

دراسات اقتصادية



دورية محكمة تصدر عن مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية- الجزائر

العدد الخامس عشر (15) - أفريل 2010م/جمادى الأولى 1431هـ

أثر جودة التدريب على تحسين الإيرادات الضريبية وانعكاسه على الاقتصاد الوطني
دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات

أ.الحديد إبراهيم
د. بابا عبد القادر

قياس رضا الزبون عن جودة المنتجات لتحقيق التميز التنافسي

أ.كشيدة حبيبة

الاندماج المصرفي كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك

أ. مطاي عبد القادر

الطبيعة الديناميكية لبيئة الشركة الدولية وآثارها على سياسة التسويق الدولي

أ.عبيلة محمد

الشراكة الاقتصادية الأورو-متوسطة المنجزات والعوائق 1995-2008

أ.خليفة عبد النور

ملف العدد

السوق الجزائري وإشكالية أسعار المواد الأساسية.

د. عبد الرحمن تومي

مؤشرات هامة

خلية البحث

رئيس التحرير:

د. عبد الرحمن تومي

Toumi_abdrahmane@yahoo.fr

نائب رئيس التحرير:

د. عبد الرحمن ميغاري

المراسلات باسم مدير مركز البصيرة
46 تعاونية الرشد القبة القديمة - الجزائر

ها: 00213.21.28.97.78
النقل: 0550.54.83.05
فا: 00213.21.28.36.48

البريد الإلكتروني:

markaz_bassira@yahoo.fr

الموقع الإلكتروني:

www.albassira.net

حقوق الطبع محفوظة

رقم الإيداع القانوني: 1378

ردم د : 7988.1112

التوزيع



دار الخلدونية للنشر والتوزيع

05، شارع محمد مسعودي القبة الجزائر.

ها/فا : 021.68.86.48 /49

بِسْمِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دراسات اقتصاد بتي

دورية اقتصادية مُحكّمة

العدد الخامس عشر

15

دورية فصلية تصدر عن:

مركز البصيرة



للبحوث والاستشارات

والخدمات التعليمية

الهيئة العلمية

- أ.د. بوكابوس سعدون (جامعة الجزائر).
 - أ.د. عبد الحميد الغزالي (أستاذ الاقتصاد - القاهرة)
 - أ.د. صخري عمر (جامعة الجزائر)
 - أ.د. عبد الحميد زعباط (جامعة الجزائر)
 - أ.د. سعود مكيطة (جامعة الجزائر)
 - أ.د. أقاسم قادة (جامعة الجزائر)
 - أ.د. مراد ناصر (جامعة البليدة)
 - د. بن ديب عبد الرشيد (جامعة الجزائر)
 - د. حشمان مولود (جامعة الجزائر)
 - د. صبوعة عبد العزيز (المدرسة العليا للتجارة)
 - د. عبد الرحمان ميغاري (جامعة بومرداس)
 - د. رشيد بوكساني (جامعة بومرداس)
 - أ.د. عبد الرحمن دوكي ماجي (جامعة تركيا)
 - أ.د. (جامعة لبنان)
 - أ.د. (جامعة الأردن)
- آراء الباحثين لا تعبر
بالضرورة عن وجهة نظر
الدورية

هيئة تحرير العدد

د/ عبد الرحمن ميغاري

د/ رشيد بوكساني

د/ عبد الرحمن تومي

قواعد النشر

- 1 الالتزام بالتحليل والمنهجية العلمية.
 - 2 تقدم الأبحاث إلى رئيس التحرير، ويُبَلِّغ أصحابها بالقرار المتعلق بالقبول أو الرفض أو التعديل.
 - 3 لا يقل حجم البحث عن 12 صفحة.
 - 4 يكون البحث مرفوقا بالمراجع.
 - 5 يُكتب ببرنامج وورد (Word) مع خط Arabic Transparent بحجم 13 وباللغة العربية.
 - 6 يُبَلِّغ المقال في قرص مرن (Disquette, CD) مع نسخة مطبوعة على ورق 29.7/21 (A4)
 - 7 يكون المقال جديدا لم يسبق أن نُشر في أية نشرية أخرى.
 - 8 يكون المقال ملخصا يُعبّر عن أهم نقاط البحث ولو في نصف صفحة.
 - 9 لا تُنشر إلا الأبحاث المتخصصة في العلوم الاقتصادية أو ذات العلاقة.
- مركز البصيرة يرحب
بأبحاثكم واقتراحاتكم
ونصائحكم.

دراسات اقتصادية

دورية محكمة تصدر عن مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية
العدد الخامس عشر - أفريل 2010م/ جمادى الأولى 1431هـ

المحتويات

الصفحة	بقلم	الموضوع
5	د. عبد الرحمن تومي أستاذ الاقتصاد	▪ بين يدي القارئ
7	أ/ الحديد إبراهيم طالب دكتوراه في قسم علوم التسيير د/ بابا عبد القادر جامعة عبد الحميد بن باديس (مستغانم)	▪ أثر جودة التدريب على تحسين الإيرادات الضريبية وانعكاسه على الاقتصاد الوطني. دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات
33	أ/ كشيده حبيبة جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية	▪ قياس رضا الزبون عن جودة المنتجات لتحقيق التميز التنافسي.
55	أ/ مطاي عبد القادر جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف	▪ الاندماج المصرفي كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك.
83	عبيلة محمد جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر.	▪ الطبيعة الديناميكية لبيئة الشركة الدولية وأثارها على سياسة التسويق الدولي.
103	أ/ خليفي عبد النور جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية والإعلام	▪ الشراكة الاقتصادية الأورو-متوسطة المنجزات والعوائق 1995-2008.

ملف العدد

127	د. عبد الرحمن تومي أستاذ الاقتصاد	▪ السوق الجزائري وإشكالية أسعار المواد الأساسية.
139	خلية البحث	▪ مؤشرات هامة.

بين يدي القارئ

إن حكمة الفلسفة ترى بأن " القوة " هي نقطة الاستناد أو الارتكاز في الحياة الاجتماعية، كما تهدف إلى " المنفعة " في كل شيء، وتتخذ " الصراع " دستوراً للحياة، وتلتزم با " العنصرية " والقومية " السلبية " رابطة للجماعات .

وعلى هذا الأساس فإن ثمراتها تتمثل في إشباع رغبات الأهواء والميول النفسية، التي من شأنها تأجيج جموح النفس وإثارة الهوى.

لذلك ترى معي في واقع الحياة كيف وأن منهج الفلسفة قد ترجم عنصر " القوة " إلى اعتداء، وعنصر " المنفعة " إلى تزام، حيث لا يمكن تلبية حاجات ورغبات الجميع. وكما تعلم أخي القارئ فالصراع لا يعرف إلا مجالاً واحداً يتحرك فيه بين الجدال والنزاع، كما أن شأن العنصرية هو الاعتداء، وبقدر ما هي تكبر، بقدر ما هي تبطل غيرها وتتوسع على حساب العناصر الأخرى.

مه هنا تلمس سر سلب سعادة البشرية مه جراء اللهان المفرط
وراء هذه الحكمة ! .

أما حكمة القرءان، فهي منهج يستند في وظيفته الاجتماعية على " الحق " بدل " القوة " ورضا الله سبحانه وتعالى ونيل الفضائل هو الغاية بدلا من " المنفعة "، ودستور " التعاون " أساسا في الحياة، بدلا من دستور " الصراع " وتلتزم برابطة " الدين وحب الوطن " بين شرائح المجتمع بدلا من العنصرية والقومية السلبية .

وينبهر المتبصر من الناس حين يدرك وقوف حكمة القراءان على قارعة البشرية وهي تحمل رايات الحد من تجاوز النفس الأمانة، ودفع الروح إلى المعالي، وإشباع مشاعرها السامية لصرف الإنسان نحو الكمال والمثل الإنسانية .

وما على كل ذي لب إلا أن يجزم بتفرد وتفوق هذا المنهج حين يلمس بأن شأن "الحق" هو الاتفاق، وشأن "الفضيلة" هو "التساند" وشأن دستور "التعاون" هو إغاثة كل للأخر، وشأن "الدين" هو الأخوة والتكاتف، وشأن "إلجام النفس" وكبح جماحها، وإطلاق الروح وحثها نحو الكمال هو "سعادة الدارين" .

نلتقي معك أخي القارئ في هذا العدد والأمل يحدو مركز البصيرة ويتطلع إلى تقديم الأفيد والأجود، ذلك هو واجبنا، ونزداد شرفاً حين نتلقى منك نصيحة أو تصويبا أو ملاحظة، فهي لنا مركبة تنقلنا في رحاب العقل إلى اكتشاف مكنون الدرر . وقد تجد في النهر ما لا تجده في البحر، بل النصيحة عندنا هي الدين .

رئيس التحرير

د/ عبد الرحمن تومي

أثر جودة التدريب على تحسين الإيرادات الضريبية وانعكاسه على الاقتصاد الوطني

دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات

الحمد إبراهيم

بابا عبد القادر

الملخص

يتمثل الهدف من البحث في تقويم المبادئ العلمية التي تقوم عليها العملية التدريبية التي تتم في الدوائر الضريبية الحكومية في الأردن حيث يتم تدريب الكوادر الضريبية وتأهيلها، ومدى انعكاس جودة العملية التدريبية على جودة الخدمات الضريبية المقدمة فيها. كما يهدف البحث إلى توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى إمكانية اعتمادها في عمل الدوائر الضريبية الحكومية. ولهذا الغرض تم اختيار دائرة ضريبة الدخل والمبيعات نموذجاً للدوائر الحكومية نظراً لأهميتها في الاقتصاد الوطني.

وقد تضمن البحث:

- دراسة نظرية حول مفهوم التدريب ومبادئه ومقوماته، ومفهوم الجودة الشاملة في التدريب.
- دراسة ميدانية لواقع التدريب في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تم من خلالها جمع البيانات وتحليلها إحصائياً واختبار الفرضيات.

وأشار البحث إلى عدة توصيات أهمها:

- الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية على نحو علمي.
- إعداد البرامج التدريبية والتثقيفية حول مفاهيم الجودة الشاملة.
- القيام بإجراء تحولات تهدف إلى اعتماد مدخل إدارة الجودة الشاملة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

كلمات مفتاحية: التدريب، الكوادر البشرية، الجودة، إدارة الجودة الشاملة.

مقدمة:

التدريب يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز ولكن الأثر النهائي للتدريب ومستوي كفايته في تحقيق أهدافه يتوقف على مدى التكامل والترابط بين أجزائه وعناصره وهذه العناصر التي تكون بمجموعها العملية التدريبية هي : عملية تحديد الاحتياجات التدريبية واشتقاق الأهداف التدريبية منها، تحديد أنواع التدريب، تصميم البرامج التدريبية تحديد الأساليب التدريبية، تقويم البرامج التدريبية.⁽¹⁾

ولنجاح العملية التدريبية ينبغي توافر مفهوم واضح ودقيق للتدريب لدى أطراف العملية التدريبية من مدرب ومنتدرب ومسؤول التدريب، لما لذلك من تأثير في الإعداد الصحيح والتنفيذ السليم للبرامج التدريبية، واتباع الأساليب الحديثة في العملية التدريبية التي تضي باحتياجات الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات وتتمى معارفهم ومهاراتهم، واعتماد نظام الجودة الشاملة في التدريب على نحو خاص بما يحول العمل إلى نظام الجودة الشاملة الذي من شأنه أن يرفع سوية الخدمات الضريبية المقدمة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية القطاع المدروس وهو القطاع الضريبي لاسيما الدوائر الضريبية التي يتم فيها تدريب الكوادر الضريبية وإعدادها بمختلف فئاتها من القائمين على عملية التدريب والكادر الوظيفي والإداري والعاملين في التقدير والتدقيق من مقدرين ومدققين ومشرفين. وهذا لا يعني أن التدريب يقتصر على المقدرين والمدققين والمشرفين وما شابه ذلك، بل يجب أن يستمر التدريب في مراحل العمل الضريبي كافة وهو ما يسمى بالتعليم الضريبي المستمر. ومن جهة أخرى فإن من شأن العملية التدريبية تحسين جودة الخدمات المقدمة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات ولذلك لا بد من اعتماد نظام جودة في العملية التدريبية ينعكس على أداء الخدمات الضريبية كفاءتها.

أهداف البحث:

نظرا لأهمية العملية التدريبية في القطاع الضريبي فإن البحث يهدف إلى:

- توضيح مفهوم التدريب ومقوماته على نحو عام، ومفهوم الجودة ومدخل إدارة الجودة الشاملة.
- تقويم مدى انسجام العملية التدريبية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات - محل الدراسة - مع المبادئ العلمية لعملية التدريب.

(1) محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، عمان: مركز احمد ياسين، 2004، ص215.

- تقويم مقومات العملية التدريبية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.
- تقويم جودة العملية التدريبية وأثرها في تحسين جودة الخدمات الضريبية المقدمة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.
- تقويم الخدمات الضريبية التي تجريها دائرة ضريبة الدخل والمبيعات لاعتماد مدخل الجودة الشاملة في عملها.
- تقديم مدخل مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

مشكلة البحث:

لقد برهنت الدراسات الأكاديمية السابقة في هذا المجال أن عدم التدريب له نتائج سلبية كبيرة كإخفاض مستوى الخدمة المقدمة، وانخفاض مردودية التكنولوجيا، إضافة إلى ما تتحمله المنظمات من نفقات وتكاليف إضافية هي بالأساس بغنى عنها.

ومن خلال دراسة استطلاعية لواقع العملية التدريبية التي تتم في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات محل الدراسة يمكن صياغة مشكلة البحث كما يلي:

أولاً: إن تدني مستوى الخدمات الضريبية وما يتعلق بذلك من مظاهر عدم الرضى والإهمال والفضوى وقلة الخبرة هو نتيجة لإهمال العملية التدريبية، وعدم الاهتمام بمفاهيمها العلمية عند تحديد الاحتياجات وتصميم العملية التدريبية وتنفيذها وتقويمها.

ثانياً: غياب مفهوم الجودة وعدم تطبيق جودة التدريب الكفيل بتحسين جودة العملية التدريبية وبالتالي تحسين جودة العملية التدريبية وتحسين جودة الخدمات الضريبية والارتقاء بالخدمات الضريبية.

فرضيات البحث:

يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو التالي:

- لا توجد فروق جوهرية بين المفاهيم العلمية والتطبيقية لمبادئ التدريب وأساليبه السائدة حالياً في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات محل الدراسة وبين المبادئ والمفاهيم الواجب تطبيقها.
- لا توجد فروق جوهرية بين جودة الخدمات الضريبية المقدمة حالياً وجودة الخدمات الضريبية الواجب توافرها باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في التدريب.

منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي من خلال تقسيم البحث إلى قسمين: الأول نظري يوضح مفهوم التدريب ومبادئه ومقوماته، ومفهوم الجودة من خلال الكتب والدوريات العربية والأجنبية. والقسم الثاني عملي يتضمن دراسة ميدانية أجريت في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات كنموذج للدوائر الضريبية الحكومية، حيث تم توزيع الاستبيان الذي أعد لأغراض البحث على المدربين والقائمين على عملية التدريب وعلى العاملين في التقدير والتدقيق وعلى الكادر الوظيفي، وعلى نماذج من فئات الكادر الإداري في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات. وتم استخدام الإحصائيات الوصفية لحساب متوسطات إجابات أفراد كل عينة وهي المتعلقة بفرضيات البحث. ولاختيار الفرضيات تم استخدام اختبار t لعينة واحدة

(One-simple t test)، علماً بأن قيمة متوسط المقياس المستخدم تساوي (3,5)، باعتبار أن

المقياس المستخدم في جميع أسئلة الاستبيان هو المقياس التالي:

6	5	4	3	2	1
موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من الدوائر الضريبية الحكومية في الأردن المعنية بتأهيل الكوادر الضريبية وتدريبها. وتم اختيار دائرة ضريبة الدخل والمبيعات كنموذج لهذه الدوائر الضريبية الحكومية. أما عينة البحث فقد تم اختيارها عشوائياً من المدربين والقائمين على عملية التدريب والعاملين في التقدير والتدقيق. ومن الكادر الوظيفي وكذلك من عدد من الكادر الإداري، حيث تم توزيع (170) من الاستبيانات استرد منها (151) استبانة صالحة للدراسة وهي على النحو التالي:

○ استبيان وجه المدربين والقائمين على عملية التدريب في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات: تم توزيع 35 استبياناً استرد منها 32 جميعها صالحة للدراسة.

○ استبيان وجه العاملين في التقدير والتدقيق الذين يعملون في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، حيث تم توزيع 40 استبياناً استرد منها 34 استبياناً.

○ استبيان وجه الكادر الوظيفي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، فقد تم توزيع 70 استبياناً واسترد منها 64 استبياناً.

○ استبيان وجه للكادر الإداري في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، وكان العدد الموزع 25 استبياناً، استرد منها 21 استبياناً.

مفهوم التدريب Training:

اختلف الكتاب والباحثون حول تعريف التدريب عموماً، والتدريب الإداري خاصة ولكن تعريفاتهم جميعاً تتفق في أنها تشير إلى التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتدرب ليقوم بالأعمال والأدوار المطلوبة مئة بكفاءة وفاعلية أفضل، وبما يساهم في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة والمجتمع.

ولتوضيح مفهوم التدريب نورد فيما يلي بعض أهم التعاريف الواردة في الدراسات الأكاديمية لعلماء الإدارة.

فقد عرفه William F. Glueck بأنه النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المنظمة⁽¹⁾.

عرف البعض التدريب على أنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل⁽²⁾.

وقد خلص (Noc، 2004) إلى نتيجة مفادها أن "العديد من المنظمات في الوقت الحاضر تركز على مفهوم للتدريب وهو رفع سوية برامج التدريب High-Leverage Training والذي يرتبط بالأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة والتأكد من فعالية التدريب ومقارنته مع البرامج التدريبية في منظمات متفوقة⁽³⁾.

وبذلك يمكن القول: إن التدريب هو نشاط منظم مستمر ومبني على أسس علمية يهدف إلى تدعيم كفاءات الأفراد في مختلف المستويات وتوسيع معارفهم ومهاراتهم وتوجيه سلوكهم باتجاه تحقيق أهداف الفرد والمنظمة بآن واحد.

(1) William, F, Glueck. Personal, A.Diagnstic Approach, revised edtion (Dallas: Busniess Publication, inc, 1996, 22

(2) اللوزي، موسى، " التنمية الإدارية" عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2000. ص179

(3) Raymond A. Noc, Employee Training and Development, Boston : (McGrawHill, 2004.)

ويعد التدريب في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الجانب العملي للدراسة في هذا المجال فهو نشاط منظم ومستمر يهدف إلى تدريب العاملين في التقدير والتدقيق والكادر الوظيفي والكادر الإداري، وتزويد العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بمختلف فئاتهم بالمعلومات والمهارات اللازمة لتقديم الخدمات الضريبية ذات جودة عالية.

أهمية التدريب:

يعد التدريب اللغة الحديثة للتعليم والتطوير والأداء وأصبح اختياراً استراتيجياً في منظومة استثمار الموارد البشرية.

وإن التدريب ليكتسب أهمية قليلة ما لم يكن مرتبطاً بتحديد مواصفات الأداء المرتقب. والخطوة الأولى في المسح هي تحديد المواصفات المرغوب فيها وأين أخفق الأداء في الوصول إليها. ويعد التدريب أحد الوسائل لسد هذه الفجوة، كما يجب معرفة الأهداف والوسائل المستخدمة في كل حالة على حدة، وهنا تبدأ الخطوة الثانية وهي تحديد سبب الأداء المتدني وهل هو ناتج عن قلة المهارات، أما الخطوة الثالثة فهي معرفة ما إذا كان التدريب الرسمي وغير الرسمي يعد موجوداً أم لا؟ وتحديد التدريب المنهجي الإضافي المطلوب.⁽¹⁾

المبادئ العامة للتدريب:

وضع علماء الإدارة مجموعة من المبادئ الأساسية التي من خلالها يمكن تحقيق أهداف العملية التدريبية وهذه المبادئ نوردتها بإيجاز فيما يلي:

حتمية التدريب واستمراريته: فهو وظيفة مستمرة لتلبية متطلبات التطوير والتغيير، وهو حاجة أساسية لأي منظمة لتطوير كوادرها البشرية، وهو يبدأ مع التعيين ولا ينتهي إلا مع التقاعد.

التدريب نظام متكامل: فهو نشاط غير عشوائي بل هو متكامل بمداخلاته وأنظمتها ومخرجاته من جهة، ومتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، ويمكن تمثيل التدريب كنظام متكامل.

التدريب نشاط متغير ومتجدد: نظراً لتجدد وتغير اتجاهات الفرد وسلوكه وتطور التكنولوجيا، لا بد من الاستعداد الدائم لتحديث وتطوير التدريب وأساليبه.

(1) صادق، هاني، "دراسة مقارنة بين استخدام مدخل تحليل العمل للتدريب، الطريقة التقليدية في تطور نظام التدريب، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة. (1995)، ص196

التدريب نشاط إداري وفني: فمن ناحية يعد التدريب نشاطاً إدارياً تتوافر فيه شروط العمل الإداري من وضوح في السياسات والأهداف والخطط والبرامج... ومن ناحية أخرى التدريب نشاط فني يحتاج إلى تخصصات وخبرات علمية وعملية في مجال التدريب.

للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية:

من حيث التدرج في العملية التدريبية، وربط التدريب بحواجز مادية ومعنوية، ومراعاة التفاوت بين المتدربين، والاهتمام بالتطبيق العملي، كذلك الاختيار الدقيق للمتدربين ومتابعتهم بعد انتهاء التدريب، وتشجيعهم على المشاركة، وأخيراً ربط العملية التدريبية بحاجات العمل الحقيقية.⁽¹⁾

مراحل عملية التدريب :

تمر عمليات التدريب في المنشأة عادة بأربع مراحل مترابطة :

1 - **تحديد الاحتياجات التدريبية Training Needs Assessment:** تتضمن هذه المرحلة تحديد ما هو مطلوب من تغييرات وتطورات ينبغي إيجادها لدى العاملين وفي مهاراتهم وسلوكياتهم لأجل رفع كفاءتهم وفقاً لمتطلبات أعمالهم، ومن ناحية أخرى يساعدهم في التغلب على المشكلات التي تعترض أداءهم إن وجدت⁽²⁾.

ويستتج آخر⁽³⁾ إلى أن تحديد الحاجات التدريبية يتم على ثلاثة مستويات أساسية هي:

1. **الفرد:** وتتمثل بتحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات جديدة أو تطوير لما هو قائم.
2. **الوظيفة:** وتتمثل بتحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط أداء وسلوك وبما يتلائم مع التغييرات البيئية .
3. **المنظمة:** وتتمثل حاجاتها بتعزيز قدراتها التنافسية واستثمار مزاياها التنافسية . وتختلف الاحتياجات التدريبية تبعاً لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها، حيث تختلف مسؤوليات العمل ومشكلاته ومتطلباته بين المستويات الإدارية والوظيفية المختلفة : فعلى سبيل المثال تحتاج المستويات الإشرافية إلى مهارات في مجال العلاقات .

(1) ساعاتي، أمين، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق. دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 83.

(2) زيارة، مزيد، المبادئ والأصول للإدارة الأعمال دار وائل للنشر، عمان - المملكة الأردنية الهاشمية 2004

(3) اللوزي، موسى، "التنمية الإدارية" عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2000. ص 259

وعرف آخر⁽¹⁾ الاحتياجات التدريبية : بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف الأفراد ومعلوماتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم لتعديل سلوكهم أو تطويرهم أو استهداف السلوك المرغوب في صدوره والذي يمكن أن يحقق وصولهم إلى الكفاية الإنتاجية في أدائهم والقضاء على نواحي القصور أو العجز في هذا الأداء.

يشير البعض⁽²⁾ أن الحاجة التدريبية تعني أنها وجود نقص أو تناقض بين وصفين ، وفي إطار تنمية القوى البشرية تعني الحاجة ، وجود فجوة بين أدائين في وظيفة ما ، أداء واقعي وأداء مرغوب فيه ، وتحدث تلك الفجوة نتيجة النقص في معارف الأفراد أو مهاراتهم أو اتجاهاتهم .

2- تحديد الأهداف التدريبية Establishing Training Objectives: تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الكمية والنوعية والترتيب الزمني لها وعلى ضوء ما تم تحديده من احتياجات في المرحلة الأولى. إن تلك الأهداف تتضمن في الحقيقة ما الذي ينبغي تحقيقه من جوانب ترتبط بأداء العاملين. تشمل هذه المرحلة أيضاً تحديد الأهداف الفرعية والتي هي سلسلة النتائج التي تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي أو الأولي .

3- تصميم البرامج التدريبية Designing Training Programs: في هذه المرحلة يجري تصميم البرامج التدريبية للشروع بتنفيذها فعلاً . إن ذلك التصميم يضم كلا من محتوى البرنامج التدريبي، اختيار الأساليب التدريبية، المدربين، وتحديد مدة البرنامج ومكانه وجداول تنفيذه .

4- تقييم البرامج التدريبية Evaluating Training Programs: بالنظر لأهمية البرامج التدريبية عموماً للمنشأة فلا بد من آلية تضمن النجاح للبرامج وكل مفرداته . وهكذا تصبح عملية تقييم كل برنامج للوقوف على مدى فاعليته في تحقيق غاياته والأهداف المنشودة منه . إن ذلك التقييم يضع إدارة الموارد البشرية في المنشأة على بينة من الانحرافات والمشاكل والصعوبات وكل ما من شأنه قد أعاق تحقيق أهداف البرنامج المحددة آنفاً لضمان تلافيتها وتجاوزها بما يخدم فاعلية البرنامج التدريبي.⁽³⁾

(1) الطعاني، حسن " التدريب: مفهومة، خصائص، فعاليتها، بناء البرامج التدريبية وتقويمها"، عمان، دار الشروق. (2001)، ص12

(2) الدرة، عبد البار " تحديد الاحتياجات التدريبية ". رسالة المعلم المجلد (32)، العدد الثاني (1991)، ص22.

(3) زيارة، مزيد، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال دار وائل للنشر، عمان - المملكة الأردنية الهاشمية 2004

الجودة الشاملة في التدريب وأثرها في تحسين جودة الخدمات التدريبية:

الجودة في التدريب هي ما يعبر عنها المتدرب بمقياس الرضا. بما يعني الوصول إلى خدمات تدريبية ذات مستوى يحقق رغبات المتدربين وطموحاتهم وأهدافهم وتشبع حاجاتهم الفعلية للتدريب.

ويعتمد نجاح مجهودات تحسين الجودة أساسا على العنصر البشري، ومن هنا تأتي أهمية دور إدارة التدريب في تبني أي تغيير من شأنه الإسهام في تطوير الجودة وتحسينها، على اعتبار أن التدريب ينصب أساسا في إطار تحسين وتنمية وتطوير قدرات ومهارات العنصر البشري.⁽¹⁾

وتعرف الجودة بأنها خطوة رائدة نحو تحسين الأداء للوصول إلى تحقيق مقاييس عالمية يتم من خلالها تلبية حاجات الزبائن بمختلف فئاتهم، وبما يحقق إشباع هذه الرغبات وتحقيق أهداف المنشأة سواء كان ربحا ماديا أو معنويا.⁽²⁾

ويعد مدخل إدارة الجودة الشاملة TQM خير سبيل لتحقيق هذه الأهداف، حيث ورد في تعريف المنظمة البريطانية للجودة BQA أن "إدارة الجودة الشاملة هي الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وتحقيق أهداف المشروع معا".⁽³⁾

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تحسين مستمر بحيث تعد مهمة أساسية لكل أفراد المنظمة بغية تحقيق قيمة مضافة لتحقيق رضی زبائننا الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم".⁽⁴⁾

ولكي تتمكن إدارة التدريب من اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة عليها أن تمارس دورا جديدا تعمل من خلاله على تطوير الموارد البشرية وتنميتها من خلال توفير المدخلات الضرورية لعملية تعديل أو تغيير الثقافة السائدة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، والاهتمام بالعملية التدريبية من خلال اقتناء كل ما هو حديث في مجال التدريب وتقنياته، وبالتالي فإن اختيار دائرة ضريبة الدخل والمبيعات لأسلوب إدارة الجودة الشاملة يحولها إلى منطقة تعليمية تقدم خدمات عالية الجودة وفي وقت أقل، وبما معناه أن جودة العملية التدريبية تنعكس في هيئة منتجات وخدمات عالية الجودة.

(1) هلال، محمد عبد الغني، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، تطبيقات ISO9000 في التدريب. القاهرة، 1996، ص 53.

(2) الطعاني، حسن "التدريب: مفهومة، خصائص، فعاليات، بناء البرامج التدريبية وتقويمها"، عمان، دار الشروق. (2001)، ص 16.

(3) قدار، طاهر رجب، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الحصاد دمشق، 1998، ص 73.

(4) العزاوي، محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 54.

اعتماد مدخل إدارة الجودة الشاملة كنظام في التدريب:

تختلف إدارة الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية عن غيرها من المنشآت الأخرى من حيث قبول مستوى أقل من الأداء، ولذلك لا بد من توافر برامج جودة ذات مستوى عالٍ يحول دون حدوث أخطاء. وهنا يأتي دور إدارة التدريب في تبني تطبيق مدخل الجودة الشاملة من خلال التعرف والإدراك العميق لمحتوى إدارة الجودة الشاملة، وتحديد المهارات والاتجاهات الضرورية والمرغوبة للإسهام في تطبيق جيد وفعال لهذا الأسلوب. كما يجب أن تسعى إدارة التدريب إلى توفير الثقافة الكافية حول مجهودات تحسين الجودة، وأن تعمل على تطوير خططها بما ينسجم وواقع الجودة الشاملة ومتطلباتها، والعمل على ربط البرامج النظرية بالتطبيق العملي وهو محور إدارة الجودة الشاملة.⁽¹⁾

وبما أن التدريب هو الأنشطة الرئيسية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات التي تقدم خدمات تدريبية للعاملين في المجال الضريبي فهو يعد النواة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ولنشر ثقافة الجودة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

يهدف مدخل إدارة الجودة الشاملة إلى إنجاز العملية التدريبية بكفاءة وفعالية عاليتين من خلال اعتماده على مكونات النظام الأساسية (مدخلات - عمليات - مخرجات):

1- **المدخلات:** وتعتمد على كفاءة تحديد الاحتياج التدريبي السابقة بالأساليب الأكثر فاعلية والتي تمكن من تحديد أوجه القصور في الأداء.

2- **العمليات:** وهي تستخدم المدخلات في التعامل مع مكونات العملية التدريبية وهي: الأفراد العاملون في مجال التدريب، وموضوعات برامج التدريب. وأساليب التدريب ومساعدات العملية التدريبية، وبيئة التدريب التي تلعب دوراً هاماً في استثمار العناصر السابقة.

3- **المخرجات:** وتتمثل في نتيجة التفاعل بين المدخلات من خلال إجراء العمليات، والوصول إلى خدمات ومنتجات تحقق رضى المتدربين ورغباتهم وبحيث تمثل هذه المخرجات مدخلات للنظام من جديد تسهم في تطوير العملية التدريبية وهكذا...⁽²⁾

اختبار الفرضيات: لاختبار الفرضيات فقد تم تحليل الاستبيانات المستردة من عينات مجتمع البحث وحسب الفئات المدروسة.

(1) محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، عمان: مركز أحمد ياسين، 2004، ص 181.

(2) اللوزي، موسى، "التنمية الإدارية" عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2000، ص 214.

يوضح الجدول رقم (1) نتائج اختبار الفرضية الأولى بالنسبة لعينة المدربين والقائمين على العملية التدريبية:

الفروق	Sig (2-tailed)	درجات الحرية df	t	الخطأ المعياري المتوسط Std.Error mean	الانحراف المعياري Std.Deviation	المتوسط Mean
معنوية	.011	32	-2,686	.18143	1,04222	3,01

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (1) أن قيمة اختبار t المحسوبة (Sig (2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0,05) وهذا يعني أن الفروق ذات دلالة معنوية، وبالتالي ترفض الفرضية الأولى التي تمثل فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة.

ويوضح الجدول رقم (2) متوسطات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى: بالنسبة لعينة المدربين والقائمين على العملية التدريبية:

جدول رقم (2) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى بالنسبة لعينة المدربين والقائمين على العملية التدريبية:

رقم البند	البند	المتوسط	t	Sig (2-tailed)	الفروق
1	التدريب عملية مستمرة لمختلف العاملين في عملي	2,75	-3,166	.003	معنوية
2	التدريب حل مؤقت لمشكلة طارئة	2,36	-6,565	.000	معنوية
3	يتكامل التدريب في عملي مع أنشطة الموارد البشرية الأخرى	3,76	1,098	.280	معنوية
4	التجديد مستمر في أنشطة التدريب في عملي	3,06	-2,064	.047	معنوية
5	يتم تحديث أساليب التدريب باستمرار في عملي	2,94	-2,690	.011	معنوية
6	التدريب نشاط إداري وفني	4,21	5,238	.000	معنوية
7	للتدريب مقومات تنظيمية وإدارية من حيث التدرج في العملية التدريبية	3,03	-2,097	.044	معنوية

8	ربط التدريب بحوافز معينة	2,66	-4,022	.000	معنوية
9	يتم متابعة المتدربين بعد انتهاء التدريب في عملي	2,33	-7,252	.000	معنوية
10	يحقق أسلوب التدريب المتبع في عملي أغراض التدريب عامة	3,06	-3,053	.005	معنوية
11	الأساليب التدريبية المتوفرة في عملي حديثة ومتنوعة	3,00	-2,708	.011	معنوية
12	تتوافر في مكان عملي الإمكانات الضرورية لاستخدام الأساليب التدريبية الحديثة	2,52	-4,924	.000	معنوية
13	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في عملي على نحو علمي وبما يحقق أهدافها التدريبية الضريبية	2,97	-2,834	.008	معنوية
14	تتحدد أهداف التدريب في عملي في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين	3,42	1,923	.003	معنوية
15	إن معظم المديرين هم من المتضرغين للعمل في مجال التدريب	2,48	-5,637	.000	معنوية
16	يتم اختيار المديرين على أساس المعرفة العلمية والعملية في مجال التدريب	4,21	3,051	.005	معنوية
17	يتم تحديد المحتوى التدريبي على أساس التوافق مع القدرات المختلفة للمتدربين	3,1	-3,398	.022	معنوية
18	تراعى دائرة عملي القواعد العملية لتنفيذ البرنامج التدريبي	3,06	-2,156	.039	معنوية
19	يتم تقويم العملية التدريبية في مراحل التدريب كافة	2,30	-6,774	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

من الجدول نلاحظ ارتفاع متوسطات البنود (4) وبفارق غير معنوي، ولذلك يجب العمل على تفعيل هذا البلد من خلال تحسين التعاون بين مختلف أنشطة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، وكذلك ارتفاع متوسط البندين (7) و(17) عن متوسط المقياس المستخدم (3,5) وكانت الفروق معنوية.

ويوضح الجدول رقم (3) نتائج اختبار الفرضية الثانية بالنسبة لعينة المدربين والقائمين على العملية التدريبية:

جدول رقم (3) اختبار الفرضية الثانية بالنسبة لعينة المدربين والقائمين على العملية التدريبية:

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std.Deviation	الخطأ المعياري المتوسط Std.Error mean	t	درجات الحرية df	Sig (2-tailed)	الفروق
2,84	.88368	.15383	-4,279	32	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة اختبار t المحسوبة Sig (2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0,05)، أي أن الفروق معنوية، ويتم رفض الفرضية الثانية.

ويبين الجدول رقم (4) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية بالنسبة إلى المدربين والقائمين على العملية التدريبية.

جدول رقم (4) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية بالنسبة لعينة المدربين والقائمين على العملية التدريبية:

رقم البند	البند	المتوسط	t	Sig (2-tailed)	الفروق
20	تعتمد دائرة عملي خطة لتحسين جودة خدماتها التدريبية الضريبية	3,18	-1,750	.090	غير معنوية
21	يؤثر التدريب بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات الضريبية في عملي	4,15	4,706	.000	معنوية
22	تعتمد دائرة عملي في التدريب الأساليب الحديثة	3,09	-2,324	.027	معنوية
23	تطبق إدارة عملي مدخل الجودة الشاملة في خدماتها التدريبية الضريبية	1,79	-16,396	.000	معنوية
24	تتوافر في عملي التجهيزات اللازمة لتقديم خدمات تدريبية ضريبية ذات جودة	2,54	-6,062	.000	معنوية
25	تتوافر في عملي التجهيزات اللازمة لتقديم	2,85	-3,337	.002	معنوية

				خدمات تدريبية ضريبية ذات جودة	
معنوية	.000	-4,249	2,64	إن مكان عملي مناسب لتحقيق الجودة في الخدمات الضريبية	26
غير معنوية	.084	-1,783	3,21	تتعاون الكوادر العاملة في عملي لتحقيق الجودة الشاملة في الخدمات المقدمة فيها.	27
معنوية	.000	-9,240	2,12	يتم في عملي إجراء دورات تدريبية حول مفاهيم الجودة في الخدمات الضريبية	28

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول رقم (4) أن الفروق بين متوسط البندين (21) و(28) غير معنوية، وهذا يستدعي من دائرة ضريبة الدخل والمبيعات أن تعد خطة أفضل لتطوير خدماتها التدريبية الضريبية، وأن تشجع التعاون بين كوادرها لتحقيق الجودة المطلوبة في خدماتها. كما أن متوسط البند (22) ارتفع عن متوسط المقياس وكانت الفروق معنوية.

ويوضح الجدول رقم (5) نتائج اختبار الفرضية الأولى حسب بيانات عينة المتدربين من العاملين في التقدير والتدقيق:

جدول رقم (5) اختبار الفرضية الأولى - المتدربين من العاملين في التقدير والتدقيق:

الفروق	Sig (2-tailed)	درجات الحرية dr	t	الخطأ المعياري المتوسط Std.Error mean	الانحراف المعياري Std.Deviation	المتوسط Mean
معنوية	.027	34	-1,821	.16995	1,00536	3,19

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (5) أن قيمة t المحسوبة Sig (2-tailed) من مستوى المعنوية المستخدم (0,05)، أي أن الفروق معنوية، ويتم رفض فرضية العدم بالنسبة لعينة المتدربين من العاملين في التقدير والتدقيق.

ويبين الجدول رقم (6) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى استناداً إلى بيانات عينة المدربين من العاملين في التقدير والتدقيق:

جدول رقم (6) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى لعينة المدربين العاملين في التقدير والتدقيق.

رقم البند	البند	المتوسط	t	Sig (2-tailed)	الفروق
1	أخضع لبرنامج تدريبي على نحو مستمر	4,51	11,833	.000	غير معنوية
2	إن التدريب الضريبي في عملي يتوافق مع اختصاصي	4,2	5,756	.000	معنوية
3	يحقق التدريب في عملي حاجاتي الفعلية	2,94	-2,777	.009	معنوية
4	يمكن تحقيق أهداف التدريب في ضوء إمكانيات عملي	4,03	-4,712	.000	معنوية
5	يتوافق محتوى البرنامج التدريبي مع اختصاصي الضريبي	2,91	-2,731	.010	معنوية
6	لا يوجد توازن ما بين المحتوى النظري والعملي للبرنامج التدريبي	2,91	-2,731	.010	
7	إن مدة التدريب مناسبة من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب	2,68	-3,369	.001	معنوية
8	إن أماكن التدريب وما تحويه من تجهيزات وقاعات تحقق غاية التدريب	2,54	-4,385	.000	غير معنوية
9	تلبى أماكن التدريب شروط السلامة المهنية	3,00	-2,543	.016	معنوية
10	إن أساليب التدريب ملائمة لاحتياجاتي	2,74	-3,532	.001	معنوية
11	أساليب التدريب السائدة في عملي متنوعة وحديثة	2,91	-3,33	.002	معنوية
12	تتوافر المساعدات التدريبية طول فترة التدريب في عملي	2,97	-2,972	.007	معنوية

13	يمتلك المدربون الخبرات العلمية والعملية اللازمة للتدريب.	3,88	1,972	057	غير معنوية
14	إن المدة الزمنية للبرنامج التدريبي ملائمة لاختصاصي	2,91	-3,09	.004	معنوية
15	إن تقويم الأداء في عملي مستمر طول فترة التدريب (قبل وأثناء وبعد)	2,54	-4,939	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (6) ارتفاع متوسطات البنود (1) و(2) و(13) عن متوسط المقياس حيث يعد تدريب العاملين في التقدير والتدقيق وفق اختصاصهم. كما أن معظم المدربين يملكون المؤهلات اللازمة للتدريب. أما متوسطات البنود الأخرى فقد انخفضت عن متوسط المقياس (3,5) وكانت الفروق معنوية.

