث تتولى الإدارة العليا وضع سياسات التغيير، وتتخذ القرارات اللازمة لذلك لقيادة وتوجيه هذا التغيير دون تدخل الإدارات الأخرى في المؤسسة، ويصلح هذا المدخل عادة في التغيير الاستراتيجي حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، ويتميز هذا المدخل بالسرعة والفعالية في إحداث التغيير الرئيسي في المؤسسة، ولكن يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأخرى (الأقل) خاصة وإذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير، أو قيادتها الإدارية لا تحظى بالقبول.

(ب) التغيير من أسفل لأعلى: ويفترض هذا المدخل وجود بيئة تنظيمية مفتوحة للتغيير، حيث يتوافر التشجيع الكافي للعاملين لأخذ المبادرة لاقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتقنيكية ولكن يظل التغيير الإستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا، وفي حالة عدم وجود المناخ المشجع على الابتكار والتطوير في المستويات الأقل، أو في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير ودعم تنفيذه ومن جانب المستويات الإدارية العليا فإن مصير هذا المدخل هو الفشل.

(ج) المدخل المتكامل: ويقوم هذا المدخل على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب، وفي ظل هذه المشاركة يمكن تكون جماعات عمل من المستويات التشغيلية لتقديم المقترحات والمتابعة تنفيذ برامج التغيير، كما أن هناك نظام لمكافحة أصحاب الأفكار النيرة للتغيير والتطوير، ويتميز هذا المدخل المتكامل بأن الجميع مسؤولون عن التغيير وسوف تقل احتمالات المقاومة للتغيير نظرا لمشاركة وقبول الغالبية به، وفي نفس الوقت إذا لم يتم استخدام هذا المدخل بدقة فإن جهود التغيير سوف تتشتت وربما تنتهي بالفشل.

أي الطرق السابقة أفضل؟

لا يمكن الجزم بأن هناك طريقة من الطرق السابق ذكرها هي الأفضل لاعتبارات كثيرة منها: رضا العاملين المتأثرين بالتغيير، مدى مقاومة التغيير وقوته، سرعة

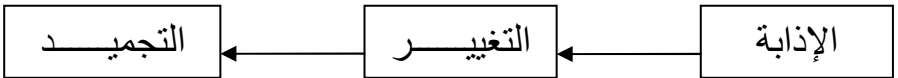
التغيير والالتزام به، التجديد والإبداع المستمر، ويبدو أن التغيير بالمشاركة قد يؤدي إلى أفضل النتائج كما بينت ذلك الدراسات التي تطرقت إلى فعالية طرق التغيير المختلفة، حيث إن رضا العاملين بالتغيير يكون مرتفعاً، ومقاومتهم له تكون منخفضة، وكذلك التزامهم به واستعدادهم للإبداع المستمر يكون مرتفعاً أيضاً<sup>(٥٢)</sup>.

### I-٤-٣ / مراحل عملية التغيير :

تمر عملية التغيير بعدة مراحل، والغرض من هذه الأخيرة هو تجزئة وتقسيم عملية التغيير إلى خطوات متتابعة مما يساعد على إتمام عملية التغيير تدريجياً من وضع قائم كان يمثل مشكلة ما إلى وضع جديد يمثل حل هذه المشكلة، وهو يعتبر أحسن الحلول كما يجب أن تكون عليه المؤسسة.

وهذه المراحل تتشابه مع مراحل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، لأن مراحل التغيير هي أيضاً مراحل لحل المشكلات، ويمكن عرض هذه المراحل كما قدمها «كيرت ليفين Kurt Levin»، حيث قدم محاولة ناجحة لتحديد مراحل التغيير، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها<sup>(٥٣)</sup>، وهذه المراحل مبينة في الشكل (I - ٣)

الشكل (I - ٣) مراحل التغيير



المصدر: ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٥٨

### أولاً: مرحلة الإذابة (unfreezing) :

وتمثل هذه الخطوة محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المؤسسة من عاملين وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى التغيير، وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعرقهم في العمل وهي إثارة لدوافعهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم، ولا يمكن للمؤسسة أن يتم فيها ذلك ما لم تقم بتهيئة

الأفراد والمدرسين، ويطلق على عملية التهيئة بالإذابة، حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمؤسسة ككل من أي متغيرات قد تؤدي إلى ثبات هذا الموقف، ومن ضمن أساليب تهيئة وإذابة الموقف مايلي<sup>(٥٤)</sup> :

١- منع أي معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لتوضيح أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.

٢- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب.

٣- جعل العاملين يشعرون بالأمان تجاه التغيرات التي قد تحدث مستقبلا، ويتم ذلك بالقضاء على مسببات مقاومة التغيير.

٤- نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى عظمة الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.

٥- تغيير بعض الظروف التي تحيط بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هذه التصرفات عبارة عن التأخير والتوقف عن الأداء قبل مواعيد العمل الرسمية، فإن التغيرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن تفكيك أو إذابة الموقف يسهل للأفراد والقائمين على التغيير من التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تتطلب التغيير والحل، ولزيادة هذا التبصر والوعي بوجود مشاكل يمكن مقارنة أداء كافة أجزاء المؤسسة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الأداء والرقابة بشكل دقيق، وكذلك القيام بالدراسات الميدانية داخل العمل من أجل معرفة درجة الرضاء وتغيير قيم العمل، ومشاكل العاملين، وإجراءات العمل، والإنتاج، والأساليب الفنية، وغيرها من الدراسات.

بعد التطرق إلى أساليب تهيئة وإذابة الموقف، يجب أن تكون هناك مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل، والقائمين على برنامج التغيير والتطوير، وتهدف هذه المناقشات للتعرف على ما يلي<sup>(٥٥)</sup> :

- ما هي الأعراض والمشاكل التي تعاني منها المؤسسة ؟

- هل هناك أكثر من مشكلة ؟

- ما هو ترتيب هذه المشاكل بحسب تأثيرها على العمل ؟

- هل يمكن حل هذه المشاكل ؟

- ما هي حدود المؤسسة وإمكانياتها في حل المشاكل ؟

ثانياً : مرحلة التغيير (Change) :

ويقصد بذلك القيام بإحداث التغييرات في المجالات المطلوبة بهدف تحسين أداء وإنتاجية المؤسسة وقدراتها على الاستمرار بأداء مهامها بكفاءة وفعالية<sup>(٥٦)</sup> .

ثالثاً : مرحلة التجميد (Refreezing) :

وفي هذه المرحلة يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه، أو يمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بحماية التغيير الذي تم تحقيقه، أي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير .

وللحفاظ على عملية التغيير يمكن أن تتبع بعض الطرق الآتية<sup>(٥٧)</sup> :

١- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة ومناقشة الانحرافات المحتملة، ومحاولة علاجها .

٢- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به

٣- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير .

٤- الاستمرار في تدريب العاملين والمشاركين في تطوير الأسس والمبادئ العلمية للتغيير .

٥- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير .

٦- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبل العلاج .

٧- في حالة الاعتماد على مستشارين خارجيين يجب إنهاء دورهم بالتدريب، وإنشاء نظام داخلي يحل محلهم .

٨- الحفاظ على العلاقة مع المستشارين الخارجيين بشكل يتيح الزيادة حتى يمكن متابعة نتائج التغيير .

I-٤ / أصناف التغيير ومجالاته:

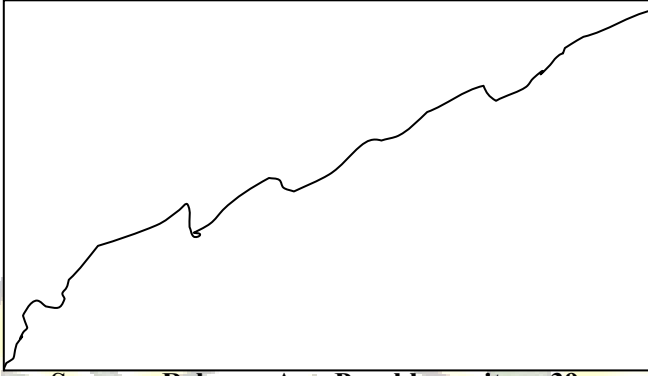
I-٤-١ / أصناف التغيير :

تستعمل المؤسسات في الوقت الراهن كلمة تغيير لشرح نشاطات وأعمال مرتبة ابتداء من تغيير أساس ثقافة المؤسسة وقيمتها إلى اقتراح سياسة جديدة أو نظام جديد ، فالتغيير يمكن أن يشمل تحولات خارجية في التكنولوجيا ، والمناخ السياسي ، أو الديمغرافي ، بالموازاة مع ذلك قد يحدث تغيير داخلي يمس الهيكل (structure) ، والسياسات والأفراد ، ويمكن أن ينظر للتغيير على أنه إيجابي ومحس ، أو سلبي ومهدد ، ولكي نفهم إجمالاً التغيير يجب أن نفصل بين الأنواع المختلفة للتغيير<sup>(٥٨)</sup> .

١- التغيير التدريجي والتغيير المتقطع (الغير مستمر) : Incremental and Discontinuous change قدم Nadler و Tushman عام ١٩٩٥ مبدأ ناجع للتمييز بين التغيير التدريجي ، والتغيير المتقطع أو الغير مستمر .

فالتغيير التدريجي هو عبارة عن مجموعة من التغييرات الصغيرة التي تحدث خلال مراحل التوازن في المؤسسة ، ويشمل تغيرات تزداد نسبياً بشكل متدرج وخطي<sup>(٥٩)</sup> . ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل ( I - ٤ ) الموالي :

الشكل ( I - ٤ ) التغيير التدريجي



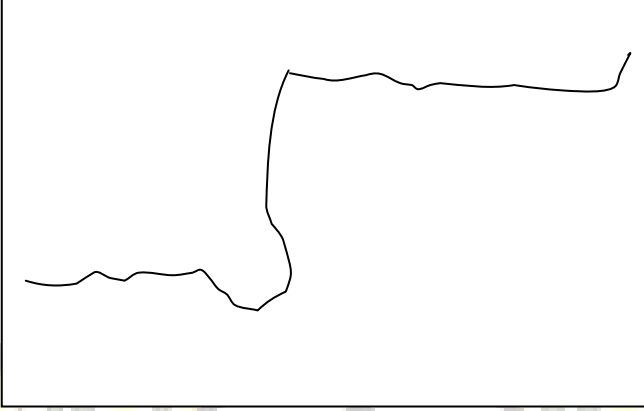
Source : Rebecca Ann Proehl, op.cit .p: 39

ومن بين هذه التغييرات : تغييرات خاصة بالطرق والعمليات المتعلقة بالعمل ،  
ويطرح منتجات جديدة في الأسواق ، وترتيب العمال والمكينات<sup>(١٠)</sup> .

أما النوع الثاني من التغيير فهو التغيير المتقطع (Discontinuous change) ويعني بالتغييرات التنظيمية الكبيرة التي تحدث خلال مراحل أو فترات عدم التوازن في المؤسسات ، ومن أمثلة ذلك بناء أنماط عمل جديدة ، مع هياكل واستراتيجيات جديدة . هذه التغييرات تمثل نقطة التحول (Break) من الحالة القديمة للمؤسسة إلى حالة إعادة بناء صورة المؤسسة (حالة المؤسسة الجديدة)<sup>(١١)</sup> ، هذا النوع من التغيير يحدث نتيجة اكتشاف فرص جديدة للعمل ، مثل اكتشاف الحاسوب ، والفرص التي قدمتها تطور الانترنت كأن نستطيع الدخول إليها ليس من خلال جهاز الحاسوب فقط ولكن من خلال أجهزة التلفزيون ، والهاتف الجوال وهي على الأرجح سوف تؤدي إلى أشكال متقطعة أو غير مستمرة في التغييرات التي تحدث في المؤسسات<sup>(١٢)</sup> . والشكل ( I - ٥ ) يوضح لنا هذا النوع من التغيير .



الشكل (I-٥) التغيير المتقطع أو غير المستمر



Source : Rebecca Ann proehl, op.cit,p: 39

٢- التغيير التحويلي ( الجذري ) / الانتقالي / التطويري :

Developmental / Transitional / and Transformational change

في سنة ١٩٩٤ قدم sheila costello منهجية مساعدة للتغيير، تتمثل في التغيير التحويلي/ الانتقالي/ التطويري، إذ أن التغيير التطويري يشبه نوعاً ما التغيير التدريجي، وهو يساهم في تنمية المهارات، وتحسين الطرق أو العمليات التي لا تتوافق مع مبادئ المؤسسة، حل المشاكل، وتدريب وتطوير الخبرات التكنولوجية، الأمر الذي بدوره يساهم في تحسين مستوى الجودة، أو الزيادة في الكمية<sup>(٦٣)</sup>.

وعلى العموم فإن التغيير الذي يستهدف التقدم والتطور والارتقاء أو الانتقال هو تغيير تحويلي بمعنى أن تطبيقه وتنفيذه يتمان بالتدرج، ومن خلال مراحل ومبادرات مختلفة يرتبط بعضها بالآخر وهو على الأرجح تحول أو تغيير مخطط، يتم تبنيه من قبل المديرين، وذلك استجابة لتوقعاتهم للحاجة المستقبلية للمؤسسة<sup>(٦٤)</sup>.

٣- التغيير الطارئ: Happened Change

وهو تغيير غير متوقع، وعادة يظهر بسبب عوامل خارجية، وبالتالي فإن تأثيره

عميق وخطير (Traumatic) لانه خارج عن نطاق الرقابة، ويخلف حالة معينة فى المستقبل، فى غالب الأحيان تكون غير معروفة، وهذا النوع من التغيير يظهر عندما تصل المؤسسة إلى قمة (plateau) دورة حياتها أى تقع فى مواجهة شرسة مع متطلبات محيطها .

كذلك هناك بعض التغييرات الاجتماعية والسياسية هى أيضا غير متوقعة، كما هو الحال فى اوغاندا (uganda) فى عهد « Idi Amin's » حيث فرض سياسة غلق مؤسسات المستثمرين الأجانب اللذين يستثمرون فى بلاده، ويملكون تجارة فيها وأجبرهم على الرحيل، وبالتالي فان المالكين أو المستثمرين يرون أن هذا النوع من التغيير كان غير متخيل (أو غير متصور)<sup>(١٥)</sup>.

#### ٤- التغيير التفاعلي : Reactive Change

وهو التغيير الذى يستجيب بشكل واضح لحدث أو سلسلة من الأحداث، وعلى العموم معظم المؤسسات تدخل فى تغيير تفاعلي بشكل تدريجي، وهذا التغيير يحدث عندما يكون الطلب على منتج المؤسسة (سلعة أو خدمة) يسجل ارتفاعا أو انخفاضاً، أو ظهور مشكلة معينة، أو حدوث أزمة، أو تطورات أخرى، فالتغييرات التكنولوجية على سبيل المثال تفرض على المؤسسات أن تستثمر فى التكنولوجيات الحديثة<sup>(١٦)</sup>.

#### ٥- التغيير المتوقع : Anticipatory Change

وهو التغيير الذى يحصل نتيجة توقع حدث معين أو سلسلة من الأحداث فى المستقبل، وما يجب الإشارة إليه هو أن الخطأ فى تقدير الأحداث التى تقع فى المستقبل يمكن أن تؤدي بالمؤسسة إلى نتائج مدمرة، فعلى سبيل المثال، فى سنة ١٩٨٠ IBM تجاهلت إشارات أو علامات (signals) التغيير الحاصل فى مجال صناعة الحواسيب، حيث بقيت تنتج الحواسيب الكبيرة فقط، وفقدت سيطرتها على مجال صناعة الحواسيب الشخصية (pc)، مقابل شركات أخرى جديدة مثل (Apple)<sup>(١٧)</sup>.

## ٦- التغييرات العملية : Operational Changes

إن التغييرات العملية تكون ضرورية عندما تريد المؤسسة تحسين نوعية منتجاتها أو خدماتها، وذلك نظرا للمنافسة الخارجية التي تواجهها، والتغير في احتياجات المستهلكين ومتطلباتهم، أو الديناميكية الداخلية للمؤسسة، هذا النوع من التغير يركز على كيفية تحسين العمليات الحالية، لكي يتم إنجازها بطريقة أحسن، وبالتالي فإن التغييرات العملية تتضمن جلب تكنولوجيا جديدة، وإعادة هندسة طرق العمل، وإدارة الجودة، والتسليم والتوزيع الجيد للمنتجات، وتوطيد (العلاقات) بين الأقسام.<sup>(١٨)</sup>

## ٧- التغيير الاستراتيجي : Strategic Change

يعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة، وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الأطراف المستفيدة، والتقنيات المستخدمة.

ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل: هي البيئة الخارجية، والموارد الداخلية للمؤسسة، والإمكانات والثقافة والهياكل والأنظمة، ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليلا وتفهما كاملين لهذه العوامل.<sup>(١٩)</sup>

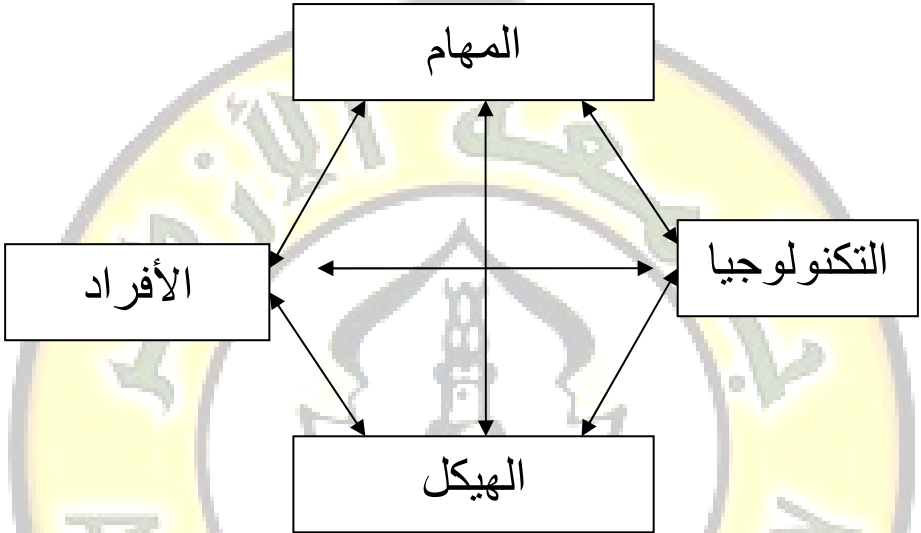
### I-٤-٢/ مجالات التغيير :

فيما سبق، تكلمنا كثيرا عن عملية إدارة التغيير التنظيمي، ولكننا لم نتطرق بعد للمجالات التي يمكن أن يحدث فيها تغير.

وبالتالي فالمعنيين بإدارة التغيير يجب أن يتأكدوا - في حدود المعقول - من طبيعة التغير الذي يواجهونه، ويجب أن ينظر له كحدث قادر على تغيير ثقافة المؤسسة، هيكلها، وأنظمتها. ولقد وصف ليفت (Leavitt) سنة ١٩٦٥ في نموذجة الموضوع في الشكل (I-٦) مجالات التغيير التنظيمي بصفة عامة وهي<sup>(٢٠)</sup>:

المهام (Task)، الأفراد (People)، الهيكل (Structure)،  
التكنولوجيا (Technology)

الشكل (I - ٦) نموذج ليفت (Leavitt)



Source : Robert A. Paton, James Mc Calman, op. cit, p : 31

وفيما يلي سوف نتطرق إلى هذه المجالات كلا على حدة.

١- الهيكل (التغيير الهيكلي): إن الأساليب الهيكلية تحدث التغيير من خلال التوجيهات الرسمية والإجراءات، والسياسات التي تتمثل في الخريطة التنظيمية، وطرق إعداد الميزانيات، والقوانين واللوائح<sup>(٧١)</sup>.

٢- المهام: فأساليب المهام تعنى بالعمل الذي يؤديه الفرد، وتصميم الوظائف<sup>(٧٢)</sup>.

٣- الأفراد: إن المنطق يدور حول ضرورة تغيير وتطوير الأفراد بالشكل التالي: أن الأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم ومؤسساتهم يعني أن هناك توافقا

بين الأفراد (أهدافهم، ودوافعهم، وشخصياتهم، وقدراتهم، وآمالهم.... الخ) من ناحية وبين المؤسسة من حيث الأعمال، والوظائف، والأهداف، والتكنولوجيا، والإجراءات والعلاء، وغير ذلك من ناحية أخرى، إلا أن دوام الحال من المحال، فكل من الأفراد والمؤسسات يتغيران بصورة دائمة، ويسبب هذا التغير عدم توافق الأفراد مع المؤسسة مما يسبب مشاكل الأداء السيئ وانخفاض الرضا عن العمل، وهنا يجب التدخل في بعض الأنظمة المؤثرة على الأفراد مباشرة لكي نعيد التوافق والاتزان بين طبيعة الأفراد من ناحية وطبيعة التنظيم من جهة أخرى<sup>(٧٣)</sup>.

- ما الذي يتغير في الأفراد ؟

إن التغيير الذي يحدث على مستوى الأفراد يستلزم ضرورة التدخل وذلك باستخدام أساليب التغيير والتطوير التنظيمي، فما الذي يتغير في الأفراد ويقلب الموازين بينهم وبين المؤسسة؟. فيما يلي بعض الأمثلة على التغيرات التي حدثت على مستوى الأفراد<sup>(٧٤)</sup> :

- ١- الاهتمام المتزايد بالنقود والأجور.
  - ٢- عدم ثقة الكثير من المرؤوسين برؤسائهم من حيث قدراتهم على التصرف السليم.
  - ٣- الارتفاع في طموح صغار السن بالشكل الذي يتجاوز إمكانيات الوظائف الحالية.
  - ٤- عدم الثقة في جدوى أنظمة الحوافز والجزاءات وقدرتها على التمييز بين الطيب والسيئ.
  - ٥- الاهتمام المتزايد للمشاركة في اتخاذ القرارات وللحصول على المعلومات.
  - ٦- النزعة للإحساس بأن العمل هو أحد مصادر الإثارة في حياة الفرد.
- فهذه التغيرات تشير إلى أن الأعمال والوظائف والمؤسسات التقليدية لم تعد كافية لمقابلة هذا التغير في هيكل قيم العمل وتطلعات الأفراد .

وبالإضافة إلى التغييرات العامة السابقة، هناك تغييرات فى الأفراد خاصة فى كل مؤسسة على حدة وهذه التغييرات تحدث فى دوافع وشخصيات وقدرات أفراد المؤسسة الواحدة .

أ - بالنسبة للدوافع : هل حدث تغيير فى العناصر المؤثرة فى حماس العاملين؟ ما هى هذه التغييرات؟ وما هى العناصر المؤثرة الآن فى حماسهم؟ وهل يشعر الأفراد بحالة من العدالة داخل العمل؟ وهل تتوازن توقعاتهم مع ما تقدمه المؤسسة؟ وهل هناك حالة من الانضباط الذاتى لدى الأفراد ، أم هناك التسبب .

ب - بالنسبة للشخصية : كيف يمكن وصف الشخصية العامة لأفراد المؤسسة؟ وهل يحدث تغيير فى هيكل القيم، ولاتجاهات النفسية والميول الخاصة بالعاملين؟

ج - بالنسبة للقدرات : أى هل حدث تقادم فى خبرات ومهارات العاملين؟ وهل حدث تطور فى أساليب التدريب؟ وهل حدث تغيير فى المستوى التعليمى للعاملين؟ وكيف يمكن وصف هذه التغييرات؟ وما هى علاقة هذه التغييرات بكفاءة المؤسسة؟

- أدوات التغيير على مستوى الأفراد : أهم هذه الأدوات نذكر<sup>(٧٥)</sup> :

أ - التدريب : وينقسم عادة إلى :

- تدريب فنى فى المجال الذى يعمل به الفرد سواء كان ذلك فى المجال الهندسى أو الكيماوى أو المبيعات أو الحسابات ..... الخ .

- تدريب إدارى فى المجالات التخطيطية والتنظيمية والرقابية وتحديد الأهداف والاستراتيجيات، والجودة، والعلاقات العامة، واتخاذ القرارات

- تدريب فى المهارات السلوكية، ومن أمثلتها المهارات التالية :

- تحفيز العاملين .

- فن التعامل مع الآخرين .

- القيادة والتأثير فى الآخرين

- التفاوض والإقناع .

- التدريب على الفهم المتبادل للآخرين ( تدريب الحساسية )

- الاتصالات .

- إدارة الذات .

- المقابلة وإدارة الاجتماعات

ب - الاختيار السليم للأفراد ، وتأهيلهم للوظائف المناسبة .

ج - النقل .

د - الترقية

هـ - رسم المسار الوظيفي .

٤- التكنولوجيا ( التغيير التكنولوجي ) :

يأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال فمنها استخدام طراز ألي جديد لغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج ، ومن الممكن أيضا أن يتمثل التغيير التكنولوجي في تصميم العمل أو تتابعه ، فعلى سبيل المثال عندما تقرر المؤسسة صناعة كشافات الضوء من البلاستيك بدلا من المعدن ، وبالتالي يمكن أن يتغير تتابع العمل باستخدام آلات متخصصة بدلا من آلات عامة الغرض أو العكس . وتعتبر الأوتوماتيكة احد الأشكال الهامة للتغيير التكنولوجي ، حيث تتجه المؤسسات الصناعية الحديثة إلى استخدام نظم الإنتاج الآلية التي لا تستعمل العنصر البشري إلا في أضيق الحدود ، هذا الاتجاه وان كان يحقق ارتفاعا كبيرا في الإنتاجية ، إلا انه يحتاج إلى استثمارات مالية كبيرة .

وما يجب الإشارة إليه هو أن المجال التكنولوجي لم يعد مقتصرا على النشاط الإنتاجي فحسب بل تعداه أيضا ليشمل النشاط الإداري ؛ فالآلات الكاتبة حل محلها أسلوب معالجة الكلمات وأجهزة الكمبيوتر الشخصية ، هذه الأساليب الخاصة بمعالجة المعلومات تمثل تغييرات رئيسية في المجال التكنولوجي<sup>(٧٦)</sup> .

### الخاتمة:

بناء على ما تقدم يمكننا اعتبار أن التغيير هو سنة الحياة ، فلا يوجد عصر لا يحدث فيه التغيير ، ففي وقتنا الحاضر ، هناك تزايد مستمر على مستوى القوى المؤثرة في إحداث التغيير ، وفي السرعة التي يجب أن تستجيب بها المؤسسات للتغيير من أجل الاستمرار والبقاء ، فهناك العديد من المؤسسات التي تعيش حالة التغيير المستمر بشكل مذهل ، وهذا نتيجة للتغيير التكنولوجي الدائم ، وتزايد حدة المنافسة ، وتطلع العملاء إلى الشيء الأفضل دائماً ، وتغيير السياسة العامة للدولة... الخ وهنا تبرز حتمية وضرورة التغيير من أجل خلق المناخ الملائم والظروف المواتية التي تسمح للمؤسسات بتحقيق أهدافها .

ولنتذكر دائماً قول الله تعالى : ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾  
[الرعد : ١١] صدق الله العظيم



### قائمة الهوامش :

- (١) ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية (طبع، نشر، توزيع)، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢-٢٠٠٣، ص: ٣٦١-٣٦٢.
  - (٢) محمد بن يوسف النمران العتيات، إدارة التغيير، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط١، ٢٠٠٦، ص٥٤.
  - (٣) أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية) الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٤، ص: ٥٨٦.
  - (٤) نفس المرجع، ص: ٥٨٦-٥٨٨.
  - (٥) عايدة نخلة رزق اله، ألفيا حسين محمود، السلوك التنظيمي ( النظرية والتطبيق) الدار الهندسية مصر، ٢٠٠٠، ص: ٢٨٣.
  - (٦) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ٢٠٠١، ص: ٣١٥.
  - (٧) علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورهما في إحداث التغيير الايجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، هولندا، السنة الخامسة، العدد ٣٥، خريف ٢٠٠٧، ص: ٢.
- Site :<http://www.Ulum.nl/index.html> page consultée le: 20/10/2007.
- (٨) ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي (دراسة واقع عملية التغيير لتطوير المنظمات في سورية)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة دمشق، سورية، ٢٠٠٤-٢٠٠٥، ص: ٧٣.
  - (٩) خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم عبود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط١، ٢٠٠٠، ص: ٣٧٦.
  - (١٠) محمد قاسم قريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط١، ٢٠٠٠، ص: ٢٥٧.
  - (١١) مخلوفي عبد السلام، بلعراي عبد الكريم، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ٨-٩ مارس ٢٠٠٥، ص: ٤٩٧.

- (١٢) ريم رمضان، مرجع سبق ذكره، ص: ٧٤.
- (١٣) أحمد ماهر، التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص: ٥٨٩- ٥٩٠ .
- (١٤) ريم رمضان، مرجع سبق ذكره، ص: ٧٥.
- (١٥) إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، أصول الإدارة (مدخل متكامل)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠٠١-٢٠٠٢، ص: ٣٩٨.
- (١٦) ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٦٣.
- (١٧) على شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٢-٢٠٠٣، ص: ٣١٨.
- (١٨) محمد بن يوسف النمران العليات، مرجع سبق ذكره، ص: ٩٩٩٨.
- (١٩) ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٦٣.
- (٢٠) ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط١، ٢٠٠٣، ص: ٣٤٥.
- (٢١) أندرو دي. سيزلاقي، مارك جى ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ١٩٩١، ص: ٥٤٤.
- (٢٢) عايدة نخلة رزق الله، الفيا حسين محمود، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٨٤.
- (٢٣) إجلال عبد المنعم حافظ، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٩٩.
- (٢٤) إجلال عبد المنعم حافظ، علي محمود المبيض، محمود محمد السيد، الادارة (الأصول والأسس العلمية)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠٠٣، ص: ٣٩٨.
- (٢٥) عبد الكريم محسن، إدارة وإستراتيجيات التغيير، النشرة الالكترونية لمعهد التنمية الإدارية العدد ٧، ماي ٢٠٠٦، ص: ١.

(٢٦) سهيلة محمد عباس، علي عبد جاسم الزامل، التطوير التنظيمي وجودة حياة العمل، مجلة العلوم الإنسانية، هولندا، السنة الخامسة، العدد ٣٤، صيف ٢٠٠٧، ص: ٠٢.

consultée le 07/10/2007 <http://www.ulum.nl/c136.html>, page Site

(٢٧) أحمد ماهر، الادارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص: ٦٣٢.

(٢٨) زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط ١، ٢٠٠٦، ص: ٢٧.

(٢٩) محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص: ٦٢-٦٥.

(٣٠) أحمد ماهر، التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص: ٥٩٠-٥٩١.

(٣١) خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الادارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط ٤، ٢٠٠٤، ص: ٢٢٢.

(٣٢) راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣ ص: ٣٥٣.

(٣٣) محمد القاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٦٢.

(٣٤) ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٥٢-٣٥٣.

(٣٥) عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة العامة المقارنة، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط ١، ٢٠٠٠، ص: ٣٦٥.

(٣٦) أحمد ماهر، التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٩٢.

(٣٧) ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٥٥-٣٥٧.

(٣٨) محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص: ٩٤.

(٣٩) سعيد يس عامر، مفاهيم إدارة التغيير، وأهميتها، المؤتمر السنوي الأول حول إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر الجديدة، القاهرة، مصر، ١٩٩١، ص: ٥١.

(٤٠) محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص: ٩٥.

(٤١) قاسمي كمال، إدارة التغيير، المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، مرجع سبق ذكره، ص: ٥٣.

(٤٢) على بن أحمد السبتي، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي، جريدة الرياض، العدد ١٣٤٨٦، ٢٧ ماي ٢٠٠٥، ص: ٠٢.

Site <http://www.alriyadh.com/25/05/27/article67661.html>.page  
consultée le 28/09/2007.

(٤٣) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: ٥٩٣ - ٥٩٤.

(٤٤) عايدة نخلة رزق الله، ألفيا حسين محمود، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٨٧.

(٤٥) المرجع السابق، ص: ٢٨٧.

(٤٦) أحمد ماهر، التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص: ٥٩٥.

(٤٧) المرجع السابق، ص: ٥٩٥.

(٤٨) مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، إدارة التغيير، أدلة تدريبية، عدد ٢٧، ٢٥ جانفي ٢٠٠٣، ص: ٠٥.

Site :<http://www.ngoce.org>.page consultée le 28/09/2007.

(٤٩) المرجع السابق، ص: ٠٥.

(50) Lyndon pugh; change management in information services, Ashgate publishing limited, England, second edition, 2007,p: 193.

(٥١) ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٧٢-٣٧٤.

(٥٢) علي بن أحمد السبتي، مرجع سبق ذكره، ص: ٣.

(٥٣) عايدة نخلة رزق الله، ألفيا حسين محمود، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٩٤.

(٥٤) أحمد ماهر، التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص: ٦٠٩-٦١٠.

(٥٥) عايدة نخلة رزق الله، ألفيا حسين محمود، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٩٥.

(٥٦) محمد القاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٥٨.

(٥٧) عايدة نخلة رزق الله، ألفيا حسين محمود، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٩٦-٢٩٧.

(58) Rebecca Ann proehl, Organizational Change in the Human Services, volume 43, sage publications, new delhi, India, 2001, p: 37.

(59) Idem, p: 37-38

(٦٠) دي إي هوسي، نحو النجاح كيف تتعامل مع التغيرات المؤسسية، ترجمة خالد العامري، عبد الحميد عبد العاطي، منى سيد، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص: ١٥-١٤.

(61) Idem,p: 38

(٦٢) ريم رمضان، مرجع سبق ذكره، ص: ٨٦.

(63) Idem,p: 40

(٦٤) ريم رمضان، مرجع سبق ذكره، ص: ٨٢.

(65) K. Harigopal, Management of Organizational Change, sage publications, new Delhi, India, second edition,2006,p: 44

(66) Idem,p:44

(67) Idem,p:44 – 45

(68) Idem,p: 46.

(٦٩) مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، مرجع سبق ذكره، ص: ١-٢.

(70) Robert A.paton, James McCalman: Change Management (A guide to effective Implementation), sage publications inc, london, thousand oaks, new delhi , second edition, 2000, p: 30.

(٧١) أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سبق ذكره، ص: ٥٤٥.

(٧٢) عايدة نخلة رزق الله، ألفيا حسين محمود، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٨٨.

(٧٣) أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، مرجع سبق ذكره، ص: ٦٠١.

(٧٤) أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، مرجع سبق ذكره، ص: ٦٠٢.

(٧٥) نفس المرجع، ص: ٦٠٣.

(٧٦) علي الشريف، الادارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٣٠.

## الميزة التنافسية: من مقارنة هيكل الصناعة لـ Porter إلى مقارنة مبنية على الموارد والمهارات الأستاذة/ سناء جبيرات (\*)

### الملخص:

نظرا لكون عملية الاستجابة لتحولات المحيط تتطلب بالضرورة إجراء العديد من التعديلات والتغييرات في سلوكيات المؤسسة و مفاهيمها ، لاسيما على المستوى التنافسي بغية توجيه ممارسة الإستراتيجية التي تضمن بقائها واستمراريتها ، فقد تنوعت مساهمات الباحثين واختلفت مقارباتهم في هذا المجال حيث يمكن حصرها في مقاربتين هما مقارنة هيكل الصناعة لبورتر والمقارنة المبنية على الموارد والمهارات.

### Summary:

Since the obit operation for the ocean needs essentially doing several rectifications and changements in the firm's behaviour and comprehension, especially on the competition level to orient the strategy application which insure its continuity; thus, the searchers' trying becomes vast and their approaching becomes different in this field so that it can be limited between two limits that are the base of porter industry and the one based on the competence and resources.

## مقدمة:

يشهد محيط المؤسسات في الآونة الأخيرة موجة من التطورات المتسارعة والكثيفة جعلت من عملية تأقلم المؤسسات أمراً معقداً، لا سيما وان انتشار ظاهرة الاندماج، تحرير الأسواق وسياسات الانفتاح، ظهور التكتلات الإقليمية، تسارع وتيرة العولمة والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات.... أثرت بشكل مباشر وعميق في سلوكيات المؤسسة وفي تحديد ورسم وضعيتها المستقبلية .

وفي ظل هذا الوضع أصبح لزاماً على المؤسسة أن تضمن بقاءها بالتنافسية التي أصبحت ظاهرة العصر و الرهان الذي يجب كسبه بشتى الوسائل التي تقبلها قواعد لعبة التنافس، لأن عدم كسبه يعني ببساطة الزوال، بمعنى آخر، أن البقاء لم يعد للأصلح أو الأسرع بل للأطول نفساً من خلال بناء ميزة تنافسية طويلة المدى تضمن للمؤسسة سبق منافسيها و التميز عنهم بدلا من اكتساب الميزة النسبية .

وتنتيجة لما سبق، عرف الفكر الاستراتيجي تطوراً ملحوظاً في كفاءات اكتساب الميزة التنافسية بدءاً بمقاربة هيكل الصناعة لـ Porter التي تعد من أهم المقاربات التي حاولت تفسير العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة، عندما كانت المؤسسة مجبرة على الانتظار لما سيحدث في المحيط لتقوم بردة الفعل بقصد التأقلم والتكيف، لذا كان لزاماً على مسيروها القيام بدراسات تحليلية دقيقة لأهم جوانب المحيط ومحاوره الكبرى ثم تقييم موضوعي للقدرات والامكانيات الحقيقية للمؤسسة بغية تحديد توجهاتها الاستراتيجية ، لكن مع التطورات الكبرى والمتسارعة التي عرفها المحيط في العشرية الأخيرة و التي جعلت منه محيط معقد وأكثر ديناميكية وأشد خطورة وعدوانية، جعلت هذه الدراسات أقل ملاءمة وأقل لياقة لأن بقاء المؤسسة أصبح مرهوناً بالسرعة في سبق الأحداث (pro-activity) والمعرفة المسبقة للتطورات المستقبلية إلى جانب الاستعداد اللازم لإحداث التغيير المناسب، والذي لن يتم إلا برؤية المؤسسة كمحفظة موارد/مهارات بدلا من

مجموعة من الثنائيات منتج/ سوق. وهذا ما تعكسه مقارنة الموارد والمهارات التي تعتبر مدرسة قائمة بحد ذاتها .

وتأسيساً لما سبق، نحاول في هذه الورقة الوقوف على أهم محطتين للفكر الاستراتيجي فيما يتعلق بكيفيات اكتساب الميزة التنافسية هما هيكل الصناعة لـ Porter و مقارنة الموارد والمهارات بعد تناول الإطار المفاهيمي للميزة وإنشاء القيمة للزبون .

أولاً/ الميزة التنافسية وإنشاء القيمة للزبون :

١ . مفهوم وأهمية الميزة التنافسية :

تعد التنافسية من أكثر المصطلحات استخداماً في الأدبيات المعاصرة لاستقطابها أولويات واهتمامات الحكومات، المؤسسات، مراكز البحث ومختلف الأفراد مهما تنوعت مهنتهم أو مواقع وجودهم، فظاهرة التنافسية أضحت الهاجس الطاغي في مجتمعنا المعاصر، حيث أخذت معنى أعم من مجرد كيفية سلوك ممكنة للفاعلين الاقتصاديين في مجال تنافسي إلى وسيلة وجود باكتسابها وضعية الهدف الأساسي للأجلين القصير والمتوسط بمعنى آخر، أن مفهوم التنافسية أوسع من مفهوم المنافسة لأنه يدل على وجود ديناميكية تتميز بالثنائية (منافسة - إقصاء) في حين تدل المنافسة على وجود ترتيب بين المزااحمين بسبب تميز الأسواق بظاهرة التعايش المشترك بين المؤسسات ذات الأداء الجيد والمؤسسات ذات الأداء الضعيف وذلك بممارسة سلوكات مقبولة تسمح بتحقيق أداء مرضي .

ورغم هذه التفرقة بين لفظي التنافسية والمنافسة فهما يتداخلان ضمن ما أصبح يعرف بالقدرة أو الميزة التنافسية، والتي تعتبر امتداداً وتطوراً لفكرة الميزة النسبية في التجارة الدولية لـ Ricardo والتي أرجع بموجبها التخصص والتبادل التجاري ما بين الدول إلى التفاوت في مستويات الإنتاجية، أي أن الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج هي التي تحدد طبيعة التعامل التجاري بين الدول القائم على اختلاف ميزتها النسبية<sup>(١)</sup>، غير أننا لا نكاد نجد حتى الآن تعريفاً موحداً وشاملاً لهذا



المفهوم، فقد تعرض لجدالات كثيرة ومتنوعة تراوحت مابين الشمولية والخصوصية، وبين الدينامكية والسكونية، وعليه يمكن استعراض الرؤى المختلفة وفق مايلي :

١.١ المفهوم على المستوى الكلي : اهتم الكتاب والاقتصاديين والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات، لذلك نجد أن هناك العديد من التعاريف نذكر منها :

تعرف المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية التنافسية على أنها «الدرجة التي يمكن وفقها إنتاج السلع والخدمات الموجهة للأسواق الدولية بحيث تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لمواطنيها وتوسع فيها على الطويل المدى، على أن يكون ذلك وفق سوق حرة وعادلة»<sup>(٢)</sup>.

أما Aldington فيرى بأن التنافسية تمثل «قدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية».

وهذا التعريف مكافئ لتعريف تبناه Scott.Lodge وهو «أن التنافسية لبلد ما يمثل قدرته على خلق وإنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده»<sup>(٣)</sup>.

كما يراها Landau بأنها «القدرة على المحافظة في اقتصاد عالمي على نسبة نمو مقبولة لمستوى المعيشة مع توزيع عادل وتوفير فرص التشغيل لكل راغب في العمل دون تخفيض نسبة نمو معيشة الجيل الجديد»<sup>(٤)</sup>.

استناداً إلى التعاريف السابقة نلاحظ وجود نقاط مشتركة تجمع بينها، وتمثل في الكيفية التي تستطيع بها الدولة أن تستخدم تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها عن منافسيها وتفوقها عليهم، وهذا بدوره سيحقق لها مستوى أفضل لمعيشة أفرادها، وعادة ما يطرح على مستوى هذا التحليل إشكالية دور الدولة، فيرى الأنصار أن الدولة مدعم أساسي للصناعة من خلال وضع سياسات تساهم مباشرة في تنافسية المؤسسة، في حين يؤكد المعارضون على ضرورة التخلي عن اليد غير المرئية، غير أن كلا الفريقين يضعفان من قدرات التنافسية للدولة

بتجاهلهما دورها في توجيه الهياكل المؤسسية وفي خلق محيط يحث على اكتساب ميزة تنافسية، لذلك تلعب الدولة دور المحفز والمحرض على تنافسية صناعاتها من خلال تكوين المهارات، الاستثمار في البحث والتطوير وخلق بيئة استثمارية جذابة سواء تعلق الأمر بالنظام الضريبي أو تنظيم سوق العمل.

٢,٢ المفهوم على المستوى الجزئي: يرى Porter أن الميزة لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة «فالميزة تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة»<sup>(٥)</sup>.

ويشير A.C.Martinet بأن «التنافسية تمثل استعداد المؤسسة على دعم مستمر للمنافسة وبالتالي فإن المؤسسة ذات القدرة التنافسية هي تلك التي تملك مجموعة من القدرات التي تسمح لها بالدخول والتطور في مجال تنافسي»<sup>(٦)</sup>. إن هذا التعريف يبين أن التنافسية ليست بديلاً للمنافسة وإنما تعد شرطاً لدخول المؤسسة في مجال تنافسي بتوافرها على مجموعة من الخصائص.

كما ينظر للميزة التنافسية على أنها «قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية»<sup>(٧)</sup>، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم. وهو ما يؤكد «السلمي» في تعريفه للميزة التنافسية على أنها «مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها».

هذا ويشير آخرون إلى الميزة بالمجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط

القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها»<sup>(٨)</sup>.

ما نستخلصه من التعاريف السابقة أن مفهوم الميزة على المستوى الجزئي يتمحور حول قدرة المؤسسة على إنشاء القيمة لزملائها، والتي تتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل. وبذلك تكمن أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة في<sup>(٩)</sup>:

- إعطاء المؤسسة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين وبالتالي تحقيق نتائج أداء عالية.

- المساهمة في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.

- تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.

- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

٢. مفهوم إنشاء القيمة للزبون: (the client's value creation)

إن ارتباط التنافسية برضا الزبون، أجبر المؤسسات على تعديل سلوكياتها التنظيمية لتكون أكثر استجابة لمتطلباته بالتوجه نحو تحديد الاحتياجات والرغبات للزبائن الحاليين والمحتملين أولاً ثم إنتاج السلعة أو الخدمة التي تشبع هذه الاحتياجات من خلال مفهوم جديد - وإن كانت جذوره قديمة - يدعى بإنشاء القيمة، الذي أصبح يمثل اليوم العامل المحدد والمنطلق الأساسي لتحقيق تنافسية المؤسسة، أي أنه يمثل سبب وجود المؤسسة بعدما كان مجرد معيار لتقييم أدائها المالي.

فالقيمة كمفهوم تعتبر متغيرة تابعة لتطورات أفكار الباحثين عبر الزمن والتي بدورها اختلفت باختلاف تصوراتهم الفلسفية ومعالجتهم المنهجية بدءاً من

Aristotele مروراً إلى Thomas d'aquin Ricardo, Adam Smith... لذلك فإن معرفة لمن تخلق القيمة يحدد محتوى هذه الكلمة، إن النظرة التقليدية التي قامت على أن الهدف من إنشاء القيمة هو تعظيم ثروة المساهمين لأن هذا يسمح للمؤسسة بتخصيص وتسيير مواردها المحدودة بأقصى فعالية ممكنة، قد طرحت مشاكل عديدة لتجاهلها بقية شركاء المؤسسة، فمن خلال دراسات لـ Black, Wright, Bachman تبين أن توجه المؤسسة فقط نحو هدف تعظيم القيمة الاقتصادية (تعظيم الثروة) سيؤدي إلى عدم رضا شركاءها الأساسيين لتقديرهم بأن القيمة المتحصل عليها غير كافية وبإمكانهم إيجاد أفضل منها في السوق، وبالتالي سيكون أكبر المتضررين في هذه الحالة هم المساهمين، كما تشير دراسات أخرى قام بها كل من Koller, Murrin بأن مبيعات المؤسسات الأمريكية التي تولي اهتماماً متماثل لكل من العاملين والمساهمين والذين تزيد بأربعة مرات من مبيعات المؤسسات التي تهتم فقط بالمساهمين<sup>(١٠)</sup>، لذلك فإنه من أجل إيجاد توازن جديد بين المستثمرين الماليين والفاعلين الاقتصاديين تم رفض مصطلح القيمة للمساهمين واستبداله بمصطلح الشراكة في القيمة من قبل H.W.Stuart , A.M.Brandenburger ، والذين اعتبروا أنه في إطار علاقة مورد/ زبون فإن القيمة المنشأة تمثل الفارق بين فرصة العميل (أقصى سعر بإمكان الزبون دفعه) وتكلفة فرصة المورد (أدنى سعر يطالب به المورد)، هذا بالرغم من وجود دراسات أخرى في نفس الإطار (الهدف هو تحقيق القيمة الاقتصادية) بينت أنه على المدى الطويل لن يكون هناك تعارض أو صراعات بين المساهمين وبقية الشركاء<sup>(١١)</sup>.

إن تبني رؤية المؤسسة كمجموعة من الشركاء الذين بإمكانهم التأثير على تحقيق أهدافها وبالتالي ضمان بقاءها، دفع بالعديد من الباحثين إلى تحديد الأطراف المساهمة والمستفيدة في نفس الوقت من إنشاء القيمة، وأهم الأطراف الآخذة (taking part) تظهر في الجدول التالي :

الجدول رقم ٠١ : أهم الأطراف الآخذة و بعض الأمثلة عن انتظارا تهم

| الأطراف الآخذة الأساسية | أمثلة عن أهم الانتظارات المباشرة                                |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| المستخدمون              | مكافآت مادية، أمن وظيفي، تفويض السلطة، تكوين اتخاذ القرارات ... |
| المساهمون               | أسهم، أرباح ...                                                 |
| العملاء                 | الجودة، السعر، الآجال، التنوع ...                               |
| الموردون                | علاقة مستقرة ودائمة                                             |

المصدر :

Jérôme caby, Gerad Hirigoyen: la création des la valeur de l'entreprise 2èm edition, economica, 2001, P.105.

فلا أحد من بين Stakholders يملك دورا مهيمناً على بقية الشركاء ، ففي بعض الأحيان يسيطر المساهمون لأن المؤسسة تابعة مالياً وأحياناً أخرى يكون الضغط ممارساً من طرف الزبائن لقابلية منتج المؤسسة للإحلال مثلاً، وأحياناً أخرى يكون التأثير من قبل المستخدم لمقدرته على التنقل في سوق العمل، وبالتالي فإن مفهوم إنشاء القيمة مرتبط في كل وضعية بالضغط الممارس من مختلف الأطراف القابضة ، وعلى المؤسسة معرفة من يمارس أكبر ضغط على إنشاء القيمة<sup>(١٢)</sup>.

ونظراً لما يشهده المحيط من تقلبات سريعة وكثيفة فإن مؤسسات اليوم تنشط في محيط جد تنافسي ومفتوح ، يميزه تسارع الإبداع التكنولوجي وشراسة المنافسة ويكون فيه الزبون هو السبب النهائي لإنشاء القيمة لكونه مقدم الطلب والمستعمل والمقيم للسلعة أو الخدمة أما بقية الأطراف فيمثلون الوسيلة لإنشائها ، وبذلك سيكون الضغط ممارساً على خلق القيمة من قبل الزبائن . لإنشاء القيمة للزبون تعرف بأنها «مقدار العائد الذي على استعداد العميل أو الجماعات

الاجتماعية التضحية به مقابل الانتفاع بالخدمة»<sup>(١٣)</sup>. بهذا المفهوم فإن إنشاء القيمة للزبون يحدد قدرة المؤسسة على تحقيق الربح في اللحظة التي يرغب فيها الزبون اقتناء منتجها أو خدمتها، وهذا السلوك لن يتجسد إلا بالاستجابة لانتظاراته والتي عادة يتم حصرها في العناصر الأربعة التالية<sup>(١٤)</sup>:

- الجودة التي يرغب الزبون في تعظيمها
- التكلفة التي يأمل الزبون في تقليلها
- أجال التسليم التي يأمل أن توافق انتظاراته
- التنوع

بتحقيق هذه المتطلبات، فإن المؤسسة ستضمن رضا الزبون وبالتالي تحسين مستوى تنافسيتها التي من أجلها أعادت بناء أنظمتها بالتمركز حول العمليات الموجهة للزبون، والجديد بدون شك، أنه بعدما كان هذا الرضا مبني على الجودة التقنية للمنتج أصبح اليوم يأخذ بعين الاعتبار معايير أخرى أكثر توسعاً بإدماج جودة الخدمة (الآجال، خدمة ما بعد البيع) ومعايير ذاتية مرتبطة بالتجربة المعاشة للزبون مع المؤسسة (جودة الاستقبال)

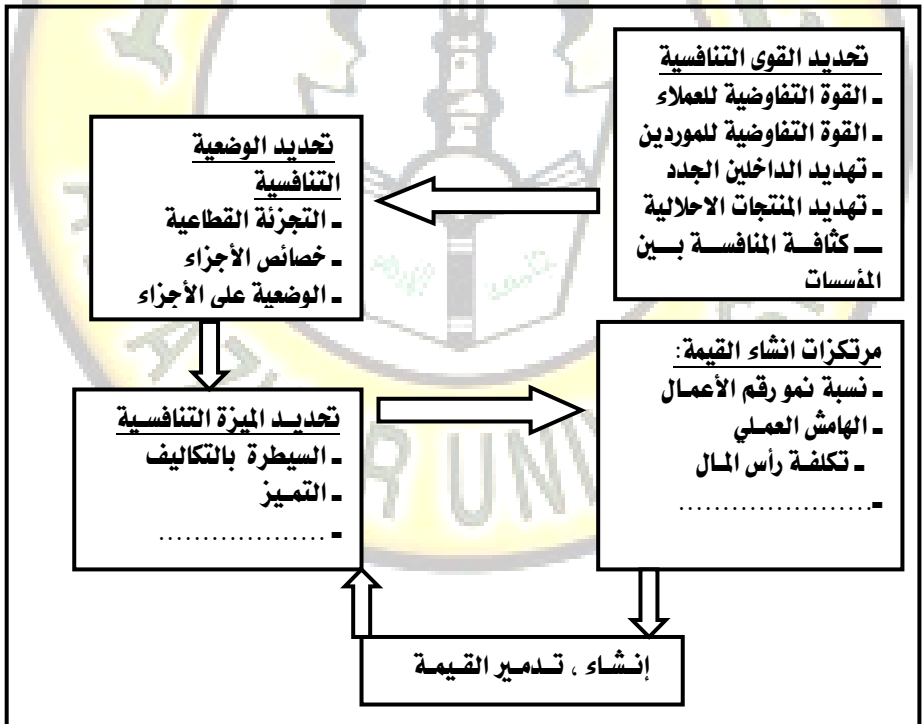
ثانياً: مقاربات للميزة التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها إنشاء القيمة، أي أن تحديد وتحليل القيمة يتمثل في تحليل مصادر إنشاء الميزة، والجدير بالذكر أنه في كل مرة اختلف مجال البحث عن هذه الميزة، فعندما كان ينظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح مجبر على التأقلم ومسايرة المحيط ظهر نموذج Porter الذي يشدد على أن العوامل الأساسية التي تضمن ميزة تنافسية للمؤسسة تحدد من طرف السوق، لكن مع التطورات الكبرى والمتسارعة التي عرفها المحيط في العشرة الأخيرة والتي لا يزال يتميز بها، أدت إلى البحث عن هذه العوامل داخل المؤسسة، وبذلك ظهرت نظرية الموارد والمهارات كمدخل حديث يقوم على وجود علاقة بين التحليل الدقيق للعناصر الداخلية المساهمة في إنشاء الميزة التنافسية و تطور المؤسسة.

