# دراسات اقتصادية

دورية محكمة تصدر عن مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعلمية – الجزائر

العدد التاسعة عشر (19) – جويلية 2011

التوسع البيروقراطي الحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي.
د.بومدين طامشة

قيم المدير الإستراتيجي
أ.كوديد سفيان

نظرة عن نشأة وتطور المعايير المحاسبة الدولية وتوجهاتها الحديثة.
أ.عرابي حمزة

ترقية القطاع السياحي الجزائري
أ/مسدوي دليلة

المنافسة بين الشركات العمومية والخاصة كمدخل لتنشيط سوق التأمين الجزائري.
أ.قندوز طارق

دور المستهلك في حماية المستهلك.
د.عقيلة خرباشي

إشكالية التوازن الاقتصادي بين السياسة النقدية والسياسة المالية النموذج الجزائري(١٩٩٠-٢٠٠٩)
د/عبد الرحمان تومي

الرقم الدولي ISSN 1112 – 7988

بسم الله الرحمن الرحيم

# دراسات اقتصادية

دورية اقتصادية مُحكَّمة

دورية فصلية تصدر عن :

## مركز البصيرة

للبحوث والاستشارات

والخدمات التعلّمية


العدد التاسع عشر

19



**رئيس التحرير:**

**د. عبد الرحمن تومي**

Toumi_abdrahmane@yahoo.fr

**المراسلات باسم مدير مركز البصيرة**

46 تعاونية الرشد القبة القديمة – الجزائر-

**ها:** 00213.21.28.97.78

**النقال:** 0550.54.83.05

**فا:** 00213.21.28.36.48

**البريد الالكتروني:**

markaz_bassira@yahoo.fr

**الموقع الالكتروني:**

www. basseeracenter.com_



حقوق الطبع محفوظة



رقم الإيداع القانوني: 1378

ردمد: 1112-7988

**التوزيع**

دار الخلدونية للنشر والتوزيع

05، شارع محمد مسعودي القبة الجزائر.

ها/فا: 49/ 021.68.86.48

## قواعد النشر

❶ الالتزام بالتحليل والمنهجية العلمية.

❷ تقدم الأبحاث إلى رئيس التحرير، ويُبلّغ أصحابها بالقرار المتعلّق بالقبول أو الرفض أو التعديل.

❸ لا يقل حجم البحث عن 12 صفحة.

❹ يكون البحث مرفوقا بالمراجع.

❺ يُكتب ببرنامج وورد (Word) مع خط Arabic Transparent بحجم 13 وباللغة العربية.

❻ يُبلغ المقال في قرص مرن (Disquette, CD) مع نسخة مطبوعة على ورق 29.7/21 (A4)

❼ يكون المقال جديدا لم يسبق أن نُشر في أية نشرية أخرى.

❽ يكون المقال ملخصا يُعبّر عن أهم نقاط البحث ولو في نصف صفحة.

❾ لا تُنشر إلاّ الأبحاث المتخصصة في العلوم الاقتصادية أو ذات العلاقة.

## الهيئة العلمية


– أ د. بوكابوس سعدون
(جامعة الجزائر).
– أ.د. صخري عمر
(جامعة الجزائر)
– أ د. عبد الحميد زعباط
(جامعة الجزائر)
– أ.د.عبد الرحمن دوكي ماجي
( جامعة تركيا)
– أ.د. سعود مجيطنة
(جامعة الجزائر)
– أ د. أقاسم قادة
(جامعة الجزائر)
– أ د. مراد ناصر
(جامعة البليدة)
– أ.د. كسرى مسعود
(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)


**أراء الباحثين لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر الدورية**

دراسات اقتصادية

دورية مُحكمة تصدر عن مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعلّمية

العدد التاسع عشر ــ جويلية 2011م رجب 1432 هـ

# محتويات


| الموضـــــوع | بقلم | الصفحة |
|---|---|---|
| بين يدي القارئ | د. عبد الرحمن تومي<br>أستاذ الاقتصاد | 5 |
| التوسع البيروقراطي الحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي | د/ بومدين طاشمة<br>أستاذ محاضر بقسم العلوم السياسية<br>كلية الحقوق ـ تلمسان | 7 |
| قيم المدير الإستراتيجي. | أ/ كوديد سفيان<br>استاذ بالغرفة التجارة والصناعة<br>بتلمسان | 43 |
| نظرة عن نشأة وتطور المعايير المحاسبة الدولية وتوجهاتها الحديثة | أ/عرابي حمزة<br>جامعة سعد دحلب البليدة | 67 |
| ترقية القطاع السياحي الجزائري | أ/مسدوي دليلة<br>كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير<br>جامعة أمحمد بوقرة بومرداس | 81 |

| | | |
|---|---|---|
| المنافسة بين الشركات العمومية والخاصة كمدخل لتنشيط سوق التأمين الجزائري (دراسة في ضوء مؤشري الكثافة والإختراق: 1998 – 2008) | أ/قندوز طارق<br>أستاذ مساعد<br>جامعة محمد بوضياف – المسيلة | 101 |
| دور المستهلك في حماية المستهلك | د/ عقيلة خرباشي<br>أستاذ محاضر بجامعة المسيلة | 129 |
| **ملف العدد** | | |
| إشكالية التوازن الاقتصادي بين السياسة النقدية والسياسة المالية النموذج الجزائري (1990ـــ2009) | د/ عبد الرحمان تومي | 139 |
| مؤشرات | خلية البحث | 155 |

# بين يدي القارئ

## لضريبة "روبين هوود" أكثر من دلالة

لعل الكثير منا تتبع من خلال القنوات الفضائية زخم المظاهرات التي قدرت بمئات الآلاف، وفي نحو ألف مدينة على مستوى العالم الغربي، احتجاجا على ما تصفه تلك الحشود بجشع الشركات العالمية، والمصارف الرأسمالية، والسياسات الاقتصادية التي أدت إلى إفقار ملا يير البشر في كل أنحاء المعمورة . وازداد المشهد تطورا ونضجا حينما طفا على سطح الأحداث حركة جديدة وظفت شعار في غاية الأهمية والخطورة مفاده "احتلوا وول ستريت" شارع المال والأعمال بالعاصمة الأمريكية.

للتذكير، فإن أول ظهور للحركة الاحتجاجية كان في أسبانيا، حيث خرج يوم 15 أكتوبر من سنة 2011 أزيد من 500 ألف متظاهر ببرشلونة ومدريد ومدن أخرى، إذ توجهت الجموع كلها إلى البنوك الأسبانية متهمة إياها بالاستفادة من ملا يير الدولارات على حساب جيوب وأقوات الناس. سرعان ما امتدت إلى طوكيو، باريس، واشنطن ثم استراليا، وقد استغلت كل وسائل الاتصال والتواصل من الفايزبوك واليوتيوب والتو يثر أيما استغلال، إذ لا تخلو كل واحدة من هذه الآليات في توظيف شعار لا " للحكومات الفاسدة "، نعم " لـCatastroica ".

إنها حركة سلمية ساهمت فيها كل شرائح المجتمع، حتى المشاهير من الفنانين، وقد رآها من تتبعها كيف نصبت لها خيام أمام الرموز المالية والسياسية، وكيف واجهت خراطيم المياه وعنف الشرطة وقساوة الطبيعة ،علها توصل رسالة باتت واضحة إلى كل مسؤول له علاقة بالقرار الاقتصادي والاجتماعي، مفادها أن جشع البنوك والمؤسسات المالية بالخصوص بات يهدد حياة الإنسان في صفته البيولوجية والمعنوية، بل وفي كرامته بصفته ينتمي إلى الصنف البشري.

هذا في الحقيقة ليس غريبا عندما تكتشف بأن كل هذه البلدان يحكمها منطق ولعبة التيار الليبرالي الذي ما انفك يدعو إلى ترك الأسواق تدبر أمرها (سياسة ريقان، تاتشر ...الخ).

هذا النمط من النظام الاقتصادي يساعد كثيرا على التفريخ لنماذج من المضاربين الجشعين اللذين يفتقدون إلى أدنى حد من الأخلاق. إنه نموذج إقتصادي أشبه ما يكون بحقل ألغام يفتقد إلى خرائط تدل البشرية على أسلم طريق، وإلا كيف تفسر أهم دعامة شيدت عليها الرأسمالية هي في الحقيقة حزمة من الآليات الربوية تساعد على تنشيط الحاجة البيولوجية، وتزيد من قدرة المرابين على الإمساك بمقدرات الأفراد والبلدان، بحجة تحقيق التوازن بين العرض والطلب.

عن أي اقتصاد نتحدث وأسواقه المالية كلها بدون استثناء، مبنية على الوهم، إنها أرقام لا تعكس إلا نفسها، خالية من أي جهد يذكر، أيعقل أن يقدم لك البنك أو أي مؤسسة مالية قرضا ماليا تحت عنوان التو ريق المالي، أو الاشتقاق النقدي. دعنا نبسط الصورة أكثر، إن الأسهم والسندات المتد اولة في السوق المالي غير مرتبطة تماما بالبنية الاقتصادية للمؤسسة التي أصدرتها حالة التغير الذي يحصل في قيمتها عند التداول، وحتى يستمر التحايل على مدخرات الأفراد والمؤسسات، بل واقتصاديات البلدان، ابتكروا مصطلح السوق الثانوي، والاقتصاد غير الحقيقي، والقيمة الإ سمية، وسعر العوامل، وكلفة رأس المال، وسعر الفائدة ...الخ.

والخلاصة، أن هذه الشعوب الثائرة اليوم على صانعي سياساتها الاقتصادية، اكتشفت أكثر من أي وقت مضى أنها استغلت (برفع التاء وكسر الغين)، وسرقت منها طاقاتها، واستخف بعقلها، وديست كرامتها، وأن مستقبل أبناءها بات محفوف بمستوى عال من المخاطر، لا يمكن السكوت عنه. هذه القناعة دفعت بالملايين في أنحاء المعمورة إلى المطالبة بفرض ضريبة "روبيل هود" الذي كان يأخذ المال بالقوة من الأغنياء ويوزعه على الفقراء.

أعتقد أن مؤشرات الإفلاس المادي والمعنوي للأنظمة القائمة اليوم باتت تهدد قلاعها، وأن الوقت قد حان لصياغة عقل يحي وينتج لعالمية أقرب إلى العدالة في توزيع الثروة، وأقرب إلى الإنعتاق من الظلم والاستبداد في مساحات الحرية والقيم الإنسانية.

رئيس التحرير

**د/ عبد الرحمن تومي**

# التوسع البيروقراطي الحلقة المنسية
## في عملية التنمية في الوطن العربي

د/ بومدين طاشمة

**Abstract:**

The main context of the Arab countries development strategy, today, appears in the necessity to realize the required equilibrium between bureaucratic institutions and political ones. The growth of bureaucratic apparatus in spite of the existing political institution remains an obstacle against political development achievements.

From these construct appears the increasing necessity to widen the bureaucratic role in the political system. In other words, the need to realize functional equilibrium between bureaucracy and political institutions in order to meet the equilibrium between political system input and out puts. This may be achieved through the following:

To make efficient instruments of counter corruption measures, it has been mentioned in the literature, national and international seminars certain ways to fight corruption. Here are most agreed administrative reforms and preventive regulations. In order to reach the objective, it is proposed that both ways are required without altering them one by another.

The first step is to create administrative changes and internal reforms as well as to ripen social conscious in what relates citizens' right in governmental problems. To provide efficient channels to enable citizens' protest action and exposing their position against unfair procedures and manners. As well as to establish disciplinary procedures to preserve ethic

- make efficient the role of civil society in Arabe countries as the main factor to realize a global political sustainable development, civil society was absent marginalized and this is due to historical causes among colonialism and other causes that has limited the civil society's role, we may mention authority monopoly as another fundamental cause the amplification of the bureaucratic apparatus and its domination over the citizen' concerns and the appearance of military bureaucracy since independence as an oriented power in decision making and handicap in front of civil society independency.

**المقدمة:**

إن التعبير عن مدى نجاح الدولة أو فشلها في حل مشكلات المواطنين، و توفير الحد الأدنى من الخدمات الأساسية لا بد وأن يقترن بالإشارة إلى دور الجهاز البيروقراطي - أو عدم تنفيذ - هذه البرامج والمشروعات. وبالرغم من شيوع المفهوم سواء على مستوى الأوساط العامة أم المتخصصين إلا أنه مفهوم ينطوي على غموض أكثر مما يثيره من الوضوح والجلاء، بل لعل هذا الشيوع يمثل أحد المصادر الرئيسة لغموضه، الأمر الذي أدى إلى صعوبة التمييز بين خصائص البيروقراطية كنظام فرعي لا يتجزأ من نسق النظام السياسي العام، وبين الأمراض التي تصيب جهاز الخدمة العامة.

بناء على ما تقدم يصبح لزاما على الباحث البدء أولا بتحديد المقصود بمفهوم البيروقراطية، ومختلف تطبيقاتها واستعمالاتها كما يطرحها الواقع المعاصر في مختلف النظم السياسية، وتحديد الوظيفة السياسية والاجتماعية للبيروقراطية، الأمر الذي سوف نتناوله من خلال خمسة محاور، يتناول أولها التعريف بالمفهوم، حيث يتم استعراض مختلف التعريفات المطروحة في هذا المجال و ذلك تمهيدا لاختيار التعريف الذي تقوم عليه الدراسة.

ويتناول ثانيها مختلف الأعراض المرضية التي تصيب الأجهزة البيروقراطية في الدول العربية، ولتحديد هذه الأمراض المكتبية - التي تعد قاسما مشتركا بين مختلف الدول العربية - حاولنا من خلال تفهم إطار الواقع العملي لمحيط البيروقراطية وظروفها التاريخية تصنيفها إلى مستويين أساسيين، أولهما، المشكلات والأعراض الكامنة في مجال بناء الهياكل والأنظمة المؤسسية وتنميتها، وثانيهما، في مجال الممارسات البيروقراطية الإدارية.

كما يتناول المحور الثالث أنماط العلاقة بين البيروقراطية والتنمية السياسية في المجتمعات العربية، حيث تتناول الدراسة البيروقراطية كأداة لازمة لعملية التنمية السياسية، باعتبارها الجهاز التنفيذي للدولة، و هو الدور التقليدي للبيروقراطية، كما تتناول البيروقراطية باعتبارها مؤشرا لعملية التنمية السياسية بما تعكسها من قيم ثقافية سواء أكانت هذه القيم دافعة لعملية التنمية أم معوقة لها.

أما المحور الرابع من هذه الدراسة، فيتناول مشكلة التوازن بين البيروقراطية ومختلف المؤسسات السياسية الأخرى، حيث تعتبر هذه المشكلة إحدى العقبات الرئيسة لعملية التنمية في الدول العربية.

وفي الأخير نتناول الأساليب المختلفة للإنماء السياسي والإصلاح الشامل للحد من سلطة البيروقراطية، وتحقيق التوازن بينها من ناحية والمؤسسات السياسية من ناحية أخرى.

**ـ معنى البيروقراطية:**

لتحديد المقصود بالبيروقراطية يحسن البدء بالإشارة إلى الاستخدامات اللغوية للمفهوم، ثم استعراض ما يشير إليه من الناحية التاريخية تمهيدا للتوصل إلى التعريف الأكاديمي له على ضوء ما تستهدفه الدراسة من أهداف و غايات.

فمن الناحية اللغوية، يتكون لفظ البيروقراطية Bureaucracy من شقين، الأول Bureau أي مكتب، ويرجع أصله اللغوي إلى اللفظ اللاتيني Burus ويقصد به اللون الداكن ـ و لعل هذا تعبيرا عن الهيبة التي يتسم بها الموظف الحكومي بإعتباره ممثلا للحكومة، كما قد يكون تعبيرا عن التستر على السلوك السيئ من ناحية أخرى ـ الذي تطور فيما بعد إلى La Bure، في اللغة الفرنسية و يقصد به أحد أنواع القماش الذي كان يستعمل كغطاء للمناضد التي يجتمع حولها عادة رجال الحكومة في فرنسا خلال القرن الثامن عشر، ثم أستخدم لفظ Bureau للدلالة على المكتب الذي يجلس خلفه الموظف الحكومي، إلا أن اللفظ اتسع مدلوله ليشير إلى غرفة المكتب بأكملها. أما الشق الثاني للمفهوم Cracy بالإنجليزية، وCratie بالفرنسية فإنه مشتق من الناحية اللغوية من اللفظ القديم Kratia أي أن تكون قويا To be stong. وهكذا تصبح كلمة "بيروقراطية" تعني ممارسة السلطة أو الحكم أو القوة عن طريق المكاتب[1].

ومن الناحية التاريخية حول أصل الكلمة فهناك اختلاف في الرأي والاتجاه، فاتجاه يرى أن البيروقراطية ليست مفهوما حديثا، بل وجدت حينما وجدت التنظيمات، عندما بدأ التفاعل بين البشر، بدأ التنظيم وبدأت البيروقراطية. فالبيروقراطية كمفهوم وكظاهرة اجتماعية ليست حديثة، ولكن دراستها بالطريقة العلمية هو الجديد. وكان أول عالم قد استعمل البيروقراطية كوسيلة لتطوير المجتمعات الحديثة وتنظيمها تنظيما عصريا هو العالم الاقتصادي الاجتماعي الألماني "ماكس ويبر" [2] « Max Weber » (1864ـ 1920) الذي اعتبرها نظاما عقلانيا ضروريا، يتناسب مع المجتمع الصناعي في غرب أوربا. وقد درس النظام

---

[1] أنظر في هذا الخصوص:

ـ مورو بيرجر، البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة، ترجمة محمد توفيق رمزي، القاهرة: النهضة المصرية، 1959، ص 33.

[2] والغريب في الأمر أن "ماكس ويبر" لم يقدم تعريفا اصطلاحيا للبيروقراطية، ولكنه صاغ مجموعة قضايا تكشف عن طبيعة بناء أنساق السلطة القانونية، معتمدا في ذلك على تحليله لمكونات الاعتقاد في شرعية السلطة، ثم حدد في ضوء ذلك كله الخصائص المميزة للبيروقراطية. راجع في ذلك:

ـ محمد علي محمد، علي عبد المعطي محمد، السياسات بين النظرية والتطبيق، القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 1999، ص 358

البيروقراطي على أنه جزء من النظام الاجتماعي الشامل، وتوصل إلى أن أي نظام اجتماعي سينتهي في نهاية المطاف إلى أن يكون نظاما بيروقراطيا.

وقد قيل أن مصطلح "بيروقراطية" ورد لأول مرة عام 1745 في كتابات عالم الاقتصاد الفيزيوقراط ووزير التجارة الفرنسية "فانسان دي جورناي" « Vincent De Gournay » الذي تنسب له أيضا عبارة "دعه يعمل دعه يمر"، وهو أول من نظر إلى المكاتب العامة باعتبارها الإدارة العامة في الحكومة، وتحدث عنها باسم "بيروقراطي" « Bureaucrates » أي فئة العاملين في مكاتب الأجهزة الإدارية.

كما أن هناك إتجاه آخر، يرى أن كلمة بيروقراطية Bureaucracy اصطلاحا حديثا نسبيا وغير واضح فيما عدى الإشارة إلى الأصل الفرنسي، والذي يتمثل في النصف الأول من الكلمة اللاتينية " Burrus "، إضافة إلى هذا أن اللغة الفرنسية القديمة كانت تحوي كلمة قريبة من ذلك وهي " La Bure " والتي تشير إلى القماش الذي يغطي مناضد الرسميين في دوائر الحكومة الفرنسية في القرن الثامن عشر. ثم أصبحت الكلمة أشد التصاقا بحكم الدولة خصوصا في فترة النضال ضد الاستبداد التي مهدت لاندلاع الثورة الفرنسية سنة 1789. وانتشر استعمال هذا المصطلح في أوربا خلال القرن التاسع عشر، وصار يمثل نعتا تنعت به الإجراءات المعقدة والمنهكة التي مارستها دوائر الحكومات في ذلك الوقت. وقد تحول هذا المصطلح مع مرور الزمن إلى كلمة ذات مضامين سلبية يوظفها ناقدو القواعد الروتينية الجامدة التي تطبق دون مراعاة لخصوصيات حالات مراجعي مؤسسات الحكومة. كما يستعمل المصطلح أيضا في سياق انتقاد الرسميين الذين يغلب عليهم البطء في انجاز المعاملات الرسمية، وفي تناقض الضوابط الإدارية وتكرارها وضخامة المؤسسات والكوادر العاملة فيها، وانحصار السلطة في أيدي عدد قليل من البيروقراطيين الرسميين.

كما ترى إحدى الاتجاهات أن الاهتمام بالبيروقراطية يرجع إلى سنوات عديدة قضت، فهي تمثل موضوعا كلاسيكيا في تراث علم الاجتماع. ومن الذين تحدثوا عنها "فيرجسون" « Ferguson »، و"موسكا" « Mosca » حيث اعتبر هذا الأخير أول من ناقش فكرة الدولة البيروقراطية باعتبارها سمة مميزة لتطور النظام السياسي، و"سومبارت" « SOMBART »، وغيرهم من علماء الاجتماع والسياسة الذين قاموا بتحليل البيروقراطية في علاقتها بالديمقراطية على المستوى المجتمعي، وبالحرية على المستوى الفردي، إذ شكلت جانبا هاما في دراستهم، بحيث يمكن تتبع أصول هذا التحليل منذ كتابات"جون بودان"« JeanBodin »،و"طوماس هوبز"« Thomas Hobbes »، و"جون لوك" « Jean Locke »، و"فريديريك هيجل" « Friedrich HEGEL »، و"فون ستاين" « Von Stein »، و"ألكسي دو

توكفيل" « Alex De Tocvil »، وحتى أحدث الكتابات التي تدخل ضمن هذا الموضوع في الوقت الحاضر[3].

أما من وجهة الاتجاه المتداول في الأوساط الشعبية، فإن مفهوم البيروقراطية يوصف بالسلبية، والروتين، والجمود، والبطء الإداري الذي يصيب الجهاز الإداري، وبهذا تصبح الكلمة مقرونة بمدلول العجز الإداري[4]. كما أنها في اللغة الشعبية كثيرا ما تستعمل كنوع من أنواع الشتم السياسي. ويصفها معارضو دولة الرفاهية بأنها الدور الذي يقوم به الأشرار والفاسدون، وفي بعض الأحيان يؤخذ بهذا المعنى في كتابات أكاديمية عديدة.

**ـ الوظيفة السياسية والاجتماعية للبيروقراطية:**

لقد لجأت النظرية الوظيفية إلى تحليل النظام السياسي باعتباره نظاما اجتماعيا فرعيا، وتحديد مكانة البيروقراطية في هذا النظام ومختلف الأدوار التي تلعبها، ومختلف الوظائف التي تنجزها من خلاله. إذ يتبين من خلال هذه النظرية أن البيروقراطية تلعب أكثر من وظيفة، وأهم هذه الوظائف:

**أ ـ الوظيفة الاتصالية Communicative Function:** فالبيروقراطية حلقة وصل أساسية بين النظام السياسي من جانب و مختلف جماعات المصالح في المجتمع من جانب آخر، و يساعدها على أداء مثل هذه الوظيفة اتصالها الدائم بجماعات المصالح، وإشرافها على المجالس والمؤسسات المحلية، مما يعطيها الفرصة لاتخاذ رد فعل معين إزاء مختلف المقترحات السياسية المطروحة، ومن ثم فإنها تلعب دورا هاما في تعبئة المساندة السياسية اللازمة للنظام السياسي.

**ب ـ الوظيفة التعبيرية Articulative Function:** تقوم البيروقراطية باعتبارها جهازا مستقلا في المجتمع له متطلباته و عليه إلتزاماته بالتعبير عن بعض المطالب الخاصة بها. فبعض قطاعات البيروقراطية في حد ذاتها يمكن اعتبارها إحدى جماعات المصالح القائمة في المجتمع، وهذا الوضع سائد بصفة خاصة في الدول المستضعفة التي تتسم أساسا بضعف تباين مؤسساتها و استقلال الجهاز البيروقراطي في عمله اليومي عن مختلف مؤسسات الدولة.

---

[3] محمد علي محمد، علي عبد المعطي محمد، المرجع السابق الذكر، ص 364.

[4] فالكثير من الأفراد يتذكرون البيروقراطية عندما يذهبون إلى مكتب من مكاتب الإدارة العامة فيحيلهم إلى مكتب آخر دون إنجاز الخدمة المطلوبة، أو أن يطلب الموظف المختص الكثير من النماذج الطويلة وضرورة ملئها وبصور عديدة، ثم يمر ذلك الطلب على العديد من الإداريين للتوقيع عليه، أو عندما ترفض الطلبات لأسباب شكلية، إلى غير ذلك، وتعكس كل المظاهر الجانب السلبي للبيروقراطية والعيوب التي تصاحب تطبيقها والتي تؤدي إلى انخفاض الكفاءة في أداء العمل. ولكن لم يكن هذا على الإطلاق هو المعنى الأساسي للبيروقراطية.

**جـ ـ الوظيفة التجميعية Aggregative Function:** نتيجة الترابط الوثيق بين البيروقراطية من جانب و مختلف جماعات الضغط و المصالح و المجالس و المؤسسات المحلية من جانب آخر، و يحكم تغلغلها إلى مختلف الأنشطة، فإنها تتولى على نطاق واسع عملية تلقي المطالب الخاصة بهذه الجماعات و المجالس، كما تقوم بمحاولة التوفيق بين الأهداف المتعارضة الناجمة عن إستقبالها للمطالب، حيث تمتلك اليد العليا لإقرار أهداف معينة في المجتمع وإهمال أخرى، أي أنها تمارس وظيفة تجميع المصالح و وظيفة حل و تسوية الصراع في نفس الوقت.

إلى جانب هذه الوظائف، فإن البيروقراطية تلعب خلال عملية التحويل ـ وهي في المنظور الوظيفي تعد من أهم آليات النظام السياسي ـ دورا رئيسيا من خلال وظيفة إتخاذ القرارات التي تقوم بها، فالبيروقراطية تقوم بالمساهمة في اتخاذ القرارات المختلفة، كما تساهم في صياغة السياسة العامة للدولة، ويتم ذلك من خلال توجيه الوزراء بإتخاذ قرار معين، خاصة و أنها تحتكر المعلومات الدقيقة المرتبطة بمختلف الموضوعات*.

مما سبق يتضح أن البيروقراطية تلعب العديد من الأدوار في مختلف مراحل صنع وتنفيذ السياسة العامة، وأنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بالنظام السياسي، وأن النظرة إليها باعتبارها أداة تنفيذية و حسب تعد نظرة غير واقعية فضلا عن عدم علميتها، وبالتالي فإن دراسة دورها في عملية التنمية السياسية يجب أن تأخذ في الاعتبار تعدد الأدوار التي تلعبها في العملية السياسية.

### ـ الأعراض المرضية للبيروقراطية جوهر مشكلات التنمية السياسية:

إن المتتبع لعملية التنمية السياسية والإدارية في المجتمعات المستضعفة- ومنها المجتمعات العربية- يلاحظ أن الجهود التي وجهت للتنمية السياسية والإدارية منذ استقلالها مازالت تعيش في تعثر متزايد في أداء وأوضاع الأجهزة البيروقراطية الحكومية لهذه المجتمعات. وتوجد هذه المفارقة على مستويين:

ـ أولهما، في مجال بناء وتنمية الهياكل والأنظمة المؤسسية.

ـ وثانيهما، في مجال الممارسات البيروقراطية الإدارية.

---

* بالرغم من أن البيروقراطية لم تؤسس للقيام بذلك أساسا، إلا أنها نظرا للتغييرات التي طرأت على وظيفة الدولة المعاصرة والحاجة المتزايدة إلى تدخلها في مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، ونظرا لتزايد حجم وأعباء الحكومة، فقد توسعت البيروقراطية بشكل ملحوظ في القيام بمثل هذه الوظيفة. أنظر:

ـ هنري رياض، السياسة والبيروقراطية، بيروت: دار الجيل، 1993، ص 117.

**أولا: في مجال بناء الهياكل والأنظمة المؤسسية وتنميتها:**

على الرغم من الجهود التي بدلت في إرساء وبناء مؤسسات حكومية ومؤسسات للتنمية والإصلاح السياسي والإداري في معظم المجتمعات المستضعفة**، فإنها لم تنجح في التخفيف من المشاكل والأعراض المرضية للبيروقراطية الإدارية بل زادت من تعقيدها. فلم تسهم حركة إنشاء مؤسسات حكومية جديدة في تحسين الأداء البيروقراطي الحكومي، ولا أسهمت مراكز وهيئات الإصلاح الإداري التي تولى إنشاؤها في رفع كفاءة وفعالية البيروقراطية الحكومية[5]، بل على العكس من ذلك أسهم المد المؤسسي في تعثر عملية التنمية الشاملة نتيجة تفاقم الجانب التنظيمي من مشكلة بيروقراطية الإدارة، بدلا من أن يسهم في علاجها.

ويظهر هذا في عدد من الظواهر المرضية التي تتمثل في الآتي:

1) تبني النموذج البيروقراطي المركزي القائم على تنميط التنظيمات والإجراءات، و مباشرة العملية الإدارية في صور آلية متكررة بصرف النظر عن تعدد وتنوع المهام المطلوب إنجازها أو الشرائح الاجتماعية المطلوب خدمتها [6].

2) التضخم الكبير في الأجهزة الإدارية قياسا بحجم الوحدات الإدارية، نتيجة لحدوث توسع أفقي في بناء التنظيم الإداري، كما يرافق ذلك تعدد مستوى بناء التنظيم، مما يعيق التوصل إلى أحكام عمليات الإشراف والتوجيه ويسبب تضاربا بين الأنشطة.

3) المركزية الشديدة، وتبرز تلك الظاهرة بشكل واضح في عملية وضع القرار، وجنوح الإدارات إلى تركيز السلطة عند كل مستوى تنظيمي معين.

---

** في كثير من الحالات لم تكن دفعة النمو المؤسسي هذه، محاولة لإستكمال البنية والأنظمة السياسية والإدارية الحكومية وتطويرها، بقدر ما كان استكمالا واستيفاء لمقومات الدولة ذاتها.

[5] في هذا الشأن لجأت بعض الدول النامية والعربية منها إلى استحداث منصب وزير الإصلاح والتنمية الإدارية اعترافا منها بأهمية المشكلة التي تطرح على عملية التنمية، وبأهمية أن تكون قضية الإصلاح الإداري ممثلة في القمة الإستراتيجية للجهاز البيروقراطي. أنظر:

ـ أحمد صقر عاشور، "نظرة مستقبلية لإستراتيجيات الإصلاح الإداري في الوطن العربي"، في: ناصر محمد الصائغ (محرر)، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1406هـ، ص 1114.

[6] نزيه الأيوبي، " أنماط وتوجهات الإدارة العامة في الوطن العربي "، في: ناصر محمد الصائغ (محرر)، المرجع السابق الذكر، ص 53.

4) التداخل الإداري بين مراكز الاختصاص المختلفة[7]. وهو تداخل مستمر وثابت بالنسبة لأسلوب التفكير ولكيفية اتخاذ القرار بين مختلف الجماعات السياسية والإدارية والفنية وما يعكسه على مستوى تطبيق القرار ومتابعته. وقد تتخذ القرارات لاعتبارات سياسية أو أسرية.

5) زيادة التضخم التنظيمي والوظيفي للأجهزة الحكومية وتحولها إلى أجهزة رخوة وهشة.

6) نمو الأعراض المرضية للإدارة البيروقراطية من إفراط في الرسمية والشكلية، والجمود ومقاومة التغيير، والتقوقع على الذاتي، وتحويل الوسائل إلى غايات. إذ أصبحت الكثير من المنظمات الحكومية - في المجتمعات العربية خاصة - تعالج مشكلات الإدارة البيروقراطية فيها باستصدار المزيد من اللوائح والضوابط القانونية، وعوض أن تحد مؤسسات الإصلاح البيروقراطي من انتشار الأعراض المرضية للبيروقراطية، فإنها بالعكس ساهمت في انتشارها. وبهذا امتدت الحلقة الخبيثة العقيمة التي أشار إليها "ميشال كروزيه" «Crozier Michel» إلى عمليات الإصلاح الإداري ذاتها.

كل هذه العقبات البنائية المؤسسية أدت إلى إرساء أرضية خصبة لدكتاتورية البيروقراطية، إذ تحولت الأجهزة الحكومية خاصة في المجتمعات العربية التي تنامت نموا متسارعا - بفعل تعاظم دور الدولة في التنمية - إلى مركز قوة في المجتمع تسيطر على موارد هائلة دون رقابة خارجية فعالة. فقد إقترن هذا النمو المتسارع بنمو متعثر وبطيء للغاية في الهيئات الأخرى للدولة (السلطة التشريعية، والسلطة القضائية)، إذ نتج عن اختلال التوازن بين حجم وقوة ونفوذ هذه الهيئات، أن أصبح الجهاز الحكومي في أغلب البلدان العربية هو المستفيد الأول من موارد ومخصصات التنمية. ومكن هذا الاختلال للأجهزة البيروقراطية أن تتحصن، وأن تكتسب مناعة ضد المساءلة والحساب وكذا الإصلاح.

### ثانيا: في مجال السلوك الوظيفي البيروقراطي:

وبالمثل توجد أيضا المفارقة على صعيد جهود تنمية وتطوير ممارسات البيروقراطيين الإداريين في الأجهزة الحكومية. فرغم الجهود والموارد الموجهة لتنمية وتطوير الممارسات الإدارية، فإن الأعراض المرضية للبيروقراطية تزداد مع زيادة هذه الجهود والموارد. فرغم ما وجه للتدريب الإداري من جهود ومخصصات، ورغم النمو الهائل في ساعات التدريب للقيادات

---

[7] لمزيد من المعلومات حول التداخل الإداري بين مراكز الاختصاص في الجهاز الإداري، أنظر:

- عاصم الأعرجي، نظريات التطور والتنمية الإدارية، بغداد: وزارة التعليم العالي، 1988، ص 26.

- مير غني عبد العال محمود، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1987، ص 54.

والكوادر الإدارية في مواقع التنفيذ وعلى جميع المستويات، صاحب هذا النمو نموا موازيا في عدد من المؤشرات المرضية للبيروقراطية. كل هذا يرجع أساسا - حسب حدود علم الباحث - إلى تلك الخصوصيات السلوكية والممارسات السلبية التي يمكن تحديدها في النقاط التالية:

1) ضعف الأداء الوظيفي للجهاز البيروقراطي، وما يعيشه من المظاهر المختلفة كالإجراءات الروتينية والتعقيد في الأساليب، مما يجعل الجهاز البيروقراطي عاجزا عن الوفاء بمتطلبات الخدمة التي يحتاجها المواطن.

2) اتصاف الأجهزة البيروقراطية بالإسراف وارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمات والإنتاج. ومرد ذلك التوسع في الإنفاق غير الضروري على المظاهر الخارجية في استخدام الخبرات الأجنبية العالية التكاليف دون مبرر، والاستخدام غير الاقتصادي للتكنولوجيا.

3) ضعف الأجهزة البيروقراطية المعنية بشؤون الأفراد وقلة تدريب القائمين عليها وافتقارها إلى استراتيجيات وخطط واضحة ومحددة من القيام بدورها في تدريب الكوادر البشرية وفي إحداث التغيير في المفاهيم والأساليب السلوكية التقليدية[8].

4) انخفاض انتاجية وكفاءة العمل الإداري الحكومي، وارتفاع تكلفة وحدات الخدمة، وشيوع ظواهر الإهمال، والتسيب، والتراخي في ممارسات العمل.

5) انتشار واستفحال ظاهرة الفساد الإداري كاستغلال المال العام، واستغلال الوظيفة العامة، والرشوة، والاختلاس، وشيوع ظواهر المحسوبية والمحاباة، وتبادل المنافع في تعامل أفراد الجهاز البيروقراطي مع المواطن.

وتدعيما لهذه الطرح، فقد أوضح الأستاذ " فخري مرار" أن تشكل مظاهر البيروقراطية في الدول النامية مر بمرحلتين تاريخيتين رئيسيتن. الأولى، عندما كانت الدول النامية مرتبطة بالاستعمار ونظمه وقيمه من واقع الاحتلال التسلطي والقهر، وفي هذه المرحلة تم حجز الوظائف القيادية والهامة لأفراد معينين. المرحلة الثانية، وهي مرحلة بعد الاستقلال وإرساء أسس الدولة الوطنية، حيث ورثت بيروقراطية هذه البلدان تبعات كبيرة وأعباء ثقيلة مستجدة لم تكن قادرة ولا مستعدة للوفاء بها. فقد افتقرت تلك البيروقراطيات للوسائل والأساليب الحديثة في الإدارة، كما عجزت عن إحلال القيادات الإدارية المدربة والمؤهلة محل القيادات

[8] محمد حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية والدول النامية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993، ص 24.

البيروقراطية السابقة التي كانت مرتبطة بالدولة المهيمنة[9]. كما هو بالنسبة للجزائر موضع دراستي التطبيقية.

وهكذا كانت البيروقراطية ولا تزال في مرحلة ما بعد الاستقلال تتصف بمجموعة من المظاهر السلبية التي تؤثر سلبا على عملية التنمية، والتي يمكن تحديد أهمها فيما يلي:

1) اتجاه الدولة إلى أسلوب المركزية المشددة وتركيز السلطات في أيدي فئة قليلة من البيروقراطيين، ويعزى ذلك إلى سببين:

**الأول:** أن هناك مفهوم ساد بأنه لا يمكن الوصول إلى الوحدة الوطنية دون توطيد نظام مركزي للحكم.

**الثاني:** يعتبر النظام المركزي في كثير من الدول نموذجا ورثته بعد زوال الحكم الاستعماري، ولم تقم بإجراء تعديل أو تبديل جذري فيه لكي يتلاءم مع الحكم الديمقراطي في البلدان المتقدمة[10].

وبالتالي فإن الميل لفرض النظام من أعلى السلطة، يؤدي إلى هدر المزايا المتعددة التي يمكن أن تكتسب من جراء تطبيق نظام اللامركزية، كما يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لدى المرؤوسين واختناق العمل وإضعاف الكفاءات الإدارية والتنازع والصراع وهجرة المؤهلين. إضافة إلى ذلك تؤدي المركزية الشديدة في صنع القرارات وانعدام تفويض السلطة إلى تحمل الوحدات الإدارية أعباء جسام ثقيلة. ذلك أن النظام المركزي يميل عادة إلى تأجيل أداء العمل أو المطالب التي تؤدي على المستوى المحلي، كما أنه ينكر على المواطنين الحق في المشاركة في وضع القواعد واللوائح التي تطبق عليهم. كما تحد المركزية المشددة من المبادرة الفردية إذ يعتمد الناس عادة على المركز أملا في أن يحقق لهم مطالبهم وتقدم حلول لكل مشاكلهم، كما لو كانت مصدر المعرفة والحكمة. إضافة إلى عدم تقبل البيروقراطيين مبدأ تفويض السلطة لمن هم أدنى منهم في السلم الوظيفي، فالسلطة بالنسبة لبعض الموظفين العموميين تعني التفرد بالمعرفة والإحاطة بهالة من النفوذ، ولذلك يظنون أن تفويض بعض من سلطاتهم لبعض مرؤوسيهم، يعني تنازلا عن مركزهم الصفوي وفقدانا لنفوذهم، مما يجعلهم يترددون كثيرا قبل أن يقدموا بالتفويض متى كانت اللوائح أو القوانين تخول لهم ذلك. من هنا كان سلوك كبار الموظفين المستمد من جذور البيروقراطية الممتدة في الوزارات والمديريات المركزية التي يعملون بها يمثل إغراء لبناء وتشييد إمبراطوريات جديدة لدى تركيز كل

---

[9] فيصل فخري مرار، البيروقراطية بين الاستمرارية والزوال، الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1978، ص 57.

[10] هنري رياض، السياسة والبيروقراطية، بيروت: دار الجيل، 1993، ص 117.

الاختصاصات والقرارات والأعمال لديهم. ومن ثم تصبح القرارات والأعمال الإدارية خاضعة للأشخاص لا لمقتضيات اللوائح والنظم العامة.

2) التضخم في الجهاز الإداري، ومرده كون الدولة هي الموظف الأول للكفاءات البشرية المتزايدة.

3) تعدد مستويات التنظيمات الإدارية مما أدى إلى صعوبة في الاتصالات، وزيادة الفجوة بين القمة والقاعدة، وبطئ في اتخاذ القرارات، وتشويه وتحريف للسياسات العامة والقرارات، وتعدد أجهزة الرقابة واللجان الفرعية أدى إلى بطئ العمل والتنازع في الاختصاصات.

4) التمسك بحرفية القوانين واللوائح والتحايل عليها، وذلك لأن في تلك القوانين مصدر من مصادر القوة تستخدم بهدف السيطرة على المواطن بدلا من تكريسها لخدمته والسهر على مصلحته، وقد ساعد على ذلك جهل المواطن وعدم ثقته بنفسه، والسعي الحثيث لموظفي الدولة الدفاع عن مصالحهم وتحقيق أهدافهم أولا.

5) الإسراف والتبذير وزيادة التكلفة الاقتصادية مع قلة الإنتاجية، وقد صاحب ذلك اهتمام بالمظهر دون الجوهر، وانعكس على ذلك استقدام الخبرات الأجنبية في محاولة للإصلاح، ووضع المقترحات التي لا تؤخذ بعين الاعتبار في غالب الأحيان.

6) إهمال الأساليب العلمية، وغياب التخطيط والتنظيم الجيد والتدريب الكفؤ سببه ضعف القيادات الإدارية غير القادرة وغير المؤهلة وذلك لانشغالها بالمشاكل اليومية الروتينية وبعدها عن الأهداف والسياسات العامة.

7) إضافة إلى اقتصار وضع الخطط التنموية على صفوة من الموظفين الكبار، دون إشراك أفراد الشعب، ذلك أن الشعب قد حرم حتى من الحصول على المعلومات الأساسية التي قد تعطيه فكرة عامة عن مشروعات الاستثمار والخدمات والمرافق العامة وغيرها. وإني أميل إلى الاعتقاد بأنه لا يكفي بأن تدرك الطبقات الحاكمة الحاجة إلى تنمية مخططة، لكن من الضروري والأكثر أهمية أن تشارك الشعب الذي توضع المشروعات لصالحه، لذلك يجب أن يكون أفراد الشعب على علم بأهمية وأهداف البرامج المختلفة.

8) إلى جانب هذه السمات المرضية التي تبصم الأداء البيروقراطي، نجد أيضا تغلب العنصر الذاتي في الأداء الإداري الناتج عن تلك الروابط والالتزامات العائلية التي تعد أكثر اتساعا في المجتمعات النامية منها في المجتمعات المتقدمة[11]، فإن الموظفين العموميين ليس من اليسير على أي منهم التنصل أو التهرب من التزاماته في مواجهة عائلته. ومن ثم كان من

[11] إذ يعتبر مفهوم الأسرة في كثير من المجتمعات النامية أكثر اتساعا من مفهوم الأسرة في الدول النامية، يتسع دائما لكي يشمل الأخوال والأقارب من الدرجات البعيدة.

الطبيعي أن يخلق هذا المفهوم الواسع للأسرة ضغطا كبيرا و مستمرا على الموظف العام، لكي يبدي المجاملة لأقاربه أكثر من باقي المواطنين. لذا نجد كثيرا من الموظفين العموميين يلحون في طلب توظيفهم بعيدا عن المنطقة التي ولدوا فيها أو تربوا فيها، تجنبا للمشاكل التي تثيرها طلبات الأقارب والأصدقاء والمعارف، مما يغري بإصدار قرارات تنطوي على المحاباة.

لذا، فمن الضروري استبعاد العنصر الذاتي من الأداء الإداري لتوفير الكفاءة في كل من الأعمال والقرارات الإدارية. ذلك أن السلوك الشخصي لا يؤدي إلى مزيد من الاستغلال فحسب، بل يؤدي أيضا إلى نشر عدم الثقة في الموظفين العموميين، وتعطيل أعمال الأشخاص المستحقين لو اتبعت الإجراءات القانونية السليمة. ومن هنا فإن حسب اعتقادي أن تعطيل الأعمال الإدارية لا يعزى إلى الروتين على ما يدعي البعض، وإنما يعزى أساسا لتفشي المحاباة والوساطة والمحسوبية والجهوية، التي تؤدي بدورها إلى إضعاف الخلق الإداري المتمثل في الرشوة، وعدم المسؤولية، والكسب غير المشروع، والاتجار بالوظيفة والاختلاسات المتزايدة، إن لم نقل النهب العلني لثروة الصالح العام.

ومن هذا، فإن الأعراض المرضية للبيروقراطية - والتي تعد عقبات أساسية في التعجيل بعملية التنمية في المجتمعات النامية وخاصة منها المجتمعات العربية - كثيرة ومتشعبة بتشعب الموضوع ذاته، ومما زاد في تعقيدها وتشابكها أنها متداخلة ولا يمكن فصلها عن بعضها البعض، إلا من حيث الضرورة المنهجية التي تتطلبها الدراسة للفهم والتوضيح. إلى جانب كل ذلك هناك إشكالية أولويات هذه المشكلات والعقبات البيروقراطية التي تعترض العملية التنموية. ولذا نجد الكثير من الباحثين يختلفون في إيجاد تصور موحد لهذه المشكلات لسبب كل واحد ينطلق من تخصصه في فرع من فروع العلوم الاجتماعية، وكذا تأثير العامل الإيديولوجي والقيمي الذي ينطلق منه كل مفكر في تحديد الأعراض المرضية للبيروقراطية. فالبعض منهم ينطلق من خلال توصيف وتشخيص الملامح الرئيسية للبيروقراطية، والبعض الآخر يشخص العلاقات الشخصية غير المرضية الناتجة عن الهياكل البيروقراطية مثل ميول الأشخاص في المستويات الهيراركية ومساهمة الفوارق بين المراتب في تشجيع مقاومة الإبداع. والمجموعة الثالثة تعتقد أن المشكلة الأساسية تتمثل في البيروقراطية في حد ذاتها التي لا تنسجم مع إدارة التنمية ولهذا يجب استبدالها بنموذج أو بديل آخر.

وتأسيسا على ما سبق، يمكن أن نجزم أن جوهر مشكلات التنمية السياسية يكمن في أن فئة البيروقراطيين أقوى نسبيا من الأحزاب السياسية والهيئات والجماعات السياسية في المجتمعات العربية عامة وفي مجتمعنا خاصة، والتي كانت وراء كل التعثرات التي عرفتها النماذج التنموية المتلاحقة منذ تشكيل وإرساء أسس الدولة الوطنية. باعتبار أنهم هم أصحاب

النفوذ والسلطة الذين يحركون أجهزة الحكم، ويتحكمون في تطبيق النصوص كيفما شاءوا. ومما زاد من تعميق سلطتهم من جهة، وتضاعف أعراضها المرضية وانحرافاتها من جهة ثانية، وجودها في بيئة سياسية، واجتماعية، واقتصادية، وثقافية متخلفة قائمة على عدم الاستقرار السياسي وضآلة الفعاليات السياسية. ومن ثم كان من الطبيعي أن يكون لهذه البيئة المتخلفة، ولهذا الضعف السياسي أثر على القرارات التي تتخذها الإدارة البيروقراطية. ويؤكد الأستاذ "بلاكمر" « Blackmer » في هذا الصدد أن عدم وضوح السياسة وعدم استقرارها غالبا ما يجد صداه في محيط الإدارة من ناحية عدم الفعالية في الأداء والشلل في اتخاذ القرارات[12].

وفي الأخير، من غير المحتمل على الأقل على المدى القريب. أن يكون هناك حلول هيكلية سهلة ومحدودة لهذه الأمراض المكتبية في المجتمعات العربية ـ التي لا تتوافر فيها الخبرات والمهارات الأساسية، وإن كانت موجودة فهي معطلة ـ حيث الظروف والقيم الثقافية السائدة غير ملائمة، وغياب الخبرات التنظيمية والقيم الإدارية الملائمة.

**ـ أنماط العلاقة بين البيروقراطية و التنمية السياسية:**

تبدو العلاقة بين التنمية السياسية من ناحية و الجهاز البيروقراطي من ناحية أخرى هي علاقة مزدوجة ذات مستويين:

**المستوى الأول: مستوى قيمي أو ثقافي:** حيث يعكس الجهاز البيروقراطي القيم الثقافية و السياسية السائدة في المجتمع، الأمر الذي يمكن الباحث من التنبؤ باتجاه عملية التنمية السياسية في هذا المجتمع، فالجهاز البيروقراطي يعمل كمرآة تعكس عملية التنمية السياسية، وهذا المستوى يهتم به ـ في الدرجة الأولى ـ علم النفس الاجتماعي و المشتغلين به.

**المستوى الثاني: مستوى مؤسسي:** فالجهاز البيروقراطي باعتباره أحد الأجهزة الرئيسية للنظام السياسي، وباعتباره الجهاز الذي يحتكر عملية تنفيذ السياسة العامة للدولة، فإنه يعد شرطا لازما لتحقيق التنمية السياسية في المجتمع، مما يعكس ضرورة تعاونه مع مختلف مؤسسات النظام السياسي، وبالتالي فالعلاقة بين الجهاز البيروقراطي ـ باعتباره الجهاز التنفيذي ـ وبين مختلف المؤسسات السياسية لا بد و أن تؤثر على عملية التنمية السياسية، وهذه العلاقة ـ واقعيا ـ هي إحدى المشكلات الرئيسية التي تواجهها عملية التنمية السياسية في المجتمعات العربية.

---

[12] هنري رياض، المرجع السابق الذكر، ص 107.

ومن ثم فإن دراسة هذا المبحث ستنقسم إلى عنصرين رئيسيين، يتناول أولهما تحليل المستوى القيمي أو الثقافي للعلاقة بين البيروقراطية والتنمية السياسية، أي دور الجهاز البيروقراطي باعتباره مؤشرا لعملية التنمية السياسية، ويتناول ثانيهما المستوى المؤسسي أو النظامي لهذه العلاقة، و ذلك على النحو التالي:

1/ ـ البيروقراطية كمؤشر للتنمية السياسية: تكاد تجمع البحوث العلمية أن أسباب قصور الأداء الفعلي لاقتصاديات معظم الدول العربية تكمن في عيوب تنفيذ خطة التنمية، بمعنى أن الخطة كانت جيدة، و لكن التنفيذ ـ أي إدارة التنمية ـ كان رديئا لجمود الإدارة وعدم مرونتها، وعدم قدرتها على تطوير نفسها لتتلائم مع خطة التنمية، ويرجع قصور الإدارة إلى الجمود الاجتماعي، وعدم موائمة القيم الاجتماعية المحلية والاتجاهات السلوكية للعاملين في الدولة مع أهداف التنمية، بل ثبت أيضا أن خطة التنمية التي كان يجب أن تحول الجهاز الإداري إلى قوة دافعة، أصبحت قوة معوقة[13].

كذلك يؤكد أحد الباحثين " أن المشكلة الاجتماعية لإدارة التنمية لا تحل إلا بتطوير الثقافة والمعتقدات والتحكم فيها، فالعلاقة طردية بين الثقافة العامة، والمعتقدات الاجتماعية من جانب، ودرجة الضبط الاجتماعي من جانب آخر"[14]. بل إن الباحث الأمريكي الأستاذ " جون رفيوس" « John Rehfuss » يوضح هذه العلاقة بصورة أكثر جلاء ووضوحا، فيؤكد أن البيروقراطيين الإداريين يؤثرون تأثيرا مباشرا على " التوزيع الإكراهي للقيم " بأسلوب يفوق أي إعلان أو خطاب سياسي، وذلك بما يمارسونه من تأثير على صنع القرار السياسي وما يساهمون به في تكوين توقعات المواطنين حول ما يجب وما يمكن للحكومة القيام به، تلك التوقعات التي تمثل النتيجة الهامة والحاسمة للسلوك الإداري في المدى البعيد [15].