ويوضح الجدول رقم (7) نتائج اختبار الفرضية الثانية بالنسبة لعينة المتدربين من العاملين في التقدير والتدقيق:

جدول رقم (7) اختبار الفرضية الثانية - العاملين في التقدير والتدقيق

الفروق	Sig (2-tailed)	درجات الحرية dr	t	الخطأ المعياري المتوسط Std.Error mean	الانحراف المعياري Std.Deviation	المتوسط Mean
معنوية	.027	34	-1,821	.16995	1,00536	3,19

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

استناداً إلى نتائج الجدول (7) يتم رفض الفرضية الثانية، حيث إن الفروق معنوية، لأن قيمة اختبار t المحسوب (Sig (2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0,05) ويوضح الجدول رقم (8) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية بالاعتماد على عينة المتدربين من العاملين في التقدير والتدقيق:

جدول رقم (8) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية - العاملين في التقدير والتدقيق

رقم البند	البند	المتوسط	t	Sig (2-tailed)	الفروق
16	تعتمد دائرة عملي خطة لتحسين جودة خدماتها	2,25	-7,740	.000	غير معنوية
17	يؤثر التدريب على نحو فعال في تحسين جودة الخدمات الضريبية التي أقدمها في عملي	4,80	18,951	.000	معنوية
18	تعتمد دائرة عملي في التدريب الأساليب الحديثة	2,97	-2,606	.014	معنوية
19	تطبق إدارة عملي مدخل الجودة الشاملة في خدماتها التدريبية الضريبية	1,885	-12,606	.000	معنوية
20	تتوافر في عملي الاختصاصات اللازمة كافة لتحقيق الجودة الشاملة في خدمات عملي التدريبية الضريبية	2,54	-4,549	.000	معنوية
21	تتوفر في عملي التجهيزات اللازمة لتقديم خدمات تدريبية ضريبية ذات جودة	2,77	-3,548	.001	
22	إن مكان عملي مناسب لتحقيق الجودة في الخدمات الضريبية	2,74	-4,095	.000	معنوية
23	تتعاون الكوادر العاملة في عملي لتحقيق الجودة الشاملة في الخدمات المقدمة فيها	2,89	-3,140	.003	غير معنوية
24	تعد العملية التدريبية في عملي ذات جودة عالية	2,31	-7,283	.000	معنوية
25	أخضع لدورات تدريبية حول الجودة الشاملة وثقافتها وطرق تحسينها في عملي	1,94	-12,046	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (8) انخفاض متوسطات بنود الفرضية الأولى عن متوسط المقياس

المستخدم (3,5) وأن الفروق معنوية.

ويوضح الجدول رقم (9) نتائج اختبار الفرضية الأولى بالنسبة لعينة المتدربين من الكادر الوظيفي:

الجدول رقم (9) اختبار الفرضية الأولى - الكادر الوظيفي

الفروق	Sig (2-tailed)	درجات الحرية df	t	الخطأ المعياري المتوسط Std.Error mean	الانحراف المعياري Std.Deviation	المتوسط Mean
معنوية	.001	64	-3,323	.14351	1,15701	3,02

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

من الجدول السابق يتبين أن نتيجة الاختبار أعطت $t=-3$ ، و 323 وباحتمال قدره $0,001$ أقل من مستوى المعنوية المستخدم $(0,05)$ ولذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بوجود فروق جوهرية.

ويوضح الجدول رقم (10) متوسطات درجات بنود الاستبيان الخاص بالفرضية الأولى لعينة الكادر الوظيفي:

جدول رقم (10) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية - الكادر الوظيفي

رقم البند	البند	المتوسط	t	Sig (2-tailed)	الفروق
1	أخضع لدورات تدريبية باستمرار	2,11	-12,193	.000	غير معنوية
2	أخضع لدورات تدريبية حسب الحاجة	3,01	-3,819	.000	معنوية
3	يلتزم التدريب في عملي اختصاصي الضريبي	4,43	6,714	.000	معنوية
4	يمكن تحقيق أهداف التدريب في عملي في ضوء الإمكانيات المتوافرة	2,85	-4,049	.000	معنوية
5	إن محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع حاجاتي في العمل	2,63	-6,468	.000	معنوية
6	إن مدة التدريب مناسبة من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب	2,83	-4,210	.000	معنوية

7	إن أماكن التدريب وما تحويه من تجهيزات وقاعات تحقق غاية التدريب	3	-2,944	.005	معنوية
8	تلبي أماكن التدريب شروط السلامة المهنية	3,05	-2,337	.023	معنوية
9	إن أساليب التدريب ملائمة لاحتياجاتي	3.15	-2429	-018	معنوية
10	إن أساليب التدريب في عملي حديثة ومتنوعة وتحقق غاية التدريب	3,16	-2,461	.017	معنوية
11	تتوافر المساعدات التدريبية طوال فترة التدريب في عملي	2,81	-4,713	.000	معنوية
12	يملك المدربون الخبرات العلمية والعملية اللازمة للتدريب	4,05	-2,887	.005	معنوية
13	فترة التدريب تعطي احتياجاتي في العمل	2,62	-6,035	.000	معنوية
14	إن تقييم الأداء في عملي مستمر طوال فترة التدريب	2,61	-5,667	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

من الجدول يتبين أن متوسطات معظم بنود الاستبيان قد انخفضت عن متوسط المقياس (3,5) والفروق معنوية.

والجدول رقم (11) بين نتائج اختبار الفرضية الثانية لعينة الكادر الوظيفي:

الفروق	Sig(2-tailed)	درجات الحرية <i>dr</i>	t	الخطأ المعياري المتوسط Std.Error mean	الانحراف المعياري Std.Deviation	المتوسط Mean
معنوية	.000	64	-6835	.11691	.94259	2,70

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

من الجدول يتضح أن قيمة اختبار t المحسوبة (2-tailed) Sig أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0,05) ولذلك نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة. ويوضح الجدول رقم (12) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرض الثاني:

جدول رقم (12) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية – الكادر الوظيفي:

رقم	البند	المتوسط	t	Sig (2-tailed)	الفروق
15	تعتمد دائرة عملي خطة لتحسين جودة خدماتها	2,49	-6,428	.000	غير معنوية
16	يؤثر التدريب على نحو فعال في تحسين جودة الخدمات التي أقدمها	2,77	-5,423	.000	معنوية
17	تعتمد دائرة عملي الأساليب الحديثة في التدريب	2,03	-15,807	.000	معنوية
18	تعتمد دائرة عملي مدخل الجودة الشاملة في خدماتها التدريبية الضريبية	2,71	-5,403	.000	معنوية
19	تتوافر في دائرة عملي الاختصاصات اللازمة كافة لتحقيق جودة شاملة في خدماتها.	2,23	-10,609	.000	معنوية
20	تتوافر في دائرة عملي التجهيزات اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة في خدماتها.	2,71	-5,403	.000	معنوية
21	إن مكان عملي مناسب لتحقيق الجودة الشاملة في الخدمات الضريبية	2,34	-10,143	.000	معنوية
22	أخضع لدورات تدريبية حول الجودة الشاملة وثقافتها وطرق تحسينها في عملي	1,97	-18,976	.000	معنوية
23	تتعاون الكوادر العاملة في دائرة عملي جيدا لتقديم خدمات بجودة عالية	2,43	-9,221	.000	معنوية
24	تتسم العملية التدريبية في عملي بالجودة العالية	2,53	-9,333	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

من الجدول يتبين أن جميع فروق البنود ذات دلالة معنوية، ومتوسطات البنود قد انخفضت عن متوسط المقياس المستخدم (3,5) ونلاحظ أن متوسط البند (16) أعلى من متوسط المقياس وهذا يدل على التأثير الإيجابي للتدريب في جودة الخدمات التي تقدمها دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

ويوضح الجدول رقم (13) نتائج اختبار الفرضية الأولى لعينة المتدربين من الإداريين:

الجدول رقم (13) اختبار الفرضية الأولى - إداريين

الفروق	Sig (2-tailed)	درجات الحرية dr	t	الخطأ المعياري المتوسط Std. Error mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط Mean
معنوية	.011	21	-2,696	.19897	.93327	2,96

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ أن قيمة t أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0,05) ولذلك نرفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

أما متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى حسب بيانات عينة الإداريين فنعرضها في الجدول رقم (14):

جدول رقم (14) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى - إداريين

الفروق	Sig (2-tailed)	t	المتوسط	البند	رقم البند
غير معنوية	.000	-5,808	2,59	أخضع لدورات تدريبية على نحو مستمر	1
معنوية	.000	-4,430	2,54	أخضع للتدريب حسب الحاجة	2
معنوية	.001	-3,859	2,68	يلتزم التدريب في عملي اختصاصي في العمل	3
معنوية	.014	-2,693	2,95	يمكن تحقيق أهداف التدريب في ضوء إمكانيات عملي	4
معنوية	.001	3,706	4,36	إن محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع طبيعة عملي	5
معنوية	.002	3,542	4,05	يمتلك المدربون الخبرات العلمية والعملية اللازمة للتدريب	6

7	إن أماكن التدريب وما تحويه من تجهيزات وقاعات تحقق غاية التدريب	2,59	-3,883	.001	معنوية
8	إن أساليب التدريب حديثة ومتنوعة	2,50	-3,830	.001	معنوية
9	يتم تقييم أدائي باستمرار التدريب لتحديد مدى الاستفادة من التدريب	2.32	-6.6,9	.000	معنوية
10	إن مدة التدريب مناسبة من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب	2,68	-3.685	.001	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

من نتائج الجدول نلاحظ أن متوسط البندين رقم (5) و(6) قد ارتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3,5) ولذلك يجب العمل على التحسين المستمر لهذين البندين لتحقيق الأفضل. أما المتوسط لباقي البنود فكان أقل من متوسط المقياس المستخدم والفروق معنوية. أما عند اختبار الفرضية الثانية حسب بيانات عينة الإداريين كانت النتائج كما في الجدول رقم (15):

الجدول رقم (15) اختبار الفرضية الثانية - إداريين

الفروق	Sig(2-tailed)	درجات الحرية dr	t	الخطأ المعياري المتوسط Std.Error mean	الانحراف المعياري Std.Deviation	المتوسط Mean
معنوية	.000	21	-4,805	.17688	.82966	2,65

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

من نتيجة الاختبار يتبين أن قيمة t المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المستخدم ويتم رفض الفرضية الثانية.

وكانت متوسطات درجات بنود استبيان الإداريين المتعلقة بالفرضية الثانية كما هي مبينة في الجدول رقم (16)

جدول رقم (16) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية - إداريين

رقم البند	البند	المتوسط	t	Sig(2-tailed)	الفروق
11	تعتمد دائرة عملي خطة لتحسين جودة خدماتها	3,04	-2,244	.036	غير معنوية
12	يؤثر التدريب على نحو فعال في تحسين جودة الخدمات التي أقدمها	4,73	9,121	.000	معنوية
13	تعتمد دائرة عملي الأساليب الحديثة في التدريب	2,77	-2,861	.009	معنوية
14	تعتمد دائرة عملي مدخل الجودة الشاملة في خدماتها التدريبية الضريبية	1,82	-10,767	.000	معنوية
15	تتوافر في دائرة عملي الاختصاصات اللازمة كافة لتحقيق جودة شاملة في خدماتها.	2,09	-7,516	.000	معنوية
16	تتوافر في دائرة عملي التجهيزات اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة في خدماتها.	2,32	-5,573	.002	معنوية
17	إن مكان عملي مناسب لتحقيق الجودة الشاملة في الخدمات الضريبية	2,27	-6,521	.010	معنوية
18	تتعاون الكوادر العاملة في عملي جيدا لتقديم خدمات بجودة عالية	1,86	-13,700	.000	معنوية
19	أخضع لدورات تدريبية حول الجودة الشاملة وثقافتها وطرق تحسينها	1,86	-3,533	.002	معنوية
20	تتسم العملية التدريبية في عملي بالجودة العالية	2,68	-3,685	.001	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول أن متوسط البند رقم (12) ارتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3,5) وبفروق معنوية وهذا مؤشر إيجابي على أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات التدريبية. أما متوسطات باقي البنود فقد انخفضت عن متوسط المقياس، وكانت الفروق ذات دلالة معنوية.

استنتاجات الدراسة:

من خلال ما سبق نتوصل إلى ما يلي:

1. لا يراعي القائمون على العملية التدريبية بعض المبادئ العلمية لعملية التدريب: فيما يتعلق بالاستمرارية في التدريب، حيث تبين أن معظم العاملين في الكادر الوظيفي والإداري في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات لا يخضعون لدورات تدريبية بعد الالتحاق بالعمل. أما بالنسبة للعاملين في التقدير والتدقيق فيعد تدريبهم مستمرا بحسب طبيعة عملهم.
2. عدم مراعاة التجديد والتطوير في أنشطة التدريب وأساليبه
3. الاعتماد على أسلوب محدد في التدريب. ويعد التطبيق العملي هو الأسلوب السائد في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.
4. عدم توافر الشروط العلمية في أماكن التدريب وتجهيزاتها، وقواعد السلامة المهنية.
5. فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية فإنه رغم وعي الإدارة بأهمية هذا المبدأ فإنه لا يتم تطبيقه على نحو علمي.
6. إن عملية التقويم للمتدربين عملية غير كاملة حيث تقتصر على التقويم البعدي أي بعد انتهاء التدريب.
7. يمتلك المدربون الخبرات اللازمة في التدريب، إلا أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تعاني من مشكلة التفريغ التام للمدربين حيث إن معظمهم مشرفون ضريبيون.
8. من نتائج الدراسة تبين أن جودة التدريب تنعكس إيجابيا على جودة الخدمات الضريبية المقدمة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، فقد أكد المدربون والمتدربون أن التدريب أدى إلى تحسين جودة الخدمات التي يقدمونها في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.
9. إن خطة دائرة ضريبة الدخل والمبيعات لتطوير خدماتها تحتاج إلى تدعيم وتحسين أو اعتماد خطة أفضل (كاعتماد الجودة الشاملة)
10. لا تعتمد دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في خدماتها التعليمية والتدريبية الضريبية مدخل إدارة الجودة الشاملة، كما أنه لا يتم إجراء تحولات باتجاه تبني هذا المدخل حاليا.
11. لوحظ أثناء الدراسة كثرة عدد المتدربين تحت إشراف مدرب واحد وهذا يؤثر في جودة العملية التدريبية الضريبية التي يقدمها المدربون.

التوصيات:

1. العمل على البدء بإجراء التحولات اللازمة باتجاه تبني مدخل الجودة الشاملة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على نحو عام وفي التدريب خاصة من خلال تشكيل الدوائر الخاصة بالجودة، وإعادة الهيكلة كضرورة ملحة تقتضيها ظروف العصر ومعطياته.
2. الاستمرارية في التدريب ولاسيما للكادر الوظيفي الذي يؤثر بوضوح في نوعية الخدمات الضريبية وجودتها، وكذلك بالنسبة للمدربين الالتزام ببرامج التدريب والتعليم الضريبي المستمر.
3. العمل على تحسين تدريجي لعملية التدريب باتجاه تبني مدخل الجودة الشاملة في التدريب والتعليم لتكون نواة لتطبيق هذا المدخل في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات محل الدراسة بأقسامه كافة.
4. ربط العملية التدريبية بعوامل تحفيزية مادية ومعنوية سيؤدي إلى زيادة الاهتمام بالتدريب من قبل المدربين والمتدربين.
5. العمل على إيجاد قسم لمراقبة جودة الخدمات التدريبية الضريبية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات يتولى وضع المعايير والمؤشرات اللازمة لتطبيق مدخل الجودة الشاملة في خدمات دائرة ضريبة الدخل والمبيعات التدريبية ومراقبتها وقياس نتائجها، وتنظيم الدورات التدريبية الخاصة بنشر ثقافة الجودة وتوضيحها.
6. اعتماد مدخل إدارة الجودة الشاملة في التدريب بوصفه النواة التي يتم من خلالها تدريب الكوادر العاملة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات وتأهيلهم وذلك من خلال تحديد مراحل العملية التدريبية التي هي بحاجة إلى التحسين والتخطيط لكل مرحلة بمشاركة عناصر العملية التدريبية كافة.
7. إعداد البرامج التدريبية والتثقيفية التي توضح مفهوم الجودة، ونشر ثقافة الجودة لدى العاملين كافة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.
8. العمل على تدريب المدربين والقائمين على التدريب على أساليب تطبيق هذا المدخل. وهم سينقلون هذه المعلومات إلى المتدربين لاعتمادها في عملهم.
9. توفير جميع العوامل المناسبة لتطوير العملية التدريبية واستدراك النقص التي تظهر أثناء التنفيذ للبرامج التدريبية.

10. العمل على قياس نتائج هذه العمليات وتأثيرها في مستوى جودة التدريب في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات خاصة وعلى جودة الخدمات الضريبية عامة، وتوثيقها في حال كانت إيجابية الأثر لاعتمادها وتعميمها.
11. الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية على نحو علمي، وذلك من خلال الاعتماد على الوسائل العلمية المساعدة في تحديد هذه الاحتياجات التي تشكل أساس التخطيط للعملية التدريبية.

قياس رضا الزبون عن جودة المنتجات لتحقيق التميز التنافسي

١ / كشيدة حبيبة

ملخص:

لقد شهد القرن الحادي عشر مجموعة من التحديات العالمية في إطار عولمة الاقتصاد والتي شملت مختلف المجالات أين وجدت المؤسسة نفسها في بيئة معقدة و متغيرة جذريا عما كانت عليه ، حيث تحولت الأسواق المحلية إلى أسواق عالمية و من التشريعات و الضوابط الحكومية المحلية إلى أخرى تتسجم مع التغيرات الدولية من مؤسسات متنافسة في السوق المحلي إلى مؤسسات عالمية متحالفة ، وكذا تحول المنتجات موضع المنافسة من منتجات أساسها مواد خام إلى منتجات يتعاظم فيها المكون المعرفي.

ترتب عن الوضعية السابقة التحول من مفهوم المستهلك إلى الزبون العالمي و تحول مفهوم الجودة من معايير عالمية تحددها مؤسسة المواصفات العالمية ، و المتعلقة بجودة المنتج إلى فلسفة الجودة الشاملة أين أصبحت الجودة إستراتيجية تنافسية وأساس لفلسفة إدارية شاملة.

يعد الزبون أصل من أصول المؤسسة (المنظمة) رضاه عن الجودة يمثل ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد والمحاكاة يمكن من خلالها ضمان البقاء والنمو والاستمرار في السوق.

إن المؤسسات التي تتبع توجه الإدارة بالزبائن لا تكتفي بتحقيق رضا زبائنهم بل أصبحت تقيسه باستخدام مجموعة من التقنيات بغرض التعرف على درجته للعمل على تحسينه.

الكلمات المفتاح: المؤسسة ، الزبون ، الجودة ، المنتج ، الرضا ، الولاء ، التميز

المقدمة:

لقد أصبحت المؤسسة تعيش في محيط متقلب به عدة تحديات داخلية و خارجية و ازدادت فيه حدة المنافسة وأصبح أمام الزبون خيارات عديدة، بالإضافة إلى أن قراره الشرائي لم يعد يعتمد فقط على السعر، و لكن هناك متغيرات أخرى أفرزها المحيط الجديد.

إن جودة المنتج أصبحت تمثل أحد العوامل الرئيسية المحددة للقرار الشرائي، و لهذا قامت المؤسسات بتبني هذا المدخل من أجل جذب زبائن جدد و الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

لتضمن المؤسسة بقاءها في محيط تنافسي عليها تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات بجودة تلبى حاجاتهم و توقعاتهم. إن مسعى تحقيق الجودة و/أو الولاء في المؤسسة يتطلب قياس رضا الزبون عن جودة السلع والخدمات و هو عنصر هام بالنسبة للمؤسسة، ففي الواقع زبون راض هو زبون ذو ولاء، و عليه من الضروري على المؤسسة أن تتعرف على كيفية الوصول لتحقيق هذا الرضا من خلال الاستجابة لتوقعاتهم. من أجل قياس رضا الزبائن هناك العديد من طرق الحصول على المعلومات منها: القياسات الدقيقة وأساليب الاستماع للزبون.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة مختلف الطرق التي تستخدم لقياس رضا الزبون عن الجودة وهذا بهدف معرفة حاجاته و رغباته و توقعاته وهذا لتبليتها بطريقة منهجية، الاستماع لصوت الزبون، و تحسيسه بأن المؤسسة حليفة له و ليست ضده و هذا لتوليد الولاء لديه، تطوير المعارف عن الزبون من أفضل مصدر وهو الزبائن أنفسهم و معرفة مفهوم الجودة من وجهة نظرهم.

1- أساسيات حول الجودة

1-1 تعريف الجودة:

- جميع سمات و خصائص المنتج أو الخدمة التي تطابق قدرتها على الوفاء بحاجات العملاء الظاهرة أو الضمنية⁽¹⁾
- إن الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية 9000 هي مجموعة الصفات الجوهرية للمنتج، و النظام، و العمليات التي تجعله ملبيا لحاجات الزبائن، أو جهات معينة أخرى.⁽²⁾

(1) Guy Laudoyer, La certification ISO 9000, 3^{ème} éditions, éditions d'organisations, Paris 2000, p. 56.

(2) Patrice Marvanne, la qualité totale, édition ems, Paris, 2001, p.30

- الجودة هي تحقيق احتياجات و توقعات العملاء أو تجاوزها من خلال الاتصال المباشر بهم للتعرف على رغباتهم و توقعاتهم⁽¹⁾

1- 2- أبعاد الجودة: ثمانية أبعاد للجودة وهي⁽²⁾ David Garvin لقد حدد دافيد قارفن:

1- 2- 1- الأداء: يعبر هذا البعد عن الخصائص الأساسية التشغيلية للمنتج و التي يتم تحديدها بالاعتماد على رغبات و اتجاهات الزبائن مع العلم أن الأداء الذي يعتبره أحد الزبائن جودة عالية قد لا يكون كذلك بالنسبة لزيون آخر.

1- 2- 2- السمات: يعني هذا البعد الخصائص الثانوية للمنتج التي تدعم الوظيفة الأساسية، أو هي تلك الخدمات الإضافية المقدمة عند تقديم الخدمة الأساسية.

1- 2- 3- الاعتمادية: يعكس هذا البعد احتمال أداء المنتج دون فشل خلال العمر الاقتصادي لاستخدامه، أو خلال مدة زمنية معينة وفق التصميم الأساسي له.

1- 2- 4- المطابقة للمواصفات: يعبر هذا البعد عن درجة مطابقة تصميم المنتج وأدائه لمواصفات أو معايير محددة مسبقا.

1- 2- 5- قوة التحمل: يشير هذا البعد إلى عمر المنتج الذي يمكن قياسه بقدر الاستفادة منه قبل تدهور أدائه أي قبل أن يصبح استبداله أقل تكلفة و أكثر جدوى من الاستمرار في إصلاحه، كما قد يقاس عمره من خلال مدة استهلاكه.

1- 2- 6- القابلية للإصلاح: يقصد بهذا البعد السرعة و سهولة إصلاح المنتج في حالة تعطله، حيث يهتم الزبون بالزمن المطلوب لإصلاح المنتج و إعادة تشغيله و مدى الالتزام بالمواعيد المعطاة للزبون و الدقة في اكتشاف العيب و إصلاحه و عدم العودة إليه مرة أخرى.

1- 2- 7- الجماليات و المعايير الزوقية: يعتبر هذا البعد ذاتيا يهتم بالشكل العام للمنتج و الكماليات التي يحتويها، و هي تخضع لحاجات و رغبات الزبائن بحيث تؤثر على تفضيلاتهم و ترتيبهم للأولويات بين المنتجات المنافسة.

⁽¹⁾ رودرك ماكينلي، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، تحقيق الجودة، الطبعة الأولى، أفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، 1999، ص38..

⁽²⁾ عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 510.

1- 2- 8- الجودة المدركة: يعتمد هذا البعد في حالة عدم توفر معلومات كافية لدى الزبون عن خصائص المنتج. في هذه الحالة يلجأ الزبون إلى مقاييس غير مباشرة عند القيام بمقارنة بين المنتجات المنافسة حيث لا يكون الحكم على المنتج من خلال خصائصه الموضوعية وإنما وفق مقاييس شخصية بحته منها: الاسم التجاري، سمعة المؤسسة، شروط الضمان، سهولة التركيب والاستلام.

1- 3- مراحل تطور إدارة الجودة: يضم ثلاث مراحل أساسية تتمثل في: (1)

1- 3- 1- المدخل التقليدي لإدارة الجودة:

1.1.3.1. الفحص: تركز هذه المرحلة على أن تحقيق الجودة يكون من خلال ضمان مطابقة المنتج (المخرجات) للمواصفات الموضوعية. تهدف عملية الفحص إلى عزل المنتج المعيب عن الجيد و التركيز على عدم وصول المنتج المعيب إلى الزبائن، دون منع وقوع الأخطاء أو تكرارها.

1.2.1.3.1. الرقابة الإحصائية للجودة: لقد عرفت مواصفات الأيزو رقم 84-2 (1993) مراقبة الجودة بأنها: هيكل يتألف من أساليب وأنشطة تشغيلية تستخدم للوفاء باحتياجات الجودة.(2)

تبدأ الرقابة الإحصائية للجودة ببداية الإنتاج أين يتم التأكيد على ملائمة جودة التدخلات البشرية و المادية و المالية قبل السماح باستخدامها، و مع بدء التنفيذ يتعين متابعة جودة النواتج المرئية لتحديد مدى جودة تشغيل النظام الإنتاجي و نظام الجودة.

هدف مراقبة مستوى الجودة هو اتخاذ الإجراءات التصحيحية و المانعة للخطأ أو الانحراف عن المعايير دون تأخير ثم تفحص الوحدات المنتجة لتقرير مدى صلاحيتها و قبولها.

3.1.3.1. تأكيد الجودة: يعرف تأكيد الجودة بأنه جميع الأنشطة التنفيذية المخططة والفورية التي تطبق من خلال نظام الجودة لتعطي ثقة كافية في أن العمل سيحقق الجودة المطلوبة(3).

(1) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 45.

(2) أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج و العمليات، الطبعة الثالثة، بدون دار نشر، القاهرة، 1998، ص 558.

(3) عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، ايثراك للطباعة والنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص 7

إن مدخل تأكيد الجودة يتضمن تخطيط و تشغيل نظم مصممة للتأكد من أن متطلبات الجودة قد تم الوفاء بها و بأن هذه المتطلبات تتبع من المستفيد. يمتد نطاق تأكيد الجودة لأبعد من عمليات الإنتاج فهو يشمل باقي وظائف المؤسسة و أنشطتها، بدءاً بأنشطة التسويق للتعرف على توقعات العملاء و خصائص المنتجات المناسبة و مروراً بالموارد البشرية و عمليات الشراء و التخزين، عمليات الإنتاج، العمليات المالية و البحوث و التطوير و الانتهاء بتقديم المنتج أو الخدمة و متابعة الزبون و هذا بهدف تحقيق إنتاج بدون أخطاء.

1.3.2. مدخل إدارة الجودة الشاملة:

- يعرف معهد الجودة الفدرالي الأمريكي الجودة الشاملة بأنها: شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة و الإنتاجية و ذلك من خلال فرق العمل⁽¹⁾.

- لقد قام سيامبا بتحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال عدة مداخل نذكر منها المدخل المبني على أساس الزبائن حيث تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها فكرة الزبون ومتطلباته و احتياجاته و توقعاته⁽²⁾.

إن للجودة الشاملة مجموعة من المبادئ هي:⁽³⁾

التحسين و التطوير المستمر

إن الجودة الشاملة للإدارة تحرص على استمرارية التحسين و التطوير بحيث كلما أمكن الوصول إلى مستوى معين من الجودة تم التطلع إلى مستوى أعلى منه و هذا مواكبة التغيرات و الوصول إلى ميزة التميز التنافسي.

إن التحسين و التطوير المستمر يمس كافة العمليات و لا يقتصر على مراحل التصنيع فحسب و هذا تحقيقاً لشمولية الجودة، أي أنه يمس السلع و الخدمات و مستوى الكفاءة في الأداء الوظيفي.

(1) سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 48

(2) خالد بن سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، فهد الوطنية فهرسة مكتبة الملك، الرياض، 1997، ص 70

(3) وارين شميدت و جيروم فاتجا، ترجمة عبد الحميد مرسي، مدير الجودة الشاملة، الطبقة الأولى، دار آفاق الإبداع العالمية، الرياض، 1997، ص 8

تتميز المؤسسات التي تأخذ بمبدأ التحسين المستمر كمييار دائم بقدرتها على توقع التغيرات والتحديات المستقبلية، كما تتميز بالقدرة على التنبؤ بفعالية بالتغيير المستمر في احتياجات ورغبات الزبائن لأنهم محل تركيز دائم باعتبارهم الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في السوق، و يتطلب هذا بناء قناة اتصال فعالة مع الزبائن لكي تعرف احتياجاتهم وتوقعاتهم.

من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وهذا لتحديد التغيرات والتحديات اللازمة من خلال العمل الجماعي، فرق العمل، حلقات الجودة. إن المشاركة الكاملة تدل على أن تحقيق الجودة والتميز مسؤولية الجميع فلا مجال للتنافس السلبي بين الموظفين، بالإضافة إلى أن المصلحة العامة تتوافق مع المصلحة الخاصة للموظفين، وحل المشاكل والتحسين لا يكون إلا من خلال التشاور والمشاركة.

إن هذا المبدأ يجب أن يلقى المساندة من قبل القيادة، من أجل دعم ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة وترسيخ فكرة فاعلية المجموع أعظم من مجموع فعاليات الأفراد كل على حدة وأن التعاون وروح الفريق القائمة على الانفتاح والاحترام المتبادل والانتماء في المجموعة من شأنها جميعاً أن توفر المناخ الذي تتادي به إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة⁽¹⁾.

في ظل هذه الظروف تصبح المؤسسة قادرة على تحديد زبائنها وطرق قياس مستويات رضاهم، وبالتالي تحديد مخرجاتها ومستويات الجودة الخاصة بها وكذا تحديد ما يلزم من تحسين مستمر وكيفية إتمامه مع إمكانية مواجهة المشكلات بأنسب الحلول.

تحقيق رضا الزبون:

لقد تغير مفهوم الزبون وفق إدارة الجودة الشاملة فلم يعد ذلك المستهلك أو المستعمل وإنما أصبح يضم أربعة عناصر تتمثل في: العميل الخارجي (الزبون)، العميل الداخلي، الموردين، والملاك أي المجتمع بوجه عام.

في ظل إدارة الجودة الشاملة الزبون هو الذي يحدد المعايير النهائية للجودة وليس المصممون أو المهندسون،

ولهذا أصبحت المؤسسة تركز على الزبون باعتباره حجر الزاوية لكافة التغيرات.

(1) فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، ظافر للطباعة، مصر، 1998، ص 69.

إن المفهوم التقليدي لرضا الزبون مرتبط بالسعر الذي يدفعه المستهلك من جراء حصوله على المنتج أو الخدمة، لكن هذا المفهوم لم يعد يتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة حيث أصبح الزبون لا يرضى عن الحصول على منتج أو خدمة بسعر رخيص ولا يحقق له الإشباع المطلوب، ويؤدي به هذا إلى البحث عن منتج أو خدمة بسعر أعلى، لكنها تحقق له الإشباع المرغوب.

على هذا الأساس يجب على المؤسسة أن تعمل باستمرار على إرضاء زبائنها، لأنه ليس من المؤكد أن الزبون الراضي اليوم سيكون راضيا غدا. ومن الخطأ اعتقاد أن اسم و سمعة المؤسسة تضمن لها البقاء في ظل منافسة شرسة البقاء فيها لمن يكون قادرا على إشباع وتلبية حاجات زبائنهم وتحقيق الرضا لديهم أكثر من منافسيهم من خلال ما تقدمه لهم المؤسسة من جودة عالية سواء في السلع أو الخدمات.

إن الجودة الشاملة تركز على تحقيق رضا الزبون باعتباره أساس الجودة، وهو محور النشاط أي نقطة البداية والنهاية وللوصول لذلك توجد عدة خطوات ينبغي اتباعها هي: (1)

- التعرف على الزبون.
- التحديد و التعريف بحاجات الزبائن.
- ترجمة الاحتياجات إلى معايير للجودة.
- تصميم العمليات لإنتاج مخرجات تستوفي المعايير المحددة من قبل الزبون.
- تنفيذ العمليات مع مراقبة و متابعة مسارات التنفيذ.
- تقييم الخطوات السابقة مع التدخل الفوري لتصحيح أي عيب أو خلل يظهر في التنفيذ.

2- مفهوم الرضا:

2-1: تعريف الرضا وأهميته: لقد تعددت و اختلفت الآراء حول تعريف الرضا، و التي

نذكر منها:

- الرضا هو إحساس الزبون الناتج عن حكم مقارن بين أداء المنتج و بين توقعاته (2).
- هو الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة كافية مقابل التضحية بالنقود و المجهود. (3)

(1) Joseph Juran, La qualité dans les services, AFNOR gestion, Paris, 1987, P 12.

(2) عائشة مصطفى الميناوي، " سلوك المستهلك"، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998. ص 29.

(3) P. Kotler, B. Dubois, K. Keller, D. Manceau, "Marketing Management", 12^{ème} édition, Pearson éducation, Paris, 2006, P169

- كما يتفق كل من: Hunt، Jenkins، Cadotte، Woodruff، و Wilkie على أن الزبائن يكونون مجموعة من التوقعات عن قدرة المنتج على إشباع حاجاتهم و ذلك قبل الشراء و الاستخدام، و أن هذه التوقعات ما هي إلا تنبؤات لمستوى الأداء الذي سوف يحصلون عليه، و يقارن الزبائن بين الأداء الفعلي للمنتج و بين الأداء المتوقع قبل الاستخدام، فإذا تحققت التوقعات أو تفوق الأداء الفعلي للمنتج عليها كانت النتيجة رضا الزبائن، و على العكس كلما كانت الفجوة بين ما يتوقعه الزبائن من مميزات و ما يحصلون عليه فعلا زاد تأثرهم و وضع سلوكهم بعدم الرضا⁽¹⁾.

2-2- محددات الرضا أو عدم الرضا: تتمثل محددات الرضا أو عدم الرضا في:

2-2-1 التوقعات: تمثل التوقعات تطلعات أو أفكار الزبون بشأن احتمالية ارتباط أداء المنتج بخصائص و مزايا معينة متوقع الحصول عليها منه. هناك عدة تصنيفات للتوقعات نذكر منها تصنيف day⁽²⁾:

- التوقعات عن طبيعة و أداء المنتج أو الخدمة: هي المنافع التي يتوقع الزبون الحصول عليها من شراء و استخدام المنتج نفسه.

- التوقعات عن تكاليف المنتج أو الخدمة: هي التكاليف التي يتوقع أن يتحملها الزبون في سبيل الحصول على المنتج مثل الوقت و الجهد المبذول في عملية التسوق و جمع المعلومات عن العلامات الموجودة في السوق بالإضافة إلى سعر شراء المنتج.

- التوقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية: و هو رد الفعل المتوقع للأفراد الآخرين مثل الأقارب و ذلك عند شراء الفرد للمنتج و يأخذ شكل الاستحسان أو الاستهجان للمنتجات المشتراة.

2-2-2 الأداء الفعلي: تمثل في مستوى الأداء الذي يدرسه الزبون عند استعمال السلعة أو الحصول على الخدمة بالإضافة إلى الخصائص الفعلية لكليهما. يمكن الاعتماد على مقياس الأداء الفعلي للتعبير عن الرضا أو عدم الرضا و هذا من خلال سؤال الزبون عن رأيه في الجوانب المختلفة المتعلقة بأداء السلعة أو الخدمة بالإضافة إلى أنه معيار يستخدم

(¹).Abdelmadjid Amine, " Le comportement du consommateur face aux variable d'action ", Edition Management, Paris, 1994,P85

(²) عائشة مصطفى الميناوي، مرجع سابق، ص 126

للمقارنة أي مقارنة الزيون للأداء المدرك للمنتج من حيث أبعاده مع التوقعات عن المنتج وتكون النتيجة درجة معينة من عدم المطابقة الايجابية و السلبية بالإضافة إلى حالة المطابقة.

2- 2- 3- المطابقة أو عدم المطابقة: إن عملية المطابقة تتحقق بتساوي الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المتوقع، أما حالة عدم المطابقة يمكن تعريفها بأنها درجة انحراف أداء السلعة أو الخدمة عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء و هنا نجد حالتين:

- **انحراف موجب:** أي الأداء الفعلي أكبر من الأداء المتوقع و هي حالة مرغوب فيها ينتج عنها حالة الرضا.

- **انحراف سالب:** أي الأداء الفعلي أقل من الأداء المتوقع و هي حالة غير مرغوب فيها. ينتج عنها حالة عدم الرضا.

2- 3 السلوكيات الناجمة عن الرضا أو عدم الرضا

2 - 3- 1 السلوك المترتب على حدوث الرضا

- سلوك تكرار الشراء: إن سلوك تكرار الشراء يختلف عن سلوك الولاء من حيث إن سلوك تكرار الشراء يكون بدون الالتزام بشراء نفس المنتج في كل مرحلة شراء أما الولاء فهو الالتزام بشراء نفس المنتج في كل مرحلة شراء⁽¹⁾.

كما يرى البعض أن الذين يكررون الشراء هم من يستمرون في شراء نفس العلامة بالرغم من عدم وجود ارتباط عاطفي بينهم وبينها، بينما أصحاب الولاء هم من لديهم ارتباط عاطفي بالعلامة.

- سلوك التحدث بكلام إيجابي: يعد الرضا مقدمة هامة لسلوك التحدث الإيجابي عن السلعة أو الخدمة حيث ينتج عنه إحساس ايجابي يخزن في ذاكرة الزيون قد يستخدم في الحالة التي يكون فيها الزيون جماعة مرجعية تؤثر في السلوك الشرائي للأفراد من خلال التأثير على اعتقاداتهم و اتجاهاتهم و قيمهم و سلوكهم بالإيجاب⁽²⁾.

و عليه فالزيون الراضي هو خير معن للمؤسسة و منتجاتها و يعتبر تأثيره أقوى من القيام بالإعلان في الوسائل الاعلانية حيث هناك دراسة أوضحت أن الزيون الراضي ينقل انطباعه الايجابي إلى نحو ثلاثة أفراد.

(1) Paul Ohna, " Le total customer management", Edition d'organisation, Paris, 2001,P19

(2) محمد إبراهيم عبيدات، " مبادئ التسويق"، الطبعة الثالثة، دار المستقبل للنشر و التوزيع، الأردن، 1999، ص23.

- سلوك الولاء: يعد سلوك الولاء أحد السلوكيات المترتبة على الرضا، و هو يتميز بأنه التزام عميق وإصرار بتكرار الشراء أو إعادة التعامل على الدوام مع المنتج المفضل في المستقبل، هذا يعني تكرار الشراء من نفس العلامة مهما كانت المؤثرات الخارجية المحيطة أو الجهود التسويقية التي تهدف لتحويل الزبون لعلامة أخرى⁽¹⁾.

