

رماح للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح الأردن

العدد (37)

رماح

للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح الأردن

العدد 37 تشرين أول (أكتوبر) 2019

الورقي ISSN : 2392- 5418

الإلكتروني ISSN:2520- 7423

الإيداع القانوني 24352015

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح / عمان - الأردن

مدير المجلة : الأستاذ الدكتور خالد راغب الخطيب

رئيس التحرير : الأستاذ الدكتور سعادة الكسواني

الهيئة الاستشارية للمجلة

الأردن	جامعة البلقاء التطبيقية	أ.د. خليل الرفاعي (رئيس اللجنة العلمية)
الجزائر	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية	أ.د. دراجي سعيد
الأردن	جامعة العلوم الإسلامية العالمية	أ.د. هناء الحنيطي
الجزائر	جامعة عنابة	أ.د. بالقاسم ماضي
الأردن	جامعة الزرقاء	أ.د. نضال الرمحي
الجزائر	جامعة بليدة	أ.د. كمال رزيق
الجزائر	جامعة ورقلة	أ.د. سليمان الناصر
الجزائر	جامعة عنابة	أ.د. هوام جمعة
الأردن	جامعة الشرق الأوسط	أ.د. محمود الوادي
مصر	جامعة القاهرة	أ.د. سالي محمد فريد
مصر	جامعة عين شمس	أ.د. أشرف محمد عبد الرحمن مؤنس
لبنان	جامعة جنان	أ.د. رامز طنبور
السعودية	جامعة القصيم	أ.د. عبد الرحمن صالح الغفيلي
ليبيا	جامعة عمر المختار	أ.د. وائل جبريل
فلسطين	جامعة القدس المفتوحة	أ.د. شاهر عبيد
الإمارات العربية المتحدة	جامعة الفلاح	أ.د. سمير البرغوثي
موريتانيا	جامعتي حائل / نواكشوط	أ.د. عبد الله سيدي محمد أبو
السعودية	جامعة شقراء	أ.د. نايف عبد العزيز مطاوع
		أ.د. بدر شحدة سعيد حمدان

شروط النشر

- تقديم تعهد بعدم إرسال البحث لـمجلة أخرى وعدم المشاركة به في مؤتمرات علمية.
- ألا تتجاوز صفحات البحث 20 صفحة ويكون ملخص البحث بلغتين لغة البحث بالإضافة إلى اللغة الإنجليزية ان لم تكن هي لغة البحث، ويكتب عنوان البحث باللغة الانجليزية رفقة اسم الباحث والكلمات المفتاحية.
- تقدم الأبحاث مطبوعة على ورق من حجم A4 وتكون المسافة مفردة بين الأسطر مع ترك هامش من كل الجوانب لمسافة 4.5 سم، وأن يكون الخط (Traditional Arabic) قياس 14 باللغة العربية ويكون الخط (Times New Roman) قياس 12 باللغة الإنجليزية أو الفرنسية، وفق برنامج (Microsoft Word)
- يرقم التمهيش والإحالات ويعرض في أسفل الصفحة: المؤلف، عنوان الكتاب أو المقال، عنوان المجلة أو الملتقى، الناشر، الطبعة، البلد، السنة، الصفحة أو ضمن البحث مع ذكر المؤلف وسنة النشر والصفحة .
- تتمتع المجلة بكامل حقوق الملكية الفكرية للبحوث المنشورة.
- على الباحث أن يكتب ملخصين للبحث: أحدهما بلغة البحث والآخر باللغة الإنجليزية، على ألا يزيد عدد كلمات الملخص عن 150 كلمة. منحه العلمي المستخدم في حقل البحث المعرفي واستعمال أحد الأساليب التالية في الإستشهاد في المتن والتوثيق في قائمة المراجع، أسلوب إم إل أي (MLA) أو أسلوب شيكاغو (Chicago) في العلوم الإنسانية أو أسلوب أي بي أي (APA) في العلوم الإجتماعية، وهي متوافرة على الأنترنت.
- المقالات المنشورة في هذه المجلة لا تعبر إلا عن آراء أصحابها .
- يحق لهيئة التحرير إجراء بعض التعديلات الشكلية على المادة المقدمة متى لزم الأمر دون المساس بمحتوى الموضوع
- ترسل الأبحاث على البريد الإلكتروني التالي:

khalidk51@hotmail.com أو remah@remahtrainingjo.com

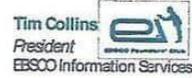
إلى العنوان البريدي: شارع الجاردنز عمان الأردن

هاتف: 00962799424774 أو 00962795156512

موقع المجلة: www.remahtrainingjo.com

موقع المجلة بقواعد البيانات العالمية:

- قاعدة ISI الأمريكية على الموقع
[http://isindexing.com/isi/journaldetails.php ?](http://isindexing.com/isi/journaldetails.php?)
- قاعدة ebsco الأمريكية على الموقع: [http /www. ebsco.com](http://www.ebsco.com)
- قاعدة ULRICHS الألمانية على الموقع:
<http://ulrichsweb.serialssolutions.com/title/1536488677317824429>
- محرك البحث العلمي جوجل سكولار google scholars على الموقع:
<http://www.google.com>
- قاعدة EcoLink المتواجدة على الموقع www.mandumah.com
- قاعدة بيانات المنهل www.almanhal.com
- قاعدة ASKZED على الموقع: <http://www.ASKZED.com>
- قاعدة معرفة على الموقع: <http://www.maarifa.com>
- قاعدة بوابة الكتاب العلمي: <http://www.theleambook.com>



July 9, 2017

Mari Bergeron
EBSCO Information Services
10 Estes Street
Ipswich MA 01938 USA

Prof. Dr. Khalid Al-Khatib,
Research & Development of Human Resources Center
Amman, Jordan

Dear Professor Al-Khatib,

It is our pleasure to confirm that the following publications published by Research & Development of Human Resources Center have been licensed and indexed in EBSCOhost

- *REMAH Journal.*
- *Business Organizations Conference.*

EBSCO is the leading provider of databases to thousands of universities, business schools, medical institutions, schools and other libraries worldwide. Indexed content is available only through institutional subscription. Libraries in nearly every country subscribe to one or more EBSCO databases, and in more than 70 countries, all libraries subscribe. EBSCO hosts both peer reviewed and non-peer reviewed titles on our databases. The content serves educational needs of the researchers around the world as well the economic interest of the US.

You are welcome to announce your partnership with EBSCO on your website or in the front matter of your journal as soon as you like

Thank you for contributing your content to our databases.

Sincerely,


Mari Bergeron
Director of International Content Licensing Manager
EBSCO Information Services
mbergeron@ebSCO.com

Headquarters: 10 Estes Street P.O. Box 682 Ipswich, MA 01938 USA
Phone: (978) 356-6500 (800) 653-2726 Fax: (978) 356-6565 E-mail: information@ebSCO.com Web: www.ebSCO.com





The screenshot shows the EBSCOhost interface for the 'REMAH Journal'. The page title is 'Database: Business Source Complete -- Publications'. The search results show 'REMAH Journal' with the following details:

- Title: REMAH Journal
- ISSN: 2392-5418
- Publisher Information: Research & Development of Human Resources Center (REMAH), Garden St. Complex behind Building No.36, 1st Floor, office No. 106, Amman, Jordan
- Bibliographic Records: 08/01/2015 to present
- Publication Type: Academic Journal
- Subjects: Human Resources; Research & Development
- Description: This journal specializes in Economics and Business, Finance and Accounting
- Publisher URL: <http://www.remahtrainingjo.com/index.htm>
- Frequency: 2
- Peer Reviewed: Yes

Subject	BUSINESS AND ECONOMICS
Dewey #	330
▼ Additional Title Details	
Parallel Language Title	Remah - Review for Research and Studies
Key Features	Refereed / Peer-reviewed Website URL
Other Features	Back issues available
▼ Publisher & Ordering Details	
Commercial Publisher	
Al- Lugnat al-Bidagugiyat al-Wataniyat li Maydan al-Takwin fi al-'Ulum al-Iqtisadiyat wa al-Tigariyat wa 'Ulum al-Tasyir / Research and Development of Human Recourses Center	
Address: Garden St., Khalaf Company, Bldg. no.36, 1st Fl., Office no.106, Amman, Jordan	
Website: http://www.remahtrainingjo.com/	
Corporate Author	
Al- Lugnat al-Bidagugiyat al-Wataniyat li Maydan al-Takwin fi al-'Ulum al-Iqtisadiyat wa al-Tigariyat wa 'Ulum al-Tasyir / Research and Development of Human Recourses Center	
Address: Garden St., Khalaf Company, Bldg. no.36, 1st Fl., Office no.106, Amman, Jordan	
Website: http://www.remahtrainingjo.com/	
▼ Price Data	
JOD 10.00 subscription per year (effective 2018)	



افتتاحية العدد

نشكر الله تعالى على استمرارية العمل واستمرارية تقديم الخُطى نحو العالمية، بصدور عدد 37 حيث تم دخول المجلة لمحرك البحث العلمي جوجل سكولار (Google Scler)، وقاعدة بيانات المكتبة البريطانية وأولخ الألمانية وهذه خطوة تسمح بالدخول إلى القواعد الأخرى بإذن الله علماً بأن المجلة موجودة بقاعدة بيانات إبيسكو الأمريكية، وحصلت المجلة بحمد الله على مُعامل التأثير العربي، وهذا العدد 37 فيه من الأبحاث القيمة لباحثين من جامعات عربية عدة وهي الجزائر، الأردن، مصر، العراق، السعودية، ولبنان.

أمليين من الله العلي القدير أن تبقى مجلة رماح متميزة ببحوثها وتسعى للتطور مع كل عدد.

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور سعادة الكسواني

فهرس المحتويات

19	أثر التماثل التنظيمي على الإبداع التنظيمي: الدور المعدل لإدارة المواهب (دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية) د. فراس سليمان الشلبي الأردن
65	الازمة الاصطلاحية للجريمة الاقتصادية في القانون والفقة والقضاء المقارن د. محمد خليل ابو بكر د. علي عوض الجبرة د. محمد حسين المجالي الأردن
103	احتياجات الإدارة المعومة / دور القطاع الخاص د. كرولين يوسف لبنان
119	الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات مدراس التعليم العام في محافظة الجموم من وجهة نظرهن أ. سميرة عبدالوهاب عبدالقادر البلوشي المملكة العربية السعودية
147	العلاقات السياسية الإيرانية-الروسية بين عامي (1794-1917) د. نوال كشيح الزبيدي العراق
179	الصكوك الإسلامية في مصر كأداة للتغلب على عجز الموازنة العامة وأثرها على النمو الاقتصادي د. سالي محمد فريد محمود مصر

209	<p>أثر توحيد المعايير الضريبية الدولية على إرساء مبادئ الحوكمة الضريبية والتقليل من التهرب الضريبي</p> <p>د. حمدي جلييلة ايمان أ. جاوحدو رضا</p> <p>الجزائر</p>
233	<p>الإدارة الجبائية الالكترونية ركيزة أساسية لتنفيذ الرقابة الجبائية - دراسة حالة الإدارة الجبائية الجزائرية -</p> <p>أ. تومي سمية أ.د. بن اعمارة منصور</p> <p>الجزائر</p>
255	<p>أثر الرياضة الترفيهية ودورها في تطوير السياحة الرياضية بالجزائر</p> <p>د. مليكة بقاح د. شاذلية أمال</p> <p>الجزائر</p>
267	<p>واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية : دراسة حالة مؤسسة مصبرات عمر بن عمر</p> <p>د. أمال بن ناصر</p> <p>الجزائر</p>
289	<p>الإطار المفاهيمي للمحاسبة في ظل بيئة التجارة الالكترونية</p> <p>أ.د/ احمد قايد نور الدين د/بن زاف لبنى</p> <p>الجزائر</p>
323	<p>Human Resources Management Practices (HRMP,s) and its role in Organizational Performance (OP) of Jordanian Telecom Group- Orange</p> <p>Dr. Abdallah Shibli Abdalmajeed Alshibli Dr. Feras Ali Alzu'bi</p>

343	<p>Availability of the Learning Organization Elements and their Impact on Achieving Competitive Advantage A case study: Orange Jordan Telecommunication Mohammad Izzat Alhalalmeh Jordan</p>
369	<p>Vers une approche alternative de mesure de la valeur d'entreprise Towards an alternative approach to measuring firm's value Pr. Haouam Djemaa Algérie</p>
389	<p>The Impact of the Control on Achieving the Objectives of Construction Projects in Sudan Dr. Eshraga Awad Fadlalla Dr. Amal Abu Zaid Ibrahim Mokhtar Algérie</p>

أثر التماثل التنظيمي على الإبداع التنظيمي: الدور المعدل لإدارة المواهب

(دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية)

The Impact Of Organizational Identification On Organization Creativity: The Moderating Role Of Talant Management (A Field Study At Jordanin Public University)

د. فراس سليمان الشلبي

الأردن

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر التماثل التنظيمي على الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية فضلاً عن بيان الدور المعدل الذي يمكن أن تؤديه إدارة المواهب في تلك العلاقة، وقد تم تصميم قائمة استبيان مخصصة لهذا الغرض تم توزيعها على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية من خلال عشوائية بسيطة بلغت (402)؛ بهدف تمثيل جميع أعضاء الهيئة التدريسية والبالغ عددهم (6931) فرداً وتم تحليل البيانات باستخدام وسائل الإحصاء الوصفي والاستدلالي بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التماثل التنظيمي بجميع أبعاده (التواصل والترابط مع الإدارة) (التقييم الذاتي) (القيم والأهداف المتكاملة) (التواصل والترابط مع الزملاء) لا يؤثر معنوياً في الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية. في حين عدلت إدارة المواهب العلاقة ما بين التماثل التنظيمي في والإبداع وذلك من خلال تفاعل جميع أبعاد التماثل التنظيمي وإدارة المواهب وتحقيق تأثير معنوي في الإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية، وأوصت الدراسة بضرورة الأخذ بأفكار واهتمامات أعضاء الهيئة التدريسية بشكل أكبر من قبل إدارة الجامعة. التأكيد من وضوح وفهم إستراتيجية جذب المواهب المبنية على الكفاءات والخبرات من قبل أعضاء الهيئات التدريسية. الاستفادة من تميز أعضاء الهيئات التدريسية بالقدرة على تقييم ذاتهم انطلاقاً من ارتباطهم وعضويتهم في الجامعة ومدى نجاحها في إشراكهم بشكل أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بخلق الإبداع أو تهيئة المناخ الإبداعي أو تشجيعهم على القيام بمهامهم بأسلوب متجدد.

الكلمات المفتاحية: التماثل التنظيمي، إدارة المواهب، الإبداع التنظيمي، الجامعات الرسمية الأردنية

• تم اعداد هذا البحث بدعم من جامعة البلقاء التطبيقية للعام 2016-2017

Abstract

The purpose of this study is to identify the effect of organizational identification on organizational creativity in public Jordanian universities, and to clarify the moderating role of talent management on this relationship.

In order to achieve this goal, a hypothetical model consisting of major and minor hypothesis is made to reflect the relationship between the variables of this study. A questionnaire is designed and distributed in public Jordanian universities focusing on academic members. The responses from a sample size of (402) out of (6931) members in public Jordanian universities was verified, validated and analyzed using SPSS software package.

The results of this study indicate that organizational identification by its dimensions has no significant effect on organizational creativity connecting with management, self- estimate, values and goals, and connecting with colleagues do not appear to be significant in organizational innovation. . Additionally, the results reveal a significant role of talent management on the relationship between organizational identification and organizational creativity The study showed a statistically significant impact of talent management in improving the impact of connecting with management, self- estimate, values and goals, and connecting with colleagues on organizational creativity in Jordanian public universities.

According to the previous results this study recommends the following:

Insure the clarity and understanding of talent management attraction strategy which based on experience and competencies, benefit from academic members excellence in self estimate dependence on there relationships and memberships within universities and universities success in employees involvement in decisions making to adapt and creative climate, and encourage them to conduct there tasks in a newest methods

Key words: Organizational Identification, Talent management, Organizational creativity, public Jordanian universities

الإطار النظري للدراسة

أولاً: التماثل التنظيمي Organizational Identification.

المقدمة:

على الرغم من حداثة مفهوم التماثل التنظيمي في حقل الإدارة، إلا أنه له جذوراً عميقة تعود إلى الفكر الإسلامي والسياسي والإداري، فقد تضمنت الدعوة الإسلامية مبدأ التماثل كواحدٍ من مبادئها، وذلك من خلال حثّها على ضرورة أن يتبنّى المسلمون أهداف وقيم الشريعة الإسلامية لتصبح موازية لأهدافهم الشخصية، بالإضافة إلى حثّها على التزام المسلمون بقيم الولاء والانتماء للأمة الإسلامية وبمبادئها، وبقيم الدين الحنيف (البشاشبة، 2008: 436). ويُمكن القول بأن مصطلح التماثل هو في الأصل مصطلح سياسي يعود بجذوره إلى النظرية السياسية للازويل (1965) التي ركّزت إلى حدّ بعيد على تماثل الجماهير، الأمر الذي أدى إلى ظهور عدد من الهويات مثل الهوية القومية، ولقد حاول لازويل إيجاد صلة بين الدوافع الشخصية التي غالباً ما تكون لا شعورية، وبين التماثل مع الشخصيات العامة والسلطة والقضايا المختلفة (الحوامدة والقرالة، 2006: 375).

أما في حقل الإدارة فإن أوّل من استخدم مصطلح التماثل في السياق التنظيمي هو العالم (Foot) في عام (1951)، حيث اعتبر بأن التماثل هو عنصر أساسي في تحفيز الأفراد، ونظر إلى التماثل التنظيمي بأنه الاعتماد والالتزام بهويّة أو سلسلة من الهويات، وفي رأيه أن التماثل التنظيمي هو نظرة الفرد لنفسه كعضو في المنظمة وهذا يدفع الفرد للعمل بالثيابة عن المنظمة. وبعد ما يُقارب (20) عاماً من إسهام (Foot) قدم (Brown) في عام (1969) ورقته التجريبية للتحقق من التماثل في المنظمات، إذ كان ينظر إلى التماثل على أنه استجابة لتعريف الذات لوضع أو تعيين وجود علاقة معينة، فقد كانت فكرته الرئيسة أن التماثل ينطوي على تحديد شكل من أشكال العلاقة بين الفرد العامل والمنظمة وإن هذه العلاقة هي التي تُحدّد مفهوم الذات للفرد. وقد حدّد (Brown) أربع جوانب لقياس التماثل وهي (جذب المنظمة، اتساق أو تطابق الأهداف التنظيمية والفردية، الولاء، والإشارة من الذات للعضوية التنظيمية)، حيث هذه المكونات هي التي تُشكّل التماثل التنظيمي (الغزالي والخزاعي، 2016: 81).

مفهوم التماثل التنظيمي:

يعرف مصطلح التماثل بأنه "التوحد للشخص مع شيء أو مجموعة أو شخص أو أمر أو فكرة معينة" (الحوامدة والقزالي، 2006: 375). وهو ما استند إليه الكتاب والباحثون في حقل الإدارة عموماً والسلوك التنظيمي خصوصاً في تعريف مصطلح التماثل المنظمي. إذ ظهر هذا المفهوم - أي التماثل التنظيمي - وتأسس في نظرية الهوية الاجتماعية ونظرية التصنيف الاجتماعي حيث يصنف الأفراد أنفسهم والآخرين في أصناف اجتماعية متعددة وينظرون إلى عضويتهم في هذه المجموع المصنفة ذاتياً استناداً إلى الأدوار الاجتماعية. (28: Allen, et, al, 2016 ; 664 Basar & Basim, 2015). وعليه يُعدّ التماثل التنظيمي أحد الأشكال المتجددة للتماثل الاجتماعي، حيث تسعى المنظمات لأن يكون الأفراد العاملين فيها ملتصقين برسالتها وبالرؤية التي تهدف إلى تحقيقها (الزعبي، 2013: 23). كما أنه نتائج عملية التحديد الاجتماعي والتي يعرف الأفراد فيها أنفسهم وفقاً لعضويتهم الاجتماعية وعليه فهو من مخرجات التنشئة الاجتماعية (Myers, et, al: 2016). وفي هذا الإطار قدم الباحثون العديد من التعريفات الخاصة بالتماثل الاجتماعي. فقد عرف التماثل الاجتماعي علي أنه المدى الذي يتعاطف الأفراد من خلاله مع جماعة اجتماعية معينة تؤثر على دوافعهم وتصرفاتهم من حيث عضوية المجموعة الخاصة بهم (الغزالي والعبادي، 2013: 63). ويرى كل من (الغزالي والخزاعي، 2016: 82) بأنه "حالة تصاعديّة ومستمرّة تبدأ فيها أهداف الفرد والمنظمة متباعدة عند الدخول الأول للمنظمة، ثم تبدأ في التقارب إذا توفرت الظروف المناسبة، حتى تصبح عبارة عن حالة واحدة في النهاية، أي تضمين أهداف الفرد في أهداف المنظمة. وتُعرّف (مرابط، 2014: 19) التماثل التنظيمي على أنه "العملية التي من خلالها تتكامل وتتطابق أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد العاملين من خلال التنظيم الرسمي وغير الرسمي، واشباع الحاجات التنظيمية وغير التنظيمية، وبالإسهامات المالية للمنظمات، وطول مدة الخدمة، والولاء لمنظمة العمل أو التفريط فيها بناءً على هوية الفرد المهنية، وذلك من أجل ما يخدم أهداف الأفراد العاملين والمنظمة وتحقيق التكامل بينهما، خاصة في ظل الثقافة التي تنطبع بها المنظمة". وقد رأى (Mozes, et.al, 2011: 313) أن التماثل التنظيمي "هو التصوّر للوحدة أو الانتماء لبعض الجماعات البشرية داخل المنظمة، وهذا يحدث عندما يتم دمج المعتقدات المتعلقة بالمنظمة مع هوية الفرد العامل". بينما نظر (مرزوق، 2014: 3)

للتماثل التنظيمي على أنه "درجة تعريف الفرد العامل في المنظمة لنفسه بنفس الخصائص التي يعتقد أن المنظمة تُعرّف أو تُوصَف بها والتي يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية". كما تُوصَف عملية التماثل التنظيمي من خلال "ربط الفرد العامل مصيره بمصير المنظمة، ويُتضح ذلك من خلال الأسئلة الآتية: هل يعتبر الفرد العامل أهداف المنظمة هي نفس الأهداف التي يملكها هو؟، هل يمدح الفرد العامل المنظمة إذا كان خارج العمل؟" (عبود، 2016: 102). وهو نوع من أنواع الارتباط النفسي. إذ يحدث عندما يستند الأعضاء إلى خصائص المنظمة لرئيسة في تحديد وتعريف خصائصهم الشخصية. فالصورة الذاتية والمفهوم الذاتي للأفراد لا يشترقان فقط من هويتهم الشخصية بل من هويتهم الاجتماعية أيضا (Kasen, et al, 2016: 57) كما أنه يمثل الرابط النفسي ما بين الفرد والمنظمة. فالتماثل يربط ما بين شعور الفرد بذاته وعضويته داخل المنظمة ومن هنا فإن الرابط النفسي ما بين الطرفين قد يحفزهما على المساهمة بشكل ايجابي في أداء المنظمة. (Tavares , et al, 2016 : 64). كما عرف على أنه "الشعور بالانتماء أو التوحد مع المنظمة. وعليه عندما يكون التماثل المنظمي مرتفع تصبح المنظمة جزء مهم من المفهوم الذاتي للفرد". (Gils ,et,al ,2017 :157) وقد برهن كل من (الغزالي والعبادي، 2013: 63) بأن التماثل التنظيمي "هو ما يُنظر إلى عمل الموظفين لتكون سمات مركزية للمنظمة، وما يجعل المنظمة مميّزة وفريدة من نوعها مقارنةً بالمنظمات الأخرى في نظر الموظفين". وبالتالي توصلنا إلى عبارة تقول "إن براعة مفاهيم التماثل التنظيمي تتمثل في أنها تُوفّر وسيلة لتفسير آلية العمل البشري ضمن إطار تنظيمي". أما (Vondey, 2010: 8) فقد أشار أيضاً إلى أن التماثل التنظيمي "هو الدرجة التي يقوم الفرد العامل بتحديد معرفياً وعاطفياً مع منظمته، ويتراوح ذلك في الدرجة الأولى بالوعي المعرفي لدى الأفراد العاملين بعضويتهم مع المنظمة التي يعملون فيها، بما في ذلك القيمة وتطابق الأهداف بينهم". كما يُعرّف التماثل التنظيمي بأنه "الدرجة التي تكون فيها الهوية الخاصة بالمديرين وتصوّراتهم فيما يتعلّق بهوية المنظمة مترابطة أو متداخلة مع بعضها البعض، وبالتالي فإن التماثل يؤدي إلى تحقيق التّطابق في الأهداف، وبناءً على ذلك فإن الدّستور التنظيمي للمنظمة يُعتبر سابقاً لتنفيذ التماثل التنظيمي" (Kline, et. al, 2017: 57).

مما سبق يرى الباحث أن التماثل التنظيمي هو مدى انسجام وتوحد العلاقة بين الأفراد العاملين والمنظمة، بحيث يقوم الفرد العامل بإعادة تشكيل أهدافه وقيمه

ومفاهيمه لكي تتواءم مع أهداف وقيم ومفاهيم المنظمة التي يعمل فيها، وبالتالي شعور الفرد العامل بذاتيته داخل المنظمة والرضا عن عمله، بالإضافة إلى استعداده لتنفيذ الأهداف المشتركة والقرارات الجماعية، وصولاً إلى حالة من التماثل أو التوافق في الرغبات بين الأفراد العاملين والمنظمة بوصفها كيان اجتماعي.

قياس التماثل التنظيمي:

تعددت المقاييس التي اعتمدها الباحثون في قياس درجة التماثل التنظيمي في المنظمات. إذ اختلفت تلك المقاييس وفقاً لمعايير عدة ولعل أهمها نوع المنظمة وطبيعة عملها. فقد فاستخدم البعض كل من التماثل الجاذب والتماثل المترابط في قياس التماثل (Chen, et al, 2016) في حين استخدم البعض الآخر التماثل التقييمي والإدراكي، والعاطفي (Cho, et al, 2014). كما تم قياسه من خلال العضوية في المنظمة، والولاء، والتشابه مع الزملاء (Chau, et al, 2005). وعلى الرغم من اختلاف المسميات ما بين هذه المقاييس إلا أنها تلتقي من حيث المحتوى والمضمون وهذا يظهر من خلال مقياس (parker & haridakis, 2008) الذي تضمن محتوى كافة المقاييس أعلاه إذ قدم أربعة أبعاد للتماثل المنظمي. وهو ما تم اعتماده في الدراسة الحالية. والأتي توضيح لهذه الأبعاد:

أ. التواصل والترابط مع الإدارة العليا:

وتشير إلى مدى امتلاك الأفراد في المنظمة إلى أفكار مشابهة لتلك التي تحملها الإدارة العليا في المنظمة. واهتمام الإدارة العليا بالأخذ بالأفكار التي يقدمها الأفراد بخصوص تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها وحرصها الدائم على -أي الإدارة العليا- على تقديم النصح والإرشاد للأفراد العاملين وهذا ينعكس بالتالي على شعور الأفراد بالتقدير والاحترام من قبل إدارتهم وامتلاكهم صورة ذهنية ايجابية عن الإدارة تدعو إلى الثناء المستمر عليها.

ب. التقييم الذاتي:

ويشار له أحيانا التماثل الإدراكي وهو ما يمثل احد الركائز المهمة في توافر التماثل المنظمي في المنظمات على اختلاف أنواعها إذ يجب أن يمتلك الأفراد العاملين القدرة على تقييم ذاتهم وفقاً لارتباطهم وموقعهم وتقديرهم في المنظمة. وينعكس

التقييم بأوجه عديدة إذ أن الفرد الذي يشعر بتوافر التماثل المنظمي سيشعر بالفشل في حال فشل الجامعة في تحقيق أهدافها انطلاقاً من تأثير تقييمه لذاته بصورة ومكانة الجامعة فعندما تكون الجامعة بمكانة مرموقة ينعكس ذلك على ارتباط الفرد فيها ويصبح من الصعب عليه ترك الجامعة في حال الحصول على فرص أفضل كما أنه سيشعر بالخسارة في حال تركه لها فضلاً عن شعوره بالإحباط عند انتقاد الآخرين للجامعة.

ج. القيم والأهداف المتكاملة:

يمثل تكامل الأهداف والقيم ما بين الإدارة والأفراد العاملين أحد أهم وسائل تحقيق التماثل المنظمي إذ أن ذلك يؤثر في تحقيق الشعور الإيجابي تجاه جوانب العمل في المنظمة لدى الأفراد ومن ثم الوصول إلى حالة من الفخر بما تقدمه المنظمة وإدارتها للأفراد فيها.

د. التواصل والترابط مع الزملاء:

ويتمثل بالتعاون وتحقيق الاتصال الفاعل ما بين الزملاء في العمل إذ يؤدي ذلك إلى حصول الفرد على المعلومات الخاصة بما يحدث في المنظمة من خلال زملاءه أولاً بأول وهذا بدوره يخلق لدى الفرد الشعور بالتشابه والتساوي مع الزملاء في العمل.

ثانياً: إدارة المواهب Talent Management

يعتمد تحديد مفهوم الموهبة على الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة وطبيعة نشاطها والبيئة التنافسية التي تعمل فيها. وهي المصدر الرئيسي لرأس المال البشري ولتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، وترتبط الموهبة بالإمكانات والتعلم والتدريب والتجارب والدافعية والالتزام والرضا الوظيفي. ويرى كل من (الحميدي والطيب، 2011؛ 4) أن مفهوم الموهبة يأتي كنتيجة للتقاطع بين ثلاث حلقات من السمات الإنسانية، هي القدرات العامة التي تفوق المتوسط، ومستوى من الالتزام العالي بالمهام، ومستوى عالي من الابتكار. بينما نظرت كل من (مقري ويحيوي، 2014؛ 178) إلى الموهبة بأنها "أداء عالي وإمكانات مواهب عالية، وذلك كسلعة غير مؤهلة ومورد يجب إدارته في المقام الأول وفقاً لمستويات الأداء".

ويستخدم مصطلح إدارة المواهب في سياقات واسعة ونطاق واسع من الأغراض. ولذلك لم يكن هناك اتفاق على تعريف واحد مقبول فقد تعددت التعريفات الخاصة به. فقد وضّح (جمعة، 2015؛ 136) أن إدارة المواهب تعني للبعض إدارة القيمة العالية

للأفراد الموهوبين، وللبعض الآخر تعني كيف يمكن إدارة المواهب بشكل عامّ أي لجميع الأفراد العاملين، وهذا يعني أن جميع الأفراد العاملين لديهم مواهب وعلينا تحديدها واكتشافها وتحريرها. كما عرّف أيضاً (جمعة، 2015: 137) إدارة المواهب بأنها "عبارة عن توجّه إداري معاصر ناشئ عن إدارة الموارد البشرية يهدف إلى استقطاب الأفراد الموهوبين ذوي الأداء المتميّز، ومن ثم دعمهم وتطويرهم، والمحافظة عليهم، وتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية".

أمّا (Barkhuizen, et. al, 2014: 117) فقد أشاروا إلى أن إدارة المواهب "هي تنفيذ إستراتيجيّات الموارد البشرية المتكاملة لجذب وتطوير والإحتفاظ والاستغلال الأمثل للأفراد العاملين بما يتوافق مع المهارات والقدرات المطلوبة وذلك لتلبية احتياجات الأعمال الحالية والمستقبلية". كما تُعرّف إدارة المواهب بأنها "إدارة عرض المواهب والطلب عليها وتدفعها، وذلك من خلال مُحرك رأس المال البشري". ووفقاً لهذا التعريف تُعدّ المواهب موارد ناجحة بغضّ النظر عن وجودها داخل المنظمة أو خارجها، ولذلك يُنظر إلى إدارة المواهب في ضوء سياسات إدارة الموارد البشرية كعنصر أساسي لتحقيق الاستفادة للمنظمة على المدى الطويل، الأمر الذي يتطلّب بقوة تكامل تخطيط الموارد البشرية مع تطوير الأعمال (الكساسبة، 2016: 96).

في حين رأى كل من (المصري والآغا، 2015: 38) أن إدارة المواهب "هي قدرة المنظمة على توفير نهج منظمّ لجذب مهارات الأفراد العاملين وتوظيفها وتنميتها وتطويرها، والتعامل مع هؤلاء الأفراد العاملين على أنّهم مواهب تستحق الرعاية والاهتمام والدفع إلى الأمام، والسعي لوضع الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، بحيث يتوافر لدى المنظمة القدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وبناء أفضليّتها التنافسية على المنظمات الأخرى". كما تُعرّف إدارة المواهب بأنها "إستراتيجيّات منهجيّة ومُتكاملة لزيادة الإنتاجيّة التنظيمية وتعزيز العمليات المستخدمة في تحديد المواهب في المنظمة، وتقييم كفاءاتهم، وجذب الأفراد ذات المهارات العالية للعمل لدى المنظمة، بالإضافة إلى تطوير والاحتفاظ بالأفراد العاملين الموهوبين لتحقيق الميزة التنافسية" (Irtaimeh, et. al, 2016: 3). وقدم (Bradley, 2016: 14) مفهوما شموليا أجمل فيه التعريفات السابقة أعلاه حين عرف إدارة المواهب على أنها نظام منظمي أو ثقافة منظمية تتضمن الجوانب الآتية :

1. تحديد المواقع الوظيفية الرئيسية في المنظمة التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية.
2. تطوير حزمة من الأفراد الموهوبين المرشحين لتولي هذه المواقع.
3. تطوير نظم موارد بشرية لتسهيل وتحقيق المحاذاة والتنسيق ما بين الأفراد الموهوبين والمواقع الوظيفية الرئيسية وإستراتيجية المنظمة ككل.

ومن هنا يرى الباحث أن إدارة المواهب هي إحدى إستراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي، وهي عملية متكاملة يتم من خلالها تطوير جودة الموارد البشرية في المنظمة عن طريق استثمار قدرات ومهارات ومواهب عاملها والمحافظة عليهم، بالإضافة إلى حرص المنظمة على جذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية والقدرات التنافسية للعمل لديها والتي تُؤهلها إلى تحقيق درجات عالية من التميز والإبداع التنظيمي. وذلك لاعتبار إدارة المواهب البشرية هي إحدى أدوات تحقيق إستراتيجيات المنظمة ورؤيتها الإستراتيجية، واعتبار تلك المواهب هي الطريق الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها.

عملية إدارة المواهب:

تتكون عملية إدارة المواهب من مجموعة من النشاطات والوظائف والتي تم اعتمادها من قبل العديد من الكتاب والباحثون كمقياس لهذه العملية (العزام، 2015) و(مقري ويحياوي، 2014) و(السنور، 2012) و(Hartman , 2010) ويمكن تلخيص هذه النشاطات بالآتي:

تحديد المواهب:

تحرص منظمات الأعمال على تحديد الموارد الأكثر تأثيراً في أدائها لأعمالها كما وتحرص على تحديد الأنشطة الأكثر قيمة لها وذلك من خلال تحديد الوظائف الأكثر فاعلية واختيار الأفراد المؤهلين والمدربين القادرين على القيام بهذه الوظائف الإستراتيجية وذلك لتحقيق الميزة التنافسية.

جذب المواهب:

يتضمن هذا الجزء من إدارة المواهب تبني المنظمة ثقافة توظيف أصحاب الخبرة والكفاءة للعمل لديها وذا ينعكس بشكل إستراتيجية واضحة لجذب هذا النوع من الموارد البشرية تتضمن البحث عن أصحاب الخبرة والكفاءة للعمل لديها وإبراز دور الموهوبين

وتسهيل مهامهم داخل المنظمة وخارجها فضلاً عن تقديم رواتب حوافز مجزية كوسيلة لجذب المواهب للعمل لديها.

تطوير المواهب:

تمتلك المنظمات الناجحة برامج وإجراءات لتطوير المواهب فيها وتتضمن هذه البرامج الاعتماد على مصادر مختلفة (داخلية وخارجية) لتطوير مواهبها واكساب أفرادها المهارات المتنوعة والتعاقد مع الجامعات والمعاهد المتخصصة لتدريب هؤلاء الأفراد كما وتسعى المنظمات إلى تطوير أداء مواردها البشرية لتأدية وظائف ومهام جديدة غير موجودة منها حالياً فيها.

التخطيط التعاقبي:

يتضمن التخطيط التعاقبي قيام المنظمات بوضع إستراتيجية طويلة المدى لتوظيف الموارد البشرية ويتم من خلال هذه الإستراتيجية تحديد الوظائف الرئيسية الشاغرة أو المحتمل شعورها كما وقيم من خلال هذه الإستراتيجية توضيح المسارات الوظيفية المستقبلية بالاعتماد على نظم معلومات متخصصة.

توجيه العلاقات:

تتضمن إدارة المواهب الفاعلة بالمنظمات توجيه العلاقات ما بين الأفراد في المنظمة. إذ تحرص إدارة المنظمات على وضع برامج توجيهية فاعلة وفقاً للهيكل التنظيمي الموجود فيها، وكما تسعى إلى خلق علاقات تنظيمية جيدة وودية ما بين المشرفين والعاملين وما بين الأفراد الموهوبين والإدارة العليا وذلك من خلال الاستفادة من تجارب الشركات العالمية والمتقدمة في هذا المجال.

ثالثاً: الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity):

مفهوم الإبداع التنظيمي:

يُعتبر الإبداع التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين للإدارة، فحسب اعتقاد الكثيرين منهم أنه يُعتبر بمثابة طوق النجاة للارتقاء بمستوى أداء المنظمات من ناحية، والأفراد العاملين والقادة من ناحية أخرى لتحقيق التميز المنظمي ومواجهة التغيرات المتسارعة والتطورات

المُتلاحقة سواء في البيئة الخارجية أو في البيئة الداخلية للمنظمات (سمسوم، 2016: 53).

على الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع التنظيمي في العديد من منظمات الأعمال، إلا أنه لم يكن هنالك اتفاق تام بين الباحثين حول تحديد مفهوم الإبداع المنظمي تبعاً لاختلاف المداخل التي اعتمدها في تعريفه وتحديد خصائصه وأنواعه، ويعود ذلك إلى تعقّد الظاهرة الإبداعية نفسها وتعدّد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع وذلك بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية (قدري، 2015: 30). فقد تم تعريف مصطلح الإبداع بأنه "قدرة الفرد على الإنتاج بأكبر قدر مُمكن لديه من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية والإحاطة بالثداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مُثير" (حاوي، 2011: 53). كما أشارت (محمد، 2016: 3) إلى الإبداع بأنه "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يُمكن أن تُرقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد والمنظمة والمجتمع والعالم". أما الإبداع المنظمي فيرى كل من (شعبان وآخرون: 185) بأنه "إيجاد أشياء جديدة سواء أكانت فكرة أو سلعة أو خدمة، تتميز بالثدرة وثُحَقّ منفعة اقتصادية أو اجتماعية، بحيث يتطلب ذلك التعاون والتنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة لغرض تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو وجعلها أكثر قدرة لمواجهة المنظمات المنافسة". بينما نظر كل من (محمد وشنيتير، 2015: 82) إلى الإبداع المنظمي بأنه "اعتماد وتطبيق الأفكار الجديدة والمفيدة من خلال استخدام بعض الأساليب أو الطرق كالقدرة على اتّخاذ القرارات، قدرة أو سعة الاتصال، روح المجازفة والمخاطرة، القدرة على التغيير الإبداعي، وتشجيع الإبداع، والتي تقود المنظمات إلى النجاح والتفوق". وعرفوا (Hussain, et.al, 2017: 2) الإبداع المنظمي بأنه "عملية يقوم من خلالها الأفراد العاملين في المنظمة بتوليد أفكار تتعلق بإنشاء أو تحسين أو تعديل المنتجات التنظيمية أو الإجراءات أو السياسات". وأشار كل من (العبيدي وآخرون، 2010: 213) إلى الإبداع المنظمي بأنه "أي شيء جديد أو غريب يتعلّق بطريقة أداء المنظمات أو المنتجات التي تُنتجها، كما يشمل أي تقدّم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونُظم الإدارة والهيكل التنظيمية والإستراتيجية التي تعتمدها المنظمة".

وأضافوا (Hu, *et.al*, 2013: 149) إلى أن الإبداع المنظمي "هو إنشاء منتج، خدمة، فكرة، إجراء أو عملية بحيث يتميز بأن يكون ذات قيمة ومفيد وجديد من قبل أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي مُعقد". كما يُعرّف الإبداع المنظمي بأنه "مخرجات نظام المنظمة يكمن في تمكين وتفعيل رأس المال الفكري بما يتناسب والإمكانات المتاحة ضمن إطار زمني مُحدد، مما يؤدي إلى ظهور نتائج متميزة في بيئة تنافسية مستدامة" (العدوان وسليمان، 2012؛ 144).

في حين يرى الباحث أن الإبداع التنظيمي هو عملية استخدام وتحويل المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملين في المنظمة، والذين يتميزون بقدرات عقلية وإبداعية وذكاء عالٍ في خلق وتوليد أفكار جديدة ومميّزة وتطبيقها على شكل منتجات أو خدمات ذات قيمة ومنفعة للزبائن. وبالتالي الوصول إلى حلول إبداعية في حلّ المشكلات التي تواجه المنظمة وتحقيقها للأرباح العالية.

قياس الإبداع التنظيمي:

يعتمد الكثير من الأكاديميون والمهنيون في قياس الإبداع التنظيمي على مفهوم المناخ الإبداعي ومضامينه المختلفة (Annika, *et al* 2015: 72-73) وعليه فإن توافر المناخ الإبداعي الملائم يعد الأساس في امتلاك المنظمة للإبداع الذي يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية ومن ثم البقاء والاستمرار. ومن هنا يمكن عناصر قياس الإبداع التنظيمي بالاتي:

1) النظرة الإستراتيجية:

يرتبط الإبداع في المنظمات بشكل أساسي بتوافر النظرة الإستراتيجية لدى الإدارة العليا التي تمكنها من وضع الاستراتيجيات المختلفة لتحقيق حالة الإبداع المرغوبة ومن ثم تحقيق التميز في أداء الأعمال مقارنة بالمنافسين. فالنظرة الإستراتيجية لتحقيق الإبداع لا بد وان تنعكس في قدرة الإدارة على وضع الخطط المرنة لتحقيق الأهداف طويلة المدى ومن ثم البدء في مراجعة قواعد وإجراءات العمل وتطويرها بشكل مستمر وتطوير أساليبها فضلاً عن الاهتمام بتحقيق التنسيق الفعال ما بين مختلف أقسامها.

2) تشجيع وتبني الإبداع:

يعد المورد البشري في المنظمة المصدر الأساسي للإبداع فيها نظرا لما يمتلكه من معرفة وخبرة تمكنه من تقديم كل ما هو جديد من أفكار إبداعية تمثل قيمة مضافة للمنظمة ومن هنا تحرص إدارة المنظمة على تشجيع الأفراد فيها على الإبداع وتبني الأفكار الإبداعية التي يقدمونها مستخدمين في ذلك أدوات وطرق مختلفة تبدأ بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على القيام بأعمالهم بأساليب متجددة فضلا عن تقديم الحوافز المادية والمعنوية ودعم أفكارهم الإبداعية وتطويرها والاهتمام بتحويل تلك إلى الأفكار إلى واقع مادي ملموس وهو ما يعزز بالمحصلة حالة الإبداع على مستوى المنظمة ككل .

3) بيئة العمل الداخلية:

يعد المناخ الإبداعي البيئة الحاضنة لتحقيق الإبداع في المنظمة. وعليه لا بد من توافر بيئة داخلية مثالية لتحقيق الإبداع تتميز بمراعاة الجوانب الإنسانية للعاملين ومعرفة حاجاتهم الفنية والإدارية وتلبيتها والعمل على حل المشكلات التي قد تواجه الفرد في بيئة العمل. فضلا عن استخدام أساليب إدارية حديثة في بيئة العمل كالرقابة الذاتية وأسلوب الوقت المرن وغيرها.

4) الثقافة التنظيمية

يستند الإبداع في المنظمي إلى ثقافة تنظيمية داعمة حيث يتم تطوير قيم خاصة للإبداع وترجمتها إلى ممارسات تدعم الإبداع. فضلا عن القيام بممارسات وأنشطة داخل المنظمة تحسن ثقافة الإبداع في المنظمة وتوفير الفرص للعاملين للتعلم المستمر.

الدراسات السابقة:

الدراسات التي بحثت في التماثل التنظيمي:

دراسة (Gils, et.al, 2017) بحثت الدراسة في تحديد الوقت والظرف الذي يؤثر فيه التماثل التنظيمي في اتخاذ القرار الأخلاقي. ولتحقيق ذلك قام الباحثون بدمج منظورين والعمل على تحقيق التكامل بينهما. الأولى منظور التماثل التنظيمي والثاني منظور المناخ الأخلاقي. وتم تطبيق ذلك في دراستين منفصلتين الأولى في بريطانيا والثانية في الولايات المتحدة. وقد توصلت الدراسة إلى أن التماثل المنظمي يؤثر في القرار

الأخلاقي فقط عندما يدرك العاملون في المنظمة إن مناخ المنظمة أخلاقي. دراسة (Demir, 2016) هدفت الدراسة إلى البحث في كيفية توسط التماثل المنظمي لتأثير كل من العدالة التنظيمية والدعم المنظمي في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الابتدائية التركية. وقد وجدت الدراسة أن التماثل المنظمي الذي يشعر به مدراء المدارس المبحوثة يؤثر معنوياً في كل من تحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. كما يمكن الاستفادة من التماثل المنظمي كألية وسيطة متكاملة ما بين كل من سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية المدركة والدعم المنظمي. دراسة (الشواورة, 2016) هدفت الدراسة التعرف على درجة التماثل التنظيمي لدى معلمي وزارة التربية والتعليم في مديرية تربية قصبه الكرك/الأردن وعلاقته بالدافعية. وقد تبين أن درجة التماثل التنظيمي لدى المعلمين كانت متوسطة وكذلك دافعيتهم كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التماثل المنظمي ودافعية المعلمين. ودراسة (Sandeep & Onguti, 2015) هدفت الدراسة إلى ربط كل من شخصية العاملين والقيادة الإستراتيجية بالتماثل التنظيمي من خلال بحث اثر كل من شخصية العاملين والقيادة الإستراتيجية في التماثل التنظيمي في المدارس الخاصة الثانوية في بونا / الهند. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإستراتيجية وخاصة الإيثار وخاصة القبول بالأخر يرتبطان ارتباطاً إيجابياً بالتماثل المنظمي. في حين ارتبطت خاصية العصبية لدى العاملين سلباً بالتماثل المنظمي. دراسة (Karanika – Murray, et.al 2015) هدفت الدراسة إلى البحث في اثر التماثل المنظمي في كل من الرضا الوظيفي والمشاركة في العمل. إذ تم اعتماد متغير المشاركة في العمل متغيراً وسيطاً ما بين التماثل المنظمي والرضا الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر للتماثل المنظمي في الرضا الوظيفي ووجود تأثير غير مباشر للتماثل المنظمي في الرضا الوظيفي من خلال المشاركة في العمل وذلك من خلال أبعاد المشاركة الثلاث (الحماس، التكريس، الاستغراق)

الدراسات التي بحثت في إدارة المواهب:

(الكساسبة، محمد, 2016) هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها: وجود أثر لإدارة المواهب في استدامة الشركة. وأن مستوى تصورات العاملين حول عناصر إدارة المواهب في شركة زين في الأردن مرتفعاً، وتبين أن مستوى تصورات العاملين في

شركة زين في الأردن حول عناصر التعلم التنظيمي مرتفعا دراسة (wu .et .al, 2016) هدفت الدراسة مناقشة أهمية دور إدارة المواهب وأهمية التخطيط للموارد الموهوبة. وتنفيذ برامج إدارة المواهب المتكاملة في مؤسسات التعليم العالي التي تأمل بتقديم خريجين ملائمين لاحتياجات سوق العمل. وعليه قدمت الدراسة إطار عمل لتطوير برامج متكاملة لإدارة المواهب في مثل هذا النوع من المؤسسات يجمع ما بين عملية التخطيط للموارد البشرية وتطوير برامج يتضمن خمس مراحل أساسية هي (القادة المفضلين. تطوير حزمة مواهب خارج المنظمة. الثقافة المنظمة. الجاهزية الالكترونية). دراسة (Bradley, 2016) تعد هذه الدراسة من الدراسات النظرية التي هدفت إلقاء الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الجامعات مع التركيز على إدارة المواهب بشكل محدد. إذ قامت الدراسة بتعريف إدارة المواهب في سياق الجامعات ومن ثم استعراض اعتمادية وتكامل هذه الوظيفة مع إستراتيجية الجامعة ككل. كما بحثت الوضع القائم للجامعات المتعلق بالنقص الواضح في المواهبة ما بين إستراتيجية الجامعة ككل وكيفية تعيين عضو الهيئة التدريسية الموهوب وتطويره والمحافظة عليه وتقديم التعويضات له. وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب يمكنها تقديم إطار عمل مفاهيمي لتعزيز الأداء على المدى الطويل من خلال التكامل مع إستراتيجية الجامعة ككل مع ضرورة توفير نظام أداء يومي. دراسة (Aytac, 2015) هدفت الدراسة لتحديد وبحث العلاقة بين قيادة إدارة المواهب من قبل مدراء المدارس الثانوية في انطاليا- تركيا وتأثير ذلك على الالتزام المنظمي للمعلمين في تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين. وقد بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط عالية ما بين إدارة المواهب والالتزام المنظمي. كما تبين أن التزام المعلمين المنظمي يتأثر بشكل كبير بإدارة المواهب من قبل المدراء في مدارسهم. دراسة الجراح، (صالح وأبو دوله، 2015) هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها: وجود أثر مهم وارتباط طردي إيجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي. كما تبين أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة. دراسة المصري، نضال والأغا، محمد، (2015) هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية لتحقيق التميز البحثي في الجامعات

الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها: وجود علاقة طردية في مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز البحثي، كما تبين عدم وجود علاقة طردية بين مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية، وتكوين مجتمع المعرفة..دراسة الفرجاني، (فاطمة، 2014) هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب في جامعة بنغازي-ليبيا. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها: وجود أثر للقيادة التحويلية على إدارة المواهب مجتمعة وعلى كل بعد من أبعادها منفردة. كما تبين عدم وجود فروقات في أبعاد القيادة التحويلية لدى أعضاء هيئة التدريس ويعزى ذلك لاختلاف كليات العلوم النظرية وكليات العلوم التطبيقية. دراسة (صيام، عزيزة، 2013) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من خلال فحص توافر المبادئ الجوهرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا في الجامعة الإسلامية بغزة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها: وجود علاقة بين ارتباط استراتيجيات الجامعة ونظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية، وتبين وجود غموضا في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية وخصوصا فيما يتعلق بعمليات هذا النظام. حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام، ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة. دراسة (أحمد، محمد، 2011) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية في الإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها: أن درجة معرفة أفراد العينة لإدارة المواهب المؤسسية في محاورها الخمسة غير واضحة وغير محددة، وتبين أيضا أن درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في محاورها الخمسة غير واضحة. دراسة (Hartmann et al , 2010) هدفت هذه الدراسة إلى استعراض الكيفية التي تقوم بها شركة MNC بتحديد وتطوير الأفراد الموهوبين والمحافظة عليهم فضلا عن توضيح كيفية قيامها بنقل وتحويل ممارسات إدارة المواهب فيها إلى الصين دون الحاجة إلى القيام بتغييرات كثيرة وذلك من خلال التركيز بصورة خاصة على تطوير الأفراد الموهوبين وثقافة تنظيمية مميزة وقد أشارت نتائج هذه الدراسة أن استراتيجيات إدارة المواهب لم تنفذ بصورة كاملة وذلك لحاجة الأفراد المسؤولين عن تلك الإدارة إلى فهم وإدراك كبيرين لمفهوم وأهمية إدارة المواهب. دراسة (Agrawal, 2010) هدفت الدراسة البحث في القضايا المتعلقة بإدارة المواهب في

كليات الأعمال والكليات التقنية والتي يمكنها المساهمة في تطور ونمو هذه الكليات. إذ قامت الدراسة باختبار مجموعة من العوامل المرتبطة بالكليات الموهوبة والتي من شأنها أن تسهم في تطور الكلية. وقد وجدت الدراسة أن فرص التعلم وبيئة العمل هي من العوامل المهمة وعليه لا بد من صياغة استراتيجيات إدارة المواهب بالتزامن مع تعلم وتطور الكليات ووفقاً لرؤيا الكليات ورسالتها. كما تبين أن الحوافز والاعتراف بالموهبة وتقديرها من العوامل المهمة أيضاً إذ أن الاهتمام بها من شأنه أن يؤدي إلى تقليل الاندثار والتقدم في الكليات المبحوثة كما أن بيئة العمل المناسبة تؤثر إيجاباً في النمو الداخلي لتلك الكليات.

الدراسات التي بحثت في الإبداع التنظيمي:

دراسة (Olszak & Kisielnicki, 2016) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى دعم تكنولوجيا المعلومات للإبداع التنظيمي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها: وجود اهتمام متزايد من قبل المنظمات للإبداع والابتكار، وتوليد أفكار جديدة ومفيدة بشأن المنتجات الجديدة على أن تكون أكثر إبداعاً، إضافة إلى تطبيق أدوات تقنية المعلومات أساسية لدعم والإبداع المنظمي. دراسة (Holagh, et al, 2015) هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الهيكل التنظيمي على الإبداع التنظيمي والالتزام في البلديات الإيرانية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها: وجود علاقة إيجابية بين عناصر الهيكل التنظيمي والإبداع التنظيمي والالتزام داخل بلدية تبريز في إيران، ووجود علاقة ذات مغزى إيجابي في أحد عناصر الهيكل التنظيمي وهو المركزية ويؤثر بشكل كامل على الإبداع التنظيمي، وأن بقية العناصر ليس لها تأثير يذكر على الإبداع التنظيمي. دراسة (عمران، 2015) هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي في شركة اسياسيل للاتصالات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها: أسهم الحدس والرؤية الإستراتيجية للمدراء في الشركة على تبني مجالات الإبداع التنظيمي لما له من تعزيز لقدرة الشركة على التنافس في سوق العمل. ووجد أن الذكاء الاستراتيجي بكافة أبعاده ومكوناته يساهم بشكل فعال في تحقيق كافة الجوانب المتعلقة بعملية الإبداع التنظيمي. دراسة (Maktabi & Khazaei, 2014) هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التعلم المنظمي على الأداء المنظمي والإبداع

المنظمي في البنوك الإيرانية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها: وجود أثر إيجابي للتعلم المنظمي على الإبداع المنظمي والأداء المنظمي، وان هناك أثر إيجابي للإبداع المنظمي على الأداء المنظمي.

دراسة (محموي، أسامة، 2014) هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها: وجود أثر للإبداع التنظيمي على أداء الوظيفي، وأن اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإبداع بشكل عام مقتصر على تنمية القدرات والمهارات الإبداعية لدى عمالها مروراً بالإبداع التنظيمي، هذا بالإضافة إلى تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتها وتحقيق البقاء والنمو، من خلال التركيز على النواحي العملية المؤدية لتحقيق أفضل مردود مالي وأفضل خدمة على حد سواء. دراسة (العلي، ريتا، 2013) هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في أداء المنظمة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها: وجود أثر لممارسة عمليات إدارة المعرفة على أداء المنظمة، ووجود أثر للإبداع التنظيمي على أداء المنظمة، إضافة إلى وجود أثر لممارسة عمليات إدارة المعرفة على أداء المنظمة بوجود الإبداع التنظيمي كعامل وسيط.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

ركزت الدراسة الحالية على محاولة تحديد اثر التماثل التنظيمي (المتغير المستقل) في الإبداع التنظيمي (المتغير التابع) والدور المعدل الذي يمكن أن تؤديه إدارة المواهب في تعديل هذه العلاقة. وهي أهداف لم يسبق أن حاولت الدراسات السابقة التي تمكن الباحث من الوقوف عليها تحقيقها. وتتميز هذه الدراسة من حيث المتغيرات التي تبحثها لاسيما فيما يتعلق بالتماثل المنظمي، كما تتميز من حيث الجمع ما بين التماثل المنظمي والإبداع وإدارة المواهب إذ أن متغيرات هذه الدراسة لم تجمع بينها أي دراسة سابقة من الدراسات التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها و كما تميزت هذه الدراسة عن الدراسات العربية التي استطاع الباحث الوقوف عليها باعتمادها على الجمع ما بين البحث النوعي والكمي.

مشكلة الدراسة :

يرتبط الأداء التنظيمي لأي منظمة بقدرتها على أداء أعمالها وواجباتها بكفاءة وفاعلية وهو ما تسعى إليه جميع المنظمات حالياً في ظل ما تعيشه من بيئات ديناميكية ومتسارعة.

ولعل أداء الأفراد في أي منظمة يرتبط الآن وبشكل دقيق بمدى شعورهم بالتقدير والاحترام من قبل الإدارة العليا ونظرتها إلى ما يمكن أن يقدمه أوائل الأفراد من قيم مضافة للأداء الكلي للمنظمة. الأمر الذي يحقق احترام الفرد لذاته واندماجه في منظمته في كياناً واحداً ومن ثم الارتقاء بمستوى طموحه وإبداعه وانتماؤه (Gils, et, al 2017: 158).

إن العديد من منظمات الأعمال اليوم تعاني من فقدانها لأساس وقاعدة لبناء بيئة عمل تتسم بالتمثال التنظيمي وذلك لتحفيز الأفراد العاملين وتمكينهم وبما يعكس في حالة إبداعية تعيشها المنظمة ككل وهو ما ينطبق الآن على (الجامعات الرسمية الأردنية) المبحوثة إذ تعاني من غياب التماسك الشخصي والتفاعل ما بينها وبين أفرادها وهجرة العديد من العقول فيها إلى القطاع الخاص أو إلى جامعات أخرى خارج الوطن. وقد تم تحديد مضمين مشكلة الدراسة من خلال طبيعة عمل الباحث. إذ أن الباحث هو احد أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اردنية رسمية ومن خلال الدراسة الاستطلاعية الأولية (Pilot study) التي قام بها الباحث من خلال المعيشة الميدانية والتي شملت الحوارات النقاشية والمقابلات والتي تحسس من مضمين المشكلة اعلاه.

ومن هنا تأتي الدراسة الحالية لبحث وتوضيح أثر التماثل التنظيمي في الإبداع من خلال الدور المعدل لإدارة المواهب ويمكن توضيح مشكلة الدراسة بصورة أكبر من خلال طرح التساؤلات الآتية.

1. ما مدى إدراك الجامعات الرسمية الأردنية للتماثل التنظيمي ومدى معرفة أبعاده.
2. هل تملك الجامعات الرسمية الأردنية إستراتيجية واضحة لإدارة المواهب فيها.
3. ما مستوى تحقيق الجامعات الرسمية المبحوثة للإبداع.
4. هل يؤثر التماثل التنظيمي في تحقيق الإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية.
5. هل تعدل إدارة المواهب العلاقة ما بين التماثل التنظيمي والإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية.

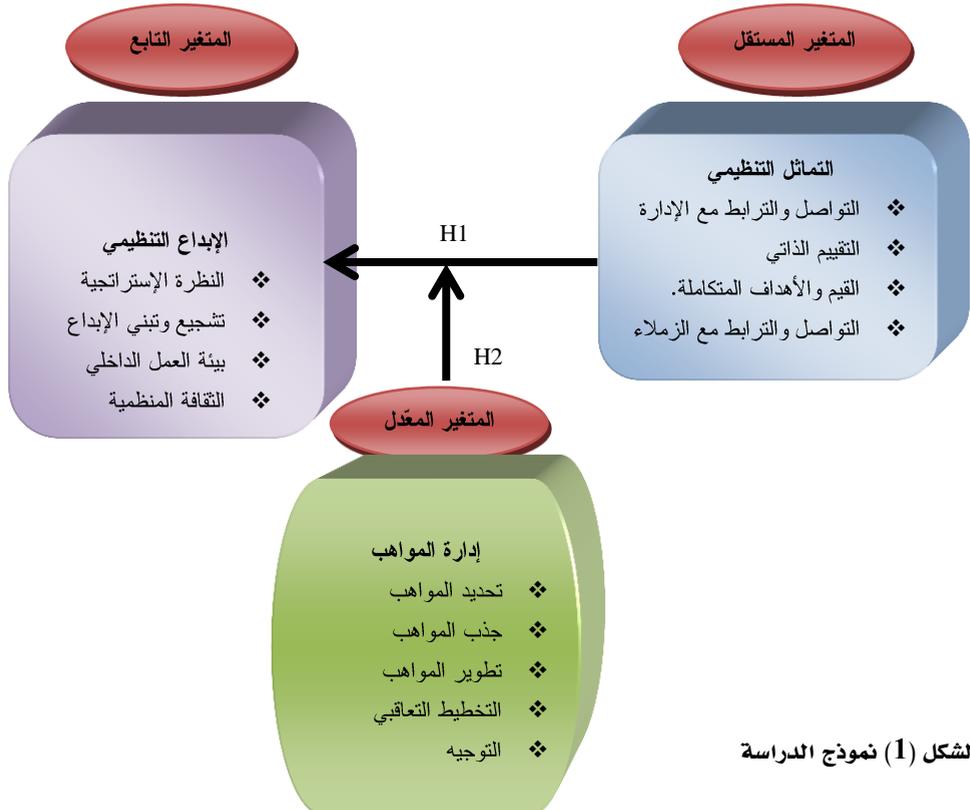
أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. بيان مستوى التماثل التنظيمي والإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية.
2. بيان مدى توافر إستراتيجية لإدارة المواهب في الجامعات الرسمية الأردنية.
3. تحديد أثر التماثل التنظيمي في الإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية.
4. بيان دور إدارة المواهب في تعزيز أثر التماثل التنظيمي في الإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية.
5. التوصل إلى النتائج ووضع توصيات وتقديم مقترحات لدراسات مستقبلية تشكل طرفاً لتعزيز العلاقة ما بين موضوعات الدراسة الحالية.

نموذج الدراسة :

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم نموذج فرضي في الشكل (1) الذي يشير إلى العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول المؤقتة التي يقترحها الباحث للإجابة عن الأسئلة البحثية المثارة في مشكلة الدراسة.



الشكل (1) نموذج الدراسة

فرضيات الدراسة :

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى :

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي على الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية :

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي على الإبداع التنظيمي بوجود إدارة المواهب كمتغير معدل في الجامعات الرسمية الأردنية

منهجية الدراسة :

منهج الدراسة :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهذا المنهج يقوم على تفسير الوضع الراهن للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة، أو المشكلة كما يقوم على الحقائق المرتبطة بها حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتاجها. وتقديم الحلول والمقترحات لمعالجتها.

مجتمع وعينة الدراسة :

- مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية والبالغ عددها (13) جامعة إذ بلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية فيها (6931).

- عينة الدراسة :

قام الباحث باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة ؛ لغايات تمثيل جميع أعضاء الهيئة التدريسية والبالغ عددهم (6931) فرداً، وقد تم سحب العينة استناداً إلى الباحثين (النجار وآخرون، 2017، 109)، (Sekaran & Bougie, 2010)، حيث بلغت (364) فرداً. وقد قام الباحث بتوزيع (675) إستبانة لضمان أكبر تمثيل لمجتمع الدراسة، وتم استرداد (464) إستبانة، (62) إستبانة منها غير صالحة

للتحليل ليصل مجموع الإستبانات الصالحة لأغراض التحليل (402) إستبانة، أي ما نسبته (60%) من الإستبانات الموزعة. ويوضح الجدول (1) عدد الإستبانات الموزعة والمستردة وعدد الصالح منها للتحليل.

الجدول (1): عدد الإستبانات الموزعة والمستردة والعدد الصالح منها للتحليل

الرقم	الجامعة	عدد أعضاء الهيئة التدريسية	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
1	الجامعة الأردنية	1488	145	83	9	74
2	جامعة اليرموك	1040	101	71	8	63
3	جامعة العلوم والتكنولوجيا	950	93	68	7	61
4	جامعة مؤتة	645	63	48	6	42
5	جامعة ال البيت	400	38	23	5	18
6	جامعة البلقاء التطبيقية	958	94	70	10	60
7	جامعة الحسين بن طلال	358	35	26	4	22
8	الجامعة الهاشمية	646	63	44	6	38
9	جامعة الطفيلة التقنية	231	22	16	4	12
10	الجامعة الألمانية الأردنية	215	21	15	5	10
المجموع		6931	675	464	62	402

أداة الدراسة :

لأغراض هذه الدراسة تم تصميم قائمة استبيان بناء على الأدبيات والدراسات السابقة. إذ تم الاعتماد على المقاييس التي قدمتها تلك الدراسات واختبرت صدقها وثباتها وفقا لمقياس likert الخماسي. وقد تم قياس جميع متغيرات الدراسة من خلال أسئلة متعددة لكل متغير من متغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة وبصورة مستقلة لكل متغير وبعد ذلك لتحقيق الوضوح والفهم الأفضل من قبل أفراد عينة الدراسة. وقد تم قياس متغيرات الدراسة وفقا للآتي:

التماثل التنظيمي: تم قياس التماثل التنظيمي من خلال أربعة أبعاد هي (التواصل والترابط مع الإدارة) (التقييم الذاتي) (القيم والأهداف المتكاملة) (التواصل والترابط مع الزملاء) وذلك بالاعتماد على كل من (parker & haridakis, 2008) وذلك باستخدام (18) عبارة.

إدارة المواهب: تم قياس إدارة المواهب من خلال خمسة أبعاد هي (تحديد المواهب) (جذب المواهب) (تطوير المواهب) (التخطيط التعاقبي) (التوجيه) وذلك بالاعتماد على كل من

(العزام، 2015) و(مقري ويحيوي، 2014) و (Hartman, 2010) وذلك باستخدام (25) عبارة.

الإبداع التنظيمي: تم قياس الإبداع التنظيمي من خلال أربعة أبعاد هي (النظرة الإستراتيجية) (تشجيع وتبني الإبداع) (بيئة العمل الداخلية) (الثقافة المنظمة) وذلك بالاعتماد على كل من (Annika, et al 2015) و(عمران، 2015) وذلك باستخدام (19) عبارة.

وعليه تم تصميم قائمة الاستبيان بصورتها النهائية من (62) عبارة. وكما هو موضح في الجدول (2)

الجدول رقم (2): توزيع عبارات الاستبانة التي تقيس متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	نوع المتغير	العبارات	عدد العبارات	الترميز
التماثل التنظيمي	مستقل	18-1	18	
التواصل والترابط مع الإدارة		5-1	5	X1-x5
التقييم الذاتي		10-6	5	X6-x10
القيم والأهداف المتكاملة		15-11	5	X11-x15
التواصل والترابط مع الزملاء		18-16	3	X16-x18
الإبداع التنظيمي	تابع	62-44	19	
النظرة الإستراتيجية		48-44	5	X44-x48
تشجيع وتبني الإبداع		53-49	5	X49-x53
بيئة العمل الداخلية		58-54	5	X54-x58
الثقافة المنظمة		62-59	4	X59-x62
إدارة المواهب	معدل	43-19	25	
تحديد المواهب		23-19	5	X19-x23
جذب المواهب		28-24	5	X24-x28
تطوير المواهب		34-29	6	X29-x34
التخطيط التعاقبي		38-35	4	X35-x38
التوجيه		43-39	5	X39-x43
مجموع فقرات أداة الدراسة		62-1	62	

صدق وثبات أداة الدراسة :

لاختبار صدق الدراسة الحالية تم الاعتماد على مقياسين للصدق وذلك وفق الآتي :

(1) صدق المحتوى: حيث قام الباحث بعرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في هذا المجال من أساتذة الجامعات الأردنية ، وفي ضوء الملاحظات والاقتراحات التي أبدأها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات للتأكد من دقة الفقرات وصحتها، ولتكون الاستبانة أكثر فهماً ووضوحاً وبما يزيد من متانة هذه

الاستبانة ورسالتها العلمية.

(2) الصدق التقاربي: تم اختبار الصدق التقاربي من خلال إيجاد قيم كل من Average Variance Extracted وقيم composite reliability (CR) (AVE) إذ يجب أن تكون قيم (CR) اعلي من (0.70) وقيم (AVE) اعلي من (0.50) وهذه القيم تشير إلى صدق تقاربي مقبول لمتغيرات الدراسة وفقاً ل (Hair, et. al, 2011).

ولاختبار ثبات أداة الدراسة استخدمت الدراسة الحالية اختبار Confirmatory Factor Analysis (CFA) إذ تم الاعتماد على كل من قيم معامل التحميل وقيم α وقد سجلت جميعها قيم مقبولة. والجدول (3) يوضح اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة.

جدول (3) نتائج الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها

المتغير	البعد	العبارة	معامل التحميل	α	CR	AVE
	التواصل والترابط مع الإدارة	1	0.56	0.77	0.81	0.61
		2	0.62			
		3	0.52			
		4	0.71			
		5	0.51			
التماثل التنظيمي	التقييم الذاتي	1	0.56	0.75	0.79	0.59
		2	0.65			
		3	0.54			
		4	0.54			
		5	0.53			
	القيم والأهداف المتكاملة	1	0.53	0.74	0.77	0.56
		2	0.51			
		3	0.54			
		4	0.53			
		5	0.54			
	التواصل مع الزملاء	1	0.61	0.74	0.76	53
		2	0.71			
		3	0.68			
إدارة المواهب	تحليلد المواهب	1	0.66	0.81	0.85	0.70
		2	0.66			
		3	0.65			
		4	0.51			
		5	0.53			
	جذب المواهب	1	0.53	0.72	0.76	0.55
		2	0.56			
		3	0.59			
		4	0.62			
		5	0.57			

0.71	0.84	0.81	0.61	1	تطوير المواهب	
			0.62	2		
			0.56	3		
			0.53	4		
			0.54	5		
			0.52	6		
0.54	0.77	0.74	0.51	1	التخطيط التعاقبي	
			0.60	2		
			0.64	3		
			0.55	4		
0.58	0.79	0.78	0.50	1	التوجيه	
			0.51	2		
			0.52	3		
			0.61	4		
			0.59	5		
0.53	0.76	0.75	0.53	1	النظرة الاستراتيجية	
			0.60	2		
			0.61	3		
			0.52	4		
			0.51	5		
0.54	0.79	0.76	0.51	1	تشجيع وتبني الإبداع	
			0.52	2		
			0.63	3		
			0.60	4		
			0.57	5		
0.58	0.80	0.77	0.51	1	بيئة العمل الداخلية	
			0.52	2		
			0.61	3		
			0.57	4		
			0.53	5		
0.53	0.79	0.75	0.52	1	الثقافة التنظيمية	
			0.65	2		
			0.72	3		
			0.59	4		

اساليب تحليل البيانات:

لغرض معالجة البيانات واستخراج النتائج اعتمدت الباحث الوسائل الإحصائية التالية:

- النسب المئوية
- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- التحليل العاملي (Principal Components Factor Analysis)
- الانحدار البسيط (simple – Regression)
- تحليل الانحدار الهرمي (التفاعلي) (Hierarchical Regression) وذلك لاختبار اثر تفاعل متغيران مستقلان في متغير تابع
- ونفذت المعالجات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22)

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة باتجاهات أفراد عينة الدراسة حول توافر أبعاد التماثل التنظيمي: يتعلق هذا الجزء من الدراسة ببيان قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الدراسة المستقل (التماثل المنظمي). وهو يمثل محاولة الإجابة على التساؤل رقم (1) في مشكلة الدراسة حيث يظهر الجدول رقم (4) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإبعاد التماثل التنظيمي.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوافر أبعاد التماثل التنظيمي

رقم المتغير	أبعاد التماثل التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	التواصل والترابط مع الإدارة	3.77	0.76	مرتفع	4
2	التقييم الذاتي	3.78	0.71	مرتفع	3
3	القيم والأهداف المتكاملة	3.88	0.62	مرتفع	1
4	التواصل والترابط مع الزملاء	3.84	0.77		2
المؤشر الكلي		3.81	0.53	مرتفع	

يتضح من الجدول (4) بأن متغير التماثل التنظيمي حقق وسطاً حسابياً مقداره (3.81) وبنسبة (76%) من مساحة المقياس الكلية، وبانحراف معياري قدره (0.53) مما يشير إلى توافر التماثل التنظيمي في الجامعات المبحوثة بالتماثل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وقد حقق بعد التقييم الذاتي أعلى وسط حسابي من بين أبعاد التماثل التنظيمي وبلغ (3.88) وبانحراف معياري (0.62)، في حين حقق بعد التواصل والترابط مع الإدارة أدنى وسط حسابي وبلغ (3.77) وبانحراف معياري (0.76). وهذه النتيجة تعكس امتلاك الإدارة العليا في الجامعات أفكار متشابهة لما يمتلكه الأفراد فيها وتأثر تقييم أعضاء هيئة التدريس لأنفسهم بمكانة وصورتها والتشارك ما بين أعضاء هيئة التدريس والجامعات التي يعملون بها بالأهداف والقيم ذاتها فضلاً عن شعور الأفراد بالمساواة فيما بينهم.

النتائج المتعلقة باتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة المواهب:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة ببيان قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير من الدراسة المعدل (إدارة المواهب) بالإضافة إلى بيان أهميتها النسبية ومستوى أهمية كل بعد بالنسبة للأبعاد الأساسية. وهو يمثل محاولة الإجابة على

التساؤل رقم (2) في مشكلة الدراسة الجدول رقم (5) يوضح قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأبعاد إدارة المواهب.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المواهب

رقم المتغير	أبعاد إدارة المواهب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تحديد المواهب	3.86	0.71	مرتفع	1
2	جذب المواهب	3.76	0.68	مرتفع	4
3	تطوير المواهب	3.82	0.70	مرتفع	3
4	التخطيط التعاقبي	3.83	0.70	مرتفع	2
5	التوجيه	3.72	0.76	مرتفع	5
المؤشر الكلي		3.79	0.50	مرتفع	

يتضح من الجدول (5) بأن متغير إدارة المواهب قد حقق وسطاً حسابياً مقداره (3.79) ونسبة (75.8%) من مساحة المقياس الكلية، وانحراف معياري قدره (0.50) وذلك يشير إلى مستوى مرتفع لإدارة المواهب في الجامعات المبحوثة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وقد حقق بعد تحديد المواهب أعلى وسط حسابي وبلغ (3.86) وانحراف معياري (0.612)، في حين حقق بعد التوجيه أدنى وسط حسابي وبلغ (3.72) وانحراف معياري (0.662). وتشير هذه النتيجة إلى حرص إدارات الجامعات المبحوثة على توافر إستراتيجية فاعلة لإدارة المواهب تمكثها من الحصول على المواهب و المحافظة عليهم وتطويرهم.

النتائج المتعلقة باتجاهات أفراد عينة الدراسة حول توافر أبعاد الإبداع التنظيمي: يتعلق هذا الجزء من الدراسة ببيان قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الدراسة التابع (الإبداع التنظيمي). وهو يمثل محاولة الإجابة على التساؤل رقم (3) في مشكلة الدراسة حيث يظهر الجدول رقم (6) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأبعاد الإبداع التنظيمي.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوافر أبعاد الإبداع التنظيمي

رقم المتغير	أبعاد الإبداع التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	النظرة الإستراتيجية	3.69	0.71	مرتفع	4
2	تشجيع وتبني الإبداع	3.76	0.69	مرتفع	2
3	بيئة العمل الداخلية	3.73	0.71	مرتفع	3
4	الثقافة المنظمة	3.81	0.71	مرتفع	1
المؤشر الكلي		3.75	0.49	مرتفع	

يتضح من الجدول (6) بأن متغير الإبداع التنظيمي حقق وسطاً حسابياً مقداره (3.75) وبنسبة (75%) من مساحة المقياس الكلية، وبانحراف معياري قدره (0.49) مما يشير إلى تميز الجامعات المبحوثة بالإبداع التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وقد حقق بعد الثقافة المنظمية أعلى وسط حسابي من بين أبعاد التماثل المنظمي وبلغ (3.81) وبانحراف معياري (0.62)، في حين حقق بعد النظرة الإستراتيجية أدنى وسط حسابي وبلغ (3.69) وبانحراف معياري (0.89). وهذه النتيجة تعكس تميز الجامعات المبحوثة بالإبداع من خلال ما تمتلكه من ثقافة منظمية خاصة بالإبداع تحتوي على تطوير للقيم الخاصة بالإبداع وبما يوفر نظرة إستراتيجية تمكن الإدارة العليا من وضع الخطط والأهداف بعيدة المدى تنطوي على دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والاهتمام بما يقدمونه من أفكار من خلال بيئة عمل داخلية ملائمة

اختبار اثر التماثل التنظيمي في الإبداع التنظيمي:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية والتي تشير إلى وجود اثر معنوي للتماثل التنظيمي في الإبداع التنظيمي إذ تم اختبار هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط وهو ما يمثل محاولة الإجابة على التساؤل رقم (4) وقد كانت نتائج اختبار هذه الفرضيات كالآتي:

جدول رقم (7) تأثير التماثل التنظيمي على الإبداع التنظيمي

التماثل التنظيمي		التواصل مع الزملاء		القيم والأهداف المتكاملة		التقييم الذاتي		التواصل مع الإدارة العليا		المتغير التفسيري المتغير المستجيب
T	B	T	B	T	β	T	B	T	β	
1.194	0.055	1.573	0.05	0.230	0.009	0.667	0.23	1.224	0.04	الإبداع التنظيمي
0.004		0.006		0.001		0.001		0.004		R ²
1.427		2.437		0.053		0.445		1.449		F
0.233		0.117		0.818		0.505		0.222		Sig F

* $P \leq 0.05$

يشير الجدول (7) إلى إن التماثل المنظمي لا يؤثر معنوياً على الإبداع التنظيمي وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1.427) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى $\geq (0.05)$ وهو ما يشير أيضاً إلى عدم معنوية الأنموذج. وتدل قيمة (R²) والبالغة

(0.004) إلى إن التماثل التنظيمي يفسر ما نسبته (4.%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع المنظمي تعود للتماثل المنظمي وهي نسبة ضعيفة جدا ترتبط بالنتيجة أعلاه التي تفيد بعدم وجود التأثير معنوي في حين إن (99.6%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. ويدعم هذه النتيجة قيم كل من Beta و T (Beta = 0.055)، (t = 1.194) وهي قيم غير معنوية عند مستوى $\geq (0.05)$ وتشير نتائج التحليل الجزئي للفرضيات الفرعية إلى الآتي:

1) اثر التواصل مع الإدارة في الإبداع التنظيمي:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى وجود اثر معنوي للتواصل مع الإدارة على الإبداع التنظيمي إذ يشير الجدول إلى إن التواصل مع الإدارة لا يؤثر معنوياً في الإبداع المنظمي وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1.449) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى $\geq (0.05)$ وهو ما يشير أيضاً إلى عدم معنوية النموذج. وتدل قيمة (R^2) والبالغة (0.004) إلى إن التواصل مع الإدارة يفسر ما نسبته (4.%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع التنظيمي وهي نسبة ضعيفة جدا ترتبط بالنتيجة أعلاه التي تفيد بعدم وجود التأثير معنوي في حين إن (99.6%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. ويدعم هذه النتيجة قيم كل من Beta و T (Beta = 0.04)، (t = 1.224) وهي قيم غير معنوية عند مستوى $\geq (0.05)$

2) اثر التقييم الذاتي في الإبداع التنظيمي:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى وجود اثر معنوي للتقييم الذاتي على الإبداع التنظيمي. إذ يشير الجدول إلى إن التقييم الذاتي لا يؤثر معنوياً على الإبداع التنظيمي وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.445) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى $\geq (0.05)$ وهو ما يشير أيضاً إلى عدم معنوية النموذج. وتدل قيمة (R^2) والبالغة (0.01) إلى إن التقييم الذاتي يفسر ما نسبته (1.%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع المنظمي وهي نسبة ضعيفة جدا ترتبط بالنتيجة أعلاه التي تفيد بعدم وجود التأثير معنوي في حين إن (99.9%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. ويدعم هذه النتيجة

قيم كل من Beta و T ($0.23 = \text{Beta}$)، ($t = 0.667$) وهي قيم غير معنوية عند مستوى ≥ 0.05 .

3) اثر القيم والأهداف المتكاملة في الإبداع التنظيمي:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى وجود اثر معنوي للقيم والأهداف المتكاملة على الإبداع التنظيمي. إذ يشير الجدول إلى إن القيم والأهداف المتكاملة لا يؤثر معنوياً على الإبداع المنظمي وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.053) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى ≥ 0.05 وهو ما يشير أيضاً إلى عدم معنوية النموذج. وتدل قيمة (R^2) والبالغة (0.001) إلى إن القيم والأهداف المتكاملة تفسر ما نسبته (1%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع التنظيمي وهي نسبة ضعيفة جداً ترتبط بالنتيجة أعلاه التي تفيد بعدم وجود التأثير معنوي في حين إن (99.9%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج. ويدعم هذه النتيجة قيم كل من Beta و T ($0.009 = \text{Beta}$)، ($t = 0.230$) وهي قيم غير معنوية عند مستوى ≥ 0.05 .

4) اثر التواصل مع الزملاء في الإبداع التنظيمي:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى وجود اثر معنوي للتواصل مع الزملاء على الإبداع التنظيمي. إذ يشير الجدول إلى إن التواصل مع الزملاء لا يؤثر معنوياً على الإبداع التنظيمي وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (2.437) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى ≥ 0.05 وهو ما يشير أيضاً إلى عدم معنوية النموذج. وتدل قيمة (R^2) والبالغة (0.006) إلى إن التواصل مع الزملاء يفسر ما نسبته (0.6%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع التنظيمي وهي نسبة ضعيفة جداً ترتبط بالنتيجة أعلاه التي تفيد بعدم وجود التأثير معنوي في حين إن (99.4%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. ويدعم هذه النتيجة قيم كل من Beta و T ($0.05 = \text{Beta}$)، ($t = 1.573$) وهي قيم غير معنوية عند مستوى ≥ 0.05 .

إن النتائج أعلاه تشير إلى عدم وجود تأثير معنوي للتمائل التنظيمي وأبعاده المختلفة على الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية. وبناءً على ما تقدم وتأسيساً عليه، ترفض الفرضية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التالية بدلاً عنها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي على الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية.

الدور المعدل لإدارة المواهب لاثر التماثل التنظيمي في الإبداع التنظيمي:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة وفرضياتها الفرعية، وقد تم استخدام أسلوب الانحدار الهرمي في اختبار هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية، وهو ما يمثل محاولة الإجابة على التساؤل رقم (5) في مشكلة الدراسة ونصت الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحسين اثر التماثل التنظيمي على الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية. وقد كانت نتائج الاختبار كالتالي:

جدول رقم (8) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان اثر إدارة المواهب في تحسين

اثر التماثل التنظيمي على الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig.	قيمة t الحسوبة	β	Sig.	قيمة t الحسوبة	B		
			0.233	1.194	.060	التماثل التنظيمي	الإبداع التنظيمي
.001	8.860	0.760				التماثل التنظيمي × إدارة المواهب	
		0.409			0.060	R	
		0.167			0.004	R ²	
		0.164			0.000	ΔR^2	
		78.502			1.427	ΔF	
		0.000			0.233	Sig. ΔF	

يكون الأثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha(≤0.05)$

يعرض الجدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى قيمة معامل الارتباط $(R=0.06)$ وهذا يدل على عدم وجود ارتباطا ايجابيا بين التماثل التنظيمي والإبداع التنظيمي، كما بينت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير التماثل المنظمي على الإبداع المنظمي، حيث كانت قيمة $(F=1.427)$ وبمستوى دلالة $(Sig = 0.233)$ وهي اكبر من (0.05) .