---

[13] لمزيد من المعلومات عن أثر القيم الثقافية ـ الإجتماعية على الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، أنظر:

ـ عبد العزيز مخيمر، وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ديسمبر 1999، ص 56.

ـ السيد عبد المطلب غانم، " اللامركزية والتنمية الإدارية "، في: كمال محمود المنوفي ( محرر)، الإصلاح المؤسسي بين المركزية واللامركزية، القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، مارس 2001، ص 41.

ـ سعيد محمد الشيمي، " الثقافة الإدارية للإدارة العليا والمداخل الحديثة للتطوير مع التطبيق على مدخل الجودة الشاملة في قطاع الأعمال العام "، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، 2000، ص 31.

[14] أحمد رشيد، إدارة التنمية، القاهرة: النهضة العربية، 1973، ص 30.

[15] السيد عليوه، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1987، ص 386.

**ـ مظاهر العلاقة بين البيروقراطية و الإطار الثقافي:**

مما سبق يتضح أن العلاقة بين الجهاز البيروقراطي من ناحية، والنظام أو الإطار الثقافي في المجتمع وطيدة للغاية، وبالتالي فإن دراسة المحتوى الثقافي، أي دراسة مجموعة القيم والأفكار و العادات التي تسود الجهاز الإداري للدول العربية يمكن أن تساهم إسهاما مباشرا في توضيح طبيعة عملية التنمية التي يتعرض لها هذا المجتمع، بل أنها تساهم أيضا في التنبؤ بإمكانيات نجاح عملية التنمية أو فشلها في المستقبل.

و لقد مثلت القيم [***] الثقافية التي سادت الجهاز البيروقراطي في معظم الدول العربية في أعقاب حصولها على إستقلالها عقبة رئيسية نحو المضي في عملية التنمية التي خططت لها هذه الدول، ففي معظم هذه الدول ورثت النظم الوطنية في مرحلة الاستقلال جهازا إداريا، ذا محتوى ثقافي معوق لعملية التنمية وليس دافعا لها، فالمهمة الرئيسية لهذا الجهاز في ظل الحكم الاستعماري تمثلت في الإيمان بأنه جهاز لإقامة " القانون والنظام " أي إقرار الأمن الداخلي وجباية الضرائب، وقد استمر تمسك الجهاز الإداري بهذه القيمة الثقافية حتى في مرحلة ما بعد الاستقلال والبدء في عملية التنمية.

فبالرغم من أن دور الجهاز البيروقراطي في الدول العربية في مرحلة ما بعد الاستقلال كان يختلف اختلافا بينا عن دوره خلال الحقبة الاستعمارية التي مثل خلالها الجهاز الإداري

---

*** يمكن تعريف القيم بأنها مجموعة المعايير والأسس والمحكات التي تفرز مجموعة الأحكام والاختيارات التي يصدرها الفرد بتفضيل أو عدم تفضيل البدائل والموضوعات في ضوء تقييمه لهذه البدائل والموضوعات، وتحدث عملية التقييم نتيجة لتفاعل الفرد بإطاره البيئي.

والقيم بهذا المعنى هي مجموعة من المفاهيم التصويرية والتعميمات التي يتم من خلالها تقييم الموضوعات المختلفة وتعمل على توجيه سلوك الأفراد وتحديد نسق التفاعل الاجتماعي فيما بينهم وهي محصلة تجربة مستمرة وتفاعل دائم مع البيئة الحضارية والاجتماعية والتاريخية، وتتسم القيم بالثبات النسبي من حيث الأهمية والنوعية وهي لا تتغير بشكل فجائي.

ويعتبر نسق القيم Values system الإطار أو التنظيم الأشمل الذي تنتظم به قيم الفرد في شكل ترتيبي حسب أهميتها لديه وتمثل كل قيمة أحد عناصر هذا النسق وتتفاعل هذه القيم في إطار نمط محدد من العلاقات مع الإطار الحضاري والبيئة المحيطة. لمزيد من الإيضاح حول مفهوم القيم يمكن الرجوع إلى:

ـ عبد الشافي محمد أبو العينين، "قيم الإدارة العليا في المنظمات المصرية على مشارف القرن الواحد والعشرين"، في: عاطف صدقي، القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين، القاهرة: مركز البحوث بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 1995، ص 176.

ـ محمد أحمد بيومي، علم الإجتماع القيم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1990، ص 125ـ 129.

حلقة الوصل بين الدولة الاستعمارية وسلطاتها من ناحية، وبين الدولة المستعمرة وشعبها من ناحية أخرى، وحيث خدم الجهاز الإداري خلالها كأحد أدوات الدولة الاستعمارية للسيطرة على الدولة المستعمرة من خلال مفهومه كجهاز لإقامة القانون والنظام، إلا أن تلك القيمة ظلت سائدة ومسيطرة على العمل الإداري في الدول العربية حتى في أعقاب حصولها على الاستقلال، وهي المرحلة التي كان مفترضا أن يقوم الجهاز البيروقراطي بقيادة عملية التنمية، حيث باءت بالفشل جميع المحاولات التي بذلت لتكييف هذا الجهاز البيروقراطي مع الأوضاع و الوظائف والمتطلبات التي فرضتها عملية الاستقلال.

ونتيجة لما سبق اهتم الباحثون بدراسة المحتوى الثقافي للجهاز البيروقراطي أي دراسة القيم الثقافية التي تسيطر على هذا الجهاز في الدول النامية، و ذلك بهدف الكشف عن مدى تلاؤم هذه القيم مع متطلبات عملية التنمية السياسية، فقد يعكس الجهاز البيروقراطي قيما ثقافية إما معوقة أو دافعة لعملية التنمية السياسية، فاختلاف البنيان الاجتماعي والثقافي في هذه الدول، عن البنيان الاجتماعي اللازم لعملية التنمية يمثل أحد التحديات الرئيسية في هذه الدول اليوم. ونتيجة لهذه البحوث أمكن استخلاص بعض القيم الثقافية المعوقة لعملية التنمية[16].

2/ ـ البيروقراطية كاحد أدوات التنمية السياسية: إن قيادة الجهاز البيروقراطي لعملية التنمية هي عملية سياسية وليست إدارية بالدرجة الأولى [17]، وتنبع هذه الطبيعة السياسية من عدة اعتبارات رئيسية أولها الاهتمام العام بعملية التنمية، فتنفيذ الجهاز البيروقراطي لخطة التنمية تكون موضع اهتمام جميع المواطنين في الدولة، لأن النتائج المترتبة على تنفيذ الخطة تمتد آثارها لتشمل مختلف قطاعات المواطنين، وذلك بعكس أي خطة إدارية أخرى حيث يهتم بها قطاع محدد فقط من المواطنين.

وثاني هذه الاعتبارات ما تتسم به عملية التنفيذ من صفة المسؤولية العامة، فالقرارات التي يصدرها الجهاز البيروقراطي لتنفيذ خطة التنمية تعد مصدرا هاما للحكم على مدى كفاءة وفعالية الجهاز البيروقراطي في تنفيذ السياسة العامة للدولة، وذلك باعتبار أن الجهاز البيروقراطي هو الجهاز الرئيسي لتنفيذ السياسة العامة و تحقيق أهداف التنمية.

ويرى بعض الباحثين أنه لبدء عملية التنمية لا بد من اتخاذ قرارات سياسية سريعة بمبادرة فورية تعتمد قليلا على مبدإ التشاور و المشاركة السياسية، في حين أن القرارات التنفيذية العملية لتنفيذ خطة التنمية، لا يتأتى لها النجاح والفاعلية إلا بتأسيسها

---

[16] أحمد رشيد، الإصلاح الإداري: إعادة التفكير، القاهرة: دار النهضة العربية، 1996، ص 5.

[17] أحمد رشيد، إدارة التنمية، المرجع السابق الذكر، ص 15.

على أكبر قدر ممكن من المشاركة السياسية، و هنا تكمن المشكلة الرئيسة التي تواجه عملية التنمية في الدول النامية عامة والعربية خاصة، فتنفيذ خطة التنمية يتطلب الفصل بين مرحلتين:

- **المرحلة الأولى** تقوم النخبة السياسية خلالها باتخاذ مجموعة قرارات على أساس مبدأ التشاور في أضيق نطاق ممكن.

- **المرحلة الثانية** تقوم النخبة البيروقراطية خلالها باتخاذ مجموعة قواعد لتنفيذ القرارات السابقة على أساس مبدأ التشاور والمشاركة في أوسع نطاق ممكن[18].

وفي حالة عدم تفهم النخبة السياسية للطبيعة المختلفة للمرحلتين، فإن الأمر سينتهي إلى الإطالة الزمنية للمرحلة الأولى، أي مرحلة وضع خطة التنمية، مما يؤدي إلى زيادة تضخم البيروقراطية، وزيادة نفوذها وثقلها بالنسبة إلى باقي مؤسسات النظام السياسي، وإضعاف الرقابة السياسية في النهاية وكأنها تستهدف تقوية الجهاز البيروقراطي في مواجهة مختلف مؤسسات النظام السياسي، الأمر الذي يؤدي إلى الفشل في تحقيق التنمية.

وفي الحقيقة فإن هذا هو جوهر المشكلة التي تواجهها مختلف الدول العربية اليوم، و هي المشكلة التي تتمثل في عدم التوازن بين الجهاز البيروقراطي، وباقي المؤسسات السياسية في النظام السياسي، واختلال هذا التوازن لصالح الجهاز البيروقراطي، وذلك يناقض الوضع الأمثل، فالسياسة العامة تخضع لتأثيرات عديدة من الجهاز البيروقراطي، الذي يشترك فعليا في تحديدها بصورة غير مباشرة من خلال مداخل عديدة، إلا أنه لا بد من الوقوف بتأثيرات الجهاز البيروقراطي عند حدود معينة لا يجب أن يتخطاها، فلا يجب بالضرورة أن يقوم هذا الجهاز - مستقلا عن النظام السياسي - بتحديد السياسة العامة، وإلا أصبح مسئولا عن الغاية والوسيلة معا، فهناك وظيفتان هامتان لا بد من الفصل بينها:

- **الوظيفة الأولى:** تتعلق بصياغة وإقرار الأهداف العامة للدولة، ومراقبة تنفيذ هذه الأهداف والتأكد من تحقيقها بالكفاءة المطلوبة، ومراجعتها و إدخال التعديلات المناسبة عليها، وهذه الوظيفة يتم تنظيمها في الدولة تبعا لنظامها السياسي ووفقا لعقيدته السياسية، إلا أنه من المتفق عليه أن المؤسسات التي تقوم بهذه الوظيفة هي مؤسسات المشاركة السياسية أو مؤسسات المدخلات، ويقصد بذلك جماعات المصالح والأحزاب السياسية والمؤسسات التمثيلية.

---

[18] السيد عليوة، المرجع السابق الذكر، ص 311.

**- الوظيفة الثانية:** تتعلق بتنفيذ الأهداف العامة عن طريق اختيار أنسب الوسائل، وتقديم التوصيات والمقترحات المتعلقة برفع كفاءة الأهداف ذاتها، و يتم تنظيم هذه الوظيفة في الدولة، والتعبير عنها من خلال الجهاز البيروقراطي[19].

وبمقتضى هذا المفهوم للفصل بين الوظيفتين يتحتم خضوع الجهاز البيروقراطي لرقابة النظام السياسي، فالنظام السياسي يضع الغاية، والجهاز البيروقراطي يحدد الوسيلة، فيتابع النظام السياسي الوصول إلى هذه الغايات، و مدى كفاءة الجهاز البيروقراطي في تحقيقه لهذه الغايات.

فإذا أختفت فعالية النظام السياسي تكون النتيجة الحتمية سيادة الجهاز البيروقراطي[20]، ويؤدي ذلك إلى اختلال التوازن الذي تقوم عليه السياسة العامة للدولة، فتصبح هذه السياسة بلا سند سياسي يحميها من أن تصبح حلقة أو نشاطا من أنشطة الجهاز البيروقراطي، فالجهاز البيروقراطي بحكم تكوينه جهاز تنفيذ و ليس جهاز حكم، فهو جهاز يرتبط ولاء أعضائه بالمهنة أكثر مما يرتبط بالجماهير، و هو جهاز يلجأ إلى اختيار الوسائل على أسس موضوعية مجردة، لا على أساس المقاييس الاجتماعية والنظرة السياسية الشاملة، و هو في حاجة إلى جهاز لمراقبته و متابعته.

ومعنى ارتباط الجهاز البيروقراطي بالمهنة أكثر من الجماهير - في حالة ضعف المؤسسات السياسية - أن هذا الجهاز يعمل دون إحساس بحاجات الجماهير، مما يساعد على تنمية الأهداف الذاتية لأعضاء هذا الجهاز، كذلك فإن الجهاز البيروقراطي باستخدامه للأساليب المكتبية - في ظل ضعف النظام السياسي - ستتجمد عملياته وتنعزل عن الواقع وتميل إلى التعقيد و البطء، و هو ما يهبط بالكفاءة دون أدنى شك ويجعلها تصطبغ بصبغة بيروقراطية، وأخيرا فإن اختيار الجهاز البيروقراطي للوسائل على أسس موضوعية - في ظل ضعف النظام السياسي - سيؤدي إلى سيطرة روح تكنوقراطية على عملياته تسلبها القدرة على رؤية المطالب الشاملة للمجتمع.

وقد أبرزت التجربة أن الدول العربية تفتقد القوة المؤسسية اللازمة لتحويل المطالب إلى سياسات وبرامج وقرارات، بمعنى أن مؤسسات المدخلات - بالمنظور النظمي الوظيفي - أو مؤسسات المشاركة السياسية أضعف من مؤسسات المخرجات أو المؤسسات التنفيذية، ومن هنا برز الجهاز البيروقراطي في معظم الدول العربية كمعوق لعملية التنمية السياسية وليس

---

[19] وصال نجيب العزاوي، مبادئ السياسة العامة: دراسة نظرية في حقل معرفي جديد، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2003، ص 114.

[20] فيريل هيدي، الإدارة العامة منظور مقارن، ترجمة محمد قاسم القريوتي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985، ص 58.

دافعا لها، وأصبحت المشكلة التي تعاني منها هذه الدول البحث عن الوسائل الكفيلة بتحقيق التوازن بين هدفين رئيسيين، أولهما انتشار السلطة الذي يترتب على عملية المشاركة السياسية والتعبئة الاجتماعية، أي بناء مؤسسات المشاركة السياسية وهو أحد أركان التنمية السياسية، وثانيهما تحقيق أهداف التنمية والتي لا يمكن تحقيقها دون إخضاع الجهاز البيروقراطي للنظام السياسي ورقابته، الأمر الذي يصعب تحقيقه في هذه الدول نظرا لضعف فعالية مؤسسات النظام السياسي.

وعليه، فإن المشكلة في الدول النامية خاصة الدول العربية[21]، تعد أكثر تعقيدا نظرا لعدم ثبوت طبيعة وأبعاد النظام السياسي، فالسيطرة الاستعمارية على هذه الدول أخرت نمو المؤسسات السياسية في نفس الوقت الذي تزايد فيه اعتمادها على الجهاز البيروقراطي لتنفيذ خطط وإستراتيجيات التنمية، و في نفس الوقت الذي تقوم به بعمليات التعبئة السياسية والاجتماعية.

من العرض السابق يتضح أن واحدة من أخطر السمات التي يتسم بها الجهاز البيروقراطي في الدول العربية هي النمو الذي يصيب هذا الجهاز إلى حد التضخم وإلى الحد الذي يصبح فيه الجهاز البيروقراطي معوقا لعملية التنمية السياسية في هذه الدول، ذلك أن أي تغيير يطرأ على البناء السياسي لا بد و أن يؤدي حتما إلى تغيير في الجهاز البيروقراطي، والعكس صحيح، وذلك باعتبار أن الجهاز البيروقراطي هو الأساس الأول للبناء السياسي في الدولة، باعتباره الجهاز التنفيذي الذي يعطي للسياسة العامة مضمونا واقعيا، الأمر الذي دفع بالباحثين إلى تأكيد العلاقة الوطيدة بين التنمية السياسية من ناحية والجهاز الإداري من ناحية أخرى على النحو السابق تناوله.

ومن العرض السابق أيضا، يتضح أن العلاقة وطيدة للغاية بين البيروقراطية من جانب و التنمية السياسية من جانب آخر، ويتضح ذلك من خلال العلاقة بين الجهاز البيروقراطي من جانب، والقيم السياسية التي يعكسها من جانب آخر بما يسمح بالتنبؤ باتجاه عملية التنمية وإمكانيات نجاحها من عدمه، ومن خلال طبيعة العلاقة التي تربط بين الجهاز البيروقراطي بمختلف المؤسسات السياسية في المجتمع، وهي المعضلة الرئيسية التي تواجهها الدول العربية اليوم نظرا لاختلال التوازن بين مؤسسات المشاركة السياسية والجهاز البيروقراطي لصالح الأخير، تلك المشكلة التي تتعرض لها الدراسة في المبحث التالي.

---

[21] لمزيد من التفاصيل حول طبيعة النظم السياسية العربية يمكن الرجوع إلى:

- حسنين توفيق إبراهيم، النظم السياسية العربية الإتجاهات الحديثة في دراستها، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2005، ص 305.

**ـ إختلال التوازن بين البيروقراطية والمؤسسات السياسية:**

تعد البيروقراطية من الأطراف الفاعلة والمؤثرة في عملية التنمية السياسية وذلك في مجالين متناقضين، إذ أن البيروقراطية من جهة تمثل جزء أساسي وحيوي من عملية استمرار وبقاء سلطة الحكم، ومن جهة ثانية تمثل العصب الحساس في العلاقة القائمة بين النظام السياسي والمجتمع. فمن خلال المؤسسات البيروقراطية يمكن ضمان ضبط المجتمع وتنظيمه على إثر زيادة التخصص وزيادة الموارد، فالمؤسسات ساعدت على توفير علاقات الاستقرار بين الفئات المختلفة في المجتمع حيث تم الاعتماد على الأداة البيروقراطية لبقاء هذه المنظمة السياسية. ولذا، كما يرى الأستاذ "فيريل هيدي" أن البيروقراطية وجدت نفسها في مركز يعطيها الاستقلال، وذلك لأهمية الدور الذي قامت به للإبقاء على النظام، مما أوجد إمكانية فقدان البيروقراطية لدورها كمقدم للخدمة العامة والنهوض بالتنمية، وتحولها إلى خدمة للحكام وغيرها من الفئات السلطوية في المجتمع. وقد أدى ذلك بالنتيجة إلى أن تصبح البيروقراطية أداة تهدف لخدمة نفسها، وتحاول استبدال أهداف الخدمة العامة بأهداف خدمة تعظيم البيروقراطية، والقدرة على الهروب من الرقابة السياسية الفعالة[22].

وبناءا على هذه الفرضية التي يثبت واقع المجتمعات النامية صحتها، يمكن الجزم أن نقائص وخلل الجهاز البيروقراطي في هذه المجتمعات وبخاصة المجتمعات العربية، التي تؤدي إلى عدم قدرته على تقديم الخدمات العامة والنهوض بالتنمية لا يمكن إرجاعها ببساطة إلى ضعف كفاءة الخبراء والممارسين بالنظريات الحديثة في التنظيم والإدارة وبالأساليب المتعارف عليها في مجال الإصلاح والتنمية السياسية والإدارية. كما أن مشكلة البيروقراطية وجمودها وانغلاقها وتعسفها فضلا عن تعاظمها وتوسعها المبالغ فيه، ليست من قبيل المشاكل الفنية أو التقنية البحتة، وإنما هي قضايا ذات اتصال وثيق بالبعد السياسي للإدارة الحكومية البيروقراطية، بما في ذلك رغبة الحكام في استخدامها كأداة للضبط الاجتماعي والتحكم السياسي، وبشغف البيروقراطيين تجاه المنظمات الإدارية.

لذا، فإنه لا يصعب على من يراقب العملية التنموية السياسية والإدارية أن يلاحظ التمركز للجهاز البيروقراطي وتعاظمه في المجتمعات العربية سواء في المجتمعات ذات التقاليد العريقة في الإدارة الحكومية، مثل مصر التي سبق أن وصفها "ماكس ويبر" «WEIBER

[22] فيريل هيدي، المرجع السابق الذكر، ص93.

Max » بأنها النموذج التاريخي للبيروقراطية[23]، أو في المجتمعات التي يرجع عهد الدولة الحديثة فيها إلى أكثر من خمسة عقود مثل الجزائر، ولعل الأسباب والعوامل التي أدت إلى توسع وتعاظم سلطة البيروقراطية، ترجع إلى ما يلي:

1) أن التعاظم والتوسع البيروقراطي هو نتاج لتوسع وتنوع مهام ووظائف الدولة في المجتمع، وباعتباره استجابة طبيعية من الجهاز البيروقراطي للتحديات الجديدة التي تواجهه، وللمطالب الجديدة التي فرضتها عليه البيئة.

2) أن التعاظم والتوسع البيروقراطي هو نتاج لتفضيل الخبراء والساسة لنمط التنظيم البيروقراطي الذي يتوجه بطبيعته نحو التعقد والتضخم لمواجهة عناصر عدم اليقين في البيئة المحيطة، إلى جانب الدور الذي يلعبه التنظيم البيروقراطي في السيطرة على كمية وحجم المعلومات، ذلك أن القرارات التي تتخذها النخب السياسية، سواء في السلطة التنفيذية أو التشريعية، تعتمد إلى حد كبير على المعلومات التي توفرها لهم الإدارة البيروقراطية.

3) أن التعاظم والتوسع البيروقراطي هو نتاج لعدم قدرة أو عدم رغبة الأجهزة البيروقراطية في تحجيم دورها بعد إنشائها، حتى وإن لم يكن لوجودها ولتوسعها مبررات واضحة. فالأدبيات الإدارية السائدة والبيئة الإدارية القائمة في معظم بلدان العالم ترغب في نمو المنظمات لأنها ترى في ذلك نموا للعقلانية والكفاءة. فما أن تنشأ منظمة ما، حتى تظل باقية، بل تتعاظم وتتوسع. وأسباب هذه الظاهرة عديدة كما يقول الأستاذ "نزيه الأيوبي" فمن تعود على منظمة ما ويتعود أساليبها يصعب عليه تصفيتها، أو أنشأ منظمة ما لأغراض تدعيم مكانته ومشروعيته يرى في القضاء عليها إضعافا لمكانته وهزا لمشروعيته[24]. فالبيروقراطيات لا تصفي نفسها وتعلن إفلاسها مهما ساء أداءها و انتقص إنتاجها، فقد يعاد توزيع الاختصاصات بين الوحدات الإدارية، ولكن الوظائف الأساسية تظل باقية ومستمرة.

4) كذلك هناك عوامل أخرى مساعدة على تقوية السلطة التنفيذية ونمو الجهاز البيروقراطي في المجتمعات العربية، وتترتب على طبيعة البنيان السياسي الذي تقيمه هذه الدول، و مثال ذلك انتشار نظام الحزب الواحد، والدور السياسي للعسكريين في هذه الدول، فمن شأن هذين العاملين - في ظل غياب إيديولوجيا واضحة للتنمية - زيادة درجة تضخم الجهاز

---

[23] حيث يرجع تبلور الجهاز البيروقراطي في مصر القديمة إلى ضبط نظام الري وتنظيمه وتوزيعه، وهو الأمر الذي أدى بالضرورة إلى قيام الحكومة المركزية المسيطرة وتدعيم مكانة دواوينها، وسلطة موظفيها، وسطوة حكامها منذ أمد بعيد يبلغ قرابة ستة آلاف سنة.

[24] نزيه الأيوبي، " الحلقات المنسية والمناطق المحضورة في الإصلاح الإداري العربي "، في: ناصر محمد الصائغ، (محرر)، المرجع السابق الذكر، ص 849.

البيروقراطي للدولة، نظرا لقيام الدولة بتدعيم الجهاز بالكوادر الحزبية أو العسكرية أو كليهما معا لضمان حسن تنفيذ السياسة الموضوعة.

5) رغبة النظم السياسية، ذات الطابع العسكري، في بعض البلدان العربية في وضع نظام إداري يماثل النظام العسكري الذي تدربوا عليه وبالتالي هم أكثر اطمئنانا إليه في تحقيق مركزية القرار وسلطة التوجيه يقوم على التسلسل في الواجبات والمسؤوليات.

6) عامل الخبرة الأجنبية: إذ حاول بعض الخبراء الدوليين الذين شاركوا في كثير من تجارب التنمية الإدارية والإصلاح الإداري إلى تبني واستحداث نموذج بيروقراطي يعرفونه جيدا ولهم خبرة فيه، ولم يكن ذلك غير النموذج البيروقراطي الغربي الذي له واقعه وتاريخه الخاص.

7) عامل التأثير الفكري نتيجة للدراسة في الجامعات الغربية، فهذه الدراسة - بما تنطوي عليه من قيم و مفاهيم - من شأنها دفع الدارسين إلى نقل نماذج وطرق وأدوات تستخدمها الدول المتقدمة وتمثل في نظرهم علامة مميزة للتنمية والتطور، وإدخالها قسرا للبيئة الإدارية العربية دون أدنى اعتبار للاختلافات في القيم والعادات ومراحل التطور السياسي والاجتماعي والاقتصادي[25].

ومهما تكن العوامل مجتمعة والتي ذكرت بعضا منها، فقد أدى تبني النماذج البيروقراطية الدخيلة في تجارب التنمية السياسية والإدارية إلى تشويه وانغلاق الأجهزة الإدارية البيروقراطية المركزية والتي نتج عنها الاستحواذ ليس فقط على سلطة اتخاذ القرار وإصدار التعليمات، بل على الوسائل المادية والبشرية، بحيث لا تملك المصالح المحلية والإقليمية من سلطة إلا في حدود التفويض، ومن وسائل وإمكانيات العمل الإداري إلا الحد الأدنى. وتتجسد هذه المركزية الإدارية في تضخم المصالح المركزية وتعقد الإجراءات الإدارية، والتشدد في جوانبها التقنية والشكلية لدرجة تفتقد معها العملية الإدارية المرونة والسرعة والفعالية في أداء الخدمات للمواطنين. زيادة على ذلك، فإن تبني النماذج البيروقراطية الدخيلة أدى إلى تجاهل الاهتمام باستلهام التراث وإحياء صور متجددة من مؤسسات ونظم وأدوات إدارية أثبتت جدواها وفعاليتها في الحقب الزاهرة من تاريخنا العربي الإسلامي [26]، والتي هي جديرة بالدراسة لإحياء الصور المتجددة منها.

---

[25] حسن ابشر الطيب، "الإصلاح الإداري في الوطن العربي: بين الأصالة والمعاصرة"، في: ناصر محمد الصائغ (محرر)، المرجع السابق الذكر، ص 820.

[26] أنظر على سبيل المثال عهد الفاروق عمر بن الخطاب رضي الله عنه، عهد امتدت فيه الدولة الإسلامية حتى تجاوزت أفغنستان والصين شرقا، والأناضول وبحر قزوين شمالا، وإفريقيا الشمالية غربا، وبلاد مصر والنوبة جنوبا. دولة إسلامية قامت على الإيمان والعلم والعمل وسادها العدل.

**- ولاء البيروقراطية لسلطة القيادة المركزية:**

يكاد يجمع أن ما هو قائم في معظم المجتمعات العربية، إنما هو نظام سلطة إدارية بيروقراطية تنبثق كل الصلاحيات فيها من زعيم سياسي منفرد، ويستمد الآخرون نفوذهم فيها من مدى تقربهم منه[27].

لذلك أعتقد أن تعاظم سلطة البيروقراطية يرجع أساسا إلى توظيف القيادات الحاكمة للجهاز البيروقراطي كأداة في مجال الضبط والتحكم الاجتماعي والسياسي من جهة. واستغلال البيروقراطية هذا الدور المناط بها لتعزيز مكانتها في المجتمع من جهة ثانية. وتعزيزا لهذا الطرح يؤكد الأستاذ " فيريل هيدي" أن نتيجة ذلك أصبحت البيروقراطية أداة لبقاء الأنظمة السياسية، ولذا فقد وجدت نفسها تحاول استبدال أهداف الخدمة العامة بأهداف خدمة تعظيم البيروقراطية، ذلك أن بيئة البيروقراطية في المجتمعات النامية المختلفة تعد أرضية خصبة وعاملا مساعدا على توسع نشاطات البيروقراطية لتتجاوز اختصاصاتها والأهداف التي وجدت من أجلها بالضرورة لتحقيق أهداف الخدمة العامة[28].

على هذا الأساس نجد أن معظم القيادات الإدارية في البلدان العربية تحديدا تفضل نمط الإدارة الذي يجعل كل السلطة منبعثة من قائد سياسي، حيث الرئيس أو القائد كما يقول الأستاذ "جون لوكا " « Jean LUCA » :" يمثل البؤرة التي تتركز فيها القوة السياسية وتتركز فيها عملية صنع القرار، ومنها تتوسع وتتبعث هذه القوة إلى العناصر الأكثر ولاء لشخص الرئيس، ويطلق على العناصر الأكثر اقترابا من الحاكم عبارة "الدائرة الضيقة" حيث تعد البيروقراطية الإدارية جزءا منها"[29]. بمعنى آخر أن هناك دائما دائرة ضيقة من المستشارين، والوزراء، والمدراء المركزيين، والقادة العسكريين، وأهل الثقة من الأقارب تابعين وخاضعين وموالين للرئيس الأعلى. بحيث تتراوح السلطة الحقيقية لكل إدارة ولكل إداري بصورة تتناسب ودرجة اقترابهم من هذا المحور. لذا قد نجد كثيرا ما يتم نقل وتحريك الإداريين بين الأجهزة المختلفة بصورة تذكرهم على الدوام بمصدر القوة الحقيقية، ولا تسمح لهم بتكوين دعائم لسلطتهم الفردية في أية مؤسسة. فإعطاء الجهات المتعددة سلطات متشابهة

---

[27] نزيه الأيوبي، "البيروقراطيات العربية بين تضخم الحجم وتنوع الوظيفة"، في: غسان سلامة وآخرون، الأمة والدولة والاندماج في الوطن العربي، ج2، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، معهد الشؤون الدولية بإيطاليا، 1989، ص 597.

[28] فيريل هيدي، المرجع السابق الذكر، ص 93.

[29] جان لوكا، "التحرك نحو الديمقراطية في الوطن العربي"، في: غسان سلامة، ديمقراطية من دون ديمقراطيين: سياسات الانفتاح في العالم العربي الإسلامي، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 1995، ص 41.

ومتداخلة يجعلها جميعا في موضع التنافس والمسؤولية الدائمة أمام الرئيس مما يسمح له بقدر كبير من المرونة في الاختيار بين السياسات وبين الأفراد، وفي تغيير رأيه بين لحظة وأخرى. وحتى الفساد الإداري الذي يشكو منه المواطنون، كثيرا ما يكون حلقة متناسة عمدا في سلسلة جهود التنمية السياسية الشاملة. ففضلا عن استفادة عدد من الموظفين منه استفادة مباشرة، قد يتسامح القادة السياسيون أحيانا في قدر من الفساد باعتباره ضمانا لولاء بعض كبار الموظفين.

**ـ التضخم البيروقراطي واضعاف المؤسسات السياسية القائمة:**

إن التضخم البيروقراطي في الدول العربية أدى إلى نتيجة رئيسية مؤداها إضعاف عملية التنمية السياسية، والحد من معدلاتها في هذه الدول، وذلك من خلال إضعافه للمؤسسات السياسية القائمة، سواء أكانت مؤسسات حكومية أم غير حكومية ـ و التي تعد أحد الأركان الأساسية لعملية التنمية السياسية ـ خاصة وأن الجهاز البيروقراطي في هذه الدول أسبق للوجود من المؤسسات السياسية من الناحية التاريخية، و بالتالي فهي أكثر تطورا، وأكثر نضجا منها، الأمر الذي يهدد التطور الديمقراطي في هذه الدول، مما يتطلب ضرورة المواءمة بين الديمقراطية من جانب والبيروقراطية من جانب أخر.

وبالتالي فإن نمو الأجهزة البيروقراطية يشكل خطرا على الديمقراطية، والمشاركة السياسية، فالثمرة الطبيعية لسيادة الأجهزة البيروقراطية و نموها ـ كما سبق الإشارة إلى ذلك ـ ظهور تفاوت في توزيع السلطة داخل المجتمع، الأمر الذي يتضح في استحواذ عدد قليل من الأفراد على أكبر قدر من النفوذ الحاصل عليه مختلف أفراد المجتمع، نظرا لاحتكارهم الشطر الأكبر من النفوذ المسموح به للحكومة ذاتها.

هذه الفرضية تؤكدها متابعة العلاقة بين الجهاز البيروقراطي من جانب ومختلف المؤسسات السياسية في الدول العربية، سواء أكانت هذه المؤسسات حكومية أو غير حكومية كالأحزاب السياسية و جماعات الضغط و المصالح، فمن ناحية المؤسسات الحكومية يلاحظ أن زيادة النفوذ البيروقراطي تساهم في تقويض دور السلطة التشريعية، خاصة وأن العلاقة بينهما أساسا يشوبها قدر غير قليل من التوتر و التنافس، فدور البيروقراطية في تقويض نمو المؤسسات التمثيلية التشريعية في الدول العربية يبرز بوضوح من خلال مجموعتين من المتغيرات، تتناول المجموعة الأولى متغيرات تساهم خلالها البيروقراطية في إضعاف المؤسسات المساندة للأبنية التشريعية ـ كالأحزاب السياسية وجماعات الضغط و المصالح ـ، في حين تتناول المجموعة الثانية متغيرات ناتجة عن التفاعل بين البيروقراطية و الأبنية التمثيلية، و تلعب خلالها البيروقراطية أيضا دورا رئيسيا في

إضعاف هذه الأبنية مباشرة، و تضم هذه المجموعة متغيرين رئيسيين هما إقرار الميزانية العامة، و إقرار السياسة العامة للدولة.

فالميزانية العامة للدولة تتكون من شقين هما الموارد و التي تتمثل في ثلاثة مصادر رئيسية هي الضرائب، و المساعدات الأجنبية، و عائد احتكارات الدولة و القطاع العام، ثم شق الإنفاق العام، فمثلا بالنسبة للمساعدات الأجنبية، نجد أن نجاح الدولة في الحصول عليها يتوقف أساسا و بالدرجة الأولى على الإنجاز البيروقراطي أكثر من اعتمادها على الإنجاز التشريعي، فممثلو البيروقراطية هم الذين يتفاوضون بصدد هذه المساعدات مع المنظمات الدولية و وفود الدول الأجنبية، الأمر الذي يعني مزيدا من النمو للسلطة البيروقراطية على حساب نمو البناء التشريعي[30].

كذلك بالنسبة للميزانية - أي الإنفاق العام - فإن دوره أيضا محدود للغاية في تحقيق التوازن بين الهيئة التشريعية والأبنية البيروقراطية، في هذا المجال تهتم الأبنية التمثيلية ببعض أشكال المحاسبة التي تمكنها من التأكد من صرف بنود الميزانية، وفقا لما هي مخصصة له قانونا، إلا ن هذه الأساليب في المحاسبة و المتابعة لا تستغل لصالح الأبنية التمثيلية نظرا لاعتمادها العام على الفنيين من ناحية، ولاحتكار البيروقراطية لكافة المعلومات الصحيحة والدقيقة حول أوجه الإنفاق العام من ناحية أخرى، مما يزيد من دور البيروقراطية في هذا المجال على حساب دور الهيئة التشريعية.

أما إقرار السياسة العامة للدولة فإنها تتسم بالشكلية في الدول العربية نظرا لسيادة الأبنية البيروقراطية على الأبنية السياسية، والاحتكار البيروقراطي لمختلف مظاهر الشرعية في المجتمع، فالقوانين التي يتم إقرارها لا تنفذ بالشكل المطلوب، ولا تتوخى تحقيق الأهداف المرجوة منها، فضلا عن ما يشوبها من عيوب نتيجة عدم توافر المعلومات الدقيقة، الأمر الذي يصيب المشرع عادة بنوع من الإحباط يؤدي إلى عدم الاكتراث بالعملية التشريعية، والاهتمام بإشباع المصالح الذاتية، يزيد على ذلك أن الضغوط الأجنبية تمثل أحد العوامل المسئولة عن شكلية العملية السياسية في الدول المتخلفة [31]، فالمنظمات الدولية ومختلف الهيئات الخاصة بتقديم المساعدات للدول العربية تهتم بالأبعاد الفنية لعملية التنمية الاقتصادية دون الاهتمام بالمشكلات الملحة للتنمية، فهذه

---

[30] محمد رؤوف فكري عابدين، " معوقات التنمية في العالم الثالث بين الشكلية السياسية وبيروقراطية الإدارة ودور مؤسسات الرئاسة مع التركيز على مصر "، رسالة دكتوراه، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، قسم العلوم السياسية، 1992، ص 76 - 78.

[31] Forrest Vern Morgeson , Reconciling Democracy And Bureaucracy: Towards a Delibrative-Democratic Model of Bureaucratic Accountability , B A , Western Michigan University , 2005, PP. 148.

المنظمات تستهدف رفع مستوى الدول العربية إلى المستوى الدولي المطلوب في مختلف المجالات التعليمية والصناعية و الفلاحية...الخ، وبالتالي فهذه المنظمات الدولية تتبنى بعض نماذج القوانين السائدة في في الدول المتقدمة و تطبقها في الدول النامية عموما والعربية خصوصا بهدف تزويدها بدليل عمل يقود عملية التنمية فيها، إلا أن هذه الدول تعتقد أن بمجرد تبني هذه القوانين و نسخها سيؤدي حتما إلى معدلات التنمية المطلوبة.

أما من حيث المؤسسات السياسية غير الحكومية[32]، فنمو وتضخم الأبنية البيروقراطية في المجتمعات العربية سيؤدي أيضا إلى تقويض دورها في العملية السياسية، وهذا يظهر من خلال قيام البيروقراطية بفرض سيطرتها وإرادتها ورقابتها على هذه المؤسسات، و يتم ذلك عن طريق:

أ ـ أن تكوين مختلف جماعات الضغط و المصالح، والنقابات العمالية و المهنية يتم بناء على مبادرة من البيروقراطية ذاتها، وليس بناء على احتياجات المواطنين.

ب ـ ميل البيروقراطية إلى المركزية، ورفضها لمختلف أشكال اللامركزية يدفعها إلى الشك في أي جماعات مصالح قد تتشكل مستقلة عنها.

جـ ـ مساهمة البيروقراطية في تمويل هذه الجماعات ماليا مما يصبغ فرض رقابتها عليها بصبغة شرعية، بحجة ضمان حسن استثمار هذه المساعدات المالية.

مما سبق يتضح أن نمو الجهاز التنفيذي البيروقراطي في الدول المستضعفة يضعف من نمو المؤسسات السياسية، سواء أكانت حكومية أم غير حكومية، بمعنى أنه سيؤدي إلى تقلص دورها في الحياة السياسية، ويجعل الاعتماد على الجهاز التنفيذي يتزايد، خاصة وأن معدلات تغير المؤسسات السياسية تكون أضعف من درجة تغير الجهاز الإداري، الأمر الذي يجعلها أقل ملائمة مع الأوضاع القائمة في الدول المستضعفة. وكنتيجة لذلك تترتب عدة نتائج هامة تصبغ العملية السياسية في هذه الدول بصبغة خاصة تميزها عن مثيلتها في الدول المتقدمة، وأهم هذه النتائج برقرطة الحياة السياسية Bureaucratization of Political Life[33]، من خلال اكتساب الجهاز البيروقراطي أهمية و تأثير متزايد يؤدي في النهاية إلى انتقال أساليب عمله إلى المؤسسات السياسية، وخضوع هذه المؤسسات لتلك الأساليب والإجراءات. ومن هنا نجد أن قضية المشاركة في السلطة واتخاذ القرار وبخاصة عن طريق التفويض هي فكرة شبه منسية

---

[32] يقصد بها أساسا الأحزاب السياسية ومختلف جماعات الضغط والمصالح وما تشمله من نقابات مهنية وعمالية.

[33] يقصد ببرقرطة الحياة السياسية سيطرة أساليب العمل البيروقراطي على المؤسسات السياسية المختلفة في المجتمع، مما يصبغ العملية السياسية بصبغة بيروقراطية، حيث يتضخم الجهاز البيروقراطي ويتشعب، ويتولى جميع شئون الدولة اليومية.

في جهود التنمية السياسية الشاملة. فإن ذكرت القضية أو تم اقتراحها في أحد برامج التنمية فيكون الأمر مقتصرا في العادة كما يقول الأستاذ "نزيه الأيوبي" على إعلانها شعارا أو الأخذ بها أسلوبا فنيا وشكليا دون أبعادها التنظيمية والسلطوية الحقيقية التي تسمح باللامركزية وبالتفويض وبجماعة القرار من الناحية الواقعية.

بالإضافة إلى كل ذلك، هناك قضية في غاية التعقيد والأهمية وهي مرتبطة أساسا بشرعية هذه الأداة الحكومية وما مدى تجاوب السلطة السياسية التي بيدها زمام الأمور مع مختلف فئات الشعب، خاصة وأن مصدر هذه السلطة هو الشعب. غير أن هذا المصدر غير قائم في المجتمعات النامية اللهم إلا إذا كانت هناك ثورة شعبية هدفها إحداث تغيير جذري في العلاقة بين الحاكم والمحكوم على أساس جعل هذا الأخير هو مصدر شرعية الأداة البيروقراطية الحكومة. وفي هذا الشأن يقول الأستاذ "عمار بوحوش":"... أن أغلب الثورات في التاريخ قد كانت عبارة عن نقمة شعبية على السلطة الحاكمة التي فقد الناس ثقتهم بها، وحركة ثورية تهدف إلى التخلص من العناصر الضعيفة التي جعلت من نفسها أداة قهر في يد الحكام الفاسدين. ولعل الدافع الأساسي لتعاون الناس فيما بينهم هو رغبتهم المشتركة في القضاء على الأنظمة التي لا تلبي مطالبهم الشعبية، أو على الأقل الحد من السيطرة المطلقة للحكام وتبديل تلك المركزية بسلطة موزعة بين الهيئات التشريعية والقضائية والتنفيذية، لأن انفراد أي شخص أو أي مركز قوي بالسلطة المطلقة، ينتج عنه إخضاع الإرادة العامة للأمة إلى أهواء الحاكم. وبالتالي، تنعدم الإرادة السليمة التي لا يمكن أن يكون لها أي اعتبار عندما يكون شخص واحد يهيمن على كل شيء وينفذ قراراته عن طريق عملائه[34].

هذه هي بعض مظاهر استخدام البيروقراطية كأداة في التحكم والسيطرة السياسية، والتي تجعل دراسة موضوع السلطة في الإدارة من المواضيع المحظورة في مجال التنمية السياسية في كثير من الأحيان. وبدخول موضوع السلطة في الإدارة في دائرة الممنوعات يصبح من السهل على القادة الإداريين مقاومة الأفكار التنموية الداعية إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، بحجة أن المناخ الاجتماعي والسياسي السائد لا يسمح بذلك، أو أن الوضع السياسي ما زال في مرحلة انتقالية.

وإجمالي القول في هذا المجال أن توسع مجالات الجهاز البيروقراطي في الدول العربية، وتعدد الأنشطة التي يقوم بها في مختلف الميادين والمجالات وزيادة عدد أعضائه، في ظل التقلص النسبي لنفوذ ونشاط ومجالات المؤسسات السياسية في هذه الدول، قد رتب عدة نتائج

---

[34] عمار بوحوش، نظريات الإدارة العامة، الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1980، ص7.

لها أهميتها بالنسبة للعملية السياسية بصفة عامة، وبالنسبة لعملية التنمية السياسية والتجديد السياسي بصفة خاصة، الأمر الذي دفع العديد من الباحثين إلى دراسة الأساليب المختلفة اللازمة للإنماء السياسي والإصلاح الشامل لإعادة التوازن بين المؤسسة البيروقراطية والمؤسسات السياسية في المجتمع، وهو ما ستتناوله الدراسة في المبحث التالي.

**ـ حتمية الإنماء السياسي والإصلاح الشامل للحد من سيطرة البيروقراطية:**

من العرض السابق يتضح أن واحدة من أعمق المشكلات التي تواجه عملية التنمية في المجتمعات العربية تتمثل في تزايد نفوذ البيروقراطية، و قوة تنظيمها بالقياس بنفوذ و تنظيمات مختلف المؤسسات السياسية الأخرى سواء أكانت حكومية أم غير حكومية ـ على النحو السابق تفصيله ـ، فضعف نفوذ و تنظيم المؤسسات السياسية في الدول العربية اليوم يمثل سمة رئيسية للنظم السياسية السائدة في هذه الدول، وعقبة أمام عملية التنمية.

وأي مجتمع يتسم بافتقاد توازنات القوى السياسية لصالح البيروقراطية، لا بد و أن يفتقد ـ بالمنظور الوظيفي ـ القدرة على كبح جماح المطالب المتزايدة، مما يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار السياسي على النحو السابق تناوله ـ فالعملية السياسية تستهدف ـ من بين ما تستهدف التوفيق بين المطالب المتعددة، و المتناقضة أحيانا، وتهدئة حدة الصراع بين الجماعات والفئات المختلفة، وبالتالي فبدون مؤسسات سياسية قوية، فالمجتمع يفتقد وسائله اللازمة وتحقيق الصالح العام. هذا ما هو موجود في الكثير من الدول العربية التي تعاني من استفحال ظاهرة البيروقراطية العقيمة.

وبناء على هذا التحليل، فإن المحافظة على إدارة بيروقراطية متجاوبة ومسئولة تعد أحد القضايا العسيرة في المجتمع الحديث الساعي للتنمية. وهي قضية لا يمكن حلها بالكامل، وإنما يمكن التخفيف منها أو السيطرة عليها من خلال العديد من البنى والطرق والتأثيرات.

لهذا فإن نقطة البدء أمام الدول العربية لعلاج هذه المشكلة، تتمثل في ضرورة السعي إلى وضع البيروقراطية في مكانها الصحيح بين مختلف المؤسسات السياسية، بحيث لا يتعدى نفوذها نفوذ الأطراف الأخرى الفاعلة في عملية الإنماء والتجديد السياسي، وبحيث تلتزم بتنفيذ السياسة العامة السابق تحديدها بواسطة مؤسسات الدولة، دون تحريف أو تحوير يبعدها عن الهدف المرجو منها.

على هذا الأساس، فإن الإشكال الذي يطرح: ما هي الأساليب و الوسائل الفعالة التي تتمكن الدول العربية ـ من خلالها ـ من الحد من سلطة الأجهزة البيروقراطية الحكومية المتزايدة من جهة، و تحقيق التوازن بين البيروقراطية والمؤسسات السياسية من جهة ثانية؟

1/- تفعيل المشاركة الشعبية كآلية للحد من سلطة البيروقراطية: في هذا العنصر من الدراسة وظفنا مفهوم تفعيل المشاركة الشعبية كآلية للحد من سيطرة البيروقراطية، وذلك على اعتبار أن الساحة السياسية والاجتماعية في المجتمعات العربية تتمتع بوجود قنوات ومؤسسات للمشاركة من أحزاب سياسية، ونقابات مهنية، وجمعيات، واتحادات للطلاب والنساء، وتنظيمات أخرى، حتى النصوص القانونية بما فيها الدساتير تكرس هذا الحق ولو من الناحية النظرية. غير أن المشكلة الأساسية تتمثل في مشكلة الفعالية، بمعنى دور مشاركة المواطن في تكريس العمل التنموي السياسي والإداري، ورفع مستوى الأداء البيروقراطي، وتحويله من أداة مكرسة للهيمنة والاستغلال والانحراف الإداري، إلى أداة تعكس في هيئاتها البيروقراطية الحكومية من خلال سياساتها وممارساتها أهداف ومصالح وطموحات مختلف القوى والتكوينات الرئيسية في مجتمعها.

في هذا الإطار اعتبر الأستاذ "عبد المنعم شوقي" أن المشاركة الشعبية الفعالة التي تحقق التنمية الشاملة، هي تلك المشاركة التي تسعى إلى:

1) تمكين المواطن من معرفة ما يجري في حقيقة مؤسسته التي يتعامل معها، وبالتالي يساهم في حل المشكلات التي تواجهه بطريقة مباشرة.

2) تدعيم الرقابة الشعبية على مشروعات الحكومة التي هي الضمان الوحيد لتعديل مسار التغير المتمشي مع مصالحهم.

3) تدعيم الفكر الحكومي بكثير من الآراء الشعبية الصالحة التي لم تتأثر بعد بتقاليد البيروقراطية وحدودها.

4) وأخيرا، إلى قيام المواطنين بتنظيم أنفسهم في هيئات أهلية تساند الهيئات الحكومية في تلبية احتياجات الشعب[35].

إن مشكلة الحد من تعاظم سيطرة البيروقراطية التسلطية لا يكون إلا من خلال توفير البيئة الملائمة للمشاركة الشعبية الفعالة القائمة على ترسيخ ثقافة وطنية ترجح القيم الإيجابية والمصلحة الوطنية على المصالح الضيقة. وقد ذهب الأستاذ "دونالد ستون" « Donald STONE» إلى أبعد من هذا الطرح، إذ أوضح أن مساهمة أفراد الشعب أمر لا مفر منه لتحقيق تنمية صحيحة وسريعة:"لما كانت التنمية عملية يساهم فيها كل من النشاط الفردي والاجتماعي وأوجه التغيير المتباينة، فإنها يجب أن تكون لصيقة ووثيقة الصلة بطريقة مباشرة

[35] عبد المنعم شوقي، "مشاركة المواطنين في التنمية الريفية"، مجلة التنمية، ألمانيا، العدد؟، يوليو 1977، ص 16.

بالبيئة التي يعيش فيها الشعب. فالمشاركة الواسعة النطاق من جانب الأفراد والجماعات أمر لا غنى عنه، وعلى هذا يجب أن يضم هيكل التنظيم من أجل تنمية المؤسسات التي تحتاج إليها سواء في القرية أو المدينة أو المركز أو المديرية أو مستوى الدولة[36].

إذا، إن الأمر المتفق عليه من طرف الجميع من الناحية النظرية والفكرية هو أن مبدأ المشاركة حق وواجب للجميع، بل هي التعبير عن فكرة الحرية وحرية الرأي في شتى المجالات التي تهم قضايا التنمية. ولذا أعتقد اعتقادا جازما أنه لا يمكن أن يتحقق هذا الحق للمواطن، ما لم يتبع بتدعيمه بمجموعة من الإجراءات التالية:

أ ـ وضع مخطط شامل يعمل على إزالة معوقات المشاركة، ويهتم في نفس الوقت بتشجيع القيم الحميدة التي تدعم المشاركة الشعبية.

ب ـ الاهتمام بآراء واقتراحات المواطنين وتوفير لهم الحرية في التعبير لانتقاد أي ميل أو اتجاه لسوء استغلال السلطة الإدارية.