2-3-2 السلوك المترتب على حدوث عدم الرضا: إن الإخفاق في تقديم السلعة أو الخدمة

يؤدي إلى نوعين من ردود الأفعال و هي:

- التحول عن التعامل مع المؤسسة إلى المنافسين: يعد تحول الزبون رد فعل سلوكي ناتج عن حدوث عدم الرضا عن السلعة أو الخدمة مما ينتج عنه حالات هروب الزبائن، لذا يجب على المؤسسة الوصول إلى لا عيب أو رضا بنسبة 100 % وهذا عن طريق القضاء عن كل أسباب التحول و التي نذكر منها⁽²⁾:
- عدم إظهار اهتمام العملاء الداخليين الذين يحتلون الواجهة الأمامية بالزبون نتيجة لعدم رضا العملاء الداخليين مما سينعكس سلبا على رضا زبائن؛
- استغراق وقت طويل للاستجابة لمتطلبات الزبون؛
- عدم توفر السلعة أو الخدمة وفق ما هو مطلوب بالإضافة إلى أن مستوى الجودة متقارب مع مستوى المنافسين مع سعر أعلى؛
- عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بوعودها كأن نجد فجوة بين جودة المنتج التي وعدت بها المؤسسة و الجودة التي يتميز بها المنتج فعلا؛
- عدم القدرة على التعامل مع شكاوى الزبائن بطريقة ترضيهم؛
- تقديم أعذار بشكل مستمر حول الأخطاء التي تقع أثناء تقديم المنتج.

سلوك الشكوى: يعد سلوك الشكوى رد فعل يحدث نتيجة عدم الرضا الذي يشعر به الزبون عن السلعة أو الخدمة بسبب وجود أخطاء عند تقديم الخدمة أو المنتج مثل التأخير في تسليم المنتج أو الخدمة، تقديم سلعة أو خدمة لم يطلبها الزبون، عدم توفير ما يطلبه الزبون في الوقت و المكان المتفق عليه.

(1) ثابت عبد الرحمان ادريس، "بحوث التسويق، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2002، ص345.

(2) عبدالله خالد، "رضا العميل"، مجلة الاقتصاد، العدد 353، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 9.

إن المؤسسة الحديثة أدركت ازدياد أهمية شكاوى الزبائن و تبين لها أن تلك الشكاوى وسيلة فعالة لتحقيق احتياجات العملاء و سماع آرائهم و تعليقاتهم المختلفة فيما يتعلق بالسلعة والخدمات الخاصة و بالتالي أصبحت المؤسسة تنفق الكثير من المال و الجهد لتشجيع الزبائن للتعبير بكل الوسائل الممكنة عن شكواهم و تعليقاتهم المختلفة. للقيام بعملية معالجة الشكاوى هناك ثلاث طرق⁽¹⁾:

- تشجيع الزبائن لتقديم الشكاوى من خلال تسهيل التعبير عن عدم الرضا و لا يتحقق هذا إلا بإعلام الزبون أين يوجه اقتراحاته و شكاويه و هذا لا يكفي بل يجب أن تكون معروفة بالنسبة للزبون و متوفرة و سهلة الوصول إليها؛
- معالجة الشكاوى و الاقتراحات بعناية بحيث يبدأ الأمر بالإصغاء و تسجيل وتشخيص المشكلة و التصرف باتخاذ قرار صحيح؛
- استغلال عدم الرضا للتطور أي استغلال المعلومات المجمعة حول الشكاوى لاستغلالها في التحسين.
- غياب رد الفعل: هناك زبائن لا يحبذون فكرة تقديم الشكاوى أي لا يكون لهم سلوك رد الفعل و هنا المؤسسة تكون معرضة لخطر فقدان الزبون و بالتالي تأكل أصولها من الزبائن و هذا بدون إعلام المؤسسة بسبب تدمرهم.
- إن حجج الزبون غير الراضي في الامتناع عن التعبير كثيرة منها⁽²⁾:
- إن الأمر ليس له قيمة لأن الوقت و الجهد اللذين يبذلان للالتزام بالرد على عدم الرضا بالغ الأهمية بالمقارنة بالمنافع التي يترتب الحصول عليها؛
- يعتبر أن الشكاوى هي مصدر إزعاج و نزاع شديد بين الزبون و المؤسسة؛
- يرى أن الإدارة لا تشجع شكاوى الزبائن؛
- عدم وجود قناة اتصال لتقديم الشكاوى من خلالها.

⁽¹⁾ Monin Jean Michel, " La certification qualité dans les services", AFNOR, Paris, 2001,,P157-158.

⁽²⁾ Richard Ladwein, " Le comportement du consommateur et de l'acheteur", Economica, Paris, 1999, P365

3- أساليب قياس رضا الزبون عن الجودة:

لكي تقوم المؤسسة بتحليل رضا زبائنها من خلال التعرف على مدى تأثير هذا الرضا على قرار إعادة الشراء، الولاء، نصح الزبائن المرتقبين، موقع المؤسسة بالمقارنة بمنافسيها في السوق... إلخ فهي تستخدم العديد من الأساليب و التي تتمثل في:

3-1- القياسات الدقيقة: إن القياسات الدقيقة متعددة يمكن ذكر البعض منها⁽¹⁾:

3-1-1 الحصة السوقية: إن قياس الحصة السوقية نسبيا سهل إذا كانت مجموعة الزبائن أو تجزئة السوق محددة، فهناك من يقيس هذه الحصة بتحديد عدد الزبائن الذين لهم علاقات طويلة مع المؤسسة، مقدار رقم الأعمال المنجز مع زبائنها وتوسعها سواء الإجمالي أو الخاص لكل زبون حيث أن هذا المقدار يمكن أن يتقلص في حالة شعور الزبون بحالة عدم الرضا كما قد يرتفع في الحالة التي يكون فيها راضيا عما تقدمه المؤسسة له بالإضافة إلى كمية المشتريات.

3-1-2 معدل الاحتفاظ بالزبائن (أقدمية الزبائن): إن أحسن طريقة للحفاظ أو نمو الحصة السوقية هي الاحتفاظ بالزبائن الحاليين. يمكن قياس معدل الاحتفاظ بالزبائن من خلال معدلات نمو مقدار النشاط المنجز مع الزبائن الحاليين، كما قد يكون هذا القياس بصفة نسبية أو مطلقة وهي تعبر عن الزبائن الذين احتفظت المؤسسة بعلاقات دائمة معهم.

3-1-3 جلب زبائن جدد: من أجل نمو مقدار النشاط تبذل المؤسسة قصارى جهدها لتوسيع قاعدتها من الزبائن. إن التقدم في هذا المجال يقاس بصفة مطلقة أو نسبية كما قد يعبر عنه بعدد الزبائن الجدد أو بإجمالي رقم الأعمال المنجز مع الزبائن الجدد.

3-1-4 تطور عدد الزبائن: يمكن اعتبار تطور عدد الزبائن أداة للتعبير عن رضاهم، فإن كان عدد زبائن المؤسسة في تزايد هذا يعني أن المنتجات تلبى أو تفوق توقعات الزبائن مما ينتج عنها الشعور بالرضا. إن هذا الشعور يؤثر بالإيجاب على عدد الزبائن خاصة المرتقبين من خلال الصورة الجيدة التي تنقل لهم عن المؤسسة ومنتجاتها أي أن هذه الصورة ستسمح بجلب زبائن جدد بالإضافة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

⁽¹⁾ Robert s. Kaplan, David P. Norton, « le tableau de bord prospectif », les éditions d'organisation, Paris, 1998, P83.

بالإضافة إلى المقاييس السابقة هناك مقاييس أخرى منها: معدل إعادة الشراء، معدل الوفاء، عدد شكاوى الزبائن، قيمة وكمية المردودات، عدد المنتجات المستهلكة من قبل الزبون.

3-2. البحوث التقريبية: إن القياسات الدقيقة لا تعبر حقيقة عن شعور الزبون بالرضا أو عدم الرضا لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار توقعاته وهي تتجزأ بعيدا عن الزبائن، أما القياسات التقريبية فهي تعتمد على انطباعات الزبائن من خلال الاستماع لهم وهي تتمثل في⁽¹⁾:

3-2-1. تسيير شكاوى الزبائن: إن الشكاوى هي أداة للتصعيد التلقائي لصوت الزبون، كما أنها أداة فعالة للاستماع الحقيقي في الميدان حيث تسمح بتشجيع التعبير عن عدم رضا الزبائن على جزء أو كل الجودة المدركة لأنه في حالة رضاه لا يكتب له تهنئة المؤسسة على الجودة الجيدة للمنتج أو الخدمة ويعتبرها حالة عادية.

تعتبر الشكاوى أحد الوسائل التي لا يمكن إهمالها فهي لم تعد وسيلة إزعاج وإنما هدية أو منجم ذهب بالنسبة للمؤسسة فالزبون الذي يشتكي يبقى دوما زبونا إذا استطاعت المؤسسة إرضاءه و الاحتفاظ به وهذا من خلال معالجة شكواه بشكل صحيح.

إذا كان هدف المؤسسة هو الرضا من أجل الولاء أو على الأقل من أجل تجنب المؤثرات السلبية لزبون مفقود (من الفم إلى الأذن) عليها أن تحدد بدقة من هم الزبائن غير الراضين، وما هي المبادئ الدافعة لعدم الرضا.

من أجل معرفة الزبائن غير الراضين هناك طريقتان متكاملتان⁽²⁾:

الطريقة الأولى: القيام بقياس رضا الزبون:

إن هذه الطريقة جيدة لكن بها عيب يتمثل في أنه مهما كان عدد البحوث فإن هذا القياس يكون متعلق بفترة معينة وفي المقابل الرضا يكون مدى حياة الزبون ولهذا يجب استخدام قياس خاص ومستمر.

الطريقة الثانية: إحصاء الاحتجاجات والشكاوى:

تحليل الشكاوى له عدة منافع منها استهداف الزبائن غير الراضين وكذا إحصاء دوافع عدم الرضا. إن هذه الطريقة هي الأحسن لكن يواجهها مشكل يتمثل في أن القليل من الزبائن يقومون بالاحتجاج والشكاوى.

⁽¹⁾ Daniel Ray, « Mesurer et développer la satisfaction des clients », Editions d'organisation, Paris, 2000, p46.

⁽²⁾ Daniel Ray, ,op-cit, p50

لتفادي هذه العقبة على المؤسسة أن تشجع الزبون على تقديم اقتراحات وانتقادات حول منتجاتها وخدماتها وهذا من خلال وضع صندوق للاقتراحات أو سجل للشكاوى أو استعمال رقم أخضر للهاتف أو وضع قائمة استقصاء.

2-2-3. بحوث حول الزبائن المفقودين: إن التقدم في مجال الرضا وضبط الزبائن يستوجب

فهم ظاهرتين متكاملتين:

- ما هي دوافع الرضا الأكثر حسما والمرتبطة بالمنتجات المعروضة ؟ بعبارة أخرى لماذا نفضل مؤسسة على أخرى ؟

- لماذا ينقطع بعض الزبائن عن التعامل مع المؤسسة ؟

إن بحوث الزبون المفقود تهتم بتحليل الزبائن المفقودين عن طريق معرفة أسباب توقفهم عن التعامل مع المؤسسة ومحاولة إزالة هذه الأسباب والعمل على تحقيق رضاهم من خلال الاتصال بالزبائن الذين تحولوا عن التعامل مع المؤسسة وهذا من أجل معرفة هذا التغير ومراقبة أسباب الامتناع عن اقتناء منتجات المؤسسة ومحاولة تقليل معدلات فقدانهم. هناك أربع خطوات لتحقيق ما سبق⁽¹⁾:

- تعريف وتحديد معدلات الاحتفاظ بالزبائن.

- معرفة وتجميع البيانات حول العوامل والمؤثرات التي أدت بالزبائن إلى التخلي عن التعامل مع المؤسسة وكذا تشخيص وتوضيح هذه المؤثرات بالطريقة التي تمكننا من معرفة الإجراءات التي يجب اتخاذها والتصرفات الواجب اتباعها، فإذا كان عدم الرضا ناتجا عن رداءة جودة المنتج أو الخدمة المقدمة أو كان السعر مرتفعا فعلى المؤسسة إجراء استقصاء تحاول فيه معرفة مدى تأثير هذه المتغيرات على رضاهم وهذا بغرض محاولة إعادة إرضائهم و التقليل من معدلات فقدانهم.

- على المؤسسة أن تقدر الأرباح التي تفتقدها حينما يتخلى عنها زبائن بدون مبرر.

- على المؤسسة أن تعرف ما هي التكلفة التي سوف تتحملها لكي تقلل من معدل الفقدان، فإذا كانت التكلفة أقل من الربح المفقود فالمؤسسة تتحمل هذه التكلفة لأنها ستعود عليها بالفائدة بالإضافة إلى حصولها على رضا الزبون وولائه.

(1) محمد فريد الصحن، "إدارة التسويق"، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص80.

إن هذا النوع من البحوث يتم من خلال اختيار بعض الزبائن المفقودين حالياً و الاتصال بهم لإجراء حوار لمعرفة أسباب التحول عن المؤسسة.

3-2-3. الزبون الخفي: "الزبون الخفي" هي تقنية أخرى يستعان بها في قياس رضا الزبون.

بما أن إدراك الزبون و منه إرضاءه مرتبط بجودة المنتجات ، فبحوث الزبون الخفي تعمل على مطابقة الشروط المثلى التي ترضي الزبون مع تلك المتوفرة أي أن الغرض منها ليس معرفة رضا وعدم رضا الزبون بصفة مباشرة⁽¹⁾.

في هذه الحالة تتفق المؤسسة مع أحد الأشخاص ليلعب دور الزبون ويحصل على ردود أفعال الزبائن عن المنتجات المقدمة و يكتب تقارير بذلك ترفع إلى إدارة التسويق اعتماداً على أن الزبائن قد لا يرغبون صراحة في تقديم الشكاوى والإجابة بصراحة على قائمة الاستقصاء.

هذا النوع من البحوث يستعمل كثيراً في المؤسسات التي تدار بالشبكات وهذا من أجل التأكد من مصداقية مطابقة السلع أو الخدمات.

هذه العملية ذات فعالية لكن مكلفة ، ولهذا فمعظم المؤسسات تتجز هذا النوع من البحوث بطريقة غير شكلية فمثلاً يكلف أعضاء من الإدارة العامة بزيارة نقطة بيع معينة لكن هذا يطرح مشاكل أهمها إنجاز تقنية الزبون الخفي بطريقة غير مؤسسة وغير منطقية.

3-2-4 بحوث قياس رضا الزبون: تعد صناديق الاقتراحات وسجل الشكاوى غير

كافية لإعطاء قياس دقيق عن رضا الزبون حيث هناك نسبة كبيرة من الزبائن غير الراضين لا يفضلون التعبير عن عدم رضاهم ولا حتى تقديم احتجاجات وهذا راجع لعدة اعتبارات فهم يكتفون بتغيير العلامة دون أن تعلم المؤسسة سبب هذا التحول. و عليه على المؤسسة استعمال طرق قياس كمية والتي تتجسد في استخدام بحوث الرضا من خلال الاستقصاء لمعرفة مدى رضا الزبون عن جودة السلع أو الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة بالإضافة إلى معرفة نية الزبون في إعادة شراء منتج من نفس العلامة ومعرفة النظرة الإيجابية أو السلبية التي يقدمها الزبائن الحاليون للزبائن المرتقبين ، علاقة الرضا بتقديم الشكاوى ... إلخ.

4- أدوات تحسين رضا الزبون عن الجودة

4-1-1-4 الجودة المدركة: إن تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة والذي يتمثل في تحسين

الجودة الغرض منه إرضاء الزبائن إلا أن قياس الجودة في الداخل هو ضروري لكن غير كاف

(1) Lourent Hermel, " Mesurer la satisfaction clients", AFNOR, Paris,, 2001,P13.

حيث يجب على المؤسسة أن تقوم بقياس رضا زبائنها أيضا لأنه قد تكون الجودة جيدة لكن رضا الزبائن ليس في نفس درجة هذه الجودة . يمكن تفسير الاختلاف بين القياس الداخلي (من جانب المؤسسة) والقياس من جانب الزبائن فيما يخص الجودة من خلال أربع مراحل تعبر عن علاقة الزبون بالمؤسسة والتي تتمثل في⁽¹⁾:

المرحلة الأولى: إن الزبون المستقبلي له توقعات وما على المؤسسة إلا البحث عن هذه التوقعات من خلال العمليات المتعلقة بالاستماع ثم تقوم بتحويل هذه التوقعات إلى جودة مطلوبة ويتم هذا بالتركيز على العمليات الداخلية من أجل الاستجابة لتوقعات الزبائن.

المرحلة الثانية: تركز هذه المرحلة على الانتقال من الجودة المطلوبة إلى الجودة المحققة، كما تفرض المشاركة الفعالة للزبون نظرا لمكانته الحساسة على مستوى المؤسسة.

إن الجودة المطلوبة من قبل الإدارة يمكن تحديدها من خلال المعايير والنماذج التي يجب احترامها، و فيما بعد يتم تصور العمليات التي تسمح ببلوغ جودة المنتج المحققة. يمكننا القيام بقياس داخلي في هذه المرحلة وهذا من خلال إجراء مطابقة بين الجودة المطلوبة والجودة المحققة.

أهم وسيلة لإجراء المطابقة السابقة تتمثل في الزبون الخفي الذي يعتبر زبونا وهميا والذي له دور أساسي يتمثل في تقييم مدى احترام المعايير المحددة مسبقا.

المرحلة الثالثة: تركز هذه المرحلة على تحويل الجودة المحققة للزبون وهي عملية الاتصال أو البيع و التي تسمح للزبون بعد الشراء، الاستهلاك و استعمال السلعة أو الخدمة المشتراة ببناء إدراكا ته (الجودة المدركة) و التي تعبر عن النظرة الخاصة التي يحملها الزبون عن الجودة.

المرحلة الرابعة: تركز على المقارنة بين الجودة المتوقعة (قبل الشراء) والجودة المدركة (بعد الشراء والاستعمال) والتي ينتج عنها الرضا أو عدم الرضا. إن إحساس الرضا أو عدم الرضا له انعكاس على التوجهات المستقبلية للزبون حول المؤسسة، ففي الواقع الجودة المدركة تعبر عما نحصل عليه فعلا وهي تغير التوقعات المستقبلية.

إن تحسين رضا الزبون عن الجودة يتم من خلال:

- تقليص الفروقات بين التوقعات و الادراكات حتى تتطابق؛

(1) Lourent Hermel,op-cit ,p39

- خلق فجوات ايجابية على مستوى طول كل السلسلة ابتداء من الجودة المتوقعة ووصولاً إليها أين تكون الإدراكات أكبر من التوقعات.
- إن عدم الرضا يولد أشكالاً للفجوات السلبية ، ووفقاً لأصل الفجوة يتم اختيار العلاج الملائم وهذا بغرض تحويل حالة عدم الرضا إلى حالة الرضا أي:
- الفجوة بين توقعات الزبون (الجودة المتوقعة) وإدراك الإدارة لتلك التوقعات (الجودة المطلوبة) أي :
- الجودة المتوقعة < الجودة المطلوبة. يرجع سبب وجود هذه الفجوة إلى:
- ❖ عدم فاعلية الاتصالات الرأسية بين الموظفين المتصلين بالزبائن والمديرين مما يحول دون معرفة الإدارة بتوقعات الزبائن واحتياجاتهم؛
- ❖ عدم الاهتمام ببحوث التسويق لمعرفة توقعات الزبائن واحتياجاتهم؛
- ❖ وجود الكثير من المستويات الإدارية بالمؤسسة مما يؤدي إلى بطء أو عدم وصول توقعات الزبائن إلى الإدارة.
- يمكننا القول إن المشكل الأساسي الذي يولد هذه الفجوة هو مشكل الاستماع للزبون ولتحسين الرضا يجب القضاء على المعوقات السابقة الذكر.
- الفجوة بين إدراك الإدارة لتوقعات الزبائن (الجودة المطلوبة) ومواصفات الجودة التي تضعها الإدارة بالفعل (الجودة المحققة). تتمثل أسباب هذه الفجوة في:
- ❖ المشكلة هنا تتمثل في مشكلة جودة أي عند إنجاز المنتج لا تحترم الشروط المحددة في دفتر الشروط؛
- ❖ عدم تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً؛
- ❖ عدم تخصيص أموال لتنفيذ برامج تحقيق الجودة.
- الفجوة بين مواصفات الجودة التي تضعها الإدارة بالفعل (الجودة المحققة) ومستوى الجودة المقدمة بالفعل (الجودة المدركة). ترجع هذه الفجوة إلى مشاكل في عمليات الاتصال أو البيع والتي تتمثل في:
- ❖ انخفاض درجة الاتصال الأفقي بين رجال الإنتاج والمبيعات؛
- ❖ عدم إدراك المؤسسة للتفوق المتوقع للمنافسين؛

❖ عدم إدراك الموظفين لمحتوى الإعلانات الموجهة للزبائن.

- الفجوة بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة: يعود سبب هذه الفجوة إلى النتائج السلبية المحققة في بعض الفجوات السابقة الذكر أو كلها.

مما سبق نستنتج أن عملية تحسين الرضا يجب أن تمس كل العمليات ابتداء من الاستماع الأولي لحاجات الزبائن حتى تسليم المنتج.

4-1-2 . تحليل عدم الرضا: في حالة عدم الرضا تصبح عدد الاتصالات التي من الضروري على المؤسسة أن تقوم بها لمعالجة المشاكل المسببة لهذه الحالة ومدة المعالجة عوامل ضرورية للرجوع لحالة الرضا. إن البحث عن الأسباب يجب أن يكون بشكل دقيق لأن عدم الرضا المعالج بطريقة سيئة معادل لزبون مفقود، كما أن هذه الحالة غير ناتجة عن رداءة المنتج فقط وإنما تتعداه إلى مشاكل التسيير، عيوب في الاتصال، عيوب في علاقة زبون - مورد إلخ.

4-1-3. متابعة الزبون: إن متابعة الزبون تأخذ عدة أشكال هدفها إقامة علاقات وثيقة بين الزبون والمؤسسة، ومن المهم أن تكون هذه العلاقات شخصية أي أن يعامل كل زبون بصفة منفردة أي تأخذ خصوصيات كل زبون بعين الاعتبار على حدة وهذا لتحسيسه بأن المؤسسة تتابعه في كل مرحلة من المراحل التالية: أثناء إعداد التصميمات، خلال صنع المنتج، بعد تسليم المنتج.

- خدمات ما بعد البيع ومنها الضمان، الصيانة، تغيير قطع الغيار.....

يعد أساس متابعة الزبون الاستماع اليقظ للمفاوض بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار كل مشاكل العملاء حتى ولو كان خاطئاً فيها.

4-1-4 ولاء الزبائن: إن الزبون الوفي مردود يته تمثّل مرتين ويكلف خمس مرات أقل من تكلفة جلب زبون جديد. من هذا المنطلق على المؤسسة أن توجه استراتيجيتها نحو اعتبار ولاء الزبائن نقطة البداية.

إن التسيير الجيد لعدم الرضا يعتبر ركيزة فعالة لخلق الرضا ومنه الولاء باعتبار وجود علاقة مباشرة بين الرضا والولاء، حيث كلما كان الزبون راضياً كان أكثر ميلاً لإعادة شراء المنتج والعلامة التي ولدت الرضا.

الخاتمة:

في ظل التغيرات السريعة و المتجددة في مجال التنافس تسعى المؤسسات المعاصرة إلى المحافظة على وضعها التنافسي من خلال خلق مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل منافسيها وهذا لا يكون إلا من خلال اكتشاف حاجات الزبائن و رغباتهم و الكشف عن الكيفيات الجديدة و المتجددة لتلبية حاجاتهم و رغباتهم لأنهم يعتبرون بؤرة اهتمام كل المؤسسات المعاصرة.

يعد رضا الزبون من أهم استراتيجيات النجاح و المتمثلة في خلق الزبائن ، الاحتفاظ بهم عن طريق إرضائهم و زرع شعور الولاء بينهم . إن تحقيق رضا العميل يتم من خلال العديد من الاستراتيجيات منها استراتيجية الجودة.

إن مفهوم الجودة عرف العديد من الاختلافات في وجهات النظر سواء بين المدارس ، الباحثين أو بين المداخل. و هذا نظرا لديناميكية البيئة التي تعيش فيها المنظمة كما أصبحت جودة المنتج من العوامل الرئيسية المحددة للقرار الشرائي بعدما كان السعر ، و هي تتمثل في درجة مناسبة المنتج بأبعاده لتوقعات الزبائن.

في ظل البيئة الجديدة أصبح من الضروري على المؤسسة أن لا تكتفي بتحقيق رضا زبائنها بل عليها أن تقيسه و هذا بالاعتماد على مجموعة من المقاييس يمكن حصرها في القياسات الدقيقة و القياسات التقريبية والتي تهدف إلى:

- التلبية المنهجية لمتطلبات و حاجات و توقعات الزبائن؛
- الاستماع لصوت الزبون و تحسيسه بأن المؤسسة حليفة له و ليست ضده و هذا لتوليد الولاء لديه؛
- تطوير المعارف عن الزبون من أفضل مصدر و هو الزبائن أنفسهم و معرفة مفهوم القيمة من وجهة نظرهم.
- لقياس رضا الزبون ، تجد المؤسسة أمامها العديد من القياسات و التي تتمثل في:
- القياسات الدقيقة: و التي تشمل الحصة السوقية ، معدل الاحتفاظ بالزبون ، معدل الزبائن الجدد ، المرودية ، عدد المنتجات المستهلكة من قبل الزبون ، تطور عدد الزبائن ... الخ.

تتميز القياسات الدقيقة بأنها لا تعبر حقيقة عن شعور العميل بالرضا أو عدم الرضا لأنها لا تأخذ في الحسبان توقعاته بالإضافة إلى أنها تنجز بعيدة عنه لذا على المؤسسة أن تستعين بالقياسات التقريبية فهي التي تعتمد على انطباعات الزبائن من خلال الاستماع لهم. تعتمد القياسات التقريبية على إجراء بحوث في شكل أسلوبيين: الأسلوب الكيفي والأسلوب الكمي.

- الأسلوب الكيفي: يأخذ ثلاثة أشكال هي:

- تسيير شكاوى الزبائن.

- بحوث حول الزبائن المفقودين.

- بحوث الزبون الخفي.

يعتمد الأسلوب الكيفي على إجراء المقابلات الشخصية و يتم من خلال سؤال الزبون عن مشاعره تجاه منتج معينة و لتشجيعهم على التصريح بمشاعرهم و آرائهم.

- الأسلوب الكمي: يتمثل في بحوث رضا الزبون و هي تقوم على إجراء استقصاءات

تشمل أسئلة تتطلب الحصول على إجابات فورية و محددة عليها من الزبائن مثل:

- ماهي درجة رضا الزبون عن المؤسسة و منتجاتها ؟

- هل سيقوم الزبائن الحاليون بإعادة الشراء ؟

- هل سيقوم الزبائن بتشجيع الآخرين على التعامل مع المؤسسة.

قائمة المراجع:

أولاً: قائمة الكتب:

1-بالغة العربية:

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج و العمليات، الطبعة الثالثة، بدون دار نشر،

القاهرة، 1998.

- ثابت عبد الرحمان ادريس، بحوث التسويق، شركة الجلال للطباعة، الاسكندرية، 2002.

خالد بن سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، فهد الوطنية فهرسة

مكتبة الملك، الرياض، 1997.

- رودرك ماكينلي، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، تحقيق الجودة، الطبعة الأولى، آفاق الإبداع للنشر و الإعلام، الرياض 1999.
- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- عائشة مصطفى الميناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، ايثراك للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2001.
- فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الادارة اليابانية، ظافر للطباعة، مصر، 1998.
- محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، 1999.
- محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1996.
- وارين شمدمت و جيروم فاتجا، ترجمة عبد الحميد مرسى، مدير الجودة الشاملة، الطبقة الأولى، دار آفاق الابداع العالمية، الرياض، 1997.

2 : باللغة الاجنبية:

- Abdelmadjid Amine, Le comportement du consommateur face aux variables d'action, Edition Management, Paris, 1994.
- Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction clients, Editions d'organisation, Paris, 2000.
- Joseph Juran, La qualité dans les services, AFNOR gestion, Paris, 1987, P 12.
- Guy Laudoyer, La certification ISO 9000, 3ème éditions, éditions d'organisations, Paris 2000.
- Lourent Hermel, Mesurer la satisfaction clients, AFNOR, PARIS, 2001.
- Monin Jean Michel, La certification qualité dans les services, AFNOR, Paris, 2001.

- P. Kotler, B. Dubois, K. Keller, D. Manceau, "Marketing Management", 12ème édition, Pearson éducation, Paris, 2006, P169
- Patrice Marvanne, la qualité totale, édition ems, paris, 2001.
- Paul Ohna, Le total customer management, Edition d'organisation, Paris, 2001.
- Richard Ladwein, Le comportement du consommateur et de l'acheteur, Economica, Paris, 1999.
- Robert s. Kaplan, David P. Norton, le tableau de bord prospectif , les éditions d'organisation, Paris, 1998.

3 – المقالات

- عبدالله خالد، رضا العميل، مجلة الاقتصاد، العدد 353، المملكة العربية السعودية، 2002.

الإندماج المصرفي كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك

أ/ مطاي عبد القادر

ملخص البحث:

لاشك أن الحاجة للإندماج تزداد إلحاحاً لاسيما بالنسبة للبنوك الصغيرة والتي يعاني عدد كبير منها من مشاكل مالية وهيكلية مزمنة ألفت بظلالها على تفاقم مشكلة الديون المتعثرة في العديد من البنوك، إلا أن المكاسب المتوقعة لإندماج تلك البنوك في كيانات أقوى تفتح باب الأمل لعلاج تلك المشكلات والاستفادة من اقتصاديات الحجم وترشيد تكاليف التشغيل وتوسيع قاعدة الخدمات المصرفية وتوزيع المخاطر، مع دعم الهياكل المالية وتحسين الربحية وزيادة نصيب تلك البنوك من السوق ومن ثم رفع مستوى أداء الجهاز المصرفي ككل.

Summary:

Undoubtedly, the need to integrate more pressing particularly for small banks, which many of them suffer financial problems and chronic structural cast a shadow over the aggravation of the problem of bad debts in many banks, but the expected gains for the integration of those entities banks in a stronger open the door of hope for the treatment of those problems and take advantage of economies of scale and rationalize operating costs and broaden the base of banking services and the allocation of risk, with the financial support structures and improve profitability and increase the share of such banks from the market and then raise the level of performance of the banking system whole.

تمهيد:

شهدت التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ظاهرة عامة في الدول المتقدمة تمثلت في اتساع الأسواق وتحررها من القيود، ولهذا أصبح اندماج المصارف فيما بينها ضرورة حتمية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز قدرتها (البنك المندمج) على المنافسة مما يتيح لها زيادة الكفاءة والفعالية من خلال تخفيض التكاليف وتعظيم الربح (الربحية) وكذا النمو والزيادة والحفاظ على البقاء والاستمرار واكتسابها مركزا تنافسيا قويا في السوق المصرفية العالمية، ولتوضيح ذلك نتطرق في هذا البحث إلى النقاط التالية:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للقدرة التنافسية والميزة التنافسية:**أولاً: القدرة التنافسية: التعريف، معايير قياسها وطرق دعمها.**

1- تعريف القدرة التنافسية: تمثل التنافسية السمة الرئيسية لنظام الأعمال الجديد، حيث تتنافس المنظمات فيما بينها على الأسواق والفرص والعملاء، حيث تشتد المنافسة فيما بين بعضها البعض وتسود المنافسة بين التكتلات الاقتصادية الإقليمية والدولية.

وقد نشأت التنافسية نتيجة عدة عوامل منها: (1)

- وفرة المعلومات عن عناصر السوق ومتطلباته.
- سهولة الاتصالات وتطور إمكانيات نقل المعلومات.
- تدفق نتائج البحوث العلمية والتطورات التكنولوجية.
- انخفاض تأثير المحددات والقيود التقليدية وأهمها القيود الحكومية الجمركية والتمويلية.
- ضخامة وتعدد الفرص في السوق الداخلي.

رغم شيوع استخدام مصطلح القدرة التنافسية في السنوات الأخيرة، إلا أنه لم يحصل اتفاق تام حول تعريفها وتحديد مفهوم لها وقد تباينت التعاريف واختلفت وتعددت فنجد:

- يعرفها مجلس السياسة التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تجابه اختيارات السوق الدولية وتضمن نموا متواصلا ومتصاعدا في مستوى معيشة المواطنين على المدى الطويل". (2)

(1) عزيزة علي السيد، "تمية القدرة التنافسية للصناعات المصرفية"، المؤتمر العلمي السنوي الثالث، إدارة التنمية لمصر في ظل التحولات العالمية، جامعة الزقازيق، يوم 7، 8 نوفمبر 1999، ص 01.

(2) معهد التخطيط القومي، "مفاهيم القدرة التنافسية وتقييم مؤشراتها"، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم 199، جمهورية مصر العربية، مارس 2002، ص 65، 97.

- يعرفها تقرير المنافسة العالمي بأنها "القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستديمة في دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي،⁽¹⁾ وبالتالي يؤكد هذا التقرير على أن القدرة التنافسية تعكس الصفات الهيكلية لكل اقتصاد وطني."⁽²⁾

تعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE): على أنها "الدرجة التي يستطيع بلد ما في ظل أسواق حرة عادلة إنتاج سلع وخدمات تنجح في اختيار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل."⁽³⁾

- يعرفها جنري ساكس بأنها "القدرة على إنتاج سلع وخدمات يمكن تسويقها دوليا على أن يؤدي ذلك إلى تزايد الدخل الحقيقي."⁽⁴⁾

استنادا إلى التعاريف السابقة نلاحظ وجود نقاط مشتركة تجمع بينها، وتتمثل في الكيفية التي تستطيع فيها المؤسسات (بمختلف أنواعها) أن تستخدم تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها عن منافسيها وتفوقها عليهم.

فالقدرة التنافسية إذن هي عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية، والتي تشمل الموارد البشرية، الموارد التقنية، النظم والنتائج، ويعتبر البنك قادرا على المنافسة إذا استطاع المحافظة على حصته في السوق أو زيادتها عبر الزمن، إن تكوين وتنمية القدرة التنافسية يتوقف على تكامل العناصر والمقومات التي تتعامل معها الإدارة من خلال مدخل النظم على الوجه التالي:

إن بناء القدرة التنافسية للبنك يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة لبعض ما قد يتميز به البنك من قدرة في مجالات محددة ولكن الأهم هو النظر إلى القدرات الكلية التي تشكل منها القدرة التنافسية في معناها الشامل، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

(1) Word economic forum the global.comitiveness reppout, P 84.

(2) إسماعيل زغلول، "سياسات وخطط تطوير القدرة التنافسية الاقتصادية الأردني"، ندوة القدرة التنافسية الاقتصادية العربية، معهد السياسات الاقتصادية لصندوق النقد الدولي، العدد الخامس، 1999، ص 25.

(3) OCDE- Technology and economy- Hakey Relation Ships- Paris, 1992 ; P237.

(4) حاتم القرنشاوي، "سياسات خطط تطوير القدرات التنافسية للاقتصاد المصري"، صندوق النقد العربي، حلقات العمل العدد السادس، أكتوبر 1999، أبوظبي، ص 296.

الشكل (1): نظام تكوين وتنمية القدرة التنافسية



المصدر: محمود أحمد التوني، الاندماج المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

الجدول رقم (1): القدرات التي تشكل منها القدرة التنافسية للبنك

النتيجة	القدرات المتاحة للبنك
قدرة تنافسية	1- قدرات معلوماتية: تتمثل في نظم المعلومات والاتصالات الفعّالة ورصد المعرفة المتاحة عن عناصر نظام الأعمال ومتغيرات السوق.
تحقق التميز على المنافسين وتخلق مركزاً وقيماً تنافسية للبنك.	2- قدرة تنظيمية: التنظيم الهيكلي المرن المبني على أساس معلوماتي والمنفتح على البيئة. 3- قدرة إنتاجية: الطاقات الإنتاجية والنظم والإمكانات البحثية والتطويرية القادرة على إنتاج سلع وخدمات متميزة. 4- قدرة تمويلية: الموارد المادية والمالية المناسبة. 5- قدرة تسويقية: أساليب وإمكانات الاتصال بالسوق والوصول إلى العملاء لتحقيق تدفق السلع والخدمات إليهم بحسب متطلباتهم وفقاً لتوقعاتهم. 6- قدرة بشرية: الموارد البشرية المدربة والمتحمسة والطاقات الذهنية المبدعة والراغبة في المشاركة. 7- قدرة قيادية: القيادات المتفوقة ذات الرؤية والالتزام بالابتكار والتطوير والمرونة.

المصدر: علي سلمى، "نموذج قياس الفجوة التنافسية لمنظمات الأعمال"، المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة، مصر، 31، 30 أكتوبر 1996، ص 11.

2- معايير قياس القدرة التنافسية: تعدد معايير قياس القدرة التنافسية للبنك والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي: (1)

- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
 - مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك.
 - مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي.
 - مدى وجود توجه تسويقي أي استلها م حاجات ورغبات الزبائن كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية، والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن والتكيف مع متغيراتها.
 - مدى زرع وتمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك.
 - مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة.
 - مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية.
 - الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي.
 - القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.
- بالإضافة إلى المعايير الأخرى التالية: (2)
- الربحية.
 - معدلات النمو.
 - التغيير في نصيب المؤسسة من السوق الداخلي أو السوق الدولي.
- وتتوقف القدرة التنافسية للبنك على قدرة البنك على التمييز عن منافسين من حيث الجودة، السعر، توقيت التسليم، وخدمات ما بعد البيع إلى جانب القدرة على مواجهة طلبات الزبائن بالسرعة المطلوبة.

(1) أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي"، إيتراك للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، مصر، 1999، ص 150.

(2) زغدار أحمد، "التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية"، دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص 20.

3- طرق دعم القدرة التنافسية في البنوك: تتمثل طرق دعم القدرة التنافسية في

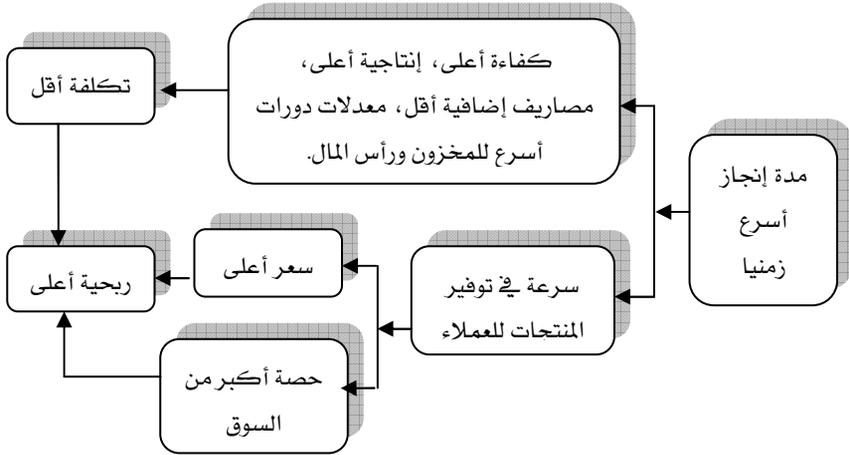
البنوك فيما يلي:

3- 1. العمل على تخفيض تكلفة المنتج: تسعى العديد من المؤسسات بمختلف أنواعها

إلى تحسين ودعم قدراتها التنافسية من خلال تقديم منتجاتها بأقل سعر ممكن، ولن يتسنى لها ذلك إلا بتخفيض تكلفة إنتاج المنتجات وإيصالها إلى الزبائن.

إن تمكن البنك من تحقيق هذا الهدف يتطلب منه التحكم في مختلف مراحل إنتاج المنتج بشكل يسمح له في النهاية من تقديم المنتج بأقل تكلفة ممكنة وبيع المنتج بسعر تنافسي.