كما كانت قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.004)$. وهذا يشير إلى أن التماثل التنظيمي يفسر ما نسبته (0.4%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية وهو ما يتفق ويظهر في اختبار الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة. وفي

الخطوة الثانية، تم إدخال المتغير المعدل (إدارة المواهب) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل الارتباط لتصبح ($R=0.409$) وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل التحديد R^2 حيث ازدادت بنسبة (16.7%) وهذه النسبة دالة إحصائياً، حيث كانت قيمة $\Delta F = 78.502$ وبمستوى دلالة ($\text{Sig. } \Delta F = 0.000$) وهي اقل من (0.05). كما كانت قيمة $\beta = 0.760$ عند التماثل التنظيمي، وكانت قيمة ($t = 8.860$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.001$)، وهذا يؤكد الأثر المعنوي لإدارة المواهب في تحسين اثر التماثل التنظيمي على الإبداع التنظيمي، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي لدى الجامعات الرسمية الأردنية بنسبة (16.7%) لترتفع من (0.4%) إلى (16.7%).
وعليه ترفض الفرضية الصفرية الرئيسة الثانية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه:

H_03 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحسين اثر التماثل التنظيمي على الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية.

1) اختبار الفرضية الفرعية الأولى لفرضية الدراسة الرئيسة الثانية:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بإبعادها في تحسين اثر التواصل مع الإدارة العليا على الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية. ويبين الجدول (9) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان اثر إدارة المواهب في تحسين

اثر التواصل مع الإدارة العليا على الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig.	قيمة t الحاسوبية	β	Sig.	قيمة t الحاسوبية	β		
			0.222	1.224	0.061	التواصل مع الإدارة العليا	الإبداع التنظيمي
.001	5.961	0.355				التواصل مع الإدارة العليا × إدارة المواهب	
		0.292			.0061	R	
		0.085			0.004	R^2	
		0.081			0.000	ΔR^2	
		35.532			1.499	ΔF	
		0.000			0.222	Sig. ΔF	

❖ يكون الأثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يعرض الجدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى قيمة معامل الارتباط ($R=0.061$) وهذا يدل على عدم وجود ارتباطا ايجابيا بين التواصل مع الإدارة العليا الإبداع التنظيمي، كما بينت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير التواصل مع الإدارة العليا على الإبداع التنظيمي، حيث كانت قيمة ($F = 1.499$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.222$) وهي اكبر من (0.05). كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.004$)، وهذا يشير إلى أن التواصل مع الإدارة العليا يضر ما نسبته (0.4%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع المنظمي في الجامعات الرسمية الأردنية وهو ما يتفق ويظهر في اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة. وفي الخطوة الثانية، تم إدخال المتغير المعدل (إدارة المواهب) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل الارتباط لتصبح ($R=0.292$) وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل التحديد R^2 حيث ازدادت بنسبة (8.1%) وهذه النسبة دالة إحصائيا، حيث كانت قيمة ($\Delta F = 35.532$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig.} \Delta F = 0.001$) وهي اقل من (0.05). كما كانت قيمة ($\beta = 0.355$) عند التواصل مع الإدارة العليا، وكانت قيمة ($t = 5.961$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهذا يؤكد الأثر المعنوي لإدارة المواهب في تحسين اثر التواصل مع الإدارة العليا في الإبداع التنظيمي، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في الإبداع المنظمي لدى الجامعات الرسمية الأردنية بنسبة (8.1%) لترتفع من (0.4%) إلى (8.1%).

وعليه ترفض الفرضية الفرعية الصفرية الأولى من الرئيسية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحسين اثر التواصل مع الإدارة العليا على الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية.

2) اختبار الفرضية الفرعية الثانية لفرضية الدراسة الرئيسية الثانية:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحسين اثر التقييم الذاتي في الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية. ويبين الجدول (10) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان اثر إدارة المواهب في تحسين
اثر التقييم الذاتي على الإبداع التنظيمي الجامعات الرسمية الأردنية

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig.	قيمة t المحسوبة	β	Sig.	قيمة t المحسوبة	β		
			0.033	.335	.017	التقييم الذاتي	الإبداع التنظيمي
.001	6.777	0.422				التقييم الذاتي × إدارة المواهب	
		0.323			0.033	R	
		0.104			0.001	R ²	
		0.103			.000	ΔR^2	
		45.93			0.445	ΔF	
		.000			0.505	Sig. ΔF	

*يكون الأثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha(\leq 0.05)$

يعرض الجدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى قيمة معامل الارتباط ($R=0.033$) وهذا يدل على عدم وجود ارتباطا ايجابيا بين التقييم الذاتي والإبداع التنظيمي. كما بينت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير التقييم الذاتي على الإبداع التنظيمي، حيث كانت قيمة ($F=0.445$) وبمستوى دلالة = Sig. 0.505 وهي اكبر من (0.05). كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.001$)، وهذا يشير إلى أن التقييم الذاتي يفسر ما نسبته (0.1%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية وهو ما يتفق ويظهر في اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة. وفي الخطوة الثانية، تم إدخال المتغير المعدل (إدارة المواهب) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل الارتباط لتصبح ($R=0.323$) وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل التحديد R^2 حيث ازدادت بنسبة (10.3%) وهذه النسبة دالة إحصائيا، حيث كانت قيمة ($\Delta F=45.93$) وبمستوى دلالة = Sig. $\Delta F = 0.000$ وهي اقل من (0.05). كما كانت قيمة $\beta = 0.422$ عند التقييم الذاتي، وكانت قيمة ($t=6.777$) وبمستوى دلالة = Sig. 0.001)، وهذا يؤكد الأثر المعنوي لإدارة المواهب في تحسين اثر التقييم الذاتي في الإبداع التنظيمي، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي لدى الجامعات الرسمية الأردنية بنسبة (10.3%) لترتفع من (0.1%) إلى (10.3%).

وعلى ترفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحسين اثر التقييم الذاتي على الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية.

3) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة لفرضية الدراسة الرئيسية الثانية:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحسين اثر القيم والأهداف المشتركة على الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية. ويبين الجدول (11) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان اثر إدارة المواهب في تحسين اثر القيم والأهداف المشتركة على الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig.	t	قيمة β الحسوبة	Sig.	قيمة t الحسوبة	β		
			0.818	4.594	0.286	القيم والأهداف المشتركة	الإبداع التنظيمي
						القيم والأهداف المشتركة × إدارة المواهب	
.001	7.282	0.454				R	
		0.343				R ²	
		0.117				ΔR^2	
		0.116				ΔF	
		53.022				Sig. ΔF	
		0.000			0.818		

«يكون الأثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha(\leq 0.05)$ »

يعرض الجدول رقم (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى قيمة معامل الارتباط ($R=0.011$) وهذا يدل على عدم وجود ارتباطا ايجابيا بين القيم والأهداف المشتركة والإبداع التنظيمي، كما بينت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير القيم والأهداف المشتركة في الإبداع، حيث كانت قيمة ($F = 0.053$) وبمستوى دلالة ($Sig. = 0.818$) وهي اكبر من (0.05). كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.001$)، وهذا يشير إلى أن القيم والأهداف المشتركة يفسر ما نسبته (0.1%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية وهو ما يتفق ويظهر في اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة. وفي الخطوة الثانية، تم إدخال المتغير المعدل (إدارة المواهب) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة

معامل الارتباط لتصبح ($R=0.343$) وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل التحديد R^2 حيث ازدادت بنسبة (11.6%) وهذه النسبة دالة إحصائية، حيث كانت قيمة $(\Delta F = 53.022)$ وبمستوى دلالة ($\text{Sig. } \Delta F = 0.001$) وهي اقل من (0.05). كما كانت قيمة $\beta = (0.454)$ عند القيم والأهداف المشتركة، وكانت قيمة ($t = 7.282$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهذا يؤكد الأثر المعنوي لإدارة المواهب في تحسين اثر القيم والأهداف المشتركة في الإبداع المنظمي، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي لدى الجامعات الرسمية الأردنية بنسبة (11.6%) لترتفع من (00.0%) إلى (11.6%). وعلية ترفض الفرضية الصفرية الرئيسة الثالثة وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحسين اثر القيم والأهداف المشتركة على الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية.

4) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة لفرضية الدراسة الرئيسة الثانية:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحسين اثر التواصل مع الزملاء على الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية. ويبين الجدول (12) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان اثر إدارة المواهب في تحسين اثر التواصل مع الزملاء على الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig.	قيمة t الحسوبة	β	Sig.	قيمة t الحسوبة	β		
			0.117	1.573	0.078	التواصل مع الزملاء	الإبداع تنظيمي
.001	5.797	0.356				التواصل مع الزملاء × إدارة المواهب	
		0.289			0.078	R	
		0.083			0.006	R^2	
		0.077			0.000	ΔR^2	
		33.602			2.473	ΔF	
		0.000			0.117	Sig. ΔF	

❖ يكون الأثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يعرض الجدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى قيمة معامل الارتباط ($R=0.078$) وهذا يدل على عدم وجود ارتباطا ايجابيا بين التواصل مع

الزملاء الإبداع التنظيمي، كما بينت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير التواصل مع الزملاء على الإبداع التنظيمي، حيث كانت قيمة ($F = 2.473$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.117$) وهي أكبر من (0.05). كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.006$)، وهذا يشير إلى أن التواصل مع الزملاء يفسر ما نسبته (0.6%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع المنظمي في الجامعات الرسمية الأردنية وفي الخطوة الثانية، تم إدخال المتغير المعدل (إدارة المواهب) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل الارتباط لتصبح ($R = 0.289$) وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل التحديد R^2 حيث ازدادت بنسبة (7.7%) وهذه النسبة دالة إحصائياً، حيث كانت قيمة ($\Delta F = 33.602$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig. } \Delta F = 0.000$) وهي أقل من (0.05). كما كانت قيمة $\beta = 0.356$ عند التواصل مع الزملاء، وكانت قيمة ($t = 5.797$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.001$)، وهذا يؤكد الأثر المعنوي لإدارة المواهب في تحسين اثر التواصل مع الزملاء في الإبداع التنظيمي، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في الإبداع المنظمي لدى الجامعات الرسمية الأردنية بنسبة (7.7%) لترتفع من (0.0%) إلى (7.7%). وعليه ترفض الفرضية الصفرية الرئيسية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحسين اثر التواصل مع الزملاء على الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية.

الاستنتاجات والتوصيات

بناء على نتائج تحليل متغيرات الدراسة وفرضياتها تمخضت الدراسة عن عدد من الاستنتاجات من أهمها:

1. أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية وذلك نتيجة لتوافر التواصل والترابط ما بين أعضاء الهيئة التدريسية وإدارات الجامعات المبحوث. ووجود أهداف وقيم مشتركة ومتكاملة ما بين أعضاء الهيئة التدريسية وإدارات الجامعات المبحوث. فضلا عن تميز أعضاء الهيئات التدريسية على التقييم الذاتي وأخيرا وجود تواصل ما بين أعضاء الهيئات التدريسية أنفسهم وترابط في الجامعات المبحوثة.
2. يتوافر في الجامعات الرسمية الأردنية إستراتيجية واضحة لإدارة المواهب تتضمن عملية تخطيط مستمر لجذب المواهب وتطويرهم والحفاظة عليهم وتوجيههم في أداء أعمالهم والتخطيط لمسارهم الوظيفي.
3. تشجع الجامعات الرسمية الأردنية وتتبنى الإبداع بكافة مستوياته وذلك من خلال امتلاك تلك الجامعات وإداراتها النظرة الإستراتيجية والتي مكنتها من توفير بيئة إبداعية ملائمة مدعومة بوجود ثقافة الإبداع والتميز فيها.
4. على الرغم من توافر حالة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات المبحوثة إلا انه لم يكن لذلك اثر في الإبداع الذي تميزت به تلك الجامعات ولعل ذلك يعود للاتي:
 - أ. لم يتم استثمار الأفكار المشتركة ما بين أعضاء هيئة التدريس وإدارات الجامعات المبحوثة في تعزيز النظرة الإستراتيجية للجامعات المتعلقة بالإبداع وخلق ثقافة وبيئة إبداعية مميزة.
 - ب. لم يتم الاستفادة من تميز أعضاء الهيئات التدريسية بالقدرة على تقييم ذاتهم انطلاقا من ارتباطهم وعضويتهم في الجامعة ومدى نجاحها في إشراكهم بشكل اكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بخلق الإبداع أو تهيئة المناخ الإبداعي أو تشجيعهم على القيام بمهامهم بأسلوب متجدد.

ج. على الرغم من وجود قيم وأهداف مشتركة بين إدارات الجامعات المبحوثة وأعضاء الهيئات التدريسية فيها إلا أن هذا لم يستثمر في تعزيز الإبداع في تلك الجامعات لاسيما فيما يتعلق بوضع أهداف طويلة الأمد كجزء مهم من النظرة الإستراتيجية لتطوير أعمال الجامعات مستقبلا.

د. لم تستثمر إدارات الجامعات المبحوثة حالة الترابط والتواصل السائدة ما بين أعضاء الهيئة التدريسية فيها في تعزيز البيئة والمناخ الإبداعي فيها.

5. أشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المواهب أسهمت بشكل ايجابي في تعديل اثر التماثل التنظيمي في الإبداع الجامعات الرسمية الأردنية. فقد أسهم حرص إدارات الجامعات المبحوثة على تحديد المواقع الوظيفية الأكثر قيمة بالنسبة لها. وتبنيها لثقافة البحث عن الكفاءات والخبرات. واكساب الأفراد الموهوبين لديها المهارات المتنوعة من خلال اعتماد استراتيجيات طويلة المدى في إدارة الموارد البشرية بالاستفادة من تجارب الجامعات العالمية إلى زيادة شعور أعضاء الهيئة التدريسية بالتقدير والاحترام. واعتزازهم بالجامعات التي ينتمون إليها. وزيادة الترابط ما بينهم داخل العمل وهو ما سهم كنتيجة في تعزيز الإبداع وتنميته في الجامعات الرسمية الأردنية.

التوصيات

في ضوء الاستنتاجات أعلاه تقدم الدراسة التوصيات الآتية :

1. الأخذ بأفكار واهتمامات أعضاء الهيئة التدريسية بشكل اكبر من قبل إدارة الجامعة.
2. العمل على زيادة الشعور بالتقدير والاحترام لدى أعضاء الهيئة التدريسية من قبل إدارة الجامعة.
3. العمل على وضع الأدوات التي تعزز من تواصل أعضاء الهيئة التدريسية فيما بينهم داخل وخارج الجامعة.
4. التأكد من وضوح وفهم إستراتيجية جذب المواهب المبنية على الكفاءات والخبرات من قبل أعضاء الهيئات التدريسية.
5. ضرورة اعتماد الجامعة نظم توجيه ومتابعة غير رسمية.
6. العمل على تأسيس وتعزيز علاقات جيدة وودية ما بين الإدارة العليا والأفراد العاملين في الجامعة.
7. ضرورة مراجعة قواعد وإجراءات سير العمل وتطويرها بشكل مستمر.
8. الاهتمام بشكل اكبر بمرونة الخطط الموضوعية لتحقيق الأهداف المعلنة والمرسومة.
9. تشجيع الموظفين على القيام بأداء مهامهم بأسلوب متجدد.
10. العمل على استثمار الأفكار المشتركة ما بين أعضاء هيئة التدريس وإدارات الجامعات المبحوثة في تعزيز النظرة الإستراتيجية للجامعات المتعلقة بالإبداع وخلق ثقافة وبيئة إبداعية مميزة.
11. الاستفادة من تميز أعضاء الهيئات التدريسية بالقدرة على تقييم ذاتهم انطلاقاً من ارتباطهم وعضويتهم في الجامعة ومدى نجاحها في إشراكهم بشكل اكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بخلق الإبداع أو تهيئة المناخ الإبداعي أو تشجيعهم على القيام بمهامهم بأسلوب متجدد.
12. استثمار وجود قيم وأهداف مشتركة بين إدارات الجامعات المبحوثة وأعضاء الهيئات التدريسية في تعزيز الإبداع في تلك الجامعات لاسيما فيما يتعلق بوضع أهداف طويلة الأمد كجزء مهم من النظرة الإستراتيجية لتطوير أعمال الجامعات مستقبلاً.

المراجع

- أحمد، محمد (2011) "واقع المعرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر"، (بحث منشور)، الثقافة والتنمية دورية علمية محكمة - العدد 41.
- البشايشة، سامر عبد المجيد، (2008)، "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد (4)، المجلد (4): 427-448.
- الجراح، صالح وأبو دوله، جمال (2015) "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية"، (بحث منشور) الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2
- جمعة، محمود حسن، (2015)، "الأنماط القيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية: دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى"، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد (26): 126-149.
- حاوي، إيمان (2011) "الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة - العراق، (بحث منشور)، مجلة دراسات إدارية جامعة البصرة العراق، المجلد 4، العدد 8، 49-66.
- الحميدي، محمد سعيد والطيب، الهادي خوجلي، (2011)، "الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة"، كلية الشرطة - معهد تدريب الضباط، الإمارات.
- الحوامدة، نضال صالح والقرالة، أروى عبد السلام، (2006)، "أثر المشاركة المُدرّكة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد (3)، المجلد (2): 369-388.
- الزعبي، خلود فواز، (2013)، "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- سمسوم، عائشة، (2016)، "تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة"، 47-57.
- شعبان، عبد الكريم هادي، محمد، صفاء تايه وعبد الكريم، إلهام عزيز، (2013)، "مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة تحليلية في كلية

- التربية للبنات بجامعة الكوفة"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد (36)، المجلد (9): 179-200.
- الشاورة، طه سالم، (2016)، "أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد (1)، المجلد (24): 120-141.
- صيام، عزيزة (2013) "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة" (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية بغزة-فلسطين.
- عبود، زينب عبد الرزاق، (2016)، "تأثير القيم الشخصية في بلورة التماثل التنظيمي"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد (1): 89-121.
- العبيدي، بشار محمد خليل، أحمد، سحر والعزاوي، كرجي، (2010)، "الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (84): 208-241.
- العدوان، عاطف وسليمان، سحر، (2012)، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي: دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية"، مجلة دراسات (العلوم الإدارية)، العدد (2)، المجلد (39): 137-150.
- العزام، زياد فيصل، (2015)، "استراتيجيات إدارة المواهب ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مستشفى الأميرة رحمة التعليمي لطب الأطفال في الأردن"، الملحقية الثقافية الماليزية، السفارة الماليزية، عمان، الأردن.
- العلي، ريتا (2013) "العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط - الأردن.
- عمران، نضال عبد الهادي، (2015)، "أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة اسيسيل للاتصالات"، مجلة جامعة بابل، العدد (3)، المجلد (23).
- الغزالي، فاضل راضي غباش والخزاعي، صدام كاظم محمد، (2016)، "دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي (دراسة تحليلية في العتبة العلوية المطهرة)"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (4)، المجلد (18): 75-95.

- الغزالي، فاضل راضي والعبادي، هاشم فوزي، (2013)، "التماثل التنظيمي: منظور معاصر في عملية تعزيز وإدراك الهيبة التنظيمية - دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (2)، المجلد (15): 58-83.
- الفرجاني، فاطمة (2014) "أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي"، (بحث منشور) المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة-مصر، العدد 2
- قدرى، أحمد معراج، (2015)، "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي (دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك -بسكرة-)"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الكساسبة، محمد مفضي، (2016)، "تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد (1)، المجلد (12): 93-110.
- محجوبي، أسامة (2014). "اثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب ورقلة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- محمد، نسرین جاسم وشنيتر، عبد الرحمن طاهر، (2015)، "العلاقة بين نوعية حياة العمل والإبداع التنظيمي (بحث تطبيقي في ديوان وزارة التخطيط)"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (81)، المجلد (21): 70-111.
- محمد، نيفين حسين، (2016)، "دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول (دراسة حالة دولة الإمارات)"، وزارة الاقتصاد، إدارة التخطيط ودعم القرار، الإمارات.
- مرابط، سوريا عثمانى، (2014)، "أبعاد التماثل التنظيمي وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية: دراسة ميدانية على المؤسسات الصحية العمومية - بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- مرزوق، عبد العزيز علي، (2014)، "نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ"، جامعة كفر الشيخ، كفر الشيخ، مصر.
- مرسي، مرفت محمد، (2013)، "أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط (دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق)"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد (1)، المجلد (9): 22-40.

- المصري، نضال والآغا، محمد، (2015) "إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي" (بحث منشور) مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية المركز العربي للأبحاث والسياسات- قطر، مجلد 4، العدد 13
- المصري، نضال والآغا، محمد، (2015)، "إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية: مقترح تطبيقي تنموي إستراتيجي"، مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد (13)، المجلد (4)، 31-64.
- مقري، زكية ويحياوي. نعيمة (2014) "أثر نظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمؤسسة الوطنية للصير والمصبرات الغذائية -وحدة منعة باتنة"، (بحث منشور)، Arab Economic And Business Journal 9(2014)156-165,ScienceDirect جامعة باتنة- الجزائر .
- النجار فايز جمعة. والنجار نبيل جمعة. والزعبي. ماجد راضي. أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي. الطبعة الرابعة. (2017). دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان الأردن.

المراجع باللغة الإنجليزية :

- Agbaeze, Kalu Emmanuel, Monyei, Ezieshi Francis & Agu, Okoro Aguc, (2017). "Impact of Talent Management Strategies on Organizational Performance in Selected Deposit Money Banks in Lagos State, Nigeria", International Research Journal of Management, IT & Social Sciences, Vol. 4, No. 2, pp. 124-138.
- Agrawal ,Swati .,(2010), " Talent Management Model for Business School :Factor Analysis ",The Indian Journal of Industrial Relations ,Vol .45,No.3, 488-491.
- Annika Yström ,Anna, Aspenberg ,Hedvig and Kumlin Annika(2015) **“Exploring the creative climate in an open innovation arena Identifying challenges and possibilities”**, European Journal of Innovation,Management, Vol. 18 Iss 1 pp. 70 – 85,Permanent link to this document
- Aytac ,Tufan.,(2015)," The Relationship Between Teachers Perception About School Managers Talent Management Leadership and The Level of Organizational Commitment ",, Eurasian Journal of Educational Research ,Issue .59 . PP 165 – 179.
- Barkhuizen, Nicolene, Mogwere, Puleng & Schutte, Nico, (2014), "Talent Management, Work Engagement and Service Quality Orientation of

- Support Staff in a Higher Education Institution", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 5, No. 4, pp. 69-77.
- Basar, Ufuk & Basim, Nejat, (2015). "Effects of Organizational Identification on Job Satisfaction: Moderating Role of Organizational Politics", *Yönetim ve Ekonomi*, Vol. 22, No. 2, pp. 663-683.
 - Bradley , Andrew p., (2016) ,"Talent Management for Universities ",*Australian Universities Review* , Vol .58.No .1,PP13-19.
 - Demir ,Kamile ., (2016),"The Effect of Organizational Justice and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behaviors : The Mediating Role of Organizational Identification ", *Eurasian Journal of Educational Research* ,Issue .60 . PP131-148.
 - Gils, S., Hogg, M. ,Quaquebeke, N., and Knippenberg, D., (2017) ,"When Organizational Identification Elicits Moral Decisions Making :A matter of Right Climate ",*J Bus Ethics* , Issue ,142 , PP155-168.
 - Hair, J, F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R, E, &Tatham, R, L.(2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed): Prentice Hall.
 - Hartmann, E., Feisel, E., & Schober, H. (2010). *Talent management of Western MNCs*.
 - Holagh, Sam, Noubar, Hossein & Bahador, Babak(2015)" The effect of organizational structure on organizational creativity and commitment within the Iranian municipalities", Available online at www.sciencedirect.com, *Science Direct, Procedia - Social and Behavioral Sciences* 156 (2014) 213 – 215
 - Hu, Hong, Gu, Qinxuan & Chen, Jixiang, (2013). "How and when does transformational leadership affect organizational creativity and innovation?: Critical review and future directions", *Nankai Business Review International*, Vol. 4, No. 2, pp. 147-166.
 - Hussain, Syed Talib, Abbas, Jaffar, Lei, Shen, Haider, Muhammad Jamal & Akram, Tayyaba, (2017). "Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior", *Cogent Business & Management*, pp. 1-11
 - Irtaimeh, HJ, Al-Azzam, JF & Khaddam, AA, (2016). "Exploring the Impact of Talent Management Strategies and Service Quality on Beneficiaries' Satisfaction in Jordan Healthcare Sector: Provider Point of View", *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 1-9.
 - Kachchhap ,S.L .,and Onguti ,M.A., (2015) ,"Linking Personality and Strategic Leadership to Organizational Identification ",*International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* , Vol .5 ,No .8,PP243-256.

- Kline, William, Kotabe, Masaaki, Hamilton, Robert & Ridgley, Stanley, (2017). "Organizational constitution, organizational identification, and executive pay: Executive controls in the USA and Japan", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 9, No. 1, pp. 54-68.
- Maktabi, Seyed & Khazaei, Amir (2014) "The Impact of Organizational Learning on Organizational Performance and Organizational Innovation: Evidence from Bank Industry of Iran", *TI Journals, International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, Int. j. econ. manag. soc. sci., Vol(3), No (10), October, 2014. pp. 569-573
- Meng, Fanxing, Wang, Xiaomei, Chen, Huajiao, Zhang, Jin, Yang, Wei, Wang, Jin & Zheng, Quanquan, (2016). "The influence of organizational culture on talent management: A case study of a real estate company", *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 129-146.
- Mozes, Michal, Josman, Zvi & Yaniv, Eyal, (2011). "Corporate social responsibility, Organizational identification and motivation", *SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL*, Vol. 7, No. 2, pp. 310-325.
- Murray, Maria Karanika, Duncan, Nikita, Pontes, Halley M. & Griffiths, Mark D., (2015). "Organizational identification, work engagement, and job Satisfaction", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30, No. 8, pp. 1019-1033.
- Olszak, Celina & Kisielnicki, Jerzy (2016). "Organizational Creativity and IT-based Support", *Informing Science: the International Journal of an Emerging Tran Discipline*, 19, 103-123 Satu Parjanen.
- Sacchetti, Silvia & Tortia, Ermanno C., (2011). "Satisfaction with creativity: A study of organizational characteristics and individual motivations", *Journal of Business Psychology*, Vol. 32, No. 9, pp. 1-36.
- Sekaran, U., & Bougie, R., (2010), *Research methods for business: A skill building approach*, 5 Edition, NY: John Wiley & Sons Inc., New York.
- Vondey, Michelle, (2010). "The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification", *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 6, No. 1, pp. 3-27.
- Wu, Ming –Chang ., Nurhadi ,Didike., and Zahro, Siti., (2016)"Integrating The Talent Management Program as A New Concept to Develop A Sustainable Human Resource at Higher Educational Institute ", *International Journal of Organizational Innovation* , Vol .8 , No .4 ,PP 146-160

الازمة الاصطلاحية للجريمة الاقتصادية في القانون والفقهاء والقضاء المقارن

د. محمد خليل ابو بكر د. علي عوض الجبرة د. محمد حسين المجالي

الأردن

ملخص

يظهر التباين جلياً حول مفهوم الجريمة الاقتصادية في القانون الأردني نظراً لعدم وجود معايير ضابطة وواضحة لدى التشريع والقضاء وفقهاء القانون حول مفهوم هذه الجريمة. وان كل الجهود التي بذلت للوصول إلى تحديد دقيق لها انتابها شيء من التردد في تخصيص مضمونها بشكل مفصل ومحدد. الأمر الذي غداً لان تكون أمام مشكلة حقيقية نظراً لتباين وجهات النظر حول مفهوم هذه الجريمة. ويرجع السبب وراء صعوبة تحديد مفهومها إلى تعدد أشكالها وأهدافها وآثارها. وباستعراض كافة المفاهيم التي تناولت الجريمة الاقتصادية نجدها حاولت تحديد فكرتها بطريقة عامة مجردة دون محاولة لتحديد مضمونها تحديداً دقيقاً من شأنه وضع الحدود بينها وبين الفروع الأخرى من الجرائم المدرجة في قانون العقوبات. بالمقابل اتجهت الفئة الأخرى صوب تعريف الجريمة الاقتصادية بأسلوب فضفاض ومتداخل. الأمر الذي يدفعنا للغوص في تلك المفاهيم تحليلاً وتأصيلاً محاولةً للتوصل إلى مفهوم جامعاً ومانعاً لها.

Abstract

These challenges helped the emergence of a new branch of crime known as economic crimes. Thus, what is the concept of economic crime in the Jordanian law? The contrast appears very clear with regard to the concept of economic crime in the Jordanian law due to the lack of clear standards in the legislation, judiciary, and legal scholar's writings. Although, every effort has been made to reach an accurate definition to the concept of the economic crime has failed to identify it in specific and detailed way. The reason behind the difficulty of defining the concept of economic crime is the multiplicity of its forms, its goals, and its effects. On the one hand, when we review the concepts that dealt with economic crime, we found that the concept defined in a general way without trying to determine the content of the concept, these concepts defined the economic crime without taking in consideration that such concept is close to other concepts that listed in the other branches of the Jordanian criminal law. On the other hand, some defined the concept of economic crime in a loose and overlapping manner; this led us to analyze the concepts to reach an inclusive concept to the economic crime.

مقدمة :

تعتبر الجرائم الاقتصادية من الجرائم المعقدة والشائكة، وبما أن القاعدة القانونية معنية بكتب جَماح الجريمة وردعها، فإن القانون أصبح مُلزماً بالتعامل مع هذا النوع من الجرائم لمعالجتها وحصرها وتقنين ما يستحدث منها لردعها والقضاء عليها.

ولا شك في أن للجرائم الاقتصادية مزار تفوق المضار التي تورثها الجريمة العادية، فإذا كان مفهوم الجريمة العادية أنها اعتداء على المجتمع فإن الجريمة الاقتصادية هي اعتداء على المال العام والمجتمع معاً لما تلعبه من دور بارز في زعزعة الاقتصاد الوطني وعرقلة التنمية الاقتصادية وتشويه السياسة الاقتصادية⁽¹⁾.

وتباعاً، لم يتسم تعامل رجال القانون من مشرعين وفقهاء وقضاة مع الجرائم الاقتصادية بالسهولة المعهودة في معالجة وتقنين مختلف الظواهر، ذلك أن تقنين هذه الظاهرة أفرز عدداً من العواقب والمصاعب والتناقضات. وأهم هذه العواقب والمصاعب وأبرزها هو التناظر الشديد الذي بدأ جلياً عند السعي لتقنين هذه الجرائم بين مفهوم الجريمة كفعل أو ممارسة غير مشروعة وبين أبعاد هذه الجريمة وحدودها وخصوصيتها، لعل السبب هو أن المصلحة المحمية في هذا النوع من الجرائم مُبهمة فتارة تكون الكيان أو البنيان الاقتصادي والسياسة الاقتصادية وتارة أخرى تكون القوانين الاقتصادية وقد تتحدد بكل ما يمس المال العام. وإذا كانت الجرائم بشكل عام واضحة من حيث مفهومها وأهدافها وآثارها الواضحة والدقيقة المتفق عليها، فإن الجرائم الاقتصادية كاعتداء على المصالح السياسية والاقتصادية والاجتماعية من جهة، واختلاف المصالح والثقافات والسياسات الاقتصادية بين رأسمالية (Unplanned Economy) واشتراكية (Planned Economy) ومختلطة (Semi-planned Economy)⁽²⁾ من جهة أخرى نجدها لا تتسم بهذا الوضوح والشفافية والدقة التي تبدو عليها للوهلة الأولى.

(1) لقد اعتبر بعض الشراح أن ظهور الجرائم الاقتصادية، واحتلالها الأهمية التي فاقت جرائم الاعتداء على الأشخاص هو من أهم خصائص القرن العشرين، انظر بخصوص ذلك،

Yvone Marx: "A propos des nouvelles du droit penal moderne." Dans L'évolution du droit criminel contemporain. "Recluil détudes a la mémoire de Jean Leuret Paris. 1968 page 173: "Le moyen age connaissait surtout le banâit de grand chemin, le XVIII siècle les pick pokets, le XIX siècle s'est reserve le white-collor criminal".

مشاراً إليه في: عبد الرؤوف مهدي، المسؤولية الجنائية في الجرائم الاقتصادية، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 1976، ص12.

(2) للاطلاع على أثر الأنظمة الاقتصادية المختلفة على مفهوم الجريمة الاقتصادية، انظر: أنور "محمد صدقي"، المساعدة، المسؤولية الجزائية عن الجرائم الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، من ص41 لغاية ص 52.

أهمية البحث :

يكتسي هذا البحث أهميته من أهمية الجرائم الاقتصادية بشكل عام، ومدى نجاح
المشعر الجنائي الأردني في تحديد مفهوم هذه الجريمة بما يوائم مفهومها في التشريع
والفقه والقضاء المقارن. مع محاولة لاقتراح تعريف جامع مانع للجريمة الاقتصادية.

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث لبيان مفهوم الجريمة الاقتصادية في نطاق القانون والفضة
والقضاء الجنائي الأردني والمقارن؟

نطاق البحث:

يقف هذا البحث عند حد محاولة بيان مفهوم محدد للجريمة الاقتصادية فقط،
دون تناول أنواعها وأشكالها والآثار والنتائج المترتبة عليها، أو مدى خصوصيتها سواء في
الجانب الموضوعي أو الإجرائي.

إشكالية البحث:

جميع الجرائم لها آثار اقتصادية حتى التقليدية منها. فجرائم السرقة
والاحتيال. واساءة الائتمان وجرائم تزوير أوراق العملية الرسمية. واغتيال رئيس شركة
لاخرجه من نطاق المنافسة او للاستحواذ على شركته. وجرائم الرشوة والاختلاس يمكن
ان تقع على مال (أحد موضوعات علم الاقتصاد) ... الخ. يمكن تحليلها - من الناحية
الاقتصادية - بأنها تمثل تداولاً للثروة وانتقالاً لرؤوس الأموال بطريق غير مشروع.
وتباعاً لنظر التساؤل الذي تسعى الدراسة الاجابة عليه الذي مفاده معيار التمييز بين
الجرائم التقليدية والاقتصادية اذا وقعت كلاهما داخل نطاق السياسة الاقتصادية سبب
التجريم؟ وهل وفق المشعر الاردني في تناولة لمفهوم الجريمة الاقتصادية؟ ولا شك بأن
مفهوم الجريمة الاقتصادية مسألة محيرة للغاية ، ولعل السبب تداخل العديد من

وأيضاً أحمد عبد العزيز الألفي ، العوامل المؤثرة في الظواهر الإجرامية ، ومدى كفاءة الوسائل العقابية في مواجهتها في مجال الجرائم
الاقتصادية، مجموعة الحلقة العربية الأولى للنظام الاجتماعي، القاهرة، 1966، ص 154 وما بعدها.
وأيضاً غسان رباح ، قانون العقوبات الاقتصادي، الجرائم الاقتصادية والقضاء المالي في التشريعات العربية، دراسة مقارنة حول
الجرائم النقدية والمصرفية والجمركية والضريبية وجميع جرائم التجار، منشورات محسون الثقافية ، بيروت ، لبنان ، 1990، ص 38.
وللاطلاع على مختلف التسميات للأنظمة الاقتصادية باللغة الفرنسية والإنجليزية والألمانية ، انظر: أحمد السمان. إصلاح النظام
الاقتصادي ، مجلة نقابة المحامين ، الجزان الأول والثاني ، كانون ثاني وشباط ، السنة التاسعة ، دمشق ، 1945 ، ص 212 - 213 .
مشاراً إليه في أنور محمد صدقي، المساعدة ، المسؤولية الجزائية عن الجرائم الاقتصادية المرجع السابق نفسه ، ص 44.

المصطلحات الواسعة والفضفاضة ابتداءً في حقل الجرائم الاقتصادية فما من جهة ،
وتقيد الفقه إجمالاً عند تناولهم لمفهوم الجرائم الاقتصادية بما لا يتناسب بالتشريع
الجنائي الاقتصادي، من جهة أخرى.

فرضيات البحث:

ان ما يميز - وبحق - الجرائم عن بعضها البعض هو طبيعة المصلحة الجديرة
بالحماية وطبيعة الآثار الناتجة عنها. فإن اتسمت هذه المصلحة بكونها من الموارد
الاقتصادية او بكونها من الموضوعات التي يدرسها علم الاقتصاد اتسم الاعتداء -ذاته -
بذات الصفة " الجريمة الاقتصادية. واتسم القانون المنظم لها -أيضاً بقانون العقوبات
الاقتصادي.

منهج البحث:

اعتمدنا منهج الدراسة الوصفية التحليلية في القانون الاردني المقارن ، من خلال
عرض المسألة، وذكر النصوص القانونية التي تعالجها إن وجدت، ومن ثم تحليل النص،
وبيان مواطن القوة والضعف والغوص فيه، ومن ثم بيان موقف القضاء والفقه حيال ذلك،
وأخيراً، إبداء الرأي أو تأييد رأي مرجح في رأي الباحث.

تقسيم البحث: قسم البحث على النحو التالي:

المبحث الأول: الاتجاه التشريعي لمفهوم الجريمة الاقتصادية.

المبحث الثاني: الاتجاه الفقهي والقضائي لمفهوم الجريمة الاقتصادية.

المبحث الأول

الاتجاه التشريعي لمفهوم الجريمة الاقتصادية

تمهيد وتقسيم :

لقد ارتأينا الاستباق في بحث مفهوم الجريمة الاقتصادية في قانون التشريع عن
بحث مفهومها في الفقه والقضاء، لأن التشريع في مواجهته لهذه الظاهرة لا يتبع الحلول
التي يقترحها الفقه أو القضاء وإنما بالنظر للسرعة التي يضطر أن يواجه بها الأزمة
الاقتصادية فإنه يضع الحلول الملائمة للمشكلات التي تعرض دون انتظار لرأي الفقه فيها،
وإنما يأتي دور الفقه والقضاء بعد ذلك لتوضيح الحل التشريعي وبيان مبرراته من أجل
ذلك بدأت ببحث المفهوم في التشريع المقارن. ثم بحث مفهوم هذه الجريمة في الفقه

والقضاء المقارن. وتباعاً تقسم المبحث الأول إلى المطلبين التاليين حيث نتناول مفهوم الجريمة الاقتصادية في القانون المقارن في المطلب الأول. ومن ثم نتعرض الى مفهوم الجريمة الاقتصادية في الفقه والقضاء المقارن في المطلب الثاني.

المطلب الأول

مفهوم الجرائم الاقتصادية في التشريع المقارن

الجريمة الاقتصادية جريمة حضارية، فكان لا بد من تطور تشريعي مواكب لمناحي الحياة المختلفة ، يحميها ويحافظ عليها ومنها الحياة الاقتصادية ، ويكون القانون الجنائي وجزاءاته الرادعة المحققة للردعين العام والخاص، هما الضمان الأكيد والحارس لفرع القانون الأخرى⁽¹⁾ وقع على عاتق المشرع ضرورة أن يكون هناك تشريع اقتصادي متكامل للحفاظ على الحياة الاقتصادية.

ولما كان النشاط الاقتصادي يعد من أوجه نشاط الفرد وربما أكثر هذه النشاطات فاعلية في حياة الجماعة ، ولكنه من أصعبها ضبطاً ، وتباعاً مهما كان التشريع عصرياً وحديثاً ، فإنه في هذا المجال سيبقى قاصراً عن الولوج لتنظيم جميع زوايا النشاط الاقتصادي ومفرداته ولعل السبب في ذلك أن احتوائه على أنظمة تفصيلية من شأنه أن يكبله ويحد من اندفاعه ، كما أن أي سلطه تعجز عن استباق أوجه النشاط الاقتصادي فلا تتمكن غالباً من الوقوف على سلبياته إلا بعد تحققها⁽²⁾. فالرقابة على الاقتصاد تصبح غير فعّالة إذا كان بمقدور الأفراد التخلص من نصوص السلطة الموجهة، وعلى المشرع أن يكفل حماية السياسة الاقتصادية عن طريق التهديد بإجراءات شديدة تصيب المخالفين⁽³⁾.

إلا أنه رغم هذه المحاذير فإن القانون الجنائي كان لا بد منه من دخول الميدان الاقتصادي كوسيلة وقاية من سلبيات النشاط المضر وكرادع للتجاوزات، خاصة وأن الاعتقاد السائد كان يرى أن الحماية التي توفرها فروع القانون الأخرى كالقانون المدني ذات مردود اجتماعي ضعيف⁽⁴⁾. وبالتالي يبقى القانون الجنائي وحده بفضل قائمة

(1) حسين أحمد الجندي ، القانون الجنائي للمعاملات التجارية ، الكتاب الأول ، القانون الجنائي للشركات، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1989، ص 13.

(2) مصطفى العوجي ، المسؤولية الجنائية في المؤسسة الاقتصادية ، مؤسسة نوفل ، بيروت ، ط1، 1982م، ص49.

(3) فخرى عبد الرزاق الحديثي ، قانون العقوبات ، الجرائم الاقتصادية ، منشورات جامعة بغداد ، بغداد، 1981م ، ص 4.

(4) Luc Bihl, Le droit penal de la con sommation, ed. Nahan, 1989, p. 7.

عقوباته الرادعة قادراً على معالجة عدم كفاية الجزاءات المدنية والإدارية⁽¹⁾ فالقواعد الآمرة تصبح عديمة الجدوى ما لم تكن مدعومة بالجزاءات ومن الضرورة أن يتم هذا التدعيم عن طريق الجزاءات الجنائية⁽²⁾.

وانطلاقاً مما تقدم دخل القانون الجنائي الميدان الاقتصادي ، الأمر الذي أدى إلى ظهور قواعد جديدة غير مألوفة في القانون الجنائي التقليدي ، مما دفع إلى الحديث عن بدء نشوء فرع جديد هو قانون العقوبات الاقتصادي. فما هو هذا القانون وما هي تأثيراته على النظرية التقليدية للقانون الجنائي وهل وصل قانون العقوبات الاقتصادي لدرجة من الاستقلالية عن قانون العقوبات العام وصلت إلى حد الانسلاخ عنه تماماً ومنحه شخصية قائمة بذاتها؟

وتباعاً سنلقي الضوء على مفهوم الجرائم الاقتصادية في التشريع المقارن من خلال تحليل الاتجاهات التشريعية في تحديد مفهوم قانون العقوبات الاقتصادية كفرع أول ، وتحليل الاتجاهات التشريعية لمفهوم الجرائم الاقتصادية كفرع ثاني.

الفرع الأول

الاتجاهات التشريعية في تحديد مفهوم قانون العقوبات الاقتصادي

بدأت فكرة قانون العقوبات الاقتصادي على يد الأستاذ دونديودي فاير أن تدخل

قانون العقوبات بالنشاط الاقتصادي ضرورة من ضرورات سلامة الحياة

الحديثة⁽³⁾. وتوضح هذه الضرورة في الاهتمام الباقي في هذا الموضوع على صعيد المحافل الدولية والوطنية⁽⁴⁾.

(1) Luc Bihl. Op. Cit. p. 46.

(2) Tiedmann Klaus, la criminalité des affaires dans l'economie moderne R.I.C.P.T., 1975, p. 148.

(3) Préface de l'ouvrage de Mr. Charles Jeantet: "Le code des pirs et les principes fondamentaux de droit penal classique. Essai sur la repression de l'infraction á la discipline économique".

مشار إليه في عبد الرؤوف مهدي ، المسؤولية الجنائية في الجرائم الاقتصادية، المرجع السابق، ص 13.

(4) فقد أدرجت الجمعية الدولية لقانون العقوبات، موضوع قانون العقوبات الاقتصادي والاجتماعي بين موضوعات بحث المؤتمر الدولي السادس لقانون العقوبات المنعقد في روما سنة 1953، واختار معهد القانون المقارن بجامعة باريس قانون العقوبات الاقتصادي ليكون موضوع دراسة مقارنة وذلك لغايات إصدار مؤلف قيم في قانون النقد اشترك في إخرجه عديد من كبار الأساتذة والباحثين في المدة 1949 حتى 1955م وتناول المؤتمر الدولي الخامس للقانون المقارن في بروكسل سنة 1958، مشكلة الجزاءات الاقتصادية في قانون العقوبات الاقتصادي يمكن الاطلاع على أبرز الاهتمامات على صعيد المحافل الدولية ورأت كلية الحقوق في جامعة القاهرة أن تساير التقدم فأدخلت دبلوم العلوم الجنائية سنة 1956م مادة جديدة باسم "قانون العقوبات الخاص" أقيمت بها دروس في قانون العقوبات الاقتصادي. انظر تفصيل ذلك في: القانون المقارن ، المرجع السابق.

محمود محمود مصطفى ، الجرائم الاقتصادية ، ص 9.

ولعل من أكثر العوامل المولدة لقانون العقوبات الاقتصادي هي الأزمات الاقتصادية الكبيرة كتلك التي تزامنت مع بداية القرن العشرين والحروب التي رافقته والتي نتج عنها ضرورة تدخل الدول بشكل أكبر في الحياة الاقتصادية، وفرض القيود وتنظيم السياسات الاقتصادية من خلال التشريعات والقوانين الاقتصادية التي تجرم ما يعد جرائم اقتصادية من أفعال، الأمر الذي يدفعنا إلى القول أن فكرة قانون العقوبات الاقتصادي قد بدأ ظهورها مع الحرب العالمية الأولى (1914 - 1919) ⁽¹⁾.

وهناك من يرى أن هذه - الأزمات - كان لها أكبر الأثر على تطور قانون العقوبات الاقتصادي، بل إن مولد هذا القانون يتصل بهذه الأزمة الاقتصادية، حيث أجبرت الدول على تشريع العديد من القوانين الاقتصادية للتعامل معها والتغلب عليها، مما دفع البعض إلى القول بأن القوانين التي وضعت لمعالجة هذه الأزمة تشكل نواة قانون العقوبات الاقتصادي ⁽²⁾. وتباعاً يمكن القول بأن قانون العقوبات الاقتصادي وليد عصرنا لا يمكن التسليم به ولا ثمة إشارة تسنده فهو موجود في كل الأوقات ولكنه لكل ظاهرة بشرية له أوقات اتساع ولحظات ازدهار وفترات ركود ⁽³⁾.

ويرى البعض أن قانون العقوبات الاقتصادية هو قانون لجرائم حضارية، أي أنها مرهونه بنظام الدولة عندما تبلغ درجة معينة من التطور الحضاري ⁽⁴⁾، حتى أن العديد من

(1) فقد عرف العالم لأول مرة، وعلى نطاق واسع، نظام تسعير المواد التموينية وتوزيعها بالبطاقات أثناء الحرب، وخرجت الدول المتحاربة وقد تصدع اقتصادها، إذ فقدت جزءاً كبيراً من وسائل الإنتاج ومن قوتها العاملة. سواء في ذلك الغالب أو المغلوب وقد اقتضت هذه الحالة تعديلاً في النظام الاقتصادي. انظر تفصيل ذلك في أنور صديقي المساعدة، المسؤولية الجنائية عن الجرائم الاقتصادية، مرجع سابق، ص 56.

(2) مزيد من التفاصيل حول هذه الأزمات وآثارها الاقتصادية والتشريعية أنظر، عبد الرؤوف: مدى المسؤولية الجنائية عن الجرائم الاقتصادية، مرجع سابق، ص 42 - 43، محمد فاروق عبد الحميد، المركز القانوني للمال العام، دراسة مقارنة، مطبعة خطاب، القاهرة، 1983م، ص 5.

وانظر أيضاً، ومن أهم الأزمات التي كان لها كبير الأثر في تطوير التشريعات الاقتصادية تلك التي حدثت عام 1929، حيث بدأت الأزمة الاقتصادية العالمية في الولايات المتحدة، والبلاد الأوروبية مما اضطر الكثير من الدول إلى إصدار التشريعات اللازمة لحماية النقد وتنظيم الإنتاج والتجارة الخارجية وعلاج البطالة، ولم يقف الأمر عند حد الدول التي تدير الإنتاج، بل أن أغلب دول العالم اتبع سياسة التوجيه الاقتصادي، فلم يصبح التأميم مقصوراً على الدول الشيوعية، بل تعداه إلى دول تدين بالحرية الفردية كفرنسا وإنجلترا، لمزيد من التفاصيل أنظر: محمود محمود مصطفى، الجرائم الاقتصادية في القانون المقارن، مرجع سابق، ص 11.

(3) للاطلاع على تأثير الحربين العالميتين الأولى والثانية على تطور وتوسع قانون العقوبات الاقتصادي، انظر، عبد الرؤوف مهدي، المسؤولية الجنائية في الجرائم الاقتصادية، ص 46.

(4) علي راشد، القانون الجنائي، المدخل وأصول النظرية العامة سنة 1070، ص 24.

شرح القانون يعتبر أن احتلال الجرائم الاقتصادية مكانة تفوق أهمية جرائم الاعتداء على أشخاص هو من أهم الخصائص المميزة للقرن العشرين⁽¹⁾.

ومما يؤكد استقلالية قانون العقوبات الاقتصادي أن المعاملة العقابية للجرائم الاقتصادية تتسم بالشدة وبذلك تنتفي إحدى الصفات اللصيقة بالعقوبة بالجرائم العادية وهي التناسب بين جسامة الجريمة وعقوبتها، كما يضيق هذا القانون من نطاق الأخذ بوسائل التفريد العقابي والقضائي بالإضافة إلى حرمان الجاني من بعض وسائل التخفيف، مثل إيقاف تنفيذ العقوبة أو الأخذ بالظروف المخففة⁽²⁾.

ورغم انتقاد الدكتور محمود مصطفى السياسة المشددة في مواجهة الجرائم الاقتصادية مستنداً إلى أن شدة العقوبات لا تكفي دائماً لمكافحة الجرائم الاقتصادية وأن الذي يعتد به في هذا الشأن هو فاعلية السياسة الجنائية في تتبع تلك الجرائم والكشف عنها للتوصل إلى معاقبة مرتكبها، كما أن شدة العقوبة بالزجر، مع اعتقاد الرأي العام بتطبيقها في مجال محدود في قلة من الجرائم التي تكتشف يستتبع معه القول التشجيع على ارتكاب تلك الجرائم ومن ثم فالتشديد ذاته لا يحقق الردع العام دوماً⁽³⁾.

ولكن : لم يتجه الفقه على وتيرة واحدة بالنسبة للاعتراف بوجود قانون العقوبات الاقتصادي فقد ذهب الاتجاه الأول إلى إنكار وجود قانون اقتصادي مع أنه واقع ملموس وحقيقة مسلم بها هدفه حماية القوانين الاقتصادية للحياة والنشاطات الاقتصادية بالإجمال، وقد عرفت الهيئة العامة لحكمة التمييز الفرنسية القانون الاقتصادي في قرار لها صدر عام 1949، "بأنه كافة النصوص التي تنظم إنتاج وتوزيع واستهلاك وتداول السلع والخدمات"⁽⁴⁾.

ويؤيد جانب من الفقه الرأي السابق بإنكار قانون العقوبات الاقتصادي للجرائم الاقتصادية، جرائم مصطنعه، ابتدعها المشرع لحماية نطاقه الاقتصادي، مع أنها لا تنطوي بذاتها على انتهاك للقيم والأخلاق الاجتماعية، على عكس الجرائم التقليدية الأخرى، ويرى عدم تصور مكافحة المجتمع لتلك الجرائم الذي خلقها بنص القانون المعبر

(1) بدرة، جرائم الأمن الاقتصادي، ص 16.

(2) غسان رباح، قانون العقوبات الاقتصادي، المرجع السابق، ص 32.

(3) محمود محمود مصطفى، الجرائم الاقتصادية في القانون المقارن، ص 39، 47.

(4) محمود محمود مصطفى، الجرائم الاقتصادية في القانون المقارن الأحكام العامة والإجراءات الجنائية، الجزء الأول، الطبعة الثانية، مطبعة جامعة القاهرة، والكتاب الجامعي، القاهرة 1979م، ص 120 وما يليها.

عن إرادته⁽¹⁾. ويرد الدكتور أحمد فتحي سرور على هذا الاتجاه ، بأن المصلحة الاجتماعية هي أساس التحريم سواء أكان تقليدياً أم مصطنعاً ، والقانون لا يصطنع الجرائم، وإنما يصنع قواعد السلوك التي تقع الجرائم بمخالفتها، وأساس تلك القواعد مصلحة المجتمع ليس إلا . وعليه يعرف الدكتور سرور قانون العقوبات الاقتصادي بأنه كافة الأفعال أو امتناع عن الأفعال التي تشكل اعتداءً على النظام الاقتصادي للدولة ومساسس بالحماية اللازمة للسياسة الاقتصادية⁽²⁾.

ويعترف البعض بقانون العقوبات الاقتصادي إلا أنهم يصفوه بأنه قانون غير موحد الأحكام، تتميز نصوصه بصعوبة فهمها لصياغتها الفنية حتى على المتخصصين، فضلاً عن صفته التكميلية ، بمعنى أن ظهوره أكثر ما يكون في القوانين الخاصة والتكميلية ، والمتابعه منه في المجموعات الجنائية ، الأمر الذي يجعل من العسير الإلمام به ، فالنصوص مبعثرة ، ولا توجد قاعدة تخضع الجرائم الاقتصادية لمبادئ عامة ومشاركة لا في الموضوع ولا في الإجراءات⁽³⁾ الأمر الذي يدفع البعض أحياناً لنكرانه وعدم التسليم بوجوده ك فرع من فروع القانون⁽⁴⁾.

لكن : هل مصطلح قانون العقوبات الاقتصادي هو مرادف لمصطلح الجريمة الاقتصادية؟

درج الفقه على استعمال اصطلاح قانون العقوبات الاقتصادي كمرادف للجريمة الاقتصادية إلا أنه نهج لا يخلو من النقد⁽⁵⁾. واتفق مع الرأي السابق لأن فكرة الجريمة الاقتصادية تعني البحث في موضوع الحماية الجنائية في هذا النوع من الجرائم، أي معرفة ما إذا كان الأمر يتعلق بمجموعة جديدة من الجرائم التي تضر بمصلحة قانونية

(1) انظر غسان رياح ، قانون العقوبات الاقتصادي ، الجرائم الاقتصادية والقضاء المالي في التشريعات العربية ، المرجع السابق ، ص 32.
 (2) انظر د. أحمد فتحي سرور ، قانون العقوبات الخاص في الجرائم الضريبية والنقدية ، ج.1، الجرائم الضريبية ، الطبعة الأولى 1960، القاهرة ، ص 22 وما يليها.
 (3) محمود نجيب حسني ، دروس في قانون العقوبات ، القسم الخاص ، الطبعة الثالثة ، سنة 1970، ص 674.
 Henri Launais: "L'economle generale du nouveau code de changes" Recueil de Droit penal, 1947.
 Le vassenr: "La reglementation des prix." J.C.P. etude 163.
 Rodrigo Fabo: "particularité des delits économiques dans Le droit Espagnol Strasbourg. 1960. page 732
 مشاراً اليهم في عبد الرؤوف مهدي ، المسؤولية الجنائية في الجرائم الاقتصادية ، المرجع السابق ، ص 28.
 (4) محمود محمود مصطفى ، الجرائم الاقتصادية في القانون المقارن ، المرجع السابق ، ص 13.
 (5) Tullio Delogu: "la loi pénale et son application" Le Cairo, 1956-1957. No. 50, page 237 etss.
 مشاراً إليه في عبد الرؤوف مهدي ، المسؤولية الجنائية عن الجرائم الاقتصادية ، دراسة مقارنة، مرجع سابق ، ص 85.
 وانظر أيضاً محمود مصطفى ، الجرائم الاقتصادية في القانون المقارن ، الجزء الأول 1972، ص.8.

لم يكن قانون العقوبات التقليدي قد فكر في حمايتها أو أن الأمر لا يتعلق بأية نوعية جديدة في المصلحة المحمية.

أما فكرة قانون العقوبات الاقتصادي فيعكس للوهلة الأولى لحد أبعده في الجريمة الاقتصادية فتوحي بإنشاء تشريع خاص بهذه الجرائم ، بسبب الهدف الخاص الذي يبتغيه هذا التشريع على غرار قانون العقوبات العسكري. بمعنى أن يكون له نظام قانوني مستقل بموضوعه ونطاقه وآثاره ، ويختلف عن ذلك النظام الذي تحكمه المبادئ العامة لقانون العقوبات.

وبذلك اتفق مع الدكتور عبد الرؤوف مهدي بقوله أن المصلحة المحمية وحدها ليست كافية لإنشاء فرع جديد في من قانون العقوبات فالعلم القانوني يقدم التشريع ويطلب بمنح بعض أجزاء القانون استقلالاً لم يتنازل عنه التشريع الوضعي بعد، إذا وجد مبرراً لذلك⁽¹⁾.

باعتماد البسيط أنه لا مجال للإنكار وجود قانون عقوبات اقتصادي مستقل عن قانون العقوبات التقليدي وأن تطور النشاط الاقتصادي المستمر من جهة واختلاف السياسة من دولة إلى أخرى في وضع تنظيماتها الخاصة لكفالة حماية المصالح الاقتصادية من جهة أخرى ، دفع بعض الدول إلى تجميع الجرائم الاقتصادية في قانون مستقل ، بينما أثر البعض الآخر على تقنين فصل أو أكثر للجريمة الاقتصادية في قانون العقوبات لإخفاء الأهمية لتلك النصوص ومنحها صفة الدوام والاستقرار، وقد أوصى المؤتمر الدولي السادس لقانون العقوبات في خصوص التشريعات الهادفة إلى حماية المصالح الاقتصادية بوجود صياغة تلك التشريعات في نصوص دقيقة لا لبس فيها ولا تأويل وإيصالها للناس بكافة وسائل الإعلام واستبعاد أي أثر رجعي لها والتوسع في فكرة الفاعل وأشكال المساهمة الجنائية وإمكان تطبيق الجزاءات الجنائية على الأشخاص المعنوية⁽²⁾.

(1) عبد الرؤوف مهدي ، المسؤولية الجنائية في الجرائم الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 85.

(2) غسان رباح ، قانون العقوبات الاقتصادي ، المرجع السابق ، ص 33.

الفرع الثاني

الاتجاهات التشريعية في تحديد مفهوم الجرائم الاقتصادية

ولا شك بأن الجرائم الاقتصادية حظيت بدرجة عالية من الاهتمام التشريعي في عصرنا هذا رغم وجود الجريمة الاقتصادية منذ العصور القديمة⁽¹⁾. ومروراً بالعصر الإسلامي⁽²⁾. وانتهاءً بالعصر الحديث الذي يتطلب منا الوقوف على تحليل موقف الاتجاهات التشريعية المقارنة من مفهوم للجريمة الاقتصادية.

ابتداءً وبعد الاطلاع على بعض التشريعات الأجنبية والعربية توصلنا إلى أنه لم يعتمد أغلب الدول قوانين مستقلة للجرائم الاقتصادية أو للقانون الاقتصادي، وإنما وجدت فيها كنصوص مبعثرة في العديد من القوانين المنظمة للحياة الاقتصادية، وتبعاً لذلك فإنه لم يتم التطرق لتحديد دقيق لمفهوم الجريمة الاقتصادية في ظل عدم وجود قوانين مستقلة تنظمها في هذه الدول. حتى في الدول التي سنت تشريعات وقوانين مستقلة للجرائم الاقتصادية فإن اهتمام هذه التشريعات لم يكن منصباً على وضع تعريف يحدد المقصود بالجرائم الاقتصادية، بقدر ما كان التركيز كله منصباً على تحديد الجرائم التي تدخل في نطاق التجريم الاقتصادي⁽³⁾.

وعند استعراض التشريعات الاقتصادية في بعض الدول الأوروبية والعربية، للوصول إلى تحديد هذه التشريعات لمفهوم الجرائم الاقتصادية، فإننا نتوصل إلى ما يلي:

- (1) لمزيد من التفاصيل انظر، مصطفى كامل كبيرة، التطور التاريخي للجرائم الاقتصادية، مجلة القضاء المصرية، العدد السابق، حزيران، 1972، ص24.
- وأيضاً: عبد الرؤوف مهدي، المسؤولية الجنائية عن الجرائم الاقتصادية، مرجع سابق، ص 39 وما بعدها.
- وهاشم الجاف، تاريخ القانون، مطبعة العال، بغداد، 1969، ص 88 وما بعدها.
- (2) الكبسي "دور الشريعة الإسلامية في الوقاية من الجرائم الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 37-42.
- (3) باعتبارنا أن هذا وضع طبيعي إن وضع التعريفات للمفاهيم القانونية هو من واجب فقهاء القانون وفلاسفته، وليس من واجب المشرع فليس من المألوف أو المعتاد أن يقوم المشرع بوضع التعريفات للمصطلحات والمفاهيم القانونية، ولكن يتم اللجوء أحياناً بهذا الأمر لغاية معينة وبشكل استثنائي، إما ليجسم خلاف فقهي حول موضوع معين، أو لوضع تعريف مختلف عما هو مستقر له من معنى في الاستعمال العام، ومثال ذلك قيام المشرع الأردني بوضع بعض التعريفات في المادة الثانية والمادة (196) من قانون العقوبات الأردني رقم (16) لسنة 1960م، ومن هذا القبيل، تعريفه للطريق العام، بيت السكن، المكان العام، الليل، الموظف العام... وذلك لإزالة اللبس الذي قد يقع في تفسير هذه المفاهيم ولكن في أحوال أخرى يكون العمل التشريعي في وضع التعريفات غير محبذ، وفيه نقص وقصور، ومن الأفضل لو تم ترك ذلك للفقه والقضاء، ومثال ذلك في تشريعنا الأردني ما ورد في المادة (399) من قانون العقوبات الأردني في تعريف السرقة.

موقف التشريع الفرنسي :

بخصوص التشريع الفرنسي الصادر في 30 حزيران 1945 والمعنون بقانون "ضبط الجرائم الماسة بالتشريع الاقتصادي" فقد خلا هذا القانون من تعريف محدد للجريمة الاقتصادية وإنما اقتصر على تحديد ما يمكن أن يكون جريمة اقتصادية فقط⁽¹⁾. وقد ألغى القانون الفرنسي السابق واستبدل بقانون يحمل اسم قانون المنافسة والأسعار. وكذلك الحال في هولندا فقد صدر بتاريخ 22 حزيران 1950 تشريع نموذجي لقانون العقوبات الاقتصادي، أيضا فإن دوره في تحديد التصرفات التي يمكن اعتبارها جرائم اقتصادية دون إدراج نص يوضح مفهوم الجريمة الاقتصادية⁽²⁾.

موقف التشريع الأردني : -

لقد مرت الجريمة الاقتصادية في تاريخ التشريع الأردني عبر ثلاثة مراحل عبر ثلاثة مراحل أولها مرحلة ما قبل 1951 حيث احتوى قانون الجزاء العثماني لعام 1858 على العديد من الجرائم الاقتصادية التي تنظم الجوانب المختلفة من الحياة الاقتصادية⁽³⁾ ثم جاءت المرحلة الممتدة بين عام 1951 حتى 1993م ، حيث احتوت على أول قانون للعقوبات في الأردن الصادر عام 1951 والذي حوى على العديد من الجرائم

- (1) روبرت فوان ، القانون الجنائي الاقتصادي الفرنسي ، تقرير مقدم للمؤتمر الدولي السادس لقانون العقوبات الذي عقد في روما ، الجلسة الدولية لقانون العقوبات ، 1973 ، ص ص 423 - 436. مشار إليه في أنور مساعدة ، المسؤولية الجزائية عن الجرائم الاقتصادية ، المرجع السابق ، ص 61.
- (2) ملدر ، تقرير مقدم للمؤتمر الدولي السادس لقانون العقوبات الذي عقد في روما، الجلسة الدولية لقانون العقوبات ، 1953 ، ص ص 387 - 441. مشار إليه في عبد الرؤوف مهدي ، المسؤولية الجنائية في الجرائم الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 53 وما بعدها.
- (3) من الأمثلة على الجرائم الاقتصادية في القانون العثماني وفيما يتعلق بأمور التمويل والتجارة فقد وردت العديد من المواد التي تنص على عقاب الذين يدخلون فساداً في المزايدة وأمور التجارة المادة (238) نشر أخبار لأصل لها أو مقترى بها أو غيرها من الطرق الاحتيالية بقصد احتكار سلعة معينة أو بقصد رفع أو تنزيل الأسعار المادة (239) ، البيع بزيادة على السعر المادة (263) ، فساد وتعضن مأكولات أو أشربة بسبب سوء الحفظ ، وعدم نظافة المأكولات أو الأشربة المادة (257) ، تعريض الصحة العمومية للهلاك بتلوين الآبار والمجاري المادة (194)، غش المشتري في جنس المبيع أو نوعه أو كميته باستعمال موازين ناقصة وعقوبة هذه الجريمة الحبس من ثلاثة أشهر إلى سنة وغرامة مقدارها ربع بدل الضمان ولا ينقص عن ثلاث مجيديات وتكسیر الميزان المادة (240). وبخصوص المال العام والمرافق العامة ، فهناك العديد من المواد مثل "إحراق أو هدم مباني أو منابر ومحازن الدولة جنائية، وعقوبة هذه الجريمة الإعدام المادة (61) ، سرقة أموال وأوراق واسناد الدولة وقد تضمنت هذه المادة ظرف مخفف يتمثل به نصف العقوبة إذا قام الفاعل بضمان القدر الواقع بتمامه، وعقوبتها الأشغال الشاقة أو السجن في القلعة مدة لا تقل عن خمس سنوات والجرمان في كل من الرتب والوظائف مؤبداً أو مؤقتاً المادة (82) ، الرشوة المادة (67) أما عقوبة الراسي والمرتشي في السجن في القلعة مؤقتاً إذا لم يوجد ظروف مشددة - هذا بالإضافة إلى استرداد الدراهم التي أخذها المرتشي مضاعفة المادتان (68 ، 69). هذا بالإضافة إلى العديد من الجرائم مثل : الحصول على منفعة خاصة مما وكل إليه شراؤه و بيعه لحساب الدولة المادة (83) ، الاتجار بالأشياء والامتعة الأميرية المادة (89) تزوير أوامر الدولة أو تقليد الأستاذ المتخصصة بخزانتها، أو استعمال المدمغات الصحية استعمالاً مضراً بالدولة، أو تزوير الأختام والعلامات المواد (148-155) تزييف المسكوكات الذهبية والفضية ، وتقليد المسكوكات الأجنبية واستعمالها المواد (143-147) الإفلاس التقصري والاحتياالي المادتان (231، 232) التعرض للمخابرة لكسر الأعمدة أو قطع الأسلاك المواد (134-136).

الاقتصادية⁽¹⁾ وقد ألغى هذا القانون وحل محله قانون العقوبات الأردني رقم (16) لسنة 1960 الذي شمل على العديد من المواد التي تنظم الجانب الاقتصادي في الحياة ، وكانت هذه المرحلة مميزة لأنها احتوت على تشريع عدد كبير من القوانين الاقتصادية الخاصة لتنظيم الجوانب الاقتصادية المختلفة⁽²⁾. وأخيراً مرحلة ما بعد عام 1993 حيث صدر قانون خاص بالجرائم الاقتصادية رقم (11) لسنة 1993، ولم ينظم هذا القانون جميع الجوانب المتعلقة بالجرائم الاقتصادية ، بل نظم جوانب إجرائية وكان عليه من الانتقادات أكثر مما كان له من الإيجابيات ، ولكنه أظهر توجه المشرع الأردني نحو وجود قانون خاص مُستقل بالجرائم الاقتصادية.

واستمر هذا القانون حتى عام ص2003 - حتى صدر قانون الجرائم الاقتصادية الأردني المؤقت رقم (40) لسنة 2003، الذي عالج معظم الجوانب المتعلقة بالجرائم الاقتصادية سواء من ناحية الموضوع أو الشكل ، وبقي هذا القانون إلى أن تم إحالته إلى مجلس الأمة الأردني الذي أجرى عدداً من التعديلات عليه وصدر كقانون دائم في قانون الجرائم الاقتصادية الأردني رقم (20) لسنة 2004 الذي نشر بعدد الجريدة الرسمية رقم 4662 الصادر في الأول من شهر حزيران لعام 2004.

ويعد أفراد قانوناً خاصاً بالجرائم الاقتصادية من المناهج المستحدثة في مواجهة هذا النوع من الجرائم ، ولقد تم اتباع هذا الأسلوب التشريعي في العديد من الدول التي تتبع نظام السوق الحر "الرأسمالي" ويقوم هذا الأسلوب على حصر لجميع الجرائم التي يعتبرها المشرع اقتصادية في قانون واحد يحدد من خلاله الأحكام والإجراءات والعقوبات الخاصة بها، مما يشكل تقنياً جامعاً لها، بدلاً من أن تكون متناثرة بين العديد في القوانين والتشريعات. ومن الدول التي أخذت بهذا الأسلوب كل من فرنسا⁽³⁾ وهولندا⁽¹⁾ وسوريا⁽²⁾ والجزائر⁽³⁾ والأردن بعد عام 1993م.

(1) مثل الجرائم المخلفة بواجبات الوظيفة العامة ، جريمة الرشوة المواد (162-166)، والاختلاس واستثمار الوظيفة المواد (166 - 169) وجرائم تقليد ختم الدوائر والعلامات الرسمية والبنكوت والطابعات (229-239) ، وجرائم صنع مسكوكات زائفة وتداولها المواد (239-249) ، وتزوير الطابعات (250)، وجرائم الحريق الواقعة تحت عنوان الجنايات التي تشكل خطراً عاماً المواد (361 - 266).

(2) مثل قانون مراقبة العملة الأجنبية لسنة 1966، وقانون التجارة لسنة 1966م قانون صيانة أموال الدولة وتعديلاته لسنة 1966 ، قانون ضريبة بيع العقار وتعديلاته لسنة 1974م ، قانون ضريبة الدخل وتعديلاته لسنة 1985، قانون البنك المركزي الأردني وتعديلاته لسنة 1971، قانون أعمال الصرافة لسنة 1992، قانون التموين لسنة 1992، قانون الجمارك لسنة 1983، وغيرها الكثير من القوانين الخاصة بتنظيم جوانب مختلفة من الحياة الاقتصادية.

(3) صدر في فرنسا في 30 حزيران 1945 قانون "ضبط الجرائم الماسة بالتشريع الاقتصادي" ولقد حدد الجرائم الاقتصادية وعقوباتها والأحكام الخاصة بها وقد نظم هذا القانون الأحكام المتعلقة بالأسعار وطرق الإعلان عنها، والمخالفات المتعلقة بالتمويل وتداول السلع والنقد وتوزيع المواد

ولقد تم تنظيم الجرائم الاقتصادية من خلال وضع الإجراءات والعقوبات الخاصة بهذه الجرائم والتي تتميز بها - كما سنرى لاحقاً - عن الأحكام العامة لباقي الجرائم.

وتباعاً يمكننا القول بأن قانون الجرائم الاقتصادية الاردني هو قانون يحدد مجموعة القواعد الجنائية التي تحدد نوعاً معيناً من الجرائم وتخضع لأحكام قانونية خاصة تتميز - كقاعدة عامة - عن الأحكام التي يخضع لها القسم العام في قانون العقوبات وبالتالي يدخل في طائفة القوانين الجنائية الخاصة حظراً لأنه يتدخل بالعقاب والملاحقة على الأفعال غير المشروعة التي تضر الجانب الاقتصادي والمال العام للدولة. مع التأكيد أن استقلال قانون الجرائم الاقتصادية الأردني لا يعني انفصاله التام عن قانون العقوبات العام الأردني ، وإنما تظل الأحكام العامة لهذا القانون هي الأصل الذي يتعين الرجوع إليه كلما اعترى قانون العقوبات قصوراً أو نقص.

الفدائية وممارسة السوق السوداء، كذلك صدر قانون التنظيم الاقتصادي الصناعي الذي صدر في 23 كانون أول 1958 الذي حرم الغش في الحصول على التراخيص الصناعية أو في أسهم الشركات أو في توزيع الأرباح أو في الإنتاج الصناعي. انظر بخصوص ذلك :

روبرت فوان ، القانون الجنائي الاقتصادي الفرنسي، مرجع سابق ، ص 423-436.

ثم صدر في فرنسا في 6 آب 1975، قانون خاص بإحالة النظر في هذه الجرائم إلى محاكم جزائية اقتصادية متخصصة . انظر بخصوص ذلك : صالح / الجرائم الاقتصادية في التشريع الأردني ، مرجع سابق ، ص 28 - 29.

ويمكن تحديد أهم الجرائم الاقتصادية في فرنسا إلى أربعة أنواع هي أولاً، الإخلال بالسير الطبيعي لمبدأ العرض والطلب في السوق التجارية ، ثانياً : مخالفات نظام التسعير. ثالثاً : مخالفة قواعد البيوت . رابعاً : مخالفات التنظيمات المصرفية . انظر تفاصيل أنواع الجرائم الاقتصادية في فرنسا في: الحديثي، الجرائم الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 19 - 24.

السراج ، شرح قانون العقوبات الاقتصادي ، مرجع سابق ، ص 63 - 67.

(1) صدر في هولندا بتاريخ 22 حزيران 1950 تشريع نموذجي لقانون العقوبات الاقتصادي ، حدد الجرائم الاقتصادية بأنها: أولاً، الجرائم المتعلقة بالتمويل والأسعار وتوزيع المواد الأولية والمنتجات والاستيراد والتصدير وعمليات النقد والبنوك ... ثانياً : يتعلق بالأحكام الصادرة عن المنظمات المهنية، ثالثاً : الأحكام المتعلقة بالأجور . رابعاً : الأحكام المتعلقة بمراقبة نوع المنتجات الزراعية. لمزيد من التفاصيل انظر: مصطفى ، الجرائم الاقتصادية في القانون المقارن ، مرجع سابق ، ص 36 - 37.

(2) صدر قانون العقوبات الاقتصادية السوري بالمرسوم التشريعي رقم 37 تاريخ 16 أيار عام 1966، للإطلاع على تفاصيل هذا القانون انظر: شفيق طعمة ، مجموعة القوانين الاقتصادية، دار الصفدي ، دمشق ، 2000، ص5.

(3) صدر في الجزائر الأمر رقم 66 - 80 تاريخ 21 حزيران 1966 تحت عنوان : "إحداث مجالس قضائية خاصة تقمع الجرائم الاقتصادية" ونصت المادة الأولى على ما يلي، "يهدف هذا الأمر إلى قمع الجرائم التي تمس بالثروة الوطنية والخزينة العامة والاقتصاد الوطني والتي يرتكبها الموظفون أو الأعوان - من جميع الدرجات - التابعون للدولة وللمؤسسات العمومية والجماعات العمومية أو لشركة وطنية أو شركة ذات الاقتصاد المختلط أو لكل مؤسسة ذات الحق الخاص تقوم بتسيير مصلحة عمومية ، وقد حدد الباب الأول من هذا الأمر هذه الجرائم فتضمن هذا الباب ثلاثة فصول : الفصل الأول تضمن الجرائم التي يرتكبها موظفو القطاع المسير ذاتياً أو من يماثلهم أو المستخدمون فيه، الفصل الثاني تضمن الجرائم الموصوفة والغش والاستغلال التجاري ضد الثروة العمومية. أما الفصل الثالث : فقد خصص لعمليات التزوير التي من شأنها أن تلحق ضرراً بالمستهلك.

انظر: أنور المساعدة، المسؤولية الجزائية عن الجرائم الاقتصادية ، المرجع السابق ، ص 78 ، 79.

لكن : ما هو مفهوم الجريمة الاقتصادية في هذا القانون؟.

تطرقت المادة الثالثة من قانون الجرائم الاقتصادية الأردني رقم 11 لسنة 2003 لمشتملات الجريمة الاقتصادية فنصت هذه المادة في فقرتها الأولى على ما يلي: "تشمل الجريمة الاقتصادية أي جريمة يسري عليها أحكام هذا القانون أو أي جريمة نص قانون خاص على اعتبارها جريمة اقتصادية أو أي جريمة تلحق الضرر بالمركز الاقتصادي للمملكة أو بالثقة العامة بالاقتصاد الوطني أو العملة الوطنية أو الأسهم أو السندات أو الأوراق المالية المتداولة وإذا كان محلها المال العام"⁽¹⁾.

ثم جاءت الفقرة الثانية من المادة ذاتها لتحديد مجموعة أخرى من الجرائم، كانت قد وردت في قانون العقوبات، ولكنها تعتبر اقتصادية إذا توافر شرط، ورد ذكره في متن الفقرة، وهو أن يكون محل هذه الفقرة مالياً عاماً، وتكون العقوبة على هذه الجرائم كما هو وارد في قانون العقوبات⁽²⁾.

وبعد ذلك جاءت الفقرة الثالثة من المادة ذاتها، لتزيد التعريف توضيحاً وتضيف المزيد من الجرائم المعتبرة اقتصادية، وهي التي وردت في الفقرة الأولى⁽³⁾. وتباعاً إلى أن المشرع الأردني تضافى تحديد مفهوم الجريمة الاقتصادية من خلال إدراج مفهوم واضح ودقيق لها وذلك ليبتعد عن وضع نفسه في إشكاليات تعريف الجريمة الاقتصادية، وإنما اكتفى بالأسس التي تقوم عليها هذه الجريمة، ثم قام بتعداد الجرائم التي يتضمنها هذا التجريم⁽⁴⁾.

(1) عدلت هذه المادة وفق قانون مؤقت رقم 40 لسنة 2003 قانون معدل لقانون الجرائم الاقتصادية والصادر في عدد الجريدة الرسمية 4598 تاريخ 15 أيار سنة 2003 صفحة 2609 حيث كانت: "تشمل الجريمة الاقتصادية الجرائم التي تسري عليها أحكام هذا القانون أو التي تعتبر كذلك وفقاً لأحكام هذا القانون أو أي قانون آخر وتتعلق بالأموال العامة، وتلحق الضرر بالمركز الاقتصادي للبلاد، أو بالثقة العامة بالاقتصاد الوطني أو العملة الوطنية أو الأسهم أو السندات أو الأوراق المالية المتداولة".

(2) تعتبر الجرائم المنصوص عليها في المواد المبينة أدناه من قانون العقوبات إذا كانت تتعلق بالأموال العامة جرائم اقتصادية وتطبق عليها العقوبات المنصوص عليها في ذلك القانون، 1 - جرائم المتعهدين خلافاً لأحكام المادتين (133)، (134) - 2 جرائم النيل من مكانة الدولة المالية خلافاً لأحكام المادتين (152)، (153) - 3 جرائم تخريب إنشاءات المياه العمومية خلافاً لأحكام المادة (456).

(3) "وتعتبر الجرائم المنصوص عليها في المواد المبينة أدناه من قانون العقوبات جرائم اقتصادية إذا توافرت فيها الشروط المنصوص عليها في الفقرة (أ) من هذه المادة: 1 - جرائم الحريق وطرق النقل والمواصلات والفسخ والتي تشكل خطراً شاملاً خلافاً لأحكام المواد (368 إلى 382) و (386 إلى 388) 2 - الجرائم الخلة بواجبات الوظيفة (الرشوة والاختلاس واستثمار الوطنية وإساءة استعمال السلطة) خلافاً لأحكام المواد (170 إلى 177) و (182) و (183) - 3 الجرائم المتعلقة بالثقة العامة (تزييف النقود والمسكوكات والطوابع) خلافاً لأحكام المواد (239 إلى 259) 4 - جرائم التزوير خلافاً لأحكام المواد (260 إلى 265) 5 - جرائم السرقة والاحتيال وإساءة الائتمان خلافاً لأحكام المواد (399 إلى 407) و (417) و (422) - 6 - جرائم الغش في نوع البضاعة والمضاربات غير المشروعة والإفلاس خلافاً لأحكام المواد (433) و (435) و (436) و (438) و (439) و (440)".

(4) وقد اتخذ المشرع السوري نفس النهج في قانون العقوبات الاقتصادية رقم 37 لسنة 1966م حيث حددت المادة الثالثة منه مشتملات هذا القانون وما يتطاله من أفعال جرمت بموجبه دون إدراج تعريف محدد للجرائم الاقتصادية، فنصت هذه المادة على ما يلي: "يشتمل قانون العقوبات الاقتصادية مجموعة النصوص التي تحل جميع الأعمال التي من شأنها إلحاق الضرر بالأموال العامة وبعمليات إنتاج وتوزيع وتداول واستهلاك السلع والخدمات،

موقف التشريع المصري :

لا يوجد في مصر قانون خاص بالجرائم الاقتصادية ، إلا أن محاولات إدخال الجرائم الاقتصادية في المدونة العقابية قد بدأ في مشروع قانون العقوبات في سنة 1965م ، فقد وضعت اللجنة مشروعات للجرائم الاقتصادية خصصت له الباب الثاني من الكتاب الثاني بعنوان "الجرائم الماسة بالاقتصاد الوطني" ومقسمة إلى أربعة فصول على النحو التالي : جاء الأول بعنوان الاستفادة بغير حق على حساب الاقتصاد العام⁽¹⁾ والثاني بعنوان "الإخلال بتنفيذ الالتزامات الاقتصادية"⁽²⁾ أما الباب الثالث فكان بخصوص التأثير في الثقة المالية العامة⁽³⁾ والفصل الرابع أحكام خاصة بالجرائم الاقتصادية⁽⁴⁾.

وقد رأت اللجنة المختصة حينذاك عدم وضع تعريف للجريمة الاقتصادية في المشروع نظرا لما جرى عليه العمل في قوانين العقوبات من عدم تضمينها تعريفاً لنوع أو طائفة من الجرائم ، وخشية أن يجيء هذا التعريف ناقصاً أو غامضاً فتضيع الفائدة منه ، وفي عام 1966 شكلت لجنة عليا لمراجعة هذا المشروع برئاسة وزير العدل ، ووضعت تعريفاً للجريمة الاقتصادية ، إلا أن هذا التعريف لم يتم إرادة لاحقاً⁽⁵⁾.

- وتهدف إلى حماية الأموال العامة والاقتصاد القومي والسياسة الاقتصادية كالتشريعات المتعلقة بالتأمين والتخطيط والتدريب والتصنيع ودعم الصناعة والائتمان والتأمين والنقل والتجارة والشركات والجمعيات التعاونية والضرائب وحماية الثروة الحيوانية والنباتية والمائية والعنصرية".
- (1) تضمن هذا الفصل نصوصاً مقتبسة من المواد 115 و 116 من قانون العقوبات الحالي بالإضافة إلى جرائم جديدة هي مباشرة نشاط تجاري أو صناعي أو زراعي بالمخالفة للقانون ، والمضاربة ، والحصول بطريق الغش على ائتمان أو إذن استيراد أو تصدير أو ترخيص باستخدام عمله أجنبية أو مواد أو سلع تجاوز احتياجاته الحقيقية أو على تحديد أسعار منتجاته بما يجاوز قيمتها. وتقديم بيانات اقتصادية غير صحيحة أو إخفائها ، وامتناع الموظف العام في منشأة تعاونية أو تجارية أو احتجازه بغير حق سلماً مما عهد إليه بيهما.
 - (2) قد تضمن هذا الفصل ، النص على جريمة المادة 116 مكرر عقوبات مع تنسيقه أحكامها ، كما نص على جريمة الكلف بالرقابة على تنفيذ الالتزامات الاقتصادية إذا تسبب في الإخلال بتنفيذ هذا الالتزام، كما نص على جريمة المادة 139/عقوبات ، وكذلك جريمة إنتاج أو تصدير سلعة من نوع ردي أو غير مطابق للنماذج أو الشروط المقررة لها. والإهمال في بذل العناية اللازمة لتوجيه أو إدارة أو استغلال مال عام أو في أداء مهمة اقتصادية أو مشروع اقتصادي عام. وتقديم عرض إلى منشأة أجنبية بشأن بيع أو شراء أو خدمة تقوم مؤسسة أخرى بالتفاوض في شأنها.
 - (3) جاء لمعالجة الجرائم المؤثرة بالثقة المالية العامة فقد ورد فيه النص على جرائم إذاعة وقائع ملفقه أو مزاعم كاذبة بقصد إحداث هبوط في أوراق النقد الوطنية أو زعزعة الثقة في متانة نقد الدولة وسنداتها والتربص على سحب الأموال المودعة في المصارف أو الصناديق العامة أو بيع سندات الدولة ، وجريمة المادة 345/عقوبات ، وجريمة نشر ميزانية غير صحيحة بقصد إخفاء حقيقة مركزها المالي أو توزيع أرباح وهمية ، وجريمة ميزانية غير صحيحة بقصد إخفاء حقيقة مركزها المالي أو توزيع أرباح وهمية ، وجريمة أتلاف أدوات إنتاج أو مواد أولية أو غيرها من المنتجات الزراعية أو الصناعية.
 - (4) تم تعريف الجريمة الاقتصادية في هذا الفصل ، عرفت المادة (150) من مشروع قانون العقوبات الموحد لعام 1965 الجريمة الاقتصادية على أنها "كل عمل أو امتناع يقع بالمخالفة للقواعد المقررة لتنظيم أو حماية السياسة الاقتصادية للدولة. وإذا نص على تجريمه في هذا القانون أو في القوانين الخاصة". وقد لقي هذا التعريف نقداً لاذعاً من قبل الفقه القانوني المصري ، ما ينطوي عليه من نصوص فضفاضة وغير دقيقة وتوسع اتساعاً كبيراً.
 - (5) أنظر بخصوص ذلك : مهدي ، المسؤولية الجنائية عن الجرائم الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 68.