## ١. مقارنة هيكل الصناعة لـ Porter :

يعد Porter أحد الرواد الاقتصاديين الذين قدموا مقاربات نظرية لتفسير العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال نموذج المعروف بهيكل الصناعة، إذ يؤكد من خلاله على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، وأن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية لمؤسسة ما إزاء منافسيها ضمن القطاع، وبتفاعلهما يتم تحديد الاختيارات الإستراتيجية الممكنة في المستقبل. ويمكن تلخيص هذه المقاربة مع إظهار العلاقة بين الميزة وإنشاء القيمة في الشكل التالي :

الشكل رقم ٠١ : نموذج بورتر وعلاقة الميزة التنافسية بإنشاء القيمة



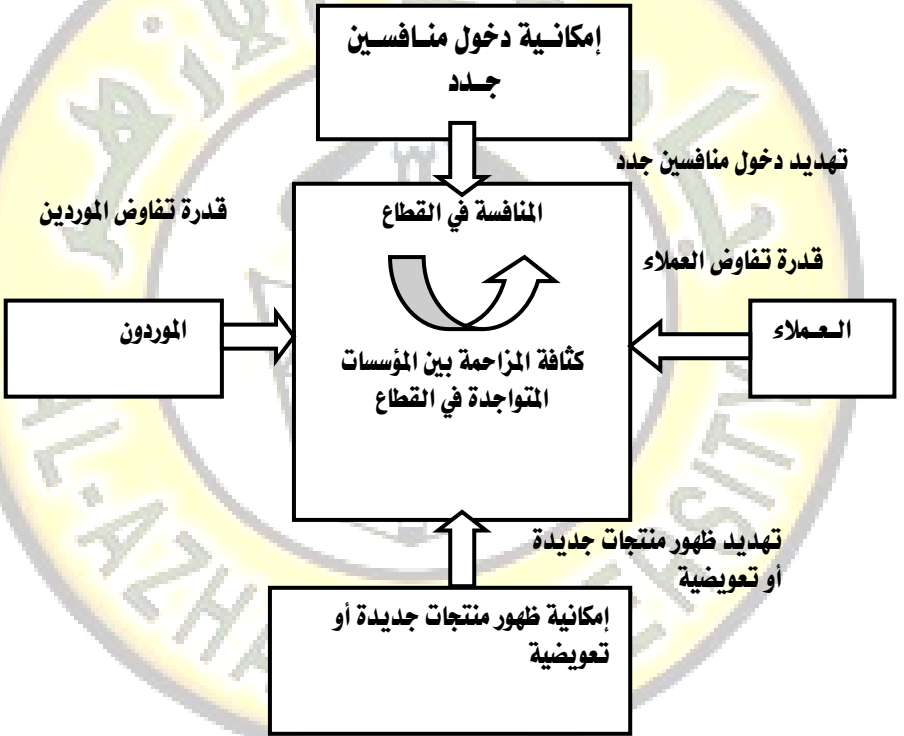
المصدر : (بتصرف من الباحثة) Jérôme Caby, Gérard Hirigoyen: op.cit, p34

الميزة التنافسية: من مقارنة هيكل الصناعة لـ Porter إلى مقارنة مبنية على الموارد والمهارات  
أ/ سناء جبيرات

## ١,١ تحديد القوى التنافسية<sup>(١٥)</sup>:

تهدف دراسة البنية الخارجية للقطاع إلى تحديد القوى التنافسية الأساسية التي بإمكانها التأثير على مردوديته ومن ثمة تحديد درجة تأثيرها في إنشاء الميزة التنافسية للمؤسسة، هذه القوى صنفها Porter في خمسة أنواع تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم ٠٢ : القوى المحددة للمنافسة في القطاع



Michel Gervais, op cit., P.11

كثافة المنافسة بين المؤسسات المتواجدة في القطاع: تمثل شدة المزاومة بين المنافسين في الصناعة مركز القوى المحددة لجاذبية الصناعة وتنشأ من



كون متنافس أو عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين وضعياتهم التنافسية، مما يجعل تحركاتهم تأخذ مختلف الأشكال التنافسية (تخفيضات سعرية، خدمات ما بعد البيع، تميز... الخ) والتي من شأنها أن تؤثر على بقية المتنافسين، كما ترتبط حدثها بتفاعل جملة من العوامل الهيكلية منها درجة نمو الصناعة، ونسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة، ودرجة تمركز المنافسين...

**الداخلون الجدد:** تشكل هذه القوة خطراً على المؤسسات المتواجدة في القطاع خاصة على مستوى حصة السوق، الأرباح، العملاء، الأسعار... إلا أن درجة هذا الخطر ترتبط بطبيعة ردود أفعال هذه المؤسسات من جهة وقوة موانع الدخول من أخرى، فكلما كانت معوقات الدخول كبيرة كلما قل تهديد دخول منافسين جدد لصناعة معينة، منها تمايز المنتجات، الوصول إلى قنوات التوزيع، اقتصاديات الحجم ومنحى الخبرة...

**المنتجات البديلة:** تشكل هذه القوة تهديداً على مردودية القطاع لإمكانيتها على فرض سقف محدد لأسعار منتوجات مؤسسات القطاع، لذلك يتطلب الأمر رد فعل جماعي كتكثيف الإشهار، تحسين نوعية المنتج...  
**القوة التفاوضية للموردين:** يشكل الموردون قوة ضاغطة على مؤسسات القطاع في حالة توافر شروط أهمها<sup>(١٦)</sup>:

- أن تكون هذه المجموعة منظمة ومتمركزة في السوق، وأن يكون لديها زبائن مهمين من خارج القطاع.
- أن تشكل منتجاتها عنصراً مهماً ضمن وسائل إنتاج زبائنهم مع تميزها بالجودة وبتكاليف تحويل مهمة؛
- أن تكون لديها إمكانيات التكامل الخلفي.

**القوة التفاوضية للعملاء:** إن ما يحدد من قوة الزبائن في التفاوض زيادة أو نقصان مجموعة كثيرة من العوامل أهمها<sup>(١٧)</sup>:

- حجم المشتريات واستمراريتها وقدرة العملاء على تدعيم موقفهم من خلال تنظيم عمليات الشراء مع المؤسسة.
  - تكاليف تحول المشتريين لشراء منتجات بديلة من مؤسسات أخرى لم يسبق التعامل معها.
  - قدرة المشتري الصناعي بالتكامل للأمام أو الخلف وفق آليات التطور التي يفرضها المحيط.
- المنتجات البديلة: تشكل هذه القوة تهديداً على مردودية القطاع لإمكانيتها على فرض سقف محدد لأسعار منتجات مؤسسات القطاع، لذلك يتطلب الأمر رد فعل جماعي كتكثيف الإشهار، تحسين نوعية المنتج...
- والجدير بالذكر أن هناك إضافات طرحها العديد من الباحثين لاستكمال تحليل أكثر شمولية منها<sup>(١٨)</sup>:
- ❖ إضافة Freeman قوة سادسة والمتمثلة في القوى النسبية لأصحاب المصالح الآخرين، علماً بأن هذه الأخيرة تختلف من دولة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى.
- ❖ إضافة Austin فكرتين أساسيتين، حيث يرى أن الحكومات والسياسات الحكومية تمثل المحرك الأساسي للمنافسة لذا يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، كما يجب تحليل هذه القوى في إطار العوامل البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في الدول النامية.
- ١,٢ تحديد الوضعية التنافسية<sup>(١٩)</sup>
- بعد تحديد القوى التنافسية التي بإمكانها التأثير على القطاع ككل، فإن التحليل يمتد إلى دراسة البنية الداخلية للقطاع، فكل مؤسسة متواجدة في القطاع يمكن ضمها إلى مجموعة استراتيجية معينة بالنظر إلى نوعية الاستراتيجية التي تتبعها وبالتالي الوصول إلى تحديد مختلف المجموعات الإستراتيجية ومعرفة وضعيتها التنافسية.

### ١,٣ تحديد الميزة التنافسية :

إن البحث عن كفاءات إنشاء ميزة تنافسية للمؤسسة بعد إجراء تحليل تنافسي داخل وخارج القطاع يتم عن طريق وسيلة جديدة تدعى بسلسلة القيم، التي توصل إليها M.Porter بناء على اعتقاده بأن الاعتماد على عامل التكلفة في التحليل التنافسي قد يؤدي إلى نتائج غير دقيقة لأن المؤسسة قد ترفع تكاليفها بطريقة متعمدة من أجل الحصول على سعر أعلى للتمييز، كما أن استعمال القيمة المضافة (تمثل الفارق بين سعر البيع وتكاليف شراء المادة الأولية) في تحليل التكلفة يهمل باقي التكاليف المستعملة لممارسة النشاط، بينما الاعتماد على عامل القيمة يجعل التحليل أكثر دقة لأن القيمة المتجسدة في المنتج الذي تعرضه المؤسسة للزبون هي التي تجعل هذا الأخير على استعداد لدفع مبالغ مالية مقابل الحصول على المنتج وليست التكلفة فهذه القيمة تنتجها المؤسسة من خلال العديد من الأنشطة<sup>(٢٠)</sup>، لذلك من المنطقي أن ممارسة كل نشاط هي التي تحدّد<sup>(٢١)</sup> :

- إذا ما كانت التكاليف مرتفعة أو منخفضة .

- مدى مساهمتها في تحقيق الإشباع لحاجات الزبائن وبالتالي تميز المنتج

- الهامش الإجمالي المتحصل عليه والذي يمثل الفارق بين القيمة الإجمالية

المدفوعة ومجموع تكاليف ممارسة النشاط .

تضم سلسلة القيم مجموعة من الأنشطة المنتجة للقيمة والتي تتفاوت درجة مساهمتها في إنشاء ميزة منافسية للمؤسسة، هذه الأنشطة تم تقسيمها إلى نوعين هما<sup>(٢٢)</sup> :

— أنشطة رئيسية : وهي الأنشطة التي تؤدي مباشرة إلى إنتاج مادي

للمنتج، تسليمه للزبون وكذا تقديم خدمات ما بعد البيع، تضم أنشطة الإمداد الداخلي، الإمداد الخارجي، الإنتاج، التسويق وخدمات ما بعد البيع

الميزة التنافسية: من مقارنة هيكل الصناعة لـ Porter إلى مقارنة مبنية على الموارد والمهارات  
أ/ سناء جبيرات

— أنشطة تدعيمية: هي أنشطة تساهم في ضمان الأداء الجيد للأنشطة الرئيسية. تضم أنشطة التمويل، التطور التكنولوجي، تسيير الموارد البشرية والمنشآت القاعدية (إدارة عامة، محاسبة...).

ولغرض التوضيح أكثر نورد الشكل التالي الذي يمثل رسم تخطيطي لسلسلة القيم:

الشكل رقم ٠٣ : سلسلة القيم



المصدر: Strategor, op cit., p.46

يتطلب الحصول على ميزة تنافسية ممارسة أنشطة السلسلة إما بتكاليف منخفضة عن تكاليف المنافسين وإما بطريقة تؤدي إلى تميز المنتج، وعلى أساس ذلك فإن الميزة التنافسية بالنسبة لـ Porter نوعان: ميزة على مستوى التكاليف وميزة على مستوى المنتج.

### الميزة التنافسية على مستوى التكاليف:

إن اكتساب المؤسسة لميزة التكلفة يتطلب منها ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بتكاليف أدنى من تكاليف مزاحميهها، لذلك فإن معرفة وضعية المؤسسة بالنسبة للتكاليف تنتج عن تحليل تكاليف كل نشاط مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل تطور التكاليف لأن تحديدها يسمح بالحصول على المعرفة الدقيقة والعميقة للمصادر المحتملة لميزة التكلفة وطرق تحسينها، كما أن معرفة وضعية المؤسسة بالنسبة للتكاليف تتطلب أيضا القيام بتحديد سلاسل قيم المنافسين من أجل تحليل ودراسة تكاليفهم ومختلف مصادرههم المحتملة لميزة التكلفة، ومن ثمة إجراء مقارنة بينها وبين منافسيها.

### الميزة التنافسية على مستوى المنتج:

تتميز المؤسسة عن المنافسين من خلال عرض منتج فريد أو وحيد يلقي الاهتمام من قبل الزبون، فاهتمامات هذا الأخير يتم معرفتها باللجوء إلى سلسلة قيمه التي تحدد حاجاته، الطريقة التي يتم بها استعمال المنتج والتأثيرات التي تمارسها المؤسسة على أنشطته، لذلك يتجاوز التميز عرض منتج بسعر أدنى من سعر المنافسين أو بيع كمية أكبر.

نخلص في الأخير إلى أن المقاربة المقترحة من طرف بورتر تعد إحدى الإضافات المهمة في مجال الفكر الاستراتيجي لتأكيداها على مفهوم الميزة التنافسية في بناء الاستراتيجيات وفي ضمان نجاعة الأداء، على الرغم من تجاهلها للموجودات الداخلية بالمؤسسة وأهميتها في منح ميزة تنافسية طويلة المدى مهما كانت طبيعة المحيط وحدة المنافسة، في المقابل، فإن المقاربة الموالية تنطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة على اعتبار أن ركيزة بناء الاختيارات الإستراتيجية يتمثل في الموارد الداخلية وقطب المهارات.

## ٢. المقارنة المبنية على الموارد والمهارات :

### ٢.١ الجذور الاقتصادية للمقارنة المبنية على الموارد :

نتيجة لسرعة تقلبات المحيط وكثافة مخاطره أصبح بقاء المؤسسة مرهونا بتحديد خصوصيتها التي تميزها عن منافسيها وكذا المحافظة عليها . فهذه الخصوصية ترتبط بنوع خاص من المزايا التي يصعب تقليدها وإحلالها كما تساهم في إنشاء القيمة للزبون، لذلك أعيد النظر في صحة العلاقة السببية بين الصناعة الجذابة والمؤسسة ذات الأداء الجيد ، بمعنى آخر أن الميزة التنافسية لن تكون بالضرورة نتيجة الاختيار الواضح للثنائية منتج/سوق وإنما نتيجة امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة تشكل ربع أو شبه ربع للمؤسسة<sup>(٢٣)</sup>. وهكذا فقد شكل هذا المرور من هيكل الصناعة الى المؤسسة قطيعة نظرية مهمة كان عاملها الأساسي ذلك المنظور المؤسس على الموارد الذي لا يأخذ في الاعتبار المؤسسة واستراتيجياتها من خلال حافظة نشاطاتها (منتج/سوق) بل من خلال مواردها الداخلية وغير المادية .

تعود أصول هذه النظرية إلى قانون/المنافذ لـ «Say» الذي يرى بأن الإنتاج يؤدي منطقياً إلى خلق الطلب على المنتجات، لأن عملية تشكيل المنتج تفتح في نفس اللحظة منفذاً على منتجات أخرى، ونظرية الريع لـ «David Ricardo» التي تفترض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بفوائد ريعية مفيدة، وإلى Penrose الذي صاغ أول فرضية حول تباين المنظمات بخصوص الموارد وإنشاء القيمة<sup>(٢٤)</sup>، لتبلور الفكرة فيما بعد لدى Collis, Barney, Wernerfelt...الذين تتفق تصوراتهم حول أن تطور المؤسسة لا يرتبط فقط بوضعيتها الخارجية ولعبة القوى التي تخضع لها ولكن جزء كبير من نجاحها يرتبط أيضاً بالموارد التي تملكها والتي تعبئها بطريقة تخدم عملاءها ، ليضيف Schoemaker إلى أن «لب نظرية الموارد ليس فقط الكشف عن تخصيص مختلف الأصول والموارد وإنما هو الإشارة بالخصوص إلى كيف أن القدرات التنظيمية المتميزة تسمح بإنشاء مزايا تنافسية طويلة المدى في ظل ظروف معينة»<sup>(٢٥)</sup>.

وفي هذا المنظور فان هذه النظرية تعترف بالدور البارز للسلوك التنظيمي

والقدرات التسييرية في نجاح المؤسسة، فهذه الأخيرة هي التي تعمل على انتقاء واختيار نشاطها تبعاً لمواردها ومهاراتها المتميزة التي تشكل أساس الميزة التنافسية المستقبلية، لذلك تعرف المنظمة بأنها «مجموعة من الموارد، بعضها خاص يسمح بخلق وإدامة الميزة التنافسية والتميز عن المنظمات الأخرى»<sup>(٢٦)</sup>. وأهم المبادئ الأساسية لنظرية الموارد حسب Hamel و Prahalad هي<sup>(٢٧)</sup>:

- اعتبار المؤسسة محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء الاستراتيجية المركزة على سوق معينة وهو ما يبقى دور التجزئة قائماً.

- اختلاف المؤسسات يكمن في كيفية مزج الموارد وهذا ما ينتج عنه فروقات في النواتج التي نستخلصها من مستويات الكميات المتاحة من الموارد.

- ضعف الموارد لا يمنع المؤسسة من تحقيق النجاح كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.

- الاستعمال الذكي للموارد.

- تحسين الإنتاجية ينتج عن مخرجاتها وليس الاقتصاد في الموارد على الاعتبار أن هذه الأخيرة وجدت لتحقيق أقصى ناتج.

وتجدر بنا الإشارة إلى أن *Wernefelt* يعد أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد (Resource based view) حين استعمل هذه العبارة في مقال نشره سنة ١٩٨٤ في جريدة التسيير الاستراتيجي (Strategic Management Journal) ثم تبعه آخرون من أمثال "Grant" و "Cool" و "Bernay" المؤسسين لهذه النظرية التي اعتبرت فيما بعد مدرسة قائمة بذاتها خلال فترة التسعينيات لتتشكل بذلك ملامح نظرة جديدة وموسعة في مجال الاستراتيجية.

٢٢. تعريف الموارد :

يجد الباحثون اليوم صعوبة في تحديد المفاهيم وضبطها، والشأن نفسه عندما يتعلق الأمر بمصطلح الموارد، كون أن هذه الأخيرة تتميز بتعدد أبعادها ومجالها

الواسع، فكل ما يساهم في أداء المؤسسة يعد مورداً، وفي هذا السياق يرى Wernerfelt بأن موارد المؤسسة تتمثل في لحظة معينة «في مجموع الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة طويلة نسبياً»<sup>(٢٨)</sup>، أما Tarondeau فان «موارد المؤسسة هي كل ما يمكن لهذه الأخيرة تعبئته لينتج ميزة تنافسية»<sup>(٢٩)</sup>، كما يشير Barney إلى أن الموارد تمثل «جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات، معلومات، معارف... المراقبة من قبل المؤسسة لتسمح بتصور وتنفيذ استراتيجيات تحسن من عملها وفعاليتها»<sup>(٣٠)</sup> مضيفاً إلى أنه يمكن للموارد تصنيفها إلى ثلاث: مالية، بشرية وتنظيمية.

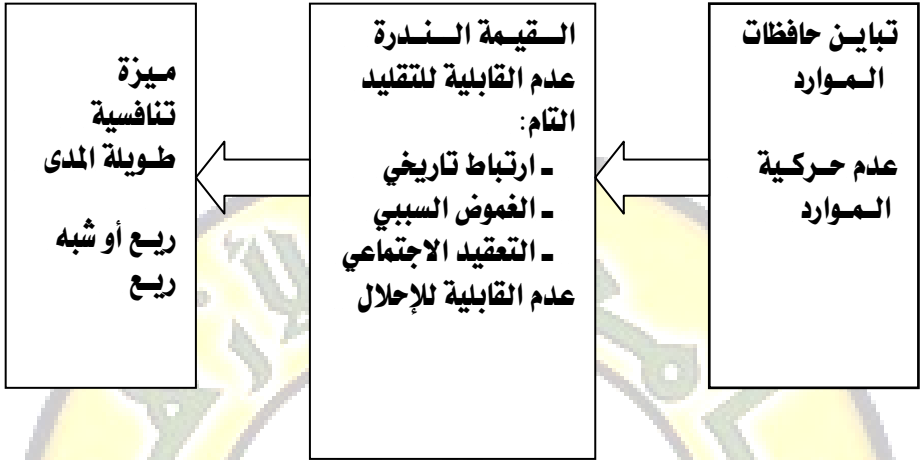
ومن أجل أن تكون هذه الموارد مصدراً للميزة التنافسية، حاول الكثير من الكتاب تحديد خصوصياتها في النقاط التالية<sup>(٣١)</sup>:

- القيمة: بمعنى القدرة على إنتاج وتطوير منتجات أو خدمات ترضي الزبون.
- الندرة: لا تقتصر فقط على معنى المورد الوحيد (unique) وإنما تعبر عن وضعية شبه احتكارية للمورد أو عدة موارد بين عدد محدود من المؤسسات.
- عدم قابلية التقليد: تدل على عدم إمكانية نقل المورد من مؤسسة إلى المؤسسة إلى أخرى لأنه نتاج لغة مشتركة وروتينات خاصة بالمؤسسة وأيضاً لغموض العلاقة السببية بين الموارد والأداء.
- غير قابل للإحلال: بمعنى عدم إمكانية تعويض المورد بمورد آخر يحمل قيمة مماثلة له.

ولغرض التوضيح أكثر نورد الشكل التالي الذي يربط العلاقة بين هذه الخصائص وإنشاء الميزة التنافسية



الشكل رقم ٠٤ : خصائص الموارد الاستراتيجية



المصدر : Jean Claude Tarondeau , op. cit., P.60

### ٢.٣ المقاربة المبنية على المهارات

شكلت الموارد مادة خصبة في الفكر الاستراتيجي، مما أدى إلى استقطاب العديد من الباحثين الذين قاموا بتطوير الفكرة من مسالة موارد إلى مسالة معارف ثم مهارات مبررين ذلك بان الميزة لا تكمن في الموارد وإنما في القدرة على مزجها وخلق توفيقات جديدة، فهذا المزج له أثر ضمني، غير مرئي يصعب تقليده أو اكتسابه، فهو ناتج عن التعلم الجماعي وعن تاريخ المنظمة، كما يضيف آخرون بان كل أصل أو مورد مادي قابل للتعريف والشراء، بمعنى قابل للتقليد وبالتالي لا يحمل ميزة تنافسية، بينما الموارد غير المادية خاصة المهارات التي تتمتع بالخصوصيات الاستراتيجية فهي مصدرا للميزة التنافسية، وبذلك ظهرت في بداية سنوات التسعينات رؤية مكملة لنظرية الموارد، تقوم على أن القيمة الاستراتيجية للموارد مرتبطة بطريقة مزجها، تنسيقها واستعمالها مع موارد أخرى خاصة بالمؤسسة والتي يمكن اللجوء إليها.

الميزة التنافسية: من مقارنة هيكل الصناعة لـ Porter إلى مقارنة مبنية على الموارد والمهارات  
أ/ سناء جبيرات

---

فنظرية المهارات أضافت أبعاد تصورية جديدة، تأخذ بعين الاعتبار مظاهر التفاعلات المعقدة للموارد، القدرات، العمليات التنظيمية، التصورات التسييرية و التفاعلات الاجتماعية داخل وبين المنظمات، ولكنها لم تخرج عن الإطار النظري للمقارنة المبنية على الموارد. ومن أجل التوضيح أكثرنا نورد الجدول التالي الذي يلخص خصوصيات التيارات الثلاث:



الجدول رقم ٠٢ : مقارنة بين التيارات الثلاث

| المقاربة المبنية على الموارد                                       | المقاربة المبنية على المعارف                   | المقاربة المبنية على المهارات                               |                       |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------|
| - جميع أنواع الموارد<br>- خصوصيات الموارد<br>- المحافظة على الميزة | - المعرفة<br>- التعلم<br>- تسير وإنتاج المعارف | - الموارد غير المادية<br>- المهارات<br>- استراتيجيات الحركة | الأبعاد المستند عليها |
| Penrose, wernerfelt, Rumelt, berney, cool Schoemaker, lippman      | Grant, spender Zender, prahaled, Conner, koyut | Hamel, prahaled, Heene, evans, Shulmen, starlk              | الرواد الأساسيين      |
| شبه ريع، الريكاردى                                                 | شبه ريع، شومبترى                               | شبه ريع، شومبترى                                            | نوع الريع             |
| تحديد وتسيير الموارد النادرة غير قابلة للنقل ولا الإحلال           | تسيير التعلم في المؤسسة                        | تسيير المهارات في المؤسسة                                   | دور التسيير           |

المصدر:

Arregle JL et Quelin B l'approche fondue sur les ressources in: Stratégie; actualité et future de la recherche. édition vuibert, Paris, 200, P278

إن طبيعة المهارات التي تقوم على هذه المقاربة تتمثل في المهارات التنظيمية أو الجماعية، التي يعرفها البعض بأنها «مزيج من المعارف، المهارات الفردية والموارد المختلفة، كما تنتج عن التوافق وتجميع الأفضلية synergie بين المهارات الفردية»<sup>(٢٢)</sup>، كما يراها البعض الآخر بأنها «إدماج معارف متخصصة من أجل إنجاز مهمة إنتاجية، فالإنجاز المتكرر لهذه المهام الإنتاجية يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالقدرة على إنشاء قيمة للمؤسسة وذلك بتحويل العوامل إلى

الميزة التنافسية: من مقارنة هيكل الصناعة لـ Porter إلى مقارنة مبنية على الموارد والمهارات  
أ/ سناء جبيرات

منتوجات»<sup>(٣٣)</sup>. والواقع أن هذه النظرية لم تلقى نجاحاً كبيراً إلا بمقالة Hamel, Prahalad حول المهارات الأساسية (core competencies)، فيرى الباحثان أن المهارات الأساسية هي «المعرفة الجماعية للمنظمة خصوصاً في طريقة تنسيق مختلف مهارات الإنتاج وإدماج متنوع لسلسلة من التكنولوجيات»<sup>(٣٤)</sup>. ومن أجل أن تكون هذه المهارات أساسية يجب أن تتميز بثلاث خصائص هي<sup>(٣٥)</sup>:

- المرونة بمعنى القدرة على إنتاج منتجات وخدمات جديدة

- لها قيمة كبرى لدى الزبون

- إظهار مستوى عالي عن المنافسين أي التميز عن المنافسين

ونظراً لكثرة ما كتب حول المهارات الأساسية نورد الجدول التالي الذي يلخص خصائصها عند بعض الباحثين والمهتمين بهذا المجال :

الجدول رقم ٠٣ : خصائص المهارات الأساسية عند بعض المؤلفين

| المؤلفين                         | الخصائص                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hamel et prahaled<br>(1990-1995) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مدة حياة أكبر من جميع المنتجات</li> <li>- الفرد وحده لا يمكنه أن يملك مهارات أساسية</li> <li>- تنشئ القيمة في عيون الزبائن</li> <li>- المرونة</li> </ul>                          |
| Schoemaker(1992)                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تطور بطيء بالتعلم التنظيمي</li> <li>- غير مرنة للاستثمارات</li> <li>- صعوبة التقليد والنقل</li> <li>- ميزة تنافسية للزبائن</li> <li>- أفضلية التجميع مع القدرات الخاصة</li> </ul> |

| المؤلفين                                    | الخصائص                                                                                                                             |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Qinn et hilmer<br>(1994)                    | - مجموعة من المعارف أو القدرات<br>- المرونة<br>- طويلة المدى<br>- القدرة على التكيف والتطور<br>- مصادر وحيدة للتحسين قي سلسلة القيم |
| دراسة مكتب الاستشارة<br>Francis vidal(1999) | - محرك للمؤسسة<br>- تمنح الوسائل للاستراتيجية<br>- لها علاقة وطيدة مع الزبائن                                                       |

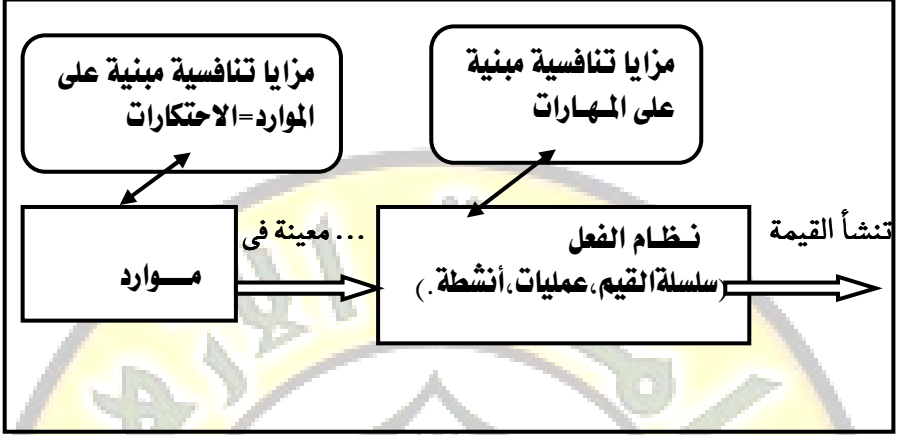
المصدر : Caroline Sargis, Op.cit,

#### ٢.٤ المقاربة والميزة التنافسية :

تتصور هذه النظرية أن إنشاء القيمة يقوم على امتلاك المؤسسة لمهارات مميزة. فكل مؤسسة تملك محفظة موارد خاصة ، تمنحها ميزة تنافسية إذا كانت تملك القدرة على الفهم والممارسة بطريقة أفضل من منافسيها ، وعليه فان الميزة لا تنشأ من الموارد المعبئة عن طريق نظام الفعل و إنما من نظام الفعل نفسه أي أن بناءها يقوم على المهارات أكثر من احتكار الموارد . والشكل التالي يوضح ذلك

الميزة التنافسية: من مقارنة هيكل الصناعة لـ Porter إلى مقارنة مبنية على الموارد والمهارات  
أ/ سناء جبيرات

الشكل رقم ٠٥ : مزايا تنافسية مبنية على المهارات



المصدر: Philippe Lorino ,opcit,p85

يشير الشكل السابق إلى وجود عملية ديناميكية نتيجة ارتباط المهارات بالفعل والذي يعبر عن التطور المستمر للقاعدة المعرفية في المؤسسة بمعنى آخر، إذا كانت المهارات تمثل الامكانيات في إنشاء قيمة باستعمال توليفات من الموارد، فإن الفعل يمثل إنجاز لهذه الامكانيات، فهو مكان للتفاعلات وقاعدة للتعلم، كما أن هذه المهارات إذا تميزت بعدم قابليتها للتقليد أو الإحلال أو التبادل فسيكون بناء الميزة التنافسية قائما عليها أكثر من الموارد لكونها نتاج خبرة وتجارب وجو ثقافي وتنظيمي خاص بالمؤسسة بالإضافة إلى ذلك، فإن المؤسسة يمكنها دمج وتطوير مهاراتها المميزة حول الأنشطة المهمة لسلسلة القيم من أجل استثمار أفضل لمحفظه مواردها وتدعيم أكثر لميزتها التنافسية، لذلك يمكن اعتبار نظرية الموارد والمهارات مدخلا مكمل لسلسلة القيم، لتركيز هذه الأخيرة فقط على الأنشطة المادية وإهمالها لأهمية الأنشطة الفكرية والطاقات الكامنة للمؤسسة كمصدر للتفوق التنافسي مهما كانت طبيعة المحيط وحدة المنافسة.

### خاتمة:

بناءً على ما تقدم، فإنه مع التغيرات والتطورات السريعة التي عرفتتها أشكال العلاقة السائدة بين المؤسسة والمحيط، أصبحت المؤسسة تسعى قبل تحقيق الربح إلى ضمان البقاء من خلال حيازة ميزة تنافسية طويلة المدى. وهذا الأمر أدى بتوجه أدوات ونماذج التحليل الاستراتيجي من التحليل الصناعي للأسواق إلى التحليل الداخلي لموارد المؤسسة، مشكلاً بذلك قطيعة نظرية مهمة كان عاملها الأساسي ذلك المنظور المؤسس على الموارد الذي لا يأخذ في الاعتبار المؤسسة واستراتيجياتها من خلال حافظة نشاطاتها (منتوج/سوق) بل من خلال مواردها الداخلية ومهاراتها الأساسية.

### الهوامش والمراجع:

- 1) OECD, Technology and the Economy: the Key Relationships, Paris, 1992, p04.
- ٢) نوير طارق ، دور الحكومة الداعم للتنافسية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ٢٠٠٢، ص٥
- ٣) وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ٢٠٠٢، ص٥
- 4) L.Lachaa, **la compétitivité, concepts, définitions et applications** [www.ressources.ciheam.org/co](http://www.ressources.ciheam.org/co)
- 5) Michael Porter, **L'Avantage Concurrentiel**.Paris, Dunod, 2000, P.08.
- 6) Achouche Mohamed: **contribution à l'analyse de la compétitivité d'une entreprise publique industrielle**, mémoire de magister, Sétif, 1997.
- 7) سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، ٢٠٠٤، ص٦
- ٨) مرجع سابق، ص٧
- ٩) طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية من منظور منهجي متكامل، دار وائل، ٢٠٠٧، ٣٠٩
- 10) Octave Jokung Nguéna, Jean- luk Arrègle, Yves De Rangé, Wolfgang ulaga: **Introduction au management de:**
- 11) Michel Gervais **Contrôle de gestion**, Economica, 7ème édition, 2000, P.262.
- 12) Turgurul Atamer, Roland calori: **Diagnostic et décision stratégique**, Dunool, 2ème édition, Paris, 2003, P13
- 13) Philippe Lorino: **Méthode et pratique de la performance, le pilotage pour les processus et les compétences**, édition d'organisation, 2ème édition, 2001, P20
- 14) Octave Jokung Nguéna et autres, *Op.cit*, p16
- 15) Michel Gervais; **Stratégie de l'entreprise**, 4édition, Economica, 1995, PP.115, 123
- ١٦) طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص٢٧٢
- ١٧) مرجع سابق، ص٢٧٥



(١٨) مرجع سابق، ص ٢٧٦، ٢٧٧

- 19) *Strategor: Politique générale de l'entreprise*, Dunod, P
- 20) Michel Porter: *l'avantage concurrentiel*, op.cit, 1986, p56
- 21) Michel Gervais, op. cit, PP128,129
- 22) Michel Porter, op. cit, P55
- 23) Piene-Xavier Mschi: **Le concept de compétence en stratégie, perspectives et limites**,  
[www.statégie-aims.com/montreal/Meschi.pdf](http://www.statégie-aims.com/montreal/Meschi.pdf)
- 24) Thomas Durand, **L'alchimie de la compétence**, revue française de gestion, janvier- février 2000
- 25) Thomas Durand .op. cit
- 26) Caroline Sargie: **le processus d'identification des compétences clés: proposition d'une mode opératoire** cahiers de la recherches, claree 2000.  
[www.claree.univ-lille1.fr/lecocq/cahiers/CrSargis.pdf](http://www.claree.univ-lille1.fr/lecocq/cahiers/CrSargis.pdf)
- 27) Gary Hamel, C.K Prohaled: **La conquête de future**, Dunod, 1999, PP.166,169.
- 28) Jean Claude Tarrondo, **le management des savoirs**, puf, 2002,, P15
- 29) Idem, P.18
- 30) Bertrand Quélin et Jean Luc Arrègle: **Le management stratégique des compétences**, 2ème édition ellipses, Paris, 2000, P59
- 31) Jean Claude Tarrondeau, op. cit. PP.61,64
- 32) Guy Le Boterf: **construire les compétences individuelles, et collectives**, Op.cit, P.154
- 33) Stéphane A. Tywoniak: **le modèle des ressources des compétences un nouveau paradigme pour le management stratégique**,  
[www.stratégie-aims.com/montreal/Tywoniak.pdf](http://www.stratégie-aims.com/montreal/Tywoniak.pdf)
- 34) Alain Meignant, **déployer la stratégie**, édition laisons, 2000, , P169
- 35) Caroline Sargis, op.cit

## المقاربة الاستراتيجية للجودة الشاملة والتميز في منظمة الأعمال الأستاذة/ سلاف رحال (\*)، الأستاذة/ فيروز شين (\*)

### ملخص:

من معيار تسيير للإنتاج، فإن الجودة أصبحت معيار للاستراتيجية في المنظمة، إذ أن مقاربة الجودة في حد ذاتها تطورت بالموازاة مع تلك الرهانات التي قادت إلى تسيير الجودة كعملية تتكون من مراحل متسلسلة ومترابطة، ومستقلة نسبيا عن تسيير الانتاج الذي لا يعد سوى الدعامة المميزة لها، ونتيجة هذا التغيير في المقاربة، كان الهدف من هذه الدراسة هو محاولة إسقاط معياري الجودة والتميز على المقاربة الاستراتيجية للمنظمة، بالتطرق إلى العناصر التالية:

- ١/ مفاهيم أساسية في الجودة الشاملة.
- ٢/ إبراز متغير الجودة والتميز في رسالة وأهداف المنظمة.
- ٣/ إدماج الجودة والتميز ضمن التشخيص الاستراتيجي للمنظمة.
- ٤/ عرض بعض أدوات التحليل الاستراتيجي المرتكزة على الجودة والتميز.
- ٥/ أهمية الجودة والتميز في تنافسية المنظمة.

### Resumé:

De paramètre de gestion de la production, la qualité est devenue un paramètre de la stratégie de l'organisation, puisque l'approche même de la qualité a évolué parallèlement à celle des enjeux qui ont poussé à gérer la qualité comme un processus en soi, relativement indépendant de la gestion de la production qui n'en est que le support privilégié. Donc le but de cette étude vise à identifier l'intégration la qualité/ différenciation dans l'approche stratégique de l'organisation, suivant ces éléments ci-dessous:

- 1/ les concepts principaux de la qualité totale;
- 2/ le critère qualité/ différenciation dans la mission et les objectifs de l'organisation;

✻ (أستاذة مساعدة مكلفة بالدروس - جامعة محمد خيضر - بيسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتسيير - الجزائر - البريد الإلكتروني: [soulef.rahall@yahoo.fr](mailto:soulef.rahall@yahoo.fr))

- 3/ l'intégration de la qualité/ différenciation au diagnostic stratégique de l'organisation;
- 4/ la présentation des outils d'analyse stratégique basés sur la qualité/ différenciation;
- 5/ l'importance de la qualité/ différenciation dans la compétitivité d'organisation.

تعتقد الكثير من المنظمات أن النجاح يعني عرض سلع وخدمات بشكل أسرع وأرخص ثمنًا وبجودة عالية وتقديم خدمات ما بعد البيع إرضاء للمستهلك، ولكن ومنذ أزيد من عشرية كاملة استبدلت مبادئ الجودة هذا المفهوم أو الاعتقاد، فبدلاً من الحصول على سلع أو خدمات ذات جودة أو نوعية عالية تطابق إلى حد ما مجموعة من المواصفات أو الخصائص، أصبح الاهتمام بالجودة يتم في جميع العمليات والمهام والمراحل بالمنظمة أو ما يعبر عنه بالجودة الشاملة، أساسها ونقطة البدء فيها الاهتمام بحاجات ورغبات المستهلك، وكيفية إشباعها، بل وأكثر من ذلك كيفية خلق رغبة أو حاجة جديدة، ثم العمل على تلبيتها، لذلك فإن الأمر يتطلب توجيه كل العمليات الداخلية، والجهود والموارد نحو هذا الهدف، والتنسيق بين مختلف الوظائف والهيئات.

أولاً: المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة

#### ١- تعريف الجودة:

لقد تعددت تعريفات الجودة باختلاف النظرة إليها وباختلاف وتطور مفهومها في حد ذاته لذلك نجد من التعاريف من يعرف الجودة على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تحددها المنظمة، والتي يجب أن يتضمنها المنتج أثناء عمليتي التصميم والتصنيع، ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي:

- «الجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المنظمة. فيكون المنتج ذا جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية»

J- C TARONDEAU (1998, 236).

- «الجودة تعني إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، يكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها» (عمر وصفي عقيلي، ٢٠٠١، ١٧).

ويرى البعض الآخر أنه نتيجة لشدة المنافسة فإن هذا المفهوم لم يعد صالحا حيث أصبح المستهلك وهو الطرف الرئيس في تحديد هذه المعايير والمواصفات التي يجب على المنظمة أن تحققها في منتجاتها، إن أرادت تصريفها، وفيما يلي مجموعة من التعاريف التي توضح ذلك :

- «الجودة تعني قدرة المنتج على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين»  
ETINNE COLIGNON, MICHEL WISSLER (1983, 5).

- « هي مجموعة الخصائص والصفات للمنتجات (سلع وخدمات)، والتي تجعله قادرا على إشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية<sup>(\*)</sup> للزبون » C. JAMBER (1995, 7).

كما تعرف بأنها عبارة عن: «مجموعة الخصائص والميزات الخاصة بمنتج أو خدمة والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة، ولها نوعان: الجودة الداخلية وهي القدرة على تحقيق العمليات اللازمة لمتطلبات المنتج أو الخدمة، والجودة الخارجية: وتمثل مدى قدرة المنتجات أو الخدمات على إرضاء الزبائن»  
J-P- HUBERAC (1998, 83).

ولكن نظراً لما أحدثته ظاهرتي العولمة والشمولية من تداعيات من بينها ضرورة توحيد وتنميط هذه المقاييس، وفي هذا الإطار فإن جودة المنتج تتوقف على مطابقته لمجموعة من المواصفات الدولية والعالمية، لذا فإن الجودة حسب هذا المفهوم هي :

- «عبارة عن مجموعة من القواعد التقنية المتفق عليها بين المنتجين (وفي بعض الأحيان المستعملين والزبائن)، بهدف تخصيص، وتسهيل، وتوحيد السلعة أو الخدمة المقدمة» (عمر وصفي عقيلي، ٢٠٠١، ٦٣).

- «مجموعة من المعايير العالمية المحددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المنظمة، والتي يجب الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عالٍ»  
L.KRAWSEKI ET L.RITZMAN (1993, 91).

- «عبارة عن مجموعة من المواصفات المتفق عليها بين المنتج والمستهلك».  
لكن مع زيادة المنافسة لم تعد فكرة الجودة تستند على مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير المحددة، بل إن الأمر أصبح يتطلب الوصول إلى الجودة وتحقيقها في جميع المهام والنشاطات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على العملية الإنتاجية، الداخلية والخارجية والذي يصطلح عليه بالجودة الشاملة والتي تعرف على أنها:

- «تضمن مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل بدءاً من تحديد احتياجات الزبون وانتهاءً بالتقييم الدقيق للأداء، للتعرف على درجة رضا الزبون أو تعني تضامن فرق عمل المنظمة كلا على حده لتحقيق جودة كل العمليات».

تدريجياً فإن هذا المفهوم تطور من رفض الأخطاء إلى الوقاية من اللاجودة، فكل مؤسسة تسعى لبلوغ الجودة المثلى في منتجاتها، أي إنتاج سلع وخدمات مطابقة لحاجات الزبائن والمستهلكين بأقل تكاليف ممكنة، وهذا ما يتطلب منها تفادي عدم المطابقة في منتجاتها وما ينجم عنها من تكاليف والتي يُعبر عنها بتكاليف اللّاجودة، وتُعرف اللّاجودة بأنها: «انحراف بين الجودة المستهدفة والجودة المتحصل عليها فعلاً» (C. JAMBER 1995, 11)، أي هي الانحراف وعدم المطابقة بين ما هو مخطط لجودة المنتج وما أنتج فعلاً.

لكن أصبح من الواضح الآن أن الطريق إلى التميز والمنافسة أكثر من مجرد الاقتصار على الجودة أو الوقاية من اللاجودة، فعلى كل المنظمات أن تطور من نمط التسيير الذي يدمج الجودة، من أجل ضمان ميزاتها التنافسية، حيث تحول هذا

المفهوم في بعض المنظمات اليوم إلى وسيلة للتسيير أو عنصرا ثقافيا يضمن توافق وتحقيق أهداف العمل ويتجلى ذلك في تعريف إدارة الجودة الشاملة التالي :

- « فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة حيث تشمل هذه التغييرات: الفرد، السلوك، القيم، المعتقدات، التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة، نظم وإجراءات العمل والأداء، من أجل تحسين وتطوير مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (منتجات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه بل يتخطى هذا التوقع (الحاجات الكامنة) تماشيا مع استراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وأن بقاء المنظمة ونجاحها واستمرارها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك رضا من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم» .

## ٢- أبعاد الجودة:

هذا ويمكن النظر إلى الجودة من مجالات مختلفة نوردتها فيما يلي :

J- C TARONDEAU (1998, 236) .

- من وجهة نظر فلسفية فإن: «الجودة هي الجانب الجمالي الذي يلمسه المستهلك في المنتج»، أي الجودة حسب هذه النظرة شيء معنوي يخضع للتقييم الشخصي للمستهلك للجانب الجمالي في المنتج .

- من وجهة نظر إنتاجية: «الجودة هي مجموعة من الخصائص والمواصفات الفنية التي لا بد من توفرها في المنتج أثناء إنتاجه» .

- من وجهة نظر تسويقية فإن الجودة: «هي القدرة على إشباع متطلبات وحاجات المستهلكين»، أي هي قدرة المنظمة على تجسيد متطلبات وحاجات المستهلك .

- من وجهة نظر قيمية فالجودة: «هي القدرة على تلبية حاجات المستهلك ومتطلباته ولكن بأسعار معقولة، وبأدنى التكاليف بالنسبة للمؤسسة في نفس الوقت». كما تعرف بأنها: «قابلية إرضاء حاجات الشراء والاستعمال بأحسن تكلفة لتخفيض الخسائر أفضل من المنافسين». (J. TEBoul, 1990, 79). وبذلك فإنه إذا نظرنا لجودة المنتج من وجهة نظر القيمة فإن الأمر يتطلب من المنظمة تجسيد متطلبات وحاجات المستهلك ولكن بشروط معينة، وعلى الأسعار المعقولة بالنسبة للمستهلك وتكاليف منخفضة بالنسبة للمنتج، أي نسبة بين الجودة والتكاليف.

- من وجهة نظر إستراتيجية فالجودة المثلى: «محددة بالزمن، وتؤدي إلى الميزة التنافسية للمنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى الموجودة بالسوق وتؤدي نفس الوظائف» (J- C TARONDEAU, 1985, 236) أي هي قدرة المنتج على تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

### ٣- شروط ومبادئ نجاح نظام للجودة في المنظمة:

تتلخص مبادئ الجودة في: (B-P. LATEUR, 1985, 86)

١- المطابقة: ويُقصد بها تحقيق المطابقة في السلع والخدمات مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، من خلال ضمان مطابقة هذه السلع والخدمات للخصائص المحددة من طرف الزبون أو المستهلك، وكذا الحاجات الواضحة والضمنية له.

٢- الوقاية: وتتمثل في الإجراءات التي تمنع حدوث الأخطاء، وتكتشفها.

٣- القياس: ويُقصد به قياس نسبة مطابقة السلع والخدمات المحققة والمقدمة للزبون أو المستهلك مع الحاجات الواضحة له، من أجل تحقيق التحسين المستمر.

٤- الإتقان (الامتياز، الجودة) (L'excellence): وهي البحث والسعي لتحقيق صفر خطأ، من خلال التحكم الكلي في الجودة، رغم أن ذلك يكلف المنظمة وقتاً وجهداً كبيراً.



٥- المسؤولية: والتي توزع على جميع أفراد المنظمة في كل المستويات والوظائف.

هذا بالنسبة للمبادئ التي تدعم نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة بالمنظمة، أما بالنسبة للشروط التي يتوقف ويقوم عليها هذا النجاح فنذكر منها: (علي السلمي، ١٩٩٥، ١٨)

- إعداد قاعدة للجودة.

- الانطلاق في تطبيق الجودة الشاملة بتحفيز الإدارة العامة.

- المشاركة الجماعية لكل إطارات وأفراد المنظمة.

- اعتماد التسيير بالمشاركة وتجنب المركزية في اتخاذ القرارات.

- تكوين وتدريب وتحفيز أفراد المنظمة على مفاهيم الجودة الشاملة من أجل تحقيق فعالية في تنفيذ الأهداف.

ثانيا: إبراز الجودة والتميز في رسالة وأهداف المنظمة

١- رسالة المنظمة

تحدد رسالة المنظمة سبب وجودها وسبب تميزها عن غيرها، ولذلك يمكن تعريف الرسالة بأنها: «تلك الخصائص الفردية في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها» Hevan Scholes et Gerry Johnson (2000, 273).

كما تعرف أيضا أنها: «وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبيا» (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ١٩٩٨، ٦٩)

وعليه إذا قررت المنظمة تبني الجودة والتميز كمتغيرين رئيسيين في عملياتها فيمكن توضيح توجهها من خلال هذه الوثيقة المكتوبة، لتكون مرشدا رئيسيا لكافة أفراد المنظمة.

وانطلاقا من كون المنظمة عبارة عن نظام كلي يتكون من مجموعة من الأنظمة التحتية المتفاعلة والمتداخلة فيما بينها من أجل تحقيق أهدافها بما لا يتنافى ورسالة



المنظمة، وعليه فإن النظام الرئيسي للجودة يتكون من أربعة أنظمة تحتية هي :  
Etienne Colignon & Michel Wissler (1983, 49-51).

- ١- نظام الغائية : والذي يهدف الى تحديد سياسات وأهداف المنظمة فيما يتعلق بالجودة والتميز .
  - ٢- نظام الوقاية : يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تجنب الالجودة انطلاقةً من المفهوم إلى غاية التجسيد .
  - ٣- نظام التقصي : يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وتقييمها .
  - ٤- نظام التصحيح : يهدف إلى تقليص أو الغاء حدوث الأخطاء .
- ٢- خصائص رسالة المنظمة
- ولكي تكون الرسالة جيدة وتخدم التوجه نحو الجودة والتميز يجب أن تتوفر على الخصائص التالية : (محمد أحمد عوض ، ١٩٩٩ ، ٤٧)
- ١- التركيز على الفئة المراد اشباع حاجاتها وليس على منتجاتها يؤدي بالضرورة إلى عرض منتجات ذات جودة عالية تلئم حاجات الزبائن .
  - ٢- صياغتها بعبارات موجزة ، واضحة ومكتوبة بلغة سليمة ، مثال على ذلك رسالة مؤسسة نستلي السويسرية «الجودة السويسرية» .
  - ٣- تميز المنظمة عن باقي منافسيها وتحديد المزايا التنافسية لها .
  - ٤- إمكانية استخدامها في إرشاد عملية اتخاذ القرار .
  - ٥- تحديد أفضل الأساليب لاستغلال الفرد والمحيط وإمكانات المنظمة .
  - ٦- تحديد دعائم النجاح التي ستؤدي بالمنظمة إلى الجودة والتميز .
- ثالثاً: إدماج الجودة والتميز في التشخيص الاستراتيجي للمنظمة
- التشخيص الاستراتيجي عبارة عن دراسة تحليلية لوضعيتي المنظمة الداخلية والخارجية من أجل تحديد نقاط قوة ونقاط ضعف المنظمة ، واكتشاف فرص ومخاطر

المحيط، ويهدف التشخيص الاستراتيجي إلى الكشف عن القدرات الاستراتيجية للمنظمة التي يمكن أن تركز عليها في توجهاتها المستقبلية، والتي تمكنها من التكيف مع المحيط ومتغيراته، من خلال بعدين أساسيين هما :

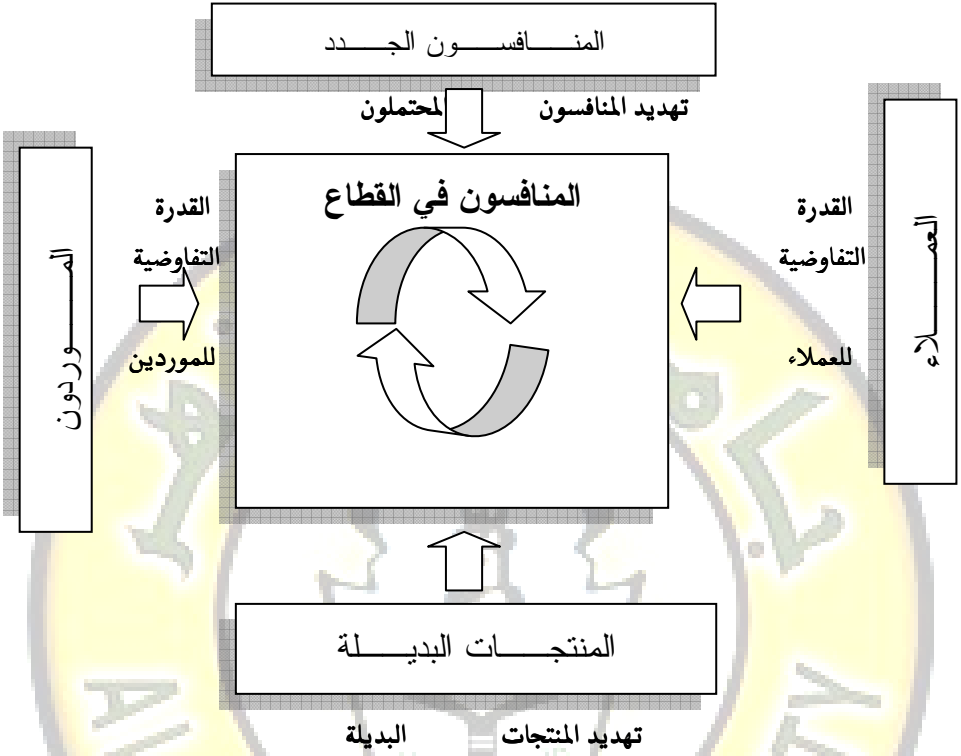
#### ١- التشخيص الخارجي

يتضمن دراسة كل من المحيط الكلي الذي يتضمن عدة متغيرات أو الظروف التي هي مبنأى عن رقابة المنظمة . وتختلف طبيعة هذه المتغيرات من متغيرات اجتماعية تتعلق بالقيم والعادات والتقاليد والخصائص السكانية مثل : ثقافة العملاء أسلوب تفكيرهم ومتغيرات اقتصادية تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي التي تعمل فيه المنظمة والمتغيرات التكنولوجية والسياسية .