الشكل (2): أثر تقليص الوقت على زيادة ربحية البنك



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 19.

3- 2. اختصار الوقت كميزة تنافسية للمنتج: يعتبر الزمن عنصراً ذا قيمة كبيرة، ولذا

تسعى الشركات والبنوك إلى تخفيضه من أجل زيادة الربحية، ويتحقق ذلك من خلال:

- اختصار الوقت ما بين إنشاء المنتج وإخراجه في شكله النهائي، بشكل يسمح بتقليص جملة من التكاليف المرتبطة بتقديم الخدمة المصرفية.

- اختصار الفصل ما بين طلب العميل وتلبية طلبه وهو ما يسمح بكسب ثقة الزبون، والقدرة على التكييف مع رغبات وأذواق المستهلكين.

- اختصار زمن دورة حياة المنتج : ويمكن الاعتماد على الشكل البياني الوارد أدناه لتبيين وتوضيح الكيفية التي يمكن من خلالها لميزة اختصار الوقت أن تدعم القدرة التنافسية للبنك ومن ثم تزيد في ربحيته.

- ميزة الجودة: إن القدرة على تلبية حاجات الزبون يعبر عن جودة المنتج التي تتحسن في التصميم والتففيذ والتقديم، لهذا تعمل الشركات على تصور ما يفكر فيه الزبون ويرضيه ثم العمل على تلبيةه.

وقد يبدو أن تحسين النوعية يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع التكاليف، ولكن في واقع الأمر يتبين أن بذل الجهد في البحث والتطوير والرقابة من أجل تحسين الجودة من شأنه أن يؤدي إلى تقليل أخطاء إنتاج الخدمات المصرفية وتقديمها، مما يؤدي في النهاية إلى تخفيض تكلفتها.

ثانيا: الميزة التنافسية: المفهوم، المصادر، المحددات.

1- تعريف الميزة التنافسية: من خلال مراجعة أدبيات التسيير يظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى "Chemberlin 1939" ثم إلى "Selznik 1959" الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حيث وصف "شاندرلو" و"هوفر" الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها،⁽¹⁾ من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من "بورتر" و"داي" الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبر أنها تعد هدف الاستراتيجية أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الاستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية،⁽²⁾ ذلك أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات المصرفية لتحقيقه في ظل تحديات المنافسة الشديدة في عصر الكيانات والتكتلات الكبرى.

بينما يرى "Mofetridge" أن الميزة التنافسية للبنك يمكن أن تتحقق في حالة ما إذا كان باستطاعته أن يحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح.⁽³⁾

(1) سملاي يحييه، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص 6.

(2) حسن الزغبى، "أثر نظر المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التوافق التنافسي"، المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاد الأعمال في ظل دائم متغير، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، الأردن، 2003، ص 02.

(3) أميرة محمد عبد السميع عمارة، "تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي"، رسالة ماجستير في الاقتصاد غير منشورة، جامعة القاهرة، 2002، ص 09.

كما أن فكرة الميزة التنافسية تشير إلى أن العامل الرئيسي في التنافس النجاح استراتيجيا هو اختيار ميادين التنافس التي تستوفي معيارين هما: (1)

1. إمكانية وقيمتها أو الدفاع عنها إزاء التغيير الحادث في الظروف البيئية.

2. تحقيق موقع متميز في السوق يعتبر بمثابة درجة حماية ورقابة من المنافسة العالمية الحادة بينما يرى "خليل" أن الميزة التنافسية تعتبر "ميزة أو عنصر التفوق للبنك الذي يحققه جراء اعتماده استراتيجية" تنافسية معينة سواء تعلق الأمر باستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو استراتيجية التميز وبالتالي تحقيق استراتيجية الجودة الأعلى. (2)

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لبنك ما إزاء منافسيه، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص منفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل، وبهذا يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا يسعى البنك لتحقيقه.

2- مصادر الميزة التنافسية: هناك مصدران أساسيان يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، تكنولوجيا عالية... الخ)، إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من البنوك بينت أن مصدرها، لا يرتبط بالتوقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل قدرة تلك البنوك على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية، ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالها بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية:

2- 1. الكفاءة: تشير العديد من الدراسات إلى أن الاندماج يؤدي إلى آثار إيجابية على مستوى أداء البنك، حيث قامت هذه الدراسات لقياس مستوى أداء البنوك قبل وبعد الاندماج في الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، وذلك عن طريق قياس درجة التغيير في الأداء بالاعتماد على كفاءة التكاليف ومستوى الربحية والتغيير في القيمة السوقية للأسهم، وحتى نقول إن البنك يتمتع بالكفاءة إذا وصل إلى حجم الأمثل ويتيح المزيج الأمثل من المنتجات بالنسبة لأسعار عوامل الإنتاج، (3) فالبنك تتميز تكاليفه بالانخفاض إذا كان يستحوذ على كفاءة إنتاجية

(1) فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية"، حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص 97.

(2) نبيل محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية"، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة، مصر 2003، ص 21.

(3) هالة حلمي السعد، "اندماج البنوك الدوافع والآثار"، مرجع سبق ذكره، ص 83.

عالية مقارنة بمنافسيه، مما يسمح له ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي لزوماً على مدى قدرة هذا البنك على تحقيق تعاون وثيق بينه وبين بنوك أخرى (اندماج).

2- 2. الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة، زاد اهتمام وتوجه البنوك إلى تحقيق رضا العملاء والحرص على تلبية رغباتهم إذا لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على البنوك التي ترغب في الاستمرار ومواجهة المنافسة أن تقوم بإنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح للبنك فرصة فرض سعر عال، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيا الحديثة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.⁽¹⁾

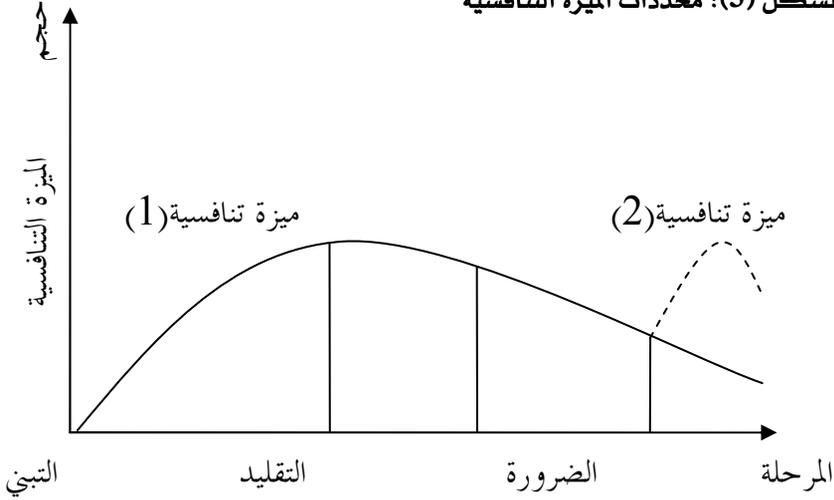
2- 3. المعرفة: لقد أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للبنوك ذات المعاملات الخاصة، وبراءة الاختراع وذات العلامات التجارية المميزة، ذلك أن العديد من المؤسسات المصرفية تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأثير واستنتاج أفضل الممارسات بهدف الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري فالمؤسسات المصرفية الناجحة هي التي تستثمر في المعرفة، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

3- 3. محددات الميزة التنافسية: إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقاً لمغيرين أساسيين حيث من خلالها تتحدد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم. والمغيران هما: 1- حجم الميزة التنافسية، 2- نطاق التنافس (السوق المستهدف).

3- 1. حجم الميزة التنافسية: إن الميزة التنافسية كلما كانت واضحة وجليّة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التميز، فهذا يفرض على الشركات المنافسة بذل مجهود معتبر وصرف أموال باهظة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، ومن هذا المنطلق يمكن القول إن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال في المنتج، وهذا ما يبينه الشكل التالي:

(1) - سملاي يحضنة، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 08.

الشكل (3): محددات الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998، ص 26.

يتضح لنا من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي:

- **مرحلة التقدير أو النمو السريع:** المؤسسة المصرفية في هذه المرحلة وبفضل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إشهار... الخ)، فعندما تُسوق هذه الميزة وتقبل من طرف المستهلكين فإنها تعرف نمواً سريعاً ومعتبراً، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة المصرفية مداخيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.⁽¹⁾

- **مرحلة التبني من طرف الشركات المنافسة:** وتتم هذه المرحلة بتعرّف المنافسين على الميزة التنافسية للبنك ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيعملون بشتى الطرق على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها، وهنا تعرّف الميزة نوعاً من الاستقرار والثبات والتشعب بفعل تزايد عدد المنافسين.

- **مرحلة الركود:** في هذه المرحلة يتضح لنا جلياً بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين

(1) فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 100.

نحوى منتجاتها، أو بمعنى آخر هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود لهذه الميزة وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزاتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار.

- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا، بل إن البنك مضطر وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج،⁽¹⁾ لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية (الأولى) هو الزوال، ولهذا نجد ما يسمى بتمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة)، مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد البنك بالخطر والخسارة خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

3- 2. نطاق التنافس (السوق المستهدف): هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية كما يبين الجدول رقم (2)، حيث بين لنا هذا الجدول بأن نطاق النشاط الواسع قد ساعد البنك على تحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالبنوك المنافسة، مثل الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاجية مشتركة، خبرة فنية واحدة، نفس منافذ التوزيع، ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة التي تنشط على نطاق ضيق لتحقيق ميزة تنافسية بتركيزها على قسم سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو بتقديم منتج مميز لهذا القسم السوقي.

الجدول رقم (2): نطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
● نطاق القطاع السوقي	- يعكس مدى تنوع مخرجات البنك والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهناك يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
● النطاق الرأسي	- يعبر عن مدى أداء البنك لأنشطته داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للبنك في تقييم مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الإجمالي. - يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها الشركة، ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال

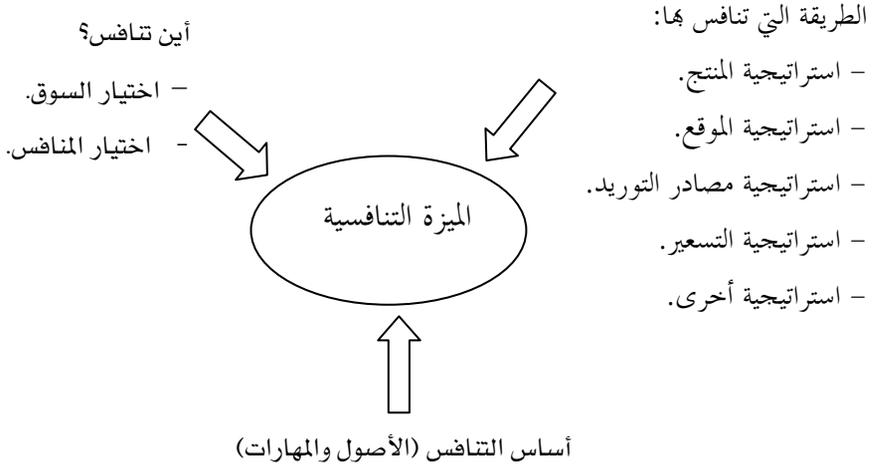
(1) نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 86.

نطاق التنافس	التعريف والشرح
• النطاق الجغرافي	المشاركة في تقييم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للبنك الذي يعمل حالياً في نطاق عالمي حيث يقدم منتجاته وخدماته في كل ركن من أركان العالم.
• نطاق الصناعة	- يعبر مدى الترابط بين الصناعات التي يعمل في ظلها البنك، فوجد روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تسمى إليها الشركة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 87، 88.

المحور الثاني: الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن تبنيها من طرف البنوك

الشكل رقم (4): مقومات الحصول على الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 75.

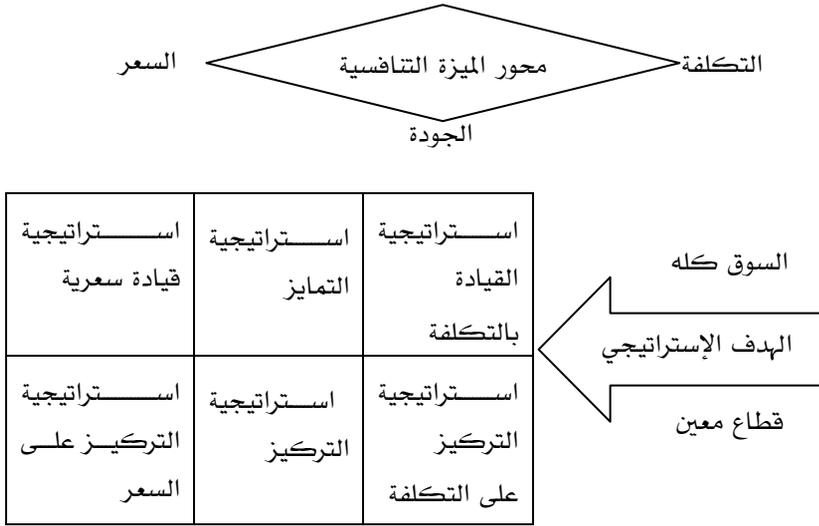
إن الاستراتيجية التنافسية بإمكانها إيصال المؤسسة المصرفية إلى اكتساب مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها ورياح حصص سوقية وزبائن إضافيين ويتضح ذلك

من خلال تعريف استراتيجية التنافس على أنها: ⁽¹⁾ مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين، والشكل رقم (3-4) يبين لنا دور الاستراتيجية التنافسية في الحصول على ميزة تنافسية متواصلة، حيث يتبين لنا من خلال الشكل بأن الاستراتيجية التنافسية لها علاقة وطيدة بالميزة التنافسية المتواصلة وأحد مقوماتها، وتبعاً لذلك نجد أن استراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاثة مكونات أساسية وهي:

- **طريقة التنافس:** استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع والتصنيع.

- **وحدة التنافس:** وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

الشكل رقم (5): البدائل الاستراتيجية في حالة الميزة التنافسية



المصدر: محمد سعيد المصري، "إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية"، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 202.

- **أساس التنافس:** وتشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى البنك والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية والأداء في الأجل الطويل.

(1) فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 102.

ومهما كان الأمر فإن اختيار الاستراتيجية الملائمة في هذا المجال يتوقف على محور الميزة التنافسية كما أشرنا سابقا، ويمكن الربط بين محاور الميزة التنافسية والسوق المستهدفة بالشكل التالي:

أولا: إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

يركز البنك من خلال هذه الاستراتيجية على ترشيد التكاليف، إنتاج وتسويق الخدمات حتى يمكنه اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماته عن أسعار خدمات البنوك المنافسة.

ثانيا: استراتيجية التمايز:

أي أن يتميز البنك بتقديم خدمات تتميز بجودة عالية عن الخدمات التي تقدمها البنوك الأخرى المنافسة له وبسعر متعادل مع أسعار وخدمات البنوك المنافسة له ويمكن تحقيق ذلك بالطرق التالية:

- تقديم خدمات مصرفية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين.

- سهولة حصول العملاء على الخدمات المصرفية.

- التطوير المستمر والتحسين اللامتناهي لجودة الخدمات المصرفية الحالية.

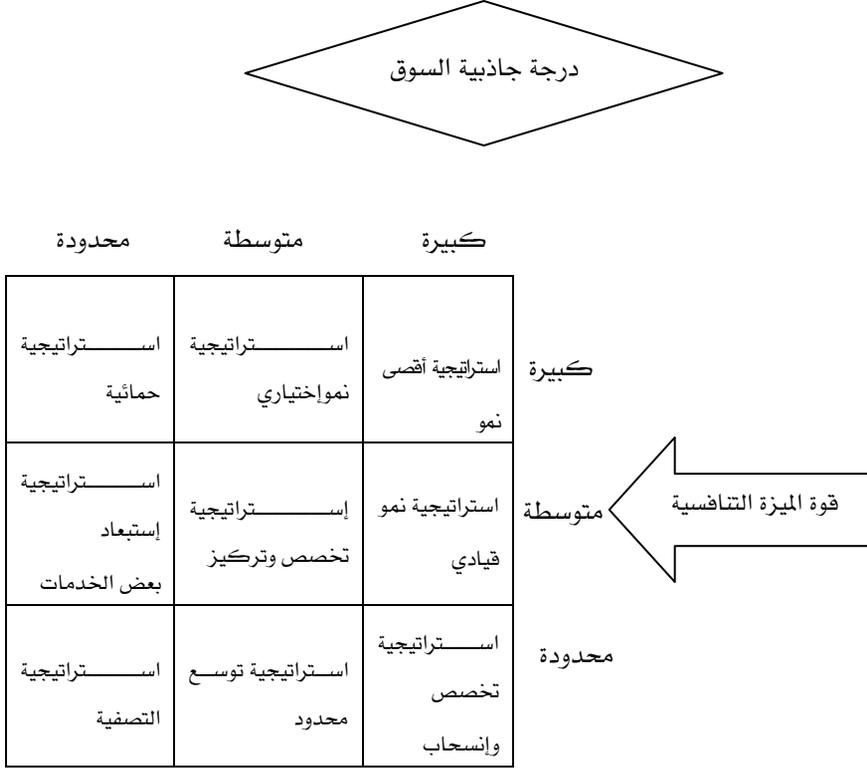
رغم فعالية هذه الاستراتيجية في المدى القصير إلا أنها لا تضمن التمايز على المدى الطويل بفعل درجة التقليد المرتفعة في صناعة الخدمات المصرفية.⁽¹⁾

ثالثا: استراتيجية التركيز: بمعنى أن تركز البنوك في تقديم خدماتها على قطاع معين دون التركيز على السوق ككل، وأن تعمل هذه البنوك على تقديم وتوفير طلبات ورغبات القطاعات المستهدفة، من خلال تقديمها لخدمات ومنتجات بأسعار أقل، أو خدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين،⁽²⁾ بالإضافة إلى هذه الاستراتيجيات قدمت شركة جنرال إلكترونيك مصفوفة للربط بين درجة جاذبية السوق وقوة الميزة التنافسية وفق الشكل التالي:

(1) زيدان محمد، "دور التسويق في القطاع المصرفي"، حالة BADR، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص106.

(2) جمال الدين محمد المرسي، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، مصر 2002، ص 276.

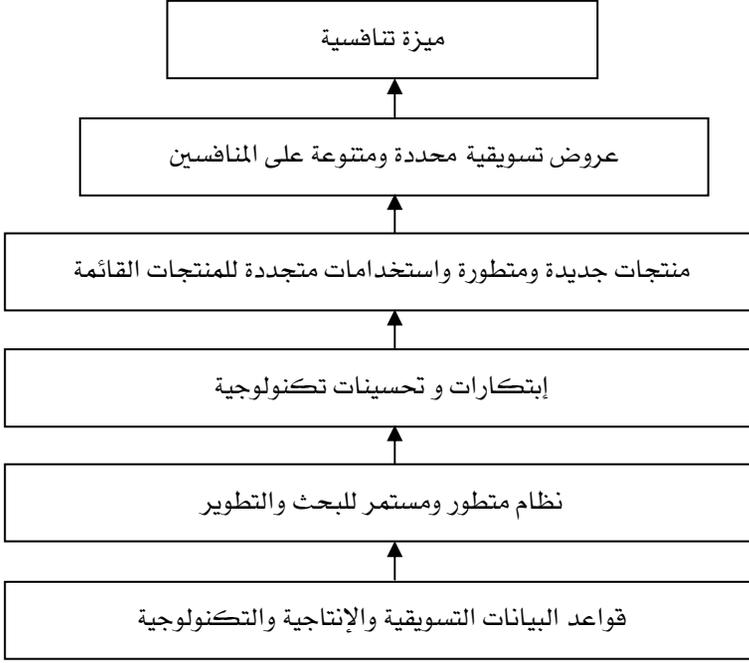
الشكل رقم (6): مصفوفة جنرال إلكترونيك للربط بين درجة جاذبية السوق وقوة الميزة التنافسية



المصدر: محمد سعيد المصري، "إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية"، مرجع سبق ذكره، ص 246.

كما أنه من الضروري على أي بنك إذا أراد أن يحقق ميزة تنافسية عالية أن يعمل على توظيف كل عناصر برنامجه الاستراتيجي لتطوير وتجديد صناعة خدماته وهو ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (7): المنطق الأساسي في تكوين الميزة التنافسية



المصدر: على السلمي، "تطوير أداء وتجديد المنظمات"، دار قباء للطباعة والنشر، لبنان، 1998، ص186.

من خلال ما سبق يتضح أن تحقيق الميزة التنافسية، يتم عن طريق اتباع إستراتيجية تنافسية محققة للقيمة تتوفر فيها ثلاثة عناصر أساسية هي:

-عدم تطبيق هذه الاستراتيجية من جانب منافسيها الحاليين أو المحتملين.

-عدم قدرة الشركات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية.

الأخذ بعين الاعتبار ردود أفعال المنافسين حيث قدم Kotler 1991 في هذا الصدد أربعة أنماط لاستراتيجيات رد الفعل المحتملة من المنافسين وهي: (1)

1- إستراتيجية المنتظر: أي لا يكون هناك أي رد فعل من طرف المنافس لاعتبارات منها

(نقص موارده المالية التخطيط...الخ).

(1) Kotler P- Marketing Management- Analysis plaving unplementation and control edition prentice hall-London- 2003- P 246, 247.

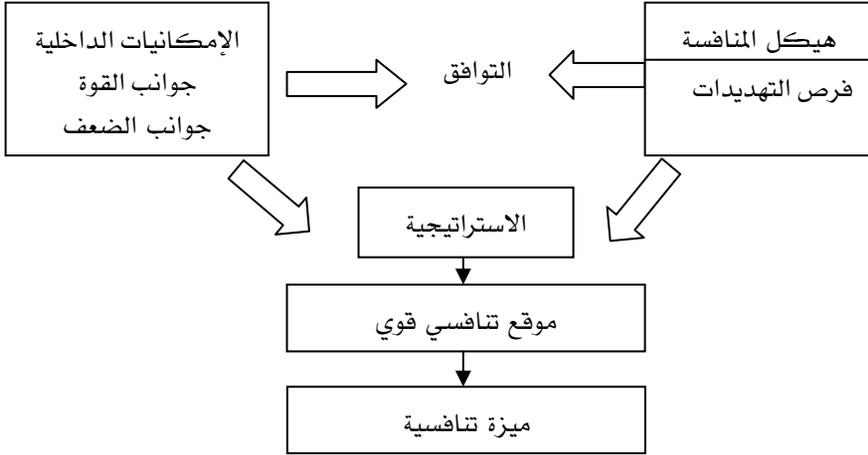
2- الاستراتيجية الانتقائية: أي أن يعمل المنافس على انتقاء استراتيجية واحدة للتركيز عليها كأن يركز على إستراتيجية خفض السعر مثلاً.

3- استراتيجية النمر: بموجبها يتحرك المنافس بسرعة وهذا في حالة إحساسه بغزو السوق الذي ينشط فيه ، كوسيلة لتحذير المنافسين بأنه قادر على المنافسة والمواجهة.

4- استراتيجية غير المتوقع: وفقا لهذه الاستراتيجية يكون تصرف المنافسة بطريقة عشوائية مقصودة ، بحيث يجعل من الصعب على منافسيه توقع رد فعله بناء على تاريخه أو موقعه الاقتصادي أو أي عنصر آخر.

وفي الأخير نصل إلى نتيجة مهمة وهي أن الإستراتيجية التنافسية لها دور حساس يتمثل في: تعديل وتطوير التنظيم باستمرار لمواجهة متطلبات البيئة المتغيرة واستغلال جوانب التميز والتفوق لديها ، وفي سبيل إحراز موقع تنافسي مرغوب في السوق ومن ثم إحراز ميزة تنافسية وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (8): الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، "الإدارة الإستراتيجية"، دار المصارف، الأردن، 1998، ص 98.

وقد صدرت عدة مواصفات بنكية تساهم في تطوير الأداء المصرفي العالمي، وتعتبر هذه المواصفات نقطة انطلاق حقيقة للبنوك تحقق لها الاستثمار والقدرة على المنافسة على المستوى العالمي ومن أمثلة هذه المواصفات ما يلي: (1)

- **المواصفة 13616:** الخاصة بتسيير نقل المعلومات عن الزبائن وذلك لإمكانية استخدام الماكينات الآلية عبر بنوك العالم، مما تسمح للبنوك فرصة الاستفادة من تقديم خدمات مصرفية متميزة.

- **المواصفة 7746:** الخاصة بصيغة التلكسات المتبادلة بين البنوك والمرتبطة بنظام السويفت Swift.

- **المواصفة 8109:** الخاصة بنماذج السندات الأوروبية وتداولها إلكترونياً.

- **المواصفة 8532:** لتداول الأوراق المالية وشهادات الادخار باستخدام الوسائل الإلكترونية.

- **المواصفة 6166:** لنظم تعريف سندات الترقيم العالمي Isin وهي خاصة بتسيير تداول وتجارة الأوراق المالية، والتي يساعد تطبيقها على رفع مستوى أداء البنوك في مجال تداول الأوراق المالية.

إن تطبيق هذه المواصفات من طرف البنك يؤدي إلى:

- تحسين مقدرته التنافسية.
- زيادة إيراداته وحصته في السوق.
- الاستمرارية في تحقيق معايير الجودة العالمية.
- زيادة ثقة العملاء بالبنك.
- التحسين المستمر والتطوير المتواصل.

(1) بريس عبد القادر، "التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 292.

الشكل رقم (9): تحليل هيكل الصناعة (نموذج التنافس الخمس)



المصدر: نيبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف 1995، ص 132.

المحور الثالث: مناهج الاندماج المصرفي لتحقيق الميزة التنافسية

تتعدد مناهج الاندماج المصرفي وتختلف ولكل منهج منها مزاياه، كما أن لكل نوع منها متطلبات استخدام يتعين توفرها، كما أن له دواعي استخدام يتعين أخذها بعين الاعتبار وظروف محيطية يتعين التوافق معها، خاصة أن الاندماج المصرفي له تأثير متواصل وممتد كما أن له مقومات ومؤكدات نجاح لا بد من توافرها خاصة ما يتصل بدراسات ما قبل الاندماج سواء من حيث تقييم أصول البنوك المطلوب دمجها أو اختيار هذا المنهج وتقضيله عن الآخر سواء من حيث: (1)

- التقييم المحاسبي للأصول والخصوم الخاصة بالبنوك المطلوب دمجها.

- التقييم الاقتصادي للبنوك المطلوب دمجها.

- التقييم الإداري للبنوك المطلوب دمجها.

- التقييم المتكامل للبنوك المطلوب دمجها.

وما يتصل بكل نوع من أنواع التقسيمات التي يتم إجراؤها للوقوف على الموجودات الخاصة بالبنوك المندمجة من جانب أداء البنوك بعد دمجها من جانب ثان وكذلك مدى نجاح عملية الدمج المتوقعة ومستقبل الكيان الإداري الذي سيسفر عنه الاندماج من جانب ثالث، ويشكل كل منهج من مناهج الدمج نموذجاً في ذاته ويمكن لنا التعرف على أهم هذه النماذج فيما يلي:

أولاً: المنهج الموسوعي الشامل المتكامل:

الذي يتناول كافة جوانب عملية الاندماج ويخضعها للبحث الدقيق ولا يترك أي مجال منها إلا ويتعرض له سواء بالدراسة أو بالتحليل ولا يدع مجالاً للصدفة أو للزمن، بل يكون كل شيء تحت السيطرة، وفي إطار التخطيط الشامل والمتكامل الذي يخضع لرؤى ثاقبة وبصيرة متميزة، والإشراف الكامل وبدون أي حرية للحركة أو مجال للمرونة، بل يخضع الجميع له، وبدون أي استثناءات وهو منهج كلي عام يحتوي ويشمل على العديد من الوسائل والأدوات والوسائل كما أنه يحتوي على المناهج الأخرى ويحولها إلى محاور أساسية ذات مزايا واستراتيجيات مؤهلة لبناء ميزة تنافسية قوية ودقيقة ومركزة خاضعة لدراسات عميقة بالتحليل والتعليق، بحيث يقوم هذا المنهج على دراسة جيدة للبنوك المزمع دمجها من حيث:

- دراسة عميقة للماضي وتاريخ كل بنك من البنوك المزمع دمجها، وما مر به من حوادث وما تعرض له من أزمات، وكيف واجه كل منها هذه المواقف الصعبة، ومقدار الخبرة التي استخلصها من هذه المواقف.

(1) محسن أحمد الحضيرى، "الاندماج المصرفي"، مرجع سبق ذكره، ص 71.

- دراسة واسعة لموجودات الحاضر والأصول التي يحوزها كل بنك من البنوك المزمع دمجها سواء كانت أصولا مادية أو غير مادية، وتقييم وتحديد قيمة كل منها.
- دراسة مستفيضة للأمام تستشرف آفاق المستقبل لتحديد مدى دمج البنوك المندمجة في المستقبل.

ثانيا: المنهج التدريجي المتتابع المراحل والطقات:

- وهو منهج قائم على التدرج في عملية الاندماج، وعلى استخدام سياسة الخطوة خطوة من أجل ضمان نجاحه أو معالجة كافة الاختلالات التي تتواجد بالفعل لدى البنوك المندمجة وعدم السماح بحدوث أي تأثير سلبي على الكيان المندمج منها ويقوم المنهج التدريجي للاندماج على ما يلي: (1)
- وضع تصور شامل ومتكامل واستراتيجية عليا للدمج المصرفي بكافة طموحاته وأهدافه المتقدمة وترجمتها إلى خطة عامة شاملة.
- وضع برنامج قياسي بتوقيته الزمنية المعيارية التي يتم تنفيذها في إطار الخطة الموضوعية للدمج.
- تحديد المهام التنفيذية الواجب اتباعها للوصول إلى عمليات الدمج التدريجي المتتابع.

ثالثا: المنهج المتجدد الابتكاري:

- وهو منهج يعتمد على اتخاذ أشكال وطرق جديدة وأساليب جديدة لتحقيق عملية الاندماج، وعدم استخدام الأساليب التقليدية المتبعة من قبل، ويقوم المنهج على أن يكون لدى البنك الدامج وحدات ابتكار وتطوير وتحسين تتولى القيام بما يلي:
- البحث عن أفكار جديدة ابتكارية للدمج المصرفي.
- البحث عن صور وأشكال جديدة ابتكارية للاندماج المصرفي.
- البحث عن طرق وأدوات ووسائل جديدة للاندماج المصرفي.
- البحث عن مناهج ونظم وإجراءات جديدة للاندماج المصرفي.
- البحث عن تصورات جديدة لعمليات الاندماج المصرفي.

(1) محسن أحمد الحضيبي، "الاندماج المصرفي"، مرجع سبق ذكره، ص 72.

وكلما كانت قدرة هذه الوحدات على الابتكار، كلما كانت قدرتها على تحقيق الاندماج الابتكاري أعلى وأفضل، وبالتالي فإن انعكاس الابتكار على الأداء والتفويض والتشغيل يصبح هو المقياس الذي يتم من خلاله قياس مدى نجاح الاندماج من خلاله.

ويتوقف استخدام أي من هذه المناهج على طبيعة وشخصية القائمين على عملية الاندماج المصرفي، خاصة من حيث اختيار واتباع أي منهج منها، وهو ما يرتبط أساساً بتحديد أسباب الاندماج والهدف منه، وكذلك بطريقة الاندماج وشروطه الأساسية وكذلك بتحديد حجم وقيمة وطريقة الوفاء بمقابل الاندماج، والجدول الزمني لتنفيذ الاندماج ... الخ.

المحور الرابع: الاندماج المصرفي كاستراتيجية لإدارة المخاطر لتحقيق قدرة وميزة تنافسية

تهدف استراتيجية أو فكرة الاندماج بين البنوك إلى تعزيز مجموعة من النقاط الأساسية وخاصة ما يتعلق بإدارة وتدنية المخاطر والتي تعني جعل احتمال الخسارة وحجم الخسائر المتوقعة عند أصغر قدر ممكن، حيث يقاس الخطر بحاصل ضرب احتمال الخسارة في حجم الخسائر المتوقعة، ويتعرض أصحاب حق الملكية في البنك إلى عدة أنواع من المخاطر التي تؤثر في ربحية عمليات البنك وهي:

أولاً: خطر الائتمان:

هو ذلك الخطر الناشئ عن عدم وفاء بعض المقترضين للالتزامات المستحقة عليهم والمترتبة عن الاقتراض، سواء التي تخص فائدة أو أصل الدين المتفق عليهما في التواريخ المحددة بالكامل، وهنا تلجأ البنوك إلى الاندماج للتخفيف من حدة مشكلة عدم السداد وذلك باللجوء إلى احتياطاتها الكبيرة ورأس مالها الكبير بعد الاندماج.

ثانياً: خطر السيولة: لهذا الخطر عدة أوجه: (1)

- عدم استطاعة البنك الوفاء بالتزاماته أو جزء منها في مواعيدها المستحقة سواء كانت في صورة دين أو ودائع عملاء (المسحوبات العادية من الودائع أو القروض أو الشيكات المسحوبة على البنك)، ويوجه هذا الخطر عن طريق إدارة السيولة أو إدارة المحفظة النقدية.

(1) عبد العاطي لاشنين محمد منسي، "اندماج البنوك المصرفية كاستراتيجية لإدارة المخاطر المالية ومخاطر أعمال المصرفية في ظل المنافسة العالمية"، ندوة الأبعاد الاقتصادية والإدارية للاندماج المصرفي، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث، يوم السبت 1999/08/28، مصر، ص 05.

- السحب المفاجئ للودائع والناشئ بصفة خاصة من وجود إشاعة عن عمليات البنك الخاسرة (الفاشلة) أو أي سبب آخر يسبب الذعر لمجموعة كبيرة من عملاء البنك ويواجه هذا الخطر عن طريق بناء سمعة وتجديد الثقة في البنك وكذلك عن طريق تجنب العمليات الشديدة الخطورة على البنك وكذلك عن طريق الاحتفاظ بنسب السيولة التي يفرضها البنك المركزي على البنوك العاملة في المجتمع.

ويمكن تعريف خطر السيولة بناء على ذلك على أنه: "هو ذلك الخطر الناشئ من احتمال عدم قدرة البنك على مقابلة المسحوبات من الودائع وطلبات القروض سواء الاعتيادية أو الشاذة" ولذلك يزداد الخطر بزيادة أجل أو البعد الزمني للاستثمار لأن هناك علاقة طردية بين خطر السيولة وأجل الاستثمار أو البعد الزمني له، فقد يؤدي زيادة أجل الاستثمار إلى زيادة العائد المتوقع، إلا أنه يزيد من خطر السيولة لأن الأصول المالية ذات الأجل الطويل أقل سيولة لارتفاع تكلفتها عند تحويلها إلى سيولة، وينشأ من انخفاض الاتساق بين الأجل والأصول وآجال الالتزامات، أو عدم الاتساق بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة.⁽¹⁾

ويمكن استخدام الاندماج بين البنوك لزيادة قدرة البنك الناشئ عن هذا الاندماج في مواجهة خطر السيولة مثل الاندماجات التي حدثت إثر أزمة الرهن العقاري الأمريكية التي أدت إلى نقص السيولة بل حتى انعدامها في بنوك أخرى.

ثالثاً: خطر رأس المال: ينشأ خطر رأس المال من مصدرين أساسيين هما:

الأول: يتمثل في زيادة الالتزامات بمعدل أكبر من معدل زيادة حق الملكية.

الثاني: يتمثل في تحقيق خسائر سنوية مرحلة من عام لآخر.

ولذلك توجد علاقة طردية بين مخاطر رأس المال ومخاطر الائتمان، ويمكن تخفيض خطر رأس المال عن طريق تنويع الاستثمارات في ظل منظومة أصول وخصوم البنك، سواء في تنويع محفظة الأوراق المالية، أو الاستثمار المباشر في الشركات التابعة.

ويمكن في هذه الحالة الاندماج بين البنوك لتدنية خطر رأس المال إذا احتوى على:

- **بنك آخر (تكامل رأسي):** ومحفظة أوراق مالية تتوازن مع البنك الحالي تؤدي لتخفيض خطر الاستثمار الكلي للبنك الدامج بعد عملية الاندماج.

(1) عبد العاطي لاشنين محمد منسي، مرجع سبق ذكره، ص06.

- أو نشاط مالي آخر (تكامل اندماج أفقي للأمام أو الخلف) مثل شركة تأمين أو شركة خدمات مالية تؤدي لتخفيض خطر الاستثمار الكلي للبنك الدامج بعد عملية الاندماج.

- نشاط غير مالي (تنويع شركات القابضة) تؤدي إلى تخفيض خطر الاستثمار الكلي للبنك الدامج بعد عملية الاندماج.

رابعاً: خطر سعر الصرف:

يتعرض البنك لمخاطر سعر الصرف إذا كانت بعض عناصر الأصول والخصوم مقومة بعملية أجنبية وخاصة عناصر رأس المال العامل، وينشأ هذا الخطر من تباين وتغير أسعار التحويل والصرف ويترتب عليها تحقيق خسائر من عملية التحويل من عملة لأخرى، وبناء على ذلك يمكن القول بأن خطر سعر الصرف هو "الخسارة المحتملة الحدوث نتيجة التباين وتغير أسعار الصرف للعملات الأجنبية وبعضها البعض وبين العملة الوطنية مع وجود مقدار من الأصول بالعملة الأجنبية لا يتماشى مع مقدار الالتزامات من نفس العملة"، فعلى سبيل المثال لو أن: 30% من خصوم البنك بالدولار الأمريكي، في حين أن جانب الأصول يحتوي على 50% منه بالدولار الأمريكي، فإن 20% من إجمالي ميزانية البنك معرضة لخطر سعر الصرف لاختلاف سعر الصرف الفعلي في المستقبل عما هو مقدر.⁽¹⁾

ومن أهم الاندماجات المعاصرة هي الاندماجات المصرفية الدولية التي تؤدي إلى جانب زيادة اتساع الأسواق أمام البنك الناتج عن الاندماج، فإن هذا الاندماج قد يكون كذلك بهدف تنويع عملات الاستثمار بما يدني من خطر سعر الصرف.

خامساً: خطر سعر الفائدة:

يعرّف هذا الخطر بأنه "إجمالي التأثير الناتج من تغير سعر الفائدة على الأرباح وكذلك على صافي قيمة الأصول في الميزانية"، ويتعرض البنك لخطر سعر الفائدة عندما تكون الأصول أو بعض عناصرها مثل القروض والأصول الأخرى أكثر حساسية لسعر الفائدة، عن حساسية عناصر الخصوم مثل الودائع والأصول المقترضة الأخرى بالشكل الذي لا يتناسب مع معدلات التضخم المتوقعة في المستقبل، وينشأ خطر سعر الفائدة عندما يأخذ سعر الفائدة الفعلي اتجاهها مختلفاً عن سعر الفائدة المتوقع من قبل البنك، ويحتوي سعر الفائدة على نوعين

(1) عبد العاطي لاشنين محمد منسي، مرجع سبق ذكره، ص 07.

من المخاطر وهما المخاطر الإدارية والمخاطر الرأس مالية، وتتعدد مسميات إدارة مخاطر أسعار الفائدة منها: إدارة الهامش، إدارة فجوة الأموال وتحليل حساسية سعر الفائدة ومن ناحية أخرى يشار إلى ما يسمى "مفهوم مرونة الأصول والخصوم لسعر الفائدة" ويقصد به "مقدار التغير في حجم أحد عناصر الأصول (القروض مثلا) أو أحد عناصر الخصوم (الودائع مثلا) بالنسبة للتغير في سعر الفائدة، الأمر الذي يوضح أهمية أخذ معامل المرونة في الاعتبار عند دراسة مخاطر سعر الفائدة".

ويستخدم الاندماج هنا لمواجهة هذا الخطر باعتبار أن البنك الناتج عن عملية الدمج يكون أكثر قدرة في مواجهة خطر سعر الفائدة من سابقه (قبل الاندماج).