إضافة أن المشرع المصري اعتمد إدراج نصوص التجريم ضمن القوانين الاقتصادية ويقوم هذا الأسلوب على مواجهة الجرائم الاقتصادية المختلفة من خلال عدد كبير من القوانين الاقتصادية الخاصة ، حيث يعالج كل قانون من هذه القوانين ناحية معينة من النواحي الاقتصادية في الدولة "مصر" ويتضمن أحكاماً خاصة به، لذلك لا يوجد في هذه الدول أسلوب أو نهج موحد، لا من الناحية الموضوعية ولا من الناحية الإجرائية ، للتعامل مع الجرائم الاقتصادية ، وذلك استناداً إلى نوع الجريمة الاقتصادية.

المبحث الثاني

الاتجاه الفقهي والقضائي لمفهوم الجريمة الاقتصادية

لا شك بأن فكرة الجريمة الاقتصادية فكرة غامضة جداً ولا زالت غير معروفة في بعض البلاد⁽¹⁾. بل وأن كل الجهود التي بذلت للوصول إلى تحديد دقيق لها انتابها شيء من التردد في تخصيص مضمونها بشكل مفصل ومحدد ، وتباعاً ليس بالإمكان أن نضع مقدماً الحدود الضابطة لهذا النوع الجديد من الإجرام وإنما يتعين بذلك أن نتعمق في اتجاهات الفقه المقارن والقضاء في تناولهم لمفهوم الجرائم الاقتصادية⁽²⁾ على النحو التالي:

المطلب الأول

الاتجاهات الفقهية في تعريف الجريمة الاقتصادية

تعد مسألة تحديد مفهوم أو تعريف دقيق للجريمة الاقتصادية مسألة ليست باليسيرة بل المركبة فعلاً نظراً لعدم وجود حدود واضحة لدى المفكرين والعلماء والدول ، حول مفهوم واحد ومحدد لهذه الجريمة . ونعتقد أننا أمام مشكلة حقيقية بالفعل نظراً

(1) Clerc: "Le infractions économiques en droit Suisse" kconférence a la ess ón du printemps tenu ala faculte Internationale de droit compare de lux embong, 1959

مشاراً إليه في عبد الرؤوف مهدي ، المسؤولية الجنائية عن الجرائم الاقتصادية ، المرجع السابق، ص 38.

(2) للاطلاع على الاتجاهات والأراء الفقهية والقضائية في تعريف الجريمة الاقتصادية يمكن الإطلاع على:

- عبد الرؤوف مهدي ، المسؤولية الجنائية عن الجرائم الاقتصادية - دراسة مقارنة - رسالة دكتوراه ، جامعة القاهرة ، 1976 ، ص 77 وما بعدها.
- غسان رياح ، قانون العقوبات الاقتصادي ، الجرائم الاقتصادية والقضاء المالي في التشريعات العربية ، مرجع سابق ، ص 37 وما بعدها.
- أنور المساعدة ، المسؤولية الجزائية عن الجرائم الاقتصادية ، دراسة مقارنة ، مرجع سابق، ص 53 وما بعدها.
- حسن عكوش ، جرائم الأموال العامة والجرائم الاقتصادية الماسة بالاقتصاد القومي، دار الفكر الحديث، القاهرة ، 1970، ص 268 وما بعدها.
- عبود السراج ، شرح قانون العقوبات الاقتصادي ، المرجع السابق ، ص 14.
- فخري الحديثي ، قانون العقوبات الاقتصادية في مصر ، دار العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2000 - 2001 ، ص 46 وما بعدها.
- نائل عبد الرحمن صالح ، الجرائم الاقتصادية في التشريع الأردني ، مرجع سابق ، ص 13 وما بعدها.

لتباين وجهات النظر حول هذه الجريمة ويرجع السبب وراء صعوبة وضع تعريف محدد لتلك الجريمة هو تعدد أشكالها وأهدافها وآثارها.

ومن الملاحظ بخصوص تعريف الجريمة الاقتصادي : أنها أولاً حاولت تحديد فكرة الجريمة الاقتصادية بطريقة عامة تجريدية دون محاولة لتحديد مضمون هذا النوع من الجرائم تحديداً دقيقاً ، ليتسنى لهم من وضع الحدود بينها وبين الفروع الأخرى من الجرائم في قانون العقوبات العام⁽¹⁾. أما ثانياً فإن أغلب الفقه المقارن ومن خلال البحث المتعمق في جماع التعاريف التي وضعت أنها اتجهت صوب تعريف الجرائم الاقتصادية في مفهومين أساسيين أحدهما موسع⁽²⁾. والآخر مضيق لفكرة الجريمة الاقتصادية⁽³⁾.

الفرع الأول

مواطن الصعوبة في تعريف الجريمة الاقتصادية

يرى البعض بصعوبة وضع تعريف "جامع مانع" للجريمة الاقتصادية⁽⁴⁾. وبالتأكيد وكما تقدم لم يستقر الرأي على تعريف محدد للجرائم الاقتصادية وتعددت الآراء بشأنها، مما دفع بعض التشريعات إلى النص صراحة على الموضوعات التي ينتمي إلى قانون العقوبات الاقتصادية دون التركيز على تحديد مفهوم للجرائم الاقتصادية⁽⁵⁾. فالنصوص الناظمة للجرائم الاقتصادية عادة ما تكون مبعثرة وموزعة على عدة تشريعات اقتصادية وهي ليست مقننه ضمن قانون واحد كما هو الحال في التشريع المصري

(1) يؤكد الدكتور رؤوف عبيد أن وضع مضمون للجرائم الاقتصادية وتباعاً وضع الحدود بينها وبين الفروع الأخرى من قانون العقوبات العام هو عمل في غاية الصعوبة، خاصة إذا درست المشكلة على النطاق المقارن. لأن أغلب تشريعاتنا الاقتصادية ولدت مشتتة من حاجات محلية ودولية متناقضة وملحة، وعلى الفقه أن يجتهد لوضع تنظيم تأسيسي وتوحيد وتنسيق لهذه النصوص الشاذة في نظرية متكاملة، ووضع تعريف يمكن على هديه التمييز بين الجريمة الاقتصادية وغيرها ويعمل على اكتشاف الطبيعة المميزة لتلك الجرائم، مسألة غاية في الدقة بل وقد يكون لها تأثير على الأحكام الخاصة بالمسؤولية عن هذه الجرائم.

انظر رؤوف عبيد، المسؤولية الجنائية في الجرائم الاقتصادية، المرجع السابق، ص 77.

(2) يذهب أنصار الاتجاه الموسع إلى أن الجريمة الاقتصادية هي الاعتداء على كل ما ليس بالاقتصاد بصفة عامة وقد وردت الإشارة لموقف هذا الاتجاه في كل من محمود محمود مصطفى، الجرائم الاقتصادية، مرجع سابق، ص 13.

د. رؤوف عبيد، المسؤولية الجنائية في الجرائم الاقتصادية. دراسة مقارنة. المرجع السابق، ص 78 وما بعدها. حيث أشار أيضاً لتعريف الدكتور رمسيس بهنام الذي عرف الجريمة الاقتصادية بأنه السلوك الذي يحظره القانون لإخلاله بالتوزيع العادل للثروة بين الأفراد لغايات إسعاد أكبر عدد منهم مهما كان نظيره، وأياً كان موضوعه. وانظر أيضاً المستشار الدكتور مصطفى كبر، الجرائم التمييزية، الطبعة 1983، ص 13.

(3) ذهب أنصار الاتجاه الضيق إلى أن الجريمة الاقتصادية هي الجريمة الموجهة ضد إدارة الاقتصاد فقط والمتمثلة في القانون الاقتصادي أو السياسة الاقتصادية أو كليهما معاً إما ما يسمى النظام العام الاقتصادي، انظر رؤوف عبيد، المسؤولية الجنائية في الجرائم الاقتصادية. مرجع سابق، ص 78، أيضاً، محمود مصطفى، الجرائم الاقتصادية في القانون المقارن. مرجع سابق، ص 14 و 15.

(4) عبود السراج، الجرائم الاقتصادية وموقف قانون العقوبات الاتحادي لدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الأمن والقانون، دبي، السنة 2، العدد 2، يوليو 1994، ص 211 وما بعدها.

(5) عبد الحميد الشواربي، الجرائم المالية والتجارية، جرائم التهريب الجمركي، التعامل في النقد الأجنبي، جرائم الشركات، جرائم الضرائب، الكسب غير المشروع، جرائم البنوك والائتمان، جرائم تزييف العملة، جرائم الإفلاس، جرائم الشيك، الطبعة الرابعة، منشأة المعارف، 1996م، ص 12.

وقلما ما يكون هناك تشريع مستقل يعالج الجوانب القانونية الموضوعية وإجرائية للجرائم الاقتصادية كما هو الحال في التشريع الأردني.

وحقيقة الأمر أن هناك جانب في الفقه يرى بأن الجريمة الاقتصادية من المواضيع الشائكة والمتداخلة ، وتباعاً لم تلق الاهتمام الكافي لهذا السبب⁽¹⁾.

ولعل ما يجعل الأمر أكثر صعوبة في هذا الحقل ، أن فيه من الأمور الفنية الشيء الكثير، فرجال القانون يلقون تبعته على الاقتصاديين وهذا ما يفعله الاقتصاديون، وفي هذا يقول القاضي Richard A. Posner : " أن التحليل الاقتصادي للقانون الجزائي هو في الحقيقة مليء بالوعود ، ويقدم فرصاً ممتعة للبحث للأكاديميين الاقتصاديين المهتمين بالقانون ، والأكاديميين القانونيين المهتمين بالاقتصاد ، ومن العار أن بقى هذا الموضوع رهناً لتطور نظريات الحقوق السياسية المختلفة⁽²⁾ . وتباعاً كان الوصول إلى تعريف واضح ومحدد لمفهوم الجريمة الاقتصادية ، يصلح لكل زمان ومكان، ويعالج جميع الحالات بمختلف الظروف ، كما هو الحال في بقية الجرائم العادية، ليس بالأمر السهل ولا باليسير، بل إنه قد يكون أمراً في غاية الصعوبة ، ولذلك حظي هذا النوع من الجرائم باهتمام فقهي كبير من خلال محاولاتهم في وضع العديد من التعريفات في الفقه المقارن إلا أن العديد من الفقهاء تحفظ على وضع تعريف موحد وشامل لها صالح للتطبيق في أزمان وأماكن مختلفة ويعود هذا التحفظ إلى جملة من الصعوبات تكمن فيما هو آت :

1- لقد ثار جدل فقهي كبير حول تعريف محدد لمفهوم السياسة الاقتصادية والنظام الاقتصادي والقانون الاقتصادي. وإن وضع تعريف محدد لجرائم الاقتصادية يقتضي ضرورة تحديد دقيق لهذه المفاهيم ، فكيف بنا إذا علمنا عدم وجود اتفاق أو إجماع على تعريف واحد محدد لعلم الاقتصاد⁽³⁾ مما ينعكس مباشرة ويثير صعوبة أكبر في الوصول إلى تعريف واضح ومحدد للجريمة الاقتصادية، وبالتالي فإن أي تعريف أو اجتهاد لوضع محددات للجريمة الاقتصادية سوف يكون مشوباً

(1) انظر في ذلك ، عبد الرؤوف مهدي ، المسؤولية الجنائية عن الجرائم الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 20.

(2) "The economic analysis of criminal law is indeed full of promise. It offers exciting research opportunities for academic economists interested in law and academic lawyers interested in economics. It would be a shame to defer this research pending the development of a political theory of rights that commands wide agreement".
Richard A. Posner, "Comment on the economic theory of crime, Criminal Justice, Nomos XXVII, J. Roland Pennock and John W. Chapman, New York University Press, New York, 1985, p. 310.

(3) يستند البعض عدم الإجماع على تعريف واحد لعلم الاقتصاد إلى العديد من الأسباب أهمها ، 1- تدخل علم الاقتصاد بالعلوم الأخرى، 2 - علاقة علم الاقتصاد بالسلوك الإنساني غير المستقر. 3 - تطور الأوضاع العيشية والظروف وما رافقها من تطور في مفاهيم الإنسان من عصر إلى آخر.
انظر في ذلك تفصيلاً ، عامر، محاضرات في علم الاقتصاد ، مرجع سابق ، ص 5-6.

بالغموض والاتساع وعدم الوضوح - بطبيعة الأمر يرى الباحث أن هذا - لا يتفق مع أسس وقواعد التجريم ، التي يجب أن تكون واضحة ودقيقة ، وليست بالفضفاضة ولا الغامضة، في كونها تفرض القيود وتحد من الحريات وتخرج على القاعدة العامة في أن الأصل في الأمور الإباحة".

2- اختلاف مفهوم ومضمون الجريمة الاقتصادية من دولة لأخرى، استناداً إلى المصلحة التي يراها القانون ويحرص على حمايتها ، وهذا بطبيعة الحال يختلف استناداً إلى السياسات والأيديولوجيات المتبعة في كل نظام، فما يعد جريمة في ظل نظام اقتصادي معين قد لا يعد جريمة في ظل نظام آخر⁽¹⁾ حتى أنه وضمن الدولة الواحدة والنظام الاقتصادي ذاته فإن فعلاً معيناً قد يكون جريمة اقتصادية في وقت معين وفي ظروف معينة ، ثم يصبح مباحاً في وقت آخر وظروف مختلفة ، لهذا يصف البعض الجريمة الاقتصادية بأنها "جريمة متحركة ، عارضة تقع في زمن محدد وتعاقب بعقوبة محددة، وفي ضوء الحالة الاقتصادية التي تعيشها البلاد مهما كان نظامها"⁽²⁾.

3- من الممكن وضع تعريف محدد لمفهوم الجريمة الاقتصادية يكون دقيقاً وواضحاً ولكن لفترة محدودة وقصيرة، وذلك لتسارع عجلة التقدم ، والثورة المعلوماتية والصناعية التي واكبت مختلف مناحي الحياة، وما رافق ذلك من تقدم في أساليب ارتكاب الجرائم الاقتصادية وظهور العديد من الجرائم المستحدثة، بصور وأنواع عديدة ومتطورة، مما يجعل التعريف - الذي كان صالحاً قبل فترة بسيطة غير صالح ويشوبه القصور والتخلف في فترة قصيرة لاحقة، وقد يكون هذا هو السبب

(1) فبعض الدول تبيع إدخال وإخراج الأموال منها وإليها، والبعض الآخر يحظره ويعتبر فعلاً جرمياً ، وتمارس في بعض الدول أعمال الصرافة بصورة علنية، لكنها تمنع في دول أخرى ، والأفعال الجرمية في بلد يعيش حياة اقتصادية حرة ، هي غيرها في بلد يعيش حياة اقتصادية مقيدة ومدروسة ومخططة.

انظر : بلرة ، جرائم الأمن الاقتصادي ، مرجع سابق الذكر ، ص 19. كما أن هناك بعض الجرائم التي لا توجد إلا في نظام اقتصادي معين كجرائم الشركات وجرائم الاتجار غير المشروع في البلدان التي تبيع قيام المؤسسات الحرة . وكذلك جرائم عدم احترام التخطيط وقواعد الانتاج في البلدان الاشتراكية.

انظر السيد الهادي سعيد ، " دور أجهزة العدالة الجنائية في الوقاية من الجرائم الناجمة عن النمو الاقتصادي " مجلة القضاء والتشريع ، العدد 1، السنة الخامسة والعشرون ، وزارة العدل، تونس، 1983، ص 13

(2) غسان رياح ، قانون العقوبات الاقتصادي ، مرجع سابق ، ص 38.

الأساسي والمباشر في عدم تصدي التشريعات الاقتصادية المختلفة لوضع تعريف محدد لهذا المفهوم القانوني "الجرائم الاقتصادية"⁽¹⁾.

4- يرتكب الأشخاص المعنويون العديد من الجرائم تؤدي إلى الإضرار بالنظام الاقتصادي في الدولة، وهنا يثور التساؤل حول إمكانية وضع تعريف دقيق يشمل الجرائم الاقتصادية المرتكبة من قبل أشخاص طبيعيين والجرائم المرتكبة من قبل أشخاص معنويين، ومدى قيام المسؤولية تجاه كل منهما والعقوبة التي من الممكن إيقاعها عليهما. خصوصاً أن نظرة الدول للمخالفات التي تقع خرقاً لسياساتها الاقتصادية التي تتبعها مختلف فهناك في الدول من يكتفي باعتبارها مخالفات إدارية أو مدنية، ترتب عليها إما مسؤولية إدارية أو مدنية فقط دون اقترانها بجزاء، ويختلف تبعاً لذلك مفهوم "الجريمة الاقتصادية" في هذه الدول عنها في الدول التي ترتب عقوبات جزائية على مرتكبي هذا النوع من الجرائم⁽²⁾. حيث أصبح الفاعل المادي للجريمة غالباً مجرد أداة لتحقيق أفعال إجرامية يستفيد منها الغير الذي قد يكون شخصاً طبيعياً أو شخصاً معنوياً، الأمر الذي دفع تركيز التشريعات الجزائية ووضع قواعد جزائية صارمة للتصدي لهذا الواقع الاقتصادي أكثر في التركيز على تحديد لمفهوم الجريمة الاقتصادية⁽³⁾.

5- أن تسمية الجرائم الاقتصادية تُطلق عادة على الجرائم المخالفة للسياسة الاقتصادية للدولة، والسياسة الاقتصادية تختلف من نظام اقتصادي إلى نظام اقتصادي آخر، كما تختلف بين بلدين خاضعين لنظام اقتصادي واحد.

(1) أنور صدقي المساعدة، المسؤولية الجزائية في الجرائم الاقتصادية، مرجع سابق، ص 40.
إضافة إلى أن الجزاء الجنائي المقرر لجرائم الاقتصادية يتسم بأنه متطور بصفة شبه دائمة، لأن المشرع يتناول النصوص التشريعية (في المجال الاقتصادي) بكثير من التعديلات لمواجهة الظواهر الاقتصادية المتطورة باستمرار لكي يتلاءم مع السياسة الاقتصادية للدولة، والتي تتغير بدورها تبعاً لتغير الظروف الاقتصادية للبلاد.
انظر تفصيل ذلك: عبد الله محمود، خصائص الجرائم الاقتصادية، بحث غير منشور، كلية الدراسات العليا بأكاديمية الشرطة، 1986، ص 5 وما بعدها.

(2) انظر: أنور المساعدة، المسؤولية الجزائية في الجرائم الاقتصادية، مرجع سابق، ص 39 - 40.

(3) مقني بن عمار، مفهوم الجريمة الاقتصادية في القانون المقارن، ص 85.

الفرع الثاني

تحليل مفردات الجريمة الاقتصادية

قبل الولوج لتعريف الجريمة الاقتصادية . كان لابد من تحليل مصطلح الجريمة الاقتصادية. فهي تتكون من مقطعين أنها أولاً جريمة وثانياً أنها اقتصادية أي ترتبط كما تقدم الحديث بالاقتصاد والسياسة الاقتصادية للدولة من ناحية وبالقانون من ناحية أخرى ولذلك كان لابد من استعراض سريع لهذه المفاهيم قبل اقتراح تعريف للجريمة الاقتصادية.

لا شك بأن الجريمة⁽¹⁾ Crime من المصطلحات التي وجدت مع وجود البشرية جنباً إلى جنب ، فقال تعالى : ﴿وَيَا قَوْمِ لَا يَجْرِمَنَّكُمْ شِقَاقِي أَنْ يُصِيبَكُمْ مِثْلُ مَا أَصَابَ قَوْمَ نُوحٍ﴾⁽²⁾ . أي لا يحملنكم حملاً إثمًا شقائي ومنازعتكم لي لي على أن ينزل بكم عذاب، وقال تعالى : ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ آلَا تَعْدِلُوا﴾⁽³⁾ ، أي لا يحملنكم حملاً إثمًا بعضكم لقوم⁽⁴⁾ .

والجريمة شرعاً "محظورات شرعية زجر الله عنها بحد أو تعذير ، فهي إتيان فعل محرم معاقب على فعله ، أو ترك فعل محرم الترك معاقب على تركه، أو هي فعل أو ترك نصت الشريعة على تجريمه والعقاب عليه⁽⁵⁾ .

وعلى صعيد الفقه⁽⁶⁾ . نجد أن الفقيه الفرنسي "جارو" يعرف الجريمة بأنها: "كل فعل أو امتناع عن فعل يفرض له القانون عقاباً"⁽¹⁾ . أما في الفقه الإنجليزي فقد

(1) الجريمة لغة : من جَرَمَ بمعنى كسب وقطع ، والجرم الذنب ، وجرم يراد منها العمل على فعل حملاً إثمًا ، والجريمة الكسب المكروه غير المستحسن ، أو الفعل الذي يستوجب عقاباً ويوجب ملاماً.

انظر : ابن منظور ، معجم لسان العرب ، ج12 ، الطبعة الأولى ، دار صادر ، بيروت ، د.ت. ، ص ص 90-95.

(2) سورة هود ، الآية (89).

(3) سورة المائدة ، الآية (8).

(4) خلف بن سليمان النمري ، "الجرائم الاقتصادية من منظور الاقتصاد الإسلامي" ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، المجلد 12 ، العدد 23 ، حرم ، الرياض ، 1418 هـ ، ص 6.

أو هي "حدث يحدث ، أو واقعة تقع ، أو خبرة تمارس أو تجربة تمر ، سواء عن قصد ويتدبيراً أو بشكل عارض بدون قصد أو تدبير ، فيكون فاعله عاصياً شرع الله المنزل من السماء لصيانة البشر وصلاح المجتمع ، أو خارجاً على القانون الوضعي الذي يحمي البشر من عدوان بعضهم على بعض.

انظر تفصيل ذلك : صالح بن عبد الله المالك ، حسن الساعاتي ، سامية الساعاتي ، أصول علم الإجرام ، العبيكان للطباعة والنشر ، الرياض ، د.ت. ، ص 27.

(5) عودة ، التشريع الجنائي الإسلامي ، مرجع سابق ، ص 47. وانظر : عبد الفتاح الصيفي ، الأحكام العامة للنظام الجنائي في الشريعة الإسلامية والقانون ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2000، ص43

(6) يعتبر سيزار بكاريا "أب علم الجريمة" Father of criminology - وقد كتب سيزار بكاريا كل أفكاره هذه في كتاب "الجرائم وعقوباتها الذي ألفه عام 1764 في ميلانو وعملت الثورة الفرنسية على تطبيق الأفكار الواردة فيه عملياً ، وهو كتاب صغير الحجم إلا أنه سرعان ما انتشر في أوروبا كلها

ثار خلاف حول تحديد المقصود بالجريمة بل إن البعض من أساتذة القانون الجنائي الإنجليزي يقولون : "كيف يمكن أن نعرف تصرفاً معيناً على أنه جريمة؟ صدق أو لا تصدق أن هذا من أصعب الأسئلة التي يمكن الإجابة عليها"⁽²⁾. وقد وضع البرفسور Kenny تعريفاً للجريمة فقال أنها : "سلوك يستحق الملاحقة بواسطة الإجراءات الجزائية المتبعة للوصول إلى إيقاع التبعة القانونية (عقاب أو غيره) على فاعله"⁽³⁾. كما عرفها Reoger Ceary استاذ القانون الجزائري في جامعة (Swansea Law School) على أنها : "سلوك استقر التشريع والقضاء على إعطاء الرخصة للإجراءات الجزائية لملاحقتها"⁽⁴⁾. أما على صعيد الفقه العربي فيكاد يتفق على أنها : "فعل أو نشاط غير مشروع صادر عن إرادة آثمة جنائية يقر له القانون جزاءً جنائياً أو تديبيراً آثمة. احترازيًا"⁽⁵⁾. أما الشق الثاني من مصطلح الجريمة الاقتصادية فهو الاقتصاد⁽⁶⁾ ويعني: فن إشباع حاجات العائلة بدقة ، فالاقتصاد للعائلة يشبه الاقتصاد السياسي للدولة⁽⁷⁾. أما في مجال تنظيم النشاط⁽⁸⁾ فإن كلمة اقتصاد "Economy" تشير إلى أية صورة تنظيمية معينة

وأحدث انقلاباً في الفكر الجنائي . للإطلاع على محتوى كتاب بكاريا On crimes and punishment كاملاً باللغة الإنجليزية على شبكة الانترنت اتبع الوصلة التالية ،

<http://www.crimetheory.com/Archive/13eccaria/index.html>.

- (1) Garcon (E): Code p'enal annoté : Sirey. 1952.
Art 5 No. 1. Carvaud ©: Traité de l'orique et pratique du droit penal Francais. T. 1. 1913, No. 98, p. 203.
- (2) Mike Molan, Denis Lanser, and Duncan Bloy, :
Principles of criminal law, Fourth edition, Cavendish publishing limited, London, 2000, p. 14.
- (3) Molan, Lanser, and Bloy, principles of criminal las. Ibid, p. 15.
- (4) Roger Geary, **Essential Criminal Law**, second edition, Cavendish publishing limited, London, 1998, p. 3.
Smith & Hogan, **Criminal Law**, Fifth edition, Butterworths, London, 1983, p. 18.
- (5) أحمد عوض بلال ، مبادئ قانون العقوبات المصري ، القسم العام، دار النهضة العربية ، د.س ، ص 101.
علي عبد القادر القهوجي ، فتوح عبد الله الشاذلي ، شرح قانون العقوبات، القسم العام، مطابع السعدي ، 2003 ، ص 15 ، جلال ثروت ، القسم العام في قانون العقوبات طبعة منقحة ، دار الهدى للطبوعات ، الإسكندرية ، 1999م ، ص 113 وما بعدها.
- (6) الاقتصاد لغة : من قصد ، والقصد للطريق الاستقامة، وفي الأمور التوسط وفي الأحكام العدل، وفي النفقات التوسط والاعتدال بين السرف والتقتير، ومن هنا يقال: اقتصد في أمره ، أي توسط فلم يفرط، أو لم يجاوز فيه الحد ورضي بالتوسط، واقتصد في النفقه ، أي لم يسرف ولم يقتصر ، المعجم الوسيط ، مرجع سابق ، ص 898.
- والاقتصاد في الشرع هو استخدام المال دون اللجوء إلى ربا محرم، أو ربح فاحش أو أكل لأموال الناس بالباطل. انظر تفصيل ذلك : زياد الدمامين ، الأمن الاقتصادي في القرآن الكريم . دراسة موضوعية، مجلة دراسات علوم الشريعة والقانون ، المجلد 30، العدد 1/أيار 2003، ص ص 90-109.
- (7) John S. Gamba, **Man, Money, and goods**, Columbia University Press, New York, 1952. pp. 20-25.
- (8) "تتميز الحياة الاقتصادية أو النشاط الاقتصادي بوجود عنصر "المقابل" كأساس طبيعي ومنطقي لإتمام عمليات التبادل على المستويين المحلي والدولي، وذلك يعني سيادة عنصر المبادلة وهو محور الحياة الاقتصادية.
انظر بخصوص ذلك : عبد الله الصديقي ، دراسة في الجريمة الاقتصادية (المفهوم ، الأنواع ، والآثار) ، الفكر الشرطي ، العدد الثالث ، المجلد الخامس ، كانون ثاني ، الشارقة ، 1996م ، ص 126.

بإدارة عمليات إنتاج وتوزيع واستهلاك السلع والخدمات بغية تحقيق مستوى معيشي معين⁽¹⁾.

ويمكن تعريف الاقتصاد على أنه : "مجموعة القواعد والمعايير التي تنظم عملية الإنتاج والتوزيع والتبادل والاستهلاك للسلع والخدمات في المجتمع، ويختص النظام الاقتصادي بتوفير السلع والخدمات الأساسية والكمالية لأفراد المجتمع وتنظيم توزيع السلع والخدمات وعمليات التبادل"⁽²⁾.

أما علم الاقتصاد فهو ذلك العلم الاجتماعي الذي يدرس ما هو مشاهد في الحياة الواقعية من ندرة نسبية في الموارد القابلة لإشباع الحاجات المتعددة للفرد والمجتمع ، وطرق استخدام تلك الموارد على أفضل نحو مستطاع من أجل تحقيق أقصى إشباع ممكن لهذه الحاجات ، وما ينشأ عن ذلك في علاقات متطورة تاريخياً بين أفراد المجتمع الإنساني ، وخاصة فيما يتعلق بالملكية والتوزيع⁽³⁾.

إلا أن التعريف الذي يتفق عليه معظم الاقتصاديين⁽⁴⁾ هو أنه "العلم الذي يدرس السلوك البشري كعلاقة بين الحاجات البشرية ، غير المحدودة والموارد الاقتصادية النادرة التي لها استعمالات بديلة"⁽⁵⁾.

وباعتقادنا البسيط وبالرغم من اختلاف علماء الاقتصاد وفقهائه، وعدم اتفاهم على وضع تعريف محدد لعلم الاقتصاد والنظام الاقتصادي، إلا أن مفهوم السياسة الاقتصادية والنظام الاقتصادي في عالمنا المعاصر لم يعد ذلك المفهوم الغامض المحير، بل أصبح يقوم على مجموعة من الأسس والسياسات التي تتبناها الدول في قانونها الأساسي (الدستور) وتهدف إلى حمايته ، وبذلك فإنه ليس من العسير تحديد السياسة الاقتصادية أو النظام الاقتصادي في أي دولة، مهما كان النظام الذي تتبعه، وبالتالي قيام المشرع

(1) أنور المساعدة ، المسؤولية الجزائرية في الجرائم الاقتصادية ، المرجع السابق ، ص 36.

(2) سميرة أحمد السيد ، معجم المصطلحات ، موقع الموسوعة الإسلامية، يشتمل على بحوث وآراء تنتمي إلى مدارس فكرية مختلفة قديماً وحديثاً ، ويمكن الوصول إلى موقع الدراسة كاملة على الموقع المذكور من خلال هذه الوصلة :

<http://www.balagh.com/mosoa/qamos/xi06k727.htm>.

(3) عبد الله الصعيدي ، دراسة في الوجوه الاقتصادية للأمن والقانون، الفكر الشرطي ، العدد الرابع ، آذار، المجلد الثالث ، الشارقة ، 1995، ص 170.

(4) وقد تعددت الآراء في تعريف علم الاقتصاد فقد عرفه عرفه شتاين فابلن (1875-1929) على أنه "علم دراسة أساليب المجتمع في الاستفادة من الأشياء المادية، كما عرفه الأستاذ روينز على أنه "العلم الذي يدرس السلوك الإنساني كحلقة اتصال بين الأهداف والحاجات المتعددة ، وبين الوسائل النادرة ذات الاستعمالات المختلفة. النظر: عدنان الهندي، أحمد الحوراني ، مبادئ في الاقتصاد التحليلي (الجزئي والكلّي) دل.، د.م. ، د.ت. ، ص 5.

(5) عبد الوهاب الأمين ، مبادئ الاقتصاد الكلي ، الجامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002، ص 20.

بتبرير السياسة العقابية الكفيلة بحماية مثل ذلك النظام وضمان عدم الخروج على مبادئه وأساسه وقيمه.

المطلب الثاني

الاتجاهات القضائية لمفهوم الجريمة الاقتصادية

تتباين الاجتهادات القضائية في ارساء مفهوم واضح ومحدد عند تناولها للجريمة الاقتصادية، انطلاقاً من ان الجريمة الاقتصادية حسب - السياسة الاقتصادية المختلطة - إنها كل سلوك يخالف التشريعات التي تتعلق بالتمويل وحماية المستهلك وسياسة الأسعار، والصناعة والزراعة والبيئة، والتجارة المنافسة وقمع الغش والتدليس، والتأمين والنقل والشركات، والضرائب (الجباية) والجمارك والسوق المالية والبنوك⁽¹⁾. لذا نتاول تلك الاتجاهات القضائية على النحو التالي:

الفرع الاول

موقف القضاء المقارن من مفهوم الجريمة الاقتصادية

ذهبت محكمة النقض الفرنسية في سنة 1949م إلى تعريف الجريمة الاقتصادية بأنها "كل عمل أو امتناع يقع بالمخالفة للقانون الاقتصادي إذا نص فيه على تجريم، ويدخل في القانون الاقتصادي مجموعة النصوص المنظمة للإنتاج والتوزيع والاستهلاك للأموال وتداول السلع والخدمات وإدارتها وكل ما يلحق ضرراً مباشراً باقتصاد البلاد"⁽²⁾. وقد عرفت محكمة النقض السورية الجريمة الاقتصادية في أحد أحكامها كما يلي: "إن قانون العقوبات الاقتصادي لا يطبق إلا على الحوادث التي تهدف إلى مقاومة الاقتصاد القومي وتشكل عثرة في طريقه وتمنع نموه وازدهاره، فإذا كانت أسباب الجريمة وأهدافها لا تأثير لها على الاقتصاد الوطني اعتبرت الحادثة فردية تطبق عليها أحكام القوانين النافذة"⁽³⁾.

(1) نائل عبد الرحمن صالح، الجرائم الاقتصادية في القانون الأردني، دار الفكر، عمان، طبعة أولى 1990م، ص 13.

(2) انظر في ذلك: الحديثي، قانون العقوبات، مرجع سابق، ص 5-6.

مصطفى، الجرائم الاقتصادية في القانون المقارن، مرجع سابق، ص 13-14.

أنور المساعدة، السؤولية الجزائية في الجرائم الاقتصادية، مرجع سابق، ص 66.

(3) قرار رقم 18 تاريخ 23 كانون ثاني 1967، وقرار رقم 23 تاريخ 25 كانون ثاني 1967م، الغرفة الجنائية، المجموعة الجزائية لقرارات محكمة النقض خلال ثلاثين عاماً، الجزء الثالث، القاعدة 2266، ص 2240، وقد وحد هذا التعريف نقداً شديداً من قبل الدكتور عبود السراج في محاضراته التي ألقاها في رابطة الحقوقيين بدمشق بتاريخ 27 تشرين أول 1987م حيث يرى أن محكمة النقض في وجهة نظرها هذه ترمي إلى تضيق نطاق التجريم الاقتصادي، لأنها أضافت للجريمة الاقتصادية عناصر جديدة، لم ترد في نصوص قانون العقوبات الاقتصادية، لا بالحرف ولا بالعمى، ولم يردها المشرع أساساً عندما صاغ نظرية الجريمة الاقتصادية في قانون العقوبات رقم (37) لسنة 1966 للإطلاع على التعليق والنقد

أما على مستوى القضاء المصري فكما تقدم بأن التشريع المصري خلى من وجود قانون خاص بالجرائم الاقتصادية إلا أنه من خلال قانون العقوبات والقوانين الخاصة ببعض الأنشطة الاقتصادية قام بتجريم الأفعال التي تنطوي على اعتداء على هذه القوانين وتحت مسمى قانون العقوبات الاقتصادي. إلا أن القضاء المصري لم يعرف الجريمة الاقتصادية بشكل مباشر.

ويرى الدكتور عبود السراج ، بأن "هناك دور مهم للاجتهاد القضائي في تعريف هذا النوع من الجرائم ، إذا لعب القاضي المتخصص في الجرائم الاقتصادية الدور الأكبر في تحديد أي من الجرائم تعتبر اقتصادية وأيها لا يعتبر كذلك"⁽¹⁾.

إلا أننا لا أتفق مع رأي الدكتور عبود السابق لأنه لا يمكن الجزم به ، ولا ثمة إشارة تستنده وذلك لسببين:

- 1- إن هذا الرأي الاجتهادي يغلب دور السلطة القضائية ويجعلها تتغول على اختصاصات السلطة التشريعية ، فدور القاضي مهم في تفسير النصوص القانونية ، ولكن ذلك يجب أن يكون في حدود التفسير المنضبط الذي لا يؤدي إلى إضافة أحكام جديدة ، أو تجريم أحكام غير مجرمة ، وبالتالي فإن هناك عبء كبير جداً يقع على كاهل السلطة التشريعية في وضع نصوص التجريم المناسبة، وإن كنا لا نقلل من دور القاضي ، ولكن في نطاق الحدود المعروفة للجميع دون أن يتخطاها ولا أصبح مُشرعاً.
- 2- ليس مطلوب من القاضي أن يكون خبيراً اقتصادياً ، وإن كنا مع تخصص القضاء في وجود محاكم اقتصادية وقضاة متخصصين في القضايا الاقتصادية، ولكن ذلك لا يعني أن نجعل من القاضي خبيراً اقتصادياً ملماً بالسياسات الاقتصادية وبتفاصيلها ودقائقها ، وإلا فما الحكمة من استعانة القضاة بخبراء في أمر يدعو إلى طلب رأي الخبرة.

لهذا القرار، انظر، عبود السراج، "المفهوم القانوني والاجتماعي للجرائم الاقتصادية"، مرجع سابق، ص 34-36 وأيضاً مشاراً إليه في أنور المساعدة، المستوية الجزائية في الجرائم الاقتصادية، مرجع سابق، ص 66.

(1) عبود السراج، "المفهوم القانوني والاجتماعي للجرائم الاقتصادية"، مرجع سابق، ص 28.

الفرع الثاني

موقف القضاء الأردني من مفهوم الجريمة الاقتصادية

على صعيد القضاء الأردني ، وبعد استعراض كافة قرارات محكمة التمييز الأردنية الخاصة بالجرائم الاقتصادية توصلت إلى أن المحكمة غضت النظر عن تعريف أو تحديد مباشر لمفهوم الجرائم الاقتصادية في حكم محدد إلا أن الغوص في أحكامها الخاصة بالجرائم الاقتصادية جميعها توحى وتمنحنا إيماءات واضحة بأن الجرائم الاقتصادية هي الاعتداءات الواقعة على المال العام⁽¹⁾.

ولدى تتبعنا لأغلب قرارات محكمة التمييز الأردنية الموقرة توصلنا إلى أن محكمتنا المذكورة قد تجنبت تحديد مفهوم الجريمة الاقتصادية بشكل مباشر ودقيق، إلا أنها قامت بالتأكيد على أن أي فعل يمس المال العام بأنه يندرج تحت وصف الجرائم الاقتصادية وتباعاً يجب أن يطبق عليه قانون الجرائم الاقتصادية رقم 11 لسنة 1993 وتعديلاته. حيث جاء في أحد أحكامها لتقول: "تشمل الجرائم الاقتصادية التي يسري عليها قانون الجرائم الاقتصادية 1993/11 على أنها الجرائم التي يسري عليها هذا القانون أو التي تعتبر كذلك وفقاً لأحكام هذا القانون أو أي قانون آخر وتعلق بالأموال العامة ، وحيث أن المال المختلس العائد لوزارة الصحة يدخل ضمن الفقرة (ب/1) من المادة الثانية من قانون الجرائم الاقتصادية فتكون الجريمة على فرض ثبوتها جريمة اقتصادية ، كما أن المادة الرابعة من قانون الجرائم الاقتصادية عدت الجرائم المنصوص عليها في قانون العقوبات والتي تعتبر من الجرائم الاقتصادية ومن ضمنها جنائية الاختلاس خلافاً للمادة (174) من قانون العقوبات وجنحة إساءة الائتمان وفقاً للفقرة (هـ) في ذات المادة.... الخ"⁽²⁾.

وأكدت المحكمة في نفس القرار الغاية التي كانت وراء قانون الجرائم الاقتصادية الأردني لقولها: "..... والمقصود من إصدار قانون الجرائم الاقتصادية أن المشرع أراد إسباغ الحماية القانونية على الأموال العامة عن طريق ردع من يسرق أو يختلس المال العام بإحاطته إلى المحاكمة عن طريق جريمة اقتصادية...."⁽³⁾.

(1) يقصد بالمال العام

(2) قرار محكمة التمييز الأردنية بصفتها الجزائية رقم 2000/208 (هيئة خماسية) ، تاريخ 2000/4/26 المنشور على الصفحة 2402 من عدد 3 ، مجلة نقابة المحامين بتاريخ 2002/1/1.

(3) القرار السابق نفسه.

حتى أنها أكدت بالعديد من قراراتها بأنه متى كان هناك اعتداء على المال العام وجب تطبيق قانون الجرائم الاقتصادية وتحت طائلة البطلان⁽¹⁾.

وأضافت محكمة التمييز في أحكام أخرى بالإضافة إلى الهدف السابق والمتضمن حماية المال العام أن غاية المشرع من القانون: "لقد كانت الغاية الرئيسية من قانون الجرائم الاقتصادية رقم 11 لسنة 1993 هو استحداثه توسيع مدلول كلمة الموظف العمومي وفقاً لما ورد في المادة الثانية فقرة (ب) منه..."⁽²⁾.

وتابعاً نجد أن القضاء الأردني أكد في قرارات عديدة بأن الغاية والهدف المنشود من وراء قانون الجرائم الاقتصادية الأردني رقم 11 لسنة 1993 وتعديلاته يكمن في أمرين الأول حماية المال العام والثاني توسيع وصف الموظف العام⁽³⁾.

وأكدت محكمة التمييز بأن تكييف الجريمة بأنها اقتصادية يحتاج إلى خبرة فنية متخصصة بهذا الشأن حيث ورد في أحد أحكامها: "... أن معرفة ما إذا كانت الجريمة اقتصادية أم لا يحتاج إلى خبرة فنية من أهل الرأي والمعرفة في مجال الاقتصادي والمال العام..."⁽⁴⁾.

وتابعاً : وباعتقادنا أنه إذا أردنا معرفة توجه القضاء الأردني حول قانون الجرائم الاقتصادية نجد بأن المشرع جاء بهذا القانون لحماية المال العام من اعتداء الموظف العام بالدرجة الأولى وتبعاً لحماية إدارات الدولة ومؤسساتها. والدليل على هذا

(1) قرار محكمة التمييز الأردنية بصفتها الجزائية رقم 2009/248 (هيئة خماسية) تاريخ 2009/5/5، منشورات مركز عدالة، وزارة العدل الأردنية. وفي قرار مشابه قررت محكمة التمييز الأردنية بأن الغاية من قانون الجرائم الاقتصادية هو حماية المال العام بقولها: "حسب المشرع الأردني في قانون الجرائم الاقتصادية وتعديلاته رقم 11 لسنة 1993 المال العام واعتبر جريمة سرقة المال العام جريمة اقتصادية كما هو وارد بالمادة 3/ج/5 من هذا القانون.... الخ.

قرار محكمة التمييز الأردنية بصفتها الجزائية رقم 2007/561 (هيئة خماسية) تاريخ 2007/5/13 منشورات مركز عدالة، وزارة العدل الأردنية. وجاء بنفس المضمون كل من القرارات الآتية:

- 1- قرار محكمة التمييز الأردنية بصفتها الجزائية رقم 2007/156 (هيئة خماسية) تاريخ 2007/4/8، منشورات مركز عدالة، وزارة العدل.
 - 2- قرار محكمة التمييز الأردنية بصفتها الجزائية رقم 6/112 / 2007 (هيئة خماسية) تاريخ 2007/3/7، منشورات مركز عدالة، وزارة العدل.
 - 3- قرار محكمة التمييز الأردنية بصفتها الجزائية رقم 2003/16 (هيئة خماسية) تاريخ 2003/1/28، منشورات مركز عدالة، وزارة العدل.
 - 4- قرار محكمة التمييز الأردنية بصفتها الجزائية رقم 2008/965 (هيئة خماسية) تاريخ 2008/8/31، منشورات مركز عدالة، وزارة العدل.
 - 5- قرار محكمة التمييز الأردنية بصفتها الجزائية رقم 2007/662 (هيئة خماسية) تاريخ 2007/7/8، منشورات مركز عدالة، وزارة العدل.
- (2) قرار محكمة التمييز الأردنية بصفتها الجزائية رقم 2003/499 (هيئة خماسية) تاريخ 2003/5/19، منشورات مركز عدالة، وزارة العدل الأردنية. وبنفس المضمون كان قرار محكمة التمييز الأردنية.
- (3) "إن المشرع بإصداره قانون الجرائم الاقتصادية رقم 11 لسنة 1993م إنما أراد أن يوضح عن نيته في إسباغ الحماية القانونية على الأموال العامة عن طريق ردع من يسرق أو يختلس المال العام بإحالتة إلى المحاكمة عن طريق المحاكمة عن جرائم اقتصادية....".
- قرار محكمة التمييز الأردنية بصفتها الجزائية رقم 2000/208 (هيئة خماسية) تاريخ 2000/4/26 المنشور على الصفحة 434 من عدد (4) المجلة القضائية تاريخ 2000/1/1.

(4) قرار محكمة التمييز الأردنية بصفتها الجزائية رقم 2001/475 (هيئة عامة) تاريخ 2001/9/10، منشورات مركز عدالة، وزارة العدل.

الكلام أن جميع قرارات محكمة التمييز بهذا الخصوص قامت ببناء الجريمة الاقتصادية على الاعتداء على المال العام من جانب وأن يتم هذا الاعتداء من قبل الموظف العام وبالتالي أرى ومن خلال تحليل قرارات محكمة التمييز العديدة في هذا الشأن بأن المشرع أراد إسباغ الإخلال بواجبات الوظيفة التي يرتكبها الموظف العام بالتجريم الاقتصادي للحماية على إدارة الدولة ومؤسساتها وتباعاً لحماية المال العام والدليل على هذا الاعتقاد بأنني لم أجد قرار لمحكمة التمييز يؤكد على أن الجريمة الاقتصادية هي اعتداء على الكيان أو السياسة الاقتصادية وإنما أعتقد على منح الاعتداء على المال العام وصف الجريمة الاقتصادية. وتتوصل في هذا المقام بأن كل اعتداء على المال العام هو جريمة اقتصادية. ولكن ليس كل اعتداء على المال العام هو تهديد للكيان الاقتصادي.

وبعد تناولنا للاتجاهات التشريعية والفقهية والقضائية التي من شأنها تحديد معالم الجريمة الاقتصادية نرى بأن وتماشياً مع رأي البعض⁽¹⁾ بأن سياسة التجريم الاقتصادي هي أداة من أدوات السياسة الاقتصادية التي تتبعها كل دولة لحماية كيانها الاقتصادي. أما الجريمة الاقتصادية فإننا نقترح لها التعريف التالي الذي أرى بأنه يحتوي في مضمونه على تحديد معالم الجريمة محل الدراسة. كالتشريع الروسي حيث تنص المادة (88) المعدلة من قانون العقوبات الروسي لسنة 1966 على أنه "يعاقب بالسجن من ثلاث سنوات إلى خمس عشرة سنة كل من يرتكب جريمة تزييف العملة أو تزويرها، وتكون العقوبة الإعدام إذا ثبت أن الجاني يمارس الجريمة على سبيل الاحتراف.

حيث نعتقد ابتداءً بأن على المشرع الأردني إعادة النظر في تسمية قانون الجرائم الاقتصادية رقم (11) لسنة 1993م بل واقتراح تسميته (بقانون الأمن الاقتصادي) لأن الاعتداء لا ينصرف مباشرة إلى اقتصاد الدولة مباشرة وإنما ينصب الاعتداء في هذا النوع من الجرائم على الأموال العامة بأي طريقة كانت ويكون الأضرار بالاقتصاد الوطني هو نتيجة لهذا الجرم وليس محلاً للجريمة.

فمحل الاعتداء هنا هو الأموال العامة أما نتيجة الاعتداء هو الاقتصاد كجريمة القتل: يكون محلها الإنسان الحي والنتيجة إزهاق الروح، وعليه أرى وخلافاً لكل الفقه

(1) عطا الله، مرجع سابق، ص 447، سرور، مرجع سابق، ص 155.

أنور المساعدة، المسؤولية الجزائية في الجرائم الاقتصادية، المرجع السابق، ص 70.

العربي والأجنبي مع الاحترام بأن تسمية هذا النوع بالجرائم الاقتصادية هي تسمية غير دقيقة وموطن نظر وسندي القانوني في ذلك بأن علم الجريمة يؤكد على أن المحل في الجريمة يجب أن يكون شيء مادي ملموس جاء القانون لحمايته، فالسرقة اعتداء على حق الملكية في المال الخاص وهو مال ملموس وكذلك الاختلاس وإساءة الائتمان وفي هذا النوع من الجرائم أن محل الجريمة الذي يشغل حيزاً هو المال العام وليس الاقتصاد. وتباعاً نرى أن تكون تسمية هذه الجرائم بـ : "الجرائم الواقعة على الأموال العامة" وأقترح التعريف الآن لها :

كل نشاط (فعل أو امتناع) له مظهر خارجي غير مشروع ذا طابع خاص ، صادر عن إرادة آثمة قبل شخص طبيعي أو شخص معنوي يرتكب بالوسائل التقليدية أو المستحدثة يلحق الضرر او يهدد بالخطر ثم النص على تجريمه في قانون خاص بالجرائم ذات الأثر الاقتصادي أو في قانون العقوبات أو في غيرها من القوانين المنظمة للحياة الاقتصادية ينطوي المساس بملكية المال العام للدولة وإدارته مما يترتب أحياناً أضراراً أو اضطراباً بالاقتصاد الوطني يرتب له القانون جزاءً جنائياً أو تبريراً احترازياً.

الخاتمة

انطلاقاً من عدم الاتفاق على تحديد مفهوم للجريمة الاقتصادية في القانون الاردني بصورة دقيقة وواضحة، حاولنا رصد معظم الاتجاهات المنظمة للجرائم الاقتصادية التشريعية والفقهية والقضائية بهدف ابراز المحددات والمعالم المشتركة لها ليتسنى لنا القول بأن هناك حدوداً دنياً مشتركة ومتعارفاً عليها وان اختلفت التفاصيل او الجزئيات في هذا الاطار لنخلص الى وضع مفهوم جامعاً مانعاً للجريمة الاقتصادية. وقد وصلنا في نهاية المطاف ببحثنا هذا الى جملة من النتائج والتوصيات على النحو التالي :

النتائج

1. الجريمة الاقتصادية : كل نشاط انساني (فعالاً أو امتناعاً) له مظهر خارجي غير مشروع ذا طابع خاص، صادر عن إرادة آثمة قبل شخص طبيعي أو شخص معنوي يرتكب بالوسائل التقليدية أو المستحدثة يلحق الضرر المباشر او يهدد بالخطر من خلال اعتداء على الموارد الاقتصادية المتاحة في المجتمع والمملوكة او التي يحوزها او يديرها اشخاص القانون العام. سواء تم النص على تجريمه في قانون خاص بالجرائم ذات الأثر الاقتصادي أو في قانون العقوبات أو في غيرهما من القوانين المنظمة للحياة الاقتصادية ينطوي المساس بملكية المال العام للدولة وادارته مما يترتب أحياناً أضراراً أو اضطراباً بالاقتصاد الوطني يرتب له القانون جزاءً جنائياً أو تبريراً احترازياً.
2. لا يعتبر مصطلح قانون العقوبات الاقتصادي مرادفاً لمصطلح الجريمة الاقتصادية رغم مسaire الفقه على استعمال اصطلاح قانون العقوبات الاقتصادي كمرادف لمصطلح الجريمة الاقتصادية. الا انه نهج لا يخلو من النقد - كما تقدم - ذلك ان الجريمة الاقتصادية تعني البحث في موضوع الحماية الجنائية في هذا النوع من الجرائم، أي معرفة ما إذا كان الأمر يتعلق بمجموعة جديدة من الجرائم التي تضر بمصلحة قانونية لم يكن قانون العقوبات التقليدي قد فكر في حمايتها أو أن الأمر لا يتعلق بأية نوعية جديدة في المصلحة المحمية. أما فكرة قانون العقوبات الاقتصادي فيعكس للوهلة الأولى لحد أبعد في الجريمة الاقتصادية فتوحي بإنشاء تشريع خاص بهذه الجرائم ، بسبب الهدف الخاص الذي يبتغيه هذا التشريع على غرار قانون العقوبات العسكري. بمعنى أن يكون له نظام

قانوني مستقل بموضوعه ونطاقه وآثاره ، ويختلف عن ذلك النظام الذي تحكمه المبادئ العامة لقانون العقوبات.

3. لا مجال لإنكار وجود قانون عقوبات اقتصادي مستقل عن قانون العقوبات التقليدي وأن تطور النشاط الاقتصادي المستمر من جهة واختلاف السياسة من دولة إلى أخرى في وضع تنظيماتها الخاصة لكفالة حماية المصالح الاقتصادية من جهة أخرى ، دفع بعض الدول إلى تجميع الجرائم الاقتصادية في قانون مستقل ، بينما أثر البعض الآخر على تقنين فصل أو أكثر للجرائم الاقتصادية في قانون العقوبات لإخفاء الأهمية لتلك النصوص ومنحها صفة الدوام والاستقرار.

4. بعد الاطلاع على بعض التشريعات الأجنبية والعربية توصلنا إلى أنه لم تعتمد أغلب الدول قوانين مستقلة للجرائم الاقتصادية أو للقانون الاقتصادي، وإنما وجدت فيها كنصوص مبشرة في العديد من القوانين المنظمة للحياة الاقتصادية، وتبعاً لذلك فإنه لم يتم التطرق لتحديد دقيق لمفهوم الجريمة الاقتصادية في ظل عدم وجود قوانين مستقلة تنظمها في هذه الدول. حتى في الدول التي سنت تشريعات وقوانين مستقلة للجرائم الاقتصادية فإن اهتمام هذه التشريعات لم يكن منصباً على وضع تعريف يحدد المقصود بالجرائم الاقتصادية، بقدر ما كان التركيز منصب على تحديد الجرائم التي تدخل في نطاق التجريم الاقتصادي.

5. قام المشرع المصري بالتصدي للجرائم الاقتصادية من خلال النص على العديد من القوانين الاقتصادية التي تشكل مجموعها القانون الاقتصادي في جمهورية مصر العربية إضافة إلى إدراج بعض الجرائم الاقتصادية ضمن قانون العقوبات المصري -كما تقدم- إلا أننا نرى أن وجود الجرائم الاقتصادية المختلفة في قانون العقوبات أو غيره من العديد من القوانين الاقتصادية ، لا يعني بنظرنا من الناحية الفنية، وجود قانون اقتصادي ، بل يعني أن هذه الجرائم ما هي إلا جرائم عادية تنطبق عليها الأحكام العادية كغيرها من الجرائم ، أو أنها تطبق عليها أحكام مختلفة ومتعددة كل حسب القانون الاقتصادي الذي ينظمه ، ولكن وجود قانون اقتصادي مستقل، يخرج هذه الجرائم عن الأحكام العادية والقواعد العامة ، ويضع القواعد المناسبة لها والخاصة بها ، هو ما يجعلنا نعتز بوجود تشريع عقابي اقتصادي مستقل و متميز.

6. توصلنا وخلافاً لرأي الكثير من الفقهاء، أن القانون الاقتصادي لا يوجد كنظام جزائي متكامل، يشتمل على نظام موحد يحكم الجرائم الاقتصادية من الناحيتين الموضوعية

- والإجرائية، وبأتي تطبيقاً للسياسة الاقتصادية التي تتبعها الدولة والسياسة العقابية على الجرائم الاقتصادية، إلا عندما يوجد قانون مستقل يتناول الجرائم الاقتصادية.
7. نرى أن التشريع الأردني قد سبق التشريع المصري في هذا المجال بإفراجه قانون خاص ومستقل هو "قانون الجرائم الاقتصادية رقم (11) لسنة 1993 وتعديلاته" وإن كان لا يخلو من القصور في بعض المواطن. إلا أن هذا التشريع قد قام بتحديد مضمون الجريمة الاقتصادية. كما رسخ سياسة الدولة الاقتصادية أو العقابية في طريقة تعاملها مع هذه الجرائم.
8. وباعتقادنا ورغم التباين الواضح في موقف القضاء المقارن من مفهوم الجريمة الاقتصادية. إلا أنه إذا أردنا معرفة توجه القضاء الأردني حول قانون الجرائم الاقتصادية نجد بأن المشرع جاء بهذا القانون لحماية المال العام من اعتداء الموظف العام بالدرجة الأولى وتباعاً لحماية إدارات الدولة ومؤسساتها. وسندنا أن جميع قرارات محكمة التمييز بهذا الخصوص قامت ببناء الجريمة الاقتصادية على الاعتداء على المال العام من جانب وأن يتم هذا الاعتداء من قبل الموظف العام وبالتالي توصلنا ومن خلال تحليل قرارات محكمة التمييز العديدة في هذا الشأن بأن المشرع أراد إسباغ الإخلال بواجبات الوظيفة التي يرتكبها الموظف العام بالتجريم الاقتصادي للحماية على إدارة الدولة ومؤسساتها وتباعاً حماية المال العام والدليل على هذا الاعتقاد لم نجد قرار محكمة التمييز يؤكد على أن الجريمة الاقتصادية هي اعتداء على الكيان أو السياسة الاقتصادية وإنما اعتقد على منح الاعتداء على المال العام وصف الجريمة الاقتصادية.
9. توصلنا إلى أن كل اعتداء على المال العام هو جريمة اقتصادية. ولكن ليس كل اعتداء على المال العام هو تهديد للكيان الاقتصادي أو السياسة الاقتصادية للبلاد.
10. بعد استعراض نصوص التشريعات الوطنية المقارنة سواء المختصة بالجرائم الاقتصادية أو نصوص قوانين العقوبات التي تنص على هذا النوع من الجرائم توصلنا إلى أنه غالباً ما تتسم الجريمة الاقتصادية بخصوصية محددة تكمن في فن الصياغة التشريعية في القوانين النازمة لها. إضافة إلى أنها من جرائم الخطر وذات صفة مؤقتة وطبيعة مزدوجة. وأنها تخرج عن بعض القواعد العامة في قانون العقوبات وقانون الإجراءات الجنائية.

التوصيات

1. نقترح على المشرع الأردني إعادة النظر في تسمية قانون الجرائم الاقتصادية رقم (11) لسنة 1993م بتسميته (بقانون الأمن الاقتصادي) لأن الاعتداء لا ينصرف مباشرة إلى اقتصاد الدولة مباشرة وإنما ينصب الاعتداء في هذا النوع من الجرائم على الأموال العامة بأي طريقة كانت ويكون الأضرار بالاقتصاد الوطني هو نتيجة لهذا الجرم وليس محلاً للجريمة.
2. نوصي بتعديل الفقرة الأولى من المادة الثالثة من قانون الجرائم الاقتصادية الأردني رقم 11 لسنة 1993 التي تناولت مفهوم الجريمة الاقتصادية بـ : " الجريمة الاقتصادية كل نشاط انساني (فعالاً أو امتناعاً) له مظهر خارجي غير مشروع ذا طابع خاص، صادر عن إرادة أئمة قبل شخص طبيعي أو شخص معنوي يرتكب بالوسائل التقليدية أو المستحدثة يلحق الضرر المباشر أو يهدد بالخطر من خلال اعتداء على الموارد الاقتصادية المتاحة في المجتمع والمملوكة أو التي يحوزها أو يديرها اشخاص القانون العام. سواء تم النص على تجريمه في قانون خاص بالجرائم ذات الأثر الاقتصادي أو في قانون العقوبات أو في غيرهما من القوانين المنظمة للحياة الاقتصادية ينطوي المساس بملكية المال العام للدولة وإدارته مما يترتب أحياناً أضراراً أو اضطراباً بالاقتصاد الوطني يرتب له القانون جزاءً جنائياً أو تمييزاً احترازياً".
3. قد لا يتسع قانون العقوبات ليشمل كافة الجرائم الاقتصادية. خاصة في ظل التطور المتسارع والهائل لهذا النوع من الجرائم. ولذلك فإن تميز هذه الطائفة من غيرها يجعل الأولى ان يتم تنظيمها في قانون تجريم اقتصادي واحد. حيث يتضمن تحديداً للجرائم الاقتصادية. وكيفية تناولها والتعامل معها. من لحظة وقوعها وحتى صدور الحكم البات بها. الأمر الذي يدفعنا لاقتراح متواضع لأن يقوم المشرع المصري بإفراد قانون خاص مستقل يعالج به موضوع الجرائم الاقتصادية من الناحيتين الموضوعية والإجرائية. أسوة بالتشريع الفرنسي والأردني والسوري.
4. نرى أننا بحاجة إلى توسيع عملية التشريع. بمعنى أن عملية استصدار التشريعات التي تحكم النشاط الاقتصادي وما يتفرع عنه لا تترك لرجال القانون وحدهم وإنما يجب أن تتفاعل معهم تخصصات جديدة ومتجددة وخاصة بعد تعقد الوضع الاقتصادي والتكنولوجي.
5. إن تطور الجرائم الاقتصادية بشكل مستمر- في ظل التطور المتسارع والثورة التكنولوجية التي يشهدها العالم. وتحديد مفهومها وكيانها القانوني المستقل عن الجرائم الأخرى- يحتاج إلى المزيد من الدراسات المتعمقة والبحث العملي من كافة العلوم والدراسات القانونية والاجتماعية والنفسية. فهي تختلف من وقت لآخر تبعاً لاعتبارات الزمان والمكان والعادات والتقاليد. وهذه الظاهرة القانونية تستحق بدورها مزيداً من البحث والدراسة.

المراجع بالعربية

1. ابن منظور، معجم لسان العرب، ج12، الطبعة الأولى، دار صادر، بيروت، د.ت.
2. د. أحمد فتحي سرور، أصول السياسة الجنائية، القاهرة، دار النهضة العربية.
3. د. أحمد فتحي سرور، الوسيط في قانون العقوبات، القسم العام، دار النهضة العربية.
4. د. أحمد فتحي سرور، قانون العقوبات الخاص في الجرائم الضريبية والنقدية، ج1، الجرائم الضريبية، الطبعة الأولى 1960، القاهرة.
5. د. أنور "محمد صدقي"، المساعدة، المسؤولية الجزائية عن الجرائم الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.
6. د. جمال العطيبي، فكرة الجريمة الاقتصادية، الحلقة العربية الأولى للدفاع الاجتماعي، مجموعة الأعمال، دار النشر للجامعات المصرية.
7. د. حازم الببلاوي، دور الدولة في الاقتصاد، دار الشروق، القاهرة، الطبعة الأولى، 1998.
8. د. حسن عكوش، جرائم الأموال العامة والجرائم الاقتصادية الماسة بالاقتصاد القومي، دار الفكر الحديث، القاهرة، 1970.
9. د. حسين أحمد الجندي، القانون الجنائي للمعاملات التجارية، الكتاب الأول، القانون الجنائي للشركات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1989.
10. د. خلف بن سليمان النمري، "الجرائم الاقتصادية من منظور الاقتصاد الإسلامي، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 12، العدد 23، حرم، الرياض، 1418 هـ.
11. د. حسين أحمد الجندي، القانون الجنائي للمعاملات التجارية، الكتاب الأول، القانون الجنائي للشركات، دار النهضة العربية، القاهرة، سنة 1989.
12. د. محمد الأمين البشري، التحقيق في الجرائم المستحدثة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض، 2004.
13. د. مقني بن عمار، مفهوم الجريمة الاقتصادية في القانون المقارن، دراسات قانونية، جامعة ابن خلدون تيارت، العدد 3/أبريل 2009م.
14. د. عبود السراج، جرائم أصحاب الياقات البيضاء، مجلة الحقوق والشريعة، السنة الأولى، العدد 2 يونيو 1977.
15. د. رفيق محمد سالم، الحماية الجنائية للمال العام، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 1994.
16. رمزي رياض عوض، الأحكام العامة في القانون الجنائي الأنجلو أمريكي، دار النهضة العربية، 2007.

17. زياد الدعامين ، الأمن الاقتصادي في القرآن الكريم ، دراسة موضوعية، مجلة دراسات علوم الشريعة والقانون ، المجلد 30، العدد 1/آيار 2003.
18. سمير الشناوي ، النظرية العامة للجريمة والعقوبة في قانون الجزاء الكويتي، دراسة مقارنة (قانون العقوبات المصري والفرنسي والألماني والنرويجي)، الكتاب الأول ، الجريمة ، 1988.
19. السيد الهادي سعيد ، " دور أجهزة العدالة الجنائية في الوقاية من الجرائم الناجمة عن النمو الاقتصادي" مجلة القضاء والتشريع ، العدد 1، السنة الخامسة والعشرون ، وزارة العدل، تونس، 1983.
20. شفيق طعمة ، مجموعة القوانين الاقتصادية، دار الصفدي ، دمشق ، 2000.
21. صالح بن عبد الله المالك ، حسن الساعاتي ، سامية الساعاتي ، أصول علم الإجرام ، العبيكان للطباعة والنشر ، الرياض ، د.ت ، ص 27.
22. عبد الحميد الشواربي ، الجرائم المالية والتجارية ، جرائم التهريب الجمركي ، التعامل في النقد الأجنبي ، جرائم الشركات ، جرائم الضرائب ، الكسب غير المشروع ، جرائم البنوك والانتماء ، جرائم تزييف العملة ، جرائم الإفلاس ، جرائم الشيك ، الطبعة الرابعة ، منشأة المعارف ، 1996م.
23. عبد الرؤوف مهدي ، المسؤولية الجنائية عن الجرائم الاقتصادية ، رسالة دكتوراه ، جامعة المنصورة ، طبعة 1976.
24. عبد الله الشكتاوي ، المنظور الميكانيزمي للجرائم الاقتصادية ، بحث منشور بمجلة مراكز بحوث الشرطة ، العدد الحادي عشر ، يناير 1997 م .
25. عبد الله الصعيدي ، دراسة في الجريمة الاقتصادية (المفهوم ، الأنواع ، والآثار) ، الفكر الشرطي ، العدد الثالث ، المجلد الخامس ، كانون ثاني ، الشارقة ، 1996.
26. عبد الله الصعيدي ، دراسة في الوجوه الاقتصادية للأمن والقانون، الفكر الشرطي ، العدد الرابع ، آذار، المجلد الثالث ، الشارقة ، 1995.
27. عبود السراج ، الجرائم الاقتصادية وموقف قانون العقوبات الاتحادي لدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الأمن والقانون ، دبي ، السنة 2 ، العدد 2، يوليو 1994.
28. عدنان الهندي، أحمد الجوراني ، مبادئ في الاقتصاد التحليلي (الجزئي والكلي) د.ل.، د.م. ، د.ت.
29. غسان رباح ، قانون العقوبات الاقتصادي، الجرائم الاقتصادية والقضاء المالي في التشريعات العربية، دراسة مقارنة حول الجرائم النقدية والمصرفية والجمركية والضريبية وجميع جرائم التجار، منشورات محسون الثقافية ، بيروت ، لبنان ، 1990.

30. فخري الحديثي، قانون العقوبات الاقتصادية في مصر، دار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000 – 2001.
31. فريد الأسود، الاقتصاد والتشريع، منشورات جامعة حلب، د.ت.
32. محمود محمود مصطفى، الجرائم الاقتصادية في القانون المقارن الأحكام العامة والإجراءات الجنائية، الجزء الأول، الطبعة الثانية، مطبعة جامعة القاهرة، والكتاب الجامعي، القاهرة 1979م.
33. مصطفى كامل كيرة، التطور التاريخي للجرائم الاقتصادية، مجلة القضاء المصرية، العدد السابق، حزيران، 1972.
34. نايل عبد الرحمن صالح، الجرائم الاقتصادية في التشريع الأردني، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، 1990.
35. نبيل مدحت سالم، "الجرائم الاقتصادية"، القاهرة سنة 1972.

المراجع بالانجليزية

- 1- Garcon (E): Code p'enal annoté : Sirey. 1952. Art 5 No. 1. Carvaud: Traité the'orique et partique du droit penal Francais. T. 1. 1913, No. 98, p. 203.
- 2- Henri Launais: "L'economle générale du nouveau code de changes" Recuil de Droit penal, 1947.
- 3- John S. Gams, Man, Money, and goods, Columbia University Press, New York, 1952. pp. 20-25.
- 4- Kanji Haitani, Comparative Economic systems, organizational and managerial, perspectives, prentice – Hall, Englewood, New Jersey, 1986.
- 5- L.H. Leigh, Economic Crime in Europe, The London School of Economics and political science. The Macmillan Press LTD, 1980, P X.
- 6- Luc Bihl, Le droit penal de la con sommation, ed. Nahan, 1989, p. 7.
- 7- Mike Molan, Denis Lanser, and Duncan Bloy: Principles of criminal law, Fourth edition, Cavendish publishing limited, London, 2000, p. 14.
- 8- Molan, Lanser, and Bloy, principles of criminal las. Ibid, p. 15.
- 9- Ralph Andrenano and John J. Siegfried the Economic of crime, Johnn Wilyandsons, New York, London, Sydney, Tronto, 1980. p. 38.
- 10-Richard A. Posner. Economic Analysis of law, Little Brown and Company, Boston, Toronto, London, 1973, p. 25.
- 11-Richard A. Posnerr, "Comment on the economic theory of crime, Criminal Justice, Nomos XXVII, J. Roland Pennock and John W. Chapman, New York University Press, New York, 1985, p. 310.
- 12-Roger Geary, Essential Criminal Law, second edition, Cavendish publishing limited, London, 1998, p. 3.
- 13-Smith & Hogan, Criminal Law, Fifth edition, Butterworths, London, 1983, p. 18.
- 14-Tiedmann Klaus, la criminalité des affaires dans l'economie modeme R.I.C.P.T., 1975, p. 148.

" وأخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين "

احتياجات الإدارة المعوثة / دور القطاع الخاص

د. كروئين يوسف

لبنان

تحتاج الإدارة في عصرنا الحالي تحديات جمة أهمها:

- التطورات التقنية والتكنولوجية بما في ذلك ثورة الاتصالات وما ينتج عنهما من نقل المعلومة العلمية وتعميمها،
- المنافسة الإقتصادية والانفتاح على العالم الخارجي،
- تغيير دور الدولة وظهور ما يسمى بالخصخصة نظراً للدور الفاعل الذي يلعبه القطاع الخاص في تنفيذ سياسات الدولة.

هذا ولا يخف على أحد بأن هذه التحديات هي وليدة ما يسمى بالعوثة واحتياجاتها، سواء الإرادية منها أو الجبرية، الأمر الذي يتطلب التأقلم مع هذه الأخيرة وخلق أرضية خصبة لمواكبتها.

ففي الواقع فرضت هذه التحديات ضرورة إعادة النظر في:

- أداء الإدارة ولا سيما الإدارة العمومية، في الدول العربية، كونها وجدت لخدمة الناس ولم تعد قادرة على مواكبة التطورات الحاصلة على الصعيد العالمي؛ فممارستها لا تزال دون مستوى طموحات وتطلعات المتعاملين معها من إقتصاديين واجتماعيين حيث تتصف بالثقل والبيروقراطية وما ينتج عنهما من عرقلة للمعاملات.

إن هذه الإدارة تسجل فعليا "أدنى مستويات الجمود والركود مما يجعل الجميع يديق ناقوس الخطر لحمل الإدارة على مواكبة وإستعمال الإعلام والاتصال مقرونة بتغييرات وتحولات على المستويين التنظيمي والمؤهلات البشرية الكفيلة

بتسيير الطرائق والأنماط الجديدة لهذا النوع من التطور. هذا ما يطلق عليه اصطلاحاً "الإدارة الإلكترونية".

- السعي للحصول على المعرفة العالمية وكيفية إدارتها واستخدامها محلياً. فالعولمة فتحت آفاق واسعة لنقل المعرفة وتعميمها والإستفادة منها للبشرية جمعاء، بحيث باتت المعرفة المثل الأشهر لما يسمى في لغة الإقتصاد "سلعة عامة".
- تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين الدولة والقطاع الخاص ومؤسسات التمويل العالمية خاصة في ظل طرح أفكار الشراكة. ففي الواقع إن هذه الدعوة الأخيرة ما هي إلا نتيجة لما سبق ذكره. فعملية التحول ونقل المعرفة واستخدامها، المستعصية على الإدارة العمومية، دفع بالبعض إلى إقتراح إشراك القطاع الخاص لإنجاح المهمة التي تقتضي ثورة في الوسائل والأدوات من أجل القضاء على الممارسات الروتينية والعلاقات الكلاسيكية مع الشركاء وبالتالي إلغاء أنماط التشغيل الموروثة من الماضي.

إنطلاقاً من هذه الوقائع والمستجدات يسعى بحثنا إلى معالجة ما مدى دور القطاع الخاص في ترسيخ المعرفة العالمية والإستفادة منها في تطوير إدارتنا لا سيما العمومية منها.

إن هذه الإشكالية تتطلب بالتأكيد البدء بتعريف العولمة وكيفية تأثر الإدارة بها، لا سيما الإدارة العمومية، عن طريق ما يسمى ظهور الإدارة الإلكترونية، لننتقل فيما بعد إلى تسليط الضوء على إحتياجات هذه الإدارة الإلكترونية بدءاً من كيفية الحصول على المعلومة العالمية مروراً بكيفية إدارة المعرفة التي تمتاز بخطوات وميكانيزمات محددة وصولاً إلى التركيز على واقع إدارتنا المرير طارحين التساؤل المتعلق بدور القطاع الخاص في هذه المرحلة نظراً للفساد المستشري في الإدارات الحكومية.

إجابة لكل هذه التساؤلات، نرتأي التقسيم التالي:

مبحث أول: مفهوم الإدارة المعولمة.

مطلب أول: تعريف مصطلح العولمة.

مطلب ثان: علاقة العولمة بالإدارة.

مطلب ثالث: الإدارة العمومية الإلكترونية.

مبحث ثان: إحتياجات الإدارة المعولمة (الإدارة الإلكترونية)

مطلب أول: إكتساب المعرفة.

مطلب ثان: إدارة المعرفة.

مبحث ثالث: واقع الإدارة العمومية العربية/ دور القطاع الخاص.

خاتمة.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة العولمة

إن تبيان مفهوم الإدارة العولمة يتطلب منا تعريف مصطلح العولمة أولاً وما هي علاقة هذه الأخيرة بالإدارة ثانياً.

مطلب أول: تعريف مصطلح العولمة:

يعد مصطلح العولمة من أهم وأحدث المصطلحات التي شاع إستخدامها حديثاً. إلا أنه، بالمقابل، لا يزال مضمونها صعب التحديد على الرغم من ظهور آثارها بصورة جلية.

فالعولمة، في مفهومها العام، هي عملية مستمرة من التحول والتغيير من الإطار الوطني نحو التكامل مع النظم الأخرى في إطار عالمي¹. هي إذن حركة متدفقة ثقافياً، إقتصادياً، سياسياً وتكنولوجياً، بإعتبار أنها تمثل الإنفتاح على العالم والتأثير الثقافي المتبادل بين أقطاره المختلفة: فنجد أنفسنا أمام رأس مال يتحرك بغير قيود وينتقل بغير حدود ومعلومات تتدفق بغير عوائق حتى تفيض أحياناً عن طاقة إستيعاب مستخدميها². إن مؤشرات العولمة هي إذن:

- حرية حركة السلع والأفكار والتبادل الفوري لها دون حواجز أو حدود.
- تحول العالم، أثر التطور التقني والتيار المعلوماتي، إلى قرية كونية صغيرة.
- ظهور نفوذ وسطوة القطاع الخاص بما في ذلك الشركات المتعددة الجنسيات.³

¹ أحمد صدقي الدجاني، "تأملات في العولمة والهوية"، مجلة منتدى الفكر العربي، العدد 144، ص 14.

- عبد الجليل كاظم الوالي، "جدلية العولمة بين الإختيار والرفض"، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، عدد 275، 2002، ص 59.

² - أحمد مصطفى عمر، "أعلام العولمة وتأثيره في المستهلك"، مجلة المستقبل العربي، 2000، ص 71.

- فضل الله محمد سلطج، "العولمة السياسية: إنعكاساتها وكيفية التعامل معها"، مكتبة بستان المعرفة، الأردن، 2000، ص 10

- إسحاق الفرحان وآخرون، "إنعكاسات العولمة السياسية و الثقافية على الوطن العربي"، مركز دراسات الشرق الأوسط، عمان، 2001، ص 31.

- أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي"، القاهرة، 1999، ص 7.

³ أحمد مصطفى عمر، "أعلام العولمة وتأثيره في المستهلك"، مجلة المستقبل العربي، 2000، ص 71.

- فضل الله محمد سلطج، "العولمة السياسية: إنعكاساتها وكيفية التعامل معها"، مكتبة بستان المعرفة، الأردن، 2000، ص 10

- إسحاق الفرحان وآخرون، "إنعكاسات العولمة السياسية والثقافية على الوطن العربي"، مركز دراسات الشرق الأوسط، عمان، 2001، ص 31.

- أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي"، القاهرة، 1999، ص 7.

يلاحظ إذن بأن العولمة هي آلية يمكن أن تؤدي بشكل متسارع إلى نشوء نظام عالمي جديد بواسطة ثلاثية التكنولوجيا ورأس المال والإدارة¹. هذا وتشمل العولمة السياسة والاقتصاد والثقافة والإجتماع والأعراف. أما لماذا التركيز على الإدارة، فهذا ما سوف نفضله في المطلب الثاني. مطلب ثان: علاقة الإدارة بالعولمة أو الإدارة المعولمة:

إن فهم الباحثين للعولمة ومضامينها المختلفة يتفاوت حسب مناط الإهتمام. فهناك من يركز على الجانب الاقتصادي، وآخر يركز على الجانب الثقافى والإجتماعي. أما نحن فسنحاول رصد أهم مظاهر التغيير والتحول التي أحدثتها العولمة من منظور إداري مشددين على الدور الهام المطالب به القطاع الخاص في مساندة الدولة لتلبية متغيراتها وموجة تأثير العولمة هذه عليها.

ففي الواقع ان الإدارة، سواء إدارة القطاع الخاص أم الإدارة العمومية، مطالبة بتغيير أفكارها وأساليب تعاملها لتتوافق مع متطلبات التعامل في سوق عالمية مفتوحة وهذا ما يدعو إلى تكريس الحوكمة. فالحوكمة تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق إختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف أي عمل منظم. وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق وفورات إنتاجية وسرعة إنجاز الخدمات واكتساب ميزات تنافسية وخدمة الغير بكل تفاني.

هذا ما حصل فعلا" في القطاع الخاص. فالمؤسسة الصناعية الخاصة والخدمية قطعت مراحل جد متقدمة في إستخدام الرقمية أو ما يسمى بالإقتصاد الشبكي في تنظيم علاقاتها مع شركائها، كالتزائن والبنوك والموردين أينما وجدوا، كما أنها عمدت إلى إستخدام مجموعة من الأنظمة الذكية.

¹ - زيد بن محمد الرماني، "القيمة الاقتصادية للمعرفة في زمن العولمة"، www.alukah.net/web/rommany10/18976، تاريخ التحميل 30 نيسان 2012.

صحيح أن المؤسسة الخاصة قطعت شوطاً مهماً في ترقية معاملاتها مع شركائها إلا أنها تواجه صعوبات جمة في تعاملها مع مختلف الدوائر الحكومية إذ أن هذه الأخيرة تحولت إلى عنصر تقييد وعرقلة كما هو الحال في البلدان العربية.

إن الدوائر الحكومية مطالبة إذن بالتعجيل في بناء برامجها الرقمية حتى تنسجم وتتناغم معاملات الطرفين (أي المؤسسة الخاصة والإدارة). وهذا ما يقتضي وجوباً "تواجد نموذج الإدارة الإلكترونية". من هنا التركيز على الإدارة العمومية. فالإدارة العمومية الإلكترونية تقرب الإدارة من مواطنيها (أفراد ومؤسسات) وتجنب الطوابير كما أنها تحافظ على الوقت وتسعى بالتالي إلى تقريب المواطن من متخذ القرار بحيث نجد أنفسنا أمام عملية اتصال مسهلة مع إرساء دعائم حوار متينة. فما هي إذن هذه "الإدارة الإلكترونية" أو "الحكومة الإلكترونية".

مطلب ثالث: الإدارة العمومية الإلكترونية؛

تضاربت المفاهيم والتسميات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية. فهناك من يسميها بالإدارة الرقمية وهناك من ينعته بالحكومة الإلكترونية وهناك من يربطها بالإنترنت فيلقبونها بإدارة الإنترنت¹. أما آخرون فيصفونها بالحكومة الإلكترونية.

إلا أنه ومهما تعددت التسميات والألقاب، فإن المعنى يبقى واحد: إن الحكومة الإلكترونية هي إستعمال لتكنولوجيات الاعلام والاتصال في الإدارات العمومية مقرونة بتغييرات وتحولات على المستويين التنظيمي والمؤهلات البشرية الكفيلة بتسيير الطرائق والأنماط الجديدة لهذا النوع من الفعل الإداري.²

إذن الهدف الأساسي من وجود الإدارة الإلكترونية هو التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية في الإدارة إلى الهياكل المرنة الشبكية والإفتراضية المعتمدة على تقنيات المعلومات، حيث يصبح للبريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت دوراً هاماً في ربط

¹ Georges Chatillon, "L'administration électronique, l'expérience française", Kuwait, conférence on electronic- Government, 13 October 2003, Kuwait Sheraton Hotel.

² G. Beauvais, "le développement d'une administration électronique et le reengineering des processus dans l'administration," IREENAT, université Lille 2, France, 2007, p.2

المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي للإدارة وبالتالي تغيير طبيعة عمل الإدارة الحكومية ومدة فترة العمل إلى 24 ساعة طوال أيام السنة مع توفير خاصية العمل عن بعد¹.

لا شك بأن لهذا التحول آثار جمّة، من أهمها: المساهمة في تخفيض حجم الجهاز الإداري واختصار نفقاته، تركيز قدرة الإدارة العليا على التخطيط والرقابة في المهام الإستراتيجية والتخفيف من الأعباء الروتينية بالإضافة إلى زيادة فاعلية القوى المهنية والإدارية وترشيد عملية إتخاذ القرارات وبالتحديد تلبية حاجيات ومتطلبات سوق عالمية مفتوحة وبالتالي مواجهة تحركات المنافسين الآتين من الخارج دون عوائق. إن تحقيق هذا العمل الجبار يتطلب بناء إدارة إلكترونية مع كل احتياجاتها فكيف لنا تلبية هذه الإحتياجات؟

مبحث ثان: إحتياجات الإدارة المعوثة

إن الإدارة المعوثة، التي تحمل في ثناياها إستخدام الرقمية وشبكة الإنترنت والأنظمة الذكية، تنطوي إذا على ما هو أكثر من الإستثمار في رأس المال المادي. هي تنطوي على الحصول على المعرفة وإستخدامها من خلال²:

- الحصول على المعرفة العالمية، وإستنباط المعرفة محليا.
 - الإستثمار في رأس المال البشري لإستيعاب المعرفة ﴿
- إدارة المعرفة =
- الإستثمار في التقنية، لتسهيل الحصول على المعرفة. ﴿

¹ محمد سمير احمد، "الإدارة الإلكترونية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 42

² زين بن محمد الرماني، "القيمة الإقتصادية للمعرفة في زمن العوثة"، www.alukah.net/web/rommany10/18976.

مطلب أول: إكتساب المعرفة:

لا خلاف بأن إكتساب المعرفة يمثل في العصر الحالي المحرك الأساس للتقدم الإنساني. فالمعرفة متاحة بزخم بفعل العولمة التي فتحت آفاق واسعة لنقلها وتعميمها والإستفادة منها.

إن عصب الإستفادة من فرص العولمة هو شحذ القدرة على المنافسة وبالتالي توليفة الإدارة والمناهج التي تعتبر مفتاح الكفاءة الإنتاجية الراقية. من هنا التركيز على أهمية إستقطاب الإدارة لهذه المعرفة.

نشير إلى أن المقصود هنا هو مجتمع المعرفة وليس مجتمع المعلومات فقط، ذلك أن مجتمع المعلومات يرتبط فقط بفكرة الإبتكار التكنولوجي. أما مفهوم مجتمع المعرفة هو أوسع من ذلك بإعتبار أنه يقوم على مجموعة من الأبعاد الثقافية والإجتماعية والاقتصادية و السياسية والمؤسسية التي تشكل منظور للتنمية وتؤثر في ديناميكية التغييرات التي تحدث في العمل¹.

إن إكتساب المعرفة هو إكتساب لذلك المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السبابة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطار لتقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجديدة². إلا أن الأمر لا يتوقف عند حد إكتساب هذه المعرفة وإنما يتناول كيفية إستنباطها محليا وإستثمارها في رأس المال البشري وفي التقنية. هذا ما يعرف بإدارة المعرفة. فماذا تشمل هذه الإدارة؟

¹ Sally Burch, "société de l'information/société de la connaissance" (en ligne), http://vecam.org/article_516.html, consulté le 04 aout 2012

² - نادر فرجاني "إكتساب المعرفة في البلدان العربية في سياق العولمة", <http://www.arabthought.org/content/>, تاريخ التحميل 2 ايار 2012.