والمحيط الصناعي أو التنافسي الذي يشمل المتغيرات التي تؤثر على المنظمة وغيرها من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة أو بديلة والتي تؤثر على حصة المنظمة في السوق، ربحيتها، نموها، مركزها التنافسي وقدرتها على جذب العملاء ، (محمد أحمد عوض، ١٩٩٩، ١٠٦)

ولقد ذكر Porter أن أهم ما يشغل المنظمة هو حدة المنافسة في الصناعة التي تنتمي إليها، ويتحدد مستوى هذه الحدة من خلال خمسة قوى أطلق عليها بالقوى التنافسية الأساسية، (أحمد القطامين، ١٩٩٦، ٢١) وكلما زاد تأثيرها ضعفت العوائد المتوقعة للمنظمات العاملة في محيط التنافس، (فلاح حسن الحسيني، ٢٠٠٠، ٧٨) وقد تم إضافة قوة سادسة تتمثل في القوة النسبية لأصحاب المصالح (الحكومات، النقابات، المجتمعات المحلية، المقترضين، الغرف التجارية) .

### القوى الخمس للمنافسة حسب «Porter»



Source : Jean-Pierre Helfer et Jacques Orsoni. Stratégie industrielle. 2<sup>ème</sup> édition. Vuibert. Paris 1998. P.34.

- المنافسون في الصناعة: تمثل المنظمات القائمة في السوق والتي تقدم نفس المنتج أو منتجات متشابهة، ويجب على المنظمة أن تبحث في إمكانيات التميز عن باقي منافسيها من خلال ابتكار منتجات جديدة، استخدام تكنولوجيات حديثة، تصاميم مبتكرة للمنتج، طريقة التغليف، خدمات ما بعد البيع.

- القوة التفاوضية للعملاء: العملاء هم القطاع المستهدف من طرف المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة، وعلى المنظمة أن تجمع المعلومات الكافية حول العملاء الحاليين والمرتقبين حتى تضع المنظمة إستراتيجية تميز تتلائم وخصائص الزبائن ورغباتهم عن طريق حيازة المنظمة لجهاز اليقظة الإستراتيجية الذي يمكنها

من التقاط الإشارات الضعيفة من المحيط والمتعلقة بالعملاء . ويؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار ، التفاوض بشأن جودة المنتجات ، الأساليب التسويقية ، فكلما كانت القوة التفاوضية للعملاء كبيرة كلما شكل ذلك تهديدا للمنظمة ، ويمكن أن توجد المنظمة تميزها من خلال تحويل التهديد الناجم عن العملاء إلى فرصة .

- القوة التفاوضية للموردين : إن العلاقة الجيدة للمنظمة مع مورديها تميزها عن غيرها من المنظمات في الصناعة ، وقد تشكل القدرات التفاوضية للموردين عاملاً حاسماً في توجيه المنافسة التي قد تكون أصلاً على الموردين ويتضح من خلال هذه القوة أن التميز لا يظهر فقط في المنتجات ذات الجودة الموجهة للزبائن بل حتى في علاقاتها مع مورديها .

- تهديد المنتجات البديلة : تتنافس المؤسسات باستمرار مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة ، يعرف المنتج بأنه : «مجموعة من العناصر المادية وغير المادية ، له وظائف استعماله ووظائف تقديرية يرغب فيه المستهلك للخدمات التي يؤديها والقدرة على إشباع حاجاته» (Mohamed Seghir Djitli, 27, 1990) والمنتجات البديلة هي التي تؤدي نفس الوظيفة وتحد من ربحية المؤسسات المنافسة لذلك على المنظمة أن تجعل هذه القوة سبيلاً لجودة منتجاتها وتميزها من خلال الإبداع في تصميم المنتجات ، وتغليفها وشكلها ، وحجمها ، وفتح المجال للبحث والتطوير .

- تهديد المنافسيون الجدد : إن تهديد الداخلين الجدد للصناعة يرتبط أساساً بوجود عوائق الدخول ، وهي العوامل التي تواجه الداخلين الجدد ، وتكون مرتفعة ومؤثرة بالمقارنة مع المؤسسات الموجودة في الصناعة ، ومن بين هذه العوائق نذكر ، (Gerard Garibaldi, 2001, 164-174) :

أ - اقتصاديات الحجم : تفرض على الداخلين المحتملين استثمارات مرتفعة ، يمكن للمنظمة أن تنتج وفق اقتصاديات الحجم ، ولكن يجب أن تحافظ على مستوى

عال للجودة، وهذا بدوره يمكن أن يميزها عن باقي المنظمات الموجودة في الصناعة ويعتبر عائق أمام المنافسين الجدد .

ب - المؤسسات الموجودة منذ زمن في الصناعة تكون لها صورة قوية، (وفاء الزبائن تعرض خدمات خاصة)، وهذه النقطة يمكن أن تشكل ميزة قوية للمؤسسة يمكن أن تعتمد عليها .

ج - تكاليف التحويل من مورد إلى آخر تشكل عائق أمام الداخلين المحتمليون .  
د - سيطرة المنافسيون الحاليين على التكاليف يشكل عائق على المنافسين المحتملين، ومن جهة يعتبر جانب للتميز للمنظمة .

## ٢- التشخيص الداخلي

يقصد بالتشخيص الداخلي تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة ومقارنتها بنقاط القوة وضعف المنافسين، «يقصد بنقاط القوة مورد أو مهارة أو ميزة قد تمتلكها المنظمة لمواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها، أما نقاط الضعف فهي تهديد أو قصور في الموارد أو المهارات والتي تحد من الأداء الفعال للمنظمة بشكل مؤثر» (ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، ٢٠٠٢، ٢٢٠).

هناك العديد من وظائف المنظمة تخضع للتحليل مثل وظيفة التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، المالية، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، لذلك سنعمد إلى ذكر بعض الطرق المعتمدة في التشخيص :

- التشخيص عن طريق سيطرة عوامل النجاح : إن لعامل النجاح المفروض من المحيط ميزة على المنظمة والسيطرة عليها إذا كانت ترغب في فرض نفسها في مجال معين، وأساس هذه الطريقة تحديد مجموعة من العوامل المحددة للنجاح في صناعة معينة، فمثلا في قطاع المطاعم عوامل النجاح في هذه الصناعة سيكون السعر، الجودة، الاستقبال، سرعة الخدمات .

- التشخيص عن طريق سلسلة القيمة : حتى تستطيع المنظمة تعزيز مكانتها ، وضمان بقائها واستمراريتها في السوق ، لابد عليها أن تمتلك مزايا تنافسية تمكنها من التميز في السوق ، والقدرة على مواجهة قوى المنافسة التي تهددها ، ولكن هذا التميز يتوقف على مدى إدراكها لمصادره ، بالبحث عنها بطرق علمية ، واستغلالها بشكل أمثل .

يرى M.PORTER أن الميزة التنافسية تنجم عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة كالتخزين ، والإنتاج ، والتسويق ، والتوزيع ، وتدعم منتجاتها ، حيث كل نشاط تقوم به سيسهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف ، وخلق قاعدة تمييزية (8, 1986) MICHAEL PORTER .

يتضح من ذلك أن قيمة المنتج تساهم فيها مجموعة من الأنشطة ، تتفاعل فيما بينها ، منها أنشطة أساسية وأخرى داعمة تسمى بسلسلة القيم ، والتي تعتبر أداة للتحليل الاستراتيجي ، ونموذج للتشخيص ، وتقييم الإمكانيات والقرارات الأساسية للمؤسسة في الحصول على المزايا التنافسية حتى تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق ما يلي (80, 1996) ALAIN MARION :

- التجزئة الاستراتيجية لأنشطة المنظمة .
- تحديد وتوضيح مكونات التكاليف .
- تحديد المصادر الممكنة للتميز .

هذا ويعرف M.PORTER سلسلة القيم على أن «المنظمة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات ، وهذه العملية تتألف من عدد من الأنشطة الأولية (الرئيسية) ، والأنشطة الداعمة ، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج» (شارلز وجاريت جونز ، ٢٠٠١ ، ٢٠٥) .

وفيما يلي توضيح لسلسلة القيم في الشكل التالي :

سلسلة القيم (la chaîne des valeurs)



Source : M.E.Porter : L'avantage concurrentiel des nations, OP.CIT, P 44

من خلال الشكل، ومما تقدم حول مفهوم سلسلة القيم نستنتج أن كل نشاط تقوم به المنظمة، ويساهم بطريقة أو بأخرى في خلق القيمة، ولكن بدرجات متفاوتة، وعلى هذا الأساس فإن M. PORTER يعتبر أن: «الأنشطة الخالقة للقيمة تتمثل في أنشطة رئيسية، وأخرى مدعمة» (8, 1986, M. E. Porter).

وفيما يلي شرح للأنشطة الرئيسية، والأنشطة الداعمة:

- الأنشطة الرئيسية: تتمثل في الأنشطة التي لها علاقة مباشرة بخلق القيمة في المنتج بالنسبة للمستهلك، وقد قام M. PORTER بتصنيفها إلى خمس أنشطة تتمثل في:
  - الإمداد الداخلي: ويتمثل في أنشطة الاستقبال، والمناولة والتخزين والمراقبة،... إلخ.

- الإنتاج : ويتعلق بالأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات الى مخرجات، وما يرافقها من أنشطة ملحقه مثل صيانة الأجهزة ومراقبة النوعية ... إلخ والتي تساهم تأديتها بطريقة تتماشى مع الجودة العالية إلى التميز وتخفيض التكاليف، ومن ثم المساهمة في خلق القيمة (شارلز وجاريت جونز، ٢٠٠١، ٢٠٧).

- الإمداد الخارجي : ويتعلق بالأنشطة التي تتكلف بتجميع المخرجات كالتخزين، المناوبة، النقل ... إلخ.

- التسويق والبيع : وتتمثل في الأنشطة التسويقية كاختيار قنوات التوزيع والإشهار، والعلاقات العامة، وترقية المبيعات، وتحديد السعر.

- خدمات ما بعد البيع : وهي الخدمات التي يتطلبها المنتج من تركيب وصيانة، وتكوين، وإرشادات وغيرها، والتي تدعم قيمته لدى مستعمليه الحاليين والمحتملين، ومن ثم خلق قيمة له.

٢- الأنشطة الداعمة : وتتمثل في التموين، والتطوير التكنولوجي، تسيير الموارد البشرية، البنية القاعدية للمؤسسة، وتكمن أهمية هذه الأنشطة في مساندة الأنشطة الرئيسية، حيث بدونها لا يمكن لهذه الأخيرة القيام بمهامها كما ينبغي، وكذا المساهمة في خلق القيمة، كل نشاط بدوره.

وعليه فإن التشخيص بواسطة سلسلة القيمة يعتبر المنظمة على أنها مجموعة أنشطة تشكل سلسلة مترابطة الحلقات، كل حلقة فيها تساهم بدرجة معينة في خلق القيمة وتعطي للمؤسسة أفضلية أو ميزة تنافسية، تتجلى من خلال تصنيف تكاليف مختلف الأنشطة لتحديد درجة مساهمة كل منها في تكوين القيمة، وإلى جانب النظر إلى موقع هذه السلسلة بالنسبة لقوى المنافسة الخمس، لتحديد إمكانية التميز والقدرة على المنافسة.

رابعاً: عرض بعض أدوات التحليل الاستراتيجية المرتكزة على الجودة والتميز :

اشتهرت المصفوفات كأدوات التحليل الاستراتيجية بأنها تعكس مدى التوازن



الاستراتيجي والمالي لأنشطة المنظمة، وسنقوم في هذا الجزء بعرض تلك التي أدمجت التميز ضمن تحليلاتها :

١- مصفوفة BCG2: تنطلق من كون ربح المنظمة لا يتأتى إلا من عاملين أساسيين هما : (2001, 363) SABINE SEPARI, JEAN LUC CHARRON.

- منحة السعر الإضافية التي يكون الزبون على استعداد لدفعها للمؤسسة لقاء امتيازات يعتبرها إضافية للمنتج مقارنة بمنتجات المنافسين والتي تبرز تميزها كخدمة ما بعد البيع، الجودة، العلامة....

- التحكم في التكاليف وتقديم منتج بنفس مستوى الجودة، لكن بتكلفة أقل بالاستفادة من أثر التجربة واقتصاديات الحجم والتكلفة...

### حجم الميزة التنافسية

منخفض

مرتفع

|                |       |               |              |
|----------------|-------|---------------|--------------|
| مصادر الاختلاف | متعدد | المحيط المجزأ | أنشطة التخصص |
|                | محدود | محيط المأزق   | محيط الحجم   |

Source: SABINE SEPARI, JEAN LUC CHARRON, op cit, p 363

بتقاطع المحورين تتشكل المصفوفة وتظهر المحيطات الأربع والمتمثلة في :  
محيط الحجم : حيث يمكن للمؤسسة أن تسيطر على أساس لتكاليف بالاستفادة  
من أثر التجربة، وتتشكل الميزة التنافسية للمؤسسة من سيطرتها على التكاليف .  
محيط المأزق : حيث تزول الأفضليات التنافسية المرتبطة بالسعر أو المرتبطة  
بالجودة وهي حالة الصناعات التي لا يظهر فيها أثر التميز وتكون التكاليف فيها  
مقاربة جدا .

المحيط المجزأ : تسود استراتيجيات التميز، حيث تعمل المؤسسات على  
الاستفادة من أفضليات النوعية من حيث قوة المنتج، وظائفه، شكله .

محيط التخصص : في هذه الوضعية تتحكم المؤسسات في كل من النوعية  
والحجم، إذ تجمع بين إستراتيجيتي التميز والسيطرة بالتكاليف، حيث تقدم المنظمة  
منتجا جد متميز وبتكلفة يصعب على المنافسين تحقيقها، كما هو الحال بالنسبة  
لمؤسسة volks wagen لصناعة السيارات .

٢- مصفوفة ADL : جدد Arthur.DLittle مصفوفته الأولى، بتجميع كلا من  
الوضعية التنافسية للمؤسسة ووضعيتهما التكنولوجية، لكن مع الإبقاء على مفهوم

دورة الحياة، ومن ثم اقترح مصفوفتان: الأولى بالنسبة للصناعات في بداية دورة الحياة، والثانية بالنسبة للصناعات في مرحلة النضج لدورة الحياة. مصفوفة وضعية تنافسية - وضعية تكنولوجية

### وضعية تكنولوجية

| ضعيفة | ملائمة       | قوية |
|-------|--------------|------|
| تابع  | مجدد         | مجدد |
| حيازة | تابع<br>متسع | مجدد |
| عقلنة | شراكة مؤقتة  | متسع |

قوية  
ملائمة  
مدافع عنها

وضعية تنافسية

## صناعة في بداية الانطلاق والنمو

### وضعية تكنولوجية

ضعيفة

ملائمة

قوية

قوية

ملائمة

مدافع عنها

وضعية تنافسية

|       |       |             |
|-------|-------|-------------|
| حياسة | تابع  | مجدد        |
| تحقيق | ؟     | متسع        |
| تصفية | تحقيق | شراكة مؤقتة |

### صناعة في مرحلة النضج

Source: JEAN-PIERRE HELFER ET JACQUES ORSONI. OP CIT.P 158.

لكي تبلغ المنظمة وضعية المجدد يجب أن تسعى إلى تسريع حركة التجديد (الابتكار)، أي الحصول على أحدث تكنولوجيا الإنتاج التي تسمح بتحسين وتطوير المنتجات القديمة أو طرح المنتجات الجديدة والمبتكرة، وتقليص وقت التجديد والابتكار، رغبة منها في تحقيق ميزة تنافسية في السوق. ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط والتحكم الجيد في عملية تصميم وتطوير وطرح منتجات جديدة، والتجديد الدائم لها، وتعتبر عادة عن وضعية الرائد في السوق التي تتحدد بالعوامل التالية:

- حجم الفرصة التكنولوجية: حيث إن اتساع مجال الفرصة التكنولوجية يساعد المنظمة ذات الإمكانيات التكنولوجية على احتلال الريادة تكنولوجيا.

- قدرة الحفاظ على مستوى التفوق التكنولوجي : ويقصد بها قدرة المنظمة على تحمل تكاليف البحث ، والتطوير والابتكار ، واكتساب المعارف التكنولوجية ، التي تساعد في قدرة المحافظة على الريادة التكنولوجية في السوق .
- الاعتماد على القدرات الذاتية : حيث إن تحقيق التفوق والريادة التكنولوجية اعتمادا على الطاقات والقدرات الذاتية ، يصعب من مهمة المؤسسات المنافسة في تقليد هذه التكنولوجيا ، وبالتالي احتفاظ المنظمة بالريادة التكنولوجية .
- وتحتل المنظمة وضعية التبعية عندما تعتمد أسلوب تقليد وإتباع تكنولوجيا المنظمة المنافسة ، وتطويرها حسب إستراتيجيتها التكنولوجية ، وترجع أسباب اعتماد المنظمة لهذا الأسلوب إلى العوامل التالية :
- أفضلية المزايا التي يحققها هذا الأسلوب بالنسبة لمزايا أسلوب الريادة التكنولوجية .
- استغلال فرصة صعوبة تأقلم المؤسسات الرائدة تكنولوجيا على مساهمة التغيرات التكنولوجية ، لتقوم هي بذلك بواسطة تطوير التكنولوجيا المعتمدة من طرف هذه المؤسسات بشكل يتلاءم مع تغيرات السوق ، والتميز بذلك تنافسيا .
- استغلال فرصة تغير حاجات وأذواق الزبائن والمستهلكين ، وتطوير التكنولوجيا المعتمدة من طرف المؤسسات الرائدة حسب هذه التغيرات .
- سهولة عملية التقليد والتطوير بسبب انخفاض تكاليف تكنولوجيا المؤسسات الرائدة .
- وقد تكون كلا من الوضعتين التكنولوجية والتنافسية للمؤسسة أقل قوة من وضعية المجدد أو التابع ، لذا فإنه يبقى على المنظمة اتباع إحدى الإستراتيجيات المتبقية كالشراكة التي تعد الخيار الأكثر ملائمة لأغلب المؤسسات لما في هذا الخيار من امتيازات ، أو شراء التكنولوجيات عن طريق الحيازة وغيرها . ومهما كان الأسلوب الذي تتبعه المنظمة في تحليلها للوضعية التنافسية والتكنولوجية ، فإن هدفها الأول هو تحقيق التميز وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة .

## المقاربة الاستراتيجية للجودة الشاملة والتميز في منظمة الأعمال

أ/ سلاف رحال، أ/ فيروز شين

٣- مصفوفة BCCA (Basis of Competition and Competitive Adventures)

لقد أعد Birbaum تشخيصا للتحليل الذي يشكل تقاطعا لثلاث أسئلة، وثلاثة معايير للقرار :

| ما هي حاجات الزبائن؟ | ما هي حاجات الزبائن؟                                                                             | في أي ميادين النشاطات تتطور؟                                                  | ما هي التعليمات الاستراتيجية؟     |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| الزبائن              | المنتجات والخدمات التي تستطيع المنظمة عرضها للزبائن                                              | معرفة بالحاجات الحالية والكامنة للزبائن .                                     | الإبقاء على اتصال واسع مع الزبائن |
| التكنولوجيا          | - تكنولوجيا متحكم بها من قبل المنظمة؛<br>- المسار التكنولوجي؛<br>- كبح انتشار الخبرة التكنولوجية | تكييف الكفاءات التكنولوجية مع حاجات الزبائن                                   |                                   |
| المنافسين            | معرفة حركية الصناعة الحالية والمستقبلية الكامنة                                                  | تواجه المنظمة ضغط :<br>- التكنولوجيا المتحكم بها ؛<br>- الديناميكية التنافسية |                                   |

Source: SABINE SEPARI, JEAN LUC CHARRON. OP CIT. PP 381-382

خامسا: أهمية الجودة الشاملة والتميز في تنافسية المنظمة:

تعد الجودة أهم الأسلحة التنافسية للمؤسسة، ومصدر تفوقها وتميزها تنافسيا، باعتبارها عامل جذب العديد من الزبائن والمستهلكين، والوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، بتوفير مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتجات المقدمة إليهم، وبما أن الجودة هي المحور والأساس الذي تقوم عليه الجودة الشاملة باعتبار هذه الأخيرة تعميم للجودة على كامل عمليات ونشاطات المنظمة فإننا نستنتج انطلاقا من ذلك أهمية الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية

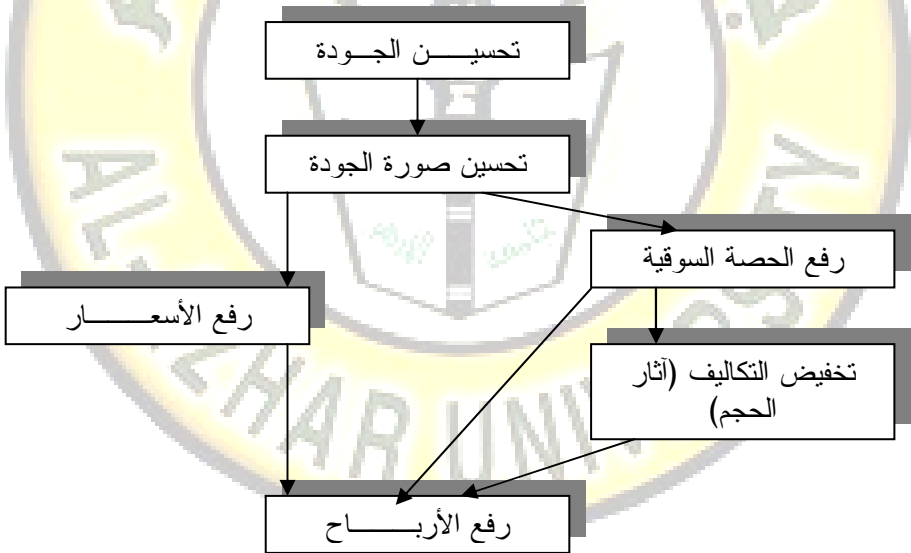
للمؤسسة، وذلك بالاستناد إلى فرضية أن أهمية الجزء تستلزم بالضرورة أهمية الكل.

هذا وتعتبر الجودة كمتغير استراتيجي مهم، في منافسة الصناعة الحالية للمؤسسات، ويتضح ذلك من خلال العلاقة بينها وبعض مؤشرات التنافسية J. C. TARONDEAU (1998, 240-245).

#### ١- العلاقة بين الجودة الشاملة وحصة المنظمة في السوق :

لقد أثبتت الدراسات أن تحسين جودة سلع وخدمات المؤسسات، يسمح لها بالبيع بأسعار مرتفعة، ورفع حصتها في السوق، مما يساهم في زيادة أرباحها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

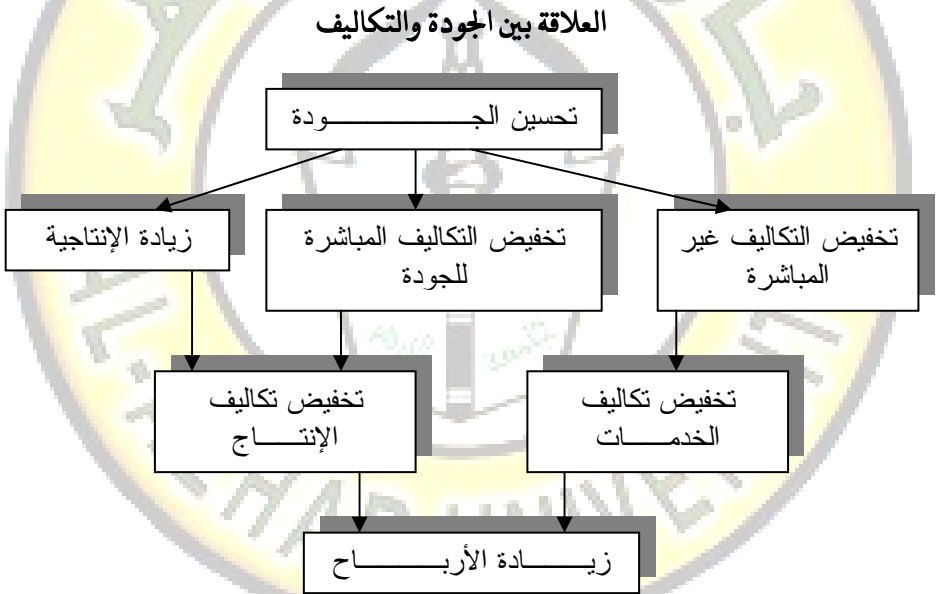
#### العلاقة بين الجودة وحصة المنظمة في السوق والأرباح



Source: J. C. TARONDEAU: OP.CIT, P241.

## ٢- العلاقة بين الجودة الشاملة والتكاليف :

تعتبر الجودة كمصدر للتوفير، حيث أثبتت الدراسات أن الجودة ليست هي المسؤولة على ارتفاع التكاليف وإنما هي اللّاجودة، إذ أن هذه الأخيرة لها آثار مباشرة على التكاليف من حيث: الفحص، الرقابة، الفضلات، تراجع الزبائن، الإصلاحات، التعويضات...، إلا أن تحقيق وتحسين الجودة يسمح بتفادي هذه التكاليف، وذلك بالمساهمة في تخفيض حالات عدم المطابقة، والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها، ومن ثم المساهمة في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة المتكونة من تكاليف الإنتاج والخدمات، وهذا ما سيؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي :



Source: J. C. TARONDEAU: OP.CIT, P242.

## ٣- العلاقة بين الجودة والأرباح :

يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المنظمة، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي تخفيض التكاليف، كما تساهم في كسب رضا ووفاء الزبائن



والمستهلكين، وزيادة ثقتهم بسلع وخدمات المنظمة، مما يساعدها على فرض أسعار مرتفعة وبالتالي زيادة أرباح المنظمة. (شارلز وجاريت جونز، ٢٠٠١، ٢٠١).

٤- العلاقة بين الجودة الشاملة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة :

تعتبر الجودة عامل مهم لنجاح الإستراتيجيات التنافسية الأساسية الثلاث التي اقترحها M. PORTER والمتمثلة في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف والتميز والتركيز، فعلى الرغم من الاعتقادات السائدة التي ترى بأن الجودة لا تلعب دور مهم في إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف، إلا أن الصناعات اليابانية أثبتت عكس ذلك، حيث أثبتت أن الإستراتيجيات التي تركز على أبعاد الجودة مثل: المطابقة، الصلاحية، الاعتمادية، تكون أكثر فعالية من غيرها من الإستراتيجيات، حيث أن الجودة تعتبر كمرادف لزيادة فعالية نظام الإنتاج (ETINNE COLIGNON, MICHEL WISSLER (1983, 164).

كما أثبتت أن الإستراتيجيات التي تقوم على الجودة هي بمثابة وسيلة لرفع مستوى الإنتاجية، هذا وقد أثبتت أيضا عكس الاعتقادات التي ترى بأن هناك علاقة مشتركة بين الأسعار المنخفضة والجودة المنخفضة، وبين الأسعار المرتفعة والجودة المرتفعة، وذلك بعرضها لمنتجات في الأسواق الخارجية ذات جودة عالمية، ولكن بأسعار منخفضة وهذا ما يثبت أن تحسين الجودة يساهم في تخفيض التكاليف وبالتالي في نجاح السيطرة بواسطة التكاليف.

أما بالنسبة لدور الجودة في إستراتيجية التميز، فالجودة تعتبر كعامل تميز بين معروضات المؤسسات، وتعتبر كبعد من الأبعاد الأساسية في إستراتيجية التميز، حيث تركز هذه الأخيرة على بعد التصميم، خاصة التصميمات الابتكارية للسلع والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لحاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين مقارنة بمنتجات المنافسين، بالإضافة إلى أبعاد أخرى متمثلة في: الأداء، الخصائص الثانوية، الخدمات المرتبطة بهذه المنتجات، والتي تساهم في زيادة ولاء الزبائن والمستهلكين، وإمكانية فرض أسعار مرتفعة، وزيادة أرباح المنظمة.

أما بالنسبة لإستراتيجية التركيز فهي تركز على البعدين السابقين للجودة

## المقاربة الاستراتيجية للجودة الشاملة والتميز في منظمة الأعمال

أ/ سلاف رحال، أ/ فيروز شين

المتمثلين في المطابقة والتصميم وكذا المزايا المكتسبة في مجال الجودة، وهذا ما يساعد المنظمة على اختراق أجزاء في السوق ذات مردودية، واكتساب ثقة ووفاء زبائنها.

ويمكن تلخيص الدور الذي تلعبه الجودة في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة في الجدول الموالي :

### موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية

| الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة                                                                                                                        | الجوانب المتميزة للجودة                                                                                                                                                                            | الاستراتيجيات التنافسية        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تخفيض تكاليف الإنتاج، والتوزيع والخدمات</li> <li>- رفع الحصة السوقية والأرباح عن طريق آثار الحجم.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المطابقة (غياب الأخطاء والأعطاب الوظيفية)</li> <li>- تصميم بسيط، يمكن أن يرفع الإنتاجية</li> <li>- بحوث تجديد الطرق.</li> </ul>                           | السيطرة الكلية بواسطة التكاليف |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة وفاء الزبائن.</li> <li>- رفع الهامش الوحدوي بواسطة رفع أسعار البيع.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التصميم (وضعية المنتجوج بالنسبة لمنتجات المنافسين)</li> <li>- الأداء</li> <li>- خصائص ثانوية</li> <li>- الخدمات</li> <li>- بحوث تجديد المنتجات</li> </ul> | التميز                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- اختراق أجزاء من السوق ذات مردودية.</li> <li>- زيادة وفاء الزبائن.</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج بين المطابقة والتصميم</li> </ul>                                                                                                                     | التركيز                        |

Source: ETINNE COLLIGNON, MICHAEL WISSLER .OP CIT. P.177

هذا ويمكن إثبات أهمية الجودة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال دراسات بعض الباحثين، ونذكر منها دراسات كل من R. WATERMAN، T.PETERS التي أثبتت أن أفضل المؤسسات تهتم بالزبون أكثر من التكنولوجيا أو التكاليف، حيث إن نسبة ٨٠٪ أو ٩٠٪ من هذه المؤسسات تركز على الجودة، الخدمة أو تحديد موقع ضيق في السوق (Niches)، ومن أهم وسائل تعزيز قدرتها

التنافسية في مجال الجودة، نذكر بعض الأمثلة من نتائج هذه الدراسات  
: T. PETERS ET R. WATERMAN (1983, 183-193)

- تقديم شركة Caterpillar tractor - (التي تنتج قطع غيار ذات جودة مماثلة للمنتجات المتواجدة بالسوق) -، المنتج تحت الضمان خلال ٤٨ ساعة في كل أنحاء العالم، مع التركيز على الزبون والموزع.

- استعمال شركة McDonald'S : شعار «الجودة، الخدمة، النظافة والسعر»، لجذب الزبائن والمستهلكين، فالملاحظ أن الجودة هي أول كلمة في شعارها، لاعتقادها بأن الزبائن والمستهلكين يقيمون منتجاتها وخدماتها المقدمة في مطاعمها بناءً على ذلك.

- وضع شركة Procter et Gamble لصنع مواد التجميل، رقم هاتفي خاص لاستقبال شكاوى الزبائن واقتراحاتهم، فهي تعتبر الجودة كهدف أساسي، وأن شكاوى الزبائن تنتقل مباشرة إلى رئيس مصلحة الإنتاج والذي يتخذ القرار بسرعة بعد استشارة بقية مصالح الشركة.

وتستمد الجودة الشاملة أهميتها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، بمساهمتها في زيادة أرباحها وذلك انطلاقاً من عدة موارد تتمثل في المهارات، المحفزات، والمرونة التي تساهم وتشجع على المراقبة الذاتية لجودة السلع والعمليات، وبالتالي ضمان التحسين المستمر من خلال عدة آليات مثل نظام (J.A.T) والإنتاج بكمية قليلة، والتي تساهم في تخفيض تكاليف كل من الأخطاء (Zéro défaut)، واليد العاملة، التخزين (Zéro Stock) وبالتالي تخفيض التكاليف الكلية، وتحقيق جودة عالية، ومن ثم النمو وزيادة أرباح المنظمة انطلاقاً من ذلك.

## الخاتمة

وبناءً على ما سبق فالجودة الشاملة تكتسي أهمية كبيرة في تنافسية المنظمة انطلاقاً من :

- التحسين المستمر : حيث إن فكرة التحسين المستمر التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تعتمد على البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية لتحقيق جودة عالية في المنتجات، وضمان أقصى إشباع للزبائن والمستهلكين، ومن ثمّ تحقيق التميز التنافسي في السوق.

- التركيز على الزبون والمستهلك : باعتبار الزبون أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على إستراتيجية المنظمة، فقد أصبح تطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة المؤسسات على تقديم سلع وخدمات تلبي رغباته وحاجاته وهذا ما تركز وتحرص إدارة الجودة الشاملة على تحقيقه.

- التركيز على الموارد والكفاءات البشرية : حيث يرى M. Porter أن المورد البشري هو أحد العناصر المسؤولة على خلق القيمة والتميز تنافسياً للمؤسسة، لذا ففي ظل تحولات البيئة التنافسية أدركت المؤسسات العالمية المعتمدة لإدارة الجودة الشاملة، ضرورة التركيز على اقتصاد المعارف والعنصر البشري من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

- المشاركة الكاملة : إذ تُعد مشاركة جميع أفراد المنظمة من أهم الجوانب التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، إذ تساهم في زيادة فعالية تحقيق الأهداف والاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية في متابعة متغيرات البيئة التنافسية والاهتمام باستراتيجية المنظمة.

- الوقاية : ويقصد بها اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها مما يساهم في تخفيض التكاليف، وزيادة إنتاجية المنظمة، وضمان مطابقة المنتجات للمواصفات المعيارية، وبالتالي تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة من خلال تخفيض التكاليف وتحقيق الجودة.

### قائمة المراجع:

- ١- أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، عمان: دار مجدلاوي، ١٩٩٦.
- ٢- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، ط ١، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢.
- ٣- شارلز وجاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد رفاعي، الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠١.
- ٤- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، ط ١، عمان: دار وائل، ٢٠٠٠.
- ٥- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون)، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ١٩٩٨.
- ٦- عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط ١، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠١.
- ٧- محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٩.
- 8- B-P. LATEUR: LA COMPETITIVITE PAR LA QUATITE, REVUE FRANÇAISE DE GETION, N° 52, PARIS, 1985
- 9- C. JAMBER: L'ASSURANCE QUALITE,- LES NORMES ISO 9000 EN PRATIQUE -ED . ECONOMICA, PARIS, 1995,
- 10- ETINNE COLIGNON, MICHEL WISSLER: QUALITE ET COMPETITIVITE, DES ENTREPRISES, ED ECONOMICA, 2EM ED, PARIS, 1983.
- 11- J- C TARONDEAU: MARKETING, STRATÉGIE INDUSTRIELLE, ED VUIBERT, PARIS, 1998.
- 12-JEAN-PIERRE HELFER ET JACQUES ORSONI. STRATEGIE INDUSTRIELLE. 2<sup>EME</sup> EDITION. VUIBERT. PARIS 1998. P34.
- 13- J-P- HUBERAC: GUIDE DES METHODES QUALITE, MAXIMA, PARIS, 1998
- 14- J. TEBoul: LA DYNAMIQUE QUALITE, LES ÉDITION D'ORGANISATION , PARIS , 1990 .
- 15- HEVAN SCHOLES ET GERRY JOHNSON: STRATEGIQUE. PUBLIUNION. PARIS. 2000

- 16 -GERARD GARIBALDI.: L'ANALYSE STRATEGIQUE. 3EME EDI. EDITIONS D'ORGANISATIONS. PARIS. 2001
- 17- L.KRAWSEKI ET L.RITZMAN: OPERATIONS MANAGEMENT-STRATEGY AND ANALYSIS- ED. WEST PUBLISHING COMPANY, USA, 1993.
- 18- MICHAEL.G.VIGIER: LA PRATIQUE DE Q.F.D, ED D'ORGANISATION, PARIS,1992.
- 19- MICHAEL PORTER: L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DES NATIONS, ED INTER EDITION, PARIS 1986.
- 20- MOHMED SEGHIR DJITLI: COMPRENDRE LE MARKETING. BERTI EDITIONS. ALGER.1990.
- 21- SABINE SEPARI, JEAN LUC CHARRON: ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE, PARIS DUNOD, 2001
- 22-T. PETERS ET R. WATERMAN: LE PRIX DE L'EXCELLENCE – LES SECRETS DES MEILLEURS ENTREPRISES, ED. INTER EDITION, PARIS, 1983.

## القوائم المالية وفق المعيار المحاسبي الدولي ١

الأستاذ / جودي محمد رمزي (\*)

### الملخص:

يعد النظام المحاسبي من أهم عناصر نظام المعلومات داخل المنشأة، يعمل هذا النظام على إنتاج جملة من التقارير المالية التي تستخدم من طرف عدة جهات في اتخاذ مختلف قراراتهم.

تعد القوائم المالية من مكونات هذه التقارير، وحتى يمكن الاستفادة بشكل جيد وفعال من هذه القوائم يجدر بالمحاسب العمل على إعدادها وفق معايير التقارير المالية الدولية.

في هذه المقالة نتطرق إلى المعيار المحاسبي الدولي رقم IAS1 والمتعلق بعرض القوائم المالية، هذا المعيار يصف أسس عرض القوائم المالية ذات الغرض العام وذلك بهدف ضمان القابلية للمقارنة مع القوائم المالية للمؤسسات الأخرى، ولأن هذه القوائم المالية ذات الغرض العام سوف تكون مدخلات للعديد من المستخدمين عند اتخاذ القرارات.

### مقدمة:

نتيجة للاختلافات في المبادئ والمعايير والقواعد المحاسبية والتي تؤدي بالضرورة إلى نتائج محاسبية مختلفة وأحيانا متعارضة، أدركت العديد من الدول أهمية الحاجة إلى وجوب التنسيق المشترك من خلال إيجاد قاعدة مشتركة للمقارنة والتماثل، ومن هنا نشأت فكرة المعايير المحاسبية الدولية.

هذه المعايير في البداية كانت عبارة عن مشروع تهتم به مجموعة قليلة من الدول ذات الخصائص الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية المتشابهة، ولكن

في الوقت الحالي أصبح حقيقة يضم أكثر من مئة دولة لها علاقة متبادلة مع مجلس معايير المحاسبة الدولية الذي يعمل على إصدار هذه المعايير .

هذه المعايير لم تعد حكرا على هذه الدول فقط ، بل أصبحت الحاجة إليها ملحة في جميع الدول التي تسعى إلى الانخراط في البيئة العالمية و الدخول إلى الأسواق المالية الدولية أن تتبنى هذه المعايير .

الاتحاد الأوروبي ألزم كافة الشركات المدرجة ضمن الاتحاد - وعددها ٧٠٠ شركة - بضرورة تطبيق المعايير المحاسبية الدولية عند إعداد القوائم المالية الموحدة ، وذلك بالرغم من وجود معايير المحاسبة البريطانية ، الفرنسية والألمانية (١ . ص ٢٢) .

فبالرغم من وجود معايير محاسبية محلية في الدول المتقدمة إلا أنها حريصة على تطبيق معايير المحاسبة الدولية ، السبب يرجع في ذلك إلى مطالب خارج الحدود السياسية .

فالمعايير المحاسبية الدولية جاءت بـ : قواعد وأسس تضبط الأعمال ، التصرفات ، الإجراءات المحاسبية وتضع دليلا لكيفية تنفيذ المعالجات المحاسبية ، وكذا بيان الحد الأدنى من المعلومات المحاسبية التي يجب الإفصاح عنها .

#### ١- لجنة معايير المحاسبة الدولية:

IASC (Committee International Accounting Standards)

يرجع تأسيس لجنة معايير المحاسبة الدولية IASC إلى عام ١٩٧٣ عندما اتفقت المنظمات المهنية في تسع دول وهي : - فرنسا - ألمانيا - بريطانيا - هولندا - المكسيك - استراليا - كندا - اليابان - الولايات المتحدة الأمريكية (٢ . ص ٣٢) .

الهدف من تأسيس هذه اللجنة هو تحقيق توحيد المبادئ المحاسبية التي تتبعها منشآت الأعمال وغيرها من المنشآت لأغراض التقرير المالي حول العالم (٣ . ص ٣٥٨)



هذه اللجنة تولت وضع المعايير المحاسبية الدولية

International Accounting Standards (IAS):

حيث أصدرت ٤١ معيار محاسبي إلى غاية سنة ٢٠٠٠، ثم تم دمج بعض المعايير وإلغاء بعضها ليصبح العدد ٣٠ معيار.

مع هذه اللجنة توجد لجنة أخرى تعمل على وضع تفسيرات للمعايير التي تم إصدارها، يطلق عليها اسم لجنة تفسيرات معايير المحاسبة الدولية SIC.

في سنة ١٩٩٨ أصبح عدد أعضاء لجنة معايير المحاسبة الدولية ١٤٠ عضو تمثل جهات محاسبية من ١٠١ دولة، كما تم تعديل اسم اللجنة إلى مجلس معايير المحاسبة الدولية (International Accounting Standard Board (IASB)، كذلك تم تعديل اسم معايير المحاسبة الدولية IAS إلى معايير التقارير المالية الدولية International Financial Reporting Standards -IFRS - هذه الأخيرة تم إصدار ٧ معايير منها إلى غاية ٢٠٠٧، كذلك تمت مراجعة ١٧ معيار من معايير المحاسبة الدولية IAS.

كما أعيد تسمية لجنة التفسيرات SIC لتصبح لجنة تفسير معايير التقارير المالية الدولية IFRIC - International Financial Reporting Interpretations Committee. تختص بوضع تفسيرات لتوضيح كيفية تطبيق المعايير المحاسبية الدولية، إلى غاية ٢٠٠٧/٠١/٠١ صدر منها ١٢ تفسير (١ ص ٣٢).

يهدف مجلس معايير المحاسبة الدولية إلى: (١ ص ٣٢)

- إعداد ونشر معايير محاسبية ذات غرض عام تراعى عند إعداد القوائم المالية وتشجيع القبول فيها والعمل بموجبها على مستوى العالم.
- العمل بشكل عام على تطوير وتوفير التعليمات والمعايير المحاسبية والإجراءات المتعلقة بعرض القوائم المالية على مستوى دولي.

## ٢- المعيار المحاسبي الدولي ١ IAS «عرض القوائم المالية»

تعد القوائم المالية تقريراً أو بياناً مالياً يتم إعدادها في نهاية فترة محاسبية لمؤسسة معينة، حيث ينظر إلى المعلومات الواردة فيها بأنها تقيس:

• المركز المالي للمؤسسة.

• أدائها المالي.

• تدفقاتها النقدية.

• التغيرات التي تحدث في الأموال الخاصة.

هذه القوائم تعتبر ملخص كمي للعمليات والأحداث المالية وتأثيراتها على أصول والتزامات المؤسسة وأموالها الخاصة.

الغرض من المعيار المحاسبي الدولي IAS1 هو وصف أسس عرض القوائم المالية ذات الغرض العام وذلك بهدف ضمان القابلية للمقارنة مع القوائم المالية للمنشآت الأخرى، ولأن هذه القوائم المالية ذات الغرض العام سوف تكون مدخلات للعديد من المستخدمين عند اتخاذ القرارات، لذلك يجب أن يتوفر فيها المصدقية والملاءمة والقابلية للمقارنة ويتم ذلك من خلال الالتزام بمعايير العرض والإفصاح (٤ ص ٢٥).

تتضمن الخطوط العريضة لهذا المعيار في: (٤ ص ٢٥)

- المتطلبات العامة لعرض القوائم المالية.

- إرشادات هيكل القوائم المالية.

- المتطلبات الدنيا التي يجب أن تحتوي عليها كل قائمة.

نشير إلى أن المعيار IAS1 تطرق إلى عرض القوائم المالية، حيث حل هذا

المعيار محل المعايير التالية: (١ ص ٩٤)

- المعيار IAS1 المتعلق بالإفصاح عن السياسات المحاسبية.

- المعيار IAS5 المتعلق بالمعلومات الواجب الإفصاح عنها في القوائم المالية.

- المعيار IAS13 المتعلق بالأصول المتداولة والخصوم المتداولة.

هذا المعيار يتمحور حول النقاط التالية وهي: (١ ص ٩٤)

- تحديد أسس عرض القوائم المالية ذات الاستخدام العام للتأكيد على قابليتها للمقارنة.

- التعرف على الإطار الكلي لعرض القوائم المالية والمسؤوليات المتعلقة بذلك، إضافة إلى أشكالها ومزاياها والحد الأدنى من البنود التي يتطلب عرضها ضمن القوائم المالية.

- وضع الأسس التي يتم على أساسها تصنيف البنود في القوائم المالية، وكذا بيان السياسات المحاسبية التي يجب إتباعها عند إعداد القوائم المالي.

٣- القوائم المالية ذات الاستخدام العام:

هي القوائم التي تقوم المنشأة بإعدادها وعرضها سنويا، وذلك لمقابلة الاحتياجات العامة للمعلومات من قبل عدد كبير من المستخدمين الداخليين والخارجيين، وذلك لغايات اتخاذ القرارات من قبلهم بالإستناد إلى هذه المعلومات.

تهدف هذه القوائم المالية إلى توفير معلومات عن:

- الأصول.

- الالتزامات.

- الأموال الخاصة.

- الإيرادات والمصاريف.

- التغيرات التي تحدث في الأموال الخاصة.

- التدفقات النقدية.

هذه المعلومات، بالإضافة إلى معلومات أخرى تتضمنها الملاحظات تساعد مستخدمي القوائم المالية في ترشيد قراراتهم التي يتم اتخاذها من طرفهم وذلك بناءا على هذه المعلومات. هناك عدة مستخدمين للمعلومات المحاسبية، تم تصنيفهم في مجموعتين: (٥ ص ٦).

١-٣ مستخدمون ذو مصلحة مباشرة: ويتضمن هؤلاء المستخدمين الملاك والدائنين والموردين والملاك المرتقبين والإدارة والسلطات الضريبية والعاملين بالإضافة إلى المستهلكين.

٢-٣ مستخدمون ذو مصلحة غير مباشرة: وتتضمن تلك المجموعة المحللين الماليين وبورصات الأوراق المالية والمحامين والمحاسبين والسلطات الرقابية والصحافة المالية والتنظيمات المهتمة بالتقرير والسجل التجاري ونقابات العمل.

إن مسؤولية إعداد وتجهيز القوائم المالية هي أولاً وقبل كل شيء من مسؤولية إدارة الشركة و عليها بيان أنها قد مارست الدقة والاكتمال في إعدادها سواء مركزها المالي أو نتائج الأعمال. كما أن حدوث أخطاء جوهرية أو غير جوهرية بها فإن إدارة الشركة هي التي تتحمل المسؤولية الكاملة. (٦. ص ٧٢)

حتى لو قام بإعدادها المحاسب أو تم الاستعانة بالمدقق الخارجي لإعدادها، فذلك لا يعني الإدارة من مسؤوليتها عن كافة المعلومات التي تحتويها القوائم المالية. تتضمن المجموعة الكاملة وفق المعيار المحاسبي الدولي رقم IAS1 مما يلي:

- الميزانية (قائمة المركز المالي).

- جدول حسابات النتائج (قائمة الدخل).
- قائمة التغيرات في الأموال الخاصة (حقوق الملكية) :وهي قائمة تتضمن التغيرات في الأموال الخاصة.
- قائمة التدفقات النقدية.

- الملاحظات: (الملاحق): تتضمن معلومات إضافية لما تم عرضه في القوائم المالية، وتشمل ملخصاً للسياسات المحاسبية وملاحظات وتفسيرات أخرى تتعلق ببنود القوائم المالية.

تهدف القوائم المالية إلى توفير معلومات عن المركز المالي (الميزانية العمومية) والأداء (قائمة الدخل) والتغيرات في المركز النقدي (قائمة التدفقات النقدية) هذه المعلومات ينبغي أن تكون مفيدة لقطاع عريض من المستخدمين من أجل اتخاذ

القرارات، في هذا الإطار هناك مجموعة من الاعتبارات أو الفروض التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إعداد هذه القوائم.

#### ٤- الاعتبارات الواجب اتخاذها عند إعداد القوائم المالية:

١-٤ التمثيل الصادق و الالتزام بمعايير التقارير المالية الدولية: يجب أن تعرض القوائم المالية بعدالة المركز المالي، الأداء المالي والتدفقات النقدية للمنشأة، ويتطلب العرض العادل التمثيل الصادق لآثار العمليات، والأحداث الأخرى على حسابات المنشأة ذات العلاقة، وكذلك توفر الشروط التي تقتضيها المفاهيم المحاسبية وطرق الاعتراف بالالتزامات والدخل والمصروفات وتعريفها.

المعيار رقم ١ يتطلب من المؤسسة التي تلتزم بإعداد قوائمها المالية وفق معايير التقارير المالية الدولية IFRS بالنص على ذلك الالتزام صراحة وبدون تحفظ من خلال الملاحظات، مع تأييد ذلك من قبل المدقق في رأيه عن القوائم المالية، ويجب عدم وصف القوائم المالية بأنها متوافقة مع معايير التقارير المالية الدولية IFRS إلا إذا كانت ملتزمة بكل متطلبات هذه المعايير. (١ ص ٩٨)

٢-٤ الاستمرارية: تعتبر فرضية الاستمرار من الفرضيات التي يتم التعامل معها، حيث يتم افتراض أن المؤسسة التي تعمل على إعداد قوائمها وفق معايير التقارير المالية الدولية مستمرة إلى أجل غير محدود.

حيث تعتمد المؤسسة على هذه الفرضية عند إعداد قوائمها والتي تختلف بلا أدنى شك عن إعدادها وفقا لمفهوم التصفية.

لكن إذا تبين عكس ذلك يجب الإفصاح عن أي أمور تتعلق بعدم قدرة المؤسسة على الاستمرار من خلال الملاحظات وكذلك عن الظروف والأسباب التي تجعل المؤسسة غير قادرة على الاستمرار.

٣-٤ المحاسبة المستندة على أساس الاستحقاق: يتم إعداد القوائم المالية على فرضية مفادها أساس الاستحقاق عند إعداد المؤسسة لقوائمها المالية، والذي يعني الاعتراف بالمصروفات التي تتعلق بالفترة المالية سواء تم دفعها نقدا أو لم يتم، نفس

الشيء، فيما يخص الإيرادات، هذه الفرضية تطبق على جميع القوائم المالية ماعدا قائمة التدفقات النقدية.

٤-٤ قابلية المقارنة: تعني قابلية المقارنة إمكانية مقارنة القوائم المالية لفترة مالية معينة بقوائم مالية لفترة أو لفترات مالية أخرى سابقة للمؤسسة نفسها، أو مقارنة القوائم المالية لمؤسسة معينة بقوائم مالية لمؤسسات أخرى.

القوائم المالية لا يمكن أن تكون قابلة للمقارنة إلا إذا تم إعدادها باستخدام نفس الأسس والمبادئ المحاسبية وفقا لمفهوم الثبات والاتساق، ومن أجل تسهيل عملية المقارنة للقوائم المالية التي تعود لنفس المؤسسة تتطلب معايير التقارير المالية الدولية الإفصاح عن معلومات مقارنة تتعلق بالفترة الماضية لكل القيم التي تتضمنها القوائم المالية والملاحظات إلا إذا تطلب معيار آخر غير ذلك.

٥-٤ المقاصة: تعني المقاصة إظهار البنود أو العناصر على أساس القيمة الصافية الناتجة عن طرحها من بعضها البعض، كإظهار صافي الإيرادات بعد طرحها من المصاريف، وهذا يؤدي إلى الغموض وعدم الوضوح و البعد عن الشفافية. وفق المعيار IAS لا يجب عمل المقاصة بين الأصول والخصوم، نفس الشيء بين الإيرادات والتكاليف.

يتم إجراء المقاصة بين الإيرادات والمصروفات، فقط عندما: (٧.ص ٣٧٣)  
- يتطلب معيار المحاسبة الدولية ذلك (إجراء مقاصة) أو يسمح بإجرائها.  
- تكون الأرباح أو الخسائر والمصروفات المرتبطة والناتجة من ذات العمليات أو من عمليات وأحداث شبيهة بها، غير هامة.

٦-٤ الاتساق أو الثبات: يجب عرض وتصنيف مختلف البنود في القوائم المالية بالكيفية ذاتها على مدار الفترات المالية المتتالية، الثبات أو الاتساق متعلق كذلك بالمعالجات المحاسبية كمعالجة الامتلاك، تقييم المخزون،  
إلا في الحالات التي يكون للتغيير ما يبرره، مثل:  
- تغير الظروف.

- متطلب جديد لمعايير التقارير المالية الدولية .

٧-٤ التجميع و الأهمية النسبية : يجب عرض البنود ذات الأهمية النسبية بشكل منفصل في القوائم المالية ، أما المبالغ غير الهامة فيتم تجميعها مع المبالغ التي لها طبيعة أو أهمية مماثلة ولا يتطلب الأمر عرضها كل على حدا . (٨ ص ٣٥)

٨-٤ تحديد القوائم المالية : عند إعداد القوائم المالية هناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب مراعاتها كذلك وهي :

- تحديدها بوضوح وتمييزها عن المعلومات الأخرى التي يتم عرضها في نفس التقرير .

- اسم المنشأة التي تعود لها القوائم المالية .