جـ - الاعتماد على توسيع نظام تفويض الاختصاصات للسلطات المحلية، باعتبار أنه نظام يشجع المواطنين كثيرا على المشاركة على نطاق واسع في أداء الوظائف والخدمات، وتساعد هذه المشاركة على التغلب على القصور والجمود واللامبالاة التي لا مبرر لها فيما يتعلق بالمسائل المحلية، ويتولد عنها ارتباط المواطن بالدولة.

د - تفعيل دور وسائل الإعلام والصحافة وهذا لا يتعين إلا من خلال فصل أجهزة الإذاعة والتلفزيون عن سائر المؤسسات البيروقراطية، أو أن تكون مملوكة للقطاع الخاص[37]. لذلك يفتح الباب لمناقشات تنأى عن الرقابة الحكومية الصارمة، كما يجب أن تنأى الصحافة عن القبضة الحديدية لوزارة الداخلية، ومن ثم يتعين تعديل اللوائح القديمة أو إعادة تقنينها على وجه يكفل حرية الرأي والفكر والتعبير.

هـ- تشجيع الهيئات العلمية المختصة بالبحوث الإدارية والسياسية على دراسة موضوع المشاركة، باعتباره الهدف والوسيلة لكل عمل تنموي سياسي يرمي لتطوير الإنسان وتقدمه.

---

[36] Donald STONE, Public Administration and Nation-Bulding, Roscoe C. Martin (ed.), Public Administration and Democracy, Syracuse: Syracuse University Press, 1965, p. 251.

[37] لأن الاعتقاد الراسخ أن القطاع العام ينطوي على عيوب كثيرة في هذا المجال، إذ أنه يمنح ويركز السلطات في أيدي كبار البيروقراطيين وهو أمر يخالف مبادئ وتطبيقات النظام الديمقراطي الذي يسعى لتحقيق التنمية الشاملة، كما أنه يحد من تطور القطاع الخاص ومن ثم يحد الحوافز الفردية للإنسان.

و- المشاركة الجماعية الفعالة مرهونة أيضا بإعطاء المثل والسلوك الجيد من طرف المسئولين البيروقراطيين أنفسهم تجاه مواطنيهم. وهذا ما يعزز عامل الثقة في الجهاز البيروقراطي.

ن - تجنب ظاهرة حجب المعلومات التي تصدر من الجهات العليا عن المواطن.

ي- تعزيز سلطة قنوات المشاركة الشعبية خاصة المجالس الشعبية المنتخبة على مستوى البلديات والولايات، وهذا له أثر عميق في تقريب الإدارة البيروقراطية من المواطن ليس فقط من حيث المساهمة الشعبية في تسيير الإدارة أو من حيث تسهيل الاتصال بين المواطن والإدارة، ولكن أيضا لأن المجموعات المحلية أصبحت لها صلاحيات واسعة في الميادين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية أي في سائر المجالات التي تهم المواطن في حياته اليومية.

إذا، من خلال هذه العوامل و الإجراءات المتعلقة بمبدأ المشاركة الشعبية نستنتج أن هذا المبدأ أمر حتمي في كل الأنظمة السياسية المتباينة لما له علاقة وطيدة بمسألة الحد من سيطرة سلطة المكاتب في المجتمعات المستضعفة، وبما له علاقة في تحقيق التنمية السياسية الشاملة.

2/ -الإصلاح الإداري كآلية للحد من سيطرة البيروقراطية والتمكين للتنمية: نظرا لزيادة التضخم التنظيمي والوظيفي للأجهزة البيروقراطية الحكومية خاصة في البلدان العربية التي نمت نموا متسارعا بفعل تعاظم دور الدولة في التنمية والتطوير إلى مركز قوة في المجتمع تسيطر على موارد هائلة دون رقابة خارجية فعالة. فقد اقترن هذا النمو المتسارع كما يرى أحد خبراء الإدارة العرب الأستاذ " أحمد صقر عاشور " بنمو متعثر وبطيء في أجنحة السلطة التشريعية والقضائية، أن أصبح الجهاز الحكومي في أغلب الدول العربية هو المستفيد الأول من موارد ومخصصات التنمية. ومكن هذا الاختلال للأجهزة البيروقراطية أن تتحصن، وأن تكتسب مناعة ضد المساءلة والحساب وكذا الإصلاح[38]. وكنتيجة لذلك تنامت الأعراض المرضية (البيروباتولوجيا) من إفراط في الرسمية والشكلية، والجمود ومقاومة التغيير، والتموقع على الذات، وتحويل الوسائل إلى غايات، وأصبح كثير من المنظمات الحكومية تعالج مشكلات الإدارة البيروقراطية باستصدار المزيد من اللوائح والضوابط القانونية التي زادت من تفاقمها عوض الحد منها لتمتد الحلقة الخبيثة للبيروقراطية التي أشار إليها الأستاذ "ميشال كروزيه" « Michel Crozier » إلى عمليات الإصلاح الإداري ذاته.

[38] أحمد صقر عاشور، "نظرة مستقبلية لإستراتيجيات الإصلاح الإداري في الوطن العربي"، في: نصر محمد الصائغ (محرر)، المرجع السابق الذكر، ص 1115.

كل هذا يدفع إلى ضرورة تقديم إستراتيجية للإصلاح الإداري تحد من تعاظم سيطرة البيروقراطية العقيمة، تقوم أولا بإعادة تنظيم الجهاز البيروقراطي للقيام بوظائفه الجديدة في ضوء السياسة العامة الهادفة إلى التنمية. وثانيها، علاج مشكلات الجهاز الإداري علاجا يتتبع موطن المشكلات الإدارية في المجتمع بما يخلق جهازا إداريا يعكس علاقات وقيم اجتماعية جديدة تحقق التنمية في نفس الوقت الذي تحقق فيه كفاءة العمليات الإدارية. وهذا بعيدا عن المدخل التقليدي للإصلاح القائم على أسلوب " التجربة والخطأ " الذي لا يهتم إلا بالمشكلات الطارئة، وهذا ما يعرف بإدارة بالأزمات[39]. التي لا تحل المشكلات الجوهرية للبيروقراطية التي هي أساس كل إصلاح إداري سليم وجذري.

لذا كان من الضروري الولوج في عملية الإصلاح الإداري من خلال المدخل القائم على أسلوب البحث العلمي الذي يهدف إلى تحديد المشكلات ومظاهر التخلف الإداري، وتحديد العوامل والمتغيرات المؤثرة والمنشئة للتخلف الإداري، والذي يهدف إلى الكشف عن الأوضاع الإدارية السائدة وتحليلها، مع اكتشاف أساليب الإصلاح والمقارنة بينها لاختيار أفضلها وأكثرها تناسبا مع ظروف الموقف، ثم متابعة التغيير وتقييم النتائج[40]. وهذا ما يؤكده الأستاذ "عبد المعطي عساف" أنه أسلوب كلي " تعبر عن عمليات التغيير البنائية التي لا بد أن يحدث في النظام الإداري، سواء من النواحي البنائية أو المادية، أو النظامية أو المعنوية أو الوظيفية، أو العلائقية، وذلك ضمن إعادة البناء الشاملة له، ويعني ذلك عدم تقبل هذا الأسلوب لمبدأ التدرجية أو الإصلاحية. وتنبع فكرة الأخذ بهذا الأسلوب من حقيقة التخلف الذي تعانيه النظم الإدارية والتي تراكمت مظاهره، عبر سنوات طويلة اتصفت فيها الحركة الشاملة بشكل عام، والحركة الإدارية بشكل خاص، بالسكونية الأمر الذي أصبح يفرض ضرورة المعالجة الشاملة[41]. التي لا ينبغي أن تقتصر على العملية الإدارية الفنية، وإلا كانت نتائجه هامشية، وإنما لا بد للإصلاح الإداري أن يشمل البيئة الكلية بمختلف عناصرها وعلاقاتها السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وهذا ما يؤكده الأستاذ "حسن أبشر الطيب" على أنه جهد سياسي وإداري واقتصادي واجتماعي وثقافي، وإداري هادف

---

[39] تعني الإدارة بالأزمات تلك الإجراءات الإدارية التي تتصف بالتلقائية وعدم التخطيط الشامل للمشكلات المتوقعة وغير المتوقعة. والتي يمكن منطلقها الأساسي في ضخامة المشكلات والخوف من الضغوطات التي تهدد ذوي النفوذ والسلطة، مما يجعلها تلجأ في هذه الحالة إلى امتصاص غضب الجماهير عن طريق الوعود والمساومات والإغراءات وما شابه ذلك. وبالتالي فهي أسلوب يستخدم لتهدئة الوضع وبقائه على ما هو عليه دون تغيير جذري، فهو إصلاح مفتعل ومصطنع في شكل مسكنات ومهدئات وضعت لمواجهة العقبات الإدارية الطارئة.

[40] علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 12.

[41] عبد المعطي عساف، " آراء في التطوير الإداري "، المجلة العربية للإدارة، الأردن، عدد 2، أكتوبر 1980، ص 91.

لإحداث تغييرات أساسية ايجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات، تحقيقا لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه[42].

إن تفهم الإصلاح الإداري على أنه جهد هادف في إطار البيئة الكلية يدفعنا من جانب إلى تفهم المتغيرات المتعددة المؤثرة في عملية التنمية السياسية الشاملة. وهو أمر أدى بإغفاله إلى وضع المسؤولية في إجهاض خطة التنمية السياسية على الجهاز الإداري، بالرغم من أنه لم يكن إلا واحدا من متغيرات متعددة ينبغي أن تطالها عملية التنمية السياسية. وهذا ما يعبر عنه بعمق الأستاذ "أسامة عبد الرحمان" أن هناك أكثر من متغير واحد وهناك أكثر من علاقة سببية واحدة، وهناك أكثر من مجال لهذه العلاقات فهي تتجاوز مجرد العلاقة بين التقدم الاقتصادي والتقدم الإداري إلى التقدم الاجتماعي والسياسي والثقافي. وفي غمرة العلاقات المعقدة بين هذه المتغيرات يصعب تبين متغير واحد واعتباره سببا رئيسيا للمشاكل التي تواجهها الدول النامية. إن الإدارة تعتبر عاملا استراتيجيا في تحقيق التقدم الاقتصادي ولكنها ليست بالعامل الوحيد لأن عملية النمو والتقدم لا يحركها عامل واحد، ولا يمكن أن ننظر إلى التقدم الإداري بمعزل عن التقدم الاقتصادي أو العكس، أو النظر إليهما بمعزل عن جوانب التقدم الأخرى، و عن الإطار الاجتماعي و الثقافي المحيط بهما. إن كل جانب من جوانب التقدم هذه يتوقف على جوانب أخرى. إنه من غير الممكن أن نتصور معالجة المشاكل في كل جانب على حده دون التعرض للجوانب الأخرى[43]. لهذا فإن فعاليات توجهات الإصلاح الإداري للحد من تعاظم سيطرة البيروقراطية، تكمن في المقام الأول في تفهم كل هذه المتغيرات وعلاقاتها والعمل على التأثير الإيجابي الهادف فيها بغية تأمين الإصلاح المرجو.

لذا، فإن التعامل مع الجهاز البيروقراطي يجب أن لا يؤخذ بأسلوب الإدارة بالأزمات التي تقوم بمعالجة المشاكل الإدارية التي تقع هنا وهناك، وإنما ينبغي التعامل معه والنظر إليه على أنه عاملا مؤثرا في مجمل الكل البيئي وفي مختلف عناصره على تعددها وتنوعها. هذا التعامل لا يكون إلا من خلال وضع الشروط الموضوعية والضرورية المطلوبة في الإصلاح الإداري[44]،

---

[42] حسن أبشر الطيب، " الإصلاح الإداري في الوطن العربي بين الأصالة والمعاصرة "، في: ناصر محمد الصائغ (محرر)، المرجع السابق الذكر، ص 809.

[43] أسامة عبد الرحمان، " الحلقة المفرغة بين التقدم الإداري والتقدم الاقتصادي"، مجلة كلية الإدارة، العدد الرابع، 1976، ص 102.

[44] قد يصعب تحديد الشروط الضرورية المطلوبة في الإصلاح، فما نراه شرطا ضروريا يراه آخر غير ذلك. والسبب في هذا يعود إلى الاختلاف المتباين في تحديد الإطار الفكري والمنهجي لأصول الإصلاح، الذي بدروه يخضع إلى عامل الثقافة السياسية والإدارية، والأفراد، والبيئة الحضارية.

والتي يمكن أن تسهم في الحد من تعاظم سلطة البيروقراطية المنغلقة، والتي يمكن تحديدها في النقاط التالية:

1ـ توفير العامل السياسي في الإصلاح، أي وجود سلطة سياسية قوية تؤمن بالإصلاح وتتفهم شروطه وتعمل على تحقيقه، لأنه غالبا ما تصطدم مقترحات الإصلاح بقوى معادية من داخل الإدارة نفسها، بحيث تفقدها إمكانية التحقيق وتبقيها مجرد أوراق مكتوبة أو كلمات منطوقة لا تجد لها في الواقع من صدى كما يقول الأستاذ "قورناي" « Gournay B. » وهذه القوى المعادية هي فئة التقنوقراطيين والبيروقراطيين، التي تسعى دوما إلى إبقاء الوضع كما هو دون تغيير حتى يتسنى لها خدمة مصالحها وتقوية نفوذها.

ومن هنا، فإن غياب هذا العنصر الهام يبقى كمشكلة مطروحة في الدول المختلفة. وربما السبب في ذلك يعود إلى عدم فعالية التنظيم السياسي والقيادة السياسية، بالرغم من دوره الفعال في هذه المهمة بعكس ما يجري في الدول المتقدمة التي تولي عناية فاقة للمؤسسات السياسية.

2 ـ توفير النخبة القيادية الكفؤة والنزيهة التي تتجاوب مع المواطنين وتقدر حق التقدير المسؤولية الملقاة على عاتقها. بحيث يكون لهذه القيادة رصيد متميز من الإنجاز والقدرة على المبادأة والإبداع وإدارة التغيير. مع التوفير لها الحريات والصلاحيات والمقومات اللازمة لإجراء الإصلاح والتطوير اللازم في أنظمة وأوضاع وممارسات هذه الأجهزة الإدارية. وبالنظر إلى مجتمعنا فإنه لا يخفى على أي إنسان أن القيم السلبية التي تتحكم في مجتمعنا المسحوق تجعل من هذا الشخص يتصرف بأمور الشعب كما يحلو له دون رقابة أو محاسبة شعبية. والسبب في ذلك أن القائد الإداري قد يجد نفسه يعمل في محيط ضيق لا تهمه مصلحة الوطن بقدر ما تهمه العلاقات الخاصة، والتقرب إلى من هم أعلى رتبة ليستفيد منهم في تدعيم نفسه ومصالحه الخاصة.

3ـ توفير عنصر المجتمعية في الإصلاح، أي أن يكون الهدف الأول والنهائي للإصلاح هو تحقيق رغبات الجماهير، لأن الإصلاح الشامل والأصيل لا يكون معزولا عن الإطار الاجتماعي والسياسي والحضاري للمجتمع الذي يتم فيه الإصلاح نفسه. وبالتالي فإن فعالية وجدوى هذا الإصلاح تكمن فيما مدى حرصه على تلبية رغبات الجماهير.

4ـ توفير الوعي الجماعي للإصلاح، وذلك بإشعار وإعلام المواطن بأنه عملية مستمرة، متجددة ومتطورة وهادفة، فهو بذلك يستوجب تغييرا جذريا وأصيلا في الأشخاص وفي المفاهيم من جهة، وعامل شامل لكافة مقومات الإدارة وسائر خطواتها من جهة أخرى.

5 ـ ضرورة استعمال الأسلوب العلمي التخطيطي المنظم في عمليات الإصلاح. وهذا يترتب عليه وجود نظام دقيق لتوفير المعلومات والبيانات الأساسية التي تصف الأوضاع الإدارية السائدة، إلى جانب هذا التدفق من المعلومات التي ينبغي توافر نظام دقيق لتحليلها واستنتاج المشكلات الحالية والمستقبلية، ثم أيضا وجود نظام دقيق لتصنيف البيانات وتحليلها وضمان تدفقها إلى مراكز اتخاذ القرارات، وأخيرا توفير أسس ومعايير للاختيار والتقييم.

6 ـ كذلك يتعين وضع قوانين ولوائح جديدة تعمل على إمكانية نقل كبار الموظفين من وزارة إلى أخرى، للحد من الميل لاحتكار السلطة والنفوذ لدى بعض البيروقراطيين، كما يتعين أن تحدد وتوصف وتبوب وظائف واختصاصات من يعملون في منتصف السلم الوظيفي حتى يمكن تشجيعهم لاتخاذ القرارات التي تدخل ضمن اختصاصاتهم ومسؤولياتهم. وبالنسبة للمجالس المحلية، فإنه يتعين وضع قواعد أكثر مرونة لإقامة الفرصة لممثلي المنطقة من اتخاذ القرارات التي تؤثر على مجرى حياتهم اليومية، إذ أن على هذا الطريق وحده يمكن أن تكون هناك مشاركة فعالة من جانب جميع أفراد الشعب.

وتأسيسا على ذلك، فإن هذه الشروط الضرورية للإصلاح وغيرها من الشروط الأخرى التي لم أذكرها في هذا المقام، هي في الحقيقة غير منفصلة عن بعضها البعض، بل هي متداخلة ومتكاملة لتكون في النهاية كتلة واحدة لتطوير الإصلاح من جهة، وللحد من تعاظم سلطة البيروقراطية العقيمة والمتعفنة بأعراضها المرضية من جهة ثانية، وخلق جو ملائم يستمد قوته من البيئة الاجتماعية التي تنطلق منها إستراتيجية التنمية البديلة والشاملة والمتوازنة من جهة ثالثة.

وأخيرا، إن المفهوم العام والفلسفي لوضع وتحديد إستراتيجية بديلة للحد من هيمنة الأجهزة الإدارية البيروقراطية والتي تعد مكملة لإستراتيجية التنمية الشاملة، هو ذلك الذي يرمي أساسا إلى جعل الجهاز البيروقراطي المحرك الرئيسي في إنجاح المخطط التنموي العام، والذي يكون هدفه الأول والأخير هو خدمة المواطن وتحقيق رقيه وازدهاره. لذلك فإن نجاحها رهن بتوافر الدفعة السياسية اللازمة، وكذلك المقومات المجتمعية الكلية التي تدعم وتؤازر تنمية نظم إدارة الجهاز البيروقراطي ككل. فنجاحها يتطلب تبني القيادة السياسية لهدف التغيير والتطوير السياسي والإداري الشامل، تطويرا في الدور الرقابي للمؤسسة التشريعية. وغيرها من مؤسسات الرقابة الخارجية على البيروقراطية الحكومية. وتغييرا وتصحيحا في توازنات القوى بين المؤسسات والسلطات في المجتمع. كما يتطلب تطويرا وتغييرا في نظم التعليم، وكذلك في البناء الاجتماعي وهيكل القيم والسلوكيات السائدة.

كنتيجة لكل ذلك، فإن الإصلاح الشامل للجهاز البيروقراطي لا يتصور أن يسفر عن نجاح حقيقي دون أن يكون جزءا من إستراتيجية تنموية شاملة. وتتضافر في داخلها جهود التنمية السياسية مع جهود التنمية الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

# قيم المدير الاستراتيجي

أ/ كوديد سفيان

**مقدمة:**

إنّ نجاح أي تنظيم يتوقف على قيادة هذه المنظمة إذ أصبح العنصر البشري هو أهم مورد في منظمات الأعمال، وإذا قسنا نجاح المنظمة بما يتوفر فيها من قيادة استراتيجية فهذه الأخيرة تتميز بقيم وصفات شخصية يتوقف عليها نجاح المنظمة. ويبرز أثر القيم في أشكال مختلفة أهمها تحديد ما الذي يمكن تقبله أو رفضه من تصرفات وسلوكيات في منظمات الأعمال، وتحديد هوية التنظيم واتجاهات أهدافه وأنماطه السلوكية في الإدارة.

إنّ مجموع القيم التي يتبناها الإنسان منذ طفولته توفر له أطرا تساعده في مرحلة اختيار البدائل، ويكتسب الإنسان هذه القيم في مرحلة مبكرة من حياته، نتيجة للقضايا التي تعرض لها وخبرته في معالجتها وتصب القيم التي استخدمها مع الوقت جزءاً مهماً من شخصيته وتغطي هذه القيم الكثير من جوانب الحياة، وما يجب عمله وما لا يجب عمله، والتحيزات الشخصية تجاه أمور معينة.

إنّ القيم الشخصية ذات أهمية بالغة في عملية اتخاذ القرارات، لأنّها تستخدم عند المفاضلة بين البدائل المعروضة، وتفسر لمتخذ القرار الأسباب التي جعلته يفضل بديلاً على آخر.

فالإدارة في حضارتنا القائمة تعتبر المركز الرئيس لنمو القدرات البشرية وتفجير الطاقات الهائلة التي أودعها الله تعالى فيها، وهذه الطاقة إذا لم تسيّج بالقيم الإنسانية الفاضلة فقد تكون سبباً في فساد وهلاك ما توصل إليه البشر فتحد من تنميته وتتسبب في شقائه.

جاء هذا البحث لتحديد أهم القيم الممكن توفرها في المدير أو القائد الاستراتيجي من خلال المحاور التالية:

- مفهوم القيم.
- مصادر القيم.
- عرض ومناقشة أهم القيم.

## 1- مفهوم القيم:

**أ- القيم لغة:** تدل كلمة القيمة التي انتشر استعمالها في عصرنا بمعنى الكلمة الفرنسية Valeur، على اسم النوع من الفعل قام بمعنى وقف واعتدل وانتصب وبلغ واستوي. وتدل مجازاً على

ما اتفق عليه أهل السوق وقدروه في معاملتهم، ويمكن أن نجد لها معاني أخرى إذا تتبعنا استعمالها واستعمال الألفاظ المشتقة من نفس مصدرها، فمن العبارات الشائعة وصف الإنسان أو الشيء أو العمل أو الدين بكونه قيمًا، فالإنسان القيّم هو المستقيم، وكذلك الديانة القيمة وفق قوله تعالى: "فيها كتب قيمة" الآية 3 من صورة البينة و"ذلك دين القيمة" الآية الخامسة من نفس الصورة وإذا اتبعنا تحولات معنى هذه الكلمة في اللّغة الفرنسية وجدنا لها عدداً من المعاني يتفق بعضها مع ما رأيناه في اللغة العربية، إنّ كلمة Valeur مأخوذة من الفعل اللاتيني Valeo وهو معنى يتضمن فكرة الفعالية والملائمة وتستعمل الكلمة للدلالة على القدرة والشجاعة[1].

**ب- المقصود بالقيم- التعريف الاصطلاحي:** لقد اهتم الكثير من الفلاسفة والمنظرين بدراسة القيم التي تعتبر أحد المحدّدات الهامة في السلوك الإنساني بجميع جوانبه، وتستمد القيم أهميتها لما لها من خصائص نفسية واجتماعية، فهي حالة مكتسبة يتعلمها الإنسان في عقيدته الدينية وبيئته الاجتماعية وفطرته الإنسانية وينظر إليها على أنّها تحدد ما هو متوقع وما هو مرغوب فيه.

لكي نفهم سلوك الفرد لا بد أن نتعرف على القيم والقواعد السلوكية التي تقبع وراء سلوكه، وتدفعه لسلوك معين، إنّ هنالك من القيم التي تدفع الفرد لسلوك معين، والقيم ليست مجرد اعتقاد ولكنها اعتقاد مؤكد، وهي تمثل أشياء نؤمن بصحتها ونرغب بها[2].

ويختلف الأفراد في قيمهم فمنهم من يضع المال وزناً في علاقاته مع الغير، ومنهم من يحمل وزناً للمركز الوظيفي الذي يشغله[3].

وبهذا فإنّ القيم هي مجموعة من المعتقدات التي تشمل المقومات الأساسية أو المحور الذي تبني عليه مجموعة الاتجاهات التي توجه غايات أو وسائل تحقيقها أو أنماطا سلوكية يختارها ويفضلها هؤلاء الأشخاص لأنهم يؤمنون بصحتها.

والقيم هي أفكار الناس ومثلهم العليا، وتمثل الإطار المرجعي السائد الذي يربط الأفراد فيما بينهم، وهي بشكل عام مجموعة الثوابت التي تشكل كل جوانب الحياة الإدارية والاجتماعية والاقتصادية، ويؤدي بها نحو تحقيق الهدف الأسمى وتحظي بقبول الكثير من البشر حيث يتوحدون على جعلها قيما مركزية تمثل جزءاً هاماً من دستور حياتهم.

---

[1] أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية: إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق، من انجاز الطالب: عبد الله بن منصور، تحت إشراف البروفيسور: بن حبيب عبد الرزاق، 2008، جامعة تلمسان، ص 12.

[2] إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1984، ص147.

[3] مهدي حسن زويلف، وعلي محمد عمر العضايلة، إدارة المنظمة، نظريات السلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ،الأردن، 1996، ص225.

لا تختلف التعاريف عن بعضها إذ أنّها تشترك في وجهة واحدة يحدد من خلالها الإنسان سلوكه والجدول التالي يضم مجموعة من المفاهيم حول القيم.

**الجدول رقم 01: مجموعة من المفاهيم حول القيم:**

| الباحث والمصدر | المفهوم |
|---|---|
| Bergeron[1] | يعرّف القيم بأنّها اعتقاد أساسي والذي يشكل أهمية واضحة وأكبر وسيلة للتمييز بين الأفراد وهذه القيم لا يمكن أن تتغير. |
| Brabet et Klemm[2] | يعتبر من المفاهيم الهامة للتوجه الاستراتيجي وهي لا تحتاج إلى مبرر خارجي لكونها تطيع قناعات العاملين وتمثل أهمية كبرى للقادة والعاملين. |
| محمد قاسم القريوتي[3] | التزامات ومعطيات أساسية تسعى منظمة الأعمال لها وهي تمثل معتقدات لها قيمة أساسية للملتزمين بها وبمضامينها، وبالتالي ترشد السلوك إلى ما هو مقبول أو مرفوض أو ما هو صواب أو خطأ لذلك فإنّ القيم تتسم بالثبات النسبي قياساً إلى الاتجاهات. |
| تحسين الطراونة[4] | مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين. |
| Niven, R. Paul[5]. | تمثل المبادئ السرمدية الخالدة التي تقود وتوجه منظمة الأعمال وتوضح بعمق المعتقدات الأساسية للمنظمة والتي تطبع السلوك اليومي للإدارة والعاملين. |

[1] Bergeron Pierre G, la gestion moderne : une vision globale et intégrée,Montréal, Gaetan morin edition,1997, P94.

[2] خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي:منهج معاصر، مرجع سابق، ص138.

[3] محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي :دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مكتبة دار الشروق، عمان، الأردن، 1998، ص109.

[4] خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي:منهج معاصر، مرجع سابق، ص138.

[5] خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي:منهج معاصر، مرجع سابق، ص138.

يعرِّف Shirley القيم الشخصية بأنّها "مفهوم المرء عن المرغوب"[1] وتتحدد قيم الأشخاص بخبرتهم وتعليمهم وخلفياتهم العائلية، ويمكن أن ينظر إليها على أنّها نظام إرشادي أو توجيهي يستخدمه المدير عندما يواجه قرارا ما، وحتى الخمسينات من هذا القرن كان هناك اعتقاد بأنّ السلوك الاستراتيجي ذو قيمة مطلقة، ومع ذلك تظهر الملاحظة العامة والبحث السوسيولوجي بأنّ السلوك ليس ذا قيمة مطلقة، بل إنّ من الأفراد والمنظمات يظهرون أولويات لأنواع معينة من السلوك الاستراتيجي، أنّهم يعبرون عن مثل هذه الأولويات عن طريق الاستمرار في سلوك معين، حتى وإن كان يعني التضحية بالنتائج، وبالتالي يكون من الصعب تكوين تعميمات عن أي استراتيجيات أنّها صحيحة بدون دراسة توجهات القيمة للمديرين.

وقد تم تحديد توجهات القيم الستة التالية كمحددات رئيسة لتوجهات القرار للأشخاص[2]:

- **القيم العلمية:** وهي تفسر أحكام المدير الذي يهتم أساسا بالبحث عن الحقيقة ومثل هذا المدير يظهر اهتماماً محدوداً بمنافع الأشياء أو أبعادها الجمالية، إذ يسعى بصفة خاصة إلى الملاحظة والتبرير العلمي ويتصف المدير من هذا النوع باتخاذ قرارات رشيدة وموضوعية وعقلانية.

- **القيم الاقتصادية:** وهي تفسر أحكام المدير الذي يهتم بكل ما هو نافع اقتصادياً، ومثل هذا المدير يبحث عن الأمور العملية في دنيا الأعمال، سواء الإنتاج أم التسويق أم الاستهلاك ويهتم بجمع الثروة المادية واستثمارها فيما يعود بالنفع. يتصف هذا النوع من المديرين بأنّه عملي ويقدم مثالا لرجل الأعمال المجرد من القيم الإنسانية.

- **القيم الاجتماعية:** وهي تلك التي تفسر أحكام المدير الذي يحب الناس كهدف في حياته وبذلك يميل إلى اللّطف وتجنب الأنانية، إذ يتصف بالتوجه نحو العلاقات الاجتماعية الإيجابية والتأثير وغياب الصراع.

- **القيم الفنية*:** يبدي المدير رغبة قويّة في العوامل الفنية مثل الإيقاع، التأليف والتناسق.

---

[1] كاظم نزار الركابي ،الإدارة الإستراتيجية:العولمة والمنافسة، مرجع سابق، ص194.

[2] مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير: دور كفاءة وفعالية المسير في المؤسسة ، من انجاز الطالبة: بلحسين فاطمة الزهراء تحت اشراف البروفيسور : بن حبيب عبد الرزاق، جامعة بشار، 2007، ص91.

*وهناك من أضاف مع بقية القيم الأخرى بدلا عن القيمة الفنية، القيم الجمالية وهي قيم تتعلق بالجمال سواء الشكل أو الألوان وتناسقها، فالفرد ينظر لشكل الشيء وتناسق أجزاءه وليس طبيعة مكوناته. راجع مهدي حسن زويلف وعلي محمد عمر العضايلة، إدارة المنظمة: نظريات السلوك، ص226.

- **القيم السياسية:** وهي تلك القيم التي تفسر أحكام المدير المتأثر أساسا بمصادر القوة، أياً كان مجال استخدامها، والكثير من الناس يعتبرون القوة من الدوافع الشائعة. ولكن القوة بالنسبة للبعض الآخر هي أكثر من ذلك بكثير فهي التي تقودهم إلى البحث عن السلطة والنفوذ واعتراف الغير بانجازاتهم.

- **القيم الدينية:** تلك القيم التي تفسر أحكام المدير الذي يسعى إلى ربط نفسه بالعالم من حوله بطريقة لها مغزاها الروحي ومثل هذا المدير يظهر اتجاهات قدرية تعتمد على الغيبيات.

على الرغم من أنّ Guth et Tagieric وجدوا بأنّ المديرين يؤكدون على القيم الاقتصادية والنظرية والسياسية أكثر من القيم الأخرى، إلا أنّه يمكن أن تؤدي كل قيمة من القيم الست إلى الأنواع التالية من أولويات الهدف[1]:

- **توجه القيمة النظرية:** البحث طويل الأمد وأهداف التطور.

- **توجه القيمة الاقتصادية:** أهداف الربحية والنمو.

- **توجه القيمة السياسية:** التأكيد على الأغراض المرتبطة بالحجم مثل الموجودات الكلية، حجم المبيعات أو عدد الموظفين.

- **توجه القيمة الاجتماعية:** الهدف العام يؤكد على المسؤولية الاجتماعية على حساب الربحية والمنافسة غير المباشرة بدلا من المباشرة والمناخ التنظيمي الإيجابي بدلاً من التجانس المهدّد.

- **توجه القيمة الدينية:** الأهداف تؤكد على الأمور الأخلاقية والالتزامات الأخلاقية.

تعتبر القيم القائد الأوّل في المنظمة والتي تشكّل وتطوّر ثقافة المنظمة ونعلم أنّ السلوك الإداري السائد في المنظمة ما هو إلاّ نتيجة لمجموعة من القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع والتي توّلد الأنماط السلوكية السائدة فيها. فالفرد يضع لنفسه أخلاقيات معينة بناء على قيم ما يؤمن بها وتنعكس في التعامل مع الآخرين، لذلك عرّف كادين الأخلاق بأنّها "تطبيق الفرد لما يؤمن به من قيم من خلال القيام بسلوك معين في وقت معين"[2].

---

[1] كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، مرجع سابق، ص195.

[2] خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.

والقيم هي الإيمان بأفكار وبمعتقدات معينة ومن ثم الاعتقاد بأنّ نمطا سلوكيا معينا هو الأفضل في ضوء هذا الإيمان[1] ونجد أنّ الفرد يرتب القيم حسب أهميتها وأولوياتها وهذا ما يطلق عليه نظام القيم* .

2-مصادر القيم: يوجد هناك مصادر عديدة لتحديد القيم والتي تحدد سلوكيات الأفراد داخل المنظمات، وتلك القيم ترسّخ عند الفرد المعتقدات والتي توجه سلوكه في التعامل مع الأحداث والأفراد ومن أهّم تلك المصادر ما يلي[2]:

- المصدر الاجتماعي: فالفرد هو جزء من مكوّنات المجتمع يتأثر به ويؤثر فيه، لذلك فإنّ القيم تختلف من فرد لآخر نتيجة تعايشه في مجتمع مختلف عن الآخر.

- الخبرة المتراكمة: هي تلك القيم التي ترسخت من خلال الممارسة العملية والخبرة المتراكمة للفرد، والتي ولدت لديه معرفة ومعتقدات تظل راسخة لأنها مستمدة من قيم واقعية.

- جماعات العمل: هي القيم والاعتقادات التي تتولد نتيجة تعامل الفرد وتعايشه مع الجماعة سواء في الحياة الاجتماعية أم من خلال العمل في المنظمة، وهذه القيم تلزمه القيام بسلوك معين.

وهناك مصدرين مهمين يستمد منها الفرد تلك القيم والاتجاهات المكونة لسلوكه:

**المصدر الأوّل وهو الدين الحنيف:**

الإسلام دين ذو نظرة متكاملة للطبيعة البشرية، حيث يحقق النظرة المتكاملة للإنسان بطبيعته المادية والروحية.

الدين بعاداته ومعاملاته وشريعته يدعو للفضيلة ويحث على مكارم الأخلاق ويأمر بالمعروف وينهى عن المنكر ويدعو إلى الخير، والشريعة الإسلامية تحمي القيم وترعى المصالح على أساس من العدل والإنصاف والرحمة والمساواة. وبهذا فإنّ عامل الدين ينعكس على سلوك ومعتقدات المدير وعلى الممارسات والعادات داخل المنظمة، فإذا أخذنا على سبيل المثال حسن الخلق في الدين الإسلامي فإنّنا نجد الرسول صلى الله عليه وسلم، يبين هذه

---

[1] محمد فايل العريمي، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص212.

* نظام القيم: يعكس هذا النظام عملية الترتيب للأفكار والمعتقدات والاتجاهات الشخصية المختلفة حسب الأهمية بناءاً على رغبات واحتياجات الفرد.

[2] زكي راتب غوشة، أخلاقيات الوظيفة العامة، مطبعة التوفيق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1983، ص29.

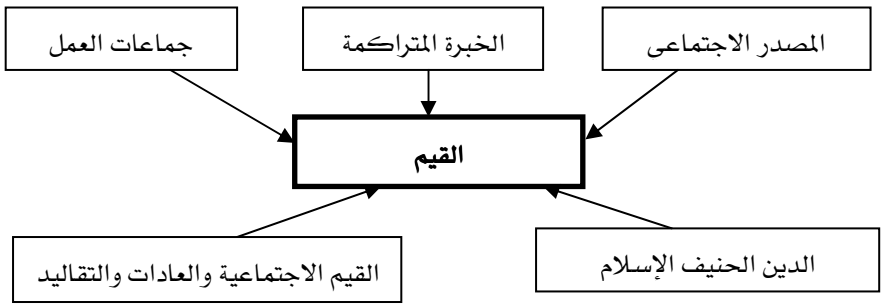
القيمة من خلال هذه القاعدة الجميلة، حينما قال لأبي ذر رضي الله عنه قال: " اتق الله حيثما كنت واتبع السيئة الحسنة تمحها وخالق الناس بخلق حسن"، وعن أبي الدرداء رضي الله عنه قال، قال رسول الله ﷺ:" أثقل ما يوضع في الميزان يوم القيامة تقوى الله وحسن الخلق"[1] .

صاحب الأخلاق الحسنة يعمل بدافع ضميره ورقابة الله تعالى عليه، فهو عندما يبتسم، يبتسم صدقة، وعندما يلقي التحية على رؤسائه أو زملائه، فإنّه يتبع هدي النبي في إفشاء السلام.

**أما المصدر الثاني فهو القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد:**

تلعب هذه القيم دوراً كبيراً في تشكيل رؤية الأفراد، وتقوم بدور أساسي في مراقبة التصرفات وتوجيه السلوك، وتنظيم بالتالي علاقات العمل وعلاقات السلطة بين المديرين والمرؤوسين، فالترابط الأسري والشهامة والكرامة والتسامح والأمانة والبساطة، قيم تلعب دوراً بارزاً في تأكيد الترابط الاجتماعي وتثبيت القيم والاتجاهات الإيجابية وفي المقابل تنبذ العادات السلبية والممارسات اللاأخلاقية.

ويمثل الشكل رقم:1 المصادر الخمسة للقيم.




**المصدر:** من إنجاز الباحث وفق ما عكسته الأدبيات.

3-عرض ومناقشة أهم القيم:

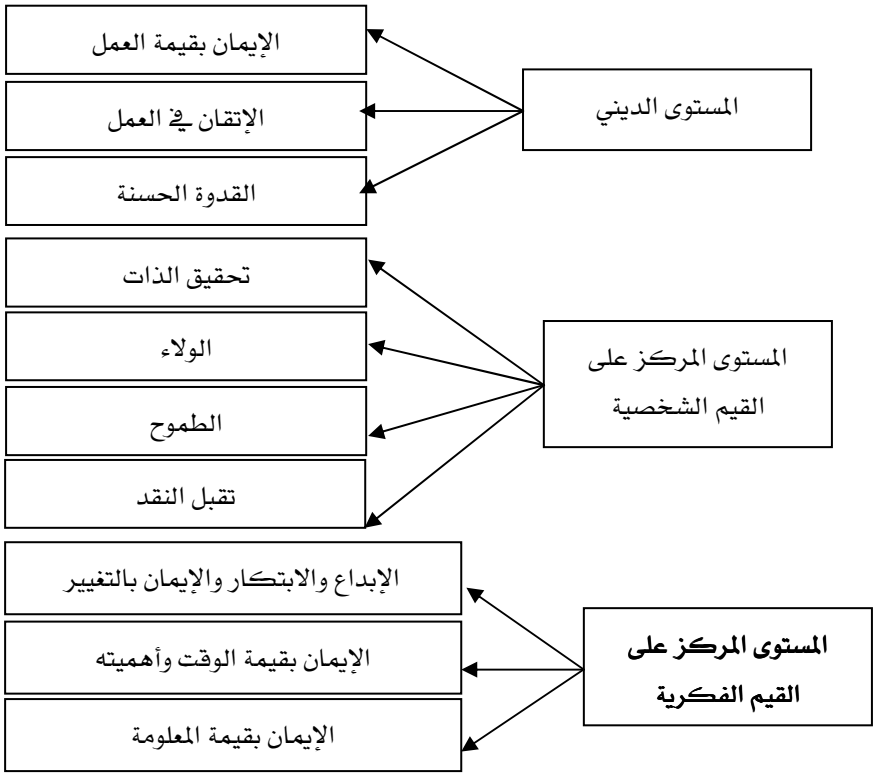
**1- دراسة محمد فايل العريمي**[2] مجموعة من القيم وقد قسمها إلى ثلاثة مستويات كما يظهر الشكل أدناه.

---

[1] محمد فايل العريمي، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص214.

[2] محمد فايل العريمي، معهد الإدارة العامة سلطنة عمان.

الشكل رقم2: يمثل مجموعة من القيم مقسّمة إلى ثلاثة مستويات.




المصدر: من إنجاز الباحث وفق ما عكسته الأدبيات.

ونظراً لأهمية هذه القيم سنتطرق لكل قيمة.

**القيمة الأولى: الإيمان بقيمة العمل.**

إنّ اقتناع الفرد ومعرفته لعمله وإيمانه بأهميته يضمن تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية. وعلى كل فرد من أفراد المنظمة قبل أن يقدم على أداء عمل ما يجب عليه أن يؤمن بقيمة هذا العمل وأهمية نتائجه بالنسبة له وللمجتمع.

من الجانب الديني فيعد مفهوم العمل أحد المفاهيم القرآنية الأساسية، حيث يرتبط في الاستخدام القرآني بمضمونه المفاهيم الإسلامية الأخرى خاصة مفاهيم الإيمان والتقوى والابتلاء والشكر، فجعلها له شرطا من شروط الإسلام وسبباً في الحياة الطيبة في الدنيا والآخرة، كما ربط به الجزاء وبين التفضيل بين العباد والتفاوت في المنزلة والدرجة لديه على العمل لا على الجنس أو النسب.

يمثل العمل للإنسان تجربة تحمل في طياتها اكتساب العلم والمعرفة والمهارة وتبادل الآراء وتفجير الأفكار، وهو يتيح للفرد إمكانية تحقيق الرغبات الشخصية.

**القيمة الثانية: الإتقان في العمل.**

إنّ الحصول على جودة عالية في الأداء هو أحد النتائج الطبيعية التي يمكن أن تحققها المنظمة إذا ما بثت روح الإتقان في أداء العمل.

قد حث الدين الإسلامي على الإتقان في العمل فقال الرسول صلى الله عليه وسلم: "إنّ الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" وهذا ما يثبت أن الإتقان في العمل قيمة إسلامية موجودة في المجتمع وإذا تشعبت في المنظمة يسود الإخلاص في أداء العمل.

فالمدير الذي يتحلى بالصدق والأمانة والمراقبة الذاتية هو المتقن لعمله وهو شخص متحمّل للمسؤولية.

**القيمة الثالثة: القدوة الحسنة.**

إنّ التربية التي ربى بها الرسول صلى الله عليه وسلم أصحابه حتى ارتقى بهذه الأمة إلى أعلى الدرجات كانت تقوم على أساس القدوة الحسنة، فقد رأى عليه أفضل الصلاة والسلام أنّها أكثر تأثيراً في نفوس وعقول أصحابه وهي أقوى من القول والنصح.

إنّ القاعدة التي تقوم عليها هذه القيمة هي أنّ الفرد يتأثر بتصرفات الآخرين، فهو يحاكي سلوكياتهم ويتعلّم قيمهم ومن هذه النقطة يجب أنّ تغرس في أفراد المنظمة فكرة أنّه قدوة حسنة لغيره. فيطور سلوكياته ويراقب الفرد تصرفاته.

**القيمة الرابعة: تحقيق الذات.**

إنّ الاتجاه العام لأي فرد في المؤسسة مديرا كان أو موظفا هو العمل من أجل تحقيق الحاجات الأساسية عند الإنسان (كما حددها هرم ماسلو) وفي المقابل يدركون أهمية التفكير بالنجاح والسعي للوصول إليه مهما اختلفت أهدافهم، ضف إلى ذلك أنّ الأفراد في حاجة ماسة للشعور بأهمية ما يقومون به من أعمال، وهذا أظهر الحاجة إلى هذه القيمة المهمة والتي يمكن أن تكون المقياس الذي نقيس به مدى نجاح الأعمال من فشلها.

إنّ تحقيق الذات يمثل سعي الإنسان الدؤوب نحو تحقيق أهدافه وطموحاته وغاياته، وتحقيق الذات يعني امتداد الذات خارج حدودها حيث تترجم طاقات الفرد واهتماماته إلى إنجازات في مجال الفكر أو العمل ويثبت من خلالها وجوده ويؤكد ذاته ويسهم في التقدّم والارتقاء.

**القيمة الخامسة: الولاء[1].**

الولاء هو إدراك الفرد بأنّ تطوير المنظمة ونموّها يقود إلى تطوّر الفرد ونموه هو الآخر، وهذا يحتم غرس المفاهيم وتغيير سياسات المنظمة لكي تتلاقى مع احتياجات الفرد وتتولد قيمة الولاء، وللحصول على الولاء فإنّ الفرد مجبر على قبول أهداف المنظمة وقيمها وكذا المساهمة بصورة إيجابية لتحقيق تلك الأهداف، بالإضافة إلى ارتباطه بالمنظمة ورغبته في البقاء والاستمرار فيها، وبالتالي الولاء يركز على رغبة الفرد في تحقيق النمو والتقدّم والعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

وليتولد الولاء عند أفراد المنظمة يجب عليها[2]:

- تحديد وبوضوح أهدافها وهذا يؤدي إلى إدراك سريع وفهم هذه الأهداف.
- تعطي للأفراد حق مشاركة أكثر فعالية في التنظيم ( إعطاؤهم دور أكبر في عملية اتخاذ القرارات).
- استحداث أنظمة محفزة جديدة والعمل على بناء ثقافة المنظمة.

**القيمة السادسة: الطموح:**

عرّف الطموح على أنّه: "الاستعداد النفسي عند الأفراد نحو تحديد الأهداف في الحياة والسعي للوصول إليها"[3]، فالطموح هو تحديد الأهداف مع النجاح في الوصول إلى تحقيقها.

فالمنظمة الطموحة هي المنظمة التي تحتوي على إدارة طموحة وهذا ما يحتم هذه القيمة في أفراد المنظمة لأنّه أمر أساسي يحقق تقدم منظمة الأعمال، فالإدارة الطموحة تمتاز بالنظرة الإيجابية المتفائلة للحياة وسعيها نحو التفوق وميلها للعمل بجد وكفاءة حتى تتحقق الأهداف الموضوعة. فالإنسان الطموح يتحمل المسؤولية ويعتمد على نفسه وهو مثابر راض عن الوضع الحالي ويسعى لتطويره.

---

[1] تنمية الولاء والإخلاص للمنظمة مهم لضمان نجاح المنظمة وزيادة إنتاجيتها والولاء هو شعور الفرد اتجاه المنظمة والتزامه بتنفيذ أهدافها وذلك من خلال ارتباط الفرد بقيم المنظمة ومبادئها.

[2] محمد فايل العريمي، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 215.

[3] محمد فايل العريمي، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 255.

**القيمة السابعة: تقبل النقد:**

النقد البناء والهادف يعتبر وجهاً هاماً لمحاسبة الفرد لنفسه وهو وسيلة مهمة لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها. وتقبل النقد* دليل على رحابة صدر الإنسان ومقدرته على التحكم في نفسه وضبطها وهو دليل على رجاحة العقل وحكمته.

لكن الوجه الثاني من النقد هو النقد الهدام والهادف إلى التجريح أكثر من البناء وهذا ما يضر الفرد.

إنّ الفرد يجب أن يفعل ما يريد تم يؤمن أن الانتقادات لن تؤديه، وأن يعلم أنّ من خلال النقد سيحصل على معلومات يمكن أن تساعده على النمو والتطوّر وتعلم مهارات ومعارف جديدة.

**القيمة الثامنة: الإبداع والابتكار والإيمان بالتغيير:**

الإبداع والابتكار من السمات التي سوف تميز المستقبل، إنّ الإدارة يجب أن تنمي عند الفرد حب الاستطلاع والاستكشاف. والإيمان بالتغيير يتطلب تشجيع الأفراد على الانفتاح على الأفكار والخبرات الجديدة والثقافات المختلفة ومن هنا الخروج عن أساليب التفكير المألوفة والانطلاق إلى أفكار بلا حدود أو قيد.

**القيمة التاسعة: الإيمان بقيمة الوقت وأهميته:**

يصف Peter Druker الوقت بأنّه مورد إلهام الذي إذا لم ننجح في إدارته، فلن ننجح في إدارة أي عمل نقوم به[1]. ومن هنا يجب على الإدارة أن تعلّم مهارة التعامل مع الوقت للموظفين وتغرس في النفوس مفهوم إدارة الوقت والذي يمكن تعريفه بأنّه الكيفية أو الطريقة التي يمكن من خلالها التحكم بالوقت بطريقة ناجحة.

**القيمة العاشرة: الإيمان بقيمة المعلومة:**

تقاس قوّة المنظمة بقوّة ما تملكه من معارف ومعلومات، فأصبحت المعلومة هي السلاح الذي يفصل بين نجاح أي منظمة أو فشلها.

---

* يجب على الإنسان أن يتقبل النقد فالكمال لله وحده سبحانه وهذه مقولة يجب أن تغرس في الأفراد في أي منظمة ويجب على المدير أو المرؤوس أن يتدرب على تقبل النقد من الآخرين، لأنه وسيلة لتدارك الأخطاء وتصحيحها واكتساب معلومات ومهارات كانت غائبة.

[1] محمد فايل العريمي، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص224.

من هنا وجب على أفراد التنظيم أن يكونوا قادرين على تلقي المعلومة أو الحصول عليها وفي نفس الوقت قادرين على تفسير تلك المعلومات باستخدام التقنية الحديثة.

إنّ الثورة المعلوماتية المتسارعة تتطلب من أفراد التنظيم أن يكونوا مدركين لأهمية المعلومة وقادرين على المساهمة في هذه الثورة المعرفية بما يخدم مصالح المنظمة.