مطلب ثان: إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة هي الوسيلة الوحيدة والطريق التي من خلالها نستطيع إستخراج المعلومات المخزنة سواء في العقل البشري أو الحاسوب وتحويلها ونشرها للمساعدة في إتخاذ القرار.¹

يتبين إذن بأن لإدارة المعرفة أبعاد تكنولوجية، لوجستية واجتماعية. يركز البعد التكنولوجي على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، لذلك فإن المنظمة التي تسعى إلى التميز يتوجب عليها إمتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة. أما البعد اللوجستي للمعرفة فيركز على الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيمة إقتصادية مجدية.

إن البعد الإجتماعي، بدوره يركز على بناء جماعات من صنّاع المعرفة وتأسيس المجتمع على التقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

إنطلاقاً من هذه الأبعاد هناك مكاينزمات للإستفادة من هذه المعرفة تم تلخيصها في الخطوات التالية²:

- إنشاء شبكة داخلية (إنترنت): وهي عبارة عن عنصر بنية تحتية تعتمد على استخدام شبكة كمبيوتر وما يتصل بها من بريد إلكتروني ووسائل إتصال أخرى، يسمح للأفراد بإدخال المعلومات وتخزينها والبحث في المستندات وما شابه ذلك.

¹ نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة والمفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، الوراق للنشر، الأردن، ط1، 2005، ص 25-26

² - Jean-Philippe Accart, "gestion des connaissances", (en ligne) <http://bbf.enssib.fr/consulte> le 01 aout 2012-
- Balmissse. Gilles, " gestion des connaissances" BBF, 2003, No 3.

- توماس أ ستورات، ترجمة علا احمد صالح، "خروة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرون"، الدار المصرية للإستثمارات الثقافية، مصر الجديدة، 2004، ص 157-159

- خلق مستودعات للمعرفة والبيانات؛ وهي عبارة عن ملفات إلكترونية، مصممة بشكل تسمح لنا بالإجابة عن أسئلة.
 - إنشاء أدوات لدعم القرار؛ وهي عبارة عن برمجيات تمد يد العون والمساعدة للموظف أثناء قيامه بحل مشكلة ما. فهي تقدم إقتراحات بشأن معرفة غير مقننة.
 - تنفيذ برامج تعاون جماعي Group Ware؛ بحيث تسمح للأفراد بالإشتراك في الأفكار على نحو غير رسمي من خلال مجموعات المناقشة والمنتديات والبريد الإلكتروني.
 - مساعدة العاملين المعرفيين على الترابط الشبكي؛ وهي عبارة عن تكوين شبكات بين العاملين المعرفيين بحيث يثري التعاون ويوفر لهم وسيلة للعثور على بعضهم البعض في مشروعات مماثلة في الأجزاء المختلفة من منشأة ما.
- إن هدف هذه الميكانيزمات¹ :
- في مرحلة أولى نشر المعلومة .هي مرحلة تعريفية إعلاميا" لما تقترحه الإدارة من خدمات جديدة لمعاملها من جمهور ومؤسسات أعمال. إنها تلغي إستعمال الكتيبات الورقية التي تصدر للتعريف بالإدارة ونشاطها.
 - في مرحلة ثانية تحقيق التواصل والترابط بين الإدارة وأعوانها من أفراد ومؤسسات. وهي مرحلة تفاعل المعلومة حيث تقتضي تجنيد تكنولوجيا جديدة كالمراسلات الإلكترونية ومحركات البحث.
 - في مرحلة ثالثة تقوية التفاعل وزيادة حجمه وتحقيق الترابط بين مختلف الخدمات. وهي المرحلة الأكثر تعقيدا" كون الإدارة تشرع في إبرام الصفقات والمبادلات الإلكترونية من خلال ما يسمى البوابة الإلكترونية التي تقوم بتقديم

¹G.Saint-Amant, "E- gouvernement: coudre d'évolution de l'administration électronique", système d'information et management, 2005, vol 10, No1, P.15-38.

كثير من الخدمات الإلكترونية دون الحضور الشخصي للمتعاملين معها. من أمثلة ذلك التسوية الضريبية والجمركية. يخطئ إذن من يعتقد أن تحقيق الإدارة الإلكترونية يتم بسهولة. فهذه الأخيرة تتطلب لتفعيل نشاطها وتحقيق أهدافها المشار إليها سابقاً الأمور التالية:

- إمتلاك تكنولوجيا الإعلام والاتصال بما في ذلك الخطوط الهاتفية الثابتة والمحمولة بالإضافة إلى توفر شبكة الإنترنت السريع.
 - إعداد الكوادر البشرية الكفؤة التي تتولى مهمة التحول والانتقال من الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة الرقمية وتتعبق المشاكل المحتملة الحدوث.
 - توفير الحماية القانونية لنقل الخدمات وتأمينها نظراً لما تتعرض له المواقع الإلكترونية من اختراقات وقرصنة من جهات مخربة ومجهولة.
- وأخيراً توفير استثمارات ضخمة تغذي هذه المتطلبات.

فهل هذه الأمور جميعها متوفرة لدى الإدارة العمومية العربية وبالأخص لبنان؟

مبحث ثالث: واقع الإدارة العمومية العربية/ دور القطاع الخاص:

على الرغم من النتائج الملموسة التي مكنت الحكومات من بلورة معالم الإدارة الإلكترونية واستغلالها، فإن صرح الإدارة الإلكترونية، بكل ما للكلمة من معنى، لم يكتمل بعد. أضف إلى ذلك أن ما تحقق إنجازاه على مستوى بعض المراحل لا ينفي البتة ظهور كثير من الصعوبات التي تقف سداً منيعاً في استكمال المراحل المتبقية حتى على مستوى محاولات الدول المتقدمة. وما دليلنا على ذلك إلا الدول العربية. ففي الواقع أنه من السابق لأوانه الحديث عن الإدارة الإلكترونية في البلدان العربية وفقاً للمعايير المعتمدة من قبل الهيئات الدولية المتخصصة كالمعهد الدولي للعلوم الإدارية، على الرغم من بعض المحاولات الجادة القائمة في بعضها بشكل إنفرادي كتجربة بعض دول الخليج.

فالإحصاءات، إستناداً¹ إلى بيانات تقرير مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الصادر عن الاتحاد الدولي للاتصالات لعام 2017¹، تسجل بكل وضوح مكانة البلدان العربية المتدني، وخاصة لبنان، في الترتيب العالمي من حيث إمتلاك تكنولوجيا الإعلام والاتصال وعزم الحكومات العربية في مواكبة العهدة الرقمية واستخدامها في مختلف الإدارات.

فلبنان يسجل تأخراً² في بناء مجتمع معلوماتي بحيث لا يمكن أن يتناغم مع ما هو قائم في الدول الغربية

ففي الواقع : إن الهاتف الثابت والهاتف المحمول يبقى إنتشاره محدوداً³ في معظم الدول العربية وبالتالي فإن إنتشار الإنترنت الذي يتوقف بشكل كبير على الشبكة الأرضية للهاتف يبقى محدود. وما قصدنا هنا إلا النوعية. فعلى الرغم من التوسع في مد هذه الشبكة على المستوى الأفقي ، تبقى المراهنة على الكم أي النوعية التي لم تصل إلى الحد المطلوب. فالسرعة في الحصول على المعلومة أي الإرتباط بالمواقع تبقى ضعيفة وهذا ما يبدد الوقت ويهدر الموارد ولا يحقق النتائج وذلك بسبب بطء منسوب إستخراج المعلومة وانقطاعها وكثرة الأعطال وتكرارها.

أضف إلى ذلك إنتشار الأمية. والمقصود هنا بالأمية عدم التحكم في المعلوماتية. فتدريب الموظفين والكفاءات البشرية، في مجال المعلوماتية في الإدارات الحكومية، غائب. لذلك فإن المبادرات التي تقوم بها بعض الدول العربية في مجال الإدارة الإلكترونية ، وخاصة لبنان، لا تتعدى أن تكون بعض الخطط والمشاريع والإستراتيجيات والتي لا يزال البعض منها قيد الدراسة والبعض الآخر يسجل تأخراً⁴ في عملية الإنجاز.

يبقى أن نشير إلى أن عملية بناء الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها هي من العمليات المكلفة التي تتطلب إستثمارات ضخمة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال ، والتي

¹ www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2017.

تصل إلى حد العشرات من المليارات وهذا ما تعجز عن توفيره دولة بمفردها وحتى متقدمة.¹ فكيف بالدول العربية وخاصة لبنان؟

إذن التعجيل بإندماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال أضحي أولوية تتحمل مسؤوليتها الحكومات العربية. مما يدفع بهذه الأخيرة، وخاصة لبنان، إلى اللجوء إلى شريكه الخاص. لم يكن أمر هذا اللجوء خياراً "إرادياً" وإنما فرضته مزايا التخصص والصيغ الحديثة التي تمتاز بها الشركات الخاصة الأجنبية منها والمحلية. وبالفعل لجأ لبنان منذ العام 1993 إلى ما يسمى بنظام ال B.O.T لبناء شبكة الهاتف المحمول. وما زال حتى يومنا هذا يجترح الحلول باللجوء إلى شريكه الخاص². إن هذه التجربة حققت نجاحاً هاماً على المستوى التكنولوجي والخدماتي، ولكن على الرغم من ذلك شابت هذه التجربة نواقص عديدة ومشاكل جمة نجم عنها خلاف بين الدولة والشركتين الخاصتين.

نستخلص من هذه التجربة اللبنانية بأنه يجب توخي الحيطة والحذر في اللجوء إلى الشركات الخاصة. صحيح أن هذه الأخيرة تحقق لنا إستلاف الأفضل من الغير إلا أن كثير من الدول العربية تتخوف من تحرير وفتح قطاع الإعلام والاتصال أمام الشركات الخاصة والأجنبية منها حتى لا تصبح مكشوفة للغير وتصبح بالتالي خاضعة لعلميات الرقابة والمتابعة والتضييق.

¹ A.Bradier, "le gouvernement électronique : une priorité européenne" in Revue française d'administration publique 2004/02, page 338.

² - Caroline Youssef, " La Privatisation au Liban, étude comparée avec la France" , Presses Académiques Francophones. ISBN-978-3838175249. 2013.

الخاتمة

لا شك إذن بأن الإدارة الإلكترونية، كنتيجة للعوثة، تزيل الكثير من العوائق البيروقراطية والسلوكيات غير النظيفة كالرشوة والمحسوبية والذاتية والمحاباة. وترسخ بالتالي قيم الشفافية والحوكمة وخدمة الغير بكل تفاني، إلا أن الدول العربية وخاصة لبنان، تجد نفسها مكبلة وغير قادرة على تحقيق هذه الإدارة على أكمل وجه دون الإستعانة بالشركات المتخصصة الخاصة الأجنبية منها والمحلية. من هنا أهمية دور القطاع الخاص وبالتالي وجوب معالجة علاقة الدولة بهذا القطاع الخاص في مجال الإستثمارات الضخمة وفي مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال. إن هذه المعالجة شكلت وتشكل حجر الزاوية في تقدم الدولة وتحديثها. من هنا أهمية تكريس الأبحاث القادمة لمعالجة هذه العلاقة وسد كل الثغرات التي تعترئها من تبسيط الإجراءات واعتماد القوانين التي تنظم كل ناحية من نواحي بناء هذه الدوائر الإلكترونية.

المراجع

1. احمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي"، القاهرة، 1999.
2. احمد صدقي الدجاني، "تأملات في العولمة والهوية"، مجلة منتدى الفكر العربي، العدد 144.
3. احمد مصطفى عمر، "أعلام العولمة وتأثيره في المستهلك" مجلة المستقبل العربي، 2000.
4. اسحاق الفرحان وآخرون، "انعكاسات العولمة السياسية والثقافية على الوطن العربي" مركز دراسات الشرق الأوسط، عمان، 2001.
5. توماس أ. ستورات، ترجمة علا احمد صلاح، "ثروة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرون"، الدار المصرية للإستثمارات الثقافية، مصر الجديدة، 2004.
6. زين بن محمد الرماني، "القيمة الاقتصادية للمعرفة في زمن العولمة" www.alukah.net/web/rommany10/18976، تاريخ التحميل 30 نيسان 2012.
7. عبد الجليل كاظم لوالي، "جدلية العولمة بين الإختيار والرفض"، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، عدد 275، 2002.
8. فضل الله محمد سلطح، "العولمة السياسية: انعكاساتها وكيفية التعامل معها" مكتبة بستان المعرفة، الأردن، 2000.
9. محمد سمير احمد، "الإدارة الإلكترونية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
10. نادر فرجاني، "إكتساب المعرفة في البلدان العربية في سياق العولمة" <http://www.arabthought.org/Content/>، التحميل 2 ايار 2012.
11. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة والمفاهيم والإستراتيجيات والعمليات" الوراق للنشر، الأردن، ط1، 2005.
1. Georges Chatillon, "L'administration électronique, l'expérience française", Kuwait conférence on electronic government, 13 October 2003, Kuwait Sheraton Hotel.
2. G. Beauvais, "Le développement d'une administration électronique et le reengineering des processus dans l'administration" IREENAT, université Lille 2, France, 2007.
3. Sally Burch, "société de l'information / société de la connaissance" (en ligne) <http://www.vecam.org/articel516html>, consulté le 04 août 2012.
4. Jean-Philippe Accart, "Gestion des connaissances" (en ligne) <http://bbf.enssib.fr.consulté> le 01 août 2012.
5. Balmissse. Gilles, "gestion des connaissances" BBF, 2003, No 3.
6. G. Saint-Amant, "E-gouvernement: coudre d'évolution de l'administration électronique", système d'information et management, 2005, vol 10, No1.
7. <http://www.insead.edu/vl/wef/main/home.cfm>
8. A. Bradier, "Le gouvernement électronique: une priorité européenne" in revue française d'administration publique, 2004/02.
9. Caroline Youssef, "La Privatisation au Liban, étude comparée avec la France", Presses Académiques Francophones. ISBN-978-3838175249. 2013.

الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات مدراس التعليم العام في محافظة

الجموم من وجهة نظرهن

أ. سميرة عبدالوهاب عبدالقادر البلوشي

المملكة العربية السعودية

ملخص البحث

هدف البحث إلى التعرف على الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات المدراس التعليم العام في محافظة الجموم من وجهة نظرهن. الكشف عن الفروق ذات الدلالة احصائياً بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات المدراس التعليم العام في محافظة الجموم من وجهة نظرهن (الخبرة في إدارة الصراع التنظيمي، الدورات في إدارة الصراع التنظيمي، سنوات الخبرة) من وجهة نظرهن. منهجية الدراسة : استخدم المنهج الوصفي المسحي للائمته لهذا النوع من البحث. مجتمع الدراسة: وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات المدراس التعليم العام في محافظة الجموم (26) قائدة من مختلف المراحل التعليمية. وقد تم أخذ مجتمع الدراسة كاملاً كعينة للدراسة. اداة الدراسة: تم تطوير الأداة لغاية تحقيق أهداف الدراسة وقد اشتملت على محورين المحور الاول الصراع التنظيمي ويضم خمسة مجالات والمحور الثاني الاداء، وتضمنت الاداة على (45) فقرة .

أهم النتائج التي توصلت إليها البحث في محور الصراع التنظيمي: مجال التعاون : بلغ المتوسط العام لهذا المجال (3.93) وبانحراف معياري بلغ (0.22) وبدرجة تأثير عالية. مجال التسوية : بلغ المتوسط العام لهذا المجال (3.90) وبانحراف معياري بلغ (0.28) وبدرجة تأثير عالية. مجال التجاهل : بلغ المتوسط العام لهذا المجال (3.88) وبانحراف معياري بلغ (0.39) وبدرجة تأثير عالية. مجال التنافس : بلغ المتوسط العام لهذا المجال (3.37) وبانحراف معياري بلغ (0.51) وبدرجة تأثير متوسطة. مجال المجاملة : بلغ المتوسط العام لهذا المجال (3.20) وبانحراف معياري بلغ (0.48) وبدرجة تأثير متوسطة.

أهم النتائج التي توصلت إليها البحث في محور الاداء الوظيفي: هناك علاقة ما بين الصراع التنظيمي وبين الأداء، حيث كانت معامل ارتباط بيرسون ($0,357$) وهذا يشير بأن الصراع يؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء القائدات، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير عالي في الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات مدراس التعليم العام في محافظة الجموم من وجهة نظرهن ضمن مجالات الدراسة. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية

في الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات مدارس التعليم العام في محافظة الجوموم من وجهة نظرهن تعزى لتغير الخبرة في إدارة الصراع التنظيمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير عدد دورات في إدارة الصراع، بالإضافة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الخبرة. أهم التوصيات: خلصت الدراسة بالعديد من التوصيات ومن أهمها العمل على توفير التدريب المناسب بصورة معمقة في كيفية التعامل مع الصراع التنظيمي لدى القائدات. الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، قائدات مدارس التعليم العام، محافظة الجوموم.

Abstract

Study Title: Organizational conflict on the performance of school leaders in general education in the province of Jumoum from their point of view

The study aimed to identify the organizational conflict on the performance of school leaders in general education in the province of Jumoum from their point of view. The study population was composed of all school leaders in general education in the governorate of Jumoum (26) leaders from different stages of education. The whole study population was taken as a sample for the study. The descriptive approach was used through a tool developed to achieve the objectives of the study. The results of the study showed that the impact of the organizational conflict on the performance of the leaders of the public education schools in the fields of study was highly influenced by the study and that the study showed that the impact of the organizational conflict in the field of competition and courtesy had a moderate effect. The results of the study showed that there were no statistical differences in the effect of the organizational conflict on the performance of the leaders of the general education schools due to the variable of experience in the management of the organizational conflict and the absence of statistically significant differences in the variable number of courses in conflict management. Variable experience in teaching. The study concluded with several recommendations, the most important of which is the provision of in-depth training in how to deal with the organizational conflict among female leaders.

Keywords: Organizational Conflict, General School Leaders, Al-Jumoum Governorate.

مقدمة :

تعد القيادة المدرسية مثل غيرها من القيادات تواجه تحديات وصراعات نحو النجاح، والكثير من التهديدات لاسيما الصراع والنزاعات الداخلية التي تحد من قدرات وطاقات العاملين وتشكل عائق في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها. لذلك فالقائدة الناجحة تستطيع بذل جهودها في التعامل مع هذه التحديات من خلال قدرتها على إدارتها ومعالجتها دون إبراز أي انفعالات أو ضغوط قد تزيد من فرص الفشل في تحقيق الاهداف المطلوبة. وطالما هناك أنشطة اجتماعية وعمليات تطوير مستمرة، واختلاف في الآراء والأفكار والمعتقدات لابد من وجود صراعات تقاوم هذا التغيير خصوصاً عندما يتعارض مع المصالح الشخصية والطموحات المستقبلية لدى بقية الأفراد في المؤسسة التعليمية.

وقد أكد خيرة (2014) أن الصراع يعد أمر طبيعي في المنظمات المختلفة لأنه عبارة عن خلاف يحدث بين الرئيس والمرؤوسين الذي يظهر عند حدوث أمر غير طبيعي داخل المنظمة كحدوث سوء تفاهم في نقاش حول مسألة تخص المؤسسة". وقد بين رحيم (Rahim, 2001) بأن هناك العديد من الصراع الذي يحدث بين البشر ولاسيما الصراع الاجتماعي، والصراع الديني والصراع العنصري. كما أوضح كينيك وكيثنر (Kinicki. & Kreithner, 2008) إلى أن حدة الصراع تكون معتدلة إلى منخفضة بين الأفراد وداخل الجماعات في المدارس عند مشاركة القائد للمعلمين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة. فالصراع ليس سلبي على أداء المؤسسات بل في بعض الأحيان يؤدي إلى زيادة التنافس بين القيادات مما يعزز من عمليات الأداء (Abiodun, 2014). فالصراع التنظيمي هو ظاهر طبيعية في المؤسسات غير أن هذا الصراع لا بد من إيجاد القيادة التي تعمل على إدارته لصالح المؤسسة. كما بين الخضير (Khudairi, 2010) بأن الصراع في بعض جوانبه يساند في توحيد الطاقات الفردية وهذا يفترض من المؤسسة استغلاله بطريقة إيجابية. والصراع ليس له وقت معين لكن يجب السيطرة على أسبابه لتخفف من نتائجه (Leung, 2010). لذلك يجب على القائدة أن تكون قادرة على فهم طبيعة الصراع داخل المؤسسة التعليمية، وتحويل هذه الصراعات إلى صراعات إيجابية لصالح المؤسسة التعليمية تؤدي إلى تحقيق أهدافها على أكمل وجه (Gross, 2013).

مشكلة الدراسة :

أن الصراع موجود بين البشر في مختلف مجالات الحياة بسبب اختلاف الافكار والآراء والثقافات، الذي يؤدي الى حدوث صراعات بينهم قد تخل بعمل المؤسسة التعليمية، مما يتطلب تدخل اداري من قبل قائدة المدرسة حتى لا يستفحل الأمر ويصعب حلها وتسبب مشاكل تربوية وتعليمية لجميع المنسوبين لهذه المنظمات التعليمية سواء كانوا طلاب وطالبات أو موظفين وموظفات. وقد ذكر النملة (2007) بأن الكثير من الدول أصبحت توفر برامج اكاديمية تدرس في مجال الصراع. كما أكد مرزوق(2011) أن ادارة الصراع عملية مهمة يمكن أن تستفيد من الصراعات إيجابيا وتوجيهها الوجهة الصحيحة، وتمنع تعطيل العمل، ومن هذا المنطلق فإن الدراسة تسلط الضوء على الصراع داخل المؤسسات التربوية، حيث تتضح مشكلة الدراسة في معرفة أثر الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات المدارس التعليم العام في محافظة الجوموم من وجهة نظرهن.

أسئلة الدراسة :

تنبع من مشكلة الدراسة الأسئلة الآتية :

- 1- ما أهم مجالات الصراع التنظيمي تأثيراً على أداء قائدات مدارس التعليم العام في محافظة الجوموم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهن ؟
- 2- هل هناك علاقة ما بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى قائدات مدارس التعليم العام في محافظة الجوموم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهن.
- 3- هل توجد فروق ذات الدلالة احصائياً بين متوسطات استجابات افراد الدراسة حول الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات مدارس التعليم العام في محافظة الجوموم من وجهة نظرهن تعزى (الخبرة في إدارة الصراع التنظيمي، الدورات في إدارة الصراع التنظيمي، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة :

الأهداف والتي تسعى الدراسة إلى تحقيقها تتمثل في:

- 1- التعرف على الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات مدارس التعليم العام في محافظة الجوموم من وجهة نظرهن.

- 2- التعرف على إذ ما كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي وأداء قائدات مدراس التعليم العام في محافظة الجوموم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهن.
- 3- الكشف عن الفروق ذات الدلالة احصائياً بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات مدراس التعليم العام في محافظة الجوموم من وجهة نظرهن (الخبرة في إدارة الصراع التنظيمي، الدورات في إدارة الصراع التنظيمي، سنوات الخبرة) من وجهة نظرهن.

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من خلال إبرازها للجوانب الآتية :

1. قلة الدراسات التي تناولت موضوع هذه الدراسة مباشرة، حيث تعد هذه الدراسة القليلة التي تناولت الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات مدراس التعليم العام في محافظة الجوموم من وجهة نظرهن.
2. تساعد الدراسة الحالية في تنمية وتدريب القائدات على مهارة ادارة الصراع التنظيمي لمواجهة التحديات والتطورات المختلفة في العملية الإدارية التربوية الحديثة.
3. تقدم نتائج هذه الدراسة أسس نظرية لمعرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي ليتم استخدامها من قبل القائدات في المدراس، وتوفير بيئة عمل إيجابية لكل أعضاء المؤسسة التعليمية.

حدود الدراسة : تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

1. الحدود البشرية : قائدات المدراس التعليم العام.
2. الحدود المكانية : محافظة الجوموم- مكة المكرمة.
3. الحدود الزمانية : العام الدراسي 1439/1440هـ.

مصطلحات الدراسة والتعريفات الاجرائية :

الصراع التنظيمي

عرفت النملة (2007، 12) الصراع بأنه: "النزاع أو الخلاف الذي ينشأ بين أشخاص أو مجموعات داخل النظام المدرسي أو المنظومة. وعرف الصراع التنظيمي اجرائياً بأنه: عملية خلاف ونزاع بين فردين أو مجموعة أفراد في نفس المؤسسة أو من مؤسسة أخرى وممارسة ضغط كبير من قبل احد الطرفين بهدف اجراء تغيير سواء كان سلبي أو ايجابي في اهداف أو قيم ذلك الفرد. ويقاس بهذه الدراسة من خلال الأداة المعدة لذلك. وعرفت هذه الدراسة الصراع التنظيمي اجرائياً: بأنه عملية خلاف ونزاع بين فردين أو مجموعة أفراد في نفس المؤسسة أو من مؤسسة أخرى وممارسة ضغط كبير من قبل احد الطرفين بهدف اجراء تغيير سواء كان سلبي أو ايجابي في اهداف أو قيم ذلك الفرد.

الأداء:

وقد عرف الفارس (2010، 71) الأداء بأنه: " قدرة المنظمة على تحقيق اهداف المؤسسة طويلة الأمد منها التي تمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد البشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة". ويقاس بهذه الدراسة من خلال الأداة المعدة لذلك. ويعرف الأداء اجرائياً: بأنه مدى قدرة العاملين بالاستفادة من الموارد المتاحة على تحقيق الاهداف المنظمة رغم الصعاب التي تواجهها.

قائدة المدرسة:

وعرف القاسم (2010، 12) قائد المدرسة بأنه: " ذلك الشخص الذي يكلف رسمياً بقيادة المدرسة ليقوم بجهود منظمة في سبيل تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية".
التعريف الاجرائي لقائدة المدرسة في هذه الدراسة بأنها القائدة التربوية للمدرسة التي كلفتها وزارة التعليم للقيام بمهام ادارية وفنية تساعد في سير العملية التعليمية كما خُطط لها من قبل وزارة التعليم.

الإطار النظري والدراسات السابقة :

مفهوم الصراع التنظيمي :

تناول العديد من الباحثين مفهوم الصراع التنظيمي حيث ذكرت الجعافرة (2013) بأن الصراع يعد ظاهرة اجتماعية وحتمية مفروضة في بيئة المنظمة، وعليه يتضح بأن الصراع التنظيمي يعد جزء من الصراع العام، وفيما يلي تعريف لمفهوم الصراع التنظيمي: وعرفت شرف والسيف (2018، 281) الصراع التنظيمي بأنه: الأساليب والطرق والإجراءات التي يتخذها قائد المدرسة للحد من حالات التعارض وعدم التوافق التي تنشأ بين طرفين أن أكثر داخل المدرسة لتوفير بيئة عمل سوية محفزة عمل الإنتاج". ويمكن القول إن الصراع غالباً ما يحدث عن وجود تضارب في المصالح أو في حالة اثبات الذات دون النظر أو الاهتمام بالأطراف الأخرى مهما كانت تملكه من مقومات عالية أو كفاءات وظيفية ممتازة، أو النظر في المصلحة العامة للمؤسسة والرفع من مستواها.

أهمية الصراع التنظيمي :

يعدُّ الصراع ظاهرة موجودة في ضوء التنافس بين الأفراد وبين المؤسسات، وغالباً ما يكون الصراع التنظيمي ناتج على المنافسة. وقد بين العومري (2013) بأن أهمية الصراع التنظيمي تعمل على الاستمرارية في الابتكار والإبداع وتعمل على تحسين مستويات الأداء بهدف الوصول إلى الغاية الإيجابية. فالصراع التنظيمي يمثل قوى التغيير نحو الأفضل، وحيث أن التغيير يكسر الجمود ويرفع من مستويات الأداء. فالقائد التربوي في الصراع التنظيمي يعمل على الوقوف على أسبابه ويعمل على تحليل أسبابه ويساهم في تطوير عمليات التغيير نحو الأفضل. وغالباً ما تفتعل المؤسسة الصراع لغاية تطوير عمليات الأداء وإظهار مهارات الأفراد. كما بين بأن الصراع يساهم في تعزيز المشاركة المجتمعية في المؤسسة ويزيد من معادلات الأداء. وقد بين العتيبي (2006) كما أن الصراع التنظيمي غالباً ما يساعد على إحداث التغييرات الجذرية في بيئة المؤسسة مما يعجل من عمليات التطوير. فالصراع التنظيمي تتضح أهميته من خلال التنافس الإيجابي والتغييرات التي تحدث بسبب هذا الصراع ولا بد من التوقف على أن لا يخرج الصراع عن السيطرة ويؤدي إلى نتائج سلبية. كما بين السفياي (2013) بأن الصراع التنظيمي ينتج

عنه العديد من المواقف التي تتطلب دراستها وأخذ القرار المناسب بشأنها من قبل الإدارة العليا والتي تساهم في تحسين عمليات الأداء.

أسباب الصراع التنظيمي:

نظراً لطبيعة عمل المؤسسات التربوية بكافة أشكالها وبسبب تعدد وجهات النظر نحو الاختلاف في بعض القضايا ما بين مؤيد ومعارف. وقد بين العوييري (2013) فإن الاختلاف في طبيعة القرارات والنتائج غالباً ما تتطور ويحدث صراع تنظيمي بين الأفراد وما بين الإدارات والأفراد أنفسهم. ونتيجة الصراع التنظيمي الذي يحدث في بيئة المؤسسات، حيث أنه لهذا الصراع العديد من الأسباب التي تشجع على حدوثه، فقد بين مصطفى (2005) بأن هناك العديد من الأسباب لحدوث الصراع التنظيمي، ومنها: أسباب تنظيمية وهذه عائدة إلى طبيعة إدارة المهام الرسمية بين الدوائر والوحدات الإدارية التي تتبعها المؤسسة. وهذا يأخذ غالباً بالصراع الإيجابي والذي تحاول فيه بعض المؤسسات من تعظيم مخرجاتها. ومنها أسباب شخصية: وهذا ربما يدخل بينها بعض الآراء الشخصية التي يتسم بها كل فرد. وغالباً ما يكون أسباب الصراع في التفاوت في الصفات الشخصية للأفراد وما بين طموحاتهم واتجاهاتهم وتعاض أهدافهم في بيئة المؤسسة. كما بين حسين (2007) إلى وجود العديد من الأسباب التي تظهر الصراع التنظيمي ومنها: العلاقات الشخصية، ونقص في البيانات التي يحتاجها الأفراد في إصدار القرارات الخاصة بالمؤسسة، والتفاوت في أهداف وولاء الأفراد للمؤسسة التي يعملون بها. كما بين السفياني (2013) بأن عدم توافر العدالة والموضوعية تعد مصدراً مهماً في حدوث الصراع الداخلي. مما سبق يتضح أن الصراع عملية ديناميكية متغيرة، ولا يظهر فجأة بل يمر بسلسلة من المراحل يعززها التوتر، ويختلف التوتر من حالة إلى أخرى، فالأسباب المؤدية إلى حدوث الصراع التنظيمي غالباً ما تحدث نتيجة التعارض وعدم التعاون في توضيح دور كل فرد أو دائرة.

آثار الصراع التنظيمي:

يمثل الصراع داخل بيئة المؤسسات جانبين إيجابي والذي يجب على المؤسسة من تعزيزه بين الوحدات أو بين الأفراد والآثار السلبية والتي يجب أن تحلل المؤسسة الأضرار الناتجة وعنه والعمل على إيجاد الحلول المناسبة له. وقد بين نقبيل (2009) بأن القائد

الناجح هو القائد الذي من خلال بصيرته قادر على إدارته هي التي تحدد تلك من الآثار، ومن الآثار وقد بين إدريس (2004) بأن الصراع التنظيمي يعمل على تعزيز التلاحم والولاء بين أعضاء الجماعة الواحدة ويجعلهم يتجاوزون الخلافات الفردية والوقوف صفاً واحداً لمواجهة ما يهدد الأفراد. إن انتشار الصراع بين الأفراد داخل المؤسسات فوائد إيجابية تعود بالنفع على الفرد والمؤسسة ككل، مما يعكس أثراً إيجابياً على الأهداف التي يراد تحقيقها من كلا الطرفين. وأوضح عياصرة وأحمد (2008) بأن الصراع يعمل على زيادة الاتصال بين القيادات العاملين. وقد بين الراجحي (2008) أهم الآثار الإيجابية حيث يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم بضرورة استثمار هذه الخلافات لإيجاد جو تنافسي يحقق الفائدة للمؤسسة. ويؤدي الصراع إلى ظهور مواهب ابتكارية وإبداعات جديدة تكفل حل الصراع بين الأفراد وهذا ينمي قدرات الأفراد ومواهبهم مما يؤهلهم لمواجهة المواقف الصعبة التي قد تعترضهم أثناء. ومن الآثار السلبية والتي أشار إليها المومني (2006) حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمية للأفراد ويؤدي إلى انخفاض الأداء بسبب الخلاف بين الرؤساء والمرؤوسين، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين. وهدار الوقت والجهد والمال نتيجة محاولات إدارته وعلاجه. ويضيف الطجم والسواط (2003) بأن الصراع غالباً ما يدفع الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة تضر بمصلحة المؤسسة، كما يلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تحريف المعلومات، وبث الإشاعات المغرضة بهدف إلحاق الضرر بالطرف الآخر.

علاقة الصراع التنظيمي على الأداء:

يعد موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في العمل الإداري. وقد أشار كاظم وراشد (2017) إن الصراع في المؤسسات ذات الأقسام المتداخلة مع بعضها والتي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري ويبدو ذلك واضحاً وجلياً في المنظمات الصحية فالصراع يصل إلى ذروته فيها بسبب التداخل الواضح في الواجبات والمهام بين الأفراد والدوائر. ونظراً لاختلاف وجهات النظر في بعض القضايا التي تواجه العاملين فإنه ينتج عنها صراع تنظيمي ينعكس سلباً أو إيجاباً على مستويات الأداء وعلى مخرجات المؤسسة (قنديل، 2016). يعد الصراع التنظيمي في المؤسسات والذي غالباً ما يكون نتاجاً عن الصراعات الداخلية بين العاملين والتي تكمن في سببها الرئيس التنافس في مستويات

الإنتاج، وقد بين مصلح والمشاركة (2016) بأن هناك علاقة قوية ما بين الصراع التنظيمي والأداء بما أنه كلما كان هناك صراع تنظيمي كلما كان هناك مستوى متطور من الأداء. كما بين اقو (Agwu, 2013) بأن الصراع الإيجابي يؤدي إلى زيادة مستويات الأداء للأفضل. وقد بين قرواني (2014) بأن الصراع يؤثر على مستويات الأداء لدى الأفراد. كما أوضح لارقو وجيمة (2016) بأن الصراع يساهم في بعض إلى تقليل من مستويات الأداء لدى العاملين بسبب السلبيات التي قد تتبناها المؤسسة اتجاه العاملين. كما يصيب الموظفين أعراض نفسية ووظيفية وخاصة التوتر والقلق والكراهية والحقد الوظيفي والتغيب عن العمل والدعاوى القضائية وتدهور الإنتاجية (Mwangi & Ragui, 2013). كما بين أنور (Anwar, 2012) هناك علاقة إيجابية بين صراع المهام وأداء العاملين، وأن الصراع مهم جداً لتحفيز الإبداع المؤسسي وللإبقاء على المنظمات كمنظمات متعلمة ومتقدمة.

الدراسات السابقة :

تناولت العديد من الدراسات موضوع الصراع التنظيمي وأثره على مستويات الأداء، وفيما يلي عرض بعض الدراسات مرتبة من الأحدث إلى الأقدم سواء العربية أم الأجنبية منها :

ففي دراسة قام بها الفقعاوي (2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من (67) فقرة موزعة على متغيري الدراسة. استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (4481) مفردة. تم توزيع (380) استبانة كعينة، وقد أظهرت الدراسة عددا من النتائج أهمها أن هناك تنوعاً واضحاً في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، أن أكثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداماً من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة هي استراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء

الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

ففي الدراسة التي قدمها مصلح و المشاركة (2016) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العامة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما تسعى إلى معرفة أسباب الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العمومية، ومظاهره وأشكاله، وأساليب علاجه، وقد استخدم الباحثان لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استبانة صُممت لهذا الغرض، وقد وُزعت على عينة عشوائية من أعداد الموظفين في أربع وزارات فلسطينية تمثل الوزارات كافة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان، أن من أهم أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية التمييز بين الموظفين في الترقيات والمزايا الوظيفية، إضافة إلى أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث تبدو ملامح الصراع في المناكفات والخلافات الشخصية، والتحيزات والمحاور الجماعية، والتمارض والتغيب عن العمل، أو التوجه إلى القضاء الفلسطيني. وقد أوصى الباحثان بوجود قيام المؤسسات الرسمية الفلسطينية بإيلاء موضوع الصراع التنظيمي اهتماماً أكبر.

كذلك الدراسة قامت بها الجعافرة (2013) هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (225) مدير ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة، ووجدت فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي، كما أشارت إلى أن المجال الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للجنس والمؤهل العلمي، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للخبرة، مع وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين أساليب إدارة الصراع وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده. ففي دراسة قام بها العويري (2013) هدفت إلى دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وقد استخدم الباحث المنهج

الوصفي المسحي، وتمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من قسمين: الأول تكون من (48) رئيس قسم يمثلون كافة مجتمع الدراسة، والثاني تكون من (360) مدير ومديرة مدرسة يمثلون كافة مجتمع الدراسة . وقد خص هذا البحث إلى مجموعة من النتائج كانت أن مستوى الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كان بدرجة متوسطة، أن درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أسباب الصراع التنظيمي كانت مرتفعة، وأن درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أنواع الصراع التنظيمي كانت متوسطة، أن أهم أنواع الصراعات التنظيمية من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام تبين أن أعلى هذه الأنواع (الصراع بين فرد وآخر)، ثم (الصراع بين فرد ومجموعة)، وأخيراً الصراع بين مجموعة ومجموعة أخرى. أن درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كانت متوسطة، لا توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس. توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير العمر، الوظيفة، المديرية، الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي.

كذلك قدمت مرزوق (2011) هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واختيرت عينة الدراسة عشوائياً، وكانت تضم (788 معلماً) . وقد استخدمت الباحثة استبانة لقياس استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت من (45) فقرة موزعة على المجالات الخمسة التالية (التعاون، التجنب، التنافس، التسوية، التنازل) ومن أهم نتائج الدراسة إن مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة يستخدمون جميع استراتيجيات إدارة الصراع ولكن بنسب متفاوتة تتراوح من الضعف والعالية. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تعزى لمتغير (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، والجنس). وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد مقياس الالتزام التنظيمي واستراتيجية (التعاون والتسوية والتنازل).

قامت العنزي (2010) حيث هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديرات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدركها المعلمات، وقامت الباحثة بتطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (360) معلمة، وأشارت النتائج إلى أن المديرات اللواتي يمارسن أسلوب إدارة الصراع (التعاون) بأعلى نسبة، يليها أسلوب التسوية ثم المنافسة ثم المجاملة وأخيراً التجنب، وأشارت النتائج إلى أنه لا تختلف نسب تقديرات المعلمات لدرجة ممارسة مديرات المدارس لأساليب إدارة الصراع، باختلاف المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية للمعلمات.

قام نوح (2008) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة تبوك في السعودية وعلاقتها بدرجة التزام معلميه التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (530) معلماً ومعلمة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها جاء ترتيب استخدام استراتيجيات إدارة الصراع على التوالي (التجنب، التكامل، التسوية، الإرضاء، الهيمنة)، كما وجدت فروق دالة إحصائية في تصورات المعلمين عند استخدام مديريهم لاستراتيجيتيه (التكامل والتسوية) تعزى للنوع الاجتماعي لصالح الإناث، ووجود فروق أساليب إدارة الصراع دالة إحصائية عند استخدام مديريهم لاستراتيجية الإرضاء تعزى للخبرة لصالح ذوي الخبرة المتوسطة.

ففي دراسة قام بها جيزرد (Gezer, 2009) الهدف من هذه الدراسة هو دراسة أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها طلبة التمريض في صراعهم مع أعضاء هيئة التدريس، والاختلاف في استخدام هذه الأساليب، وأجريت الدراسة على عينة مقدارها (115) طالباً في إحدى الجامعات الحكومية لتدريس التمريض، وتم جمع البيانات باستخدام نموذج المعلومات الشخصية والتنظيمية لحصر الصراع الذي يحدث بين الطلاب وهيئة التدريس ومن أهم نتائج الدراسة وجد أن الطلاب يفضلون استخدام الأساليب التي أسفرت عن نتائج إيجابية في حل الصراعات، وشعورهم بالنجاح في الصراع قد أثر على اختيارهم للأسلوب الأفضل في مواجهة الصراع، كما يلجأ كثير من الطلاب في الغالب إلى استخدام الدمج بين أكثر من أسلوب من أساليب إدارة الصراع، وأظهرت نتائج الدراسة أن الطلبة الذين يعانون من الفشل في حياتهم الدراسية هم عرضة للصراع أكثر من غيرهم.

جاءت دراسة أونى (Onne, 2004) وهدفت إلى تعرف الآثار السلبية للصراع مع الرؤساء وعلاقتها بتمكين العاملين والتزامهم التنظيمي وقد افترض الباحث أن للصراع مع الرؤساء آثار سلبية مانعة لتطوير العلاقة الايجابية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي، فالرؤساء من ذوي السلطة العليا يضعون الأهداف والقيم التنظيمية للعاملين ويلزمونهم بها. وإن الصراع في مستواه العالي بين العاملين ذوي القدرات العالية وهؤلاء الرؤساء يعي العاملين من تطوير أدائهم أو الاستمرار بالحفاظ على المستوى العالي من الإلتزام. وقد استخدم الباحث عينة من (91) معلماً في المدارس الثانوية، وكشفت نتائج الدراسة أن للصراع مع سلبية مانعة لتطوير العلاقة الايجابية بين تمكين الرؤساء وبين آثار العاملين والالتزام التنظيمي.

منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات المدارس في منطقة الجبوم من العام الدراسي 1440/1439، والبالغ عددهن (26) قائدة من مختلف المستويات التعليمية. لأن مجتمع الدراسة محدود العدد تم اخذه بالكامل لغاية تطبيق هذه الدراسة.

أداة الدراسة :

لتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداة للدراسة من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة وقد تم تحديد خمس مجالات للاستبانة، وهي: المجال الأول: التعاون، والمجال الثاني: التسوية، والمجال الثالث: التجاهل والمجال الرابع: التنافس والخامس المجاملة. وقد تم تعديل الفقرات بما يتلاءم مع أهداف الدراسة. وقد تكوّنت أداة الدراسة في صورتها الأولية من (25) فقرة تمثل الصراع التنظيمي و (14) الفقرة تمثل الأداء الوظيفي .

صدق أداة الدراسة :

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة فقد عرضت الباحثة أداة الدراسة بصورتها الأولية على (7) محكمين في الجامعات السعودية والأردنية. حيث تم اعتماد الأداة بعد تعديل صياغة بعض العبارات دون شطب أي فقرة.

ثبات أداة الدراسة :

للتأكد من ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Re-test)، حيث تم توزيع أداة الدراسة على مجموعة مكونة (7) من قائدات المدارس من مجتمع الدراسة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية المتيسرة، حيث بلغ معامل ثبات الأداة ألفا كرونباخ (0,81) وهي تعد مقبولة لغايات الاعتماد لتحقيق أهداف الدراسة.

إجراءات تطبيق الاداة وتصحيحها :

لقد اتبعت الدراسة الاجراءات التالية لإتمام الجانب الميداني من الدراسة :

1- الحصول على خطاب رسمي من أجل تطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة المختارة. الملحق رقم () يبين ذلك.

2- توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة وعمل المعالجات الاحصائية، من أجل الاجابة عن اسئلة الدراسة واستناداً إلى ذلك فقد استخدمت قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة للتعامل معها.

أساليب المعالجة الاحصائية :

للإجابة على أسئلة الدراسة فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

1- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من الفقرات والمجالات. ويستخدم هذا الأسلوب لمعرفة أكثر المجالات التي تمثل عائقاً بالإضافة إلى ترتيب الفقرات بشكل رتبي من الأعلى الأدنى من قبل مجتمع الدراسة.

2- استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، والمقارنات البعدية اختبار شيفيه (Scheffe test)؛ لبيان الفروق في متغيري سنوات الخبرة والدورات في إدارة الصراع، يستخدم هذا النوع من التحليل لمعرفة في حالة وجود أكثر من مستوى في المتغير فإن اختبار (One way ANOVA) يعرفها بأن هناك فروق في هذه المستويات، ولمعرفة أين تكمن هذه المتغيرات ولصالح من نستخدم اختبار شيفيه (Scheffe test) للمقارنات البعدية بحيث يبين لنا جهة هذه الفروق.

3- استخدام تحليل الارتباط بيرسون بين المتغيرات (Correlation) لبيان العلاقة ما بين محاور الصراع التنظيمي ومحاور الاداء من قبل مجتمع الدراسة.

نتائج البحث ومناقشتها

وفيما يلي نتائج البحث الميداني من خلال عرض إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن أسئلتها ومعالجتها إحصائياً باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها. وفيما يلي الإجابة على أسئلة الدراسة:

مقياس التصحيح ومعيار الحكم:

ولأغراض تفسير النتائج، والخروج باستنتاجات نهائية، فقد تم اعتماد المحك المعياري

التالي:

طول الفترة	درجة الأهمية
من 4,2 – 5,00	عالية جداً
من 3,4 – أقل من 4,2	عالية
من 2,6 – أقل من 3,4	متوسطة
من 1,8 – أقل من 2,6	متدنية
أقل من 1,8	متدنية جداً

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:

السؤال الرئيسي: هل للصراع التنظيمي علاقة بأداء قائدات مدراس التعليم العام في محافظة الجوموم من وجهة نظرهن؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لعلاقة الصراع التنظيمي على أداء قائدات مدراس التعليم العام في محافظة الجوموم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهن. لمجالات الدراسة ككل، والجدول (1) يبين ذلك:

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات مدراس التعليم العام في محافظة الجوموم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهن

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
1	التعاون	3,43	0,22	عالية
2	التسوية	3,17	0,28	عالية
3	التجاهل	2,71	0,39	عالية
4	التنافس	2,33	0,51	متوسطة
5	الجمالة	2,40	0,48	متوسطة
	الكلية	3,66	0,25	عالية

يلاحظ من خلال الجدول (1) أن الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات مدراس التعليم العام في محافظة الجموم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهن في المجالات ككل. كان بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري (0.25). وبدرجة أهمية عالية. ويتضح مما سبق بأن قائدات المدارس يقمن باستخدام كافة الوسائل التي تساهم في التخفيف من حدة الصراع التنظيمي، حيث أن التعاون ساهم في تعزيز الاستقرار، وأن توافر العدالة ساهم في التخفيف من معدلات التسرب، كما أن تعريف كل قائد بأهميتها عزز من تخيف من وجود تأثير للصراع التنظيمي. وبينت النتائج أن مجال التنافس والمجاملة كان بدرجة متوسطة وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى إن مسؤولية القائدة لم تكن كافية على استخدام المسؤولية الممنوحة لها بحرية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الفقعاوي (2017) ودراسة مصلح المشاركة (2016) ودراسة الجعافرة (2013). ودراسة العويري (2013). ودراسة العنزي (2010). ودراسة جيزرد (Gezer, 2009) ودراسة أونى (Onne, 2004). وتختلف مع دراسة مرزوق (2011) والتي أشارت بأن الصراع يتفاوت بين المتوسط والمرتفع. ودراسة نوح (2008). والتي أشارت إن مستوى الصراع كان منخفض جداً.

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للأسئلة الفرعية للدراسة لكل مجال من مجالات

الدراسة:

1- ما علاقة الصراع التنظيمي بأداء قائدات مدراس التعليم العام في محافظة

الجموم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهن في مجالات الدراسة ؟ وللإجابة

على هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لكل عبارة والمجال ككل، والجدول (2) يبين نتائج التحليل:

أولاً: مجال التعاون:

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات

مدراس التعليم العام في محافظة الجموم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهن في مجال التعاون

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
1	أقبل وأنفتح على الطرف الآخر للوصول إلى حل مشترك للصراع	4,27	0.82	عالية
2	اتعاون مع الطرف الآخر لحل الصراعات بشكل عادل موضوعي	3,96	0.19	عالية
3	أسعى لإيجاد قرار جماعي حول موضوع الصراع	3,96	0.19	عالية

4	أ تبادل وجهات النظر مع الطرف الآخر لإيجاد حل للمشكلة محل الصراع	3,92	0.27	عالية
5	أوفر المناخ الملائم لحل الصراع مع الطرف الآخر	3,92	0.39	عالية
6	أناقش موضوع الصراع مع الطرف الآخر بشكل مباشر	3,77	0.51	عالية
7	أحرص على اهتمامات ورغبات الطرف الآخر وتحويلها إلى قرار جماعي	3,77	0.58	عالية
	الكلية	3,93	0,22	عالية

يلاحظ من خلال الجدول (2) أن للصراع التنظيمي علاقة بأداء قائدات مدراس التعليم العام في محافظة الجبوم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهن في مجال التعاون كان بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.22). وبدرجة تأثير عالية. وهذا يوضح بأن القائدات لديهن رؤية واضحة على كيفية التعاون مع باقي الكادر في المدرسة في التعاون في السعي نحو تحقيق أهداف المدرسة. وحيث أن انفتاح القائدة على الآخرين ساهم في توفير الأجواء الإيجابية التي تساهم في تعزيز التعاون وتطويره بين القائدة والعاملين في المدرسة.

ثانياً: مجال التجاهل:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات مدراس التعليم العام في محافظة الجبوم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهن في مجال التجاهل

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
1	أقل من زيادة الصفوف التي تزداد فيها احتمالية حدوث صراع	4.08	0.89	عالية
2	أ تجاهل كافة الموضوعات التي تثير جدلاً في بيئة العمل	4,00	0.93	عالية
3	أستعمل اللين والدبلوماسية لإنهاء قضايا الصراع المختلفة	3,96	0.19	عالية
4	أتفادى كل موقف يقود إلى جدل غير مجدي لحل الصراع	3,92	0.27	عالية
5	أتناسى مسببات الصراع لبعض الوقت لغاية تهدئة الموقف	3,81	0.49	عالية
6	أبتعد عن كافة الموضوعات التي تسبب الصراع في بيئة العمل	3,80	0.57	عالية
7	أحتفظ بالخلافات مع الطرف الآخر لنفسي لتجنب المشاعر السلبية	3,58	0.75	عالية
	الكلية	3,88	0,39	عالية

يلاحظ من خلال الجدول (3) أن للصراع التنظيمي علاقة بأداء قائدات مدراس التعليم العام في محافظة الجبوم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهن في مجال التجاهل كان بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.39). وبدرجة تأثير عالية. وتعدو الباحثة هذه النتيجة إلى إن حرص القائدة على تفادي الأسباب والموضوعات وقدرتها على استخدام الحكمة والإدارة المناسبة في معالجة المسببات للصراع التنظيمي.

ثالثاً: مجال المجاملة:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات مدراس التعليم العام في محافظة الجبوم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهن في مجال المجاملة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
1	اخفي الغضب أمام الطرف الآخر حفاظاً على العلاقات الطبيعية	3,85	0.54	عالية
2	احرص على مراعاة الطرف الآخر وتجنب احراجه	3,62	0.63	عالية
3	اهتم برغبات الطرف الاخر لاكون موضع الاحترام والتقدير	3,19	0.93	متوسطة
4	اجامل الأطراف جميعاً على حساب العمل الرسمي	2,69	1.08	متوسطة
5	اوافق على تقبل وجهات نظر الطرف الاخر دون وجود فتاعة لدي	2,69	0.83	متوسطة
	الكلية	3,20	0,48	متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول(4) أن للصراع التنظيمي علاقة بأداء قائدات مدراس التعليم العام في محافظة الجبوم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهن في مجال المجاملة كان بمتوسط حسابي بلغ(3.20) وانحراف معياري (0.48). وبدرجة تأثير متوسطة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأن قدرة القائدة على عدم أضرار الغضب ينم على الحكمة الكبيرة كما أن حرص القائدة على مشاعر الآخرين في عدم أحراجهم أمام الآخرين وقدرتها على حل القضايا بأسلوب فردي عزز في تفادي إظهار تأثير للصراع التنظيمي. وتعزو الباحثة وجود بعض الفجرات بتأثر متوسط بأن اهتمام القائدة ليس فرداً وإنما يكون الاهتمام بصورة جماعية، بالإضافة إلى عدم مجاملة وتحييز لأي فرد في بيئة العمل على حساب مصالح المؤسسة.

رابعاً: مجال التنافس:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات مدراس التعليم العام في محافظة الجبوم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهن في مجال التنافس

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تأثير
1	انتقد الطرف الاخر الذي لا يؤدي متطلبات عمله	3,81	1.05	عالية
2	امارس كافة صلاحياتي للعمل على إنهاء الصراع	3,77	0.58	عالية
3	اعبر عن رأيي بلغة مباشرة وقوية لإصدار الحكم	3,62	0.63	عالية
4	استعمل الشدة والحزم لتحقيق أهداف العمل	3,35	1.09	متوسطة
5	اظهر وجهة نظري للطرف الآخر لبحثه على تقديم تنازلات لحل الصراع	3,31	0.92	متوسطة
6	اهتم بذاتي على حساب حاجات ورغبات الطرف الاخر	2,38	0.75	متوسطة
	الكلية	3,37	0,51	متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (5) أن للصراع التنظيمي علاقة بأداء قائدات مدراس التعليم العام في محافظة الجبوم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهن في التنافس كان بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وانحراف معياري (0.51). وبدرجة تأثير متوسطة. وحصلت الفقرات على درجة تأثير بين العالية والمتوسطة وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مجال التنافس لدى القائدات يكون دائماً في وضع ملائم مع احترام الآخرين لجهودهم، وأن لكل فرد قدرة معينة على الأداء بالإضافة إلى تقديم مصالح المؤسسة على المصالح الشخصية.

المجال الخامس: مجال التسوية:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات مدراس التعليم العام في محافظة الجبوم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهن في مجال التسوية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
1	اعمل على تحقيق التوازن للوصول إلى حل لمشكلة الصراع	4,00	0,62	عالية
2	انتازل عن بعض المطالب للوصول إلى حل وسط لمشكلة الصراع	3,96	0,91	عالية
3	اعزز القواسم المشتركة في مشكلة الصراع مع الأطراف الأخرى	3,92	0,27	عالية
4	ابحث عن الحلول المناسبة لحل مشكلة الصراع	3,92	0,39	عالية
5	اسعى لإعطاء دور لكل أطراف المشكلة في حل الصراع	3,88	0,32	عالية
6	اقترح حلول تتضمن وجهات نظر الطرف الآخر	3,73	0,60	عالية
	الكلية	3,90	0,28	عالية

يلاحظ من خلال الجدول (6) أن للصراع التنظيمي علاقة بأداء قائدات مدراس التعليم العام في محافظة الجبوم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهن في مجال التسوية كان بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري (0.28). وبدرجة تأثير عالية وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القائدة تسعى إلى تحقيق نوع من التوازن في معالج قضايا الصراع التنظيمية بالإضافة إلى دعم الآخرين في اقتراح الحلول التي من شأنها احترام وجهات الآخرين للمساهمة في تخفيف من تأثير الصراع على البيئة الداخلية للمؤسسة.

السؤال الثاني: هل هناك علاقة ما بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى قائدات مدارس التعليم العام في محافظة الجبوم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهن. وللإجابة على هذا السؤال فقد تم استخدام اختبار بيرسون لبيان العلاقة ما بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي والجدول (7) يبين النتائج:

جدول (7) معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات

الأداء الوظيفي	الصراع التنظيمي	
❖❖0,357	-	الصراع التنظيمي
-	❖❖0.357	الأداء الوظيفي

❖ 0,05 دلالة الإحصائية

يتضح من خلال عرض الجدول السابق بأن هناك علاقة ما بين الصراع التنظيمي وبين الأداء الوظيفي، حيث كانت معامل ارتباط بيرسون (❖❖0,357) وهذا يشير بأن الصراع يؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء للعاملين، بمعنى أنه كلما كان هناك صراع التنظيمي كان له تأثير على مستوى أداء العاملين حيث يؤثر إذ ما أخذ الطابع السلبي على مستويات الأداء. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الفقعاوي (2017) ودراسة مصلح والمشاركة (2016) والتي أشارت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي. والتي أشارت إلى وجود علاقة بين الروح المعنوية والصراع التنظيمي ودراسة أونى (Onne, 2004). وقد عزز الأدب النظري من هذه النتيجة والذي بين بأن الصراع التنظيمي يمثل علاقة طردية في مستويات المتغيرات التي يتم درستها بكافة أشكالها.

السؤال الثالث: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات مدراس التعليم العام في محافظة الجبوم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهن تعزى لمتغيرات (الخبرة في إدارة الصراع التنظيمي، دورات في إدارة الصراع، الخبرة كقائدة)؟
 أولاً: الخبرة في إدارة الصراع التنظيمي: وللإجابة على هذا السؤال فقد استخدمت الباحثة اختبار (T)، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8) اختبار (T) لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات مدراس التعليم العام في محافظة الجبوم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهن تعزى لمتغير الخبرة في إدارة الصراع التنظيمي

المجال	العدد	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
التعاون	16	لا	3.91	0.20	24	0.571	0.367
	10	نعم	3.97	0.25			
التجاهل	16	لا	3.87	0.32	24	0.985	0.415
	10	نعم	3.89	0.49			
الجمالة	16	لا	3.18	0.49	24	0.231	0.814
	10	نعم	3.28	0.47			
التنافس	16	لا	3.22	0.46	24	1.436	0.113
	10	نعم	3.45	0.60			
التسوية	16	لا	3.90	0.27	24	0.079	0.343
	10	نعم	3.90	0.31			
المقياس الكلي	16	لا	3.64	0.24	24	0.704	0.112
	10	نعم	3.69	0.27			

الفروق دالة عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$

يظهر من الجدول (8) أنه بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في إدارة الصراع التنظيمي على المقياس الكلي، حيث بلغت قيمة (ت) (0,703)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (0,012). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الدورات واللقاءات التي تعقدها إدارة التعليم للقائدة في كيفية التعامل والتفاعل مع الصراع التنظيمي الأثر الكبير والذي اكسب القائدة المزيد من المعارف والمهارات التي من خلال تستطيع أي قائدة من القدرة على التكيف وحل الصراع التنظيمي. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الجعافرة (2013) والتي أشارت بضرورة تدريب القادة على التكيف وحل القضايا في بيئة العمل. ودراسة العويري (2013). والتي أشارت إلى وجود اختلاف في مستوى الخبرات العملية. ودراسة مرزوق (2011). وتختلف مع دراسة نوح (2008).

ثانياً: الدورات في إدارة الصراع:

ولإجابة على هذا السؤال فقد استخدمت الباحثة اختبار (T) بين متوسطين مستقلين (Independent Sample T-Test). والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9) اختبار (T) لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات مدراس التعليم العام في محافظة الجبوم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهن تعزى الدورات في إدارة الصراع التنظيمي

المرتب	العدد	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
التعاون	16	لا	3.94	0.20	24	0.105	0.219
	10	نعم	3.92	0.34			
التجاهل	16	لا	3.85	0.41	24	0.651	0.171
	10	نعم	4.00	0.23			
المجاملة	16	لا	3.20	0.49	24	0.034	0.450
	10	نعم	3.20	0.43			
التنافس	16	لا	3.34	0.53	24	0.529	0.494
	10	نعم	3.50	0.47			
التسوية	16	لا	3.89	0.29	24	0.411	0.291
	10	نعم	3.95	0.20			
المقياس الكلي	16	لا	3.65	0.26	24	0.482	0.458
	10	نعم	3.71	0.21			

الفروق دالة عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$

يظهر من الجدول (9) أنه بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدورات في إدارة الصراع التنظيمي على المقياس الكلي، حيث بلغت قيمة (ت) (0,482)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً دالة إحصائياً عند مستوى (0,458) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الندوات والدورات واللقاءات بالإضافة إلى المحاضرات قد ساهمت لدى القائدة في اكتساب معارف وعلوم جديدة في التعامل مع الصراع التنظيمي مما ساهم في توحيد النظرة الواحدة لكل كافة القائدات. ومن خلال عرض للدراسات السابقة لا توجد أي دراسة استخدمت متغير الدورات في إدارة الصراع غير أن الأدب النظري بين بأن كثرة الدورات والندوات ساهمت في تعزيز المعارف لدى القائدات.

ثالثاً: سنوات الخبرة:

وبهدف الكشف عن دلالة الفروق حول درجة حول درجة الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات مدراس التعليم العام في محافظة الجبوم من وجهة نظرهن تعزى إلى متغير سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكما هو موضح في جدول (10).

جدول (10) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في درجة الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات مدراس التعليم العام في محافظة الجوم من وجهة نظرهن تعزى إلى

متغير سنوات الخبرة

المتطلب	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التعاون	بين المجموعات	0,025	2	0,013	0,242	0,787
	داخل المجموعات	1,206	23	0,052		
	المجموع	1,232	25			
التجاهل	بين المجموعات	0,655	2	0,328	2,348	0,118
	داخل المجموعات	3,210	23	0,140		
	المجموع	3,865	25			
الاجاملة	بين المجموعات	0,019	2	0,010	0,039	0,962
	داخل المجموعات	5,779	23	0,251		
	المجموع	5,798	25			
التنافس	بين المجموعات	0,963	2	0,031	0,108	0,898
	داخل المجموعات	6,676	23	0,290		
	المجموع	6,739	25			
التسوية	بين المجموعات	0,083	2	0,041	0,493	0,617
	داخل المجموعات	1,927	23	0,084		
	المجموع	2,010	25			
المقياس الكلي	بين المجموعات	0,035	2	0,018	0,263	0,771
	داخل المجموعات	1,548	23	0,067		
	المجموع	1,583	25			

• دالة إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.

يتبين من الجدول (10) عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (ف) (0,263) وهي غير داله إحصائياً عند مستوى (0,771). وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأن الخبرات التي اكتسبتها القائدات من خلال ممارستهم للمهام ساهمت في اكتساب مهارات ومعارف جديدة من ميدان العمل على كيفية التعامل مع الصراع التنظيمي والتخفيف من نتائجه وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة

الجعافرة (2013). ودراسة العويري (2013)، ودراسة نوح (2008). وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة مرزوق (2011) ودراسة العنزي (2010).

وبناء على نتائج الدراسة فقد خلصت الباحثة إلى العديد من التوصيات من أهمها:

1. ضرورة توفير التدريب المناسب بصورة معمقة في كيفية التعامل مع الصراع التنظيمي لدى القائدات.
2. ضرورة الابتعاد على إشاعة المجاملات على حساب المصالح العامة.
3. العمل على الاهتمام برغبات العاملين بما يحقق مصالح المؤسسة ويخفف من مستويات الصراع التنظيمي.
4. توزيع الأدوار بالتساوي بين العاملين في المدرسة حسب الدليل التنظيمي من وزارة التعليم تفادياً لأي صراع تنظيمي بينهم.
5. الحرص على التدوير الوظيفي بين العاملين في المدرسة ونقل الخبرة بينهم.

قائمة المراجع

- إدريس، وآخرون (2004). السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة. مصر: الدار الجامعية .
- الجعافرة، صفاء (2013). بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك. دراسات، العلوم التربوية. (2)40. 1663-1687.
- حسين، طه (2007). استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي. عمان: دار الفكر.
- الراجحي، هاني (2008). التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها: دراسة ميدانية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- السفياني، مسفر (2013). ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف لاستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. السعودية.
- شرف، عليّة والسيف، عواطف (2018). متطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية للبنات بمدينة بريدة. مجلة العلوم التربوية. (2)30 271-297.
- الطجم، عبد الله والسواط (2003). السلوك التنظيمي ط4. جدة: دار حافظ.
- العتيبي، طارق (2006). الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض.
- العنزي، ريم (2010). درجة ممارسة مديرات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدركها المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك.
- العويري، محمد (2013). دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل. فلسطين.

- عياصرة، معن وأحمد، مروان (2008). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل. عمان: دار
الاحامد.
- الفارس، سليمان (2010). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات. مجلة جامعة
دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. 26(2)، 60-80.
- الفتحواوي، ميسون (2017). على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء
الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. جامعة
الأزهر. غزة.
- قرواني، خالد (2014). تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء
الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم. مجلة دراسات. 25(8)، 410-442.
- قنديل، مراد (2016). غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي
دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني - قطاع غزة. رسالة ماجستير غير
منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- كاظم، فايق وراشد، علي (2017). تأثير استراتيجيات إدارة الصراع في الأداء التمريضي.
مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية. 24(2)، 673-693.
- لارقو، خامسة وجيمه، عمر (2016). دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين أداء
الوظيفي للعاملين بمستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار. مجلة البشائر
الاقتصادية. 4(3) 146-162.
- مرزوق، ابتسام (2011). العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو
مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة
نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة
- مصطفى، يوسف (2005). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد. عمان: دار الفكر
العربي.
- مصلح، عطية، والمشاركة، عودة (2016). أثر الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة
العامة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. مجلة جامعة
القدس المفتوحة. 2(5)، 15-47.
- المومني، واصل جميل (2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط
1. عمان: دار ومكتبة الاحامد للنشر والتوزيع.

نقبيل، بو جمعة (2009). علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.

النملة، سليمان (2007). ادارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية .

نوح، خالد(2008). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة الحكومية في منطقة تبوك وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لمعلميهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

المراجع الاجنبية :

- Abiodun, A. (2014). Organizational conflict: causes, effects & remedies. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences 3 (6) 125-126.
- Agwu, O. (2013) . Conflict Management and Employees Performance in Julios Berger Nigeria PLC. Bonny Island. International Journal of Academic Research Management, 2(4). 125-142.
- Anwar, N. (2012). Task Conflicts and its Relationship with Employee's Performance, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(9), 212-224.
- Gezer, N. & Kante, F. (2009). "Conflict in schools: student nurses' conflict management styles, Nurse Education Today, 29(1). (100-107).
- Gross, M. (2013). Conflict Management (CM) Special Instructions. 7th Annual Meeting of the Academy of Management.
- Khudairi, M. (2010). Conflict Management: How to full possession and possession of vital necessities to stay active in the world today. Cairo: Egypt, Enzak for printing and publishing.
- Kinicki, A. & Kreithner, R. (2008). Organizational behavior: key concepts, skills and best practice. New York: The McGraw-Hill. Book Co.
- Leung, Yu Fai (2010). Conflict management and educational intelligence. Unpublished Thesis for Degree of Business Administration, Southern Cross University, Lismor.
- Mwangi, C. & Ragui, M. (2013). Effects of work place conflicts on employee performance in the air transport industry in Kenya. Prime Journal of Business Administration and Management, 3(6), 1083-1089.
- Onne, J. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment, Work and stress, 18 (1): 56-65.

العلاقات السياسية الإيرانية-الروسية بين عامي (1794-1917)

د. نوال كشيح الزبيدي

العراق

المخلص Summary :

مرت العلاقات الروسية - الإيرانية 1794-1917 بمراحل عدة، تمثلت الأولى الصراع العسكري من أجل السيطرة والنفوذ وضم مناطق جديدة، وقد استمرت هذه المرحلة حتى عام 1823، إذ تمكنت فيها روسيا من ضم أراضي جديدة إلى ممتلكاتها في حين غلب الطابع الاقتصادي على العلاقات بين البلدين بالمرحلة الثانية التي امتدت حتى عام 1906، إذ حصلت روسيا على استثمارات اقتصادية مهمة في إيران عززت من وجودها السياسي والاقتصادي وأصبحت منافساً قوياً لبريطانيا في إيران، أما المرحلة الثالثة فتميزت بالتدخل الروسي بالشأن الداخلي الإيراني فعقدت عام 1907 معاهدة تقسيم البلاد مع بريطانيا وأصبحت اللاعب الرئيس في اختيار الشاه الإيراني وتحكمت بالقرار السياسي الإيراني، إذ أنها أجبرت الحكومة الإيرانية على إنهاء بعثة مورغان شوستر الاقتصادية، ومع اقتراب بداية الحرب العالمية الأولى تدخلت روسيا عسكرياً في إيران واحتلت بعض أراضيها بحجة حماية الممتلكات الروسية، ولكن الواقع في العلاقات تغير بعد الثورة البلشفية 1917، إذ انسحبت روسيا من الأراضي الإيرانية وبلغت الامتيازات التي حصلت عليها في إيران من أجل التفرض لشؤونها الداخلية.

Abstract

The Russian-Iranian relationships of 1749-1917 took place in several stages. The first one was military struggle for control and influence and the annexation of new areas. This stage continued until 1823, when Russia was able to annex new lands to its property. It extended until 1906, and Russia obtained important economic investments in Iran which strengthened its political and economic presence and became a strong competitor to Britain in Iran. The third stage was characterized by the Russian intervention in the internal affairs of Iran. In 1907 it boycotted the partition of Britain and became the main player in the election of the Iranian Shah and governed the Iranian tourism decision as it forced the Iranian government to end the economic mission of Murrenkhaster. With the nearest of World War I, Russia intervened militarily in Iran and occupied some of its territory under the pretext of protecting Russian property. Russia withdrew from Iranian territory and researched the privileges it had obtained in Iran in order to devote its full time to its internal affairs.

مقدمة : Introsuction

شهدت روسيا في عهد القيصر بطرس الأكبر (Peter the Great)⁽¹⁾ (1682-1725) تطورات مهمة على صعيد السياستين الداخلية والخارجية⁽²⁾. فعلى الصعيد الداخلي قام بإصلاحات كبيرة في مختلف المجالات الاقتصادية والثقافية والعسكرية⁽³⁾، ووصلت روسيا الى مصاف الدول الكبرى أوائل القرن الثامن عشر⁽⁴⁾.

اما على الصعيد الخارجي فقد كان القيصر يطمح في الوصول الى المياه الدافئة عن طريق ربط بحر قزوين بأواسط روسيا وتحويله الى منفذ تجاري نشط مع ايران⁽⁵⁾ والخليج العربي، لذلك ارسل بعثة تجارية الى ايران عام 1708⁽⁶⁾، فضلا عن عقد اتفاقية تجارية مع الحكومة الإيرانية عام 1717، نصت على منح روسيا حق احتكار شراء الحرير الإيراني والقيام بأعمالهم بحرية كاملة في البلاد كلها، كما تعهدت الحكومة الإيرانية بأنها تضمن الحماية للرعايا الروس، وفي أواخر عام 1719 تم تعيين اول قنصل روسي في رشت هو ريمون افراموف (S. Avramov)⁽⁷⁾.

الجدير بالذكر ان الروس، بالرغم من اتساع إمبراطوريتهم وشرافها على بحار ومحيطات مختلفة، الا انها بحار غير مفتوحة وقسم منها داخلي، ومثالها بحر قزوين وبحر البلطيق التي لم تكن ذات نفع حقيقي لها، لأن بحر البلطيق منجمد معظم اشهر السنة، كما ان البحر الأسود من البحار الداخلية، الامر الذي دفع روسيا بالتوجه نحو ايران بحكم مجاورتها لحدودها الجنوبية وشرافها على الساحل الشرقي للخليج العربي⁽⁸⁾.

(1) الدكتور كمال مظهر احمد، دراسات في تاريخ ايران المعاصرة، بغداد 1985، ص12-13.

(2) الدكتور كمال مظهر احمد، المصدر السابق، ص12-13.

(3) الدكتور كمال مظهر احمد، المصدر نفسه، ص14-15.

(4) الدكتور كمال مظهر احمد، المصدر نفسه، ص285-286.

(5) مالتشا نوف ن، ن دبلوماسية بطرس الفظم، موسكو، 1991، ص417.

Molchonov N.N deblomxya petravelikova moskva, 1991. P.417.

(6) الدكتور كمال مظهر احمد، روبرت ديبلو اولسن، حصار الموصل والعلاقات العثمانية الفارسية (1718-1747) دراسة عن الثورة في العاصمة والحرب في اقاليم الامبراطورية العثمانية، ترجمة: عبد الرحمن بن الحاج امين بك الجليلي (الرياض، 1983)، ص102.

(7) الدكتور كمال مظهر احمد، المرجع السابق، ص286؛ نخلة قلفاطة، تاريخ روسيا الحديث، بيروت، 1986م، المجلد الاول، ص81.

(8) كمال مظهر احمد، المصدر السابق، ص25-26، حاتم الشحف، العلاقات الروسية الايرانية واثرها على الخريطة الجيوسياسية في منطقة الخليج العربي ومنطقة آسيا الوسطى والقوقاس، سوريا- دمشق، 2005، ص7.

المبحث الاول

العلاقات الايرانية - الروسية 1794-1848

Russian - Iranian Relations

وجد القيصر الروسي فرصته المناسبة لاحتلال ايران، عند تعرض قافلة تجارية روسية لهجوم من قبل القوات الأفغانية كانت في طريقها من الصين الى روسيا، فأرسل حملة عسكرية لاحتلال دربند وباكو وقسم من مازندران ورشت الواقعة حول بحر قزوين، الا ان وفاة بطرس الأكبر عام 1725 حال دون تحقيق أحلام الروس في ايران⁽¹⁾. وفي الجانب الإيراني كان آغا محمد خان⁽²⁾ (1794-1797) قد تسلم مقاليد الحكم في ايران وكان يتطلع لإقامة امبراطورية قاجارية⁽³⁾ مترامية الأطراف تفوق امبراطورية الصفويين⁽⁴⁾، وتضم كل من خراسان وشعوب تركمانيا ومناطق القفقاس وافغانستان⁽⁵⁾، وفي البداية كان عليه ان يتخلص من المدعين والطامعين بالعرش الإيراني وفي مقدمتهم اخوته⁽⁶⁾.

وما ان استقرت الأوضاع الداخلية المضطربة في ايران، بعد ان تمكن آغا محمد خان من القضاء على اغلب اعدائه، حتى شرع بتنفيذ مخططاته، وجعل جل اهتمامه، منصباً على الجيش وتسليحه والعناية بأصنافه ومراتبه على حد سواء كي يتمكن من تحقيق ما يطمح اليه⁽⁷⁾.

قاد آغا محمد خان جيشه باتجاه القفقاس عام 1795 وبعد استيلائه على أذربيجان الشمالية وعلى قرة باغ بعث برسالة الى حاكم جورجيا هيراقلي الثاني

(1) احمد ميرزا، تاريخ وجغرافية دار السلطنة بتريز، نهران 1905، ص18. فتح الله عبد الله يف منبع قبلي، ص33-35. كوشه اي از مناسبات روسية وايران وسباست ائلكستان در ايران وراغاز قرن نوزدهم. ترجمة علا محيسن متين، انتشارات، ستاره، تهران، 1334، ص33.

(2) آغا يعني خان امير او حاكم وهو لقب تركي يطلق على الشيوخ او الامراء في قبائل الترك، مصطفى بركات، الألقاب والوظائف، دار غريب، العثمانية بمدار غريب، القاهرة، 2000، ص21-22.

(3) كمال مظهر احمد، المرجع السابق، ص22-23.

(4) ناصر تكميل همايون، ايل قاجار در اتجارية قزلباش، مجلة تاريخ معاصر، ايران، جلد 4، تهران، 1367، ص17.

(5) نفيسي سعيد، تاريخ اجماعي وسياسي ايران دوره معاصر تهران 1384، استشارات اهوراجا باول ص178.

(6) امينة باكروان، آغا محمد خان قاجار جهانكثير افكاري، مؤسسة انتشارات فرانكلين، 1348، ص15.

(7) كمال مظهر احمد، تاريخ سياسي ودبلوماسي، ايران، جلد اول، تهران، 1344، ص42.

(Heraclius II)⁽¹⁾ (1744-1798). طالبه فيها بالاعتراف بالسيادة الإيرانية على جورجيا، ودفع ما ترتب عليه من أموال الخراج، وهدده بالسيراليه في حال لم يعلن ولائه المطلق لإيران⁽²⁾، إلا ان الأخير رفض الإذعان لطلب الشاه الإيراني، مؤكدا ان بلاده لا تعترف الا بالسيادة الروسية عليها وفقا لاتفاقية (كيوركوسك) السرية المعقودة بين الطرفين عام 1783⁽³⁾. وفي العام نفسه وصلنا الى العاصمة الجوزمية حامية روسية⁽⁴⁾ اثار رد حاكم جورجيا غضب الشاه الإيراني الذي سارع بجيشه لجورجيا وتمكن من دحر هيراقلي الثاني وجيشه ودخل الى عاصمتها (تفليس) في 12 September من العام ذاته⁽⁵⁾.

واستباح المدينة لمدة تسعة أيام وعاث فيها الفساد وامر جنده بتنفيذ إبادة جماعية بحق الاهالي⁽⁶⁾. فضلا عن ذلك قام بأسر اعداد كبيرة منهم واخذهم معه الى طهران ووزعهم لخدمة الأثرياء والامراء القاجاريين⁽⁷⁾.

وعند وصول اخبار هذه الحملة الى الامبراطورة الروسية كاترين الثانية (Cathrein II)⁽⁸⁾ (1762-1796)، التي كانت من المعجبين بسياسة بطرس الأكبر وكانت مصرة في السير على نفس نهجه من اجل اعلاء شأن روسيا وجعلها في مصاف الدول الكبرى⁽⁹⁾، عدتها إهانة كبيرة لها ولحكومتها على اعتبار ان جورجيا محمية روسية ولا

(1) علي اكبر بيوتا، المصدر السابق، ص42.

(2) مظهر احمد، المصدر السابق، ص24.

(3) زان كور، خواجه تاجدار، ترجمة ذيم الله منصور، نهران 1347، ص162. كمال مظهر احمد، المرجع السابق، ص20-21، ناصر نجمي، عباس ميرزا، ط1، تهران، 1373ش، ص15.

(4) ميرزا تقى، لسان الملك سيهر، ناسخ التواريخ، سلاطين قاجارية، جلد اول، تهران، 1319، ص50.

(5) ا.ك. س. لبتون، ايران عصر قاجار، ترجمة وكفتاري، درباب معاصرة ازوار، 228، تا 2500 (جلد اول، تهران، 1335، ص605.

(6) كمال مظهر احمد، المصدر السابق، ص22.

(7) ولدت كاترين الثانية عام 1729 من عائلة المانية نبيلة تزوجت من بطرس الثالث وبعد وفاته أصبحت امبراطورة روسيا من 28 يونيو 1762 حتى وفاتها في 6 نوفمبر 1796 عن عمر يناهز 69 سنة، ينظر محمد محمد صالح، تاريخ أوروبا من عصر النهضة حتى الثورة الفرنسية 1500 (2) (789) 1982، ص446. زان كور، خواجه تاجدار، ترجمة، ذبيح الله منصور، تهران، 1347، ص192.

(8) احمد كسروي، تاريخ مشروطيت، تاريخ هجرة سائله اذربيجان بازمانده، تاريخ مشرطة، ايران، جاب جهارا، تهران، ص48.

(9) محمد محمد صالح، المصدر السابق، ص447.

يمكن التجاوز عليها بهذا الشكل المزري⁽¹⁾، لذلك كلفت ابرز قادتها الجنرال فاليري زوبوف (Valerien Zubov) بقيادة حملة عسكرية الى أذربيجان لإسقاط حكم القاجاريين واحتلال ايران⁽²⁾، وقد عرفت هذه الحملة بـ(الحملة الفارسية لعام 1796)⁽³⁾ الا ان الامر الذي حال دون تحقيق ذلك هو وفاة كاترين الثانية في 19 November من العام نفسه⁽⁴⁾.

تولى القيصر بول الأول (Paul. I)⁽⁵⁾ (1796-1801)، ابن كاترين الثانية، عرش السلطة في روسيا، واصدر أوامره للقوات الروسية بالانسحاب من الأراضي الإيرانية اخذا بنظر الاعتبار استياء الشعب الروسي من الحروب المستمرة⁽⁶⁾.

وعلى الرغم من موقف القيصر الروسي الإيجابي، الا ان آغا محمد شاه صمم على قيادة حملة عسكرية ثانية الى جورجيا في آذار عام 1897، بعد ان سمع بخبر انسحاب القوات الروسية منها⁽⁷⁾. وتمكن من الوصول الى نهر آراس، ثم احتل قلعة شوش وعسكر بجيشه فيها منتظرا الانسحاب الكامل للجيش الروسي من جورجيا، كي يبدأ بالهجوم عليها⁽⁸⁾. وارسل محمد حسين خان للاستيلاء على شماخي عاصمة شيروان، الا ان حادث اغتياله⁽⁹⁾ ليلة 18/ايار من العام ذاته، حال دون تقدم القوات الإيرانية باتجاه جورجيا⁽¹⁰⁾.

(1) سعيد نفسي، المصدر السابق، ص50-51، عبد المجيد عبد الحميد العاني، ملامح السياسة الخارجية لروسيا القيصرية تجاه ايران 1794-1907، مجلة كلية التربية الجامعة المستنصرية، العدد الخامس، 2000، ص92. فريد حاتم الشحف، المصدر السابق، ص14.

(2) سعيد نفسي، المصدر السابق، ص50-51.

(3) محمد محمد صالح، المصدر السابق، ص451.

(4) محمد حسن اديب هروي خرساني، تاريخ يديايش شروپيت ايراني، مشهد 1923، ص19، احمد كسروي، تاريخ مشروطه، مصدر سابق، ص48-49. حسن تقي زادة، اشخاص كه درشروطين لهم داشتند، المنشور في مجلة يفما، العدد 24 سنة 1350 ش، ص65-70.

(5) بول الأول ابن كاترين الثانية، ابرم عدد من الاتفاقيات مع الدنمارك والسويد، وقد ابرمت مؤامرة ضده استهدفت تنازله عن العرش فاغتاله المتآمرين عام 1801، للمزيد ينظر: محمد محمد صالح، المصدر السابق ص451.

(6) كمال مظهر احمد، المصدر السابق، ص27.

(7) امينة باكرون، آغا محمد خان قاجار، ترجمة جماتكبرا فكري، مؤسسة اتشانتارت فراكتين، 1348.

(8) محمد حاتم الشرف، المصدر السابق، ص38.

(9) اختلفت الروايات حول مقتل آغا محمد خان، احدى الروايات تؤكد مقتله كان على يد احد حراسه الجورجيين انتقاما لأبناء جلدته، وفي رواية أخرى تقول ان ثلاثة من حراسه محكومين بالإعدام، نفذوا عملية الاغتيال تخلفا من تنفيذ الحكم بهم الا ان اغلب الروايات تؤكد اغتياله بتحريض من صادق خان الثقالفي الذي كانت له صلات مع الاذريين والجورجيين، ينظر: سعيد نفسي، المصدر السابق، ص75، احمد عبد القادر الشاذلي، اغتالات السياسة في ايران (1313-1413)، ط1، القاهرة 1997، ص17، دائرة المعارف الإسلامية، المجلد 9، ص462-464.

(10) ميرزا نقي سبهر، المصدر السابق، ج1، ص84، علي اكبريتا، المصدر السابق، جلد اول، ص51.

ساد الهدوء العلاقات الإيرانية-الروسية بعد هذا الحادث لفترة قصيرة إذ سرعان ما طرأ تغيير في السياسة الروسية تجاه إيران، خاصة بعد تولي الكسندر الأول (Alexander I) (1801-1825)، الذي سار على نفس النهج السياسي لبطرس الأكبر وكاترين الثانية تجاه إيران⁽²⁾.

أثار هذا الأمر الشاه الإيراني فتح علي شاه⁽³⁾ (1797-1834) الذي تولى العرش الإيراني بعد حادث اغتيال عمه آغا محمد شاه، وقرر تهيئة الجيش الإيراني لحرب روسيا، وقام ولي عهده (عباس ميرزا)⁽⁴⁾ (1788-1833) بجهود تنظيمية واسعة للجيش وشكل أفواج منه على النمط الأوروبي، كي يكون قادراً على مواجهة الجيش الروسي والانتصار عليه واستعادة الأراضي التي خسرتها إيران⁽⁵⁾.