- اسم كل قائمة و تاريخها .

- طبيعة القوائم المالية نهل هي لمؤسسة معينة أو موحدة لمجموعة معينة من المؤسسات .

- العملة التي تم إعداد القوائم المالية بها .

٩-٤ تحديد الفترة الإبلاغية أو فترة التقارير : وتعني التوقف في نهاية كل فترة مالية لإعداد القوائم المالية للمؤسسة ، وذلك من أجل التعرف على المركز المالي للمؤسسة ونتيجة أعمالها وتدفقاتها النقدية ، تكون هذه الفترة عادة سنة يتم تحديد بدايتها ونهايتها ، إلا أنه إذا تغيرت الفترة المالية السنوية وتم إعداد القوائم المالية لفترة مختلفة ، فيجب على المؤسسة الإفصاح عن سبب هذا التغيير وتنويهها للمشاكل المتعلقة بالمقارنة .

٥- القوائم المالية :

فيما يلي نتطرق إلى القوائم المالية وفق المعيار المحاسبي الدولي ١.١

١-٥ الميزانية « قائمة المركز المالي » :

الميزانية هي قائمة تتضمن أصول المؤسسة ، التزاماتها وكذا أموالها الخاصة ( حقوق الملكية ) في تاريخ معين .

تعتبر هذه القائمة من أهم القوائم المالية التي تقوم المؤسسة بإعدادها ، حيث تحقق الميزات التالية : (١ ص. ١١٢)

- بيان المركز المالي للمؤسسة في تاريخ إعداد الميزانية ، حيث تتضمن ما للمؤسسة من حقوق وما عليها من التزامات .
- تقييم القدرة الائتمانية للمؤسسة من خلال مقارنة التزاماتها بحقوق ملكيتها وفقا لما يعرف بنسبة التغطية ، و التي تعني مدى تغطية حقوق ملكية المؤسسة لإلتزاماتها .
- القيام بعملية التحليل المالي .
- بيان مدى التزام المؤسسة بالقوانين و التشريعات المحلية والمعايير المحاسبية الدولية .

يجب على المؤسسة أن تقوم بإعداد ميزانية مبنية ، تفصل ما بين الأصول المتداولة والأصول غير المتداولة ، ونفس الشيء فيما يخص الإلتزامات . وإذا استند العرض على أساس السيولة فإنه يتم فقط عندما ينتج عنه التزويد بمعلومات موثوقة وأكثر ملائمة وعند ذلك يمكن إلغاء التصنيف على أساس المتداول وغير المتداول .

بغض النظر عن أسلوب العرض فإذا كانت فئة الأصول (الإلتزام) تمثل قيما سيتم استلامها (إطفائها - تسديدها) بعد اثني عشر شهرا أو أصول (التزامات) سيتم استلامها (إطفائها - تسديدها) خلال الاثني عشر شهرا ، فإنه يتطلب الإفصاح عن ملاحظة تفصل القيم طويلة الأجل عن القيم التي تخص الاثني عشر شهرا (١ ص. ١١٤)

تتضمن الميزانية العناصر الرئيسية التالية :

١-١-٥ الأصول : تعرف الأصول على أنها منافع اقتصادية متوقعة مستقبلا ، حصلت عليها الوحدة الاقتصادية أو تخضع لرقابتها نتيجة للعمليات أو الأحداث الماضية (٩ ص. ٢٦١) .



هذه الأصول تقسم إلى :

أ. الأصول المتداولة: وهي الأصول التي يتوقع أن تتحقق أو تكون معدة للبيع أو تستهلك خلال دورة التشغيل العادية للمنشأة، كذلك الأصول التي يتوقع أن تتحقق خلال ١٢ شهرا بعد تاريخ الميزانية. (٤ ص ٢٥-٢٦)، تتضمن الأصول المتداولة ما يلي :

- النقدية والنقدية المعادلة ( النقدية المعادلة هي الأصول المتداولة التي يمكن تحويلها إلى نقدية محددة الكمية، وتتميز بقرب فترة استحقاقها، مما يؤدي إلى انخفاض المخاطر المتعلقة بقيمتها).
  - الاستثمارات قصيرة الأجل.
  - الحسابات المدينة (المدينين أوراق القبض).
  - المخزون ومكوناته.
  - المصروفات المدفوعة مقدما والإيرادات المستحقة.
  - ب. الأصول غير المتداولة: وهي الأصول غير المعدة للاستهلاك أو الاستخدام خلال الدورة التشغيلية العادية للمؤسسة، ويتم اقتنائها للاستفادة من طاقتها الإنتاجية، تتضمن هذه الأصول مايلي :
  - الاستثمارات طويلة الأجل وتشمل الأوراق المالية المثلة للملكية والمديونية والأصول الملموسة غير المحددة الاستخدام والاستثمارات في صناديق خاصة كصناديق التقاعد.
  - الممتلكات، المنشآت والمعدات.
  - الأصول البيولوجية كالغابات والمواشي.
  - الأصول غير الملموسة كالشهرة وحقوق الامتياز.
- فيه عنصر آخر يسمى بالأصول الأخرى: يتضمن هذا الجزء عناصر الأصول التي لا يتم تصنيفها ضمن الأصول المتداولة وغير المتداولة، مثل المصروفات المدفوعة مقدما طويلة الأجل.

١-٥-٢ الالتزامات : هي تضحيات متوقعة في المستقبل بمنافع اقتصادية نتيجة للالتزامات الحالية لوحدة معينة بتحويل أو بنقل أصول أو بتقديم خدمات إلى وحدات أخرى نتيجة لعمليات أو أحداث تمت أو وقعت في الماضي (٩ ص ٢٦٢)، تقسم الالتزامات إلى :

أ. التزامات متداولة : تتضمن هذه الالتزامات ماييلي :

- المصروفات المستحقة والإيرادات المقبوضة مقدما .

- الجزء المستحق من الديون الطويلة .

- الحسابات الدائنة كالدائنين وأوراق الدفع وأي حقوق أخرى على المؤسسة .

ب. أما الالتزامات غير المتداولة : فتتمثل في الالتزامات التي لا يتم تسديدها خلال الدورة العادية التشغيلية للمؤسسة ، أو التي لا تستحق خلال اثني عشر شهرا أو التي لا يتم تحملها لأغراض المتاجرة .

- الالتزامات المالية - الالتزامات الضريبية الجارية - الالتزامات الضريبية المؤجلة .

١-٥-٣ الأموال الخاصة «حقوق الملكية» : هي الحصة المتبقية في أصول الوحدة بعد طرح التزاماتها ، و حقوق الملكية في مشروع الأعمال هي حصص الملكية ، وهي تنشأ من الحق على الملكية وتنطوي على علاقة بين المشروع وملاكه بصفتهم ملاكا خلافا للمستخدمين ، والموردين والعملاء ، والمقرضين أو أي دور آخر خلافا للملاك (٩ ص ٢٦٢)

تتمثل الأموال الخاصة في العناصر التالية :

- رأس المال المصدر .

- الأرباح المحتجزة .

- الاحتياطيات .

- النتيجة الصافية .

- حقوق الأقلية .

- الزيادة في رأس المال و تتضمن علاوات الإصدار .
  - رأس المال الذي تم استلامه كتبرع ، سواء كانت الجهة المتبرعة هي أصحاب الأموال الخاصة ، أو كانت الحكومة أو أي جهة أخرى .
- نشير إلى أن المعيار المحاسبي الدولي IAS1 لم يلزم المنشآت بطريقة خاصة بكيفية إعداد قائمة الميزانية ، فقد يتم عرضها على شكل قائمة أو يتم عرضها على شكل ميزانية .

#### ٢-٥ قائمة الدخل «جدول حسابات النتائج» :

- قائمة الدخل أو جدول حسابات النتائج هي قائمة تتضمن نتيجة أعمال المؤسسة من ربح أو خسارة وذلك لفترة مالية معينة هذه القائمة يتم إعدادها في نهاية السنة .

من ميزات هذه القائمة مايلي :

- التعرف على نتيجة أعمال المؤسسة من ربح أو خسارة .
  - التعرف على كفاءة الإدارة في قياس أدائها المالي ، يستخدم الربح كمقياس لقياس الأداء .
  - معرفة إمكانية توزيع أرباح الملاك .
  - التعرف على مقدار ضريبة الدخل الواجب دفعها .
  - التعرف على نشاطات المؤسسة و تركيبة المصروفات التي قامت بإنفاقها .
  - حساب بعض النسب المالية .
- تتمثل عناصر أو بنود هذه القائمة في :

أ. الدخل : وفقا للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية الدخل هو الزيادة في المنافع الاقتصادية خلال الفترة المحاسبية ، في صورة تدفقات داخلية أو زيادة في الأصول أو نقص في الالتزامات أو كليهما ، والذي ينتج عنه في النهاية زيادة حقوق الملاك (٨. ص ١٠٢)

يطلق على الدخل كذلك إسم الإيرادات، هذه الأخيرة تنتج من خلال القيام بأنشطة عادية أو أنشطة غير عادية.

ب. المصروفات: وفقا للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية تعني المصروفات النقص في المنافع الاقتصادية خلال الفترة المحاسبية، في صورة تدفقات خارجة أو استنفاد أصول أو تحمل التزامات (٨.ص ١٠٤)

تتمثل العناصر الواجب عرضها على قائمة الدخل في :

- الإيرادات.
- المصاريف المالية.
- الضرائب.
- إيرادات الاستغلال.
- النواتج المالية.
- تكاليف التمويل.
- نتيجة التخلص من الاستثمارات.
- التسويات القضائية.
- الربح أو الخسارة المرتبطة بحقوق الأقلية.
- حصة المنشأة في ربح أو خسارة المنشآت الزميلة و المشروعات المشتركة.
- بالنسبة لشركات الأسهم، نتيجة السهم الواحد.
- فيه عناصر أخرى يمكن توضيحها ضمن الملاحظات :
- تحليل لإيرادات الاستغلال.
- مبلغ الضريبة و الرسوم المماثلة.
- مبلغ أجور المستخدمين.
- التنازل عن الاستثمارات في الأوراق المالية.
- تسوية النزاعات.

- المؤونات المخصصة لإعادة هيكلة أنشطة المؤسسة .

عند إعداد قائمة الدخل، يتم تصنيف المصاريف حسب طبيعتها (مواد أولية، خدمات، أجور العمال...) أو اعتمادا حسب وظيفتها (مصاريف البيع، الإنتاج، التوزيع...).

عند اعتماد المؤسسة في تصنيف المصاريف حسب الوظائف، فإنه يجدر بالمحاسب العمل على تقديم معلومات إضافية حول طبيعة هذه المصاريف .  
قائمة الدخل تشمل عناصر الإيرادات و المصروفات الناتجة عن أنشطة أخرى غير النشاط العادي للمنشأة .

تعرف البنود غير العادية بأنها الربح أو الخسارة الناتجة عن أحداث أو معاملات تختلف بشكل واضح عن الأنشطة العادية للمؤسسة ومن غير المتوقع تكرار حدوثها بصفة دورية .

٣-٥ قائمة التدفقات النقدية :

وهي قائمة تتضمن التدفقات النقدية من النشاطات التشغيلية ، الاستثمارية والتمويلية التي تمت خلال فترة مالية معينة في المؤسسة، ويمكن وصفها بأنها قائمة تبين المركز النقدي للمؤسسة في تاريخ معين، وتكتسب أهميتها استنادا إلى الأساس الذي يتم إعدادها بناءً عليه وهو الأساس النقدي كون قائمة المركز المالي يتم إعدادها استنادا إلى أساس الاستحقاق .

هذه القائمة أشار إليها المعيار IAS7، يتطلب هذا المعيار أن تقوم المؤسسة بعرض معلومات عن التغيرات التاريخية التي تحدث في النقدية والنقدية المعادلة، هذه التدفقات تصنف إلى :

- تدفقات أنشطة تشغيلية .
- تدفقات أنشطة استثمارية .
- تدفقات أنشطة تمويلية .

توفر قائمة التدفقات النقدية معلومات مفيدة للمستخدمين تمكنهم من تكوين رأي عن (٤ ص ٥٣) :

- الهيكل المالي للمنشأة.
- سيولة المنشأة و قدرتها على السداد في الآجال الطويل.
- توقيتات وعدم التأكد المحيطة بالتدفقات النقدية.
- تقييم قدرة المنشأة على توليد النقدية و ما في حكمها موزعة على أنشطة التشغيل و الاستثمار و التمويل.
- تقييم ومقارنة القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية بين المنشآت المختلفة.
- تلتزم جميع المنشآت بعرض و تقديم قائمة التدفقات النقدية ، هذه القائمة تقدم تدفقات نقدية لفترة ما مبنية إلى :
- ١-٣-٥ التدفقات النقدية من العمليات أو الأنشطة التشغيلية : تمثل التدفقات النقدية من العمليات التشغيلية عموما الآثار النقدية للعمليات التي تدخل في تحديد صافي الدخل عدا الأنشطة أو العمليات التمويلية و الاستثمارية (٩ ص ٢٩٠).
- وتشمل التدفقات النقدية من النشاطات التشغيلية مايلي :
- النقدية المستلمة من العملاء .
- النقدية المدفوعة للموردين و الموظفين.
- الفوائد المدفوعة .
- التوزيعات المقبوضة .
- ضريبة الدخل المدفوعة .

٢-٣-٥ التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية : تشمل التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية عمليات منح القروض و تحصيلها ، و شراء و بيع أوراق الدين و أوراق الملكية في المشروعات الأخرى و التي تصنف بأنها متاحة للبيع أو المحتفظ بها حتى تاريخ الاستحقاق (٩ ص ٢٩٢-٢٩٣)

تتضمن التدفقات النقدية الاستثمارية ما يلي :

- شراء الأصول غير المتداولة وبيعها .
- شراء الاستثمارات المالية وبيعها .
- منح القروض للغير و تحصيلها .

٢-٣-٥ التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية: تنتج الأنشطة التمويلية

من الحصول على الموارد و الأموال من الملاك ، وكذلك تقديم العوائد إلى الملاك من استثماراتهم و عوائد عليها ، واقتراض الأموال وسدادها والمدفوعات للمصادر الأخرى طويلة الأجل(٩ ص٢٩٣) .

التدفقات النقدية لهذا النوع من الأنشطة تتمثل في :

- زيادة وتخفيض رأس المال .
- توزيعات الأرباح المدفوعة إلى الملاك .
- الحصول على قروض من الغير وتسديدها .

يتم عرض قائمة التدفقات النقدية وفق أسلوبين :الأسلوب المباشر و الأسلوب غير المباشر .

أ . الأسلوب المباشر :وفق هذا الأسلوب يتم عرض كل فئة من فئات النقدية الإجمالية المستلمة والنقدية الإجمالية المدفوعة .

ب . الأسلوب غير المباشر : هذه الطريقة تبدأ بصافي الربح من واقع قائمة الدخل وتحوله إلى صافي تدفقات نقدية مرتبطة بأنشطة التشغيل ، هذه الطريقة تتضمن القيام بتعديلات أو تسويات على صافي الربح بالنسبة للبنود التي أثرت على صافي الربح ولكنها لم تؤثر على النقدية ، بعبارة أخرى يتم خصم الأعباء التي خصمت من الإيرادات في قائمة الدخل (جدول حسابات النتائج) ولم يترتب عليها تدفقات نقدية خارجة إلى صافي الربح ، واستبعاد البنود الدائنة في قائمة الدخل التي لم يترتب عليها تدفقات نقدية داخلية من صافي الربح لحساب التدفقات النقدية المرتبطة بأنشطة التشغيل .

عمليات التسوية والتعديل تخص تدفقات التشغيل فقط ، أما فيما يخص التدفقات الاستثمارية والتمويلية فيتم عرضها وفقا للأسلوب المباشر ، نشير إلى أن IAS7 يشجع على استعمال الأسلوب المباشر .

#### ٤.٥ قائمة التغير في حقوق الملكية (الأموال الخاصة) :

تمثل حقوق الملكية (الأموال الخاصة) القيمة المتبقية في صافي الأصول وذلك بعد طرح الالتزامات منها ، المعيار المحاسبي الدولي IAS1 يشترط على المؤسسة أن تقوم بعرض قائمة تتضمن التغيرات التي حصلت في الأموال الخاصة وذلك كعنصر منفصل عن القوائم المالية ، من مزايا هذه القائمة أنها تحقق مايلي :

- التعرف على قيمة الأموال الخاصة ، وكذا مختلف عناصرها .
  - التعرف على مختلف التغيرات التي تحدث للأموال الخاصة خلال الفترة .
- تتضمن هذه القائمة العناصر التالية (١ ص ١٢٦-١٢٧) :
- نتيجة الدورة (ربح أو خسارة) وفقا لما تضمنه جدول الدخل .
  - آثار التغيرات في السياسات المحاسبية و تصحيح الأخطاء بالاستناد إلى المعيار IAS8 وذلك لكل عنصر من عناصر الأموال الخاصة .
  - كل بند من بنود الإيرادات أو المصاريف خلال الفترة والذي له علاقة مباشرة بالأموال الخاصة .
  - حركة حسابات مجمع الأرباح ، بحيث يظهر رصيده في بداية ونهاية الفترة وكذلك التغيرات التي خصته خلال الفترة ، التسوية بين أرصدة حسابات كل صنف من حسابات رأس المال وعلاوات الإصدار ، وبين كل صنف من الاحتياطات في بداية ونهاية الفترة ، وضرورة الإفصاح عن كل حركة أو تغير .
  - العمليات الرأسمالية مع الملاك موضحة بشكل منفصل التوزيعات إلى الملاك .
- #### ٦.٥ الملاحظات و الجداول الإضافية (الملاحق) :

تعتبر الملاحظات المرفقة بالقوائم المالية جزء لا يتجزأ منها ، فهي تتضمن



هوامش وتوضيحات لما تضمنته القوائم المالية، إن عدم وجود هذه الملاحظات تعتبر القوائم المالية غامضة ولا يمكن أن تكون أساسا سليما لإتخاذ القرارات برشد وعقلانية.

هذه الملاحظات يمكن عرضها في شكل جداول، أو في شكل ملاحظات هامشية، أو في شكل تفسيرات محاسبية.

عموما تتعلق الملاحظات بمايلي :

- وحدة القياس المستعملة في القوائم المالية.
- بيان نوعية الاستثمارات قصيرة الأجل (هل هي معدة للمتاجرة، أو متاحة للبيع).
- جدول يتضمن ممتلكات ومعدات المؤسسة (تاريخ شرائها، تكلفة شرائها، نسب اهتلاكها ...).
- السياسات المحاسبية : في هذا الجانب يتم عرض كافة الأسس والسياسات والقواعد المحاسبية، والتي على أساسها تم إعداد القوائم المالية (أسلوب الاهتلاك، أسلوب تقدير البضاعة ..).
- معلومات تتطلبها معايير التقارير المالية الدولية IFRS لم يتم عرضها في القوائم المالية.
- معلومات أخرى إذا لم يتم الإفصاح عنها في مكان آخر من القوائم المالية ك:
  - مقر الشركة.
  - بلد تأسيس الشركة.
  - أهداف الشركة وسياساتها.
  - وصف عمليات الشركة ونشاطاتها الرئيسية.

بالإضافة إلى (١ ص ١٤٤-١٤٦) :

- الأحداث اللاحقة للميزانية : تطرق المعيار IAS10 إلى هذه الأحداث، وهي الأحداث التي تظهر بين تاريخ إعداد القوائم المالية وتاريخ التصريح بصور القوائم المالية.
- المعلومات المقارنة : تضمن المعيار المحاسبي الدولي IAS1 وجوب عرض قوائم مالية مقارنة عن سنة سابقة، بالرغم من أنه لا يمكن من الناحية العملية الاكتفاء بمعلومات مقارنة عن سنة واحدة - حيث لا يمكن دراسة الاتجاه من واقع هذه المعلومات، لذلك تقوم كثير من الشركات بعرض معلومات مقارنة مختارة لسنوات سابقة يمكن أن تؤدي إلى ترشيد القرارات المتخذة.
- الإفصاح عن الأطراف ذات العلاقة :وقد تم التطرق إلى الأطراف ذات العلاقة بموجب المعيار IAS24، و الطرف ذي العلاقة هو أي طرف له علاقة بالتأثير أو السيطرة على قرارات الشركة كالمنشأة الزميلة أو المنشأة التابعة أو الشركة الأم، وكذلك العلاقات المختلفة التي نص عليها المعيار IAS24 بأنها إن وجدت بين المؤسسات فتعتبر المؤسسة ذات علاقة.

## الخاتمة:

تعد القوائم المالية من أهم مخرجات النظام المحاسبى ، تهدف هذه القوائم إلى تزويد مستخدميها - وخاصة الخارجيين - بمعلومات عن :

- المركز المالي .

- الأداء المالي .

- التدفقات النقدية .

- التغيرات في حقوق الملكية .

إن إعداد هذه القوائم وفق معايير التقارير المالية الدولية IAS1 إضافة إلى معلومات أخرى تتضمنها الملاحظات يمكن لمستخدمي هذه القوائم من :

- ترشيد عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم .

- مقارنة القوائم المالية للمنشأة ذاتها عن فترات مالية سابقة أو مع قوائم

مالية لمنشآت أخرى .

- التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية للمنشأة ، وخاصة توقيتها .

### قائمة المراجع:

- ١- د. خالد جمال الجعارات، معايير التقارير المالية الدولية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨.
- ٢- د. نبيه بن عبد الرحمن، د. محمد علاء الدين عبد المنعم، المحاسبة الدولية، إصدارات الجمعية السعودية للمحاسبة، الإصدار ١٥، ١٩٩٨.
- ٣- فردريك تشوي وآخرون - تعريب د. محمد عصام الدين زايد، د. أحمد حامد حجاج - المحاسبة الدولية، دار المريخ، السعودية، ٢٠٠٤.
- ٤- هيني فان جريوننج - ترجمة د. طارق حماد - معايير التقارير المالية الدولية، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر.
- ٥- د. أمين السيد أحمد لطفي، نظرية المحاسبة (منظور التوافق الدولي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥.
- ٦- د. يوسف محمود جربوع، د. سالم عبد الله حلس، المحاسبة الدولية، مؤسسة الوراق، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢.
- ٧- صلاح الدين عبد الرحمن فهمي، مقارنة معايير المحاسبة الدولية، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠.
- ٨- د. عبد الوهاب نصر علي: القياس والإفصاح المحاسبي وفقا لمعايير المحاسبة العربية و الدولية، الدار الجامعية، مصر، الجزء ١، ٢٠٠٧.
- ٩- ريتشارد شرويدر وآخرون - تعريب إبراهيم ولد محمد فال وآخرون - نظرية المحاسبة، دار المريخ، السعودية، ٢٠٠٦.

## تطوير تقرير مراقب الحسابات من خلال تطبيق أنظمة المعلومات الحديثة

دكتورة/آمال إبراهيم محمد (\*)

مقدمه وطبيعة المشكلة :

يهدف مراقب الحسابات المستقل من أداء عملية المراجعة إلى تقديم تأكيد لملاك الشركة والمتعاملين معها والمستثمرين المحتملين والمحللين الماليين وغيرهم، ويتمثل هذا التأكيد في رأي مهني محايد يقدمه في صورة تقرير للمستفيدين منه في مدي عدالة القيم والأرقام الواردة في القوائم المالية المعدة من قبل إدارة الشركة ولذا سميت المراجعة بمهنة خدمات التأكيد أو التوكيد .

وفي الآونة الأخيرة حدثت تطورات تكنولوجيا كبيرة في مجال الأعمال مثل تبادل البيانات الكترونيا Electronic Data Interchange والتجارة الالكترونية والانترنت وقد انعكست تلك التطورات على ممارسات منظمات الأعمال على عملية تسجيل وحفظ المعاملات التجارية، وكذا حجم وسرعة تلك المعاملات وزيادة واتساع حجم الشركات وزيادة المنافسة في بيئة الأعمال .

وترتب على كل ما سبق أن النظام المحاسبي المعتمد على المستندات الورقية التقليدية كأساس لتحديد المركز المالي ونتيجة أعمال الشركة عن الفترة الماضية غير متسق مع تلك الممارسات الحديثة، حيث إن المعاملات والأحداث الاقتصادية أصبحت الآن يتم تسجيلها والتقرير عنها الكترونياً وبدون مستندات ورقية وانتشرت النظم المحاسبية الفورية الحقيقية Real Time Accounting System وكل ذلك أثر على مهنة مراجعة تقرير مراقب الحسابات .

واستجابة من مراجع الحسابات لهذه التأثيرات فقد بدأ يتجه نحو تخطيط وممارسة المراجعة وفق نماذج متطورة أهمها ما يعرف بنموذج عملية المراجعة المستمرة

---

(\*) أستاذ مساعد بكلية التجارة جامعة الأزهر فرع البنات بالقاهرة

Continuous Auditing Process Model (CAPM) والعمل على تطوير تشكيلة خدماته سواء كمراقب الحسابات أو كمحاسب لتشمل خدمات التأكيد على الثقة في موقع العميل (الشركة) على الانترنت Web Trust والتأكيد على كفاءة وفاعليه نظام المعلومات المحاسبية الفوري System Trust والخدمات الإدارية الاستشارية خاصة في مجال تصميم نظم المعلومات المحاسبية الفورية ونظم أمن وسلامة المعلومات.

ومع ظهور الشبكة الدولية للمعلومات (الويب) the World Wide Web أخذت الشركات وبشكل سريع في بناء موقعها ونشر القوائم المالية على الانترنت، حيث يسهل الدخول السريع والحصول على المعلومات المناسبة والتجوال داخل المستندات، وتسهل الشبكة الوصول إلى القوائم المالية وربطها بأي مكان على الموقع خارج نطاق القوائم المالية أيضا بكل المعلومات الأخرى عن الشركة وأيضا عن الشركات الأخرى وغيرها من المواقع التي توجد على نفس الموقع أو في موقع آخر في دولة أخرى ومع هذا التطور التكنولوجي بقدراته الفائقة والنمو السريع في نشر القوائم المالية على الانترنت ظهرت العديد من المشاكل الخاصة بمصدقية وأمن القوائم المالية وتقرير مراقب الحسابات على الانترنت نذكر منها ما يلي :

- يوجد على مواقع الشركات كم هائل من المعلومات المالية التي تقع أساسا خارج نطاق القوائم المالية والتي لا يتم إعدادها وفقا لمعايير المحاسبية ولا تخضع لمراجعة مراقب الحسابات ويزداد الأمر خطورة إذا صاحبها تقرير مراقب الحسابات.
- عند نشر القوائم المالية على الانترنت تقوم بعض الشركات بإعادة صياغة القوائم المالية وتقرير المراجع مع إضافة الروابط المتفاعلة للربط بينهم مما قد يؤدي إلى تشويه الحقائق وتوصيل رسالة إلى مستخدم تلك القوائم تخالف ما يقصده مراقب الحسابات.
- نظراً لأن الانترنت وسيلة الكترونية فإنه يمكن تحديث معلوماتها في أي وقت ، فإذا تم تحديث القوائم المالية التي تم مراجعتها فقد يعتمد مستخدمي القوائم المالية عليها ظنا منه أن المعلومات الحديثة يغطيها تقرير مراقب الحسابات.

- قيام الشركات بنشر تقرير مراقب الحسابات على موقعها بعيداً عن سلطة ورقابة مراقب الحسابات مما يتيح الفرصة لتغيير مضمون التقرير مما يهدر الثقة في القوائم المالية التي يغطيها تقرير مراقب الحسابات ومع الزيادة الكبيرة في الدخول على القوائم المالية المنشورة على الانترنت تزداد مخاطر رفع القضايا على مراقب الحسابات بسبب اعتقاد المستفيدين بأن كل المعلومات لها نفس مستوى الدقة والمصادقية لهذا يجب على المهنة تحديد مسؤولية مراقب الحسابات بوضوح في ظل بيئة التقرير الجديدة المعتمدة على الانترنت وذلك وبالإجابة على مثل هذه الأسئلة:
- من المسؤول عن صحة ودقة القوائم المالية المنشورة على الانترنت؟
- هل مراقب الحسابات مسئول إذا اعتمد الطرف الثالث على قوائم مالية غير صادقة على موقع الشركة على الانترنت؟
- ماهية مسؤولية مراقب الحسابات إذا أحدث العميل تغييرات غير مرغوبة بالقوائم المالية التي تم مراجعتها وتقرير مراقب الحسابات؟
- ما مسؤولية مراقب الحسابات عندما يتم إحلال القوائم المالية التي تم مراجعتها بقوائم مالية أحدث والتي لا ينطبق عليها التقرير؟
- ماهية مسؤولية مراقب الحسابات عن المعلومات المالية الأخرى الموجودة على الموقع الالكتروني للشركة؟
- هل يتعامل مراقب الحسابات مع كل معلومات الموقع باعتبارها معلومات أخرى؟
- ماهية الحدود التي يغطيها تقرير مراقب الحسابات؟
- أين ومتى تنتهي مسؤولية مراقب الحسابات عندما يكون تقرير المراجعة جزءاً من القوائم المالية على موقع العميل؟
- ما النقطة الزمنية التي تنتهي عندها مسؤولية مراقب الحسابات؟
- ما الوزن الذي يعطى لتاريخ تقرير مراقب الحسابات في الوقت الذي يتم فيه تحديث القوائم المالية على الانترنت باستمرار وبسرعة فائقة؟

## هدف البحث :

يهدف البحث إلي تطوير تقرير مراقب الحسابات من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

- ١- إلى أي حد يستخدم الانترنت كوسيلة لنشر القوائم المالية وتقرير مراقب الحسابات ؟
- ٢- ماهية الممارسات التي تحد من مصداقية القوائم المالية وتقرير مراقب الحسابات المنشورين على الانترنت ؟
- ٣- ماهية حدود ومسئولية مراقب الحسابات تجاه القوائم المالية وتقرير المراجعة المنشورين على الانترنت؟
- ٤- هل يتغير تقرير مراقب الحسابات في ظل التشغيل الالكتروني والنشر الالكتروني للبيانات؟

## أهمية البحث :

ويكتسب البحث أهمية من أنه يقع في منطقة غير مسبقة ويتصدى لقضية شائكة تحتاج لجهود كبيرة من الباحثين لتدعيم قدرة المهنة على فهم بيئة التقرير الجديدة ووضع المعايير والإرشادات المناسبة لها وبالسريعة التي يتطلبها المستفيدون .

## محتويات البحث :

ولتحقيق هدف البحث والإجابة على الأسئلة المطروحة تم تقسيم البحث إلى الأجزاء التالية :

- مقدمه
- النشر الالكتروني للقوائم المالية
- المراجعة المستمرة



- مسؤوليات مراقب الحسابات في ظل النشر الالكتروني للقوائم المالية وتقرير المراجعة
- تطوير تقرير مراقب الحسابات
- النتائج والتوصيات
- هوامش ومراجع البحث

### النشر الالكتروني للقوائم المالية

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات والتقنيات المساعدة لها تغيرات ضخمة في مهنة المحاسبة و المراجعة وهذه التغيرات لم تقتصر على عمليات تسجيل وإنتاج المعلومات المحاسبية وإنما امتدت إلى استخدام الشركات للانترنت كوسيلة لنشر وتوزيع قوائمها المالية<sup>(١)</sup>.

فمنذ منتصف التسعينات وهناك نمو سريع لتبنى الشركات لتكنولوجيا الانترنت كوسيلة لعرض معلوماتها المالية وغير المالية وذلك بمختلف دول العالم بصفة عامة وبالدول التي تتميز بضخامة أسواقها المالية بصفة خاصة .

ففي الدول التي تتميز بضخامة أسواقها المالية و الشركات الكبرى بهذه الأسواق لها مواقع على الانترنت وتقوم بنشر قوائمها المالية عليها حيث غالبا ما تنشئ تلك الشركات توسيع دائرة الاستثمار فيها إلى خارج أقطار تواجدها وهو الأمر الذي يتم عن طريق نشر قوائمها المالية عبر الانترنت لتكون متاحة أمام كل شخص بالعالم لديه اتصال بالانترنت<sup>(٢)</sup>.

وبتزايد استخدام الانترنت كوسيلة للإفصاح عن القوائم المالية و المعلومات الأخرى إذ تتخذ الشركات في مختلف دول العالم توجهات باتجاه نشر القوائم المالية مباشرة online في توقيت حقيقي real time على مواقعها الالكترونية عبر شبكة الانترنت، وذلك للاستفادة من المزايا التي توفرها تقنيات الانترنت لتلبية احتياجات الأطراف المهتمة بالشركة من المعلومات والبيانات في توقيت ملائم.

### طبيعة ومراحل نشر القوائم المالية على الانترنت:

يعتمد نشر القوائم المالية على الانترنت على استخدام أدوات ووسائل الاتصالات المتاحة من خلال شبكة الانترنت والشبكة الدولية للمعلومات (www) وما يتعلق بها من وسائل نشر وإعلان الكترونية للنصوص والبيانات وقد عرف التقرير الصادر عن لجنة معايير المحاسبة الدولية (IASC) International Accounting Standards Committee عام ١٩٩٩ حول التقرير المالي علي الانترنت بأنه عبارة عن تقرير بشكل عام عن البيانات المالية والتشغيلية من قبل المنشأة من خلال الشبكة الدولية للمعلومات www المرتبطة به ووسائل الاتصال الأخرى المرتبطة بالانترنت<sup>(٣)</sup>.

وتشير العديد من الدراسات التي أجراها باحثون ومنظمات مهنية إلى تزايد استخدام الانترنت لنشر القوائم المالية وتقرير المراجعة على موقع الشركة الالكتروني إذ أظهرت إحدى الدراسات<sup>(٤)</sup> أن تسعا وأربعين شركة من خمسين شركة شملت الدراسة أنشأت مواقع الالكترونية على الانترنت وأن أربعاً وثلاثين منها تنشر قوائمها المالية السنوية على هذه المواقع، في حين أن ثمانين عشرة منها تنشر تقارير المراجعة. أما دراسة Marston<sup>(٥)</sup> التي تمت على تسع وتسعين شركة يابانية، فقد أظهرت أن ٧٧٪ من هذه الشركات لها مواقع الكترونية على الانترنت، وأن ٥٦٪ من هذه الشركات قامت بنشر القوائم المالية السنوية كاملة على مواقعها الالكترونية، وأن ١١٪ من هذه الشركات نشرت القوائم المالية الفترية (نصف وربع سنوية) ولكنها لم تنشر تقارير المراجعة وأظهر تقرير لجنة معايير المحاسبة الدولية<sup>(٦)</sup>.

International Accounting Standards Committee (IASC) 1999

أن ٣٦٪ من الشركات التي خضعت للدراسة تقدم تقرير المراجعة على موقعها الالكتروني في حين أشار تقرير مجلس معايير المحاسبة المالية في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>(٧)</sup> Financial Accounting Standards Board (FASB) 2000

إلى إن ٣٦٪ من الشركات المدروسة لم تقدم تقارير المراجعة في الوقت المطلوب وان ١٩٪ منها نشرت تقارير المراجعة بدون ظهور توقيع لمراقب الحسابات مرفقا معها .

وبذلك نجد تزايد على استخدام الانترنت كوسيلة لإيصال القوائم و المعلومات المالية إلى المستثمرين والدائنين والأطراف ذات الصلة بالشركة وقد مر نشر القوائم المالية على الانترنت بعدة مراحل حددها تقرير لجنة معايير المحاسبة الدولية ( IASC ) في ثلاث مراحل هي <sup>(٨)</sup> :

• المرحلة الأولى : تمثلت في نشر ذات القوائم المالية الورقية كما هي في القالب الورقي ولكنها في صورة الكترونية على شبكة الانترنت وفي هذه المرحلة يتم إعطاء مستخدمي الشبكة إمكانيات محدودة لتحميل Download القوائم المالية بأشكال مقيدة مثل Adobe Acrobat .

• المرحلة الثانية : قامت الشركات بتطوير مواقعها الالكترونية على الانترنت ، وقامت بالإفصاح عن القوائم المالية باستخدام أدوات التصفح على الانترنت والتي يتم التفاعل معها بسهولة .

• المرحلة الثالثة : فقد قامت الشركات بتوسيع قاعدة المعلومات المتاحة على مواقعها الالكترونية فقامت بعرض لما هو أكثر من القوائم المالية المعيارية التي يحتويها الشكل الورقي وذلك باستخدام وسائل وأشكال عرض متنوعة ، وتوفير أدوات تفاعلية لتحليل المعلومات والارتباط مع معلومات أو مواقع أخرى . وتطورت تقنيات الانترنت باتجاه الوصول إلى القوائم المالية المباشرة في توقيت حقيقي Real-time .

وسائل وأدوات نشر القوائم المالية على الانترنت:

اعتمدت معظم الشركات في بداية نشر القوائم المالية على الانترنت على استخدام وسائل مقيدة للنشر مثل برنامج Adobe Acrobat ، حيث لا يمكن ربط القوائم المالية المنشورة مع بيانات أخرى تتعلق بها . إلا أن تطور تكنولوجيا المعلومات ووسائل وأدوات الشبكة العالمية قد اتاح وسائل عرض وإفصاح أكثر

تقدماً وقبولاً بالنسبة لمستخدمي الشبكة و الشركات في آن واحد<sup>(٩)</sup>. وقد طورت من أشكال مبسطة مثل لغة التوسع المضاعف أو المرنة Extensible Markup Language ( XML ) إلى لغة التقرير المالي الموسع Extensible Business Reporting Language ( XBRL ) التي تعتبر امتداداً للأسلوب السابق أو لغة التقرير المالي الموسع المعتمدة على لغة التوسيع المضاعف XML - Based Financial Reporting Markup Language ( XFRML ) .

وتركز المنظمات المهنية على أهمية استخدام لغة التقرير المالي الموسع (XBRL) التي تعتبر بمثابة لغة الكترونية يمكن استخدامها لتهيئة القوائم المالية من أجل نقلها وتبادلها ونشرها عبر الويب WEB من خلال الحاسبات الآلية لمستخدمي الشبكة<sup>(١٠)</sup>.

وقد أشار المشروع البحثي لمجلس معايير المحاسبة الأمريكية FASB في عام ٢٠٠٠ بعنوان النشر الالكتروني لمعلومات تقارير الأعمال إلى أن القوائم المالية في الوقت الحقيقي سيكون لها أثر على مهنة المراجعة، وأن إعداد القوائم المالية المباشرة على أساس قواعد البيانات التي يتم تحديثها بشكل فوري ، ستؤدي إلى تطور موازى نحو المراجعة المستمرة التي ستقود بدورها إلى التقرير المستمر الذي يعوض عن تقرير المراجعة السنوي<sup>(١١)</sup> وأن لغة XBRL سوف تسهل النشر والفحص واستخلاص المعلومات المالية بشكل مباشر وفي الوقت الحقيقي ، وعليه فإن مراقبي الحسابات سوف يستخدمون المراجعة الالكترونية المستمرة عندما تكون معظم المعلومات المالية موجودة بشكل الكتروني ومعدة بواسطة أنظمة محاسبية فورية<sup>(١٢)</sup>.

#### مزايا القوائم المالية الالكترونية :

توفر القوائم المالية الالكترونية لمستخدميها العديد من المزايا منها :

- ١- تعتبر لقوائم المالية الالكترونية وسيلة نشر وتقرير فورية بين الوحدة المحاسبية كمنتج للمعلومات المحاسبية وبين قطاعات عديدة من المستثمرين والمقرضين وغيرهم .

٢- تساعد القوائم المالية الالكترونية في تخفيض تكاليف نشر المعلومات المحاسبية عن طريق تمكين مستخدمي القوائم المالية المعروفين وغير المعروفين من الإطلاع على القوائم المالية. وبالتالي تفادى تكاليف طباعة وإرسال القوائم المالية السنوية والفترية التقليدية إلى مستخدميها المعروفين الذين يجب أن تصلهم هذه القوائم المالية.

٣- تساعد القوائم المالية الالكترونية في أن تصبح المعلومات المالية متاحة ويمكن الحصول عليها واسترجاعها طوال الوقت وفي أي مكان بواسطة قطاعات عديدة من المستخدمين.

٤- تمكن القوائم المالية الالكترونية مستخدمي القوائم من استخدام روابط مواقع الانترنت في دمج أقسام متعددة من القوائم المالية المنشورة على الشبكة مع العديد من المعلومات الأخرى المتعلقة بها في مواقع أخرى وبالتالي إمكانية إجراء المقارنات ودعم اتخاذ القرار.

٥- تساعد القوائم المالية الالكترونية في تخفيض الوقت والتكلفة التي يتحملها مستخدمي القوائم المالية الالكترونية بشرط صدورها بصورة فورية ومستمرة من جانب الشركات التي تصدرها.

٦- تساعد القوائم المالية الالكترونية مستخدميها في تحليل البيانات باستمرار نظرا لتوافرها وتحديثها طوال الوقت.

أثر نشر القوائم المالية الالكترونية على مهنة المحاسبة والمراجعة:

إن مهنة المحاسبة والمراجعة تواجه تحديات جديدة فيما يتعلق بنشر القوائم المالية على الانترنت مما يؤدي إلى إضعاف الثقة في البيانات المالية ومن هذه التحديات<sup>(١٤)</sup>:

١- لجوء الشركات إلى نشر قوائم مالية لم يتم مراجعتها في مواقعها على الانترنت أو الربط بين القوائم المالية التي تم مراجعتها والأخرى التي لم يتم مراجعتها على الانترنت مما يؤدي إلى تضليل المستخدمين لتلك القوائم .

٢- القوائم المالية المنشورة على الانترنت والتي تم مراجعتها والأخرى التي لم يتم مراجعتها تكون عرضة للتلاعب والتغيير من قبل أطراف أخرى بسبب عدم تمتع المواقع الالكترونية بالأمن والثقة .

٣- تعرض القوائم المالية المنشورة على الانترنت والتي تم مراجعتها للتلاعب والتغيير من قبل إدارة الشركة ، كما أشارت إحدى الدراسات إلى اثر النشر الالكتروني للبيانات على تقارير مراقبي الحسابات الموجودة في المواقع الالكترونية للشركات، وأن التحديات أو المشاكل التي يواجهها مراقبي الحسابات في تقريرهم عن تلك البيانات والقوائم المالية المنشورة على الانترنت كثيرة منها<sup>(١٥)</sup> :

أ - من المسئول عن صحة ودقة تقرير المراجعة المنشور على الانترنت - هل هو العميل (الشركة محل المراجعة) أم مراقب الحسابات وهل يكون النشر على موقع العميل أم على موقع مراقب الحسابات

ب - تعرض تقارير المراجعة المنشورة على الانترنت للتغيير والتعديل من جانب العميل أو أي طرف آخر .

ج - مشكلة تثبيت تاريخ تقرير المراجعة المنشور على الانترنت .

د - علاقة وارتباط تقارير المراجعة بالمعلومات والبيانات المنشورة الأخرى على الانترنت إضافة للقوائم المالية .

هـ - الربط بين التقارير والقوائم التي تم مراجعتها وموقع مراقب الحسابات على الانترنت .

و - المسئوليات المحتملة لمراقب الحسابات والالتزام عن المعلومات المنشورة في موقع العميل على الانترنت وطبيعة تقرير المراجعة .

٤- يوجد على مواقع الشركات في الانترنت كم هائل من المعلومات المالية التي تقع أساسا خارج نطاق القوائم المالية والتي لا يتم إعدادها وفقا للمعايير المحاسبية

المتعارف عليها ولا تخضع لفحص المراجع وتزداد الخطورة إذا صاحبها تقرير مراقب الحسابات .

٥- تقوم الشركات أحيانا بعرض معلومات مالية جزئية أو ملخصة أو متقدمة مما قد يوقع مستخدمي المعلومات في خطأ ناتج عن عدم إدراكه لحقيقة هذه المعلومات .

٦- تقوم بعض الشركات التي تنشر قوائمها المالية على موقعها الالكتروني بإعادة صياغة القوائم المالية وتقرير مراقب الحسابات مع إضافة الروابط المتفاعلة للربط بينهما ، مما يؤدي إلى تغيير الحقائق وتوصيل رسالة للمستخدم تخالف تقرير مراقب الحسابات .

٧- يتيح النشر الالكتروني للقوائم المالية على موقع الشركة في الانترنت إلي تحديث معلوماتها في أي وقت وبشكل مستمر مما يؤثر على مصداقية وثقة المستخدم في تقرير مراقب الحسابات وعدم معرفة المستخدم المعلومات التي تم مراجعتها والأخرى التي لم تراجع .

وتخلص الباحثة مما سبق إلي أن هناك تزايد مستمراً في استخدام الانترنت في نشر القوائم المالية ، وتقوم بعض الشركات بنشر القوائم المالية الأساسية بالإضافة إلى تقرير مراقب الحسابات

إن نشر القوائم المالية على الانترنت له مزايا عديدة من حيث الإمكانات والتطور المستمر ، والانخفاض الكبير والمستمر في تكلفة إنتاج ونشر القوائم المالية ، والوصول الدائم والفوري للقوائم وعالمية الانترنت سوف يسهم في دخول العديد من الشركات وفي دول العالم المختلفة في مجال النشر الالكتروني للقوائم المالية .

أحدث الانترنت نقلة نوعية كبيرة في ملائمة القوائم المالية من حيث كمية ونوعية وتوقيت القوائم وطرق عرضها إلى أنها أضافت العديد من المشاكل والتحديات التي أثرت على مصداقية القوائم المالية وإمكانية الاعتماد عليها . وقد أدى ذلك إلى الضرورة الملحة إلى إجراء تغيير جوهري في تنفيذ عملية المراجعة من

مراجعة تقليدية يدوية إلى مراجعة الكترونية مستمرة وهذا ما يعرف بالمراجعة المستمرة Continuous Auditing وذلك لتوفير التأكيد والتحقق المستمر من جودة وأمانة المعلومات المعروضة في القوائم المالية المنشورة.

### المراجعة المستمرة

مع زيادة التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات ، وزيادة الطلب على القوائم المالية وتوصيل هذه القوائم بشكل فوري والكتروني إلى أصحاب المصالح والمستخدمين لهذه القوائم ، فقد تطلب ذلك من مراقب الحسابات ضرورة إيجاد وسائل جديدة للمتابعة والمراقبة المستمرة وتجميع وتحليل أدلة الإثبات ، وقد أدى ذلك إلى تغيير جوهري في تنفيذ عملية المراجعة من مراجعة تقليدية يدوية إلى مراجعة الكترونية تقوم أساسا على استخدام الحاسب الآلي وذلك كله أدى إلى ظهور ما يعرف بالمراجعة المستمرة وذلك لتوفير التأكيد والتحقق المستمر من جودة وأمانة المعلومات المعروضة في القوائم المالية الفورية .

وتعرف المراجعة المستمرة<sup>(١٦)</sup> بأنها عملية منظمة لجمع أدلة الإثبات في المراجعة الالكترونية كأساس ملائم للوصول إلى رأى سليم عن عدالة إعداد التقارير المالية والقوائم المالية التي تم إعدادها على أساس الكتروني وطبقا لنظام المحاسبة الفورية (R.T.A) Real-Time Accounting وقد عرفت إحدى الدراسات<sup>(١٧)</sup> المراجعة المستمرة على أنها عبارة عن الطريقة أو الأسلوب الذي يساعد مراقب الحسابات المستقل في توفير تأكيد مكتوب حول أمر من الأمور التي تقع تحت مسؤولية الإدارة باستخدام تقارير المراجعة التي يتم نشرها مصاحبة ومتلازمة (أو بعد فترة قصيرة من الزمن) بعد حدوث العمليات المالية محل المراجعة .

ويعرف Coderre<sup>(١٨)</sup> المراجعة المستمرة بأنها عبارة عن عملية مراجعة الكترونية شاملة والتي تساعد مراقب الحسابات على توفير درجة محددة من التأكيد عن المعلومات المستمرة وذلك بشكل متزامن مع نشر هذه البيانات أو بعد وقت قصير من الإفصاح عن هذه المعلومات ونشرها .

ويعتبر التعريف الأخير عام وشامل للمراجعة المستمرة بدرجة كافية لتغطية



كل خدمات المراجعة الثلاثة، التي يقدمها مراقب الحسابات بشكل عام والمتثلة في خدمة (التأكيد - التصديق - خدمات المراجعة الأخرى) وتحدد كل من درجة التأكيد المطلوبة وطبيعة المراجعة المستمرة وطبيعة أو نوعية الخدمة التي يؤديها مراقب الحسابات فعندما تكون خدمة التأكيد المقدمة إيجابية أو بمستوى عال، وأن المعلومات المستمرة المرتبطة ناتجة من القوائم المالية تكون عملية المراجعة في هذه الحالة عبارة عن خدمة مراجعة قوائم مالية. عندما تكون درجة التأكيد المطلوبة سلبية أو متوسطة وإن المعلومات المستمرة تكون أساساً قوائم مالية، تكون في هذه الحالة خدمة المراجعة المقدمة هي خدمة تصديق.

ومما سبق تخلص الباحثة إلى :

- تقوم المراجعة المستمرة على تقديم تأكيد عن أمر من الأمور التي تقع تحت مسؤولية الإدارة، وهنا يتحول الهدف من مراجعة القوائم المالية والمتثلة في إبداء الرأي حول مدى عدالة وصدق عرض القوائم المالية لنتائج الأعمال والمركز المالي للسنة المالية المنتهية إلى التأكيد على القوائم المالية الفورية.
- يصدر مراقبي الحسابات ضمن عملية المراجعة المستمرة تقاريرهم بشكل فوري أو بعد فترة زمنية قصيرة من وقوع الأحداث، فتقرير المراجعة ينتج آلياً ويصدر بشكل دائم ومستمر ويتاح بشكل دائم للمستخدمين أو عند الطلب، وهذا بدوره يتطلب تطبيق نظم محاسبية فورية مع ربطها بشبكة الانترنت بما يضمن الاتصال المستمر بين مراقب الحسابات والنظام المحاسبي للعميل وبما تضمن الإيصال السريع لهذه التقارير للأطراف ذات العلاقة.
- تساعد المراجعة المستمرة مراقب الحسابات في إضفاء الثقة والمصداقية وإمكانية الاعتماد على القوائم المالية المستمرة التي تقدمها الإدارة للطرف الثالث والملاك.
- يساعد تطبيق المراجعة المستمرة مراقب الحسابات في إلغاء الوقت الفاصل بين تاريخ حدوث العملية المالية بالنسبة للعميل. وتاريخ تقديم خدمات التأكيد أو التقرير التي يقوم بها مراقب الحسابات.

بذلك تمكن المراجعة المستمرة من الانتهاء من عملية المراجعة وكتابة التقرير في اقصر وقت ممكن مما يخفف من طول فترة تأخير تقرير المراجعة والمعروف في مهنة المراجعة بـ (Audit Report lag)

• طبيعة عملية المراجعة المستمرة:

يتطلب القيام بعملية المراجعة المستمرة أن تكون هذه العملية على درجة عالية من الآلية، وهذا بدوره يتطلب أن تكون أدوات المراجعة مثبتة داخل نظام المعلومات الخاص بالعمل حيث تسمح هذه الأدوات القيام بالمراجعة المستمرة حتى وإن لم يكن مراقب الحسابات موجودا .

تساعد المراجعة المستمرة مراقب الحسابات في زيادة معرفته بأعمال العميل ومجال أعماله، مما يؤدي إلى زيادة معرفة مراقب الحسابات بنوع المستندات الإلكترونية والسجلات والبيانات واستراتيجيات العمل التي يستخدمها العميل، ومعرفة المخاطر المصاحبة لهذه النوع من العمل وأنشطة الرقابة الداخلية التي يستخدمها العميل، ومدى ملائمة كل ما سبق لنوع الصناعة التي ينتمي إليها العميل وبالتالي تعتبر المراجعة المستمرة ملائمة ومعقولة، حيث إن المدخل الرئيسي لعملية المراجعة هو فهم استراتيجيات العميل مما يساعد في فهم نظام الرقابة الداخلية وكذلك الحصول على أدلة إثبات عن مدى كفاية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية للعميل، وتحديد التوقعات المرتبطة بمدى صدق وسلامة القوائم المالية<sup>(١٨)</sup>.

ونتيجة للتقدم التكنولوجي في نظم المعلومات واستخدام نظام المحاسبة الفورية، والذي يعتمد على استخدام لغة XBRL، فقد شجع ذلك كله مراقبي الحسابات في التركيز بدرجة كبيرة على فهم طبيعة أعمال العميل وكيفية تنفيذها، وذلك للمساعدة في تخطيط مراحل عملية المراجعة للوصول إلى درجة من التأكد والثقة حول الاستخدام المناسب والسليم للقوائم المالية الإلكترونية والتي ترتبط بخصائص الصناعة التي ينتمي إليها العميل والمصطلحات الفنية الخاصة بها<sup>(٢٠)</sup>.

وفي ظل المراجعة المستمرة، يحتاج مراقب الحسابات إلى درجة عالية من الفهم لطبيعة ونوع العمليات وأنشطة الرقابة الداخلية المرتبطة بها والتي تساعد في

التأكد من صحة وصلاحيه وأمانة ومصادقية القوائم المالية بشكل أفضل في ظل المحاسبة الالكترونية (التسجيل الالكتروني للبيانات)، حيث يتم في ظل هذا النظام ترجمة العمليات وتحويلها وتشغيلها والوصول إليها بشكل الكتروني، وبالتالي فإن على مراقب الحسابات التأكد من عدم إجراء أي تعديلات على هذه العمليات.

وقد ذكر<sup>(٢١)</sup> Chen أن كفاءة أدلة المراجعة الالكترونية تعتمد بشكل عام على كفاءة نظام الرقابة الداخلية، وعلى مدى صلاحيته واكتماله في ظل المراجعة المستمرة، ويحتاج مراقب الحسابات إلى تحديد خطر الرقابة الظاهر في خطة المراجعة، حيث يجب أن تركز خطة المراجعة بشكل أساسي على مدى كفاية وكفاءة أنشطة الرقابة الداخلية في نظام المحاسبة الفورية R.T.A بينما يكون التركيز بشكل أقل على اختبارات المراجعة، أو اختبارات عمليات المراجعة أو الاختبارات الأولية للمستندات الالكترونية والعمليات.