سادسا: خطر الأعمال:

وينشأ ذلك من خلال تأثر مبيعات البنك، ويؤثر خطر الأعمال في البنك في شكل انخفاض إيراداته أو زيادة مصروفاته بالشكل الذي يجعل الأرباح عند مستوى أقل من المستوى المرغوب فيه، وقد يؤدي إلى ظهور خسائر في أحيان أخرى وقد يؤدي إلى تعرض البنك لانخفاض قيمته السوقية ويجعله عرضة للابتلاع.⁽¹⁾

ويفيد الاندماج الأفقي هنا إلى تنويع مصادر الإيرادات في البنك، حيث ينوع في مصادر الإيراد من عدة أسواق مختلفة، فإذا انخفضت مبيعاته في أحد الأسواق، تعوضه مبيعات في الأسواق الأخرى التي يعمل بها، وكلما كان هناك تنويع في أسواق بينها علاقة عكسية كلما انخفضت مخاطر الأعمال التي تواجه البنك، ولذلك تقوم العديد من البنوك بالدمج المتنوع.

سابعا: خطر السوق:

يعرّف خطر السوق على أنه انعكاس لكافة أنواع المخاطر الموجودة في السوق، كما أنه يتأثر بالحالة الاقتصادية والمالية والنقدية التي تمارسها السلطات، حيث ترتفع مؤشرات الأسواق بصفة عامة عند وجود معدل نمو موجب في الدخل القومي بصفة عامة مع استقرار أسعار الفائدة.

كما أنه يتأثر بقدر كبير بدرجة رشادة أطراف التكامل في اتخاذ القرارات المالية في ظل توافر المعلومات الكافية السليمة والمتدنية التكاليف أمام متخذي القرار المالي، وكذلك

(1) عبد العاطي لاشنين محمد منسي، نفس المرجع السابق، ص 08.

توافر أساليب التحليل المناسبة واستخلاص نتائج التحليل بشكل سليم، وعندما تنخفض درجة جودة مثل هذه العناصر تؤثر على درجة كفاءة الأسواق وتزيد من درجة مخاطر السوق. ويفيد الاندماج في هذه الحالة إلى تخفيض خطر السوق الذي يواجه البنك الناتج عن عملية الاندماج خاصة إذا كان الاندماج بين بنكين من دولتين مختلفتين، بحيث تكون العلاقة بين سوقتي الدولتين معدومة أو علاقة عكسية تماما.

المحور الرابع: الاندماج المصرفي كاستراتيجية لخلق صناعة مصرفية قادرة على المنافسة

أكدت دراسة اقتصادية حديثة ضرورة اندماج المصارف العربية لتحقيقها صناعة مصرفية عربية قادرة على المنافسة عالميا، عقب تزايد عضوية الدول العربية في منظمة التجارة العالمية، إلى جانب محاولة ست دول عربية أخرى نيل عضوية المنظمة.

وأوضحت الدراسة التي أعدتها جامعة الزقازيق المصرية، أن هذا النوع من التكتل والاندماج المصرفي يُعد ضرورة في ظل العولمة، والتدويل، وتحرير التجارة في الخدمات المالية، وفي إطار الاتجاه العالمي المتزايد نحو التكتل، الاندماج، وتكوين كيانات عملاقة، مبيّنة أن الاندماج المصرفي يمثل شكلا مهما من أشكال تركيز رأس المال أو تمركزه على الصعيدين المحلي والدولي وصولا إلى اقتصاديات الحجم الكبير، وكفاءة تخصيص الموارد المادية والبشرية، وزيادة القدرة التنافسية.

وعلى الصعيد ذاته قال لـ "الاقتصادية"⁽¹⁾ الخبير الاقتصادي فضل أبو العينين "دون أدنى شك فقوانين منظمة التجارة العالمية فتحت أبواب القطاعات المصرفية الخليجية التي كانت حتى وقت قريب حكرا على البنوك الوطنية، أمام المصارف العالمية، حيث أصبحت المصارف المحلية أو الخليجية أمام تحديات كبيرة تحكمها القوانين والأنظمة العالمية وتحتم عليها خوض المنافسة القوية مع المصارف الأجنبية ذات الملاءة المالية المرتفعة، والخبرات الإدارية الحديثة، والأنظمة التقنية المتطورة، كما لا يعني ذلك أن البنوك المحلية أو الخليجية أو العربية تفتقر إلى مثل هذه المواصفات العالمية، ولكن الحقيقة أنها أقل مقدرة تنافسية من المصارف العالمية الضخمة، خاصة أن المصارف العالمية، وعلى الرغم من ضخامتها، أصرت على الاندماج فيما بينها، أو الاستحواذ لإيجاد كيانات مصرفية ضخمة يمكن لها دخول القطاعات المصرفية العالمية، والمنافسة فيها بكل يسر وسهولة.

(1) <http://www.argaam.com/Portal/Content/ArticleDetail.aspx?articleid=36938> consulte le: 26/08/2009.

وتعود الدراسة لتبيّن أن التقدم التكنولوجي والابتكارات المالية الجديدة والاتفاقيات التي أتاحت الفرصة للمصارف الأجنبية بالنفاذ إلى الأسواق دون قيود أسهمت في تغيير ملامح النشاط المصرفي، وأن كل هذه المتغيرات والتحديات فرضت على الجهاز المصرفي العربي العمل في سوق تنافسية مفتوحة مع مؤسسات أجنبية ذات قدرات تنافسية عالية ومتطورة، ما يؤكد أهمية الاندماج المصرفي كأداة لدعم القدرة التنافسية وتعظيم قدرة المصارف على درء المخاطر، لافتة إلى أن الاندماج سيساعد على مواجهة جوانب الضعف في بعض وحدات الجهاز المصرفي من خلال زيادة قاعدة رأس المال، ارتفاع تصنيف البنوك المندمجة، تحسين الكوادر المصرفية، وتعظيم ربحية البنوك، فضلا عن رفع القيمة السوقية للمصارف المندمجة.

من جهته أكد لـ "الاقتصادية" ⁽¹⁾ سعد العايض الحصوصة ❖ الرئيس التنفيذي لشركة دار الأرباح للخدمات المالية، أهمية أن يتم الاندماج المصرفي بشكل موضوعي وعلمي حتى لا يسبب كارثة حال حدوث تعثر أو إفلاس البنوك العملاقة على الاقتصاد المحلي، حيث إن إفلاس الكيانات الكبيرة أشد بكثير من انتكاسة أو إفلاس البنوك الصغيرة، كما أن الاندماج ربما يؤدي إلى إيجاد أوضاع احتكارية في الأسواق المصرفية.

وأبان الحصوصة أن تراجع المنافسة في الجهاز المصرفي من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الخدمة المصرفية، داعيا في الوقت نفسه إلى أن يكون هناك هدف استراتيجي يعمل الاندماج على تحقيقه، وإصدار قانون لمنع الاحتكار تسري أحكامه على القطاع المصرفي لزيادة قدرة الدولة على ضبط إيقاع العمل المصرفي ومنع أي آثار سلبية يمكن أن تنتج عن الاندماجات بين الكيانات الاقتصادية الكبرى وفي مجال العمل المصرفي بصفة خاصة.

وخلصت الدراسة إلى ضرورة أن يكون الاندماج قائما على دراسات اقتصادية، إدارية، ومالية توضح النتائج المترتبة عليه مقارنة بالوضع الحالي حتى لا يؤدي الاندماج إلى تحقيق مزايا لطرف على طرف آخر.

ودعت الدراسة الأجهزة المعنية في الدول العربية إلى الرقابة على العمل المصرفي وضبط أداء البنوك على النحو الذي يضمن سلامة مراكزها المالية ويحول دون تعرضها للانهايار، ما يؤثر سلبا في الأوضاع الاقتصادية، إضافة إلى الاهتمام بتتمة وتطوير الموارد البشرية لإيجاد كوادر مصرفية متخصصة، مشيرة إلى أهمية تطوير تكنولوجيا العمل المصرفي والتوسع في

(1) نفس المرجع السابق

الخدمات الإلكترونية للبنوك، التي تُعد السبب الرئيسي وراء حركة الاندماجات لضمان شبكة واسعة من الفروع وقاعدة عريضة للعمل داخل أقطار الوطن العربي وخارجه.

الخاتمة:

إن ازدياد المنافسة العالمية بين المؤسسات المالية والمصرفية أصبح أمراً واقعاً لا يمكن تجاهله في ظل موجة العولمة المتسارعة، ولأن البنوك تسعى لتطوير قدراتها التنافسية اتجهت إلى أسلوب الاندماج مع بعضها البعض لخلق كيانات مصرفية عملاقة للتغلب على المصاعب التي تواجهها ولعل من أهم الأسباب التي دعت إلى الاندماج ما يلي:

- انخفاض العائد المتحقق من الأنشطة المصرفية التقليدية والتي تتجه نحو الانكماش.
 - الاستفادة من مزايا الإنتاج الكبير وتحقيق معدل تركيز عال في الأسواق المصرفية، مما سيزيد دعم الثقة أكثر من طرف العملاء والارتقاء بمستوى جودة الخدمات المصرفية.
 - إمكانية تقديم خدمات تمويلية كبيرة الحجم لنوعية معينة من العملاء.
 - الاستفادة من الانتشار الجغرافي وتحقيق التوازن بين الفروع ذات الفائض والأخرى ذات العجز.
 - تخفيض تكاليف الرقابة والمتابعة والإعلان والدعاية والتدريب وغيرها.
 - التوسيع في استخدام الأدوات المصرفية الحديثة.
- من خلال ما تم التطرق إليه في هذا البحث توصلنا إلى النتائج التالية:
- الاندماج المصرفي صورة حتمية للانفتاح الكامل للأسواق المصرفية أمام المنافسة وأحد الحلول للتعامل مع التكتلات المالية العالمية والكيانات المصرفية العملاقة .
 - إحداه الميز من الاندماجات المصرفية يمكن من تكوين بنوك قوية قادرة على المنافسة والاستمرار في ظل التنافس العالمي .
 - اندماج البنوك في ما بينها يحقق وفورات اقتصادية تتمثل في زيادة معدلات النمو وزيادة الكفاءة الإنتاجية، زيادة الأرباح وتوسيع قاعدة الودائع بما يحقق التنافس الدولي عن طريق التكنولوجيات المتجددة والموارد البشرية المؤهلة، وهذا ما كان ليتحقق في كل بنك منفرد .
 - التوسع في فتح أسواق جديدة للإيرادات وتهيئة الظروف لتتوسع الخدمات المصرفية مما يؤدي إلى تعزيز موقع البنك في السوق المصرفي .

الطبيعة الديناميكية لبيئة الشركة الدولية وآثارها على سياسة التسويق الدولي.

أ.عبلة محمد

ملخص:

تتبع أهمية الموضوع من كون الشركة، دولية كانت أو محلية، عبارة عن نظام مفتوح، يتأثر ويؤثر على المحيط الخارجي له، وتركز هذه الدراسة على بيئة الشركة الدولية التي تعرف اتجاهها متزايدا نحو التتميط والتوحيد في نواحي متعددة: استهلاكية، ثقافية، اقتصادية، تجارية، قانونية... بفعل ظاهرة العولمة. إن هذا التحول يشكل فرصة للشركات التي تملك أنظمة وتقنيات متطورة للتنبؤ واستشراف المستقبل، إلا أنه يشكل في الوقت نفسه، تهديدا للشركات التي لا تترصد ولا تترقب بصفة دائمة ومستمرة بيئتها التي تعمل فيها، فضلا عن مزاحمة الشركات الدولية بعضها بعضا لكسب رضا المستهلك الأجنبي. من أجل ذلك، سنحاول في هذه الورقة الإجابة على مجموعة من التساؤلات، حول مكونات هذه البيئة التي تعمل فيها الشركة الدولية، وإبراز تأثيرها على المزيج التسويقي الدولي، لكي يتم تكييفه وتعديله بما يشبع حاجات ورغبات هذا المستهلك.

الكلمات الأساسية:

الشركة الدولية، بيئة الأعمال الدولية، رجل التسويق الدولي، الخطة التسويقية.

مقدمة:

تختلف البيئة التي تعمل فيها الشركات الدولية،⁽¹⁾ عن تلك التي تعمل فيها الشركات المحلية في أكثر من وجه؛ فمن حيث تصنيف العوامل البيئية من حيث موقعها من الشركة

(1) نقصد بالشركة الدولية في كامل الدراسة، تلك الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر، وتشير عبارة "شخصية مستقلة" للشركة الدولية إلى عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من الحكومات الأم فيما يتصل بممارسة أنشطتها المختلفة أو أي قرارات مرتبطة بها في الخارج.

الدولية⁽¹⁾ (مثلا)، نجد بأنها تنقسم إلى نوعين⁽²⁾:

أ. عوامل بيئية داخلية: وهي تلك التي تعود للشركة ذاتها، ولداخل الدولة التي تقيم فيها الشركة، أي متغيرات بيئية من داخل الشركة، وأخرى من داخل الدولة الأم.

ب. عوامل بيئية خارجية: وهي تلك التي تحدث خارج الدولة التي تقيم فيها الشركة الدولية، حيث الأسواق الخارجية (في الدول المضيفة). أما بالنسبة للشركات المحلية، فيطلق على البيئة الداخلية كل ما يعود على الشركة ذاتها، أما البيئة الخارجية، فهي تلك التي تحدث خارج الشركة في إطار الدولة التي تقيم فيها.

من هنا كانت الأهمية القصوى التي تحتلها دراسة العوامل البيئية، وذلك بهدف مواكبة ومسيرة هذه التحولات والتغيرات المستمرة التي تتسم بها البيئة الدولية، ومتابعة المستجدات والتطورات التي تحصل فيها.

من أجل ذلك، سوف نركز في هذه الورقة على دراسة العوامل البيئية الخارجية للشركة الدولية، وكيف لهذه الأخيرة التكيف معها وذلك من خلال تحقيق التفاعل والانسجام مع سلوك وقيم الجماهير المستهدفة في ظل بيئات ثقافية مختلفة، ومحاولة تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية في ظل بيئات اقتصادية مختلفة أيضا، وكذا الإلمام بمختلف القوانين واللوائح الحكومية في ظل أنظمة سياسية تختلف من بلد لآخر بالإضافة إلى مواضيع أخرى، أما البيئة الثقافية، فقد خصصنا لها دراسة مفردة نظرا للحيز الكبير الذي يمكن أن تأخذه.

1. مكونات البيئة الدولية وتأثيراتها التسويقية على الشركة الدولية: وفي ظل هذه الظروف البيئية المتغيرة، يمكن أن يصبح التهديد فرصة للمؤسسات التي تأخذ بزمام المبادرة وتحسن استغلالها، والفرصة تهديدا إن لم تعبأ بها المؤسسة وتأخذ بها مأخذ الجد.

وقد ثار هنا تساؤل حول العلاقة التي تربط المنظمة بالبيئة الاقتصادية أو السياسية أو الثقافية... في الدول التي تعمل فيها، وقد يكون لهذا التساؤل ما يبرره، في الحالة التي (مثلا) تكون فيه المنظمة عبارة عن نظام مغلق إذ يؤثر في البيئة الخارجية ولا يتأثر بها.

(1) تجدر الإشارة إلى وجود جهات أخرى لتصنيف العوامل البيئية، فهي تنقسم إلى عوامل جزئية وأخرى كلية من حيث درجة التأثير، وإلى عوامل يمكن السيطرة عليها وأخرى لا يمكن السيطرة عليها، وذلك من حيث درجة السيطرة... إلخ.

(2) أحمد فلاح، التسويق الدولي في عالم متغير: مدخل ديناميكي. استراتيجي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

أما وأن الشركة الدولية عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الذي هو جزء منه، فجدير بهذا المحيط الخارجي أن يعنى بالدراسة والتحليل من قبل الشركة الدولية، ومن أجل تحقيق هذا الغرض، سوف نحاول في مايلي الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هو تأثير العوامل الاقتصادية والقانونية على البرنامج التسويقي للشركة الدولية ؟
 - ما المقصود بالمخاطر السياسية ؟ وكيف يتم تقييمها من وجهة نظر الشركة الدولية ؟
- 1.1. البيئة الاقتصادية:** ويرى عبد السلام أبوقحف (2001)⁽¹⁾ بأن: " البيئة الاقتصادية للشركة الدولية تتسم بتغيرات، ربما أكثر سرعة من نظيرتها السياسية والقانونية....."
- ولعل الشيء الذي دفع الكاتب إلى تبني هذا الطرح، هو النمو المطرد للعولمة الاقتصادية، و التطورات المتسارعة في سبل الاتصال والعلاقات التجارية... إلخ.
- ومن خلال هذا الفرع سنحاول الإجابة على السؤال الآتي:

كيف يتأثر البرنامج التسويقي للشركة الدولية في ظل بيئة اقتصادية متغيرة ومختلفة من سوق لأخر ؟

وفي نظر رني دارمون (René Y DARMON et Autres (1996)⁽²⁾ فالأسواق الأجنبية تختلف حسب الحالة الاقتصادية السائدة في البلد الذي ينتمي إليه ذلك السوق أو تلك الصناعة، فهو تبعاً لذلك، يقسم الحالة الاقتصادية التي يمكن أن تسود دول العالم أجمع إلى أربعة أقسام:

- اقتصاد قائم على التموين بالمواد الغذائية (Economie de subsistance) كالعديد من الدول الإفريقية.

- اقتصاد يعتمد على تصدير المواد الأولية، مثل: التشيلي، العربية السعودية.
- اقتصاديات الدول السائرة في طريق النمو، مثل: مصر، الهند، البرازيل.
- اقتصاديات الدول الصناعية (Economie industrialisée) مثل: كندا، الولايات المتحدة، اليابان، دول الاتحاد الأوروبي.

وتختلف من وجهة نظر رني دارمون (René Y DARMON et Autres (1996) البرامج التسويقية تبعاً للمراحل (المذكورة آنفاً) التي يمر بها اقتصاد كل دولة، سواء تعلق الأمر

(1) عبد السلام أبوقحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 147.

(2) René Y DARMON et autres, Le marketing : Fondements et applications, Les éditions de la cheneière inc, Québec, 5eme édition, 1996, P 553.

بتشكيلة المنتج الدولي، أو قنوات التوزيع أو هيكل الأسعار المعتمدة. بعبارة أخرى، تتأثر عناصر المزيج التسويقي الدولي بالمرحلة الاقتصادية التي تمر بها كل دولة أو سوق معين من جهة، وكذلك بالسرعة أو الوقت المستغرق للمرور من مرحلة إلى مرحلة أخرى من النمو الاقتصادي من جهة ثانية.

وقد حاول أحمد فلاح (2002) مناقشة تأثيرات البيئة الاقتصادية التي تعمل فيها الشركات الدولية، وذلك من وجهة نظر التكتلات الاقتصادية. لكن هل إن هذه التكتلات الاقتصادية تجلب مكاسب للشركة الدولية ما كانت لتحصل عليها في ظل غياب التكتل، أم هو شر لا بد للشركة أن تتكيف معه ؟

والحقيقة، أنه يجب التفريق بين نوعين من الشركات الدولية:

1- الشركة الدولية داخل التكتل.

2- الشركة الدولية خارج التكتل.

بالنسبة للأولى، كما هو معلوم، تؤدي التكتلات الاقتصادية إلى توسيع نطاق وحجم السوق، فنشأة الاتحاد الأوروبي الذي يضم أكثر من 300 مليون نسمة، ومنطقة التجارة الحرة لأمريكا اللاتينية (NAFTA) التي تضم أكثر من 350 مليون نسمة، لهي أمثلة توضح أبعاد الفرصة التسويقية التي تتاح لرجل التسويق الدولي (صديق محمد عفيفي، 2003) كزيادة الطاقة الإنتاجية وتحقيق وفورات الحجم الكبير (Economies d'échelles) ليس ذلك فحسب، فانتساع نطاق السوق لا يقتصر على السلع النهائية، بل يمتد أيضا ليشمل عوامل الإنتاج (أحمد فلاح، 2002) والآن، أصبح بإمكان الشركة الدولية القيام بالعملية الإنتاجية في البلدان التي يتوقع أن تتجز ذلك بأكفأ الطرق، وبالتالي الاستفادة من التكاليف المنخفضة للعمالة أو المواد الأولية، بالإضافة إلى اختفاء الرسوم الجمركية في إطار التكتل. كل هذه المحفزات وغيرها تفرض على الشركة الدولية تعبئة وتجنيد كل الموارد المتاحة من أجل الاستجابة لحاجيات ورغبات هذا الكم الهائل من السوق، والتركيز على معايير الجودة العالمية في ظل منافسة يتوقع أن تكون شرسة.

أما بالنسبة للنوع الثاني، فيضع التكتل الاقتصادي، الشركات الدولية التابعة للبلدان خارج التكتل أمام امتحان صعب، يتمثل أساسا في صعوبة اختراق سوق التكتل، خاصة إذا تحالفت هذه الشركات الواقعة داخل التكتل ضد منافس مشترك، يضاف إلى ذلك، الحواجز الجمركية الموضوعية في وجه كل ما هو آت من الخارج.

لكن بالرغم من ذلك، يمكن لرجل التسويق الدولي أن يحول هذه المشاكل والتهديدات إلى فرص⁽¹⁾ من خلال إعداد برنامج تسويقي يتلاءم مع ظروف التكتلات، وأهم الخصائص في هذا الصدد هي مرونة وسرعة الحركة والقدرة على التكيف مع سوق واحد ولكنها متباينة الأجزاء. من جهة أخرى، يقترح عمرو حسن خير الدين (1996)⁽²⁾ مؤشرين لتحليل اتجاهات البيئة الاقتصادية وهما:

- السكان؛ من حيث العدد، معدل النمو، الكثافة السكانية.
- الدخل؛ وذلك من حيث متوسط دخل الفرد، إجمالي الدخل القومي وكذا توزيع الدخل.
- والغرض من ذلك، هو تحديد حجم السوق المرتقب، وعندما نقول حجم السوق، نقصد به حجم المبيعات المحتمل في هذا السوق، واهتمام الشركة الدولية بهذا العامل نابع من كونه:
- أداة تستعمله المنظمة لتخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية لكل سوق مستهدف من هاته الأسواق.
- ومؤشرا مفيدا يساعد الشركة الدولية على تحديد أي الأسواق سوف تقوم بدخولها في المستقبل.
- وبالرغم من أن الزيادة في حجم السكان تعد مؤشرا بالنسبة للمسوق الدولي لتحديد حجم السوق، لا سيما في بعض المنتجات التي يرتبط استهلاكها بعدد السكان ك: الأدوية، المواد الغذائية، النقل، إلا أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال دراسة المؤشر الأول (عدد السكان) بمعزل عن المؤشر الثاني (متوسط دخل الفرد).
- ولعل المثال الذي ساقه عمرو حسن خير الدين (1996) يوضح هذه الحاجة إلى التنسيق بين كل المؤشرات التي تساعد رجل التسويق الدولي على اتخاذ القرار المناسب. فبالنظر إلى تعداد الهند البالغ حوالي المليار نسمة ومقارنته بتعداد سكان الكويت البالغ 2 مليون نسمة، يلاحظ في الوهلة الأولى بأن السوق الهندية أكثر جاذبية من السوق الكويتية، ولكن بإدخال متوسط الدخل الفردي كمؤشر لدراسة حجم السوق، ترجح الكفة لصالح السوق الكويتي، على اعتبار أن متوسط دخل الفرد في الهند يقدر بحوالي 3000 دولار سنويا، بينما يبلغ متوسط دخل الفرد في الكويت حوالي 15.000 دولار سنويا.

(1) Philip KOTLER & Bernard DUBOIS, Marketing-Management, Edition Pearson, Paris, 11eme edition, 2003, P 172.

(2) عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، دار الكتب، مصر، 1996، ص 131 - 132.

ويعتبر ذلك مثالا واضحا يؤكد ضرورة الحاجة إلى المقارنة السليمة والكاملة، واستخدام أكثر من مؤشر واحد لتحديد حجم السوق المرتقب.

2.1. البيئة القانونية: يستخدم مفهوم البيئة القانونية للشركة الدولية للإشارة إلى "مجموع القوانين واللوائح الحكومية المنظمة لأعمال الشركة الدولية"⁽¹⁾. وتتبع أهمية دراسة البيئة القانونية للشركة الدولية من:

- عدم تجانس القوانين المطبقة في الدول المضيفة مع تلك المطبقة في الدولة الأم، ويرجع السبب في ذلك إلى مبدأ السيادة (La souveraineté des États) الذي تتمتع به كل الدول، أي أن كل دولة أو حكومة لها الحق في سن القوانين التي تراها ملائمة لها.
 - غياب المحفزات القانونية التي تسمح للشركة الدولية بالنمو والتوسع في ظروف مستقرة.
 - ويعتبر هذان العاملان السبب المباشر لظهور المخاطر القانونية في بيئة الأعمال الدولية⁽²⁾.
- ويمكن تقسيم البيئة القانونية إلى ثلاثة أنواع:

1.2.1. البيئة القانونية للدول المضيفة: ترجع أهمية دراسة هذا النوع، ليس إلى اختلاف النظم القانونية السائدة في مختلف الدول فحسب، بل أيضا إلى اختلاف القانون المحلي باختلاف الدولة الأم التي تنتمي إليها الشركة الدولية، فمثلا، الدولة التي تنتمي إلى اتفاقية أو معاهدة دولية أو تكتل اقتصادي معين، لا تعامل شركاتها الدولية التي تنتمي إليها، بنفس المنطق مع شركة أخرى غير معني بلدها الأم بهذه الاتفاقيات، ويمكن أن تؤثر البيئة القانونية للدول المضيفة على البرنامج التسويقي للشركة كالاتي:

- اشتراط حكومة الدولة المضيفة الدخول في شراكة اقتصادية مع شريك محلي على كل منظمة دولية ترغب في غزو أسواق هذه الدول؛ وبالتالي سوف يؤدي ذلك إلى تقييد حرية السوق الدولي في اختيار الأشكال الأخرى للاستثمار المباشر فضلا عن القيود القانونية التي تحد من حرية المنظمة في تحويل أرباحها إلى الخارج (Philip KOTLER, 2003).

- سياسة المعاملة بالمثل؛ حيث تلجأ بعض الحكومات إلى انتهاج سياسة الحماية تجاه دولة معينة، كرد فعل على الدعم الذي تقدمه الدولة الأخيرة إلى صادراتها من ذلك المنتج. ومثال ذلك الرسوم الجمركية العالية التي يفرضها الاتحاد الأوروبي على صادرات الولايات

(1) عمرو حسن خير الدين، مرجع سبق ذكره، 1996، ص 195.

(2) Gérard LEGRAND & H.MARTINI, Management des opérations de commerce international, Dunod, Paris, 4eme édition, 1999, P 178.

المتحدة لهذه الصناعة، وبالتالي تضيع أمام الشركة الدولية فرصة لمنافسة هذه القطاعات التي تحظى بالحماية.

قوانين حماية المستهلك؛ وهي تحد من حرية الشركة الدولية عند إعدادها للخطة التسويقية، ولا يقتصر ذلك على خصائص المنتج، بل يمس كل عناصر المزيج التسويقي، فعلى سبيل المثال: في بلجيكا يجب تعبئة المراهم والدهانات الطبية في عبوات زجاجية صفراء أو بنية اللون وذات شكل مثلث الأضلاع والزوايا، كما قامت الحكومة البريطانية سنة 1969 (صديق محمد عفيفي، 2003) بمنع استيراد اللحوم من بعض دول أمريكا اللاتينية لأسباب صحية.

كما لا يخفى علينا في هذا الشأن، الأثر الذي تحدثه التعريفات الجمركية على سياسة التسعير والتوزيع وتخطيط المنتج بالنسبة للمسوق الدولي، فهي ترفع من سعر المنتج وبالتالي تقلل من قدرته على المنافسة، وقد يستدعي ذلك من الشركة الدولية إعادة النظر في هيكل أسعارها ومراجعة كافة عناصر المزيج التسويقي الأخرى، والعمل على التخفيف من أثر التعريفات الجمركية (عمرو حسن خير الدين، 1996).

2.2.1. البيئة القانونية للدولة الأم: تخضع الشركة الدولية إلى قوانين البلد الأم الذي هو

بلد ومقر الشركة الأصلي الذي يتحكم في خروجها ويؤثر على نشاطاتها، ومن ضمن هذه القوانين التي يصدرها البلد الأم وتؤثر على عمليات الشركة الدولية:

- الرقابة التي تفرضها الحكومة على النقد الأجنبي، فالشركة الدولية التي تحقق صادراتها بالعملة الصعبة عليها أن تقوم ببيع النقد الأجنبي إلى البنك المركزي (للدولة الأم)، ناهيك عن لجوء الشركة الدولية إلى استيراد بعض المواد الأولية أو مستلزمات الإنتاج من الخارج، وكل ذلك يجبرها على طلب شراء العملة الأجنبية من البنك المركزي (وما يرافق ذلك من إجراءات بيروقراطية تثقل كاهل الشركة الدولية) ولعل تقادم هذا الوضع، يؤدي بالمسوق الدولي إلى تبني الاستثمار المباشر كخيار وحيد لتجنب هذه القيود، إذا كان حجم السوق يبرر ذلك. وهناك بعض الدول من تضع قوانين تعطي لها سلطة البت (بالرفض أو القبول) في طلب الشركة الدولية التي ترغب في الاستثمار في الخارج، فالحكومة النرويجية مثلا تفرض على كل شركة نرويجية تريد الاستثمار في الخارج أن ترفع طلبا بذلك للبنك المركزي، الذي ينظر في الأثر المحتمل لذلك الاستثمار على الاقتصاد النرويجي، وقد يرفض الموافقة على ذلك الطلب إذا رأى أن سيكون له أثر سلبي، يضاف إلى ذلك الرقابة الصارمة التي تفرضها بعض الدول على صادرات بعض المنتجات الحساسة والاستراتيجية أو تحمل تقنية تكنولوجية عالية (وإن كان ذلك لدواع سياسية في كثير من الأحيان) كصناعة الأسلحة.

3.2.1. البيئة القانونية الدولية: يقصد بالبيئة القانونية الدولية مجموعة المعاهدات والاتفاقات والمؤتمرات الدولية التي تكتسب قوة القانون،⁽¹⁾ وتؤثر هذه الاتفاقات والمعاهدات على نشاط الشركة الدولية، وسوف نتناول فيما يلي بعض الشركات الدولية التي تدخل تحت طائلة هذه الاتفاقات والمعاهدات والأثر الذي تحدثه على البرنامج التسويقي للشركة الدولية:

- المنظمة الدولية لحماية الحقوق الصناعية (اتحاد باريس):

تهدف هذه الاتفاقية إلى تبسيط تسجيل براءة الاختراع في الدول المستهدفة من قبل الشركة الدولية، وتعطي اتفاقية باريس لهذه الأخيرة ميزة أساسية، تتمثل في احتكار وإنتاج وبيع المنتج الذي يتمتع بالحماية، ومنع الغير من إنتاجه، وذلك لمدة محددة عادة ما تكون سنة.

- الاتفاقية الدولية لتسجيل العلامات التجارية (اتفاقية مدريد):

إذا كان الأمر في اتحاد باريس يتعلق بتسجيل براءات الاختراع، فاتفاقية مدريد تعنى بتسجيل العلامات التجارية في الدول الأعضاء، ولمدة سنة، والميزة الرئيسية التي تمنحها هذه الاتفاقية هو أن التسجيل في دولة واحدة من الدول الأعضاء يمنح الشركة الدولية الحماية في بقية الدول الأعضاء دون الحاجة إلى إعادة التسجيل فيها.

- المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO):

وهي عبارة عن سلسلة من المواصفات والمعايير القياسية التي تحدد المتطلبات الأساسية لنظام إدارة الجودة في المنشآت الصناعية وهي تتكون من خمس مجموعات من المعايير:

ISO 9004، ISO 9003، ISO 9002، ISO 9001، ISO 9000، وتحصل كل منظمة تلتزم بهذه المعايير على شهادة تسمى بـ "شهادة ISO"، ويعتبر الاتحاد الأوروبي أفضل نموذج لتطبيق هذه الاتفاقية. وجزير بالإشارة هنا، إلى أن الأمر قد يصل ببعض الدول إلى حرمان بعض الشركات الدولية من دخول منتجاتها إليها والتي لم تستوف معايير الجودة الشاملة المنصوص عليها في منظمة الإيزو (ISO). وهذه بعض الآثار المترتبة على قيام هذه الاتفاقيات والمنظمات على الشركة الدولية:

- تضع معايير إدارة الجودة الشاملة (ISO) الشركة الدولية أمام الأمر الواقع: إذ لا يمكن اعتبار هذه المعايير كحواجز ومعوقات في وجه التغلغل الأجنبي إلى أسواق هذه الدول، بقدر ما هي مفتاح للتميز والكفاءة في الجودة وحسن الأداء، وامتحان يختبر مدى نجاعة الشركة الدولية.

(1) عمرو حسن خير الدين، مرجع سبق ذكره، 1996، ص 199.

- تعطي الحماية القانونية للعلامة التجارية فرصة الانفراد بتكوين صورة ذهنية طيبة لدى العملاء، وهي تقطع الطريق أمام التقليد والتزييف، وما يتبع ذلك من إحداث تشوهات في سمعة الشركة الدولية.
- تؤدي اتفاقيات حماية براءة الاختراع والعلامة التجارية إلى كبح الشركات الأخرى التي تسعى إلى مزاحمة الشركة الدولية، ومن شأن تلك القوانين أن تبقى هذه الشركات بعيدة عن حلبة المنافسة، مما يعطي للشركة الدولية فرصا للنمو واكتساب سمعة خاصة لدى عملائها.
- تمنح اتفاقية براءة الاختراع للشركة الدولية فترة انتقالية، تسمح لها بابتكار أفكار جديدة عن طريق مجهودات البحث والتطوير R & D.

2. أثر المناخ السياسي على نشاط الشركة الدولية: جرت العادة عندما يتم الحديث عن

البيئة السياسية أن تقرر بالمخاطر السياسية، لاسيما في الدول المضيفة، وكأن البيئة هاته، ليست إلا مجرد تهديدات وأحداث ومواقف غير مرغوب فيها بالنسبة للشركة الدولية.

والحقيقة هي أن هذه المخاطر ما هي إلا المقابل (La contrepartie) الذي تمنحه البيئة الدولية من فرص ومحفزات لمنظمات الأعمال⁽¹⁾. فقد ترغب حكومتنا الدولة المضيفة والدولة الأم في استخدام الحق السيادي الذي تتمتع به كل الدول، ومثال ذلك، أن تمنح الشركة الدولية لحملها على التعامل بمبدأ الشراكة مع الطرف المحلي. كما وترغب حكومة الدولة المضيفة، في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية، من تشغيل للطاقت العاطلة، ورفع مستوى المعيشة لأبناء شعبها، وللوصول إلى هذا المسعى، تضغط الحكومة على الشركة الدولية لحملها على الاستثمار في قطاعات تستفيد منها كل شرائح المجتمع، لاسيما تلك الفئات المعوزة والمحرومة، ومقابل ذلك تمنح الحكومة كل التسهيلات الإدارية وغيرها من القوانين التمييزية (Avantageuse) لإقناع الشركة الدولية على التماشي مع سياسة الحكومة.

وقد ينشأ خلاف بين الشركة الدولية والدولة المضيفة مما تعتبره هذه الأخيرة مساسا بأمنها القومي، وبالتالي تقرر الحكومة منع الشركات الدولية من الاستثمار في قطاعات حساسة كالمدفوع مثلا. هذا وقد تلقي العلاقات المتوترة بين حكومة الدولة المضيفة وحكومة الدولة الأم (هذه العلاقات بين دولتين أو أكثر تعرف بالبيئة السياسية الدولية) التي تنتمي إليها الشركة الدولية، بظلالها على العلاقة التي تربط حكومة الدولة الأم بهذه الشركة

(1) Béatrice COLLIN, Outils d'analyses de l'environnement international et choix des modes de développement, Revue française de marketing, Paris, No 157-158, Février - Mars, 1996, P 12.

الدولية، وقد دفعت الشركات الأمريكية ثمنا لذلك، بحرمانها من ممارسة نشاطات داخل الأراضي الإيرانية بسبب توتر العلاقات بين البلدين (عمرو حسن خير الدين، 1996).

لكن فيليب كوتلر (Philip KOTLER, 2003) وعبد السلام أبو قحف (2001) يريان بخلاف ذلك، فهما يدرسون المخاطر السياسية من الوجة العامة، أي تأثيرها على المناخ العام بدون فرز، ومن أمثلتها:

- عدم الاستقرار السياسي، وما يتبعه من مخاطر: المصادرة، التأميم، التصفية⁽¹⁾.
- نقشي الرشوة والتهافت عليها من ذوي النفوس الضعيفة.
- تقلبات في الخريطة الجغرافية للبلد، نتيجة الصراعات والنزاعات المستمرة بين دول الجوار حول رسم الحدود الوطنية، كالذي حدث بين إثيوبيا وإرتريا، وما يحدث حاليا بين الهند وجارتها باكستان، ولا يخفى كما يقول فيليب كوتلر (Philip KOTLER, 2003) ما لهذه الحدود من تأثير على النشاطات التسويقية والتجارية للشركات الدولية.
- ظهور الجماعات الإرهابية المتطرفة، أو الحروب الأهلية بين أبناء البلد الواحد. ولعل ما حدث في لبنان يوضح ذلك، حيث أدت الحرب الأهلية إلى هروب الشركات الدولية بحثا عن الاستقرار والأمان.
- ارتفاع المديونية الخارجية لكثير من البلدان، ولم يقو بعضهما حتى على تسديد الفوائد المستحقة عليه، ومثال ذلك، البرازيل، روسيا، ساحل العاج (Philip KOTLER, 2003).
- وقد يكون هذا الاختلاف في الدراسة، نابعا من الاختلاف في وجهات النظر إلى المخاطر السياسية التي يتبناها كل طرف، ولعل هذا الإشكال القائم دفعنا إلى طرح طائفة من الأسئلة:
- ما هو مفهوم الخطر السياسي؟
- ما هي متغيرات البيئة السياسية للشركة الدولية؟ وما هي انعكاساتها عليها؟
- كيف للشركة الدولية أن تتبأ بهذه الأخطار قبل وقوعها، وذلك على أمل تجنبها، أو التخفيف من وطأتها عليها؟

1.2. مفهوم "مخاطر - البلد" (Le risque-pays): قد يحدث خلط بين مفهوم "الخطر" و"عدم التأكد". فالخطر هو حدث غير مرغوب فيه ويمكن توقعه، ومن ثم يمكن

(1) يمكن القول بأن هذه المخاطر لم تعد تشكل تهديدا حقيقيا للشركات الدولية، بسبب سياسات التحرير الاقتصادي والانفتاح على العالم الخارجي الذي بدأت تنتهجه كثير من الدول النامية.

التبؤ به وحساب احتمالات حدوثه، أما عدم التأكد فهو أحداث وتهديدات غير مرغوب فيها ولا يمكن توقعها أو التبؤ بها، ومن ثم فلا يمكن حساب احتمالات حدوثها⁽¹⁾.

إذن كل من الخطر وعدم التأكد عبارة عن تهديدات وأحداث غير مرغوب فيها، وكلاهما يؤدي إلى نتائج وآثار سلبية، إلا أن الفرق الجوهرى الذي يميز كلا المفهومين، هو إمكانية توقع الخطر والتأثير فيه والتحكم في مسبباته، بينما في حالة "عدم التأكد" لا يمكن توقع الخطر ولا السيطرة في العوامل المسببة له، وتنتمي معظم الأخطار السياسية إلى حالات عدم التأكد.

ويمكن النظر إلى المخاطرة من زاويتين⁽²⁾:

أولاً: مخاطرات ذات بعد إداري (Risque managérial): وهي مرتبطة بالقرارات الاستراتيجية التي عادة ما يضطلع بها مجلس إدارة الشركة، ومن أمثلتها سيارة "Stilo" التي دعمت بها شركة "Fiat" خطوط منتجاتها لأول مرة، وذلك لتغطية الخسائر التي منيت بها خلال السنة المالية الفارطة، ومن ثم، فقرار مجلس الإدارة الدخول في وحدة عمل جديدة (DAS) يعتبر مخاطرة ذات أبعاد إدارية.