وعند وصول انباء هذه الاستعدادات للقيصر الروسي، وبأن عباس ميرزا سيقوم بهجوم مباغت على يريغان ضمن خطة شاملة لاحتلال جورجيا، قامت القوات الروسية باحتلال مدينة كنجة في أذربيجان الشمالية في January عام 1804⁽⁶⁾، وتعرضت المدينة

(1) طاهر خلف البكاء، إيران في الحقبة الأولى من الاستبداد القاصي، 1799-1834، ص 36-37. كمال مظهر احمد، المصدر السابق، ص 32.
(2) الكسندر الأول 23 سبتمبر 1777-1825، خلف لأبيه القيصر بافل الأول (بأول) وحفيد بيتر الثالث بن الامبراطورة انايثيروفنا بنت القيصر بطرس الأكبر والامبراطورة كاترين.

(3) بطرس الكبير مؤسس الدولة الروسية الحديثة وصل الى عرش القيصرية الروسية عام 1612 وكان من العمر تسع سنوات وتميز بالذكاء، جعل هدفه حصول روسيا على منفذ بحري فحاض حرباً ضد العثمانيين عام 1696 وهزمهم، كما بدء برنامج للإصلاح الداخلي ونقل العاصمة من موسكو الى بطسبورغ، خاض حروباً ضد روسيا، جاء التحول في علاقة روسيا القيصرية وتوجهاتها نحو إيران في عهده التي ازداد اهتماماً بإيران لأنه وجد ان منف بلادها لا يتم عن طريق بحر قزوين وربطه بأواسط اسيا فاتجهت اساليبه من اجل تحقيق طموحاته الواسعة باتجاهين احدهما عسكري والاخر سلمي فقام بإرسال البعثات السياسية والدبلوماسية الى إيران كلها، وقد اهتموا بجمع المعلومات التفصيلية عن إيران، كان حلمه الوصول الى المياه الدافئة في الجنوب، وعندما أصيب بإحدى الامراض الزهرية، اعلن من 17 أيار 1724 عن تنويع كاترين كإمبراطورة على روسيا، للمزيد ينظر: اقشارمز، تاريخه سياست در-إيران، اينده، مجلة، مج- دوم (7) مسلسل (19)، ص 474.

(4) فتح علي شاه هو فتح علي ابن حسين خان جانسوز شاه بن محمد حسين خان القاجاري، المشتهر من شعره بخاقان، ويقال كان اسمه باباخان، وشهرته فتح علي شاه، ولد في مدينة دامخان سنة 1123هـ وقتل سنة 1185هـ، استقل بالملك سنة 1212هـ/1797م وقضى معظم حكمه في الحروب الداخلية والخارجية، وهزم امام روسيا التي انتزعت من فارس رقعة كبير من القوقاز، تولى في باصفهان في التاسع من March لآخره عام 1250-1834، ودفن بجوار فاطمة بنت موسى الكاظم بقم-طاهر خلف البكاء، إيران من الحقبة الأولى من الاستبداد القاجاري 1796-1834، ص 36-37.

(5) طاهر خلف البكاء، من تاريخ الحياة البرلمانية في إيران من الثورة الدستورية حتى سقوط رضاه شاه، ص 76.

(6) حشرو مقتصد، قصة هان كاجاراز خواجة تاجورتا شهريار دربه در، جاب اول، شهران، 1384، عباس ميرزا هو الابن الأصغر لفتح علي شاه لكن بسبب الولاة الملكية لاهم اصبح الوريث لأبيه، اصبح حاكماً على إقليم أذربيجان التابع لفارس، وقام بتجهيز الجيش بملايس أوروبية حديثة شارك عباس ميرزا في الحرب الروسية الفارسية 1804-1813 وقد عرضت عليه المساعدة من قبل فرنسا وبريطانيا اللتان كانتا تحاربان من اجل بظ نفوذهما على الشرق، فريدون ارميت، امير كبيروايران، جاب ششم، شهران، 1361.

لمذبحة مريجة على يد القوات الروسية، مما اثار غضب الشاه الإيراني وبدأ يستعد للهجوم على يريفان والتقدم باتجاه جورجيا⁽¹⁾، وعند وصول خبر هذا التحرك الإيراني للقيصر الروسي، اعلن الحرب رسميا على ايران.

وجرت معركة عنيفة بين الطرفين قرب المركز الديني الأرمني (اجمادزين) اندحر فيها الجيش الإيراني بقيادة عباس ميرزا رغم تفوقه عدديا على الجيش الروسي بقيادة الجنرال تشيانوف⁽²⁾، وعلى اثر هذه الهزيمة المنكرة قرر الشاه الإيراني البحث عن حليف قوي يساعده في حربه ضد روسيا، ومما لا شك فيه ان نشوب الحرب الفرنسية-الروسية عام 1805 اصبح عاملا مهما لتقارب العلاقات الإيرانية-الفرنسية⁽³⁾، ولذلك نشطت الاتصالات بين الطرفين عن طريق المبعوثين الدبلوماسيين بشكل ملحوظ من اجل تقريب وجهات النظر وتوطيد علاقات الصداقة بين الدولتين⁽⁴⁾، وانتهت هذه الاتصالات بعقد معاهدة فنكن شتاين (Finkenstein) في 4May عام 1807، التي اعترفت فرنسا بموجبها بسيادة ايران على جورجيا وعبرت عن استعدادها لمساعدة ايران عسكريا مقابل اخراج جميع الرعايا البريطانيين من أراضيها، والسماح للقوات الفرنسية بالعبور عبر أراضيها لتوجيه ضربة للوجود الاستعماري البريطاني في الهند اذا تطلب الامر⁽⁵⁾، الا ان تطور الاحداث الدولية على الساحة الأوروبية والتي انتهت بعقد صلح (تليست) (Tilist)⁽⁶⁾ في تموز من العام نفسه دفع نابليون للتنصل عن معاهدة فنكن شتاين، وبذلك فقد الشاه كل امل في الحصول على مساعدة⁽⁷⁾.

(1) قائم مقام فراحاتي، احكام الجهاد وأسباب الرشاد، تصحيح ومقدمة تاريخي، ص58-61، غلام حسين زرگری نژاد، اشارات بقعة، نهران 1380. كمال مظهر احمد، المرجع السابق، ص32.

(2) محمد حاتم الشرع، المصدر السابق، ص112. كمال مظهر، المرجع السابق، ص33.

(3) زكي الصراف، المقالة الصحفية في الادب الفارسي المعاصر، مطبعة الرشاد، بغداد، 1978.

(4) انظر مفاد الترجمة الانجليزية، تاريخ الشعوب الاسلامية في العصر الحديث، ج1، ص176. امينة باكرون، عباس ميرزا وفتح علي شاه، ص20-23.

(5) امينة باكرون، المصدر السابق، ص20-23. سميت معاهدة متكن شتاين بهذا الاسم نسبة الى العصر الذي عقدت فيه المعاهدة في مدينة اوسترد احدى مدن بروسيا وقد عقدت المعاهدة بين ايران وفرنسا في الرابع من ايار 1807 وقد تعهدت فرنسا بحماية وحدة ايران. انظر التفاصيل: معاهدة متكن في كتاب ننت الفرد دوكرادان، مامورين نزال، كارادان، ص44-47.

Di pl omacy in the Near and middle East A documentary record 1535-1914, N. V. 1985.

(6) جليل نائيبان، روابطه ايران بادولة فارس در دوران فاجاريه، نهران، 1373، ص75. ننت الفرد دوكرادان، المصدر السابق، ص120.

(7) تليست مدينة اصيحت ضمن ممتلكات روسيا في الحرب العالمية الثانية وتعرف اليوم باسم ساوتسك جليل نائيبان، المصدر السابق، ص75. عباس أمثال اشينان، اميركبيروايران، ص223.

ومن جهة أخرى انتهزت بريطانيا انفراط عقد معاهدة فنكن شتاين بين فرنسا وايران، وسميت المعاهدة بهذا الاسم نسبة الى القصر الذي عقدت فيه المعاهدة في مدينة اوستنرد احدى مدن روسيا فقد عقدت المعاهدة بين ايران وفرنسا في الرابع من ايار 1807 وقد تعهدت فرنسا بحماية وحدة ايران .حتى سارعت بإرسال بعثة يتأسها السير (هارفورد جونز) (Harford Johnes)⁽¹⁾، والذي نجح بعقد معاهدة صداقة مع ايران في 12 May عام 1809، التي تعهدت بريطانيا بموجبا تقديم المساعدات العسكرية لإيران ومنها المساعدات المالية في حال تعرضها لأي عدوان من قبل أي دولة أوروبية، فضلا عن ارسالها ضباطا لتدريب الجيش الإيراني مقابل قيام ايران بتقضى جميع الاتفاقيات المعقودة مع أي دولة أوروبية⁽²⁾.

في الوقت الذي انشغلت فيه ايران بمناوراتها الدبلوماسية مع فرنسا وبريطانيا، املا في مساعدتها ضد الروس، استمرت القوات الروسية في تحقيق المزيد من الانتصارات في الأراضي الإيرانية، فقد تمكنت عام 1808 من احتلال بريقان وفرضت الحصار عليها، كما استمرت السفن الحربية الروسية بقصف سواحل بحر قزوين، الامر الذي اجبر الإيرانيون للتراجع من جديد⁽³⁾، مما اضطر عباس ميرزا الى طلب عقد الصلح مع روسيا في أوائل نيسان عام 1809، ووافق القيصر الروسي على ذلك، الا ان بريطانيا كانت قلقة بشأن هذا الصلح خوفا على مصالحها لذلك حاولت جاهدة العمل لإعاقة⁽⁴⁾، وعند بدأ مفاوضات الصلح جرت المحادثات بهذا الصدد بين عباس ميرزا والجنرال تراماسون () القائد العسكري العام الجديد لجهة القفقاس وجورجيا في 10/ نيسان عام 1810 في

(1) انظر تفاصيل معاهدة فنكن شتاين في كتاب ننت الفرد دوكاروان مامورين زنزال كاروان ، ص44-47 هارفورد جونز، (1764-1847) هو اول سفير بريطاني ارسل من قبل وزارة الخارجية الانجليزية الى بلاطه، فتح على اشاه القاجار ، وبقي في منصبه من سنة 1807-1877 وقد زار ايران بصفة تاجر في عهد جعفر فان الزندي وابنه لطف علي خان ، وكان معجبا بشخصية وشجاعة لطف علي فان واثنى عليه واطنّب في وصفه ، انظر مقدمة كتابه اخيرين روزما لطف علي فان زند باللغة الفارسية ، ص5-7. عباس اقبال، ميرزا تقى سهير . للمزيد ينظر: عباس أمثال اشينا، المصدر السابق، ص761، علي حسن، المحاولات الإصلاحية في ايران في القرن 19، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، 2005، ص21.

(2) د-ك وملفات وزارة الهند، تسلسل IOR-G/29/23 (بنود المعاهدة الأولية للصداقة والتحالف بين بريطانيا وايران)، مارس، 1809، الوثيقة رقم 5، ص12. كمال مظهر احمد ، المرجع السابق ، ص45-46

(3) حسين محبوبتي اردكان، تاريخ مؤسسات تمدني جديد درايران 6040، داشنكان ايران 1370.

(4) اوثرن فلانندن، سقرنامه، ترجمة نور صادقي، إنتشارات اشرفي، جاب سوم، نهران، 1356، ص149.

قلعة لنكران⁽¹⁾، كانت ردة الفعل البريطانية سريعة، إذ قدم هارفورد جونز إنذارا مباشرا للحكومة الإيرانية، بمغادرته إيران في حال عقد الأخيرة الصلح مع روسيا، ووعد بتقديم مساعدات مالية وعسكرية إضافية لإيران إذا استمرت في محاربة روسيا⁽²⁾.
 في هذه الاثناء وصل من لندن سفيرها فوق العادة السير (كور اوزلي) (Sir Gorosey)⁽³⁾ في December عام 1811 ل طهران وبذل كل جهد ممكن لإفشال المفاوضات بين الطرفين، حتى تمكن في حزيران الحصول على موافقة الشاه الإيراني للاشتراك في أي مفاوضات تجري بين الإيرانيين والروس، ونجح أخيرا في إيصال المفاوضات لطريق مسدود⁽⁴⁾. مما أدى لاندلاع الحرب ثانية بين الطرفين وأخر أب من العام ذاته. إذ شن الجيش الإيراني بقيادة عباس ميرزا هجوما عسكريا على طالش ودمروا عاصمتها لنكران وشيدوا مكانها قلعة حصينة، ورد عليهم الروس بهجوم معاكس اجبروا فيه الجيش الإيراني للتراجع حتى حدود هضبة اسلاندروز Aslanrus⁽⁵⁾، وعلى الرغم من صمود القوات الإيرانية، الا انها كانت تعاني من نقص كبير في الخبرة العسكرية والتدريب والسلاح، لذلك تفوق الروس عليهم وتمكنوا من دحرهم في معركة اسلاندروز Aslanrus بقيادة الجنرال كاتالريسي في 31 October عام 1812⁽⁶⁾، وعلى اثر ذلك اضطرت إيران الى عقد اتفاقية (كلستان) في 24 October مع روسيا وبوساطة السفير البريطاني وقد عرفت رسميا باسم "معاهدة الصلح والصدقة بين روسيا وايران"⁽⁷⁾، والتي

(1) اردكاني تمدني، سفرنامه، ترجمة نور صادقي، انتشارات اشرى جاب كرم، نهران ايران، ص151، حاتم الشحف فريد حاتم الشحف، العلاقات الروسية-الإيرانية واثرها على الخريطة الجيوسياسية في منطقة الخليج العربي، ومنطقة اسيا الوسطى والقفقاس، دار الطليعة الجديدة، سوريا، 2005، ص27.

(2) محمد خلف الشرع، التطورات السياسية الداخلية في عهد فتح علي شاه 1834-797، المصدر السابق، ص99.

(3) فريد حاتم الشحف، المصدر السابق، ص27. كمال مظهر احمد، دراسات في تاريخ ايران الحديث والمعاصر، ص450.

(4) فريد حاتم الشحف، المصدر نفسه، ص16. عبد العزيز سليمان نوار، ج1، المصدر السابق، ص181. وكذلك كلوديوس جيمس ريج، سفرنامه ريج، 1820، ترجمة وتعليق دة حسن الجاف، بغداد، 1997، ص2.

(5) د. كمال مظهر احمد، المصدر السابق، ص45-46. جهانكير ميرزا، تاريخ نو، مصدر سابق، ص7.

(6) د. كمال مظهر احمد، المصدر السابق، ص47. على الرغم من الانتصارات الروسية فان الجيش الإيراني ابدى صمود في ساحات الحرب وقد انتصر الايرانيين في بعض المعارك ولاسيما بعد مقتل القائد الروسي سييانتف قرب اسوار بالو من قبل ابن عم حاكم باكو حسين قلي؛ انظر حسن بيرتياو عباس اقبال اشنيباني تاريخ، ايران ازغازتا انقراض قاجارية بلا، ص778.

(7) سعيد نقيسي، تاريخ اجتماعي وسياسي ايران، دره دوره معاصر، ج1، ص31. د. كمال مظهر احمد، المصدر السابق، ص51-57.

تنازلت فيها إيران عن مناطق كثيرة كانت تابعة او خاضعة لها لفترة طويلة. ومن اهم ما جاء فيها⁽¹⁾ :

1. تنازلت فيها ايران عن كثير من الخانيات مثل كنجة وقرة باغ وجزء من طالش وشك وشيروان وباكو ودريند.
 2. الاعتراف بسيادة روسيا في بحر قزوين.
 3. ابدى الروس استعدادهم لمساعدة العرش الإيراني في حال تعرضه لتهديدات داخلية من جانب المناوئين له، اذا ما طلب الشاه رسميا ذلك.
 4. تنظيم العلاقات التجارية بين البلدين، وحق حرية المواطنين من كلا البلدين في التنقل والتجارة، وحددت الرسوم الكمركية التي تفرض بين البلدين بنسبة 5%.
- كانت هذه المعاهدة ضربة كبيرة الى جيشه ايران القومية فقد انسلخت عنها جميع الولايات المهمة ما بين القفقاس وبحر قزوين، وأصبحت تابعة لروسيا.
- حاولت بريطانيا استغلال الأثر السيء الذي أحدثته هذه المعاهدة لدى الرأي العام الإيراني، وعرضت مساعدتها للإيرانيين من خلال عقد معاهدة تحالف دفاعي بين الطرفين في 25 November عام 1814، وقد رأت ايران ان الدعم البريطاني في هذه المعاهدة سيكون خيرا منفذ لها للتخلص من تبعيتها لروسيا، وفي الحقيقة ان هذه المعاهدة لم تكن ذات قيمة لإيران، رغم انها بقيت سارية المفعول حتى عام 1857⁽²⁾.
- بذل الروس جل جهدهم من اجل مد حدودهم لنهر آراس، ولتحقيق مزيدا من الامتيازات الاقتصادية والتجارية في ايران، في حين ان الإيرانيين كرسوا جهدهم ووقتهم بعد عقد المعاهدة لحرب جديدة مع روسيا⁽³⁾، وانصبت جهود عباس ميرزا لتطوير الجيش وتحديثه، عن طريق احضار مدربين عسكريين من فرنسا وبريطانيا لتدريبه وزيادة كفاءته وقدرته القتالية⁽⁴⁾.

(1) د. كمال مظهر احمد، المصدر نفسه، ص56-57.

(2) فريد حاتم الشحف، المصدر السابق، ص16.

(3) د. كمال مظهر احمد، دراسات في تاريخ ايران الحديث والمعاصر، بغداد، 1985، المصدر السابق، ص12. هيتروسكي، تاريخ تبريز،

ترجمة عبد القلي كاردك، تبريز، 1337، ص68

(4) د. حسن الجاف، الوجيز في تاريخ ايران، ج. 3، 2005، ص200. د. فريد حاتم الشحف، العلاقات الروسية الإيرانية، المصدر السابق، ص17.

وصل السفير الروسي يرمالوف (Irmolov) لإيران عام 1816، واقترح على فتح علي شاه تجديد التحالف بينهما ضد الدولة العثمانية، وان تهاجم القوات الإيرانية خوارزم، لأن التجار الروس يعانون من سوء معاملة الأهالي لهم، كما طلب بإقامة ممثلية تجارية روسية في رشت، إلا ان الشاه رفض هذه المطالب لأنها كانت تمثل تهديدا صريحا لإيران، وفي نهاية الامر تنازل الروس عنها⁽¹⁾.

عند قيام الحرب الإيرانية-العثمانية ما بين عامي (1821-1823)⁽²⁾، حاول الروس استغلال الوضع لصالحهم وارسلوا قواتهم العسكرية لاحتلال مناطق في سريقات بحيرة كوكجه، غير ان ايران اعترضت على هذا التجاوز الروسي على أراضيها وبدأت سلسلة من المفاوضات بين الطرفين استمرت لفترة طويلة الا انها لم تحقق نتائج مرضية للطرفين مما أدى الى توتر العلاقات بينهما⁽³⁾.

استمر التوتر في العلاقات الإيرانية-الروسية، وتحول لمناوشات عسكرية بينهما في المناطق الحدودية، وعلى الرغم من قيام الطرفين خلال الأعوام (1824-1825) بتبادل السفارات لحل المشاكل الحدودية بينهما، إلا ان كل الجهود باءت بالفشل⁽⁴⁾. في اواخر عام 1825 احتل الجيش الروسي بقيادة ايرملوف مدينة كوكجة وقاموا بطرد سكانها وتعيين حاكما جديدا عليها، كما تمكنت القوات الروسية في 19 October من احتلال قرية باغ لو وطردت جميع سكانها⁽⁵⁾.

خلال هذه الاحداث توفي القيصر الكسندر الأول (Tsar Alexander I)، وخلفه في الحكم أخيه نيقولا الأول (Nicholas I)⁽⁶⁾ (1825-1855)، الذي قام بإرسال مندوبيا عنه لإيران هو الأمير ميندرشكوف (Minshkov) لإجراء مفاوضات مع فتح علي شاه غير

(1) د. فريد حاتم الشحف، المصدر نفسه، ص17. كمال مظهر احمد، دراسات في تاريخ ايران الحديث والمعاصر، ص61

(2) سيرنوفان، تاريخ العلاقات الدولية (القرن التاسع عشر)، الإسكندرية، 1980، ص633-1815-1814.

(3) د. عبدالعزيز عوض، دراسات في تاريخ الخليج العربي الحديث، جراء بيروت، 1991، ص185-186.

(4) د. كمال مظهر احمد، المصدر السابق، ص63. وحسن الجاف، المصدر السابق، ص200.

(5) P> Sykes. A History of Persia, P. 317.

د. كمال مظهر احمد، المصدر نفسه، ص64-65

(6) الكسندر الأول، امبراطور روسيا الخامس عشر ولد في غاتشينا ابوه هو القيصر بأول الأول بن القيصر بندر الثالث بن الامبراطورة اناييز وقتا بن القيصر بطرس الأكبر، د. كمال مظهر احمد، المصدر السابق، ص66-67. فريد حاتم الشحف، المصدر السابق، ص19.

احمد عبدالله العزاوي، الصراع البريطاني الروسي، بحث منشور في مجلة الخليج العربي، العدد 6 سنة 1988، ص71-60

ان المفاوضات وصلت الى مفترق طرق اذ عاد الأمير مينشكوف الى روسيا، واجمعت الاحداث السابقة الى ان الصدام ما بين روسيا وايران اصبح وشيكاً⁽¹⁾.

اندلعت الحرب الإيرانية-الروسية الثانية في 19 Jun عام 1826، وكانت الحرب نتيجة حتمية للخلاف المستمر حول المقاطعات الممتدة بين بريضان وبحيرة كوكجة مطبقين بذلك احد بنود معاهدة كلستان وعلى الرغم من الانتصارات الهامة التي حققتها القوات الإيرانية على مدى الأسابيع الثلاثة الأولى للحرب بقيادة عباس ميرزا، الا انها لم تصمد امام القوات الروسية، التي بدأت بالهجوم المعاكس وهزمت القوات الإيرانية في عدة معارك منها معركتي شماخي وكنجة⁽²⁾.

وفي 17 Jun حاصر الجنرال ماسافيتوش (عباس آباد) وخرج اليه عباس ميرزا بأربعين الف مقاتل وجرى قتال عنيف بين الطرفين انتهى بهزيمة القوات الإيرانية⁽³⁾. وبعدها احتل الروس مدينة بريضان في 15 October من العام نفسه، ليصبح الطريق امامها ممهدا لاحتلال تبريز العاصمة الإقليمية لعباس ميرزا⁽⁴⁾.

دخلت القوات الروسية تبريز في 24 October، بعد حرب عنيفة مع القوات الإيرانية، وقامت بقتل الكثير من الأهالي دون رحمة. وبعد هذه الهزائم المتوالية للجيش الإيراني، تدخلت بريطانيا خوفاً على مصالحها للحد من التوسع الروسي في ايران واقنعت الشاه بضرورة انتهاء الحرب والجلوس على طاولة المفاوضات مع روسيا⁽⁵⁾.

بدأت المفاوضات الصلح في قرية (تركمانجاي) قرب تبريز، وتم التوقيع على معاهدة الصلح في 22 February عام 1828، وسميت باسم (معاهدة تركمانجاي) نسبة الى القرية المذكورة آنفاً، وقعها عن الجانب الإيراني عباس ميرزا في حين وقعها الجنرال باسكوفيتش عن الجانب الروسي. ومن ابرز ما جاء فيها⁽⁶⁾:

(1) فريد حاتم الشحف، المصدر السابق، ص34.

(2) د. كمال مظهر احمد، المصدر السابق، ص66-67.

(3) د. كمال مظهر احمد، دراسات من تاريخ ايران الحديث والمعاصر، المصدر السابق، ص71-72.

(4) د. فريد حاتم الشحف، العلاقات الروسية الإيرانية، ص18. د. حسن الجاف، الوجيز في تاريخ ايران، ج2، 2005، ص202.

(5) د. كمال مظهر احمد، المصدر نفسه، ص71.

R. Bullard, britina and the Middle East from Earliest, times to 1963, P. 39.

(6) د. كمال مظهر احمد، المصدر السابق، ص71.

1. تخلي إيران عن خمانيين ايروان ونخجوان و اردوباد، وأصبحت جميع مقاطعات القفقاس عائدة لروسيا واصبح نهر اراس الحد الفاصل بين ايران وروسيا.
 2. دفع ايران خمسة ملايين تومان إيراني وثلاثة ملايين جنية إسترليني والتي تعادل عشرين مليون روبل ذهب غرامة (خسائر حرب) لروسيا.
 3. تخلت ايران بموجب البند الثامن من المعاهدة عن حقها نهائيا في الملاحة في بحر الخزر، في حين تحتفظ روسيا بسفنها في مياه البحر المذكور⁽¹⁾.
 4. أصبحت أذربيجان الشمالية في حيازة روسيا⁽²⁾.
كانت أسوأ معاهدة فرضت على ايران، فقد تبعتها عهودا من البؤس والانحطاط خلال القرن التاسع عشر، واضعفت ايران ماليا واقتصاديا، وفسحت المجال لروسيا بمد نفوذها في الحياة الاقتصادية والسياسية، مما أدى الى ازدياد الصراع ما بين روسيا وبريطانيا حول ايران، لأن الأخيرة كانت تريد الحصول على الامتيازات نفسها التي حصلت عليها روسيا.
- انعكست آثار هذه المعاهدة على الأوضاع الداخلية في ايران، وكانت حادثة السفارة الإيرانية في February 11 عام 1829 مثالا واضحا على ذلك، التي راح ضحيتها (37) شخصا من موظفي السفارة الروسية وفي مقدمتهم سفير روسيا المفوض (الكسندر غريبادوف) (Alexander Griboidov)⁽³⁾.
- احدثت هذه المذبحة اضطرابا كبيرا للحكومة الإيرانية، خوفا من ردود الفعل الروسية، وكان عباس ميرزا يخشى من نتائج هذه الحادثة، فأستشار من حوله من الساسة والدبلوماسيين لإيجاد حل للمشكلة تفاديا لعواقبها الوخيمة، ونصحوه بتقديم اعتذار رسمي ومباشر للقيصر الروسي حتى يحتوي هذه الازمة⁽⁴⁾.

(1) د. كمال مظهر احمد، المصدر السابق، ص 77-83.

WM, Olson, Anglo- Irabion Relations during world I P. 3-4.

(2) د. كمال مظهر احمد، المصدر نفسه، ص 83. شاهين مكاريوس، تاريخ، ايران، ص 238.

(3) ولد غريبادوف في عام 1795-1209هـ، في موسكو وقتل في طهران 1244-1826 وكان شاعراً ودبلوماسياً، فريد حاتم الشحف، المصدر السابق، ص 19.

(4) د. كمال مظهر احمد، المصدر السابق، ص 83. مريدون ادمني، اميركيروايران تهران، 8348، ص 56.

قدمت الحكومة الإيرانية اعتذاراً رسمياً في 4 أغسطس من نفس العام عن طريق إرسال وفد رفيع المستوى لروسيا من رجال البلاط الإيراني يترأسهم ميرزا خسرو ابن عباس ميرزا.

حاول الشاه أن يعرض خسارته للمقاطعات الغربية عن طريق استثمار خراسان، وتوجه عباس ميرزا إلى هرات فأخضعها إلى حكم إيران بعد أن فرض عليها حصاراً محكماً لمدة عامين⁽¹⁾، ثم سعى لإخضاع أفغانستان وامتلاك هرات غير أنه توفي في مشهد في 21 أكتوبر عام 1833، ولم يتحمل الشاه وفاة ولده ومرض حتى مات حزناً عليه في 22 أكتوبر 1834⁽²⁾، وتولى الحكم من بعده حفيده محمد ميرزا⁽³⁾ (1834-1848)، الذي استأنف نشاطه ضد الأفغان وتوجه إلى هرات واحتلها في NOVEMBER عام 1838، وكان ذلك بمساعدة روسيا له، إلا أنها قوبلت بالمعارضة من قبل بريطانيا، التي ساعدت أهل هرات خوفاً على مصالحها في الهند وطلب السفير البريطاني من محمد ميرزا الانسحاب منها، وعلى أثر التهديدات للقوات البريطانية التي تجمعت للدفاع عن هرات واستبسال أهلها في الدفاع عنها، اضطر الشاه إلى الانسحاب من هرات في أيلول عام 1838⁽⁵⁾، وواصل محمد ميرزا إيثار الروس ومنحهم النفوذ الواسع حتى امتد حكمهم لما وراء بحر قزوين⁽⁶⁾.

(1) د. فريد حاتم الشحف، المصدر السابق، ص20. محمد عبد الله العزاوي، الصراع البريطاني الروسي، المصدر السابق، ص65.

(2) هرات، من أمهات مدن خراسان ومركز المحافظة في أفغانستان، بسطت إيران سيطرتها عليها في العهد الصفوي، ثم فقدت سيطرتها عليها بعد الفوضى التي عمت إيران بعد اغتيال نادر شاه 1747، للتفاصيل عن طهران ينظر: خليل الله خليلي، هرات تاريخها، آزارها، بغداد، 1974. د. عبدالعزيز عوض، دراسات في تاريخ الخليج العربي الحديث، المصدر السابق، ص3.

(3) Mikhoil Volodarsks, the soviet Union and southern neigh bouns Iran and Afghanistan, 1917-1933, Frankcloss 1994, P1.

(4) تاريخ نظامي الحرب (شامل دوره روم نظام جديد) 1769-1871 وقرن نظام معاصر 1871-1914 وإيران درجتيك بين الملك 1914-1918، تهران، 1315، ص99 للتفصيل عن طبيعة الحملة وحصار هرات من قبل القوات الإيرانية، يراجع جميل قوزانلو، تاريخ نظامي إيران، جلد دوم، تهران، 1315، ص99.

(5) د. فريد حاتم الشحف، المصدر السابق، ص22-23. CR. Markham, Op. Cit., P. 479.

(6) د. فريد حاتم الشحف، المصدر نفسه، ص21.

المبحث الثاني

التنافس البريطاني - الروسي واثره على العلاقات الايرانية - الروسية 1848-1906

BRITISH-ROSSIAN RIVALRY AND ITS IMPOCT ON RUSSIAN IRANIAN 1896-1848

في 6 SEPTEMBER عام 1848 توفي محمد ميرزا، واعتلى ناصر الدين شاه⁽¹⁾ (1848-1896) ابنه البكر بعده، وامتاز عهده الطويل بالعلاقات الودية مع روسيا وتركيز نفوذها بأحكام في ايران⁽²⁾، وفي عام 1856 تحرك الجيش الإيراني الى أفغانستان واستولى على هرات بمساعدة روسيا الا ان هذه المحاولة عورضت بشدة من جانب بريطانيا، وعلن الحاكم البريطاني العام في الهند الحرب على ايران، ونزلت القوات البريطانية في الخليج العربي، ولم تمد روسيا ايران بأي مساعدة⁽³⁾، لذلك اضطر ناصر الدين شاه الانسحاب من هرات والاعتراف باستقلال أفغانستان بمقتضى معاهدة باريس التي ابرمت عام 1857 بين الطرفين وحصلت فيها بريطانيا على امتيازات وحقوق تجارية خاصة⁽⁴⁾.

في عام 1861 اغت روسيا نظام العبودية الذي كان سائدا فيها، الامر الذي دفع ايران الى تقوية علاقاتها بها، خاصة وان روسيا شهدت مرحلة سريعة من التطور الاقتصادي والسياسي، الا ان الأخيرة لم تستمر في تقوية العلاقات بين الطرفين، وبدأت منذ عام 1865 بالاستيلاء على الأراضي الإيرانية ومنها طقشند وسمرقند وبخارى⁽⁵⁾.

اتخذ التنافس بين روسيا وايران على المسرح الإيراني صورة التدخل الاقتصادي والتنافس للحصول على الامتيازات، خاصة بعد ان تطلب النشاط الصناعي المتزايد في

⁽¹⁾ ناصر الدين شاه القاجاري كان ملك ايران من 17 September 1848 وحتى مايو 1896 حين اغتيل ، وهو ابن محمد شاه قاجار، وملك جهان خانم المعروفة بمهد العليا وكان يلقب بناصر الدين ميرزا وأيضاً قبله العالم والسلطان صاحقيران ثم الملك الشهيد النصير واطول ال قاجار فترة للحكم وثالث حكام ايران طول مدة الحكم وهو الملك الرابع في الاسرة القاجازية . د. كمال مظهر احمد، المصدر السابق، ص63. اقتيناس شده از، ابو القاسم طاهرة ، تاريخ روابط بازرگاني وساسي ايران وانكليس ، جلد دوم ، بي جا ، 1354 ، ص310-314

⁽²⁾ مرتضى رواندي ، تاريخ اجتماعي ايران ، ص 501 .

⁽³⁾ د. كمال مظهر احمد، المصدر السابق، ص71. كان اعلان الحرب من قبل لانجليز مخالفة صيحة للمعاهدة المقودة بين ايران والانجليز في عهد فتح علي شاه التي نصت على تعهدات الانجليز بعدم التدخل في القضايا والخلافات الافغانية الايرانية . انظر : حبيب الله شاملوني ، مصدر سابق ، ص 807 .

⁽⁴⁾ مرتضى راوندي ج ، مصدر سابق ، ص501-4502 . فريد حاتم الشحف، المصدر نفسه، ص19.

⁽⁵⁾ امال السبكي، تاريخ ايران السياسي بين ثورتين (1906-1979) عالم المعرفة عدد 250، ص16-17.

Quoted in Wam. J. Olson Anglo-Iraian relations during world warI, PP. 4-5

الغرب للحصول على المواد الخام والأسواق لتصريف المنتجات المصنعة⁽¹⁾، لذلك شجعت الحكومة البريطانية مواطنيها في إطار سياستها الرامية الى احكام النفوذ البريطاني في ايران على استثمار أموالهم في مشاريع اقتصادية داخل ايران، تمكن البارون جولوس دي رويتر⁽²⁾ BARON JULINS DE ROUTER من الحصول على امتياز في 20/ تموز عام 1872، لبناء سكك الحديد داخل ايران ولتسهيل نقل القوات البريطانية الى الحدود الروسية، لأن وجودهم هناك سيهدد القوات الروسية في اسيا الوسطى، ولكن المعارضة الشعبية أدت الى الغاء الامتياز نظرا لقلّة حصة ايران فيه⁽³⁾.

آثار الامتياز الممنوح الى بريطانيا ردود فعل عنيفة من روسيا، التي سرعان ما طالبت بأن يكون لها امتيازات واسعة مثل البريطانيين، وفي الوقت نفسه استمر الروس حتى تمكنوا من احتلال خيوه في 26 MAY 1873 وبهذا اصبحوا يهددون هرات بشكل مباشر⁽⁴⁾. كثف الروس جهودهم للحصول على مزيد من الامتيازات، ولذلك منحهم الشاه في عام 1879 حق انشاء لواء القوزاق الإيراني على النمط الروسي، على ان يدرّبه ويشرف عليه ضابط روسي⁽⁵⁾.

أسس رويتر في عام 1884 شركة للتقيب عن النفط والمعادن الأخرى باسم (هيئة حقوق التقيب للمصرف الفارسي)، وحصل بالمقابل احد الرعايا الروس على امتياز يمنحه حق الصيد في بحر قزوين⁽⁶⁾، كما أسس الروسي يوليياكوف POLIAKOV عام 1891 مصرفا في ايران وهو بنك الخصم الروس (DISCOUNT BAUK)، ومقره في طهران، وافتتح له (14) فرعا في مدن شمال ايران ودخل في تنافس كبير مع المصرف البريطاني (المصرف الشاهنشاهي الفارسي) THE PERSION SHOHANHAHI BANK، ثم حصلوا في عام 1893 على امتياز الكشف

(1) امال السبكي، المصدر السابق ص16-17.

(2) Arxehy yadova, the soviet union and revolviolaray Iran, New York, 1984, P1.

(3) Mikhoil volodar sky. The soviet union and southern neighbors Iran and Afghanistan 1914-1933, fronkass 1994, p1.

(4) Arxehy Yadova, P3.

فرشته نورايش . قبع قلي ، ص 151 ، ابو القاسم طاهر ، متبع قلي ، 485-492

(6) امال السبكي، المصدر السابق، ص36. ابو القاسم طاهري هو يهودي الاصل ولد عام 1816 في مدينة كاسل في المانيا الغربية ، جاء في عام 1815 الى بريطانيا لمد اسلاك التلغراف بعد مصادقة الحكومة البريطانية واشتغل بنقل الاخبار التجارية ، ونشرها بين التجار الاوربيين بأمان جيدة - وقد خطى وانتشرت سمعته عن طريق الاخبار اللتي كان ينشرها في صحيفة (رويتر) ومن اوربا توجه الى منابع ثروات ايران ، ابراهيم تيموري، متبع قلي ، ص98-101 .

(6) Aryhy Yadov, P2.

عن المعادن والنفط في الأقاليم⁽¹⁾ الخمس الشمالية (مازندران وكيلان واسترياد وخراسان واذربيجان)، في حين حصل المهندس (وليم نوكنسن دارسي)⁽²⁾ (WILLIAM KONX DARCY)، البريطاني الجنسية الأمريكي الأصل، عام 1901 على امتياز التنقيب على البترول في جميع أنحاء إيران ما عدا المقاطعات الشمالية الواقعة تحت النفوذ الروسي وهي (أذربيجان وجيلان ومازندران وجرجان وخراسان) مقابل تسديد نسبة تساوي 16% من صافي الأرباح إلى الحكومة الإيرانية فضلاً عن رسول امتياز وحصد من اسهم الشركة⁽³⁾، كانت مدة الامتياز (60) عاماً ولم يقتصر الأمر على التنقيب بل تعداه إلى الاستخراج والتكرير والبيع والتصدير وكان أول امتياز نفطي يمنح في الشرق الأوسط وضع حجر الأساس للاحتكارات النفطية العالمية، وعلى اثر ذلك اجتاحت البلاد موجة غضب عارمة ضد الحكومة لمنحها هذا الامتياز⁽⁴⁾.

في 27 OCTOBER عقدت اتفاقية تجارية جديدة بين إيران وروسيا نصت على فرض رسوم كمركية بسيطة على البضائع التجارية الواردة من روسيا في حين فرضت رسوم كمركية مرتفعة على البضائع الواردة من الدول الأخرى، وكان الهدف الأساسي من عقد هذه الاتفاقية هو جعل إيران سوقاً لتصريف بضائعها ومنافسة البضائع البريطانية الأخرى فيها⁽⁵⁾.

في عام 1902 منحت روسيا إيران قرضاً مقداره (عشرة ملايين روبل) بفائدة مقدارها 10% من الأرباح وعدم السماح للأخيرة بأخذ القروض من أي دولة أخرى دون موافقة الروس⁽⁶⁾.

⁽¹⁾ Mikhovil Volodarsky, p3. N. R. Keddie Roots of revelation, P. 61-62

⁽²⁾ د. عبدالعزيز عوض، دراسات في تاريخ الخليج العربي الحديث، المصدر السابق، ص.3.

⁽³⁾ د. عبدالعزيز عوض، المصدر السابق، ص.5. G. N. Guurzon, Op. Cit., Vil. 1 P. 483.

⁽⁴⁾ عبدالعزيز عوض، المصدر نفسه، ص.5. للتفصيل عن نص الامتياز، يراجع ابراهيم تيموري، منبع قلمي، ص.232-234.

⁽⁵⁾ امال السبكي، الثورة الدستورية في إيران، ص.16-17.

⁽⁶⁾ امال السبكي، مرجع سابق، ص.36. L. M. Kulagina, Op. Cit., P. 147.

المبحث الثالث

العلاقات الإيرانية - الروسية واثرها على الشأن الداخلي - الإيراني 1906-1917 Iranian -Russian Relations And Its Impact On The Sheep Internal 1917-1906

وشهدت الأوضاع الداخلية في إيران اضطرابات اجتماعية كبيرة كان أهم أسبابها هو تغلغل النفوذ الأجنبي في الاقتصاد الإيراني وما نتج عنه من تهديد لمصالح كثيرة في المجتمع الإيراني، فضلا عن سوء الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية⁽¹⁾. لذلك بدأت الشرارة الأولى للثورة الدستورية في إيران يوم 14/كانون الأول عام 1905 أثناء عقد اجتماع جماهيري في مسجد (الشاه عبد العظيم) في إحدى ضواحي طهران شارك فيها الآلاف من المواطنين احتجاجا على سياسة الحكومة والمطالبة بالإصلاحات، وفي الحقيقة أنها موجهة بشكل أساسي ضد النفوذ الاستعماري في إيران واستبداد الشاه وكبار الاقطاعيين⁽²⁾.

وكان للوجود الروسي والبريطاني وما أسفر عنه واحدا من أسباب الثورة الدستورية، وإمام ضخامة التجمع اضطر الشاه إلى أن يتعهد بتلبية مطالب المحتجين من أجل كسب الوقت، إلا أنه مضى وقت طويل ولم يف بوعده، وعمت التظاهرات والاحتجاجات طهران والمدن الإيرانية كافة، واعتصم الآلاف من الإيرانيين في باحة المقر الصيفي للبعثة البريطانية⁽³⁾، واضطر الشاه أخيرا للرضوخ والاستجابة لمطالب الثوار، وأصدر قرارا في 30 JUNE عام 1906 بإقالة رئيس الوزراء (عين الدولة)، وفي 14/ آب من العام ذاته أصدر الشاه أمرا بمنح الشعب الإيراني دستورا كان الأول في تاريخ إيران الحديث⁽⁴⁾.

(1) أمال السبكي، المصدر نفسه، ص 37. جواد صديق، مليت وانقلاب در ایران، نيويورك، 1352 ش، ص 7-9.

(2) أمال السبكي، المصدر السابق، ص 38. كان مظفر الدين شاه يأمل أن ترضى سياسته المتوترة المعارضة السياسية إلا أن السياسة ذاتها التي كانت مرافقة للتغلغل الأجنبي لإيران شجعت المعارضة على تكوين منظمات شبه سرية أدت دور بارز في الثورة الدستورية منها الجمعية السرية والحزب الاشتراكي الديمقراطي

E. Abraham Ian, the causes of the constitutions Revolutionin Iran, 1979 binternational Journal of Middle East studies Cambridge, Vol. 3, August, 1979, P401.

(3) فريد حاتم الشحف، العلاقات الروسية الإيرانية واثرها على الخريطة الجيوسياسية في منطقة الخليج العربي ومنطقة آسيا الوسطى، المصدر السابق، ص 27. خضير البديري، إيران في السياسة البريطانية 1869-2013، ص 226.

1.Klein British wterventino intue Persian revolution, 1905-1909 Historical Journal, London, Vol. XV, No. 4, December, 1972, P. 35.

(4) فريد حاتم الشحف، المصدر السابق، ص 27.

Abid, M-E yapp, 1900-1921 the last rears of Dojur Daynasty, P. 8-9.

دفع قيام الثورة الدستورية الحكومتين البريطانية والروسية الى انهاء خلافاتهما بهدف الحفاظ على حكم القاجاريين والوقوف بوجه التيار الشعبي المناوئ لمصالحهما⁽¹⁾. بعد وفاة مظفر الدين شاه في 8 January عام 1907 خلفه في الحكم ابنه محمد علي ميرزا (1907-1909)⁽²⁾ الذي كان الد أعداء الدستور ويمقت العمل به، كما انه كان ميالا للروس بشكل كبير، وكان يستمع لنصحهم ويعمل به، الامر الذي دفع القيصر نيقولا الثاني الى نصحه بالقضاء على جميع قوى المعارضة وضرب الدستوريين، لتثبيت دعائم حكمه ولترسيخ بداية التغلغل الروسي في الشؤون الداخلية الإيرانية اثناء قيام الثورة الدستورية⁽³⁾.

اعتمد الشاه الجديد بشكل أساسي على جنود القوزاق الذين تحولوا بمرور الوقت الى قوة إرهابية بيده لقمع المعارضة والتركة الدستورية، الامر الذي زاد من غضب الجماهير الإيرانية التي كانت تكن الحقد الشديد للروس بسبب تدخلهم السافر في شؤون إيران⁽⁴⁾.

على اثر تزايد النفوذ الروسي في شؤون إيران، رفع الدستوريون شعارا لوضع حد للنفوذ الأجنبي بكافة اشكاله فيها، الامر الذي دفع روسيا لتبني سياسة الوفاق مع بريطانيا، وبالمقابل كان البريطانيون يرمون الى حل نزاعاتهم مع الروس لتأمين وصولهم الى الهند، ولذلك ارادتا تجزئة إيران الى منطقتي نفوذ بينهما⁽⁵⁾، وبدأت الاتصالات والمفاوضات بينهما لتنتهي في 31 AUGUST من العام ذاته بتوقيع المعاهدة وتقسيم إيران الى ثلاثة مناطق، الشمالية لروسيا والجنوب الغربي لبريطانيا والمحايدة لإيران، كما انهما اعترفتا باستقلال إيران فمن بنود هذه المعاهدة⁽⁶⁾.

واتفقت الدولتان على السعي للحصول على امتيازات داخل المناطق المخصصة لها

فقط.

(1) امال السبكي، المصدر السابق، ص 17.

(2) امال السبكي، المصدر نفسه، ص 36.

(3) د. خضير البديري، إيران في السياسة البريطانية 1896-1921 بيروت، 2013، ص 267-268.

(4) خضير البديري، المصدر السابق، ص 268.

(5) مهدي ملكزادة، تاريخ انقلاب مشروطيت إيران، جلد ششم، نهران 1332، ص 171.

B. Dow, Vol. IV. Protocol of Deliberation of the Russian ministerial England of February 1, 1970 on the project of atneory with England on persion Affairs, P.

(6) Bdown, vil-x, part- Iextract form the annval report to Russia for the year 19-8, No.754, pp724.

وكان من الطبيعي ان تلجأ روسيا الى ضرب الحركة الدستورية في ايران لأنها تعد عائقا كبيرا امام تنفيذ بنود المعاهدة وتمنعهم من مد نفوذهم الى المناطق الشمالية والمناطق المحايدة لإيران، فضلا عن ذلك فإن المعاهدة لم تؤد الى زيادة النفوذ الروسي فحسب، وانما شجعت الشاه محمد علي ميرزا على التماهي في طغيانه مستندا على الدعم الروسي، فضلا عن تماديه في حبك الدسائس والمؤامرات وإشاعة الفوضى والاضطرابات، الامر الذي جعل البلاد تعيش في مرحلة عصبية سيطر فيها القلق والخوف على الناس كافة⁽¹⁾.

على الرغم من ان روسيا وبريطانيا اعترفتا باستقلال ايران بموجب هذه المعاهدة الا ان الايرانيين شعروا ان بريطانيا خانتهم بعد ان ساعدتهم ووقفت الى جانبهم في أولى خطواتهم في طريق الحرية، إشارة الى دور البريطاني عند اندلاع الثورة الدستورية⁽²⁾.

شكلت محاولة اغتيال محمد علي ميرزا الفاشلة في 15 FEBRUARY عام 1908 واحدة من اخطر الانعطافات في العلاقة بينه وبين المجلس والدستورين، وذلك لأنه كان يعتقد بأن انصار الدستور هم المسؤولين عن تلك المحاولة على الرغم من ان المجلس اعلن استنكاره وشجبه لمحاولة الاغتيال، وعلى اثر ذلك اصدر الاحكام العرفية، في 22 JUNE، وعين العقيد الروسي لياخوف (LIAKHOV) حاكما عسكريا على طهران فضلا عن إصداره مرسوما ملكيا بحل المجلس الامر الذي جعل الشاه والدستورين في مضيق⁽³⁾.

بدأ الشاه بتنفيذ انقلابه ضد الدستورين بمساعدة روسيا، وذلك بقيام لياخوف قائد فرقة القوزاق في 23 JUNE من العام نفسه بقصف مبنى المجلس الوطني بالقنابل موقعا خسائر فادحة في الأرواح والممتلكات، وتبرير ما حدث اكد وزير الخارجية الروسي ايفولسكي (ISVOLSKY) ان لياخوف، قد تصرف بدون أي أوامر صادرة من الحكومة الروسية وبدون علمها وموافقتها في حين ان العكس هو الصحيح⁽⁴⁾.

(1)D. mclean, op. cit. p.89, R. W cottom, op. cit. p169.

(2)D. meclean, op. cit. P 92-100.

(3)R. K. Ramazani, the foreign policy of Iran 1500-1941, P; 96.

د. خضير البديري، المصدر السابق، ص268.

(4) محمود علي الداود، محاضرات عن الخليج العربي والخلافات الدولية 1914، 189-189، ص183.

R. L, Glinevas, some Aspects of the Anglo-Russian ??? convention and its warking in Persia 1907-1914, pont, I P. 85.

من جهة أخرى بدأ الروس يشكون عن الخسائر الفادحة التي تكبدتها تجارتهم في أذربيجان وعلنوا مخاوفهم لبريطانيا بهذا الصدد كي يمهّدوا لإعادة نفوذهم هناك، وبالفعل كانت روسيا قد حشدت قوتها في تشرين الأول في جلفا مما اثار غضب البريطانيين.

في JUNE 23 عام 1908 قام الشاه بانقلاب انهى الحكومة الدستورية وقام بسجن وابداء ونفي خصومه، كما فرض الاحكام العرفية في طهران بمساعدة القائد الروسي لفرقة القوزاق⁽¹⁾، وفي الوقت نفسه كان الملك البريطاني (ادوارد السابع)⁽²⁾ والقيصر الروسي نيقولا الثاني يعملان على تقوية أواصر الصداقة بينهما، واخذ الجانبان يعيدان النظر في موقعهما تجاه الحركة الوطنية في ايران، وبالأخص بريطانيا من اجل عدم تضارب المصالح على الرغم من الصراع بينهما حول المنطقة المحايدة من ايران وفقا لاتفاقية 1907، ورغبة كل منهما في السيطرة عليها، وخصوصا بعد اكتشاف النفط بغزارة في منطقة (مسجد سليمان) عام 1908، وتشكيل (شركة النفط نكلو-فارسية) (ANGLO-PERSIAN OIL COMPANY)⁽³⁾.

نتيجة للإجراءات التي اتخذها الشاه لتعطيل الحياة الدستورية في البلاد، قامت ثورة وطنية في ايران ضد الشاه والوجود الأجنبي في البلاد، خاصة بعد تطور الأوضاع في شمال ايران ومحاصرة جيش الشاه والروس لمدينة تبريز، التي اصبح الوضع فيها مترددا وميؤوسا منه، وزحف الثوار من كافة انحاء البلاد باتجاه طهران، ولم يثنهم الانذار والتهديد الروسي، انه في حال دخول القوات الدستورية العاصمة طهران فإن القواز الروسية ستقاتلهم⁽⁴⁾، وتمكن الثوار في النهاية من دحر قوات الشاه ودخول العاصمة طهران في JULY 16 عام 1909، واضطر الشاه الى الاحتماء مع عائلته في المفوضية الروسية، وقاموا بخلع الشاه محمد علي ميرزا وتنصيب ابنه احمد شاه (1909-1925)⁽⁵⁾ بدلا عنه، لتبدأ مرحلة جديدة من الثورة الدستورية.

وادی تفاقم الأوضاع الاقتصادية في ايران بالحكومة الدستورية والمجلس ان يتخذ قرارا يقضي باستخدام قوى محايدة لتنظيم شؤون الدولة المالية وللتخلص من ضغوط

⁽¹⁾ I. Klein, op. cit., pp. 750-751. قاضي احمد بن محمد غفاري كاشان، منبع قبلي، ص 525.

R. M. Savory modern, Persia " the Cambridge History of Islam " Vol. I , the centra Islam Edited by P. M. FFolt and others Cambridge 1970, P. 597.

⁽²⁾ خضير البديري، المصدر السابق، ص 269-272.

⁽³⁾ اسعد محمد زيدان الجوّاري. اسياسة ايران الخارجية في عهد احمد شاه 1909-1925 . جامعة البصرة ، ص 275 .

⁽⁴⁾ H. Nazem, op. cit. 51-52.

⁽⁵⁾ خضير البديري، المصدر نفسه، ص 275.

روسيا وبريطانيا، لذلك استعانت بالولايات المتحدة الامريكية لإصلاح الوضع المالي المتدهور فيها، وطلبت منها ارسال خبير مالي يتمكن من تنظيم الأمور المالية، واستجابت الولايات المتحدة الامريكية لذلك، بإرسالها الخبير بالشؤون المالية (وليم مورغان شوستر)⁽¹⁾ (WILLIAM M. SHUSTER) الى طهران في 12/ أيار عام 1911، واصبح الأخير المسؤول الأول عن الشؤون المالية الإيرانية، مما فسح المجال بالتدخل في شؤون البلاد الداخلية، ومنح صلاحيات واسعة، كما اتخذ إجراءات عاجلة لتحسين الوضع المالي للبلاد⁽²⁾.

اثار وجود شوستر والإجراءات التي قام بها في ايران، الحكومة الروسية، التي اتهمته بخرق معاهدة 1907 عن طريق ارساله الجندرية الى منطقة النفوذ الروسية، وتوظيفه لمستشار عسكري لبريطانيا، واعتقاله لاثنتين من الأثرياء بتهمة التهرب من دفع الضرائب مع انهم يحملون الجنسية الروسية، ولذلك وجهت إنذارا مباشرا الى الحكومة الروسية في تشرين الثاني من العام نفسه، طالبت فيه بما يلي⁽³⁾:

1. طرد سوشتر مع أعضاء بعثته من ايران.
2. عدم استخدام مستشارين أجانب دون موافقة روسيا وبريطانيا.
3. ان تتحمل الخزينة الإيرانية نفقات القوات الروسية المتواجدة في ايران.
4. إعطاء الحكومة الإيرانية مهلة لمدة (48) ساعة للموافقة على تلك النقاط وتنفيذها خلال هذه المهلة، والا فإن القوات الروسية ستقوم باحتلال العاصمة طهران.

وبالنسبة الى بريطانيا التي رحبت في البداية بإصلاحات سوشتر، في النهاية دعمت الإنذار الروسي ووافقت عليه، وبعد مداوات ليست بالقصيرة، اصدر المجلس الإيراني بيانا في 1/ كانون الأول من العام ذاته، يقضي برفض الإنذار الروسي، الامر الذي كان له اثره الكبير في زيادة نغمة أبناء الشعب الإيراني ضد روسيا⁽⁴⁾، وامتألت شوارع العاصمة طهران

⁽¹⁾ وجد شوتر عند وصوله الى طهران عجزا في ميزانية الدولة قدره (60) مليون قران أي بنسبة 40% وكان رد فعل شوتر هو فرض إجراءات إضافية على الوزارات الإيرانية المختلفة حسب الخدمة التي تقدمها وأوصى بإصلاحات اقتصادية أخرى.

J-Bharier, Economic development Iran 1900-1970 London 1971, PP.62-63. Hnazem, op. cit. P.90.

⁽²⁾ جهاتكبر قائم مقامي ، تاريخ تحولات سياسي نام ايران از انخافزن يازدهم هجري ، تاسال 1301 هجري شمخي ، تهران ، 1326، ص115-116. خضير البديري، المصدر نفسه، ص283.

⁽³⁾ قامت روسيا آنذاك باختيار بعض اعوانها لقتل شوتر في ايران، ولكن الخطة التي وضعت لهذا الغرض اكتشفت قبل التنفيذ من لدن احد المشتركين بالخطة وعندئذ وضع شوتر تحت الحماية لحفظ سلامته، ينظر مهدي مكلزادة، منبع قبلي، جلد ششم، ص280.

⁽⁴⁾ خضير البديري، المصدر السابق، ص291.

بالتظاهرات الصاخبة والاحتجاجات المطالبة برفض الإنذار والحفاظ على استقلال إيران وإعلان مقاطعة البضائع الأجنبية خاصة الروسية، الأمر الذي دفع الروس إلى إرسال قواتهم العسكرية إلى شمال إيران في 21 JANUARY من العام ذاته، ودخلت بعد ذلك إلى مدن انزلي ورشت وقزوین ومشهد وتبريز وشرعت بالاعتداء على الأهالي وقتل الأطفال والنساء والتمثيل بالبحث ومطاردة الوطنيين، ثم أرسلوا وحدات عسكرية بدأت بالزحف تجاه طهران⁽¹⁾.

على اثر تلك التطورات اضطر الشاه للرضوخ والموافقة على مطالب روسيا بعد مداولات طويلة مع السفارة البريطانية، في 24 DECEMBER والتي كان من أهمها، اقصاء بعضه شوستر، وإعلان الاحكام العرفية، وحل المجلس الإيراني، ونفي اعضاء الليبراليين إلى مدينة قم، فضلا عن اعتقال اعداد كبيرة من الدستوريين⁽²⁾.

بعد القضاء على الثورة الدستورية، بدأت مرحلة جديدة في الحياة البرلمانية الإيرانية، الا وهي التدخل الأجنبي في انتخابات أعضاء المجلس، اذ مارست بريطانيا ضغوطا على الحكومة الإيرانية من اجل ان تحول دون انتخاب القوميين الليبراليين وتشجيع انتخاب الأشخاص الأكثر مرونة، واستمالة رؤساء القبائل وكبار رجال الدين ذوي التأثيرات الكبير على عامة الناس⁽³⁾. وبذلك افشل التدخل الروسي والبريطاني في شؤون إيران الداخلية انتخابات المجلس في دورته الثالثة والتي جرت في 29 DECEMBER 1913، واجتمع المجلس المنبثق عنها في 21 JULY 1914⁽⁴⁾. في الوقت الذي كانت فيه الحرب العالمية الأولى في أوروبا على الأبواب.

بعد اندلاع الحرب العالمية الأولى تحولت الأراضي الإيرانية إلى ملتقى جسر للعمليات الحربية للدول المتحاربة وظهر منافسان جديان لبريطانيا وروسيا هما ألمانيا

⁽¹⁾Quoted. R. K. the foreign policy of from 1500-1941, P. 105Ibid, tel (No.226), sivedward, reyotosir Barclay, f. o., august 7-1911, N.800, p.785.

⁽²⁾Moi, seviail (1900-1913), T. XIX (14 november 1911-13 january 1912) Moscow- leningraa, 1938, No. 57, PP. 50-51. H. Na em, Op. Cit., P.112.

إيران في الساحة البريطانية 1869-1921، المصدر السابق، ص334.

⁽³⁾د. خضير البديري، المصدر نفسه، ص343.

⁽⁴⁾Mikhoilvolov darsky, the soviet union and southern neighbours Iran and Afghanistan 1917-1933 frank cass, 1994, P1.

والدولة العثمانية، على اثر ذلك اعلن الشاه وبشكل رسمي الحياد الإيراني في 2 NOVEMBER من العام نفسه⁽¹⁾.

وفي أواخر كانون الأول غزت القوات العثمانية المناطق الغربية من أذربيجان، الامر الذي شكل خطراً على مناطق السيطرة الروسية في جنوب القوقاز، ثم واصلت القوات العثمانية مسيرها واحتلت مدينة تبريز، مما دفع القوات الروسية بقيادة باراتوف بالرد على هذه الاعمال العدوانية بشن هجوم مباغت في 31/ عام 1915 على القوات العثمانية في تبريز واحتلتها⁽²⁾.

من جهة أخرى رافق هذا الهجوم الروسي دخول قوات بريطانية جديدة الى المناطق الإيرانية الجنوبية الغربية الغنية بالنفط، وقام البريطانيون بإجراء مفاوضات مع الروس بما يضمن تحقيق المصالح البريطانية، وعلى أساس ذلك تم عقد معاهدة (القسطنطينية) في 14 MARCH حتى العام نفسه ومن ابرز بنود هذه المعاهدة⁽³⁾ :

1. الغاء اتفاقية عام 1907 وتثبيت مقررات جديدة تقضي بالإبقاء على منطقتي النفوذ الروسية والبريطانية التي اقرتهما الاتفاقية المذكورة اعلاه.
2. إزالة منطقة الحياد الوسطى والسماح لروسيا بتشكيل فرقة من القوات الإيرانية باسم القوقاز على ان يتم التحكم بقيادتها ومصاريفها بشكل مباشر.
3. توغل القوات الروسية وتوسعها في الأجزاء الشمالية لمنطقة الحياد من كرمنشاه حتى بروجرد وكانان ومن قرية حيدرية وطيش وجزء من قامات حتى جام باوخرز وحواف.
4. وبالمقابل ينشر البريطانيون قوات مماثلة في جنوب ايران يقودها ضابط وقادة بريطانيين وتحسب مصاريفها ضمن قروض الحكومة الإيرانية.
5. سيطرة القوات البريطانية على أراضي قبائل البختيارية لأنها اشد القبائل عداوة لإيران.

⁽¹⁾ بدأ شبح الحرب العالمية الأولى يتعاظم في صيف عام 1914، وفي تموز في العام نفسه بدأت العمليات الحربية بين النمسا و صربيا على اثر مصرع او ارشيدوف في النمسا فرانسوا فريدتاند في سيرا جيفوا على يد طالب صربي في 28 حزيران 1914.

⁽²⁾Boow, vol. XI, private, sir, buchananto sit anicolson, 1914, N.49, p.39.

⁽³⁾ د. خضير البديري، ايران السياسة البريطانية، المصدر السابق المصدر نفسه، ص339.

R. L. Greaves, som, Aspects ...Part. II, P. 305

6. اتفق الجانبان على إقامة سلسلة من نقاط الحراسة على طول الحدود التركية- الإيرانية لمنع تسرب الاتمان ومساعدتهم الى أفغانستان والهند.

اما بريطانيا ومن اجل تدعيم وجودها العسكري وفقا لبنود المعاهدة أعلاه، قامت في نهاية اذار عام 1916 بتسيير قوة عسكرية الى ميناء بندر عباس، وسرعان ما تمكن ضباط هذه القوة وبفضل السير بيرسي سايكس من تشكيل قوة اطلق عليها اسم (قوة بنادق جنوب فارس) وبدعم أبناء القبائل الإيرانية الموالية لبريطانيا في الجنوب⁽¹⁾. وقد اهتم سايكس بها، وجلبها لتدريبها والاشراف عليها ما يقارب (190) ضابطا إيرانيا و(47) ضابطا بريطانيا. وخلال مدة قصيرة اصبح تعدادها حوالي (5400) جندي وكانت اعدادها في تزايد مستمر، وفي غضون ستة اشهر وتمكن سايكس من السيطرة علي كرمان، ثم تمكن من دخول يزد واصفهان وشيروان ومناطق أخرى⁽²⁾.

وبحلول عام 1917، تمكنت بريطانيا من بسط سيطرتها على جنوب ايران بأكمله، وحدث تحرك خطير غير مسار الاحداث بشكل كبير، اذ قامت الثورة الروسية في شباط عام 1917⁽³⁾، وغيّرت منطلقاتها سياسة الحكومة الروسية الجديدة ورغبتها في تغيير سياستها الخارجية ومنها الانسحاب من الأراضي الإيرانية والانسحاب من دائرة الحرب العالمية الأولى⁽⁴⁾.

ووفقا لذلك بدأ الانسحاب الروسي من الأراضي الإيرانية من خريف عام 1917 وحتى أواخر اذار عام 1918⁽⁵⁾.

(1) د. خضير البديري، ايران السياسة البريطانية، المصدر نفسه، ص359. وصل اعداد هذه الفرقة في نهاية الحرب الى ما يقارب ثمانية الاف رجل منظمة بتشكيلات من الفرسان والمشاة والمدفعية

J. M. upton, Op. Cit., P. 49.

(2) د. خضير البديري، المصدر السابق، ص3-4

(3) Ibid. P. 187. Ibid, P. 176-177, R. K. ramazani, the foreign policy of Iran, P. 135.

(4) فوزي خلف شوبل، ايران في سنوات الحرب العالمية الأولى، ص100.

(5) R.W. cotton. Op. cit. P.18.

الخاتمة

CONCLUSION

مما تقدم يمكننا الاستدلال على ما يأتي:

- تميزت سياسة آغا محمد خان بالقسوة والاستبداد، لكنه لم يتمكن من ارجاع جميع الأراضي التي استولت عليها روسيا، ولم يتمكن من تحقيق طموحاته في تكوين الإمبراطورية القاجارية المترامية الأطراف.
- كانت سياسة فتح علي شاه غير كفؤة، لذلك ادخل ايران في سلسلة من الحروب الطاحنة واخضعها لمعاهدات غير متكافئة مع روسيا، وبذلك خسرت ايران مساحات واسعة من أراضيها وأصبحت تابعة لروسيا، كما ان ايران تحولت في عهده الى ميدان للصراع والتنافس بين الدول الكبرى وبالأخص روسيا وبريطانيا وفرنسا لكل واحدة من هذه الدول تطمح في الحصول على النفوذ والامتيازات في ايران.
- ان حصول الدول الكبرى وعلى وجه الخصوص روسيا على العديد من الامتيازات في ايران، كان سببها الأساسي هو عقد المعاهدات غير المتكافئة واثقال كاهل الشعب الإيراني بقيودها.
- اثبتت الحروب التي حدثت بين ايران وروسيا، ان الأولى لم تكن مستعدة لخوض غمار الحروب، وذلك لأنها تفتقر الى التجهيز والتدريب ووحدة التنظيم في إدارة عملياتها العسكرية.
- أدى التدخل الأجنبي في ايران الى زيادة التنافس بين الدول الاستعمارية الكبرى للحصول على موطن قدم في ايران وخاصة بين روسيا وبريطانيا، مما شكل انعطاف خطيرة في تطور الاحداث، الامر الذي أدى الى قيام الثورة الدستورية في ايران عام 1905.
- على اثر قيام الثورة الدستورية، تحول الصراع الروسي-البريطاني في ايران الى سياسة الوفاق بينهما وحياسة الدسائس والمؤامرات، والتي توجت بعقد معاهدة 1907 بينهما، وبموجبها تم تقسيم ايران الى منطقتي نفوذ شمالية وجنوبية، مما كان له اثر كبير في فشل الثورة الدستورية.

- تمكنت روسيا من السيطرة على ايران وتكبيها بسياسة القروض وفوائدها، بسبب البذخ الملكي المفرط، مما اسفر عن وقوع ايران تحت طائلة الديون الأجنبية.
- اشارت كل الاحداث التي مرت بها ايران خلال العهد القاجاري، الى ان المؤامرات والتدخلات في الشأن الإيراني، هي التي تقرر مسيرة الاحداث فيها وتحركها وفقا لمصالحها، وان وراء كل ازمة وطنية، قوى اجنبية متآمرة وتحاول الحصول على الامتيازات ومد نفوذها الى ابعد مدى ممكن في ايران وفي مقدمة هذه القوى روسيا.
- على الرغم من ان ايران أعلنت حيادها الرسمي من قبل احمد الشاه الا انها أصبحت مسرحا للعمليات العسكرية للدول المتحاربة، وظهرت قوى منافسة لروسيا وبريطانيا واضيفت الى قائمة التنافس والصراع الدولي حول ايران، هما الدولة العثمانية وألمانيا.
- تكبدت ايران خلال الحرب خسائر فادحة مادية وبشرية، فضلا عن القتل والدمار نتيجة للعمليات العسكرية للدول المتحاربة، فأن ايران اصابتها موجات من المجاعة والامراض ولاسيما في المناطق الشمالية حيث النفوذ والتواجد الروسي.
- على اثر قيام الثورة الروسية عام 1917، غيرت روسيا سياستها تجاه ايران وبدأت بسحب قواتها بنهاية الحرب العالمية الأولى عام 1918.

المصادر

المصادر العربية :

- 1- ا. ك. س. لمبتون ، ايران عصر قاجار ، ترجمة وكفتاري ، درباب معاصرة ازوار ، 228 ،
تا 2500ق) جلد اول ، تهران ، 1335 .
- 2- ابراهيم تيموري، متبع قلي .
- 3- احمد عبد القادر الشاذلي، اغتياالات السياسة في ايران (1313-1413)، ط1، القاهرة
1997، دائرة المعارف الإسلامية، المجلد 9.
- 4- احمد عبدالله العزاوي ، الصراع البريطاني الروسي ، بحث منشور في مجلة الخليج
العربي ، العدد 6 سنة 1988 .
- 5- احمد كسروي ، تاريخ مشر وطيت ، تاريخ هجرة سالة اذربيجان بازمانده ، تاريخ
مشرطة، ايران ، جاب جهازاً ، تهران .
- 6- احمد ميرزا، تاريخ وجغرافية دار السلطنة ينريز، نهران 1905 .
- 7- اردكاني تمدني، سفرنامه، ترجمة نور صادقي، انتشارات اشرفي جاب كرم، نهران ايران
- 8- اسعد محمد زيدان الجواوي. اسيااسة ايران الخارجية في عهد احمد شاه 1909-1925
، جامعة البصرة .
- 9- اغا يعني خان امير او حاكم وهو لقب تركي يطلق على الشيوخ او الامراء في قبائل
الترك، مصطفى بركات، الألقاب والوظائف ، دار غريب ، العثمانية بمدار غريب،
القاهرة، 2000.
- 10- اقشارمز، تاريخه سيااست در-ايران، اينده، مجلة، مج- دوم (7) مسلسل (19).
- 11- اقتيناس شده از ، ابو القاسم طاهرة ، تاريخ روابط بازركاني وساسي ايران وانكليس ،
جلد دوم ، بي جا، 1354 .
- 12- امال السبكي، تاريخ ايران السياسي بين ثورتين (1906-1979) عالم المعرفة عدد
250 .
- 13- أمثال اشيتان، اميركبيروايران.
- 14- امينة باكرون ، اغا محمد خان قاجار جهانكبير افكاري ، مؤسسة انتشارات فرانكلين ،
1348 .
- 15- امينة باكرون، عباس ميرزا وفتح علي شاه .

- 16- اوثرن فلاندين، سقرنامه، ترجمة نور صادقي، إنتشارات اشرفي، جاب سوم، نهران، 1356.
- 17- جليل نائيبان، روابطه ايران بادولة فارس در دوران فاجاريه، نهران، 1373.
- 18- جميل قوزانلو، تاريخ نظامي ايران ، جلد دوم ، تهران ، 1315 .
- 19- جهانكير قائم مقامي ، تاريخ تحولات سياسي نام ايران ازانخافزن يازدهم هجري ، تاسال 1301 هجري شمخي ، تهران ، 1326 .
- 20- جواد صديق ، مليت وانقلاب در ايران ، نيويورك ، 1352 ش .
- 21- حاتم الشحف فريد حاتم الشحف، العلاقات الروسية-الإيرانية واثرها على الخريطة الجيوسياسية في منطقة الخليج العربي، ومنطقة اسيا الوسطى والقعقاس، دار الطليعة الجديدة، سوريا، 2005.
- 22- حاتم الشحف، العلاقات الروسية الايرانية واثرها على الخريطة الجيوسياسية في منطقة الخليج العربي ومنطقة آسيا الوسطى والقوقاس، سوريا- دمشق، 2005.
- 23- حسن الجاف، التوجيز في تاريخ ايران ، ج 2 ، 2005 .
- 24- حسن بيرتياو عباس اقبال اشنباني تاريخ ، ايران ازغازتا انقراض قاجارية بلا .
- 25- حسن تقى زادة ، اشخاص كه درشروطين لهم داشتند ، المنشور في مجلة يغما ، العدد 24 سنة 1350 ش .
- 26- حسين محبوبتي اردكان، تاريخ مؤسسات تمدني جديد درايران 6040، داشنكان ايران 1370.
- 27- خضير البديري ، ايران في السياسة البريطانية 1869-2013 .
- 28- خضير البديري، ايران في السياسة البريطانية 1896-1921 بيروت، 2013.
- 29- خليل الله خليلي ، هرات تاريخها ، اثارها ، بغداد ، 1974 .
- 30- د-ك وملفات وزارة الهند، تسلسل IOR-G/29/23 (بنود المعاهدة الأولية للصدقة والتحالف بين بريطانيا وايران)، مارس، 1809، الوثيقة رقم 5 .
- 31- روزما لطف على فان زند باللغة الفارسية عباس اقبال ، ميرزا تقى سهير .
- 32- زان كور ، خواجه تاجدار ، ترجمة ، ذبيح الله منصوري ، تهران ، 1347 .
- 33- زكي الصراف، المقالة الصحفية في الادب الفارسي المعاصر، مطبعة الرشاد، بغداد، 1978.

- 34- سعيد نفيسي ، تاريخ اجتماعي وسياسي ايران ، دره دوره معاصر ، ج 1 .
- 35- سيرنوفان، تاريخ العلاقات الدولية (القرن التاسع عشر)، الإسكندرية، 1980.
- 36- شاهين مكاريوس ، تاريخ ، ايران .
- 37- طاهر خلف البكاء، ايران في الحقبة الأولى من الاستبداد القاصي، 1799-1834.
- 38- طاهر خلف البكاء، من تاريخ الحياة البرلمانية في ايران من الثورة الدستورية حتى سقوط رضاه شاه.
- 39- عبد المجيد عبدالحميد العاني، ملامح السياسة الخارجية لروسيا القيصريّة تجاه ايران 1794-1907، مجلة كلية التربية الجامعة المستنصرية، العدد الخامس، 2000.
- 40- عبدالعزيز عوض، دراسات في تاريخ الخليج العربي الحديث، جراء بيروت، 1991.
- 41- علي حسن، المحاولات الإصلاحية في ايران في القرن 19، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، 2005.
- 42- غلام حسين زركرى نژاد، إشارات بقعة، نهران 1380.
- 43- فتح الله عبد الله يفي منبع قبلي .
- 44- فرشته نوراش ، قبع قلي
- 45- فريدون ارمبت، امير كبير وايران، جاب ششم، شهران، 1361.
- 46- فوزي خلف شويل، ايران في سنوات الحرب العالمية الأولى.
- 47- ابو القاسم طاهر ، منبع قلي .
- 48- قاضي احمد بن محمد غفاري كاشان، منبع قبلي.
- 49- قائم مقام فراحاتي، احكام الجهاد وأسباب الرشاد، تصحيح ومقدمة تاريخي .
- 50- الكسندر الأول 23 سبتمبر 1777-1825 .
- 51- كلوديوس جيمس ريج ، سفرنامه ريج ، 1820 ، ترجمة وتعليق دة حسن الجاف ، بغداد، 1997.
- 52- كمال مظهر احمد ، دراسات في تاريخ ايران الحديث والمعاصر، بغداد، 1985.
- 53- كمال مظهر احمد، ، تاريخ سياسي ودبلوماسي ، ايران ، جلد اول ، تهران ، 1344.
- 54- كمال مظهر احمد، روبرت ديبلو اولسن ، حصار الموصل والعلاقات العثمانية الفارسية (1718-1747) دراسة عن الثورة في العاصمة والحرب في اقاليم الامبراطورية العثمانية ، ترجمة : عبد الرحمن بن الحاج امين بك الجليلي (الرياض ، 1983).

- 55- كوشه اي از مناسبات روسية وايران وسباست انلستان در ايران وراغاز قرن نوزدهم ،
ترجمة علا محيسن متين، انتشارات ، ستاره ، تهران ، 1334.
- 56- مالتشا نوف ن، ن دبلوماسية بطرس الضطم، موسكو، 1991.
- 57- محمد حسن اديب هروي خرساني ، تاريخ بيدايش شروطيت ايراني ، مشهد 1923 .
- 58- محمد محمد صالح، تاريخ أوروبا من عصر النهضة حتى الثورة الفرنسية 1500
(2)(789) 1982.
- 59- محمود علي الداود، محاضرات عن الخليج العربي والخلافتا الدولية 1914، 189-
189.
- 60- مرتضى رواندي ، تاريخ اجتماعي ايران .
- 61- مريدون ادمني ، اميركيروايران تهران ، 8348 .
- 62- مفاد الترجمة الانجليزية ، تاريخ الشعوب الاسلامية في العصر الحديث ، ج 1 .
- 63- مهدي ملكزادة، منبع قبلي، جلد ششم.
- 64- مهدي ملكزادة، تاريخ انقلاب مشروطيت ايران، جلد ششم، نهران 1332.
- 65- ميرزا تقى ، لسان الملك سيهر ، ناسخ التواريخ ، سلاطين قاجارية ، جلد اول ، تهران،
1319 .
- 66- ناصر تكميل همايون، ايل قاجار در اتجارية قزلباش ، مجلة تاريخ معاصر، ايران ، جلد
4، تهران ، 1367 .
- 67- ناصر نجمي ، عباس ميرزا ، ط 1 ، تهران ، 1373 ش .
- 68- نخلة قلفاظة ، تاريخ روسيا الحديث ، بيروت ، 1986م ، المجلد الاول .
- 69- نقيسي سعيد، تاريخ اجماعي وسياسي ايران دوره معاصر تهران 1384، استشارات
اهوراجا بأول.
- 70- هيتروسكي ، تاريخ تبريز ، ترجمة عبد القلي كاردك، تبريز ، 1337 .

المصادر الاجنبية :

- 1- 1.Klein British wterventino intue Persian revolution, 1905-1909 Historical Journal, London, Vol. XV, No. 4, December, 1972.
- 2- Abid, M-E yapp, 1900-1921 the last rears of Dojur Daynasty.
- 3- Arxehy Yadova.
- 4- Aryehy yadova, the soviet union and revolvionaray Iran, New York, 1984.
- 5- B. Dow, Vol. IV. Protocol of Delibration of the Russian ministerial Englandof February 1, 1970 on the project of atneory with England on persion Affairs, .
- 6- Bdown, vil-x, part- Iextract form the annval report to Russia for the year 19-8, No.754,.
- 7- Boow, vol. XI, private, sir, buchano to sit anicolson, 1914, N.49.
- 8- Di pl omacy in the Nean and middle East A documentary record 1535-1914, N. V. 1985.
- 9- E. Abraham Ian, the causes of the constitutions Revolutionin Iran, 1979 binternational Journal of Middle East studies Cambridge, Vol. 3, August, 1979.
- 10- J-Bharier, Economic development Iran 1900-1970 London 1971.
- 11- Mikhoil volodar sky. The soviet union and southern neighbors Iran and Afghanistan 1914-1933, fronkcass 1994.
- 12- Moi, seviall (1900-1913), T. XIX (14 november 1911-13 january 1912) Moscow- leningraa, 1938, No.
- 13- Molchonov N.N deblomxya petravelikova moskva, 1991.
- 14- P. Sykes. A History of Pensia.
- 15- Quoted in Wam. J. Olson Anglo-Iraian relations during world warI.
- 16- Quoted. R. K. the foreign policy of from 1500-1941, P. 105Ibid, tel (No.226), sivedward, reyto sir Barclay, f. o., august 7-1911, N.800.
- 17- R. Bullard, britina and the Middle East from Earliest, times to 1963.
- 18- R. K. Ramazani, the foreign policy of Iran 1500-1941.
- 19- R. L. Greaves, som, Aspects ...Part. II.
- 20- R. M. Savory modern, Persia " the Cambridge History of Islam " Vol. I , the centra Islam Edited by P. M. FFolt and others Cambridge 1970.
- 21- WM, Olson, Anglo- Irabion Relations during world I .

الصكوك الإسلامية في مصر كأداة للتغلب على عجز الموازنة العامة وأثرها

على النمو الاقتصادي

د. سالي محمد فريد محمود

مصر

أدت عوثة رأس المال من خلال التحرير المالي وصعود الأسواق المالية ونمو حجمها، إلى بروز العوثة المالية كوجهة من أوجه العوثة الاقتصادية وأبرزها قوة وفاعلية، مما يتطلب حلولاً غير تقليدية وابتكارية لتقديم أدوات جديدة وعصرية تناسب الاحتياجات التمويلية المختلفة لدعم النمو وزيادة الاستثمارات والتوظيف، ومن هنا ظهرت الصكوك الإسلامية كأحد أدوات التمويل.

إن القطاع المالي غير المصرفي يعد مكوناً أساسياً للاقتصاد في مصر؛ لما يتمتع به من إمكانيات كبيرة لجمع المدخرات وتقديم الأدوات المالية المتنوعة والمتطورة؛ بما يساعد على توفير التمويل اللازم للأنشطة الاقتصادية، ومن ثم التوسع في إقامة المشروعات الاستثمارية ومشروعات البنية التحتية والمشروعات القومية الكبرى؛ بما يخلق فرص العمل والتشغيل في مشروعات تنموية عالية الإنتاجية. ويتمتع القطاع المالي غير المصرفي بالمرونة وتنوع الأنشطة والخدمات، مما يكسبه القدرة على خدمة جميع الأغراض الاقتصادية بكفاءة، وذلك فضلاً عن القدرة على التعاون والتكامل بشكل مثالي مع أطراف التنمية من المؤسسات الاستثمارية الخاصة أو الجهات الحكومية، مما يجعل هذا القطاع شريكاً أساسياً في خطط التنمية الاقتصادية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم وأهمية الصكوك الإسلامية ودورها في علاج عجز الموازنة العامة، وذلك من خلال عرض تطور سوق رأس المال في مصر، وتحليل عجز الموازنة العامة، وتقييم تجربة مصر مع الصكوك الإسلامية من خلال أداة التحليل الرباعي SWOT Analysis واستخدام النموذج القياسي لتحديد أثر الصكوك الإسلامية على النمو الاقتصادي، وذلك من خلال النقاط التالية :-

أولاً: عرض الأدبيات الاقتصادية

ثانياً: الإطار النظري للصكوك الإسلامية: المفهوم والأهمية

ثالثا: تطور سوق رأس المال في مصر

رابعا: تحليل عجز الموازنة العامة في مصر

خامسا: تقييم التجربة المصرية مع الصكوك الإسلامية باستخدام تحليل (SWOT)

سادسا: النموذج القياسي لأثر الصكوك الإسلامية على النمو الاقتصادي

سابعا: دور الصكوك الإسلامية كأداة بديلة لعلاج عجز الموازنة العامة في مصر

أولا: عرض الأدبيات الاقتصادية

يعرض هذا الجزء الإطار النظري وأهم الدراسات التطبيقية التي تناولت

علاقة القطاع المالي والخدمات المالية بالنمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية.

يمثل القطاع المالي بشقيه المؤسسات المالية والأسواق المالية أهمية خاصة، فضلا

عن كونه أحد الأنشطة الخدمية الأساسية التي توفر فرص عمل وتقدم قيمة مضافة

من خلال توفير مجموعة من الخدمات المالية، حيث يقع على عاتقه مسؤولية توفير

التمويل اللازم لعملية النمو الاقتصادي. وقد كانت هذه الأفكار ماثرا اهتمام الباحثين

منذ مطلع القرن الماضي من خلال كتابات رواد التمويل. ويعد Schumpeter من الأوائل

الذين أكدوا على دور الخدمات المالية ومساهمتها في النشاط الاقتصادي، بما تشمله من

نطاق واسع من الخدمات، مثل تعبئة المدخرات وتمويل الاستثمار وتقييم المشروعات

وإدارة المخاطر وتسهيل المعاملات المالية والاستثمارية. حيث تعد كلها خدمات أساسية

وضرورية، من أجل الربط بين الابتكار التكنولوجي والنمو الاقتصادي¹.

وقد تلا ذلك عدد كبير من الدراسات التي تهدف إلى التعرف على العلاقة التي

تربط بين النظام المالي وبين مستوى الأداء الاقتصادي. ويعد (King & Levine

1993) أشهر من كتب في هذا المجال، وكان هدف بحثهما هو الإجابة على التساؤل حول

تأثير مستوى تطور القطاع المالي على معدل النمو الاقتصادي. وتوصلت الدراسة إلى

نتيجتين، الأولى: أن المستوى الأعلى من التطور المالي مرتبط إيجابيا بمستويات أعلى

من النمو الاقتصادي. والنتيجة الثانية: أن التطور المالي يعد مؤشرا للتنبؤ بمعدلات

النمو المستقبلي للاقتصاد على المدى طويل الأجل، والأكثر أهمية هو أن المستوى الأعلى

من التطور المالي يرتبط بشكل إيجابي قوي مع معدلات مرتفعة من تراكم المدخرات

وتوظيف كفاء لرؤوس الأموال².