وهذا يعتبر أمراً طبيعياً في بيئة تكنولوجيا المعلومات حيث أصدر المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين<sup>(٢٢)</sup> American Institute Of Certified (Public Accounts AICPA) المعيار رقم ٩٤ بعنوان تأثير تكنولوجيا المعلومات على دراسة مراقب الحسابات للرقابة الداخلية في عملية مراجعة القوائم المالية ومن أهم ما تضمنه ذلك المعيار ما يلي:

- أن معظم تأثيرات تكنولوجيا المعلومات تكون على الرقابة الداخلية ويجب على مراقب الحسابات أن يتنبه إلى ضرورة مواجهة متطلبات المراجعة في تلك البيئة.
- أن أولوية الاهتمام من جانب مراقب الحسابات يجب أن تكون على جودة دليل المراجعة المستمد من اختبارات الرقابة الداخلية، وبالتالي يحتاج مراقبي الحسابات إلى إعادة النظر في استراتيجية اختباراتهم للحصول على أدلة حول مدى فعالية الرقابة الداخلية في تلك البيئة.
- يحتاج مراقب الحسابات إلى مهارات خاصة لفهم آلية عمل أدوات تكنولوجيا المعلومات ومن ثم تصميم اختبارات لتلك الرقابة.

وتتطلب المراجعة المستمرة من مراقب الحسابات أن يقوم بتحديد وفهم خصائص الرقابة الداخلية للعميل والتي يترتب عليها تحقيق ما يلي :

أ- تحديد وتقييم مدى كفاية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية للعميل .

ب- الوصول إلى تقدير وتقييم مدى الالتزام بهذا النظام للرقابة الداخلية .

ج- تحديد مجموعة إختبارات المراجعة التي سيتم تنفيذها .

ويعتمد الوصول إلى الأهداف السابقة على إجراء الاختبارات الالكترونية لوسائل الرقابة الداخلية لمنع الغش أو التضليل في القوائم المالية الالكترونية، وكذلك من خلال تطبيق نظام جدران الحماية للنظام ومدى موضوعية ونزاهة والثقة في النظام واستخدام كلمات المرور والتشفير الذي يستخدم لحماية المعلومات السرية ولتأمين عدم الوصول غير المصرح به إلى المعلومات السرية للشركة .

وتساعد إجراءات وأساليب المراجعة المستمرة مراقب الحسابات في تقييم وتحديد الأخطار المصاحبة لنظام الرقابة الداخلية وتنفيذ العديد من إجراءات المراجعة بشكل الكتروني والتي تتضمن جمع البيانات ، وتوفير المعلومات لإجراء المراجعة التحليلية ووضع القوائم الخاصة بالمعلومات والحسابات والسجلات، واختيار العينات، واختبارات الرقابة الداخلية ، واختبارات المراجعة وتحديد الاستثناءات المرتبطة بالعمليات غير العادية ، وأداء التحقق والمراجعة .

ويساعد التحول من المراجعة التقليدية إلى المراجعة المستمرة إلى تحويل تركيز مراقبي الحسابات من مراجعة القوائم المالية التقليدية إلى مراجعة النظام ونتائج العمليات .

وفي ظل المراجعة المستمرة يقوم مراقب الحسابات بتجميع أدلة الإثبات من خلال إجراء الاختبارات الخاصة بالرقابة الداخلية والتي يمكن أن تستخدم كأساس لتخفيض التكاليف العالية والمرتبطة بإجراءات الاختبارات التحليلية واختبارات تفاصيل العمليات والاختبارات التفصيلية لأرصدة الحسابات .

كما يستطيع مراقب الحسابات في ظل المراجعة المستمرة من القيام بتوصيل أو أداء اختبارات الرقابة بطريقة متلازمة ومتزامنة مع الاختبارات التفصيلية للإجراءات التحليلية للعمليات والحصول على أدلة إثبات قوية ومقنعة ، والتي تتميز بالجودة والنزاهة ، والتكامل مع نظام المحاسبة الالكترونية للتعامل لإنتاج قوائم مالية موثوقة فيها ويمكن الاعتماد عليها .

وفي ظل المراجعة المستمرة يقوم مراقب الحسابات بأداء الاختبارات التحليلية للعمليات بشكل تفصيلي للتحقق من وجود أي أخطاء أو إهمال أو مخالفات في تشغيل العمليات والتي تقود في حالة وجودها إلى إنتاج قوائم مالية مضللة .

كما يمكن استخدام أدوات وأساليب المراجعة المستمرة من تنفيذ اختبارات العمليات بشكل مستمر على مدار العام من أجل تخفيض الاختبارات التفصيلية لأرصدة الحسابات والتي غالبا ما يتم تنفيذها بعد تاريخ الميزانية .

وتعتمد المراجعة المستمرة في الحصول على أدلة الإثبات من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية <sup>(٢٣)</sup> :

أ - كيف يتم تجميع البيانات إلكترونيا؟

ب - أين تنشأ هذه البيانات ؟

ج - ما هي الأساليب المستخدمة في إعدادها ودرجات وحدود الثقة المتوافرة في هذه البيانات ؟

د - ما هي شبكات المعلومات التي تستخدم في إنتاج هذه البيانات ؟

هـ - كيف يتم تشغيل هذه البيانات ؟

وفي ظل المراجعة المستمرة يقوم مراقب الحسابات باستخدام برنامج المراجعة الرقمي أو الالكتروني ويقوم مراقب الحسابات من خلاله بتحديد مدى ملائمة وسلامة إجراءات الرقابة المطبقة على العمليات ويقوم البرنامج بتحديد الأنشطة الغير عادية أو الاستثنائية حيث يقوم هذا البرنامج أولا بالبحث عن الأنشطة المشابهة أو العادية لشرح طبيعة النشاط وشكله والتعديلات التي أجريت عليه ،

والقيام بإبلاغ مراقب الحسابات في حالة ما إذا كانت نسبة هذه التعديلات غير مألوفة أو لم تحدث من قبل النظام ، وتمثل أنشطة غير عادية ، قد تم اكتشافها وتحديدتها وعند هذه النقطة يقوم برنامج المراجعة بتحويل هذه الاستثناءات أو المتناقضات التي تم اكتشافها بشكل فوري عن طريق البريد الإلكتروني E-mail إلى العميل ومراقب الحسابات ، ويقوم مراقب الحسابات في هذه اللحظة بتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الأخطاء<sup>(٢٤)</sup>.

وكمثال على ذلك فإن برنامج المراجعة الرقمي أو الإلكتروني يقوم بتنفيذ مجموعة من الإجراءات التحليلية على الحسابات ، والتي ترسل إلى مراقب الحسابات مباشرة عن طريق E-mail (تقرير الملاحظات - الاستثناءات أو الأخطاء) على هذه الحساب والذي يوضح التغيرات الخارجية والمحددة في برنامج المراجعة الإلكترونية. وبمجرد أن يتم الضغط على اسم الحساب تتم مراجعة العملية ، حيث يقوم برنامج المراجعة الرقمي بتحويله إلى مستوى العمليات ، ليحدد المشكلة أو الاستثناءات - وإرسال بريد الكتروني لمراقب الحسابات وبمجرد تحديد أو وصف العملية - فإن برنامج المراجعة الإلكتروني يقوم بالتحقق من عملية البيع مثلاً للعميل وإرسال E-mail بالتأكيد على سلامة وتحقيق العملية للعميل .

وتتم الخطوات السابقة بشكل الكتروني ، والقيد الوحيد على إمكانية تطبيق هذا النظام بشكل سليم يتمثل في حدود التطور أو مستوى التقدم التكنولوجي لنظام العميل ، والتحديث المستمر لسجلات العميل ، فإذا قام العميل بتحديث نظامه المحاسبي على أساس يومي فإن برنامج المراجعة الإلكتروني ، سوف يقتصر على الأداء أو التنفيذ اليومي ، وأيضا العمل على الموازنة بين أداء النظام ، وملاءمته وكفاءته ، ويتحقق ذلك من خلال مجالات خدمات المراجعة المستمرة .

وفي ظل المراجعة المستمرة ، يستطيع المستثمر الحصول على المعلومات عن الشركة في شكل صفحة على الانترنت والتي تقوم بنشر قوائم مالية يتم مراجعتها بصفة مستمرة أو حسب الطلب ووقت الحاجة إليها .

وسوف تظهر صفحة الانترنت تقرير مراقب الحسابات في أي وقت وأن تقرير

المراجعة المستمرة يتم تحديثه وتوثيقه وختمه من مراقب الحسابات في تاريخ اعتماده . كما يوضح أيضا على الموقع أين يتم الوصول إلى موقع مراقب الحسابات . وفي حالة وجود أي أخطاء أو مخالفات يمنع برنامج المراجعة الالكترونية من عدم التأكد من صحة العملية ، فان برنامج المراجعة يمنع نشر أو إتاحة القوائم المالية على الموقع وكذلك يمنع وصولها إلى المستثمر حتى يتدخل مراقب الحسابات فوراً لاتخاذ الإجراءات لتصحيحه<sup>(٢٥)</sup> .

وبرامج المراجعة الالكترونية تساعد مراقب الحسابات في أداء وتنفيذ المراجعة المستمرة الفورية كما تساعد هذه البرامج أيضا مراقب الحسابات في أداء عملية تفريغ وسحب وتحميل المعلومات من وإلى ملف المراجعة ، وتوفر قوائم مالية ونسب تحليلية وسجلات وكشوف بشكل مستمر ومتتابع ، كما تقوم باختبار بيانات العميل لتحقيق من العمليات وأرصدة الحسابات . وتوفر ملخص عن الأخطاء التي لم يتم تعديلها أو تصحيحها وتوفر ملف تشغيل البيانات العام (PDF) والمستندات مع تسهيل عملية الطباعة كما تساعد برامج المراجعة الالكترونية عبر الشبكات مراقب الحسابات في الحصول على معلومات فورية ومناسبة عن طبيعة أعمال العميل ونشاطه والصناعة التي ينتمي إليها لتحديد ما هي الأخطار المحتملة وما هي وسائل الرقابة التي تستطيع التحكم في هذه الأخطار .

متطلبات تنفيذ المراجعة المستمرة:

ويتطلب تنفيذ المراجعة المستمرة إلى :

- توفير بنية أساسية لتكنولوجيا المعلومات للوصول إلى البيانات وإمكانية استرجاعها مع اختلاف والتنوع أشكال الملفات والسجلات من خلال مواقع وشبكات معلومات مختلفة، وتحتاج هذه الخطوة إلى توحيد طرق الحصول على البيانات من مصادر مختلفة للبيانات ونظم معلومات مختلفة، ويساعد استخدام لغة XBRL والقاموس الخاص بها Taxonomy والرموز Tags وكروت المصطلحات الخاصة في تحقيق هذا الإجراء<sup>(٢٦)</sup> .



- القيام باختيار أنسب برامج المراجعة الالكترونية، وبرامج تقارير الاستثناء التي توضع وتعكس الحالات الاستثنائية التي تحتاج إلى تدخل وتعديل فوري من مراقب الحسابات لتصحيحها .
  - يجب أن يقوم مراقبي الحسابات بتحديث أساليب المراجعة التقليدية لمواجهة التغييرات التكنولوجية المتلاحقة وذلك بابتكار برامج مراجعة جديدة مع إلمامهم التام بتكنولوجيا المعلومات وتطوراتها وانعكاسها على مهنة المحاسبة والمراجعة .
  - زيادة الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات وزيادة خبرات ومهارات مراقبي الحسابات .
- وتخلص الباحثة مما سبق إلى أن المراجعة المستمرة هي عبارة عن مراجعة الكترونية شاملة باستخدام البرامج الجاهزة لمساعدة مراقب الحسابات من اكتشاف الاستثناءات في المعاملات إما بطريقة فورية أو شبه فورية ، حيث يتم اختبار هذه الاستثناءات فوراً أو بعد فترة قصيرة ، وبالتالي سوف تنتج هذه المراجعة تأكيداً إيجابياً فوراً أو شبه فوري سواء كان في صورة تقرير مراجعة أو إبداء رأي فوري بشأن ما إذا كانت هناك استثناءات جوهرية في القوائم المالية الفورية تخل بمبدأ صدق أو إمكانية الاعتماد على هذه المعلومات فإن خلص مراقب الحسابات إلى عدم وجود تحريفات جوهرية في هذه القوائم المالية فسوف يصادق عليها برأي وختم يتم توصيله للطرف الثالث عبر الانترنت .
- وبهذا المعنى فإن ختم المراجعة المستمرة يعني لزائري موقع الشركة على الانترنت ما يلي :
- أن مراقب الحسابات قد قام باختبار وتقييم ما إذا كانت القوائم المالية المفصح عنها عبر موقع الشركة على الانترنت متمشية مع مبادئ المحاسبة المتعارف عليها .
  - أن مراقب الحسابات أعد تقريراً أوضح فيه إتباع هذه المبادئ وبما يتمشى مع معايير المراجعة المقبولة قبولاً عاماً .



وهذا لا يتعارض مع إعداد مراقب الحسابات لتقرير مراجعة سنوي مرافق للقوائم المالية السنوية وإيضاحاتها المتممة لها ، باعتباره وسيلة لتوصيل رأى مراقب الحسابات لأصحاب المصلحة في الشركات خاصة المساهمون .

مسئوليات مراقب الحسابات في ظل النشر الالكتروني للقوائم المالية وتقرير المراجعة على الانترنت

في ظل النشر الالكتروني للبيانات لم تقتصر التقارير المنشورة على القوائم المالية التي تعد طبقا لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها بل ظهرت أنواع عديدة من التقارير منها ما هو مالي وغير مالي ، وما هو تحليلي وما هو إجمالي ، وما هو كمي وما هو وصفي والتي لا تعد طبقا لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها وهو ما يطلق عليه التقارير الموجهة بالمستفيد . وفي ظل هذا التنوع من التقارير واجه مراقب الحسابات تحديات جديدة لعرض ونشر تقرير المراجعة ، وأنشطة المراجعة ذات الصلة بتقرير المراجعة ، حيث أصبح تقرير المراجعة جزءا من المعلومات المنشورة على شبكة الانترنت وأصبح تقرير المراجعة في ظل المراجعة المستمرة تقريراً فورياً ولحظياً ومرافقاً لحدوث العملية .

وسوف تتناول الباحثة مسؤولية مراقب الحسابات عن سلامة وأمن المعلومات علي الانترنت . والمسئولية عن القوائم المالية التي تم مراجعتها وتقرير المراجعة . والمسئولية عن المعلومات التي تقع خارج نطاق القوائم المالية . والمسئولية عن التحديث الفوري للقوائم المالية .

المسئولية عن سلامة وأمن المعلومات على الانترنت

تعتبر إدارة الشركة مسئولة عن سلامة وأمن موقعها على الانترنت ومحتوياته من المعلومات المالية وغير المالية ، ولذلك يجب على الإدارة أن تصمم وسائل رقابية فعالة لتحقيق أمانة ومصداقية وحداثة معلوماتها على الانترنت ، كما يجب أن تطبق الإدارة مقاييس للتحقق من أن موقعها على الانترنت يتفق مع معايير الممارسة الجيدة للأعمال ، وأن تعطى الاهتمام لوضع معايير للتحقق من جودة المعلومات على الإنترنت .

كما أن إدارة الشركة مسئولة عن تحديد مكان الحصول على المجموعة المتكاملة من قوائمها المالية، والمعايير المحاسبية التي أعدت على أساسها تلك القوائم المالية المنشورة مع نشر تقرير مراقب الحسابات. وكذلك يجب على الإدارة أن تشير إلى توقيت دخول هذه القوائم على موقعها في الانترنت.

وقد وجدت دراسة Ashbaugh<sup>(٢٧)</sup> أن نسبة ٢٥٪ من الشركات توفر تأكيدات بأن محتويات مواقعها دقيقة، وتعطي التأكيدات عن طريق الامتناع عن إبداء الرأي Disclaimers وتسجيل حقوق النشر Copyrights والمراجعة بواسطة المسؤولين عن الويب Web Masters أو بواسطة جهة مهنية Regulatory Agency.

ويعتبر مراقب الحسابات مسئولاً عن تقييم نظام الرقابة الداخلية والذي يتطلب من مراقب الحسابات ضرورة تطوير أساليب المراجعة للتأكد من كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية.

كذلك يعتبر مراقب الحسابات مسئولاً عن تقييم نظام المعلومات الالكتروني الفوري ليتأكد من سلامته، وقدرته على حماية المعلومات المتبادلة الكترونياً، وتوافقه مع مبادئ ومعايير الثقة في النظم الالكترونية كما يعتبر مسئولاً عن تقييم الموقع الالكتروني للشركة، ليتأكد من سلامته وتوافقه مع مبادئ ومعايير الثقة في المواقع الالكترونية<sup>(٢٨)</sup>.

وأصدر مجمعي المحاسبين القانونيين الأمريكي AICPA والكندي CICA عام ٢٠٠٤ إصداراً جديداً لمبادئ معايير خدمات الثقة لكلا النوعين من خدمات الثقة (الثقة بالنظم والثقة بالويب). ووفقاً للإصدار الجديد لم يتم تقسيم المعايير إلى معايير الثقة بالويب ومعايير الثقة بالنظم للتشابه الكبير بينهما، وإنما اعتبراً مجمعي المحاسبين القانونيين الأمريكي AICPA والكندي CICA أنه يمكن تطبيقها بشكل مشترك لكلا النوعين من الخدمات أو بشكل مستقل لكل نوع من خدمات الثقة. ويتضمن خمسة مبادئ ومعايير رئيسية عامة لخدمات الثقة ممثلة في: الأمن، التوافر أو التواجد، تكامل عمليات التشغيل، السرية المباشرة، الخصوصية<sup>(٢٩)</sup>.

وعلى مراقب الحسابات أن يتحقق من التزام الشركة بالمعايير والمبادئ المحددة للثقة بالنظم أو الويب ، ومن ثم تحصل الشركة على ما يعرف بختم الثقة بالنظم أو الويب ويحق لها الإفصاح عن هذا الختم على موقعها الالكتروني ، ليشير إلى أن مراقب حسابات مرخص له قام بفحص نظامها وتحقق من التزامها بمعايير ومبادئ خدمات الثقة<sup>(٢٠)</sup>.

كما يجب أن يتحقق مراقب الحسابات من كفاية سياسات ووسائل الحماية المطبقة بالشركة مثل صور جدران الحماية ونظم تشغيل الأجهزة ووسائل الحماية الأخرى الملائمة .

المسئولية عن القوائم المالية التي تم مراجعتها وتقرير المراجعة:

لقد أجرى المعهد الأمريكي لمحاسبين القانونيين (AICPA) عام ١٩٩٨م استقصاءً على أعضائه لمعرفة ما إذا كان مراقب الحسابات مسؤولاً عن القوائم المالية المنشورة على موقع الشركة على شبكة الانترنت . واتضح من الاستقصاء أن ٣٢٪ من الأعضاء يوافقون على تحمل مراقب الحسابات مسؤولية إضافية عن القوائم المالية التي تم مراجعتها والتي تنشر على موقع الشركة على الانترنت ، بينما رأى ٨٨٪ من الأعضاء أن مراقب الحسابات يعتبر مسؤولاً إذا علم أن القوائم المالية التي تم مراجعتها وتقرير المراجعة المنشور على الانترنت قد تعرضا للتغيير أو التحريف ، ورأى ٨٥٪ من الأعضاء أن مراقب الحسابات لا يعتبر مسؤولاً عن الروابط التي تستخدمها الشركة بين القوائم المالية التي تم مراجعتها والمستندات الأخرى أو المواقع الأخرى<sup>(٢١)</sup>.

ومن هنا ترى الباحثة أن على مراقب الحسابات أن يتحقق من أن القوائم المالية التي تم مراجعتها وتقرير المراجعة المنشورين على موقع الشركة في الانترنت هما بالضبط بدون تغيير ومطابقين للمستندات التي أقرها من قبل طبقاً لمعايير مهنة المحاسبة والمراجعة .

يعتبر من الصعب تغيير تقرير مراقب الحسابات بمجرد أن تقوم الشركة (العميل) بتضمينه في مجموعة القوائم المالية المطبوعة. ولكن من المحتمل أن تقوم الشركة أو مقتحم خارجي بتغيير القوائم المالية وتقرير المراجعة على الانترنت مع إضافة الروابط المتفاعلة دون أن يترك من قام بذلك أي أثر، وعلى مراقب الحسابات في هذه الحالة أن يتحقق من أن ذلك لم يغير من رأيه، وأن الشركة تستخدم علامات الكترونية تنبه المستفيد عند الانتقال خارج نطاق القوائم المالية. وكذلك عند الانتقال من القوائم المالية التي تم مراجعتها إلى قوائم مالية أخرى لم يتم مراجعتها، إلا أن ذلك قد لا يكون أمرا سهلا بسبب تكلفة البرمجة والصيانة لهذه العلامات، وقد أشارت دراسة (FASB)<sup>(٢٢)</sup> إلى أن ٣١٪ من المواقع تستخدم أطرا ملونة لمساعدة المستفيد على معرفة ما إذا كان داخل أو خارج القوائم المالية السنوية، ٢٣٪ تستخدم خلفية ملونة، ٤٪ تستخدم صندوق حوار لتنبه المستفيد. وقد يكون البديل الأفضل هو نشر مراقب الحسابات نسخة من القوائم المالية التي تم مراجعتها وتقرير المراجعة على موقع مراقب الحسابات على الانترنت مع الربط بتقرير المراجعة الظاهر على موقع الشركة، هذا الأسلوب يمكن المراجع من فرض المزيد من السيطرة على القوائم المالية التي تم مراجعتها وتقرير المراجعة، ويقلل من مخاطر المراجعة وتحسين مصداقية القوائم المالية المقدمة للمستخدمين<sup>(٢٣)</sup> كما يجب على مراقب الحسابات أخذ التعهدات على الشركة بعدم إساءة استخدام تقرير المراجعة في حالة نشره على الانترنت وذلك بنشر مقتطفات من القوائم المالية التي تم مراجعتها أو ملخص لها مع تقرير المراجعة على الانترنت مما يجعل الحقائق مبهمة، وكذلك قد يتم نشر القوائم المالية السنوية التي تم مراجعتها بدون تقرير المراجعة وهذا يعتبر تضليلا لمستخدمي القوائم المالية<sup>(٢٤)</sup>.

وقد ورد في معيار المراجعة الدولي رقم ١٢٠ بشأن إطار عمل المعايير الدولية للمراجعة Framework of International Standards on Auditing .

يرتبط مراقب الحسابات بالقوائم المالية عندما يرفق تقريره مع هذه القوائم أو يوافق على استخدام اسمه في ارتباط مهني، وإذا لم يكن مراقب الحسابات مرتبطا

بهذه الطريقة فلا تقع عليه مسئولية اتجاه الطرف الثالث، وإذا علم مراقب الحسابات باستخدام إسمه بطريقة غير مناسبة على قوائم مالية عليه أن يطلب من الإدارة عدم الاستمرار في ذلك والتفكير في اتخاذ إجراءات أخرى مثل إبلاغ الطرف الثالث الذي يستخدم القوائم المالية بعدم أحقية استخدام إسم مراقب الحسابات مرتبطاً بالقوائم المالية، وقد يرى مراقب الحسابات من الضروري الاستعانة باستشارة قانونية<sup>(٣٥)</sup>.

ولمنع التحريف الذي قد تقوم به الشركة أو أية أطراف خارجية للقوائم المالية أو لتقرير المراجعة، فقد أوصت إرشادات المراجعة الصادرة في استراليا Auditing 1050 Guidance Statements (AGS) على مراقب الحسابات أن يقوم بمراجعة عوامل الأمان للقوائم المالية والكشف عنها، بحيث تعتبر هذه الضوابط مسئولية الإدارة التي يجب أن تقدم تأكيداً لسلامة القوائم التي تم الإفصاح عنها بما فيها تقرير المراجعة، وحدد إرشادات إجراءات المراجعة ما يلي<sup>(٣٦)</sup>:

١- في مرحلة تخطيط المراجعة : على مراقب الحسابات أن يحدد المخاطر المتعلقة بالنشر الالكتروني للقوائم المالية على الانترنت ومناقشة ذلك مع إدارة الشركة والمراقبين الداخليين على أن تشمل المناقشة:

- طبيعة القوائم المالية المتوفرة على موقع الشركة في الانترنت .
- الشكل الالكتروني للقوائم المالية التي تم مراجعتها
- الطرق المستخدمة في التمييز بين القوائم المالية التي تم مراجعتها والأخرى التي لم يتم مراجعتها مثل التوقيع الالكتروني على التقرير السنوي والذي يشير إلى جوانب موقع الشبكة التي اهتم بها مراقب الحسابات والجوانب التي لم يهتم بها .
- استخدام أدوات الربط من والي تقرير المراجعة .
- الأمن والضوابط على القوائم المالية التي تتوافر على موقع الشركة من أجل الحفاظ على سلامة وأمن القوائم التي يتم تحديثها على موقع الشركة في الانترنت .

٢- ينبغي على مراقب الحسابات أن يأخذ تأكيد كتابي من الإدارة بالموضوعات السابقة .

٣- ينبغي على مراقب الحسابات أن يقارن القوائم المالية وتقرير المراجعة في الشكل المطبوع مع النسخة الالكترونية لضمان أنها متوافقة قبل وضعها علي موقع الشركة في الانترنت وبعد وضعها، وإذا استخدمت الشركة القوائم المالية وتقرير المراجعة بصورة غير مناسبة فعلي المراقب الحسابات أن يطلب سحب تقرير المراجعة من موقع الشركة على الانترنت .

المسئولية عن المعلومات التي تقع خارج نطاق القوائم المالية تتطلب المعايير المهنية الحالية من مراقب الحسابات الوفاء بمسئوليات معينة بشأن المعلومات الأخرى التي تقع خارج نطاق القوائم المالية الأساسية وهذه المسئوليات تتوقف على طبيعة المعلومات، فقد تكون معلومات تكميلية ملزمة Required Supplementary Information وقد تكون معلومات اختيارية يتم الإفصاح عنها Voluntary Information (٢٧)

ومما لا شك فيه أن المعلومات التكميلية تعتبر جزءاً أساسياً من القوائم المالية للمنشآت التي تحددها المنظمات المهنية FASB, GASB وعلى الرغم من أن هذه المعلومات لا يجب أن تخضع للمراجعة باعتبارها ليست جزءاً من القوائم المالية الأساسية إلا أن نشرة معايير المراجعة SAS 52 Required Supplementary Information (٢٨) .

- تتطلب تطبيق إجراءات محدودة معينة certain limited procedures هي :
- التأكد من أن المنظمات المهنية FASB ، GASB تطلب من الشركة الإفصاح عن المعلومات التكميلية .
  - الاستفسار من الإدارة بشأن طرق إعداد هذه المعلومات .
  - تحديد مدى اتساق هذه المعلومات مع المعلومات المالية التي تم مراجعتها والمعلومات الأخرى التي حصل عليها مراقب الحسابات .

أما المعلومات المالية الاختيارية التي تفصح عنها الشركات ، فإن الأصل أن مراقب الحسابات ليس مسؤولاً عن مراجعتها ، ولكن عليه أن يطبق بشأنها معايير مهنية معينة حيث يطبق إرشادات نشرة معايير المراجعة " SAS 8 Other Information in Documents Containing Audited Financial Statements " . عندما تعرض هذه المعلومات مع القوائم المالية في مستند أعدته الشركة ، بينما يطبق مراقب الحسابات إرشادات نشرة معايير المراجعة SAS 29 " Reporting on Information Accompanying The Basic Financial Statement in Auditor – Submitted Documents. عندما تعرض هذه المعلومات مع القوائم المالية في مستند خضع لفحص مراقب الحسابات .

وتتضمن نشرة معايير المراجعة SAS 8 على أن مراقب الحسابات ليس مطالباً بمراجعة المعلومات الأخرى إلا أنه يجب أن يقرأها ليحدد إذا ما كانت هناك حالات عدم اتساق جوهري أو أخطاء جوهرية تخالف الواقع بالمقارنة مع المعلومات المالية التي تم مراجعتها .

وعلى الرغم من صعوبة الحكم على المعلومات الأخرى لأن معظم هذه المعلومات غير محاسبية وبعيدة عن تخصص وخبرة مراقب الحسابات إلا أن النشرة SAS 8 تذكر أن على مراقب الحسابات أن يستخدم حكمه الشخصي وتقديره المهني ، وإشعار الشركة كتابة عن الأخطاء الجوهرية بالمعلومات الأخرى وطلب المشورة القانونية بشأن الخطوات الأخرى واجبة الإتيان<sup>(٣٨)</sup> .

وتتطلب نشرة معايير المراجعة SAS 29 أن يقرر مراقب الحسابات عن المعلومات الأخرى التي حوتها المستندات التي خضعت لفحصه . ويجب أن يحدد التقرير بوضوح هذه المعلومات ويذكر أنها ليست جزءاً من القوائم المالية الأساسية وأنها معروضة كبيانات إضافية للمستفيد ، ويجب الإشارة إلى أن هذه المعلومات عادلة في علاقتها بالقوائم المالية الأساسية أو التحفظ في تقريره إذا رأى أنها مضللة ، أو الامتناع عن إبداء الرأي عنها في حالة عدم القدرة على فحصها<sup>(٤٠)</sup> .

ويرى Fisher<sup>(٤١)</sup> أن التسليم بمسؤولية مراقب الحسابات عن القوائم المالية المنشورة تتشابه بغض النظر عن وسيلة الاتصال المستخدمة ، فمراقب الحسابات



سوف يكون مسئولاً عن تأكيد التوافق بين القوائم المالية التي تمت مراجعتها على الانترنت و المعلومات الأخرى التي تم نشرها على موقع الشركة على الانترنت ، ووفقاً لمعيار المراجعة الدولي ISA 720 بعنوان «المعلومات الأخرى في الوثائق المرافقة للقوائم المالية التي تم مراجعتها» Other Information in Documents containing Audited Financial Statements يشير المعيار إلى أن تحديد هدف ونطاق مراجعة القوائم المالية بافتراض إن مسئولية مراقب الحسابات تنحصر في المعلومات الواردة في تقريره ، وبالتالي فإن مراقب الحسابات ليست عليه أية مسئولية في إقرار مدى دقة المعلومات الأخرى ، وإذا تبين لمراقب الحسابات عند دراسة المعلومات الأخرى وجود اختلاف هام يجب عليه تحديد ما إذا كانت القوائم المالية التي قام بمراجعتها تحتاج إلى تعديل أم إن المعلومات الأخرى المرافقة هي التي يجب تعديلها<sup>(٤٢)</sup>.

ولا يلزم المعيار UK APBS 160 " other Information in Documents Audited Financial Statements Containing الحسابات بإبداء الرأي عن المعلومات الأخرى التي يتضمنها التقرير السنوي المتضمن للقوائم المالية التي تم مراجعتها وتقرير المراجعة ، ولكن إذا وجد مراقب الحسابات أي تضليل أو حالات عدم اتساق مع المعلومات التي تم مراجعتها يجب أن يعمل على إزالتها لأن مصداقية القوائم المالية وتقرير المراجعة ربما تنخفض بوجود مثل هذه الحالات<sup>(٤٣)</sup>.

ولكن التفسير الصادر في مارس ١٩٩٧ لنشرة معايير المراجعة SAS 8 يذكر أن الموقع على الانترنت ليس مستنداً بالمعنى المذكور في هذه النشرة ، لذلك لا يطلب من مراقب الحسابات قراءة المعلومات الأخرى على الموقع الإلكتروني أو تأمل اتساقها مع المستندات الأصلية<sup>(٤٤)</sup>.

ويتضح مما سبق أن المعايير الحالية التي تحمل مراقب الحسابات مسئولية محدودة عن مصداقية المعلومات التي تقع خارج نطاق القوائم المالية في ظل بيئة التقرير التقليدية بقراءتها - وليس مراجعتها - ليحدد ما إذا كانت متوافقة مع



المعلومات التي يتم مراجعتها ، ولكن لا تحمل الإرشادات الحالية مراقب الحسابات شكلا ما من المسؤولية في حالة نشر المعلومات الأخرى على الانترنت .

ويرى أحد الباحثين <sup>(٤٥)</sup> أنه يجب تطبيق المعايير والإرشادات الحالية على بيئة التقرير المعتمدة على الانترنت إلى أن تطور المهنة معايير خاصة بنشر القوائم المالية على الانترنت ، كما يرى أن الموقف المهني الحالي خاصة التفسير الأخير لنشرة معايير المراجعة 8 SAS ، يتعارض مع اعتقاد ورغبة المستفيدين بأن مراقب الحسابات يتحمل شيئا من المسؤولية عن سلامة المعلومات على الموقع ، ويدل على ذلك الاستقصاء الذي أجراه معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي AICPA عام ١٩٩٨م السابق الإشارة إليه ، حيث تبين أن ٢١٪ يوافقون على أن مراقب الحسابات مسئولاً عن تحديد ما إذا كانت المعلومات الأخرى على الموقع تتسق مع القوائم المالية التي تم مراجعتها .

كما أنه يجب على المهنة أن تتفاعل مع المتغيرات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات ، وأن توسع نطاق خدمات المراجعة لتشمل أنواع من المعلومات لم تخضع للمراجعة حاليا ولو تتطلب ذلك الحاجة لظهور مفاهيم أخرى بخلاف المراجعة Audit Review ، لتلبية توقعات المستفيدين ، حيث كشف المسح الذي أجرته Jankins (AICPA, 1994) <sup>(٤٦)</sup> أن ٥٧٪ من عينة الدراسة يروا أن على مراقب الحسابات أن يقدم مستوى معين من التحقق بشأن الإفصاح عن المعلومات المستقبلية Forward-Looking Information ، بينما يرى ٥٢٪ أن مراقب الحسابات يجب أن يقدم مستوى معين من التحقق بشأن معلومات الأعمال غير المالية التي تفصح عنها الإدارة ، وبناءً على ذلك أوصت اللجنة أن تستعد مهنة المراجعة للارتباط بكل أنواع المعلومات الواردة في تقارير الأعمال إلى الحد الذي يراه المستفيدون والشركات ضروريا .

والواقع أن مواقع الشركات على الانترنت تضم حاليا كماً هائلا من المعلومات المحاسبية وغير المحاسبية ، التاريخية والمستقبلية ، والموضوعية والشخصية مما يشكل صعوبة كبيرة للتحقق من هذه المعلومات .

وترى الباحثة أن مراقب الحسابات يحتاج إلى معيارين للحكم على مصداقية المعلومات على الانترنت هما :

- أ- أدلة موضوعية للتحقق من صحة المعلومات .
- ب- معايير للحكم على مصداقيتها .

لذلك يجب أن تمتد خدمات التصديق لتشمل كل المعلومات التي يتوفر لها هذان المعياران بغض النظر عن كونها ناتجة من النظام المحاسبي أم لا . أما إذا كانت المعلومات غير قابلة للفحص الموضوعي لفقدان أحد المعيارين أو كليهما مثل الكثير من المعلومات الشخصية التي تعتمد بالكامل على معتقدات وتنبؤات الإدارة ، فإنه يمكن تقديم مستوى أقل من التحقق عن ذلك المستوى الذي يقدم بالنسبة للمعلومات القابلة للتحقق موضوعيا ، وهذا يتطلب تطوير معايير جديدة واكتساب مهارات جديدة لفحص مثل هذه المعلومات ، ولغة تقرير جديدة تعكس مستوى التحقق ومقدار المسؤولية التي يتحملها مراقب الحسابات .

**المسؤولية عن التحديث الفوري للقوائم المالية:**

يتيح الانترنت كأى وسيلة الكترونية إمكانية التحديث الفوري للمعلومات ، لكن من غير العملي التحديث الفوري للمعلومات المحاسبية على أساس الوقت الحقيقي Real Time لأن المحاسبة بها تقديرات وتسويات تحتاج لفترة زمنية مناسبة لمعالجتها ، وإذا كان بالإمكان تحديث القوائم المالية باستمرار فإنه يجب تحديد النقطة الزمنية التي تنتهي عندها مسؤولية مراقب الحسابات .

وفى ظل النشر الالكتروني للقوائم المالية على الانترنت فإن نشرة معايير المراجعة «Subsequent Events» UK APBS 150 بالمملكة المتحدة توجب على مراقب الحسابات أن يراقب موقع الشركة حتى تاريخ تقرير المراجعة ، أيضا يجب أن يتخذ مراقب الحسابات الإجراء المناسب عندما يرى أي شيء على الموقع يمكن أن يؤثر على القوائم المالية التي تم مراجعتها حتى تاريخ تقرير المراجعة ، وهناك اتجاه لجعل مراقب الحسابات مسئولا حتى انعقاد الاجتماع السنوي للجمعية العمومية

حيث قسم المعيار «Subsequent Events» UK APBS 150 بالمملكة المتحدة الأحداث إلى ثلاثة، الأولى تلك التي تقع من انتهاء المدة المالية إلى تاريخ تقرير المراجعة، والثانية من تاريخ إصدار تقرير المراجعة إلى نشر القوائم المالية، والثالثة من تاريخ إصدار القوائم المالية حتى الاجتماع السنوي<sup>(٤٧)</sup>.

ويرى أحد الباحثين<sup>(٤٨)</sup> ضرورة توسيع مسؤولية مراقب الحسابات في ظل بيئة التقرير الجديدة، بأن يقدم مراقب الحسابات تقريراً آخر يؤكد فيه عدم إجراء أي تغيير على القوائم المالية التي تم مراجعتها حتى تاريخ انعقاد الجمعية العمومية لحضور مراقب الحسابات في العادة هذه الاجتماعات، ولأن المساهم في العادة يدخل على موقع الشركة للإطلاع على القوائم المالية قبل وقت قصير من الاجتماع السنوي للجمعية العمومية، ولإدارة النقاش على أساس معلومات حديثة وصادقة.

وترى الباحثة أن تطبيق المراجعة المستمرة وإصدار تقرير المراجعة بصفة فورية ومصاحب لحدوث العملية يعتبر هو الأسلوب الملائم في ظل النشر الإلكتروني للقوائم المالية وتطبيق نظام المحاسبة الفورية Real Time Accounting.

ومما سبق تخلص الباحثة إلى أنه في ظل النشر الإلكتروني الفوري للقوائم المالية يطلب من مراقب الحسابات مراجعة معلومات أخرى غير مالية بالإضافة إلى القوائم المالية التي يعتبر مراقب الحسابات مسئولاً عنها، وكذلك يطلب منه تقييم نظام المعلومات الإلكتروني الفوري، وكذلك تقييم الموقع الإلكتروني للشركة.

وكذلك تتطلب القوانين والمنظمات المهنية توسيع مسؤولية مراقب الحسابات لتشمل أموراً كانت خارجة عن حدود مسؤوليته في ظل المراجعة التقليدية مثل مراجعة بيانات مالية وغير مالية، وبيانات وصفية وكمية، وأيضاً بيانات مستقبلية.

ولكي يستطيع مراقبي الحسابات تحمل هذه المسؤوليات لابد من تطوير أنفسهم وزيادة مهارتهم وإلمامهم بالتطورات في تكنولوجيا المعلومات وأثرها على عملية المحاسبة والمراجعة، وتقديم خدمات جديدة مثل الاستشارات في مجال تكنولوجيا المعلومات وأمن وسلامة النظم.

## تطوير تقرير مراقب الحسابات

ذكر معيار المراجعة المصري رقم ١٠٠ «إطار العمل بمعايير المراجعة المصرية»، الصادر عن وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية عام ٢٠٠٠ ما يلي «يدعم رأى مراقب الحسابات من مصداقية القوائم المالية ، وذلك بإعطائه درجة عالية وليست مطلقة من التأكيد ، ولا يمكن الوصول إلى التأكد التام لعدة أسباب مثل الحاجة إلى الحكم الشخصي، والمحددات التي تحيط بنظم الرقابة الداخلية والمحاسبية، وحقيقة أن أغلب الأدلة المتاحة للمراجع تكون في طبيعتها مقنعة وليست حاسمة»<sup>(٤٩)</sup>.

يعتبر تقرير المراجعة بمثابة الوسيلة التي يقوم مراقب الحسابات من خلالها بالإفصاح عن رأيه، حيث تعتبر قدرة مراقب الحسابات على الإفصاح عاملاً ضرورياً لنجاحه في مهمته، باعتباره أحد المصادر الموثوق بها لدى مستخدمي تقريره، ولدوره في تدعيم الثقة في المعلومات التي يقوم بمراجعتها لتكن أساساً سليماً لاتخاذ القرارات، ولذلك ينبغي توافر الصدق المحاسبي في تقرير مراقب الحسابات، لأن مستخدمي القوائم المالية معظمهم من غيرا متخصصين في المحاسبة والمراجعة وبالتالي لا يمكنهم التشكك في صدق التقرير والإبلاغ عن مضمونه.

ويعبر تقرير مراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية بمثابة المرحلة الأخيرة التي تأتي بعد قيام مراقب الحسابات بمراجعة تلك القوائم، والتي يصل مراقب الحسابات من خلالها لرأى فيما يتعلق بمدى سلامة تلك القوائم، ثم يقوم مراقب الحسابات بإعداد تقرير يتضمن هذا الرأي، ويقدر ما يجيد مراقب الحسابات هذه الخطوة بقدر ما يكتمل عمله بصورة جيدة.

وسوف تقوم الباحثة بتناول الجوانب المختلفة للتقرير الفوري المستمر عن مراجعة القوائم المالية الفورية.

أولاً: المفهوم المقترح للتقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات وأهميته:

يعرف تقرير مراقب الحسابات طبقاً لمعيار المراجعة الدولي رقم (٧٠٠) «تقرير مراقب الحسابات عن القوائم المالية»، بأنه وثيقة مكتوبة تصدر عن مراقب

الحسابات تتضمن رأيه المهني المستقل بخصوص الأداء المالي للشركة محل المراجعة عن فترة زمنية معينة ، والذي يتم تلخيصه في تقارير وقوائم مالية معينة وإيضاحات متممة لها<sup>(٥٠)</sup>.

ويعد تقرير مراقب الحسابات بمثابة الناتج النهائي لعملية المراجعة وهو أيضا أداة الربط بين مراقب الحسابات من جهة والأطراف المهتمة أو المستفيدة من خدماته من جهة أخرى .

وترى الباحثة ضرورة توجيه مزيد من الاهتمام لتقرير مراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية ، لأن الهدف من إعداد تقرير المراجعة هو إضفاء مزيد من الثقة والطمأنينة في نفوس مستخدمي التقرير ، حيث يقوم بتوصيل رسالة مراقب الحسابات لمستخدمي المعلومات المحاسبية بصفة عامة ولزائري الموقع الالكتروني للشركة على الانترنت بصفة خاصة . عن مدى مصداقية القوائم المالية المنشورة وبذلك يتمكن مراقب الحسابات من تلبية احتياجات مستخدمي تقريره وتدعيم دوره في المجتمع ، وكلما كان هذا التقرير واضحا ودقيقا وشاملا لطبيعة القوائم المالية الفورية من حيث الشكل والمضمون والتوقيت كلما تحقق الهدف من إعداده . ونظرا لطبيعة القوائم المالية الفورية من حيث اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحديث الفوري المستمر للمعلومات المتعلقة بها عبر الموقع الالكتروني للشركة على الانترنت ، ويرى البعض<sup>(٥١)</sup> أن القوائم المالية السنوية ستصبح معدة على أساس شهري محدث باستمرار .

فلا شك أن ذلك سوف ينعكس على تقرير مراقب الحسابات عن تلك القوائم . وبناء على ما سبق يمكن الباحثة وضع مفهوم مقترح للتقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية ، والتقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات هو عبارة عن «وثيقة الكترونية تصدر من مراقب الحسابات بصفة فورية مستمرة ، وتظهر في شكل ختم الكتروني يوضع أعلى الموقع الالكتروني للشركة ، ويتضمن رأيه عن مدى عدالة القوائم المالية الفورية المنشورة على موقع الشركة في الانترنت ، ومدى توافقها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها .

إن لتقرير مراقب الحسابات المستمر عن القوائم المالية الفورية أهمية كبيرة تتضح ما يلي :

- إن تقرير مراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية يعد بمثابة الناتج النهائي لعملية المراجعة، وهو أداة الاتصال التي يستخدمها مراقب الحسابات في توصيل رأيه عن القوائم المالية الفورية، فهو الوسيلة التي يستخدمها مراقب الحسابات في الإفصاح عن رأيه في تلك القوائم .

- إن تقرير مراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية سوف يساهم في إضفاء مزيد من المصدقية على القوائم المالية الفورية ومن ثم يزيد الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المختلفة<sup>(٥٢)</sup> .

- إن تقرير مراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية يساهم في تحديد أفضل للمسئولية القانونية لمراقب الحسابات في هذا الشأن .

ومما سبق يتضح مدي أهمية تقرير مراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية، ولذلك يجب أن يعبر مراقب الحسابات عن رأيه بدقة ووضوح، حتى يتحقق الهدف من إعداداه مع مراعاة السمات الخاصة التي يتصل بها هذا التقرير .

ثانياً : الخصائص الشكلية للتقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية وأوجه التطوير المقترحة في محتوياته :

أ - الخصائص الشكلية للتقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية :

إن طبيعة القوائم المالية الفورية من حيث اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سوف تغير من الخصائص التقليدية لتقرير مراقب الحسابات .

ومن خلال المفهوم المقترح للتقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية، يمكن تحديد أهم خصائص وسمات هذا التقرير الالكتروني وذلك على النحو التالي :

## ( ١ ) شكل التقرير :

إن فاعلية التقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات لا تعتمد فقط على محتواه، ولكن على أسلوب عرض هذا المحتوى الذي يؤثر على فهم وإدراك مستخدمي التقرير .

والتقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات سوف يكون في شكل الكتروني وليس ورقى مثل التقرير التقليدي لمراقب الحسابات وأن يكون تقرير مراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية التي يتم الإفصاح عنها الكترونياً والتي قام مراقب الحسابات بعملية المراجعة المستمرة لها في شكل ختم يكتب عليه (ختم المراجعة المستمرة) ويتم وضعه أعلى الموقع الإلكتروني للشركة في مكان بارز وواضح وذلك في حالة إبداء مراقب الحسابات لرأى نظيف (غير متحفظ) فقط بالنسبة للمعلومات المالية الظاهرة على الموقع أما في حالة إبداء مراقب الحسابات لرأى معدل، فلن يتم منح الشركة ختم التصديق، من ثم لا يوضع هذا الختم على الموقع الإلكتروني للشركة، ولمن يرغب من مستخدمي الموقع في الحصول على تقرير مراقب الحسابات، يمكنه الدخول على تقرير مراقب الحسابات عن طريق الوسيط الإلكتروني<sup>(٥٣)</sup> ويتم وضع الختم الإلكتروني للتقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات بواسطة موردي خدمة الانترنت، حيث يتم تحديد مدى صلاحية هذا الختم الإلكتروني والتي عادة قد يكون شهر ويتم تحديثه بعدها .

وظهور هذا الختم الإلكتروني للتقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات على موقع الشركة يعني لزائري الموقع أن مراقب الحسابات قد قام باختبار وتقييم القوائم المالية الفورية المفصح عنها عبر موقع الشركة على الانترنت وأنها متمشية مع مبادئ المحاسبة المتعارف عليها . وان مراقب الحسابات أعد تقريراً أوضح فيه إتباع هذه المبادئ بما يتمشى مع معايير المراجعة المقبولة قبولاً عاماً .

## ( ٢ ) توقيت التقرير :

يتميز التقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات بأنه تقرير فوري مصاحب للقوائم المالية الفورية، حيث يقوم مراقب الحسابات بتحديث هذا التقرير بصفة



مستمرة، حتى يستطيع تغطية القوائم المالية التي يتم تحديثها باستمرار، بذلك يمكن القول بان التقرير الالكتروني الفوري المستمر لمراقب الحسابات يتغلب على مشكلة تأخير تقرير مراقب الحسابات مما يحقق الاستجابة السريعة من قبل مراقب الحسابات للاحتياجات مستخدمي القوائم المالية من توفير معلومات موثوق فيها .

(٢) استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في إعداد ونشر التقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات :

يعتمد مراقب الحسابات عند قيامه بمراجعة القوائم المالية الفورية على استخدام العديد من الأساليب التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أن التقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات يتخذ شكل ختم الكتروني يوضع أعلى الموقع الالكتروني للشركة ويتم تحديثه بصفة فورية مستمرة، لذلك فإن مراقب الحسابات يعتمد على الأدوات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات لربط تقريره المنشور عبر الموقع الالكتروني للشركة بالتقرير المنشور عبر موقعه الالكتروني على شبكة الانترنت .

(٤) لغة التقرير :

في ظل إعداد مراقب الحسابات لتقريره التقليدي عن القوائم المالية محل المراجعة، عادة ما تكون لغة تقرير مراقب الحسابات هي نفس اللغة التي أعدت بها القوائم المالية للشركة .

أما في ظل مراجعة القوائم المالية الفورية عبر الموقع الالكتروني للشركة على شبكة الانترنت، والذي يقوم بزيارته العديد من المستخدمين من كافة أنحاء العالم، هنا تبرز مشكلة اللغة التي يكتب بها مراقب الحسابات تقريره الفوري المستمر، هل يكتب التقرير بلغة القوائم المالية محل المراجعة أو يكتب التقرير بلغات أخرى؟

ويرى أحد الباحثين أنه<sup>(٥٤)</sup> لتحقيق زيادة المنفعة لدى أكبر عدد من مستخدمي التقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات، يجب على مراقب الحسابات تقديم تقريره بأكثر من لغة، ويمكن لمراقب الحسابات أن يعتمد في ذلك على الأدوات التي



توفرها تكنولوجيا المعلومات، فعند الضغط على الختم الالكتروني للتقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات تظهر بدائل أمام المستخدم للغة التي يرغب في قراءة التقرير بها .

#### ( ٥ ) توثيق التقرير :

إن التوثيق يعد أمراً هاماً بالنسبة لتقرير مراقب الحسابات ، ولا شك أن توقيع مراقب الحسابات على التقرير الفوري المستمر عبر الانترنت يعد هاماً جداً من أجل الثقة في هذا التقرير من قبل مستخدميه ، ويتميز توقيع مراقب الحسابات على التقرير الفوري المستمر ، بأنه توقيع رقمي الكتروني<sup>(٥٥)</sup> وليس توقيعاً ورقياً ، فيكون أكثر مدعاة للثقة لأن القيام بنسخ التوقيع الالكتروني يكون محدوداً للغاية ، ومن ثم يمكن الاعتماد عليه كدليل على حقيقة صاحب التوقيع وعلى الرسالة المرتبطة به ، ولذا فإن استخدام التوقيع الرقمي كوسيلة لتوثيق تقرير مراقب الحسابات قد تكون الطريقة المناسبة للتوقيع .

وترى الباحثة أن عدم وجود توقيع لمراقب الحسابات على تقريره يؤدي إلى اهتزاز الثقة في مدى صدق هذا التقرير ، لذلك يجب أن يلحق التوقيع الرقمي الالكتروني لمراقب الحسابات بتقريره ، وذلك من أجل دعم الثقة في هذا التقرير وما يحتويه من معلومات ، وكذلك تمشياً مع المعايير المهنية للتقرير التي تتطلب توقيع مراقب الحسابات على تقريره .

#### (٦) تاريخ التقرير :

نظراً للتحديث المستمر للقوائم المالية الفورية ، ومن ثم التحديث المستمر لتقرير مراقب الحسابات عنها ، فإن تاريخ التقرير يتخذ أهمية كبيرة ، لتوضيح الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات ، ولذلك يجب عليه التأكد من أن كل صفحات الموقع الالكتروني يؤرخ بالتاريخ الأصلي "تاريخ ظهورها" وتاريخ آخر تعديل لها وكذلك زمن الدخول على الموقع الالكتروني الذي يحتوي على القوائم المالية الفورية التي تم مراجعتها والتي يغطيها تقرير المراجعة الفوري المستمر لمراقب الحسابات<sup>(٥٦)</sup> .

وبذلك يتمكن مراقب الحسابات من حماية نفسه من التعرض للمساءلة القانونية في هذا الشأن .

(٧) مكان نشر التقرير :

بعد إعداد مراقب الحسابات لتقريره الفوري المستمر يقوم بنشر تقريره الالكتروني، وهنا تثار مشكلة المكان الذي ينشر فيه التقرير، هل ينشر من خلال الموقع الالكتروني للشركة محل المراجعة؟ أم من خلال الموقع الالكتروني لمكتب مراقب الحسابات على شبكة الانترنت؟

وترى الباحثة أنه لا بد من نشر التقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات من خلال الموقع الالكتروني للشركة، وكذلك من خلال الموقع الالكتروني لمكتب مراقب الحسابات على شبكة الانترنت، مع ضرورة استخدام مراقب الحسابات لأدوات تكنولوجيا المعلومات للربط بينهما وذلك حتى يتمكن المراجع من المتابعة المستمرة لتقريره وملاحظة أي تغيرات قد تطرأ عليه من قبل إدارة الشركة أو الدخلاء على الموقع الذين قد يقومون بتعديل التقرير أو تحريفه دون ترك أثر لذلك، ومن ثم يستطيع مراقب الحسابات حماية تقريره من التعديل أو التحريف .