ثانياً: المخاطر التنظيمية (Risque organisationnel) وهي موجودة بداخل المنظمة ذاتها، إذ تعبر عن مخاطر المنظمة بالنسبة إلى غيرها، أي مخاطر المنظمة على البيئة الخارجية لها - (الموردون، المنافسون، النقابات...) وقد تنشأ هذه المخاطر بسبب التغيرات والتقلبات التي تعرفها المنظمة في مستوى أدائها على مدى السنوات الفارطة ومثال ذلك: المخاطر التي يتحملها أصحاب الأسهم والسندات بسبب تذبذب أرباح المنظمة من سنة لأخرى أو ضياع حقوقهم نتيجة إفلاسها. ومن الواضح بأن المخاطر التي تحيط بالقرارات الاستراتيجية التي تتخذها الشركة الدولية هي التي تدخل تحت دائرة اهتمامنا، وعليه، فإن المنظور الأول من هذا التعريف هو الذي يخدم غرض هذه الدراسة أكثر من غيره.

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المخاطر والتي تعكس مفهوم "مخاطر - البلد" وهي⁽³⁾:

- "مخاطر السيادة" (Le risque de Souveraineté): وهو مصطلح بنكي، يشير إلى المخاطر المرتبطة بالمدىونية الخارجية للبلد.

(1) عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، 2001، ص 244 - 245.

(2) Rodolphe DURAND, Guide du Management stratégique: 99 concepts clés, Dunod, Paris, 2003, P 228.

(3) Béatrice COLLIN, Outils d'analyses de l'environnement international et choix des modes de développement, Revue française de marketing, Paris, No 157-158, Février - Mars, 1996, P 12.

- "الخطر السياسي": ويصدر هذا الخطر من البيئة القانونية والاجتماعية التي تمارس فيها الشركة الدولية أعمالها. ولعل هذا التعريف يوافق إلى حد كبير ما ذهب إليه كل من (K.A.N.Luther et S.P.Sethie 1986) حيث يدخلان من جهتهما العوامل الاقتصادية والعوامل الثقافية والاجتماعية في تعريفهما للخطر السياسي.

- "مخاطر - البلد" (Le risque- pays): وهو عبارة عن مجموعة المخاطر التي يمكن أن تواجه الشركة الدولية أثناء عملية التغلغل في الدول الأجنبية. من واقع التعريفات السابقة، يمكن النظر إلى المخاطر السياسية على أنها: التدهور والتذبذب والإضطرابات التي تحصل في البيئة الدولية للشركة بشكل يؤدي إلى حدوث انحرافات وتصدعات بين الأهداف المسطرة والنتائج المتوصل إليها من قبل الشركة الدولية.

هذا ولا يمكن اعتبار أي حدث أو موقف في نظر بياتريس كولا (Béatrice COLLIN, 1996) بخطر، إلا إذا أدت إلى إحداث تغيرات وتبدلات جوهرية، تؤثر بشكل أو بآخر على أهداف الشركة الدولية.

2.2. تحديات البيئة السياسية وأثرها على نشاط الشركة الدولية: إن الاختلاف في

وجهات النظر السابقة حول دراسة البيئة السياسية للشركة الدولية، التي سبق الحديث عنها، يفترض وجود مستويين من المخاطر وهما (Béatrice COLLIN, 1996):

- مخاطر عامة تتعرض لها الشركات الدولية بدون فرز (Macro-risque): وهي ناتجة عن الأوضاع السائدة بصفة عامة، وتؤثر في الشركة الدولية بطريق غير مباشر، كقيام الحروب الأهلية، أو حدوث انقلاب عسكري، أو المصاعب المالية التي يواجهها البلد (كالذي حدث في البرازيل والأرجنتين).

- مخاطر خاصة تواجه الشركة الدولية أو القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه (risque Micro): وهي تؤثر بشكل مباشر على الشركة الدولية، أو على القطاع الذي تنتمي إليه، ومثال ذلك: نزع الملكية بمختلف أشكالها (التأميم، المصادرة...) دفع الرشوة مقابل الحصول على مشاريع (André, GARCIA 1996) لكن المهم من كل هذا، ما هو وقع هذه المخاطر السياسية على نشاط الشركة الدولية، وكيف تؤثر هذه السلوكيات والتصرفات عليها ؟ وسوف نحاول الإجابة على هذا السؤال فيما يلي:

- يذهب الاقتصاديون إلى أن الاستثمار الأجنبي هو استثمار جبان، بمعنى أن أي شعور بتدهور الأوضاع الأمنية أو احتمال حدوث اختلالات مالية أو هيكلية يكفي بالشركات الدولية لأن تغادر ذلك البلد، وتغير وجهتها إلى بلدان أكثر أمانا واستقرارا، ولعل الأحداث التي شهدتها كل من

لبنان وجنوب إفريقيا في سنوات الثمانيات، وما حدث في رواندا والبوسنة في سنوات التسعينات، والتضخم الراكض الذي عرفته البرازيل وروسيا (André GARCIA, 1996) لهي أمثلة تعكس الحساسية المفرطة للشركات الدولية تجاه الاستقرار السياسي في الدول المضيفة.

وبعد، فالمخاطر السياسية كما ذكر سابقاً، هي مخاطر تنتمي في معظمها إلى حالات عدم التأكد، أي من النوع الذي لا يمكن للشركة الدولية توقعها أو التنبؤ بها، لكن بالرغم من ذلك يقترح بعض الباحثين والخبراء أساليب ومداخل كثيرة لتقييم وقياس المخاطر السياسية، سنتعرض لها فيما يلي.

3.2. تقييم وإدارة المخاطر السياسية: تتصرف إدارة الخطر السياسي إلى تحديد الأخطار

والتنبؤ بها، ورصد وتقييم الآثار المترتبة على حدوثها، وتحديد الطرق البديلة المناسبة لمواجهة تلك الأخطار أو تفاديها. ولتحليل هذه المخاطر والتنبؤ بوقوعها، نقترح أسلوباً مزدوجاً للقيام بذلك:

- جزء منه على المستوى الكلي أو العام، حيث تحاول الشركة التنبؤ بالتطورات السياسية ودرجة الاستقرار السياسي والنظرة الحكومية إلى الشركات الأجنبية عموماً.

- والثاني على المستوى الجزئي المتعلق بالشركة أو الصناعة التي تنتمي إليها، حيث تسعى الشركة إلى معرفة الأثر المحتمل لهذه التطورات المتوقعة والفرص والمخاطر التي ستخلقها هذه التطورات. تحاول الشركة أن تعرف ما إذا كان نشاطها على وجه الخصوص من الممكن أن يتعارض مع أهداف وأسبقيات الدولة المضيفة.

ويرى عبد السلام أبوقحف (2001) بضرورة رصد وتقييم المخاطر السياسية على نحو يسمح للشركة الدولية باتخاذ قرارات تستند إلى دراسات وبحوث مسبقة وميدانية وليس الانطلاق من فراغ. وتشير العديد من البحوث والدراسات إلى وجود عدة طرق وأساليب خاصة بقياس الخطر السياسي، وبناء على هذه الدراسات تقرر الشركة الدولية إمّا:

- الابتعاد عن البلد موقع المخاطر (إن كانت المخاطر ذات أثر كبير).

- أو مداراتها بشكل أو بآخر.

- أو تحملها كما هي.

وتوجد العديد من شركات الخدمات المستقلة وبيوت خبرة متخصصة في دراسة درجة المخاطر السياسية والمناخ الاستثماري في الدول المختلفة في العالم، وتبيع خدماتها للشركات التي ترغب في الحصول على معلومات عن هذه الدول، ولعل من بين أشهر شركات الخدمات:

- وحدة الاستخبارات لمجلة الإيكونوميست البريطانية (Economist intelligent unit "Eiu")

- دليل المخاطر الدولية (international country risk guide ICRG).

أ- طريقة وحدة الاستخبارات لمجلة الإيكونوميست البريطانية: طبقاً لهذه الطريقة، فقد تم تحديد عدد من المؤشرات والمعايير للتنبؤ بالأخطار السياسية، وأعطيت لها أوزان نسبية، فمثلاً تم اختيار ستة (6) متغيرات سياسية بوزن نسبي قدره خمسون (50) نقطة، و أربعة (4) متغيرات اجتماعية بوزن نسبي قدره سبعة عشر (17) نقطة. ومن بين هذه العوامل السياسية:

- قرب الدولة من دولة أخرى غير مستقرة أو مثيرة للمشاكل (3 نقاط).

- طول أو قصر المدة التي يقضيها الرئيس في الحكم (5 نقاط).

- الحرب... إلخ (20 نقطة).

ومن بين المتغيرات الاجتماعية نذكر على سبيل المثال:

- سرعة التحول إلى المدنية (3 نقاط): فقد يؤدي ذلك، إلى ارتفاع نسبة الجرائم وشيوع

تجارة المخدرات...

- الصدمات الطائفية أو ظهور الجماعات المتطرفة (4 نقاط).

- الانحراف واستعمال سبل الخديعة والمكر في النشاطات الاقتصادية والاجتماعية من

قبل العاملين، مثل الرشوة والاختلاسات... إلخ (6 نقاط) وعليه يكون الترتيب وفقاً لعمرو

حسن خير الدين، (1996) كما يلي:

- الرتبة (أ) ← [0 - 20] ← أقل خطراً.

- الرتبة (ب) ← [25 - 40]

- الرتبة (ج) ← [45 - 55]

- الرتبة (د) ← [60 - 75]

- الرتبة (هـ) ← [80 - 100] ← خطر مرتفع جداً.

ب- دليل المخاطر الدولية: يوفر دليل المخاطر الدولية تصنيفاً مركباً للمخاطر، إلى

جانب التصنيف المنفصل للمخاطر السياسية والمالية والاقتصادية. والجدول رقم 01 يوضح ذلك:

الجدول رقم 01: تصنيف المخاطر طبقا لمؤشرات سياسية ومالية واقتصادية.

التصنيف المنفصل للمخاطر			التصنيف المركب للمخاطر	
الحد الأقصى للمخاطر*	بعض المؤشرات / العوامل	أبعاد التصنيف	درجة المخاطر	المجال
100	- الفساد السياسي - الأوضاع الأمنية - الانقلابات العسكرية	البيعد السياسي	مخاطر منخفضة جدًا	[100 - 85]
			مخاطر منخفضة	[84.5 - 70]
			مخاطر متوسطة	[69.5 - 60]
			مخاطر من متوسطة إلى مرتفعة	[59.5 - 50]
			مخاطر مرتفعة جدًا	[49.5 - 0]
50	- التأخر عن دفع الديون الخارجية - معاملة تمييزية في فرض الضرائب	البيعد المالي		
	- التكلفة العالية للعمالة - التضخم	البيعد الاقتصادي		

المصدر: من إعداد الباحث

* يعبر الحد الأقصى للمخاطر عن الدول الأقل خطرا من الناحية السياسية والمالية والاقتصادية. هذا ويقترح بياتريس كولا (Béatrice COLLIN,1996) من جهته مداخل أخرى لدراسة وتحليل المخاطر السياسية بشكل عام، كما أن الغرض منها هو إرشاد الشركات الدولية إلى المعلومات والمعطيات التي يحتاجونها عند عملية التقييم. والجدول رقم 02 يتعرض إلى كل هذه المداخل:

الجدول رقم 02: أهم الأساليب المستعملة في عملية تقييم وإدارة المخاطر السياسية. المصدر: Béatrice COLLIN, op-cit, p13

المداخل/ الأساليب	مضمون الطريقة	المعلومات المستخدمة	المعلومات التي توفرها	المخاطر المدروسة Macro/ Micro risque	دراسة سكونية استشرافية (Statique)
الاستعانة بآراء الخبراء	إرسال إيطارات بالشركة إلى الدول المضيفة	- معلومات نوعية (qualitatif): آراء الخبراء - معلومات كمية (quantitatif): إحصائيات رسمية	- مدى إمكانية غزو السوق الأجنبي. - تقرير مفصل عن المخاطر السياسية الحالية، واتجاهاتها في المستقبل	- دراسة المخاطر السياسية العامة والخاصة - دراسة المخاطر الاقتصادية الخاصة	دراسة سكونية بالدرجة الأولى
Rating	المرحلة 1: استقصاء آراء الخبراء باستعمال طريقة دلفي (Delphi) المرحلة 2: تبويب النتائج المتوصل إليها تحت كل معيار أو مؤشر تتخذه الشركة في عملية التقييم.	- معلومات نوعية: آراء الخبراء - معلومات كمية: الإحصائيات الرسمية التي يقدّمها الخبراء	ترتيب الدول المختلفة حسب درجة "مخاطر البلد" وذلك على أساس سلم نقاط يتراوح ما بين (0 - 100)	- دراسة المخاطر السياسية العامة والخاصة - دراسة المخاطر الاقتصادية العامة	دراسة سكونية بالدرجة الأولى، وذلك على الرغم من وجود تنبؤات على المدى القصير والمتوسط
السيناريوهات (Scenarios)	التبؤ بالاتجاهات المستقبلية للبلد بواسطة شجرة القرارات (arbre de d�cision) وذلك على ضوء المؤشرات/العوامل المستعملة في عملية التقييم	- معلومات نوعية: آراء الخبراء. - معلومات كمية: إحصائيات رسمية	اتجاه المستقبل السياسي في البلاد		دراسة استشرافية

دراسة اقتصادية - اجتماعية	تحديد جماعات الضعف (كالتقانات - الجمعيات) ومدى تأثيرها على المستقبل السياسي والاقتصادي للبلد	مدى انسجام الهياكل الموجودة في الدولة مع أهداف الشركة.	دراسة المخاطر السياسية العامة والخاصة.
---------------------------------	--	---	--

وتجدر الإشارة في الأخير، إلى أنه بالرغم من أن تقلص الأرباح لكثير من الشركات خلال فترة السبعينات والثمانينات كان سببه المباشر هو ارتفاع درجة الخطر السياسي لدى الدول المضيفة، فإن كثيرا من الشركات الدولية لا تبدي اهتماماً لقياس وتحليل الخطر (عبد السلام أبو قحف، 2001) ويعتبر المديرون بأن هذه الممارسات تتم في بروج عاتية (أي بعيدة عن الواقع).

ويذهب بياتريس كولا (Béatrice COLLIN, 1996) إلى أن أكبر الشركات الدولية الفرنسية تنظر إلى هذه الأساليب بعين الازدراء والاستخفاف ولا تعير لها أي اهتمام. ولعل ذلك ما دفع بكثير من الخبراء إلى توجيه عدة انتقادات إليها ومن بينها وفقاً لبياتريس كولا (1996 Béatrice COLLIN)⁽¹⁾:

- تعتمد هذه الطرق على معلومات كمية (Quantitatives) وتتصف بالعمومية، وبالتالي فهي لا تعكس بدقة واقع الشركة أو الصناعة التي تنتمي إليها؛
- تؤدي نمذجة المعلومات النوعية (Qualitation) في شكل أرقام رياضية إلى إلغاء الأبعاد المتعددة و المتشابهة للمخاطر التي تحتوي عليها بيئة الشركة الدولية، وإلى ترجمة سيئة لحقيقة التغيرات والأوضاع التي يمكن أن تطرأ في بيئة الأعمال الدولية؛
- إن تسلسل القيم من الصفر (0) إلى مائة (100) يؤدي إلى حدوث انحرافات لا يمكن التغاضي عنها.

بصفة عامة، يمكن القول بأن هذه المداخل تدرس المخاطر البيئية بوجه عام، وبالتالي فهي قد تصلح لمؤسسات وقد لا تصلح لأخرى، لأن أثر هذه المخاطر يختلف باختلاف نوع نشاطها وحجمه والقطاع الذي تعمل فيه... (أحمد فلاح، 2002). وعليه، نقول بأنه على الرغم من موضوعية هذه الانتقادات إلى حد كبير، إلا أنه وجب على الشركة الدولية أن تضعها في الإطار الصحيح. وبناء عليه، فالمداخل والطرق المذكورة سابقاً، ماهي في الحقيقة إلا وسائل وأدوات تساعد الشركة على اتخاذ القرار الصحيح، فقد تجد المنظمة نفسها أمام عدد من

(1)Béatrice COLLIN, op-cit, p 17.

البدائل، ولا سبيل لديها سوى اختيار واحد منها في وقت تفتقر فيه إلى معلومات وأنظمة فعالة تساهم في ذلك، وتأتي هذه الطرق ليس لتقديم الحلول السهلة وإنما لكي تضع المؤسسة في الصورة أو أقرب من ذلك.

خاتمة

على الرغم من أن ظاهرة "التدويل Internationalisation" ليست بالشيء الجديد في دنيا الأعمال، إذ أن جذورها تمتد إلى عصور ما قبل ظهور النقود كوسيط للتبادل، عندما كانت تعتمد الدول على أسلوب المقايضة في استبدال السلع بسلع أخرى تكتسب فيها ميزة نسبية، إلا أن هذه الظاهرة بدأت تأخذ أبعاداً جديدة، لاسيما بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، وذلك من وجهين:

- التصاعد الحاد والمطرد لظاهرة التدويل لدى الشركات الرائدة، وتنامي تلك النزعة إلى تخطي الحواجز القومية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تطور فلسفة "التدويل" من التوسع الجغرافي على مستوى الدول، إلى التوسع الجغرافي على مستوى الشركات.

ولعل ذلك ما أدى بكثير من الكتاب إلى وصف هذا الاتجاه المتزايد نحو تدويل نشاط الأعمال، بالثورة الصناعية الثانية.

هذا ويتأثر النشاط التسويقي بوصفه نشاطاً اقتصادياً واجتماعياً، بالبيئة السياسية والثقافية والاقتصادية... ولولا الطبيعة الديناميكية والمتغيرة التي تتسم بها بيئة الأعمال الدولية لما وجدت منظمات الأعمال نفسها مضطرة في أكثر من مرة إلى تغيير برامجها التسويقية وتعديلها وفقاً للمقتضيات البيئية، لذلك تشكل هذه البيئة وكيفية التعامل معها للتكيف بحسبها والتأثير فيها من أكبر التحديات التي تواجه رجال الإدارة في التسويق.

وعليه فقد أصبح ضرورة معرفة الشركة الدولية لكافة الثوابت والمتغيرات الثقافية والاجتماعية للدول المختلفة من الأمور المسلّم بها في إدارة الأعمال الدولية. لذلك فالإشكال الذي يطرح نفسه، كيف يمكن للمسوق الدولي أن يوظف قدراته التحليلية والاستفادة من آليات وأدوات التسويق الدولي لاتخاذ قرارات سليمة 5.

قائمة المراجع

بالعربية:

1. أبو قحف عبد السلام، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
2. خير الدين عمرو حسن، التسويق الدولي، دار الكتب، مصر، 1996.

3. عفيفي صديق محمد، التسويق الدولي: نظم التصدير والاستيراد، مكتبة عين شمس، مصر، الطبعة العاشرة، 2003.

4. فلاح أحمد، التسويق الدولي في عالم متغير: مدخل ديناميكي - استراتيجي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

بالفرنسية:

5. DARMON René Y et autres, Le marketing : Fondements et applications, Les éditions de la Chenelière inc, Québec, 5^{ème} édition, 1996.

6. DURAND Rodolphe, Guide du Management stratégique: 99 concepts clés, Dunod, Paris, 2003.

7. KOTLER Philip & DUBOIS Bernard, Marketing-Management, Edition Pearson, Paris, 11^{ème} édition, 2003.

8. LEGRAND Gérard & H.MARTINI, Management des opérations de commerce international, Dunod, Paris, 4eme édition, 1999.

9. COLLIN Béatrice, Outils d'analyses de l'environnement international et choix des modes de développement, Revue française de marketing, Paris, No 157-158, Février - Mars, 1996.

الشراكة الاقتصادية الاورومتوسطية المنجزات والعوائق

2008.1995

أ : خليفة عبد النور

مقدمة:

يعتبر الكثير من المختصين بأن ندوة برشلونة الاورو- متوسطة التي عقدت سنة 1995 هي الندوة المؤسسة للمنطقة الاورو- متوسطة في القرن العشرين، خاصة وأنها جمعت على طاولة واحدة، العرب والأتراك والإسرائيليين وأنظمة سياسية مختلفة من الناحية الثقافية والدينية، الكاثوليك والبروتستانت والمسلمين واليهود والأرثوذكس، لمناقشة مستقبل المنطقة الأورو- متوسطة وهو ما يعتبر انتصارا دبلوماسيا حقيقيا وقد توجت هذه الندوة بوثيقة غير تعاقدية - غير موقعة - تعرف بإعلان برشلونة.

لقد أجريت عدة دراسات خلال الأربعة عشرة سنة التي تلت هذا الإعلان، في دول الشمال والجنوب من طرف عدة جامعات ومعاهد البحث ومنظمات المجتمع المدني الخ، ومن بين ما تم التوصل إليه هو التأكيد على أهمية الشراكة الأورو- متوسطة والإشارة في نفس الوقت إلى النقائص التي جعلتها عاجزة عن بلوغ الأهداف المحددة وهي: جعل البحر المتوسط منطقة سلام وأمن واستقرار (الشق الأول)، تحقيق التنمية والازدهار (الشق الثاني)، تفعيل الحوار الاجتماعي والثقافي (الشق الثالث).

بداية نشير إلى أن الشق السياسي والأمني كان حافلا وغنيا بالاجتماعات ولكن هزيل فيما يتعلق بالإنجازات ذلك أنه:

- تم تأجيل التوقيع على ميثاق السلم والاستقرار إلى وقت غير محدد؛
- تأثر مسار برشلونة بالنزاع الإسرائيلي العربي؛
- لم يتم تفعيل "الشرطية" فيما يتعلق بالديمقراطية وهناك من يفسر ذلك بتخوف الشمال والجنوب من تسونامي الإسلاميين، أو التخوف من زوال أنظمة تمثل "ضمانا للاستقرار" أمام التهديد الإرهابي بالنسبة للأوروبيين.

أما الشق الثقافي فمازال في بداياته الأولى، فعلى سبيل المثال فقط تمت الإشارة إلى مؤسسة الحوار مابين الثقافات في إعلان برشلونة سنة 1995، ولكنها لم ترى النور إلا في 20 أفريل 2005⁽¹⁾ (بعد عشرة سنوات كاملة)، أطلق عليها اسم مؤسسة **أنا ليند** Anna Lindh، وتتخذ من الإسكندرية بجمهورية مصر العربية مقرا لها، وأمام هذا الركود حاول الرئيس السابق للجنة الأوروبية، **رومانو برودي**⁽²⁾، إعادة الاعتبار لهذا الشق فأنشأ "فريق من الحكماء لحوار الثقافات في المتوسط"⁽³⁾ بهدف التوصل إلى طرق ووسائل جديدة لتفعيله وقد أكد الفريق ضعف النتائج المتعلقة بالجانب الثقافي وقدم مجموعة من التوصيات بهدف دفعه.

أما بخصوص الشق الاقتصادي والمالي، فقد أظهرت الحصيلة أن النتائج ضعيفة ولكن بدرجة أقل مقارنة مع الشق الآخرين، نظرا لأنه تم تسجيل بعض الإصلاحات - على الرغم من بطئها - ووجود تمويلات - على الرغم من قلتها - وإحصاء استثمارات خارجية متواضعة وأحيانا نموا اقتصاديا ولكن غير كاف لخلق مناصب الشغل اللازمة.

سأحاول عبر هذا المقال إعداد حصيلة للشق الاقتصادي والمالي للشراكة الأوروبية المتوسطية، قصد إبراز منجزاته وعوائقه وآفاقه.

التعاون الأوروبي المتوسطي من السياسة الشاملة إلى الشراكة

لقد أسست علاقات الإتحاد الأوروبي مع الدول المتوسطية منذ معاهدة روما على الاتفاقيات التجارية وتم تأطيرها بواسطة **السياسة المتوسطية الشاملة** في الفترة "1972 - 1992" وبعد ذلك بواسطة السياسة المتوسطية المتجددة في الفترة من "1992 - 1995"، في سنة 1995 عقدت ندوة برشلونة التي اعتبرها الكثيرون قطيعة مع تقاليد الاتفاقيات التجارية، حيث

(¹) التقرير الأوروبي المتوسطي الصادر عن اللجنة الأوروبية المؤرخ في 21 جوان 2005، صفحة 27.

(²) من جنسية إيطالية تقلد منصب رئيس الوزراء في إيطاليا وشغل منصب رئيس اللجنة الأوروبية وقد لعب دورا كبيرا في دفع الشراكة الأوروبية المتوسطية.

(³) تم إنشاء هذا الفريق بمبادرة من الرئيس السابق للجنة الأوروبية وقد قدم تقريره في أكتوبر 2003، ويتألف الفريق من كل من :

Malek Chebel, Juan Diez Nicolas, Umberto Eco, Shmuel N. Eisenstadt, George Joffé, Ahmed Kamal Aboulmagd, Bichara Khader, Adnan Wafic Kassar, Pedrag Matvejević, Rostane Mehdi, Fatima Mernissi, Tariq Ramadan, Faruk Sen, Faouzi Skali, Simone Susskind-Weinberger et Tullia Zevi

سعت الدول الأعضاء إلى إنشاء منطقة التبادل الحر « Z.L.E » بحلول 2010⁽¹⁾، بين الإتحاد الأوروبي والدول المتوسطة الشريكة (د.م.ش).

لقد عرفت العلاقات بين الإتحاد الأوروبي الذي كان يتألف من 15 بلدا عضوا في سنة 1995 والدول المتوسطة الشريكة التي كانت تتكون من 12 بلدا عضوا في نفس هذه السنة اختلالا كبيرا، ف50% من تبادلات الدول المتوسطة الشريكة تتم مع الإتحاد الأوروبي في حين أن هذه النسبة تتراوح بين 3 و4% بالنسبة للإتحاد الأوروبي، مديونية (د.م.ش) كانت تتجاوز 250 مليار دولار في حين أن نسبة الاستثمارات الأجنبية فيها 2%⁽²⁾ من مجمل الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

لقد كانت سياسة الإتحاد الأوروبي اتجاه منطقة البحر المتوسط في بداية سنوات 1990 محدودة، حيث لم يتمكن الإتحاد من لعب دور القاطرة الجهوية كما هو الشأن بالنسبة لليابان في آسيا⁽³⁾ وذلك على الرغم من وجود عدة تحديات تواجه المنطقة المتوسطة النمو الديمغرافي في الجنوب والهجرة السرية ومشاكل البيئة وندرت الموارد المائية الخ، ومجموعة من الأخطار الكبرى "عدم استقرار الدول، النزاعات الحدودية، بروز مشاكل الهوية، التطرف الديني والانسداد الثقافي الخ".

كما عرفت المنطقة خلال هذه الفترة أحداث متعددة أثرت على المعطى الجيوسياسي المحلي، الجهوي وحتى العالمي، تزامنت مع ترك الفضاء المتوسطي الواسع وحيدا في مواجهة مشاكله الداخلية يعيش التهميش في إطار الاقتصاد العالمي، في حين انشغلت السياسة الأوروبية آنذاك بدول أوروبا الشرقية والوسطى بعد تفكك الإتحاد السوفياتي، إلا أنه بعد وقت وجيز أدرك الإتحاد الأوروبي النتائج السلبية والكارثية لتهميش المنطقة المتوسطة المجاورة لاسيما فيما يتعلق بأمنه، ولذا سعى إلى تدارك الوضع عبر مجموعة من المشاريع أهمها إنشاء منطقة اقتصادية واسعة مشابهة للمناطق الكبرى لآسيا - الباسيفيك (A.P.E.C) وأمريكا الشمالية ALENA وأمريكا اللاتينية الماركور، وبالتالي فالشراكة الأورو - متوسطة هي تعبير عن إرادة الإتحاد الأوروبي

(¹) إعلان برشلونة 28 نوفمبر 1995، يمكن الاطلاع على النص عبر الموقع الاتي:

<http://www.euromedrights.net/francais/barcelone/declaration.htm>

(²) L'U E et ses voisins : vers une region Mondale ? Pierre Bekouche Yann Ricard. Editions Autrement Collection Atlas/ Monde France septembre 2008 pp 38, 39 Flux internationaux

(³) للمزيد من التعمق حول هذه النقطة يمكن اللجوء إلى كتاب : Les régions Nord Sud Euromed face à

l'intégration des Amériques et de l'Asie orientale, Pierre Beckouche, Editions Belin Paris France 2008

لدفح التنمية الاقتصادية في البحر المتوسط وإعادة التوازن لسياسة في منطقة هامة تؤثر تأثيرا مباشرا على أمنه.

من بين ما سعى إليه الإتحاد الأوروبي من خلال بعثه لمسار برشلونة هو تحقيق النتائج التالية:

- ترقية الإصلاحات الاقتصادية في الدول المتوسطة الشريكة (د.م.ش) وذلك بتعريضها لصدمة الانفتاح والمنافسة، حيث كان على هذه الإصلاحات ضمان الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي، وتسريع النمو "إلى غاية 7 % " بهدف خلق 3 ملايين منصب عمل جديد للقادمين الجدد إلى سوق العمل في الضفة الجنوبية، وبالتالي إضعاف وتيرة هجرة الشباب العاطل عن العمل إلى أوروبا وزوال ضغطها.

- دفع الاندماج أفقيا جنوب جنوب، حيث كان ينتظر من ذلك ترقية التبادلات داخل المناطق وبناء هياكل اقتصادية، حيث تعرف منطقة جنوب المتوسط نسبة التجارة البيئية الأضعف في العالم وتتراوح بين 7 و 8% من مجموع التبادلات.

- ترقية استقطاب المنطقة المتوسطة للاستثمارات الأجنبية المباشرة، حيث كان من المنتظر أن ترتفع بسبب الإعلان عن الشراكة الأوروبي- متوسطة.

أمام هذه الآمال والطموحات، سجلت مختلف التقارير ومن أهمها شبكة المعاهد الاقتصادية الأوروبية- متوسطة FEMISE⁽¹⁾ حصيلة مخيبة على هذه الأهداف:

فتحرير التجارة لم يكن له الأثر المنتظر فعلى الرغم من التوصل إلى بعض الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي (التحكم في التضخم وارتفاع في الناتج الداخلي الخام الفردي)، إلا أن المجالات الأخرى بقيت سلبية لاسيما ما يتعلق برفع الحماية، خلق منتجات جديدة، الاندماج جنوب جنوب، تخفيف ضغط الهجرة، استقطاب الاستثمارات الأجنبية، تنمية القطاع الخاص، التسيير الإداري الرشيد الخ.

لقد شهدنا نمو في تدفق الاستثمارات المباشرة في الفترة 2004- 2007، ولكن التركيز كان في قطاعات مثل السياحة والاتصالات والطاقة ولم يحسن هذا النمو في وضعية سوق العمل وتخفيض نسبة البطالة "بما فيها بطالة الشباب المتحصل على الشهادات"، وفي نفس

(1) الفوروم الأوروبية متوسطي للمعاهد الاقتصادية، شبكة تضم 80 معهد اقتصادي مستقل مكلف بالتحليل الاقتصادي لمسار برشلونة، مقره مرسيليا بفرنسا.

الوقت فإن التبادلات قد سجلت ارتفاع ملحوظا بين سنة 1995 و 2007 وكما كان منتظرا فإن الواردات كانت أكثر انفتاحا من الصادرات بالنسبة لدول الجنوب وهو ما يعني أن الفائض التجاري بقي إيجابيا بالنسبة للإتحاد الأوروبي وبدون انقطاع منذ 1995.

و مجملا، فإن الحصيلة الاقتصادية لم تكن مقبولة وهذا ليس لنقد المشروع نفسه لأن محدوديته كانت معروفة مسبقا، ولكن لتحديد النقائص في السياسات الأوروبية والمتوسطة.

أ- التطورات الاقتصادية من 1995 إلى 2008

في منتصف التسعينات كانت دول جنوب المتوسط "باستثناء إسرائيل" تتمتع بدخل يتراوح بين 1.000 و 4.000 دولار أمريكي، ومجملا كان العجز الميزاني والتضخم متحكم فيهما في إطار معدلات معقولة، أما البطالة فكانت بين 12 و 20% ولكن القطاع الغير رسمي كان يلعب دور مخفف الصدمات، أما الديون الخارجية فقد وصلت إلى 250 مليار دولار، ولكن لم يعلن أي بلد في أي وقت بأنه غير قادر على التسديد كما حدث في الأزمة المكسيكية سنة 1982، وعلى المستوى التجاري خارج الطاقة فإن كل الدول كانت عاجزة وبصفة خاصة اتجاه الإتحاد الأوروبي، ففي سنة 1995 كانت الدول المتوسطة تستورد من الإتحاد الأوروبي 45 مليار إيكو (UCU) وتصدر 33,2 مليار مسجلة عجزا ب 12,4 مليار يتم تداركه بواسطة الواردات السياحية وتحويلات المهاجرين.

لقد كانت الأنظمة الاقتصادية مغلقة بمستويات من الحماية، أما نسبة النمو فقد كانت في مستوى 2,8% في المتوسط، وهي نفس نسبة النمو الديموغرافي، أما النمو السنوي للقوة العاملة فكان يقدر ب 3,1%، لقد كان هذا النمو تحت رحمة أسعار المواد الأولية، أما بالنسبة للدول ذات الطابع الزراعي فقد كان ذلك تحت رحمة التساقطات المطرية.

بالنظر إلى هذه العناصر فما التطورات المسجلة خلال 14 سنة الماضية؟

1. التطور الديموغرافي وسوق العمل: رغم أن التطور الديموغرافي رافقه انخفاض في معدل الخصوبة في كل الدول، إلا أن الهيكل الهرمي حسب السن يبين بأن الشباب أقل من 20 سنة يمثلون حوالي 50% من السكان، كما أن الفارق بين الوفيات والولادات رفع عدد السكان في الدول المتوسطة الشريكة بحوالي 70 مليون بين 1995 - 2008، منتقلين من 190 مليون في 1995 إلى 260 في 2008، 62% منها لمصر وتركيا ولكن دخول هؤلاء الشباب

إلى سوق العمل زاد في مشكل البطالة، لاسيما أولئك المتحصلون على شهادات (تبلغ نسبة البطالة في المتوسط 10,2 % سنة 2007⁽¹⁾) حسب التقارير الرسمية.

يتوجب خلال الـ 12 سنة القادمة خلق 3 ملايين منصب شغل في السنة إذا أردنا الإبقاء على نسبة البطالة الحالية، وهذا يتطلب معدل نمو متوسط يتراوح ما بين 6 إلى 7 % وهو مستوى لم يتم بلوغه من طرف أي بلد متوسطي منذ 1995، باستثناء بعض الحالات، تركيا 6,1 % في 2006، الأردن 6,3 % في 2006، مصر 7,1 % في 2007 وتونس 6,4 % في 2007.

2. تطور اقتصادي مضطرب: إذا أردنا التقييم الجيد للتطور الاقتصادي لبلد فإننا نلجأ في العادة إلى الناتج الداخلي الخام الفردي (P.I.B/H)، فإذا أخذنا هذا المعدل في المنطقة المتوسطية التي نعتبرها كمجموع نستنتج أنها سجلت تحسن طفيف بين 1995 و2004 منتقلتين من 3.730 في 1995 إلى 5.000 في 2004⁽²⁾ و7.778 دولار في 2007⁽³⁾. على الرغم من هذا الارتفاع البسيط فإن فارق الازدهار بين الدول المتوسطية والإتحاد الأوروبي بقي نفسه وذلك لأن مجموع الناتج الداخلي الخام PIB المتوسطي لم يتجاوز 18 % من الناتج الداخلي الخام الأوروبي في 2004، و 20 % يومنا هذا، وبالتالي فإن الـ 14 سنة التي مرت لم تسمح بتغطية التأخر.

كما يظهر الاختلاف كبيرا في الناتج الداخلي الفردي مع دول الإتحاد الأوروبي فالعلاقة المتوسطة كما أشرنا هي 18% تخفي في الواقع وضعيات مختلفة، فالناتج الداخلي الخام الفردي في إسرائيل قدر بـ 29.386 دولار أمريكي في سنة 2007 وهو ما يعادل 74,47 % من معدل الهيئة الأوروبية، مقابل 2,7% بالنسبة للأراضي الفلسطينية التي تتعرض لآثار الإغلاق وبناء الجدار العازل والضغط الإسرائيلية و 13,5% بالنسبة لسوريا و 28% بالنسبة لتونس.

لقد أدى ارتفاع أسعار البترول والغاز إلى تضاعف الناتج الداخلي الخام PIB في الجزائر بين 1995 و2007 وبالتالي تضاعف الدخل الفردي من 3.700 إلى 7.778 دولار، كما أن معدل الناتج الداخلي الخام الفردي P.I.B/H بالنسبة لمجموع الدول الشريكة المتوسطية قد

(¹) أنظر جدول الاقتصاد الكلي، تقرير FEMISE لسنة 2007، معهد المتوسط، صادر في فيفري 2008، فرنسا ص 4.
 (²) Cf European Commission " 10 years Of Barcelona Process: taking stock of economic progress in the EU Mediterranean Partners" in European Economy, n° 16, avril 2005, p 3
 (³) Economist Intelligence Unit, janvier 2008, repris dans le tableau macroéconomique de synthèse, Rapport Femise, 2007.

تضاعف بين 1995 إلى 2007 منتقلين من 3.700 دولار إلى 7.778 دولار وهو ما يعادل خمس 1/5 المعدل في الإتحاد الأوروبي.

إن عدم القدرة على اللحاق بالمستويات الاقتصادية الأوروبية، لا يفسر بسوء الإمكانيات الاقتصادية ولكن بنمو متغير وحساس للأزمات "عدم استقرار الأسعار، نسبة التساقط المتغيرة" وفي كل الحالات فهذا النمو غير كاف مقارنة مع النمو الديموغرافي الذي بلغ في المتوسط 1,8% ومعدل النمو لقوة العمل والمقدر بـ 3,1% .

و بالنسبة للمؤشرات الأخرى، فإن الدول المتوسطة في وضعيات حرجة ولكن على العموم فإن المؤشرات مازالت في الأخضر، فالعجز الميزاني في المتوسط أقل من 3% من الناتج الداخلي الخام PIB، وهو أفضل من بعض دول الإتحاد الأوروبي، ولكن هذا المعدل يغطي عدم مساواة كبيرة، فمثلا الفائض الجزائري (11% في 2007) يتزامن مع عجز في لبنان والأردن بـ (10%)، أو في مصر وسوريا "7%"⁽¹⁾

تعرف الدول المتوسطة نسبة فقر نقدي الأضعف في كل المناطق التنموية "3% حسب تقرير FEMISE 2007، وذلك بسبب دعم السلطات العمومية لأسعار المواد الأساسية والتحويلات الكبرى للتضامن العائلي والمساعدة الدولية وتحويلات المهاجرين. ولكن إذا كانت نسبة الذين يعيشون بأقل من 2 دولار في اليوم لا تتجاوز 7% في الأردن وتونس فإنها تتجاوز 44% في مصر، على الرغم من أنها في انخفاض مقارنة مع سنة 1995، بالنسبة للعناصر الأخرى (خارج الناتج الداخلي الخام P.I.B) أي مؤشرات التنمية البشرية ودرجة الحرية والحكم الرشيد، فمعدل الأمل في الحياة ونسبة الأمية للكبار في تحسن ملحوظ ولكن بطيء، إن الترتيب حسب البلدان سنة 2006 يضع 4 دول متوسطة فوق عتبة المئة، 4 آخرين بين الـ 80 و 100 وإسرائيل فقط في المرتبة 22، ومجملا فإن الإمكانيات لدول المتوسط الشريكة فيما يتعلق بالأمل في الحياة عند الولادة مدة الحياة والحصول على الماء الصالح للشرب والمعالجة والصحة هي أعلى من المعدل العالمي وفي المقابل فهي أقل فيما يتعلق بالتمدرس ونسبة النساء العاملات⁽²⁾.