وفي دراسة مقارنة قام بها (Lensink, 2001) حول العلاقة بين درجة عدم اليقين المرتبطة بالسياسات الاقتصادية ودرجة التطور المالي في الدولة، اتضح أنه كلما ارتفع مستوى تطور القطاع المالي تحسن مستوى الأداء الاقتصادي، مقاسا بمستوى الدخل للفرد، كما أن توفر مستوى متطور للخدمات المالية في الدولة سوف يؤدي إلى معالجة الجوانب السلبية التي قد تنشأ خلال مراحل عدم التأكد في بعض السياسات الاقتصادية، وبالتالي فإن تطور القطاع المالي عنصر هام في معالجة الآثار السلبية الاقتصادية والاجتماعية في مراحل الإصلاح الاقتصادي.³

واهتم (Guiso, 2009) بالإجابة على مدى تأثير اختلاف مستوى التطور المالي على شكل الاستثمار داخل أقاليم الدولة الواحدة. وقد كانت النتائج هامة جداً؛ حيث وجدت الدراسة أن نسبة بدء وإنشاء الأعمال تزيد بنسبة 25% في الأقاليم الأكثر تطوراً مالياً عنها في الأقاليم الأقل تطوراً. كما أن التطور كان له أثر اجتماعي مستدام أيضاً من حيث أن فرص إنشاء ونجاح الأعمال تزيد مع زيادة التطور المالي داخل أقاليم الدولة. وأخيراً توصلت الدراسة إلى نتيجة هامة أخرى، وهي أن الشركات في الأقاليم الأعلى تطوراً مالياً تنمو بمعدلات أسرع 6% من الشركات في الأقاليم الأقل تطوراً مالياً.⁴

وتؤكد دراسات أخرى نفس النتائج مثل دراسة (Zhang et al., 2012) والتي توصلت لنتائج متشابهة، وتبين أن الأقاليم الأكثر تطوراً توفر معدل نمو لدخل الفرد أعلى من الأقاليم الأقل من حيث التطور المالي.⁵

ويمكن استخلاص نتيجة هامة، وهي أن تطور القطاع المالي يعد ميزة تنافسية على المستوى الدولي. فنجد أن الدول ذات الأسواق المالية الأكثر تطوراً تعتبر جاذبة للصناعات ذات القيمة المضافة الأعلى، في حين أن الدول ذات الأسواق المالية الأقل تطوراً من حيث التنوع والتطوير تحتضن الصناعات الأقل تطوراً والأقل في القيمة المضافة، فضلاً عما يصاحب مثل هذه الصناعات الأقل تطوراً من الناحية التكنولوجية من آثار سلبية على البيئة والمجتمع، وبالتالي تتميز هذه الدول بانخفاض مساهمة القطاع المالي في النشاط الاقتصادي.⁶

كما اتفقت أغلب الدراسات حول وجود علاقة إيجابية ومعنوية لتطور سوق الأوراق المالية وتأثيره على النمو الاقتصادي. فعلى سبيل المثال دراسة (Beck & Levine, 2014) وجدت أنه إذا كان معدل الدوران الذي يتراوح حول مستوى 36% في بعض الدول ذات معدلات النمو المنخفضة فإنه في حالة تطور هذا السوق يصل معدل الدوران إلى 68% أي يقترّب من المتوسطات العالمية، مما يؤدي إلى تسريع وتيرة معدل النمو الاقتصادي بنسبة 0.6% سنوياً⁷.

وبالنسبة للعلاقة بين أنشطة القطاع المالي غير المصرفي والنمو الاقتصادي، أشارت دراسة (Rajan & Zingales, 2016) إلى كيفية مساهمة قطاع الخدمات المالية في التنمية الاقتصادية، وأوضحت الدراسة أن القطاع المالي غير المصرفي يسهم في تحفيز وتشجيع النمو الاقتصادي، نظراً لعدة أسباب مالية في الأساس، وهي تخفيض تكاليف رأس المال - أي تكلفة الحصول على التمويل للشركات - وذلك بغرض تمويل الأنشطة الرأسمالية والتوسعية، والسبب الثاني أن القطاع المالي غير المصرفي هو اللاعب الرئيسي في تمويل عمليات تأسيس الشركات الرائدة والشركات ذات الصلة الابتكارية وذات القيمة المضافة المرتفعة، خاصة مع الأهمية الكبيرة لتمويل هذه الشركات في دفع عجلة التنمية الاقتصادية. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها بأن عدم كفاءة أسواق المال سوف ينعكس بشكل مباشر على قدرة الاقتصاد على الاستثمار في الشركات الواعدة مرتفعة القيمة المضافة وبالتالي على النمو الاقتصادي⁸.

ثانياً: الإطار النظري للصكوك الإسلامية: المفهوم والأهمية

أ- مفهوم الصكوك الإسلامية:

تعرف الصكوك الإسلامية بأنها وثائق متساوية القيمة، تمثل حصصاً شائعة في ملكية أعيان أو منافع أو خدمات أو في ملكية موجودات مشروع معين أو نشاط استثماري خاص، وذلك بعد تحصيل قيمة الصكوك وقفل باب الاكتتاب، وبدء استخدامها فيما أصدرت من أجله⁹.

الصكوك الإسلامية الحكومية :

هي عبارة عن سندات مالية تصدرها جهات حكومية مختلفة (تمثلها أو تنوب عنها وزارة المالية وتقوم على أساس شرعي ويتم تسويقها عبر البنوك وشركات الوساطة المالية للجمهور في داخل الدولة وخارجها¹⁰ .

ب- خصائص الصكوك الإسلامية :

- 1- صكوك الاستثمار لها قيمة اسمية محددة، يحددها القانون، أو نشرة الإصدار.
- 2- صكوك متساوية في القيمة، وفي الحقوق والواجبات وفي ملكية الأموال الخاصة بها.
- 3- صكوك قابلة للتداول وفق شروط معينة.
- 4- عدم قبول الصك للتجزئة في مواجهة الشركة، وفي حالة أيلولة الصك الواحد لشخصين أو أكثر بسبب الإرث أو نحوه، فإنه لا بد من الاتفاق على أن من يمثلهم أمام الشركة شخص واحد.
- 5- إن مسؤولية أصحاب الصكوك مسؤولية محددة بقدر (قيمة صكوكهم).
- 6- إن مالك الصك مشارك في موجودات المشروع، ولذلك له الحق في الرقابة ونحوها، وحق رفع دعوى المسؤولية على الإداريين والحق في نصيب الأرباح، والاحتياطات، والتنازل عن الصك، والتصرف فيه إلا ما يمنعه القانون، أو إلتزم به من خلال نشرة الإصدار، وحق الشفعة، وحق اقتسام موجودات المشروع عند تصفيته.
- 7- إن مالكي الصكوك يشاركون في غنمها حسب الاتفاق المبين في نشرة الإصدار ويتحملون غرمها بنسبة ما يملكه كل واحد منهم¹¹ .

ج- أنواع الصكوك الإسلامية :

تتعدد أنواع الصكوك الإسلامية بتعدد صيغ التمويل الإسلامية من جهة وكذلك من حيث طبيعة الأصل الممثل كعمين للصكوك، وبالتالي يمكن تقسيم الصكوك حسب طبيعة الأصل الممثل وذلك كما يلي:

- صكوك متمثلة بأصول موجودة، كصكوك المقارضة وصكوك المشاركة المستمرة، وصكوك المشاركة المتناقصة.

- صكوك متمثلة بمنافع، كصكوك إجارة الأعمال (خدمات الأشخاص) وصكوك إجارة الأشياء.

- صكوك متمثلة بديون، كصكوك المرابحة وصكوك السلم وصكوك الاستصناع والنوع الأول والثاني الذي أساسه السلع والخدمات يمكن بيعها وتداولها في السوق المالية (البورصة)، أما النوع الأخير الذي أساسه الديون فلا يجوز تداوله في السوق (إلا وفق ضوابط محددة)، لعدم جواز بيع الدين في الاقتصاد الإسلامي، مما يساعد في الحد من خلق الائتمان والحد من مخاطره¹².

هناك خمسة أنواع من الصكوك، هي المرابحة والمضاربة والإجارة والمشاركة والاستصناع.

- 1- المرابحة: تصدر لشراء سلعة أو معدة يمتلكها حاملو الصكوك ثم بيعها بربح معلوم.
- 2- المضاربة: تصدرها إدارة المشروع بقييم متساوية لتمويل مشروع ما، ويستمر حاملو الصكوك مشاركين مع المضارب في رأسمال المشروع بنسبة من الربح متفق عليها سلفاً، كما أنهم يتحملون مخاطر الخسارة.
- 3- الإجارة: هو عقد إيجار بين المؤجر والمستأجر لمعدة أو أصل بمبلغ يتفق عليه ويتم السداد لقيمة الأصل خلال مدة متفق عليها، وتبقى المعدة أو الأصل في ملكية صاحبها.
- 4- المشاركة: لتمويل مشروع معين يختاره مصدر الصكوك، ويكون حملة الصكوك هم أصحاب المشروع بقييم متساوية، وهي إما مشاركة بين مصدر الصكوك والمستثمرين أو مشاركة بين المستثمرين وبعضهم.
- 5- الاستصناع: يصدرها الصانع لمباشرة تصنيع سلعة ما ويقوم بتسليمها للمصدر الذي يتفق مع الصانع على صيغة تمويلية مختلفة، مثل السداد بأقساط، ويصبح حاملو الصكوك هم مالكو المنتج¹³.

د- الأهمية الاقتصادية لإصدار الصكوك الإسلامية:

- 1- أنها تساعد على زيادة معدلات الادخار القومي من خلال قدرتها على تعبئة المدخرات خاصة لدى صغار المدخرين.

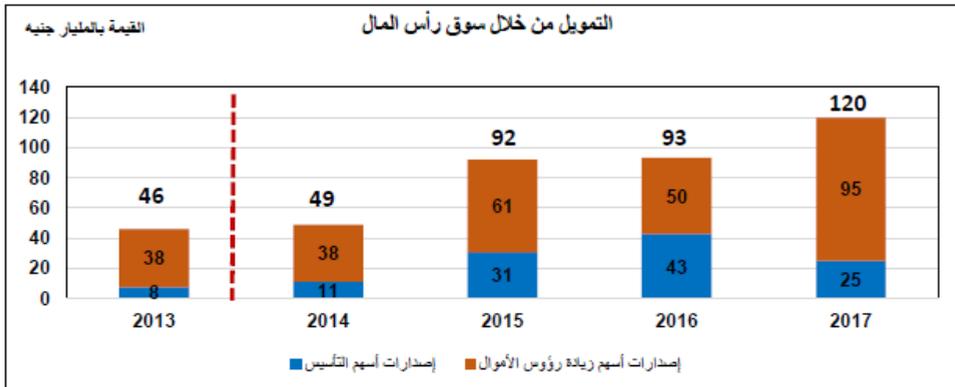
- 2- احتياج مؤسسات التمويل والاستثمار الشديد إلى مزيد من الأدوات وطرح المنتجات لكسب المستثمرين وتوزيع قاعدة الاستثمار.
- 3- إن وجود هذه الأدوات الاستثمارية الإسلامية يرفع الحرج عن شريحة كبيرة من المستثمرين ممن يحتاجون إلى مثلها لأسباب اقتصادية معقولة.
- 4- تساعد هذه الأداة الاستثمارية الدولة في تغطية عجز ميزانيتها، كما تساعد في تمويل الجزء الاستثماري في الموازنة.
- 5- وجود هذه الصكوك الاستثمارية سيساعد على تنشيط وتعميق التداول بالسوق المالية (البورصة) لأنها الطرف المكمل للأسهم.
- 6- تعتبر هذه الصكوك من أهم الوسائل لتنوع مصادر الموارد الذاتية وتوفير السيولة للمؤسسات والشركات والحكومات¹⁴.

ثالثاً: تطور سوق رأس المال في مصر

يختص قطاع الخدمات المالية غير المصرفية في مصر بأسواق رأس المال وعلى وجه التحديد أسواق الأسهم والسندات، ويخرج عن نطاق اختصاصه أدوات سوق النقد، بالإضافة لعدم شموله على أسواق العملات الأجنبية، حيث يخضع كلاهما لإشراف البنك المركزي المصري¹⁵.

شكل رقم (1) تطور حجم التمويل من خلال سوق رأس المال في مصر خلال الفترة

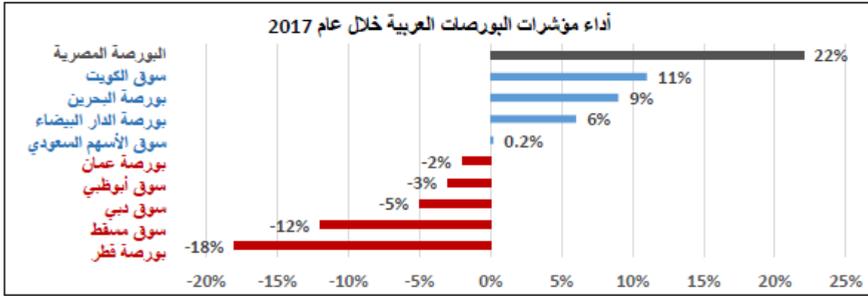
(2017-2013)



المصدر: البنك المركزي المصري، تقرير الاستقرار المالي لعام 2017.

يتضح من الشكل السابق أن سوق الإصدار قد شهد نموا ملحوظا في قيمة إصدارات الأوراق المالية بلغت 120 مليار جنيه مصري عام 2017 بالمقارنة بإصدارات قيمتها 93 مليار جنيه مصري عام 2016 بمعدل نمو حوالي 29%. أما على صعيد المؤشرات فمُنذ عام 2016 شهد سوق تداول الأوراق المالية أداءً استثنائياً؛ حيث تضاعف فيه مؤشر البورصة ليرتفع بمعدل 102% ليكون الأكثر نموا مقارنة بالأسواق العالمية، وفقا لمؤشرات مورجان ستانلي، وبنهاية عام 2017 ارتفع المؤشر الرئيسي EGX30 للبورصة المصرية ليكون الأعلى نموا على مستوى الوطن العربي بمعدل نمو 22%،¹⁶ وذلك كما يتضح من الشكل البياني التالي:

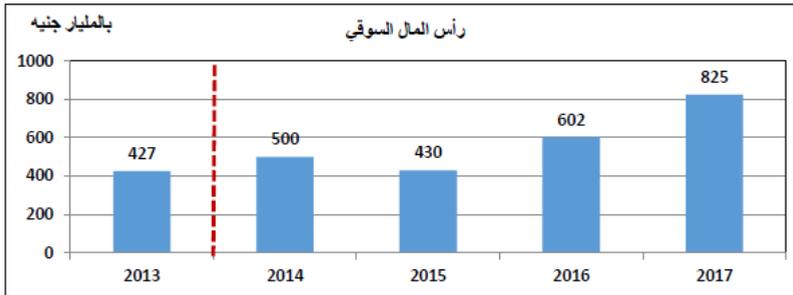
شكل رقم (2) أداء مؤشرات البورصات العربية عام 2017



المصدر: البورصة المصرية، التقرير السنوي، 2017.

ويعد سوق الأوراق المالية أحد أهم عوامل جذب الاستثمار الأجنبي في مصر؛ فقد استطاع السوق جذب 1164 من المؤسسات والصناديق الأجنبية للسوق المصري لتضيف 7.4 مليار جنيه صافي مشتريات أجنبية عام 2017.¹⁷

شكل رقم (3) تطور حجم رأس المال السوقي في مصر خلال الفترة (2013-2017)

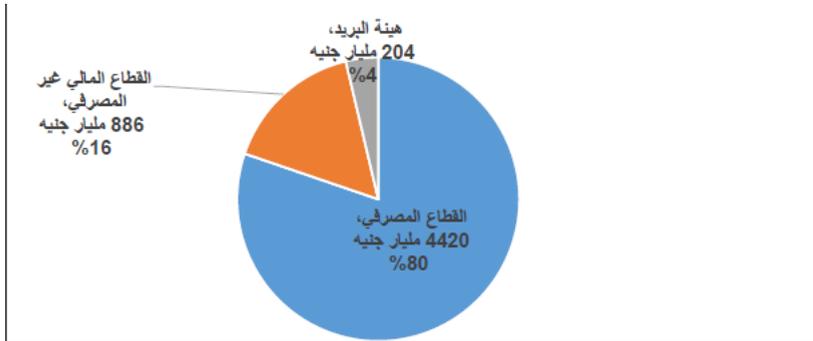


المصدر: البورصة المصرية، التقرير السنوي، 2017.

يتضح من الشكل السابق ارتفاع إجمالي القيمة الرأسمالية للأسهم المدرجة بسوق الأوراق المالية المصرية عام 2017 بنسبة 37% عن العام السابق ليصل إلى 825 مليار جنيه مرتفعا من 602 مليار جنيه بنهاية عام 2016 .
يتكون قطاع الخدمات المالية المصري من ثلاثة قطاعات رئيسية، وهي قطاع الخدمات المالية المصرفية، وقطاع الخدمات المالية غير المصرفية، وأخيرا الهيئة القومية للبريد.

ويبلغ حجم قطاع الخدمات المالية - مقاسا بإجمالي الأصول - حوالي 5.51 تريليون جنيه، وهو ما يزيد عن قيمة الناتج المحلي الإجمالي. وعلى مستوى التوزيع القطاعي بين الخدمات المالية المصرفية وغير المصرفية، فإن إجمالي أصول القطاع المصرفي تبلغ حوالي 4.42 تريليون جنيه عام 2017، بينما يبلغ إجمالي أصول القطاع المالي غير المصرفي 886 مليار جنيه، أما الهيئة القومية للبريد فتبلغ إجمالي أصولها حوالي 402 مليار جنيه¹⁸، وذلك كما يتضح من الشكل التالي:

شكل رقم (4) هيكل القطاع المالي في مصر عام 2017



المصدر: الهيئة العامة للرقابة المالية، التقرير السنوي للهيئة العامة للرقابة المالية، 2017.

أما القطاع المالي غير المصرفي فيتكون من شقين هما: المؤسسات والأسواق، وتتكون المؤسسات من تلك العاملة في مجالات سوق المال، والتأمين وصناديق التأمين الخاصة، والتمويل العقاري، والتأجير التمويلي والتخصيم، وأخيرا المؤسسات العاملة في التمويل متناهي الصغر. وقد بلغت قيمة أصول تلك المؤسسات معا حوالي 200 مليار

جنيه مصري عام 2017، تمثل حوالي 3.6% من إجمالي حجم القطاع المالي و 22.6% من القطاع المالي غير المصري¹⁹.

كما يتكون الشق الثاني للقطاع المالي غير المصري من سوق رأس المال، والذي يتم قياسه وفقا لقيمة رأس المال السوقي، والذي بلغ عام 2017 حوالي 700 مليار جنيه، وهو ما يمثل 12.6% من إجمالي قيمة القطاع المالي في مصر و 79% من القطاع المالي غير المصري. وبذلك يتضح أن إجمالي حجم القطاع المالي غير المصري يمثل حوالي 15.2% من إجمالي حجم القطاع المالي و 20.1% من حجم أصول القطاع المصري²⁰.

رابعاً: تحليل عجز الموازنة العامة في مصر

تتضمن الموازنة العامة التي تصدرها الحكومة المصرية سنويا أربعة بنود رئيسية: الأجور والمرتبات، الدعم اللازم للسلع والخدمات، سداد المديونية وخدمة الدين العام، الاستثمار في المشروعات الخدمية والإنتاجية.

يعانى الاقتصاد المصري من اختلالات شديدة تتمثل في ضعف مصادر التمويل اللازمة لتمويل المشروعات التنموية ومشاريع البنية التحتية بالإضافة إلى ارتفاع عجز الموازنة العامة للدولة حيث بلغ العجز حوالي 323.7 مليار دولار عام 2017 بنسبة 9% من الناتج المحلى الإجمالي، وارتفع الدين العام بشقيه الداخلي والخارجي حيث بلغ الدين العام الداخلي حوالي 3.1 تريليون جنيه أي أكثر من 91% من الناتج المحلى الإجمالي عام 2017، وارتفع الى 3,9 تريليون جنيه عام 2018 بما يمثل 94,9% من الناتج المحلى الاجمالي، وبلغ الدين الخارجي حوالي 80 مليار دولار، بالإضافة إلى ارتفاع أعباء الدين العام، مما يساهم في إعاقة مسيرة التنمية الاقتصادية في مصر لذلك كان من الضروري البحث عن مصادر جديدة للتمويل²¹.

جدول رقم (1): إجمالي الإيرادات في الموازنة العامة عام 2018/2017

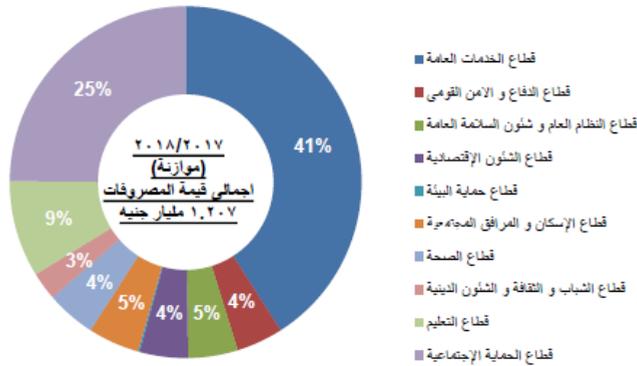
(بالمليون جنيه)		
النسبة إلى إجمالي الإيرادات الضريبية	القيمة	
	٨٣٤,٦٢٢	إجمالي الإيرادات
	٦٠٣,٩١٨	الإيرادات الضريبية ومنها
٣٤,٦٧%	٢٠٩,٣٩٨	الضرائب على الدخل والأرباح والمكاسب الرأسمالية
٦,٠٣%	٣٦,٤١٤	الضرائب الجمركية
٠,٦٠%	٣,٦٥٠	الضرائب العقارية
٤٨,١٩%	٢٩١,٠٥٥	الضرائب على السلع والخدمات
نسبة إلى إجمالي الإيرادات غير الضريبية		
النسبة إلى إجمالي الإيرادات غير الضريبية	القيمة	
	٢٢٩,٩١٢	الإيرادات غير الضريبية ومنها
٪١٢,٥٨	٢٨,٩١٢	من هيئة البترول
٪١٣,٦٧	٣١,٤٤٣	من قناة السويس
٪٤,٧٧	١٠,٩٧٦	من البنك المركزي
٪٢,١٨	٥,٠٢١	الهيئات الاقتصادية

المصدر: وزارة المالية، التقرير المالي الشهري، أكتوبر، مجلد 12، عدد 12، 2018.

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي الإيرادات العامة للعام المالي 2018/2017 بلغ 834,6 مليار جنيه، بزيادة قدرها 33% عن العام المالي السابق.

شكل رقم (5): إجمالي النفقات في الموازنة العامة عام 2018/2017

المصروفات العامة وفقاً للتقسيم الوظيفي بموازنة العام المالي ٢٠١٨/٢٠١٧

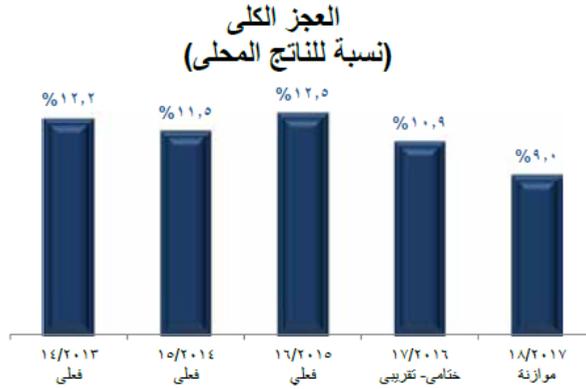


المصدر: وزارة المالية، التقرير المالي الشهري، أكتوبر، مجلد 12، عدد 12، 2018.

يتضح من الشكل السابق أن إجمالي المصروفات العامة بموازنة العام المالي 2018/2017 بلغ 1,207 مليار جنيه مقارنة بنحو 997.6 مليار جنيه العام المالي السابق.

وبلغ عجز الموازنة العامة عام 2019/2018 حوالي 438,6 مليار جنيه، حيث بلغت الإيرادات 989,2 مليار جنيه، وبلغت النفقات 1424 مليار جنيه.

شكل رقم (6): عجز الموازنة العامة كنسبة من الناتج المحلي الاجمالي

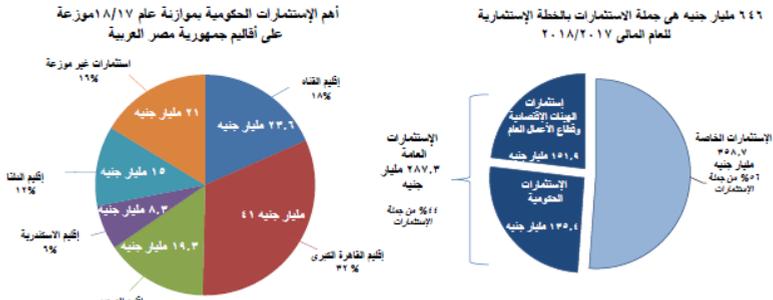


المصدر: وزارة المالية، التقرير المالي الشهري، أكتوبر، مجلد 12، عدد 12، 2018.

يتضح من الشكل السابق انخفاض عجز الموازنة العامة كنسبة من الناتج المحلي الاجمالي إلى أن بلغ 9% عام 2018/2017.

بلغت جملة الاستثمارات الكلية عام 2018/2017 حوالي 646 مليار جنيه، مقارنة بنحو 570 مليار جنيه عام 2017/2016، وبلغ نصيب الاستثمارات العامة (حكومية وهيئات اقتصادية وقطاع أعمال عام حوالي 287.3 مليار جنيه بنسبة 44% من الإجمالي، في حين بلغ نصيب الاستثمارات الخاصة حوالي 358.7 مليار جنيه بنسبة 56%، وقد بلغت جملة الاستثمارات الحكومية 135.4 مليار جنيه،²² وذلك كما يتضح من الشكل التالي:

شكل رقم (7): اتجاهات الاستثمارات الحكومية عام 2018/2017



المصدر: الهيئة العامة للرقابة المالية، حصاد عام 2018.

تتعدد مصادر التمويل بين المحلي والخارجي للحد من تأثير ارتفاع اسعار الفائدة في السوق المحلي على خدمة الدين وذلك من خلال الاستفادة من وسائل التمويل الميسرة.

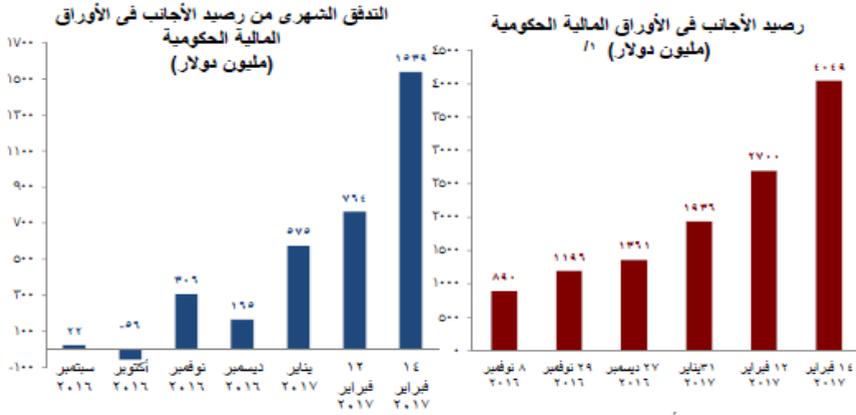
شكل رقم (8) مصادر تمويل عجز الموازنة العامة



المصدر: وزارة المالية، التقرير المالي الشهري، أكتوبر، مجلد 12، عدد 12، 2018.

يتضح من الشكل السابق أن مصادر التمويل المحلي تمثل 66% والتمويل الخارجي 34% مقسمة إلى سندات دولارية واقتراض من مؤسسات دولية.

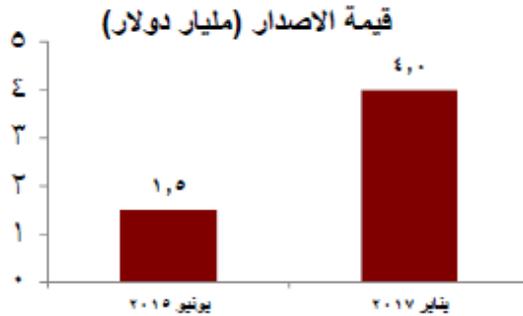
شكل رقم (9) مساهمة الأجانب في الأوراق المالية الحكومية



المصدر: البنك المركزي المصري ، التقرير السنوي، 2017

يتضح من الشكل السابق أن الاجانب تستثمر بما قيمته 4 مليار دولار في الأوراق المالية الحكومية، وأن تطور حجم التمويل تزايد خلال الفترة من سبتمبر 2016 حتى فبراير 2017.

شكل رقم (10) : قيمة اصدار السندات الدولارية عام 2017



المصدر: وزارة المالية، التقرير المالي الشهري ، اكتوبر، مجلد 12، عدد 12، 2018.

تعمل وزارة المالية على تنوع مصادر التمويل من الأسواق الدولية دون الاعتماد فقط على التمويل المحلي، حيث قامت بإصدار سندات دولارية بقيمة بلغت 4 مليار دولار في يناير 2017.

وقد اتضح للحكومة المصرية أن خيار إصدار قانون الصكوك سيوفر لها الموارد التي ستساعدتها على الاستثمار، وفي الوقت ذاته سيحقق توفير أداة استثمارية تجذب شريحة كبيرة من المستثمرين، كما ستساعد على إثراء سوق المال، والمساهمة في تغطية عجز الموازنة، وتوفير السيولة اللازمة للشركات والمؤسسات²³.

خامساً: تقييم التجربة المصرية مع الصكوك الإسلامية باستخدام تحليل

(SWOT)

تعد الصكوك أداة تمويلية تضاف للاقتصاد، ليست بديلة وإنما إضافية مثل السندات وأذون الخزانة والقروض، لكل منهما خصائصه ومزاياه وعيوبه، حيث تتجه الحكومة المصرية للاقتراض محلياً عبر أذون وسندات الخزانة أو خارجياً من البنك الدولي والإفريقي بغرض سد عجز الموازنة العامة، أما الهدف الرئيسي للصكوك فهو تمويل المشروعات، كما يمكن استخدامها لسد عجز الموازنة أيضاً، ولكن هذا التوجه له معارضوه، وبالتالي لا تمثل أي أداة تمويلية بديلاً عن الآخر. وتفضل عدد من الدول خاصة دول الخليج العربي كالإمارات والسعودية، الاكتتاب في الصكوك الإسلامية، والتي تتماشى مع أحكام الشريعة الإسلامية، وتعد ماليزيا واندونيسيا من أكبر الدول التي تستثمر في الصكوك الإسلامية²⁴.

الصكوك الإسلامية هي أوراق مالية تصدر بضمان مشاريع استثمارية تدر دخلاً وتكون ذات أصول ثابتة، وتكون صكوك الملكية هذه كحصة تملك أو تأجير أو رهن بأصول هذه المشروع. ولكن أذون الخزانة أوراق دين حكومية تصدر بمدة تتراوح بين 3 - 12 شهراً وتتعامل بفوائد، أما الصكوك فهي عقد تملك أو إيجار لجزء من ملكية مشروع الاستثماري، لا تزيد نسبتها، بل تزيد قيمتها فقط حسب قيمة المشروع الاستثماري المتعامل عليه في هذه الحالة. والصكوك يمكن مبادلتها أو بيعها أو تحويلها لأسهم بورصة، وذلك جوهر اختلافها عن القروض²⁵.

ذهبت بعض الآراء إلى خطورة الصكوك على الأمن القومي، إذ من الممكن أن يسمح قانون الصكوك بتملك أشخاص لا تُعرف جنسياتهم لأصول بعض المشروعات، إلا أن البعض يري أن تلك المخاوف لا محل لها، حيث لا يتدخل المستثمرون في إدارة المشروع، إلا أن التفرقة بين الملكية العامة والملكية الخاصة للدولة في مشروع القانون قد تفتح باباً

جديداً للخصخصة، وتملك المستثمرين لأصول الدولة في حالة التعثر في سداد الحقوق المالية لمالكي الصكوك، مثلما حدث في الأزمة المالية التي ضربت الأسواق الإماراتية عام 2010 بسبب صكوك قيمتها 20 مليار دولار لم تتمكن حكومة إمارة دبي من سداد إلتزاماتها بموجب شروط إصدارها وترتب علي ذلك فقدانها ملكية برج دبي أحد أهم الإنشاءات المعمارية²⁶.

إن السوق المصري يحتاج أدوات تمويلية جديدة، حيث أن الصكوك تتوافق مع الشريعة الإسلامية والقانون وتمثل الصكوك في المجمل 2 في الألف من جملة أدوات التمويل في مصر مقابل 24% بدول الخليج العربي. وقد ظهر الاهتمام بالصكوك الإسلامية بمختلف أنواعها، كونها أداة تمويلية غير معتادة، وذلك وفق الخطة التي وضعتها الحكومة لاستهداف تنوع مصادر تمويل العجز في الموازنة العامة، بغرض إصدار أول صك تمويل في الاقتصاد لإحداث حالة من الإنعاش والرواج للاقتصاد المصري، فقد تم اختيار طرح الصكوك في ظل الطلب العالمي المرتفع على هذه الأداة المالية، والطلب المرتفع أيضاً على أدوات الدين المصرية في الأسواق العالمية²⁷.

اتجهت مصر لاستخدام الصكوك الإسلامية بالقانون رقم 10 لسنة 2013، إلا أن هذا القانون لم يتم تفعيله لوجود العديد من الملاحظات عليه، وعندما صدر مؤخراً قانون تنظيم سوق المال الجديد رقم 17 لسنة 2018، أعاد تنظيم إصدار الصكوك وتداولها كأحد أنواع الأوراق المالية التي ينظم طرحها للاكتتاب العام أو الخاص، حيث أعاد القانون صياغة تعريف الصكوك وما يرتبط بها من مفاهيم ووضع شروطها وطرق إصدارها والاكتتاب فيها ونظم شركات التصكيك والجهات التي يمكن لها الاستفادة منها وغيرها من الأحكام.

وأعلنت الحكومة دراسة تفعيل الصكوك بطرحها بالدولار أو اليورو خلال موازنة العام المالي 2019/2018 في ظل هذا القانون سعياً لزيادة حجم الاقتصاد مما يرفع معدلات النمو²⁸.

وتستخدم الدول الصكوك، في تمويل ميزانياتها بعيداً عن طرق التمويل التقليدية من اقتراض أو إصدار سندات وأذون، لكن إصدار الصكوك من جهة أخرى، سيزيد من احتمالية ارتفاع الدين العام على الحكومة، عبر دخول أداة دين جديدة للسوق. كذلك،

فإن طرح هذه الأداة، سيزيد من حجم الأموال الأجنبية الساخنة في أسواق الدين المصرية. ومن المتوقع أن تجذب الصكوك، استثمارات من الخارج سواء من دول الخليج أو جنوب شرق آسيا وأوروبا، وغيرها من المناطق الأخرى في العالم، حيث تستهدف مصر جذب استثمارات أجنبية مباشرة بقيمة 12 مليار دولار خلال عام 2019، مقابل 7.9 مليارات دولار عام 2018، وقدرت وكالة "موديز" العالمية، بلوغ إجمالي إصدارات الصكوك عالميا خلال العام الحالي 2019 ما بين 100 مليار إلى 110 مليارات دولار مقابل 106 مليارات دولار في عام 2018، وأن نصيب التمويل الإسلامي ارتفع بنسبة 42% في الأسواق الرئيسية العالمية مقابل 39% قبل خمس سنوات.

وقد يكون من المهم التركيز على تحليل مدى الكفاءة التي تتمتع بها الصكوك الإسلامية في مصر للوقوف على عناصر القوة والضعف، بالإضافة إلى الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها، ويمكن تلخيص ذلك من خلال تحليل البيئي الرباعي S.W.O.T Analysis على النحو التالي:

جدول رقم (2) تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

نقاط الضعف	نقاط القوة
<p>- الصكوك هي عقود ملكية للأصول في أغلبها وعقود تأجير في بعضها، وليست عقود ربح فقط.</p> <p>- إذا لم يكن هناك خطة واضحة لاستعادة أصول ملكية المشروع من الصكوك، فلن يمكن إعادة تملك هذه الأصول أو المشروعات، نظرا لعدم وجود قيود علي بيع الصكوك من شخص لآخر.</p> <p>- تتمثل مخاطر إصدار الصكوك في الجدوى الاقتصادية للمشروع الذي يموله حملة الصكوك، ومدى تحقق العوائد، وبالتالي يحصل حملة الصكوك على أرباح، أم يتكبدون خسائر، لذا يتوقف نجاح إصدار الصكوك، على نجاح المشروعات المطروحة.</p>	<p>إن الصكوك الإسلامية تُحقق العديد من المزايا التمويلية للاقتصاد أهمها أنها يُمكن أن تمد الاقتصاد المصري بحصة كبيرة من احتياجاته من العملات الأجنبية اللازمة للتنمية من خلال جذب مُمولين جُدد من السوق العربية والإسلامية، وأن تلك الصكوك من الممكن أن تكون بديلا أقل تكلفة من السندات الحكومية، لذا فهي توفر سيولة نقدية سريعة.</p> <p>- يستطيع المستثمر بيعها لأي طرف ثالث إذا ما استشعر خسارتها.</p> <p>- يعتبر المستثمر شريكا في الأصل، سواء بالمكسب أو بالخسارة.</p> <p>- قدرة الصكوك علي تغطية العجز المالي للحكومات أو المشاريع.</p> <p>- لا تمثل دين علي المصدر.</p>

التحديات	الفرص
- المنافسة التي تفرضها الأدوات المستحدثة التي تعتمد على التكنولوجيا.	- زيادة النمو الاقتصادي نتيجة الطلب على الخدمات المالية غير المصرفية.
- منافسة متزايدة من الدول التي تصدر الصكوك الإسلامية.	- توفر سوق ضخم سكانياً مما يعزز فرص النمو المستقبلي.
- ضعف الوعي بالأدوات المالية غير المصرفية والتركيز على القطاع المصرفي.	- اتخاذ سياسات تركز على تحرير القطاعات الاقتصادية.
	- توفر أوضاع اقتصادية (سعر فائدة مرتفع) مما يزيد الميزة التنافسية للخدمات المالية غير المصرفية.
	- خطط تعديل البنية التشريعية مما يزيد من التطوير.

سادساً: النموذج القياسي لأثر الصكوك الإسلامية على النمو الاقتصادي

تم بناء نموذجين قياسييين؛ يقوم النموذج الأول بقياس أثر الصكوك المتداولة في سوق المال على النمو الاقتصادي في مصر، حيث يمثل الناتج المحلي الإجمالي متغيراً تابعاً، أما المتغيرات المستقلة فتمثلت في حجم الصكوك المتداولة في سوق المال ومعدل الاستثمار الأجنبي المباشر وعدد السكان، وبالتالي فإن النموذج القياسي الأول يأخذ الشكل الآتي:

$$GDP_{it} = \beta_0 + \beta_{1t} SUK + \beta_{2t} INV + \beta_{3t} POP + U_t$$

أما النموذج الثاني جاء لتحديد أثر الصكوك المتداولة على عدد الأسهم والسندات، ويأخذ الشكل التالي:

$$SV = \beta_0 + \beta_1(SDV) + \beta_2 (IDV) + et \dots\dots\dots$$

يتكون النموذج من متغير تابع وهو عدد الصكوك المتداولة SV ومتغيرات مستقلة هي عدد عقود الأسهم والسندات SDV، وسعر الفائدة IDV.

واعتمدت الدراسة على بيانات السلاسل الزمنية لمتغيرات النموذجين سألني الذكر، وتم الحصول عليها من قاعدة البنك الدولي خلال الفترة (2000-2017).

أ- اختبارات القياس

يتناول هذا الجزء مجموعة من الاختبارات الإحصائية اللازمة لبيان مدى صلاحية البيانات المستخدمة في تقدير النموذج على النحو التالي:

1- اختبار جذر الوحدة Unit Root Test

يهدف اختبار جذر الوحدة إلى فحص خواص السلاسل الزمنية للمتغيرات قيد الدراسة، والتأكد من مدى استقرارها وتحديد رتبة تكامل كل متغير على حدة، وكذلك تحديد رتبة الفروق التي يحتاجها، وسيتم استخدام أسلوب Dickey-Fuller الموسع في تحديد ذلك. تُشير نتائج الاختبار إلى أن السلاسل الزمنية المستخدمة لمتغيرات النموذج قد سكنت عند الفرق الأول، ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار.

جدول رقم (3): نتائج اختبار جذر الوحدة للمتغيرات

النتيجة بعد التعديل	t-Statistic	P.Value	التعديل	النتيجة	t-Statistic	P.Value	المتغير	
سلسلة زمنية ساكنة	-3.781	0.003	قاطع	سلسلة زمنية غير ساكنة	5.237	0.620	GDP	النموذج الأول
سلسلة زمنية ساكنة	-4.790	0.006	قاطع	سلسلة زمنية غير ساكنة	-1.910	0.351	SUK	
				سلسلة زمنية ساكنة	-4.350	0.0021	INV	
				سلسلة زمنية ساكنة	-3.221	0.0040	POP	
سلسلة زمنية ساكنة	-3.502	0.0197	قاطع	سلسلة زمنية غير ساكنة	-2.523	0.125	SV	النموذج الثاني
سلسلة زمنية ساكنة	-4.095	0.0058	قاطع	سلسلة زمنية غير ساكنة	-1.046	0.716	SDV	
سلسلة زمنية ساكنة	-4.507	0.0089	قاطع	سلسلة زمنية غير ساكنة	4.134	1	IDV	

المصدر: من تحليل E-Views

يوضح الجدول السابق إجراء اختبار السكون على متغيرات النموذج باستخدام اختبار جذر الوحدة ADF، حيث نقبل الفرض البديل عندما تكون المعنوية أقل من 5%، في ضوء ما يلي:

(غير ساكنة Non-Stationary)

الفرض العدم: توجد مشكلة جذر الوحدة

(ساكنة Stationary)

الفرض البديل: لا توجد مشكلة جذر الوحدة

تُشير نتائج الاختبار في الجدول رقم (3)، أنه بالنسبة للنموذج الأول فإن الناتج المحلي الإجمالي غير ساكن عند المستوي ولذلك تم أخذ الفرق الأول، أما المتغيرات المستقلة والتي تضمنت الصكوك المتداولة غير ساكن عند المستوي ولذلك تم أخذ الفرق الأول له، أما متغير الاستثمار ساكن عند المستوي وكذلك متغير السكان. وبالنسبة للنموذج الثاني فإن المتغير التابع عدد الأسهم المتداولة (SV) غير ساكن عند المستوي؛ لذلك تم أخذ الفرق الأول، وجاءت أيضاً المتغيرات المستقلة عدد عقود الأسهم (SDV) ساكناً عند الفرق الأول، كذلك متغير IDV تم أخذ الفرق الأول، مما يدعونا إلى رفض فرض العدم الذي يقول: إن المتغيرات لها جذر وحدة وقبول الفرض البديل، وهو أن المتغيرات ليس لها جذر وحدة، وأن السلسلة الزمنية لهذه المتغيرات أصبحت ساكنة بعد أخذ الفرق الأول.

2- اختبار Jarque-Bera

يهدف هذا الاختبار إلى فحص التوزيع الطبيعي لكل متغير على حدة؛ وذلك لبيان إذا ما كان المتغير يتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وأوضحت نتائج الاختبار أن جميع متغيرات النموذج القياسي تتبع التوزيع الطبيعي، وكانت القيم أكبر من 0,05، ويتضح ذلك في الجدول رقم (4)، مما يدعونا إلى قبول الفرض العدم بأن البيانات لها توزيع طبيعي.

جدول رقم (4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي Jarque-Bera

النموذج	المتغير	Jarque-Bera	P.Value
النموذج الأول	GDP	2.6034	0.1652
	SUK	3.2575	0.1927
	INV	0.739	0.5314
	POP	2.9718	0.1942
النموذج الثاني	SV	2.5071	0.2861
	SDV	3.4199	0.1809
	IV	0.827	0.6616

المصدر: من تحليل E-Views

ب- اختبار جودة النموذج

للتأكد من جودة مخرجات النموذج تم إجراء العديد من الاختبارات وأهمها:

1- اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي

يوضح الجدول رقم (5) إجراء اختبار للتأكد من أن البواقي لها توزيع طبيعي، وجاءت قيمة P-Value لجميع المتغيرات أكبر من 5%. أي أنه يمكن قبول الفرض العدم، وأن البواقي لها توزيع طبيعي، ورفض الفرض البديل بأن البواقي ليس لها توزيع طبيعي، وهو مؤشر جيد على جودة النموذج.

جدول رقم (5): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي

النموذج	Jarque-Bera	P.Value
النموذج الأول	1.370089	0.5041
النموذج الثاني	1.292631	0.5239

المصدر: من تحليل E-Views

2- اختبار الارتباط الذاتي التسلسلي للبواقي (Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test)

أشارت نتائج الاختبار الواردة بالجدول رقم (6) إلى أن قيمة P-Value أكبر من 5%، أي أنه يمكننا قبول الفرض العدم، وهو أن البواقي لا يوجد بها ارتباط ذاتي تسلسلي، ورفض الفرض البديل بأن البواقي بها ارتباط ذاتي تسلسلي، وهو ما يُعدُّ مؤشراً جيداً على جودة النموذج.

جدول رقم (6): نتائج اختبار الارتباط الذاتي التسلسلي للبواقي

النموذج	F-Statistic	R-squared
النموذج الأول	0.8207	0.7970
النموذج الثاني	0.5731	0.5075

المصدر: من تحليل E-Views

3- اختبار اختلاف التباين للبواقي (Heteroskedasticity Test)

أشارت نتيجة اختبار اختلاف التباين للبواقي في الجدول رقم (7) إلى أن قيمة P-Value أكبر من 5%، أي أنه لا يوجد أي اختلاف تباين للبواقي، وهو ما يدعونا إلى قبول الفرض العدم بأنه لا يوجد أي اختلاف تباين للبواقي، ورفض الفرض البديل بأنه يوجد اختلاف تباين للبواقي، وهو ما يُعدُّ أيضاً مؤشراً جيداً على جودة النموذج.

جدول رقم (7): نتائج اختبار اختلاف التباين للبواقي

النموذج	F-Statistic	R-squared
النموذج الأول	0.6821	0.6440
النموذج الثاني	0.5707	0.5277

المصدر: من تحليل E-Views

ج- نتائج النموذج القياسي

لقد تم استخدام طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS) في عملية تقدير النموذج، وبعد إجراء الانحدار جاءت النتائج في النموذجين كما يلي:
توصلت الدراسة بعد تطبيق معادلة الانحدار في النموذج الأول لقياس العلاقة بين الناتج المحلي الاجمالي وعدد الصكوك المتداولة في سوق المال في مصر إلى النتائج الواردة بالجدول التالي:

جدول رقم (8): نتائج تطبيق معادلة الانحدار في النموذج الأول

Variable	Coefficient	P.Value	R ²
C	-36.8	0.0071	Adjusted R ² .67
SUK	1.86	0.0035	Durbin Watson 1.74
INV	6.32	0.0025	F-Statistic .000083
POP	24.85	0.000	

المصدر: من تحليل E-Views

توصلت الدراسة بعد تطبيق معادلة الانحدار في النموذج الثاني لقياس العلاقة بين الصكوك المتداولة وعدد الأسهم والسندات في مصر إلى النتائج الواردة بالجدول التالي:

جدول رقم (9): نتائج تطبيق معادلة الانحدار في النموذج الثاني

Variable	Coefficient	P.Value	R ²
C	2.03	0.0009	Adjusted R ² 0.832603
SDV	- 34.24	0.0204	Durbin Watson 2.022113
IDV	16.71	0.0001	F-Statistic 0.000000

المصدر: من تحليل E-Views

$$+ 1.86 \text{ Suk} + 6.32 \text{ Inv} + 24.85 \text{ Pop} \text{ GDP} = -36.$$

ويتضح من الجدول رقم (8) أنه جاءت متغيرات النموذج معنوية إحصائياً، وقيمة R-Square تمثل 74% الأمر الذي يعني أن 74% من التغير في المتغير التابع (الناتج المحلي الإجمالي) يرجع إلي التغير في المتغيرات المستقلة (الصكوك المتداولة في سوق المال، عدد السكان، الاستثمار الأجنبي المباشر، كما يتضح أن هناك علاقة طردية بين الناتج المحلي الإجمالي والصكوك المتداولة وذلك يعني أن الزيادة في الصكوك المتداولة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الناتج المحلي الإجمالي ب 1.86 وحدة، كذلك الزيادة في معدل الاستثمار الأجنبي المباشر بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الناتج المحلي الإجمالي ب 6.32 وحدة، وأن الزيادة في عدد السكان بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الناتج المحلي الإجمالي ب 24.85 وحدة. كما جاءت قيمة معامل درين واتسون (DW) والتي تقيس الارتباط الذاتي التسلسلي بين البواقي وبعضها البعض، فقد جاءت قيمتها 1.74، وهو يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين البواقي.

ووفقاً للبيانات الواردة بالجدول رقم (9)، جاءت معاملات النموذج الثاني كما يلي:

$$*IDV - 16.71 + 34.23 *SDV - SV = 2.029$$

وقد وجدت الدراسة بعد تقدير النموذج الثاني متغيرات النموذج معنوية إحصائياً، وأن تأثير متغير عدد الأسهم والسندات (SDV)، على المتغير التابع عدد الصكوك المتداولة (SV) سلبي، وأن العلاقة بينهما علاقة عكسية، وبلغ تقدير معلمة SDV نحو 34.23، مما يعني أن زيادة عدد الأسهم والسندات في سوق المال بوحدة واحدة تؤدي إلى خفض عدد الصكوك المتداولة بمقدار 34 وحدة، وبلغ تقدير معلمة IDV نحو 16.71، مما يعني أن زيادة سعر الفائدة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة عدد الصكوك المتداولة بمقدار 16.71 وحدة، أما بالنسبة إلى القوة التفسيرية للنموذج (R^2)، فقد جاءت قيمتها 85%، بمعنى أن التغير في المتغيرات المستقلة يفسر 85% من التغيرات الكلية التي تحدث في عدد الصكوك المتداولة في سوق المال، كما جاءت قيمة معامل درين واتسون (DW) والتي تقيس الارتباط الذاتي التسلسلي بين البواقي وبعضها البعض، فقد جاءت قيمتها 2.022، وهو يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين البواقي.

سابعاً: دور الصكوك الإسلامية كأداة بديلة لعلاج عجز الموازنة العامة في

مصر

تباينت آراء الخبراء حول جدوى إصدار الصكوك الإسلامية، فالبعض أكد أنها العلاج السحري للأزمات الاقتصادية التي تعاني منها مصر، والحل الأمثل لعجز الموازنة العامة، فيما شكك البعض الآخر في قدرتها على إنعاش الاقتصاد لأنها مجرد أداة واحدة من مجمل أدوات الاستثمار، ولن تستطيع بمفردها علاج عجز الموازنة العامة في مصر. تعد الصكوك بديلاً عن الإنفاق الحكومي، فهي وسيلة جيدة لاستثمار المدخرات، وتمويل مشروعات تنموية ترغب الحكومة في إنشائها مثل المستشفيات والمدارس والطرق والجسور، وهي من أهم آليات إنعاش الاقتصاد المصري خلال المرحلة المقبلة، حيث أن الصكوك مرتبطة بمشروعات محددة، تعزز من الفرص الاقتصادية للدولة، وتقوم على مبدأ المشاركة وليس الاستدانة، ما يعني أن المستثمرين مستعدون لتحمل مخاطر السوق. لذا فإن الحكومة المصرية تصدر الصكوك لزيادة مواردها لمواجهة الأعباء المالية، كما أن تسميتها بالصكوك الإسلامية تمثل عامل جذب لشرائح كبيرة من المصريين، وأن الحكومة ستنفق أموال هذه الصكوك على سد جزء من العجز في الموازنة العامة للدولة، وعلى تلبية المتطلبات العاجلة، ويوجه جزء منها إلى المشروعات الإنتاجية²⁹.

وللصكوك دور كبير في معالجة العجز في الموازنة العامة وحل مشكلة المديونية وذلك لأنها تعطي الفرصة لكل أفراد المجتمع لسد الاحتياجات التمويلية اللازمة لدعم الموازنة العامة فيمكن للدولة أن تصدر صكوك بأنواعها لاستثمار حصيلتها في المشاريع المدرة للدخل والربح كي تساعد في علاج موازنتها. أما بالنسبة لدور الصكوك في حل مشكلة المديونية سواء كانت ديوناً خارجية أو ديوناً داخلية في شكل قروض ربوية، فإنه بإمكان الدولة تحويل تلك القروض إلى صكوك ملكية خدمات عامة تقدمها الدولة مثل خدمات التعليم أو الصحة أو النقل أو عن طريق صكوك استصناع سلع تنتجها الدولة بحيث يحصل حاملها على سلع بقيمة ما قدموه من قروض سابقة³⁰.

وتساهم أيضاً الصكوك في القضاء على البطالة والأموال المعطلة حيث تعمل على زيادة مستوى تشغيل الأموال المعطلة بما يحقق رغبات المستثمرين والمدخرين. كما تستطيع الصكوك الإسلامية أن تحقق التنمية الاقتصادية، حيث أنها تتميز بالخصائص

التي تجعلها معدة لدور الوساطة بين المدخرين والمستثمرين، كما أنه ينشأ عنها استثمار حقيقي من خلال قدرتها على حشد الموارد المالية لتمويل المشروعات التنموية الكبرى مثل مشروعات البنية التحتية كالنفط والغاز والطرق والموانئ وغيرها، كذلك لتمويل لتوسعات الرأسمالية للشركات³¹.

وللصكوك الإسلامية دور كبير في تدعيم وتطوير وتنشيط سوق الأوراق المالية بشكل عام وسوق الأوراق الإسلامية بشكل خاص، وذلك من خلال دورها في توسيع قاعدة الأوراق المالية في سوق المنتجات الإسلامية من ناحية وجذب المتعاملين ورؤوس الأموال إلى تلك السوق من ناحية أخرى. كما أن الصكوك ساهمت في حل بعض المشكلات التي تواجه نمو وتطور أسواق الأوراق المالية في بعض الدول العربية الإسلامية منها مشكلة وجود الفرص الاستثمارية الجاهزة، وعدم فاعلية الأدوات المالية التقليدية لتعبئة المدخرات وتمويل التنمية الاقتصادية، والاعتماد على المؤسسات الدولية للحصول على التمويل اللازم وعلى حركة رءوس الأموال الخارجية والتخوف من الانفتاح على الأسواق الخارجية³².

وختاماً يمكن القول أنه تعد الصكوك الإسلامية من أهم البدائل للاقتصاد الربوي حيث يمكنها المساهمة في تحقيق تنمية اقتصادية وذلك عن طريق الاستثمار الذي ينتج عنه زيادة الطاقة الإنتاجية الفعلية للبلد وذلك لقدرتها على حشد الموارد المالية لتمويل المشروعات الاستثمارية الكبرى، كما أن الصكوك الإسلامية تكون قادرة على تحقيق التوزيع العادل للثروة فهي وسيلة لتحقيق عدالة توزيع الأرباح والخسائر.

التوصيات

- أهمية إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول أثر الصكوك علي الواقع الاقتصادي في مصر والي أي مدي يمكن الاستفادة منها في تقليل العبء علي الموازنة العامة المصرية من حيث تمويل المشروعات الاستثمارية الخدمية من خلال الصكوك.
- ضرورة إيجاد مرونة وسرعة في تطبيق القوانين والتشريعات الموضوعة في القانون الجديد، والتنفيذ الصحيح لها.
- خفض سياسة التوسع في الاقتراض من الخارج والاتجاه للتمويل باستخدام الصكوك وذلك للتحفيف من عبء الدين والذي يؤثر بالسلب على عجز الموازنة.
- العمل على تطوير آليات إصدار الصكوك وذلك لجذب المستثمرين للتعامل في الصكوك الإسلامية واقناعهم بالتعامل بها.
- تشكيل لجنة لدراسة الأنشطة والمعاملات التي تتم في سوق رأس المال بصورة معمقة مثلما فعلت ماليزيا، بالإضافة إلي تشكيل لجنة الشرعية لدراسة الأدوات المالية الإسلامية مع وضع مؤشر لحركة أسعار جميع الأسهم العادية والمتوافقة مع أحكام الشريعة.
- العمل على تطوير المراكز البحثية المتخصصة في التمويل الإسلامي في مصر.
- العمل على تضافر جهود الحكومة والجهات التنظيمية لإيجاد العديد من الحوافز الضريبية والمالية فيما يتعلق بإصدار الأوراق المالية الإسلامية وإطار قانوني داعم.
- زيادة توعية المجتمع بأهمية الصكوك الإسلامية ودورها في تحقيق النمو والتنمية الاقتصادية وذلك من خلال وسائل الإعلام.
- استحداث وسائل أكثر تطوراً لعملية التداول باستخدام الصكوك مثل استخدام التداول الإلكتروني للصكوك والبعد عن الإجراءات الورقية المعقدة.
- أن تحقق المشروعات التي تمثلها هذه الصكوك طموحات المواطنين والحكومة في زيادة الإنتاج وتحقيق الرفاهية وفقاً للأولويات وكذلك المزايا النسبية والتنافسية التي تتمتع بها مصر.
- تطبيق الإدارة الاقتصادية الفاعلة وتشمل: عمليات طرح الأفكار الاستثمارية ودراسة أولويات الاستثمار، والتسويق للإصدارات المختلفة والترويج لها سواء للمواطنين والمؤسسات المالية في الداخل أو للأفراد والمؤسسات المالية في الخارج.

الهوامش

1. Schumpeter, A., 1911. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard Univeristy Press.
2. King, R.G. and Levine, R., 1993. Finance and growth: Schumpeter might be right. *The quarterly journal of economics*, 108(3), pp.717-737.
3. Lensink, R., 2001. Financial development, uncertainty and economic growth. *De Economist*, 149(3), pp.299-312.
4. Guiso, L., Sapienza, P. and Zingales, L., 2009. Does local financial development matter? *In the Banks and the Italian Economy* (pp. 31-66).
5. Zhang, J., Wang, L. and Wang, S., 2012. Financial development and economic growth: recent evidence from China, *Journal of Comparative Economics*, 40 (3), pp.393-412.
6. Park, D. and Shin, K., 2017. Economic growth, financial development, and income inequality. *Emerging Markets Finance and Trade*, 53(12), pp.2794-2825.
7. Beck, T. and Levine, R., 2014. Stock markets, banks, and growth: Panel evidence. *Journal of Banking & Finance*, 28(3), pp.423-442.
8. Rajan, R.G. and Zingales, L., 2016. Financial dependence and growth (No. w5758). *National bureau of economic research*.
9. علاء الدين زعتري، "الصكوك- تعريفها، أنواعها"، ندوة "الصكوك الإسلامية-تحديات، تنمية، ممارسات دولية" عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010.
10. زياد الدماغ، "دور الصكوك الإسلامية في دعم قطاع الوقف الإسلامي"، المؤتمر العالمي "قوانين الأوقاف وإدارتها- وقائع وتطلعات"، الجامعة الإسلامية العالمية، ماليزيا، 20-22 أكتوبر 2015
11. حسين حامد حسان، الأدوات المالية الإسلامية، مجلة مجمع الفقه الإسلامي، ع6، ج6، ص1054.
12. سامي حسن حمود، الأدوات التمويلية الإسلامية للشركات المساهمة، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، (جده: مكتبة الملك فهد الوطنية، ط2)
13. حسين حامد، "صكوك الاستثمار"، مؤتمر المخاطر في المصارف الإسلامية - الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2016.
14. عبد الستار أبو غدة، مخاطر الصكوك الإسلامية، مؤتمر المخاطر في المصارف الإسلامية - الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2016.
15. البنك المركزي المصري، تقرير الاستقرار المالي لعام 2017.
16. البورصة المصرية، التقرير السنوي، 2017.

17. المرجع السابق مباشرة
18. الهيئة العامة للرقابة المالية، التقرير السنوي للهيئة العامة للرقابة المالية، 2017.
19. المرجع السابق مباشرة.
20. نفس المرجع السابق.
21. وزارة المالية، التقرير المالي الشهري، أكتوبر، مجلد 12، عدد 12، 2018.
22. الهيئة العامة للرقابة المالية، حصاد عام 2018
23. البنك المركزي المصري، التقرير السنوي، 2017
24. عبد المطلب بدوي، التوريق كأداة من أدوات تطوير البورصة المصرية، بحث مقدم في مؤتمر أسواق الأوراق المالية والبورصات: آفاق وتحديات المنعقد في دبي، سنة 2015.
25. Adam, Nathif JK and Abdulkader Thomas, "Islamic Bonds: Your Guide to Issuing, Structuring and Investing in Sukuk", (London: Euro money Book), 2016.
26. Abosedra, S., Shahbaz, M. and Nawaz, K., 2016. Modeling causality between financial deepening and poverty reduction in Egypt. *Social Indicators Research*, 126(3), pp.955-969.
27. Ibid.,
28. وزارة المالية <http://www.mof.gov.eg>
29. Abosedra, S., Shahbaz, M. and Nawaz, K., 2018. Modeling causality between financial deepening and poverty reduction in Egypt. *Social Indicators Research*, 126(3), pp.955-969.
30. Nik Mohamed Din Nik Musa, Role of Islamic Finance in Infrastructure Financing, 2017.
31. Ibid.,
32. Ben Naceur, S., Ghazouani, S. and Omran, M., 2017. The determinants of stock market development in the Middle-Eastern and North African region. *Managerial Finance*, 33(7), pp.477-489.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1- البنك المركزي المصري ، التقرير السنوي، 2017.
- 2- البنك المركزي المصري، تقرير الاستقرار المالي لعام 2017.
- 3- البورصة المصرية، التقرير السنوي، 2017.
- 4- حسين حامد، "صكوك الاستثمار"، مؤتمر المخاطر في المصارف الإسلامية - الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2016.
- 5- حسين حامد حسان، الأدوات المالية الإسلامية، مجلة مجمع الفقه الإسلامي، ع6، ج6، ص1054.
- 6- زياد الدماغ، " دور الصكوك الإسلامية في دعم قطاع الوقف الإسلامي"، المؤتمر العالمي "قوانين الأوقاف وإدارتها- وقائع وتطلعات"، الجامعة الإسلامية العالمية، ماليزيا، 20-22 أكتوبر 2015
- 7- سامي حسن حمود، الأدوات التمويلية الإسلامية للشركات المساهمة، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، (جده: مكتبة الملك فهد الوطنية، ط2، 1419هـ -1998م).
- 8- عبد الستار أبو غدة، مخاطر الصكوك الإسلامية، مؤتمر المخاطر في المصارف الإسلامية - الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2016.
- 9- عبد المطلب بدوي، التوريق كأداة من أدوات تطوير البورصة المصرية، بحث مقدم في مؤتمر أسواق الأوراق المالية والبورصات: آفاق وتحديات المنعقد في دبي، سنة 2015.
- 10- علاء الدين زعتري، "الصكوك- تعريفها، أنواعها"، ندوة "الصكوك الإسلامية-تحديات، تنمية، ممارسات دولية" عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010.
- 11- الهيئة العامة للرقابة المالية، حصاد عام 2018
- 12- الهيئة العامة للرقابة المالية، التقرير السنوي للهيئة العامة للرقابة المالية، 2017
- 13- وزارة المالية، التقرير المالي الشهري ، أكتوبر، مجلد 12، عدد 12، 2018.
- 14- وزارة المالية. <http://www.mof.gov>.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

1. Adam, Nathif JK and Abdulkader Thomas, "Islamic Bonds: Your Guide to Issuing, Structuring and Investing in Sukuk", (London: Euro money Book), 2016.
2. Nik Mohamed Din Nik Musa, Role of Islamic Finance in Infrastructure Financing, 2017.
3. Abosedra, S., Shahbaz, M. and Nawaz, K., 2018. Modeling causality between financial deepening and poverty reduction in Egypt. *Social Indicators Research*, 126(3).
4. Beck, T. and Levine, R., 2014. Stock markets, banks, and growth: Panel evidence. *Journal of Banking & Finance*, 28(3).
5. Ben Naceur, S., Ghazouani, S. and Omran, M., 2017. The determinants of stock market development in the Middle-Eastern and North African region. *Managerial Finance*, 33(7).
6. Guiso, L., Sapienza, P. and Zingales, L., 2009. Does local financial development matter? *In the Banks and the Italian Economy*.
7. King, R.G. and Levine, R., 1993. Finance and growth: Schumpeter might be right. *The quarterly journal of economics*, 108(3).
8. Lensink, R., 2001. Financial development, uncertainty and economic growth. *De Economist*, 149(3).
9. Park, D. and Shin, K., 2017. Economic growth, financial development, and income inequality. *Emerging Markets Finance and Trade*, 53(12).
10. Rajan, R.G. and Zingales, L., 2016. Financial dependence and growth (No. w5758). *National bureau of economic research*.
11. Schumpeter, A., 1911. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard Univeristy Press.
12. Zhang, J., Wang, L. and Wang, S., 2012. Financial development and economic growth: recent evidence from China, *Journal of Comparative Economics*, 40 (3).

أثر توحيد المعايير الضريبية الدولية على إرساء مبادئ الحوكمة الضريبية

والتقليل من التهرب الضريبي

د. حمدي جلييلة ايمان أ. جاوحد ورضا

الجزائر

ملخص:

إن التطور الذي عرفته المعايير المحاسبية الدولية، أسفر على عدة آثار جانبية في معظم دول العالم، من أهمها الأثر على المنظومة الضريبية التي تركز على النتائج المحاسبية من أجل تحديد الوعاء الضريبي للمؤسسات تسعى معظم الدول إلى تبني معايير ضريبية دولية للتخفيف من حدة التهرب الضريبي و تطبيق مبادئ الحوكمة الضريبية، جاءت دراستنا لمحاولة متابعة هذه الاشكالية من خلال عدة محاور اهمها:

- الاختلاف بين الربح المحاسبي و الضريبي .
- دواعي ارساء معايير ضريبية دولية .
- أثر الأخذ بالمعايير المحاسبية ضريبيا .
- الجهود الدولية لتوحيد المعايير الضريبية .
- أثر توحيد المعايير الضريبية الدولية على ارساء مبادئ الحوكمة و محاولة التقليل من عملية التهرب الضريبي .

Abstract

The evolution of international accounting standards has led to many secondary impacts in most countries of the world, including those based on accounting, the most prominent of which is the impact on the tax system, which is essentially accounting results to define the tax base of companies. Most countries seek to adopt international tax standards to mitigate tax evasion and apply the principles of fiscal governance.

Our study highlights this issue by addressing several axes, to mention mainly:

- The difference between accounting and tax profit.
- The rationale for international tax standards.
- The effect of taking tax accounting standards.
- International efforts to standardize tax standards.
- The impact of the harmonization of international tax standards on the establishment of the principles of governance and attempt try to reduce the process of tax evasion.

المقدمة

ان الربح المحاسبي يعد الدعامة الاساسية للدخل الضريبي، و لذلك لابد من احتساب هذا الربح و اعداد القوائم المالية بالشكل الذي يساعد في الوصول الى الدخل الحقيقي للمكلف أو محاولة التقرب منه، و يكون ذلك بتفعيل العلاقة بين المحاسبة بجانبها الفكري و التطبيقي و الضريبة بجانبها التشريعي و التطبيقي ، اذ تسعى المحاسبة إلى تقديم المخرجات و اعداد لقوائم المالية و توظيفها بالشكل الذي يخدم الضريبة .

بالمقابل إن اتباع تلك القواعد و المعايير يساعد في اعطاء رؤية واضحة حول نتائج الأعمال و المركز المالي للوحدة الاقتصادية ، إلا أن المشكلة التي تبرز هي أن النتائج التي تظهرها القوائم المالية المعدة في ظل تلك القواعد و المعايير تختلف عن تلك التي تعتمدها السلطة المالية عند تحديد و فرض الضريبة .

ولهذا تسعى الحكومات في جميع أنحاء العالم اليوم لإيجاد السبل التي يمكن من خلالها تبادل المعلومات من أجل مكافحة التهرب الضريبي و حماية سلامة الأنظمة الضريبية، ولقد أدى قيام منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD بتطوير نظام للتبادل التلقائي للمعلومات المتعلقة بدافعي الضرائب بين الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية ، و يشار إلى هذا النظام عموماً باسم المعايير الموحدة للإبلاغ الضريبي بموجب قوانين محلية جديدة .

وعلى ضوء ما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

- ما مدى تأثير عملية توحيد المعايير الضريبية الدولية على ارساء مبادئ الحوكمة الضريبية و التقليل من التهرب الضريبي ؟
- و يترتب عن الإشكالية الرئيسية عدة أسئلة فرعية تتمثل في :
- ما أسباب الاختلاف بين الربح المحاسبي و الضريبي ؟
- ما هو أثر الاخذ بالمعايير المحاسبية ضريبياً ؟
- ما هي دواعي وجود معايير ضريبية دولية و ما مدى توفيق الجهود الدولية لتوحيد هذه المعايير؟
- ما أثر توحيد المعايير الضريبية الدولية على ارساء مبادئ الحوكمة ومحاولة التقليل من عملية التهرب الضريبي ؟

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في تزامن معالجتها مع الجهود التي تبذل في العالم في اطار توحيد المعايير الضريبية الدولية لتقليص فجوة الاختلاف بين النظام الضريبي لكل دولة ، و للتمكن من تطبيق مبادئ الحوكمة الضريبية و التقليل من التهرب الضريبي .
أهداف الدراسة : تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

1. معرفة الفرق بين الربح المحاسبي والضريبي.
2. دراسة أهم نقاط الاختلاف بين المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي والتطرق لعدة تجارب دولية.
3. توضيح أهمية الجهود الدولية لتوحيد معايير الإبلاغ الضريبي.
4. تبيان أثر توحيد المعايير الضريبية الدولية على تفعيل مبادئ الحوكمة الضريبية والتقليل من التهرب الضريبي.

فرضيات الدراسة : للإجابة على الاشكالية و التساؤلات السابقة اعتمدنا على جملة من الفرضيات تتمثل فيمايلي :

1- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين اجابات افراد عينة الدراسة حول الاسباب المؤدية لنشأة الاختلاف بين الربح المحاسبي و الضريبي .

2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين اجابات افراد عينة الدراسة حول دواعي ارساء معايير ضريبية دولية .

3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين اجابات افراد عينة الدراسة حول علاقة ارساء مبادئ الحوكمة الضريبية و عملية التهرب الضريبي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين اجابات افراد عينة الدراسة حول اثر الاخذ بالمعايير المحاسبية ضريبية .

مناهج الدراسة : لاختبار فروض الدراسة اتبع المناهج التالية :

1. المنهج الاستنباطي: لتحديد محاور المشكلة ووضع الفرضيات.

2. المنهج الاستقرائي: لاختبار الفرضيات.
3. المنهج التاريخي: لاستعراض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
4. المنهج الوصفي التحليلي: لمعرفة أهمية تطبيق المعايير الموحدة للإبلاغ الضريبي في إرساء مبادئ الحوكمة الضريبية والحد من التهرب الضريبي.

محاوَر الدراسة:

1. الاختلاف بين الربح المحاسبي والضريبي.
2. الجهود الدولية لتوحيد المعايير الضريبية.
3. أثر تطبيق المعايير الضريبية الدولية على الحوكمة والتهرب الضريبي.

أدوات جمع البيانات:

1. مصادر البيانات الأولية: باستخدام أداة الاستبيان والمقابلات الشخصية.
2. مصادر البيانات الثانوية: عن طريق الكتب والاطروحات والدوريات.

حدود الدراسة: تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بـ (الجزائر، سكيكدة، عنابة، الطارف، بسكرة، الوادي) لدراسة أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على النظام الجبائي من وجهة نظر الأكاديميين والمهنيين أصحاب الاختصاص.
- الحدود الزمانية: يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه و المقدر من سبتمبر 2017 إلى غاية فيفري 2018.
- الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة لأراء وإجابات الأكاديميين والمهنيين في مجال الحاسبة و الجبائية، الحائزين على مؤهل علمي ليسانس فما فوق.
- الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع و المحاور المرتبطة أساسا بأثر توحيد المعايير الضريبية على إرساء مبادئ الحوكمة الضريبية والتقليل من التهرب الضريبي.

الدراسات السابقة :

- شرقاوي عبد الظاهر شرقاوي خميس الفار 2010:

أثر معايير المحاسبة المصرية على الضرائب المؤجلة و الإفصاح عنها بالقوائم المالية في ظل تطبيق التشريع الضريبي المصري .

مذكرة لنيل شهادة الماجستير بكلية التجارة، جامعة القاهرة مصر، عرض مشكلة اعتراف قانون الضرائب بالإيرادات والمصروفات في فترات محاسبية مختلفة عما تطلبه المبادئ المحاسبية المقبولة والمتعارف عليها، عندئذ يكون الدخل الضريبي مختلف مؤقتا عن الدخل المحاسبي قبل الضرائب، وتعرض كذلك لأثر تطبيق معايير المحاسبة المصرية على الضرائب المؤجلة وكفاءة الإفصاح عنها بالقوائم المالية في ظل تطبيق التشريع الضريبي المصري.

- علي الصادق أحمد علي ، فتح الرحمن الحسن منصور 2013.

دور حوكمة الشركات في الحد من التهرب الضريبي بالتطبيق على ديوان الضرائب الاتحادي بالسودان -دراسة تحليلية ميدانية-

مقال بمجلة العلوم الانسانية والاقتصادية، العدد 14 لسنة 2013، تناولت الدراسة أهمية تطبيق الحوكمة وما يترتب عليها من قرارات رشيدة وسليمة تصب في صالح كل المساهمين والشركات وتطبيقها بالشكل المطلوب يساعد على عمليات التمويل وجذب الاستثمارات لما تلعبه الضرائب من دور أساسي في تحقيق المنفعة العامة بحيث تعتبر المصدر الأساسي للإيرادات العامة التي تسهم في تمويل الخزينة العامة للدولة ولا بد من تفعيل الضبط المالي عن طريق الاجراءات الحاكمة للشركات لضمان الحد من التهرب الضريبي .

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة :

- يمكن تحديد جوانب اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي :
- من حيث موضوع الدراسة : تتجه محاور الدراسة الحالية لإبراز الجهود المبذولة لتوحيد المعايير الضريبية الدولية وأهميتها على ارساء مبادئ الحوكمة الضريبية وكذلك التقليل من عملية التهرب الضريبي، وهذا الموضوع يحتاج إلى مزيد من الدراسة و البحث .
- من حيث عينة الدراسة : تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من 63 مفردة شملت محافظي الحسابات ،مفتشي الضرائب ،أساتذة جامعيين .

أولاً: الاختلاف بين الربح المحاسبي والضريبي

1. الربح المحاسبي والضريبي:

يشار بالربح المحاسبي قبل الضريبية أو بالدخل لأغراض اعداد التقارير المالية والذي يتم التوصل إليه بالاستناد لمعايير إطار اعداد القوائم المالية وذلك بهدف تقديم معلومات عن أداء المنشأة أو نتيجة عملها لمستخدمي المعلومات المحاسبية من حاملي الحقوق ومستثمرين ودائنين وغيرهم، أما الربح الضريبي فيشار إليه بالربح لأغراض حساب الضريبية المستحقة للسلطات الضريبية والذي تم التوصل إليه بالاستناد إلى قواعد قانون الضريبية الناظم، كما أن الربح المحاسبي الي تظهره القوائم المالية بشكل مخرجات للنظام المحاسبي، لا يمثل الربح الضريبي الذي تعتمد عليه السلطات الضريبية لتحديد مبلغ الضريبة واجبة الدفع، وإنما هنالك العديد من العمليات التي تتم على الربح المحاسبي من إضافة واستبعاد لكي نصل في النهاية إلى الربح الخاضع للضريبة.¹

2. أسباب الاختلاف بين الربح المحاسبي والضريبي:

يختلف الربح المحاسبي عن الربح الضريبي لاختلاف المحاسبة المالية عن المحاسبة الضريبية، فالمحاسبة المالية هي عملية تسجيل وتحضير القوائم المالية وفقاً لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها، وعليه فإن الدخل المحاسبي يتحدد للمنشأة من خلال تطبيق هذه المبادئ، أما المحاسبة الضريبية فهي تعتمد على قانون ضريبية الدخل والتعليمات والأنظمة الصادرة بموجبه حيث يتم اجراء التعليمات اللازمة على الدخل المحاسبي للوصول إلى الدخل الضريبي، حيث لا يتم مسك حسابات واعداد قوائم مالية خاصة بالضريبية.²

ثانياً: الجهود الدولية لتوحيد المعايير الضريبية .

1. التنسيق الضريبي :

يقوم التنسيق الضريبي بين الدول على إزالة اهم أوجه الخلاف بين النظم والتشريعات الضريبية، بحيث تصبح متناغمة ومتناسقة ومتقاربة في مختلف المجالات

¹ محمد حلوعبد الخالق ياسين، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد24، المجلد السادس، جانفي 2009، ص119.

² شرقاوي عبد الظاهر شرقاوي خميس الفار، مذكرة ماجستير، أثر معايير المحاسبة المصرية على الضرائب المؤجلة و الإفصاح عنها بالقوائم المالية في ظل تطبيق التشريع الضريبي المصري، جامعة القاهرة ، 2010، ص30.

الضريبية، ومن أهمها قواعد تحديد الواقعة المنشئة للضريبة، وأحوال وشروط منح الإعفاءات الضريبية، ومعدلات وأسعار الضريبة، وذلك بهدف ضمان حيادية الضريبة اتجاه التجارة الدولية لدول التكامل الاقتصادي، ومنع المعوقات التي تحول دون الانتقال الحر للأشخاص والسلع والخدمات ورأس المال بين الدول الأعضاء.

وعليه فإن التنسيق الضريبي يمثل مجموعة القواعد والاتفاقات والتعاقدات التي تبرم بين عدد من الدول فيما بينهم أو بين عدد من الدول ومجموعة من المستثمرين حول شروط المعاملة الضريبية والحوافز الضريبية التي تمنح لدول ومستثمري أطراف الاتفاقية خلال فترة محددة قابلة للتجديد، وتهدف تلك الاتفاقيات أساساً إلى تنمية الاستثمارات المشتركة وترقية التجارة البينية لصالح الأطراف المعنية¹، وبالتالي يشكل التنسيق الضريبي مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى تخليص الضريبة من آثارها غير الملائمة لتنمية العلاقات الاقتصادية والمالية الدولية، ومحاولة خلق ظروف مشابهة لتلك التي توجد في اقتصاد موحد تسوده المنافسة، وتتمتع فيه السلع ورؤوس الأموال والأفراد بحرية الانتقال، مما يساعد على تحقيق التخصيص الأمثل للموارد².

ومن التعريفات السابقة نستنتج أن التنسيق الضريبي يتضمن ما يلي:

- تعديلاً جزئياً وتدرجياً للأنظمة الضريبية الوطنية المختلفة، وذلك في ضوء اختلاف الهياكل والأعباء الضريبية، واختلاف توزيع هذه الأعباء بين ضرائب مباشرة وغير مباشرة.
 - هدف التنسيق الضريبي العمل على تساوي الأعباء الضريبية بين الدول الأعضاء، وعلى تحقيق العدالة الضريبية بين المكلفين وتجنب الازدواج الضريبي.
 - إزالة كافة العقبات والحوافز الضريبية التي يمكن أن تحد من المنافسة بين الدول.
2. التوحيد الضريبي:

أعلن الرئيس الفرنسي فرانسوا اولاند عن رغبة الحكومة الفرنسية في توحيد المعايير الضريبية بين فرنسا وألمانيا بحلول عام 2020، وأشار اولاند إلى طرح خطط

¹ يونس أحمد البطريق، النظم الضريبية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 235

² Percho Philippe, L'UE et la TVA : la question de l'harmonisation fiscale, sur le site internet <http://hanouvelleurope.blogspot.com>.

مواثمة لهذا الغرض بحلول عام 2017 مضيافاً في حديثه أمام ممثلين عن الشركات أنه يجب في البداية أن تتفق الدول الكبرى المجاورة لفرنسا على هذه الخطوة.

يذكر أن ألمانيا وفرنسا تعملان منذ فترة طويلة على خطط لتوحيد النظام الضريبي على الشركات.¹

فشل الاتحاد الأوروبي الأسبوع الماضي في تجاوز انقسام عميق بشأن تبني آلية مشتركة بين الدول الأعضاء لفرض الضرائب على المؤسسات والشركات على الرغم من الاتفاق الجماعي على الحاجة إلى التعاون والتنسيق في مكافحة التهرب الضريبي كما ذكر وزراء المالية في القارة.

ولما كان كل من الدول الأعضاء الـ 27 في الاتحاد لديها النظام الضريبي الخاص بها فإن المفوضية الأوروبية وبعض الدول الأعضاء استمرت تندد بهذا الوضع وتدعي بأنه لا يشجع الشركات على الاستثمار عبر الحدود. ولكن العديد من الدول الأعضاء التي تتسم بمعدلات ضريبية منخفضة على الشركات والمؤسسات هي التي تقف في مقدمة المعارضين للخطط الحالية المقترحة من ألمانيا، الرئيس الحالي للاتحاد الأوروبي، والتي ترمي إلى استحداث معيار موحد لاحتساب الضرائب على أرباح الشركات. وكما ورد في صحيفة "انترناشونال هيرالد تريبيون" مؤخراً فقد تقدمت ألمانيا وفرنسا بالإضافة إلى سبع دول أخرى بطلب إلى وزراء المالية من أجل دعم واسناد مطالبة الشركات والمؤسسات بضرورة التقيد بمجموعة موحدة من القوانين واللوائح الخاصة باحتساب ضرائبها.²

وكما قال وزير المالية الفرنسي ثيري بريتون في الاجتماع "إن من الضروري أن نعمل معاً في اتجاه تناغم وانسجام القاعدة الضريبية لأعمالنا التجارية."

إلا أن بريطانيا وأيرلندا مع بعض الدول القليلة الأخرى - بمن فيهم الدول الأعضاء الجدد من وسط وشرق أوروبا - رأت في هذه المبادرة خطوة أولى استباقية نحو تنفيذ ضريبة مشتركة للمؤسسات أي المجال الذي ستتنافس فيه الدول الأعضاء في الاتحاد

¹ ماثيو آتن، اولاند يعلن ان فرنسا و ألمانيا ستوحدان المعايير الضريبية بحلول 2020، وكالة الانباء الليبية، بتاريخ 2017/12/27، الاطلاع على الموقع الالكتروني <https://www.eliktisad.com>

² محمد عبد الرحيم الاتحاد الاوروبي يفشل في توحيد الضرائب على الشركات، صحيفة الاتحاد، بتاريخ 2007/03/7، الاطلاع على الموقع الالكتروني : <https://www.alittihad.ae> .

الأوروبي فيما بينها. وبدعم من السويد وهولندا فقد طالب المعارضون بحذف المسألة من أجندة قمة الاتحاد الأوروبي التي من المقرر عقدها يومي 8 و9 مارس الجاري. وعضواً عن ذلك فقد اتفق الوزراء على أن تضطلع القمة بدراسة التوصل إلى تسوية مقبولة لدى جميع الأطراف، وتنص تفاصيل التسوية على ضرورة أن تعمل جميع الدول مع بعضها البعض على ألا تهاجم حقوق كل دولة في انتهاج معدلات الضرائب الخاصة بها.

إذ يقول بييرستين بروك وزير المالية الألماني أثناء مؤتمر صحفي بعد الاجتماع: "لقد اتفقنا في نهاية المطاف على إصدار بيان يشير من جانب إلى أن تظل السياسة الضريبية كما هي تحت السيادة الوطنية لكل دولة إلا أن من المهم أيضاً أن نصل إلى درجة دنيا من الاتفاق والتنسيق الأوروبي". ومضى يشير إلى أن معظم الوزراء كانوا يساندون وضع قاعدة ضريبية مشتركة في العام الماضي ولكنه لاحظ بأن دولاً قليلة عارضت هذا الأمر بشراسه.

أما جان بوشياتيك وزير مالية سلوفاكيا أحد أكبر منتقدي الخطة فقد ذكر من جانبه أنه يقف ضد أي دفع باتجاه تحقيق قاعدة ضريبية مشتركة تؤدي إلى رفع الضريبة على المؤسسات والشركات. ويذكر أن سلوفاكيا تتبنى ضريبة متدنية بحدود 19 في المئة بينما يعزى الازدهار الحالي الذي تشهده أيرلندا إلى معدل الضريبة الذي لا يتعدى 12,5 في المئة، وعلى العكس من ذلك فإن ألمانيا على سبيل المثال تخطط تخفيض معدل الضريبة من مستوى 38,6 في المئة إلى أقل من 30 في المئة بينما تفرض الولايات المتحدة الأمريكية على شركاتها ضريبة بمعدل 35 في المئة. ومن المفهوم أن كل دولة عضو في الاتحاد الأوروبي لديها الحق في "فيتو" أو الاعتراض على خطة تهدف إلى وضع معيار مشترك. وهو الحق الذي تدافع عنه الدول الصغيرة بشدة على اعتبار أن الضرائب المتدنية هي إحدى السبل التي تغري بتدفق الاستثمارات الأجنبية.