ومن ناحية أخرى يستطيع مستخدمو التقرير الدخول على الموقع الالكتروني لمكتب مراقب الحسابات عن طريق أدوات الربط الموجودة على الموقع الالكتروني للشركة، وذلك للتحقق من أن التقرير المنشور عبر الموقع الالكتروني للشركة هو ذات التقرير الذي أعده مراقب الحسابات، ومن ثم التحقق من صحة وسلامة التقرير المنشور عبر الموقع الالكتروني للشركة، الأمر الذي يبعث الثقة والطمأنينة في نفوس مستخدمي التقرير، مما يزيد اعتمادهم عليه في اتخاذ القرارات .

ومما سبق يمكن للباحثة توضيح أهم الفروق الشكلية بين التقرير التقليدي لمراقب الحسابات والتقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية كما يوضحها الجدول التالي :

## تطوير تقرير مراقب الحسابات من خلال تطبيق أنظمة المعلومات الحديثة

د/آمال إبراهيم محمد

(أ) أهم الفروق الشكلية بين التقرير التقليدي لمراقب الحسابات والتقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية.

| وجه المقارنة         | التقرير التقليدي للمراقب                      | التقرير الفوري المستمر للمراقب                                                                                    |
|----------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الشكل                | ورقي                                          | إلكتروني                                                                                                          |
| التوقيت              | في نهاية العام بعد الانتهاء من عملية المراجعة | فوري يتم تحديثه بصفة مستمرة                                                                                       |
| أدوات إعداد ونشره    | الأدوات التقليدية                             | أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات                                                                              |
| لغة التقرير          | يكتب بلغة القوائم المالية التي ينشر معها      | يكتب بأكثر من لغة                                                                                                 |
| مكان النشر           | مرافق للقوائم المالية التقليدية وينشر معها    | ينشر عبر الموقع الإلكتروني للمشروع وكذلك عبر الموقع الإلكتروني لمكتب مراقب الحسابات على شبكة الانترنت             |
| توقيع مراقب الحسابات | التوقيع الورقي المعتاد                        | توقيع رقمي إلكتروني                                                                                               |
| تاريخ التقرير        | تاريخ ثابت لا يتغير                           | يتم تحديثه باستمرار تبعاً للتحديث المستمر للتقرير                                                                 |
| إمكانية التعديل      | لا يمكن تعديله أو تحريفه بدون ترك أثر على ذلك | يمكن تعديله وتحريفه بدون ترك أثر لذلك ، مما يستلزم استخدام الأساليب التكنولوجية الملائمة للمحافظة على أمن التقرير |

المصدر : إعداد الباحثة

(ب) أوجه التطوير المقترحة في محتويات التقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية :

ورد بمعيار المراجعة الدولي رقم ٧٠٠ بشأن تقرير المراجع عن القوائم المالية

وكذلك معيار المراجعة المصري رقم ٢٠٠ بشأن «تقرير مراقب الحسابات على القوائم المالية»<sup>(٥٧)</sup>.

يجب أن يشمل تقرير مراقب الحسابات على المحتويات الأساسية التالية :

(١) عنوان التقرير

(٢) الموجه إليهم التقرير

(٣) الفقرة الافتتاحية

(٤) فقرة النطاق

(٥) فقرة الرأي

(٦) تاريخ التقرير

(٧) توقيع مراقب الحسابات

وبالنسبة للتقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية، فإن الباحثة ترى أن هناك عدة أوجه للتطوير يمكن إدخالها على تلك المحتويات حتى تتناسب مع طبيعة المجال الذي يعد عنه التقرير، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي :

(١) أن يكون عنوان التقرير هو «التقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية».

(٢) يتم ذكر عنوان الموقع الإلكتروني للشركة على شبكة الانترنت <http://www.com>، في الفقرة التمهيدية للتقرير، لتوضيح أن هذا التقرير معد عن القوائم المالية الفورية التي تتم من خلال هذا الموقع بالتحديد، ففي ذلك تحديد أفضل لمسئولية مراقب الحسابات عن مراجعة تلك القوائم .

(٣) أن توجد فقرة مستقلة بالتقرير توضح المسئولية عن أمن المعلومات، حيث ترى الباحثة ضرورة ذلك نظر لأهمية أمن المعلومات في هذا المجال، حيث توضح في هذه الفقرة أن الإدارة هي المسئولة عن استخدام الأساليب الرقابية الفعالة التي توفر الأمن والحماية لنظام المعلومات الإلكتروني الفوري وللموقع

الالكتروني للشركة على شبكة الانترنت، أما مراقب الحسابات فيعد مسئولاً عن فحص وتقييم تلك الأساليب الرقابية والتحقق من مدي كفاءتها وفعاليتها وإبداء الرأي عنها .

(٤) أن يتم وضع فقرة للفت انتباه مستخدمي التقرير إلى بعض الأمور الهامة، مثل أن التقرير يغطي المعلومات المتعلقة بالقوائم المالية الفورية المعدة طبقاً لمعايير المحاسبة المتعارف عليها ولا تغطي كافة المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركة، والتي تقع خارج نطاق القوائم المالية الأساسية، ونظراً للتحديث المستمر للقوائم المالية الفورية فإن التقرير يغطي تلك القوائم حتى تاريخ إعداده، ومن ثم فإن ظهور الختم الالكتروني للتقرير على الموقع لا يعني أنه يشمل القوائم المالية التي يتم تحديثها بعد تاريخه .

(٥) يتم وضع فقرة توضح أساس الرأي، حيث تعكس الدعائم والأسانيد التي تم بناءاً عليها تكوين رأي مراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية .

(٦) يتم تقسيم فقرة الرأي - من وجهة نظر الباحثة - إلى أربعة أجزاء، توضح رأي مراقب الحسابات في أربعة مجالات أساسية وهي :

أ - رأي مراقب الحسابات عن مدي كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية، لأن نتائج فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية يعد بمثابة دليل إثبات في حد ذاته على سلامة القوائم المالية الفورية .

ب - رأي مراقب الحسابات عن مدي سلامة نظام المعلومات الالكتروني الفوري للشركة وقدرته على حماية المعلومات المتبادلة الكترونياً أثناء التشغيل، ومدي توافقه مع مبادئ ومعايير الثقة في النظم الالكترونية .

ج - رأي مراقب الحسابات عن مدي سلامة وأمن الموقع الالكتروني للمشروع، ومدي توافقه مع مبادئ ومعايير الثقة في المواقع الالكترونية .

د - رأي مراقب الحسابات عن مدي عدالة القوائم المالية الفورية المنشورة على موقع الشركة في الانترنت ، ومدي توافقها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها .

(٧) بالنسبة لتوقيع مراقب الحسابات فسوف يكون توقيعاً رقمياً إلكترونياً .

(٨) بالنسبة لعنوان مراقب الحسابات ، تري الباحثة أنه بالإضافة لكتابة العنوان التقليدي لمراقب الحسابات ، يجب كتابة عنوان الموقع الإلكتروني لمكتب مراقب الحسابات على شبكة الانترنت <http://www.com> ، وكذلك عنوان البريد الإلكتروني لمراقب الحسابات E-mail حتى يمكن لمستخدمي التقرير الدخول على الموقع الإلكتروني لمراقب الحسابات للتحقق من أن التقرير المنشور عبر الموقع الإلكتروني للشركة هو تقرير مراقب الحسابات فعلاً .

(٩) بالنسبة لتاريخ التقرير ، فكما سبق القول فإن تاريخ التقرير يكتسب أهمية خاصة في مجال مراجعة القوائم المالية الفورية وتقرير مراقب الحسابات عنها ، وكذلك من أجل تحديد مسؤولية مراقب الحسابات في هذا المجال ، ويؤرخ التقرير بتاريخ الانتهاء من أعمال المراجعة للقوائم المالية الفورية .

وسوف تعتمد الباحثة على أوجه التطوير المقترحة السابقة ، عند إعداد النماذج المقترحة للتقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية .

ثالثاً: أنواع رأي مراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية ونماذج مقترحة للتقرير

أ - أنواع رأي مراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية

تتمثل أنواع الرأي الذي يمكن أن يبديه مراقب الحسابات فيما يلي :

(١) الرأي النظيف

يقوم مراقب الحسابات بإصدار رأي نظيف بخصوص القوائم المالية الفورية المنشورة على شبكة الانترنت عندما يتأكد من دقة وسلامة جميع الجوانب المتعلقة بتلك القوائم ، حيث يتأكد من كفاءة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية ، وكذلك يتأكد

من سلامة نظام المعلومات الالكتروني الفوري للشركة، وقدرته على حماية المعلومات المتبادلة الكترونيا، وتوافقه مع مبادئ ومعايير الثقة في النظم الالكترونية، كما يتأكد من سلامة وصدق الموقع الالكتروني للشركة وتوافقه مع مبادئ ومعايير الثقة في المواقع الالكترونية، وكذلك يتأكد من سلامة ودقة التشغيل الالكتروني للبيانات، ومن صدق تأثيرها على القوائم المالية الفورية، وأن القوائم المالية تم إعدادها ونشرها طبقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، وأن القوائم المالية تعبر بأمانة وصدق في كل جوانبها الهامة عن المركز المالي في تاريخ الإعداد، عن نتائج الأعمال في الفترة المنتهية.

## (٢) الرأي المتحفظ

هو التقرير الذي يري فيه مراقب الحسابات أن القوائم المالية الفورية مقبولة في مجملها مع وجود تحفظات معينه على بعض الأمور تتعلق بوجود بعض القيود على نطاق عمليات المراجعة وعدم الحصول على أدلة الإثبات الكافية أو ثبوت بعض الانحرافات عن المبادئ المحاسبية المتعارف عليها ولكن تأثيرها محدود على دلالة القوائم المالية الفورية.

ويصدر مراقب الحسابات تقريراً يتضمن رأياً متحفظاً عند ما يجد بعض أوجه القصور التي تعترى نظام الرقابة الداخلية أو تعترى نظام المعلومات الالكتروني الفوري، وقدرته على حماية المعلومات المتبادلة الكترونيا أو غير ذلك. ولمراقب الحسابات أن يفصح عن كافة الأسباب الرئيسية لذلك الرأي في فقرة تسبق فقرة الرأي.

## (٣) الرأي العكسي

عندما يصدر مراقب الحسابات رأياً عكسياً بخصوص القوائم المالية الفورية، فإن ذلك يعني عدم سلامة وصدق تلك القوائم، حيث يكون هناك أوجه قصور بدرجة كبيرة تعترى الأنظمة التي تتم من خلالها التشغيل الالكتروني للبيانات مثل عدم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية، وعدم سلامة نظام المعلومات الالكتروني الفوري، وعدم توافر عنصر الأمن فيه، حيث يرى البعض<sup>(٥٨)</sup> انه عندما يكون نظام

الأمن على نظام المعلومات الالكتروني الفوري غير سليم فان القوائم المالية المنتجة من خلال هذا النظام تكون غير سليمة ولا يمكن الاعتماد عليها لاتخاذ القرارات .

كذلك يصدر مراقب الحسابات رأيا عكسا عندما يكون اختلاف مراقب الحسابات مع الإدارة جوهريا وبخصوص وجود انحرافات عن المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، وأن هذه الانحرافات قد أثرت تأثيرا جوهريا وشاملا على القوائم المالية ككل، وعلى درجة الإفصاح فيها، حيث نص معيار المراجعة المصري رقم (٢٠٠) على أنه يجب إبداء رأي عكسي عندما يكون الخلاف هاما وعاما لدرجة أن مراقب الحسابات انتهى إلى أن التحفظ في التقرير غير كاف للإفصاح عن طبيعة التضييل أو عدم تكامل القوائم المالية<sup>(٥٩)</sup>.

كذلك يجب على مراقب الحسابات إبداء هذا النوع من الرأي إذا كان هناك حجم كبير من الخسائر المتوالية الناتجة عن الاختراق المتكرر لنظام المعلومات الالكتروني الفوري للشركة، ولموقعها الالكتروني بالشكل الذي يؤثر بدرجة كبيرة على قدرة الشركة على الاستمرار ففي هذه الحالة يجب على مراقب الحسابات إصدار تقرير يتضمن رأيا عكسيا موضحا الدلائل والأسانيد الخاصة بهذا الرأي حيث يجب عليه أن يوضح العوامل التي أثرت سلبا في قدرة المشروع على الاستمرار والآثار المترتبة على ذلك بالنسبة لعدالة القوائم المالية حيث يوضح أن إعداد القوائم المالية طبقا لفرض الاستمرار في هذه الحالة لا يتسق مع ما يواجهه الشركة<sup>(٦٠)</sup>، حيث يجب أن يتم إعداد القوائم المالية من وجه نظر تصفية الشركة .

#### (٤) الرأي السلبي «الامتناع عن إبداء الرأي»

يتمتع مراقب الحسابات عن إبداء الرأي الفني المحايد عن القوائم المالية الفورية عندما تكون هناك قيود كثيرة مفروضة على نطاق عمل مراقب الحسابات، بحيث لا يستطيع مراقب الحسابات القيام بالإجراءات التي يراها ضرورية لمراجعة القوائم المالية الفورية مثل عدم السماح لمراقب الحسابات بالدخول إلى قاعدة البيانات الخاصة بالشركة للحصول على المعلومات التي يراها ضرورة لأداء عملية المراجعة، وكذلك عدم السماح له بفحص وتقييم الأساليب لرقابية المتبعة بالموقع الالكتروني



الخاصة بحماية تبادل المعلومات الالكترونية وغير ذلك من الأمور التي تمثل قيودا على عمل مراقب الحسابات ومن ثم لا يمكنه من الحصول على المعلومات وأدلة الإثبات التي تمكنه من إبداء رأى عن القوائم المالية الفورية .

كذلك يمتنع مراقب الحسابات عن إبداء الرأي عندما يوجد ما يهدد استقلال مراقب الحسابات وحياده أو أن تكون هناك عوامل عدم تأكد بشأن إمكانية استمرار الشركة في المستقبل يرجع بصفة أساسية لعدم سلامة نظام المعلومات الالكترونية الفوري ففي مثل هذه الحالات يمتنع عن إبداء رأيه عن القوائم المالية الفورية للشركة .

(ب) نماذج مقترحة للتقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية :

بعد أن تم التعرض للمفهوم المقترح للتقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية وأهمية، والخصائص الشكلية لهذا التقرير، وأوجه التطوير المقترح لمحتوياته، وكذلك أنواع الرأي المختلفة التي يمكن أن يتضمنها، تقوم الباحثة بعرض بعض النماذج المقترحة للتقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية على النحو التالي :

(١) نموذج مقترح للتقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات يتضمن رأياً نظيفاً عن القوائم المالية الفورية:

التقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية

إلى السادة / مساهمي شركة - - -

قمنا بمراجعة القوائم المالية الفورية لشركة - - -

المنشورة على موقعها الالكتروني <http://www..com> .

خلال الفترة من ٢٠٠٧/١/١ إلى ٢٠٠٧/١/٣١ ووفقاً لمعايير المراجعة المصرية  
المسئولية:

أ - المسئولية عن إعداد القوائم المالية الفورية :

إن إدارة الشركة هي المسئولة عن إعداد القوائم المالية الفورية المنشورة عبر الانترنت، ومسئوليتنا هي إبداء الرأي الفني المحايد بالنسبة لهذه القوائم على أساس مراجعتنا .

ب - المسئولية عن أمن المعلومات :

إن إدارة الشركة هي المسئولة عن استخدام الأساليب الرقابية الفعالة التي توفر الأمن والحماية لنظام المعلومات الالكتروني الفوري، وكذلك الموقع الالكتروني للشركة على شبكة الانترنت . ومسئوليتنا هي فحص وتقييم تلك الأساليب الرقابية والتحقق من مدى كفاءتها وفعاليتها، وإبداء الرأي عنها .

نطاق المراجعة :

لقد قمنا بالتحقق من مدى عدالة القوائم المالية الفورية، حيث قمنا بإجراءات المراجعة التي رأيناها ضرورية لتكوين رأى عن مدى عدالة تلك القوائم، وأنها خالية من أي تحريف جوهري، حيث قمنا بمراجعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية، كما قمنا بمراجعة نظام المعلومات الالكتروني الفوري للشركة ومدى توافر الأمن، كذلك قمنا بمراجعة الموقع الالكتروني للشركة، كما تضمنت المراجعة تقدير المبادئ المحاسبية المستخدمة والتقديرات الهامة المعدة بمعرفة الإدارة، وكذلك تقييم العرض العام للقوائم المالية وذلك لتكوين رأى عن القوائم المالية الفورية.

فقرة لفت الانتباه:

يجب مراعاة أن التقرير يغطي القوائم المالية الأساسية. ولا يغطي كافة المعلومات المالية المنشورة على الموقع الالكتروني للشركة، وأنه نظراً للتحديث المستمر للقوائم

المالية الفورية ، فإن التقرير يغطي تلك القوائم حتى تاريخ إعداده، ومن ثم فإن ظهور الحتم الالكتروني للتقرير على الموقع لا يعنى أنه يشمل القوائم المالية التي تم تحديثها بعد تاريخه .

أساس الرأي:

عند قيامنا بمراجعة القوائم المالية الفورية، تمكنا من الحصول على كافة البيانات والإيضاحات التي رأيناها ضرورية للقيام بإجراءات المراجعة المختلفة لتلك القوائم، لإبداء الرأي عنها، ونري أن ما قمنا به من أعمال المراجعة يعد أساسا مناسباً لإبداء الرأي عن القوائم المالية الفورية .  
الرأي:

بناء على ما تقدم فإننا نرى :

- أن نظام الرقابة الداخلية للشركة يتسم بالكفاءة والفاعلية .
- أن نظام المعلومات الالكتروني الفوري للشركة سليم وقادر على حماية المعلومات المتبادلة الكترونيا وأنه يتفق مع مبادئ ومعايير الثقة في النظم الالكترونية .
- أن الموقع الالكتروني للشركة سليم ويتفق مع مبادئ ومعايير الثقة في المواقع الالكترونية .
- أن القوائم المالية الفورية معروضة بعدالة من كافة الجوانب الجوهرية - المركز المالي للشركة - - في ٢٠٠٧/١/٣١ ونتائج عملياتها وتدفعاتها النقدية عن نفس الفترة المنتهية في ٢٠٠٧/١/٣١ وأنها مطابقة للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها .

التوقيع / - - -

العنوان / - - -

[http// www..com](http://www..com).

E-mail / - - - -

التاريخ/ ٢٠٠٧/١/٣١

(٢) نموذج مقترح للتقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات يتضمن رأياً متحفظاً عن القوائم المالية الفورية :

التقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية  
إلى السادة / مساهمي شركة - - -

قمنا بمراجعة القوائم المالية الفورية لشركة - - -

المنشورة على موقعها الإلكتروني . [http:// www.. com](http://www..com)

خلال الفترة من ٢٠٠٧/١/١ إلى ٢٠٠٧/١/٣١ ووفقاً لمعايير المراجعة المصرية  
المسئولية:

أ - المسئولية عن إعداد القوائم المالية الفورية :

إن إدارة الشركة هي المسئولة عن إعداد القوائم المالية الفورية المنشورة عبر  
الانترنت، ومسئوليتنا هي إبداء الرأي الفني المحايد بالنسبة لهذه القوائم على أساس  
مراجعتنا .

ب - المسئولية عن أمن المعلومات :

إن إدارة الشركة هي المسئولة عن استخدام الأساليب الرقابية الفعالة التي توفر الأمن  
والحماية لنظام المعلومات الإلكتروني الفوري ، وكذلك الموقع الإلكتروني للشركة على  
شبكة الانترنت . ومسئوليتنا هي فحص وتقييم تلك الأساليب الرقابية والتحقق من مدى  
كفاءتها وفعاليتها ، وإبداء الرأي عنها .  
نطاق المراجعة :

لقد قمنا بالتحقق من مدى عدالة القوائم المالية الفورية ، حيث قمنا بإجراءات  
المراجعة التي رأيناها ضرورية لتكوين رأى عن مدى عدالة تلك القوائم ، وأنها خالية من  
أي تحريف جوهري، حيث قمنا بمراجعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية ، كما قمنا بمراجعة  
نظام المعلومات الإلكتروني الفوري للشركة ومدى توافر الأمن ، كذلك قمنا بمراجعة الموقع  
الإلكتروني للشركة ، كما تضمنت المراجعة تقدير المبادئ المحاسبية المستخدمة  
والتقديرات الهامة المعدة بمعرفة الإدارة ، وكذلك تقييم العرض العام للقوائم المالية وذلك  
لتكوين رأى عن القوائم المالية الفورية .

مع مراعاة أن أدلة الإثبات المتاحة لنا كانت محدودة وذلك لأن الإدارة رفضت حصولنا  
على بعض المعلومات الموجودة بقاعدة البيانات الخاصة بالشركة ، والتي نرى ضرورتها  
لإبداء الرأي عن القوائم المالية الفورية .

#### فقرة لفت الانتباه:

يجب مراعاة أن التقرير يغطي القوائم المالية الأساسية . ولا يغطي كافة المعلومات المالية المنشورة على الموقع الالكتروني للشركة ، وأنه نظرا للتحديث المستمر للقوائم المالية الفورية ، فإن التقرير يغطي تلك القوائم حتى تاريخ إعداده ، ومن ثم فإن ظهور الختم الالكتروني للتقرير على الموقع لا يعنى أنه يشمل على القوائم المالية التي تم تحديثها بعد تاريخه .

#### أساس الرأي:

عند قيامنا بمراجعة القوائم المالية الفورية ، وجدنا هناك بعض أوجه القصور التي تعترى نظام المعلومات الالكتروني الفوري للمشروع حيث لا يتوافر القدر الكافي من الأمن ، مما قد يجعل النظام عرضة للاختراق من قبل أطراف غير مصرح لها .  
الرأي :

فيما عدا ما تقدم فإننا نرى :

- أن نظام الرقابة الداخلية للشركة يتسم بالكفاءة والفاعلية .
- أن نظام المعلومات الالكتروني الفوري للشركة سليم وقادر على حماية المعلومات المتبادلة الكترونيا وأنه يتفق مع مبادئ ومعايير الثقة في النظم الالكترونية .
- أن الموقع الالكتروني للشركة سليم ويتفق مع مبادئ ومعايير الثقة في المواقع الالكترونية .
- أن القوائم المالية الفورية معروضة بعدالة من كافة الجوانب الجوهرية - المركز المالي للشركة - في ٢٠٠٧/١/٣١ ونتائج عملياتها وتدفعاتها النقدية عن نفس الفترة المنتهية في ٢٠٠٧/١/٣١ وأنها مطابقة للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها .

التوقيع / - - -

العنوان / - - -

[http// www..com](http://www..com).

E-mail / - - - -

التاريخ/٢٠٠٧/١/٣١

(٣) نموذج مقترح للتقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات يتضمن رأياً عكسياً عن القوائم المالية الفورية :

التقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية إلى السادة / مساهمي شركة - - -

قمنا بمراجعة القوائم المالية الفورية لشركة - - -

المنشورة على موقعها الإلكتروني <http://www..com> .

خلال الفترة من ١/١/٢٠٠٧ إلى ٣١/١/٢٠٠٧ ووفقاً لمعايير المراجعة المصرية المسئولية:

أ - المسئولية عن إعداد القوائم المالية الفورية :

إن إدارة الشركة هي المسئولة عن إعداد القوائم المالية الفورية المنشورة عبر الانترنت، ومسئوليتنا هي إبداء الرأي الفني المحايد بالنسبة لهذه القوائم على أساس مراجعتنا .

ب - المسئولية عن أمن المعلومات :

إن إدارة الشركة هي المسئولة عن استخدام الأساليب الرقابية الفعالة التي توفر الأمن والحماية لنظام المعلومات الإلكتروني الفوري ، وكذلك الموقع الإلكتروني للشركة على شبكة الانترنت . ومسئوليتنا هي فحص وتقييم تلك الأساليب الرقابية والتحقق من مدى كفاءتها وفعاليتها ، وإبداء الرأي عنها .

نطاق المراجعة :

لقد قمنا بالتحقق من مدى عدالة القوائم المالية الفورية ، حيث قمنا بإجراءات المراجعة التي رأيناها ضرورية لتكوين رأي عن مدى عدالة تلك القوائم ، وأنها خالية من أي تحريف جوهري ، حيث قمنا بمراجعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية ، كما قمنا بمراجعة نظام المعلومات الإلكتروني الفوري للشركة ومدى توافر الأمن ، كذلك قمنا بمراجعة الموقع الإلكتروني للشركة ، كما تضمنت المراجعة تقدير المبادئ المحاسبية المستخدمة والتقديرات الهامة المعدة بمعرفة الإدارة ، وكذلك تقييم العرض العام للقوائم المالية وذلك لتكوين رأي عن القوائم المالية الفورية . إلا أننا لم تتمكن من الحصول على بعض المعلومات والإيضاحات الهامة التي رأيناها ضرورية لإبداء الرأي عن القوائم المالية الفورية ، وذلك بسبب القيود التي وضعتها الإدارة .

فقرة لفت الانتباه:

يجب مراعاة أن التقرير يغطي القوائم المالية الأساسية . ولا يغطي كافة المعلومات

المالية المنشورة على الموقع الالكتروني للشركة، وأنه نظرا للتحديث المستمر للقوائم المالية الفورية، فإن التقرير يغطي تلك القوائم حتى تاريخ إعداده، ومن ثم فإن ظهور الختم الالكتروني للتقرير على الموقع لا يعنى أنه يشمل القوائم المالية التي تم تحديثها بعد تاريخه.

أساس الرأي:

عند قيامنا بمراجعة القوائم المالية الفورية للشركة، وجدنا أن نظام الرقابة الداخلية يعاني العديد من أوجه القصور، مما يجعله لا يتسم بالكفاءة أو الفاعلية، كما أنه عند مراجعة نظام المعلومات الالكتروني الفوري للشركة لاحظنا عدم وجود تكامل بين نظام التشغيل الفوري للبيانات ونظام التبادل الالكتروني للبيانات مع وجود العديد من أوجه قصور في نظام الأمن الذي يتبعه الشركة مما جعلها عرضة للاختراق المتكرر من قبل أطراف غير مرغوب فيها، الأمر الذي تسبب في حدوث خسائر كبيرة تهدد استمرار الشركة في المستقبل.

الرأي :

بناء على ما تقدم فإننا نرى :

- أن نظام الرقابة الداخلية للشركة به قصور ولا يتسم بالكفاءة والفاعلية .
- أن نظام المعلومات الالكتروني الفوري للشركة غير سليم وغير وقادر على حماية المعلومات المتبادلة الكترونيا، ولا يتفق مع مبادئ ومعايير الثقة في النظم الالكترونية.
- أن الموقع الالكتروني للشركة لا يتسم بالسلامة ولا يتفق مع مبادئ ومعايير الثقة في المواقع الالكترونية.
- أن القوائم المالية الفورية لا تعرض بعدالة المركز المالي للشركة في ٣١ يناير سنة ٢٠٠٧ ونتائج أعمالها وتدفعاتها النقدية عن هذه فترة

التوقيع / - - -

العنوان / - - -

[http// www..com](http://www..com).

E-mail / - - - - -

التاريخ/٣١/١/٢٠٠٧

(٤) نموذج مقترح للتقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات يتضمن عدم إبداء الرأي عن القوائم المالية الفورية:

التقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات عن القوائم المالية الفورية

إلى السادة / مساهمي شركة - - -

قمنا بمراجعة القوائم المالية الفورية لشركة - - -

المنشورة على موقعها الالكتروني [http:// www.. com](http://www..com) .

خلال الفترة من ٢٠٠٧/١/١ إلى ٢٠٠٧/١/٢١ ووفقا لمعايير المراجعة المصرية

المسئولية:

أ - المسئولية عن إعداد القوائم المالية الفورية:

إن إدارة الشركة هي المسئولة عن إعداد القوائم المالية الفورية المنشورة عبر الانترنت، ومسئوليتنا هي إبداء الرأي الفني المحايد بالنسبة لهذه القوائم على أساس مراجعتنا .

ب - المسئولية عن أمن المعلومات:

إن إدارة الشركة هي المسئولة عن استخدام الأساليب الرقابية الفعالة التي توفر الأمن والحماية لنظام المعلومات الالكتروني الفوري ، وكذلك الموقع الالكتروني للشركة على شبكة الانترنت . ومسئوليتنا هي فحص وتقييم تلك الأساليب الرقابية والتحقق من مدى كفاءتها وفعاليتها ، وإبداء الرأي عنها .

نطاق المراجعة :

لقد قمنا بالتحقق من مدى عدالة القوائم المالية الفورية ، حيث قمنا بإجراءات المراجعة التي رأيناها ضرورية لتكوين رأى عن مدى عدالة تلك القوائم ، وأنها خالية من أي تحريف جوهري، حيث قمنا بمراجعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية ، كما قمنا بمراجعة نظام المعلومات الالكتروني الفوري للشركة ومدى توافر الأمن ، كذلك قمنا بمراجعة الموقع الالكتروني للشركة، كما تضمنت المراجعة تقدير المبادئ المحاسبية المستخدمة والتقديرات الهامة المعدة بمعرفة الإدارة، وكذلك تقييم العرض العام للقوائم المالية وذلك لتكوين رأى عن القوائم المالية الفورية. إلا أننا لم تتمكن من الحصول على العديد من المعلومات الهامة الموجودة في قاعدة البيانات الخاصة بالشركة، حيث رفضت الإدارة دخولنا على قاعدة البيانات الخاصة بها، وكذلك رفضت حصولنا على التفسيرات التي رأيناها ضرورية لإبداء الرأي عن القوائم المالية الفورية.



**فقرة لفت الانتباه:**

يجب مراعاة أن التقرير يغطي القوائم المالية الأساسية . ولا يغطي كافة المعلومات المالية المنشورة على الموقع الالكتروني للشركة، وأنه نظرا للتحديث المستمر للقوائم المالية الفورية، فإن التقرير يغطي تلك القوائم حتى تاريخ إعداده ومن ثم فإن ظهور الختم الالكتروني للتقرير على الموقع لا يعنى أنه يشمل القوائم المالية التي تم تحديثها بعد تاريخه أساس الرأي:

عند قيامنا بمراجعة القوائم المالية الفورية للشركة، فرضت علينا الإدارة العديد من القيود في هذا الشأن، حيث أننا لم نتمكن من الحصول على المعلومات والتفسيرات الضرورية بسبب هذه القيود، ولذلك لم تتوفر لدينا أدلة الإثبات الكافية لتمكننا من إبداء الرأي عن القوائم المالية الفورية.

بناء على ما سبق فإننا لسنا في موقف يمكننا من إبداء الرأي عن القوائم المالية الفورية للشركة، ومن ثم فإننا نمتنع عن إبداء مثل هذا الرأي

- - - / التوقيع

- - - / العنوان

http// www..com.

E-mail / - - - -

التاريخ/ ٢٠٠٧/ ١/ ٣١

وتخلص الباحثة إلى أن التقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات هو عبارة عن وثيقة الكترونية تصدر من مراقب الحسابات بصفة فورية ومستمرة ، وتظهر في شكل ختم الكتروني يوضع أعلى الموقع الالكتروني للشركة ويتضمن رأيه عن مدى عدالة القوائم المالية الفورية المنشورة على موقع الشركة في الانترنت ، ومدى توافقها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها .

إن الخصائص الشكلية للتقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات هي : يظهر التقرير في شكل ختم الكتروني ، ومن حيث التوقيت فهو فوري يتم تحديثه بصفة مستمرة ، ويستخدم أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إعداده ، ويكتب بأكثر من لغة ، وينشر عبر الموقع الالكتروني للشركة وكذلك عبر الموقع الالكتروني لمكتب مراقب الحسابات ، ويكون توقيع مراقب الحسابات توقيع رقمي الكتروني ، ويتم تحديث التاريخ باستمرار تبعا للتحديث المستمر للتقرير ، ويمكن تعديل وتحريف التقرير بدون ترك اثر على ذلك ، مما يستلزم استخدام الأساليب الملائمة للمحافظة على أمن التقرير .

#### النتائج والتوصيات:

##### أولاً: النتائج :

١- أن هناك تزايداً مستمراً في استخدام الانترنت في نشر القوائم المالية ، وتقوم بعض الشركات بنشر القوائم المالية الأساسية بالإضافة إلي تقرير مراقب الحسابات .

٢- إن نشر القوائم المالية علي الانترنت له مزايا عديدة من حيث الإمكانات والتطور المستمر ، والانخفاض الكبير والمستمر في تكلفة إنتاج ونشر القوائم المالية ، والوصول الدائم والفوري للقوائم وعالمية الانترنت سوف يسهم في دخول العديد من الشركات وفي دول العالم المختلفة في مجال النشر الالكتروني للقوائم المالية .

٣- أحدث الانترنت نقلة نوعية كبيرة في ملائمة القوائم المالية من حيث كمية ونوعية وتوقيت القوائم وطرق عرضها إلى أنها أضافت العديد من المشاكل والتحديات التي أثرت على مصداقية القوائم المالية وإمكانية الاعتماد عليها . وقد أدى ذلك إلى الضرورة الملحة إلى إجراء تغيير جوهري في تنفيذ عملية المراجعة من مراجعة تقليدية يدوية إلى مراجعة الكترونية مستمرة وهذا ما يعرف بالمراجعة المستمرة Continuous Auditing وذلك لتوفير التأكيد والتحقق المستمر من جودة وأمانة المعلومات المعروضة في القوائم المالية المنشورة .

٤- يصدر مراقبي الحسابات ضمن عملية المراجعة المستمرة تقاريرهم بشكل فوري أو بعد فترة زمنية قصيرة من وقوع الأحداث ، فتقرير المراجعة ينتج آلياً ويصدر بشكل دائم ومستمر ويتاح بشكل دائم للمستخدمين أو عند الطلب ، وهذا بدوره يتطلب تطبيق نظم محاسبية فورية مع ربطها بشبكة الانترنت بما يضمن الاتصال المستمر بين مراقب الحسابات والنظام المحاسبي للعميل وبما تضمن الإيصال السريع لهذه التقارير للأطراف ذات العلاقة .

٥- يساعد تطبيق المراجعة المستمرة مراقب الحسابات في إلغاء الوقت الفاصل بين تاريخ حدوث العملية المالية بالنسبة للعميل ، وتاريخ تقديم خدمات التأكيد أو التقرير التي يقوم بها مراقب الحسابات بذلك تمكن المراجعة المستمرة من الانتهاء من عملية المراجعة وكتابة التقرير في أقصر وقت ممكن مما يخفف من طول فترة تأخير تقرير المراجعة .

٦- إن المراجعة المستمرة هي عبارة عن مراجعة الكترونية شاملة باستخدام البرامج الجاهزة لمساعدة مراقب الحسابات من اكتشاف الاستثناءات في المعاملات إما بطريقة فورية أو شبه فورية ، حيث يتم اختبار هذه الاستثناءات فوراً أو بعد فترة قصيرة ، وبالتالي سوف تنتج هذه المراجعة تأكيداً إيجابياً فوراً أو شبه فوري سواء كان في صورة تقرير مراجعة أو إبداء رأى فوري بشأن ما إذا كانت هناك استثناءات جوهريّة في القوائم المالية الفورية تخل بمدى صدق أو إمكانية

الاعتماد على هذه المعلومات فإن خلص إلى عدم وجود تحريفات جوهرية في هذه القوائم المالية فسوف يصادق عليها برأي وختم يتم توصيله للطرف الثالث عبر الانترنت .

٧- إن ختم المراجعة المستمرة يعنى لزائري موقع الشركة على الانترنت ، أن مراقب الحسابات قام باختبار وتقييم ما إذا كانت القوائم المالية المفصح عنها عبر موقع الشركة على الانترنت متوافقة مع مبادئ المحاسبة المتعارف عليها ، وأن مراقب الحسابات أعد تقريراً أوضح فيه إتباع هذه المبادئ وبما يتمشى مع معايير المراجعة المقبولة قبولاً عاماً .

٨- في ظل النشر الالكتروني الفوري للقوائم المالية يتطلب من مراقب الحسابات مراجعة معلومات أخرى غير مالية بالإضافة إلى القوائم المالية التي يعتبر مراقب الحسابات مسؤولاً عنها ، وكذلك يطلب منه تقييم نظام المعلومات الالكتروني الفوري ، وكذلك تقييم الموقع الالكتروني للشركة .

٩- تتطلب القوانين والمنظمات المهنية توسيع مسؤولية مراقب الحسابات لتشمل أموراً كانت خارجة عن حدود مسؤوليته في ظل المراجعة التقليدية مثل مراجعة بيانات مالية وغير مالية ، وبيانات وصفية وكمية ، وأيضاً بيانات مستقبلية . ولكي يستطيع مراقبي الحسابات تحمل هذه المسؤوليات لابد من تطوير أنفسهم وزيادة مهارتهم وإلمامهم بالتطورات في تكنولوجيا المعلومات وأثرها على عملية المحاسبة والمراجعة ، وتقديم خدمات جديدة مثل الاستشارات في مجال تكنولوجيا المعلومات وأمن وسلامة النظم .

١٠- إن الخصائص الشكلية للتقرير الفوري المستمر لمراقب الحسابات هي : يظهر التقرير في شكل ختم الكتروني ، ومن حيث التوقيت فهو فوري يتم تحديثه بصفة مستمرة ، ويستخدم أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إعداده ، ويكتب بأكثر من لغة ، وينشر عبر الموقع الالكتروني للشركة وكذلك عبر الموقع الالكتروني لمكتب مراقب الحسابات ، ويكون توقيع مراقب الحسابات توقيعاً رقمياً إلكترونياً ، ويتم تحديث التاريخ باستمرار تبعاً للتحديث المستمر

للتقرير، ويمكن تعديل وتحريف التقرير بدون ترك أثر على ذلك، مما يستلزم استخدام الأساليب الملائمة للمحافظة على أمن التقرير.

ثانياً: التوصيات:

- ١- ضرورة الاعتراف بالانترنت كوسيلة رسمية لنشر القوائم المالية وتقرير مراقب الحسابات لأنه في المستقبل القريب قد لا توزع القوائم المالية وتقرير مراقب الحسابات على الورق.
- ٢- يجب أن تقبل مهنة المراجعة المزيد من المسؤوليات وتوسيع نطاق التقرير ليشمل المعلومات غير المحاسبية القابلة للفحص الموضوعي، وأن تطور مفاهيم تصديق أخرى غير المراجعة والفحص تناسب وتلبي الطلب على خدمات التصديق في ظل بيئة التقرير الجديدة المعتمدة على الانترنت.
- ٣- يجب إعادة النظر في الكيفية التي تؤدي بها أعمال المراجعة لأنه من غير العملي في ظل بيئة التقرير الجديدة أن تستمر أعمال المراجعة ثلاثة أشهر أو أكثر بعد انتهاء الفترة المالية، لذلك يجب تأهيل مراقبي الحسابات على كيفية استخدام برامج المراجعة الالكترونية للقيام بالمراجعة المستمرة، وإصدار تقارير مراجعة فورية مستمرة تسير التحديث الفوري المستمر للقوائم المالية، وفق لغة تقرير جديدة تعكس مستوى التحقق ومقدار المسؤولية التي يتحملها مراقب الحسابات.
- ٤- ضرورة قيام الجهات المسؤولة عن تنظيم المهنة بتنظيم دورات تدريبية لأعضائها وبصفة مستمرة في مجال تكنولوجيا المعلومات وأثارها على مهنة المحاسبة والمراجعة.
- ٥- ضرورة استمرار الجهود البحثية في مجال الإفصاح الالكتروني للمعلومات المحاسبية لفهم ومعالجة المشاكل والقضايا التي تترتب على هذا التطور المتزايد في نشر القوائم المالية وتقارير المراجعة على الانترنت.

## هوامش ومراجع البحث:

- 1- Alles, M. Kogan and Vasarhely, M. A., Accounting in 2015, CPA Journal, November 2000 , PP. 14 – 20
- 2- Gray, Glen L., and Roger Debrceeny, Financial Reporting on The Internet, Economical Global Communication, Jan. 2001, Available at, www.ifac.com (news and Events)
- 3- Lymer, A., and others, Business Reporting on the Internet, International Accounting Standards Committee (IASC) November, 1999.
- 4- Debrceeny, R., and Gary, G., "the Impact of the Internet on Traditional Assurance Services and Opportunities for New Assurance Services : Challenger and Opportunities, working paper, southern cross university and California state university at Northridge 1997.
- 5- Marston, Claire, Financial Reporting on the Internet by Leading Japanese Companies, Corporate Communication, Bradford, Vol.8, ISS. 1, 2003, P. 23.
- 6- IASC, Business Reporting on the Internet, International Accounting Standard Committee, London, 1999.
- 7- FASB, Electronic distributing of Business Reporting Information, 2000. Available at, www.fasb.org .
- 8- Lymer, A., & others, op. cit., p.53.

٩- فهميم أبو العزم محمد محمد ، استخدام لغة XBRL في تعظيم الاستفادة من معلومات تقارير الأعمال المنشورة الكترونيا ، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، جامعة طنطا ، العدد الثاني ، عام ٢٠٠٣ ، ص ١٨٤ - ١٨٦ .

- 10- Jones, Dominic, Best practices for online Annual Reporting, Financial Executive, Morristown, Vol. 19, ISS. 2, 2003, P.29.
- 11- FASB, op. cit., P. 70
- 12- Rezaee, Zabihollah, R. Elam and A. Sharbatoghile, Continuous Auditing: the Audit of the Future, Managerial Auditing Journal, Vol. 16, ISS. 3, 2001, PP.150-158.

١٣ - طلعت عبد العظيم متولي ، تقنيات ومعايير نظم إنتاج التقارير المحاسبية عبر شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) دراسة اختبارية في بيئة الأعمال المصرية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، جامعة المنصورة ، العدد الأول ، عام ٢٠٠٣ ، ص ٢٨٧ - ٢٨٨ .

- نبيه عبد الرحمن الجبر ، نشر التقارير المالية للشركات السعودية على الانترنت ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، جامعة القاهرة ، فرع بنى سويف ، العدد الأول ، عام ٢٠٠٤ ص ١٤٥ .

١٤ - شوقي السيد فودة ، مدى حدود مسئولية المراجع الخارجي في مصداقية نشر القوائم المالية على شبكة الانترنت وأثر ذلك على سلوك أسعار الأوراق المالية :

دراسة نظرية وتطبيقية، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثاني، ٢٠٠٤، ص ٨-٩.

- Hodge, F. D., Hyper linking Unaudited Information to Audited Financial Statements: Effects on Investor Judgments, The Accounting Review, Vol.76, no.4, 2001, pp.675-691.
- Khadaroo, L., Corporate Reporting on the Internet: Some Implications for the Auditing Profession, Managerial Auditing Journal, Vol. 20 , No. 6, 2005, PP. 578 – 597.

- عبد الله بن نعل العتيبي، نحو إطار مقترح لإعداد معيار محاسبي سعودي لتنظيم نشر التقارير المالية الفورية عبر الانترنت، المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة أسيوط - العدد الثامن والثلاثون، ٢٠٠٥، ص ٤١-٤٢.

- 15- Debreceeny, R. and G.L. Gray, Financial Reporting on the Internet and the External Audit, the European Accounting Review, Vol.8, No.2, 1999, pp.335-350 .
- 16- Rezaee, Zabihollah, R. Elam, and A. Sharbatoghiih, Continuous Auditing The Audit of the Future, Managerial Auditing Journal, Vol. 16, ISS.3, 2001, pp.150-158
- 17- Woodroof, J. and D. Searcy, Continuous Audit: Model Development and Implementation within a Debt Covenant Compliance domain, Journal of Accounting information systems, No.2, 2001, pp. 169-191
- 18- Coderre, David, Recommendation for an Effective Continuous Audit Process, I T Audit, Published By The Institute of Internal Auditors, Vol.10, February 10, 2007.  
<http://www.theiia.org/itaudit/index.cfm?catid=21&iid=519>
- 19- Chen, Y., Continuous Auditing Using Strategic-Systems Approach, Internal auditing, Vol.19, No.3, May/June, 2004, p.34.
- 20- Rezaee, Z., R. Elam and A. Sharbatoghile, op. cit, p.152.
- 21- Chen, S., Continuous Auditing: Ricks Challenges and Opportunities, the International journal of Applied Management and Technology, vol.1, No.1, 2003, pp.5-6.
- 22- American Institute of Certified Public Accounts, Consideration of International Control in Financial Statement Audit, Statement on Auditing Standards No. 94.
- 23 - Chen, S., op. cit., p.6.
- 24- Searcy, D. And J. Woodroof, Continuous Auditing: leveraging Technology, the C P A Journal, Vol.73, ISS.5, May, 2003, pp.46-48
- 25- Flowerday, S., and R.V. Solms, Real-Time Information Integrity=System Integrity+Data Integrity+Continuous Assurances, computer Fraud & security, vol.24, 2005, pp.604-613.
- 26-Filpek, Raquel, Got XBRL, I T Audit, Published By The Institute of Internal Auditors, Vol.10, June, 2007.  
<http://www.theiia.org/ITAudit/index.cfm?iid=541&catid=21&aid=2681>
- 27-Ashbaugh, H., K. Johnstone and T. Warfield, Corporate Reporting on The Internet, Accounting Horizons, September, 1999, pp. 244 – 257.

٢٨- عبد الناصر محمد سيد درويش، دراسة ميدانية لأثار التجارة الالكترونية على

خدمات التأكيد المهنية لمدققي الحسابات في المملكة الأردنية الهاشمية ، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة. فرع بني سويف، جامعة القاهرة، العدد الأول، ٢٠٠٤، ص ٢١٤ - ٢١٩.

- سمير كامل محمد عيسى ، دور المراجع الخارجي في تدنية فجوة الثقة في بيئة التجارة الالكترونية - مع دراسة استكشافية ، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا ، العدد الأول، ٢٠٠٦، ص ٢١ - ٣٢ .

29- AICPA/CICA, AICPA/CICA Privacy Framework Including the AICPA, CICA trust services Privacy Principle and Criteria Issued by the Assurance Service Executive Committee of the AICPA and the Assurance Services Development Board of the CICA, 2004.

٣٠- آمال محمد محمد عوض، مصداقية المعلومات المحاسبية في إطار خدمات الثقة وأثرها على استقلالية المراجع، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، ٢٠٠٥، ص ٤٧٦ - ٤٧٧ .

31-Debreceeny, R., and G. I. Gray op. cit, 1999 , p 336-352.

32- FBSB, op. cit., p. 23 .

33- Khadaroo, L., op. cit., pp. 578-597 .

34- Fisher, Richard, peter Oyelere and Fawzi Laswad, Corporate Reporting on the Internet: Audit Issues and Content Analysis of Practices, 2004, Vol. 19, Iss. 3, p.419 .

٣٥- أمين السيد أحمد لطفي، موسوعة المعايير الدولية للمراجعة وإيضاحات تطبيقاتها باللغتين العربية والانجليزية، جمعية الاستشارات المصرية ، الجزء الأول، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، القاهرة ، ٢٠٠٣ / ٢٠٠٤، ص ١٥٢ .

36- Khadaroo, L., op. cit., p.587.

٣٧- فهم أبو العزم محمد محمد ، مصداقية المعلومات المالية على الانترنت وحدود مسئولية مراقب الحسابات، مجلة البحوث المحاسبية، الجمعية السعودية للمحاسبة، المجلد الخامس العدد الأول، عام ١٤٢٢، ص ١٨.

38- Balley, Larry P. Miller GAAS Guide Harcourt Brace and Company , 1998 , pp. 10-18 .

39- Ibid, pp. 11- 43 .

40- Ibid, pp . 11- 49 .

41- Fisher, R., P. Oyelere, and F. Laswad, op. cit, p. 417 .

٤٢- أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سابق، ص ٨٠٥

43- Debreceeny, R., and G.I. Gray, op. cit, 1999, p.343.

44- Steven , Michael G., Financial Information in Flooding the Internet, the practical Accounting , Feb., 1999 .



- ٤٥- فهميم أبو العزم محمد محمد - مرجع سابق ، ص ٢٢ .
- 46-AICPA, Improving Business Reporting-A customer Focus (A.K.A The Jenkins Report) 1994, Available at [www.aicpa.org](http://www.aicpa.org) 12/5/2000 .
- 47- Debreceeny, R, and G.L. Gray, op., cit, 1999, p. 345 .
- ٤٨- فهميم أبو العزم محمد محمد - مرجع سابق، ص ٢٠ .
- ٤٩- وزارة الاقتصاد والتجارة بجمهورية مصر العربية، معايير المراجعة المصرية ، معيار المراجعة المصري رقم ١٠٠ «إطار العمل بمعايير المراجعة المصرية» ، القاهرة، سبتمبر، ٢٠٠٠ ، ص ٥ .
- ٥٠- طارق عبد العال حماد ، موسوعة معايير المراجعة شرح معايير المراجعة الدولية والأمريكية والعربية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ١٠٠ .
- 51- Craven, B.M, and C.L Marston , Financial Reporting on the Internet By Leading UK Companies, The European Accounting Review, Vol.8, No. 2, 1999, P331.
- 52- Mercer, Molly, How Do Investors Assess the Credibility of Management Disclosures?, Accounting Horizons, Vol. 189, No.3, 2004, P.194
- 53- Yu, Chin – Chih, Hung – Chao Yu and chi – Chun Chou, «The Impact of Electronic Commerce on Auditing Practices: An Auditing Process Model for Evidence Collection and Validation, International Journal of Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management, Vol.9, 2000, pp.195–216
- ٥٤- عبد الله بن نعل العتيبي ، نحو اطار مقترح لإعداد معيار محاسبي سعودي لتنظيم نشر التقارير المالية الفورية عبر الانترنت ، المجلة العلمية لكلية التجارة - جامعة أسيوط - العدد الثامن والثلاثون ، يونيو ٢٠٠٥ ، ص ٤٧ .
- 55- Fisher, R., P. Oyelare and F. Laswad op, cit., P.4 21
- 56- Hallosan, et al., op. cit., PP. 43 – 64
- ٥٧- وزارة الاقتصاد والتجارة بجمهورية مصر العربية، معايير المراجعة المصرية : معايير المراجعة المصري رقم (٢٠٠) «تقرير مراقب الحسابات على القوائم المالية» ، مرجع سابق، ص ٩-١٢
- طارق عبد العال حماد ، موسوعة معايير المراجعة - شرح معايير المراجعة الدولية والأمريكية والعربية ، مرجع سابق ، ص ٩٩ ، ١٠٠
- ٥٨- محمد سعيد محمد جنيدي ، الآثار المتوقعة لبناء وتدعيم الثقافة التنظيمية لمنشآت المراجعة وانعكاس ذلك في تقارير وتحفظات مراقبي الحسابات وإمكانية

استمرارهم - دراسة تطبيقية، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة،

جامعة طنطا، العدد الثاني عام ٢٠٠٦ م. ص ٢٤١

59- Searcy, Dewaynel and Jon B. Woodroof , continuous Auditing Leveraging Technology, the CPA Journal, Vol. 73, No.5 may, 2003, P.2

- Flowerday, Stephen and, Rossouw Von Solms, Continuous Auditing: Verifying, Information Integrity and Providing Assurances For Financial Reports, Computer Fraud & Security, July, 2005, pp.12-16 .

٦٠- وزارة الاقتصاد والتجارة بمجمهورية مصر العربية ، معايير المراجعة المصرية :

معيار المراجعة المصري رقم (٢٠٠) «تقرير مراقب الحسابات على القوائم

المالية» ، مرجع سابق، ص ١٥ .

٦١- عبيد بن سعد المطيري ، التحديات التي تواجه مهنة المحاسبة والمراجعة ، المجلة

العلمية لكلية التجارة «بنين» ، جامعة الأزهر، العدد ٢٨ ، عام ٢٠٠٣ ، ص ٢٢٢ .



## آثار تلوث البيئة وآليات حمايتها في الجزائر

الأستاذ/ عبه فريد (\*)

### المقدمة

يعيش الإنسان منذ أن خلقه الله عز وجل في بيئته يستمد منها قوته وأساليب نموه، وعليه فإن تفاعله بالبيئة قديم قدم ظهوره، إن البيئة منذ أن استوطنها الإنسان قبل حوالي مليون عام وهي تلي مطالبه وتشبع الكثير من رغباته، وقد كان من نتائج السعي لإشباع مختلف الحاجات الإنسانية مع الزيادة السريعة للسكان، أن تزايد الضغط على البيئة.

إن مشكلة الحفاظ على البيئة من القضايا الشائكة التي باتت تؤرق شعوب دول العالم مع إطلالة القرن الواحد والعشرين، إذ أصبحت البيئة أخيراً موضوع اهتمام متزايد من قبل أكثر المجتمعات وأقلها تصنيعاً على حد سواء، وإن تباينت دواعي درجة هذا الاهتمام بكل منها، وفقاً للخصوصية التاريخية والثقافية والاقتصادية لكل مجتمع، ففي أكثر المجتمعات تصنيعاً ظهر الاهتمام بقضايا البيئة نتيجة التداعيات السلبية للتطور العلمي والتكنولوجي المستعمل في عمليات التنمية والاستغلال المفرط للعناصر الطبيعية للبيئة الهادف إلى تحقيق أقصى معدل للنمو الاقتصادي العام والثراء الفردي الخاص. وقد كانت للثورة الصناعية والعلمية والطفرة الحضارية الكبيرة التي يعيشها الإنسان في هذا العصر آثاراً مدمرة على البيئة فبدلاً من أن يستفيد الإنسان من التطور العلمي ونمو التكنولوجيا لتحسين نوعية حياته وصيانة البيئة والمحافظة عليها أصبح الإنسان ضحية لهذا النمو الذي أفسد البيئة وجعلها في كثير من الأحيان غير ملائمة لحياته بتلوث الماء والهواء والتربة والغذاء. أما المجتمعات الأقل تصنيعاً فهي تعاني مشكلات بيئية مرتبطة أكثر بأوضاعها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية المتخلفة.