(1) تقرير FEMISE لسنة 2007، معهد المتوسط، صادر في فيفري 2008، فرنسا ص 8.

(2) حصيلة تقرير FEMISE لسنة 2007، معهد المتوسط، صادر في فيفري 2008، فرنسا ص 4.

ترتيب الدول المتوسطية حسب مؤشرات التنمية البشرية I.D.H لسنة 2006

الدول	الترتيب
الجزائر	102
مصر	111
الأردن	86
لبنان	78
المغرب	123
سوريا	107
تونس	87
تركيا	92
فلسطين	100
إسرائيل	22

المصدر: UNDP 2006

فيما يتعلق بالحريات والحكم، فعلى الرغم من التطورات المسجلة (التداول السياسي في المغرب، الانتخابات التشريعية الحرة في الأراضي الفلسطينية وفي لبنان، انفتاح الانتخابات الرئاسية المصرية للمنافسة على مختلف المرشحين الخ)، تبقى الأنظمة السياسية مغلقة، أما فيما يتعلق بالإدارة والمؤسسات، فعلى الرغم من التقدم المسجل هنا وهناك إلا أنه يبقى الكثير فعلة.

لقد سجل المجال التربوي الجهد الأكبر، فقد تم التركيز على المستوى الميزاني (15٪ من الناتج الداخلي الخام، الأمية تراجعت في كل المناطق، تدرس البنات تطور في مختلف المناطق كذلك نسبة الأمية لدى النساء من 15 إلى 24 سنة حيث تطورات بـ 15 نقطة بين 1995 و 2007 لكل دول المتوسط لتنتقل من 77٪ إلى 89٪، ولقد بلغ هذا الرقم رقما قياسيا في الأردن ليصل إلى 100٪، في حين ينزل إلى 63٪ بالمغرب، هذا الفارق نجده كذلك في مشاركة المرأة في العمل حيث يصل المعدل المتوسطي إلى 30٪، تبلغ نسبة النساء التي تشتغل في القطاعات الغير الفلاحية في إسرائيل 49 ٪ في حين أنها لا تتجاوز 12٪ في الجزائر و 27٪ بالمغرب.

لقد سجل تباطؤ في توظيف الأشخاص المتحصلين على الشهادات، الذين يعانون البطالة ويتوجهون عادة إلى القطاع الغير الرسمي، كما نلاحظ كذلك انخفاض في نوعية التكوين وهو ما نجم عنها تأهيل ضعيف لا يتوافق واحتياجات المؤسسات .

3. الحماية والتعريفية الجمركية: تعرف نسبة حقوق الجمارك في المنطقة المتوسطية

اختلافا كبيرا، فهي تبلغ 8 ٪ في إسرائيل و 64٪ في المغرب وتصل إلى 160٪ في مصر،

وعملية التفكيك الجمركي تسير بوتيرة مختلفة حسب كل بلد، فالمغرب والأردن قد بذلا جهد كبير، في حين أن الجزائر ومصر وبدرجة أقل تونس فقد لجأوا إلى التفكيك التدريجي للتعريف، ولكن في كل المنطقة إذا تم تخفيض التعريف على الواردات (التجهيزات) فمجملا يتم التمسك بنسب على الواردات الاستهلاكية.

هذه الحماية لا تخص دول المتوسطية الشريكة فقط، ولكن الإتحاد الأوروبي نفسه وخارج الخطاب الليبرالي، فله مجموعة من وسائل الحد، فعلاوة على السياسة الزراعية المشتركة، العائق الأساسي للصادرات الزراعية لدول المتوسط الشريكة فإن الإتحاد الأوروبي يحمي نفسه بعدة طرق (القطاعات الحساسة، الحقوق الخصوصية، الحصص، المقاييس، قانون مكافحة الإغراق، الحماية Phytosanitaires، الخ).

4. استقطاب التبادلات المتوسطية من طرف الإتحاد الأوروبي: يعتبر الإتحاد الأوروبي

الشريك التجاري للدول المتوسطية منذ معاهدة روما، وهذا التوجه في التبادلات بقي منذ 1995، على الرغم من أننا نشهد منذ بضع سنوات انخفاض بسيط فيها بسبب انفتاح الدول المتوسطية الشريكة على التبادلات الدولية، ففي سنة 1995 كانت 48,1% من الصادرات المتوسطية تتوجه نحو الإتحاد الأوروبي، إلا أن هذه النسبة انخفضت إلى 45% في سنة 2006.

أما فيما يتعلق بحصة الدول المتوسطية الشريكة من الصادرات خارج الإتحاد الأوروبي نلاحظ أنها تنخفض من 9.7% في 1995 إلى 9,0% سنة 2006 ولكنها ترتفع فيما يتعلق بالواردات (خارج الإتحاد الأوروبي)، لتنتقل من 6,5% في 1995 إلى 7,3% في 2006⁽¹⁾.

و إذا أخذنا بعين الاعتبار المبالغ الإجمالية لسنة 2006 سنصل إلى 101 مليار أورو من الصادرات الأوروبية وحوالي 96 مليار أورو من الواردات الأوروبية، وبالتالي فمجموع التبادلات هو 197 مليار أورو، مع حصيلة إيجابية تقدر بـ 5 مليار أورو لصالح الإتحاد الأوروبي.

و مجملا فإن جغرافية التبادلات بين (1995-2007) تؤكد ما يلي:

أ - عمودية في التبادلات المتوسطية (50% من التبادلات مع الإتحاد الأوروبي) مع أفقية ضعيفة (7 إلى 9% من التبادلات المتوسطية تجرى مع دول المنطقة).

ب - عدم التناسق في التبادلات: نظرا لأن الدول المتوسطية تمثل تقريبا 8% من التبادلات خارج الإتحاد و4% من التبادلات الكلية للإتحاد في 2006.

(1) أورو ستات الإحصائيات الأورومتوسطية 2007

ج- تحتل كل من إسرائيل وتركيا حصة الأسد من تبادلات الإتحاد الأوروبي مع الدول المتوسطة، فهذان البلدان وحدهما يمثلان نصف تبادلات الإتحاد الأوروبي مع الدول المتوسطة في 1995 (أي 37 مليار من مجموع 82,4) وفي 2006 فإن حصتهما مثلت أكثر من النصف من التبادلات الأوروبية مع الدول المتوسطة وذلك ب 116 مليار من مجموع 197 مليار أور. إن تبادل تركيا مع الإتحاد الأوروبي والمقدر ب (91,6 مليار) يتجاوز مجموع التبادلات لمجموعة 8 دول عربية المقدرة ب (81 مليار).

الوحدة : مليار أورو

تبادلات الدول المتوسطة مع الإتحاد الأوروبي

الدول	2006			2002		
	الصادرات	الواردات	الحصيلة	الصادرات	الواردات	الحصيلة
الجزائر	15.07	5.8	9.26+	22.089	9.34	13.55+
المغرب	6.06	7.35	1.29 -	7.52	10.04	2.52 -
تونس	5.52	7.18	1.66 -	7.19	7.74	0.56 -
مصر	1.73	5.00	3.27 -	3.34	3.37	0.03 -
الأردن	0.08	1.55	1.47 -	0.13	2.13	2.01 -
لبنان	0.18	3.10	2.92 -	0.22	2.82	2.60 -
فلسطين	0.00	0.29	0.29 -	-	-	-
سوريا	3.42	1.36	2.07+	3.11	1.51	1.60+
إسرائيل	9.86	16.98	7.12 -	10.18	14.24	4.06 -
تركيا	17.01	31.12	14.12 -	41.70	49.99	8.30 -
المجموع	57.93	79.74	21.81 -	96.18	101.18	5.00

المصدر: Eurostat databas, aout 2008

تبين الإحصائيات لسنة 2006 بأن هناك تطور في مبالغ التبادلات الأورو - متوسطة مقارنة من 1995، وترافق ذلك مع تركيز التبادلات على إسرائيل وخاصة على تركيا لأن هذا البلد يستحوذ وحده على حوالي 45٪ من مجموع تبادلات الإتحاد الأوروبي مع الدول المتوسطة الـ 10، هذان

البلدان يساهمان بنسبة 55٪ من المبادلات الشاملة للإتحاد الأوروبي مع الدول المتوسطية.

كما يجب الإشارة بصفة خاصة إلى عنصران هامان، الأول حول التبادلات الإجمالية للإتحاد الأوروبي للدول لسنة 2006 وحصص الدول المتوسطية الشريكة من هذه التبادلات، فإن صادرات الدول الـ 25 للإتحاد الأوروبي خارج الإتحاد بلغت 1.181 مليار أورو "منها حوالي 101 مليار اتجاه الدول المتوسطية كما أن واردات الـ 25 خارج الإتحاد الأوروبي قد تجاوزت عتبة 1.353 مليار" منها 96 مليار من الواردات من الدول المتوسطية الشريكة" ومنه فإن حصة هذه الأخيرة من الصادرات خارج الإتحاد الأوروبي للدول 25 دولة تدور حول 9٪ وحصتها من الواردات تدور حول 7,3٪، العنصر الثاني، يتعلق بالتبادلات الإجمالية للدول (د.م.ش) وتوزعها الجغرافية، يجب الإشارة أولاً إلى ضعف مبالغ التبادلات مقارنة مع الإتحاد الأوروبي، فمجموع صادرات دول (د.م.ش) تدور حول 157 مليار أورو في سنة 2006، في حين أن الواردات 171 مليار، باستثناء أو استثناءين فإن الإتحاد الأوروبي هو المصدر والمستورد الرئيسي من الدول (د.م.ش) ولكن مع توجه انخفاضي كما أشرنا إليه أعلاه.

حصة الإتحاد الأوروبي من واردات الدول المتوسطية الشريكة (النسبة المئوية)

الدول	2000	2006
الجزائر	58.7	54.7
مصر	33.2	20.6
الأردن	35.7	23.2
لبنان	45.7	37.7
المغرب	58.7	52.6
تونس	71.3	64.8
سوريا	32.9	18.6
الأراضي الفلسطينية	11.2	-
إسرائيل	43.9	37.4
تركيا	50.3	40.6

المصدر: Eurostat الإحصائيات الأوروبية - متوسطة، 2007

حصة الاتحاد الأوروبي لـ 25 دولة من صادرات الدول المتوسطة 2000-2006 (بالنسبة المئوية).

الدول	2000	2006
الجزائر	63.2	52.6
مصر	34.1	30.7
الأردن	5.8	3.0
لبنان	22.9	12.0
المغرب	75.2	74.1
تونس	80.2	77.2
سوريا	68.3	40.2
الأراضي الفلسطينية	0.4	-
إسرائيل	29.0	27.3
تركيا	53.6	53.3

المصدر: Eurostat الإحصائيات الأورو- متوسطة، 2007

إن التحليل الدقيق للجدولين يظهر بأن هناك إنخفاض بطيء ولكن واقعي لحصة الإتحاد الأوروبي من الواردات المتوسطة، حيث نلاحظ هذا الانخفاض جيدا في حالة مصر، الأردن وسوريا وكذلك تركيا وهو أقل وضوحا في الدول الأخرى.

إن هذا التقهقر يظهر كذلك فيما يتعلق بحصة الإتحاد الأوروبي من صادرات الدول المتوسطة، ويظهر ذلك بوضوح في حالة الجزائر ولبنان وسوريا في حين أن الدول المتوسطة (دمش) الأخرى سجلت انخفاضا في صادراتها نحو الإتحاد الأوروبي ولكن هذا الانخفاض متواضع.

و مجملًا فإن الدول العربية في الشرق الأوسط تنوع أسواقها أكثر من دول المغرب القربية من أوروبا وهي أقل تعرضا للمنافسة الآسيوية.

لقد بدأت الولايات المتحدة بجني أرباحها من هجومها التجاري فقد استقطبت الأسواق الأمريكية في سنة 2006، 23,6% من الصادرات الجزائرية، و36% من صادرات إسرائيل و22,9% من صادرات الأردن أما فيما يتعلق بالواردات فـ 10,3% من الواردات المصرية و13,5% من تلك الإسرائيلية و5,9% من تلك الجزائرية مصدرها سوق الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 2006.

كما أن هناك تطور في التبادلات بين الدول المتوسطة والصين، تظهر بوضوح في حالة الأردن ولبنان وسوريا وكذا تركيا حيث استحوذت الصين في سنة 2006 على التوالي 9,8%، و7,7%، و7% من الواردات في هذه الدول، أما فيما يتعلق بالصادرات فإسرائيل هي البلد

الوحيد الذي ينشط في السوق الصينية، حيث أن هذه السوق تمثل 7% من صادراته الموجهة إلى البلدان الآسيوية.

هذه العناصر الإحصائية تبين بوضوح بأن منطقة البحر المتوسط أصبحت سوقاً مستقطبة بالدرجة الأولى من الإتحاد الأوروبي، ولكن هذه الوضعية هي في تغير سريع، فعلى الإتحاد الأوروبي أن يواجه المنافسة التي تتطور شيئاً فشيئاً من الفاعلين الاقتصاديين في السنوات القادمة.

II - الجوانب المضيئة في الشراكة الأورو-متوسطية

على الرغم من النقائص التي تم ذكرها إلا أنه قد سجل تقدم في بعض جوانب الشراكة الأورو-متوسطية أهمها:

1. التوقيع على اتفاقيات الشراكة الأورو-متوسطية: لقد وقعت مجموعة من الاتفاقيات بين الإتحاد الأوروبي ودول جنوب المتوسط الشريكة وعلى الرغم من التأخر الذي عرفته بسبب إجراءات المصادقة، إلا أنها عبرت بوضوح عن أهمية الحوار السياسي والثقافي والحرية الاقتصادية في الدول الشريكة.

اتفاقيات الشركة الأورو-متوسطية

البلدان المتوسطية	تاريخ التوقيع على الاتفاق	دخوله في السريان
الجزائر	22 أفريل 2002	1 سبتمبر 2005
السلطة الفلسطينية	24 فيفري 1997	1 جويلية 1997
مصر	25 جوان 2001	1 جوان 2004
إسرائيل	20 نوفمبر 1995	1 جوان 2000
الأردن	24 نوفمبر 1997	1 ماي 2002
لبنان	17 جوان 2002	1 مارس 2003
المغرب	26 فيفري 1996	1 مارس 2000
سوريا	أكتوبر 2004	لم تتم المصادقة بعد
تونس	17 جويلية 1995	1 مارس 1998
ليبيا	ملاحظ	

المصدر : اللجنة الأوروبية

تغيرات في المعسكر ودول جديدة تنظم للشراكة الأوروبية متوسطة

بداية لقد سجلت تركيا تقدما كبيرا بعد توقيعها على الإتحاد الجمركي مع الإتحاد الأوروبي، وأصبحت منذ أكتوبر 2005 بلدا مرشحا للانضمام إلى الإتحاد، أما بالنسبة إلى كل من مالطا وقبرص فقد غيرتا المعسكر، فبعد انضمامهما إلى الإتحاد الأوروبي في ماي 2004 تغيرت الصيغة (15+12) التي كانت سنة 1995، واستبدلت بأخرى (25+10) أي 25 بلد أوروبي+10 دول متوسطية (8 بلدان عربية، تركيا بلد مرشح وإسرائيل لها منطقة تبادل حر مع الإتحاد الأوروبي).

كما شهد الإتحاد الأوروبي تغيرات منذ 2007، فقد انتقل إلى 27 بلد عضو وذلك بانضمام رومانيا وبلغاريا، في حين أن الدول الشريكة (د.م.ش) انتقلت إلى 12 بعد انضمام ألبانيا وموريتانيا إلى مسار برشلونة.

وعليه فقد أصبح مسار برشلونة يشمل 27 بلدا من الإتحاد الأوروبي و12 بلدا من الضفة الجنوبية للمتوسط منها (9 دول عربية و3 دول غير عربية وهي ألبانيا وإسرائيل وتركيا التي لها إطار خاص) أي المجموع 39 دولة مشاركة⁽¹⁾.

2. **برامج ميديا I وميديا II** : لقد جند الإتحاد الأوروبي تمويلا مزدوجا بهدف بلوغ ما تم تسطيره في برشلونة يتمثل في المساعدات عن طريق الموارد الأصلية وقروض البنك الأوروبي للاستثمار، حيث لعبت برامج MEDA1 (1995 - 1999)⁽²⁾ و MEDA2 (2000 - 2006)⁽³⁾، دورا هاما في التمويلات المتعلقة بدعم الإصلاحات " دعم الميزانية، تطوير القطاع الخاص، عصنة القطاع الصناعي، المشاركة في استثمارات الهياكل القاعدية الخ"، فخلال الفترة الأولى 1995 - 1999 تم صرف حوالي 25 % من الاعتمادات التي تعهد بها الإتحاد فقط وحوالي 90 % من المبالغ التي دفعت كانت تتعلق بالتعاون الشائني، هذه النقائص أجبرت

(¹) لقد انتقل هذا العدد إلى 43 دولة خلال ندوة باريس المؤسسة للإتحاد من أجل المتوسط في 13 جويلية 2008، بإضافة إلى 27 دولة من الإتحاد الأوروبي نجد 16 دولة من الضفة الجنوبية وهي: ألبانيا، الجزائر، البوسنة والهرسك، كرواتيا، مصر، إسرائيل، الأردن، لبنان، المغرب، موريتانيا، موناكو، الجبل الأسود، السلطة الفلسطينية، سوريا، تونس وتركيا.

(²) أصدر البرنامج ميديا عن طريق التنظيم المؤرخ في 23 جويلية 1996، يمكن الاطلاع عليه عبر موقع الانترنت التالي:
<http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31996R1488:FR:HTML>

(³) أصدر البرنامج ميديا 2 عن طريق التنظيم المؤرخ في 27 نوفمبر 2002، يمكن الاطلاع عليه عبر موقع الانترنت التالي:
http://europa.eu.int/comm/external_relations/euromed/cr2698_00_fr.pdf

الإتحاد على وضع برنامج MEDA2 قصد تحسين العلاقة (تعهدات - إنفاق)، والتركيز على التسيير المحلي للبرامج بواسطة بعثات الإتحاد الأوروبي في الدول الشريكة، وهو ما أدى إلى تحقيق نتائج إيجابية، فالتسيير تميز بالفاعلية، وبعثات الإتحاد الأوروبي تدخلت أكثر في العلاقة - تعهدات - إنفاق، لدرجة جعلتها تعرف تطورا ملحوظا من 25 % في 1995 إلى 90 % في 2003.

تمويلات الثنائية ميذا للفترة 1995-2004

الدول	التعهدات 1995 - 2004	الإنفاق 1995 - 2004	النسبة ت/إ %
الجزائر	396.8	104.9	26.4%
مصر	1039.5	517.2	49.8%
الأردن	458.4	351	76.6%
لبنان	255.5	104.6	40.9%
المغرب	1333.1	570.6	42.8%
السلطة الفلسطينية	461.3	381.6	82.7%
سوريا	234.7	39	16.4%
تونس	756.6	485.7	64.2%
المجموع	6156	3261	53%

المصدر: اللجنة الأوروبية 2005

3. **التسهيل الأورو-متوسطية للإستثمار والشراكة FEMIP**: لقد تقرر إنشاؤها بتاريخ 18 أكتوبر 2002 في إطار البنك الأوروبي للإستثمارات B.E.I. ، ويقدر حجم القروض التي قدمت في إطارها سنة 2003، 2 مليار أورو، ولقد أعطت ندوة نابل Naples المنعقدة يومي 10 و11 نوفمبر 2003 دفعا جديدا لهذه التسهيل، فبداية من هذا التاريخ تم تمويل عدد من القطاعات عن طريق هذه التسهيل بداية من الهياكل القاعدية إلى المساعدة التقنية، كما فتحت لها مكاتب في القاهرة وتونس والرباط.

لقد أولى البنك الأوروبي للإستثمار قطاعي الطاقة والاتصالات في منطقة المتوسط اهتماما كبيرا للاستفادة من التمويل في سنة 2002، حيث كانت حصتهما على التوالي 32 % و36.4 % من مجموع التمويلات، في حين أن تسيير الماء على الرغم من أنه مشكل حاد لم يستفد سوى من 2 إلى 3% من الإستثمارات، ولم يستفد قطاعي الصناعة والمؤسسات المتوسطة رغم أهميتهما للعصرنة الاقتصادية سوى من 17.3 % .

4. **سياسة الجوار والآلية الأوروبية للجوار والشراكة**: لقد نشرت اللجنة الأوروبية عند اقتراب موعد انضمام عشرة دول جديدة إلى الاتحاد الأوروبي أول تصريح لها يتعلق بسياسة الجوار بعنوان "أوروبا توسيع الجوار: إطار جديد للعلاقات مع جيران الشرق والجنوب"، تضمن هذا التصريح الإعلان أنه ابتداء من أول ماي 2004 سيدخل الاتحاد الأوروبي في مرحلة تاريخية جديدة حيث سيصبح عدد سكانه 450 مليون مواطن ونواتجه الداخلي الخام يصل إلى 10.000 مليار، كما سيجاور الاتحاد الأوروبي الموسع حوالي 385 مليون ساكن، موزعين على روسيا والدول الحديثة الاستقلال ودول جنوب وشرق البحر المتوسط.

إن الانشغال الأساسي للاتحاد الأوروبي، هو ضمان السلم والاستقرار والازدهار على حدوده البرية الشرقية التي أصبحت تمتد على 5.000 كلم من بحر بارون Barents في الشمال إلى البحر الأسود في الجنوب والتي تشمل 8 دول أعضاء في الاتحاد و4 دول مجاورة هي (روسيا، أوكرانيا، مولدافيا، وبيلاروسيا)، وعلى حدوده البحرية مع دول جنوب وشرق البحر المتوسط والتي تقطع البحر بحوالي 5.500 كلم، وتخص هذه الحدود 7 دول أعضاء بما فيها مالطا وقبرص وعشرة دول متوسطية هي: المغرب، الجزائر، تونس، ليبيا، مصر، الأردن، الأراضي الفلسطينية، لبنان، سوريا وإسرائيل.

لقد حظيت السياسة الأوروبية للجوار بآلية مالية مؤقتة حتى غاية 2006، ثم بالآلية الأوروبية للجوار والشراكة (IEVP)⁽¹⁾ وذلك للفترة الممتدة من 2007 إلى 2013 حيث ستعوض هذه الأخيرة الوسائل الموجودة (البرنامج MEDA بالنسبة لمسار برشلونة).

إن ما يشير التساؤل هنا هو هل 2 مليار أورو الموزعة سنويا على كل دول الجوار، يمكن لها أن تكون حافزا للتغيير في المنطقة؟ مع الإشارة إلى أنه تم استثمار مبالغ أكبر بكثير لتحضير التوسيعين الأخيرين للاتحاد، فمثلا استفادت كل من بلغاريا ورومانيا آخر دولتين انضمتا إلى الاتحاد من مبلغ 44,316 مليار أورو في إطار الآفاق المالية 2007-2013 (أي ضعف المبلغ المخصص لكل دول الجوار لنفس الفترة والمقدر بـ 16,729 مليار أورو)، ولكن أكثر من المال فان آفاق انضمام دول أوروبا الشرقية للاتحاد هي المحرك الأساسي، في حين أن دول سياسة الجوار ليس لديها أي أمل للانضمام، وبالتالي سيصبح همها الأكبر هو محاولة الظفر ببعض المساعدات.

5. **دعم التعاون جنوب-جنوب:** لقد خصص الإتحاد الأوروبي 10%⁽²⁾ فقط من تمويلاته إلى التعاون الجهوي، إلا أنه عبر عن ترحيبه بمبادرات الاندماج جنوب- جنوب في عدة مناسبات، لاسيما غداة التوقيع يوم 25 فبراير 2004 على اتفاق أغادير الذي وصفه بأنه سيني الشراكة الأورو- متوسطية، وقد حضر حفل التوقيع كريس باتن Chris Patten المحافظ الأوروبي، يمثل هذا الاتفاق مرحلة هامة لأنه يؤسس ابتداء من 01 جانفي 2006 لمنطقة تبادل حر بين الموقعين الأربعة: المغرب، تونس، مصر والأردن، أي 125 مليون ساكن، إلا أن ما يمكن قوله عن الاتفاقية هو أن هذه الدول الأربع ليست لها حدود مشتركة، والتبادلات بينها لا تتجاوز الـ 15% من مجموع تبادلاتها الخارجية، وللتذكير، يوجد مشروع للتبادل الحر على مستوى العالم العربي تقرر من طرف جامعة الدول العربية في سنة 1997 وعلى الرغم من أن إنجازاته بقيت ضعيفة، إلا أنه من المؤسف أن نرى هذا المشروع ما بين الدول العربية يتحول إلى مجرد تطور للشراكة الأورو- متوسطية.

III- عوائق الشراكة الاقتصادية الأورو متوسطية

لقد كان على مشروع الشراكة الأورو- متوسطية لعب دور هام في التحولات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للدول المتوسطية، عن طريق علاقة تفضيلية بين دول جنوب وشرق المتوسط والإتحاد الأوروبي، إلا أن مجموعة من التطورات جاءت لتعاكس هذا الطموح.

(1) لقد صدرت عن طريق التنظيم الأوروبي رقم 2006/1638 فهي تعوض البرنامج ميذا للشراكة الأورو-

متوسطية وبرنامج TACIS المساعدة لمجموعة الدول المستقلة CEI

(2) تقرير FEMISE لسنة 2007، معهد المتوسط، صادر في فيفري 2008، فرنسا.

1. **تعميم الشراكات:** لقد سعى الإتحاد الأوروبي منذ 1995 إلى تعديد اتفاقيات الشراكة مع مناطق أخرى، وهو ما أدى إلى تمييع الشراكة الأورو-متوسطية، فقد وقع الإتحاد الأوروبي على اتفاقيات تبادل حر مع دول أسيوية وإفريقية وأمريكية لاتينية متماشيا مع أسلوب المنظمة العالمية للتجارة، وهذا يدفعنا إلى التساؤل عن القيمة المضافة للشراكة؟ لقد فتح الإتحاد الأوروبي عن طريق الشراكات الجهوية مزادا علينا لدى الشركاء ومنافسيه ويظهر ذلك جليا في المنافسة بين الشركاء قصد استقطاب المساعدات الأوروبية أو ترقية حصتهم من السوق الأوروبية، وبعد ذلك شهدنا الهجوم التجاري الأمريكي في المتوسط والشرق الأوسط عن طريق توقيع اتفاقيات التبادل الحر مع المغرب والأردن وإنشاء منطقة صناعية مؤهلة Z.I.Q. في مصر والأردن.

2. **بطء مسار الإصلاحات:** فسر جانبا كبيرا من بطء مسار الإصلاحات في الدول المتوسطية الشريكة، بالتخوف من تعديل عوامل القوة داخل المجتمعات، ذلك أن السلطات العمومية التي تعيش من استقطاب وتوزيع الربح والبورجوازية المحلية المرتبطة بالتجارة والريع العقاري والعلاقات الزبونية Clientélistes مع الأنظمة، والنقابات المرتبطة بالقطاع العام" لم تعر اهتماما كبيرا إلى وجوب التسريع في وتيرة الإصلاحات، متعللين في ذلك بوجوب إعطاء الوقت الكافي وبأن التنمية هي مسار طويل، وليس مجرد وصفة ليبرالية بسيطة، وأمام هذا النموذج من التفكير، فإن الشراكة الأورومتوسطية لم تنجح في إعطاء الدفع الضروري والتسريع في العصرية التي تمت مباشرتها، وبقيت تراوح مكانها في "مشاريع الخصخصة" أين نشهد عادة الانتقال من اقتصاد مخطط «de Plan» إلى اقتصاد جماعة «de Clan».

3. **ضعف الاندماج الجهوي:** تتميز التبادلات الجهوية في الضفة الجنوبية للمتوسط بالعقم، فبعد 14 سنة من ندوة برشلونة بقيت الحصيلة ضعيفة، فالتبادلات بين الدول المتوسطية الشريكة تتراوح ما بين 7 و 8 %، مقابل 50 % بينها وبين الإتحاد الأوروبي "80 % في الحالة التونسية"، أما الهياكل القاعدية الجهوية فقد بقيت على مستوى الأمانى فقط، الطريق السريع الدار البيضاء - الإسكندرية بقي في مرحلة المشروع على الرغم من أن بعض الأجزاء قد استكمل إنجازها.

4. **إستثمارات متواضعة؟:** لقد حدد الإتحاد الأوروبي والدول المتوسطية الشريكة مجموعة من الأهداف منها تحقيق السلم والاستقرار والازدهار، إلا أن الواقع أثبت عكس ذلك حيث بقيت نسبة الإستثمارات ضعيفة جدا، ذلك أن الإتحاد الأوروبي في آخر المطاف ليس عونا اقتصاديا، فيمكنه حث المستثمرين للاهتمام بالمتوسط عن طريق المحفز المالي وأثر

الإعلان، إلا أن الأعوان الحقيقيون للتنمية هم المستثمرون الذين توجههم عوامل أخرى: المردودية والأمن لاستثمارهم، ومدى الاستقطاب العام للمنطقة.

يجب الاعتراف بأن الدول المتوسطة الشريكة تعاني من عجز كبير في استقطاب الاستثمارات، وهو ما كان الوضع عليه في 1995 لدى بعث مسار برشلونة، وطراً تغير طفيف في سنة 2000 ومع هذا فإن الاستثمارات الأجنبية المباشرة للإتحاد الأوروبي في هذه الدول لم يتجاوز 6% من 460 مليار أورو التي يملكها الإتحاد الأوروبي، مقابل 44% منها بالنسبة لأمريكا اللاتينية، 25% لآسيا، 19% لدول أوروبا الشرقية والوسطى P.E.C.O+ مجموعة الدول المستقلة CEI، و6% لإفريقيا⁽¹⁾، وعلاوة على ذلك فإن إسرائيل وحدها تستقطب ربع هذه الاستثمارات الموجهة للمنطقة وهو ما يعادل 24% في سنة 2000، مقابل 17% لتركيا، و19% لمصر، 18% لتونس و9% فقط للمغرب، خلال مدة طويلة "2000-2004".

لقد استقطبت الدول الشريكة المتوسطة التي تشمل 250 مليون ساكن، معدل 8 مليارات دولار من الاستثمارات الأجنبية المباشرة وهو ما يعادل حجم الاستثمارات المباشرة الموجهة إلى بولونيا فقط⁽²⁾.

على الرغم من التحفيزات المالية والتدابير الجديدة "القوانين الجديدة للاستثمارات" إلا أن المستثمرين أصبحوا يتخوفون من الاستثمار في الضفة الجنوبية للمتوسط بسبب عدم الاستقرار السياسي والاجتماعي وضعف الأحكام القضائية بسبب التكيف البطيء للتشريعات مع المقاييس الدولية، فمن دون شك يعتبر القرب الجغرافي عاملاً محفزاً ولكن انخفاض أسعار النقل بانخفاض أسعار الوقود يلغي نوعاً ما أهمية هذا العامل، في حين أن ارتفاع أسعار الوقود يمكن أن يعكس الوضع، كما أن تكلفة الأجر لم تعد كما في السابق عامل محدد في استقطاب الاستثمارات الأجنبية نظراً لأن الأجر المتوسط في اقتصاديات الدول الصاعدة Emergents خاصة الآسيوية هي على العموم من 4 إلى 8 مرات أقل ارتفاعاً منها في الدول المتوسطة الشريكة .

إن ضعف النمو الاقتصادي والنزاعات الجهوية يشكل العقبة الأولى أمام الاستثمارات الأجنبية، ولكن تختلف كل دولة متوسطة عن الأخرى، فمثلاً إسرائيل بعدد سكانها 6,5 مليون ساكن ودخلها الفردي 20.000 دولار لكل ساكن استحوذت على 24% من الاستثمارات

(¹) L'U E et ses voisins : vers une région Mondiale ? Pierre Bekouche Yann Ricard. Editions Autrement Collection Atlas/ Monde France septembre 2008 p 63 Flux internationaux

(²) الإتحاد الأوروبي، الإحصائيات الأوروبية يمكن الاطلاع عليها عبر الموقع: <http://europa.eu.int/comm/eurostat>

الأجنبية المباشرة I.D.E الموجهة للدول المتوسطية الشريكة سنة 2003، في حين أن مصر بعدد سكانها الـ 75 مليون ودخلها الفردي 4.000 دولار لم تستقطب سوى 3% من الاستثمارات الأجنبية المباشرة في نفس السنة⁽¹⁾.

لقد أصبح الإتحاد الأوروبي في سنة 2000 المصدر الأساسي للاستثمارات الأجنبية المباشرة في المنطقة⁽²⁾ بمجموع ثلاث أرباع الاستثمارات في تركيا حيث بلغت 80%، 75% للمغرب و65% بتونس، أما في البلدان الأخرى فإن حصة الإتحاد الأوروبي نزلت إلى تحت عتبة 50% (30% بمصر و35% في الجزائر) في هذين البلدين الأخيرين تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية هي المصدر الأول للاستثمارات الأجنبية المباشرة منذ 2002 بحوالي 45% من الاستثمارات الأجنبية المباشرة أما رؤوس الأموال العربية فهي تتوجه أساسا نحو مصر حيث بلغت في 2004 حوالي 47% من رؤوس الأموال الأجنبية الموجهة إلى بلدان المشرق.

لقد كان جزء هام من الاستثمارات في الضفة الجنوبية للمتوسط إلى غاية وقت قريب يوجه نحو القطاع السياحي والمناولة النسيجية والمشاركة في قطاع الاتصالات، ولكن الدراسة الأخيرة لمشاريع الاستثمار التي تم إحصاؤها من طرف شبكة⁽³⁾ AMINA أظهرت تطورات هامة⁽⁴⁾ على مستوى القطاعات وكذا المبالغ:

أ- بلغت الاستثمارات خارج الإتحاد الأوروبي في سنة 2005، 172 مليار أورو أي 28% من مجموع استثماراته المقدرة بـ 600 مليار، من بين هذه الـ 172 مليار نجد أن منطقة البحر الأبيض المتوسط MEDA تأتي في مؤخرة مناطق العالم بحصة تقدر بـ 3%، وهي نسبة متواضعة ولكن تعتبر تقدما مقارنة بسنة 2004.

ب- بداية من سنة 2006، فإن دول MEDA بسكانها البالغ عددهم 298 مليون ساكن أي 4% من سكان العالم تجاوزوا لأول مرة عتبة 4,5% من التدفقات العالمية للاستثمارات الأجنبية المباشرة، وهذا تطور إيجابي.

ج- تشكل دول الخليج العربي ودول الإتحاد الأوروبي منذ 2005 الركيزتين الأساسيتين للاستثمارات الأجنبية المباشرة في منطقة البحر المتوسط⁽⁵⁾، وذلك بمجموع 75% من المبالغ

(1) تقرير FEMISE 2005، معهد المتوسط فرنسا

(2) تقرير FEMISE 2005، معهد المتوسط فرنسا

(3) شبكة الوكالات الوطنية للاستثمارات

(4) تقرير FEMISE 2005، معهد المتوسط، فرنسا

(5) P. HENRY, "les investissements directs étrangers dans la region MEDA en 2007, integration Euro MED- Golfe" in IMED-2008, Barcelone, 2008, pp.59-67.

المصرح بها في 2007 و67% من المشاريع، ولكن استثمارات دول الخليج: "الهولدينغ العمومي والخاص" تتمثل خاصة في العقار السكني والسياحي وفي مجالات الطاقة والإسمنت والتعدين والكيمياء الثقيلة بدرجة أقل، إضافة إلى ذلك نجد أن مستثمري الخليج يفضلون مشاريع خلق رؤوس أموال جديدة في حين أن الاستثمارات ذات المصدر الأوروبي تسعى إلى المشاركة في حصص في المشاريع الموجودة "بما فيها الخصخصة" أو تنصيب إمكانات جديدة للإنتاج خارج الإتحاد الأوروبي مثل إنشاء مصنع رونو- نسيان بطنجة أو المناولة في مجال صناعة الطيران AIRBUS بالمغرب ومشاريع أخرى متعددة موجهة إلى السوق الأوروبية أو السوق المحلية.

الختامة:

على الرغم من الحديث عن فشل الشراكة الاورو- متوسطة إلا أنه يجب الاعتراف بأن هناك بعض النجاحات ك: الاستقرار المحقق على مستوى الاقتصاد الكلي في الدول المتوسطة الشريكة (د.م.ش)، التوقيع على اتفاقيات الشراكة، بداية الاندماج الجهوي مع التوقيع على إتفاق أغادير بين المغرب وتونس ومصر والأردن، تحسن تسيير الدول للوسيلة المالية MEDA، بعث التسهيل المالية الجديدة FEMIP، ودخول الدول (د.م.ش) في مسار الحكم الرشيد الإداري والمؤسساتي.

لقد نجحت الدول الشريكة المتوسطة (د.م.ش) في مجملها في الاقتصاد الكلي، مراقبة العجز الميزاني والتضخم، وهو ما سمح لها بمقاومة الصدمات الداخلية والخارجية "المجاعة، التغيرات في أسعار البترول وفي الموارد السياحية، ولكن يجب التذكير بأن هذا الاستقرار يعود الفضل فيه كذلك إلى برامج التصحيح الهيكلي لسنوات 1980⁽¹⁾ قبل الشراكة الأورو- متوسطة، إلا أن هذا التحسن كما يقول الوزير المغربي السابق حسن أبو أيوب، يتم التكلم عنه في التصريحات الرسمية ولكن لا يجده المواطن في يومياته⁽²⁾.

تواجه الوصفة الليبرالية عدة مشاكل، بداية يؤثر تفكيك المنظومة الجمركية مباشرة على مداخيل الدول، كما أن النقص الميزاني الناتج عن هذا التفكيك يصعب تعويضه في الوقت الحالي والأجل القريب عن طريق المساعدات الدولية والاستثمارات الأجنبية، فالتضخيمات مباشرة في حين أن الفوائد بعيدة، كما أن المساعدة الدولية متواضعة ومركزة حول بعض الدول خاصة (إسرائيل ومصر)، لقد بلغت المساعدات الأوروبية في إطار برنامج MEDA2 - الذي انتهى العمل به- 800 مليون أورو في

(1) تقرير FEMISE لسنة 2007، معهد المتوسط، صادر في فيفري 2008، فرنسا ص 8.

(2) حسن أبو أيوب، "برشلونة 2: نحو إعادة التأسيس؟" في MED 2005، برشلونة

السنة في منطقة المتوسط، وموزعة على مختلف الدول وهي ضعيفة جدا أمام المبالغ التي تدفعها الدول المتوسطة (دمش) كل سنة بعنوان خدمات المديونية (15 مليار أورو سنة 2005)⁽¹⁾

أما بالنسبة للاستثمارات الأجنبية المباشرة، فهي تدير ظهرها لمنطقة ترى أنها غير مستقرة واقتصادياتها ضعيفة الحجم، وتكاليف التحويلات مرتفعة والإطار القانوني لا يعطي بعد ضمانات للمستثمرين، فالاستثمارات الأوروبية المباشرة نحو الدول المتوسطة الشريكة ضعيفة وترتكز على قطاعي الطاقة والاتصالات، ويعتبر هذا قليل جدا في منطقة يجب أن تكون نسبة النمو فيها 7% ولمدة طويلة قصد عرض مناصب شغل لك 35 مليون شاب الذين سيدخلون سوق العمل إلى نهاية 2020⁽²⁾.

أما فيما يتعلق بالإصلاح الجبائي، فإنه من المستبعد أن يتم تعويض الخسارة في الريح Manque à gagner بسبب تخفيض الرسوم الجمركية، نظرا لأنها تطبق على اقتصاديات يوجد فيها القطاع الخاص في مرحلة بدائية ونسبة البطالة الكبيرة ونسبة 50% من السكان سنهم أقل من 20 سنة تؤثر سلبا على إمكانيات الادخار والإخضاع للضريبة.

كما أن الإصلاحات التي رغب الإتحاد فرضها على الدول، لاسيما المتعلقة بتقليص النفقات، فيمكن فهمها من وجهة نظر الأيديولوجية الليبرالية، ولكنها لا تأخذ بعين الاعتبار أهمية الوظيفة "التوزيعية" للدول لإضفاء الشرعية على الأنظمة القائمة واستمرارها.