2- مجموعة من البحوث حول القيم والصفات الواجب توفرها في المدير الاستراتيجي أو القائد الاستراتيجي وهي ملخصة في الجدول التالي: (الجدول رقم:2).

| الباحث | القيم |
|---|---|
| Gray يحدد الباحث أهم الصفات الواجب توفرها في القيادة[1]. | **الرغبة:** الحافز أو المحرّك الداخلي الذي يدفع ويرفع من مستويات الاستعداد والجاهزية لقيادة الآخرين.<br>**الذكاء:** قدرة القائد على التحليل والربط ما بين الأحداث والأمور والحكم بعقلانية واتزان على تفاعلات ونتائج أعمال الآخرين.<br>**الثقة:** هذه الصفة مرتبطة بمدى قدرة الفرد على بناء جسور الثقة والإقناع ما بينه وبين الآخرين.<br>التواصل والاتصال: هذه الصفة مرتبطة بالقدرة على فهم دوافع واحتياجات الآخرين وأفضل أساليب وأدوات التواصل معهم سواء في حدود أسوار التنظيم أم خارجها. |

[1] ورقة عمل مقدّمة للملتقى الإداري الرابع- الجمعية السعودية للإدارة بعنوان: القيادة والتفكير الإستراتيجي- الطريق إلى المستقبل، 20- 21 مارس 2006، من إعداد أ. د معصومة صالح المبارك، وزيرة التخطيط ووزيرة الدولة لشئون التنمية الإدارية، دولة الكويت، ص 12، تاريخ الاقتباس:28- 09- 2009، الموقع الإلكتروني: www.ksu.edu.sa

| | |
|---|---|
| Bennis et Goldsmith[1] | حدّد الباحثان ثلاث قيم ضرورية والتي يجب أن تتوفر في القائد وهي تشكل مثلثا وهذه القيم هي:<br>الطموح L'ambition: وهو يقود الإنسان من أجل تحقيق أحلامه الشخصية وأحلام المنظمة.<br>الكفاءة La compétence : تساعد على تحقيق أحلام المدير وهذا من خلال توفير الثقة بين الأفراد.<br>الاستقامة والتكامل (الانسجام والاتزان في سلوك المدير) L'intégrité : شرط لتأمين صحة القرارات والتي تمكن الفرد من تحقيق طموحاته من خلال تكريس كفاءته. |
| دراسة عالمية قام بها أساتذة وخبراء في الإدارة والقيادة بدأت منذ 1987 حتى سنة 2002[2] | خلصت هذه الدراسة إلى أربع قيم وصفات أساسية هي:<br>1- الأمانة: احتلت قيمة الأمانة المرتبة الأولى في العام الإسلامي من دول العالم كافة، وهي الصفة المهمة التي يتطلع إليها الناس في القيادة، إذ هذه القيمة الإنسانية المهمة حث عليها الدين الإسلامي، وذلك في قوله تعالى: "إنّ خير من استأجرت القويّ الأمين".<br>2- التطلّع إلى المستقبل: يجب أن تتوفر في المدير بوصفها قيمة مهمة وهي تعني رؤية القائد للمستقبل ومعرفة الخطوات المستقبلية لتحقيق هذه الرؤية.<br>3- الكفاءة: تعني الفعالية والقدرة والمساحة التي يمكن من خلالها إنجاز المهام الصعبة وهي تعني كذلك الفهم الشامل لجوانب العمل وجميع مهاراته الفنية والإنسانية وقدرة التكيّف مع المتغيرات. |

(1) Thierry C Pauchant, Estelle M Morin, le leaderships de grandes valeurs, voir le site web : www.cmehec.org/texte_ssi/…/lead_grande-valeur.Ftf

(2) هذه الصفات والقيم جاءت نتيجة لبحوث ميدانية خلال سنوات عديدة قام بها أساتذة وخبراء في الإدارة والقيادة بدأت منذ سنة 1987 حتى 2002 واعتمدت على مشاركين من شتى دول العالم وقاراته في أمريكا الشمالية وأمريكا الجنوبية وأوروبا وأستراليا وإفريقيا، لمزيد من التفاصيل راجع المرجع التالي: الصحيفة الاقتصادية الإلكترونية العدد 5495 بتاريخ 27 أكتوبر 2008، دراسة عالمية، 4 صفات أساسية للقادة الإداريين، فهد مهندس فهد، تاريخ الاقتباس 30 أوت 2009، الموقع الإلكتروني: www.aleqt.com/2008/…/article_160520.html

| | |
|---|---|
| | 4- الدافعية والتحفيز: تتمثل في الإيجابية والحماس والحيوية والنشاط لتحقيق رؤية المستقبل، وبث روح البهجة والسرور في نفوس العاملين والزملاء في العمل، فالناس بطبيعتهم متحفزون لتحقيق أهدافهم وأداء أعمالهم بحيوية وتفاؤل للمستقبل. |

الجدول من إنجاز الباحث وفق ما عكسته الأدبيات.

3-**القيم الإسلامية:** في البداية نتطرق إلى القيم في الإسلام من خلال ما ورد في القرآن الكريم من قيم تميّز بها الأنبياء والرسل ومن السنة من قيم سيد الخلق محمد رسول الله ﷺ.

يمثل الإسلام آخر الديانات السماوية وأشملها، إذ بيّن الله سبحانه وتعالى أنّ من يعتنق غير الإسلام فلن يقبل منه، وهذا دليل على تفضيل الله للإسلام ليكون الدين لكل البشرية، فهو يمثل دستور الحياة الأفضل ومنهج التعامل في شتى المجالات، فيحمل الإسلام في مضمونه أسمى القيم الإنسانية وأكرمها وأفضلها على الإطلاق وكان الرسول محمد صاحب الرسالة الإسلامية قدوة لأمته وقائداً ناجحاً لها ولا يمكن أن نجد قيما أحسن مما تحلى به سيدنا رسول الله، ولكن لا ننسى القيم التي توفرت في الأنبياء والرسل من أمانة وحكمة وصدق وحفظ وفيما يلي أبرز هذه القيم.

إذا ألقينا نظرة فاحصة على نظرة الإسلام لقيم القيادة نجد أنّه ورد في القرآن الكريم إشارة إلى ركائز القيادة في الآية الكريمة: ﴿ قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴾ [1] وهذا تأكيد على قيمتي الأمانة والقوّة.

**القوّة:** قال تعالى: ﴿ يَا يَحْيَى خُذِ الْكِتَابَ بِقُوَّةٍ وَآتَيْنَاهُ الْحُكْمَ صَبِيًّا ﴾[2]، فالقوّة (الإرادة والعزيمة...) هي القوّة البدنية والذهنية والقدرة على التحمّل والنشاط والحيوية، فالمدير الاستراتيجي في أداء دوره يعتمد على ما لديه من طاقة بدنية وعصبية عالية، وعلى مدى حيويته ونشاطه وصلابته وقدرته على التحمّل، كلها من أجل أن يشيع الحيوية والنشاط في مرؤوسيه للعمل على تحقيق الأهداف المرجوة.

**الأمانة:** قال تعالى: ﴿ إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴾[3].

---

[1] الآية 26 من سورة القصص.

[2] الآية 12 من سورة مريم.

[3] الآية 72 من سورة الأحزاب.

فالإسلام يمجّد الأمانة ويحث على الإخلاص في العمل والسهر على صيانة حقوق الناس، لأنّ استهانة الفرد بما كلّف به ينجر عنه انتشار التفريط والفساد. إنّ الإسلام يشدّد على الأمانة ويعتبرها فضيلة ضخمة بها تستقيم أمور الناس وتقضى مصالحهم.

والأمانة يبحث عنها الأشخاص في قياداتهم لكي يؤكدوا لهم أنّهم يستحقون ثقتهم وأنّهم يريدون أن يؤمنوا بأنّ هذا الإنسان صادق ومخلص وصاحب مبادئ، وغالباً ما يتحدث الناس في مجالسهم عن صفات القيادة مثل الصدق والاستقامة وقوّة الشخصية والمصداقية والنزاهة وكلّها تتمثل في الأمانة والسلوك الأخلاقي الحميد في القائد الاستراتيجي.

**الحكمة:** كما وردت الحكمة* في القرآن الكريم، قال الله تعالى في محكم تنزيله: ﴿يُؤْتِي ٱلْحِكْمَةَ مَن يَشَآءُ وَمَن يُؤْتَ ٱلْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّآ أُوْلُوا۟ ٱلْأَلْبَٰبِ﴾[1].

إنّ الإدارة السليمة والقويمة تحتاج إلى الحكمة، لأنّ الإدارة تتعامل مع بشر وليس آلات، ولا يستطيع الإنسان أن يقود غيره مهما توفر له من القوّة إلاّ بالحكمة، فهي تضع كل شيء في مكانه، الغضب والحزم والشدة في المواضع التي تحتاج إلى ذلك، واللين والتسامح والرحمة أيضاً في المواقف التي تتطلب ذلك.

**الحفظ والعلم:** قال الله تعالى: ﴿قَالَ ٱجْعَلْنِى عَلَىٰ خَزَآئِنِ ٱلْأَرْضِ ۖ إِنِّى حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾[2].

فالإنسان على نفسه بصير وأدرى بقدرته وكفاءته في النظر بالموضوعية لا سيما أن سيدنا يوسف عليه السلام قد أتبث في مراحل حياته على حكمته، عند صدق التعبير في رؤيا الملك، وتدل "إني حفيظ" على القيمة القيادية والشخصية والعملية في حفظه للغلات والأرزاق، فلا تفسد ويصون الأموال فلا تضيع ويحفظ الحقوق لأصحابها فهي حفظ للأمانة من خلال القيام بالمسؤولية وواجباتها.

كلمة عليم هي دلالة وإشارة الكفاية والمقدرة والمعرفة العميقة بمجال القيادة بمعنى أنّه على دراية وعلم بالأمور الزراعية وبالأمور الاقتصادية والمالية والعمليات الحسابية، وعليم بالمستحقين وعليم بوسائل إيصال الغذاء والمال إلى أصحابه.

---

* قال علي بن أبي طلحة عن إبن عباس: يعني المعرفة بالقرآن ناسخه ومنسوخه ومحكمه ومتشابهه ومقدمه ومؤخره وحلاله وحرامه وأمثاله. وقال ليث بن أبي سليم عن مجاهد ليست بالنبوّة ولكنّه العلم والفقه والقرآن، راجع تفسير القرآن العظيم لابن كثير، مرجع سابق، ص 294.

[1] الآية 269 من سورة البقرة.

[2] الآية 55 من سورة يوسف.

فالعلم بما تعنيه الكلمة من تحصيل علمي ضروري لقيادة المنظمة والذي يعلم لا يستوي مع من لا يعلم، ففي عصرنا الحالي عصر التطور التكنولوجي الذي لا يرحم الذي لا يعلم، يحتّم على الإدارة العليا التحصيل العلمي والإلمام بالتطورات الحاصلة في العالم المتغيّر.

قال تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ ٱصْطَفَىٰهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُۥ بَسْطَةً فِى ٱلْعِلْمِ وَٱلْجِسْمِ ۖ وَٱللَّهُ يُؤْتِى مُلْكَهُۥ مَن يَشَآءُ ﴾ والبسطة تعني الخير الكثير مع قدرة الحفاظ عليه والعلم والمعرفة والصحة البدنية مع أنّ كل هذا يعطيه الله لمن شاء من عباده الصالحين الذين يحكمون بالعدل.

**الرأفة:** إنّ الله رؤوف بعباده، فلم لا يتميز الإنسان الذي هو من مخلوقات الله بالرأفة والرحمة؟

**البصيرة:** لغة هي العقل ،الفطنة، العبرة، الشاهد أو الحجّة ويقال جوارحه بصيرة عليه، ويقول تعالى: ﴿ بَلِ ٱلْإِنسَٰنُ عَلَىٰ نَفْسِهِۦ بَصِيرَةٌ ﴾[1]، فقال علي بن أبي طلحة عن ابن عباس سمعه وبصره ويديه ورجليه وجوارحه، وقال قتادة: شاهد على نفسه[2]، فللإنسان بصيرة على نفسه فهي وسيلة لكي يحاسب بها نفسه ويتجنب الخطأ، فلا بد أن تتوفر البصيرة في المدير الاستراتيجي لكي تبين له الأفضل وترشده إلى الخيار الأفضل.

بهذا يتضح أنّ القرآن جاء بالفضائل كلها والخاتمة خص بها الله آخر رسله وجعل رسالته شمولية من حيث الفضائل وهذا ما يدفعنا للتطرّق إلى القيم القيادية للرسول ﷺ.

**الأخلاق:** رسخت السنة النبوية البعد الأخلاقي في جميع ميادين الحياة، فقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم مثلاً أعلى للأخلاق والأدب، فقد قال ﷺ: "إنّما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" [3] ويقول أيضاً: "أكمل الناس إيماناً أحسنهم خلقاً"[4].

فقد كان قائد الأمة قبل وبعد البعثة يمتاز بخلق طيب وبتحدثا عن أخلاق الرسول صلى الله عليه وسلّم، نجد أنفسنا أمام سيل هائل من مكارم الأخلاق والفضائل، فمن خلقه القويم الصدق والأمانة حيث كان ينعت من طرف أهل مكة بالصادق الأمين، وقد كان يجسد مكارم الأخلاق بالقدوة باعتبارها سلوكا له تأثير بالغ الأهمية في النفوس المستقيمة والعقول النيّرة.

---

[1] الآية 14 من سورة القيامة.

[2] تفسير القرآن العظيم للإمام أبي الفداء الحافظ ابن كثير الدمشقي، الجزء الرابع، طبعة جديدة منقحة مصححة، بإشراف مكتب البحوث والدراسات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2006، ص1970.

[3] رواه الإمام البخاري في صحيحه في الأدن المفرد، نقلاً عن المنظومة القيمية الإسلامية، مروان القيمي، المكتب الإسلامي، الطبعة الأولى بيروت، لبنان، 1996، ص24.

[4] رواه الترميدي من أبي هريرة، نواف كنعان، القيادة الإدارية، نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007 ، ص43.

**القدوة الحسنة:** قال تعالى: ﴿ لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴾[1]، فقد حرص الرسول الكريم على تأكيد هذه القيمة من خلال أقواله وأفعاله حتى تتبناها الأمة وتجسدها ميدانيا اقتداءً به، إنّ لهذه القيمة تأثيرا كبير في نفوس وعقول الناس وهي أقوى من القول والنصح، فغرس هذه القيمة في الإدارة العليا لها تأثير كبير على أعضاء المنظمة في سلوكهم وتصرفاتهم.

**الصدق:** قال تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ ﴾[2]، فهذه الآية تؤكد على ضرورة التمسك بالصدق في جميع المعاملات، فالصدق هو أساس الفضائل النفسية وضرورة ملحة في الحياة، فكان أبغض خلق إلى الرسول ﷺ الكذب.

اعتمد بناء الأمة الإسلامية في عهد الرسول ﷺ على الصدق ولعل أصدق الأمم هو صدق أفراد الأمة الإسلامية، ومحاربة الكذب والظنون والإشاعات. فهذه القيمة التي تحلى بها قائد الأمة الإسلامية ونجاحه في جمع الصفوف وقيادة أمته دليل على أهميتها وهذا ما يؤكد ضرورة توفرها في القيادة الإدارية في منظمات الأعمال. تمثل المصداقية جوهر القيادة في عصرنا الحاضر، والناس بطبيعتهم يحتاجون إلى القادة الذين يتمتعون بالمصداقية، وأعضاء المنظمة يحتاجون إلى مدير استراتيجي صادق مع نفسه ومع غيره ومع أهدافه وطموحاته.

**الوفاء بالعهد:** قال تعالى: ﴿ وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ذَٰلِكُمْ وَصَّاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾[3]، الإسلام يوصي بضرورة احترام العهود التي تسجل فيها الالتزامات، فانتشار الثقة في الإدارة وفي كل المعاملات الاقتصادية والتجارية أساسه افتراض الوفاء في أي عهد.

إذا كانت أهداف المنظمة هي خدمة العملاء وإرضاؤهم فعلى المنظمة أن توفي بهذه الأهداف لأنّ تحقيق رؤية وأهداف المنظمة هو تحقيق لاستراتيجيتها، فابتعادها عن الأهداف وعدم الإيفاء بها هو إهمال لاستراتيجيتها.

**الإحسان:** يعتبر واجبا طبيعيا ينبثق من عقيدة الإيمان التي تعتبر مصدر كل خير مصداقاً للآية الكريمة: ﴿ وَأَحْسِن كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۖ ﴾[4]. وما ورد في الحديث النبوي في تعريف الإحسان حيث سأل جبريل عليه السلام النبي ﷺ. فالإحسان ضروري في التعاملات فعلى المدير الاستراتيجي أن يكون محسناً في عمله وأهدافه ورؤيته الاستراتيجية.

---

(1) الآية 21 من سورة الأحزاب.

(2) الآية 119 من سورة التوبة.

(3) الآية 152 من سورة الأنعام.

(4) الآية 77 من سورة القصص.

**الإخلاص:** وهو صلاح النية والإخلاص لرب العالمين.

**العدل:** وهو الإنصاف في كل المعاملات وبين الناس فعلى المدير الاستراتيجي أن يكون منصفاً في تعامله مع أفراد المنظمة، لأن الأفراد إذا أحسوا أنّهم يعاملون بعدل وإخلاص يعكسون ذلك في أداء وظائفهم وبالتالي في تحقيق مهمة وأهداف المنظمة.

**الشورى وجمع الكلمة:** قال الله تعالى: ﴿ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ ﴾[1]، أو ما يطلق عليه في عصرنا الحاضر المهام الاستشارية (Staff functions)، ذلك أنّ التشاور في الأمور يبعد القائد عن التسلط والاستبداد. ولقد وضع الرسول الكريم ﷺ أسس هذه القيادة فكان لا يولي على الأعمال إلاّ لأذكياء من المسلمين القادرين على العمل[2].

**الطموح والتهيؤ للمستقبل:** ذلك أنّ العمل القيادي يحتاج إلى بعد نظر والتزود بمعلومات جديدة أو اكتساب خبرات جديدة في كل المجالات، والإسلام يدعو إلى التجديد والابتكار وعدم الجمود، يقول عز وجل: ﴿ وَيَخْلُقُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴾ ....﴿ وَمَآ أُوتِيتُم مِّنَ ٱلْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴾، و﴿ وَقُل رَّبِّ زِدْنِى عِلْمًا ﴾، ﴿ وَفَوْقَ كُلِّ ذِى عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴾ ويقول ﷺ: "لا يزال الرجل عالماً ما طلب العلم فإذا ظن أنّه علم فقد جهل".

**تحمل المسؤولية:** قيمة أكّد عليها الله سبحانه عز وجل والرسول ﷺ، إذ جاء في القرآن الكريم: ﴿ كُلُّ نَفْسٍۭ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ ﴾، ﴿ فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُۥ ۝٧ وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُۥ ﴾ وجاء في الحديث الشريف:"كلكم راع وكل راع مسئول عن رعيته".

**تقبل النقد والتقويم البناء من الآخرين:** قال رسول الله ﷺ: إذا نسيت فذكروني، فإنّما أنا بشر أنسى كما تنسون".

**ب- قيم أخرى:** بعد أن عرضنا القيم التي وردت في القرآن والسنة، بقيت مجموعة من القيم التي نراها مهمة ومن بينها:

**الفراسة أو الزكانة***: الفراسة هي علم قائم بذاته ولهذا العلم أنصار يؤكدون أهمية الفراسة في خصائص المواقع القيادية للمنظمة عند كورت ليفين حيث يطلق عليهم بالأعضاء

---

[1] الآية 38 من سورة الشورى.

[2] محمد حسنين العجيمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص111.

* وهي **الزكانة** وهي لغة الفراسة و أن يضن الشخص فيصيب.

المفاتيح والذين يعدون أفضل الشرائح التي تقود عمليات التغيير في المنظمة[1]. لقد ظهر علم الفراسة منذ أقدم العصور وقد فهم على أنّه قوة ذاتية كامنة تظهر عند بعض الأفراد ويستخدمها الفرد لإدراك الكثير من الأفعال من خلال تفسير المعاني غير المنظورة والتنبؤ بالسلوك الاستراتيجي والأفعال المتوقعة.

**الريادة**[2]: عرّف Don Harvey and Donald الريادي بأنّه ذلك الشخص الذي يستطيع تميز الفرص واغتنامها بينما الآخرون لا يستطعون ذلك، وكذلك هو الذي يمتلك الخصائص النادرة وغير المتوفرة لباقي الناس ومنها[3]:

1- الحاجة للإنجاز.
2- الرقابة على الأعمال.
3- لا يمكن إعاقته في حالة عدم التأكيد.
4- يأخذ المخاطرة.
5- القدرة على تجنب المخاطر سواء المادية والعائلية والاجتماعية والمهنية والسلوكية.
6- يرى الفرص التي لا يراها الآخرون.
7- لديه تصورات واضحة لما يمكن عمله.
8- يجمع المصادر التي تجعل هدفهم واضحاً.

فالمدير الاستراتيجي يجب أن يحدّد الهدف والاتجاهات والخطوط للمنظمة ويجب أن يكون ريادياً وذا رؤية مستقبلية.

**الشجاعة:** هي الإقدام وأن لا ينهزم المرء عند الشدائد والمخاوف وقوامها في القوة العصبية. فالشجاعة تمكّن القائد من مواجهة المواقف الصعبة بعزم ولا تعني التهوّر والاندفاع، والتطبيقات العملية تظهر أن عدم توفر الشجاعة لدى القائد يؤدي إلى خوفه من الإقدام على العمل وبالتالي عدم النجاح في أداء دوره القيادي.

---

[1] طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص128.

[2] من معجم الرائد هي رواداً وريادا وتعني راد الشيء طلبه، وراد الأرض تفقد ما حولها من المراعي والمياه ليرى هل هي صالحة للنزول، راجع المرجع: مسعود جبران،الرائد، معجم لغوي عصري، دار العلم للملايين، 1995،بيروت، لبنان،ص379.

[3] بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص19.

**الذكاء**: من أهم القدرات العقلية اللازمة للمدير الاستراتيجي، فقد أثبتت الدراسات التي استهدفت الكشف عن السمات اللازمة للقيادة، أنّ هناك صلة بين الذكاء والنجاح في القيادة، فقد أكّدت نتائج الدراسات التي قامت بها جامعة "أوهايو" الأمريكية تحت إشراف الباحث ستوجديل أنّ الذكاء يشكل السمة أو القيمة الثانية من القيم الوثيقة الصلة بنجاح القائد، كما لاحظ الباحث في هذه الدراسة أنّ القائد الإداري يكون في الغالب أكثر ذكاءً من مرؤوسيه[1].

وهناك سمتان مميزتان للذكاء هما: القدرة على التصوّر Imagination والتمتع بروح المرح والدعابة sence of humor .

**أخذ المخاطرة**: تأتي هذه المهارة في حالات الغموض وعدم التأكد والكيفية التي تضمن بقاء وضمان نجاح الأعمال، ويمكن تعريفها بمقدار توجه المدير الاستراتيجي للميل نحو أخذ المخاطرة والجرأة في البيئة المحيطة بالمنظمة، وذلك من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة في أسواق يسودها الغموض وعدم التأكد.

**المبادأة**: تعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداء وسبقاً للغير، فهذه القيمة تمكن المدير الاستراتيجي من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد والقدرة على التنفيذ، وترتبط هذه القيمة بثلاث قيم أخرى: الشجاعة والقدرة على الحسم وسرعة التصرّف والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار وسائل كفيلة لمواجهتها.

**الإبداع* والابتكار**: نقصد بمهارة الإبداع والابتكار أو التفكير الإبداعي الابتكاري، بأنّها قدرة الفرد على استخدام إمكانياته العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها.

وعادة ما يتميّز المدير المبدع المبتكر بمجموعة من السمات والصفات الشخصية والأنماط السلوكية منها:

- الثقة بالنفس والتركيز على الإنجاز وتحقيق الأهداف.

---

[1] نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص321.

* **الإبداع لغة**: من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه على غير مثال سابق. ويرى البعض أن الإبداع Creativity يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكارInnovation هو التطبيق الخلاق والملائم لها، وبهذا فإنّ الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أنّ الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج . راجع المرجع التالي: سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص22.

- التعامل مع الأمور بالتحليل والتمحيص.
- كثرة التساؤلات والرغبة في التطوير والتحديث.
- ضعف الرغبة في الالتزام بالنمطية والروتينية في التفكير والتصرف.
- الميل إلى الشفافية والحوار والمشاركة وتبادل الأفكار.

**القدرة على تحمل المسؤولية:** وهي تعني كما يقول Bernard شعور القائد بعدم الرضا عن الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه، وما يرى نفسه ملتزماً أدبياً بتحقيقه أو عدم الرضا عند القيام بعمل يرى نفسه ملتزماً أدبياً بعدم القيام به[1].

**الحزم:** يعني أن يكون القائد حازماً وأوامره قاطعة مع المهارة في التوفيق بين الحزم من ناحية ومراعاة شعور مرؤوسيه من ناحية أخرى، وتتطلب هذه القيمة الحكم الصائب في الأمور.

كما يقول F W Taylor: إنّ الحكم الصائب على الأمور يعني قدرة القائد على تحديد الأهمية النسبية للأشياء، وعلى الاختيار بين البدائل، وهذه القدرة يمكن تنميتها من خلال الخبرة والممارسة.

**الإدراك**: هو القوّة التي تمكن القائد من بناء نظرية تعبر عن صنعته للعمل القيادي وتعتبر محركا له.

**النزاهة**: يجب أن يكون المدير الاستراتيجي نزيهاً وذا سمعة طيبة بين أفراد المنظمة، لأنّه يمثل المثل الأعلى لهم في الصدق والأمانة والإنصاف، فالمدير النزيه يثق به أفراد المنظمة ويسعون معه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

**التواضع:** شرط ضروري في القيادة فلا يترفع على المرؤوسين بل يتعامل معهم كبشر وكأفراد ويتشاور معهم في تحديد الأهداف المرجوة.

**سعة الخيال**: يجب أن يكون للمدير الاستراتيجي خيال واسع يحدّد من خلاله الحلول للمشكلات والبدائل الممكنة.

---

[1] نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص328، بتصرف.

**الثقة**: يتمتع القائد بشخصية قويّة وهو شديد الثقة بنفسه في مواجهته للأزمات، وهو يعلم كيف يسيطر على أي موقف وأن يتعلم منه، وتؤدي ثقته بنفسه إلى مزيد من الاحترام له من جانب فريقه الذي يشعر بالأمان في العمل معه[1].

**العواطف:** بغض النظر عن كل القيم التي ذكرناها، إلاّ أنّنا نجد دائماً أنّ القائد شخص عاطفي وحساس، فهو يحب ما يفعله وذلك في إطار من العاطفة والحب، ويؤدي عمله الذي يحبه بنفس الأسلوب يوماً بعد يوم.

## خاتمة

حددنا في هذا البحث كل القيم التي يمكن أن يتّسم بها المدير الاستراتيجي، من قيم ذاتية وخلقية واجتماعية وتفكيرية وكذلك القيم الإسلامية التي يعكسها موروثنا الإسلامي العظيم وكانت هذه المجموعة تمثل ما توصلنا إليه من قيم من خلال البحوث والدراسات التي تم الاعتماد عليها، مع العلم أنّ الدراسات الخاصة بهذا الموضوع قليلة إن لم نقل نادرة وخاصة في مستوى الوطن العربي وإن توفرت فهي تتميز بغلبة الطابع النظري.

إنّ المدير الاستراتيجي مسؤول عن التعبير عن القيم في سلوكه الإداري لكي يصبح قدوة ونموذجاً يدفع بالآخرين إلى تبنيه. هذه القيم وإن اختلفت من مدير أو قائد إلى آخر فهي تمثل جوهر أي توجه استراتيجي في المنظمة، فلا يمكن التحدث عن استراتيجية ما أنها تتبنى المخاطرة وفي المقابل هذه القيمة لا تتوفر في المدير الاستراتيجي للمنظمة، أي لا يوجد توافق بين قيم الإدارة واستراتيجيتها، وتوفر القيم الأخلاقية في المدير الاستراتيجي لا بد وأن ينعكس على قراراته الاستراتيجية، إذن يوجد علاقة بين القيم واستراتيجية المنظمة.

**قائمة المراجع:**

1- القرآن الكريم.

**I- الكتب باللغة العربية**

2- إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1984.

3- مهدي حسن زويلف، وعلي محمد عمر العضايلة، إدارة المنظمة، نظريات السلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1996.

[1] محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 172.

4- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2009، عمان، الأردن، 2009.

5- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي :دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مكتبة دار الشروق، عمان، الأردن، 1998.

6- كاظم نزار الركابي ،الإدارة الاستراتيجية:العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.

7- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، .2002

8- محمد فايل العريمي، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006،

9- زكي راتب غوشة، أخلاقيات الوظيفة العامة، مطبعة التوفيق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1983 .

10- تفسير القرآن العظيم للإمام أبي الفداء الحافظ ابن كثير الدمشقي، الجزء الرابع، طبعة جديدة منقحة مصححة ، بإشراف مكتب البحوث والدراسات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2006

11- المنظومة القيمية الإسلامية، مروان القيمي، المكتب الإسلامي، الطبعة الأولى بيروت، لبنان، .1996

12- محمد حسنين العجيمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.

13- طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، .2006

14- مسعود جبران، الرائد، معجم لغوي عصري، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، .1995

15- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، .2008

16- نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، .2007

17- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.

**II- الكتب باللغة الفرنسية:**

18-Bergeron Pierre G, la gestion moderne : une vision globale et intégrée, Montréal, Gaetan morin edition,1997.

19- Thierry C Pauchant, Estelle M Morin, le leaderships de grandes valeurs, voir le site web : www.cmehec.org/texte_ssi/…/lead_grande-valeur.Ftf

**III- مذكرات ورسائل جامعية:**

20- أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية: إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق، من إنجاز الطالب: عبد الله بن منصور، تحت إشراف البروفيسور: بن حبيب عبد الرزاق، 2008، جامعة تلمسان.

21- مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير: دور كفاءة وفعالية المسير في المؤسسة ، من إنجاز الطالبة: بلحسين فاطمة الزهراء تحت اشراف البروفيسور : بن حبيب عبد الرزاق، جامعة بشار، 2007.

**VI- مقالات ومجلات:**

22- ورقة عمل مقدّمة للملتقى الإداري الرابع- الجمعية السعودية للإدارة بعنوان: القيادة والتفكير الإستراتيجي- الطريق إلى المستقبل، 20- 21 مارس 2006، من إعداد أ.د معصومة صالح المبارك، وزيرة التخطيط ووزيرة الدولة لشئون التنمية الإدارية، دولة الكويت، ص 12، تاريخ الاقتباس:28- 09- 2009، الموقع الإلكتروني: www.ksu.edu.sa

2312- الصحيفة الاقتصادية الإلكترونية العدد 5495 بتاريخ 27 أكتوبر 2008، دراسة عالمية، 4 صفات أساسية للقادة الإداريين، فهد مهندس فهد، تاريخ الاقتباس 30 أوت 2009، الموقع الإلكتروني: www.aleqt.com/2008/…/article_160520.html

# نظرة عن نشأة وتطور معايير المحاسبة الدولية وتوجهاتها الحديثة

أ/عرابي حمزة

**مقدمة:**

كان اهتمام المستثمرين والدائنين وغيرهم من الأطراف المعنيين بأمور الشركات في بلدانهم مركزا على العمليات الاقتصادية المتعلقة ضمن حدودهم الجغرافية، ولم تكن الاختلافات في المعايير والمعالجات المحاسبية مع بلدان أخرى تشكل موضوعا أساسيا بالنسبة لهم. إلا أن انتشار العولمة - ميزة العصر- أزال بصفة تدريجية القيود التي تفصل بين الشعوب والأمم، أضف إلى ذلك زيادة التبادل التجاري، فقد أصبح عدد الموقعين على اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة (WTO) يمثل غالبية دول العالم – النامية والمتطورة. ومع تعاظم قوة الشركات المتعددة الجنسيات وانتشارها في العالم، وكذلك تدفق رؤوس الأموال التي تخطت عائق الحدود السياسية والاقتصادية؛ زاد التركيز على موضوع الاختلافات في الممارسات المحاسبية والتحرك لتوحيد المعايير المحاسبية المطبقة في مختلف دول العالم واتساقها. فأصبح من الضروري إنشاء هيئة خاصة تهتم بتوحيد واتساق المعايير المحاسبية على المستوى العالمي

- مجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB).

**من المهم النظر للأسباب التي زادت في ضرورة الإسراع إلى تأسيس لجنة معايير المحاسبة الدولية؟ وكذا كيفية نشأة وتطورهذه اللجنة؟ وما هي أهم الصعوبات التي واجهتها؟ وما هي أهم الإنجازات التي قامت بها اللجنة؟**

وعليه ستتم معالجة العناصر التالية- في سبيل فهم أمثل للموضوع محل الدراسة:

- ماهية المحاسبة والعوامل التي ساعدت على تطورها.
- الحاجة إلى معايير محاسبية دولية.
- فوائد تطبيق معايير محاسبية موحدة.
- لجنة معايير المحاسبة الدولية، نشأتها وأهدافها.

- المراحل التي مرت بها لجنة معايير المحاسبة الدولية.
- التوجهات الحديثة لمعايير المحاسبة الدولية.
- الخلاصة.

**تعريف المحاسبة:**

رغم التقارب حول جوهر المحاسبة ووظائفها الأساسية؛ إلا أنه لحد الآن لم يتم الاتفاق على تعريف موحد للمحاسبة، فقد عرفها معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي (AICPA) في النشرة المحاسبية رقم 4 بأنها:

"Accounting is a service activity. Its function is to provide quantitative information, primarily financial in nature, about economic entities that is intended to be useful in making economic decisions.."[1] "

" المحاسبة هي نشاط خدمي وظيفتها توفير معلومات كمية ذات طبيعة مالية أساسا، تكون مفيدة في عمليات اتخاذ القرارات الاقتصادية التي تتعلق بالمنشآت الاقتصادية".

وكذلك عرفتها جمعية المحاسبة الأمريكية بأنها:

" Accounting is the process of identifying, measuring, and communicating economic information to permit informed judgments and decisions by users of the information[2]"

" المحاسبة هي عملية تحديد، قياس، وتوصيل المعلومات الاقتصادية التي تسمح لمستخدمي المعلومات بتقييم المعلومات واتخاذ القرارات على أساسها"

وقد عرف (دهمش وآخرون) المحاسبة بأنها: "علم وفن تقييم العمليات ذات الأثر المالي بوحدات نقدية، وتسجيلها وتصنيفها وتلخيصها وتفسيرها كحقائق مالية تخص المشروعات الفردية وشركات التضامن والشركات المساهمة والهيئات والجمعيات التي لا تهدف إلى الربح كالجمعيات الخيرية والدينية والثقافية والتعاونية والأندية والجامعات والوحدات

---

[1] Accounting Principles Board, 1970, statement No 4 " Basic Concepts & Accounting Principles underlying Financial Statement of business Enterprises", paragraph No 40. take from Eldon S. Hendriksen and Michael F. Van Breda, 1992, accounting theory, 5th edition, the McGraw-Hill companies, USA. P:106.

[2] American Accounting Association, A statement of Basic Accounting Theory

الحكومية وغيرها، ومن ثم عرض مراكزها المالية ونتائج أعمالها بصورة تعكس وضعها بشكل عادل"[1].

**العوامل التي أدت إلى تطور المحاسبة:**

لقد نشأت المحاسبة وتطورت نتيجة لعوامل اقتصادية واجتماعية وقانونية أدت جميعها إلى ظهور الحاجة إليها لبيان النتائج المالية للعمليات والأحداث الاقتصادية، وفيما يلي أهم العوامل التي ساهمت في تطور المحاسبة[2]:

1.ظهور نظام القيد المزدوج: يعتبر ظهور وتطبيق نظام القيد المزدوج من أهم العوامل التي ساهمت في تطور العملية المحاسبية، وقد تم تطوير نظام القيد المزدوج من قبل لوقا باشيليو (Luca Pacioli)، وأول وصف لهذا النظام نشر في إيطاليا عام 1494م. وقد تأثر هذا النظام بدرجة كبيرة جدا بحاجة تجار مدينة البندقية الإيطالية، ولا يزال إلى وقتنا هذا يطبق تحت اسم "الطريقة الإيطالية". وقد بقيت هذه الطريقة المحاسبية محافظة على مكانتها في الحياة العملية فيما عدا بعض التغيرات الشكلية وذلك لتتلاءم مع تطور الأعمال والأنشطة الاقتصادية، فمسك الدفاتر وتسجيل الحسابات على أساس نظام القيد المزدوج يعطي أساسا علميا ورياضيا بشكل أوسع للمحاسبة ويقدم معلومات أفضل وأوضح.

2. الثورة الصناعية: لقد أثرت الثورة الصناعية على المحاسبة بسبب حاجة مديري المصانع إلى معرفة تكلفة سلعهم، ومن هنا تطور حقل محاسبة التكاليف لتلبية الحاجة إلى تحديد تكلفة الإنتاج بدقة عمل تقديرات لها في الوقت المناسب. فمحاسبة التكاليف تركز على تسجيل التكاليف وتزويد الإدارة بالتقارير الخاصة بتكلفة عمليات الإنتاج.

3. ظهور الشركات المساهمة العامة: لقد خلقت الثورة الصناعية طلبا كبيرا على رؤوس الأموال لتمويل المشروعات الضخمة، فأدى إلى ظهور الشركات المساهمة حيث لا يستطيع فرد وحده تأمين هذه المبالغ الضخمة لإقامة مصنع. ويتكون رأس مال شركة المساهمة من مجموعة من الأسهم حيث تكون قيمة السهم صغيرة نسبيا، وظهر حقر محاسبة الشركات لمعالجة كيفية تكوين رأس المال وتوزيع الأرباح على المساهمين.

---

[1]. نعيم دهمش، محمد ابو نصار، محمود الخلايلة، 2005، مبادئ المحاسبة، ط2، دار وائل، عمان، ص:4.

[2]. نعيم دهمش وآخرون، المرجع نفسه، ص ص :6- 11.

4. **فصل ملكية المشروع عن إدارته:** أدت ضخامة حجم المشروعات التجارية والاقتصادية إلى زيادة وتعقيد عملياتها المالية والاقتصادية وتعدد أنشطتها، فوجدت فئة متخصصة لإدارة المشروعات الضخمة (طبقة الإداريين والمنظمين) نيابة عن المساهمين لتعذرهم عن القيام بإدارة الشركة لكثرة عددهم واختلاف ثقافتهم وقدراتهم الإدارية ومواقعهم الجغرافية، ولهذا كان لا بد من توفر سجلات محاسبية منتظمة ومنسقة، ونظام محاسبي جيد يكفل تزويد المساهمين وغيرهم بالمعلومات والتقارير المالية الكافية عن أوجه نشاط المشروع المختلفة، التي تسهل عملية الرقابة وتقييم الأداء ومد استغلال الموارد المتاحة.

5. **تعدد المستثمرين الحاليين والمتوقعين:** كلما كبر حجم شركة المساهمة كلما زاد عدد الأطراف الذين يعتمدون على التقارير المالية والمعلومات المحاسبية، فالمستثمرون المتوقعون والدائنون بحاجة إلى المعلومات للقيام بعملية الاستثمار أو عدمه، هذا ما أدى إلى حاجة المشروع كوحدة محاسبية مستقلة إلى تقديم البيانات والتقارير المالية عن أوجه النشاط المختلفة للحكم على مدى كفاية الإدارة وإنتاجية ومعدل ربحية المشروع.

6. **زيادة حجم المنافسة بين المشروعات المتشابهة:** أدت المنافسة بين المشروعات المتشابهة إلى ضرورة ضغط النفقات إلى أقل درجة ممكنة مع الاحتفاظ بجودة السلعة من أجل زيادة معدل الربحية، وهذا بدوره أدى إلى ظهور حسابات التكاليف والمحاسبة الإدراية وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية الفعالة والتخطيط المالي والاقتصادي السليم.

7. **حاجة الحكومات إلى فرض الضرائب على أرباح المشروعات:** حاجة الوحدات الحكومية إلى المعلومات المحاسبية لأغراض فرض الضرائب وتحديدها أدت إلى وجود سجلات منتظمة، تأخذ بعين الاعتبار حصر النفقات التي تكبدها المشروع في الحصول على إيرادته، وكذلك تحديد سياسات تسعير المخزون السلعي والمواد التي تدخل في عمليات الإنتاج وطرق الاهتلاك المطبقة، وغيرها من الاجراءات والطرق والقواعد والمبادئ المحاسبية التي أدت إلى تطور المحاسبة.

8. **ظهور مهنة تدقيق الحسابات:** أدى وجود شركات المساهمة إلى الحاجة إلى مراجعة وتدقيق الحسابات والتقارير والقوائم المالية التي تعدها إدارة هذه الشركات من قبل شخص أو أشخاص مهنيين مستقلين عن الشركة وإدارتها، ومنه أدى إلى ظهور وظيفة جديدة وهي مهنة تدقيق الحسابات والتي كانت سببا في تطوير ونمو مهنة المحاسبة القانونية.

9. **التاثير الحكومي:** لقد كان للحكومة دور وتأثير فعال وكبير بالنسبة لتطوير المحاسبة، فالتشريعات والقوانين المالية والتجارية تتطلب ضرورة نشر البيانات والتقارير المالية السنوية، وعلى الأنظمة المحاسبية في الوقت الحاضر القيام بتسجيل ونشر بيانات مالية لتلبية المتطلبات القانونية.

ساعد ظهور الأسواق المالية المحلية والدولية بما فيها الهيئة العالمية المشرفة على الأسواق المالية إلى زيادة الحاجة إلى معلومات مالية ملائمة وموثوق منها وكذلك أدى ظهور الهيئات المهنية المحاسبية المحلية، الإقليمية والدولية مثل لجنة معايير المحاسبة الدولية إلى تطوير المحاسبة عبر إصدارها لمعايير محاسبية أكثر شفافية وموثوقية، وملائمة لمستخدمي المعلومات المحاسبية وأهم هذه الهيئات:

- الهيئة العالمية المشرفة على الأسواق لمالية
- الاتحاد الدولي للمحاسبين.
- مجلس معايير المحاسبية المالية الأمريكية.
- لجنة معايير المحاسبة الدولية.

وتعتبر لجنة معايير محاسبة الدولية هيئة مستقلة تعمل على إصدار وتطوير معايير محاسبية ذات قبول عالمي، ولقد ساعدت هذه اللجنة التي سنتطرق إليها لاحقا مع الهيئات المهنية الأخرى على تطوير المحاسبة وأدت إلى ظهور وتنظيم المحاسبة الدولية.

**تعريف المحاسبة الدولية:**

تعرف المحاسبة الدولية: "بأنها تنسيق الأسس والقواعد والمعايير المحاسبية المطبقة في الدول المختلفة والتي عن طريقها يمكن خدمة ومساعدة المستثمر المحلي والأجنبي بتوفير تقارير وقوائم مالية مفيدة وقابلة للمقارنة"[1].

ويمكن تعريف المحاسبة الدولية بأنها ما تتبعه كل منشأة في تنظيم العملية المحاسبية في معاملاتها المالية دوليا، أو ما تتبعه في ذلك مجموعة من الدول[2].

**تعريف المعيار المحاسبي:**

يقصد بالمعيار بصفة عامة أنه: قاعدة أومجموعة من القواعد المنظمة للأداء أو لقياس شيء ما، فالمعيار بذلك هو المقياس أو الطريقة أو الاتجاه المتفق عليه بين الناس ودليلهم للوصول إلى معرفة شيء ما وتحديده بدقة، وبالمثل يعرف المعيار المحاسبي أنه : قاعدة أو مجموعة من

[1]. حكمت الراوي، 1995، المحاسبة الدولية، دار حنين، عمان، ص: 24.

[2] صالح الدين فهمي، 2000، المعايير المحاسبة الدولية نظرية وتطبيق، دار الإسكندرية.

القواعد تصف أو تبين الطريقة (أو الطرائق) التي يتم بها إعداد الحسابات وعرضها بالقوائم المالية [1](صالح الدين فهمي، 2000).

المعروف أن المعيار المحاسبي ينبع أساسا من المبادئ المحاسبية المتعارف عليها بين الممارسين لمهنة المحاسبة؛ وقد تختلف بعض الدول في الإجراءات التي تتبعها تنفيذا لهذه المبادئ، والمعيار المحاسبي يرتبط بالنموذجية أو أفضل مجموعة من القواعد أو الطرق التي توفر نتائج وبيانات مالية صحيحة - يعتمد عليها[2] (صالح الدين فهمي، 2000).

**الحاجة إلى معايير محاسبة دولية:**

- يمكن تلخيص أهم المقتضيات السياسية والاقتصادية التي أدت إلى ظهور الحاجة إلى المعايير المحاسبية الدولية في ما يلي[3]:

1. **التبادل التجاري:** أدى النزوع إلى حرية التبادل التجاري بين دول العالم، وتحرير التجارة التدريجي من القيود الجمركية، وتزايد عدد الدول الموقعة على اتفاقية التبادل التجاري (المنظمة العالمية للتجارة) إلى اهتمام الدول والشركات بتكاليف الإنتاج بهدف تحديد الأسعار، واحترام قواعد المنافسة الشريفة، وهذا يعتمد على تبني معايير المحاسبة الدولية فلا يجوز البيع بأقل من ثمن التكلفة بشكل عام إذ أن البيع بالخسارة يؤدي إلى تدمير نظام المنافسة العادلة، والعمل على تطبيق سياسة الإغراق لتدمير بعض الشركات المنافسة عن طريق إلحاق خسائر كبيرة بها مما يؤدي إلى إفلاسها وخروجها من السوق، فاعتبرت المنظمة العالمية للتجارة البيع بأقل من التكلفة مخالفا لقواعد التجارة الدولية، وقد عملت المعايير المحاسبة الدولية على توحيد مفهوم قياس التكلفة إما بالتكلفة أو صافي القيمة القابلة للتحقق أيهما أقل.

2. **التنيمة الدولية:** تمثل التنمية الدولية هدفا تسعى إلى تحقيقه الشعوب وحكومات الدول المختلفة، كما تهتم المنظمات الدولية من المنظمة العالمية للتجارة والبنك الدولي بدراسة مؤشرات التنمية الاقتصادية في دول العالم وتعطي بعض المساعدات الإحصائية في هذا المجال، بهدف إعداد الحسابات القومية ضمن أسس موحدة تصلح للمقارنة بين دول العالم، كما تصلح للتجميع والتلخيص على مستوى الأقاليم أو القارات أو الدول. ولما كان النشاط

---

[1]. صالح الدين فهمي، المرجع نفسه.

[2] صالح الدين فهمي، المرجع نفسه.

[3]. حسين القاضي و مأمون حمدان، 2000، المحاسبة الدولية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص ص: 20، 23- 24.

الاقتصادي يمارس من قبل المنشآت الاقتصادية حكومية أوخاصة، فلا بد من إعداد هذه الحسابات من قبل المنشآت ضمن المفاهيم المحددة في النظام، شريطة أن تفصح في التقارير المالية على أسس القياس المستخدمة لإمكان إدخال التعديلات المناسبة عليها، وهذا ما يفترض إما الأخذ بأسس ومعايير الحسابات القومية المحددة بحسب نظام الأمم المتحدة، أو الاعتماد على معايير المحاسبة الدولية مما يجعل توحيدها ممكنا وإعداد الحسابات القومية بناء عليها شفافا وقابلا للمقارنة.

3. **تدفقات رؤوس الأموال:** تلعب تدفقات رؤوس الأموال دورا هاما في تحريك عجلة الاستثمار على الصعيد الدولي، وتأخذ هذه التدفقات عدة نماذج منها إنشاء فروع للشركات المتعددة الجنسية في الأقاليم أو الدول التي يقدم وجود هذه الفروع مصلحة للشركة الأم. وعند ذلك يواجه الفرع مشلكة إعداد حساباته وقوائمه المالية في نهاية الدورة المحاسبية. إذ أن الفرع ملزم بتطبيق القوانين المحلية الخاصة بالقياس أو الإفصاح المحاسبي، وكذلك هو ملزم بتطبيق المعايير المهنية السائدة في بلد إقامته. إلا أن الإدارة المركزية بحاجة إلى توحيد القوائم المالية للفروع المختلفة مع المركز الرئيس وإن وجود اختلافات في معايير القياس والإفصاح يحتاج إلى إعداد تسويات محاسبية معقدة قبل إعداد القوائم المالية للمركز والفروع مع بعضها البعض، ومع تعاظم قوة هذه الشركات في الاقتصاد العالمي وهيمنتها على دول عديدة وكذلك لتسهيل عملية تدفق رؤوس الأموال بين مختلف الدول ظهرت الحاجة إلى معايير محاسبية موحدة تحكم عملية القياس والإفصاح لإعداد قوائم وتقارير مالية قابلة للفهم والمقارنة.

**•الأسباب ودواعي الحاجة لمعايير محاسبية دولية**[1]:

1. **المقارنة:** تعتمد عملية اتخاذ القرار على المفاضلة بين البدائل المختلفة التي تتطلب معلومات ملائمة تم إعدادها على أسس ومبادئ متعارف عليها ومقبولة قبولا عاما، فوجود معايير محاسبية دولية تساعد على إعداد البيانات المالية بشكل شفاف وقابل للمقارنة مما يسهل عملية المفاضلة واتخاذ القرار.

2.**كلفة معالجة المعلومات:** عندما تعد القوائم المالية وفق معايير مختلفة ومتنوعة يضطر مستخدمو القوائم المالية إلى ترجمتها على أسس موحدة. مما يحملهم تكلفة المعالجة التي من الممكن تجنبها إذا ما تم إعداد البيانات المالية وفق أسس وقواعد موحدة.

---

[1]. سناء مسودة، 2006، أهمية إلتزام الشركات المساهمة الأردنية بتطبيق معايير المحاسبة الدولية من وجهة نظر مدققي الحسابات، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الاتجاهات الحديثة في منظمات الأعمال، الفرص والتحديات والافاق، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.

3.تضييق الاختلاف والتنوع في المعالجات المحاسبية المتبعة في الشركات.

4.حماية المستثمر في الأسواق المالية الخارجية من خلال زيادة موثوقية ومصداقية البيانات المالية.

**مزايا تطبيق معايير المحاسبة الدولية:**

من بين مزايا تطبيق معايير محاسبية موحدة، نذكر ما يأتي[1]:

- سهولة الدخول إلى أسواق رؤوس الأموال الأجنبية.
- زيادة مصداقية أسواق رؤوس الأموال المحلية مقارنة بأسواق رؤوس الأموال الأجنبية الذي يعطي احتمالية أكبر للشراكة والاندماج.
- زيادة مصداقية القوائم المالية للشركات في الدول النامية بالنسبة للدائنين المحتملين.
- تخفيض تكلفة رأس المال للشركات.
- قابلية مقارنة البيانات المالية بين مختلف الدول.
- زيادة الشفافية والمساءلة في نطاق الحاكمية المحاسبية.
- زيادة قابلية فهم التقارير المالية (لغة مالية مشتركة).
- تخفيض تكاليف إصدار معايير محاسبية وطنية (قطرية).
- سهولة تنظيم أسواق الأوراق المالية.
- تخفيض التأثر بالضغوط السياسية.

**لجنة معايير المحاسبة الدولية وأهدافها:**

بدأ المحاسبون ومنذ زمن بعيد التفكير بالتوفيق والتنسيق بين المبادئ والممارسات المحاسبية التي تطبقها مختلف الشركات في عرض قوائمها المالية. وعموما ترجع فكرة توفيق وتنسيق معايير المحاسبة إلى المؤتمر الدولي الأول للمحاسبين الذي عقد في عام 1904 في مدينة سانت لويس بأمريكا حيث تم الاتفاق وكخطوة أولى على عقد هذا المؤتمر كل خمس سنوات لمناقشة ومقارنة المبادئ والممارسات المحاسبية في الدول المشاركة[2].

---

[1] .Keith Alferdson and al.., 2005, Applying international accounting standards, John Wiley & Sons Australia, p: 6.

[2] . أمين السيد، 2004، المحاسبة الدولية والشركات المتعددة الجنسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص: 429- 430.

وفي عام 1972 انعقد المؤتمر الدولي العاشر للمحاسبين بسيدني (أستراليا)، حيث تم فيه اقتراح مشروع إنشاء لجنة معايير المحاسبة الدولية، وبعد فترة قصيرة في 29 يوليو 1973 اتفقت تسع دول (أستراليا، كندا، الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، ألمانيا، هولندا، فرنسا، اليابان، والمكسيك) على تأسيس لجنة المعايير المحاسبة الدولية International Accounting Standards Committee (IASC). وتعتبر هذه اللجنة هيئة خاصة مستقلة في عملها لا تتبع أي منظمة مهنية ولا تتلقى توجيهات أو أوامر من أي جهة أخرى حكومية كانت أو مهنية. وبعد أن كانت لجنة معايير المحاسبة الدولية تضم 9 دول أعضاء سنة 1973 انضمت إليها كافة الجمعيات والمعاهد المهنية الأعضاء في الاتحاد الدولي للمحاسبين ليصبح عدد أعضائها 152 عضوا في 112 دولة سنة 2000، وأصدرت 41 معيارا محاسبيا دوليا والعديد من هذه المعايير عدلت مرة أو عدت مرات عبر السنين والبعض منها ألغي أو أدمج في معايير أخرى[1].