(\*) كلية العلوم الاقتصادية والتسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر.

البريد الإلكتروني farabba77@yahoo.fr

وفي ظروف المجتمع العربي، وبخاصة الجزائري يتعرض الوسط البيئي لمخاطر وتحديات ناتجة من العاملين معاً: الأداء التنموي والأوضاع المتخلفة، بالإضافة إلى عامل ثالث يتمثل في النزاعات المسلحة وما ينجم عنها من أضرار جسيمة كتلك التي خلفتها حروب الخليج على الوسط البيئي البري والبحري. ولعل أبرز هذه المخاطر هو هدر الأراضي الزراعية، وحرائق الغابات وآبار البترول، وتلوث المياه البرية والبحرية، والتلوث الصناعي والقاذورات.

وقد ترجمت هذه الشعوب وعيها هذا إلى ممارسة فعلية نتج عنها ظهور منظمات وأحزاب، باتت تمارس على حكومات دولها ضغوطاً كبيرة قصد اتخاذ الإجراءات الكفيلة بحماية بيئتها، وبالتالي حماية إنسانها وضمان استمرارته وسلامته. ومن المعلوم كذلك أن الوعي البيئي، لا يزال في بداياته المتعثرة بدول الجنوب - دول العالم الثالث - التي من ضمنها الجزائر. وهي وضعية ترتبط بأوضاع هذه البلدان ومشاكلها السياسية، الاقتصادية، والثقافية.

وإذا كان معظم أكثر الدول تصنعاً قد طور ترسانة من القوانين ترافقها حملات توعية إعلامية شاملة بدعم من جمعيات مدنية وأحزاب سياسية بيئية، فإننا ما زلنا نعاني تأخراً واضحاً في هذه المجالات.

أما في الجزائر، ولأجل تحقيق مفهوم التنمية المستدامة، أصبحت قضية الحفاظ على البيئة وتنميتها من أهم التحديات التي تطرح ضمن سياسات الحكومة الجزائرية، لذلك فإن قانون حماية البيئة في الجزائر عرف تطوراً مستمراً في الوقت الراهن.

#### أولاً: الأسباب الاقتصادية للمشكلة البيئية

هناك علاقة طردية بين المحافظة على البيئة وتقدم الإنسان الحضاري والاقتصادي، ففي تقرير صدر حديثاً عن الأمم المتحدة سنة ٢٠٠٧م<sup>(١)</sup> يشير إلى أن الاستمرار في تدمير البيئة ينعكس سلباً على صحة ونوعية حياة الناس في كل مكان. ويشير التقرير أيضاً إلى أن التلوث ازداد بشكل خطير نتيجة لتطور أنماط

حياة الإنسان، وزيادة الكثافة السكانية، والتطور التكنولوجي والاقتصادي، وربما الاتجاه نحو توليد الطاقة النووية في المستقبل. وتوجد جملة من الأسباب الاقتصادية التي تجعل من المشكلة البيئية تتفاقم، تتمثل في:

## ١- فشل آلية السوق

يوجد نمطين من أنماط فشل السوق يعدان الأكثر حدوثا في حالة تلوث البيئة وهما «السلع العامة و الآثار الخارجية».

١-١ البيئة كسلعة عامة: تختلف السلع العامة عن السلع الخاصة في العديد من الخصائص، فهي تتصف بعدم وجود تنافس في استهلاكها وعدم انطباق مبدأ الاستبعاد عليها، وتشير خاصية عدم وجود تنافس عن استهلاك السلعة إلى أن المنافع التي ترتبط باستهلاكها لا حاجة لتجزئتها، فاستهلاك فرد ما لهذه السلعة لا يمنع شخص آخر من استهلاكها في ذلك الوقت.

أما في ما يتعلق بعدم انطباق مبدأ الاستبعاد فيعني عدم إمكانية منع الآخرين من المشاركة في الحصول على المنافع الناتجة عن استهلاك تلك السلعة<sup>(١)</sup>.

وباعتبار البيئة سلعة عامة، أي عدم وجود مالك محدد لموجودات الطبيعة تفشل آلية السوق في توفير هذه السلعة بكفاءة.

١-٢ الآثار الخارجية: يحدث الأثر الخارجي عندما تؤثر تصرفات أحد الأشخاص أو إحدى المؤسسات على وحدة أخرى، فتظهر التكاليف الخارجية التي يتحملها المجتمع دون أن يشار إليها في حسابات المؤسسة أو الحسابات الاقتصادية الوطنية<sup>(٢)</sup>.

## ٢- فشل القطاع الحكومي في إدماج التكاليف الخارجية

هناك جملة من العوامل التي تؤدي إلى فشل القطاع الحكومي في علاج المشاكل البيئية منها<sup>(٣)</sup>:

١ - عدم توفر المعلومات الكاملة أو الصحيحة التي تساعد على تتبع الآثار الكاملة لنشاط معين أو سياسة معينة ، كما قد تتعارض السياسات البيئية التي تضعها الحكومة مع سياسات أخرى ذات أهمية بالغة للأداء الاقتصادي في الأجل القصير والمتوسط .

٢ - صعوبة ترجمة السياسات الموضوعة إلى إجراءات عملية ، لعدم توفر الخبرات القادرة على تطبيق تلك السياسات .

- تؤدي سياسات الدعم وغيرها من السياسات السعيرية إلى خفض كفاءة عمل آلية السوق في تحديد الأسعار .

### ٣ - النمو الاقتصادي والتكنولوجي :

لقد كان للثورة الصناعية والعلمية والطفرة الحضارية الكبيرة التي يعيشها الإنسان في هذا العصر آثار مدمرة على البيئة فبدلاً من أن يستفيد الإنسان من التطور العلمي ونمو التكنولوجيا لتحسين نوعية حياته وصيانة البيئة والمحافظة عليها أصبح ضحية لهذا النمو الذي أفسد البيئة وجعلها في كثير من الأحيان غير ملائمة لحياته بتلوث الماء والهواء والتربة والغذاء<sup>(٥)</sup> .

في السابق قبل الثورة الصناعية (كانت جل المصادر البيئية) الماء ، الهواء ، التربة (نقية وقادرة على التنقية الذاتية ، ومع التطور التكنولوجي بدأت هذه المصادر تفقد من إمكانياتها على التنقية الذاتية ، على سبيل المثال :

٣ في عام ١٩٦٦ كان سكان الأرض حوالي ٠.٣ مليار نسمة

٤ في سنة ١٩٧٨ بلغ سكان الأرض حوالي ٠.٥ مليار نسمة

٥ في سنة ٢٠٠٠ بلغ سكان الأرض حوالي ٠.٦ مليار نسمة

٦ في سنة ٢٠٢٥ يبلغ سكان الأرض حوالي ٠.٨.٥ مليار نسمة

٧ بحلول سنة ٢٠٥٠ سيكون سكان الأرض حوالي ١.٠ مليار نسمة

فى هذه الزيادات تمثل نسبة ٩٥٪ نسبة الدول الأقل تقدما (نموا) أى الدول التى ليست لديها الإمكانيات المالية والمادية لحماية بيئتها . بالإضافة إلى ذلك ازداد تركيز السكان بالمدن كما هو مبين أدناه:

٨ فى سنة ١٩٥٠ نسبة تركز السكان بالمدن كانت فى حدود ٣٠٪.

٩ فى سنة ١٩٨٥ نسبة تركز السكان بالمدن كانت فى حوالى ٤٥٪.

كل ذلك سيؤدي إلى حدوث مشاكل بيئية خطيرة بسبب نشاط الإنسان .ففى مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية يجلب التلوث الهوائي ٤٠٪ من أشعة الشمس بسبب التطور الصناعي المذهل ، ويعرف البشر أكثر من ٤٠٠٠٠٠ نوع من المركبات الكيماوية صنع منها إلى حد الآن أكثر من ٧٠٠٠٠ نوع ، وسنويا تطرح الصناعات ٦٠٠٠ نوع جديد من المواد المسببة للتلوث . أى ما يعادل ٢١٠٠ مليون طن من النفايات الصلبة و٢٣٨ مليون طن من النفايات الخطرة . من الملوثات البيئية نجد قطاع الصناعات البلاستيكية التى بدأت مع الحرب العالمية .

ومن الملوثات الأخرى نجد الزراعة فان نسبة تلوث كبرى أصابت التربة بالمزارع الكبيرة الممكنة وذلك بسبب استخدام الأسمدة والمبيدات .القطاع الأخر المساهم مساهمة كبيرة فى تلوث الجو هو قطاع النقل والخدمات ، فقد اتسع استهلاك الطاقة إلى حدوث كوارث بيئية لان غرق حاملة نפט بالمياه العالمية يؤدي إلى كارثة كبيرة بالوسط المائي فإذا افترضنا على سبيل المثال غرق حاملة ذات حمولة ٣م ١٠٠٠٠٠ سم وبغشاء قدره ١٠ سم تكون ١٠٠٠٠ كلم ٢ حيث تمنع دخول الأكسجين إلى الماء مما ينجم عنه ارتباك فى التوازن البيئي .

ومن مشاكل البيئية الكبرى التى يعاني منها العالم الاستنزاف الكبير للموارد الطبيعية (الغابات) لعدة أغراض ، فسنويا تقطع من الغابات مساحة ١٠٠٠٠٠ كلم ٢ خاصة بالبرازيل ( الرثة الممدة للعالم بالأكسجين) مما انجر عنه قلة التنوع الإحيائي .

ولتحديد العلاقة بين النمو الاقتصادي والتدهور البيئي قام «جروسمان» عام ١٩٩٤م بدراسة على عدد من الدول وخلص إلى أن هذه العلاقة يمكن تمثيلها عن

طريق «منحنى كورنتيش البيئي» الذي يأخذ شكل مقلوب للحرف «U» حيث يبدأ التدهور البيئي مع بداية عمليات التصنيع والتنمية ويستمر إلى أن يرتفع نصيب الفرد من الإنتاج المحلي، ثم يأخذ هذا المنحنى في الانخفاض التدريجي مع كل زيادة لاحقة في الدخل، حيث يزداد الاهتمام الموجه لحماية البيئة، وتأخذ نوعية البيئة في التحسن، بافتراض أن الدول قادرة على تطبيق فعال لقواعد حماية البيئة.

ثانياً: آثار تلوث البيئة على التنمية

#### ١ مفهوم التلوث

لقد ظهرت مشكلة التلوث البيئي نتيجة الانفجار السكاني واستنزاف المصادر الطبيعية و التضخم الزراعي والصناعي، وتدني مستوى التخطيط الإقليمي، وعدم إتباع الطرق الملائمة والكافية في معالجة مصادر التلوث، بالإضافة إلى اللامبالاة من قبل الإنسان في تعامله مع بيئته<sup>(٦)</sup>.

ويوصف التلوث بأنه الوريث الذي حل محل المجاعات والأوبئة ويعكس ذلك مدى خطورته وأذاه الذي امتد إلى مجالات الحياة البشرية المادية والصحية والنفسية مما أدى إلى حالة جعلت الإنسان يعيش في دوامة من القلق والاضطراب.

وينتج التلوث أساساً عن تدخل الإنسان في قوانين البيئة التي سنّها الخالق عزوجل وإخلاله بتوازن عناصرها ومكوناتها. وعليه فإن المفهوم العلمي للتلوث هو إفساد مكونات البيئة حيث تتحول من عناصر مفيدة إلى عناصر ضارة (ملوثات) بما يفقدها دورها في صنع الحياة وبصيغة أخرى يمكن تعريف التلوث بأنه اختلاف في توزيع نسبة وطبيعة مكونات الهواء والماء والتربة الناتجة عن الغازات والنفايات والكيميائيات والحرارة العالية والفضوضاء الزائدة عن الحد المألوف. ويمكن تمثيل هذا التعريف على النحو التالي:

الإنسان=التوسع الصناعي - التقدم التكنولوجي - سوء استخدام الموارد - الانفجار السكاني



فالإنسان هو الذي : يخترع - يصنع - يستخدم - المكون الأساسي للسكان.  
ويقسم التلوث البيئي إلى قسمين : التلوث المادي والتلوث غير المادي.

#### أ - التلوث المادي PHYSICAL POLLUTION :

ويقصد به التلوث، الذي يصيب إحدى عناصر البيئة الرئيسية (الهواء ، الماء التربة والغذاء) وتكون آثاره على الإنسان مباشرة وملموسة، ويشمل التلوث المادي أربعة أنواع رئيسية : تلوث الهواء - تلوث الماء - تلوث التربة - وتلوث الغذاء.

#### ب - التلوث غير المادي (المعنوي) NO PHYSICAL POLLUTION :

ويقصد به التلوث غير المحسوس، وغالباً ما يكون قاتلاً في بعض الأحيان ويشمل التلوث غير المادي نوعين رئيسيين : التلوث الكهرومغناطيسي، والتلوث السمعي (الضوضاء).

#### ٢- العلاقة بين البيئة والتنمية المستدامة

عقدت عدة مؤتمرات دولية طرحت فيها قضية البيئة والتنمية تتمثل أهم هذه المؤتمرات في :

#### ١-٢ مؤتمر ستوكهولم

أنعقد بمدينة ستوكهولم بالسويد سنة ١٩٧٢م، وكان المؤتمر الدولي الأول الذي يعقد تحت رعاية الأمم المتحدة لبحث العديد من الموضوعات التي تتعلق بالبيئة، وصدر في ختام أعماله أول وثيقة دولية في شؤون البيئة، بالإضافة إلى خطة للعمل الدولي تضمنت ١٠٩ توصية تدعو الحكومات ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية إلى مواجهة المشكلات البيئية.

وكان من نتائجه الهامة انتشار برنامج الأمم المتحدة للبيئة، كما أوجد قوة دفع هامة في البلدان وفي الأمم المتحدة بشأن إدراك المشاكل البيئية الناشئة والتصدي لها من خلال<sup>(٧)</sup> :

٤ الالتزام بمبدأ الإنتاجية المستدامة المثلى في استغلال الموارد الطبيعية والأنظمة البيئية؛

٥ التخفيف من التلوث البيئي؛

٦ وضع معايير كافية لحماية البيئة.

وفي سنة ١٩٨٣م أنشئت اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية، لكي تقترح استراتيجيات بيئة طويلة الأجل وأن تنظر في الطرق والوسائل التي يستطيع المجتمع الدولي أن يعالج بها الشواغل المتعلقة بالبيئة والتنمية بشكل أكثر فعالية، وقدمت اللجنة في سنة ١٩٨٧م أي بعد ثلاث سنوات من العمل مقترحات شاملة للنهوض بالتنمية المستدامة من خلال «مستقبلنا المشترك»، وركزت على أنه حتى تكون السياسات قابلة للاستدامة يتطلب النظر في الأبعاد الايكولوجية للسياسة في نفس الوقت مع الأبعاد الاقتصادية.

## ٢-٢ قمة الأرض

بعد عشرين عاماً من مؤتمر ستوكهولم عقدت الأمم المتحدة جمعيتها بمشاركة ١٧٨ دولة في مدينة ريوديجانيرو تحت شعار «قمة الأرض» بالإضافة إلى ٢٥ منظمة دولية استهدفت إعادة التوازن بين البيئة والتنمية<sup>(٨)</sup>.

ولقد عبر «موريس سترونج» الأمين العام للمؤتمر عن الهدف الأساسي للمؤتمر بكلمته «إننا بحاجة إلى تحقيق توازن قابل للبقاء ومنصف بين البيئة والتنمية»، مما يعني أن هدف المؤتمر هو وضع أسس بيئية عالمية للتعاون بين الدول النامية والمتقدمة من منطلق المصالح المشتركة لحماية الأرض.

## ٣-٢ أبعاد التنمية المستدامة

من خلال المفاهيم السابقة، نجد أن التنمية المستدامة تتضمن ثلاثة أبعاد تتداخل فيما بينها هي: الأبعاد الاقتصادية، الأبعاد الاجتماعية والأبعاد البيئية.

## ١٠-٣-٢ الأبعاد الاقتصادية: وتتمثل أهمها في :

أ - إيقاف تبديد الموارد الطبيعية: أي إجراء تخفيضات متواصلة من مستويات الهدر للطاقة والموارد الطبيعية، وذلك بإجراء تغيير في أنماط الإنتاج والاستهلاك والبحث عن الأساليب الفعالة لتلبية الحاجات الاقتصادية دون إلحاق الضرر بالبيئة كالتقليل من تلوث الهواء، المياه والتربة، بالتقليل قدر الإمكان من النفايات السائلة والصلبة أو معالجتها لتفادي أضرارها الملوثة وما قد ينجم عنها من أمراض وأوبئة<sup>(٩)</sup>.

ب - مسؤولية البلدان المتقدمة في معالجة التلوث: تقع على البلدان الصناعية مسؤولية خاصة في قيادة التنمية المستدامة، بسبب استهلاكها المتراكم للموارد الطبيعية، وبالتالي إسهامها في مشكلات التلوث العالمي بشكل كبير، يضاف إلى هذا أن هذه البلدان لديها الموارد المالية والتقنية الكفيلة للبحث عن استخدام تكنولوجيا أنظف وكذلك توفير الموارد المالية والتقنية لتعزيز التنمية المستدامة في البلدان النامية.

ج - الحد من التفاوت في الدخل: إن التنمية المستدامة تعني الحد من التفاوت في الدخل وفي فرص الحصول على الرعاية الصحية في الدول المتقدمة وإتاحة حيازتها في الدول النامية، وتحسين فرص التعليم.

## ٢-٣-٢ الأبعاد الاجتماعية يمكن إيجاز أهمها في:

أ - تثبيت النمو السكاني: يتطلب تحقيق التنمية المستدامة ضبط حجم السكان لأن زيادة السكان عامل يساعد في تخفيض معدل النمو الاقتصادي وتزايد الضغط على الموارد الطبيعية، ورفع حجم التلوث، وبالتالي تعرقل جهود التنمية.

ولكن مما تجدر الإشارة إليه أن المشكلة لا تكمن في حجم السكان بقدر ما تتمثل في سلوكياتهم ومهاراتهم، لذا يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري وكيفية الاستخدام الكامل للموارد البشرية هو العنصر الأساسي لاستدامة التنمية.

ب - أهمية توزيع السكان: إن الاتجاهات الحالية نحو توزيع المناطق الحضرية له

آثار سلبية على البيئة، وعليه تعطى التنمية المستدامة الاهتمام للتنمية القروية للمساعدة على إبطاء حركة الهجرة إلى المدن باتخاذ تدابير سياسة خاصة مثل الاعتماد على الإصلاح الزراعي .

### ٢-٣-٢ الأبعاد البيئية: تتمثل الأبعاد البيئية في <sup>(١٠)</sup>:

أ - الحفاظ على الموارد الطبيعية: هو عنصر أساسي لتحقيق التنمية المستدامة، لأن التنمية لا يمكن أن تتواصل ما لم تقترن بالحفاظ على الموارد، وذلك بالحفاظ على التربة وحماية الغابات والمسطحات المائية، حيث تعرضت مساحات واسعة من الغابات والمراعي للإندثار، كما تعرضت المسطحات المائية من بحار وأنهار وبحيرات لاستنزاف الثروة السمكية والتلوث.

ب - حماية البيئة العالمية: في هذا المجال تعمل التنمية المستدامة للحيلولة دون إجراء تغييرات كبيرة في البيئة العالمية، بالحد من الانبعاثات الغازية والتقليل من استخدام المحروقات، وإيجاد مصادر أخرى للطاقة، للحد من ظاهرة الاحتباس الحراري الذي يهدد المناخ، والتخلص التدريجي من استعمال المواد الكيميائية المهددة للأوزون للحد من تدهور طبقة الأوزون الحامية للأرض.

وعليه فإن نجاح التنمية المستدامة بيئياً يتطلب حسن الإدارة البيئية للمشاريع الإنمائية بحيث يدمج محور الحفاظ على البيئة في هذه المشاريع وأيضاً إجراء التقييم البيئي المستمر للمشاريع التنموية كما يتطلب وجود قانون بيئي رادع والعمل على إنشاء مؤسسات معنية بشئون البيئة ونشر الوعي البيئي والتربية والتدريب، فالوعي بأهمية الحفاظ على البيئة والتثقيف البيئي يجب أن يتلقاهما الطفل منذ الصغر عن كيفية حب وتقدير البيئة وجمالها والعناية بها والحفاظ على نظافتها وحماية مقوماتها بالإضافة إلى ضرورة إدماج مفهوم التثقيف البيئي ضمن المناهج الدراسية، وهو مفهوم حديث نسبياً وبرز نتيجة تفاعل مفهومي التربية والبيئة وهو اليوم يشكل اتجاهاً وفكراً وفلسفة <sup>(١١)</sup>.

### ٣ آثار تلوث البيئة وتتمثل في :

#### ١-٣ الآثار البشرية والحيوانية :

يترتب عن الإصابة بالأمراض المتصلة بتلوث المياه عدة تكاليف يقع على الأفراد جزء منها ويتمثل في نفقات العلاج والرعاية الطبية اللازمة، وتحمل الدولة نفقات الرعاية الصحية من خلال توفير الاستثمارات الضخمة اللازمة لبناء المستشفيات، واستيراد الأجهزة والمعدات والأدوية بالإضافة إلى أجور الأطباء، والفنيين وهيئات التمريض.

ولا شك أن تغيير نوعية المياه وتلويثها بمختلف الملوثات جعل الطرق التقليدية لمعالجة مياه الشرب غير مفيدة حالياً لذا تلجأ هذه المحطات إلى زيادة جرعة الكلور إلى المياه المرشحة بالإضافة إلى زيادة المكوث بالأحواض مما يؤدي إلى تنشيط التفاعل بين الكلور والمواد العضوية بالمياه حيث تتكون المركبات العضوية الكلورية والمركبات الهلوميثان الثلاثية وهذه الأخيرة ضارة بصحة الإنسان ويكون من الواجب استبدال عملية الكلور بالمواد الأخرى مثل الأوزون.

إن مثل هذه العمليات تؤدي إلى زيادة تكاليف إنتاج مياه الشرب، حيث أن المصدر الرئيسي لها هو المياه الجوفية إضافة إلى تكاليف إزالة التلوث، ومكافحته، والقضاء على الأمراض المتصلة به وتكاليف تمويل الاستثمارات المطلوبة للإنتاج الصناعي خاصة مشروعات الصرف الصناعي والصرف الزراعي.

#### ١-٣ آثار التلوث على الصحة العمومية :

لم تجر أية دراسة في علم الأوبئة تثبت التزامات واضحة بين تلوث الجو والصحة العمومية حتى الآن غير أن دراسة الأولويات الصحية التي أنجزها المعهد الوطني للصحة العمومية في سنة ١٩٩٦م تسمح بأن تحصل لنا فكرة عن الملحم الوبائي لبعض الأمراض التنفسية المرتبطة بالبيئة، ويعتبر المتخصصون أن (٢٥٪) من هذه الأحداث مردها إلى تلوث الجو.

تجدر الإشارة إلى أن تقييماً دقيقاً لتلوث الجو ، يجب أن يرب بدراسة مطردة ومفصلة تشمل العوامل الآتية على الأقل :

١- تحديد طبيعة التلوث ومصادره .

٢- تقدير تركيز الملوثات.

٣- تحديد السكان المعرضين لهذا التلوث.

٤- تقييم التأثيرات.

٣-١ انتشار النفايات المنزلية

تسبب النمو الديمغرافي ، وتطور العمران الحضري في انتشار النفايات وتكاثرها وهي النفايات التي لم يتم التحكم في تسييرها حالياً مع كل العواقب الممكنة التي قد تترب عليها بالنسبة على المنظومات البيئية والصحة العمومية .

٣-١-٣ آثار التلوث على الموارد الحيوانية :

لقد أدى التلوث بالمبيدات والأسمدة الكيميائية والمخلفات الصناعية والصرف الصحي إلى آثار بعيدة المدى على حياة البرية في الجزائر.

من أهم هذه الآثار التغييرات الجوهرية التي حدثت في بنية المجتمعات الحيوانية والتدهور الذي أصاب تباينه النوعي مما أدى إلى زيادة في الطيور والحيوانات الضارة ، فمنها من يصيب الثروة الحيوانية ، والمحاصيل الزراعية.

٣-٢ الآثار الاقتصادية والمالية في مجال السياحة:

المشكلات البيئية تترتب عنها عدة آثار في مجال السياحة منها آثار تاريخية وتنمية المناطق الخضراء ونظافة وجمال البيئة.

لقد ظلت السياحة في الجزائر تعتمد على سياحة الآثار ، كنمط وحيد للسياحة لذا تطلب العديد من النفقات والتكاليف اللازمة لمعالجة ما أصيب من جراء التلوث.

إن تدهور هذه الموارد السياحية يمكن أن يهدد اقتصاديات البلاد خاصة في المناطق الساحلية ويضر بصحة الزائرين.

ومن أجل النهوض بالسياحة البيئية لا بد من توفير المناخ السياحي الملائم ويتمثل فيما يلي :

١ الاستثمار اللازم لمعالجة كافة صور التلوث لحماية السائح من أخطار تلوث الهواء ، وتلوث الأغذية والمياه وتحقيق النظافة وتوفير الصحة له.

٢ الاستثمار الملائم لوضع خطة قومية لاستعمالات الأراضي يراعى فيها البعد البيئي وتحقيق التنمية المتواصلة، والمحافظة على الموارد الطبيعية والحضرية التي تعتبر عنصر الجذب السياحي.

٣ إخضاع عمليات التنمية السياحية إلى مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والمراقبة البيئية.

٣-٣ الآثار الصناعية والزراعية :

٣-٣-١ التلوث الناجم عن الصناعة :

تواجه الجزائر اليوم مشاكل خطيرة في مجال التلوث الصناعي ، فالخطيرة الصناعية الوطنية صارت قديمة غير فعالة بشكل متواتر ، و ملوثة ، ويجب الإشارة فضلا عن ذلك إلى أن عملية التصنيع قد تمت في ظروف وبشروط لم تحترم فيها الاهتمامات البيئية ، فالانبعاثات الملوثة ناجمة عن لفظ مياه صناعية غير معالجة ، والانبعاثات الجوية و إنتاج النفايات الخطرة التي ما يزال تسييرها لم يعثر لها على حل ملائم ، وهي تهدد نوعية المنظومات البيئية المختلفة بشكل خطير .

٣-٣-٢ التلوث الزراعي الكيماوي :

إن تلوث الموارد المائية (السطحية والجوفية) بالأسمدة ولاسيما النترات تلوث بالغ وقد كانت منطقة متيجة محل متابعة من سنة ١٩٨٥م إلى سنة ١٩٩٣م بينت أن الطبقة المائية الجوفية تبدى أجزاؤها الشرقية والغربية محتويات هامة من

النترات، ولاسيما في ناحية رغاية ٢٠٠ ملغ في اللتر (١٩٩٣)، و منطقة الشلف الأعلى ٢٧٠ ملغ في اللتر والبحيرة الجوفية في سيدي بلعباس (١٩٦-٦٠) ملغ في اللتر كانت كذلك خلال الفترة نفسها محل تحريات من جانب الوكالة الوطنية للموارد المائية. كما قامت الوكالة أيضا في سنة ١٩٩٠ بتحديد محتويات من النترات في مستوى بعض السدود الواقعة في الشمال الجزائري (غريب، قدراة، الحمير، ودردر) وكذلك في الأودية التي تمونها بالماء، وقد لوحظ أن المحتويات القوية تظهر في الفصول الحارة (الضحالة) وأنها تصل على ٥٦ ملغ في اللتر الواحد مع بقائها على العموم تحت مستوى مقياس المنظمة العالمية للصحة.

وتم التبليغ عن وجود خطر جارف للمسطحات المائية، وأكبر مسؤول عن هذا الوضع هو سياسة دعم أسعار المواد الكيماوية الزراعية التي طبقت على نطاق واسع، بيد أنه مع إلغاء الدعم تقلصت حصة الأسمدة، ومواد الصحة النباتية المستعملة تقلصاً ملحوظاً، وهو ما سيؤدي في حينه إلى تحسن الوضع.

ثالثاً: آليات حماية البيئة في الجزائر

أصبحت حماية البيئة اليوم من المشاريع التنموية المهمة التي بدأت جميع الدول العناية بها بعد أن تبين لها أن تلك الحماية ليست ضرورية فقط لصحة الإنسان، وأيضاً للتنمية والهدف من حماية البيئة هو المحافظة على التوازن البيئي أو الوصول بالبيئة إلى حالة من التوازن والانسجام بين عناصرها وفقاً لقانون الاتزان البيئي.

إن الجزائر ككل الدول تعاني من مشاكل بيئية عديدة كزحف الرمال، الغطاء النباتي الضعيف وفي طريق الزوال نتيجة لعامل الجفاف وزحف الإسمنت والبناء، بالإضافة تلوث الهواء والماء، وهذا راجع لعدة أسباب منها ما يتعلق بالإقليم والمناخ أو النمو الديموغرافي، ومنها ما يتعلق بسياسات التعمير أو كيفية استهلاك الموارد الطبيعية والفقر،....

لذلك أولت الحكومة الجزائرية اهتماماً كبيراً بالبيئة من خلال القيام بعدة إجراءات لحماية البيئة نذكر منها:



١ الإجراءات القانونية والمؤسسية.

٢ الإجراءات الاقتصادية والتكنولوجية.

٣ الإجراءات المؤسسية والتشريعية:

٤ تبنت الجزائر لأجل تحقيق أهداف الإستراتيجية الوطنية التي ترمي إلى تكريس التنمية المستدامة عن طريق ثلاثة محاور: بعث التنمية الاقتصادية لإنشاء الثروات ومناصب الشغل ومكافحة ظاهرة الفقر.

٥ الحفاظ على الموارد الطبيعية المحدودة كالمياه والأراضي الفلاحية والغابات والتنوع البيئي.

٦ تحسين الإطار المعيشي للسكان من خلال تسيير أمثل للنفايات وعمليات التطهير ومختلف الشبكات .

فلتحقيق هذه الأهداف تطلب الأمر وضع تدابير قانونية ومؤسسية .

١-١ الإجراءات المؤسسية

تماشياً مع الإعلان الختامي لندوة الأمم المتحدة حول البيئة المنعقد بستوكهولم سنة ١٩٧٢م ، استحدثت الجزائر اللجنة الوطنية للبيئة سنة ١٩٧٤م وكانت أول جهاز مركزي متخصص في حماية البيئة<sup>(١٢)</sup> .

وفي أوت ١٩٧٧م تم حل هذه اللجنة وتحويل مصالحها إلى وزارة الري واستصلاح الأراضي وحماية البيئة، ولم يتبع مرسوم إنشاء هذه الوزارة أي نص يوضح صلاحياتها، مما أضفى عليها طابعاً شكلياً محضاً<sup>(١٣)</sup> .

بعد التعديل الحكومي لسنة ١٩٧٩م، أحدثت كتابة الدولة للغابات والتشجير، وانحصرت صلاحياتها في حماية البيئة، ولم تعمر إلا سنة واحدة ليعاد تنظيمها بكتابة الدولة للغابات واستصلاح الأراضي.

وفي شهر جويلية ١٩٨٢م تم تأسيس الوكالة الوطنية لحماية البيئة ANPE،

ونتيجة لعدم الاستقرار، أعيد إسناد مصالح البيئة بعد سنة واحدة إلى وزارة الري والغابات، على إثر التعديل الحكومي لسنة ١٩٨٤م<sup>(١٤)</sup> وتولت إدارتها عدة مديريات مكلفة. وقد استمرت إلى غاية ١٩٨٨م إذ ألحقت حماية البيئة بوزارة البحث والتكنولوجيا. بعدها أعيد نقل مهمة حماية البيئة إلى وزارة التربة الوطنية، وبعد أقل من سنتين أعيد إلحاقها بوزارة الداخلية. وقد استمر هذا الوضع إلى غاية ١٩٩٦م إلى أن تم استحداث كتابة الدولة للبيئة والتي عرفت نوع من الاستقرار وقد تلاها استحداث المفتشيات الولائية، وأخيرا ونظرا لأهمية موضوع حماية البيئة تم تخصيصها لأول مرة لوزارة خاصة بها هي: وزارة تهيئة الإقليم والبيئة سنة ٢٠٠١م، لتلحقها بإنشاء المديريات الولائية سنة ٢٠٠٣م.

أخيراً لاحظنا أن التناوب المستمر لمختلف الوزارات على مهمة حماية البيئة وعدم استقرارها أثر كثيرا على دورها في التدخل لحماية البيئة.

#### ٢-١ الإجراءات القانونية:

تعتبر اللوائح والنصوص القانونية من أكبر الوسائل استعمالا في حماية البيئة، والدول الصناعية هي السبّاقة في سن القوانين، كقانون حماية الهواء، قانون منع تلوث الماء، وقانون تنظيم المخلفات الصلبة، بالإضافة إلى قانون حماية الطبيعة ومواردها، وقانون حماية الغابات<sup>(١٥)</sup>.

إن تشريعات حماية البيئة في الجزائر بدأت فعليا من خلال القانون رقم ٨٣-٠٣ المؤرخ في ٥ فيفري ١٩٨٣م والمتعلق بحماية البيئة، الذي نص على أن «المجموعات المحلية تمثل المؤسسات الرئيسية لتطبيق إجراءات حماية البيئة»<sup>(١٦)</sup>.

ثم قانون ٨٤-١٢ المؤرخ في ٢٣ جوان ١٩٨٤م المتضمن النظام العام للغابات، الذي عدل بقانون رقم ٩١-٢٠ المؤرخ في ٢ ديسمبر ١٩٩١م والمتضمن النظام العام للغابات، والنصوص التنظيمية المطبقة له، ثم صدر القانون رقم ١٩-٠١ المتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها الذي تمت المصادقة عليه في ١٥ ديسمبر ٢٠٠١م، والذي نص على ضرورة تقليص إنتاج النفايات والوقاية منها، وتضمن هذه

النفائات بإعادة استخدامها أو رسكلتها ، كما أقر ضرورة إعلام وتحسيس المواطنين بالأخطار الناجمة هذه النفائات ، كما جسد مبدأ مسؤولية المنتج عن النفائات التي يخلفها.

ثم صدر القانون المتعلق بجودة الهواء وحماية الجو ، الذي ينص على حتمية قيام السلطات العمومية بالرقابة على جودة الهواء على مستوى التجمعات الكبرى إعتماذا على أدوات التخطيط التالية<sup>(١٧)</sup> :

١٣ المخطط الجهوي لجودة الهواء PRQA ؛

١٤ مخطط حماية الجو PPA ؛

١٥ مخطط التنقل الحضري PDU.

ليأتي فى الأخير قانون رقم ١٠-٠٣ المؤرخ فى ١٩ جويلية سنة ٢٠٠٣م ويتعلق بحماية البيئة فى إطار التنمية المستدامة ، حيث تنص المادة الثانية منه إلى<sup>(١٨)</sup> :

- تحديد المبادئ الأساسية وقواعد تسيير البيئة.
- ترقية وطنية مستدامة بتحسين شروط المعيشة.
- إصلاح الأوساط المتضررة.
- ترقية الاستعمال الإيكولوجي العقلاني للموارد الطبيعية المتوفرة واستعمال التكنولوجيا الأكثر نقاء.
- تدعيم الإعلام والتحسين ومشاركة الجمهور ومختلف المتدخلين فى حماية البيئة .

٢- الإجراءات الاقتصادية والتكنولوجية:

وهي وسائل أثبتت نجاعتها فى المحافظة على البيئة حيث تؤثر على نفقة إنتاج السلع والخدمات ، ومن ثم ينعكس على أسعارها فى السوق وهي عبارة عن جملة

من الحوافز تفرضها لأجهزة حماية البيئة على بعض السلع والأنشطة التي تثبت التلوث البيئي.

## ١.٢ الإجراءات الاقتصادية:

إن الإستراتيجية المتبناة من الجزائر في إطار حماية البيئة إرتكزت في شقها الاقتصادي على: الجباية البيئية، تحويل الدعم أورفعه، ...

١.١-٢ الجباية البيئية وهي عبارة عن اقتطاع نقدي جبري تفرضه الدولة على المنتج كعقوبة له نظير تلويث البيئة، إن هذه الأموال تذهب للبحث عن تكنولوجيا نظيفة بيئيا، وقد عرفها وزير البيئة شريف رحماني ... «لقد اتفقنا مع أصحاب المؤسسات أن يدفعوا مبلغا معيناً من المال مقابل ما يقومون به من تلويث ... إذ تجاوزت مخلفاتهم الحد المسموح به حتى يساهموا بطريقة ما في تحمل تكاليف إعادة التأهيل البيئي»<sup>(١٩)</sup>، هذه الإيرادات تذهب إلى الصندوق الوطني للبيئة إزالة التلوث، وميزانية البلدية، والميزانية العمومية. وقد تم فرض هذه الرسوم من خلال قوانين المالية لسنوات ٢٠٠٠، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣ وتعلق بالنفايات الصلبة، والسوائل الصناعية وتسرب الغازات والنشاطات الملوثة أو الخطيرة على البيئة.

بالإضافة إلى بعض التدابير الأخرى كالرسوم البيئية التي نعتبرها من أهم الوسائل الردعية في عملية حماية البيئة انطلاقاً من مبدأ «الملوث - يدفع» pollueur-payeur<sup>(٢٠)</sup>، حيث تعتبر الرسوم البيئية الأداة الأساسية في تطبيق هذا المبدأ. وقد استحدثت مجموعة من الرسوم منها:

٧ الرسم على الأكياس البلاستيكية

٨ الرسم المتعلق بالنشاطات الملوثة والخطرة على البيئة.

٩ الرسوم الخاصة على الانبعاثات الجوية

١٠ الرسم على الوقود

١١ الرسم على الانبعاثات السائلة الصناعية

## ١٢ الرسوم على النفايات الصلبة.

٢-١-٢ الإنفاق الحكومي : وهي تلك الموارد المالية التي تخصصها الدولة لتدابير مكافحة التلوث وحماية الموارد الطبيعية .ففي إطار برنامج الإنعاش الاقتصادي للفترة من ٢٠٠١-٢٠٠٤ بلغت حصة الاستثمارات في القطاعات البيئية حوالى 28.9 مليار دينار جزائري.

٢-١-٢ سياسة تخفيض الدعم : وذلك لأجل تشجيع التقليل من استخدام الموارد الطبيعية ، من خلال الاقتراب من السعر الحقيقي للمورد.

## ٢-٢ الإجراءات التكنولوجية:

وهي طريقة غير مباشرة أثبتت نجاعتها في المحافظة على البيئة ومستعملة بكثرة في الدول المتقدمة، حيث تستعمل تقنيات متطورة للتقليل من انبعاث الغازات الضارة أو الدخان في الجو، وكذا التخلص من ملوثات المياه والطبيعة بصفة عامة .والتكنولوجيا سلاح ذو حدين فقد تستعمل لتدمير البيئة، كما تم في الماضي وقد تقف لإزالة العواقب في سبيل تطوير واستخدام تكنولوجيا جديدة تحتاج إلى وضع آليات منسقة من أجل تطوير تكنولوجيا ملائمة بيئيا، إذ أن تكنولوجيا حماية البيئة تعني منع التلوث، واستخدام أنواع التكنولوجيات النظيفة وعملية منع التلوث تضم ثلاثة فئات وهي :

❖ تحسين عملية المصنع : وضع قواعد ثابتة للصيانة، وتدابير مناسبة للتعامل مع المواد ووضع برامج لتدريب العاملين.

❖ إعادة التدوير خلال العملية : أي إعادة استعمال النفايات في العملية الإنتاجية نفسها بعد تحويلها إلى مواد منتجة بدلا من رميها في الهواء أو الماء أو دفنها في الأرض.

❖ تعديل العملية : باستعمال وسائل متقدمة في عمليات التنظيف، والمواد الكيماوية المنشطة والمساعدة لفصل النفايات وعزلها.

## الخاتمة

إن تلوث البيئة وإن كان يبدو لأول وهلة مشكلة محلية إلا أنه يعد مشكلة عالمية فالملوثات تحت تأثير عوامل كثيرة لا تعرف حدوداً سياسية فهي تتصف بقدرتها على الحركة والانتقال من موقع إلى آخر على المدى القريب أو البعيد حيث تسهم الرياح والسحب والتيارات المائية في نقل الأبخرة والدخان والغازات الناتجة عن المصانع إلى بلاد نائية وأماكن بعيدة عنها ولعل حادثة المفاعل النووي في الاتحاد السوفيتي في نيسان (أبريل) عام ١٩٨٦م خير مثال على عالمية التلوث فقد أصابت الإشعاعات النووية المنبعثة عنه الكثير من الدول الأوروبية وشمال آسيا وغرب إفريقيا، لذلك لا بد من توافر كل الجهود لأجل حماية هذه البيئة التي نعيش فيها.

الهوامش:

- (١) أحمد عبد القادر المهندس، تدمير البيئة والإنسان، جريدة الرياض اليومية، بتاريخ ٢٥ جانفي ٢٠٠٨م.
- (٢) رمضان محمد مقلد، أحمد رمضان نعمة الله، عفاف عبد العزيز، اقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠١م، ص ٣٩٠.
- (٣) شارس كولستاد، الاقتصاد البيئي، ترجمة: أحمد يوسف عبد الحير، جامعة الملك سعود، السعودية، ٢٠٠٥م، ص ص ١٤٦ - ١٥٠.
- (٤) عبد القادر محمد وآخرون، قضايا اقتصادية معاصرة، جامعة الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٥م، ص ص ٢٢٧-٢٣٠.
- (٥) الدليل الإلكتروني للقانون العربي، التلوث البيئي وتأثيراته على البيئة، انظر: [www.arablawninfo.com](http://www.arablawninfo.com) بتاريخ ٣٠ ديسمبر ٢٠٠٨م.
- (٦) سالمي رشيد، أثر تلوث البيئة في التنمية الاقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ٢٠٠٦م، ص ٦٥.
- (٧) عصام نور، الإنسان والبيئة في عالم متغير، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠٢م، ص ١١٧.
- (٨) محمد حسن عبد القوي، الحماية الجنائية للبيئة الهوائية، دار السلام، الإسكندرية، ٢٠٠٢م، ص ١٢٩.
- (٩) شريف شبيب أنور، سعيدي طارق، بن أشهو محمد، التنمية المستدامة والقطاع السياحي ما بين التطوير والاستنزاف، الملتقى الوطن حول: اقتصاد البيئة والتنمية المستدامة، معهد علوم التسيير، المركز الجامعي المدية، أيام ٦-٧ جوان ٢٠٠٦م، ص ص ٤-٥.
- (١٠) أسماء رزاق، المرجع السابق، ص ١٩.
- (١١) رندة فؤاد، الإعلام التنموي وحماية البيئة، في المنتدى العربي الإعلامي للبيئة والتنمية، القاهرة، أكتوبر ٢٠٠٤م.

12) Benaceur Youcef, l'administration centrale de la protection de la nature, I.D.S.A, université d'Oran, pp. 6-10

(١٣) يحي وناس، الآليات القانونية لحماية البيئة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، جويلية ٢٠٠٧م، ص ١٣.

(١٤) مرسوم رقم ١٢-٨٤ المؤرخ في ٢٢ يناير ١٩٨٤م، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية عدد ٨٤/٠٤.

(١٥) محمد صالح الشيخ، الآثار الاقتصادية والمالية لتلوث البيئة ووسائل الحماية منها، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، مصر، ٢٠٠٢م، ص ٣٢٣.

(١٦) يحي وناس، المرجع السابق، ص ٢٥.

(١٧) لطيفة برني، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، ٢٠٠٧م، ص ٣٦-٣٥.

(١٨) الجريدة الرسمية رقم ٣٢/٢٠٠٣.

(١٩) لطيفة برني، المرجع السابق، ص ٣٧.

(٢٠) تم طرح هذا المبدأ سنة ١٩٧٢م من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومضمون هذا المبدأ هو «أن النفقات التي تفرضها الوقاية من التلوث ومحاربتها (هذه المتطلبات تحددها السلطات العمومية من أجل أن تكون البيئة في وضع مقبول) يتحملها الملوثون».



## تطوير دور مراجع الحسابات لتحقيق التنمية الاقتصادية الدكتور/ ناصر خليفة عبد المولى سعيد (\*)

### مقدمة:

تسعى الدول جاهدة لتحقيق التنمية الاقتصادية وذلك من خلال العديد من الأساليب والخطط التي تكفل تحقيق رفاهية المجتمع وتقدمه في جميع المجالات وذلك في ضوء الإمكانيات المتاحة بعد استغلالها الاستغلال الأمثل سواء كانت إمكانيات مادية أو بشرية .

ويلعب مراجع الحسابات دوراً هاماً في تحقيق التنمية الاقتصادية وذلك من خلال ما يقوم به من فحص فني محايد للقوائم المالية التي تعدها المنشآت وفي سبيل ذلك يقوم بفحص الخطط التي أعدتها تلك المنشآت وما قامت به من أنشطة لتحقيق هذه الخطط (أو الأهداف الواردة في الخطط)، كما يقوم المراجع بالتأكد من أن المنشأة عند قيامها بالأنشطة اللازمة لاستغلال مواردها الاستغلال الأمثل لم تخالف القوانين أو القواعد السائدة، وبذلك فهو يساهم في محاربة الفساد الإداري الذي يعد أحد الأسباب الرئيسية المؤثرة في برامج التنمية الاقتصادية.

ويلاحظ أن المراجع وهو يؤدي هذا الدور يواجه العديد من المعوقات التي تتسبب في عدم قيامه بهذا الدور على الوجه الأكمل يستوي في ذلك المراجع الداخلي والمراجع الخارجي، فالمراجع الداخلي قد لا يتمتع بالاستقلال الذي يمكنه من التقرير الموضوعي عن عمليات المنشأة وأنشطتها نظراً لعلاقته وتبعيته للإدارة، أما المراجع الخارجي فهناك العديد من المعوقات التي تؤثر على دوره في التقرير اللازم عن أنشطة وأعمال المنشأة بالشكل الذي يخدم عملية التنمية الاقتصادية ومن هذه العوامل ما يلي :

أولاً : عدم وجود الاستقلال الكافي لمراجع الحسابات نظراً لتأثره بالعديد من المؤثرات ومنها :

- ١- ضغوط الإدارة على مراجع الحسابات وربط تجديد تعيينه أو عزله بمدى استجابته لرغبات الإدارة المؤثرة بالطبع على صدق وعدالة القوائم المالية .
  - ٢- عدم وجود لجان مراجعة تكفل الاستقلال المطلوب لمراجع الحسابات .
- ثانياً : حصر دور مراجع الحسابات في التقرير عن مدى سلامة القوائم المالية وعدم دخوله في العديد من المجالات التي نرى أنها هامة لتحقيق التنمية الاقتصادية ومنها :

- ١- إعداد التنبؤات أو الشهادة بصدقها .
  - ٢- إعداد ومراجعة الموازنات التخطيطية .
  - ٣- تقييم الدور الاجتماعي للمنشآت .
  - ٤- تقييم التزام المنشأة بالمتطلبات البيئية .
- ثالثاً : عدم اهتمام الكثير من المنشآت بعملية المراجعة إلا إذا كانت إلزامية .
- رابعاً : عدم وجود الوعي الكافي لدى مستخدمي القوائم المالية بأهمية مراجعة ما ورد بها من بيانات وعدم إصرار مستخدمي تلك القوائم برفع دعاوي قضائية على المراجع في حالة ثبوت عدم صدق ما ورد بها من بيانات اتخذت على أساسها قرارات غير صحيحة وحدوث أضرار جسيمة لهم، وبالطبع سوف يؤثر ذلك سلباً على عملية التنمية الاقتصادية.

#### مشكلة البحث:

يتضح مما سبق أن هناك حاجة ماسة لتطوير دور مراجع الحسابات بحيث يخدم ذلك عملية التنمية الاقتصادية وهذا هو موضوع البحث الذي سيركز على وضع تصور مقترح لتطوير دور مراجع الحسابات ليخدم عملية التنمية باعتبارها أحد الأهداف الأساسية التي تسعى إليها جميع الدول .

## أهداف البحث :

تتلخص أهداف هذا البحث فيما يلي :

١- إظهار دور مراجع الحسابات وتطوير هذا الدور لتحقيق التنمية الاقتصادية .

٢- اقتراح مجموعة من المعايير والأساليب التي تكفل تطوير دور مراجع الحسابات الداخلي والخارجي لتحقيق التنمية الاقتصادية .

٣- بيان معوقات دور مراجع الحسابات عن تحقيق التنمية الاقتصادية .

## أهمية البحث :

ترجع أهمية هذا البحث إلى ما يلي :

١- حاجة الدول بصفة عامة و الدول النامية بصفة خاصة إلى التنمية الاقتصادية المعتمدة على بيانات سليمة ودقيقة تم مراجعتها .

٢- الدور الإيجابي و الهام الذي يمكن أن يقوم به مراجع الحسابات الداخلي والخارجي في تحقيق التنمية الاقتصادية .

## فروض البحث:

يقوم البحث على فرض أساسي وهو أن إزالة المعوقات التي تواجه مراجع الحسابات سيفيد في تحقيق التنمية الاقتصادية .

## منهج البحث:

يقوم البحث على منهجين أساسين وهما :

أولاً: المنهج الاستنباطي وفيه يتم الاعتماد على ما كتب في مجال الاقتصاد بصفة عامة وفي مجال المراجعة بصفة خاصة لاستنباط الدور الذي يمكن أن يقوم به مراجع الحسابات لتحقيق التنمية الاقتصادية .

ثانياً: المنهج الاستقرائي وفيه يتم استقراء واقع مهنة المحاسبة والمراجعة لبيان مدى إمكانية قيامها بالدور المنوط بها لتحقيق التنمية الاقتصادية .

### خطة البحث :

لتحقيق أهداف البحث سوف يتم تبويبه على النحو التالي :

- الفصل الأول: دور مراجع الحسابات في تحقيق التنمية الاقتصادية .
- الفصل الثاني: معوقات دور مراجع الحسابات عن تحقيق التنمية الاقتصادية
- الفصل الثالث: التطوير المقترح لدور مراجع الحسابات لتحقيق التنمية الاقتصادية
- الخلاصة والنتائج والتوصيات .



## الفصل الأول

### دور مراجع الحسابات في تحقيق التنمية الاقتصادية

#### مفهوم التنمية الاقتصادية:

تمثل التنمية محوراً أساسياً لاهتمام المشتغلين بالعلوم الاجتماعية بصفة عامة و في مجال الاقتصاد بصفة خاصة و المهتمين بالقضايا الأساسية للمجتمع و الذين يرغبون في التغلب على فجوة التخلف و المشكلات القائمة <sup>(١)</sup>.

ولقد تعددت مفاهيم التنمية الاقتصادية وحدث خلط بينها وبين بعض المفاهيم الأخرى المشابهة مثل التغيير و التطور وغيرها <sup>(٢)</sup>، ففي تعريف هيئة الأمم المتحدة في عام ١٩٥٦م عرفت التنمية بأنها: العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين و الحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية و لمساعدتها على الاندماج في حياة الأمة و المساهمة في تقدمها قدر المستطاع <sup>(٣)</sup>. وهناك تعريفات أخرى ركزت على خصائص التنمية الاقتصادية وأهدافها ومنها:

- ١- التنمية الاقتصادية عبارة عن إجراءات وعمليات متتالية مستمرة يقوم بها الإنسان من أجل عمل تغيير مقصود لإشباع حاجاته <sup>(٤)</sup>.
- ٢- التنمية الاقتصادية هي الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة للقضاء على الفقر وزيادة الدخل وإشباع الحاجات الأساسية وهذا يتطلب تغييراً جذرياً في نظامي الإنتاج و التوزيع <sup>(٥)</sup>.
- ٣- التنمية الاقتصادية عملية يشترك فيها جميع أعضاء المجتمع و يبذلون جهداً جماعياً لتحقيقها <sup>(٦)</sup>.
- ٤- التنمية الاقتصادية عملية تقوم على أساس التخطيط العلمي المدروس من أجل الانتقال من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب في الوصول إليها.

٥- التنمية الاقتصادية عملية تتطلب وجود احتياطي نقدي في يد الدولة للقيام بمختلف البرامج الاجتماعية وتحقيق التعاقدات والاتصالات الدولية. وبالإضافة إلى ما سبق يمكن أن تعرف التنمية الاقتصادية بأنها عمليات مخططة وموجهة في مجالات متعددة تحدث تغييراً في المجتمع لتحسين ظروفه وظروف أفراد من خلال مواجهة مشكلات المجتمع وإزالة العقبات وتحقيق الاستغلال الأمثل للإمكانيات والطاقات بما يحقق التقدم والنمو للمجتمع والرفاهية والسعادة للأفراد<sup>(٧)</sup>.

ويرى الباحث أن عملية التنمية الاقتصادية بالإضافة إلى ما سبق فإنها تبنى على المعلومات وبيانات مالية سليمة وصحيحة تم مراجعتها مراجعة دقيقة بواسطة مراجع مستقل بحيث يمكن الاعتماد عليها عند وضع الخطط المستقبلية. معوقات التنمية الاقتصادية:

يمكن تبويب معوقات التنمية الاقتصادية إلى ما يلي<sup>(٨)</sup>:

أولاً: المعوقات الاقتصادية وتشمل:

- ١- انتشار البطالة في المجتمع.
- ٢- ضعف التصنيع.
- ٣- ضعف الإنتاج الزراعي وسوء جودته.
- ٤- الاعتماد على سلعة واحدة.
- ٥- قلة الموارد الطبيعية وسوء استغلالها.
- ٦- نقص التمويل اللازم للاستثمارات المطلوبة.
- ٧- انخفاض متوسط دخل الفرد.
- ٨- الانفتاح الاقتصادي بدون ضوابط تخدم الاقتصاد القومي.
- ٩- تمييز المشروعات الأجنبية عن المشروعات الوطنية.
- ١٠- زيادة معدل التضخم.