وإلى ذلك فقد لاحظت المفوضية أنها سوف تواجه مهمة شاقة في خططها الرامية لتطوير تشريعات لكامل دول الاتحاد الأوروبي في العام المقبل وبخاصة فيما يختص باحتساب القاعدة الضريبة الخاصة بالمؤسسات والشركات، ويرغب لاسزلو كوفاكس مفضو الشؤون الضريبة في الاتحاد الأوروبي في اقتراح إنشاء قاعدة ضريبية

موحدة للمؤسسات في عام 2008 في خطوة وجدت الترحيب من الشركات المتعددة الجنسيات في جميع أنحاء العالم.¹

فينا في 11 مايو/ وام / دعا المستشار النمساوي كريستيان كيرن اليوم إلى توحيد القوانين الضريبية الأوروبية ووضع سياسة ضريبية مشتركة في الاتحاد الأوروبي. وقال كيرن في تصريحات للتلفزيون النمساوي ان " توحيد النظام الضريبي الأوروبي يعد الطريق الصحيح على المدى الطويل ويتعين على المفوضية الأوروبية تحمل المسؤولية بشأن قوانين الضرائب المشتركة."

وأضاف ان التصويت على خروج بريطانيا من الاتحاد الاوروبي اظهر ان وعود الاتحاد الاوروبي بتحقيق الازدهار الاقتصادي "لم تنجح" الامر الذي يستدعي اثناء القيود على عمل الشركات الكبرى في أوروبا.

ورأى المستشار النمساوي ان عملية إصلاح الاتحاد الأوروبي ستستغرق سنوات بسبب خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي وبسبب وجود اختلاف كبير بين مصالح الدول الأعضاء في الاتحاد. داعيا إلى اتباع نهج لحل المشاكل "عبر التركيز أولا على تلك القابلة للحل".²

3. دواعي وجود معايير ضريبية دولية :

- تعتبر المعايير بما تتضمنه من المبادئ العلمية، الأساس الذي يعتمد عليه في الاختيار بين الأنظمة والطرق البديلة التي يمكن استخدامها في التطبيق العملي.
- طالما ساعدت المعايير المحاسبية المتبعة حاليا على مستوى دولي بتطبيق الاجراءات المحاسبية التي تقتضيها هذه المعايير للوصول إلى تحديد المراكز المالية الصحيحة، فإن وجود معايير بمجال المحاسبة عن الضرائب سوف تساعد على وجود قواعد واجراءات ضريبية، تصبح مع التطبيق متعارف عليها، وبالتالي يمكن خلق فرص المقارنة و الاستقرار في التطبيقات الضريبية على مستوى دولي و ليس محلي فقط .

¹ محمد عبد الرحيم ، الاتحاد الأوروبي يفشل في توحيد الضرائب على الشركات، صحيفة الاتحاد ، الأربعاء 7 مارس 2007، الاطلاع على الموقع الالكتروني : <https://www.alittihad.ae> .

² وام، فين ، عبد الناصر منعم ، المستشار النمساوي يدعو إلى توحيد النظام الضريبي الأوروبي ، وكالة أنباء الامارات ، 11 ماي 2017 . الاطلاع على الموقع الالكتروني <https://www.crs.hsbc.com/ar-ae/cmb/uae> .

- توفر هذه المعايير على فروض ومبادئ علمية تؤدي إلى تكوين كيان فكري للضرائب، ويجبر المحاسبين القانونيين باظهار البيانات المالية حسب مقتضيات المعايير خوفا من تعرضهم للعقاب حسب متطلبات القانون الضريبي، وبالتالي يضعهم في المكانة اللائقة بهم سواء أمام القانون أو أمام عملائهم.¹
- ثالثا: الحوكمة الضريبية وأثرها في الحد من التهرب الضريبي:
- حتى يتمكن من تطبيق مبادئ الحوكمة الضريبية فيجب أن تتوفر عدة خصائص ، ولكن هناك العديد من العيوب التي توجد في هذا التشريع و من أهمها ما يلي:²
- عدم وجود الاتساق الداخلي: ويعني وجود اختلاف و تضارب بين المواد و اللوائح التنفيذية الخاصة بها.
- عدم وجود الاتساق الخارجي: ويعني عدم وجود تطابق بين أحكام التشريع الضريبي وبين القوانين والتشريعات الأخرى التي تعتبر ذات علاقة بهذه الأحكام الضريبية بهذه الأحكام الضريبية والتي من أهمها المعايير المحاسبية
- أثبتت العديد من الدراسات أن الفضائح المالية لشركة انرون قد تمت اعتمادا على كل من التقرير الضريبي والتقرير المالي وكذلك على الفجوة الموجودة بين الربح المحاسبي والربح الضريبي،³ فقد اتضح أن هذه الشركة قامت بالتضليل في التقرير الضريبي عن طريق التضليل في الأرقام الحقيقية لبعض الإيرادات المعفاة ضريبيا وكذلك التضليل في قيمة المصروفات أو الخسائر التي يجوز خصمها في قانون الضرائب وبالتالي تخفيض قيمة الضرائب أو عدم دفع ضرائب نهائيا و القصد من هذا كله هو التهرب الضريبي، يتضح لنا أن هناك علاقة طردية بين الغش في التقارير المالية وكذلك الغش في التقارير الضريبية وهو الأمر الذي نتج عنه ازدياد الفجوة بين الربح المحاسبي و الضريبي.

¹ محمد محمود ذيب حوسو، رسالة ماجستير، التدقيق للأغراض الضريبية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005، ص77.

² نعيم فهيم حنا، نحو حوكمة النظام الضريبي "نموذج مفتوح" ، المؤتمر العلمي الخامس بعنوان حوكمة الشركات و أبعادها المحاسبية والادارية والاقتصادية ، جامعة الاسكندرية ، كلية التجارة 8-10 سبتمبر 2005، ص 5.

³ Frank M & Others , Tax Reporting Aggressiveness and its Relation to Aggressive Financial Reporting, Accounting Review, Vol. 84, No. 2, 2009

ولهذا فإن تطبيق الحوكمة الضريبية من شأنه العمل على اختفاء هذه الفجوة و التقليل من نية التهرب الضريبي و ذلك من خلال تطبيق معايير ضريبية موحدة و كذلك ارساء مبادئ حوكمة ضريبية متينة ¹ .
رابعا: أثر الأخذ بالمعايير المحاسبية الدولية ضريبيا .

تتناول المعايير المحاسبية الدولية كيفية القياس والإفصاح المحاسبي عن عناصر القوائم المالية المختلفة وصولا لصافي الربح المحاسبي، والمتفهم جيدا لطبيعة العلاقة بين الربحين المحاسبي والضريبي يعلم أن المطلوب هو التوصل إلى تحقيق التوافق وليس التطابق بين كلا النوعين من الربح، وبالصورة التي تحفظ دائما لكل منهما مفاهيمه وطبيعته والغرض منه، ذلك أن هناك خصوصية للتشريع الضريبي تجعل هناك أوجه الاختلاف مستقرة و ثابتة تمثل الحد الأدنى من أوجه الاختلاف و التي نسعى لجعلها الحد الأقصى من أمثلتها: الإعضاءات الضريبية، القيمة العادلة، ترحيل الخسائر الضريبية، مدة الاهتلاك .

لاشك أنه سيؤثر بالإيجاب على الأداء المهني لمراقب الحسابات، فالقانون يفرض عليه عقوبات في حال مخالفته لمتطلبات المعايير المحاسبية، وتوقيعه المحايد بمطابقة القوائم المالية في الوقت التي قد يتعارض مع مبادئ القانون الضريبي، فيحدث الخلط بين الربح المحاسبي والضريبي، فعادة ما يضحى مراقب الحسابات بالميزة أو القاعدة الضريبية من أجل المحاسبية، وهذا بخلاف أن تطبيق المعايير المحاسبية ضريبيا سيعمق من دور محافظ الحسابات ومسؤوليته ² .

الأثر النفسي أو السلوكي الإيجابي على المكلفين بالضريبية ومراقبي الحسابات ، نتيجة الشعور بحدوث توافق فعلي مع المنظومة الضريبية ككل، مما يؤدي لتضاؤل الشعور باتساع الفجوة بين أطراف التعامل.

خفض حجم التهرب الضريبي للمكلفين مع المنظومة الضريبية وهذا لما يتعين تطبيق المعايير المحاسبية ضريبيا سوف يزيد من تشجيع وتحفيز الشركات العمل بها

¹ علي الصادق أحمد علي ، فتح الرحمن الحسن منصور، دور حوكمة الشركات في الحد من التهرب الضريبي بالتطبيق على ديوان الضرائب الاتحادي بالسودان -دراسة تحليلية ميدانية-، مقال بمجلة العلوم الانسانية و الاقتصادية ، العدد 14 لسنة 2013.

² Crabtree A & Maher J, The influence of differences in taxable income and book income the bond credit market, working paper, university of Nebraska-lincoln, January, 2008, p17.

وفرض الرقابة من قبل مراقبي الحسابات وهو لا شك سيصب في النهاية في زيادة الحصيلة الضريبية.

تنمية القدرات البشرية للعاملين بمصلحة الضرائب: حيث يستلزم الأمر عندئذ إعطاء دورات تدريبية على الجوانب المختلفة المتعلقة بالعمل بالمعايير المحاسبية، وهو جزء من الإصلاح الضريبي المنشود، ويمكن اسناده بجهة خاصة.

الدراسة الميدانية

1. منهجية الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد في البحث حيث تتناول أحداث و ظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل في مجرياتها والتفاعل معها، بغرض التعرف على أثر توحيد المعايير الضريبية على ارساء مبادئ الحوكمة الضريبية والتقليل من التهرب الضريبي.

2. نوعية البيانات: حيث تمثلت هذه البيانات التي تم استخدامها في اختبار مدى صحة الفروض في البيانات التي تم تجميعها من خلال توزيع استمارة الاستبيان والتي تم تصميمها بالشكل الذي يخدم أهداف البحث. وذلك بالاعتماد على نوعين من البيانات:

- البيانات الأولية: هي بيانات الجانب الميداني من الدراسة، و التي يتم تجميعها لاختبار فرضيات الدراسة، ويتم ذلك من خلال عرض استمارات الاستبيان والتي تشمل مجموعة من الأسئلة اللازمة لجمع البيانات المطلوبة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS statistical package for social science الإحصائي و استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

- البيانات الثانوية: وهي تتمثل في الجانب النظري من البحث، ولقد حاولنا قدر المستطاع وبما توفر لدينا من وسائل وأدوات للقيام بعملية مسح للدراسات السابقة، واعتمدت كذلك على مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة والتي تتعلق بأثر توحيد المعايير الضريبية الدولية على ارساء مبادئ الحوكمة الضريبية، وأية مراجع يمكن أن تسهم في

اثراء الدراسة بشكل علمي، ومن خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، ثم التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة.

3. مجتمع الدراسة: روعي في اختيار مجتمع الدراسة الميدانية أن يكون مفرداتها من بين الأشخاص الذين تتوفر لديهم الخبرة العلمية والعملية وتتمثل العينة المختارة من مجتمع الدراسة في ثلاثة فئات حيث أنه قد تم اختيار العينة باستخدام أسلوب "العينة العشوائية البسيطة".

جدول رقم 1: نوع فئات الدراسة.

الفئة :	نوع الفئة :
الأولى	المحاسبين و ضمت محافظي الحسابات و المحاسبين المعتمدين على اعتبار أنهم يطعون على المشاكل والقضايا التطبيقية التي تعترض المهنة في الواقع العملي.
الثانية :	مفتشي الضرائب الذين لديهم اطلاع بالنظام الجبائي وعلاقته بالحاسبة.
الثالثة :	الأساتذة الجامعيين المتخصصين في مجال المحاسبة و الجبائية ذوي الاهتمام الوثيق بموضوع الدراسة باعتبارهم من أهم الفئات المطلعة علي أهم القضايا التي تشغل مهنة المحاسبة والجبائية .

المصدر : من إعداد الباحثين .

4. إعداد الاستبيان : تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبيان وتعديل حسب ما يناسب.
- توزيع الاستبيان على جميع افراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى مجموعتين كما يلي:

المجموعة الأولى: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 4 فقرات.

المجموعة الثانية: تتناول أثر توحيد المعايير الضريبية على ارساء مبادئ الحوكمة الضريبية والتقليل من التهرب الضريبي وتم تقسيمها إلى خمسة محاور كما يلي:

المحور الأول : يناقش أسباب نشأة الاختلاف بين الريح الحاسبي و الضريبي ويتكون من 3 فقرات.

المحور الثاني : يناقش دواعي ارساء معايير ضريبية دولية ويتكون من 3 فقرات.
المحور الثالث: يسلط الضوء على علاقة ارساء مبادئ الحوكمة الضريبية و عملية التهرب ويتكون من 3 فقرات.

المحور الرابع: يبين أثر الاخذ بالمعايير المحاسبية ضريبيا ويتكون من 3 فقرات.
وقد كانت درجة الإجابة على كل فقرة مكونة من 5 درجات بحيث أعلى درجة تمثل أعلى درجة من الموافقة، والدرجة 1 تعني اقل درجة من الموافقة حسب الجدول التالي:

جدول رقم 2: مقياس ليكارت الخماسي .

الرأي :	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى:	01	02	03	04	05
المتوسط الحسبي:	-1, 1,79	1,80-2,59	2,60-3,39	3,40-4,19	4,20-5

المصدر : عز حسن عبد الفتاح،، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، جدة ، السعودية. 2008.

5. تصميم أداة الدراسة الميدانية :

في ضوء أهداف وفروض الدراسة قام الباحثين بتصميم استمارة الاستبيان يتمثل هدفها الرئيسي في جمع البيانات الأولية من أفراد مجتمع البحث. وقد مرت عملية إعداد قائمة الاستبيان بعدة مراحل والتي تمثلت في الآتي:

• مرحلة تصميم وإعداد قائمة الاستبيان:

وقد تضمنت هذه المرحلة الحصول على بعض المتغيرات والأفكار من واقع استقراء الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث هذا وقد تمثلت الأسئلة فيما يلي:

• مرحلة التأكد من سلامة وصحة قائمة الاستبيان:

حيث تم اختبار ومراجعة القائمة بهدف التأكد من صحتها وكذلك للتأكد من مدى توفيرها للبيانات المطلوبة. وكذلك تم المراجعة للتأكد من بساطتها وسهولتها وكذلك وضوحها. وبناء عليه تم تعديل وصياغة لبعض الاسئلة واستبعاد بعض منها. وأيضا إضافة بعض الأسئلة.

• مرحلة توزيع وإرسال قائمة الاستبيان :

حيث تم الاعتماد هنا على أسلوب كلا من المقابلات الشخصية وكذلك البريد الإلكتروني لبعض مفردات عينة البحث.

جدول رقم 3 : توزيع عينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية

العامل	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	42	66.70%
	أنثى	21	33.33%
المؤهل العلمي	ليسانس	22	34.90%
	ماجستير/ماستر	19	30.20%
	دكتوراه	22	34.90%
الوظيفة الحالية	محافظ حسابات	20	31.70%
	مفتشي الضرائب	21	33.30%
	أساتذة جامعيين	22	34.90%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	8	12.70%
	ما بين 5 سنوات و 10 سنوات	29	46.00%
	أكثر من 10 سنوات	26	41.30%

المصدر : من اعداد الباحثين استنادا على نتائج SPSS

6. اختبار تبات الاستبيان : (Alpha Cronbach) : ثم استخدام معامل الفاكرومباخ (Alpha Cronbach) وهي طريقة لاختبار تبات الاستبيان و يبين الجدول التالي ان معامل الثبات مرتفع كما يبينه الجدول التالي :

جدول رقم 4 : ثبات الاستبيان وفق معامل ألفا كرومباخ

المحور	الفاكرومباخ
المجموع	0.711

المصدر من اعداد الباحثين بناء على نتائج SPSS

7. اختبار صدق الاستبيان: وجود ثبات عالي يطمئن الى صدق اداة الدراسة طبقا لقاعدة القياس كل اختبار ثابت صادق وليس كل اختبار صادق ثابت.

8. تحليل وحوصلة نتائج الاستمارة: من أجل حوصلة النتائج، تم حساب تكرارات الاستجابات المختلفة، وما تعلق بها من النسب المئوية، والمتوسط الحسابي¹، والانحراف

¹ يعتبر أحد مقاييس النزعة المركزية يستخدم كمؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجوبين على الاستمارة .

المعياري¹، وذلك باستعمال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss15 في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة عن طريق الاستمارة. كما تم تحديد الاتجاه العام لعينة الدراسة عن طريق تحديد الفئة التي ينتمي إليها المتوسط الحسابي من مقياس ليكارت الخماسي² المناسب، كما هو مبين في الجدول أدناه :

8-1 أسباب نشأة الاختلاف بين الربح المحاسبي والضريبي

جدول رقم 5: نتائج الاستمارة المتعلقة بأسباب نشأة الاختلاف بين الربح المحاسبي والضريبي

الاتجاه العام للعينة	المؤشرات الاحصائية		الأسباب
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
موافق بشدة	0.562	4.56	1- يختلف الربح المحاسبي عن الضريبي لاختلاف المحاسبة المالية عن الضريبي.
موافق	0.782	3.97	2- الاختلاف في توقيت الاعتراف ببعض عناصر المصروفات والايادات.
موافق بشدة	0.638	4.59	3- اختلاف الاهداف المحاسبية عن الاهداف الضريبية .
موافق بشدة	0.660	4.37	المتوسط العام لأسباب نشأة الاختلاف بين الربح المحاسبي والضريبي .

المصدر : من اعداد الباحثين استنادا على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لعينة الدراسة يتمركز حول الموافقة بشدة على وجود عدة أسباب تؤدي إلى نشأة الاختلاف بين الربح المحاسبي و الربح الضريبي، فكان المتوسط الحسابي 4.37 والذي يندرج ضمن القائمة الخامسة لمقياس ليكارت الخماسي اي موافق بشدة بالإضافة إلى الانحراف 0.660 وهو عبارة عن تشتت ضعيف للإجابات وتمركزها حول الثانية والثالثة ما يعني رضا وموافقة غالبية افراد العينة.

ونلاحظ ان افراد العينة وافقت بشدة حول السببين التاليين بنسب جد متقاربة، الاول يرجع سبب الاختلاف لاختلاف المحاسبة المالية عن المحاسبة المالية عن الضريبية والاخر يرجع السبب لاختلاف الاهداف المحاسبية على الاهداف الضريبية.

¹ يعتبر من مقاييس التشتت يستخدم لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها

² يعتبر مقياس ترتيبي لتحديد الأهمية النسبية للوسط الحسابي يستخدم لتحديد الاتجاه العام لعينة الدراسة .

8-2 دواعي ارساء معايير ضريبية دولية :

جدول رقم 6 : نتائج الاستمارة المتعلقة بدواعي ارساء معايير ضريبية دولية

الاتجاه العام للعينة	المؤشرات الاحصائية		الدواعي
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
موافق	0.924	3.87	1- تساهم المعايير الضريبية في تحقيق ركن الموضوعية في البيانات والمعلومات التي تتطلبها قواعد الحاسبية و كذلك الضريبية .
موافق	0.772	3.87	2- تهدف المعايير الضريبية الى تكوين كيان فكري للمحاسبة الضريبية.
موافق بشدة	0.551	4.62	3- محاولة لربط الاطار الفكري للمحاسبة بالاطار الضريبي حتى يتم تحقيق الاهداف الحاسبية و الضريبية.
موافق	0.749	4.12	المتوسط العام لدواعي وجود معايير ضريبية دولية .

المصدر : من اعداد الباحثين استنادا على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول اعلاه ان الاتجاه العام لعينة الدراسة يتمركز حول الموافقة على دواعي ارساء معايير ضريبية دولية فكان المتوسط الحسابي 4.12 والذي يندرج ضمن القائمة الرابعة لمقياس ليكارت الخماسي اي موافق، بالإضافة الى الانحراف المعياري 0.749 و هو عبارة عن تشتت ضعيف للإجابات وتتمركز حول الاجابتين الاولى والثانية ما يعني رضا و موافق افراد العينة.

ونلاحظ ان افراد العينة وافقت بشدة حول محاولة ربط الاطار الفكري للمحاسبة بالاطار الضريبي حتى يتم تحقيق الاهداف الحاسبية والضريبية، بدت موافقتها حول السبب الآخرين.

8-3 علاقة ارساء مبادئ الحوكمة الضريبية و عملية التهرب الضريبي

جدول رقم 7 : نتائج الاستمارة المتعلقة بعلاقة ارساء مبادئ الحوكمة الضريبية و عملية التهرب الضريبي.

الاتجاه العام للعينة	المؤشرات الاحصائية		الدواعي
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
موافق	0.800	3.86	1- تعمل الحوكمة على زيادة الوعي الضريبي لدى المكلفين مما يؤدي الى تقليل التهرب الضريبي.
موافق	0.777	3.90	2- تعتبر الحوكمة اداة من ادوات مكافحة التهرب الضريبي .
موافق بشدة	0.588	4.57	3- هناك علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الضريبية وانخفاض نسب التهرب الضريبي.
موافق	0.721	4.11	المتوسط العام لدواعي وجود معايير ضريبية دولية .

المصدر : من اعداد الباحثين استنادا على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول اعلاه ان الاتجاه العام للدراسة يتمركز حول الموافقة على وجود علاقة الحوكمة الضريبية و عملية التهرب الضريبي بمتوسط حسابي قدره 4.11 و الذي يندرج ضمن القائمة الرابعة لمقياس ليكارت الخماسي اي موافق، و كذلك انحراف معياري قدره 0.721 و هي عبارة عن تشتت ضعيف للإجابات ،حول الاجابة الاولى و الثانية، ما يعني رضا و موافقة أغلبية أفراد عينة الدراسة . و نلاحظ ان افراد العينة وافقت بشدة على وجود علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الضريبية و انخفاض نسب التهرب الضريبي في حين أبدت موافقتها على أن الحوكمة تعمل على زيادة الوعي الضريبي لدى المكلفين مما يؤدي إلى تقليل التهرب الضريبي.

4-8 اثر الاخذ بالمعايير المحاسبية ضريبيا .

جدول رقم 8 : نتائج الاستمارة المتعلقة اثر الاخذ بالمعايير المحاسبية ضريبيا.

الاتجاه العام لعينة	المؤشرات الاحصائية		الاثر
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
موافق	0.764	3.89	1- تعمل الحوكمة على زيادة الوعي الضريبي لدى المكلفين مما يؤدي الى تقليل التهرب الضريبي.
موافق	0.485	4.37	2- تعتبر الحوكمة اداة من ادوات مكافحة التهرب الضريبي .
موافق	0.840	4.14	3- هناك علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الضريبية وانخفاض نسب التهرب الضريبي.
موافق	0.696	4.11	المتوسط العام لأثر الاخذ بالمعايير المحاسبية ضريبيا.

المصدر : من اعداد الباحثين استنادا على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول اعلاه ان الاتجاه العام لعينة الدراسة يتمركز حول الموافقة اثر الاخذ بالمعايير المحاسبية ضريبيا فكان المتوسط الحسابي 4.13 و الذي يندرج ضمن القائمة الرابعة لمقياس ليكارت الخماسي أي موافق بالإضافة الى انحراف معياري يقدر بـ 0.696، وهو عبارة عن تشتت ضعيف للإجابات وتمركزها حول الاجابة الثالثة والأولى، ما يعني موافقة غالبية أفراد العينة.

خاتمة

إن تطبيق المعايير المحاسبية الدولية له تأثيرات على عدة جوانب من بينها النظام الجبائي وهذا بسبب التوجه الجبائي، فبعض هذه الدول يكون الهدف من القوائم المالية فيها هو حساب الربح الضريبي على عكس هدف المعايير المحاسبية الدولية المستوحاة بالضبط من النموذج الانجلوسكسوني الذي من أهم ميزاته اضافة لعرض قوائم مالية ذات مصداقية خدمة للمستثمرين بالدرجة الأولى والفصل بين القواعد المحاسبية والضريبية والتركيز على الجانب الاقتصادي للمعاملات والأحداث وليس القانوني لها. هذا ما أحدث اختلاف واضح من حيث المفاهيم والأهداف بين المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي، وهو ما يجعل من الضروري اقتراح توحيد الممارسات الضريبية بين الدول والعمل على تكييفها مع المعايير المحاسبية الدولية للتمكن من تطبيق مبادئ الحوكمة الضريبية وكذلك التقليل من التهرب الضريبي .

فضالما أن نظم تحصيل الضرائب مختلفة جدا بين الدول، وطالما أن هذه الدول لم تظهر منها علامات اتجاه توحيد أنظمة الضرائب، فليس هناك سبب قوي يدعونا إلى الاعتقاد بأن نقاط الاختلاف أو التباعد بين المعايير المحاسبية الدولية والنظام الضريبي سوف تتلاشى تماما.

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات: وطبقا لما سبق يمكن ذكر جملة من النتائج كالاتي:

- (1) هناك عدة اسباب تؤدي إلى نشأة الاختلاف بين الربح المحاسبي والربح الضريبي والنسب جد متقاربة بحيث تمركز الاتجاه العام لعينة الدراسة حول الموافقة بشدة على جميع الاسباب وعليه نقبل الفرضية الأولى
- (2) من خلال نتائج الاستمارة وبناء على آراء افراد عينة الدراسة، نلاحظ أن هناك اجماع على قبول الفرضية الثانية، هناك درجة عالية من القبول على وجود عدة دواعي لإرساء معايير ضريبية دولية ولهذا نقبل الفرضية الثانية.
- (3) هناك علاقة وطيدة بين تطبيق الحوكمة الضريبية وأثرها على عملية التقليل من التهرب الضريبي، نلاحظ من خلال نتائج الدراسة الميدانية، لا توجد فروق جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول هذه العلاقة، و بالتالي يمكن قبول الفرضية الثالثة.

4) عند الأخذ بالمعايير المحاسبية ضريبيا ينجم عن ذلك عدة آثار فبناء على نتائج الاستمارة لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة في درجة التأييد حول هذه أثر الأخذ بالمعايير المحاسبية ضريبيا، وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الرابعة.

توصيات الدراسة: من خلال هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها يمكن استخلاص التوصيات التالية:

- 1) ضرورة تكييف الإطار القانوني و التشريع الضريبي مع المستجدات التي أتت بها المعايير المحاسبية الدولية.
- 2) توحيد المعايير الضريبية بين الدول يعمل على تقليل التباعد والاختلاف بين الممارسات، وامكانية ارساء مبادئ الحوكمة الضريبية والحد من التهرب الضريبي.
- 3) اعتماد إستراتيجية تكوين طويلة المدى تسعى من خلالها إطرارات إدارة الضرائب إلى ترسيخ الثقافة المحاسبية الجديدة المستندة للممارسة الدولية.

آفاق الدراسة:

يمكن مواصلة الدراسة في هذا الموضوع من عدة جوانب يمكن أن تكون إشكالية لدراسات مستقبلية تستحق الدراسة كعلاقة المعايير المحاسبية الدولية بالحوكمة الضريبية ودورها في الحد من ظاهرة التهرب والغش الضريبي.

قائمة المراجع

المراجع بالعربية :

من الكتب :

(1) عز حسن عبد الفتاح،، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، جدة ، السعودية. 2008.

(2) محمد محمود ذيب حوسو، رسالة ماجستير، التدقيق للأغراض الضريبية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005.

المجلات والملتقيات :

(3) علي الصادق أحمد علي ، فتح الرحمن الحسن منصور، دور حوكمة الشركات في الحد من التهرب الضريبي بالتطبيق على ديوان الضرائب الاتحادي بالسودان - دراسة تحليلية ميدانية-، مقال بمجلة العلوم الانسانية و الاقتصادية ، العدد 14 لسنة 2013.

(4) محمد حلو، عبد الخالق ياسين، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 24، المجلد السادس، جانفي 2009

(5) نعيم فهيم حنا، نحو حوكمة النظام الضريبي "نموذج مفتوح" ، المؤتمر العلمي الخامس بعنوان حوكمة الشركات و أبعادها المحاسبية و الادارية و الاقتصادية ، جامعة الاسكندرية ، كلية التجارة 8-10 سبتمبر 2005.

الرسائل والأطروحات :

(6) شرقاوي عبد الظاهر شرقاوي خميس الفار، مذكرة ماجستير، أثر معايير المحاسبة المصرية على الضرائب المؤجلة و الإفصاح عنها بالقوائم المالية في ظل تطبيق التشريع الضريبي المصري، جامعة القاهرة ، 2010،

(7) محمد محمود ذيب حوسو، رسالة ماجستير، التدقيق للأغراض الضريبية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005.

من المواقع الالكترونية :

8) ماشيو آلن ، اولاند يعلن ان فرنسا و المانيا ستوحدان المعايير الضريبية بحلول

2020 ، وكالة الانباء الليبية، بتاريخ 2017/12/27، الاطلاع على الموقع

الالكتروني <https://www.eliktisad.com>

9) محمد عبد الرحيم ، الاتحاد الأوروبي يفشل في توحيد الضرائب على الشركات،

صحيفة الاتحاد، الأربعاء، 2017/3/7 الاطلاع على الموقع الالكتروني:

<https://www.alittihad.ae>

10) محمد عبد الرحيم الاتحاد الاوروي يفشل في توحيد الضرائب على الشركات،

صحيفة الاتحاد، بتاريخ 2007/03/7. الاطلاع على الموقع الالكتروني

<https://www.alittihad.ae>

11) وام، فين ، عبد الناصر منعم ، المستشار النمساوي يدعو إلى توحيد النظام

الضريبي الأوروبي ، وكالة أنباء الامارات ، 11 ماي 2017. الاطلاع على الموقع

الالكتروني <https://www.crs.hsbc.com/ar-ae/cmb/uae>

المراجع الأجنبية :

- 1) Frank M & Others , Tax Reporting Aggressiveness and its Relation to Aggressive Financial Reporting, Accounting Review, Vol. 84, No. 2, 2009
- 2) rabtree A & Maher J, The influence of differences in taxable income and book income the bond credit market, working paper, university of Nebraska-lincoln, January, 2008
- 3) Percho Philippe, L'UE et la TVA : la question de l harmonisation fiscale, sur le site internet .<http://hanouvelleurope.blogspot.com>.

الإدارة الجبائية الالكترونية ركيزة أساسية لتفعيل الرقابة الجبائية

- دراسة حالة الإدارة الجبائية الجزائرية -

The electronic tax administration a fundamental pillar of the effectiveness of the tax control

- Case study of Algerian Tax Administration -

أ. تومي سمية أ.د. بن اعمارة منصور

الجزائر

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على برامج عصرنة الإدارة الجبائية، خاصة الرقابة الجبائية الالكترونية على التصريحات وعمليات الدفع والتوقيع الالكتروني، التي ستساهم بشكل كبير في تقليص الوقت والجهد وخلق قاعدة بيانات حول المكلفين بالضريبة، حتى يتم التأكد بصورة أكثر دقة على مضمون التصريحات والوضعية الجبائية للمكلفين، ولديه فقد خلصت هذه الدراسة إلى أن هذا النوع من الرقابة يمنح درجة عالية من الشفافية والموثوقية، كونها تمكن المكلف بالضريبة من تتبع ومراقبة وضعيته الجبائية من جهة والاطلاع على المستجدات من النصوص والقوانين الجبائية، ومن ثم زيادة نسبة التحضر والامتثال الجبائين للمكلفين... الخ، وبذلك كانت النتيجة الأساسية أن وضع نظام معلوماتي لعمليات الرقابة الجبائية سيؤدي إلى تحقيق درجة عالية من المرونة في فرض الضريبة، كما أنه يتكيف مع مختلف أنواع الضرائب من خلال قدرته على إدارة النماذج الانتقالية والمعايير المتغيرة للنظام الجبائي.

الكلمات المفتاحية: رقابة جبائية، عصرنة الإدارة الجبائية، إدارة الكترونية، نظام معلوماتي، تصريح جبائي الكتروني.

Abstract

This study aimed to highlight the importance of tax administration modernization programs, in particular the electronic control of statements, payments and electronic signatures, which will greatly reduce the time and effort required, creating a taxpayer database to allow for more accurate confirmation of the content of statements and tax situation of the taxpayers. The study concluded that this type of control gives a high degree of transparency and reliability, insofar as it allows the taxpayer to monitor and control his tax status and to check the update in the texts, tax laws, And then increase the rate of tax compliance of taxpayers ... etc. For this the main result was that the development of the information system for tax control operations can be developed to achieve a high degree of flexibility in and adapting to different types of taxes By its ability to manage transition models and changing standards of the tax system.

Keywords: tax control ; modernization of tax administration ; electronic administration ; Information system ; Teledeclaration .

مقدمة :

تتطلب ثقة المكلف بالضريبة بالإدارة الجبائية درجة عالية من الشفافية من طرف الإدارة في جميع المجالات المتعلقة بالرقابة، وفي الواقع يعد مجال الرقابة الجبائية المجال الذي يشعر فيه المكلف بالضريبة بشعور الحكم على نطاق واسع ، لذلك يجب أن تكون طرق الرقابة الجبائية معروفة وواضحة حتى يتم قبولها من طرف المكلفين بالضريبة الخاضعين لها، سواء على المستوى التشريعي أو على مستوى الإجراءات الميدانية ، وعليه فقد تبنت الجزائر برنامج عصرنة الإدارة الجبائية، الذي ارتكز على 04 محاور رئيسية، كان أهمها النظام المعلوماتي الذي يعتبر نقطة الانطلاق في أي مشروع وأحد أهم العوامل المساعدة على تحقيق النجاحة في الإدارة الحديثة، والذي سيكون له أثر إيجابي في دعم الرقابة الجبائية، من خلال تقليص الوقت والجهد، وسهولة تداول البيانات والمعلومات بين كل من الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة، الذين يعتبرون تكنولوجيات الإعلام والاتصال وسيلة تواصل فعالة وسريعة التداول وستكون ذات مردودية أكثر سواء من حيث تدفق البيانات والمعلومات، أو من حيث المردودية الجبائية ، وعليه جاءت إشكالية هذه الدراسة كالآتي:

ما مدى مساهمة عملية رقمنة الإجراءات الجبائية في زيادة التحضر الجبائي للمكلفين بالضريبة والرفع من فعالية وكفاءة عمليات الرقابة الجبائية ؟

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في تبيان الجهود التي تبذلها المديرية العامة للضرائب لعصرنة إدارتها وتعميم استخدام تكنولوجيات الاعلام والاتصال، بالإضافة إلى تحليل مخطط العصرنة وذلك بالتطرق إلى دور النظام المعلوماتي في تفعيل إجراءات الرقابة الجبائية من خلال التركيز على برنامج رقمنة الرقابة الجبائية (الرقابة الجبائية الالكترونية) .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على بعض النقاط التي مسها الإصلاح الجبائي في إطار رقمنة الإدارة الجبائية لتفعيل الآليات الرقابية للحد من التهرب

الجباثي وإضفاء طابع الجودة على نوعية الخدمة المقدمة للمكلفين بالضريبة، من خلال برنامج مرجع نوعية الخدمة وبرنامج التصريح والدفع الإلكتروني .

منهج الدراسة :

نظرا لطبيعة الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لعرض وتوظيف مختلف المفاهيم والأفكار المتعلقة بالإدارة الجبائية الإلكترونية، والمنهج التحليلي لتحليل النتائج المتوصل إليها في إطار برامج العصرية التي طبقتها المديرية العامة للضرائب، وتحليل استخدامات الإدارة الجبائية لتكنولوجيات الاعلام والاتصال في مجال الرقابة الجبائية .
فرضيات الدراسة :

الفرضية 01: عملية عصرية الإدارة الجبائية تعتمد فقط في نجاحها على مدى نجاعة النظام المعلوماتي واستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال التي ستقلص من حجم الضجوة الضريبية .

الفرضية 02: التدفق السريع والكبير للبيانات والمعلومات الإلكترونية التي ستلتقها المديرية العامة للضرائب من خلال مشروع الدفع والتصريح الإلكتروني، ستخلق فجوة بين البيانات والمعلومات الموجودة في التصريحات المكتتبة بالطريقة التقليدية وتلك المصرح بها الكترونيا .

الفرضية 03: تعتبر الرقابة الإلكترونية رقابة آنية ومستمرة عكس الرقابة التقليدية التي تعتمد على التخطيط والتنفيذ، مما يؤدي ذلك إلى زيادة موثوقية المعلومات وعمليات الرقابة الجبائية .

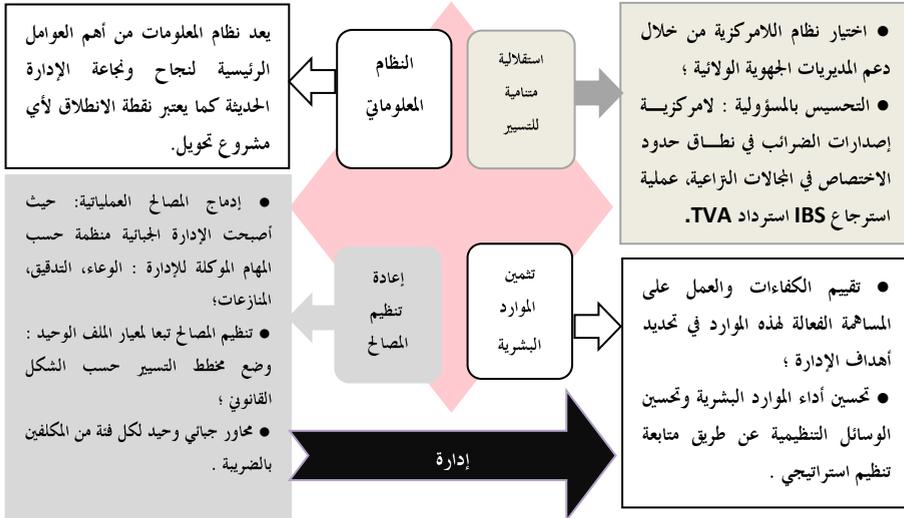
1- الإدارة الإلكترونية نحو عصرية الإدارة الجبائية :

تحتل العصرية مكانا رئيسيا من بين الورشات الكبرى التي شرعت الإدارة العمومية خلال العشرية الماضية في إنجازها، وفي هذا السياق باعتبارها مكلفة أساسا بمهام تعبئة الموارد المالية وتقديم الخدمة العمومية، التي تضعها في علاقة مباشرة مع المواطنين والمؤسسات ، فإنه كان لزاما على الإدارة الجبائية التكيف مع التحولات التي يعرفها عالم الأعمال وتطور المجتمع الجزائري بصفة عامة، ولقد كان من المقرر الشروع في عملية عصرية الجبائية الجزائرية من خلال إصلاحات 1992 التي حددت أهدافها بـ: تبسيط النظام الجباثي، تحسين المدرودية، توزيع أفضل للعبء الجباثي بين المكلفين بالضريبة

وتقليص الضغط الجبائي¹... الخ ، وعليه فقد سطرت الإدارة الجبائية برنامجا واسعا يرمي إلى :

- ✓ تحديث هيكلها وطرق تسييرها عن طريق الوضع التدريجي لمجاور جبائي وحيد لكل فئة من مستعملي الإدارة الجبائية ؛
 - ✓ وضع تحت تصرف مستعملي الإدارة الجبائية وسائل استقبال ملائمة ؛
 - ✓ تبسيط النظام الجبائي والإجراءات الجبائية لتسهيل الضريبة ، وتعميم المعلومة الجبائية ؛
 - ✓ تعزيز الضمانات الممنوحة لمستعملي الإدارة الجبائية من خلال إعلامهم بكيفية أفضل بعملية سير الرقابة الجبائية ونتائجها ؛
 - ✓ وجود مشروع طموح يتعلق بالدفع والتصريح عن بعد، مما يسمح لمستعملي الإدارة الجبائية بالتصريح بمدخلهم ودفع الضرائب المستحقة إلكترونيا .
- من خلال هذه الإجراءات ستضع الإدارة الجبائية نفسها في مستوى المعايير الدولية لتسيير الضريبة في إطار إدراج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال² ، والشكل التالي يوضح مخطط عصنة الإدارة الجبائية كالآتي :

الشكل رقم (01) : مخطط عصنة الإدارة الجبائية

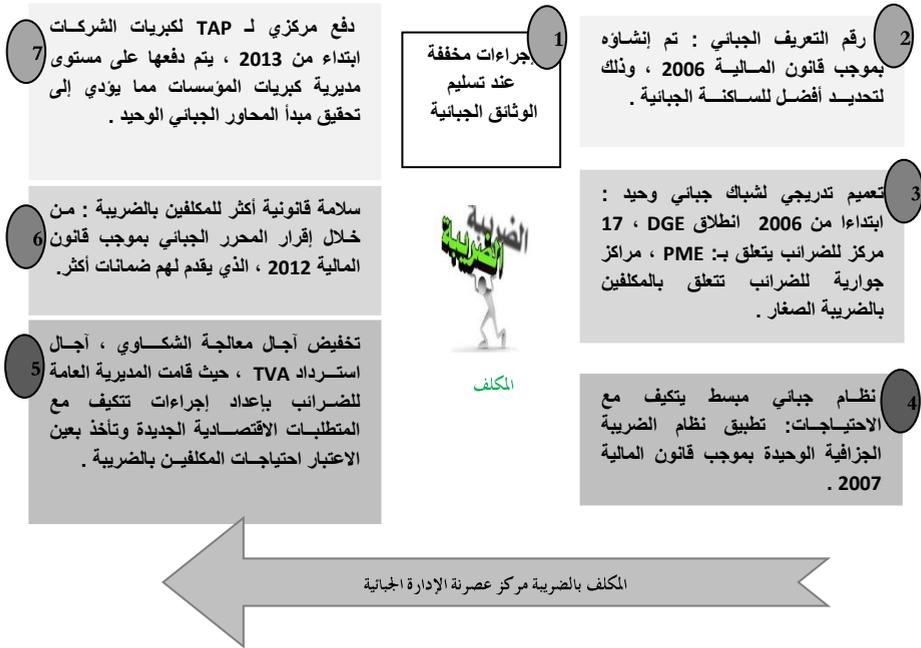


المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على : وزارة المالية، مديريةية الاتصال ، "وزارة المالية، خمسون سنة من الإنجاز"، الجزائر، 2012.

1-1- إجراءات مبسطة في خدمة المكلفين بالضريبة :

ترتكز الأهداف الأساسية لعصرنة الإدارة الجبائية على تسهيل الوصول إلى المصالح الجبائية، تبسيط المساعي والإجراءات الإدارية، تحسين جودة التكفل بالمكلفين بالضريبة، ومن أجل ذلك اتخذت المديرية العامة للضرائب مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى تخفيف الإجراءات الإدارية الثقيلة التي يواجهها المكلفون بالضريبة ، وعليه تم اتخاذ التدابير التالية :

الشكل رقم (02) : إجراءات مبسطة في خدمة المكلفين بالضريبة

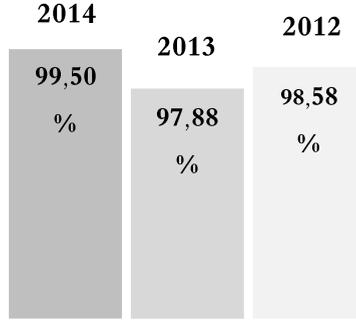


من إعداد الباحثين : « Simplification des démarches Administrative : vers un réforme du service public », Bulletin d'information de la Direction Générale des impôts , Ministère de Finances ,

بالاعتماد على

« service public », Bulletin d'information de la Direction Générale des impôts , Ministère de Finances , République Algérienne Démocratique et Populaire , N° 69 , 2013 , P : 2 - 4

الشكل رقم (03) : مؤشر التكفل بالمكلفين



Direction des relations publiques et de la communication , « La qualité du service, une évolution significative » , DGI , Ministère des finances , المصدر : République Algérienne Démocratique et Populaire , 2015 , P : 18 .

من خلال مؤشر نوعية الخدمة، نلاحظ أنه بالرغم من الانخفاض الطفيف سنة 2013 مقارنة بسنة 2012 الذي قدر بـ: 0,7 نقطة مئوية، فإننا نجد أنه تم تجسيد مبدأ الحوار الجبائي الوحيد، وذلك بالنظر إلى النسبة المئوية المرتفعة لمؤشر نوعية الخدمة الذي بلغ متوسط 98 % الخاص بالتكفل بالمكلفين بالضريبة .

1-2- الإدارة الجبائية الالكترونية :

تعتبر الإدارة الالكترونية أحد أهم الأهداف التي سطرته المديرية العامة للضرائب لتعزيز الشفافية بين المكلفين بالضريبة والإدارة الجبائية ، خاصة فيما يتعلق بعمليات اكتابة التصريحات الجبائية ، دفع الالتزامات الجبائية والرقابة عليها ، وعليه تعرف الإدارة الالكترونية على أنها :

◀ منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات ، باستخدام كل الوسائل الالكترونية مثل : البريد الالكتروني ، التحويلات الالكترونية للأموال، التبادل الالكتروني للمستندات من أجل توفير أمثل للوقت والمال والجهد³ .

◀ الإدارة الالكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة لتنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات الكترونيا في أي مكان وزمان، مما يؤدي إلى زيادة جودة الأداء وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة، الدقة والسرعة في تقديم الخدمات وتطوير التنظيم الإداري وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات الصحيحة وسرعة اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة⁴.

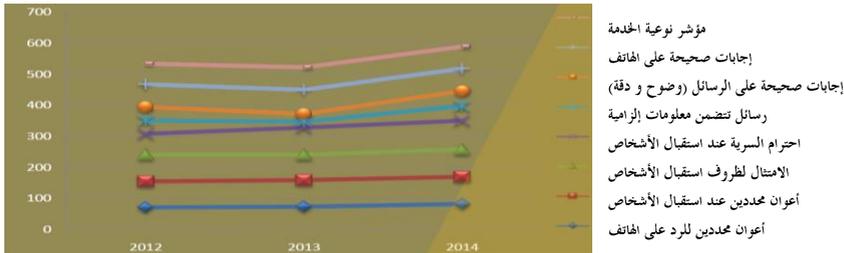
◀ الإدارة الجبائية الالكترونية: تعتبر من بين الاهتمامات الرئيسية للحكومة التي تجسدت في: تطوير النظام المعلوماتي، إنشاء موقع الكتروني للتصريح بالضرائب والرسوم والدفع عن بعد، حيث لا يتعلق الأمر بتحليل عمليات معالجة البيانات الجبائية التي جمعها وسيطهم، بل يتعلق باقتراح تأطير سريع للمستخدمين الحديثين لهذه المواقع .

1-3-3- استخدامات الإدارة الجبائية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال :

1-3-1- مرجع نوعية الخدمة :

تم إنشاؤه من خلال التعلية العامة رقم 1 الصادرة في 07 جوان 2012 من طرف المدير العام للضرائب، فهذه المرجعية تعتبر أداة لترقية ثقافة الاستقبال ونوعية الخدمة وتتضمن مجموعة من المعايير الداخلية والخارجية التي يجب أن يلتزم باحترامها أعوان الهياكل الجديدة (مديرية كبريات المؤسسات، مراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب) حيث يترجم مرجع نوعية الخدمة إرادة الإدارة في إقامة علاقة جديدة مع المكلف بالضريبة تركز على تقديم خدمة فعالة وضمان استقبال نوعي بمختلف أشكاله، ويتمثل هذا المسعى في اکتتاب 20 التزام نوعية الخدمة: 15 منها موجهة لتحسين جودة الاستقبال والخدمة والالتزامات الباقية تشير إلى التزامات التحسين المستمر⁵، مما أدى ذلك إلى تغيير العلاقة بين المكلفين بالضريبة والإدارة الجبائية، حيث أصبحت تقدم المديرية العامة للضرائب خدمة عالية الجودة، نوضحها كآآتي:

الشكل رقم (04) : نوعية الخدمة المتكيفة مع احتياجات المكلفين بالضريبة



المصدر : Direction des relations publiques et de la communication , « La qualité du service, une évolution significative » , DGI , Ministère des finances , République Algérienne Démocratique et Populaire , 2015 , P : 20 .

على مستوى الهياكل الحديثة يصبح مفهوم نوعية الخدمة المتكيفة مع احتياجات المكلفين بالضريبة حقيقة ، وذلك بفضل انضمام جميع الأعوان مع النهج الجديد ، الذي يترجم بتطور إيجابي لمؤشر نوعية الخدمة الذي انتقل من 66,40 % سنة 2012 إلى 70,4 % سنة 2014 .

- مؤشرات الأداء لسنة 2015 : سجل مقياس 2015 لنوعية الخدمة في الهياكل الجديدة مؤشرات أداء معتبرة حيث تظهر نتائجها كما يلي :

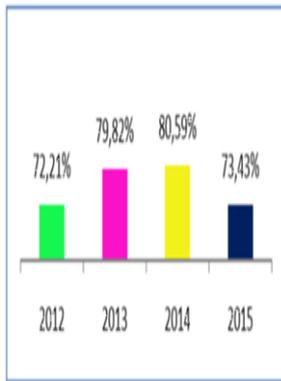
الجدول رقم (01) : مؤشرات الأداء لسنة 2015

المؤشرات	النتائج
المؤشر 01: ظروف اللوج إلى المصالح الجبائية	- النتيجة المسجلة 11,50 % بناء على نسبة ترجيح بـ: 15% .
المؤشر 02: التكفل بالمكلفين بالضريبة	- يظهر هذا المؤشر نتيجة جد مرضية بنسبة 9,93 % بناء على نسبة ترجيح بـ : 10% .
المؤشر 03: نوعية الخدمة المؤداة	- المستوى الإجمالي لنوعية الخدمة 21,91 % بناء على نسبة ترجيح بـ: 30% .
المؤشر 04: احترام الأجال	- سجلت نسبة هذا المؤشر معدل 9,50 % بناء على نسبة ترجيح بـ: 15%
المؤشر 05: الإصغاء للمكلفين بالضريبة	- سجلت نسبة الإصغاء 20,59 % بناء على نسبة ترجيح بـ: 30% .
المؤشر الإجمالي لنوعية الخدمة	- تم تسجيل نسبة 73,43% في سنة 2015, أي بتراجع معتبر بـ: - 7,16 نقطة مئوية مقارنة بسنة 2014 (80,59 %) .

La lettre de la DGI , Bulletin d'information de la Direction Générale des impôts , « Les résultats des : المصدر :

indicateurs de performance confortent l'amélioration de l'accueil du contribuables » , Ministère de Finances, République Algérienne Démocratique et Populaire , N° 82 , 2015 , P : 09

الشكل رقم (05) : المؤشر الإجمالي لنوعية الخدمة



- نلاحظ أن مرجع نوعية الخدمة للفترة 2012-2014 قد عرف ارتفاعا تدريجيا، مما يدل على نجاعة هذا الإجراء خلال هذه السنوات ، إلا أنه عرف انخفاضا في سنة 2015 قدر بـ : 7,16 نقطة مئوية ، مما يتوجب على المديرية العامة للضرائب إجراء تعديلات وتحسينات على مستوى هذا الإجراء لتدارك الأخطاء وتصحيحها، بالإضافة إلى تحسيس الأعوان المكلفين بالاستقبال بأهمية تحسين خدمة الاستقبال، القيام بدورات تكوينية للاستقبال، وتبني مبدأ إدارة الجودة الشاملة "التطوير والتحسين المستمر".

1-3-2- الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للضرائب (نافذة معلومات للمكلف بالضريبة : يبقى أساس اعتماد الإدارة الجبائية على تكنولوجيايات الإعلام والاتصال هو تقديم المعلومات الجبائية، فإن نشر هذه الأخيرة عبر الإنترنت يعتبر خطوة أولى في إنشاء إدارة الكترونية، وفي هذا الصدد قامت المديرية العامة للضرائب بالنشر عبر موقعها الإلكتروني :

✓ القوانين الجبائية ، قوانين المالية والنصوص التنظيمية ذات الطابع الجبائي إضافة إلى دلائل المكلفين بالضريبة ؛

✓ فتح فضاء تفاعلي يمكن مستخدمي الإنترنت من تلقي إجابات على انشغلاتهم الجبائية باستعمال الرابط التالي: contact_dgi@mf.gov.dz، حيث بلغ العدد الإجمالي للبريد الإلكتروني الوارد 550 خلال التسعة (09) أشهر الأولى من سنة 2013 ؛

✓ خدمة الاشتراك في رسالة المديرية العامة للضرائب ، حيث أنه بمجرد اشتراك مستخدم الإنترنت ، فإنهم سيتلقون عبر بريدهم الإلكتروني الأعداد الجديدة لهذه الرسالة الإعلامية ؛

✓ كما يمكن الدخول إلى المجلة الإلكترونية للمديرية العامة للضرائب جديد أخبار الضرائب المنشورة عبر الإنترنت والتي تعالج مختلف مستجدات الجبائية .

1-3-3- وضع نظام التصريح عن بعد - الإدارة الرقمية في خدمة المكلفين بالضريبة - : بعدما كانت الإدارة الجبائية تعتمد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال كوسيلة لنشر المعلومة أصبحت اليوم تبني عليها علاقاتها مع المكلفين بالضريبة قصد تحسين نوعية الخدمة المقدمة عبر الإنترنت، حيث فتحت المديرية العامة للضرائب في جويلية 2013 ، نافذة مخصصة للمكلفين بالضريبة التابعين لمديرية كبريات المؤسسات تسمح لهم بالقيام بتصريحاتهم الجبائية الشهرية على ، كما تلتزم بمرافقة الشركات المنضمة إلى هذه الخدمة www.jibayatic.dz الموقع الإلكتروني: الجديدة من أجل اتمام التزاماتهم الجبائية⁶ .

الجدول رقم (02) : تفاصيل الخدمات عبر البريد الالكتروني

السنوات	2012	2013	2014
البيان			
نسبة الامتثال	% 43,22	% 25,27	% 41,46
الفارق	-	17,95 -	16,19 +

المصدر : Direction des relations publiques et de la communication , « La qualité du service, une évolution significative » , DGI , Ministère des finances , République Algérienne Démocratique et Populaire , 2015 , P : 18 .

تشكل عملية معالجة البريد وسيلة اتصال تستخدم على نحو متزايد من طرف المكلفين بالضريبة، حيث يمثل معدل الامتثال المرتبط بذكر تفاصيل الخدمات عبر البريد نسبة الوضوح في النظام الجبائي، التي عرفت انخفاضا سنة 2013 قدر بـ : - 17,95 نقطة مئوية مقارنة بسنة 2012 ، والذي تم تداركه سنة 2014 التي سجلت ارتفاعا قدر بـ : + 16,19 نقطة مئوية مقارنة بسنة 2013 .

2- نظام التصريح الجبائي الالكتروني (نظام جبايتك) :

يعتبر نظام التصريح جبايتك البوابة الجديدة للإدارة الجبائية الجزائرية ، حيث يقدم خدمات التصريح ودفع الضرائب والرسوم عن بعد، في بيئة تضمن البساطة وسهولة الاستخدام، و هو موجه للمكلفين بالضريبة التابعين لمديرية كبريات المؤسسات DGE، كما أنه يعتبر ضمن عملية التحسين المستمر، حيث تقدم البوابة وثائق شاملة عن النظام الجبائي الجزائري يمكن للجميع الوصول إليها، أما في ما يتعلق بالإثراء الوظيفي والتوسع في الخدمات، فإنها محل دراسة وذلك من خلال الاعتماد على ردود الأفعال والملاحظات الواردة في هذا الإجراء التجريبي، لاسيما حول مشاركة المكلفين بالضريبة في هذا الإجراء، الذين سيخصص لهم مصلحة للاستماع، وعليه سيتمنح للمكلف بالضريبة إمكانية التوجع إلى فضاء خاص وآمن ، يتضمن العديد من الخدمات التي ستقدم له :

- الوصول إلى بيانات التعريف (الاسم الاجتماعي، العنوان ، أرقام الهاتف ... الخ)؛
- إمكانية الاككتاب المرفقة بالتصريح الجبائي للضرائب، مع الحساب التلقائي واختيار الخيارات المتواجدة في شكل قوائم متتابعة، حيث أن هذه الخدمة تمنح التأمين للمكلف بالضريبة لاكتتاب يتوافق مع القواعد الجبائية المحدثة، مع إمكانية تحديث التصريحات الجبائية المكتتبه والتي لم يتم نقلها بعد ؛
- إجراء نقل التصريحات الجبائية للدفع مع متابعة مستمرة للعملية بأكملها (على الموقع الالكتروني لنظام جبايتك) .

2-1- الإطارات التشريعي للدفع الإلكتروني (نظام جبايتك) :

لقد وضع المشرع الجبايتي مجموعة من القوانين التي تحكم عمليات الاكتتاب ، التصريح الجبايتي، الدفع والتوقيع الإلكتروني كآلاتي :

2-1-1- الاكتتاب، التصريح والدفع الإلكتروني :

◀ تنص المادتين: المادة 58 من قانون المالية 2018 والمادة 169 مكرر 2 من قانون الإجراءات الجبايتية، المعدلة لأحكام قانون الإجراءات الجبايتية ، على إجبارية التصريح الإلكتروني والدفع الإلكتروني بالنسبة للمؤسسات التابعة لمديرية كبريات المؤسسات ؛

◀ المادة 168 من قانون الإجراءات الجبايتية: يمكن تسديد الضرائب الناتجة عن الأجر والرواتب والتعويضات عبر الطريق الإلكتروني في الآجال والشروط التي يتم تحديدها عن طريق التنظيم ؛

◀ تنص المادة 23 من الأمر 02-08 المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2008 على أنه: علاوة على كيفية التصريح والدفع عن طريق التصريح G50 فإن الدفعات الوقتية للضريبة على أرباح الشركات والرسم على القيمة المضافة، الرسم على النشاط المهني ، رصيد التصفية يمكن التصريح بهم وتسديدهم عبر الطريق الإلكتروني في الآجال والشروط التي يتم تحديدها عن طريق التنظيم .

2-1-2- حق الإثبات - التوقيع الإلكتروني - :

◀ نصت المادة 44 من القانون 05-10 المعدل والمتمم للأمر رقم 75-58 المتضمن القانون المدني على أنه: يعتبر الإثبات بالكتابة في الشكل الإلكتروني كالإثبات بالكتابة على الورق، بشرط إمكانية التأكد من هوية الشخص الذي أصدرها وأن تكون معدة ومحفوظة في ظروف تضمن سلامتها.

◀ تنص المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 07-162 على أن: التوقيع الإلكتروني هو معطى ينجم عن استخدام أسلوب عمل يستجيب للشروط المحددة أعلاه .

2-1-3- التوقيع الإلكتروني المؤمن :

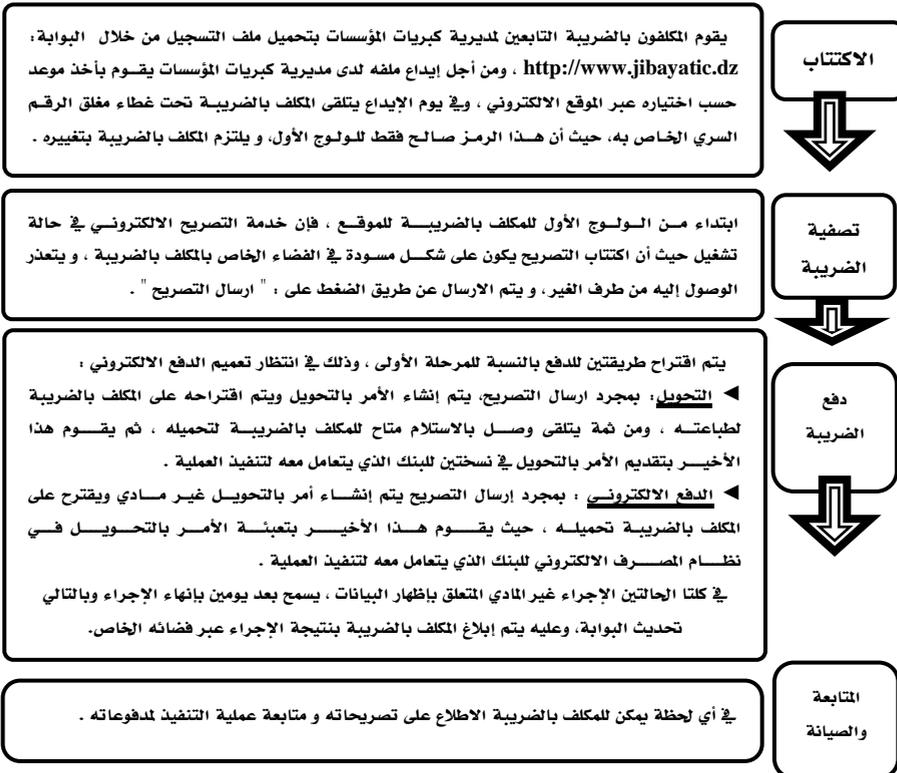
توقيع يفي بالمتطلبات التالية: يكون خاصا بالموقع ، يتم إنشاؤه بوسائل يمكن أن يحتفظ بها الموقع تحت مراقبته الحصرية، يضمن مع الفعل المرتبط به صلة بحيث يكون كل تعديل لاحق للفعل قابلا للكشف عنه .

2-2- طرق الدفع الإلكتروني والامتيازات التي يمنحها نظام جبايتك :

2-2-1- نظام جبايتك - الامتيازات الممنوحة - :

زيادة على تنوع أشكال التصريح والدفع للضرائب والرسوم ، فإن نظام جبايتك يقدم مزايا متنوعة للمكلف بالضريبة ، تتمثل في :

- الولوج إلى الموقع مجاني مع سهولة الوصول إليه باستخدام بديهي ، كما أنه مؤمن ويضمن أقصى قدر من إمكانية توفره والولوج إليه ؛
 - مساعدة مناسبة للمستخدم ترافق عمليات الاككتاب وذلك وفقا للقواعد الجبائية المحدثة، مما يؤدي إلى حمايته من أخطاء الحساب والأخطاء المطبعية الموجودة في الإجراء الورقي ؛
 - جميع تبادلات وبيانات المكلف بالضريبة تبقى متاحة مع إمكانية وصوله إليها في فضاءه الخاص
 - يوفر إمكانية أفضل للتتبع والتحكم في التبادلات مع الإدارة الجبائية بفضل متابعة دقيقة للتصريحات الجبائية المرسله ؛
 - يقدم لوحة القيادة حول العمليات التي تم القيام بها (على الموقع الالكتروني لنظام جبائتك).
- 2-2-2 طرق الدفع الالكتروني ؛
- إن عملية الدفع الالكتروني تمر بأربعة مراحل أساسية، تبدأ بالاككتاب وصولا إلى الدفع والمتابعة، نبرزها كالآتي :



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد ، « Tél déclaration et Télépaiement des Obligations Fiscales » , jibaya'tic , DGE , DGI , Ministère des Finances , 2018 , P : 04 .

2-2-3- الالتزامات الجبائية الالكترونية و الرقابة الجبائية على البيانات المصرح بها :
 - الالتزامات الجبائية الالكترونية : يوجد نوعين من الالتزامات الجبائية التي تتعلق بكل من المكلف بالضريبة ومديرية كبريات المؤسسات⁷ ، نوضحها كالآتي :

الالتزامات الجبائية لمديرية كبريات المؤسسات

- ◀ تلتزم مديريةية كبريات المؤسسات بضمان أقصى توافر وتولوج للبوابة مع الحفاظ على وظائفها ؛
- ◀ في حالة وجود قوة القاهرة تؤدي إلى تغيير دائم لتوافر البوابة والتولوج إليها ، فإن مديريةية كبريات المؤسسات تلتزم بإبلاغ المكلف بالضريبة بالإجراء المطلب للتصريح ودفع الالتزامات الجبائية ، دون المساس بالمكلف بالضريبة .

الالتزامات الجبائية للمكلف بالضريبة

- ◀ يلتزم المكلف بالضريبة باحترام قواعد تشغيل هذه الخدمة من خلال :
 - ◀ استخدام جهاز كمبيوتر مجهز بحماية ضد التهديدات والفيروسات والرموز الضارة ؛
 - ◀ احترام الأجل القانونية للتصريح والدفع ؛
 - ◀ الحفاظ على الطابع السري لرموز التولوج ؛
 - ◀ التزام المكلف بسلوك مخلص ومسؤول .
- البيانات المرسله تتم بصورة منتظمة من طرف المكلف بالضريبة أو من طرف وكيله الذي قام بتفويضه ، حيث يعد الإجراء المتعلق بالتوقيع الالكتروني الخاص بالبوابة الأساس والعمود الفقري لهذا المبدأ .

2-3- الرقابة الجبائية الالكترونية :

2-3-1- الرقابة الالكترونية :

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية ، مما يعطي إمكانية تقليص الضجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه ، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول ، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين ، الموردين والمستهلكين ، فالجميع يعمل في الوقت نفسه ، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية، الولاء الالكتروني سواء بين العاملين والإدارة ، أو بين المستفيدين والإدارة ، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة⁸ ، وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالنقاط التالية :

✓ الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة، بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية؛

- ✓ تحفيز العلاقات القائمة على الثقة ، وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة ؛
 - ✓ توسيع الرقابة إلى عملية الشراء ، الموردين ، الشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية ؛
 - ✓ تقليص أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج ، فهي إذا أقرب إلى الرقابة بالنتائج ؛
 - ✓ تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة إلى حد كبير ، فهي نمط الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط (الكل يعرف ماذا هناك)⁹.
- 2-3-2- الرقابة الجبائية على البيانات الالكترونية :
- عند اكتتاب التصريح فإن البيانات تخضع لإجراء الرقابة الذي يهدف إلى تحسين موثوقية البيانات، حيث تجدر الإشارة إلى أن هذه الرقابة لا تحكم على الامتثال الجبائي لحتوى التصريح، وإنما يتم إرجاع عملية تقييمه إلى المصالح المختصة ، وعلى هذا النحو يتم الحفاظ على المبدأ التصريحي للنظام الجبائي في وظائف البوابة ؛
 - يتم القيام ببعض المراقبات المتعلقة بمدى تناسق البيانات أثناء اكتتاب التصريح ؛
 - فيما يتعلق بغرامات التأخير يتم المطالبة بها وحسابها تلقائيا، حيث أن التاريخ المرجعي هو تاريخ البوابة الذي يتم تعديله مع المنطقة الزمنية للجزائر¹⁰ .
- 2-3-3- الفرق بين الرقابة الجبائية التقليدية و الرقابة الجبائية الالكترونية :
- مما تقدم يمكن أن نبرز أهم الاختلافات الموجودة بين الرقابة الجبائية التقليدية

والرقابة الجبائية

الالكترونية كمايلي :

الجدول رقم (03) : الفرق بين الرقابة الجبائية التقليدية و الرقابة الجبائية الالكترونية

الرقابة الجبائية الالكترونية :	الرقابة الجبائية التقليدية :
- العمل عن بعد، حيث يمكن للمراقب أو المفتش أن يؤدي عمله من أي مكان دون الانتقال إلى عين المكان (عمل الكتروني) ، وهذا ما يجنبه الكثير من المخاطر ؛	العمل بعين المكان، يتوجب على المراقب أو المفتش الانتقال إلى مقر الشركة أو مكان النشاط لإجراء الرقابة الجبائية والمعاينة الميدانية للنشاط والوثائق الحاسوبية (عمل يدوي) ؛
- المعلوماتية، الاعتماد على البرامج المعلوماتية لتحديد الانحرافات واعطاء التنبيه بشكل الكتروني ؛	- البحث والتحري: يتم الكشف عن الانحرافات والأخطاء من خلال قيام المفتش بعمليات البحث والتحري؛
- الموثوقية : عبارة عن رقابة آتية وتتم بشكل مستمر مما يقلص الوقت والجهد ، كما أن نتائجها	

<p>مؤكدة نظرا لجودة ودقة البيانات والمعلومات المحصل عليها، وترتكز على درجة عالية من الشفافية ؛</p> <p>الموارد المستخدمة؛ يتطلب القيام بها توفر شبكات الحاسب الآلي وموارد بشرية ذات معرفة بأنظمة الإعلام الآلي، إلى جانب المعرفة الحاسوبية والجبائية ؛</p> <p>التنبؤ؛ رقابة شاملة تغطي المدى القريب والمدى البعيد من خلال تقييم الوضع الحالي .</p>	<p>التخطيط والتنفيذ؛ رقابة تعتمد على التخطيط والتنفيذ وتتم بشكل دوري، تتطلب بذل الكثير من الجهود وتستغرق وقت أطول، أما نتائجها فهي غير مؤكدة، مع نقص الشفافية بالنسبة للمكلف بالضريبة أثناء إجراء الرقابة ؛</p> <p>الموارد المستخدمة؛ يتطلب القيام بها العديد من الأجهزة المادية، البشرية، المالية، القانونية والتقنية لإجراء عمليات الرقابة الجبائية ؛</p> <p>تعتمد على الماضي؛ تعتمد على البيانات والمعلومات المصرح بها سابقا من طرف المكلفين .</p>
---	---

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على ما تقدم

3- دور النظام المعلوماتي في تفعيل الرقابة الجبائية :

- يهدف برنامج النظام المعلوماتي إلى إرساء إدارة إلكترونية تجعل من نشاط الإدارة الجبائية آلي وغير مادي، فمن الناحية التقنية يتطلب تحقيق هذا الهدف وضع شبكة معلوماتية يتم من خلالها جعل الخدمات الخاصة بالإدارة في متناول المكلفين بالضريبة بمعنى آخر يتعلق الأمر بوضع قنوات اتصال متميزة بين الإدارة ومحيطها مرتكزة حول المفاهيم الجديدة للتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، وفي هذا الإطار فإن النظام المعلوماتي يهدف إلى :
- أتمتة الإجراءات والمهام المكررة والتي تكون شاقة ومتعبة في المعالجة اليدوية في أغلب الأحيان ؛
 - تخفيض والحد من مخاطر الأخطاء أثناء إدخال البيانات المتعلقة بفرض الضرائب على المكلفين بالضريبة ؛
 - ترقيم الملف الجبائي والقضاء التدريجي على الحامل الورقي، بالإضافة إلى حفظ وأرشفة الملفات الجبائية ؛
 - إنشاء واجهات مع هيئات عمومية أخرى في إطار البحث عن المعلومة ؛
 - توفر المعلومات في الوقت الحقيقي لصانعي القرار ؛
 - إمكانية تتبع أفضل للمعلومات حول المكلفين بالضريبة ؛
 - إعداد برنامج التحقيق في المحاسبة على أساس معايير موضوعية وقابلة للتحقق منها ؛
 - اتصال مراقب للمستخدمين في قواعد البيانات للمكلفين بالضريبة¹¹ .

3-1- توجهات النظام المعلوماتي :

تبرز هذه الأداة التكنولوجية الجديدة باعتبارها دعامة للتطور من شأنها ضمان سهولة وسرعة الوصول إلى المعلومات في قاعدة موحدة لتسيير قاعدة المعطيات غير قنوات متعددة وتأمين سرعة تسيير تدفق المعلومات .

قصد مواجهة هذا النوع من التحدي، يتطلب وضع وتنفيذ هذا البرنامج المعلوماتي استجابة لاحتياجات كل المواطنين من أجل تبسيط ومرونة الخدمات، ومن جهة أخرى تلبية لمتطلبات المصالح بهدف التحكم في الوظائف وضمان شفافية وفعالية وسرعة الأداء وكذا الرفع من مستوى القيم المهنية ونوعية الخدمة المؤداة .

يعد التحول من نظام معلوماتي كلاسيكي إلى نظام معلوماتي متطور ، نتيجة لظهور الابتكارات المقدمة في السوق المعلوماتية، وبالأخص إدارة المحتوى وطرق الوصول وكذا تأمين المعلومة، وفي هذا الإطار يتجه نظام المعلومات إلى:

◀ إدارة المحتوى :

- ✓ معلومات الكترونية مهيكلية في تنوعها بدءاً من إنشائها إلى غاية توثيقها ؛
- ✓ وصول أفضل للبيانات والمعلومات ، بالإضافة إلى بحث سهل وسريع في إطار تعاوني ؛
- ✓ تسيير دورة حياة المعلومات التي قاربت إلى نهايتها (المحافظة عليها ، تبادلها ، ارسالها أو تخريبها) ؛
- ✓ حماية الملكية اللامادية لتجنب التسربات المحتملة .

◀ تأمين المحتوى :

- ✓ حماية الهوية والمعطيات من خلال اعتماد أساليب مصادق عليها لبناء الثقة المتبادلة وكذا سرية المعلومات الشخصية ؛
- ✓ تسيير المعارف وتوضيح المسؤوليات، تسيير المخاطر من خلال تعزيز مستوى تأمين المعلومات¹² .

3-2- دور النظام المعلوماتي SAP TRM في تفعيل الرقابة الجبائية :

يتكون النظام المعلوماتي من جانبين أساسيين ، الجانب التقني و الجانب الوظيفي للحل ، كآلاتي :

- الجانب التقني : يوجد مشروع من نوع ERP يستخدم كحل برنامج يعتمد على تكنولوجيا SAP ، حيث يتكون الحل من مقاييس معيارية مدمجة للاستجابة لمتطلبات أنشطة الإدارة الجبائية

- الجانب الوظيفي للحل (SAP TRM) SAP Tax & Revenue Management : تم تصميمه لدعم احتياجات العمل الخاصة بالإدارة الجبائية ، كما يتضمن أيضا جانبا إضافيا لصنع القرار يسمح بالقيام بالتحليلات ولوحات القيادة .

- SAP Systems, Applications, and products for data processing: نظام معلوماتي مركزي ERP يتضمن مختلف وظائف المؤسسة (المحاسبة، المالية، الإنتاج، المؤونة، التسويق، الموارد البشرية، عائلة الجودة ، الصيانة ... الخ) .

- Enterprise Resource Planning (ERP) بالفرنسية (Progiciel de Gestion Intégré) PGI : عبارة عن نظام معلوماتي يسمح بإدارة مجمل العمليات التشغيلية للمؤسسة، من خلال دمج العديد من الوظائف : إدارة الطلبات ، تسيير المخزونات ، تسيير الأجور و المحاسبة ، تسيير التجارة الالكترونية ... الخ ، و بمعنى آخر فإن هذا النظام يمثل العمود الفقري للمؤسسة .

يتكون النظام المعلوماتي من 08 عمليات كلية ، تتمثل في: القيادة، إدارة العلاقات مع المكلف بالضريبة، إدارة ملف المكلف بالضريبة، إدارة الوعاء، التصفية، التسديد والتحصيل، إدارة الطعون والمنازعات، أما على مستوى الرقابة الجبائية فإنه يتضمن العمليات الثلاثة التالية: البحث عن المادة الخاضعة للضريبة، إعداد برامج الرقابة الجبائية، والقيام بالمراقبات الجبائية وحفظ الملف، أما فيما يتعلق بأنواع المراقبات فتتمثل في :

- الرقابة على الوثائق التي تقوم بها كل من : SRV , CDI , DGE ؛
 - الرقابة بعين المكان (التحقيقات العامة و المراقبات المصوبة) ، تقوم بها CDI , DGE ؛
 - مراقبة المعاملات العقارية (على حقوق التسجيل) ، تقوم بها كل من : DIW , CPI ؛
 - التحقيق الجبائي المعمق حول الوضعية الجبائية الشاملة ، تقوم بها : DIW ؛
 - المراقبات في إطار الفرق المختلطة ، تقوم بها : DIW .¹³
- تجدر الإشارة إلى أن SAP TRM يعمل على تخفيض الفجوة الضريبية ، برنامج التي ويبرز ذلك من خلال الفوائد التي يحققها في المجالات التالية :

الجدول رقم (04) : فوائد البرنامج المعلوماتي SAP TRM

<p>2- تحديد المخاطر :</p> <p>يسمح البرنامج بتحديد المخاطر (عدم المساواة في المعالجة، خسارة المداخل، قوائم مالية خاطئة) ويقدم وصفا للمراقبة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - البحث عن المكلفين بالضريبة الجدد الذين سيكونون موضوع إجراء ومراقبات شكلية : - يقوم المسؤول بإجراء المقارنات مع السنوات السابقة : - يتم سنويا القيام بالمراقبة حسب عينات الضرائب وذلك من طرف شخص آخر غير الشخص الذي قام بضرخ الضرائب : - شهريا يقوم المسؤول بمراقبة قائمة كبار السن من المكلفين بالضريبة . 	<p>1- ضمان فعالية الرقابة الجبائية :</p> <p>يعد الاهتمام الأول للإدارة الجبائية في مجال الرقابة الجبائية، في إنشاء عملية مراقبة تتضمن منهج التسيير التلقائي للخطر، وذلك بهدف تحديد المكلفين بالضريبة الذين سيخضعون للرقابة الجبائية، حيث أن فعالية هذه العملية تتركز على عنصرين أساسيين، يتمثلان في :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الولوج بسرعة إلى معلومات دقيقة و كاملة : - الحصول على المعارف والمهارات التي تسمح بتحليل وترتيب البيانات المتاحة وتسهيل عملية الرجوع إلى المعلومات .
<p>4- تسهيل معالجة التصريحات الجبائية المتعلقة بالمداخل :</p>	<p>3- أداء و ربحية مضمونين :</p>
<ul style="list-style-type: none"> - يسمح للمكلفين بالضريبة بوضع تصريحتهم باستخدام البوابات، البريد، الفاكس، الانترنت، حيث أن كل هذه الطرق تدخل ضمن الأداة التي تستخدم في إطار قواعد المهنة، فهذه الأداة تهتم بالتحقق من صحة التصريح بالمداخل، تسيير الاستثناءات وحساب الالتزامات الجبائية - معالجة التصريحات الجبائية؛ بالاعتماد على نماذج التصريحات الجبائية ومواضيع الضرائب في نفس الوقت، حيث أنه أثناء تنفيذ عمليات الفوترة الدورية، يمكن استخدام البرنامج لإنشاء وثائق 	<ul style="list-style-type: none"> - نظرة شاملة حول وضعية المكلف بالضريبة وذلك من خلال بناء تفصيلي للحسابات : - تعزيز التحضر الجبائي من خلال خدمة التحصيل عبر الانترنت : - تخفيض المبالغ المستحقة غير المدفوعة، تحسين معدلات التحصيل وتخفيض عدم الامتثال الجبائي ؛ - إطار منطقي، رئيسي ووحيد للبيانات يوفر معالجة انتقائية حسب الاحتياجات الفردية المبرر عنها؛
<ul style="list-style-type: none"> - الالتزام بالضريبة التي يمكن إرسالها إلى المكلف بالضريبة ؛ - يسمح البرنامج بالتوثيق والتسجيل الدقيق لجميع العمليات المتعلقة بإحاسبة وإدارة النواتج، حيث توفر هذه الأداة المتعلقة بإدارة التحصيلات واجهة الاستخدام البديهية التي تسمح لقابضي الضرائب بمعالجة، الحفاظ وضمان بصورة فعالة تتبع حسابات المكلفين بالضريبة، حيث يستخدم البرنامج مفتاح التسوية من أجل ربط الحسابات التحليلية بالحسابات المدينة والدائنة الخاصة بكل مكلف بالضريبة مع وثائق التحويل المعروضة في الدهتر الكبير . 	<ul style="list-style-type: none"> - تقليل مدة الاستجابة للتحقيقات أين يمكن للمكلفين بالضريبة الحصول بسهولة على معلومات سريعة حول كشف الحساب، بما في ذلك الأرصدة المفتوحة، التزامات الإيداع والمواعيد والتسديدات المتوقعة؛ - تحسين معدلات الاستجابة للاتصالات في مركز الاتصالات لأن الطلبات يمكن توجيهها ومعالجتها بسرعة - فعالية متزايدة بفضل المعالجة الشاملة للتصريحات الجبائية؛ - كشف أسرع للمكلفين المتعثرين وغير المصرحين ؛ - استخدام أكثر فعالية للموارد في عمليات التدقيق والتحقيقات.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على ، « Séminaire sur le Système d'information : - Vers une administration électronique - » , Bulletin d'information de la Direction Générale des impôts , Ministère de Finances , République Algérienne Démocratique et Populaire , N° , 201 , P : 05 - 07 .

ولإبراز أهمية برنامج SAP TR نوضح ذلك من خلال تجربة فلوريدا (دائرة المداخيل) في الولايات الأمريكية التي حققت النتائج التالية ، وذلك في السنة الثانية من تطبيق البرنامج كالاتي:

- زيادة الامتثال الإيرادي بنسبة 10% ، حيث : سهل البرنامج عملية الدفع ، سمح بتعدد طرق الدفع ، دعم الدفع الوحيد و/أو المتعدد لمجموع الالتزامات، يساهم في إعداد فواتير صحيحة وفي الوقت المناسب مما يؤدي كل ذلك إلى تخفيض تكلفة كل دولار تم تحصيله من خلال الفوترة الصحيحة ، التلقائية والآنية وعمليات التحصيل ؛
- أدى إلى تخفيض تكاليف العمليات بنسبة 3%، كما أن استخدام البرنامج أدى إلى دعم أكثر من 49 نوع من الضريبة ، والتي تمثل 95% من مجموع ضرائب ولاية فلوريدا ؛
- تخفيض تكلفة كل ملف مسترجع بنسبة 15% ، أما بالنسبة لعمليات التحصيل الأسرع للأموال فقد قدرت بـ: 4% ، وفيما يتعلق بالحاسبة العمومية فقد بلغت الزيادة في المداخيل بنسبة 15%، ويتضح ذلك في الشكل الموالي :

الشكل رقم (06) : فوائد البرنامج SAP TRM من خلال تجربة فلوريدا



Ian Pretty, Mario Halfhide, Russ LeFevre, « Tax & Revenue Management – Reducing the Tax Gap », المصدر،

Capgemini in collaboration with SAP, 2008, P :08.

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة وفي ظل اختبار الفرضيات فإننا نستخلص مايلي :

● تتطلب عملية الرقابة الجبائية العديد من الجهود المادية والبشرية لتحقيق النتائج المتوقعة والأهداف المرجوة التي رسمتها السياسة الجبائية، إلا أن تحقيق ذلك يبقى متوقفاً على مدى نجاعة إجراءاتها وكفاءة مواردها البشرية، وعلى مدى معرفتهم المحاسبية والجبائية، بالإضافة إلى مدى التزام المكلف بالضريبة بواجباته الجبائية، التي ترتبط بطبيعة العلاقة بينه وبين الإدارة الجبائية؛

● في ظل التطور التكنولوجي واحتكار المعلوماتية مجال المال والأعمال والحياة الشخصية للأفراد، كان من الضروري عصنة الإدارة الجبائية والاعتماد على تكنولوجيايات الإعلام والاتصال التي تعتبر نقطة بداية مشروع العصنة وأحد الركائز الأساسية لها، حيث يعمل النظام المعلوماتي على تفعيل آليات الرقابة الجبائية وزيادة نسبة التحصيل الجبائي ومن ثم تقليص حجم الفجوة الضريبية، ويتضح ذلك من خلال النظام المعلوماتي SAP الذي يستخدم قواعد TRM المتعلقة بإدارة المداخل الجبائية التي تمنح درجة عالية من المرونة في فرض الضريبة، وتتكيف مع مختلف أنواع الضرائب من خلال قدرتها على إدارة النماذج الانتقالية والمعايير المتغيرة للنظام الجبائي وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى؛

● يعد برنامج SAP TRM إطار ضريبي متعدد الجوانب قادر على إدارة مجموعات من التكوينات المتوازنة في عملية مشتركة، وعليه فإن إدخال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال على عمليات الرقابة الجبائية وتحويلها إلى رقابة إلكترونية، سيؤدي ذلك إلى تقليل عدد المراقبات المادية الخارجية، من خلال الفحص الإلكتروني للتصريحات أثناء اكتتابها على الموقع الإلكتروني (الرقابة الشكلية والرقابة على الوثائق) بصفة تلقائية (هذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الثانية)، مما يمنح هذا النوع من الرقابة درجة عالية من الشفافية والموثوقية، كونها تمكن المكلف بالضريبة من تتبع ومراقبة وضعيته الجبائية من جهة والاطلاع على المستجدات من النصوص والقوانين الجبائية، ومن ثم زيادة نسبة التحضر والامتثال الجبائي للمكلفين... الخ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

الاقتراحات والتوصيات

- إعداد برامج الحماية بصفة دورية ، لمواجهة الاختراقات والتهديدات ؛
- تعميم عمليات التصريح والدفع الالكتروني ومن ثم الرقابة الالكترونية على مراكز الضرائب ومراكز الضرائب الجوية التي تختص بمراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باعتبارها تشكل حوالي 90% من النسيج الاقتصادي ، أين تكون الإيرادات الجبائية مرتفعة وتحتل فيها الضريبة الجزافية الوحيدة المرتبة الأولى من حيث هيكل الإيرادات الجبائية ؛
- العمل على تطبيق برنامج SAP TRM الذي أثبت نجاعته وفعالته في مجال الرقابة الجبائية، تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمكلف، تقليص الفجوة الضريبية وتحسين التحصيل الجبائي من خلال تجارب بعض الدول، مثل: إيطاليا، الولايات المتحدة الأمريكية؛
- تطبيق معايير FNTC (الفدرالية الوطنية للغيرذات الموثوقة الالكترونية) التي تعمل على تأمين التبادل الالكتروني للمعلومات والاحتفاظ بالبيانات، كما تعد رابطة وحلقة أساسية للتحكم في حياة الوثيقة الالكترونية في مجملها .