**أهداف لجنة معايير المحاسبة الدولية:**

منذ إنشاء لجنة المعايير المحاسبة الدولية وكما جاء في دستورها، هدفت إلى[2]:

1. تكوين ونشر معايير محاسبية دولية متعارف ومتفق عليها من أجل اتباعها في إعداد القوائم المالية لغرض الاتساق والانسجام والتماثل في المعالجات المحاسبية من جهة.

2. تشجيع القبول العالمي لهذه المعايير المحاسبية، والعمل بشكل عام على تحسينات المحاسبة الدولية والإجراءات المتعلقة بعرض القوائم المالية.

**المراحل التي مرت بها لجنة معايير المحاسبة الدولية:**

مرت معايير المحاسبة الدولية بخمس مراحل، وذلك على النحو التالي[3]:

**أولا: مرحلة التأسيس:**

امتدت هذه المرحلة من عام 1973 حتى عام 1989 وتم خلالها وضع معايير محاسبية أساسية ضرورية شملت مواضيع مثل البضاعة والسياسات المحاسبية والإفصاح المالي وغيرها. وفي هذه

---

(1) .Keith Alferdson and al. Pp: 7-8, 10.

(2) . نعيم دهمش، 2001، " معايير المحاسبة الدولية وهيمنة العولمة"، مجلة المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، العدد: 116، ص:8.

(3) نعيم خوري، 2003، معايير محاسبية عالمية موحدة هل تولد بعد عام 2005، مجلة البنوك في الأردن، العدد4 المجلد22، ص ص:7- 8.

المرحلة انطوت المعايير على بدائل عديدة للتطبيق، ولم يكن هناك لجنة لتفسيرها، وتبعا لذلك لم تتوفر آلية لمراقبة الالتزام بها.

**ثانيا: مرحلة التطوير:**

استمرت هذه المرحلة من عام 1989 حتى عام 1995 وفيها تم إنجاز مشروع تطوير المعايير وأخذ بعين الاعتبار قابلية المقارنة للتقارير المالية، وهذا تمثل في تعديل عشرة معايير محاسبية من أجل قبولها من الهيئة العالمية المشرفة على الأسواق المالية، وقد أدى هذا التعديل إلى تقليل البدائل الممكنة لدى التطبيق.

**ثالثا: مرحلة المعايير الأساسية الشاملة:**

وقد انتهت هذه المرحلة في عام 1999، وفيها تم الاتفاق مع الهيئة العالمية المشرفة عل الأسواق المالية على عدد من المعايير الشاملة الواجب إصدارها بغية اعتمادها وقبولها لأغراض متطلبات الأسواق المالية على المستوى العالمي ويندرج تحت هذه المعايير، المعايير التي تعالج مشكلة الأدوات المالية، ضريبة الدخل، الاستثمارات العقارية، وتدني قيمة الموجودات المحاسبية ومعايير حول الزراعة وغيرها. وتم في هذه المرحلة تأسيس مجلس لتفسير معايير المحاسبة الدولية.

**رابعا: مرحلة إعادة الهيكلة:**

وقد انتهت هذه المرحلة في عام 2001 وجرى فيها إعادة النظر في البنية التحتية للجنة معايير المحاسبة الدولية من أجل تقويتها والنهوض بمستوى الإنجاز فيها، وفي ما يلي صعوبات التوفيق مع المعايير الدولية وكذا العوامل التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى تنظيم جديد:

- **صعوبات التوفيق مع معايير المحاسبة الدولية:** بالرغم من الهدف الذي تسعى إليه لجنة معايير المحاسبة الدولية في تعزيز قبول معايير المحاسبة الدولية والتقيد بها في جميع أنحاء العالم، نجد بعض المنظمات المهنية تشير إلى وجود بعض الصعوبات والعقبات التي تحول دون تطبيق المعايير مباشرة، نلخصها في النقاط التالية[1]:

1. تباين المستوى التعليمي.
2. اختلاف النظام السياسي (رأس مالي، اشتراكي...)
3. اختلاف قانون الشركات والضرائب من دولة إلى أخرى.
4. مستوى التطور الاقتصادي (الدول المتقدمة، الدول النامية...).

[1]. أنظر، حسين القاضي و مأمون حمدان، مرجع سابق، ص: 44.

5. الاختلاف والتباين في الممارسات المهنية للمحاسبة بين مختلف الدول.

❖ وتتلخص أهم العوامل التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى تنظيم جديد للجنة المعايير المحاسبية الدولية في ما يلي[1]:

- سرعة نمو الأسواق الرأسمالية العالمية.
- المجهودات التي تبذلها المنظمات العالمية (البنك الدولي والمنظمة العالمية للتجارة..) والإقليمية (الاتحاد الأوربي..) في القضاء على العوائق التي تواجهها التجارة العالمية.
- التوجه نحو تدويل تنظيم الأعمال.
- زيادة تأثر معايير المحاسبة الدولية بالمعايير الأمريكية.
- تسارع ظهور العمليات الاقتصادية الجديدة.
- زيادة الحاجة إلى معلومات ملائمة وموثوق منها.

وكنتيجة لزيادة الطلب على معايير محاسبية ذات جودة عالية تمكن من توفير الشفافية وقابلية المقارنة. أصبح من الضروري إعادة تنظيم وهيكلة لجنة معايير المحاسبة الدولية لتحقيق أهداف أكثر دقة تتمثل في ما يلي[2]:

1. يعين أن تتوفر في المعايير المحاسبية الدولية الجديدة ما يلي من العناصر الحيوية:

- الجودة العالية.
- الشفافية.
- قابلية مقارنة المعلومات المالية.
- مساعدة مستعملي المعلومات المالية في أسواق رأس المال في عملية اتخاذ القرار.

2. تعزيز الاستخدام والتطبيق الصارم لتلك المعايير.

3. العمل بفاعلية مع مختلف هيئات المعايير الوطنية في العالم من أجل تطوير المعايير الوطنية والمعايير الدولية للإبلاغ المالي.

وشملت عملية إعادة الهيكلة خلال هذه المرحلة ما يلي:

- التمثيل في اللجان يعتمد على الكفاءة والخبرة وليس على أساس التمثيل الجغرافي.

---

(1) . Richard G. Schroeder and al. Pp: 71-72.

(2) . Richard G. Schroeder and al. Pp: 71-72

- يعمل الأعضاء في اللجان بتفرغ كامل وليس جزئيا.
- إعادة هيكلة البنية التحتية بما فيه مجلس الإدارة ومجلس الأمناء.
- تشكيل مجلس استشاري للمعايير المحاسبية.
- تسجيل اللجنة كمؤسسة غير هادفة للربح.
- وضع دستور جديد.

وتميزت هذه المرحلة بموافقة الهيئة العالمية المشرفة على الأسواق المالية في عام 2000 على قبول البيانات المالية المعدة وفقا للمعايير المحاسبية الدولية. وفي هذه المرحلة تم تغيير اسم لجنة معايير المحاسبة الدولية إلى مجلس معايير المحاسبة الدولية International Accounting Standards Board (IASB).

**خامسا: مرحلة معايير الإبلاغ المالي:**

وقد بدأت هذه المرحلة في عام 2002 إلى الآن، وفيها تم تغيير تسمية معايير المحاسبة الدولية إلى المعايير الدولية للإبلاغ المالي (International Financial Reporting Standards)، ولكن المعايير المحاسبية الدولية ستبقى سارية المفعول لحين تعديلها أو سحبها من الاستعمال، ولحد الآن صدرت سبعة معايير دولية للإبلاغ المالي، مبينة في الجدول التالي:

| IFRS رقم: | اسم المعيار الدولي للإبلاغ المالي |
|---|---|
| 1 | التبني الأول للمعايير الدولية للإبلاغ المالي |
| 2 | الدفع على أساس الأسهم |
| 3 | اندماج الأعمال |
| 4 | عقود التأمين |
| 5 | الأصول غير المتداولة المحتفظ بها برسم البيع والعمليات المتوقفة |
| 6 | استكشاف وتقييم الموارد لطبيعية |
| 7 | الأدوات المالية |

**التوجهات الحديثة للمعايير المحاسبية الدولية:**

- يعتبر مبدأ التكلفة التاريخية من أهم المبادئ التي يعتمد عليها الفكر المحاسبي فكل العمليات التي تقوم بها الشركات تقيد وتسجل في الدفاتر على أساس التكلفة التاريخية - أي على أساس تكلفة الشراء أو الحيازة- ، وأي تغير في قيمتها السوقية (إيجابا أو سلبا)

لايؤخذ بعين الاعتبار – أي لا يتم تسجيله وإظهاره في الدفاتر المحاسبية للشركة- . لكن مع تعاظم الأسواق المالية وزيادة حجم العمليات خصوصا تلك المتعلقة بالاستثمارات المالية، زادت حاجة المستثمرين إلى معلومات أكثر ملاءمة لعملية اتخاذ القرارات والمفاضلة بين مختلف البدائل المتوفرة، وأدى الارتفاع الكبير لمستوى التضخم عبر مختلف دول العالم إلى طرح عدت تساؤلات عن مدى ملاءمة المعلومات المعدة على أساس مبدإ التكلفة التاريخية وما مدى فائدتها بالنسبة لمستخدمي القوائم المالية والمستثمرين، وعليه أصبح التوجه نحو إعداد معايير محاسبية دولية تعتمد على أساس القيمة السوقية العادلة بَدل أساس التكلفة التاريخية.

- في ظل ارتفاع الأسعار المستمر (التضخم)، بات من المهم مراجعة بعض طرق قياس والاعتراف بالمخزونات، فأصبحت طريقة LIFO (الداخل أخيرا الصادر أولا) لا تتماشى مع مفهوم المنافسة العادلة بين الشركات، حيث أصبحت الشركات تستعمل احتياطي طريقة LIFO ( LIFO reserve) لتخفيض التكلفة ومنه تخفيض سعر البيع بأقل من المنافسة والسوق، أي التلاعب بما تتطلبه المعايير المحاسبة الدولية في تقييم المخزونات بالتكلفة أو السوق أيهما أقل، وعليه تم منع استعمال طريقة LIFO في القياس والاعتراف بالمخزونات والاكتفاء فقط بطريقة FIFO (الداخل أولا الصادر أولا) وطريقة المتوسطات المرجحة.

- في ما يخص عمليات الاندماج، يتم استعمال فقط طريقة البيع purchasing method، وتوقف عن استعمال طريقة المنافع المشتركة pooling interest method.

- وفي ما يخص معالجة الشهرة goodwell ، تم التوقف عن اهتلاك الشهرة حيث كانت تهتلك على مدة زمنية قدرها 40 سنة، فأصبحت تقيم سنويا وأي نقص أو زيادة يسجل ويقيد في حسابات الدخل.

**الخلاصة:**

بعد عملية إعادة الهيكلة للجنة المعايير المحاسبة الدولية IASC ، ومع إصدار المعايير السبعة للإبلاغ المالي، وكذا بعد موافقة الهيئة العالمية المشرفة على الأسواق المالية على اعتماد المعايير المحاسبة الدولية، زاد الاهتمام والحرص على إصدار معايير ذات جودة عالية تلبي حاجة مستخدمي القوائم المالية وذلك بتوفيرها لمعلومات ملائمة وذات مصداقية، موافقا لما جاء في الإطار المفاهيمي لمعايير المحاسبة الدولية، وستبقى معايير المحاسبة الدولية معتمدة ومطبقة إلى حين إلغائها واستبدالها بالمعايير الدولية للإبلاغ المالي.

**المراجع :**

1. أمين السيد ، 2004، المحاسبة الدولية والشركات المتعددة الجنسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص: 429- 430.

2. حسين القاضي و مأمون حمدان، 2000، المحاسبة الدولية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص ص: 20، 23- 24.

3. حكمت الراوي، 1995، المحاسبة الدولية، دار حنين، عمان، ص: 24.

4. سناء مسودة، 2006، أهمية إلتزام الشركات المساهمة الأردنية بتطبيق معايير المحاسبة الدولية من وجهة نظر مدققي الحسابات، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الاتجاهات الحديثة في منظمات الأعمال، الفرص والتحديات والآفاق، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.

5. صالح الدين فهمي، 2000، المعايير المحاسبة الدولية نظرية وتطبيق، الإسكندرية: الدار الجامعية.

6. طارق عبد العال، (2004). **موسوعة معايير المحاسبة**، ج 1، الإسكندرية: الدار الجامعية.

7. مجلس معايير المحاسبة الدَّولية، (2005). **المعايير الدَّولية لإعداد التقارير المالية**، ترجمة: المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان.

8. نعيم خوري، 2003، معايير محاسبية عالمية موحدة هل تولد بعد عام 2005، مجلة البنوك في الأردن، العدد4 المجلد22، ص ص:7- 8.

9. نعيم دهمش، 2001، " معايير المحاسبة الدولية وهيمنة العولمة"، مجلة المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، العدد: 116، ص:8.

10. نعيم دهمش، محمد ابو نصار، محمود الخلايلة، 2005، مبادئ المحاسبة، ط2، دار وائل، عمان، ص:4.

1 . Accounting Principles Board, 1970, statement No 4 " Basic Concepts & Accounting Principles underlying Financial Statement of business Enterprises", paragraph No 40.

2. American Accounting Association, A statement of Basic Accounting Theory.

3. Eldon S. Hendriksen and Michael F. Van Breda, 1992, accounting theory, 5th edition, the McGraw-Hill companies, USA. P:106.

4. International Accounting Standards Board, (2006), International financial reporting standards, London, UK: IASB.

6. Keith Alferdson and al.., 2005, Applying international accounting standards, John Wiley & Sons Australia, p: 6.

# ترقية القطاع السياحي الجزائري

أ/ مسدوي دليلة

**الملخص:**

تعد السياحة ظاهرة اقتصادية واجتماعية وكذا ثقافية، لما لها من دور في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال الإيرادات السياحية، كما أنها تعتمد بالدرجة الأولى على الفرد (السائح) من خلال انتقاله، والإسهام في تنمية العلاقات الاجتماعية، والتطور الثقافي والحضاري بين شعوب العالم، فلم يعد حاليا ينظر حاليا إلى السياحة كونها انتقال الأفراد بل وأصبحت أيضا عبارة عن انتقال المنتوج، حيث تشرف المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها بما فيها السياحية وغير السياحية على تسويق ذلك المنتوج سواء بطريقة مباشرة (فنادق، مطاعم وكالات السياحة والأسفار ) أم غير غير مباشر (النقل، الاتصال، المصانع). وتعتمد في ذلك على نشاط الترقية السياحية بهدف تحقيق النمو السياحي وبالتالي النمو الاقتصادي على المستويين المحلي والعالمي.

**Résumé:**

Le tourisme est un phénomène économique, social et culturel, il a un rôle dans le développement économique national et international, et il a des revenues dûes aux efforts fournis. L'activité touristique est basée sur le personnage (touriste) qui se déplace d'un pays à un autre, ce déplacement résulte de l'amélioration des connaissances dans tous les domaines.

Auparavant, l'idée du tourisme était comme une personne qui se déplace, mais actuellement c'est le déplacement du produit dans le marché touristique.

Les entreprises touristiques, ce sont elles qui s'occupent de l'activité, soit directement, exemple: hôtel, Agence touristique et de voyage, ou indirectement, exemple: transport, communications, elles utilisent la promotion touristique dans le but de l'évaluation du tourisme. Ceux-ci nous mènent aux développements national et international.

**Summary:**

Tourism is an economic, social and cultural phenomenon that plays an important role in the national and international economic development. In addition; it has several benefits which contribute in the economic development of the country.

The tourist activity is based on people (tourists) who travelled from a country to another either to discover new culture, traditions (in large knowledge) or, just for entertainment.

For a long time ago, tourism was viewed as the travel of people from a place to another. However, nowadays it reflects the product movement in the tourist market.

The tourist enterprises are responsible of the tourist activities, even the smallest and the average ones either directly like, hotels, tourist Agency and travelling, or indirectly such as transport, communicative companies.

This enterprises use different tourist promotions to attract a large audience, therefore, it increase the tourist demand. Thus, the national and international economic development flourished.

**مقدمة:**

إن الفرد بطبعه يحب التطلع إلى ما هو أفضل والبحث عن ما هو أحسن ليوفر لنفسه جوا من الراحة والمتعة والاستجمام، غير أنه لا يستطيع أن يوفر لنفسه كل تلك الأجواء في مكان واحد لذلك يظطر للتنقل والترحال لإشباع حاجته، فبذلك يكون سائح، أما النشاط الذي يقوم به فيسمى السياحة. فالسائح عندما يقبل على المنتوج السياحي يشكل الطرف الأول للسوق السياحية وهو الطلب السياحي، بينما مقدم ذلك المنتوج يشكل الطرف الثاني هو العرض السياحي، فالاثنان يلتقيان معا في مكان يسمى السوق السياحية، فمن هذا المنطلق تم طرح الإشكالية التالية:

**ماهي الدعائم الأساسية للسوق السياحية الجزائرية وما هي سبل ترقيتها؟**

تندرج ضمن الإشكالية الرئيسة جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

1- ماهي وضعية السوق السياحية الجزائرية على جانبيه من العرض والطلب؟

2- على أي أساس يمكن تحديد الطلب السياحي؟

3- ما هو البعد الاستراتيجي للقطاع السياحي؟

بهدف الإجابة علي الإشكالية الرئيسة والفرعية تم وضع جملة من الفرضيات:

1- هناك اختلال في السوق السياحية الجزائرية، كون العرض هائلا ومتنوعا والطلب ضعيفا.

2- يتحدد الطلب على أساس عدد الوافدين عبر حدود الوطن.

3- يعد التخطيط الاستراتيجي السياحي خيارا لا بد منه لتحريك العجلة الاقتصادية.

**أهداف الدراسة:**

بناء على تحديد مشكلة موضوع البحث والافتراضات الأساسية فإن الغرض من البحث لا يخرج في الحقيقة عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على الكنوز السياحية التي تزخر بها الجزائر سواء منها الطبيعية (شواطئ، منابع المعدنية) أم منشآت قاعدية (فنادق، وكالات السياحة والأسفار) والتي تعد نقطة الأساس لاستقطاب السياح.

2- معرفة وضعية السوق السياحية الجزائرية وذلك بتدارك الطلب السياحي من خلال إحصاء عدد الأسرة المشغولة وعدد الليالي المقضاة في الفنادق من طرف السياح.

3- إعطاء لمحة عن الخطة الاستراتيجية الموضوعة من طرف وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والسياحة بهدف النهوض بالقطاع السياحي وترقيته.

4- اقتراح جملة حلول للمشاكل التي يعاني منه القطاع السياحي.

بهدف الإجابة عن الإشكالية الأساسية والاسئلة الفرعية وكذا إثبات أو نفي صحة الفرضيات ارتأينا تقسيم الدراسة إلى ثلاثة عناصر أساسية:

-مكونات العرض السياحي.

-تطورالطلب السياحي الجزائري.

-البعد الاستراتيجي للقطاع السياحي.

**أولا- مكونات العرض السياحي:**

1- **تعريف العرض السياحي:** يعرف بأنه: "مجموعة من المنتوجات والخدمات الضرورية لإرضاء حاجيات المستهلك وهذا من خلال العطل والأسفار"[1].

إن هذه المنتجات تأخذ أشكالا مختلفة منها النقل، الإقامة، الإطعام، النشاطات الترفيهية والخدمات الصحية وغيرها.

2- **تصنيف العرض السياحي:** "لقد صنف "**Robert Lanquer**" العرض السياحي (المنتوج السياحي) إلى ثلاثة عناصر أساسية"[2] وهي كما يلي في الاقتصاد الجزائري:

**أ- الموارد الطبيعية والثقافية والتاريخية للعرض السياحي:**

❖**الموارد الطبيعية:** "تمتلك الجزائر عدة موارد طبيعية تؤهلها بأن تكون بلدا سياحيا منها الموقع الاستراتيجي حيث تعتبر بوابة إفريقيا على أوروبا بمحاذاة البحر الأبيض المتوسط، تتربع على مساحة 2381741 كلم$^2$ وكذا إطلالها على شريط ساحلي على مسافة 1200 كلم هذا ما أهلها لامتلاك الشواطئ والبحيرات والتي تتمركز معظمها في الشمال الجزائري (القالة، سكيكدة، عنابة، بومرداس، الجزائر، تيزي وزو، بجاية، جيجل، تيبازة،مستغانم). كما تتربع الجزائر على صحراء شاسعة تقدر بمليون كلم$^2$ موزعة على خمس مناطق كبرى في الجنوب، أدرار، إليزي، تمنراست، تندوف ووادي ميزاب بالإضافة إلى المساحات الغابية التي تكون مقاصد سياحية شتوية وصيفية منها الشريعة بالبليدة، جرجرة بتيزي وزو، شليا بالأوراس وجبال قورية ببجاية"[3].

❖ **التراث الحضاري والثقافي الجزائري:** هناك رصيد هام منه[4].

- المتحف الوطني سيرتا بقسنطينة ويعتبر أقدم متحف في الجزائر يعود لسنة 1852.
- متحف باردو الوطني بالجزائر العاصمة تعرض فيه حفريات وقطع أثرية إفريقيا.
- المتحف الوطني زبانة بوهران يشمل على حفريات من عصور ما قبل التاريخ.
- المتحف الوطني للمجاهد بالجزائر العاصمة تتمثل معروضاته في آثار الثورة التحريرية.
- المتحف الوطني للفنون الجميلة بالحامة بالجزائر العاصمة تعرض به ألوان من الفن العصري.
- المتحف الوطني للفنون الشعبية بالقصبة الجزائر العاصمة يضم معروضات عن ألوان الصناعة التقليدية وتقاليد وفنون شعبية.
- متحف تيمقاد ببانتة يضم قطعا من الفسيفساء وآثارا قديمة منها نقود، أسلحة وتماثيل.
- متحف هيبون بعنابة يحتوي على آثار قديمة تعبر عن تاريخ هذه المدينة النوميدية الرومانية.

كما صنفت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم الثقافية سبع مناطق أثرية ضمن قائمة التراث العالمي وهي منطقة الطاسيلي، تيبازة، جميلة، تيمقاد، قلعة بني حماد، وادي ميزاب، حي القصبة بالعاصمة"[5].

❖ **المعالم الدينية:** تعد المساجد أهم محاور انتشار العقيدة والرسالة الإسلامية منذ عهد عقبة بن نافع حيث أعطى كل الرستميين والفاطميين والمرابطين والموحدين كل طابعه

الخاص لمساجد الجزائر من مسجد سيدي عقبة البسيط إلى مسجد الجزائر الكبير الفاخر مرورا بمساجد ندرومة بتلمسان التي شيدها يوسف بن تشفين ومسجد ابن عثمان بوهران والجامع الكبير، ومسجد الأمير عبد القادر بقسنطينة ومسجد قلعة بني حماد بالمسيلة التي لم يبق منها سوى المنارة، ومسجد لان في الهقار... كل هذه الأماكن تبقى شواهد حية على مدى تجذر الإسلام في المجتمع الجزائري بالإضافة إلى "مسجد الجزائر الأعظم" الذي بدأت أشغاله سنة 2009 ليحتضن أكثر من 120000 مصل، فسيكون ثالث أكبر مسجد في العالم بعد الحرمين الشريفين " وكذا الزاوية التي تلقن فيها علوم الدين ومن أبرزها التيجانية، الرحمانية، القادرية وغيرها.

❖ **الصناعة التقليدية:** منذ القدم اعتبرت الصناعة التقليدية حرفة متوارثة أبا عن جد ونجد من أبرز النشاطات الحرفية التقليدية التي تزخر بها الجزائر النسيج في الأوراس والجلفة وبوسعادة، اللباس التقليدي التلمساني، القسنطيني، العاصمي، والقبائلي، صناعة الجلود في الصحراء وتمنراست، وكذلك تلمسان في صناعة الحقائب، ونجد كذلك صناعة الحلي في بني يني، صناعة النحاس في قسنطينة، والطرز في توقرت، وصناعة كل من الفخار، الخزف الفني، الخيزران، الحدادة الفنية، الرخام، والنقش على الخشب، التي تمارس في مناطق مختلفة من الوطن.

❖**الحمامات المعدنية:** "لقد قامت المؤسسة الوطنية للدراسات السياحية بعد الحمامات المعدنية بـ 202 منبع يتواجد معظمها في الشمال الجزائري، كما سمحت التحاليل الفيزيائية والكيميائية بتحديد خصائص كل منبع من حيث نسبة المعادن والفوائد العلاجية، حيث توجد أربعة أنماط للمنابع".[6]

- منابع مياه ذات حرارة منخفضة (Hypothermes).
- منابع ذات مياه متوسطة (Mesothermes).
- منابع مياه ذات حرارة مرتفعة (Hyperthermes).
- منابع مياه ذات فائدة علاجية (Orthotherms).

تتربع تلك الحمامات في كافة ربوع الوطن ومن أشهرها حمام ريغة بعين الدفلة، حمام قرقور بسطيف، حمام ملوان بالبليدة، حمام الصالحين ببسكرة، حمام بوحنيفية بمعسكر، شلالة بقالمة، زلفانة بغرداية، طالاس بتيبازة، عين ورقة بنعامة، بوغرارة بتلمسان، السخنة بسطيف وحمام ربي بسعيدة.

**ب- التجهيزات السياحية (النقل، الإطعام، الإيواء)**

❖ **مؤسسات النقل:** احتلت الجزائر المرتبة الثانية على المستوى الإفريقي من حيث النقل الذي يتفرع إلى النقل الجوي، البري والبحري، حيث كان عددها موزعا في نهاية 2007 كما يلي:[7]

- **النقل الجوي الجزائري:** تغطي شركة الخطوط الجوية الجزائرية37 محطة عبر العالم و13 مدنية بالداخل. فالخارجية منها (مصر للطيران، الطاسلي للطيران، تركيا للطيران وغيرها).

- **النقل البحري الجزائري:** تمتلك الجزائر عدة موانئ يقوم من خلالها السياح منهم المحليون والأجانب للقيام برحلات سياحية ومن أهم تلك الموانئ نجد (الجزائر، وهران، الغزوات، بجاية).

- **النقل البري:** وهو الأكثر استعمالا خاصة في السياحة الداخلية حيث قدر النقل البري لسنة 2007 بـ 109420 كلم من الطرق من بينها 78801 كلم مغطاة حيث تتوزع على (الطرق الوطنية28275 كلم، الطرق الولائية 23926 كلم، الطرق البلدية57251 كلم).

- **السكك الحديدية:** وصل إجمالها إلى 200 محطة موزعة على 4500 كلم، متمركزة معظمها في الشمال والتي تستعمل خاصة في السياحة الداخلية من طرف المقيمين.

❖ **الاتصالات:** "عرف قطاع الاتصالات في الجزائر تفتحا على سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية إذ أصبح الهاتف وشبكة الأنترنت سهلة المنال خاصة بعد إدخال نظام "**ADSL**"، وكذا دخول المتعامل الثالث "**نجمة**"، وقد شملت التغطية لمشتركي أوراسكوم واتصالات الجزائر كل ولايات الوطن، كما ساهم إنجاز مشروع 500 ألف خط من طرف اتصالات الجزائر في سنة 2004 إلى الرفع من مستوى العرض ومستوى الخدمات كما أعطى بداية للمنافسة من خلال المكالمات أو الخدمات المجانية المقدمة فأسواق الاتصالات في الجزائر صارت أكثر تنافسية لفائدة المستهلكين والمستعملين وأصبحت وسائل المهاتفة وشبكات الأنترنت متوفرة "[8].

❖**المؤسسات الفندقية:** تعد الفنادق من بين البنى الأساسية التي يجب توفرها لممارسة النشاط السياحي حيث يقوم أصحابها بتوفير عدة خدمات يحتاجها السائح، فقد عرف عددها تطورا في الجزائر من سنة لأخرى كما هو موضح في الجدول التالي.

**الجدول رقم(01): تطور عدد الفنادق الجزائرية وأسرتها خلال الفترة[2003- 2006]**

**الوحدة: سرير**

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|---|---|---|---|---|
| **عدد الفنادق** | / | 1034 | 1038 | 1064 |
| **نسبة النمو%** | / | / | %0.38 | %2.50 |
| **عدد الأسرة التابعة للقطاع العام** | 25650 | 20485 | 21453 | 21453 |
| **عدد الأسرة التابعة للقطاع الخاص** | 47140 | 58475 | 58622 | 60683 |
| **عدد الأسرة المشتركة** | 4683 | 3064 | 2733 | 2733 |
| **مجموع عدد الأسرة** | 77473 | 82024 | 82808 | 84869 |
| **نسبة النمو %** | / | %5.87 | %0.95 | %2.48 |

**المصدر: وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والسياحة، 2009**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة تطور الفنادق نسبة طفيفة، يمكن إرجاعها إلى ارتفاع تكلفة المشروع الفندقي وخاصة منها ذات الخدمات المميزة ( 4 أو5 نجوم) مع المخاطرة في العائدات، هذا ما يؤدي بالكثير من المستثمرين إلى تفضيل مشاريع استثمارية أخرى عن المشروع الفندقي.

ج- **مجموعة الإجراءات الإدارية:** تتمثل في الهيئات المشرفة على تنظيم القطاع السياحي منها:

❖ **الإدارة المركزية:** تتمثل في وزار تهيئة الإقليم والبيئة والسياحة، فقطاع السياحة كان سابقا مع الصناعة التقليدية، فبموجب المرسوم التنفيذي رقم 05- 216 الصادر في 2005/06/11 الذي جاء بفصل الصناعة التقليدية عن السياحة وضمها مع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما قطاع السياحة فقد ضم إلى وزارة البيئة وتهيئة الإقليم، وفي سنة 2010 تم من جديد إدماج القطاع السياحي مع الصناعة التقليدية، حيث أصبحت وزارة السياحة والصناعة التقليدية مكلفة بتسيير القطاع السياحي.

❖ **الديوان الوطني للسياحة:** إن الترقية السياحية الجزائرية هي مهمة جميع الأطراف غير أن المسؤول الأول عن ذلك هو الديوان الوطني للسياحة من خلال إصدار جملة من الحملات الترقوية باعتماده على عدة فروع موزعة على التراب الوطني من أجل تحقيق جملة من الأهداف:

- تغيير المحيط المؤسساتي للسياحة من نظرة سلبية إلى نظرة إيجابية.

- تحسيس المواطنون ومسؤولي القطاعات الأخرى بأهمية السياحة.
- التعريف بفرص الاستثمار في مجال السياحة.
- إثارة انتباه السياح وإقناعهم بجمال وروعة السياحة الجزائرية.

❖ **المديريات السياحية بالولايات:** وهي الممثل الأساسي للوزارة على المستوى المحلي وهي المسؤولة عن مراقبة النوعية، التهيئة الخاصة بالسياحة ومنح رخص الاستثمار، محاولة مراقبة ومتابعة هذه المشاريع وتطبيق العقوبات في حالة عدم احترام القانون حيث تعمل أساسا على:

- تحسيس الجمعيات والدواوين السياحية للمشاركة في التظاهرات والمهرجانات التي تقام بالولايات السياحية خلال موسم الاصطياف للتعريف بالإمكانيات السياحية للولاية.
- تنظيم معارض خاصة للإمكانيات السياحية للولاية.
- عقد لقاءات مع المتعاملين قصد إنشاء المجلس الولائي للسياحة والذي يعتبر فضاء تشاوريا من شأنه الإلمام بكل الاقتراحات والانشغالات التي تساهم في إنعاش القطاع أفضل.
- توزيع مطويات وأقراص (CD) إشهارية تعرف بالقدرات السياحية للولاية.
- إبداء الرأي حول إنشاء الجمعيات ذات الطابع السياحي.
- إقامة تظاهرات فلكلورية لإبراز التقاليد والفنون الشعبية المميزة.

❖ **وكالات السياحة والأسفار:** يضم القطاع السياحي الجزائري 783 عام 2006 وكالة فمعظمها يرتكز في العاصمة بـ 248 وكالة، أما الأخرى فموزعة في كل ربوع الوطن حيث تقوم بالوظيفة التجارية والتسويقية للمنتوج السياحي من خلال.

- حجز الغرف في المؤسسات الفندقية والعمل على تقديم أحسن الخدمات للسياح.
- استقبال ومساعدة السياح الأجانب خلال إقامتهم.
- تسويق الرحلات وبيع التذاكر والتعريف بالتراث الوطني في الخارج.
- تنظيم الملتقيات والمؤتمرات.

❖ **الديوان الوطني الجزائري للسياحة (ONAT):** يتكون من 35 وكالة موزعة عبر 25 ولاية لتنشيط وترقية الإعلام السياحي، تشارك في عمليات الترقية التجارية، تنظيم النشاطات الخاصة بالمؤتمرات والمحاضرات تصميم برامج التظاهرات السياحية المتعلقة بسياسة التسلية والتنسيق مع النقابات وممثليات التظاهرات السياحية عبر الوطن وغيرها من الأنشطة التي يقوم بها بهدف النهوض بالقطاع السياحي إلى المستوى اللازم.

❖ **الوكالة الوطنية للتنمية السياحية (ANDT):** مهمتها الأساسية تهيئة وتسيير مناطق التوسع السياحي وإدراج مهام الهندسة الفندقية والسياحية وتطوير خدمات الدراسة والاستثمار لصالح المتعاملين والمستثمرين.

❖ **النادي السياحي الجزائري (TCA):** تم إنشاؤه في أكتوبر1963 يعمل على تنشيط السياحة وله عدة فروع منها الجزائر السياحية والاستثمار، سياحة وأسفار الجزائر، الجهات الأربع للأسفار، رحلات بلا حدود، Touring Voyager Algérie ، International Travels Service، Travel Four Winds، Caltan Voyages Sans Frontieres.

❖ **المؤسسة الوطنية للدراسات السياحية (ENET):** أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 70- 98 الصادر في 24 شوال 1418 الموافق لـ21 فيفري 1998 في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري توضع الوكالة تحت وصاية وزارة السياحة، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستغلال المالي ولها المهام الآتية:

- تكلف الوكالة بتنشيط وترقية وتأطير النشاطات السياحية في إطار السياسة الوطنية لتطوير السياحة والتهيئة العمرانية.
- تشرف الوكالة على حماية مناطق التوسع السياحي والحفاظ عليها.
- اقتناء الأراضي لإنشاء الهياكل السياحية وملحقاتها.
- القيام بالدراسات والتهيئة المخصصة للنشاطات السياحية والفندقية والحمامات المعدنية.
- تساهم في ترقية الأماكن داخل مناطق التوسع مع المؤسسات المعنية.
- تقوم بكل أعمال ترقية مناطق التوسع السياحي وتطويرها.
- تكلف الوكالة باقتناء الأراضي الضرورية للاستغلال السياحي لمنابع المياه المعدنية ذات القيمة العلاجية العالية، وتقوم بدراسة التهيئة الضرورية.

❖ **مؤسسة التسيير السياحي بزرالدة (EGT):** نتجت عن ALTOUR في 1984 التي تحولت إلى EPE في 14 جويلية 1991 برأسمال قدر بـ 10 ملايين دولار موزعة على 500 نشاط مقسم على 3 وحدات مشتركة:

- 200 نشاط للخدمات.
- 150 للصناعات المتعددة.
- 150 للكيمياء البترولية والصيدلية.

وهو مركب من ثلاثة مراكز (فندق زرالدة، سبلي دور، مركز سياحي) والتي تتولى الأنشطة السياحية[9].

❖ **مؤسسات التكوين:** والمتمثلة في كل من:

- المدرسة الوطنية العليا للسياحة بالأوراسي (ENST) والتي أنشأت سنة 1976.
- المعهد الوطني للتقنيات الفندقية والسياحة بتزي وزو (INTHT).
- مركز الفندقة والسياحة ببوسعادة (CHT) تم إنشاؤه سنة 1970.
- مدرسة السياحة بتيبازة.
- مدرسة السياحة بعين تيموشنت.

بالإضافة إلى مدارس للتكوين المهني التابعة للوزارة والموزعة في كل من تلمسان، الطرف، عين البنيان، تيزي وزو، تمنراست، بومرداس.

**ثانيا- تطور الطلب السياحي الجزائري:**

1-تعريف الطلب السياحي: "يعرف الطلب السياحي عموما بأنه المجموع الحالي والاحتمالي لأعداد السياح الوافدين إلى منطقة سياحية، الموطنون منهم والأجانب "[10].

أما السوق السياحية فتعرف على أنها "كافة الأفراد والمؤسسات التي تسعى لإشباع حاجات ورغبات معينة في أقطار أو أماكن سياحية تقدم عددا من المنتجات التي قد ترتبط بمواقع أثرية ودينية وثقافية ومن خلال وسائل مساعدة كالنقل بأنواعه والفنادق والمطاعم وغيرها، كما يتضمن السوق السياحي مستويات مختلفة والتي تضم السياحة المحلية والإقليمية والدولية"[11].

2- قياس الطلب السياحي الجزائري [2003-2008]: هناك عدة معايير لقياس الطلب السياحي ومن أهم تلك المعايير نجد عدد الليالي المبيتة، عدد الأسرة المشغولة، فيمكن قياس الطلب السياحي الجزائري في الفترة الممتدة مابين [2003- 2008] وفق ما يلي:

أ- **قياس الطلب السياحي من خلال عدد الأسرة المشغولة [2003- 2008]:** يحتاج السياح عند انتقالهم من أماكن إقامتهم الأصلية إلى مقاصد سياحية وأماكن للإيواء فتقوم الفنادق باختلاف تصنيفها (من❖إلى❖❖❖❖❖) بتوفير ذلك، فعدد الأسرة المشغولة من طرف السياح يمكن الاعتماد عليه لقياس الطلب السياحي، الجدول التالي يبين تطور الطلب السياحي الجزائري مابين [2003- 2008] وفقا لعدد الأسرة المشغولة من طرف السياح كما يلي:

**الجدول رقم (01): تطور الطلب السياحي وفقا لعدد الأسرة المشغولة للفترة [2003- 2008]**

**الوحدة: سرير**

| السنة | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الأسرة المشغولة من طرف الأجانب | 190059 | 160561 | 199883 | 212376 | 232611 | 2530048 |
| الأسرة المشغولة من طرف الجزائريين | 2386289 | 2488449 | 2526679 | 2674808 | 2790489 | 2914578 |
| المجموع | 2576348 | 2649010 | 2726562 | 2887184 | 3023100 | 3167626 |
| نسبة النمو% | | %2.82 | %2.92 | %5.89 | %4.70 | %4.78 |

**المصدر: وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والسياحة**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الأسرة المشغولة من طرف الجزائريين (المقيمين وغير المقيمين) أكبر من المشغولة من طرف الأجانب وذلك من سنة لأخرى أي أن الطلب المحلي أكبر من الطلب الأجنبي، فعدد الأسرة المشغولة في الفنادق لا يمكن اعتباره مقياسا مطلقا للطلب السياحي، لأن هناك من السياح من يقضي عطلته سواء في مخيمات سياحية، كراء شقق وحتى عند الأهل والأصدقاء، وبالتالي هذه الفئة من السياح لم تدرج ضمن الطلب السياحي.

**ب- قياس الطلب السياحي من خلال عدد الليالي في الفنادق [2003- 2008]:** فالفنادق على اختلاف تصنيفها تستقبل السياح لمدة أيام أو أسابيع وحتى أشهر، فالسائح يقضي المدة التي تتناسب سواء مع الغرض من إقامته أم على أساس مدخراته أم حتى على أساس درجة رضاه بالخدمة السياحية المقدمة، فيمكن الاعتماد على عدد الليالي التي يقضيها السياح على اختلاف توزيعها في الفنادق لمعرفة الطلب السياحي كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم(02): تطور الطلب السياحي وفقا لعدد الليالي المقضاة في الفنادق [2003- 2008]**

**الوحدة: ليلة**

| السنة | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد الليالي المقضاة من طرف الأجانب | 376083 | 393631 | 483332 | 528591 | 573855 | 595747 |
| عدد الليالي المقضاة من طرف الجزائريين | 3948200 | 4194426 | 4222305 | 4376625 | 4546085 | 4750596 |
| المجموع | 4324238 | 4543057 | 4705637 | 4905216 | 5119940 | 5346343 |
| نسبة النمو% | | %5.06 | %3.57 | %4.24 | %4.37 | %4.42 |

**المصدر: وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والسياحة، جانفي2009**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الليالي التي يقضيها الجزائريون أكبر من التي يقضيها الأجانب، غير أن نسبة الطلب السياحي متذبذبة من سنة لأخرى، فقد يقضي عدد من السياح فترة محددة في فنادق محددة وليكن يومين ومدة عشرين يوما في أماكن أخرى غير الفنادق، فتكون بالتالي عشرين ليلة غير محسوبة في الطلب السياحي.

3- نمو القطاع السياحي: في الفترة الممتدة [2003- 2008] عرف الوضع الأمني تحسنا طفيفا وعادت الحركة السياحية من جديد سواء من طرف الجزائريين المقيمين بالخارج أم حتى الأجانب كما هو مبين في الجدول التالي.

**الجدول رقم (05): توافد السياح الأجانب والمقمين بالخارج عبر الحدود الجزائرية ما بين [2003- 2008]**

**الوحدة: سائح**

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الأجانب | 304914 | 368662 | 441206 | 478358 | 511000 | 556697 |
| الجزائريون المقيمون بالخارج | 861373 | 865157 | 1001884 | 1159224 | 1230000 | 1215052 |
| المجموع | 1166287 | 1233719 | 1443090 | 1637582 | 1740000 | 1771749 |
| نسبة النمو% | | %5.78 | %16.97 | %13.45 | %6.44 | %1.64 |

Source: Ministère d'Aménagement du Territoire de Environnement et du Tourism

من خلال الجدول يتبن أن هناك عودة للحركة السياحية من جديد وخاصة من قبل الجزائريين المقيمين بالخارج وذلك بتفضيلهم قضاء عطلهم في الجزائر عن بلد آخر. "كما تتوقع وزارة السياحة ارتفاعا للطلب السياحي إلى 3 ملايين سائح، من بينهم مليونا (2) أجنبي في حدود 2010"[9].

**الجدول رقم (18): تطور الميزان السياحي ما بعد الأسفار [2003- 2008]**

**الوحدة:Million USD**

| السنة | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| مداخيل السياحة المستقبلة | 112 | 178.5 | 184.5 | 21.3 | 218.9 | 220 |
| نسبة% النمو | / | %59.37 | %3.36 | %16.69 | %1.67 | %0.50 |
| نفقات السياحة الوافدة | 255 | 340.9 | 370 | 380.7 | 376.7 | 380 |
| نسبة النمو% | / | %33.68 | %8.35 | %2.89 | % -1.05 | %0.87 |
| العجز | 143 | 162.4 | 185.5 | 165.4 | 175.8 | 160 |
| نسبة النمو% | / | %13.56 | %14.22 | %10.83 | %6.28 | %8.98 |

**المصدر: وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والسياحة، 2009.**

من خلال الجدول يتبين أن الميزان السياحي يسجل عجزا وقد بلغ أقصاه سنة 2005 بسبب ارتفاع النفقات السياحية على الوافدين مقارنة بالمداخيل الناتجة منهم فسجل عجزا يقدر بـ 185.5( Million USD) وذلك بسبب ارتفاع النفقات عن المداخيل السياحية.

**ثالثا- البعد الاستراتيجي للقطاع السياحي:**

لقد أدركت الدولة الجزائرية من خطورة الوضع الاقتصادي بعد الاعتماد التام على قطاع المحروقات، لذلك سطرت وزارة السياحة الخطة الاستراتيجية والمتضمنة ما يلي:

**المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة (SDAT2025):** قامت وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والسياحة بوضع الإطار الاستراتيجي المرجعي للسياسة السياحية في الجزائر للفترة [2008-2025] والذي كان جزءا من المخطط الوطني لتهيئة الإقليم (SNAT) والمندرج ضمن التنمية المستدامة، فكانت نظرتها للتنمية السياحية في مختلف الآفاق المدى القصير (2009) والمتوسط (2015) والمدى الطويل (2025)، تهدف إلى ضمان التوازن الثلاثي المتمثل في العدالة الاجتماعية، الفعالية الاقتصادية وحماية البيئة على المستوى الكامل للتراب الوطني في العشرين سنة القادمة، فالتقرير العام للمخطط التوجيهي لتهيئة السياحة (SDAT2025) تم إدراجه ضمن ستة كتب[12].

**الكتاب 1: تشخيص وتحليل السياحة الجزائرية:** تم فيه استعراض أهم الإمكانيات والقدرات السياحية المادية منها والبشرية وكذا الطبيعية، والتي تم التعرض إليها من خلال العرض السياحي الجزائري.

**الكتاب 2: الحركيات الخمس وبرامج العمل السياحية ذات الأولوية في المخطط الاستراتيجي:** فالحركيات الخمس كانت بمثابة روافع لتفعيل التحول السياحي للبلاد منظمة حول المفهوم الجديد للسياحة الجزائرية وتهدف إلى.

أ- تثمين الجزائر كوجهة سياحية من أجل زيادة سمعة وتنافسية الجزائر.

ب- تطوير الأقطاب السياحية والقرى السياحية للامتياز عن طريق عقلنة الاستثمار والتنمية.

ج- نشر مخطط السياحة النوعية (PQT) لتطوير امتيازات للعرض السياحي الوطني لإدراج التكوين بالترقية المهنية، التربية، الانفتاح على تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والتموقع في ميادين سياحية تماشيا مع التوجهات العالمية الجديدة.

د- الترقية التواصلية والتناسق في العمل وتوسيع الشبكة السياحية وإقامة الشراكة.

هـ- تعريف وتنفيذ مخطط تمويل عملياتي لدعم النشاطات السياحية والراقين والمطورين واستقطاب المستثمرين المحليين والدوليين.

**الكتاب 3: الأقطاب السياحية للامتياز (POT) والقرى السياحية للامتياز (VTE):** تم تعيين سبعة أقطاب سياحية والتي وزعت من خلال القرى السياحية للامتياز (VTE) والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي.

**الجدول رقم(08): توزيع القرى السياحية للامتياز (VTE) على الأقطاب السياحية للامتياز (POT)**

| الأقطاب السياحية للامتياز(POT) | القرى السياحية للامتياز(VTE) |
|---|---|
| شمال شرق (POT.NE) | عنابة، الطارف، سكيكدة، قالمة،سوق أهراس، تبسة |
| شمال وسط (POT.NC) | الجزائر، تيبازة، بومرداس، البليدة، شلف،عين الدفلة، لمدية، البويرة، تيزي وزو، بجاية |
| شمال غرب (POT.NO) | مستغانم، وهران، عين تيموشنت، معسكر، سيدي بلعباس، غليزان |
| جنوب شرق (POT.SE) | الوحات، غرداية، بسكرة، الوادي، المنيعة |
| جنوب غرب (POT.SO) | توات القرارة، طرف، القصور، أدرار، تميمون، بشار |
| الجنوب الكبير(POT.GS) | طاسيلي ناجر، إيليزي، ج الهقار، تمنراست |

**المصدر: وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والسياحة، 2009.**

**الكتاب4: تنفيذ المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية (المخطط العملي):** يتم تنفيذه عبر مراحل متتالية:

**المرحلة الأولى: وضع هيكل القيادة:**

- تقديم المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية وشرح أهدافه ومحتواه.
- تنظيم المستفيدين من المتعاملين في السياحة.
- توضيح أدوار كل متدخل.
- تحديد البرنامج التقديري لإنجاز المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية.
- تحديد طريقة سير التهيئة.
- تخطيط اجتماعات العمل.

**المرحلة الثانية: تنظيم ورشات العمل لكل مشروع**: يتمثل هدف ورشات العمل في جمع كل أعضاء الخلية للعمل حول مشروع محدد وتحديد الطريقة العملية المناسبة كما يتوجب على كل الورشات أن تسمح بتحديد مخطط العمل وأولويات التدخل وكذلك الحصة العمومية في الميزانية التقديرية (طرق الدخول، الإضاءة العمومية) لإنجاز المشروع.

**المرحلة الثالثة: تعريف الاستراتيجية وفقا لكل قطب سياحي:** يقوم كل مكلف بمهمة محلية بتحديد مراحل تنفيذ المخطط على مستوى قطبه ليبرز أولوية التدخل كما حددتها مختلف الورشات، لكن فقط التي تخص القطب السياحي الذي يتولى التكفل به.

- تحديد مختلف الدراسات الضرورية لإنجاز الأقطاب (السوق، التهيئة السياحية).

**المرحلة الرابعة: انطلاق المرحلة قبل العملية المخططة:**

- اجتماع اتصالي مع ممثلي القطاعات الأخرى، كما يتم وضع المرصد وأداة المتابعة وتقييم من طرف الأقطاب السبعة السياحية.

- البحث عن المستثمرين والمطورين.

**المرحلة الخامسة: انطلاق أول الورشات والمفاوضات:** يتعين على رؤساء المهام بمجرد انطلاق الورشات الأولى الشروع في المفاوضات الضرورية لتنفيذ المشاريع الأخرى للمخطط التوجيهي.

**المرحلة السادسة: وضع استراتيجية للترقية والاتصال:** في المرحلة الأولى يتوجه الإعلام أولا إلى المحترفين (المتعامل السياحي، وكالات السفر) لاستعادة الثقة وتجديد صورة الجزائر وإعطاء ضمانات بتنمية سياحية ذات نوعية وتنفيذ الإستراتيجية على مراحل متتالية لتحديد الأسواق المستهدفة والأهداف حسب الأسواق، تحديد وسائل وركائز الاتصال.

**المرحلة السابعة: إطلاق مخطط نوعية السياحة (PQT):** ضرورة تجسيد مخطط نوعية السياحة بمعرفة المؤسسات الفندقية أصحاب المطاعم، الدواوين السياحية المحلية، وكالات السياحة والسفر والناقلين، فتشكل عملية مخطط نوعية السياحة 20% من الحظيرة الفندقية (200 وحدة مصنفة أو يعاد تصنيفها) بواسطة تنشيط الهيئات والنقابات المهنية.

**المرحلة الثامنة: تنفيذ المخطط التوجيهي السياحي (SDAT2025):**

- يجب على الحركيات التي شرع فيها لإنجاز المشاريع المدعومة بمختلف الإجراءات المرافقة بالارتكاز على مخطط العمل المحدد في المرحلتين الثانية والثالثة.

- يتعين على هيئة القيادة عقد اجتماع كل ستة أشهر للوقوف على درجة تقدم المشاريع لإحصاء الاختلالات وإعادة ضبط طريقة العمل الضرورية.