وعليه فلا يجب الاستغراب في ظل هذه الظروف، إذا رأينا الإصلاحات قد عرقلت ولم يتم تعميقها بسبب انغلاق هذه الأنظمة، كما أن الإتحاد الأوروبي لم تكن له الجرأة لتطبيق "الشرطية الديمقراطية" التي تم تسطيرها في اتفاقيات الشراكة ضد هذه الأنظمة التي لم تحترم تعهداتها الأوروبية المتوسطة في مجال الانفتاح السياسي والحكم الرشيد.

فبالإضافة إلى عجز ميزان المدفوعات، والذي تم تداركه أو تدارك جزء منه عن طريق موارد مثل السياحة وتحويلات المهاجرين، يضاف العجز التجاري للدول المتوسطة الشريكة خاصة مع الإتحاد الأوروبي والذي أصبح مزمنًا، فقد بقي هذا العجز مستمرا بين 1995 و2007، على الرغم من أنه يتجه إلى التقلص (11 مليار أورو في 2006) وذلك بسبب ارتفاع أسعار البترول أكثر منه تطور الصادرات للدول المتوسطة الشريكة.

إن أسباب هذا العجز متعددة، بداية اتفاقيات الشراكة بين الإتحاد الأوروبي والدول (دمش) أبرمت بين شركاء غير متوازيين (على كل المستويات) وبالتالي تقود إلى فوائد غير

(1) تقرير FEMISE لسنة 2007، معهد المتوسط، صادر في فيفري 2008، فرنسا ص 4.

(2) تقرير FEMISE لسنة 2007، معهد المتوسط، صادر في فيفري 2008، فرنسا ص 19.

متساوية، كما أن الحركية البشرية في الشراكة الأورو-متوسطية لم تؤخذ بعين الاعتبار على الرغم من أهميتها فيصعب على الأشخاص التنقل في الضفتين ونفس الشيء بالنسبة للمنتجات الزراعية، إنه من الصعب علينا تصور كيف يمكن أن تتحسن الأمور، مادامت أوروبا تمارس في إطار الشراكة قيادة هيكلية (فهي تقترح، وتفرض) وإدارية (تحدد الطريق الواجب إتباعها)، ومعيارية (تضع المقاييس)، بدون مشاركة كافية من الدول المتوسطية (د.م.ش) في الإشراف والإعداد والإنجاز والتسيير والتدقيق لمجمل آلية الشراكة، لقد أشار Pierre Beckouche إلى هذه النقطة في كتابه "المناطق شمال جنوب"⁽¹⁾ حيث يرى أن تسمية الجار الواردة في مشاريع الشراكة توحي بأن جهة واحدة تصنع القرار وحتى كلمة أوروبامد Euro Med تعني بالنسبة للعرب أوروبا والبحر المتوسط إذن أين العرب؟ هل هم الأسماك؟

إن عيوب الشراكة ليست في المنهجية فقط، وإنما هناك عيوب في طبيعتها، وفي هذا الصدد فالشراكة بداية هي عقد يخص بصفة أساسية التبادل الحر الصناعي ويقصي الزراعة من التحرير، في حين أن هذه الأخيرة تساهم بنسبة تتراوح بين 15-20٪ من الناتج الداخلي الخام في الدول المتوسطية الشريكة (د.م.ش) وتوظف 10٪ من السكان (في إسرائيل) و25٪ في المغرب في حين أنها لا تمثل سوى 3٪ من مناصب العمل في أوروبا وتساهم في 6٪ من الناتج الداخلي الخام، ولكن المفارقة هنا كذلك هي أن الدول المتوسطية الشريكة (د.م.ش) تطالب بانفتاح كل التبادلات الزراعية دون قياس درجة الخطر لمثل هذا الانفتاح على زراعتها المحلية التي يمكن أن يجعلها ضعف مردوديتها غير قابلة للمنافسة.

إن ديمومة النزاعات خاصة "النزاع العربي-الإسرائيلي ومسألة الصحراء الغربية" تمثلان عائقان كبيران للتعاون الجهوي، ولكن انتهاء النزاعات في المنطقة لا يمكنه أن يؤدي لوحده إلى دفع التعاون إلا إذا ترافق بتعهد من الإتحاد الأوروبي والدول المتوسطية بتعميق مشروع الشراكة الأورومتوسطية.

إن السياسة الحالية التي تتمحور على التبادلات التجارية فقط ستؤدي من دون شك إلى ربط الاقتصاديات المتوسطية بالسوق الأوروبية، ولكن لا يمكنها بأية حالة لوحدها أن تخرج الدول المتوسطية (د.م.ش) من تخلفها، لذا يجب أن تكون تنمية مشتركة وهذا لا يكون إلا بنشر المعرفة، التسيير العقلاني لموارد المياه وبعث هياكل قاعدية جهوية، وكل هذا يتطلب بدوره تعهد من الشركاء المتوسطيين الذين يتوجب عليهم تحمل حصتهم من المسؤولية في وضع حيز التطبيق توصيات إعلان برشلونة، لاسيما فيما يتعلق بانفتاح الأنظمة السياسية مع ما يتضمنه من وضع حد للاختلاسات وإقرار الشفافية والفعالية في التسيير وإصلاح العدالة.

(¹) Les régions Nord Sud Euromed face à l'intégration des Amériques et de l'Asie orientale, Pierre Beckouche Editions Belin France 2008 P 136

لقد كان الأمل كبيرا في مشروع الاتحاد من أجل المتوسط الذي بادرت به ورعته الرئاسة الفرنسية إلا أنه لم يحقق أي شيء يستحق التقييم بعد ندوة باريس في 13 جويلية 2008، ويعيش حاليا سباتا بسبب العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة.

تغيرت المسميات ولكن بقيت نفس العوائق تواجه التعاون الأورومتوسطي، إلا أنه علينا البحث عن حلول وآليات جديدة لأننا مجبرون على أن يكون لنا مستقبل مشترك ولا يمكننا فعل أي شيء أمام قوانين الجغرافيا.

د. عبد الرحمن تومج

- الحلقة الثانية -

المتغيرات المؤثرة

لا يمكن تناول إشكالية المحافظة على القدرة الشرائية لقطاع الأسر، وكذا آليات التحكم والتأثير في أسعار المنتجات ذات الاستهلاك الواسع إلا من خلال خطة منهجية تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات التالية :

1 - الزيادة في الرواتب (رفع الحد الأدنى المضمون) : وهذا بطبيعة الحال يخضع إلى عدة ضوابط وشروط، منها ما يتعلق بمستوى النمو الاقتصادي والنتائج الداخلي الخام المترتب على ذلك، وهل هذا التراكم ناجم عن قيمة مضافة حقيقية، أم أنه يستند في الأساس إلى قطاع ريعي (البتروال والغاز) ؟. ثم ما هي القطاعات المعنية بالزيادة (الوظيف العمومي فقط، أم يضاف إليه القطاع الاقتصادي)، وما هي الجهة المخولة بهذه الزيادة : هل تتوقف على قرار من رئيس الجمهورية مباشرة، أم تمر عبر الثلاثية إلى البرلمان لتنتهي بمصادقة القاضي الأول في البلاد ؟.

2 - التكفل بالنفقات الاجتماعية : وهي عادة ما تظهر في الميزانية السنوية .

3 - دعم المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، حيث يدفع فرق السعر من الخزينة العمومية إلى المنتجين والمستوردين.

4 - إعفاء كلي أو تقليص للرسوم والحقوق الجمركية لهذه المنتجات.

5 - تحسين العرض: إما بالعمل على ترقية الإنتاج الوطني إلى الحد الذي يمكن أن يلبي به الطلب المحلي، أو اللجوء إلى الاستيراد المدعم من قبل الدولة.

6 - وضع آليات من شأنها يمكن للدولة أن تتحكم في ضبط السوق، وبالتالي ضمان التموين بشكل عادي وسلس.

إشكالية التموين:

يعتبر تموين السوق في كل اقتصاديات العالم من أهم الآليات المفصلة للنشاط الاقتصادي، لذلك فقد ظهرت عدة نظريات تبرز أهم الطرق وأنجعها، بداية من نظريات الإمداد العسكرية التي طبقت البرمجة الخطية وبحوث العمليات في المملكة المتحدة، إلى نظريات كبح قوى السوق ومجموعات المصالح .

وفي هذا السياق، يمكن لأي باحث أن يضع يده على كثير من التشريعات التي وضعت من قبل الدول الرأسمالية - في مراحلها التكوينية الأولى - مثل قانون "شيرمان" (1890) وقانون " كلايتون " (1914)، وقانون " لجنة التجارة الفدرالية " (1914 المعدل)⁽¹⁾، وبصفة عامة فقد لقيت إشكالية التموين اهتماما متزايدا لدى حكومات البلدان بنسب متفاوتة بدرجات التقدم الاقتصادي، ومخاطر الانفجار الاجتماعي، ومدى قوة وفاعلية التدخل التي غالبا ما تفرزها اللوائح التنظيمية لحكومات هذه البلدان .

إن كل من عايش فترة السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي بالخصوص، يتذكر جيدا الطوابير من الناس التي كانت تقف أمام أبواب أسواق الفلاح، ومؤسسات التموين الصناعي والفلاحي في البلدان ذات التوجه الاشتراكي .

وإذا كانت هذه الصورة قد اختفت اليوم من قاموس السوق الجزائري، فقد عادت بشكل آخر حيث يلمسه المواطن - كلما غابت الوفرة - في ارتفاع الأسعار، ذلك لأن التموين أصبح خاضعا لقوى السوق (العرض، الطلب، الاحتكار، الإغراق) .

من هنا تبرز أهمية التدخل الحكومي من خلال التشريعات واللوائح التنظيمية لضبط نواحي القصور التي تظهر في السوق، سواء تعلق الأمر بالأسعار أو المبيعات أو القرارات الإنتاجية للمؤسسات، وبالتالي ضمان حركية جيدة لشبكة التوزيع من جهة، واستقرار الأسعار من جهة أخرى .

(1) حزمة من التشريعات الأمريكية، تهدف أكثر إلى مكافحة الاحتكار، "الاقتصاد" بول سامويلسون وآخرون، الأهمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2001، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، الأردن، ص 364.

وقد تأخذ اللوائح التنظيمية بعدا آخر، تعرف باللوائح التنظيمية الاجتماعية والتي من شأنها المحافظة على أمن وسلامة العامل والمستهلك وحماية البيئة بشكل عام، فهي تستخدم للتقليل من المؤثرات الجانبية أو الخارجية الناجمة عن الأنشطة الاقتصادية مثل: برامج تنظيف الهواء والماء أو ضمان سلامة استخدام الطاقة النووية، الأدوية، السيارات، الأدوات الكهربائية... الخ .

غير أن الإجابة التي تبدو لنا مقلقة عما إن كانت هذه اللوائح التنظيمية هي في صالح العمال والمستهلكين؟.

لقد أثبتت الوقائع التاريخية في أكثر من بلد مر بمرحلة انتقالية، بأن المستفيد الأول في زيادة الدخل هم المنتجون عكس ما كان يروج، وأن مكاسب العمال والمستهلكين هي مجرد مكاسب عرضية كثيرا ما تزول بسرعة .

ضمان استقرار التموين:

للتذكير، فقد كانت كل النشاطات المتعلقة بإنتاج و/ أو توزيع كل من مواد البقالة، الخضار والفواكه، اللحوم الحمراء والبيضاء، البيض، تتم تحت إشراف مؤسسات ودواوين عمومية .

أما حاليا، فلا يوجد إلا عدد قليل من هذه المؤسسات التي تساهم في ضمان استقرار تموين السوق بالمواد التي ذكرناها من قبل.

◀ الديوان الوطني المهني للحبوب (القمح الصلب واللين) .

◀ بعض وحدات الرياض (السميد والفرينة).

◀ الديوان الوطني المهني للحليب (مسحوق الحليب ، 15 وحدة جيبلي)، مقابل 90 ملبنة تابعة للقطاع الخاص (حليب الأكياس).

◀ الديوان الوطني المهني للخضار واللحوم : تم استحداثه أخيرا من طرف وزارة الفلاحة لمواجهة تقلبات السوق، وبالتالي تفادي جنوح الأسعار، خاصة ما تعلق منها بالمنتجات الفلاحية الطازجة والحساسة (البطاطا، البصل، الثوم، الطماطم، اللحوم ... الخ).

ملاحظة لا بد منها :

اعتقد أن أهم ما يواجهه الديوان الوطني للخضر واللحوم، هو كيفية التعامل مع التغير الذي يحصل لأسعار الخضر والفواكه من جراء:

عامل الفصول الأربعة .

كلفة المنتج (أسعار الأسمدة، البذور، الأسعار عند الاستيراد) .

وهي ملاحظة تتسحب على كل الدواوين العاملة .

السعر الطبيعي والسعر الحقيقي:

لو تجولت في أي سوق من أسواق الجزائر وهو يعرض أمامك مئات المنتجات من السلع والخدمات، وأردت أن تتعرف على السعر من خلال ما يجري من حوار بين البائع والمشتري لأدركت مثلي بأن القليل جدا من الزبائن من لايراجع السعر عدة مرات مع البائع قبل أن يقرر الشراء .

السبب يعود بالدرجة الأولى إلى كون الزبون ينطلق من خلفية مفادها : أن السعر المعروض (سعر البيع) لايمثل السعر الطبيعي، وأن البائع غالبا ما يكون غاشا أو محتكرا .

لذلك، وحتى نتمكن من تحليل ظاهرة السعر، علينا أن نفرق بين ثلاثة أشكال من سعر البيع:

1 - **السعر الطبيعي**: وهو السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار كل عناصر الكلفة والرسم على القيمة المضافة إن وجد مضافا إلى كل هذا هامش الربح وفق قاعدة (**لاضرر ولاضرار**). وبهذا الشكل يمكن أن نقول عن هذا النوع بأنه سعر بيع واقعي (مثالي) يترجم إلى حد بعيد **الجهد المبذول**، ويتماشى مع التطور الاقتصادي الحاصل في البلد، بغض النظر عن السلع البديلة أو الاحتكارات الطبيعية إن وجدت .

2 - **السعر الجانح**: وهو السعر الذي غالبا ما يتعامل معه المواطن، خاصة في البلاد المتخلفة، حيث غياب أجهزة الرقابة والردع، وكثرة الأسواق غير المنظمة، وندرة الثقافة

الاستهلاكية، والرشادة الاقتصادية لدى الزبون، والحس أو الوازع الأخلاقي لدى البائع، مع احتكار القلة لكثير من المنتجات أحيانا أخرى .

هذه العوامل وغيرها، تشكل بيئة صالحة لسعرٍ نادرا ما يعرف استقرارا، وهو في جميع الحالات غير مرغوب فيه بالنسبة للسواد الأعظم من السكان، ذلك لأنه ببساطة يلتهم كل مدخرات الغلبة من الناس، بل وحتى صغار التجار والصناع في مرحلة لاحقة، حتى غدا اسمه عند بعض المحللين "بطاعون الاقتصاد" .

3 - السعر التنافسي: يمكن الحصول عليه في الأسواق التي تشهد أكبر قدر من الانفتاح، والتطور الاقتصادي والسياسي والثقافي والتنظيمي، بحيث يوفر التشريع فيها آليات تضمن أكبر قدر من الرقابة وتطبيق القانون، وتضمن مناخا اقتصاديا يتصف بمثانة في جل مؤشرات الكلية والجزئية وبعبارة أخرى، يمكن للسوق أن يوفر للزبون عند اقتناؤه لمعجون الأسنان مثلا سلسلة من بدائل هذا المنتج محلية الصنع قبل أن تكون مستوردة .

وعليه، فوفرة المنتج الواحد بعدة بدائل وبكميات تفيض عن حاجة السوق، تجعل من الزبون عنصر تأثير على قرارات المؤسسة الاقتصادية خاصة من حيث الجودة والسعر، وبالتالي هامش الربح .

إذا نحن أمام كم هائل من المؤسسات وبأحجام مختلفة، تقف على نفس المسافة من السوق، فالتميز في الجودة والسعر والترويج، والبقاء على التطوير في الكادر البشري والتكنولوجيا، هي أسباب كافية ترفع على المدى المتوسط والطويل من سقف ثقافة الزبون، وبالتالي يمكن لهذا الأخير أن يستفيد من السعر التنافسي .

هل للأسواق الجزائرية تنافسية ؟

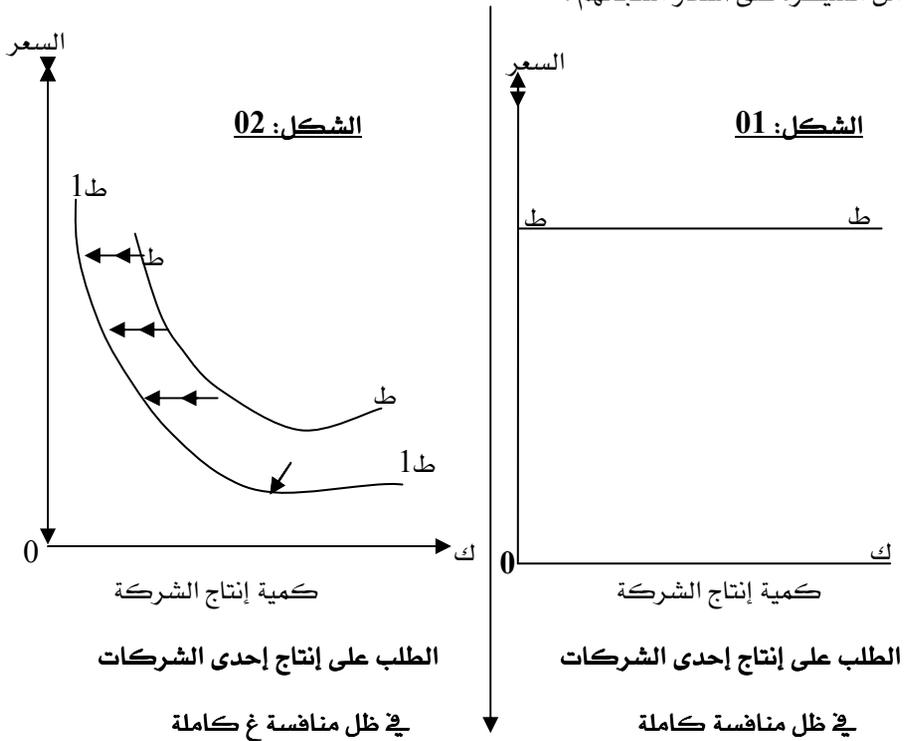
أذكر القارئ الكريم بأن سوق المنافسة الكاملة هو الذي تكون فيه المؤسسات أقل من أن تؤثر في سعر السوق، وعليه فمهما كانت العتبة التي تحققها من حجم الإنتاج، بإمكانها أن تبيع ما لديها من منتوج وفق سعر السوق الجاري، وبالتالي فليس لدى أية مؤسسة سبب يدفعها إلى عرض سلعها بأقل من سعر السوق، إضافة إلى ذلك، لاتجرؤ على

رفع سعرها فوق سعر السوق، لأنها بكل بساطة لن تبيع شيئاً (حيث يفضل الزبائن الشراء من المنافسين الأقل سعرا).

ما هو سوق المنافسة غير الكاملة إذا ؟

إذا كان مؤسسة - ما - القدرة على التأثير في سعر السوق الذي تبيع فيه منتجها بقدر ملموس، حينها تصنف هذه المؤسسة على أنها "تعمل في منافسة غير كاملة" مثل مؤسسة "se vital" حين خفضت في سعر "زيت المائدة" من حجم خمس لترات أمام "زيت العافية" ب: 100 دج دفعة واحدة .

وهكذا فالمنافسة غير الكاملة تسود في صناعة - ما - حين يكون لدى بعض البائعين قدر من السيطرة على أسعار منتجاتهم .



تلاحظ من خلال الشكل الأول، بأنه يمكن لأي مؤسسة تعمل في سوق منافسة كاملة أن تبيع ما تريد على طول الخط (ط ط) دون أن تضعف سعر السوق.

بينما في المنافسة غير الكاملة، يمكن لمنحنى الطلب أن ينتقل من (ط ط) إلى (ط ط1) تحت تأثير الأسعار المرتفعة، أي أن الكميات المباعة تميل نحو الانخفاض، مالم يكن المنتج المحتكر محميا، وهذا بسبب خفض الشركات الأخرى المزاومة لأسعارها .

يصنف علماء الاقتصاد أسواق المنافسة غير الكاملة إلى ثلاثة بنى مختلفة:

◀ **الاحتكار الكامل :** كأن تجد بائعا واحدا يسيطر سيطرة تامة على منتج من المنتجات دون غيره، بحيث لا توجد صناعة أخرى تنتج بديلا قريبا مما ينتج. إن مثل هذا النوع نادر الوجود .

◀ **احتكار القلة :** يعبر عن بضعة بائعين (من 2 إلى 10) أو حتى 15 شركة، والمهم هنا هو أن عمل الشركات الفردية يمكن أن يؤثر في سعر السوق، والأمثلة على ذلك كثيرة، منها منتج السكر في الجزائر، شركات الهاتف النقال، المنتجات الكهرومنزلية ... الخ

◀ **المنافسة الاحتكارية :** هي وجود عدة بائعين لمنتجات متميزة، بحيث لا يحظى أي واحد منهم بحصة كبيرة من السوق، وتستند المنافسة الاحتكارية على ركيزتين، حيث تتمثل الأولى في كونها منافسة على البيع بالتجزئة، أما الثانية فهي تستند إلى أهمية الموقع، وأحيانا حتى نوعية المنتج، ومن الأمثلة الشائعة عندنا في الجزائر نجد مطاعم السمك، المشويات، أسعار الفنادق، واجهات الملابس ... الخ .

الأسعار في الجزائر بين الواقع والمأمول :

تحليل الطلب : إذا كان الطلب على المنتجات الغذائية الفلاحية، بالإضافة إلى اللحوم والبيض يغطي من قبل الإنتاج الوطني، فإن باقي المنتجات الغذائية ذات الاستهلاك الواسع (منتجات البقالة) تخضع للاستيراد، سواء كانت مواد أولية تستعمل في الصناعة (الفلاحية / الغذائية) أو كمنتجات غذائي موجه للاستهلاك المباشر.

وإذا أدركنا أهمية الحجم المستورد سنويا، وتقلبات السوق الوطني (المضاربة، احتكار القلة...)، حينها نعرف ما مدى أثر التغيير في الأسعار العالمية على السوق الجزائري عند الاستهلاك، وهذا الأثر ينسحب على المواد الأولية (قمح، مسحوق الحليب، سكر خام، زيت خام ...) كما ينسحب على المنتجات الموجهة للاستهلاك المباشر (قهوة، شاي، سكر مبلور، خميرة جافة، حليب ...). من منا لا يتذكر ارتفاع السعر الذي مس القمح بشقيه اللين

والصلب، ومسحوق الحليب بين سنتي 2007 و2008 وأسعار السكر الموجه للإنتاج أو الاستهلاك، خاصة خلال شهري مارس وأفريل من السنة الحالية (2010).

وبلغة الأرقام فإن التعويض الذي نجم عن أسعار: السميد، فرينة الخبز، حليب الأكياس، الخبز بصفتها المنتجات الوحيدة الخاضعة لنظام الأسعار المقننة، وبالتالي المستفيدة من تعويض خزينة الدولة، نستعرضه في الجدول التالي.

جدول يبين المبالغ المالية المعوضة من قبل الخزينة

السنة	المبلغ : مليار دج
2007	170
2008	158
2009	092
المجموع	320

المصدر: من إنجاز الباحث، بناء على المعطيات

إن التناقص الملاحظ في الأغلفة المالية من سنة إلى أخرى، راجع بالأساس إلى هبوط الأسعار في الأسواق الدولية، لكنه غير مستبعد من العودة مجددا نحو الارتفاع.

نتيجة

إن متغيرات كل من السوق الداخلي والسوق الدولي، وأثرهما السعري على المستهلك تستوجب على الدولة التدخل لحماية القدرة الشرائية للمواطن، من خلال وضع آليات تضمن استقرار السعر

إستراتيجية الدولة :

يمكن الوقوف على إستراتيجية الدولة من خلال ما طرحته وزارة التجارة من اقتراحات لمعالجة إشكالية السعر والوصول به إلى مستوى مقبول من الاستقرار:

- 1 - دعم الفلاحة الوطنية .
- 2 - استحداث دواوين وطنية تابعة لوزارة الفلاحة.

3 - إنشاء صندوق للتحكم في الأسعار، وذلك بفتح حساب خاص، يسمى: صندوق التحكم في أسعار المنتجات ذات الاستهلاك الواسع.

كان الواجب يقتضي أن لاجمال مناقشة إشكالية الأسعار، والتبعية الغذائية التي ما فتئت تزداد سنة بعد أخرى، ونحن على مشارف طي نصف قرن من الاستقلال، ولكن في غياب الوعي بخطورة الأمن الغذائي، وما يشكله من تهديد حقيقي على الاستقرار الاجتماعي ومقومات الأمة تبقى الدولة حبيسة البرامج الترقيعية، والاجتهادات الفردية، وكأننا لم نحفظ الدروس أو لم نفهمها، حيث لم يكفي هذا البلد من سياسات زراعية فاشلة، أهملت القطاع الفلاحي بضعف الاستثمارات الموجهة إليه إبان الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي، ثم أوكلت مهام التطوير إلى قانون المستثمرات الفردية والجماعية خلال الثمانينيات دون متابعة أو رقابة من أجل احترام على الأقل ماورد في دفتر شروط حق الانتفاع .

إنها حقائق مرة، حينما نكتشف آلاف الهكتارات لأجود الأراضي التي التهمها الأسمت في سهل متيجة، وسهل وهران، وسهل عنابة، وحدائق الحمضيات بسكيكدة وغيرها كثير. والعامل الغيور على وطنه يصدم حين يدرك التجميد المستمر ملف العقار الفلاحي لمدة تجاوزت العشرين سنة، وكأن هذه الأمة ساكنة ليس بها أفواه جديدة تدفع بها الأرحام كل سنة يجب أن تأكل، وأن تمارس الحياة بكرامة !.

لذلك نعتقد أن إنشاء مثل هذا الصندوق سوف يساعد بدون شك في تخفيف تأثير الارتفاع في أسعار المنتجات المستوردة والمحلية، وبالتالي امتصاص الصدمات التي لا يرغب فيها أي مواطن، غير أن قناعتنا تؤكد على أن مثل هذه الإجراءات هي مزيد من الاستنزاف لثرواتنا وقدراتنا المالية، وبديل هذا، على الدولة أن ترسم مسارا واضحا لسياسة فلاحية طويلة الأمد، تسخر لها كل الإمكانيات من أجل إنجاحها، والخروج نهائيا من التبعية الغذائية في كل المنتجات التي أكدت الدراسات على إمكانية إنتاجها محليا .

وإذا كانت الدولة تتحجج في كون أن هذه الآلية متبعة من قبل بعض البلدان حتى العربية منها (تونس، المغرب، مصر، ...)، فإنها لاتخلو من عيوب كونها :

◀ المستفيد منها كل شرائح المجتمع، بما فيهم الأغنياء .

- ◀ العودة إلى ثقافة الاستهلاك التبذيرية التي كانت سائدة في القرن الماضي .
- ◀ إتاحة فرص التهريب إلى الدول المجاورة، وبالتالي العودة إلى استنزاف الثروة .

نتيجة

إستراتيجية فلاحية غائبة، برامج ترفيعية لم ترقى إلى مستوى التحدي، وضعية خطيرة لأمننا الغذائي، الاستقرار الاجتماعي والأمن القومي مهددان، استنزاف متواصل لثرواتنا .

أسعار المنتجات الفلاحية :

ليس من السهولة بمكان تطبيق أسعار أو هوامش أرباح، على المنتجات الفلاحية الموجهة إلى الاستهلاك، كون هذه المنتجات مصدرها محليا وهي لا تخضع إلى القواعد التجارية المعمول بها، فكيف يمكن لمصالح الرقابة أن تتبع مسار تسويق هذه المنتجات في غياب سجل تجاري، وبالتالي الفلاح غير ملزم بتحرير فواتير البيع عند الإنتاج، أو عند التوزيع بالجملة أو التجزئة.

وهذا ما يدعو إلى تنظيم أكثر لهذا النوع من الأسواق، خاصة من حيث النظافة والتغليف ونوعية المنتج (الحجم والعيار والدوق)، ومراعاة طبيعة المنطقة الجغرافية هل هي منتجة أم مستهلكة، إضافة إلى ذلك الموسم الفلاحي.

وما دام الأمر على هذا الحال فلا مجال إذا أمام استقرار الأسعار عند مستوى معقول إلا من خلال وفرة المنتج في الزمان والمكان .

أسعار منتجات البقالة :

إن هذا النوع من المنتجات يختلف عن سابقه لأنه في العادة لا يشكل الطلب أي ضغط، ومع هذا قد يشهد السعر حالة من الارتفاع لأسباب داخلية أو خارجية . أمام هذا الوضع ترى الدولة واحد من الحلين :

1 - إما تحديد الأسعار عند مختلف مراحل التوزيع، أو هوامش الربح المطبقة على مستوى الإنتاج والتوزيع بالجملة والتجزئة، وهو إجراء منصوص عليه في قانون المنافسة، والحل هو أن

يتبع هذا القانون بإجراءات التعويض . إن مثل هذه الحالة لا تتطرح أية صعوبة أثناء التنفيذ ، لأن مسار التوزيع تحكمه الفاتورة .

2 - كما يمكن الحد من ارتفاع الأسعار عن طريق الإعفاء الكلي أو التخفيض الجزئي للرسوم (الرسم على القيمة المضافة ، والرسم على النشاط المهني) والحقوق الجمركية .

آليات الرقابة :

لمصالح الرقابة دور هام وفعال في تحجيم المخالفات التجارية ، وبالتالي الحد من التدهور السعري لأثمان المنتجات في الأسواق الداخلية ، وفي هذا الإطار فهي تعمل على جملة من الآليات نذكر منها :

1 - **مراقبة الممارسات التجارية من حيث:** حيافة السجل التجاري ، احترام الأسعار المقننة ، إشهار الأسعار ، التغيير غير الشرعي للنشاط أو العنوان ، الشراء والبيع بدون فاتورة ، احتباس المخزون قصد المضاربة... الخ

2 - **مراقبة المطابقة للمنتجات وحماية المستهلك :** كمراقبة المنتوجات الغذائية غير المطابقة ، والمنتجات المنتهية الصلاحية ، وشروط النظافة ، والنظافة الصحية ، سلسلة التبريد ، الحوم المرحية مسبقا ، بيع الدجاج الغير مفرغ ، الدبج الغير شرعي ... الخ .

3 - **متابعة التموين وملاحظة أسعار المنتجات ذات الاستهلاك الواسع :** إن التكفل بمثل هذه المهام وغيرها في الميدان وعلى مدار الأسبوع ، ليست بالأمر الهين ، فهي لذلك تحتاج إلى برنامج ووسائل مادية وبشرية مثل (المقرات ، وسائل الإعلام الآلي ، الاتصال ، التجهيزات المكتبية ، المختبرات ، حقيبة المراقبة ، وسائل النقل ، التدريب والتأهيل الفني والتكنولوجي للأعوان الرقابية ، تحسين الرواتب والأجور درءا لشبهات الفساد والرشوة ...الخ).

4 - **من برنامج (2010 - 2014):** حسب ما ورد في ميزانية الدولة لسنة 2010 ، تريد وزارة التجارة توظيف 7000 إطار جامعي دوي تخصصات تتماشى مع المهام المنيطة بها ، وذلك خلال المخطط الخماسي 2010 - 2014 ، منهم 5000 عون خصيصا لمراقبة المطابقة ، أما الباقي (2000 عون) لمراقبة الممارسات الجارية الغير مشروعة ، وهذا بغرض تحقيق هدف " عون لكل 150 تاجر ، بدل من عون لكل 355 تاجر كما هو عليه الحال " .

هذا بالإضافة إلى الانتهاء من إنجاز المخبر الوطني للتجارب المتعلقة بمراقبة المنتجات الصناعية الكائن بالمدينة الجديدة بمعامله، كما ورد في البرنامج، العمل على إنجاز 29 مخبر لمراقبة النوعية وقمع الغش على مستوى الولايات التي تفتقر لهذا المرفق، كما يتم بناء مركز لتكوين ورسكلة أعوان الرقابة واستعادة مدارس ومعاهد التجارة .

خلاصة

إشكالية الأسعار في السوق الجزائري لتزال واقعا يأرق جيوب الملايين من المواطنين، وأن الإصلاحات التي باشرتها الدولة في هذا الإطار تبقى غير كافية، حيث تشوبها كثير من النقائص في التجهيز والفضاءات التجارية، والتنظيم الذي يوحى بالطابع الحضاري، والإحساس بوجود دولة تسهر على أمن وصحة وسلامة المواطن .

إنني أقدر صعوبة المهمة، خاصة مع هذا الانفتاح الاقتصادي والتوجه اللبرالي للسوق، والاندماج العالمي والعربي والإقليمي، وهي عوامل تعقد من المهمة أكثر، غير أن الإرادة السياسية في مكافحة الرشوة والفساد، والسهر على تطبيق القانون، وتعميق الإصلاحات ليست بعيدة المنال، كلها أهداف يمكن تحقيقها وفق سياسة إستراتيجية تؤخذ بعين الاعتبار هذه المتغيرات وغيرها على محمل الجد، كونها من التحديات التي لاتقبل الانتظار أو الترفيع، لأنها ببساطة تهدد أمننا الغذائي والوطني .

مراجع البحث:

- 01 - الاقتصاد ، بول سام ويلسون وآخرين، ترجمة هشام عبد الله وآخرين، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- 02 - قوانين المالية: من 2000 إلى 2009.
- 03 - تقرير بنك الجزائر: التطور الاقتصادي والنقدي 2009.
- 04 - مخطط عمل من أجل تنفيذ برنامج السيد رئيس الجمهورية، مصالح الوزير الأول 2009
- 05 - وثيقة لوزارة التجارة، أكتوبر 2009.

مؤشرات

مقاربة تطور التنمية البشرية

تطور التنمية البشرية في الجزائر مصالح الوزير الأول: نوفمبر 2008

الفترات	1970	1980	1990	2000	2005	2007	2008
المؤشرات							
التربية الوطنية							
مجموع المؤسسات:	7.058	10.435	16.286	20.859	22.583	23.292	23.752
منها:							
المدارس	6.467	9.273	13.135	16.186	17.163	17.429	17.552
الإعداديات	519	932	2.339	3.414	3.947	4.272	4.547
الثانويات	72	230	812	1.259	1.473	1.591	1.653
تعداد المتدربين في التربية الوطنية	2.078.361	4.135.396	6.364.732	7.758.852	7.694.881	7.636.531	8.053.390
إناث	764.082	1.699.296	2.821.347	3.749.371	3.798.035	3.777.231	3.917.238
ذكور	1.314.279	2.436.100	3.543.385	4.009.481	3.896.846	3.859.298	4.136.153
تعداد المدرسين	54.659	128.534	278.286	328.946	347.067	354.958	366.453
عدد المطاعم	3.130	4.610	4.114	5.608	8.422	9.802	11.622
عدد المستفيدين	725.000	1.170.000	507.000	600.100	2.030.000	2.505.450	2.610.277
نسبة النجاح في شهادة الأهلية (%)	51,17	24,72	18,50	41,05	41,7	44,00	47,9
نسبة النجاح في شهادة البكالوريا (%)	55,0	24,9	20,9	32,9	37,2	53,2	55,2
نسبة الأمية (%)	74,6%	59,9 %	43,6%	31,6%	30,1%	30	30
التكوين والتعليم المهنيين							
العائدات البيداغوجية	10.349	24.850	93.300	184.300	210.295	228.355	248.000
التعداد الإجمالي للمدرسين في مؤسسات التكوين	9.142	28.387	220.000	303.564	467.453	412.635	654.000
تعداد المتدربين في المؤسسات	-	-	85.283	113.141	198.883	183.999	290.000
تعداد المعلمين	-	3.080	7.170	9.332	11.266	11.729	13.350
طاقات الإرواء (سنة)	-	-	-	29.461	34.480	38.625	45.000
المؤسسات الخاصة	-	-	-	518	545	537	537
تعداد المسجلين	-	-	-	16.500	15.138	16.950	16.704

2008	2007	2005	2000	1990	1980	1970	التعليم العالي
62	60	60	53	50	19	06	عدد المؤسسات
254	219	195	113	91	40	--	الإقامات الجامعية
456183	373.400	299.900	192.600	119.000	53.500	--	طلقات الإبراء من حيث الأسرة
27	27	27	18	13	6	3	الجامعات
20	16	16	15	19	13	-	المراكز الجامعية
15	15	15	19	18	6	3	المدارس
919540	806.030	675.330	419.500	219.000	99.700	20.950	الطاقات البيداغوجية
31703	31.653	27.067	17.460	14.536	6.175	697	تعداد الأساتذة
34	30	27	27	14	11	28	نسبة تاطير الطلبة
1.079.350	952.067	743.054	466.084	197.560	66.064	19.311	تعداد الطلبة المسجلين في طور التخرج
637.000	561.857	421.862	245.244	77.962	18.092	4.154	إناث .
442.350	390.210	321.192	220.840	119.598	47.972	15.157	ذكور .
880.000	776.531	636.464	393.184	131.682	40.025	9.953	الطلبة المستفيدين من منح
508.000	448.032	366.332	250.816	96.576	31.951	--	الطلبة المستفيدين من الماوى
141.000	121.905	107.515	52.804	22.917	6.963	827	الحاصلين على شهادة التخرج
86.000	71.731	65.680	29.318	10.142	1.452	--	إناث .
55.000	50.174	41.835	23.486	12.775	5.511	827	ذكور .
48.764	23.807	18.574	12.303	10.733	2.642	423	تعداد الطلبة لما بعد التخرج
3974	3.973	3.025	1.317	460	748	--	الحاصلين على شهادة ما بعد التخرج
1395	1.391	561	156	20	19	--	شهادة الدكتوراه
10	11	10	10	5	--	--	مراكز البحث
664	665	616	301	--	--	--	مخابر البحث
15.500	15.500	12.936	6321	3870	1266	--	الأساتذة الباحثون
2000	2000	1433	451	-	-	-	الباحثون الدائمون
123.620	97.732	41.414	21.726	8.338	-	-	جامعة التكوين المتواصل - تعداد المسجلين
							البريد والمواصلات
9.800	9.800	9.950	9.500	9.100	12.400	15.000	مكتب بريد لكل...سكان
90,6	90,6	49,34	6,08	3,2	1,6	1,1	التكلفة الحقيقية الشاملة الغائب والمعمول
9,7	9,7	6,25	0,003	-	-	-	عدد مستعملي الإنترنت (بالسنة المتوسطة)

الموارد المائية									
93	92	89	82	62	55	45	النسبة الوطنية للربط بشبكة التزويد بالماء الشرب (%)		
98	98	95	90	80	75	65	في الوسط الحضري		
62	62	59	47	30	20	18	في الوسط الريفي		
86	85	85	73	54	45	35	النسبة الوطنية للربط بشبكة الصرف الصحي (%)		
95	95	93	92	70	65	55	في الوسط الحضري		
55	55	36	35	12	09	08	في الوسط الريفي		
165	165	155	123	120	105	95	التزويد بالماء الصالح للشرب لتزويد/ساكن		
السكن									
نسبة شغل السكن									
5,93	5,79	5,76	5,64	5,66	8,04	5,49	في الوسط الحضري		
4,24	4,44	4,92	5,52	6,34	7,98	7,16	في الوسط الريفي		
5,27	5,27	5,44	5,59	5,97	8,00	6,48	المعدل الوطني		
الطاقة									
42,5 %	40,2 %	36,2 %	30,8 %	27,2 %	25,1 %	-	نسبة الربط بشبكة الغاز (%)		
98,0 %	97,9 %	96,4 %	88,7 %	71,4 %	63,0 %	41,0 %	نسبة الربط بالكهرباء		