### ثانياً : المعوقات الاجتماعية ومن أهمها :

- ١- زيادة السكان بدون استغلال كفاء للموارد البشرية .
- ٢- سوء توزيع السكان جغرافياً .
- ٣- انتشار الأمية وانخفاض مستوى التعليم .
- ٤- انخفاض المستوى الصحي .
- ٥- العادات الاجتماعية المرتبطة بنمط الإنفاق الاستهلاكي .

### ثالثاً : المعوقات الإدارية ومن أهمها :

- ١- سوء الإدارة وفسادها .
- ٢- عدم واقعية الخطط الاقتصادية الموضوعة .
- ٣- تسرب العمالة الماهرة .
- ٤- نقص الخدمات المختلفة .
- ٥- الاقتتار إلى القدوة الحسنة .
- ٦- الاقتتار إلى الجدية وإرادة الإصلاح .
- ٧- عدم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية .
- ٨- عدم ارتباط برامج التنمية بحاجات المجتمع .
- ٩- عدم متابعة المشروعات بالشكل اللازم .

بالإضافة إلى ما سبق فإن الباحث يرى أن عدم وجود بيانات مدققة يعد عائقاً هاماً من معوقات التنمية الاقتصادية حيث يتم الاعتماد على هذه البيانات عند إعداد الخطط المتعلقة بالتنمية الاقتصادية ، وهذه هي مهمة مراجع الحسابات الخارجي الذي يمثل المرسل للمعلومات التي يحتوي عليها تقريره كأداة اتصال أما الرسالة التي يرسلها فتتمثل في راية المهني عن مدى صدق ودقة البيانات الواردة في القوائم المالية التي ستعتمد عليها الخطط فيما بعد <sup>(٩)</sup> .

رابعاً : المعوقات السياسية للتنمية ومنها :

- ١- التبعية السياسية .
- ٢- الاستعمار .
- ٣- عدم الاستقرار السياسي .
- ٤- عدم وجود مناخ ديمقراطي .
- ٥- التفكير القبلي .
- ٦- تمركز القوة السياسية .
- ٧- ضعف المشاركة السياسية .
- ٨- انخفاض الشرعية السياسية للحكومة .

دور مراجع الحسابات في عملية التنمية الاقتصادية :

تتطلب عملية التنمية الاقتصادية متابعة مستمرة من كثير الأجهزة وذلك للتأكد من مطابقة المنفذ فعلاً مع الخطط السابق وضعها<sup>(١٠)</sup>، ويعتبر مراجع الحسابات أحد العناصر الأساسية لعملية المتابعة فهو الذي يقوم بمراجعة البيانات المحاسبية التي تستخدم في إعداد الخطط التي سيتم مقارنتها بالبيانات الفعلية للتأكد من تنفيذ الخطط الموضوعة وتحديد أية انحرافات تمهيداً لتحديد أسبابها إن وجدت ، فالعناصر الأساسية لعملية المتابعة تتمثل في<sup>(١١)</sup> :

- ١- وجود أجهزة متخصصة للمتابعة .
  - ٢- وضع مؤشرات ومقاييس للمتابعة من خلال دراسة البيانات التاريخية التي تم مراجعتها ومحاولة استقراء الواقع المستقبلي ويجب أن تتوفر في هذه المؤشرات ما يلي<sup>(١٢)</sup> :
- أ) الموضوعية .
  - ب) الوضوح وسهولة الفهم .
  - ج) أن تكون قليلة العدد وشاملة .



- ٣- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالخطط .
- ٤- التوجيه بإجراء التصحيح اللازم للانحرافات إن وجدت .
- ٥- وجود نظام فعال لتقارير المتابعة .

ويتضح مما سبق أن مراجع الحسابات عندما يقوم بإبداء رايه عن القوائم المالية فإنه يزيد من الثقة والاعتماد على البيانات الواردة في هذه القوائم ، وبذلك فإن مهنة المراجعة وهي تؤدي خدماتها فإنها تخدم الاقتصاد القومي ، وخاصة وأن لهذه المهنة تقاليدھا التي تضعھا العديد من المنظمات الدولية نظراً لما تؤديه من حماية للاستثمارات وتوفير البيانات اللازمة للخطط الاقتصادية<sup>(١٣)</sup> . فالبيانات المحاسبية يجب أن تتصف بمجموعة من الخصائص لكي تكون مفيدة لمستخدميها ومن أهم هذه الخصائص الوثوق وأن تكون قابلة للإثبات وصادقة ومستمدة من مصدر موثوق به<sup>(١٤)</sup> .

وبالإضافة إلى ما سبق فإن مراجع الحسابات يقوم بالعديد من الخدمات التي تنعكس بشكل إيجابي على عملية التنمية الاقتصادية ، وبصفة عامة يمكن تقسيم هذه الخدمات إلى مجموعتين<sup>(١٥)</sup> :

المجموعة الأولى : الخدمات التقليدية ومنها :

- ١- خدمات مراجعة الحسابات وإبداء الرأي الفني عن القوائم المالية .
- ٢- الخدمات الضريبية مثل إعداد الإقرارات الضريبية للعملاء ومحاولة حل النزاعات مع مصلحة الضرائب .
- ٣- إعداد القوائم المالية .

المجموعة الثانية : الخدمات غير التقليدية ومنها :

- ١- الاستشارات الإدارية كدراست الجدوى وغيرها .
- ٢- المراجعة الإدارية بناءً على طلب العميل .
- ٣- مراجعة الموازنات التخطيطية بناءً على طلب العميل .

- ٤- مراجعة البرامج .
- ٥- التصفية .
- ٦- تقارير الخبرة .
- ٧- أي فحص خاص .
- ٨- مراجعة التنبؤات المالية .



## الفصل الثاني

### معوقات دور مراجع الحسابات في التنمية الاقتصادية

يلعب مراجع الحسابات دوراً هاماً في تدقيق المعلومات المحاسبية اللازمة لإعداد الخطط الاقتصادية التي تقوم عليها عملية التنمية الاقتصادية إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون قيامه بهذا الدور على الوجه الأكمل ومن أهم هذه المعوقات - في رأي الباحث - ما يلي :

- ١- العوامل المؤثرة في استقلال مراجع الحسابات .
- ٢- قصور التشريعات المتعلقة بتنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة .
- ٣- قصور في معايير المراجعة الدولية .
- ٤- عدم الوعي الكافي بأهمية مهنة المحاسبة والمراجعة .

أولاً: العوامل المؤثرة في استقلال مراجع الحسابات

يحاول مراجع الحسابات أن يحافظ على استقلاله عند مزاوله عمله المهني وهذا هو ما يتوقعه منه مستخدمي القوائم المالية ، فالاستقلال ضمان لجودة عملية المراجعة<sup>(١٦)</sup>، إلا أن الواقع يؤكد وجود مجموعة من العوامل التي قد تؤثر في استقلال المراجع ومنها على سبيل المثال ما يلي :

- ١- المنافسة بين مكاتب المراجعة للحصول على العملاء و العمل على رضاهم على حساب جودة المراجعة .
- ٢- قيمة الأتعاب واعتماد المراجع عليها كمصدر من مصادر الإيرادات .
- ٣- الخدمات الأخرى التي يقدمها المراجع .
- ٤- ضغوط الإدارة .

وسوف نتناول العوامل السابقة بإيجاز .

١- المنافسة بين مكاتب المراجعة :

يرى البعض أن المنافسة بين مكاتب المراجعة قد تؤدي إلى عدم التحفظ

عند إبداء الرأي عن وقائع يتطلب الواجب المهني الإشارة إليها في التقرير وذلك خوفاً من فقد العملاء في حالة التقرير أو التحفظ بشأن بعض التصرفات المالية للإدارة.

٢- قيمة الأتعاب واعتماد المراجع عليها كمصدر من مصادر الإيرادات :

تمثل الأتعاب أسلوباً من أساليب الضغط على المراجع سواء كانت قليلة أو كثيرة ، فإذا كانت قليلة فإن المراجع قد يجد نفسه أمام كم هائل من الأعمال التي ينبغي مراجعتها بأتعاب لا تتناسب معها الأمر الذي يؤدي إلى تقصير والتأثير على جودة عملية المراجعة ، كما أن هذه الأتعاب إذا كانت كبيرة فإن المراجع قد يحاول إرضاء العميل ( أو الإدارة ) خوفاً من فقد هذه الإيرادات .

٣- الخدمات الأخرى التي يقدمها المراجع :

أشارت إحدى الدراسات إلى أن مكاتب المراجعة الكبرى تحقق حوالي نصف إيراداتها من الخدمات الأخرى بخلاف عملية المراجعة وبالتالي فإن هؤلاء المراجعين قد يتأثر استقلالهم إذا كانت هذه الخدمات تؤدي لنفس عملاء المراجعة ، وقد قامت إحدى الدراسات باستقصاء كانت تتيجه أن ٤٥٪ من الذين تم استقصاؤهم يعتقدون أن تقديم تلك الخدمات يمكن أن يؤثر على استقلال المراجعين<sup>(١٧)</sup> .

٤- ضغوط الإدارة :

قد تمارس الإدارة العديد من الضغوط سواء على المراجع الداخلي أو على المراجع الخارجي للحصول على آراء مؤيدة لمواقفها ، وخاصة وأن الإدارة تلعب دوراً هاماً في إقناع المساهمين أو أصحاب المشروع بتجديد تعيين المراجع أو عزله ، وقد يتأثر المراجع بهذا الضغط وخاصة بالنسبة للمراجع الداخلي الذي يتبع الإدارة من الناحية الفعلية .

## ثانياً: قصور التشريعات المنظمة لمهنة المحاسبة و المراجعة

لم توضح معظم التشريعات حدود المسؤولية التي تقع على المراجع في حالة عدم اكتشافه للخطأ أو الغش وإنما جاءت معظم العبارات عامة مثل (من سبب ضرراً للغير وجب مرتكبه بالتعويض) أو (على المراجع أن يبذل العناية المهنية المناسبة) وهي عبارات عامة لا توضح طبيعة العناية المهنية التي يمكن القول أنها مناسبة أو غير مناسبة.

ومن خلال الفكر المحاسبي نجد أن المراجع مسئول فقط عن الأخطاء والتلاعب الذي يظهر أثناء فحصه وبالتالي فإن الأخطاء و التلاعبات المخفاه و التي لا تظهر للرجل العادي فإنه لا يقع على المراجع مسؤولية اكتشافها ، وقد تم تدارك هذا القصور التشريعي في وضع مجموعة من القواعد - من وجهة نظر أصحاب المهنة - التي تحدد مسؤولية المراجع عن الأخطاء و الغش بأن عليه مجموعة من الواجبات ومن أهمها ما يلي<sup>(١٨)</sup>:

- ١- بذل العناية المهنية القصوى سواء عند تخطيط أو تنفيذ عملية المراجعة .
- ٢- صياغة رأيه بالصورة التي تحدد بدقه حدود فحصه وحدود مسؤوليته .
- ٣- حسن اختيار مساعديه من المؤهلين و المدربين و الذين لديهم خبرة في مراجعة القوائم المالية للعملاء محل الفحص .
- ٤- إذا تكشفت له بعض الأخطاء من خلال العينة المختارة وجب عليه توسيع نطاق الفحص .
- ٥- تقييم مدى الالتزام الإداري وكفاءة الإدارة في القيام بالأعمال المنوطة بها .
- ٦- توصيف طبيعة الصناعة التي ينتمي إليها العميل محل المراجعة وتحديد الإجراءات المناسبة للمراجعة .
- ٧- الإطلاع على تقارير المراجعة لعدد سابق من السنوات ودراسة رأي المراجعين السابقين .

### ثالثاً: قصور في معايير المراجعة المتعارف عليها:

هناك قصور في معايير المراجعة المتعارف عليها بخصوص مدى مسؤولية المراجع عن اكتشاف الأخطاء و الغش و التصرفات غير القانونية ، ونظراً لأن مستخدمي القوائم المالية كانوا يتوقعون من المراجع أن يقوم باكتشاف جميع حالات الغش و التصرفات غير القانونية و الأخطاء فقد نتج عن ذلك ما يسمى بفجوة التوقعات Expectation Gap و التي ترجع إلى اختلاف جودة ومستوى أداء عملية المراجعة عما هو متوقع من مستخدمي القوائم المالية ، وتعرضت مهنة المراجعة لانتقادات شديدة بسبب عدم وجود معايير تحدد مسؤولية المراجع عن الأخطاء و الغش و التصرفات غير القانونية مما أدى إلى ظهور النشرات و المعايير التالية :

- ١- نشرة إجراءات المراجعة رقم ٣٠ في عام ١٩٦٠م والتي تضمنت أن المراجع لا يعد مسؤولاً بشكل إيجابي عن اكتشاف الغش و إن كان يجب عليه أن يكون حذراً ومدركاً لإمكانية وجود الغش ، ونرى من هذه النشرة أنها لم تحدد بشكل قاطع مسؤولية المراجع .
- ٢- نشرة معايير المراجعة رقم ١٦ في عام ١٩٧٧م والتي ألزمت المراجع بضرورة التخطيط لعملية المراجعة إلا أنها قد ذكرت أن المراجع يعد مسئولاً في نطاق الحدود اللازمة لعملية المراجعة، وقد أدى ذلك إلى عدم إمكانية الاعتماد على القوائم المالية المدققة .
- ٣- نشرة معايير المراجعة رقم ١٧ في عام ١٩٧٧م الصادرة من المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين بخصوص المسؤولية عن التصرفات غير القانونية وقد ذكرت تلك النشرة أنها خارج نطاق الكفاءة المهنية .
- ٤- نشرة المراجعة رقم ٥٣ في عام ١٩٨٨م والتي تطلبت من المراجع تخطيط عملية المراجعة لتوفير تأكيد معقول وممارسة تؤدي إلى اكتشاف الغش . وبذلك فإن هذه النشرة قد أدت على اتساع نطاق مسؤولية المراجع إلا أن تفسير المقصود من (التأكيد المعقول) سوف يعتمد على التقرير المهني للمراجعين وللقضاه عند حكمهم في الدعاوى المرفوعة على المراجعين .

- ٥- النشرة رقم ٥٤ في عام ١٩٨٨م بشأن التصرفات غير القانونية أيضاً لا توفر ضماناً لمسئولية المراجع عن اكتشافها .
  - ٦- النشرة الصادرة عن مجلس معايير المراجعة في مايو ١٩٩٦م والتي حددت مجموعة من العوامل التي يجب على مراجعي الحسابات أخذها في الحسبان عند أداء عملية المراجعة وهي :
    - (أ) خصائص الإدارة .
    - (ب) ظروف الصناعة .
    - (ج) الخصائص التشغيلية والاستقرار المالي .
- إلا أنها أيضاً لا تعد كافية لتحديد مسؤولية المراجع عن اكتشاف الغش و الأخطاء وأن كانت ستؤدي إلى تحسين جودة عملية المراجعة .
- رابعاً: عدم الوعي الكافي بأهمية مهنة المحاسبة والمراجعة
- على الرغم من أهمية دور مراجع الحسابات في الحفاظ على موارد المنشآت على اختلاف أنواعها إلا أن هناك عدم وعي بأهمية مهنة المحاسبة والمراجعة وبصفة خاصة في الدول النامية ويتضح ذلك من الأمور التالية :
- ١- لا تلجأ بعض المنشآت إلى الاستعانة بمراجع خارجي إلا في الأحوال التالية :
    - (أ) إذا كان تعيين مراجع الحسابات إلزامياً كما هو الحال بالنسبة لشركات المساهمة وشركات الأموال عموماً .
    - (ب) إذا كان المراجع سوف يتدخل لدى السلطات الضريبية لتخفيض المستحقات الضريبية التي على المنشأة .
    - (ج) إذا كانت تريد قرصاً يساعد في التوسع في مشروعاتها ويتطلب ذلك قوائم مالية معتمدة ومدققة .
  - ٢- اقتصار مهنة المحاسبة والمراجعة على إعداد ومراجعة القوائم المالية دون التدخل في أمور قد تكون أكثر أهمية من ذلك ومنها :

أ) عدم قيام المراجع بالاشتراك أو المصادقة على أية تنبؤات أو خطط مالية مستقبلية .

ب) عدم قيام المراجع بإعداد تقرير عن الأداء الاجتماعي للمنشآت رغم أهمية ذلك .

ج) عدم قيام المراجع بالتقرير عن التزام المنشأة في الحفاظ على البيئة أو ما يسمى بالمراجعة البيئية .

٣- عدم وجود لجان للمراجعة - في كثير من الدول النامية - رغم أهميتها لضمان استقلال المراجع وللحد من حالات الغش الإداري، وهناك العديد من الأسباب التي تحتم وجود هذه اللجان ومنها :

أ) أن الإدارة تحاول تحسين جودة التقارير المالية التي تقوم بإعدادها بنفسها ، ووجود لجان للمراجعة يمكن أن يساهم في زيادة جودة هذه التقارير<sup>(١٩)</sup> .

ب) الاهتمام المتزايد بأهمية وجود مثل هذه اللجان في المنشآت بصفة عامة والشركات المساهمة بصفة خاصة حيث أكدت العديد من المنظمات المهنية على دور لجنة المراجعة مثل مجمع المراجعين الداخليين في عام ١٩٣٢م والمجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين في عام ١٩٩٣م ، ومجمع المحاسبين القانونيين بالانجلترا وويلز ١٩٩٣م<sup>(٢٠)</sup> .

ج) الدور الهام الذي ستلعبه هذه اللجنة في تحسين جودة عملية المراجعة وانعكاس ذلك كله على التنمية الاقتصادية .

خامساً: عدم الاهتمام بإدارة المراجعة الداخلية :

تعتبر المراجعة الداخلية أحد العوامل الهامة التي يأخذها مراجع الحسابات الخارجي في الحسبان عند تقييمه لنظام الرقابة الداخلية وتحديد حجم العينة التي سيقوم بفحصها ، إلا أن الواقع يؤكد عدم اهتمام بعض المنشآت بهذه المراجعة الداخلية ولا يوجد بها إدارة للمراجعة الداخلية وترتب على ذلك ما يلي :



- أ) ضعف الرقابة الداخلية على موارد المنشآت وخططها وتأثير ذلك سلباً على التنمية الاقتصادية
- ب) وجود كثير من حالات الغش والأخطاء و التصرفات غير القانونية التي لا يتمكن المراجع الخارجي من اكتشافها .
- ج) عدم استقلال المراجع الداخلي وعدم قيامه بواجبه على أكمل وجه .



## الفصل الثالث

### التطوير المقترح لدور مراجع الحسابات لتحقيق التنمية الاقتصادية

بينما في الفصل السابق المعوقات التي تؤثر على الدور الذي يمكن أن يلعبه مراجع الحسابات في عملية التنمية الاقتصادية وبناءً عليها يمكن أن نقترح مجموعة من الإجراءات التي قد تساهم في تطوير دور المراجع ومنها ما يلي :

أولاً: تدعيم استقلال مراجع الحسابات الخارجي :

لا شك أن الاستقلال أحد المعايير الهامة التي تضمن جودة عملية المراجعة ولتدعيم هذا الاستقلال نضع مجموعة من الضوابط وخاصة ما يلي :

١- حماية المراجع من العزل غير المبرر والذي يرجع في معظمه إلى الخلافات المتكررة مع الإدارة وعدم استجابته للضغوط التي تمارس عليه <sup>(٢١)</sup> ويكون ذلك من خلال تفعيل دور لجان المراجعة لما يمكن أن تمثله من دور هام في تحسين جودة التقارير المالية للمنشآت لأنها تكفل تدعيم استقلال المراجعين الخارجيين من خلال ممارسة الأنشطة التالية :

أ) التوصية بتعيين المراجعين الخارجيين وتحديد أتعابهم أو تغييرهم بعد التأكد من أن التغيير ليس بسبب موقف المراجع من التصرفات غير القانونية للإدارة وبذلك فهي تحمي المراجع من ضغوط الإدارة في هذا الشأن <sup>(٢٢)</sup> .

ب) الموافقة على إسناد الخدمات الاستشارية للمراجع وتحديد أتعابها حتى لا يصبح وسيلة من الوسائل المؤثرة في استقلاله ، بل إن لجنة المراجعة عليها أن تقيم استقلال المراجعين بصفة دورية <sup>(٢٣)</sup> .

ج) فحص جوانب عدم الاتفاق بين الإدارة ومراجعي الحسابات الخارجيين وذلك لضمان الاستقلال ولضمان جودة عملية المراجعة والوقاية من إعداد تقارير مالية مضللة <sup>(٢٤)</sup> .

٢- أن تضع المنظمات المهنية نظاماً يكفل تعيين المراجعين وتغييرهم بدون التدخل من إدارة المنشآت أو الضغط عليهم .

ثانياً: تطوير التشريعات المتعلقة بمهنة المحاسبة والمراجعة :

ينبغي تطوير التشريعات المتعلقة بتنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة بالشكل الذي يعطي للمراجع دوراً أكبر في مراجعة خطط التنمية الاقتصادية على مستوى المنشآت التي يراقبها وأن يسمح له بأن يتعدى دوره مجرد المصادقة على القوائم المالية والشهادة بصحتها إلى التنبؤ بأحوال المنشأة محل الفحص وتحديد مدى تقدمها أو انهيارها ومدى التزامها بتنفيذ الخطط الواردة في موازنتها التخطيطية ومقارنة المخطط بالفعلي وتحديد الانحرافات وأسبابها إن وجدت .

ثالثاً: تطوير معايير المراجعة الدولية :

بحيث تركز على ضرورة قيام المراجع بتقييم الوضع العام للمنشأة محل الفحص وعدم اقتصره على مراجعة القوائم المالية فقط وإنما تكون هناك معايير ملزمة للمراجع بالتقرير عن أحوال المنشأة المتوقعة ومدى إمكانية استمرارها في سوق الأعمال ، و التقرير أيضاً عن مدى التزامها بالخطط الواردة في موازنتها التخطيطية وبذلك نضمن تنفيذ مشروعات التنمية الاقتصادية .

رابعاً: إظهار أهمية مهنة المحاسبة والمراجعة :

حيث يجب مخاطبة المهتمين والمستخدمين للقوائم المالية بأهمية مهنة المحاسبة والمراجعة وأنها ضرورية للحفاظ على موارد المنشآت التي سيعهد إليها بتنفيذ خطط التنمية الاقتصادية .

خامساً: الاهتمام بإدارة المراجعة الداخلية :

ويكون ذلك من خلال ما يلي :

١- ضرورة وضع هذه الإدارة في المكان اللائق بها في الهيكل التنظيمي للمنشأة ويفضل أن تتبع لجنة المراجعة السابق الإشارة إليها بدلاً من تبعيتها لإدارة الشركة حتى نضمن استقلالها وجودة عملها .

٢- أن يذكر المراجع الخارجي في تقريره صراحة عدم وجود إدارة مراجعة داخلية في الحالات التي يجد فيها ذلك حتى ولو كانت القوائم المالية قد أعدت بطريقة سليمة حتى يمكن للقارئ أن يكون حذراً وأن يدرك أن عدم وجود مثل هذه الإدارة سيؤثر على نظام الرقابة الداخلية وسوف ينعكس ذلك كله في النهاية على مدى التزام المنشأة بتنفيذ خطط التنمية الاقتصادية .

سادساً: التركيز على المراجعة الإدارية :

يجب التركيز على المراجعة الإدارية باعتبارها وسيلة هامة لضمان تحقيق التنمية الاقتصادية .

سابعاً: الاهتمام بالتأهيل العلمي و العملي لمراجع الحسابات :

ينبغي الاهتمام بالتأهيل العملي و العملي لمراجعي الحسابات ويكون ذلك من خلال تطوير مناهج التعليم التجاري بصفة عامة و التعليم المحاسبي بصفة خاصة ويبينى هذا التطوير على ثلاثة أركان أساسية هي<sup>(٢٥)</sup> :

١- هيكل المعلومات المتخصصة المتطورة و التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالموضوعات المعاصرة مثل استخدام الحاسبات الآلية في مجال المحاسبة و التجارة الالكترونية وغيرها من الموضوعات الحديثة .

٢- وجود عملية مستمرة ومعروفة لتوفير المعلومات المتخصصة المطلوبة للأعضاء لضمان اطلاعهم عليها واستخدامها في الممارسة العملية ، وهنا يقع على عاتق المسؤولين عن المهنة - سواء كانوا في مجال الممارسة أو في مجال التعليم - أن يعيدوا النظر في مناهج التعليم المحاسبي من وقت لآخر وفي طريقة تدريسه للتأكد من مواكبته لمستجدات العصر .

٣- مستوى من المؤهلات المهنية التي تحكم دخول المهنة وتحقيق ذلك من خلال عدم الاكتفاء بالمؤهل الخاص بالمحاسبة كتخصص وإنما لأبد من التدريب

كشروط لدخول المهنة وأن يكون هناك امتحان تجريه المنظمات المهنية مع استثناء أساتذة الجامعات من هذه الامتحانات بالطبع .

ثامناً: إضافة معايير مراجعة لتحقيق التنمية الاقتصادية :

إن المعايير الحالية - في رأي الباحث - غير كافية لتحقيق التنمية الاقتصادية وإنما لابد من وجود معايير إضافية للوصول إلى هذه الأهداف ومنها :

١- معيار التحقق من نتائج تنفيذ البرامج و الخطط الموضوعة وطبقاً لهذا المعيار فإن مراجع الحسابات عليه أن يتأكد من أن البرامج و الخطط الموضوعة قد تم تنفيذها وأن ينص على ذلك صراحة في تقريره ، وأسباب عدم التنفيذ إن وجدت .

٢- معيار التحقق من الاقتصاد والكفاءة في استغلال الموارد وطبقاً لهذا المعيار فإن على المراجع أن يوضح في تقريره ما إذا كانت المنشأة قد نجحت في استغلال مواردها بشكل كفء واقتصادي ، مع الأخذ في الحسبان المفاهيم المتعددة للكفاءة التي يمكن إيجازها فيما يلي :-

(أ) كفاءة الإنتاج و التي تعني الحصول على أكبر كمية من الإنتاج من نفس كمية المدخلات .

(ب) كفاءة المدخلات و التي تعني الحصول على نفس كمية الإنتاج من كمية أقل من المدخلات .

(ج) الكفاءة المختلطة وهي بمثابة العلاقة المثلي بين المدخلات و المخرجات .

(د) الكفاءة المثالية وهي تعبر عن المستوى المرغوب من الكفاءة بعد الأخذ في الحسبان القيود المفروضة على الموارد المتاحة .

٣- معيار مراجعة التكاليف و العوائد الاجتماعية وطبقاً لهذا المعيار يقوم المراجع بالنص في تقريره عن مراجعته للدور الاجتماعي للمنشأة محل الفحص .

٤- معيار المراجعة البيئية وطبقاً لهذا المعيار يذكر المراجع في تقريره مدى التزام المنشأة بقوانين البيئة .

## الخلاصة و النتائج و التوصيات

حاول الباحث في هذا البحث تطوير دور مراجع الحسابات لتحقيق التنمية الاقتصادية ، حيث تناول في الفصل الأول دور مراجع الحسابات في تحقيق التنمية الاقتصادية حيث تم بيان مفهوم التنمية الاقتصادية ودور مراجع الحسابات في تحقيقها أما في الفصل الثاني فقد تناول المعوقات التي تعوق مراجع الحسابات عن أداء دوره المطلوب منه لتحقيق التنمية الاقتصادية أما الفصل الثالث والأخير فقد تناول التطوير المقترح لدور مراجع الحسابات لتحقيق التنمية الاقتصادية ، ومن خلال البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي :

أولاً : هناك العديد من التعريفات للتنمية الاقتصادية ركزت جميعها على أنها إجراءات وعمليات متتالية يشترك فيها كل أفراد المجتمع على أساس علمي ومدرّوس ومخطط من أجل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .

ثانياً : هناك العديد من المعوقات التي تعوق تحقيق التنمية الاقتصادية ومن أهمها :

١- المعوقات الاقتصادية .

٢- المعوقات الاجتماعية .

٣- المعوقات الإدارية .

٤- المعوقات السياسية .

ثالثاً : يعد عدم توفير البيانات السليمة والدقيقة و المراجعة بواسطة مراجع خارجي موثوق فيه أحد المعوقات الأساسية لعملية التنمية الاقتصادية .

رابعاً : يعد مراجع الحسابات أحد العناصر الأساسية اللازمة لعملية التنمية الاقتصادية باعتباره يمثل عملية متابعة للمشروعات الاقتصادية وتقوم عملية المتابعة على أركان أساسية هي :

١- وجود أجهزة متخصصة للمتابعة .

٢- وضع مؤشرات ومعايير يقاس عليها .

- ٣- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمخطط .
  - ٤- التوجيه بإجراء التصحيح اللازم للانحرافات أن وجدت .
  - ٥- وجود نظام فعال لتقارير المتابعة .
- ويقوم مراجع الحسابات بجزء كبير من الخطوات السابقة .
- خامساً : يقدم مراجع الحسابات العديد من الخدمات التي تساهم في عملية التنمية الاقتصادية وتتكون تلك الخدمات من مجموعتين :
- الأولى : الخدمات التقليدية مثل خدمات المراجعة و الخدمات الضريبية و التسجيل في الدفاتر وإعداد القوائم المالية .
- الثانية : الخدمات غير التقليدية مثل الاستشارات ودراسات الجدوى و المراجعة الإدارية و مراجعة الموازنات التخطيطية و مراجعة البرامج و التصفية و تقارير الخبرة و مراجعة التنبؤات و الخطط لمالية المستقبلية .
- سادساً : هناك معوقات تعوق مراجع الحسابات عن أداء دوره في عملية التنمية الاقتصادية وهي :
- ١- العوامل المؤثرة في استقلال مراجع الحسابات مثل المنافسة بين مكاتب المراجعة و قيمة الأتعاب و الخدمات الأخرى بخلاف المراجعة و ضغوط الإدارة .
  - ٢- قصور التشريعات المنظمة لمهنة المحاسبة و المراجعة وعدم وضوح مدى مسئولية مراجع الحسابات عن الأخطاء و الغش و التصرفات غير القانونية .
  - ٣- قصور معايير المراجعة المتعارف عليها و حصر دور المراجع في إبداء الرأي عن القوائم المالية دون الدخول في أمور هامة جداً لتحقيق التنمية الاقتصادية مثل : - مراجعة التنبؤات - المراجعة البيئية - المراجعة الاجتماعية - المراجعة الإدارية .

٤- عدم الوعي الكافي بأهمية مهنة المحاسبة و المراجعة ويتضح ذلك من الأمور التالية :

أ ) عدم تعيين مراجع حسابات إلا إذا كان ذلك إلزامياً .

ب) اقتصار المهنة على مراجعة القوائم المالية .

ج ) عدم وجود لجان مراجعة .

٥- عدم الاهتمام بإدارة المراجعة الداخلية وعدم وجودها في العديد من المنشآت الأمر الذي يؤثر على قوة الرقابة الداخلية للمنشأة .

سابعاً : هناك مجموعة من المقترحات لتطوير دور مراجع الحسابات في عملية التنمية الاقتصادية ومنها :

٦- تدعيم استقلال مراجع الحسابات من خلال وجود لجان للمراجعة .

٧- تطوير التشريعات المتعلقة بمهنة المحاسبة والمراجعة .

٨- تطوير معايير المراجعة الدولية .

٩- التوعية بأهمية مهنة المحاسبة و المراجعة .

١٠- الاهتمام بإدارة المراجعة الداخلية .

١١- التركيز على المراجعة الإدارية باعتبارها وسيلة هامة لضمان تحقيق التنمية الاقتصادية .

١٢- الاهتمام بالتأهيل العلمي و العملي لمراجع الحسابات .

١٣- إضافة مجموعة من المعايير لتحقيق التنمية الاقتصادية .

وبناءً على النتائج السابق فإن الباحث يوصي بما يلي :

١- ضرورة توفير البيئة الاقتصادية و الاجتماعية والإدارية السليمة و الصحيحة التي تساعد المراجع في القيام بدوره في عملية التنمية الاقتصادية .

٢- ضرورة إعادة النظر في التشريعات المنظمة لمهنة المحاسبة و المراجعة وذلك لتحديد نطاق مسؤوليته من ناحية ولعدم اقتصاره على مراجعة القوائم المالية فقط .



- ٣- ضرورة وضع معايير مراجعة دولية تلزم المراجع وعملاء المراجعة بالتقرير عن الالتزام البيئي للمنشآت وكذلك الالتزام بتنفيذ الخطط الواردة في موازاناتها التخطيطية .
- ٤- ضرورة وضع نظام للجانب لمراجعة وتكون إلزامية في جميع المنشآت وذلك ضماناً لاستقلال مراجع الحسابات ولعدم تعرضه لضغوط الإدارة .
- ٥- ضرورة إلزام المنشآت على جميع مستوياتها بمراجعة حساباتها من مراجع خارجي حتى تضمن سلامة البيانات الواردة في قوائمها المالية .
- ٦- ضرورة وضع نظام من قبل المنظمات المهنية تكفل تعيين أو عزل مراجعي الحسابات بدون تدخل من الإدارة وذلك ضماناً أيضاً لاستقلال المراجع .
- ٧- ضرورة قيام المنظمات المهنة بوضع نظام لتسجيل الأعضاء يشترط وجوب اجتياز الامتحانات التي تضمن تأهيله العملي والعلمي ومواكبته لمستجدات العصر ومشاكله .

### هوامش البحث

- ١- محمد علي وآخرون ، دراسات في التغير الاجتماعي ، دار الكتب الجامعية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، ١٩٧٤ ، ص ٢٠٥ ، ٢٠٦ .
- ٢- د/ محمد شفيق ، دراسات في التنمية الاقتصادية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ٢٠٠٤ ، ص ١٢ .
- ٣- محي الدين نصرت وآخرون ، تنمية المجتمعات الريفية ، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية ، القاهرة ، ١٩٧١ ، ص ٣٠٠ ، ٣٠١ .
- ٤- عبد المنعم شوقي ، أحمد الدفراوي ، تنمية المجتمع الريفي ، الشركة المتحدة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٧٦ ، ص ٢ .
- ٥- م . ن . هوج ، مساهمة التصنيع في التنمية الريفية ، مجلة التنمية والتقدم الاجتماعي والاقتصادي ، منظمة تضامن الشعوب الإفريقية والآسيوية ، العدد ١٢ ، السنة الرابعة ، ١٩٨٠ ، ص ٥ ، ٦ نقلاً عن : د/ محمد شفيق ، مرجع سابق ، ص ١٤ .
- ٦- د . سيد عويس ، المعوقات الثقافية والتنمية ، مؤتمر علم الاجتماع والتنمية في مصر ، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية ، القاهرة ، مايو ١٩٧٣ ، ص ١ .
- ٧- د/ محمد شفيق ، مرجع سابق ، ص ٢٠ .
- ٨- المراجع السابق ، ص ٧٦ ، ٩٦ .
- ٩- د/ عبدالفتاح الصحن وآخرون ، أصول المراجعة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠ ، ص ١٠ .
- ١٠- د/ وليد عزيز ، متابعة تنفيذ خطط التنمية : نحو نظام متكامل وفعال ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، إدارة البحوث والدراسات ، عمان - الأردن ، ١٩٨٦ ، ص ٩ : ١١ .
- ١١- المرجع السابق ، ص ١٥ : ١٧ .
- ١٢- المرجع السابق ، ص ١٦ .

- ١٣- د/ احمد نور ، مراجعة الحسابات ، بدون ناشر ، ١٩٩٩ ، ص د .
- ١٤- د/ ناصر خليفة عبدالمولي ، د/ أشرف يحيى الهادي ، دراسات في النظم المحاسبية وتطبيقاتها ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٣ .
- ١٥- د/ عبدالفتاح الصحن وآخرون ، مرجع سابق ، ص ١٦ ، ١٧ .
- ١٦- د/ محمد محمود عبدالمجيد وآخرون ، المراجعة المتقدمة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٥٤ .
- ١٧- نقلاً عن المصدر السابق ، ص ٣٥٥ .
- ١٨- المرجع السابق ، ص ٣٥٨ .
- 19- Scarbough, D. P. Rama D. V. and Raghundan K., "Audit Committee Composition and intraction with internal Auditing: Canadion Evidence Accouunting Horizons, March 1998 , P. 52 .
- 20- Jack A., "Audit Committees: A Guide for Non – Executive Directors", The Institute of chartered Accountants in England and Wales, London, 1993, P.2.
- ٢١- زكريا عبدالصمد سليمان الجابري ، العوامل المؤثرة في تعيين وعزل مراجع الحسابات ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة – جامعة الأزهر ، القاهرة ، ٢٠٠٢ ، ص ١٢٠ .
- ٢٢- د/ عبدالفتاح الصحن وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٥٩ .
- 23- Rittenberg , L. E, and Nair R. D., Improving the Effecteveness of Audit Committees , the Instute of management Accountants , New Jersey, 1993, P.16.
- ٢٤- د/ ذكاء محمد محمد خليفة ، العلاقة بين نوع تقرير المراجعة وعزل المراجع في ظل وجود أو عدم وجود لجنة للمراجعة بالشركة وأثر ذلك على استقلال المراجع ، المجلة العلمية لتجارة الأزهر ، العدد ٢٠ ، يوليو ١٩٩٤ ، ص ٢٤٢ .
- ٢٥- د/ أحمد نور ، مراجعة الحسابات ، مرجع سابق ، ص ٢٧ .

## محددات الاستثمار في الاقتصاد الإسلامي دراسة تحليلية

للباحث/ أحمد عبد الموجود محمد عبد اللطيف(\*)

عرض الباحث/ علي شيخون(\*\*)

تحاول هذه الدراسة إثبات مقدرة النظام الاقتصادي في الإسلام في الحد من المشكلات المختلفة للعملية الاستثمارية في إطارها الوضعي . وذلك من خلال ربط حجم الاستثمارات في الاقتصاد القومي بعائد عادل وبديل فعال لسعر الفائدة، وهو معدل الربح .  
وتهدف إلى :

إثبات فاعلية تطبيق الحلول الإسلامية في النظام الاقتصادي ، ليس فقط عن طريق بيان الآثار الإيجابية للشريعة الإسلامية وقواعدها في المجال الاقتصادي على حجم الاستثمارات العاملة في الاقتصاد القومي ولكن أيضاً على عملية التنمية الاقتصادية في إطارها العام .  
كما يهدف البحث بصفة خاصة إلى ما يلي :

- صياغة إسلامية لدالة الاستثمار في الاقتصاد الإسلامي ، مع التعرف على طبيعة واتجاه هذه الدالة ككل ، وما يترتب عليها من نتائج ، وذلك في ظل استخدام معدل الربح (كعائد لرأس المال في الاقتصاد الإسلامي) كمتغير مستقل وحجم الاستثمار في المجتمع الإسلامي كمتغير تابع . مع بيان المعني الاقتصادي من دالة الاستثمار في الاقتصاد الإسلامي .

في ضوء ما سبق وضع الباحث خطة الدراسة كما يلي :  
الفصل الأول : دراسة في بعض المصطلحات ذات الصلة بموضوع البحث .

---

(\*) نال بها الباحث درجة التخصّص (الماجستير) في الاقتصاد من كلية التجارة جامعة الأزهر عام ١٤٢٧هـ / ٢٠٠٧م .  
(\*\*) باحث مساعد بالمركز .

ولقد تمت دراسته من خلال المباحث التالية :

- المبحث الأول : ماهية الإنفاق .

- المبحث الثاني : ماهية الادخار .

- المبحث الثالث : ماهية الاستثمار

الفصل الثاني : في منهج الاستثمار في الاقتصاد الإسلامي

ويتكون هذا الفصل من المباحث التالية :

- المبحث الأول : التنمية كمحدد لعملية الاستثمار .

- المبحث الثاني : أدوات التشغيل في الاقتصاد الإسلامي .

- المبحث الثالث : فريضة الزكاة وأثرها على الاستثمار .

الفصل الثالث : استنتاج دالة الاستثمار في الاقتصاد الإسلامي

ويتكون هذا الفصل من المبحثين التاليين :

المبحث الأول : معدل الربح .

المبحث الثاني : دالة الاستثمار في الاقتصاد الإسلامي .

في ضوء ما تمت دراسته في الفصول السابقة تم التوصل إلي النتائج التالية :

١- الإنفاق الكلي ( الطلب الفعلي ) في الفكر الاقتصادي الإسلامي ومن خلال الإطار المذهبي له وبأقسامه المختلفة أعلى وأقوم من نظيره ( الطلب الفعلي ) في الفكر الاقتصادي الوضعي وبأقسامه المختلفة أيضاً ، مما يترك أثراً إيجابياً علي العملية الاستثمارية بصفة خاصة وعملية التنمية الاقتصادية بوجه عام .

٢- يتميز الاقتصاد الإسلامي بوجود نوع من الإنفاق لا مثيل له في أي نظام اقتصادي آخر ، وهو الإنفاق الصدقي ، ويساهم هذا النوع من الإنفاق وبشكل فعال في إعادة توزيع الدخل لصالح الطبقة الفقيرة ، ذات الميل الحدي المرتفع للاستهلاك ، وذلك من خلال تمكينهم بقوة شرائية تعكس ذلك إيجابياً على النشاط الاقتصادي عن

طريق مضاعفة الاستثمار ، نتيجة للإنفاقات المتتالية على الاستهلاك من جانب تلك الطبقة مما يشكل مصدراً مهماً للنمو الاقتصادي ودافعاً للاستثمار في الاقتصاد القومي .

٣- يملك الفرد في المجتمع المسلم تحت أسوأ الظروف قدراً من القوة الشرائية تمكنه من العيش ، ولكن عند الظروف الاعتيادية ونتيجة لعدة عوامل (دخلية وغير دخلية) فإن الفرد يمكنه الحصول على دخل بصفة دورية وبمعدل متزايد بما يمكنه من الاحتفاظ بقدر من المدخرات (بعد استهلاكه المعتدل) يوجهها إلي مجالات الاستثمار المختلفة في المجتمع المسلم بشكل أعلى وأقوم من نظيره في الفكر الاقتصادي الوضعي .

٤- يترتب على تحريم الإسلام للاكتناز إلي أن كل فائض عن مستوى الاستهلاك عند حد الاعتدال غالباً ما يجد طريقه نحو الاستثمار ولقد شرع الإسلام العديد من صيغ استثمار الأموال حتى تكون بمثابة وسائل فعالة لتعبئة وتنمية الفوائض والمدخرات في الاقتصاد الإسلامي .

٥- استخدام سعر الفائدة كمحدد لحجم الاستثمار في الاقتصاد القومي لا يسفر إلا عن سوء استخدام لموارد المجتمع المتاحة ، ويجعل الاقتصاد عند مستوي أدني من مستوي العمالة الكاملة .

٦- تحريم سعر الفائدة (الربا) وعدم العمل به في الاقتصاد الإسلامي يسفر عن المزايا التالية :

أ - ترشيد استخدام رؤوس الأموال المتاحة في المجتمع ، وتوجيه رؤوس الأموال إلي أفضل سبل الاستثمار الممكنة .

ب - تشجيع الادخار وتوجيه المدخرات للاستثمار ، وبهذا تتزايد عمليات التكوين الرأسمالي والتنمية الاقتصادية للمجتمع .

ج - القضاء على التناقض بين مصالح المنتجين ومصالح أرباب رأس المال ، لأنه بإلغاء سعر الفائدة (الربا) تتحول المصادر المالية الربوية إلي الإسهام في

المشروعات الإنتاجية المختلفة، كما أن من أثار ذلك أيضاً عدم تركيز الثروة لدى فئة قليلة من المجتمع تسيطر على اقتصاده وتوجهه لصالحها .

٧ - الاستثمار من خلال ربطه بالأهداف والضوابط التي حددتها الشريعة الإسلامية له يأخذ إطاراً عاماً ليشمل ليس فقط جانب المعاملات الاقتصادية ولكن ليشمل أيضاً الجانب الإنساني والخلقي لعملية التنمية الاقتصادية من منظورها الشامل في الاقتصاد الإسلامي، الأمر الذي يفترق إليه أي مذهب اقتصادي وضعي آخر .

٨ - السياسة التخطيطية في الإسلام تؤثر على التوازن السوقي لسلع الضروريات بشكل يجعل من المستوى التوازني للسعر منخفضاً بالنسبة لحجم الكميات المنتجة منها، وهو ما يمكن تسميته بالسعر العادل والذي في ظله يرغب المنتجون في العمل على إنتاج سلع الضروريات، وذلك لوجود طلب فعلي كاف لاستيعاب حجم إنتاجهم بشكل دائم ومستقر، الأمر الذي يترك أثراً إيجابياً على حجم الاستثمارات العاملة في الاقتصاد القومي .

٩ - للاقتصاد في الإسلام تميزه في علاج مشكلة الفقر، سواء من حيث موقفه من مشكلة الندرة ونظريته العقدية لها، أو من حيث الوسائل التي يستخدمها في علاج مشكلة الفقر، الأمر الذي يمكن الاقتصاد القومي من الاستفادة القصوى من العنصر البشري في كافة المجالات الاقتصادية .

١٠ - ارتباط النظام الاقتصادي في الإسلام بمبادئ وأصول الشريعة الإسلامية يشكل ضماناً كبيراً لنجاح عملية التنمية الاقتصادية في المجتمع الإسلامي .

١١ - مؤسسات النظام الاقتصادي في الإسلام العاملة في المجتمع الإسلامي تعمل على تفعيل أهداف الشريعة الإسلامية (مقاصدها) في الجانب الاقتصادي والتحقق من سريانها على الوجه الأمثل، الأمر الذي يؤثر إيجابياً على عملية التنمية الاقتصادية عموماً وعلى العملية الاستثمارية بوجه الخصوص .

١٢- يترتب على تفعيل المؤسسي لأدوات التشغيل الكامل للموارد المتاحة في الاقتصاد الإسلامي ما يلي :

- التطبيق المؤسسي لكل من الخراج وإحياء الموات من شأنه أن يعمل على الاستفادة القصوى من طاقة الأرض الإنتاجية على اختلاف مواردها .
- التطبيق المؤسسي لوجوب ممارسة الإنتاج على كل قادر من شأنه العمل على الاستفادة القصوى من العنصر البشري بدنياً وذهنياً ومهارياً .
- التطبيق المؤسسي لتحريم الاحتكار يشكل ضماناً للاستفادة الكاملة من كافة العناصر الإنتاجية الأمر الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لكافة موارد المجتمع وطاقاته الإنمائية .

١٣- يترتب على تفعيل المؤسسي لأدوات التشغيل الفعلي لرأس المال في الاقتصاد الإسلامي ما يلي :

- التطبيق المؤسسي لإلزام المنتجين بمداومة الاستثمار مادامت الظروف والأجواء الاقتصادية تسمح بذلك يعني التأكد من عدم وجود أية وحدة من وحدات رأس المال (بكافة أنواعه) عاطلة عن أداء دورها في العملية الإنتاجية في الاقتصاد الإسلامي .

- التطبيق المؤسسي بإلزام المنتجين بإتباع أرشد الأساليب في الإنتاج يعني الاستغلال الأمثل لرأس المال بحيث توازي إنتاجيته المستوى الفني والتقني السائد في الفترة الإنتاجية محل الدراسة .

- التطبيق المؤسسي بإلزام المنتجين بالعمل وفقاً لاحتياجات المجتمع تعني التحقق من أن كافة وحدات رأس المال تعمل وفق احتياجات المجتمع الفعلية دون أي هدر في طاقة من طاقاته .

- التطبيق المؤسسي بإلزام المنتجين بالعمل في المعاملات المباحة شرعاً يعني التحقق من أن جميع المعاملات في المجتمع الإسلامي هي نشاطات منتجة أصلاً .



- التطبيق المؤسسي بالزام ولي الأمر بتحمل مسؤوليته تجاه الاستثمار يضيفي الصفة الإلزامية على مبدأ الاستغلال الأمثل لرأس المال، الأمر الذي يعني العمل والتنسيق بين كافة وحدات المجتمع الإنتاجية لغرض الصالح العام، مع الأخذ في الاعتبار عدم إهدار أي طاقة من طاقات المجتمع الإنتاجية.

١٤ - للتطبيق المؤسسي لفريضة الزكاة في الاقتصاد الإسلامي الأثر الإيجابي علي العملية الاستثمارية بوجه خاص وعملية التنمية الاقتصادية بوجه عام، وذلك كما يلي :

- الآلية التي تعمل بها فريضة الزكاة والتي من خلالها يعاد توزيع الناتج القومي بشكل عادل على كل أفراد المجتمع، تضمن توفير حد الكفاية لكل فرد من أفراد المجتمع المسلم، بشكل يجعل من عملية تخصيص الموارد في المجتمع الإسلامي تقترب من حدها الأمثل، كما تؤثر فريضة الزكاة إيجابياً أيضاً من خلال وظيفتها في إعادة توزيع الدخل (الناتج) القومي على هيكل أو تركيبة الطلب الفعال في المجتمع المسلم. مما ينعكس بالإيجاب علي العملية الاستثمارية خصوصاً وعملية التنمية الاقتصادية بوجه العموم.

- لفريضة الزكاة أثر إيجابي مباشر على حجم الاستثمار في الاقتصاد الإسلامي، وذلك من خلال عملها على رفع مستويات الاستهلاك وبالتالي الاستثمار (عمل المعجل) في الاقتصاد القومي، وكذا زيادة الدخل القومي نتيجة لضخ الاستثمارات في المجتمع المسلم (عمل المضاعف).

- كما أن للزكاة الأثر القوي على دفع المدخرات على اختلاف أنواعها (وذلك لاتساع أوعية الزكاة مادامت تستوفي شرط النماء الحكمي أو التقديري) إلي مجالات الاستثمار المختلفة في الاقتصاد القومي، الأمر الذي يترك أثراً إيجابياً علي حجم الاستثمارات العاملة في الاقتصاد القومي.

- للزكاة دور فعال في محاربة البطالة، ذلك أن توجيه حصيلة الزكاة إلى طبقة من المجتمع تتسم بارتفاع الميل الحدي للاستهلاك يعني زيادة القوة الشرائية

لهذه الطبقة، وبالتالي زيادة الطلب الفعال، الأمر الذي يترتب عليه الزيادة في الطلب على سلع الاستهلاك، فتروج الصناعات الاستهلاكية ويؤدي ذلك إلى رواج السلع الإنتاجية المستخدمة في صناعة السلع الاستهلاكية. وبفعل تداخل أثر المضاعف والمعدل سوف يزداد التشغيل وتزداد عجلة النمو الاقتصادي، وتبعاً لذلك فإن فرصاً جديدة للعمالة تتولد في الاقتصاد الوطني.

- المستوى التوازني للدخل الكلي في مجتمع الزكاة يكون أكبر من أي مجتمع آخر وذلك لارتفاع مستويات الاستهلاك الكلي في المجتمع، الأمر الذي يؤثر إيجابياً على مستويات الاستثمار في المجتمع الإسلامي وعلى الدخل القومي بالتبعية (نتيجة لعمل المضاعف).

١٥- معدل الربح هو العائد العادل لرأس المال في الاقتصاد الإسلامي، كما أنه الآلية التي تضمن انتقاء أكفأ المشروعات في الاقتصاد الإسلامي، وذلك دون تحميلها مالا تطيق من التكاليف، وذلك كله في ظل الضوابط الشرعية لتحقيق الربح في الإسلام.

١٦- حجم الاستثمارات يرتبط طردياً بمعدل الربح، بمعنى أن أي زيادة متوقعة في معدل الربح تقابلها زيادة متوقعة في عرض رؤوس الأموال القابلة للاستثمار كذلك.

١٧- جاء الاستنتاج الرياضي والبياني لدالة الاستثمار في الاقتصاد الإسلامي تأكيداً للنتيجة السابقة (رقم ١٦) والذي يمكن بيانه على أنه الأثر الإيجابي لتطبيق الشريعة الإسلامية في المجال الاقتصادي، حيث تظهر العلاقة بين حجم الاستثمار ومعدل الربح في الشكل البياني المستنتج علاقة طردية موجبة الاتجاه.

في ضوء ما ورد في هذا البحث من دراسة وتحليل وما تم التوصل إليه من نتائج، أوصي الباحث بالآتي :

أولاً: عدم الاعتماد على سعر الفائدة في تحديد الأهمية النسبية للمشروعات العاملة في الاقتصاد القومي وذلك لثبوت الآثار الضارة لسعر الفائدة على النشاط الاقتصادي.

ثانياً: استخدام معدل الربح كعائد لرأس المال، وكمعيار عادل للمفاضلة بين المشروعات المختلفة مع الالتزام بالضوابط الشرعية لتحقيق الربح في الإسلام.

ثالثاً: ربط اختيار المشروعات الاستثمارية (عامة أو خاصة) بالاحتياجات الفعلية للمجتمع الإسلامي والتي يمكن وصفها بأنها الأولويات الإسلامية في النشاط الاقتصادي (الضروريات - الحاجيات - التحسينات).

رابعاً: العمل على التطبيق المؤسسي لأدوات التشغيل الكامل للموارد المتاحة في الاقتصاد الإسلامي بشكل يتناسب وأهداف الشريعة الإسلامية من هذه الأدوات.

خامساً: العمل على التطبيق المؤسسي لأدوات التشغيل الفعلي لرأس المال في الاقتصاد الإسلامي، بشكل يتناسب وأهداف الشريعة الإسلامية من هذه الأدوات.

سادساً: العمل على التطبيق المؤسسي لفريضة الزكاة بشكل يتناسب وأهداف الشريعة الإسلامية من هذه الفريضة في المجال الاقتصادي والمالي والاجتماعي، مع مراعاة تذليل العقبات التي قد تصاحب هذا التطبيق.

سابعاً: ربط خطط التنمية الاقتصادية بالأهداف الإسلامية من عملية التخطيط بشكل يعتمد التوزيع العادل للدخل القومي.