**الكتاب 5: المشاريع السياحية ذات الأولوية:** إطلاق 80 مشروع سياحي في ستة أقطاب سياحية للامتياز (POT) كما هو موضح فيما يلي:

**الجدول رقم (10): توزيع المشاريع السياحية حسب الأقطاب السياحية**

| الأقطاب السياحية للامتياز (POT) | القرى السياحية | المستثمر | عدد المشاريع | عدد الأسرة |
|---|---|---|---|---|
| **شمال شرق (NE)** | مسيدة، الطارف<br>سيدي سالم، عنابة<br>أقريون، بجاية<br>حديقة دنيا عنابة | الشركة الإماراتية للاستثمار الدولي(ELLC)<br>الشركة السعودية سيدار مجموعة سيفيتال، (ELLC) | 23 | 2440<br>4938<br>1282 |
| **شمال وسط (NC)** | الصغيرات، بومرداس<br>بودواو البحري<br>عين الشرب، عين طاية<br>ملتقى الجزائر- موريتي1<br>الساحل، الجزائر<br>سيدي فرج، الجزائر<br>زرالدة- غرب<br>العقيد عباس بتيبازة<br>واد بلاح سيزاري- تيبازة<br>حديقة دنيا الجزائر | المجموعة الكويتية للاستثمار، (ELLC)<br>الشركة الأمريكية التونسية- الجزائرسياح<br>الشركة الكويتية للاستثمار (ELLC)<br>المجموعة الإماراتية إيسرال(EMIRAL)<br>شركة التنمية الفندقية- موريتي الجزائر<br>الشركة الإماراتية القدرة<br>الشركة السعودية- سيدار<br>الشركة الإماراتية إعمار<br>مجموعة سيفيتال،(ELLC) | 32 | 1647<br>17510<br>5985<br>2004<br>460<br>360<br>6885<br>1240<br>1426<br>1000 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **شمال غرب (NC)** | الحلم السياحي مداغ<br>وهران وهيليوس كريسل<br>موسكارد تلمسان<br>حديقة دنيا وهران | شركة ذات المسؤولية المحدود<br>إقامة هيليو الفرنسية<br>(ELLC)<br>(ELLC) | 18 | 220<br>722<br>92 |
| **جنوب غرب (الواحات)** | واد ميزاب، الزيبان<br>واد سوف | | 04 | |
| **الجنوب الكبير (تـــوات- القرارة)** | ماسين تيميمون<br>أدرار | مجموعة الجنوب لتنمية الاستثمار(SID) | 02 | |
| **الجنوب الكبير (الهقار)** | | | 01 | |
| **المجموع** | | | 80 | 75000 |

**المصدر: وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والسياحة، 2009.**

**الكتاب 6: ملخص للكتب الخمسة السابقة:** يعد هذا المخطط كمبادرة أولية للاهتمام بالقطاع السياحي وجعله يساهم في الاقتصاد الوطني، غير أن وضع المخطط وحده لا يكفي لتحقيق ذلك ما دام لم يعد النظر في سياسية المحروقات المنتهجة، ففي الوضع الراهن الذي يعيشه الاقتصاد الجزائري والذي حي بالخطر، من هنا كان لا بد من دفع العجلة الاقتصادية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد بما فيها السياحية.

**الخاتمة:**

- في الوقت الراهن لم تعد الدول تفكر في المورد الجديد للاقتصاد إنما أصبحت تفكر في المورد الجديد والدائم الذي تستطيع من خلاله بناء استراتجية تنموية للدخل الوطني، فمن بين تلك الموارد المتأتية من القطاع السياحي، وبالتالي أصبح التخطيط الاستراتيجي لهذا القطاع خيارا وليس اختيارا نظرا لأهميته الاقتصادية والاجتماعية.

- المنتوج السياحي كغيره من المنتجات الخاضعة للعرض والطلب في السوق والذي عرف تذبذبا في الاقتصاد الجزائري، فقد احتل القطاع السياحي الجزائري في 2007 المرتبة 147 من مجموع 174 دولة وذلك حسب ما صرحت (OMT).

- لقد عرف الاقتصاد الجزائري تذبذا في السنوات العشر الأخيرة هذا راجع لأسباب اقتصادية واجتماعية (انخفاض أسعار المحروقات، الوضع الأمني) فنظرا لكون القطاع السياحي مركبا يؤثر ويتأثر لذلك لم تتجاوز نسبة مساهمته في الدخل الوطني الإجمالي 2% وذلك حسب ما صرحت به المنظمة العالمية للسياحة (OMT) لسنة 2008.

- هناك عدة معايير يتم الاعتماد عليها لقياس الطلب السياحي غير أن الأكثر منها استعمالا هو:

1- عدد الأسرة المشغولة في الفنادق بأصنفها سواء من طرف الاجانب أم الجزائريين منهم غير المقيمين.

2- عدد الليالي المقضاة من طرف السياح المحليين منهم والأجانب.

- لقد قامت وزارة تهيئة الإقليم والسياحة بوضع الإطار الاستراتيجي للقطاع السياحي من خلال المخطط التوجيهي للتهيئة السياحة (SDAT 2025) الذي يهدف للنهوض بالقطاع من خلال القرى السياحية ضمن الأقطاب السياحية المنتشرة في كل أرجاء الوطن.

ومن جملة التوصيات التي يمكن وضعها:

- إعداد تحفيزات وتشجيعات للمستثمرين (تمويلية وإدارية) بهدف توسيع الدائرة الاستثمارية السياحية وجعله اجتماعيا إلى جانب الاستثمارات الاقتصادية، وبالتالي القضاء على التعقيدات الإدارية المختلفة التي تعوق الاستثمار.

- تعاون كل الأجهزة المعنية بتحقيق سياسية سياحية شاملة، تهتم بتغير سلوكيات المواطنين المتعلقة برفع مستوى وعيهم السياحي وتحسين اهتمامهم نحو حسن التعامل مع السياح وتعزيز السلوكيات الإيجابية لخلق مجتمع غير طارد للسياحة، ذلك أن تنمية السياحة هي مسؤولية أفراد المجتمع أيضا.

- المحافظة على التراث الثقافي والديني لتفادي انهياره كما حدث ذلك، حيث إنه في ظرف خمس سنوات [2000- 2004] تمت سرقة 1067 قطعة أثرية وهذا تبعا لتقرير الفرقة المركزية لمكافحة الإنجاز غير المشروع للممتلكات الثقافية وسرقة التحف الفنية وذلك وفق ما نشرته جريدة الشروق الصادرة في 19ماي 2005.

- تسخير وسائل الإعلام والإعلان للتعرف بالكنوز السياحية المتنوعة التي تزخر بها بلادنا، وتشجيع السياحة الداخلية والخارجية من خلال إعداد أنشطة ترقوية محفزة ومقنعة تجعل السائح يفضل السياحة الجزائرية عن غيرها.

- تكامل وتنسيق الجهود المبذولة من طرف الهيئات السياحية وجعلها تسير وفق خطة استراتيجية مشتركة وجعلها منصبة في أهداف مشتركة تطور وترقي القطاع السياحي إلى جانب القطاعات الاقتصادية الأخرى.

**قائمة المراجع:**

1- http://www.annabfm.net 18/03/2009 21:30

02- (مثنى طه الحواري، إسماعيل محمد علي الدباغ)، **مبادئ السفر والسياحة**، مؤسسة الوراق، الأردن، 2001، ص.127

03- http://www.sawt-alahrar.net 18/03/2009 21:05

04- (Py Pierre)، **le tourisme un phénomène économique**, édition documentation, Française, 1996, p 09.

05-(Tessa A.), **Economie et Aménagement du territoire**, Alger, 1993, p30.

06-( Office National du Tourisme"ONT")، **Guide de l'Algérie Touristique**, Collection Touring, 2007.

07 -**الدليل الاقتصادي والاجتماعي**، المؤسسة الوطنية للنشر والإشهار، الجزائر، 1989، ص348.

08-( لجنة آفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية)، **مشروع التقرير حول المساهمة من أجل إعادة تحديد السياسة السياحية الوطنية"، المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي،** 2000، ص73.

09-(الديوان الوطني للسياحة)، **الحمامات المعدنية الجزائرية**، الجزائر، 2007.

10- Reformes économiques et opportunités d'investissement en Algérie, Ceneap, 2001

عبد اللطيف بن أشوان، "**عصرنة الجزائر حصيلة وآفاق1999- 2009**"، الجزائر، 1999، ص14. 11-

12 -(Entreprise de gestion touristique du Zeralda), **Etude du plan redressement**, 1995

13- وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والسياحة، . 2009

# المنافسة بين الشركات العمومية والخاصة كمدخل لتنشيط سوق التأمين الجزائري

## ( دراسة في ضوء مؤشري الكثافة والاختراق: 1998 – 2008 )

أ/قندوز طارق

**ملخص:**

بعد التحولات الهيكلية العميقة التي مسّت قطاع التأمين الجزائري من خلال القانون رقم 07/95 المؤرخ في 25 جانفي 1995، بدأت إرهاصات وبوادر المزاحمة التنافسية تظهر بين القطاعين العام والخاص عن طريق التباري للاستحواذ على أكبر حصة سوقية، الأمر الذي يتمخض عنه جملة من المنافع والفوائد على خلفية التأثير الإيجابي في دالة التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة. وفي هذا السياق فإن المغزى المتوخى من تحرير هذا المقال هو تسليط الضوء الكاشف على نجاعة المنافسة بين الشركات العمومية والخاصة كرافد استراتيجي في تنشيط سوق التأمين الوطني من منظور مؤشري الكثافة والاختراق.

**كلمات مفتاحية:** المنافسة *La Concurrence* – التأمينات *Les Assurances* – القطاع العام *Le Secteur Public* – القطاع الخاص *Le Secteur Privé* – مؤشر الكثافة *Indice De Densité* – مؤشر الاختراق *Indice De Pénétration*.

**مقدمة:**

طبقت الجزائر سلسلة من برامج الإصلاح الاقتصادي، كضرورة فرضتها ظروف اجتماعية وحتميات سياسية وضغوط دولية من طرف البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، حيث تمخض عن ذلك الانتقال من مرحلة الاقتصاد المخطط إلى الاقتصاد الحر القائم على ميكانيزمات السوق وفق قاعدتي العرض والطلب، تماشيا مع التحولات الجذرية والتطورات البنيوية على مستوى الاقتصاد العالمي.

وفي غضون ذلك، شهد قطاع التأمينات الجزائري عدة إصلاحات هيكلية عميقة (قانونية، تنظيمة، ضريبية... إلخ )، على غرار باقي القطاعات الاقتصادية عموما والمالية تحديدا، والتي أسفرت عن صدور القانون رقم 07/95، والذي كان بمثابة نقطة تحول ومنعرج

حاسم في ممارسة النشاط التأميني بالجزائر، إلاّ أنه عند استقراء القرائن الإحصائية والشواهد الميدانية من منظور مؤشري الكثافة والاختراق، نجد أن القطاع يعاني من عقبات داخلية عديدة وعراقيل خارجية متعددة بالرغم من تبوئه لمكانة هامة في الهرم المالي، في ظل تحديات ورهانات العولمة المالية ممثلة في اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، والاتفاقية العامة لتجارة الخدمات، والذي يدلل ويؤشر على هذا الطرح مكانة الجزائر ضمن سوق التأمين الدولي.

وفي سياق متصل، يعرف سوق التأمين الجزائري منذ السنوات القليلة الماضية، بعض ملامح المزاحمة التنافسية بين الشركات العمومية والشركات الخاصة ( المحلية والأجنبية )، للاستحواذ على أكبر نصيب من السوق، وذلك في جميع الفروع ( التأمين على السيارات، التأمين على الأشخاص، التأمين على الأخطار الفلاحية والصناعية، التأمين على النقل، التأمين على القرض، إعادة التأمين... إلخ ) سيما بعد إلغاء مبدإ التخصص.

بيد أنّ سياسة الانفتاح الاقتصادي التي انتهجتها الجزائر والتي ستتعمق أكثر فأكثر بفعل تيار العولمة ومقتضيات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، جعلت الشركات العمومية تعمل في مناخ مغاير لما كان سائدا في عهد الحماية والدعم والتطهير المالي والاحتكار الحكومي، سمته الأساسية ازدياد شدة المنافسة من طرف الشركات الخاصة، حيث أصبحت معادلة ربحيتها ونموها فيه مرهونة بمدى تنمية وتقوية قدرتها التنافسية كأحد مستلزمات البقاء والاستمرارية.

وانطلاقا من الطرح المتقدم في هذه التوطئة تتضح معالم الإشكالية وتبرز جوانبها التي ارتأى الباحث بلورتها في التساؤل المحوري التالي (( **إلى أي مدى يمكن أن تسهم المنافسة بين شركات القطاع العام والخاص في تنشيط سوق التأمين الجزائري؟** )).

ويعزو الباحث **أهمية البحث** العلمية والعمليةإلى كونه يطرح مسألة في غاية الأهمية فحواها العلاقة بين تفعيل المنافسة التأمينية بين القطاعين العام والخاص من جهة، ومن ناحية أخرى الإمكانات الاستثمارية الجسيمة غير المستغلة التي يزخر بها سوق التأمين الجزائري والتي قدرها الخبراء والفنيون بقيمة 5 إلى 6 مليار دولار أمريكي والتي تعكس تدهور مكانة الجزائر ضمن سوق التأمين الدولي من منظور مؤشري الكثافة والاختراق.

وفي هذا الإطار، **فالهدف** المبتغى من وراء هذه الأوراق البحثية يمكن اقتضابه في النقاط التالية:

– إلقاء الضوء على المشكلات والعقبات التي تعترض سبيل انتعاش وازدهار قطاع التأمين الوطني؛

- إبراز التحديات والرهانات التي يواجهها القطاع في ظل تداعيات وتبعات العولمة المالية؛
- التأكيد على حتمية إرساء دعائم التنافسية التأمينية كمحور حيوي للإبداع والجودة والتميز؛
- تحليل مكانة الجزائر ضمن سوق التأمين الدولي في ضوء مؤشري الكثافة والاختراق؛
- توفير بنك معلومات ينطلق من تقييم المنافسة التأمينية، يؤدي إلى ترشيد وتجويد القرارات المتخذة.

**محاور الدراسة:**

**المحور الأول: توصيف عام للنشاط التأميني في السوق الجزائري (المشكلات والتحديات):**

يعتبر القطاع التأميني من أهم القطاعات الاستراتيجية الحيوية إذ يصنف ضمن الثروات الدائمة، نظرا لمكانته الهامة التي تمس جميع الأعوان الاقتصاديين، كما يتسم بحساسيته وتأثيره في دالة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأمام التحديات التي تواجه سوق التأمين الجزائري والعقبات التي تقف كحجر عثرة في نموه وتطوره، يفرض وجود جهات وصية مسؤولة عن التنظيم الفني والإشراف والرقابة على النشاط التأميني في السوق، تبذل المحاولات والجهود بالتنسيق مع الأطراف الفاعلين لتدعيم أركان المنافسة وتقويض معالم الممارسات الاحتكارية، لتذليل العوائق والصعوبات التي تحول دون النهوض بالقطاع، وكذلك تفعيل الآليات لمواجهة تداعيات اتفاقية الجاتس وانعكاسات اتفاق الشراكة.

**I. الهيئات القائمة بمراقبة وضبط النشاط التأميني بالجزائر:**

يعتبر القانون رقم 07/95 المؤرخ في 25 جانفي 1995 نقطة تحول هامة في مسار قطاع التأمين الجزائري، والذي يندرج في سياق سلسلة الإصلاحات التي باشرتها الحكومة لمسايرة الاندماج المالي الدولي، حيث يلعب الإطار القانوني دورا مهما في تأسيس دعائم مناخ استثماري تنافسي منتج للثروة والدخل، ومولد للقيمة المضافة بواسطة وضع القواعد والضوابط، ونشر مبادئ الحوكمة وفق آليات العرض والطلب، لذلك قامت الجهات الوصية عن القطاع (*) بمعالجة النقائص الموجودة وذلك بصدور القانون 04/06 المؤرخ في 21 أفريل 2006، بيد أن أهم شيء لتحقيق هذه المتطلبات هو ضرورة وجود هيئات يناط بها دور متابعة وتأطير وتنظيم الأنشطة الاستثمارية والإدارية لشركات التأمين وإعادة التأمين (*)، وهي كالتالي[1]:

❖ **المجلس الوطني للتأمينات** Conseil National des Assurances: هو جهاز استشاري تموله الشركات ووسطاء التأمين يجتمع في دورة واحدة على الأقل في السنة، يترأسه وزير المالية

يساعده نائب يعين من ممثلي المؤمن لهم، ومدير التأمين على مستوى الوزارات المعنية برتبة مدير مركزي على الأقل، وممثل بنك الجزائر وممثل المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، وأربع ممثلين لشركات التأمين وممثلين لوسطاء التأمين، وأربع ممثلين للمؤمن لهم وممثلي موظفي القطاع، ومن صلاحياته التداول في جميع المسائل المتعلقة بالتأمين وتقديم الاقتراحات للوزارة المعنية، كما يمكن إعداد مشاريع تمهيدية بنصوص تشريعية أو تنظيمية متعلقة بالقطاع بعد إخطار وزير المالية، ويعمل تحت هذا المجلس ثلاث لجان:

- لجنة المؤمن لهم والتعريفة؛
- لجنة تنمية وتنظيم السوق؛
- اللّجنة القانونية.

❖ **لجنة الإشراف على التأمينات** Commission de Supervision: تتكون لجنة الإشراف من خمسة أعضاء من بينهم الرئيس يختارون لكفاءتهم سيما في مجال التأمين والقانون والمالية، وتتكون اللجنة من قاضيين تقترحهما المحكمة العليا وممثل عن وزير المالية وخبير في ميدان التأمينات يقترحه وزير المالية، ويمارس الرقابة على شركات التأمين و/ أو إعادة التأمين وعلى فروع الشركات الأجنبية ووسطاء التأمين معتمدون ومفتشو تأمين محلفون وخاضعون لقانون أساسي يحدد عن طريق التنظيم. وحسب المرسوم التنفيذي رقم 113/08 يوضح مهام لجنة الإشراف على التأمينات:

- تسطر سنويا برنامج عمل يحدد على الخصوص العمليات المتعلقة بالإشراف والمراقبة المزمع القيام بها ووسائل تنفيذه؛

- تسهر هذه اللجنة على مطابقة عمليات التأمين و/ أو إعادة التأمين وشرعيتها؛

- يتولى مفتشو التأمين على مراقبة مدى احترام شركات التأمين و/أو إعادة التأمين، وفروع شركات التأمين الأجنبية وكل متدخل آخر في مجال التأمين للأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتأمين؛

- مطالبة الخبرات لتقييم كلي أو جزئي للأصول أو الخصوم المرتبطة بالالتزامات التنظيمية لشركة التأمين و/أو إعادة التأمين وفروع شركات التأمين الأجنبية؛

- يمكنها أيضا بقصد المحافظة على أملاك شركة التأمين و/أو إعادة التأمين وفروع شركات التأمين الأجنبية ولتصحح وضعيتهم اللجوء إلى: تقليص نشاطها في فرع أو عدة فروع

تأمين؛ تقليص أو منع حرية التصرف في كل أو جزء من عناصر أصولها؛ تعيين متصرف مؤقت يحل محل هيئات تسيير الشركة.

❖ **الاتحاد الجزائري للتأمين وإعادة التأمين** Union des Sociétés d'Assurance: أنشئ في 22 فيفري 1994 وله صفة الجمعية المهنية، ويختلف عن المجلس الوطني للتأمين كونه يهتم بمشاكل المؤمّنين، حيث لا تشمل عضويته إلا شركات التأمين، ومن أهداف الاتحاد ما يلي:

- ترقية نوعية الخدمات المقدمة من شركات التأمين وإعادة التأمين؛
- تحسين مستوى التأهيل والتكوين؛
- ترقية ممارسة المهنة بالتعاون مع الأجهزة والمؤسسات المعنية؛
- الحفاظ على أدبيات ممارسة المهنة.

## II. المشكلات التي تعترض سوق التأمين الجزائري:

إن سوق التأمين الجزائري يعترضه جملة من العقبات يمكن تلخيصها في [2]:

- انخفاض مستوى دخل الفرد، وارتفاع النفقات المعيشية بسبب ضعف معدلات النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات البطالة، وعدم تنوع القاعدة الإنتاجية، ومنه انخفاض متوسط نصيب الفرد من أقساط التأمين؛

- لا يلعب التأمين في الجزائر دوره كأحد أهم مصادر تعبئة الأموال، وأحد أهم مصادر تمويل المشاريع الاستثمارية كما هو الشأن في الدول المتطورة، فضلا عن قصور مجالات الاستثمار، والغياب السلبي لسوق مالية أثر على مردودية القطاع وازدهار السوق، فسبب عزوف الأجانب للاستثمار في الجزائر مرده غياب سوق مالي كفء يسمح بتوظيف اشتراكات العملاء كأسهم في البورصة والبنوك؛

- عدم اهتمام شركات التأمين بتطوير منتجات تأمينية جديدة، ومن الملاحظ أن أغلبية التغطيات الموجودة هي تغطيات تقليدية وبسيطة، وهذا يعزى إلى غياب الأدوات الابتكارية في صناعة القرارات؛

- غياب ثقافة تأمينية لدى أفراد المجتمع الجزائري التي تنامت بسبب النهج الاشتراكي للاقتصاد الجزائري من أين كانت الدولة توفر لهم الحماية وتعوض لهم الخسائر التي تلحق بهم دون اللجوء إلى التأمين مثل تعويض المتضررين من زلزال 2003 دون اللجوء إلى التأمين، فمحدودية الوعي التأميني أثّر سلبا على تنافسية الشركات، ومن الملاحظ أنه قبل صدور

الأمر 07/95 كان سوق التأمينات محتكرا من قبل الدولة لمدة 33 سنة وبعد صدور هذا الأمر تم فتح المجال للقطاع الخاص، تم ملاحظة أن جو المنافسة بين الشركات العمومية والخاصة لم يكن كافيا لإيجاد ديناميكيية تنافسية بالإضافة لتفضيل الأفراد شركات تأمين القطاع العام عن القطاع الخاص (*)؛

– النقص الشديد في البيانات والإحصاءات الحديثة اللازمة لمزاولة عمليات التأمين حيث لا يتم استيفاء هذه البيانات بصورة صحيحة ومنتظمة في السوق الجزائري، بالرغم من التوسع في إدخال الحاسبات الآلية في معظم الأسواق؛ وغياب نظام معلومات يعيق المهتم بالتسويق للقيام بدراسات الجدوى؛

– نقص شديد في الخبرات والكوادر الفنية على مستوى كافة التخصصات، وغياب برامج إعلامية مكثفة بأهمية البحث العلمي لغايات تطوير نوعية المنتج التأميني، مع قلة وجود إعلام ودوريات متخصصة، ونقص في مكاتب الاستشارة في مجال الخدمات التأمينية حيث يتم اللّجوء إلى المكاتب الأجنبية؛

– غياب تطبيق المفهوم الحديث للتسويق في شركات التأمين بالسوق الجزائري القائم على الاهتمام بإشباع حاجات ورغبات المؤمن لهم بدلا من التفكير في الربح كمؤشر للنجاح، والنظر إلى بحوث التسويق على أنها تكلفة غير مبررة، ومنه غياب دراسات السوق التأميني (*).

## III. التحديات التي تواجه سوق التأمين الجزائري:

❖ **انعكاسات اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي:** بسبب الموقع الجغرافي وكذا قيمة المبادلات التجارية الجزائرية وأعضاء الاتحاد الأوروبي، فقد قررت الجزائر إبرام اتفاق شراكة في ديسمبر 2001 الذي بدأ العمل به في سبتمبر 2005 وهي خطوة أولى نحو عولمة الاقتصاد الجزائري، وهو المتغير الاقتصادي والمؤشر الأساسي في البيئة للشركات التأمينية، والذي يجب دراسته بعناية عند وضع أي استراتيجية مستقبلا لأن المنافسة ستكون قوية، وهذه الانعكاسات تختلف من شركة لأخرى حسب الوضعية التنافسية، إلاّ أنها تتراوح بين ما هو انعكاس سلبي مؤثر مباشرة في الوضعية الراهنة للشركة، وما هو إيجابي من منظور الأثر الديناميكي الذي قد يعمل في اتجاه تطوير التنافسية، ولذا من الأنسب تدخل الدولة من خلال آلية الضبط والتنظيم من أجل تغليب الجانب الإيجابي على السلبي.

وتتمثل الآثار الإيجابية في أنه أدى هذا الاتفاق إلى انفتاح السوق الجزائرية على العالم، ووضع الشركة الجزائرية على المحك لمواجهة المنافسة التي تعتبر بمثابة عامل محفز على

تحسين الإنتاج، الجودة، التكلفة، الابتكار [3] (*). بيد أن هذه الشراكة لا تخلو من التبعات السلبية حيث يعتبر المنتج التأميني الأوروبي أحسن جودة وأقل تكلفة ما يؤدي إلى منافسة غير عادلة للمنتج المحلي يؤثر على القدرة التنافسية لشركات التأمين الجزائرية، لذلك يعتبر الدخول مع الشركات الأجنبية في مشاريع مشتركة وتحالفات استراتيجية، من خلال دراسة الجدوى بما يؤدي إلى النفاذ إلى الأسواق الدولية أهم إجراء حمائي وقائي.

❖ **تداعيات الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات:** مع تزايد أثر العولمة المالية، وتوصل المجتمع الدولي إلى إقرار اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية GATS سنة 1997 في إطار المنظمة العالمية للتجارة، فقد أخذت المنافسة تشتد في السوق التأميني، وقد اتخذت هذه المنافسة اتجاهين:

- الاتجاه الأول: المنافسة بين شركات التأمين فيما بينها سواء فيما يتعلق بالسوق المحلية أو الدولية؛
- الاتجاه الثاني: المنافسة بين شركات التأمين والمؤسسات المالية الأخرى كالبنوك.

وانطلاقا من واقع هيكل النظام التأميني الجزائري تختلف التوقعات حول انعكاسات اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية على الجهاز التأميني الجزائري في جوانبها الإيجابية من خلال النقاط التالية[4]:

– أنها تفتح المجال للمنافسة بين الشركات الوطنية والأجنبية، الأمر الذي يؤدي إلى تحفيز الشركات الوطنية على تطوير خدماتها للمحافظة على حصتها في السوق. كما أن المنافسة تدفع بالشركات الوطنية إلى تحسين نظم الإدارة وزيادة كفاءة تقديم الوثائق التأمينية؛

– سوف يرتبط دخول شركات التأمين الأجنبية إلى الأسواق المحلية بنقل التكنولوجيا التأمينية بما يؤدي إلى تطوير الأساليب والممارسات ويتواكب مع أحدث التقنيات الحديثة على الصعيد العالمي؛

– يؤدي تحرير تجارة الخدمات المالية إلى تحسين المناخ الذي تعمل فيه الشركات الجزائرية، وتطوير النظم الإشرافية والرقابية في ضوء الاحتكاك والتواجد الأجنبي، وهو أمر من شأنه زيادة القدرة التنافسية للمنتوج التأميني الوطني من حيث السعر، الجودة، الابتكار، السرعة؛

– يؤدي إلى إتاحة الفرصة أمام الشركات الجزائرية للتعرف على أفضل الأساليب الإدارية والتسويقية والمالية والمحاسبية وذلك من خلال الخبرة التي تتمتع بها الموارد البشرية والأصول الذهنية الأجنبية بما يساعد على إعداد كوادر وطنية على مستوى عال من الكفاءة والإبداع؛

– تحرير الخدمات التأمينية يؤدي إلى رفع مستوى إدارة المخاطر بالشركات الجزائرية واختيار أنجع الأساليب للتعويضات.

إلا أن واقع النشاط التأميني الجزائري يشير بهيكله الحالي، وطبيعة المنتجات التي يقدمها إلى أن توقيع الجزائر على اتفاقية تحرير الخدمات المالية ستترك آثارا سلبية وبخاصة على المدى القصير تتمثل في مايلي[5]:

– أن المنافسة بين شركات التأمين الوطنية والأجنبية ستكون في صالح الأخيرة نظرا لما تتمتع به من خبرة فنية وعمالة مؤهلة وتنوع خدماتها بالإضافة إلى توظيفها إلى التقانة؛

– شركات التأمين الجزائرية غير مهيأة لمواجهة المنافسة نظرا لضآلة رؤوس أموالها وتواضع الأقساط المكتتبة قياسا بالأجنبية؛

– أن تحرير تجارة الخدمات المالية قد يؤدي إلى إضعاف سلطات وصلاحيات المجلس الوطني للتأمينات ولجنة الإشراف على التأمينات في تخطيط الاستراتيجيات وتقييم النشاط الاستغلالي للشركات؛

– أن الاستثمارات الأجنبية تخدم فقط القطاعات المربحة، الأمر الذي لا يخدم التنمية الاقتصادية بمختلف أبعادها.

**المحور الثاني: تشخيص مكانة الجزائر ضمن سوق التأمين الدولي من منظور مؤشري الكثافة والاختراق:**

في هذا الصدد يمكن رصد واقع التأمينات في الجزائر بالاعتماد على مؤشري (*):

- الاختراق Pénétration: Primes En % DU PIB ؛
- الكثافة Densité: Primes par Habitant.

فمازالت نسبة قطاع التأمينات من الناتج الوطني الخام تمثل نسبة أقل من 1٪، حيث قدرت في سنة 2008 بـ0,61٪ مقابل 0,57٪ في 2008، وقد أدّى الارتفاع في أقساط التأمين إلى تحسن كثافة التأمين حيث انتقلت الأقساط المدفوعة من قبل كل فرد من 1561 دج في 2007 إلى 1997 دج في 2008، أي من 22,5 إلى 31 دولار أمريكي [6].

## I. مكانة الجزائر ضمن سوق التأمين العالمي:

- **جدول يبرز المراتب العشر الأولى عالميا لسنتي** ( 2006- 2007 )

| البلد | الرتبة | إجمالي الأقساط (مليون دولار) | | التغير | الحصة السوقية |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 2006 | 2007 | | |
| و.م.إ | 1 | 1 174 556 | 1 229 668 | ٪4,69 | ٪30,28 |
| بريطانيا | 2 | 361 790 | 463 686 | ٪28,16 | ٪11,42 |
| اليابان | 3 | 439 385 | 424 832 | -٪3,31 | ٪10,46 |
| فرنسا | 4 | 250 208 | 268 900 | ٪7,47 | ٪6,62 |
| ألمانيا | 5 | 202 397 | 222 025 | ٪10,09 | ٪5,49 |
| إيطاليا | 6 | 140 549 | 142 328 | ٪1,27 | ٪3,50 |
| كوريا ج | 7 | 100 613 | 116 990 | ٪16,28 | ٪2,88 |
| هولندا | 8 | 91 826 | 102 831 | ٪11,98 | ٪2,53 |
| كندا | 9 | 87 503 | 100 398 | ٪14,74 | ٪2,47 |
| الصين | 10 | 70 737 | 92 487 | ٪30,75 | ٪2,28 |
| العالم | - | 3674892 | 4060870 | - | - |

**Source: Revue Sigma , l'assurance dans le monde en 2008 , Suisse , N°: 3 / 2008**

بالرغم مما سبق ذكره يبقى سوق التأمين الجزائري في مراتب متدنية عالميا، فإجمالي أقساط بلغ 721 مليون دولار سنة 2007 لا تتعدى حصته 00.02٪ من إجمالي الأقساط العالمية التي بلغت زهاء 4.060870 تريليون دولار سنة 2007، بالرغم من التحسن النوعي لأداء القطاع في الجزائر إلا أنّه يبقى بعيدا عن أداء السوق العالمي للتأمين، فإذا رجعنا إلى كثافة التأمين 22.5 دولار/ساكن نجد أنّها بعيدة عن المتوسط العالمي الذي بلغ 607.7 دولار/ساكن سنة 2007، نفس الشيء الذي ينطبق على إسهام القطاع في الـ PIB المقدر متوسطه العالمي 7.5٪، ونلاحظ من الجدول الذي يوضح أقساط التأمين العالمية أن أمريكا تحتل مركز الصدارة فقد قدر إجمالي أقساط التأمين 668 229 1 مليون دولار، وهو يشكل نسبة 30,28٪ من حصة

سوق التأمين العالمية، وهذا يعكس أهمية التأمينات ثم تليها بنسبة بعيدة بريطانيا بحصة 11,42٪، وهو يعكس مبلغ 686 463 مليون دولار، حيث انتزعتها من اليابان التي نزلت إلى المرتبة الثالثة مسجلة معدل نمو سالب 3,31٪ ثم تليها كل من فرنسا وألمانيا بنسب متقاربة، 6,62٪، 5,49٪، على الترتيب من سوق التأمين العالمية، أما بالنسبة للجزائر فنجد حصتها في السوق العالمي للتأمينات تكاد تكون منعدمة بقسط يقدر 721مليون دولار.

## II. مكانة الجزائر ضمن سوق التأمين الإفريقي:

- **جدول يبين المراتب العشر الأولى إفريقيا لسنتي** ( 2006- 2007 ):

| البلد | الرتبة | إجمالى الأقساط (مليون دولار) | | التغير | الحصة السوقية |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 2006 | 2007 | | |
| جنوب إفريقيا | 01 - 18 | 40743 | 42676 | ٪04.74 | ٪01.05 |
| المغرب | 02 - 53 | 1675 | 2153 | ٪28.51 | ٪00.05 |
| مصر | 03 - 59 | 861 | 1090 | ٪26.50 | ٪00.03 |
| أنغولا | 04 - 63 | 680 | 949 | ٪39.40 | ٪00.02 |
| نيجيريا | 05 - 65 | 712 | 814 | ٪14.37 | ٪00.02 |
| كينيا | 06 - 70 | 650 | 721 | ٪25.40 | ٪00.02 |
| الجزائر | 07 - 71 | 625 | 721 | ٪13.72 | ٪00.02 |
| تونس | 08 - 72 | 650 | 694 | ٪06.72 | ٪00.02 |
| ناميبيا | 09 - 76 | 563 | 601 | ٪06.74 | ٪00.01 |
| بوتسوانا | 10 - 86 | 382 | 418 | ٪09.57 | ٪00.01 |

**Source: Revue Sigma , l'assurance dans le monde en 2008 , Suisse , N°: 3 / 2008**

حسب مجلة Sigma وبالأخذ بعين الاعتبار التصنيف القاري، فقد احتلت أوروبا مركز الصدارة بمجموع أقساط 1680693 مليون دولار سنة 2007 بحصة سوقية 41.39٪ من سوق التأمين العالمي، تعقبها قارة إمريكا 34.91٪، ثم آسيا 20.70٪، ثم أستراليا 1.69٪، وأخيرا في ذيل الترتيب القارة السمراء بحصة 01.31٪ تعكس مجموع أقساط 53294 مليون دولار،

فهذا إن دل على شيء فإنما يدل على مدى ارتباط قطاع التأمينات بدرجة الوعي والثقافة التأمينية، ومن الجدول نلحظ تصدر جنوب إفريقيا واحتلالها المرتبة 01 قاريا و18 عالميا حيث بلغ مجموع الأقساط التأمينية 42676 مليون دولار بنسبة 01.05٪ من السوق العالمية، لتليها دولتان عربيتان هما المغرب فمصر. أما الجزائر فتحتل المرتبة السابعة، وبخصوص الجهود التي تبذلها الجزائر على المستوى الإفريقي في إطار المنظمات الإفريقية، وعلى رأسها منظمة الاتحاد الإفريقي والشراكة الجديدة من أجل إفريقيا NEPAD، فالقطاع لم يكن في معزل عن هذه الجهود، بل حظي بالاهتمام الضروري من أجل تعزيز وتكثيف المبادرات بما يمكن من النهوض والرقي بمستوى إسهامه في مجال التنمية على سبيل المثال: بنك التنمية الإفريقية، والمنظمة الإفريقية للتأمينات التي تضطلع بدور رائد في تعزيز علاقات القائمين على التأمين على المستوى القاري من شركات تأمين وسلطات رقابة وفيدراليات.

### III. مكانة الجزائر ضمن سوق التأمين العربي:

- **جدول يبين المراتب العشر الأولى عربيا لسنتي** ( 2006- 2007 ):

| البلد | الرتبة | الحجم الإجمالي للأقساط | | التغير | الحصة السوقية |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 2006 | 2007 | | |
| الإمارات | 01 - 46 | 2 808 | 3555 | ٪26,59 | ٪0,09 |
| السعودية | 02 - 52 | 1 852 | 2269 | ٪22,47 | ٪0,06 |
| المغرب | 03 - 53 | 1675 | 2153 | ٪28.51 | ٪00.05 |
| مصر | 04 - 59 | 861 | 1090 | ٪26,50 | ٪0,03 |
| لبنان | 05 - 68 | 656 | 761 | ٪16,05 | ٪00.02 |
| الكويت | 06 - 69 | 641 | 734 | ٪14,38 | ٪00.02 |
| الجزائر | 07 - 71 | 625 | 721 | ٪13.72 | ٪00.02 |
| تونس | 08 - 72 | 650 | 694 | ٪06.72 | ٪00.02 |
| قطر | 09 - 80 | 485 | 538 | ٪10,98 | ٪00.01 |
| عمان | 10 - 87 | 375 | 414 | ٪10,34 | ٪00.01 |

**Source: Revue Sigma, l'assurance dans le monde en 2008, Suisse, N°: 3 / 2008**

نلاحظ محافظة الإمارات على المرتبة الأولى عربيا و 46 عالميا بحصة تقدر بـ 0,09٪ ، رغم أن عدد سكانها يبلغ 4.4 مليون نسمة فقط لتعكس بذلك قيمة 3555 مليون دولار تليها دائما السعودية ولكن لا تزال ضئيلة جدا تقدر بـ 0,06٪ من حصة السوق العالمي للتأمينات، ثم تليها كل من المغرب ومصر، تليهما لبنان ذات 4.1 مليون نسمة بـ 761 مليون دولار، أما الجزائر فتبوأت المركز السابع بعد الكويت.

## IV. مكانة الجزائر ضمن سوق التأمين المغاربي:

تكشف آخر الأرقام المتوفرة إلى أن رقم الأعمال للدول المغاربية مجتمعة ( الجزائر، تونس، المغرب ) يقدر بـ 3585 مليون دولار، وارتفع إلى 3814 مليون دولار سنة 2008 مع الإشارة إلى أن المغرب الأقصى يبقى أكبر سوق تأميني بالمنطقة، بهامش معتبر مقارنة بالدول المغاربية الأخرى، ومن الجدول تحتل المغرب من حيث أقساط التأمين على الحياة المرتبة 49 عالميا، بقسط سنوي يقدر بـ 716 مليون دولار سنة 2007، أي 16 مرة حصة الجزائر التي تحتل المرتبة 83 بقيمة 44 مليون دولار، ونلاحظ أن تونس تحتل الرتبة 79 خلال نفس السنة ويشكل هذا المبلغ 73 مليون دولار، أما أقساط التأمين غير الحياة فالجزائر تحتل المرتبة 61 بقيمة 666 مليون دولار، وهي قريبة من تونس التي تحتل 63 في حين احتلت المغرب المرتبة 51، وهو يعكس قسط 1437 مليون دولار، وأخيرا فمؤشر الاختراق الجزائري 0.57٪ لايزال بعيدا عن المتوسط العالمي 7.5٪، في حين نجد أن قطاع التأمين المغربي 3.4٪ يسهم بشكل جيد في التنمية الاقتصادية، أما الكثافة التأمينية للدول المغاربية، سيما الجزائر التي تبقى بعيدة عن المتوسط العالمي ( 22.5 - 68.9 - 67.2 ) على الترتيب المقدر بـ 607.7.

- **جدول يوضح مقارنة مؤشر الاختراق للدول المغاربية لسنة** 2007

| البيان | الجزائر | تونس | المغرب | العالم |
|---|---|---|---|---|
| الناتج الداخلي الخام مليون دولار | 131 | 35 | 64 | 54204000 |
| مجموع الأقساط مليون دولار | 721 | 711 | 2153 | 4060870 |
| مؤشر الاختراق | ٪00.57 | ٪2.0 | ٪3.4 | ٪7.5 |
| المرتبة العالمية | 88 | 61 | 42 | - |

**Source: Revue Sigma , l'assurance dans le monde en 2008 , Suisse , N°: 3 / 2008**

- **جدول يبين مقارنة مؤشر الكثافة التأمينية للدول المغاربية** 2007

| البيان | الجزائر | تونس | المغرب | العالم |
|---|---|---|---|---|
| عدد السكان: مليون نسمة | 33.9 | 10.3 | 31.2 | 6682.5 |
| مجموع الأقساط: مليون دولار | 721 | 711 | 2153 | 2153 |
| الكثافة: دولار / ساكن | 22.5 | 67.2 | 68.9 | 607.7 |
| المرتبة العالمية | 82 | 72 | 70 | - |

**Source: Revue Sigma, l'assurance dans le monde en 2008, Suisse, N°: 3 / 2008**

- **جدول يبرز إجمالي أقساط التأمين على الحياة** ( 2006 – 2007 ) **للدول المغاربية**

| البلد | الرتبة العالمية | أقساط تأمين الحياة | | الكثافة | الاختراق |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 2006 | 2007 | | |
| الجزائر | 83 | 39 | 44 | 1.3 | 0.0 |
| المغرب | 49 | 469 | 716 | 22.9 | 1.1 |
| تونس | 79 | 63 | 73 | 7.0 | 0.2 |
| العالم | - | 2125791 | 2393089 | 358.1 | 4.4 |

**Source: Revue Sigma , l'assurance dans le monde en 2008 , Suisse , N°: 3 / 2008**

- **جدول يكشف إجمالي أقساط التأمين غير الحياة ( 2006 – 2007 ) للدول المغاربية**

| البلد | الرتبة العالمية | أقساط تأمين غير الحياة | | الكثافة | الاختراق |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 2006 | 2007 | | |
| الجزائر | 61 | 586 | 666 | 19.7 | 0.5 |
| المغرب | 51 | 1206 | 1437 | 46 | 2.2 |
| تونس | 63 | 587 | 621 | 60.1 | 1.8 |
| العالم | - | 1549100 | 1667780 | 249.6 | 3.1 |

**Source: Revue Sigma, l'assurance dans le monde en 2008, Suisse, N°:3/2008**

مما سبق يمكن القول إنه بالرغم من الإصلاحات التي باشرتها الجزائر في كل الميادين منها قطاع التأمين، ورغم تحسن المؤشرات في سوق التأمين الجزائري (*)، إلاّ أنّ القطاع ما زال بعيدا عن منافسة الاقتصاديات الدولية، وهذا بدليل المركز المتدني للجزائر بخصوص القدرة التنافسية للقطاع في التقارير الدولية.

## المحور الثالث: تحليل واقع المنافسة التأمينية بين الشركات العمومية والخاصة (1998 ـ 2008)

تعتبر المنظومة التأمينية من القطاعات المالية الحساسة، بالنظر إلى تأثيرها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تعبئة الموارد المالية كمدخرات يتطلبها النمو الاقتصادي، إذ تعتبر شركات التأمين أجهزة مجدية في تطوير وتنمية مختلف القطاعات الاقتصادية من خلال عمليات تغطية المخاطر التي قد تتعرض لها الشركات الصناعية والفلاحية والخدماتية، ويتوقف هذا الدور الجسيم الذي يؤديه النشاط التأميني على مدى نجاعة هذا القطاع(*) التي لا تتأتى إلا بتوفر المنظومة التنافسية بين شركات التأمين الفاعلة في هذا السوق، إذ أن المنافسة التأمينية(*) ترفع من أداء القطاع لمواجهة تحديات القوى التنافسية الخارجية.

ورغم أهميته الجسيمة، إلا أن القطاع التأميني في الجزائر لم يلق الاهتمام الكافي في الجزائر من طرف السلطات والحكومات المتعاقبة، مما أدى إلى تخلفه عن أداء دوره

كمحرك أساسي لعجلة التنمية الاقتصادية، سيما في مرحلة الاقتصاد الموجه في ظل غياب المنافسة والنجاعة في شركات التأمين الجزائرية.

ونظرا لأهمية الدور الذي تلعبه المنافسة التأمينية في تطوير وتفعيل القطاع التأميني في الجزائر، ارتأى الباحث تخصيص المحور الأخير من هذه الدراسة لتسليط الضوء عن وضعية ومستوى المنافسة الموجودة بين القطاع العام والخاص، في الجزائر بعد تحرير وانفتاح السوق التأميني على المنافسة الأجنبية. باستعمال أداة التحليل الاستراتيجية الممثلة في مؤشر الحصة السوقية الذي يعبر عن إجمالي الأقساط المكتتبة.

## I. الشركات العارضة لوثائق التأمين في السوق الجزائري:

يعتبر قطاع التأمين الجزائري مجالا حيويا للاستثمار المجدي، وأثر ذلك واضح من خلال عدد شركات التأمين الخاصة (الوطنية والأجنبية) التي ولجت السوق منذ أواخر العقد الماضي ولا يزال هذا المنحنى متواصلا وآخر الداخلين هي شركة KARDIF من فروع البنك الباريسي المتخصصة في التأمين على الأشخاص، ولعل النتائج المسجلة في السنوات الأخيرة لهي الدليل الواضح على جاذبية القطاع التأميني الجزائري، إذ تم الترخيص لـ 7 شركات تأمين جديدة من مجموع 17 شركة ناشطة في سوق التأمين الوطني، علما أن هناك عددا من الطلبات محلية وعربية ودولية هي قيد الدراسة حاليا لدى المديرية العامة للخزينة بوزارة المالية. وتزداد الحاجة إلى شركات التأمين الخاصة (محلية أو أجنبية أو مختلطة) وذلك لمواكبة المشاريع الاستثمارية التنموية في القطاعات الاقتصادية الأخرى. على غرار الصناعة والزراعة والتجارة والخدمات، وقد أثمرت سياسة فتح القطاع التأميني أمام رأس المال الأجنبي عن نتائج إيجابية. وفي هذا المقام، فإن التأمينات الجزائرية تؤدى من طرف ثلاثة أشكال من الأنشطة التأمينية[7]:

❖ **التأمينات المباشرة**: مستغلة من طرف 13 شركة:

➢ **أربع عمومية:** الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR؛ الشركة الوطنية للتأمين SAA؛ الشركة الجزائرية لتأمينات النقل CAAT؛ الشركة الجزائرية لتأمين المحروقات CASH.

➢ **تعاضديتان:** الصندوق الوطني للتعاضد الفلاحي CNMA؛ التعاضدية الجزائرية لتأمين عمال التربية والثقافة MAATEC.

➢ **سبع شركات خاصة:** شركة Trust – Alg؛ الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR؛ الجزائرية للتأمينات 2A؛ شركة سلامة للتأمينات Salama – Ass؛ العامة للتأمينات المتوسطية GAM؛ شركة Alliance؛ شركة Kardif.

❖ **إعادة التأمين:** تستغل من طرف الشركة المركزية لإعادة التأمين CCR.

❖ **التأمينات المتخصصة:** مستغلة من طرف:

➢الشركة الجزائرية لضمان قروض التصدير CAGEX؛

➢شركة ضمان القروض العقارية SGCI.

في سنة 2008 حقق النشاط التأميني بالجزائر إجمالي أقساط قدرت بقيمة 69058 مليون دينار تتكون من:

- 67884 مليون دينار عبارة عن تأمينات مباشرة؛
- 839 مليون دينار عبارة عن موافقات دولية (إعادة التأمين)؛
- 355 مليون دينار عبارة عن تأمينات متخصصة.

هناك شركات تأمينية أخرى تعمل في السوق الوطني، لها طابع اجتماعي محض على غرار: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء CASNOS، الصندوق الوطني للتقاعد CNR، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC.

## II. تقييم الأداء التنافسي للشركات العمومية والخاصة العاملة في السوق الجزائري للتأمين:

بعد سرد الشركات العمومية والخاصة الناشطة في سوق التأمين الجزائري، نعرج الآن على أهم محور في الدراسة، أين تعد المنافسة التأمينية من أهم العوامل التي تساعد شركات التأمين على النمو والتطور، كما تحفزها على تحسين جودة منتجاتها وتوسيع أنشطتها، وبالتالي تعزيز قدراتها التنافسية. وتتم المنافسة بين الشركات من خلال عدة مجالات، حيث يمكن أن تتنافس شركات التأمين على أساس تخفيض أقساط التأمين، أو الرفع من رأس المال الاجتماعي الذي يؤشر على صحة المركز المالي للشركة والقدرة على الوفاء بالإلتزامات. كما يمكن أن يكون التنافس من حيث كيفية الترويج لمنتجاتها وإيصالها للزبائن بأسهل وأسرع الطرق من خلال استعمال أحدث التقنيات، إضافة إلى تنافس شركات التأمين على الزبائن من خلال حسن المعاملة وإرضاء رغباتهم.

إن التطور الذي عرفه النشاط التأميني بالجزائر كان له تأثير كبير على تطور المنافسة بالقطاع، سيما مع إلغاء مبدإ التخصص الذي سمح لشركات التأمين باستغلال جميع عمليات التأمين، وهو ما يشجع على تنافسها على مختلف فروع التأمين (السيارات، الأشخاص،

النقل، الأخطار الزراعية، الكوارث الطبيعية... إلخ ). وفي هذا الإطار، سجل نشاط التأمين في الجزائر للفترة بين 1998 و 2008 معدل نمو قدر بـ 324٪ حيث انتقل إجمالي الأقساط من 16027 مليون دينار في سنة 1998 إلى 67884 مليون دينار في سنة 2008 .

بعد هذا العرض وقبل التعريج على تحليل أثر المنافسة التأمينية في تنشيط سوق التأمين الجزائري من منظور الأثر الديناميكي، نشير إلى الخلفية النظرية للمنافسة[8]: حيث يرتبط لفظ المنافسة عموما بالتنافس على شيء معين، أو السباق للوصول إلى هدف ما، ويعرف آدم سميث المنافسة على أنها ((عملية ديناميكية أو سلوك تمليه المنافسة المزاحمة الاقتصادية))، ويقصد بالمزاحمة ذلك السباق بين الشركات، والتنافس على اختراق السوق والسيطرة عليه في أي مجال اقتصادي. ويمكن تعريفها أيضا بأنها ((شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر)). ومنه فالمنافسة تهدف إلى تحقيق الفعالية، الديناميكية والتنمية في أي قطاع اقتصادي، وهذا من خلال الأسعار والابتكار والجودة والمرونة والسرعة والمعلومة والكفاءة. فالمنافسة تسهم في تحقيق النجاعة في القطاع الاقتصادي.

وميدانيا يثير واقع المنافسة بين شركات التأمين العمومية والخاصة داخل المنظومة التأمينية الجزائرية في بداية الألفية الثالثة عدة تساؤلات ويفتح الباب واسعا لكثير من النقاش والجدل، وهذا لأهمية الدور الذي يلعبه النظام التأميني كدعامة حمائية ومالية للاقتصاد الوطني، فغالبا ما اعتبر احتكار القطاع العام عائقا أمام التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تنشدها البلاد على الرغم من الإصلاحات البنيوية العميقة التي شهدها القطاع التأميني الجزائري. بما تتطلبه المرحلة الاقتصادية الجديدة في غضون تحديات العولمة المالية ممثلة في الجاتس والشراكة الأوروبية.

جدول يبين الحصص السوقية للشركات العمومية والخاصة ( 1998 ❖ 2008 ) / الوحدة: مليون دينار جزائري:

| | | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Societes Publiques | SAA | 6212 | 6460 | 6818 | 6772 | 7322 | 8537 | 11188 | 12532 | 13422 | 14719 | 16408 |
| | | 39% | 38% | 35% | 31% | 25% | 27% | 31% | 30% | 29% | 27% | 24% |
| | CAAT | 3796 | 3940 | 4049 | 4079 | 5328 | 6824 | 8914 | 7392 | 8068 | 10588 | 12688 |
| | | 24% | 23% | 21% | 19% | 18% | 22% | 25% | 18% | 17% | 20% | 19% |
| | CAAR | 3884 | 3946 | 4229 | 4564 | 7099 | 5197 | 3957 | 6255 | 7573 | 8157 | 11068 |
| | | 24% | 23% | 22% | 21% | 24% | 17% | 11% | 15% | 16% | 15% | 16% |
| | CASH | - | - | 494 | 1222 | 1946 | 1978 | 1775 | 4300 | 6174 | 6563 | 10172 |
| | | - | - | 2,50% | 6% | 7% | 6% | 5% | 10% | 13% | 12% | 15% |
| Total (1) | Production | 13892 | 14346 | 15590 | 16637 | 21695 | 22536 | 25834 | 30479 | 35237 | 40027 | 50336 |
| | Part (%) | 87% | 84% | 80% | 77% | 74% | 72% | 72% | 73% | 76% | 74% | 74% |
| Societes Privés | TRUST | 146 | 624 | 822 | 939 | 2177 | 2371 | 1958 | 1499 | 1009 | 1433 | 1340 |
| | | 1% | 4% | 4% | 4% | 8% | 8% | 5% | 4% | 2% | 3% | 2% |
| | ALLIANCE | - | - | - | - | - | - | - | 2 | 302 | 932 | 1676 |
| | | - | - | - | - | - | - | - | 0% | 1% | 2% | 2% |
| | CIAR | - | 151 | 381 | 583 | 815 | 1217 | 1682 | 2246 | 2830 | 3345 | 4628 |
| | | - | 1% | 2% | 3% | 3% | 4% | 5% | 5% | 6% | 6% | 7% |
| | 2A | - | 58 | 345 | 668 | 1011 | 1091 | 1424 | 1851 | 1852 | 2118 | 2121 |
| | | - | 0% | 2% | 3% | 3% | 3% | 4% | 4% | 4% | 4% | 3% |
| | GAM | - | - | - | - | 212 | 778 | 1160 | 1511 | 1337 | 1322 | 1645 |
| | | - | - | - | - | 1% | 2% | 3% | 4% | 3% | 2% | 2% |
| | RAYAN | - | - | - | - | 169 | 421 | 353 | 361 | - | - | - |
| | | - | - | - | - | 1% | 1% | 1% | 1% | - | - | - |
| | SALAMA | - | - | 5 | 92 | 208 | 384 | 498 | 653 | 1055 | 1422 | 1916 |
| | | - | - | 0% | 0,5% | 1% | 1% | 1% | 2% | 2% | 3% | 3% |
| | KARDIF | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 17 | 227 |
| | | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0% | 0% |
| Total (2) | Production | 146 | 833 | 1553 | 2282 | 4592 | 6232 | 7075 | 8123 | 8385 | 10589 | 13553 |
| | Part (%) | 1% | 5% | 8% | 10,5% | 17% | 19% | 19% | 20% | 18% | 20% | 20% |
| Mutuells | CNMA | 1975 | 1945 | 2330 | 2847 | 2681 | 2521 | 2825 | 2991 | 2823 | 3141 | 3959 |
| | | 12% | 11% | 12% | 12.5% | 9% | 8% | 8% | 7% | 6% | 6% | 6% |
| | MAATEC | 11,8 | 14 | 16 | 17 | 17 | 22 | 24 | 27 | 29 | 32 | 36 |
| | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Total (3) | Production | 1986 | 1959 | 2346 | 2864 | 2698 | 2543 | 2849 | 3018 | 2852 | 3173 | 3995 |
| | Part (%) | 12% | 11% | 12% | 12,50% | 9% | 9% | 9% | 7% | 6% | 6% | 6% |
| Total (1+2+3) | Production | 16027 | 17139 | 19489 | 21783 | 28985 | 31311 | 35758 | 41620 | 46474 | 53789 | 67884 |
| | Part (%) | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير المديرية العامة للتأمينات ( 2000 – 2008 )

من أعلاه، تبقى الشركات العمومية الأربع تسيطر علي سوق التأمينات، حيث مثلت الأقساط الناتجة عنها 74٪ من إجمالي الأقساط مقابل 20٪ تعود إلى سبع شركات خاصة و6٪ للتعاضديتين في سنة 2008. إلاّ أنّه توجد ملاحظة في غاية الأهمية تكمن في تقلص الحصص السوقية للشركات العمومية:

- الشركة SAA تقلص نصيبها السوقي من 39٪ سنة 1998 إلى 24٪ سنة 2008؛
- الشركة CAAT تقلص نصيبها السوقي من 24٪ سنة 1998 إلى 19٪ سنة 2008؛
- الشركة CAAR تقلص نصيبها السوقي من 24٪ سنة 1998 إلى 16٪ سنة 2008.

ومنه انخفاض النصيب السوقي للشركات العمومية من 87٪ سنة 1998 إلى 74٪ سنة 2008، بسبب اشتداد المزاحمة والتباري التنافسي، والشركة العمومية التي صنعت الاستثناء هي شركة CASH حيث ارتفعت حصتها من سوق التأمينات المباشرة من 2.5٪ سنة 2000 إلى 15٪ سنة 2008، يأتي هذا في سياق شهدت فيه تعاضديات التأمين نفس السيناريو إذ تقلصت الحصة السوقية للتعاضديتين CNMA و MAATEC من 12.5٪ سنة 1998 إلى 6٪ سنة 2008، بمعنى أنها فقدت 6.5٪ استفادت منها الشركات الخاصة، وفي هذا الصدد فقد عرف القطاع التأميني الخاص نموا بوتيرة متسارعة في الفترة المدروسة قدر بـ 9183٪، كما ارتفعت الحصة السوقية للشركات السبع الخاصة من 1٪ سنة 1998 بحجم أقساط 146 مليون دينار إلى 20٪ تعكس مبلغ 13553 مليون دينار. سيما الشركة CIAR التي زاد نصيبها السوقي من 1٪ سنة 1999 إلى 7٪ سنة 2008 .

**جدول يبرز مساهمة القطاع التأميني العام والخاص في الإنتاج الإضافي ( 2008 * 1998 )**

| | *Sociétés Publiques* | *Sociétés Privées* | *Mutuelles* | *Total* |
|---|---|---|---|---|
| *Production Additionnel* | *36444* | *13407* | *2006* | *51857* |
| *Part (%) 1998*2008* | *70%* | *26%* | *4%* | *٪100* |

**المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير المديرية العامة للتأمينات 2000 – 2008 /**

**الوحدة: مليون دينار جزائري.**

نلاحظ من الجدول أعلاه أن شركات التأمين العمومية تساهم بنسبة 70% في إنتاج الأقساط التأمينية الإضافية، تليها بعد ذلك الشركات الخاصة بنسبة 26 %، وأخيرا التعاضديتان بـ 4 %، وهذا يعكس إلى حد بعيد سيطرة القطاع العام على القطاع الخاص في سوق التأمين الجزائري. وفي هذا المضمار وانطلاقا من الدور الحيوي الذي يلعبه النظام التأميني في أي اقتصاد، خاصة فيما يتعلق بتوفير الأمان والحماية اللازمة للأشخاص الطبيعيين والمعنويين من خلال التعويضات التي تدفعها الهيئات التأمينية للمتضررين من الأخطار الجسمانية والمادية، على غرار نجاعته في تعبئة الموارد المالية وحسن توجيهها نحو القطاعات الاستثمارية، كان من الضروري القيام بالإصلاحات الهيكلية وإبراز الدور الذي تلعبه المنافسة التسويقية في رفع القدرة التنافسية للقطاع، وقد دلت تجارب الاقتصاديات المتقدمة أن المنافسة بين الشركات تعد من الركائز الأساسية في ضمان نجاح وانتعاش سوق التأمينات، وأنّ نجاح المنافسة بين الشركات العمومية والخاصة تتوقف إلى حد بعيد على مدى إرساء مناخ استثماري ملائم يبعث على الإبداع والامتياز.

ولعل هذا من أبرز الآثار الإيجابية للتسابق التنافسي بين الشركات العمومية والخاصة، حيث يفضي ذلك إلى توظيف المتنافسين كل الوسائل والأدوات المؤدية إلى تنمية الحصة السوقية من خلال إعداد الاستراتيجيات والبرامج المناسبة لجذب الزبائن، وهذا ما ينجر عنه زيادة في عدد الأقساط المكتتبة وانتشار البصيرة والوعي التأميني لدى الأفراد، الأمر الذي ينعكس إيجابا على دالتي العرض الإنتاجي والطلب الاستهلاكي ومنه مؤشري الكثافة والاختراق.

أخيرا، ورغم الإصلاحات الهيكلية التي تمخض عنها القانون 07/95 وتعديلاته 04/06، إلاّ أن نتائج هذه الإصلاحات التي اتسمت بالأطر القانونية لم تكن لها انعكاسات إيجابية في اتجاه إرساء دعائم مناخ سوق تنافسية حرة بين القطاعين العام والخاص، قائمة على ميكانيزمات العرض والطلب، الأمر الذي أسفر عن استحواذ شركات التأمين العمومية على حصص سوقية كبيرة.

**خاتمة:**

مر القطاع التأميني الجزائري بتحولات عديدة منذ الاستقلال وتبعتها عدة إصلاحات هدفت إلى وضع سياسة للتخطيط تتماشى مع التوجه الاشتراكي الذي ساد الجزائر آنذاك، إلا أن هذه الإصلاحات لم تأت بنتيجة خاصة مع تغير الوجه الاقتصادي في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات، ولذلك عرف القطاع التأميني إصلاحات أخرى تتناسب مع المرحلة الجديدة

وهي مرحلة اقتصاد السوق فقد تميزت هذه المرحلة بصدور قانون 95 / 07 المتعلق بالتأمينات الذي دعا إلى تحرير السوق التأميني، وفتح المجال واسعا أمام الشركات الخاصة (المحلية والأجنبية) للمنافسة. لكن النتائج المرجوة في هذه الإصلاحات لم تتحقق حتى الآن أي أنه لم ينتج عنها تحرير فعلي للسوق التأميني في الجزائر، رغم انضمام العديد من الشركات الخاصة إلى القطاع التأميني الجزائري، حيث ما زالت سوق الخدمة التأمينية تعرف سيطرة شبه تامة للشركات العمومية قياسا بالشركات الخاصة. حيث بقيت حصص كبيرة من هذه السوق من نصيب الشركات العمومية رغم ولوج عدد معتبر من الشركات الخاصة إلى السوق التأميني، حيث توضح الأرقام والمؤشرات التي تم عرضها في هذا البحث، على سيطرة الشركات العمومية على مختلف مجالات النشاط، وبالتالي لا يمكن القول حتى الآن بأن هناك منافسة فعلية بين الشركات العمومية والخاصة في الجزائر، وفي الأخير يمكن القول بأن القطاع التأميني في الجزائر ما زال يحتاج لإصلاحات ومجهودات أخرى، حتى يتوفر فيه الجو التنافسي الذي يساعده على تنمية القدرات التنافسية للشركات التأمينية العاملة فيه، لتتمكن من مواجهة الشركات العالمية خاصة في ظل حركات الاندماج التأميني المتزايدة والتطورات التكنولوجية السريعة.

إنّ الدراسة هذه أفرزت جملة من النتائج، وإبداء جملة من الاقتراحات.

**النتائج:**

- تتخلل قطاع التأمين الجزائري قيود ومشاكل عديدة منها ما يعود إلى عوامل داخلية، ومنها ما يعود إلى عوامل خارجية، ويبقى مشكل غياب الثقافة التأمينية من أهم العراقيل التي تواجه نشاط التأمين في الجزائر. حيث إن نقص الوعي والبصيرة الضمانية يؤثر سلبا في تنافسية الشركات التأمينية، الأمر الذي يزيد من المسؤولية الجسيمة الملقاة على عاتق المجلس الوطني للتأمينات ولجنة الإشراف على التأمينات في تنظيم المنافسة وتقويض معالم الاحتكار، سيما في غضون تداعيات الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات والشراكة مع الاتحاد الأوروبي.

- أصبح من المتطلبات الملحة على الشركات البحث في الميكانيزمات التي تمكنها من التعامل مع التحديات والمستجدات الراهنة، الأمر الذي يستوجب كسب هذه الرهانات من خلال تعظيم المكاسب والتقليل من المخاطر، على ضوء تنمية شركات التأمين الجزائرية لميزتها التنافسية، سيما مع التطور الذي عرفه النشاط التأميني بالجزائر كان له تأثير كبير على تطور المنافسة في القطاع، خاصة مع إلغاء التخصص الذي سمح للشركات بممارسة

جميع عمليات التأمين وهو ما يشجع تنافسها على مختلف فروع التأمين، ومع فتح السوق الجزائرية أمام المنافسة الوطنية والأجنبية حيث زاد الاهتمام بالتسويق باعتباره أداة مهمة لتحقيق الأهداف ومواجهة تحديات المحيط التنافسي.

- لقد أدت الإصلاحات التي باشرتها الحكومة إلى إحداث تحول مرحلي من اقتصاد مخطط مركزي إلى اقتصاد حر قائم على آليات السوق، الأمر الذي أثّر تأثيرا بالغا على هيكل سوق التأمين الجزائري (العرض، الطلب، المنافسة) حيث في جانب الإنتاج تزايد عدد الشركات إلى *17* مع بروز عدة منتجات تأمينية جديدة، وعرفت نسب نمو تطور ملحوظة، كما شهد جانب الاستهلاك زيادة طلب القطاعات الصناعية، الزراعية، التجارية، العائلات على وثائق التأمين، أمّا في محور المنافسة فبدأت تظهر بوادر وإرهاصات شدة المزاحمة التنافسية بأشكال غير معهودة في السابق بين شركات القطاعين العمومي والخاص (الوطني، الأجنبي) في ظل غياب ثقافة الاعتماد على الدولة غير الواردة في قاموس اقتصاد السوق، لكن رغم المحاولات الساعية لاستدعاء رأس المال الأجنبي إلا أن القدرة التنافسية للقطاع التي تعتبر من أهم القضايا الساخنة لم ترق إلى مستوى التطلعات، وتم التعرف على ذلك بدراسة مؤشري الكثافة والاختراق.

**المقترحات:**

- البحث عن السبل الفعّالة لاستقطاب الاستثمار الأجنبي طويل الأمد بإقامة عقود الشراكة لتطوير تنافسية الشركات الوطنية، وهذا يستوجب السعي لتفعيل دور السوق المالي (بورصة القيم المنقولة).

- الاهتمام بتصميم شبكة وطنية لإمداد متخذي القرارات بالمعلومات الضرورية لمسايرة تقلبات السوق الدولي، من خلال الاستثمار في التكنولوجيا التأمينية ووسائل المعلومات والاتصالات المتطورة المستعملة في الشركات الأجنبية.

- الاستغلال الأمثل في الموارد البشرية (رأس المال الذهني) باستقطاب وتدريب العاملين، والبحث عن الكفاءات الفكرية القادرة على التفاعل مع متغيرات الصناعة التأمينية العالمية.

- اعتبار نشر الثقافة والبصيرة التأمينية قضية وطنية نظرا للفوائد الجمّة التي تنجر عن التعاقد مع الشركات التأمينية، لذلك على صناع القرار في القطاع التأميني صياغة استراتيجيات مدروسة من شأنها أن ترفع من مستوى الوعي والإدراك التأميني لدى أفراد المجتمع الجزائري، من

خلال الاتصال بقنوات الاتصال المختلفة، وإعداد ندوات تلفزيونية من طرف خبراء المجلس الوطني للتأمينات، والاتحاد الجزائري للتأمين وإعادة التأمين، وأساتذة الجامعات.

- التشجيع على تبني صيغ التأمين الإسلامي التي تراعي هوية الفرد الجزائري بمحاكاة التجارب الناجحة لدول الخليج، أو عن طريق عقد تحالفات استراتيجية ومشروعات مشتركة مع الشركات الخليجية، ونحن في زمن التكتلات الإقليمية، لأن المنافسة الأجنبية القوية ستؤدي إن عاجلا أم آجلا إلى إقصاء الشركات الوطنية من دائرة النشاط التأميني.

- لضمان نجاح تطبيق المنافسة في قطاع التأمينات الجزائري يجب إرساء أسس منظومة قانونية تأمينية مستقرة قادرة على توفير مناخ تنافسي بين الشركات وفق مقومات الحوكمة الاقتصادية (الشفافية، الائتمان، المساءلة).

- تشجيع الشركات على انتهاج روافد ومقاربات التسويق التنافسي (الإداري، الاستراتيجي، التكتيكي، الابتكاري، العلائقي، الإلكتروني) حيث يلعب دورا مهما في تسريع ريتم نمو قطاع التأمين.

أخيرا. **كنقد ذاتي** لمضامين ومحتويات هذا المقال الذي حاول فيه الباحث جاهدا توصيف وتشخيص الانعكاسات الإيجابية للمنافسة بين الشركات العمومية والخاصة الفاعلة في سوق التأمين الوطني، بتوظيف المؤشرات الكمية الحرجة (الحصة السوقية؛ التعويضات؛ الشبكة التجارية؛ رأس المال الاجتماعي... الخ) Critical Quantitative Indexes، بمقارنة النجاعة التنافسية بين القطاعين العام والخاص، لأنه لا يمكن الاستناد على هذه المؤشرات بمنآى أو بمعزل عن المؤشرات الأدائية الكيفية الحرجة (رضا الزبائن؛ الجودة؛ الإبداع؛ السرعة... الخ) Critical Qualitative Indexes، في الحكم النهائي على كفاءة وفعّالية جهود وأنشطة واستراتيجيات القطاعين.

**الهوامش:**

* تتدرج مديرية التأمينات كمديرية فرعية تابعة للمديرية العامة للخزينة DGT ضمن الهيكل التنظيمي وزارة المالية، وتتكون حسب المرسوم التنفيذي رقم 364/07 المؤرخ في 2007/11/28، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة المالية (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 75، المؤرخة في 2007/12/02 ):

- المديرية الفرعية للتنظيم؛

- المديرية الفرعية للمتابعة والتحليل؛
- المديرية الفرعية للرقابة.

* يعرف القانون الجزائري شركات التأمين و/أو إعادة التأمين بأنها ((هيئات تمارس اكتتاب وتنفيذ عقود التأمين و/ أو إعادة التأمين وتتخذ من التأمين التجاري شركة ذات أسهم، بينما يلاحظ أن التأمين التعاوني تتكفل به شركات ذات شكل تعاضدي هي في حقيقتها جمعيات تعاونية، واشترط القانون أن تكتسي شكل الشركة التعاضدية التي يجوز إنشاؤها لاستكمال قيمة الأداءات التي لا تتكفل بها هيئات الضمان الاجتماعي)). حيث يتم اعتمادها من طرف وزارة المالية بعد استشارة المجلس الوطني للتأمينات مع الأخذ بالحسبان الشروط القانونية والفنية والمالية والتسييرية مثل: الحد الأدنى لرأس المال الاجتماعي، الأشخاص المؤسسين والمسيرين، القدرة على الوفاء (الالتزامات المقننة، التعويضات، هامش الملاءة، الديون التقنية)، انقضاء الشركة سواء بالإفلاس أم التصفية.

(1) انظر إلى:

- أقاسم نوال: دور نشاط التأمين في التنمية الاقتصادية، دراسة حالة قطاع التأمين في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية ( 1992 – 1998 )، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص. 152

- حسين مبروك: المدونة الجزائرية للتأمينات، ط 02، دار هومة، بوزريعة، الجزائر، 2007، ص. 80 – 85

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 20، مؤرخة في 13 – 04 – 2008

(2) انظر إلى:

- رشيد بوكساني: إصلاحات وواقع سوق التأمينات في الاقتصاد الجزائري، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد01، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2006، ص ص. 46 – 55، نقلا عن Projet de rapport national sur le developpement humain , 1998 , realisé par le CNES , mai 1999 , p.54.

- مطالي ليلى: تحليل السياسات التسويقية للتأمينات، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين Saa، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص. 163

- مصطفى بناي: دور التأمين في التنمية الاقتصادية، دراسة حالة قطاع التأمين في الجزائر (1998 – 2002 )، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص. 197

* يتميز سوق التأمين الجزائري ببعض الخصوصيات التي لها تأثير كبير على المنافسة التسويقية لشركات التأمين، فبالإضافة إلى التغيرات التي عرفها المحيط القانوني، توجد عوامل أخرى على شركات التأمين مسايرتها، وأخذها بعين الاعتبار في مختلف أنشطتها، كالتضخم والبطالة وتدهور القدرة الشرائية، وهي كلها عوامل تدفع المواطن الجزائري إلى عدم الاهتمام بقطاع التأمينات، حيث لا يتوجه الأفراد غالبا إلا للتأمين على السيارات بحكم طابعها الإجباري، وهناك قرينة تدلل وتؤشر على ذلك فحواها التقرير السنوي الصادر عن مديرية التأمينات بوزارة المالية لسنة 2007 أين يستحوذ فرع التأمين على السيارات على 46% من إجمالي الإنتاج.

* وفي هذا الصدد ترجع أسباب غياب تطبيق مبادئ وتقنيات التسويق في الشركات الجزائرية للتأمينات إلى:

- عدم اقتناع المسؤولين بجدوى المفهوم التسويقي في تحسين الأداء التنافسي؛
- عدم المعرفة بتقنيات التسويق وكيفية تطبيقها في مجال الخدمات التأمينية؛
- نقص وغياب المختصين في مجال التسويق؛
- غياب الشروط والظروف الملائمة لإدماج التسويق في قطاع الخدمات التأمينية؛
- هناك استعمال خاطئ للتسويق حيث يعبر عنه في كثير من الحالات عن الوظيفة التجارية والبيعية؛
- هناك عائق إيديولوجي يحول دون تبني المفهوم التسويقي في شركات التأمين باعتباره نشاطا مكلفا وغير منتج (مقاومة التغيير).

(3) مجلة أخبار المالية: نشرة شهرية تصدر عن وزارة المالية، جويلية 2008، العدد 10، الجزائر، ص. 02

* وقد أبرمت عدة شركات جزائرية اتفاقيات شراكة فعلى سبيل المثال لا الحصر: وقعت الشركة الجزائرية لتأمينات النقل CAAT والتعاضدية الإسبانية FIATEC يوم 2008/07/10 على اتفاق شراكة يتضمن شركة لتأمين الأشخاص؛ كما وقعت الشركة الوطنية للتأمين SAA، وتعاضدية التأمين لتجار وصناعيي فرنسا MACIF يوم 2008/04/08، على بروتوكول للشراكة الاستراتيجية، يسمح بإحداث فروع مشتركة في كل من الجزائر وفرنسا.

(4) ناصر دادي عدون ومتناوي محمد: الجزائر والمنظمة العالمية للتجارة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص ص. 165 – 168، بتصرف.

(5) انظر إلى:

- ناصر دادي عدون ومتناوي محمد: المرجع نفسه، بتصرف.

- عزة عبد السلام: تسويق التأمين في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية، الملتقى العربي حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 2003، ص. 86

* يمكن أن نكتشف ونستشف ذلك عن طريق، الاستدلال بقرينتين، هما مؤشرا الكثافة والاختراق اللذان يبرزان مكانة سوق التأمين الوطني إقليميا ودوليا:

- مؤشر الكثافة Intensive index: ويتأشر بمتوسط نصيب الفرد من إجمالي أقساط التأمين المكتتبة في البلد، وتحسب من خلال قسمة مجموع الأقساط على عدد السكان في سنة معينة، وهذا المؤشر له دلالات على وجود أو غياب بصيرة ووعي تأميني، وانتشار الثقافة الضمانية لدى أفراد المجتمع ( الطلب The demand )؛

- مؤشر الاختراق Pénétration index: ويتأشر بنسبة إسهام قطاع التأمين في الإنتاج الوطني للبلد، ويحسب بواسطة قسمة مجموع الأقساط على الناتج الداخلي الخام في سنة معينة، وهذا المؤشر له دلالات على النجاعة الاقتصادية لشركات القطاع ( العرض: The supply ).

(6) Direction Des Assurances, Ministère Des Finances, Rapport Annuel 2008, Alger, 2008, p. 02

* يتضح الارتفاع المتزايد لإجمالي أقساط التأمين الذي أخذ منحنى إيجابيا منذ 1995 حيث بلغت 13.56 مليار دج، لترتفع إلى 19.81 مليار دينار سنة 2000، إلى أن بلغت 69.058 مليار دج سنة 2008 بمعدل نمو قدره 324٪ بين سنتي 1995 – 2008؛ ويمكن عزو هذا الارتفاع إلى عدة مسببات نذكر من أهمها: دخول قرار إلزامية التأمين على الكوارث الطبيعية حيز التنفيذ ابتداء من 2004؛ ارتفاع تعريفة تأمين السيارات عدة مرات (40%) علاوة على اتساع حظيرة السيارات بشكل ملفت للانتباه في السنوات الأخيرة؛ الحركية التي عرفتها قروض الاستهلاك ( ازدهار بيع السيارات بالتقسيط بواسطة البنوك، والتي تشترط عقد التأمين كل الأخطار )؛ دخول شركات تأمين جديدة معترك المنافسة؛ توسع الشبكة التجارية ( قنوات التوزيع ) بالاعتماد على: الوكلاء، السماسرة، البنوك؛ الحركية التي يعرفها الاقتصاد

الجزائري من خلال نسب النمو الإيجابية ( الانعاش الاقتصادي، دعم النمو، الطريق السيار، مشروع مليون مسكن، المخطط الخماسي الأخير 2009 – 2014؛... إلخ.

* تقاس النجاعة التأمينية من خلال ثلاثة مؤشرات أدائية حاسمة، هي:

- الكفاءة التأمينية The insurance effeciency: هي مدى قدرة شركات قطاع التأمين على الاستغلال الأمثل والاستخدام العقلاني والرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة بأدنى التكاليف، وتقاس من خلال قسمة المخرجات ( مجموع الأقساط ) على المدخلات ( عوامل الإنتاج ) ؛

- الفعّالية التأمينية The insurance effectivenss: هي مدى قدرة شركات قطاع التأمين على تحقيق الأهداف المنشودة في الوقت المناسب، وتقاس عن طريق قسمة المخرجات الفعلية (الأقساط المكتتبة) على المخرجات المقدرة (الأقساط المتوقعة)؛

- المرونة التأمينية The insurance elasticity: هي مدى قدرة شركات قطاع التأمين على التكيف والتأقلم مع ظروف ومتغيرات المحيط الذي تعيش فيه، من خلال الاستجابة السريعة للقيود البيئية سواء كانت فرص ومكاسب سانحة للاستثمار، أم تهديدات ومخاطر تستدعي تجنبها وتفاديها.

* المنافسة التأمينية هي سلوك تسلكه مجموعة من الشركات التي تقدم منتجات تأمينية، أو منتجات بديلة لها تشبع نفس الحاجة، والهدف من هذا السلوك هو التسابق للحصول على أكبر حصة من السوق التأميني، بحيث تسعى كل شركة إلى استقطاب أكبر عدد من الزبائن لصالحها، ويتجسد هذا التنافس من خلال عدة أدوات كتحسين جودة المنتجات، وتخفيض التكاليف، واستعمال التكنولوجيا العالية، وحسن معاملة الزبائن... إلخ.

(7) مجلة أخبار المالية، جويلية 2008، العدد 10، ص.08.

(8) انظر إلى:

- أحمد زغدار: التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية ( دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت )، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004 / 2005، ص 5 – 6، نقلا عن: Kotler Dubois: Marketing Management. 8 éme édition. P. 226

- عصام أمين أبوعلفة: التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات)، ج 01، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003

- محمد بوتين ورتيبة نحاسية: اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة، مجلة الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، العدد 10، 2004.

# دور المستهلك في حماية المستهلك

د/ عقيلة خرباشي

**مقدمة:**

إن القانون رقم 03/09 المؤرخ في 25 فيفري 2009[1]، الذي ألغى أحكام القانون رقم 02/89 المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك[2] يشكل نقلة نوعية من خلال تأطير قواعد المنافسة الشريفة وقمع الممارسات غير الشرعية ولا سيما المضاربة، التي تعد السبب الرئيس في التهاب أسعار المواد الاستهلاكية، وتكثيف الإجراءات الردعية ضد المخالفين للتدابير الخاصة بقواعد تداول السلع والمنتجات بداية من مرحلة الإنتاج أو الاستيراد والمعالجة إلى غاية مرحلة التسويق، فضلا عن فرض احترام شروط النظافة والحفظ والتخزين والتوزيع والنقل.

كما يتضمن النص أيضا ضوابط تحكم حركية المنتجات المتداولة في السوق الوطنية بغرض وضع حد للتقليد والتزوير في العلامات التجارية، والذي تقدر المصالح المختصة تكلفته المالية بنحو ملياري (2) دولار[3].

ويبرز القانون رقم 03/09 مسؤولية الدولة في مراقبة السوق، وتدخلها للتصدي لظاهرة الغش التجاري وضمان حماية المستهلك، فتحرير نشاطات الاستيراد والتجارة والتوزيع وكذا إنتاج السلع الاستهلاكية، لا يعني بتاتا تخلي الدولة عن مسؤوليتها في ضبط مختلف أشكال التزوير والمساس بمصالح المستهلكين ومراقبتها وقمعها عند الاقتضاء.

بالتأكيد إن هيئات المراقبة والمتابعة لها دور أساسي في حماية المستهلك، لكن ماذا بوسعها أن تفعل إن رضي، بل وأصر المستهلك على اقتناء السلع من أي مكان، وفي أي زمان

---

(1) انظر: القانون رقم 03/09 المؤرخ في 25 فيفري 2009، يتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش، الجريدة الرسمية رقم 15 المؤرخة في 8 مارس 2009.

(2) انظر: نص المادة 94 من القانون رقم 03/09 "تلغى أحكام القانون رقم 02/89 المؤرخ في 07 فيفري 1989 والمتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك، وتبقى نصوصه التطبيقية سارية المفعول إلى حين صدور النصوص التطبيقية لهذا القانون التي تحل محلها".

(3) انظر: محمد ب، قانون حماية المستهلك يعزز أجهزة الرقابة والمتابعة، فيفري 2009، [www.elmassa.com].

بدافع الحصول على منتوجات معينة لدواعي انخفاض سعرها وقرب وسرعة الحصول عليها، حتى وان كانت على حواف الطرق وتحت الجسور من دون اكتراث للوضعية التي تكون عليها، أو التي ستؤول إليها لاحقا ولا لتأثيرها عليه؟

وماذا عن السلع التي تحويها المحلات التجارية وتفلت من الرقابة حتى إن الأمر أصبح على شاكلة لعبة المطاردة بين أعوان المراقبة والتفتيش وأصحاب بعض المحلات الذين يتخذون كل التدابير لغلق محلاتهم قبل أن تصل إليهم عيون الأعوان.

لذلك يفترض أن يتحلى المواطن بثقافة استهلاكية معقولة تمكنه من تفادي المخاطر التي تنجر عن الاستهلاك العشوائي للسلع، وهنا تطرح إشكالية دور المستهلك نفسه في حماية المستهلك؟ والمستهلك يمكنه حماية نفسه وغيره من المستهلكين من خلال سلوك إجراءات تتم على مستويين هما:

**أولا:** إجراءات حماية المستهلك على المستوى الفردي ( الامتناع عن اقتناء السلع، التبليغ المتابعة القضائية).

**ثانيا:** إجراءات حماية المستهلك على المستوى الجماعي (جماعات حماية المستهلكين وسائل الإعلام، المؤسسات الدينية والتربوية).

**أولا: إجراءات حماية المستهلك على المستوى الفردي:**

إن مهمة حماية المستهلك ومراقبة الأسواق لا تقع على عاتق المؤسسات المركزية للدولة (وزارة التجارة، وزارة الصحة)، بل هي مسؤولية تتقاسمها جميع القطاعات، ويتحمل المستهلك أيضا قسطا لا بأس به من المسؤولية على الأقل من ناحية التزامه بعدم الإضرار بنفسه، فلنفس الإنسان حق حمايتها وعدم تأديتها للتهلكة، فحفظ النفس ليس فقط حقا والتزاما قانونيا، بل هو قبلا التزام شرعي.

فيمكن للمستهلك حماية نفسه وغيره من المستهلكين من خلال اتخاذ إجراءات بسيطة تتمثل في الامتناع عن اقتناء السلع، والتبليغ عن المخالفات الحاصلة والذهاب في مسار المتابعة القضائية.

ما يميز أغلب هذه الإجراءات أنها تنبع من إرادة المستهلك وقناعته بضرورة حماية نفسه وحماية أنفس الآخرين، وهي أيضا إجراءات لها جانب وقائي تمكن المستهلك من تفادي الوقوع في أضرار قد تؤدي إلى حتفه، فبتصرف بسيط كأن يمتنع عن شراء سلع لا تتوافر على المواصفات الضرورية، يمكنه جني الكثير وخاصة صحته وحياته التي لا يوجد ثمن يساويها ولا حتى يعوضه عنها.

**أ- إجراء الامتناع عن اقتناء السلع:** يلعب سلوك أو موقف المستهلك من السلع المعروضة عليه خارج الضوابط القانونية المقررة لحماية المستهلك الدور الرئيس في حماية المستهلك، ذلك

أن عمل هيئات الرقابة ينصب أساسا على مصادر الإنتاج والقائمين بالأنشطة التجارية التي تقرّب السلطة من المستهلك وتضعها في متناوله.

أما علاقة المستهلك بالسلع والخدمات فهي غالبا علاقة رضائية تتحكم فيها ميولات ورغبات المستهلك بحد ذاته، فهو المسؤول الأول عن اختيار الأماكن التي يقتني منها حاجياته من السلع والخدمات، وكذلك عن اختيار أنواع السلع التي يرى أنها تناسبه.

وما دامت الرغبة هي التي تتحكم في العملية، فالأمر ينطوي على خطورة بالغة من جراء عدم التبصر في الآثار السلبية من جراء الاختيار اللامسؤول، فبدافع الرغبة لاقتناء بعض المأكولات أو السلع ربما لغلاء سعرها في الأماكن المخصصة لاقتنائها أو لندرة الحصول عليها يشتري المستهلك السلع من أماكن لا تتوافر حتى على أدنى شروط البيع، وخاصة تلك المتعلقة بالنظافة والحفظ، فيبتاع اللحم من على حواف الطرقات بدل المذابح المرخصة ونقاط بيع اللحوم القانونية، ويشترى المأكولات السريعة من الطاولات المقامة بالقرب من الأماكن المخصصة لرمي القاذورات، ويتناول المثلجات من أيدي بائعين من دون ارتداء القفازات ومن آلات موضوعة خارج المحلات ومعرضة لدخان السيارات وللغبار ولتراكم فضلات الحشرات (الذباب، الناموس).

فحتى إذا كانت المسؤولية لا تنتفي عن الهيئات المكلفة بالرقابة والتفتيش إلا أن لا أحد أصدر أمرا لهذا المستهلك باقتناء مثل هذه السلع وفي غير الظروف المناسبة، وحتى البائع لا سلطة قوية له على المشتري رغم استعماله في بعض الحالات لإيهام المستهلك عبارات نافذة في الأسماع أو إجراء تجارب قد تكون غير حقيقية فعلا على المواد المعروضة.

لكن القرار في الأخير يعود للمستهلك الذي يرضى بالسلع المعروضة عليه من دون أدنى تفكير في أن السلعة التي اقتناها بأبخس الأسعار وفي أقل الأماكن مراعاة للشروط الصحية لعرض المواد الاستهلاكية ستكلفه دفع أبهظ الأثمان لعلاج التسممات وخاصة الغذائية منها، فوفق بيانات وزارة الصحة الجزائرية تشهد الجزائر ما لا يقل عن 5000 حالة تسمم غذائي سنويا، دون احتساب الحالات المسجلة لدى العيادات الخاصة، بالإضافة إلى الحالات التي تعالج ذاتيا من خلال شراء العقاقير والأدوية بدون وصفة لدى الصيدليات، فمثلا في عام 2007 لوحده سجلت قرابة 3500 تسمم غذائي جماعي بسبب استهلاك منتوجات غير صالحة، ولا سيما منها اللحوم التي احتلت نسبة 28 % من جملة المواد الفاسدة التي تسببت في التسمم.

وتم تسجيل ما يزيد على 3260 حالة تسمم غذائي خلال سنة 2008 وبلغت 5000 حالة عام 2009 وخلال السداسي الأول من سنة 2010 تم تسجيل في العاصمة لوحدها حوالي 243 حالة تسمم[4].

مع الإشارة إلى أن هذه الأرقام لا تعكس حقيقة خطورة الوضع على أرض الواقع بالنظر للحالات التي لا يتم الإعلان عنها لدى المصالح الصحية، والتي تقارب لوحدها رقم 20 ألف حالة سنويا بين حالات فردية وجماعية غير مصرح بها.

فإذا كان المستهلك ضحية في الحالات التي لا يمكنه العلم بعدم مطابقة السلع للشروط القانونية، كأن تكون معروضة أو مقدمة في محلات لا ينبئ ظاهرها بغير ذلك، إلا أنه المسؤول الأول عن الاقتناء العشوائي للسلع، وعدم اتخاذ الاحترازات الضرورية على الأقل فيما يتعلق بمراقبة تاريخ الصلاحية وظروف الحفظ الخارجية.

وقراره بعدم اقتناء مثل هذه السلع يعد التزاما وإن لم ينص عليه القانون، إلا أنه يظل على الأقل من الناحية الشرعية واجبا يدخل في إطار الكليات أو المقاصد الأساسية للشريعة والتي منها حفظ النفس وتحريم جرها إلى التهلكة ولو بصفة غير مباشرة نتيجة عدم التبصر بالأضرار المترتبة لاحقا.

إذن تحلي المستهلك بثقافة استهلاكية معقولة يشكل أفضل ضمانة لتفادي العديد من الآثار السلبية الناجمة عن عدم مراعاة الشروط الضرورية لسلامة السلع والخدمات.

وموقفه بالامتناع عن اقتناء مثل هذه السلع لا شك أنه سيلقى مساندة وتأكيدا من قبل على الأقل مقربيه ومن لهم علاقات مباشرة معه، وهو ما يفيد حماية المستهلك لنفسه وحتى لغيره وإن كانوا قلة.

إن التزام المستهلك بحماية نفسه وغيره من المستهلكين لا يقتصر على اتخاذ إجراءات مضمونها أعمال سلبية كالامتناع عن اقتناء السلع، ولكنه أيضا يكون في صورة أعمال إيجابية تتمثل أساسا في التبليغ عن التجاوزات والقيام بالمتابعة القضائية.

**ب- التبليغ عن التجاوزات:** تحلي المستهلك بثقافة استهلاكية معقولة وبقيم المواطن الصالح بلا شك له تأثير قوي في دفع المستهلك إلى اتخاذ تصرفات إيجابية الهدف من ورائها الحفاظ على المستهلك ذاته وبقية المستهلكين، في إطار ما يفرضه السعي لتحقيق المنفعة العامة، التي تمثل أهم قيم المواطنة.

---

[4] انظر: فريدة نباش، الموت القادم من الصحون....مسؤولية من؟ التاجر أم المستهلك جريدة المساء، الصادرة بتاريخ 14 جويلية 2010.، ص 3.

وإذا كان القانون رقم 03/09 في نص المادة 25 منه قد حدد المكلفين بالبحث ومعاينة المخالفات، بالإضافة إلى كل من ضباط الشرطة القضائية والأعوان المرخص لهم بموجب النصوص القانونية الخاصة، لأعوان قمع الغش التابعون للوزارة المكلفة بحماية المستهلك والتى هي وزارة التجارة.

إلا أن المستهلك وتحديدا المواطن، وإن لم يخصه القانون بذات الاختصاص، لكنه ولاعتبارات حماية نفسه وحماية الآخرين ملزم ولو أدبيا بإعلام الجهات المختصة بكل المخالفات التي يرصدها.

فله أن يتوجه إلى مصالح الجودة وقمع الغش على مستوى مديريات التجارة، وكأقرب جهة له أن يقصد فقط مكاتب النظافة والصحة المتواجدة على مستوى البلديات، وباعتبار هذه الأخيرة المكان الأول لتسيير الشؤون العمومية، فهي كذلك ملزمة في إطار حفظ الصحة والنظافة والمحيط بنظافة الأغذية والأماكن والمؤسسات التي تستقبل الجمهور[5]، ويعد رئيس المجلس الشعبي البلدي المسؤول الأول عن ذلك، إذ يسهر على النظافة للمواد الاستهلاكية المعروضة للبيع[6].

وعلى مستوى الولاية يسهر المجلس الشعبي الولائي على تطبيق أعمال الوقاية الصحية ويتخذ الإجراءات الموجهة لتشجيع إنشاء هياكل مرتبطة بمراقبة وحفظ الصحة في المؤسسات التي تستقبل الجمهور وفي مواد الاستهلاك[7].

أما استحضار أحكام المادة 29 من القانون رقم 05/85 المؤرخ في 16 فيفري 1985 المتعلق بحماية الصحة وترقيتها يفيد أنها لم تكتف بإلزام الجماعات المحلية وأجهزة البلدية وهيئاتها فقط بحفظ الصحة والنظافة بل أيضا أشركت السكان في ذات الالتزام[8].

ومثلما نعلم أن مفهوم السكان يشمل المواطنين وغير المواطنين، فمن باب أولى أن يتحمل المواطن مسؤوليته في حفظ الصحة العمومية، والحقيقة أنه إن حافظ ولو على صحته هو لساعد مؤسسات الدولة في الحفاظ على الصحة العمومية.

---

(5) انظر: نص المادة 107 من القانون رقم 08/90 المؤرخ في 7 أفريل 1990 يتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية رقم 15 المؤرخة في 11 أفريل 1990: "تتكفل البلدية بحفظ الصحة والمحافظة على النظافة العمومية لاسيما في مجال ما يأتي:

- نظافة الأغذية والأماكن والمؤسسات التي تستقبل الجمهور....."

(6) انظر: المادة 75 من القانون رقم 08/90 المتعلق بالبلدية.

(7) انظر: المادة 78 من القانون رقم 09/90 المؤرخ في 7 أفريل1990، يتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية رقم 15 المؤرخة في 11 أفريل 1990.

(8) انظر: نص المادة 29 من القانون رقم 05/85 المؤرخ في 16 فيفري 1985 يتعلق بحماية الصحة وترقيتها، الجريدة الرسمية رقم8، المؤرخة في 17 فيفري 1985: "تلزم جميع أجهزة الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات والسكان بتطبيق تدابير النقاوة والنظافة ومحاربة الأمراض الوبائية ومكافحة تلوث المحيط وتطهير ظروف العمل والوقاية العامة".

**جـ- المتابعة القضائية:** لقد سلط القانون رقم 03/09 بموجب أحكام الفصل الثاني منه المعنون بالمخالفات والعقوبات (المواد من 68إلى85)، عقوبات على مرتكبي الأفعال التي تشكل إخلالا بالالتزامات المنصوص عليها في قانون حماية المستهلك.

وتراوحت هذه العقوبات بين الغرامات المقدرة من 50.000 د.ج إلى 200.000 دج وكذلك بالسجن إلى درجة المؤبد بالنسبة لمن يغش أو يعرض أو يضع للبيع أو يبيع كل منتوج مزور أو فاسد أو سام أو لا يستجيب لإلزامية الأمن المنصوص عليها في المادة 10 من قانون حماية المستهلك وينجم عنه وفاة شخص أو عدة أشخاص[9].

فطالما المشرع قد أصبغ الوصف الجرمي على الاخلالات الحاصلة من جراء مخالفة قانون حماية المستهلك وحدد لها عقوبات، فمن حق المستهلك بل أقول من واجبه مباشرة الدعوى العمومية من خلال التقدم بشكاو إلى الجهات القضائية المختصة.

وإذا كان عمل الجهات القضائية في سبيل تأمين الحماية الجزائية للمستهلك تلقائيا بالنسبة للحالات التي يتم فيها معاينة الإخلالات من طرف الهيئات الرسمية سهلا، فإن باقي الحالات التي لا تصل إلى علم الهيئات المكلفة بالبحث والتحري والمعاينة يتحمل فيها المستهلك مسؤولية حماية والتستر على منتهكي حقوقه وحتى حقوق الآخرين بالتبعية.

مع التذكير أنه يمكن فرض غرامة الصلح على مرتكب المخالفة المعاقب عليها طبقا لأحكام هذا القانون إذا كانت المخالفة المسجلة تعرض صاحبها إما إلى عقوبة أخرى غير العقوبة المالية وإما أنها تتعلق بتعويض ضرر مسبب للأشخاص أو الأملاك.

أيضا في حالة تعدد المخالفات التي لا يطبق في إحداها على الأقل إجراء غرامة الصلح[10]

وبالنظر لصعوبة مهمة حماية المستهلك، فحتى هذا الأخير بمفرده غير قادر على حماية جميع مصالحه، بل لا بد من تظاهر الجهود بشكل جماعي.

**ثانيا: إجراءات حماية المستهلك على المستوى الجماعي:**

ترتكز إجراءات حماية المستهلك على المستوى الجماعي في عدة صور منها جماعات حماية المستهلكين، المؤسسات التربوية والدينية، وسائل الإعلام.

---

[9] انظر: نص المادة 3/83 من القانون رقم 03/09:" يتعرض هؤلاء المتدخلون لعقوبة السجن المؤبد إذا تسبب هذا المرض في وفاة شخص أو عدة أشخاص".

[10] انظر: المادة 87 من القانون رقم 03/09.

**أ- جماعات حماية المستهلكين:** إن توجه الدولة إلى اقتصاد السوق، فرض عليها ضرورة الانسحاب من عديد الأدوار والوظائف التي كانت تؤديها وخصوصا في مجالات النشاط الاقتصادي والتي صارت تشكل عبئا ثقيلا عليها، ومن هنا جاء تحرك المجتمع المهيكل في صورة جمعيات ومنظمات وحركات... الخ لشغل هذا الفراغ وتوفير قناة للمشاركة الاختيارية في إدارة الشؤون العامة على اعتبار أنها أداة للمبادرة الجماعية المعبّرة عن الإرادة الحرة والمشاركة الإيجابية النابعة من التطوع وليس التعبئة الإجبارية التي تفرضها الدولة.

والحقيقة أن مفهوم المجتمع المدني ارتبط عادة بصفة الملجإ أو الحصن الذي يلجأ إليه الأفراد في مواجهة الدولة من جهة وقوى السوق من جهة أخرى، فكل من الدولة وقوى السوق قد يهدد بتصرفاته الحريات والحقوق الأساسية ويمارس الضغط والقهر ضد الفئات الضعيفة التي عادة لا تجد درع وقاية إلا بالانضمام إلى إحدى تنظيمات المجتمع المدني، هذه الأخيرة التي قد يكون لديها من القوة المادية والمعنوية ما يمكنها من الضغط على الحكومة لاحترام الحقوق ووقف التعدي عليها، أو الضغط على قوى السوق كالمنتجين والتجار وأرباب العمل.

فتنظيمات المجتمع المدني تشعر الأفراد بأن لديهم قنوات لعرض آرائهم بحرية حتى لو كانت تعارض الحكومة، بطريقة منظمة وسلمية، وهذه الوظيفة تؤدي إلى تقوية شعور الأفراد بالانتماء والمواطنة، ومنه المبادرة بالعمل الإيجابي الذي كثيرا ما تحتاجه حتى الدولة لمساعدتها على تجاوز الصعوبات المعترضة لمسار تحقيق التوازنات الكبرى للدولة.

فظاهرة الغش التجاري التي صاحبت التحولات الاقتصادية والتجارية الحرة[11] أثبتت قصور دور الدولة لوحدها في احتواء الظاهرة، ومن هنا ظهرت أهمية جمعيات حماية المستهلك وهي منظمات حيادية تطوعية يؤسسها نشطاء المجتمع من كافة فئاته الاجتماعية، العلمية الاقتصادية الاتحادات والنقابات وأعضاء الغرف التجارية والصناعية.

---

(11) لقد قدر الغش التجاري العالمي بنحو 780 مليار دولار وهو ما يعادل من 5 إلى 10 % من حجم التداول التجاري العالمي، أما في الدول العربية فوصل إلى 50 مليار دولار أي ما يعادل 6.4 % من حجم الغش التجاري العالمي.

انظر د/أحمد العثيم، أهمية جمعيات حماية المستهلك في ظل تزايد ظاهرة الغش التجاري عالميا، أكتوبر 2010.

[http://www.al.jazirah.com/139647/rj4d.htm].

وقد ظهرت جمعيات حماية المستهلك في الجزائر في أوائل التسعينيات[12] بعد صدور القانون رقم 31/90 المتعلق بتكوين الجمعيات[13] والتي نص من قبل القانون رقم 02/89 المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك[14] على إمكانية قيامها بدراسات وإجراء خبرات مرتبطة بالاستهلاك على نفقتها وتحت مسؤوليتها.

كما كرسها القانون رقم 03/09 موضحا في نص المادة 21 منه أن جمعية حماية المستهلكين هي كل جمعية منشأة طبقا للقانون تهدف إلى ضمان حماية المستهلك من خلال إعلامه وتحسيسه وتوجيهه وتمثيله.

مع إمكانية الاعتراف لها بصفة الجهات ذات المنفعة العمومية، وهو ما يؤهلها للاستفادة من المساعدة القضائية[15].

وعندما يتعرض مستهلك أو عدة مستهلكين لأضرار فردية تسبب فيها نفس المتدخل وذات أصل مشترك، يمكن لجمعية حماية المستهلكين أن تتأس كطرف مدني[16]، أي منحها صفة التقاضي باسم المستهلكين والتقدم كطرف مدني أمام الجهات القضائية المختصة، وهذه مكنة مهمة جدا ترفع من وزن جمعيات حماية المستهلكين، وتفرض عليها العمل باستمرار لتلقي شكاوي المستهلكين والعمل إلى جانب مصالح المراقبة للقضاء على الممارسات التي تلحق أضرارا بالمستهلك.

---

[12] تعتبر الحركة الدولية لحماية المستهلك وليدة القرن العشرين، حيث تم إنشاء جمعية المستهلك في و.م.أ في الثلاثينيات وتبلورت في الخمسينيات وفي الستينيات تكون جمعيات لحماية المستهلك في انجلترا وهولندا والدنمارك وبلجيكا، ثم انتشرت في بقية دول العالم (البرازيل بها 60 جمعية، الهند بها 25 جمعية).

وفي 1960 عقد المؤتمر التأسيسي للإتحاد الدولي لجمعيات حماية المستهلك (IOCU) وتم تعديل الاسم في عام 1963 ليصبح المنظمة الدولية للمستهلك (CI) مقرها الرئيسي في لندن، ويزيد عدد الدول التي لها علاقات معها عن 170 دولة، ويشارك في أعمالها ما يزيد عن 600 شخص.

لمزيد من التفاصيل انظر: د/أحمد العثيم، المرجع السابق.

[13] انظر: القانون رقم 31/90 المؤرخ في 4 ديسمبر 1990، يتعلق بالجمعيات الجريدة الرسمية رقم 53 المؤرخة في 5 ديسمبر 1990.

[14] انظر: المادة 23 من القانون رقم 02/89 المؤرخ في 7 فيفري 1989 يتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك، الجريدة الرسمية رقم 06، المؤرخة في 8 فيفري 1989.

[15] انظر: القانون رقم 02/09 المؤرخ في 25 فيفري 2009، يعدل ويتمم الأمر رقم 57/71 المؤرخ في 5 أوت 1971 والمتعلق بالمساعدة القضائية، الجريدة الرسمية رقم 15 المؤرخة في 8 مارس 2009.

- المادة 22 من القانون رقم 03/09.

[16] انظر: المادة 23 من القانون رقم 03/09.

فدور جمعيات حماية المستهلكين يفترض أن يكون وقائيا بالدرجة الأولى من خلال إعلام وتحسيس وتوجيه المستهلك فمثلا يجب أن تسهر على تقديم القواعد الأساسية لشراء اللحوم التي يجب أن يكون فيها ختم البيطري وعدم شراء سلع سريعة التلف من على قارعات الطرقات، ولها تنظيم ندوات ومحاضرات تحسيسية لمحاربة التسمم الغذائي، وإن وصل الضرر إلى المستهلك فلها حق تمثيله أمام الجهات القضائية.

غير أن عدم الاعتراف أو التراخي في الاعتراف لمثل هذه الجمعيات بصفة المنفعة العمومية يؤثر على مستوى نشاطها، بل يكبلها ولا يسمح لها بالتحرك بسهولة حيث تفيد الإحصائيات عن أكثر من 16 جمعية لحماية المستهلكين تنتظر الاعتماد منذ عام 2006[17].

في ظل هذه المعطيات لا بد من تدخل شركاء آخرين للمساهمة في حماية المستهلك أهمهم المؤسسات التربوية والدينية، ووسائل الإعلام.

**ب- المؤسسات التربوية والدينية:** إن تدخل المؤسسات التربوية والدينية في حماية المستهلك يعد تدخلا قاعديا وحتى وقائيا فبالنظر للدور الذي يجب أن تلعبه في تلقين المنتسبين إليها القيم السامية والتي من أهما العناية بالنفس وعدم الإضرار بالآخرين من منطلق الأخلاقيات العامة والقيم الإسلامية الفاضلة، فهي لا محالة يمكنها توجيه الأفراد بالاعتماد على مخاطبة الفطرة السليمة والجانب الخيّر في الإنسان إلى السلوك السليم فيما يخص حماية الفرد المستهلك وكذلك حماية باقي المستهليكن، فالمدرسة لها ذلك من خلال حصص التربية المدنية والتربية الإسلامية والندوات والخرجات الاستطلاعية لكشف أضرار الاستهلاك العشوائي، والمسجد له تأثير قوي من خلال الخطب المنبرية الهادفة والحلقات التوعوية خاصة إن كانت مدعمة بعينات من الواقع.

وهو ذات الدور المنوط بالجامعة التي تقوم على البحث العلمي، فلها أن تقوم بالبحث في الظواهر الاستهلاكية وتحليلها وتحديد أسباب الاستهلاك غير المنظم والمضر، ويمكنها القيام بذلك من خلال فرق ومخابر البحث، ومن خلال تنظيم محاضرات وندوات وملتقيات تعالج الظاهرة وتقف عند أبعادها الخطيرة، وتجتهد في وضع الحلول الأكثر ملاءمة للحد منها ومنع تفاقمها.

**جـ- وسائل الإعلام:** مشاركة وسائل الإعلام في حماية المستهلك تشكل المرآة الأوسع انعكاسا لظاهرة حماية المستهلك فهي العين الكاشفة للظاهرة، خاصة إن كان العمل مطبوع بالشفافية والموضوعية وهي أهم ضوابط العمل الإعلامي.

إذ من واجب وسائل الإعلام إعلام الجمهور بالظواهر الموجودة في المجتمع وتسليط الضوء عليها بمهنية واحترافية دون مزايدة ولا ديماغودجية.

---

(17) انظر: كمال شيرازي، جمعيات المستهلك في الجزائر... واقع ضحل يفتقد إلى هيكلة، 9 أفريل 2009، [http://webcache.googleusercontent.com].

والمهمة موكلة لكل أنواع وسائل الإعلام المكتوبة، المسموعة والمرئية ولعل الأخيرتين أكثر جلبا للجمهور بالنظر لعمق تأثيرها خاصة الحصص المباشرة، التي تنقل الواقع وتتبعه بتدخلات المعنيين والمختصين.

الأمر الذي ينجم عنه كشف الستار عن الظواهر التي تهلك المستهلك وتقارب وجهات النظر بين أطراف الموضوع، ومنه الوقوف على الصورة الحقيقية للظاهرة واتخاذ الأسباب لمعالجتها.

**خاتمة:**

إن صعوبة مهمة حماية المستهلك قد لا يكفيها 4500 عون لمراقبة 3.1 مليون تاجر في الجزائر وتوظيف 7000 عون قمع الغش ومراقبة الجودة والنوعية خلال السنوات الخمس المقبلة، تم تنصيب ألف منهم خلال عام 2010.

لذلك فإن المسألة بحاجة ماسة لتضافر جهود حقيقية من قبل أطراف متعددة وفق الخطوط الأساسية التالية:

-على المواطن المستهلك، التحلي بقيم المواطنة الصالحة، ومنه بثقافة استهلاكية معقولة تمكنه من القيام بدوره كاملا سواء من خلال اتخاذ موقف سلبي من السلع المعروضة عليه بعدم اقتنائها، لعدم توفرها على الشروط الضرورية للقابلية للاستهلاك، أم باتخاذ سلوك إيجابي بالتبليغ عن التجاوزات الحاصلة وإن لزم الأمر اتخاذ إجراءات المتابعة القضائية.

-على جمعيات حماية المستهلكين الاستفادة من الامتيازات الممنوحة لها بموجب القانون رقم 03/09 وخاصة وصف المنفعة العمومية والمساعدة القضائية والتأسيس كطرف مدني لتمثيل المستهلكين أفضل تمثيل.

-عدم التراخي في منح التراخيص لجمعيات حماية المستهلكين، خاصة تلك التي أودعت ملفاتها قبل عدة سنوات وتحوز الشروط اللازمة.

-الاستفادة من بعث المجلس الوطني لحماية المستهلكين الذي يقوم بإبداء الرأي واقتراح التدابير التي تساهم في تطوير وترقية سياسات حماية المستهلك[18].

-تكثيف المؤسسات التربوية والدينية ووسائل الإعلام لنشاطها القائم على التوعية والتحسيس بالمخاطر والآثار الناجمة عن الاستهلاك العشوائي اللامنظم.

---

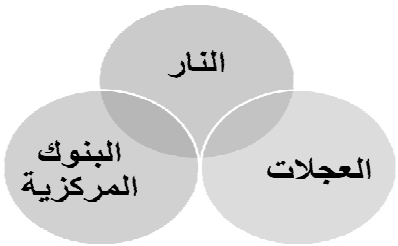
[18] انظر: نص المادة 24 من القانون رقم 03/09: "ينشأ مجلس وطني لحماية المستهلكين يقوم بإبداء الرأي، واقتراح التدابير التي تساهم في تطوير وترقية سياسات حماية المستهلك. تحدد تشكيلة المجلس واختصاصاته عن طريق التنظيم".

# إشكالية التوازن الاقتصادي
## بين السياسة النقدية والسياسة المالية
## النموذج الجزائري (1990 ـــ 2009)

د/ عبد الرحمان تومي

**من الكلام المأثور:**

منذ بدأ الخليقة وإلى الآن سجلت البشرية ثلاثة اختراعات:




وأن ما يبعث على الانبهار حقا ، هو أن البشرية قاطبة تسعى لجمع أكبر قدر من النقود ، مع علمها أن النقود لا تحمل قيمة لذاتها.

كما أن تاريخ البشرية الاقتصادي أثبت بأن كل المشاكل الاقتصادية الملحة سببها أزمات في إدارة النقود والمال.

نريد الإجابة على سؤال محدد:

هل استطاعت كل من السياستين النقدية و المالية إعادة التوازن إلى الاقتصاد الوطني؟.

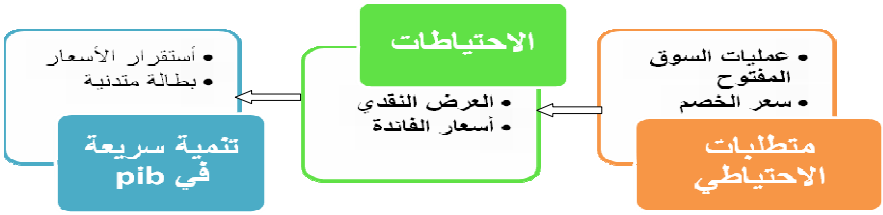
**السياسة النقدية**

**أفكار مهمة:**

01 ـ العرض النقدي له تأثير على: المخرجات ، العمالة ، الأسعار، من هنا تأتي أهمية البنك المركزي في استخدام سيطرته على العرض النقدي لتنشيط الاقتصاد حينما يتباطأ النمو ، أو كبح الاقتصاد حينما تبدأ الأسعار في التصاعد.

02 ـ حينما تدار النقود بطريقة جيدة ، يمكن للمخرجات أن تنمو بشكل سلس مع استقرار في الأسعار.

03 ـ إذا كان النظام النقدي يعاني من مشاكل ، حينها يمكن للنقود :




- أن تتنامى بسرعة ← التضخم
- أو تتقلص بحدة ← الركود

**ضوابط السياسة النقدية:**

المصدر: من إنجاز الباحث:

هذا الشكل يبين لنا من اليمين إلى اليسار:

- الأدوات التي يستعملها البنك المركزي.
- الأهداف الوسيطة (المتغيرات).
- الغايات النهائية ، وهي كما ترى أهداف في غاية الأهمية.

مثال:

انخفاض الاحتياطي عند البنوك التجارية ← انخفاض كمية العملة ← رفع الفائدة ← انخفاض الاستثمار والاستهلاك وصافي الصادرات ← انخفاض الطلب الإجمالي ← انخفاض PIB والأسعار ← ارتفاع البطالة .

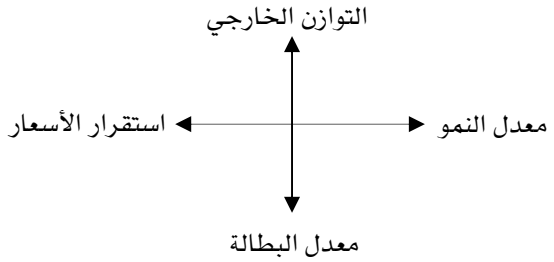
**تعريف السياسة النقدية:**

هي مجموعة من الآليات والإجراءات التي تقوم بها السلطات النقدية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

الغرض منها: التأثير على عرض النقود، الاحتياطات، سعر الفائدة . لتحقيق هدف واحد، عادة ما يطلق عليه ب: الاستقرار أو التوازن الاقتصادي، ويفسر هذا الأخير على أنه مجموعة الأهداف النهائية للسياسة النقدية وهي:

01 ـ العمالة الكاملة 02 ـ معدل نمو اقتصادي مرتفع 03 ـ استقرار المستوى العام للأسعار 04 ـ تحقيق توازن ميزان المدفوعات .

**المربع السحري للسياسة النقدية:**




**السياسة النقدية بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة:**

**أما في الدول المتقدمة:** لا التحليل الكلاسيكي ولا النظرية الكينزية ولا المدرسة النقدوية المعاصرة أولت اهتمامها لدراسة أوضاع اقتصاديات البلدان المتخلفة ، فهي تتركز الآن على استقرار مستوى الأسعار ، والتدخل لضبط أسعار صرف العملات.

**بينما في البلدان المتخلفة:** هي أقل فاعلية بسبب الاختلالات الهيكلية ، ناهيك عن ارتباطها بالاقتصاديات الدولية ، مما يجعلها عرضة للتقلبات المالية والنقدية التي يمر بها العالم من حين إلى آخر.

**أهم ما تتميز به:**

01 ـ نقص وضيق نطاق الأسواق المالية والنقدية.

02 ـ ضعف تأثير البنك المركزي على البنوك التجارية.

03 ـ تميل البنوك التجارية أكثر إلى التمويل قصير الأجل (التجارة).

04 ـ ضعف الادخار المصرفي.

05 ـ عدم استقرار المناخ السياسي.

06 ـ الاعتماد على التمويل التضخمي ( التمويل بالعجز).

07 ـ تركز الدخل والعمالة على الإنتاج الأولي ( المواد الأولية) مما يعرض اقتصادياتها إلى هزات عنيفة نتيجة تقلب الطلب العالمي.

08 ـ التداول النقدي معظمه نقود مادية ( خاصة الورقية)، بدل النقود المصرفية ( النقود الكتابية)التي لا تزال ضعيفة في تسوية المدفوعات . وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى ثقافة الاكتناز، وقلة انتشار فروع البنوك على مستوى ربوع الوطن.

**السياسة المالية:**

هي الطريقة التي تنتهجها الحكومة في تشكيل فرض الضرائب ، والقروض العامة لاستعمالها في الإنفاق العام ، قصد المساعدة في تخفيف التذبذب الاقتصادي، والمساهمة في صيانة التنمية، وبناء اقتصاد يتصف بعمالة عالية ، متحررا من التضخم العالي ، أو المتقلب.

**السؤال: من الذي يترجم السياسة المالية ؟**

هي الموازنة العامة ( ميزانية الدولة السنوية ) التي تقوم بثلاثة وظائف اقتصادية في غاية الأهمية:

01 ـ أداة بواسطتها يتم تقسيم الناتج الداخلي الخام (PIB) بين الاستهلاك والاستثمار بشقيه العام ولخاص.

02 ـ من خلال الإنفاق المباشر والحوافز الضريبية غير المباشرة يمكن للميزانية أن تؤثر على ما هو معروض من مدخلات مثل: اليد العاملة ، رأس المال والإنتاج في قطاعات معينة.

03 ـ دور الميزانية في التأثير على الأهداف الاقتصادية الكلية.

استقرار(توازن) الاقتصاد الكلي يحققه النظام الضريبي حين تزداد المقبوضات من الضريبة في أوقات التضخم ،وتهبط في أوقات الركود.

**محددات صياغة السياسة المالية:**

01 ـ توفر جهاز مصرفي قادر على تطبيق السياسة النقدية التي تخدم السياسة المالية.

02 ـ الاستفادة من التقدم العلمي وتسخيره في خدمة المؤسسات العامة.

03 ـ درجة وعي المجتمع تجاه الضريبة ، مع وجود جهاز إداري كفئ.

04 ـ وجود سوق مالي يساعد على فعالية السياستين النقدية والمالية

**أهداف السياسة المالية:**

01 ـ تحقيق الاستقرار الاقتصادي من خلال توظيف السياسة الضريبية، الإنفاق العام، القروض العامة.

02 ـ تحقيق التنمية الاقتصادية، من خلال النفقات العامة في تمويل التنمية، كالزيادة في حجم الاستهلاك العائلي، وتشجيع الاستثمار ( ارتفاع الطلب الكلي).

03 ـ تحقيق العمالة الكاملة: من خلال زيادة النفقات العامة وتخفيض الضرائب، حيث تعمل على زيادة الطلب الكلي، وبالتالي إنعاش الاستثمار الذي بدوره يقلل من حدة البطالة.

04 ـ التوزيع العادل للمداخيل : حيث تساهم ـ على سبيل المثال الضرائب التصاعدية على دوي المداخيل المرتفعة ، وإعفاء الشرائح الاجتماعية الهشة ـ في التقليل من حجم الفوارق ، وكذا التحويلات الاجتماعية المتعلقة بالمساعدة في اقتناء سكن أو إنشاء مؤسسة ... الخ.

**السياسة المالية في البلدان المتخلفة:**

01 ـ الافتقار إلى جهاز مالي كفئ قادر على تقدير النفقات العامة ، وتحديد الإيرادات العامة ، انسجاما مع الوضع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للبلد.

02 ـ اختلاط الاعتبارات العلمية بالشخصية في إعداد الميزانية العامة ، وهذا يؤثر مباشرة على تقدير الإيرادات والنفقات.

03 ـ ضعف جهاز ، أو أجهزة الرقابة التقليدية على المال العام.

**التوازن الاقتصادي : سياسات التنمية والاستقرار**

مهمة تحقيق الاستقرار الاقتصادي تتطلب إبقاء الاقتصاد على مسار العمالة العالية ،ومنعه من أن يبتعد كثيرا عن ذلك ، سواء بالارتفاع أو الانخفاض، لأن في إحداهما يكمن التضخم، وفي الآخر يكمن الركود ، وسياسة مالية ونقدية مرنة وواعية ستمكن من الحفاظ على المسار الوسط.

الرئيس " جون كينيدي" 1962

الإنتاجية ليست كل شيء ، إلا أنها على المدى الطويل كل شيء تقريبا.

**إدارة الطلب**:

إن أهم مايفكر فيه صانع السياسة الاقتصادية ( رئيس الدولة أو محافظ البنك المركزي) هو حالة الاقتصاد ككل ، وضرورة التكيف مع الطلب الإجمالي.

01 ـ افرض أن الاقتصاد يعاني من حالة ركود . على السياستين المالية والنقدية التدخل بسرعة لتنشيط الاقتصاد واستعادة عافيته.

02 ـ افرض أن الاقتصاد يتهدده التضخم . على السياستين المالية والنقدية التدخل لإبطاء الاقتصاد وإخماد نيران التضخم.

العمل على وضع الطلب الإجمالي عند المستوى المرغوب فيه.

**تحليل**:

المثال الأول: ركود اقتصادي حاد ⟸ معناه:

طلب إجمالي أقل مقارنة بالمخرجات الممكنة ⟸ معناه: اقتصاد متعثر.

**ماذا يترتب على الحكومة القيام به؟**

01 ـ زيادة نمو العرض النقدي.

02 ـ أو زيادة عجز الميزانية الهيكلي.

03 ـ أو كلاهما معا.

وهي كما ترى محرضات نقدية ومالية ، سوف يستجيب لها الاقتصاد لا محالة، وبالتالي: نمو المخرجات والنقود يزيد، حين نشهد انخفاض في البطالة.

**المثال الثاني:**

تضخم نقدي يندر بانفجار في الأسعار ⟸ معناه: طلب إجمالي أعلى من المخرجات ⟸ معناه: اقتصاد متعثر

**ماذا يجب على الحكومة فعله؟.**

01 ـ التقليص من العرض النقدي من طرف البنك المركزي، مثل:

• رفع الاحتياطي ،• رفع سعر الفائدة ، • طرح سندات الخزينة.

02 ـ رفع معدل الضرائب، وتقليص الإنفاق العمومي.

لتحقيق توازن اقتصادي مقبول، يلجأ البلد إلى خليط من السياستين النقدية والمالية، التى تضمن معدل تنمية مستمر، بأقل نسبة في البطالة والتضخم. وهذا يعنى تحقيق أربعة أهداف كلية:

01 ـ توازن في سوق العمل.

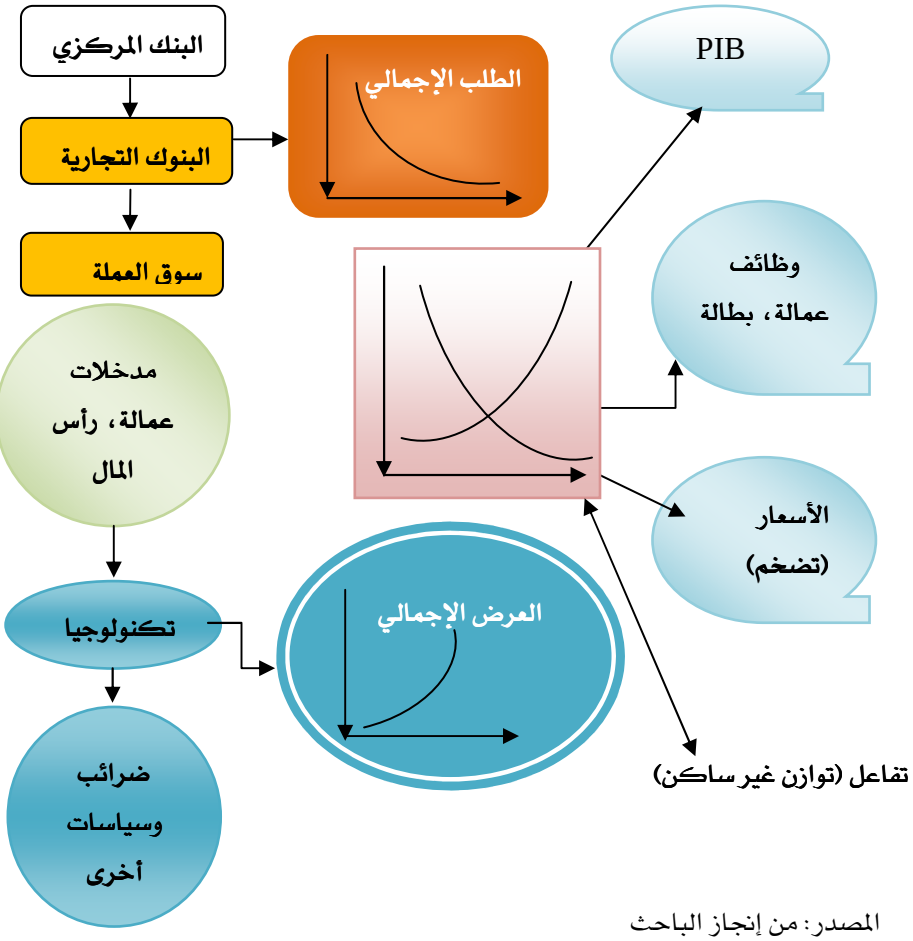
02 ـ توازن في سوق السلع والخدمات.

03 ـ توازن في السوق النقدي.

04 ـ توازن مالي ( معالجة كل من العجز ، والدين العمومي).

**الطلب الإجمالي والعرض الإجمالي:**

**أسعار الفائدة وتوفير القروض:**




المصدر: من إنجاز الباحث

**على من نراهن؟**

نريد تحقيق معدلات عالية ومتنامية من مستويات المعيشة. على هذا الأساس فان المستوى الحالي للدخل الحقيقي يعكس رصيد الاننتاجية للسنوات الماضية ، وهذا ما يمكننا من قياس مدى نجاح ماضينا في مجال التنمية عن طريق دراسة الناتج المحلي الإجمالي للفرد.

**خلاصة:**

يمكن حصر أوجه الشبه والاختلاف بين السياستين في النقاط التالية:

01 ـ تؤثر السياسة المالية على المداخيل وعلى الإنفاق (الطلب الكلي)تأثيرا مباشرا، نلمسه من خلال التغير في الإنفاق الحكومي الجاري والاستثماري والضرائب والإعانات الحكومية.

بينما تؤثر السياسة النقدية على المداخيل بصورة غير مباشرة ، من خلال التدابير والإجراءات التي تتخذها السلطات النقدية لتغيير حجم الائتمان وكلفته ، الذي يؤثر في النهاية على النشاط الاقتصادي ، ثم على مستوى الإنفاق والطلب الكلي.

02 ـ السياسة المالية لها تأثير فعال في مواجهة الكساد والركود الاقتصادي ، بينما تظهر فعالية السياسة النقدية في مواجهة الضغوطات التضخمية لقدرتها على امتصاص الفائض من السيولة.

03 ـ السياسة النقدية تتمثل في البنك المركزي، أما السياسة المالية فهي تعكس سياسة السلطة التنفيذية(الحكومة) والسلطة التشريعية( البرلمان).

04 ـ تأثير السياسة المالية يحتاج إلى فارق زمني حتى تتحقق فعاليتها، والعكس نجده عند السياسة النقدية ( التغير في سعر الفائدة، معدل إعادة الخصم...الخ).

التنسيق بين السياستين بات أكثر من ضرورة لتحقيق التوازن من جهة ، وتفادي التأثير السلبى لإحداهما على الثانية من جهة أخرى ، مما يتطلب الكفاءة في اختيار الوقت المناسب والمجال المناسب.

على الرغم من الجدل القائم بين أنصار السياستين المالية بقيادة Walter Heller

والنقدية بزعامة miltou Friedman حول أي السياسة الواجب اعتمادها لتأطير الاقتصاد.

**السياسة النقدية والمالية في الجزائر( 1990 ــ 2009 ):**

الفترة : (1962 ـ 1989):

• إنشاء البنك المركزي الجزائري من طرف المجلس التأسيسي في 13 / 12 / 62 بموجب القانون 62/ 144، إذ حل محل البنك الجزائري إبان الاستعمار، ويتمتع بأهم الصلاحيات التقليدية، فهو بنك الدولة والبنوك ، متمتعا بسلطة مراقبة توزيع القروض.

• الفترة من 1966 إلى غاية 1985 تميزت بتأسيس مجموعة من البنوك التجارية العمومية: CPA، BDL، BADR، BEA، BNA

• سلسلة أخرى من الإصلاحات أهمها:

ـ الإصلاح المالي : 1971 ( ابعد البنك المركزي عن مهامه الأصلية ، وزير المالية هو الذي يحدد سعر الفائدة والعمولات.

ـ الإصلاح النقدي: 1986 استعادة البنك المركزي لصلاحياته ( تطبيق السياسة النقدية).

ـ الإصلاح النقدي: 1988 استقلالية البنوك كمؤسسات اقتصادية عمومية.

**مؤشرات مالية ونقدية، نتيجة الإصلاح الذاتي للفترة** (86 ـــ 89):

| البيان / السنة | 1985 | 86 | 87 | 88 | 89 |
|---|---|---|---|---|---|
| النمو الاقتصادي السنوي | ٪ 5.4 | 1.3 | 0.8 | 2 ـ | 3.4 |
| رصيد ميزان المدفوعات: مليار د ج | 5.17 | 15 ـ | 0.3 + | 10.9 ـ | 11.8 ـ |
| الديون الخارجية مليار $ | 17.5 | 21 | 24.7 | 25.1 | 25.8 |
| سعر الصرف: دج/$ | 5.03 | 4.71 | 4.84 | 5.93 | 7.61 |
| خدمات الديون الخارجية(مليار$) | 4.79 | 5.13 | 5.28 | 6.55 | 7.01 |
| $ خدمة الدين/ قيمة الصادرات | ٪35 | 62.6 | 55.5 | 80.3 | 69.5 |
| معدلات الاستثمار | ٪26.7 | ـــ | 24.6 | 22 | 18.2 |

**حكومة حمروش وشرطية الهيئات الدولية:**

جاء مشروع حكومة حمروش في 21 سبتمبر 1989، وأمامها أربع تحديات من الوزن الثقيل:

01 ـ توقيف التراجع المخيف في النشاط الاقتصادي ، وبعث النمو.

02 ـ حل عاجل للمديونية الخارجية

03 ـ إعادة التوازن لميزان المدفوعات

04 ـ آليات لضبط العمل السياسي وتحقيق السلم الاجتماعي

وفي غياب مصادر تمويل محلية أو تسهيلات أجنبية، اضطرت الحكومة إلى إبرام اتفاقيتين سريتين بين الحكومة والهيئات الدولية، على ثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى: سنة 1989، قدم صندوق النقد 600 مليون $، بينما قدم البنك الدولي للتنمية 300 مليون $

المرحلة الثانية: بين سنتي (91 ـ 92)، قدم الصندوق 403 مليون$، أما البنك فكان 350 مليون $

وهي إصلاحات تتعلق بالنظام المصرفي والقطاع الصناعي كشرط التزمت به الحكومة (رسالتي النية والمذكرة).

المرحلة الثالثة: قرض بقيمة 350 مليون $ قدمه البنك الدولي من أجل إدخال إصلاحات على الميزانية لتجنب العجز وتخفيض معدل التضخم من 30٪ إلى حدود 15٪.

برنامج الاستقرار انطلق بتاريخ 89/05/31 إلى غاية 90/05/30 ، كان يتميز بتنفيذ صارم لسياسات إدارة الطلب، حيث خفض سعر الصرف بنسبة 260 ٪ سنة 1991 مقارنة بسنة 1990.

**نتائج البرنامج:**

| السنة / البيان | 1989 | 90 | 91 |
|---|---|---|---|
| النمو الاقتصادي | ٪ 3.4 | ـ 1 | 2.2 |
| رصيد ميزان المدفوعات مليار د ج | ـ 11.8 | ـ 0.76 | 8.44 |
| سعر صرف الدينار/ $ | 7.61 | 8.93 | 18.13 |
| الديون الخارجية: مليار$ | 25.8 | 26.5 | 25 |
| خدمات الديون الخارجية مليار $ | 7.01 | 8.89 | 9.37 |
| خدمات الدين / الصادرات ٪ | 69.5 | 66.6 | 72.7 |

**البحث عن التصحيح الهيكلي في إطار هيكلة الديون** ( 91 ـ 93):

عملت كل من حكومة مولود حمروش، سيد أحمد غزالي، بلعيد عبد السلام على هذا النوع من الحلول.

مثل تشكيل الديون مع ايطاليا 2.5 مليار $ ، ثم مع البنك الفرنسي " كريدي ليوني" بـ: 1.4 مليار $ ، ثم 2 مليار $ كفوائد للديون الفرنسية التي كانت في حدود 6 مليار $ (سنة 93). وتسريح إعانة المجموعة الاقتصادية الأوروبية البالغة 400 مليون وحدة أوروبية .

**النتائج:**

01 ـ ارتفاع خدمات الدين سنة 92 إلى حوالي 9.5 مليار$، أي 80 ٪ من إيرادات الصادرات.

02 ـ مخزون الاحتياطي 1.6 مليار $، أي ما يعادل 03 أشهر

03 ـ معدل البطالة أكثر من 20٪

04 ـ انخفاض الطاقة الإنتاجية إلى أقل من 50٪

05 ـ التضخم 20.5٪

06 ـ النمو الاقتصادي ـ 2.9٪

07 ـ معدل الاستثمار كمتوسط للفترة 6.2 ٪

08 ـ الدعم الحكومي للسلع الأساسية بلغ 5 ٪ من PIB

**سياسة إعادة الجدولة**: ( 94 ـ 98):

لماذا سياسة إعادة الجدولة ؟. لأنه وبالإضافة إلى التحديات السابقة ، نذكر:

01 ـ تبعية غذائية تمثل 75 ٪ من الكالوريهات الحرارية المستوردة.

02 ـ مليوني (2) بطال

03 ـ عجز في توفير السكن قدر بـ: 2 مليون وحدة سكنية

04 ـ معدل نمو العمل السنوي يقدر ب: 4٪ بمعنى توفير على الأقل في حدود 300.000 منصب شغل سنويا

05 ـ تبعية التصدير للمحروقات تفوق 95٪

06 ـ مديونية خارجية تجاوزت سقف 25 مليار $

عدم قدرة الجزائر على الوفاء بالتزاماتها الدولية، ناهيك عن تلبية الطلب المحلي.

وعلى هذا الأساس فقد شهدت سياسة إعادة الجدولة مرحلتين:

الأولى: تمتد من أفريل 1994 إلى مارس 1995 ( اتفاقية ستاند باي)

الثانية: من أفريل 1995 إلى غاية مايو 1998 ( اتفاقية تسهيل التمويل الموسع).

للتذكير: صندوق النقد الدولي يهدف إلى تسوية الوضع النقدي للتبادل التجاري الدولي ، أما البنك الدولي ، فهو يهدف إلى تشجيع الاستثمارات الدولية الخاصة.

**أولا : برنامج التثبيت ( الاستقرار الاقتصادي) أفريل 94 إلى مارس 95:**

الغلاف المالي: هو قرض بقيمة 457.2 مليون وحدة سحب خاصة

**أهم أهداف البرنامج:**

01 ـ الحد من توسع $M_2$ بتخفيض حجمها من 21 ٪ إلى 14 ٪ (94).

معناه رفع أسعار الفائدة إلى مستويات عليا.

02 ـ تخفيض قيمة الدينار بنسبة 40.17 ٪ ، كان ذلك في أفريل 94 (1$ / 36 دج) من أجل تقليص أسعار الصرف بين السوق الرسمية والسوق الموازية.

03 ـ استعادة وثيرة النمو، وتحقيق معدل مستقر في الناتج الداخلي الخام. وبالتالي امتصاص جزء من البطالة .

04 ـ العمل على تخفيض التضخم إلى أقل من 10 ٪

05 ـ رفع احتياطات الصرف لدعم القيمة الخارجية للعملة.

**النتائج:**

01 ـ تم التوصل إلى تحديد أسعار الكهرباء والحليب كل 03 أشهر

02 ـ تخفيض التضخم إلى حدود 29.5 ٪ بعدما كان متوقعا 40 ٪

03 ـ تخفيض عجز الميزانية

04 ـ تخفيض قيمة الدينار الجزائري من 23.4 دج/ $ إلى 35 دج/ $

05 ـ ارتفاع مخزون العملة الصعبة ب: 1.5 مليار $ مع نهاية 94 ليصبح المجموع في حدود 2.6 مليار $.

**ثانيا: برنامج التعديل الهيكلي (95.98):**

دون الدخول في تفاصيل البرنامج نؤكد على أن أولويات أهدافه هي: إصلاح كل من المنظومتين المالية والنقدية.( برنامج الهيئات الدولية).

**النتائج:**

01 ـ من 95 إلى 97 تحقق معدل نمو متوسط ب: 4.13 ٪

02 ـ فائض في الميزانية العامة 1.35 ٪ ( 96 ـ 97)

03 ـ انخفاض معدل التضخم كمتوسط للسنوات (95 ـ 97) إلى حدود 15.8 ٪ ، يكفي أنه بلغ مع نهاية 97 حدود 7 ٪

04 ـ تقليص المديونية ، خاصة خدمات الدين للسلع والخدمات من 82 ٪ سنة 93 إلى 24 ٪ نهاية 97

أما مجموع الدين الخارجي فقد وصل إلى 30.473 مليار $ نهاية 98.

**مرحلة الاستقرار الاقتصادي ( 2000 ــ 2014):**

تميزت هذه الفترة بثلاثة برامج اقتصادية واجتماعية في غاية الأهمية.

الأول: برنامج الإنعاش (2000 ـ 2004) بغلاف مالي فاق 7.5 مليار $

الثاني: برنامج دعم النمو( 2005 ـ 2009) بغلاف مالي تجاوز 100 مليار $ ( مع الأخذ بعين الاعتبار كل من صندوقي الهضاب والجنوب في حدود 40 مليار $).

الثالث: برنامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، إذ خصص له ما يناهز 286 مليار $ .

**سر نجاح البرامج في تحقيق الاستقرار:**

01 ـ الاستقرار السياسي والأمني

02 ـ عوامل مناخية: منذ مطلع سنة 2000 والبلد يشهد مناخ فصلي ساعد كثيرا على تطور محاصيل القطاع الفلاحي ، ومياه الشرب ، إذ بلغ نمو الفلاحة سنة 2009 حدود 20 ٪

03 ـ الارتفاع المستمر لأسعار المحروقات بالرغم من تراجعها بداية من السداسي الثاني لسنة 2007 بحكم الأزمة العالمية ، ولكن سرعان ما عاودت الصعود.

04 ـ تطبيق سياسة التسديد المسبق للديون الخارجية إذ تستحق سنة 2006 عن جدارة ذكرها بكل فخر واعتزاز، لأنها ببساطة سنة مفصلية في تاريخ الديون.

05 ـ تطبيق سياسة صندوق ضبط الإيرادات، ذلك منذ مطلع سنة 2000.

06 ـ تطبيق مبدأ الحيطة والحذر في التعامل مع السياسة النقدية

07 ـ تطبيق سياسة إصلاحية تتصف أحيانا بالجريئة في مختلف القطاعات.

08 ـ العمل على توفير احتياطي من العملة الصعبة.

**مؤشرات اقتصادية واجتماعية تؤكد تطور التوازن الاقتصادي:**

برنامج سياسة الإنعاش الاقتصادي

| السنة / البيان | 2000 | 01 | 02 | 03 | 04 |
|---|---|---|---|---|---|
| PIB | 2.40 | 2.10 | 4.10 | 6.80 | 5.20 |
| PIB HH | 1.50 | 4.50 | 4.20 | 5.90 | 3.60 |
| معدل التبادل دج/$ | 75.29 | 77.30 | 79.69 | 77.30 | 72.30 |
| التضخم ٪ | 0.30 | 4.20 | 1.40 | 2.60 | 3.60 |
| سعر الفائدة | 8.5 ـ 11.5 | 8 ـ 11 | 6.5 ـ 9 | 6.5 ـ 9 | 6.5 ـ 9 |
| الدين الخارجي(مليار$) | 25.26 | 22.57 | 22.64 | 23.35 | 21.82 |
| ٪ الدين/ PIB | 47.23 | 41.90 | 42.05 | 35.03 | 26.40 |
| خدمة الدين/ الصادرات | 19.80 | 21.20 | 21.68 | 17.70 | 12.60 |
| البطالة | 29.80 | 27.30 | 25.70 | 23.70 | 17.70 |

**برنامج سياسة دعم النمو**: 2005 ــ 2009

| البيان | 2004 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | •11 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التضخم ٪ | 3.6 | 1.6 | 2.53 | 3.51 | 4.46 | 5.74 | 3.91 | 4.0 |
| البطالة ٪ | 17.7 | 15.3 | 12.3 | 11.8 | 11.3 | 10.2 | 10.0 | 9.5 |
| المديونية الخ (مليار$) | 21.821 | 17.192 | 5.612 | 4.889 | 4.282 | 3.921 | 4.0 | ـ |
| معدل الصرف (د ج ) | 72.10 | 73.40 | 72.70 | 69.40 | 70.90 | 72.55 | 74.41 | 74 |
| الاحتياطي (مليار$) | 43 | 56 | 78 | 110 | 143 | 149 | 159 | 170 |
| ٪ PIB | 5.2 | 5.1 | 2.0 | 3.0 | 3.3 | 2.4 | 3.6 | 3.9 |
| ٪ PIB HH | 6.0 | 4.7 | 5.6 | 6.3 | 6.1 | 9.3 | 6.0 | 6.0 |
| ٪الدين/PIB | 26.03 | 16.78 | 7.03 | 3.62 | 2.51 | 2.81 | 2.90 | ـ |
| خدمة الدين/ الصادرات | ـ | ـ | ـ | 2.26 | 1.03 | 1.80 | 1.30 | ـ |

**ملاحظة** : PIB hh يقصد به الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات.

- قدر الدين العمومي الخارجي نهاية شهر جوان 2010 ب: 440 مليون $.
- صندوق ضبط الإيرادات (FRR) تجاوز 63 مليار $ لنفس الفترة.
- بالنسبة لسنة 2011 هي نتائج متوقعة.

## الجدول 01 : مؤشر الأسعار عند الإستهلاك
(الجزائر الكبرى)

| | (%) | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | (2001=100) | | |
| مؤشر الأسعار عند الإستهلاك [1] | | | | | | |
| أغذية، مشروبات غير كحولية | 43,1 | 112,29 | 119,43 | 128,40 | 138,96 | 146,86 |
| ملابس - أحذية | 7,5 | 104,68 | 104,40 | 140,15 | 104,60 | 108,72 |
| المسكن - المصاريف | 9,3 | 122,04 | 124,57 | 125,94 | 129,31 | 131,51 |
| الأثاث و أدوات التأثيث | 5,0 | 106,16 | 106,60 | 107,73 | 109,70 | 115,29 |
| الصحة، النظافة الجسدية | 6,2 | 106,56 | 108,49 | 110,49 | 114,22 | 119,14 |
| النقل و الإتصال | 15,9 | 128,83 | 131,66 | 136,91 | 141,81 | 147,50 |
| التربية، الثقافة، الترفيه | 4,5 | 104,49 | 106,71 | 112,29 | 119,06 | 118,53 |
| مختلفة | 8,6 | 110,08 | 112,57 | 118,42 | 127,75 | 147,89 |
| **المؤشر العام** | **100,0** | **114,05** | **118,24** | **123,99** | **131,10** | **138,22** |
| | | (التغير السنوي بالنسبة المئوية) [2] | | | | |
| مؤشر الأسعار عند الإستهلاك [1] | | | | | | |
| أغذية، مشروبات غير كحولية | | 4,2 | 6,4 | 7,5 | 8,2 | 4,2 |
| ملابس - أحذية | | 0,3 | -0,3 | -0,2 | 0,4 | 2,7 |
| المسكن - المصاريف | | 4,1 | 2,1 | 1,1 | 2,7 | 1,9 |
| الأثاث و أدوات التأثيث | | 0,1 | 0,4 | 1,1 | 1,8 | 3,5 |
| الصحة، النظافة الجسدية | | 1,0 | 1,8 | 1,8 | 3,4 | 2,8 |
| النقل و الإتصال | | -0,1 | 2,2 | 4,0 | 3,6 | 2,5 |
| التربية، الثقافة، الترفيه | | -0,5 | 2,1 | 5,2 | 6,0 | -0,1 |
| مختلفة | | 1,3 | 2,3 | 5,2 | 7,9 | 11,0 |
| **المؤشر العام** | | **2,31** | **3,68** | **4,86** | **5,74** | **3,91** |

المصدر : الديوان الوطني للإحصاء

## الجدول02 : السكان العاملون، العمل و البطالة

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | (بالآلاف : باستثناء تعليمات مخالفة) | | |
| السكان النشطون | **10 267** | **10 514** | **10 801** | **10 544** | **10 812** |
| الفلاحة | 1 780 | 1 842 | 1 841 | 1 242 | 1 136 |
| قطاعات أخرى | 8 487 | 8 672 | 8 960 | 9 302 | 9 676 |
| السكان المشغولون فعليا | 6 517 | 6 771 | 7 002 | 9 472 | 9 736 |
| الفلاحة | 1 780 | 1 842 | 1 841 | 1 242 | 1 136 |
| قطاعات أخرى | 4 737 | 4 929 | 5 161 | 8 230 | 8 600 |
| الصناعة | 525 | 522 | 530 | 1 194 | 1 337 |
| بناء و أشغال عمومية | 1 160 | 1 261 | 1 371 | 1 718 | 1 886 |
| الإدارة | 1 542 | 1 557 | 1 572 | | |
| النقل و الإتصالات، التجارة و الخدمات خارج الإدارة | 1 510 | 1 589 | 1 688 | 5 318 | 5 377 |
| العمل المنزلي و آخرون [1] | 2 485 | 2 498 | 2 579 | | |
| البطالون | 1 265 | 1 245 | 1 220 | 1 072 | 1 076 |
| (النسبة المئوية من السكان النشطين) | 12,3 | 11,8 | 11,3 | 10,2 | 10,0 |

المصدر : الديوان الوطني للإحصاء، مصلحة التخطيط و الإستشراف

[1] بما فيهم المدعوون للخدمة الوطنية و المناصب غير المستقرة

## الجدول 03 : الدين العمومي الداخلي للإدارة المركزية

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|---|---|---|---|---|
| | (بملايير الدينارات؛ نهاية الفترة) | | | | |
| **إجمالي الدين الداخلي** | **1 847,3** | **1 103,9** | **734,0** | **816,3** | **1 107,4** |
| الدين الجاري | 403,3 | 436,2 | 356,4 | 580,8 | 579,7 |
| أذونات الخزينة و السندات المماثلة | 281,8 | 317,3 | 285,5 | 527,7 | 548,9 |
| أخرى | 121,5 | 118,9 | 70,9 | 53,1 | 30,8 |
| دين التطهير | 1 444,0 | 667,7 | 377,6 | 235,5 | 527,7 |
| قروض طويلة الأجل من بنك الجزائر | 101,4 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| تسبيقات إستثنائية من بنك الجزائر | 627,8 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| ديون معاد شرائها * | 663,6 | 616,5 | 321,4 | 179,3 | 471,5 |
| مؤسسات عمومية، شركات عمومية ذات طابع صناعي و تجاري والصناعة الفلاحية | | | | | |
| مديونية التطهير التكميلية | | | | | |
| دواوين الترقية و التسيير العقاري | | | | | |
| دين الفلاحين | | | | | |
| سندات التضامن | | | | | |
| سندات الصندوق الوطني لتأمين البطالة | | | | | |
| تسوية الأموال الخاصة بالبنوك | 51,2 | 51,2 | 56,2 | 56,2 | 56,2 |
| سندات الصندوق الوطني للتقاعد | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| سندات الصندوق الوطني للتأمين الإجتماعي | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| للتذكير : | | | | | |
| الدين الداخلي بالنسبة المئوية من إجمالي الناتج المحلي | 21,7 | 11,8 | 6,6 | 8,1 | 9,2 |
| إجمالي الناتج المحلي | 8 514,8 | 9 366,6 | 11 090,0 | 10 034,5 | 12 049,5 |

المصدر : المديرية العامة للخزينة

* إعادة شراء الديون في نهاية 2005 (54,5 مليار دينار) غير مأخوذة من مجموع 2005 بل في 2006

## الجدول04 : صادرات المحروقات

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|---|---|---|---|---|
| البترول الخام | | | | | |
| القيمة (مليون دولار أمريكي) | 22 697,4 | 25 373,7 | 30 513,7 | 16 855,8 | 20 724,8 |
| منها : ترحيل الأرباح | 4 624,9 | 2 989,1 | 3 593,4 | 2 963,1 | 3 448,7 |
| الحجم (مليون برميل) | 345,3 | 339,1 | 305,5 | 272,8 | 258,7 |
| (مليون طن متري) | 44,0 | 43,2 | 39,2 | 34,7 | 33,8 |
| سعر الوحدة (دولار للبرميل) | 65,7 | 74,8 | 99,9 | 62,2 | 80,2 |
| الكوندونسا | | | | | |
| القيمة (مليون دولار أمريكي) | 7 268,0 | 8 498,2 | 10 089,5 | 5 146,2 | 4 268,7 |
| منها : ترحيل الأرباح | 152,7 | 228,4 | 221,4 | 231,6 | 196,4 |
| الحجم (مليون برميل) | 119,1 | 114,8 | 115,8 | 93,3 | 54,3 |
| (مليون؛طن متري) | 13,4 | 12,9 | 13,0 | 10,5 | 6,1 |
| سعر الوحدة (دولار للبرميل) | 61,0 | 74,0 | 87,2 | 55,2 | 78,7 |
| مواد البترول المكررة | | | | | |
| القيمة (مليون دولار أمريكي) | 4 756,3 | 5 838,1 | 7 310,0 | 5 373,4 | 9 219,5 |
| الحجم (مليون برميل) | 88,5 | 77,9 | 82,3 | 85,4 | 111,6 |
| (مليون طن متري) | 9,6 | 9,9 | 10,4 | 10,8 | 14,1 |
| سعر الوحدة (دولار للبرميل) | 53,7 | 74,9 | 88,8 | 62,9 | 82,6 |
| غاز البترول المميع | | | | | |
| القيمة (مليون دولار أمريكي) | 3 626,2 | 4 545,3 | 5 708,0 | 3 216,8 | 4 086,9 |
| منها : ترحيل الأرباح | 239,3 | 367,4 | 364,6 | 468,7 | 373,1 |
| الحجم (مليون برميل) | 71,1 | 81,1 | 81,5 | 74,1 | 64,3 |
| (مليون طن متري) | 6,9 | 7,5 | 7,5 | 6,8 | 5,9 |
| سعر الوحدة (دولار للبرميل) | 51,0 | 56,1 | 70,0 | 43,4 | 63,5 |
| الغاز الطبيعي المميع | | | | | |
| القيمة (مليون دولار أمريكي) | 6 383,1 | 6 725,0 | 9 092,0 | 5 598,0 | 5 879,2 |
| الحجم (مليار م$^3$) | 39,0 | 39,9 | 34,6 | 34,7 | 31,2 |
| الحجم (مليار م$^3$ من وحدة حرارية بريطانية) | 911,9 | 934,0 | 811,6 | 791,8 | 714,1 |
| سعر الوحدة (دولار لمليون وحدة حرارية بريطانية) | 7,0 | 7,2 | 11,2 | 7,1 | 8,3 |
| الغاز الطبيعي | | | | | |
| القيمة (مليون دولار أمريكي) | 8 877,0 | 8 624,8 | 14 481,4 | 8 225,1 | 11 942,4 |
| منها : ترحيل الأرباح | 271,3 | 311,1 | 382,6 | 257,5 | 251,3 |
| الحجم (مليار م$^3$) | 37,8 | 35,5 | 39,0 | 33,6 | 37,8 |
| الحجم (مليار م$^3$ من وحدة حرارية بريطانية) | 1 416,0 | 1 325,9 | 1 462,8 | 1 250,6 | 1 416,0 |
| سعر الوحدة (دولار لمليون وحدة حرارية بريطانية) | 6,3 | 6,5 | 9,9 | 6,6 | 8,4 |
| **إجمالي الإيرادات من المحروقات (مليون دولار أمريكي)** | **53 608,0** | **59 605,1** | **77 194,6** | **44 415,1** | **56 121,6** |
| منها : حصة شركاء المؤسسة الوطنية للمحروقات | 5 288,2 | 3 896,0 | 4 562,0 | 3 920,9 | 3 937,5 |
| (بالنسبة المئوية من مجموع الصادرات) | | | | | |
| البترول الخام | 42,3 | 42,6 | 39,5 | 38,0 | 36,9 |
| أخرى | 57,7 | 57,4 | 60,5 | 62,0 | 63,1 |
| الكوندونسا | 13,6 | 14,3 | 13,1 | 11,6 | 7,6 |
| مواد البترول المكررة | 8,9 | 9,8 | 9,5 | 12,1 | 16,4 |
| غاز البترول المميع | 6,8 | 7,6 | 7,4 | 7,2 | 7,3 |
| الغاز الطبيعي المميع | 11,9 | 11,3 | 11,8 | 12,6 | 10,5 |
| الغاز الطبيعي | 16,6 | 14,5 | 18,8 | 18,5 | 21,3 |

المصدر : وزارة الطاقة

مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات العلمية

46، تعاونية الرشد القبة القديمة – الجزائر.
ها : 00.213.21.28.97.78 - 00.213.0550.54.83.05 فا : 021.28.36.48
البريد الالكتروني: markazbassira2009@hotmail.fr / markaz_bassira@yahoo.fr
الموقع الالكتروني: www.albassira.net

**دفعا لعملية البحث على مستوى المركز والتواصل العلمي مع مختلف المؤسسات البحثية والباحثين، يفتح المركز فضاءه العلمي، أمام كل القدرات العلمية الجادة من خلال الاشتراك أو الكتابة في دورياته المتخصصة: دراسات اقتصادية، دراسات إستراتيجية، دراسات إسلامية ودراسات أدبية، ودراسات قانونية ودراسات اجتماعية ودراسات نفسية أو من خلال التواصل العلمي مع المركز .**

- **تصدر الدوريات فصليا، أي أربع أعداد في السنة لكل دورية.**
- **الاشتراك السنوي في الدورية الواحدة للأفراد: 1000 دج لكل دورية، وخارج الوطن: 14 دولار. للمؤسسات في الجزائر: 1200دج و خارج الوطن: 15 دولار.**

## قسيمة الاشتراك السنوي

دورية دراسات إسلامية ودراسات إستراتيجية ودراسات اقتصادية ودراسات قانونية
ودراسات أدبية ودراسات اجتماعية ونفسية
**تصدر أربع مرات في السنة**

الاسم واللقب أو المؤسسة.....الهاتف.....
العنوان.....

**الاشتراك في الدوريات:**

- ☐ دراسات أدبية
- ☐ دراسات إستراتيجية
- ☐ دراسات إسلامية
- ☐ دراسات قانونية
- ☐ دراسات اقتصادية
- ☐ دراسات اجتماعية
- ☐ دراسات نفسية

**يُرسل الاشتراك إلى رقم الحساب الجاري : مؤسسة دار الخلدونية**
Ccp : 7625589 clé 81

**ملاحظة : ترسل قسيمة الاشتراك وصورة الحوالة البريدية** يمكن تسديد المباشر **والاستلام** المباشر على مستوى المركز.

**تكاليف البريد مقدرة ضمن سعر المجلة**