المراجع

1. La lettre de la DGI , Bulletin d'information de la Direction Générale des Impôts , N°61 , Ministère des Finances , République Algérienne Démocratique Populaire , 2012 , P : 01 .
2. ميثاق المكلفين بالضريبة حقوقكم وواجباتكم (2010)، مديرية العلاقات العمومية والاتصال، المديرية العامة للضرائب وزارة المالية ، ص 05 .
3. بودالي محمد ، بوشنب موسى ، " رقمنة الإدارة كأسلوب لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر - الإدارة الجبائية نموذجاً - " ، مجلة الدراسات الجبائية ، 2016 ، ص 356 .
4. زرزار العياشي ، " أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على كفاءة العمليات الإدارية " ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 15 ، العدد 01 ، 2013 ، ص 30 .
5. ميثاق المكلفين بالضريبة حقوقكم وواجباتكم ، مديرية العلاقات العمومية والاتصال، المديرية العامة للضرائب وزارة المالية ، 2010 ، ص 05 .
6. La lettre de la DGI , « **Simplification des démarches Administrative : vers un réforme du service public** » , Bulletin d'information de la Direction Générale des impôts , Ministère de Finances , République Algérienne Démocratique et Populaire , N° 69 , 2013 , P : 08 .
7. Cahier des Dispositions Générale , « **Télé déclaration et Télépaiement des Obligations Fiscales** » , jibaya'tic , DGE , DGI , Ministère des Finances , 2018 , P : 04 .
8. عبان عبد القادر ، " تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر - دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة - " ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع ، تخصص إدارة و عمل ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية - قسم العوم الاجتماعية - ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 2015 - 2016 ، ص 82 .
9. زرزار العياشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 39 .
10. Cahier des Dispositions Générale , « **Télé déclaration et Télépaiement des Obligations Fiscales** » , op-cit , P : 06 .
11. Actu-impôts, une lettre d'information numérique de la DGI , N° 10 , P : 04 .
12. رسالة المديرية العامة للضرائب ، نشرة شهرية للمديرية العامة للضرائب ، " ملتقى حول النظام المعلوماتي نحو إدارة الكترونية " ، وزارة المالية ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، 2014 ، ص 03 .
13. La lettre de la DGI , « **Séminaire sur le Système d'information:-Vers une administration électronique-** » , Bulletin d'information de la Direction Générale des impôts , Ministère de Finances , République Algérienne Démocratique et Populaire , 2014 , P : 05 - 07 .
14. Ian Pretty, Mario Halfhide, Russ LeFevre, « **Tax& Revenue Management - Reducing the Tax Gap** » , Capgemini in collaboration with SAP, 2008 , P :08 .

أثر الرياضة الترفيهية ودورها في تطوير السياحة الرياضية بالجزائر

د. مليكة بقاح د. شادية أمال

الجزائر

ملخص الدراسة

لقد ظهرت أساليب متعددة ومتنوعة ومتطورة لاستثمار وقت الفراغ من خلال الأنشطة الرياضية الترفيهية التي تساهم بشكل كبير في استغلال وقت الفراغ، وبالتالي أدى ذلك إلى الاهتمام بموضوع الترفيه، حيث تعددت الأبحاث من قبل علماء علم الاجتماع وعلماء علم النفس وعلماء التربية لمعرفة أصول وأسس الترويج وتفسير طبيعته وتوضيح دوره الوظيفي في الحياة البشرية، مما يوضح أهمية الترفيه لكل فرد في المجتمع، ومنه جاءت السياحة التي هي من ظواهر العصر التي تشتق من الحاجة المتزايدة للحصول على الراحة والاستجمام، وهي من المواضيع المتعددة الجوانب سواء من الناحية الاقتصادية أو من الناحية الاجتماعية، أو السياسية، البيئية أو التكنولوجية، فهي تمثل بالنسبة للاقتصادي، صفات النشاط الاقتصادي عن طريق إنتاج السلع والخدمات السياحية، المتمثل في الأدوات الرياضية، تجهيزات الترفيه،... الخ، إضافة إلى خدمات النقل، الإيواء، المطاعم، التنشيط... الخ. وباعتبار السياحة ظاهرة اجتماعية، فهي تستحوذ كذلك على اهتمام الباحث الاجتماعي من وجهة نظر الهجرة، استهلاك الزمان والمكان، تبادل القيم، العلاقات الاجتماعية والتعارف واسترجاع قوة العمل، أما من الجانب السياسي، فإن الدولة تتدخل لوضع سياسة سياحية معينة لتوجيه وتخطيط السياحة خاصة في البلدان النامية، باعتبار أن السياحة هي المورد الأساسي لاقتصادها، وهنا يجب أن نذكر بأن الوضع السياسي له علاقة وطيدة بالسياحة فهو الذي يساهم في تطورها أو تأخرها، كما يعتبر المحيط البيئي هو أساس السياحة، لأن الظروف الطبيعية هي التي تحدد وجود السياحة باعتبارها المكون الأساسي لموضوع السياحة، وتستدعي الحاجة المتزايدة للحصول على الترويج والاستجمام طلب نوع خاص من السياحة تسمى بـ «سياحة الترفيه» أو «السياحة الترويحية»، إذ أن من أهم العوامل المؤثرة على إقبال الأفراد على السياحة هي ممارسة الرياضة والتي تستعين بمجموعة العلاقات المسلية والرياضية، لهذا فإن هذا البحث يعالج أهمية الأنشطة الرياضية الترفيهية ودورها في تطوير السياحة الرياضية.

Summary of Study

Has emerged methods of multiple and diverse and updated to invest leisure time through the activities recreational sports that contribute substantially to the use of leisure time, thus led to draw attention to the issue of leisure, where numerous Research by sociologists, psychologists psychology education scholars to learn of the assets of the foundations of recreation and interpretation of the nature and clarify the functional role in human life, which illustrates the importance of the entertainment of everyone in the community, including the tourism, which is one of the phenomena of the age, which derived from the growing need for rest and relaxation, a multilateral subjects aspects either economically or socially, or political, environmental or technological, they represent for The Economist, the characteristics of economic activity through the production of goods and services desk, of sports tools, equipment Leisure,...etc, in addition to transport services, shelter, restaurants, activation...etc..tourism as a social phenomenon, it also attracted the attention of the social researcher from the point of view of migration, consumption of time and space, exchange of values, social relations and communication and retrieval of the labor force.

On the political side, the State intervenes to develop a policy of certain tourist to guide the planning of tourism in developing countries, considering that tourism is the main supplier of its economy, and here we must recall that the political situation with close ties to the tourism is contributing to the development or delayed.

It is also the environment is based on tourism, because the natural conditions that determine the existence of tourism as a basic component of tourism. And call for the growing need for recreation and relaxation request a special type of tourism called entertainment tourism or recreational tourism, as one of the most important factors affecting Iqbal individuals on tourism are practicing the sport that use a fun relations and sports, this, this research addresses the importance of activities Recreational sports and their role in the development of sports tourism.

مشكلة الدراسة :

يعتبر النشاط البدني الترفيهي من أهم النشاطات الترفيهية والترفيهية لما له من نتائج ايجابية على حياة الإنسان العلمية و العملية فهو يساعده في تجديده لطاقاته وتمكينه من مواكبة الأعمال المختلفة والابتعاد عن الروتين اليومي الذي يقوم به في العمل أو الدراسة كما انه يساهم بشكل كبير في تقويم اتجاه وسلوكيات مختلف شرائح المجتمع رجالا كانوا امن ساءا وحتى الأطفال منهم، وانخراطهم في تكتلات جماعية تسهل عليهم العمل وتبعث في صفوفهم الحيوية المستمرة لترتفع نسبة المردودية عندهم كل في مجاله و نشاطه اليومي .

إن مساهمة النشاط البدني الرياضي الترفيهي في حياة الأفراد في شتى الميادين يؤهله لأن يكون أحد أهم الأنشطة أو الاختصاصات التي تعنى بالفرد و المجتمع وتعتبر السياحة الشريان الاقتصادي الهام للعديد من دول العالم، كما أن تعدد الأنماط السياحية يجعلنا نكتشف نوع جديد منها والمتمثل في السياحة الرياضية التي تختلف عن بقية الأنماط السياحية في كونها تستقطب عدد كبير من السواح ممثلين في الزوار المتفرجين للأنشطة الرياضية الترفيهية وكذا الممارسين لهذه الأنشطة، إضافة إلى الشركات والهيئات المنظمة والرعاية للتظاهرات والمسابقات الرياضية الترفيهية، وهذا يتطلب وجود سياسة حكيمة ورشيدة في المجال السياحي لأي بلد، ويظهر ذلك بالاهتمام الكبير الذي توليه الدول لهذا المجال وذلك بتوفير كل المتطلبات السياحية من مركبات سياحية ومنتجات وفنادق ومطاعم ومواصلات.... الخ.

وبالنسبة للجزائر فهي من بين الدول التي تزخر بمعالم سياحية جذابة ومتنوعة التضاريس، إلا أن ممارسة الأنشطة البدنية الرياضية الترفيهية المنظمة وغير المنظمة تكاد تنعدم ، مما يؤثر على السياحة بصفة عامة في بلادنا ، و تبقى بعيدة كل البعد عن متطلبات السياحة العالمية والدليل على ذلك عدد السواح الذين يقصدون الجزائر سنويا إضافة إلى نوعية المرافق السياحية المتواجدة في الجزائر،

بالرغم من الجمال الأخاذ للمناطق المختلفة في ربوع الجزائر من بحار و شواطئ
جد جذابة و مناطق صحراوية لا يوصف جمالها

ونحاول من خلال ورقتنا هذه التطرق إلى دور النشاط البدني الرياضي
الترويحي في تطوير السياحة الرياضية بالجزائر و الأسباب الحقيقية التي
جعلت هذا النوع من السياحة بعيدا كل البعد عن لاهتمام و الرعاية.

ومما سبق ذكره يمكن أن طرح الإشكالية على النحو التالي : كيف يمكن أن
تساهم الأنشطة البدنية الرياضية الترويحية في تطوير السياحة الرياضية
بالجزائر؟

و طرح عدة تساؤلات منها:

1- هل أعطت الدولة الجزائرية أهمية للأنشطة الرياضية الترفيهية في
المجال السياحي؟

2- هل يوجد ما يكفي من المنشآت الترفيهية والإمكانيات السياحية بالجزائر؟

3- هل تنظم مسابقات وتظاهرات للأنشطة الرياضية الترفيهية الدولية؟

4- هل يرجع ذلك إلى الثقافة السياحية للمجتمع الجزائري؟

هدف الورقة البحثية

تهدف هذه الورقة البحثية إلى الوقوف على الدور الذي تلعبه الأنشطة
الرياضية الترفيهية في تطوير السياحة الرياضية بالجزائر. وذلك من خلال
استغلال المعالم السياحية الساحرة والتضاريس الطبيعية الجميلة التي تزخر بها
الجزائر، وجعلها كمورد اقتصادي هام يساعد في تنمية الاقتصاد الوطني و النهوض
به . كما نهدف من خلالها إلى :

1- التعرف بالأنشطة الرياضية الترفيهية التي تمارس عبر كامل التراب
الوطني وكيفية إنعاشها من أجل الترويج السياحي .

2- التعرف بالمعالم السياحية.

3- إبراز مختلف الطبع و العادات والتقاليد والآثار التي تزخر بها بلادنا.

4- كما نهدف من وراء هذه الدراسة إلى تشجيع الأفراد على الانتقال والسفر والسياحة وممارسة الهويات، والأنشطة الترفيهية التي تعود على الفرد بالراحة النفسية والاجتماعية.

4- أهمية هذه الورقة

تكمن أهمية الدراسة في إبراز دور الأنشطة البدنية الرياضية الترفيهية في تطوير السياحة الرياضية حيث يتحتم علينا كباحثين في هذا المجال كيفية إنعاش هذه الأنشطة الترفيهية واستغلالها في سبيل النهوض بالسياحة الرياضية الجزائرية، التي تساهم في تطوير الاقتصاد الوطني من جهة ومن جهة أخرى تساهم في خلق مجال للترفيه والاستمتاع بجمال الطبيعة الساحرة التي تزخر بها بلادنا.

كما تعتبر هذه الدراسة رسالة للقائمين إلى الاهتمام بالأنشطة الترفيهية وجعلها كأساس ودعامة من أجل تطوير و الترويج للسياحة الرياضية الجزائرية حتى ترتقي إلى أعلى مستوياتها

المفاهيم الإجرائية للدراسة:

1-النشاط البدني الرياضي

يمثل مختلف مظاهر الأشكال والممارسات المتعددة من النشاط الرياضي في مؤسسات التربية والتعليم وهو جزء لا يتجزء من التربية وله ثلاث أشكال، منها درس التربية البدنية والنشاط الداخلي والنشاط الخارجي حيث يزود الفرد بخبرات واسعة ومهارات كثيرة تمكنه من التكيف مع مجتمعه وتجعله قادرا على أن يشكل حياته وتعينه على مسامرة العصر في تطوره ونموه.⁽¹⁾

2-النشاط البدني الرياضي الترفيهي والترويحي

النشاط البدني الرياضي الترفيهي في مفهومه الخاص هو تلك الألعاب أو الرياضات التي تمارس في أوقات الفراغ والخالية من المنافسة الشديدة أو بمعنى آخر هي الرياضات التي تمارس خارج الإطار الفيدرالي والتنظيمي فالنشاط البدني

الرياضي الترفيهي يمثل وسيلة من وسائل شغل أوقات الفراغ ولهذه الأسباب نرى أن النشاط البدني الرياضي يحتل مكانة هامة في حياة الشعوب وخاصة المتطورة منها، وهو نشاط بدني رياضي مبني على مبدأ المتعة والمتضمن فلسفة الحياة.²

3- مفهوم السياحة :

هي ظاهرة اجتماعية تتمثل في انتقال الفرد مؤقتا من البلد المقيم فيه الى بلد آخر أو منطقة أخرى لأي غرض غير أغراض الهجرة والعمل.

4- مفهوم السياحة الرياضية :

هي انتقال الفرد بصفة مؤقتة من البلد الذي يقيم فيه الى بلد آخر بغرض المشاركة في المنافسات الرياضية أو حضورها وما يصاحبها من نشاطات مختلفة.

5- الخلفية النظرية للمفاهيم:

1- مفهوم النشاط البدني الرياضي الترويحي (الترفيهي): النشاط البدني الرياضي الترويحي في مفهومه الخاص هو تلك الألعاب أو الرياضات التي تمارس في أوقات الفراغ والخيالية من المنافسة الشديدة أو بمعنى آخر هي الرياضات التي تمارس خارج الإطار الفيدرالي والتنظيمي فالنشاط البدني الرياضي الترفيهي يمثل وسيلة من وسائل شغل أوقات الفراغ ولهذه الأسباب نرى أن النشاط البدني الرياضي يحتل مكانة هامة في حياة الشعوب وخاصة المتطورة في فرنسا، الغرب Heros منها، وهو نشاط بدني رياضي مبني على مبدأ المتعة والمتضمن فلسفة الحياة وهي فلسفة حيث يرى أن هناك نوعين من النشاط: النشاط الرياضي الترفيهي الفدرالي التابع للرأسمالية أما الثاني فهو النشاط البدني الرياضي الترفيهي التابع للمتعة واللذة وتحقيق السعادة والسرور أي الغبطة بأقصى درجاتها.³

2- أغراض النشاط البدني الرياضي الترويحي (الترفيهي): إن احتياج الفرد للترويح يجعله يبحث يوما بعد يوم عن الحياة الغنية بالمعاني والبهجة والسعادة، حياة تتسم بالاتزان بين العمل والترويح ولذلك فإن فلسفة الترويح كأحد مظاهر الحياة اليومية من تعبير طبيعي تلقائي لبعض اهتمامات

واحتياجات الفرد تتغير، بل تتعدل من خلال الممارسة، و يمكن أن تلخص أغراض الترويج تبعاً للاهتمامات والرغبات التي يمكن اعتبارها دوافع لممارسة الأنشطة الترويحية وتتمثل في:

- غرض حركي: إن الدافع للحركة والنشاط يعتبر دافعا أساسيا لجميع الأفراد ويزداد في الأهمية لدى الصغار والشباب، والغرض الحركي أساس النشاط البدني في البرنامج الترويحي.

- غرض الاتصال بالآخرين: تعتبر سمة محاولة الاتصال بالآخرين من خلال استخدام الكلمة المكتوبة أو المنطوقة هي سمة يتميز بها كل البشر، فالنشاط البدني الرياضي الترفيهي يشبع الرغبة في الاتصال بالآخرين وتبادل الآراء والأفكار. -غرض تعليمي: عادة ما تدفع الرغبة في المعرفة إلى التعرف على كل ما هو في دائرة اهتمام الفرد، وعادة ما يبحث الفرد عن اهتمامات جديدة تمهد للفرد معرفة ما يجلهه.⁴

غرض ابتكاري فني: تنعكس الرغبة في الابتكار والإبداع الفني على الأحاسيس والعواطف والانفعالات، وكذلك تعتمد الرغبة لابتكار الجمال تبعاً لما يتذوقه الفرد، وما يعتبره الفرد خبرة جمالية من حيث الشكل واللون وكذلك الصوت أو الحركة.

هذه الأنشطة التي يعبر الفرد من خلالها عن أحاسيسه ومشاعره ويستكشف إمكاناته ويلصقها ويحاول أثناءها نقل هذه المشاعر والأحاسيس والأفكار إلى الآخرين.

غرض اجتماعي: إن الرغبة في أن يكون الفرد مع الآخرين من أقوى الرغبات الإنسانية، فالإنسان اجتماعي بطبعه، وهناك جزء ليس بالقليل من النشاط البدني المنظم أو الغير المنظم يعتمد أساساً على تحقيق الحاجة إلى الانتماء.

3- تعريف السياحة الرياضية: عرف " حسن رجب 1966 " السياحة الرياضية بأنها: "الممارسة لمختلف الألعاب والهوايات الرياضية وكذلك الاشتراك في المناسبات الرياضية الكبرى."

كما عرفها "نبيل الروبي 1984" على أنها "هي التي تتضمن رحلات صيد الأسماك وممارسة أنواع الرياضات البحرية أو تسلق الجبال أو صيد الطيور والوحوش بالإضافة إلى المباريات والدورات الرياضية المحلية والإقليمية والدولية."

بينما عرفتها "كوثر الموجي 1986" على أنها: هي تلك التي يهدف منها السائح إلى ممارسة أو مشاهدة أنواع الرياضات التي تتناسب وطبيعة مناخ البلد الذي يزوره."

وعرفها "كمال درويش" و"محمد الحمامي 1997" على أنها: هي ذلك النوع من السياحة الذي يكون الغرض منه إشباع حاجة الفرد لممارسة الرياضة المفضلة لديه، أو يكون الغرض منها هو إشباع الحاجة إلى مشاهدة بعض المباريات أو المسابقات أو العروض والمهرجانات الرياضية أو المشاركة في حضور البطولات أو المسابقات الرياضية العالمية."

الخلاصة

أن هناك نقص كبير في المرافق الرياضية على المستوى الوطني، حيث نستنتج أن نقص المرافق الرياضية أدى إلى ضعف إقبال السواح وبالتالي يؤثر في تطوير السياحة الرياضية، وعليه فإن توفر المرافق الرياضية ضروري من أجل إنعاش السياحة الرياضية في الجزائر.

كما أن المركبات السياحية قليلة التنظيم وان وجدت فهي لا تخضع للقوانين الدولية وهذا ما يؤكد ان الجزائر لا تهتم بشرف تنظيم المسابقات والتظاهرات الرياضية الدولية وهذا ما يؤثر في تطوير السياحة الرياضية.

كما أن الثقافة السياحية للمجتمع الجزائري لم ترقى للسياحة المطلوبة وهذا ما نلمسه في عدد السواح من داخل الوطن والوجهة التي يقصدونها، والغرض من السياحة في حد ذاتها، إضافة إلى العدد القليل من السواح الأجانب الذين يقصدون الجزائر مقارنة مع الدول المجاورة كتونس والمغرب،

وعليه فإنه ينبغي التفكير في إنعاش السياحة بصفة عامة والسياحة الرياضية خصوصا في بلادنا وذلك من خلال التوعية وتنقيف المجتمع بالثقافة السياحية التي نهدف من خلالها تطوير الاقتصاد الوطني وتشجيع الأنشطة الترفيهية التي تساهم في استقطاب أعداد السواح من كافة أنحاء العالم.

و منه يمكننا أن نؤكد على حقيقة هامة مفادها أنه لا يمكن تنمية وتحديث القطاع السياحي بمعزل عن تنمية وتحديث المجتمع ككل ، فالتنمية الشاملة للمجتمع تؤدي إلى تنمية السياحة والعكس صحيح، حيث إن تنمية السياحة تتضافر مع غيرها من الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والرياضية لتحقيق التنمية الشاملة والتي تعود بالفائدة على كافة المواطنين بدون استثناء.

و أن تزايد الطلب للترفيه والترويح في العقود الماضية بصورة متصاعدة أدى إلى أن تصبح الخدمات و الأنشطة الترفيهية جزءا من صناعة سياحية ضخمة تشكل عصب اقتصاديات كثير من بلدان العالم . وكما تزايدت وتيرة الأبحاث والدراسات التي تناولت هذه الظاهرة الاجتماعية والاقتصادية والتي تطورت نتيجة تزايد أوقات الفراغ لدى البشر وكيفية قيامهم بقضائها في أماكن مختلفة . وبما أن السياحة وسيلة للترفيه والترويح، هي في الوقت نفسه عبارة عن صناعة قائمة على رغبة البشر في الترفيه واستجابة أساسية لحاجات هؤلاء لقضاء وقت الفراغ بشكل ترفيهي، ومن ثم فإن الترفيه يتخذ من السياحة مركبة تشمل عناصر متداخلة ومنتجات مختلفة وتجارب غنية وخدمات متعددة لتوفير فرص الترفيه المختلفة التي ينشدها الإنسان . من خلال ما سبق نستنتج أن النشاط البدني الرياضي الترفيهي يساهم بشكل كبير في حياة الأفراد والرقى بها ويجعل الفرد يحس بنوع من الرضا والسعادة التي تؤهله ليكون مواطنا صالحا ونافعا في مجتمعه، فالنشاط البدني الرياضي الترفيهي يهتم بالفرد كموضوع ومادة ويديره من جوانبه العديدة ، و من خلال المقاربات السابقة والتي استشهدنا من خلالها بأراء علماء وباحثين في مجال السياحة و الترفيه بجميع أنواعه ، يمكن القول أن النشاط البدني الرياضي الترفيهي يلعب دورا كبيرا في تطوير السياحة الرياضية بالجزائر.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

- 1-الديوان الوطني للإحصاء ، المجموعة الإحصائية السنوية للجزائر 2008 .
- 2-الملف الاقتصادي والاجتماعي ، ملف السياحة 2008
- 3-علي يحي المنصور، الثقافة الرياضية ، الجزء الأول، الطبعة الأولى ، مصر 1971
- 4- .كمال درويش و أمين أنور الخولي، أصول الترويح و أوقات الفراغ ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990
- 5- .الدكتور أشرف سمير الميداني، السياحة الرياضية في مصر، دار الوفاء لنديا الطباعة، الإسكندرية، 2005
- 6- .تهاني عبد السلام محمد ،الشباب والترويح والحياة، دار المعارف، القاهرة، 1993
- 7- .تهاني عبد السلام محمد ،أسس الترويح ، دار المعارف، القاهرة، 1993
- 8- .تهاني عبد السلام محمد، الترويح والتربية الترويحية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2007
- 9- .تهاني عبد السلام محمد ،إدارة المعسكرات الحديثة، دار المعارف، القاهرة، 1993
- 10-محمد علي خير مامسر، الموسوعة التاريخية لتطور الحركات الرياضية في الحضارات القديمة والحديثة، دار وائل، عمان 2001.

المراجع الاجنبية :

- 11- Rousseau. J. J. Emile, on education, trans B. foxley london. J. M. dont and sons, 1911.
- 12- Van Dolen, a word history of physical education, penentice hall, Inc, engloworld Jahn, F.L. Treatis on gymnastics, trans, 1828.
- 13- Biewend, A.B.C, selection frim spiess woks, Milwaukee freindker publishing co.
- 14- Tachammer, Von. Physical education as part of citizenship training, trans. Des, 1933.
- 15- D.V. Glass, population, fertility and population policy (london, 1990.
- 16- Helmi M. Ibrahim and cathleen A. cords, applcation in recreation end leisure for today and the future, Magrow hill N.Y, 1999.
- 17- Rodney lynns, Administration of public recreation. Ronald press, New York, 1974.
- 18- Nash B. Joy , phylosophie of recreation and leisure, Brown publishers, Debuque, low, 1960.
- 19- Brighbill K. Charles, Education for leisure centered living, the stackp de co, 1962.

واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة

مؤسسة مصبرات عمر بن عمر

The reality of knowledge management application In the Algerian economic institutions: Case Study Corporation Resources Omar Ben Omar

د. أمال بن ناصر

الجزائر

الملخص:

شهدت تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات تطورا كبيرا خلال الربع الأخير من القرن المنصرم، وهذا أدى لانطلاق ثورة إدارة المعرفة وتقنياتها، إذ أصبحت ثورة إدارة المعرفة ظاهرة خطف اهتمام المختصين وألقت بضلائها على عالم إدارة الأعمال حاليا، فالمعرفة صارت اليوم محورا لتحويلات في جوانب عديدة، من تلك التحويلات هو توجه المجتمعات والاقتصادات نحو المعرفة والإرتكاز عليها.

وفي هذا الصدد تهدف هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال التركيز على واحدة من أهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، وهي مؤسسة مصبرات عمر بن عمر من خلال اجراء دراسة ميدانية فيها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، المؤسسة الاقتصادية، تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

Abstract

Communications and information technology has evolved considerably in the last quarter of the last century, which has led to the launch of the knowledge revolution and technology management, as it has become a revolution in the phenomenon of knowledge management. grabbed the attention of specialists and threw Bdilalha the business world today, knowledge today becomes the focus shifts in many aspects, such Transformations are the focus of companies and economies towards the knowledge.

In this regard, the aim of this study is to highlight the reality of the application of this concept in the Algerian economic institutions, by focusing on one of the most important small and medium enterprises in the Algerian economy, And is the institution of expertise Omar bin Omar through a field study.

Keywords: Knowledge Management, Economic Corporation, Information and communication technology.

المقدمة :

إن الانفتاح الاقتصادي على السوق الدولي في إطار عوثة الأسواق و المبادلات و كذا التطور الهائل لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال ، قد أدى إلى ميلاد اقتصاد جديد يسمى باقتصاد المعرفة نظرا للدور الكبير و الحيوي إلى تلعبه المعرفة في توليد الثروة و رفع معدلات النمو كما إن هذا الاقتصاد الجديد يركز على القدرات الفكرية لدى الفرد بوصفه منتجا للمعرفة و الذي تعتبره موردا رئيسيا للمؤسسات و مصدرا للميزة التنافسية، إلا أن المعرفة بدون فعل إدارة تعد غير نافعة لهذا تزايد دور إدارة المعرفة و تجلت أهميتها بما أنها أداة أساسية فاعلة تهيئ المؤسسات الحديثة للدخول إلى عصر الاقتصاد المعرفي بنجاح من خلال الكشف عن المعرفة و تشخيصها و توزيعها و تطبيقها بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها و مواكبة التغيرات و ضمان بقائها في بيئة تمتاز بمنافسة شرسة يكون فيها البقاء للأقوى .

1. اشكالية الدراسة :

يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي: ماهو واقع تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ و مامدى توافر متطلبات ادارة المعرفة في مؤسسة مصبرات عمر بن عمر؟

2. فرضيات الدراسة :

و تتمثل في:

- ✓ تطبق مؤسسة مصبرات عمر بن عمر ادارة المعرفة بشكل ضمني.
- ✓ هناك نقص في تطبيق ادارة المعرفة داخل مؤسسة مصبرات عمر بن عمر.
- ✓ إن نقص تفعيل تكنولوجيا الاعلام و الاتصال أعاق التطبيق الفعال لادارة المعرفة.

3. أهمية وأهداف الدراسة :

تنبع أهمية البحث من حداثة مفاهيم إدارة المعرفة ومجتمعات المعرفة من جهة، والحاجة إلى البحث في متطلبات تطبيقاتها في المؤسسات الجزائرية ، ولذلك يهدف هذا البحث إلى التعرف على ما يلي :

- ✓ المقصود بمفهوم إدارة المعرفة .

- ✓ معوقات تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية .
- ✓ مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة مصبرات عمر بن عمر .

4. تقسيم الدراسة: تنقسم الدراسة إلى ما يلي:

أولاً: ماهية إدارة المعرفة.

ثانياً: تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجزائر و دورها في دعم ادارة المعرفة

ثالثاً: دراسة ميدانية في مؤسسة مصبرات عمر بن عمر حول مدى تبني المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لإدارة المعرفة.

أولاً: ماهية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تلقي اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، ويمكن القول أن الجذور التاريخية بدأت منذ ظهور الإدارة العلمية والتي من أشهر روادها، فريدريك تايلور، وهنري فايول وآخرون، ممن وضعوا المرتكزات الأساسية للإدارة العلمية ومن أبرزها:

❖ وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية والبحث العلمي والقواعد والأصول.

❖ تقسيم العمل والتخصص وأن تكون جميع هذه المبادئ تحتوي على مضامين معرفية واضحة وتتطلب العمل على إنشاء وحدات إدارية قائمة على المعرفة، كما يمكن القول أن مصطلح أو تفسير إدارة المعرفة أتى من إدارة الاستثمارات التي تقدم معلومات بصفة استشارية حول موضوع معين فالشركات والأشخاص يستشرون أصحاب المعرفة.

وتوجد عدة تصنيفات للمعرفة غير أنها كلها تصب في إطار نمطي واحد يصنف المعرفة إلى معرفة صريحة واضحة أو ظاهرة (Explicit Knowledge) ومعرفة ضمنية كامنة (Tacit Knowledge)، وفيما يلي توضيح لهاذين الصنفين¹:

➤ المعرفة الصريحة: Explicit Knowledge: يقصد بها المعرفة الرسمية، المرمزة،

المعبر عنها كمياً والقابلة للنقل والتعلم والتي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتمثل هذه

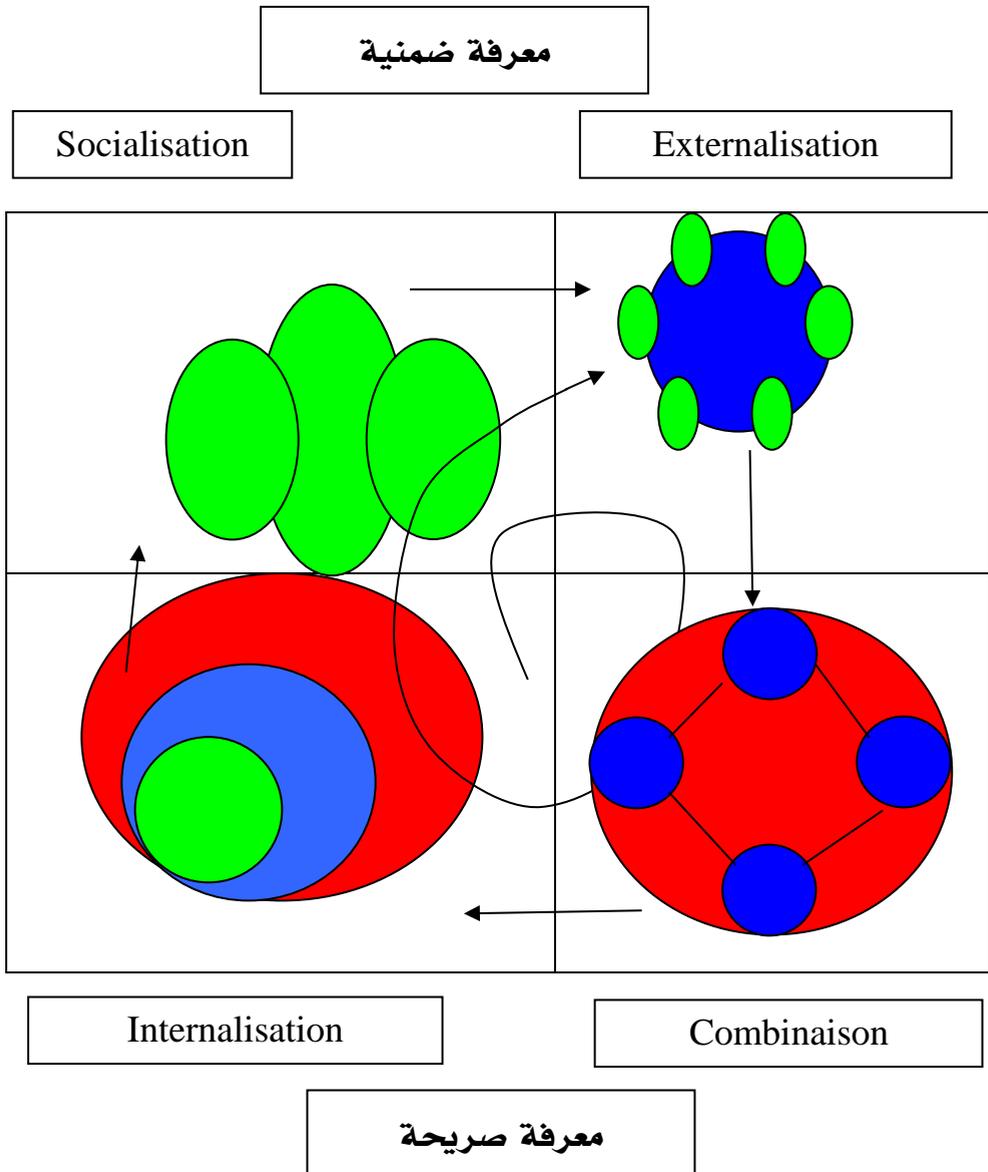
المعرفة في المعرفة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة .

➤ المعرفة الضمنية Implicit Knowledge: هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد

من معرفة فنية ومعرفة ادراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع

الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة.

الشكل رقم (01) : نموذج seci لتكوين المعرفة



Source: Nonaka Ikujiro & Nonaka Naporu (1998). the concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation, California Management Review, Spring, 40, 3; AB/INFORM Global, P:43

1- تعريف إدارة المعرفة :

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم. كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغييرات السريعة التي تدخل عليه.

حيث عرفها ستار (1999) Starr بأنها : "إدارة المعلومات والبيانات إضافة إلى اكتشاف وإشراك ممارسات وخبرات الأفراد في المنظمة وتعظيمها لديهم الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية في المنظمة"².

أما الباحث ليبويتز (1999) Liebowitz فقد عرف إدارة المعرفة باختصار بأنها: " العمليات التي تخلق وتعطي قيمة للأصول الغير ملموسة للمؤسسة"³.

أما كلا من (2007) Kaweevisultrakul and Chan فقد اعتبرها أنها: " نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة للتأثير تأثيراً مباشراً على رفع مستوى أداء العمل. وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب"⁴.

2- أهمية إدارة المعرفة:

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية⁵ :

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبير للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفضوات في توقعاتهم.

▪ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

3- دورة حياة إدارة المعرفة :

حيث يمكن وصفها بأنها تتابع للأنشطة بتكرار مناسب لتطبيق مراحل إدارة المعرفة ، حيث يمكن عرض عدة نماذج لدورة حياة إدارة المعرفة لاستنتاج أو لتطوير نموذج عام لعملية إدارة المعرفة ، ومن ثم يمكن عرض الجدول الآتي :

الجدول رقم (01) نماذج دورة حياة إدارة المعرفة

المرحلة	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	النموذج
Gartner Groups 1996	الخلق	التنظيم	الاستحواذ	الوصول	الاستخدام	-	
Beckett and Others ,1997 *	الاستحواذ	الاحتفاظ	الاستغلال	-	-	-	
Demerest, 1997*	الإنشاء	التجسيد	النشر	الاستخدام	-	-	
Davenport and Prusak, 1998	التوليد	التصنيف	النقل	-	-	-	
Daal and Others ,1998 *	التوليد	وضع الخريطة	التخزين	المشاركة	التطبيق	التقييم	
Despres and Chauvel , 1999	الخلق	وضع الخريطة والتجمع	التخزين	المشاركة والانتقال	إعادة الاستخدام	الاستخراج	
Nissen , 1999	الاستحواذ	التنظيم	التشكيل	التوزيع	التطبيق	-	
Maula , 2000*	الخلق	التحديد	التصفية	التراكم	الاستخدام	-	
Nissen , 2000	الخلق	التنظيم	التشكيل	التوزيع	التطبيق	-	

المصدر: ممدوح عبد العزيز رفاعي، (2007): الإدارة الاستراتيجية للمعرفة، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر، ص 10.

6- عمليات إدارة المعرفة :

إن توضيح عمليات المعرفة تختلف من منظمة إلى أخرى ومن وجهة نظر كل باحث و تبعاً لمراحل دراستها ويمكن ذكر العمليات التالية لإدارة المعرفة⁶ :

- تشخيص المعرفة : ان تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن و السوق أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة .
- اكتساب المعرفة : ويتم ذلك عن طريق مصادر داخلية مثل المؤتمرات ، الحوارات ...الخ، أو عن طريق مصادر خارجية مثل الخبراء و استقطاب العاملين الجدد ...الخ.
- توليد المعرفة : ويقصد بها إبداع و تكوين المعرفة و العمل على توليد رأس مال معرفي جديد لحل القضايا و المشكلات بطرق مبتكرة .
- تخزين المعرفة : ويتم ذلك في الذاكرة التنظيمية التي تحتوي مجموعة متنوعة من المعارف كالزبائن و قواعد البيانات الالكترونية و هناك عدة طرق للتخزين كالتدوين.
- تطوير المعرفة و توزيعها : ويتم ذلك من خلال تطوير المعرفة و زيادة قدرات و كفاءات صناع المعرفة ، ما يعني ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري و استقطاب العاملين الأكثر كفاءة في مجال إدارة المعرفة .
- تطبيق المعرفة : و تتطلب المعرفة التعلم و الشرح ، و التعلم يأتي عن طريق التجريب و التطبيق مما يحسن من مستوى المعرفة و يعمقها .

ثانياً: تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجزائر و دورها في دعم ادارة المعرفة

إن ثورة تكنولوجيا الاتصالات غيرت الواقع الجغرافي في بعده الزمني لعالم اليوم. بما وفرته تلك الثورة من تسهيلات وخدمات صار مفهوم (قرية العالم الصغيرة) من المفاهيم شائعة التداول بعد أن ربطت تكنولوجيا الاتصالات نهايات العالم ببعضها ووفرت وسائل وقنوات اتصال متعددة ، دقيقة ، سريعة وذات كلف مناسبة أو منخفضة في أغلب الأحيان. لا شك أن هذا التطور جعل العالم بمختلف قاراته ملعباً مفتوحاً أمام المتنافسين والمتباريين. كل يستعرض خبراته، مهاراته، مستخدماً أدواته ومعنوياته لتحقيق النتيجة التي يستهدفها. لذا بات لزاماً على كل لاعب أن يرفع من مستوى مهاراته واتقانه لفنون وقوانين اللعبة وقواعدها ويطور أدواته ليكون قادراً على استغلال البعد الزمني للعبة. إن المتخلف والمتلكئ عن ركب حركة التطور المتسارع لفنون إدارة المعرفة وتقنياتها قد لا يجد له منفذاً لدخول الملعب أو على أقل تقدير يخسر مبارياته مع الآخرين . فالبعض يرى أن مواكبة التطور في حقل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات أمراً لا خيار فيه إنما هو مسألة (كن أو لا تكن)⁷ .

الشبكة المعلوماتية في الجزائر:

تعمل المنظمات بشكل عام على استخدام الشبكة المعلوماتية بهدف تدعيم أنشطة التجديد، والابتكار من اجل تحسين وضعيتها التنافسية ، عن طريق تطوير المنتجات التي تقدمها من خلال إضافة مواصفات جديدة لمنتجاتها القديمة أو العمل على إيجاد منتجات لم تكن من قبل . في هذا السياق ظهر اتجاه متزايد نحو إنشاء شركات للمعلومات تضيف كميات هائلة من القيمة التي تعمل على تحسين الاقتصاد الكلي للدولة⁸.

وعلى غرار باقي الدول تسعى الجزائر جاهدة نحو تفعيل دور الشبكة المعلوماتية، حيث وفي اطار عصرنة البنية التحتية والخدمات تم ربط كل البلديات بشبكة الألياف البصرية سنة 2017، ومن جهة أخرى وسعيا منها لتلبية حاجيات مستخدمي الانترنت الجزائريين، وتقديم خدمة ذات نوعية لم يتوقف النطاق الدولي عن التطور حيث بلغ في اواخر سنة 2017 حوالي 810155 جيجابايت في الثانية⁹، كما هو موضح في الجدول و الشكل المواليين:

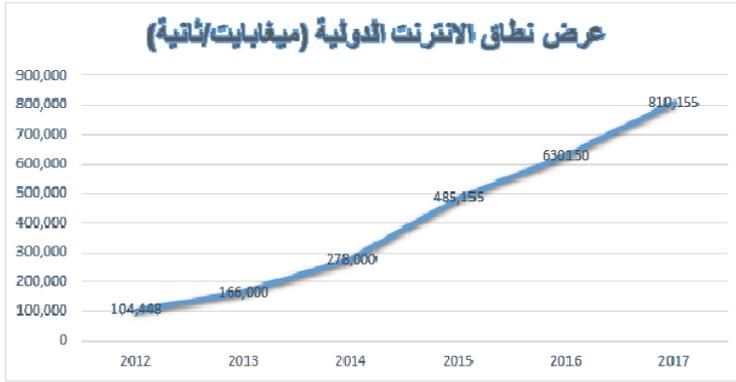
الجدول رقم 02: مؤشرات شبكة الانترنت في الجزائر للفترة الممتدة ما بين 2012-2017

المؤشرات	2012	2013	2014	2015	2016	2017
طول الألياف البصرية كم"	46231	50800	61556	70700	76514,56	81872
عدد البلديات الموصولة بالألياف البصرية	1000	1180	2912	2113	4771	5411
عرض نطاق الانترنت الوطنية ميغابايت / الثانية	130000	211720	172021	348000	/	801000

المصدر: وزارة البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية و التكنولوجيا و الرقمنة، على الموقع:

<https://www.mpttn.gov.dz/ar/content>

الشكل رقم 02: عرض نطاق الانترنت الدولية للفترة الممتدة ما بين 2012-2017



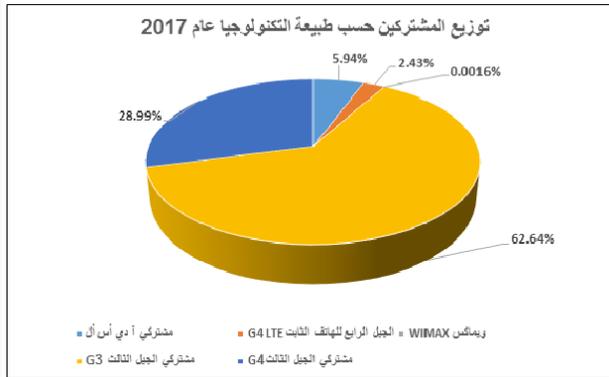
المصدر: وزارة البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية و التكنولوجيا و الرقمنة، على الموقع:

<https://www.mpttn.gov.dz/ar/content>

أما فيما يتعلق بشبكة الانترنت في الجزائر فقد بلغ عدد المشتركين 37,83 مليون في أواخر سنة 2017، من بينهم 34 مليون مشترك في الهاتف النقال، و من المتوقع ان يرتفع الرقم أكثر مع استخدام تكنولوجيا التدفق العالي اللاسلكي للهاتف الثابت¹⁰ (G4LTE.).

ويتوزع عدد المشتركين حسب طبيعة التكنولوجيا المعتمدة حسب احصائيات سنة 2017 كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 03: توزيع المشتركين في الانترنت حسب طبيعة التكنولوجيا لسنة 2017



المصدر: وزارة البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية و التكنولوجيا و الرقمنة، على الموقع:

<https://www.mpttn.gov.dz/ar/content>

ثالثا: دراسة ميدانية في مؤسسة مصبرات عمر بن عمر حول مدى تبني المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لإدارة المعرفة

1- التعريف بمؤسسة عمر بن عمر

شركة عمر بن عمر هي شركة عائلية تأسست 1984 من طرف الأب عمر بن عمر بمدينة قالة، ليتولى الأبناء مهمة تسيير الشركة بعد وفاة الوالد حيث أصبحت اليوم مجمعا يضم 3 شركات والتي هي شركة المصبرات CAB المنتجة للمصبرات بمختلف أنواعها من طماطم وهريسة ومرابي، وشركة مطاحن عمر بن عمر MAB التي تتولى تحويل وإنتاج السميد من القمح الصلب بالإضافة إلى شركة العجائن بمختلف أنواعها مثل الكسكس والعجائن الأخرى، ويقوم مجمع بن عمر بتغطية 50% من حاجيات السوق الجزائرية فيما يخص الطماطم وأكثر من 50% بالنسبة للهريسة مضيضا، كما أن شركة العجائن تم دعمها بخطط إنتاج جديد منذ سنة 2011 مما ضاعف حجم الإنتاج ب 5 مرات كاملة، وبغرض تدعيم سياسة التصدير التي تراهن عليها الشركة في إطار فتح أسواق عدا عن ليبيا، العراق والأردن التي تحتل منتجات الشركة مكانا بارزا فيها تقوم مؤسسة المصبرات بالرفع من سقف كمية الطماطم الخام التي يقوم بشرائها من الفلاحين¹¹.

تأسست مؤسسة مصبرات عمر بن عمر لأول مرة سنة 1984 بتكلفة 1385 مليون دينار من طرف السيد عمر بن عمر الاب، ببلدية بوعاتي محمود، وتتربع على مساحة 37000 م² حيث اعتبرت مؤسسة عائلية اختصت في مجال المنتجات الزراعية الوطنية الغدائية "المصبرات".

إلا انه بعد وفاة الأب وتبني الأبناء مسؤولية إدارة الشركة ازدادت تطلعاتهم وهو ما سمح لهم بانجاز مجمع يضم ثلاث شركات وهي: مؤسسة مصبرات CAB المنتجة للمصبرات بمختلف أنواعها (طماطم، هريسة، ومرابي)، وشركة مطاحن عمر بن عمر MAB التي تتولى إنتاج السميد من القمح الصلب، إضافة إلى شركة العجائن بمختلف أنواعها (الكسكسي، عجائن أخرى).

2- منتجات مؤسسة مصبرات عمر بن عمر:

وامتازت منتجات عمر بن عمر بالجودة العالية، وهو ما جعلها رائدة في مجال الإنتاج الغدائي على المستوى الوطني، كما أنها تسهم بدورها الفعال في تطوير ولاية قائمة وتحقيق تنمية هذه المنطقة التي تتميز ببيئة ممتازة و مقومات جد مهمة لتكون من أهم ولايات الوطن، غير ان عدم استغلال هذه الإمكانيات حال دون تحقيقها للمكانة التي تستحقها.

تنتج مؤسسة مصبرات عمر بن عمر ثلاث أنواع من المنتجات وتبلغ الطاقة الانتاجية للمنتوج الأول وهو الطماطم 1800 طن يوميا بالنسبة للطماطم المصنعة ببلدية بوعاتي، و1500 طن يوميا بالنسبة للطماطم المصنعة ببلدية لفجوج. أما المنتج الثاني وهو الهريسة تبلغ الطاقة الانتاجية ب: 10طن في الساعة، ويكون هذا المنتج بحجمين، حجم الكلغرام وحجم النصف كبلو.

في حين تبلغ الطاقة الانتاجية للمنتوج الثالث "مربي المشمش " 10طن في الساعة.

3- أهداف مؤسسة عمر بن عمر:

هناك العديد من الأهداف تسعى المؤسسة جاهدة من أجل تحقيقها، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية¹² :

- ✓ تحقيق الأرباح ، وتحسين مردودية الشركة.
- ✓ الاستحواذ والحفاظ على الحصة السوقية الحالية، و التطلع لحصة سوقية أكبر من خلال العمل على تحسين منتجاتها، وخلق ميزة تنافسية لاحتكار السوق، والاستلاء على أكبر حصة سوقية، من خلال ترقية وتحسين المبيعات و تقديم الخدمات و ضمانات للزبائن.
- ✓ السعي لاقامة وحدات تخزين في الميناء لضمان تدفق المادة الاولية.
- ✓ الوصول للمرتبة الأولى من حيث الجودة والتسيير و ضمان البقاء، النمو والاستمرار وامكانية التوسع.
- ✓ الحرص على إرضاء الزبائن وتلبية رغباتهم واشباع حاجاتهم، وتقديم الخدمة وتسليم المنتج للزبائن في الوقت المناسب.
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي الزبائن لتحسين نشاطاتها.

- ✓ تلبية الطلب المتزايد على منتجات مصبرات بن عمر في السوق الجزائرية، و السعي إلى توسيع نطاق المنتج خارج حدود الوطن.
 - ✓ تطمح لتغطية أكبر نسبة ممكنة من المناطق الغير معروف فيها المنتج "مصبرات بن عمر"
 - ✓ البحث عن كيفية التعامل مع أكبر عدد ممكن من الزبائن لزيادة حجم المبيعات.
 - ✓ الاهتمام أكثر بإجراءات دراسة السوق، و تقديم تسهيلات للزبائن المهمين كتخفيض الأسعار من أجل ضمان الولاء للمنتوج.
- 4- مؤسسة مصبرات عمر بن عمر و المنافسة:

إن البيئة التي تنشط فيها مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، تتميز بالمنافسة نوعا ما وذلك من خلال العديد من المؤسسات التي تعمل في نفس المجال، وقد بدأت مؤخرا وذلك خلال سنة 2015 في إنتاج صلصة البييتزا والتوابل، و مصبرات معجون الطماطم في علب من حجم ¼ كغ، ومن خلال الجدول الموالي سنعرض أهم المؤسسات المنافسة لها:

الجدول رقم(04): أهم منافسي مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

اسم المنافسين	المنطقة	
مؤسسات أجنبية	بانزاني	اسبانيا
	سيكام	تونس
مؤسسات وطنية	عمور	الجزائر
	سيم	الجزائر
	مؤسسة ازدهار	سكيكدة
	مجمع عبيدي	قالة
	مصبرات الجنوب	قالة

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

إن عدد المؤسسات التي تنشط في نفس المجال الذي تنشط فيه مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية في تناقص حيث تم غلق 10 وحدات تحويلية للطماطم من أصل 17 وحدة بولايات الشرق على غرار البستان بالطارف، بن عزوز بسكيكدة، السيبوس بعنابة، مما أفسح المجال لمؤسسة عمر بن عمر، و التي تنتج 7800 طن في اليوم مقارنة بمجمع بلعبيدي الذي ينتج 300 طن في اليوم، مما يمكنها من تقدير شدة المنافسة على أساس علمي ودقيق، وبالتالي فإنها تمتلك مؤشر جيد عن هذا العامل.

✓ ومن المعروف أن العملاء يفضلون التعامل مع تلك المؤسسات التي تعرض منتجاتها بجودة أعلى وبأسعار أقل، لذلك يكون من الواجب على كل مؤسسة أن تقوم بتتبع منافسيها لمعرفة تحركاتهم الحالية وكذا استراتيجياتهم المستقبلية، لتتمكن من البقاء والاستمرار وضمان أكبر حصة في السوق.

✓ حيث تعمل إدارة المؤسسة من خلال مصلحة المشتريات على ضمان توفير تدفق ثابت ومستمر لاحتياجاتها من المواد الأولية والمستلزمات وبأسعار مناسبة، لأن أي اختلال في معدلات التوريد من شأنه أن يؤثر على كميات الإنتاج المطلوبة، كما أن ارتفاع تكلفة تلك المواد والمستلزمات وانخفاض جودتها سيؤثر على هوامش الأرباح المراد تحقيقها.

الجدول رقم (05): أهم الموردين لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

المنطقة	اسم المورد
سكيدة	Les Moulins de RUSICADIA,Sarl
عنابة	Distrim, spa
قسنطينة	Diprochim, spa
إيطاليا	Hidromatic
وهران	EmballageMarhaba
الصين	Chalkis
الصين	CofcoTunhe
الولايات المتحدة الأمريكية	MorningStar
دبي	ACI
تونس	GNC
سكيدة	Sifco
الولايات المتحدة الأمريكية	j.G.Boswell tomato company

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مسؤول مصلحة المشتريات

5- دعائم إدارة المعرفة في مؤسسة مصبرات عمر بن عمر: و تتمثل في:

أ: دعم إدارة الموارد البشرية لإدارة المعرفة:

أصبحت الموارد البشرية تحتل مكانة متميزة و متزايدة في النظريات الإدارية المعاصرة حتى أنها تعتبر في الكثير منها المورد الأساسي للميزة التنافسية في المؤسسة، والسبب الرئيسي لهذه المكانة هو العقل البشري الذي يحتوي على معارف وخبرات متراكمة

تجعل من المورد البشري في المؤسسة كفاءة يجب المحافظة عليها والاستفادة من معارفها لتحقيق الإبداع والسعي إلى تنميتها عن طريق حثها على التعلم المستمر مما يؤدي إلى خلق معارف جيدة ومنه اكتساب ميزة تنافسية متجددة.

وتتيح مؤسسة عمر بن عمر العديد من فرص العمل وتستقطب اليد العاملة الماهرة، حيث يتميز مجمع عمر بن عمر باستقطاب الاطارات و تكوين اليد العاملة الماهرة، حيث يوظف مجمع عمر بن عمر حوالي 1656 عامل منهم 16% من الاطارات، 21% من عمال التحكم، و 351 من المهنيين، كما ان مؤسسة مصبرات عمر بن عمر لونها تضم حوالي 530 عامل موزعين كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): عدد عمال مؤسسة مصبرات عمر بن عمر

العدد	طبيعة العمال
30	اطارات
65	عامل منفذ
385	المهنيين
530	المجموع

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مصبرات عمر بن عمر

و الجدول الموالي يوضح تأثير عمليات إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة.

الجدول رقم (07): تأثير عمليات إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة.

عمليات الموارد البشرية	نمط التأثير	عمليات إدارة المعرفة
توظيف العاملين و تعيينهم	مباشر	خلق المعرفة و تنظيمها
تصميم بنية المؤسسة	مباشر	تنظيم المعرفة و تقاسمها
تدريب العاملين	مباشر	خلق المعرفة و تنظيمها
تطوير مهنية العاملين عن طريق الترقية الوظيفية برامج الإرشاد .. و البرامج الإدارية	غير مباشر	تنظيم المعرفة تقاسم المعرفة
تعويض العاملين و مكافئتهم عن طريق الأجور وبرامج الاعتراف و الترفقيات	غير مباشر	خلق المعرفة و تقاسمها واستخدامها
إدارة معنويات العاملين "تحفيزهم" لقاءات اجتماعية، استقصاءات عن الرضا، تطوير الثقافة	غير مباشر	خلق المعرفة و تقاسمها واستخدامها
تقييم أداء العاملين	غير مباشر	خلق المعرفة و تقاسمها واستخدامها
التطابق مع لوائح العمل و السلامة و كذلك دراسة طرق العمل و نسق ترتيب الكتاب و غيرها	غير مباشر	تقاسم المعرفة

المصدر: اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا)، (2004)، منهجية إدارة المعرفة مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، ص 33.

ان مؤسسة مصبرات عمر بن عمر تعمل على إشراك إدارة الموارد البشرية في تطوير نظام إدارة المعرفة، وكذلك في موافقة عمليات الموارد البشرية مع إستراتيجية إدارة المعرفة لخلق البيئة، والتحفيز المناسب لثقافة المعرفة الأخرى مثل حيازة المعرفة ونشرها عن طريق الشروع بمبادرات تهدف إلى¹³ :

تصميم و تنفيذ موارد المؤسسة، و ذلك لتقديم معلومات دقيقة و حديثة.

✓ ملاءمة إستراتيجية إدارة التدريب مع إستراتيجية إدارة المعرفة، ولا ينبغي أن تقتصر على المحتويات والتي ينبغي أن يقتصر هذا على المحتويات و التي ينبغي أن تكون مصممة لسد الفجوات المعرفية في المؤسسة، و لكن أيضا على نمط التدريب وخلفية المدرب من داخل أو خارج المؤسسة.

✓ تسهيل اجتماعات العاملين الاجتماعية في سبيل نشر المعرفة الضمنية و المساهمة في تصميم و ترتيب المكاتب بحيث تتوفر على الأمكنة لاجتماعات العاملين غير الرسمية، و تعمل على تشجيع تبادل الأفكار و تقاسم المعرفة.

ب: دعم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لإدارة المعرفة

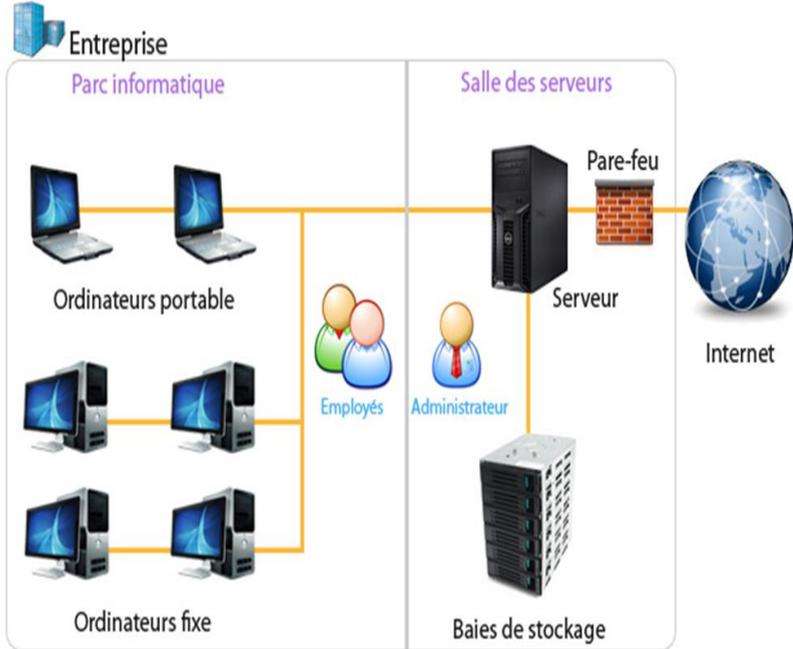
تعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أهم ما يميز عصرنا الحديث، و باتت تلعب دورا رئيسا في الاقتصاد العالمي، ولا غنى للمؤسسة العصرية عنها مهما كان مجال عملها، إلا أن كل أنواع الرئيسية لنظم المعلومات المستعملة في المؤسسات إلى وقت قريب كانت تقوم بتبسيط تدفق المعلومات فقط، في حين أن التكنولوجيا الحديثة مقيدة خاصة بالنسبة لإدارة المعرفة لأنها تهدف إلى دعم العمل الفكري و إلى حفظ ونشر و خلق المعرفة بالمؤسسة.

و تماشيا مع عمو المعلوماتية تعمل مؤسسة مصبرات عمر بن عمر على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وتنظيم العمل، حيث تستخدم المؤسسة برنامج حاسوبي يعرف باسم (CSB-System)، والذي يطبق في التسيير، وذلك ابتداء من شراء المادة الأولية حتى تسليم المنتج النهائي للزبون.

وقد بدأت المؤسسة تطبيق هذا البرنامج ابتداء من شهر ديسمبر 2011، حيث تم شراؤه بمبلغ 200 مليون دينار جزائري، من الصالون الدولي sial بفرنسا، وقد وقع اختيار المؤسسة على هذا البرنامج بالرغم من تكلفته المرتفعة، للمزايا الكبيرة التي يتوفر عليها حيث يتميز بأنه يتكيف مع نشاط المؤسسة حتى وإن اتسع نشاطها وزاد حجمها، حيث

يغطي جميع الوظائف في المؤسسة، كما انه موجه إلى المؤسسات التي تنشط في مجال الصناعات الغذائية، كما تعتمد على استخدام ما يعرف بشبكة افتراضية خاصة (VPN) وهي شبكة حاسوب مصممة لربط عدد من أجهزة الحاسوب (48 جهاز حاسوب) على مستوى مختلف دوائر ومصالح المؤسسة، وتعتمد هذه الشبكة على نظام الحاسب الخادم أو كما يسمى (Serveur) والحواسيب الأخرى الموجودة ضمن الشبكة والتي تسمى بالحواسيب المكتبية، حيث أن الحاسب الخادم يقوم بكل أنشطة السيطرة وحماية موارد البيانات، وهذا لما يتميز به من قدرات كبيرة بالمقارنة بالحواسيب المكتبية.

الشكل رقم (02): بنية الشبكة المعلوماتية لمؤسسة مصبرات عمر بن عمر



المصدر: الوثائق المتحصل عليها من المختص بالإعلام الآلي.

ج: دعم الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة

تلعب الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المؤسسات لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية سلوك العاملين و تزداد أهميتها أكثر في المؤسسات التي تركز على المعرفة كميزة تنافسية لها أو ما يطلق عليهم ب " المؤسسات الخلاقة للمعرفة " من خلال مساهمتها الرئيسية في خلق المعرفة الجديدة أو في نشر و تبادل المعرفة الموجودة.

وتسعى مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB للتفاعل مع البيئة الاجتماعية للتراب الوطني عامة و لولاية قالمة خاصة، كما ان مؤسسة مصبرات عمر بن عمر تعمل على خلق قيم اجتماعية لدى الأفراد وأهمها الانتماء في أداء العمل إلى نسق أسري متكامل لاسيما في ظل بقاء المجمع في شكل مؤسسة عائلية ناجحة يعطي قدوة حسنة عن العلاقات الأسرية الجيدة.

وبالتالي فالعامل التنظيمي يعتبر معجم في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج تقاسم المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية تنظيمية داعمة للمعرفة.

فليست التقنية هي التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة و إنما الثقافة التنظيمية سواء كانت الفردية أو المؤسساتية، حيث أن قسما كبيرا من المعرفة موجود في أذهان الأفراد العاملين في المؤسسة وهم الذين يولدون المعرفة، ويكون خلق للثقافة الإيجابية الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين من حيث المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة وحشد همهم بالحوافز، أما الثقافة المؤسساتية التي تتكون من القيم والمعتقدات تؤثر تأثيرا بالغا على عملية اتخاذ القرارات.

وتوليد ثقافة مؤسسية تجاه المعرفة تسعى مؤسسة عمر بن عمر لخلق مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة وتقدير جهود أفراد المعرفة والتشجيع على تشارك المعرفة الثقافية، وهذا تطلب تغيير العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم اختزان المعرفة إلى مفهوم تقاسم المعرفة، كما ان ايجاد نظام حوافز مع الأفراد التي تتقاسم المعرفة سواء سلبى من خلال التخويف أو إيجابي من خلال الدفع الحالي، و المكافآت ساهم في احساس العامل بمسؤوليته اتجاه المؤسسة.

د: مساهمة إدارة المعرفة في خلق المزايا التنافسية

تسعى المؤسسات من خلال تطبيق إدارة المعرفة إلى تحقيق التفوق التنافسي في سوق يتسم بحدة المنافسة وذلك لا يتحقق إلا من خلال توليد المعرفة التي تمتلك رأس مال فكري لا تستطيع المؤسسات الأخرى على تقليده، فمعرفة المؤسسة لتركيبه الزبون يسمح لها كسب العديد من الزبائن في إطار تطبيقها لإدارة معرفة الزبون.

وتعتبر المعرفة والقدرة على توليدها واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، وقد أشار كل من nonaka و takeuchi في دراستهما الصادرة سنة 1995 إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والقدرة التنافسية تكمن في إمكانية توليد المعرفة لتتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية.

ويوضح ماركوردت أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدة عمليات تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، ويرى أن نوع المعرفة الذي يتم اكتشافه من خلال حل المشكلة ومن خلال التجريب يمكن أن يكون الأكثر قيمة بالنسبة إلى المؤسسة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب على المؤسسة أن تدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم الأفراد بها وتحفزها، بل يجب عليها توفير البيئة المناسبة لذلك يجب أن تكون عملية تحويل المعرفة فعالة.

وبالتالي فالتميز وولد الإبداع، وهذا الأخير لم يعد كنتيجة لمرحلة من مراحل البحث والتطوير ولكن ناتج أيضا عن مخزون المعارف المتاحة بصفة عامة.

وسعيًا منها للتميز تعمل مؤسسة عمر بن عمر في ظل رؤية استراتيجية ونهج علمي، مع الأخذ بعين الاعتبار واقع المزارع، حيث تقوم بمساعدة المزارعين على التحكم في التقنيات الجديدة لزراعة الطماطم، وهذا ما أدى إلى تضاعف إنتاج الطماطم الصناعية بثلاث مرات ما بين سنة 2004 و 2010، وقامت مؤسسة مصبرات عمر بن عمر سنة 2005 بإنشاء الخلية الزراعية والتي تتكون من خمسة مهندسين، وهذه الخلية مسؤولة عن مساعدة وإرشاد وتدريب جميع المزارعين المتعاقدين مع CAB، وعلاوة على ذلك بعد العثور على النقاط التي أدت لضعف الأداء، والمتمثلة في ضعف تطبيق المسار التقني، تم إنشاء محطة تجريبية من 5 هكتارات .

وفي سنة 2007 تم إنشاء المخبر الزراعي ويقدر الاستثمار المخصص له 1.2 مليون دولار تتمثل مهامه في تحليل عينات التربة النباتات والمياه وتحليل النتائج لتقديم إرشادات للفلاحين، وتقدير القدرة التحليلية للمخبر 10 آلاف عينة سنويا.

بين عامي 2008 و 2009، قامت المؤسسة باستغلال 7000 متر مربع لإنتاج 10 ملايين شتلة بين الطماطم والفاصل، وكانت النتيجة ليست طويلة إذ زادت الغلة إلى 80 طنا في الهكتار الواحد، وهكذا أسهمت المؤسسة في تطوير قطاع الطماطم الصناعية، الذي تفكك على مر السنين.

الخاتمة

وعلى غرار المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تسعى مؤسسة مصبرات عمر بن عمر بشكل كبير لضمان تواجدها على الساحة الوطنية من خلال منتجاتها وزيادة حصتها السوقية في السوق المحلية من جهة، والعمل على الخروج بمنتجاتها نحو العالمية وذلك من خلال تخصيصها لبعض المنتجات للتصدير.

ومن خلال الدراسة الميدانية لاحظنا أن هذه المؤسسة رغم انها تنتمي الى قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الا أنها تملك العديد من المقومات لتطبيق ادارة المعرفة، و لعل أهم ما يميزها هو اهتمامها الكبير برأس المال الفكري، اذ انها تسعى بشكل كبير لاستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، وهذا قد يرجع الى انتمائها للقطاع الخاص.

ورغم كل ما تتميز به مؤسسة مصبرات عمر بن عمر الا انها لاتزال بعيدة عن اللحاق بركب المؤسسات الكبيرة في تطبيق ادارة المعرفة.

و بشكل عام يمكن القول انه بالرغم من الجهود التي تبذلها الجزائر في توفير البيئة المناسبة والحاضنة من أجل تطبيق ادارة المعرفة بشكل فعال ، إلا أنها لا تزال عاجزة عن مسايرة التطورات العالمية في هذا المجال، والدليل على ذلك المراتب الاخيرة التي تحتلها الجزائر حسب ما ادلت به التقارير العالمية،. وهذا راجع الى العديد من العراقيل التي تعيق تفعيل ادارة المعرفة في الجزائر وهي :

- ضعف التفاعل مع البيئة الخارجية ، وهذا راجع الى التقولب والنمطية.
- ضعف الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة خصوصا تكنولوجيا المعلومات.
- ضعف الثقة في الاستفادة من المورد البشري.
- ضعف التنسيق مع الإدارات الأخرى والمصالح التي لها علاقة مع بعضها البعض الأمر الذي يعرقل الخدمات بها و يرهن مصالح المواطنين.
- انتشار ظاهرة التسبب البشري وهو الأمر الذي تشترك فيه مع عدة إدارات عربية أخرى ومن أهم المظاهر التي يمكن تسجيلها في هذا الصدد انعدام الشعور بالمسؤولية، والتراخي في أداء الواجبات والاتجار بالوظيفة واستغلال السلطة لتحقيق أغراض شخصية ، وكذا الانحراف بالسلطة الأمر الذي يوولد اللا ثقة بين الإدارة والمواطن.

- محاولة تطبيق بعض النماذج الإدارية المستوردة من بيئات ومجتمعات مغايرة ومحاولة تطبيقها بحذافيرها دون مراعاة خصوصيات المجتمع الجزائري.
- غياب التكوين المستمر للموظف و الاعتماد على إكسابه بعض المهارات فقط والتي لا تتماشى في الكثير من الأحيان مع التغيرات الحاصلة الأمر الذي يجعله بعيدا على ما توصلت إليه الإدارة في العالم المتطور.

اقتراحات الدراسة :

- ✓ ضرورة استخدام وسائل تكنولوجية حديثة لتوزيع و تطبيق المعرفة، و تشجيع الادارة على نقل الأفكار البناءة.
- ✓ السعي الدائم لتوليد المعرفة و تطبيقها بشتى الطرق.
- ✓ فتح المجال أمام القنوات الساعية للعمل المشترك من أجل توليد المعرفة ، توزيعها و نشرها داخل المؤسسات الجزائرية.

قائمة الهوامش

1. Wiig, Karl, **Knowledge Management Foundations** (Arlington: Schema Press, 2003) p 11.
2. Starr, J. (1999). *Knowledge Management Terminology*
<http://www.kmtool.net/vocabulary.htm>.
3. Liebowitz, J. (1999) *Key Ingredients to the Success of an Organization's Knowledge Management Strategy. Knowledge and Process Management*, Vol.6, No.1, p. 37
4. Kaweevisultrakul T, Chan P. (2007) Impact of Cultural Barriers on Knowledge Management Implementation: Evidence from Thailand, *Journal of American Academy of Business, Cambridge*; Mar 2007, p: 303.
5. Holsapple, C. and M. Singh, (2001), **The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness**, (Arlington: Schema Press, pp.77-98.
6. صلاح الدين الكبيسي، (2005): إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، الطبعة 1، ص 63-72.
7. عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، 2004 جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، على الموقع:
8. وزارة البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية و التكنولوجيا و الرقمنة، على الموقع:
<https://www.mpttn.gov.dz/ar/content>
9. نفس المرجع السابق
10. <https://www.djazairess.com/akhersaa/33551>
11. www.amorbenamor.net بتصرف:
12. معلومات مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية.

الإطار المفاهيمي للمحاسبة في ظل بيئة التجارة الالكترونية The conceptual framework of accounting in an e-commerce environment.

أ.د/احمد قايد نور الدين د/بن زاف لبنى

الجزائر

أهداف البحث:

إن الهدف من هذه الدراسة هو بيان الإطار المفاهيمي للمحاسبة في ظل التجارة الالكترونية وذلك من خلال التطرق إلى ماهية التجارة الالكترونية، ماهية المحاسبة، اثر التجارة الالكترونية على المحاسبة.

إشكالية البحث:

هل يعد الإطار المفاهيمي للمحاسبة والذي أنشئ في ظل بيئة التجارة التقليدية كافيا ويمكن تطبيقه في ظل بيئة التجارة الإلكترونية؟

المحاور الأساسية:

- ماهية التجارة الالكترونية.

- ماهية المحاسبة.

- اثر التجارة الالكترونية على المحاسبة.

النتائج المتوصل إليها:

من أهم النتائج المتوصل إليها أن التجارة الالكترونية تعمل في بيئة غير ملموسة وفريدة من نوعها وتفتقد إلى التوثيق المستندي نظرا لتلك البيئة الفريدة التي تفتقد إلى التوثيق المستندي فان مهنة المحاسبة تواجه عدة مشاكل منها عدم وجود آلية محددة للاعتراف بالإيرادات المتولدة عبر التجارة الالكترونية، عدم وجود آلية محددة للتخصيص الضريبي.

الكلمات المفتاحية: المحاسبة، الإطار المفاهيمي للمحاسبة، التجارة الالكترونية.

Abstract

research goals:

The objective of this study is to clarify the conceptual framework of accounting in the light of electronic commerce by addressing the nature of electronic commerce, what accounting, the impact of electronic commerce on accounting.

Problematic search:

Is the conceptual framework of accounting established in a traditional trading environment sufficient and applicable in an e-commerce environment?

Key Themes:

- What is electronic commerce.
- Accounting.
- Impact of electronic commerce on accounting.

Results:

One of the main findings is that e-commerce works in an intangible and unique environment and lacks documentary documentation. Because of this unique environment, which lacks documentary documentation, the accounting profession faces several problems, including the absence of a specific mechanism for recognizing revenue generated through electronic commerce, Specific tax allocation.

Keywords: Accounting, Conceptual Framework of Accounting, Electronic Commerce.

مقدمة :

لقد ظهرت في العقود الأخيرة من القرن العشرين العديد من التغيرات والتحولات والتطورات التي أفرزتها معطيات التطور التكنولوجي فتسارع وتيرة الابتكارات والتقنيات التكنولوجية ساهم في نقل المجتمعات عبر الزمن إلى عصر المعلومات الذي أدى إلى بروز العديد من التطبيقات والأنشطة الحديثة والتي تعتبر المعرفة أهم عوامل نجاحها.

حيث أن كل تلك التغيرات والتطورات تعتبر من سمات الاقتصاد الرقمي أو الاقتصاد الجديد القائم على الإنترنت والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي تعتبر القوة الحالية والقادمة لجميع الدول حيث أسهم ذلك في توسيع دائرة حجم التبادل التجاري بين دول العالم وأضحى العالم في سوق إلكترونية تنافسية واسعة لمختلف السلع والخدمات وأصبحت مجالا خصبا أمام الدول للاستفادة منها كوسيلة حديثة لزيادة حجم تجارتها الخارجية وتحقيق معدلات نمو أعلى في اقتصادياتها.

ولعب ظهور التجارة الإلكترونية دورا هاما في تفعيل حركة ونشاط معظم الفعاليات الاقتصادية العالمية وقد تجاوز دورها حدود المنتجين حتى وصل إلى تحسين مستوى الرفاهية لدى المستهلكين كما أصبحت التجارة الإلكترونية تؤثر على سياسات الدولة وأصبحت معظم الشركات في العالم تتعامل بالتجارة الإلكترونية نتيجة التطور الكبيرة في تكنولوجيا المعلومات مما استلزم تطوير مهنة المحاسبة لمواكبة هذه التطويرات لذا يواجه المحاسبين عددا من التحديات للتكيف مع التطورات الناتجة عن التجارة الإلكترونية وتأثيرها على المراحل المتخلفة لأداء مهنة المحاسب.

وفي هذا العصر الرقمي الذي تنتشر فيه الإنترنت انتشارا هائلا شاع مفهوم التجارة الإلكترونية التي تتيح العديد من المزايا فقد جعلت هذا العالم مجرد قرية صغيرة وسوقا واحدا تتعادل فيه الفرص الممنوحة لكل الشركات على خلاف حجمها لاقتحام الأسواق العالمية والترويج للبضائع والسلع بكل يسر وسهولة متخطين كل الحدود وكذلك الحال بالنسبة للزبائن الذين أصبح بمقدورهم اقتناء احتياجاتهم عن طريق نقرة زر واحدة دون الحاجة لمغادرة أماكنهم وعلى الرغم من تنامي حجم التجارة الإلكترونية عالميا إلى أن أصبحت تمثل المستقبل لقطاعات اقتصادية كبيرة خاصة

فيما يتعلق بالخدمات والاتصالات غير أن البلدان العربية لم تستطع الاستحواذ إلا على نسبة ضئيلة منها إذ أنها لم تستطع استيعاب فكرة أهمية المعلومات والتجارة الإلكترونية اقتصاديا إلا في الآونة الأخيرة وفي ظل الأوضاع الاقتصادية التي تعيشها الدول العربية أصبحت التجارة الإلكترونية بالنسبة لها ضرورة ملحة ومتطلباً تنموياً لزيادة إسهامها في التجارة الخارجية وكذلك تطوير قطاعاتها الإنتاجية المحلية والتسويقية وتوفير فرص واسعة لرفع نموها الاقتصادي ومن أجل أن تحقق البلدان العربية الاستفادة من التجارة الإلكترونية فإنه من الضروري أن تعمل على تذليل العقبات التي تواجه استخدام هذه التكنولوجيا فيها وكذا توفير متطلباتها الضرورية من البنى التكنولوجية التحتية والتنظيمات المتعلقة بتطبيقها.

- إشكالية البحث:

هل يعد الإطار المفاهيمي للمحاسبة والذي أنشئ في ظل بيئة التجارة التقليدية كافياً ويمكن تطبيقه في ظل بيئة التجارة الإلكترونية؟

- فرضيات البحث:

- هل يوجد قصور في تحقيق أهداف الإبلاغ المالي المنصوص عليها في الإطار المفاهيمي للمحاسبة المالية في ظل عمليات التجارة الإلكترونية؟

- هل يوجد قصور في الحصول على عناصر قوائم مالية تتمتع بخصائص نوعية كما هو منصوص عليها في الإطار المفاهيمي للمحاسبة المالية في ظل عمليات التجارة الإلكترونية؟

- هل يوجد قصور في تحقيق مفاهيم القياس والإعتراف المنصوص عليها في الإطار المفاهيمي للمحاسبة المالية في ظل عمليات التجارة الإلكترونية؟

- هل توجد مشاكل تواجه مهنة المحاسبة في ظل بيئة التجارة الإلكترونية.

- أهداف البحث: تتمثل فيما يلي:

- توضيح طبيعة التجارة الإلكترونية.

- بيان الإطار المفاهيمي للمحاسبة في ظل بيئة التجارة الإلكترونية.

- تحديد تأثير التجارة الإلكترونية على المحاسبة.

- بيان آلية عمل المحاسبة في ظل بيئة التجارة الإلكترونية.

- أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية مهنة المحاسبة نفسها وأهمية التجارة الإلكترونية والدور الذي تلعبانه في بيئة الأعمال التي تعد ركيزة أي اقتصاد في أية دولة، وحيث أن مهنة المحاسبة تعتبر العمود الفقري لأية مؤسسة ويتم اعتماد نتائجها كأساس في اتخاذ القرارات وبالتالي فإن معرفة دورها الجديد ومدى كفايته في التعامل مع البيئة التجارية الجديدة ومحاولة إيجاد حلول للمشاكل المرافقة لهذا الدور الجديد سيساهم بشكل جوهري في نمو عمليات التجارة الإلكترونية وبالتالي تقوية الاقتصاد وذلك من خلال إضفاء الثقة للمعلومات المحاسبية المتعلقة بتعاملات بيئة التجارة الإلكترونية.

- منهجية البحث:

لتحقيق أهداف وفرضيات الدراسة يتم الاعتماد على المنهج الوصفي في تحديد الإطار النظري العام وذلك من خلال الاستعانة بالأطروحات والدوريات والكتب ذات الصلة بموضوع الدراسة.

- المحاور الأساسية:

- ماهية التجارة الإلكترونية.

- ماهية المحاسبة.

- اثر التجارة الإلكترونية على المحاسبة.

المحور الأول: ماهية التجارة الإلكترونية

تعد التجارة الإلكترونية من الظواهر الحديثة التي برزت على الساحة العالمية مؤخراً والتي تمكنت في فترة وجيزة من الانتشار والنمو والتحول إلى أحد أهم معالم الاقتصاد الجديد وسيتمحور هذا المحور حول :

1- تعريف التجارة الإلكترونية: يتمثل فيما يلي:

- عرفت منظمة التجارة العالمية التجارة الإلكترونية بأنها: "مجموعة متكاملة من عمليات إنتاج وتوزيع وتسويق المنتجات والخدمات بوسائل إلكترونية"¹.

- عرفت التجارة الإلكترونية من منظور إسلامي بأنها: "مبادلة مال بمال على وجه مشروع بالوسائل الإلكترونية الحديثة"².

- التجارة الإلكترونية: "هي استخدام شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) في عقد صفقات تجارية سواء داخل الدولة أو بين عدة دول مختلفة"³.
- التجارة الإلكترونية: مفهوم جديد يشرح عملية بيع أو شراء أو تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال شبكات اتصال ومن ضمنها شبكة الإنترنت⁴.
- التجارة الإلكترونية هي: "استخدام التقنيات الحديثة في المعلومات والاتصالات من أجل إبرام الصفقات وعقد المبادلات التجارية من أجل تطوير التجارة العالمية وتنمية المبادلات"⁵.
- ونرى أن التعريف الأنسب للتجارة الإلكترونية هو أنها: عملية تسويق وتوزيع وتبادل المنتجات والسلع والخدمات من خلال سوق إلكتروني عالمي.
- 2- أنواع التجارة الإلكترونية: تتم عملية التبادل التجاري الإلكتروني ما بين أربعة أطراف هي: الأفراد والمؤسسات والشركات بمختلف أنواعها وأحجامها والأجهزة المنظمة أو الإدارات الحكومية المختلفة ويتم تقسيم التعامل التجاري الإلكتروني ما بين هذه الأطراف إلى أربعة أنواع رئيسية على النحو الآتي⁶:
- التجارة بين مجموعات قطاع الأعمال التجارية وبعضها أي من شركة إلى شركة ويعد هذا النوع أكثر الأطراف تعاملًا بالتجارة الإلكترونية.
- التجارة بين مجموعات قطاع الأعمال التجارية والأفراد أي من شركة إلى عميل وتشمل التسوق على الخط.
- التجارة بين مجموعات قطاع الأعمال التجارية والحكومية أي من شركة إلى حكومة وتشمل المشتريات الحكومية الإلكترونية.
- التجارة بين قطاع الحكومة والأفراد وتشمل الخدمات والبرامج الحكومية على الخط.
- ونرى أنه مع التطور السريع في صناعة الاتصالات وتقنية المعلومات وتطور مفاهيم التسويق ونمو عمليات التجارة الإلكترونية وانتشارها سوف يكون هناك إمكانية لظهور أنواع جديدة من التجارة الإلكترونية بخلاف الأنواع القائمة حالياً.
- 3- أهمية التجارة الإلكترونية: وتتمثل أهمية التجارة الإلكترونية في الآتي⁷:
- انخفاض التكلفة: حيث كانت عملية التسويق للمنتج مكلفة جداً في السابق لأن الإعلان عن المنتج كان يتم بواسطة الوسائل التقليدية عبر التلفاز والصحف أما الآن فيمكن تسويقه عبر شبكة الإنترنت وبتكلفة ضئيلة جداً.

-تجاوز حدود الدولة : حيث كانت الشركة تتعامل مع عملاء محليين فقط بالسابق وإن رغبت في الوصول إلى عملاء دوليين كانت تتكبد تكاليف كبيرة وغير مضمونة العائد أما الآن فتستطيع الشركة أن تضمن اطلاق الجميع على منتجاتها دون أي تكلفة إضافية تذكر خاصة أن شبكة الإنترنت دخلت جميع الدول.

- التحرر من القيود: ففي السابق كانت الشركة تحتاج إلى ترخيص معين والخضوع لقوانين عديدة وتحمل تكلفة إنشاء فرع جديد أو توكيل آخرين في الدولة الأجنبية حتى تتمكن من بيع منتجاتها أما الآن لا تحتاج الشركة لأي من تلك الإجراءات.

- الوجود الواسع: من خلال تواجد التجارة الإلكترونية في كل مكان وفي كل الأوقات فالتجارة التقليدية بحاجة إلى سوق ملموس يستطيع المتعامل الذهاب إليه للشراء أما التجارة الإلكترونية فإنها لا تحتاج إلى سوق ملموس ويستطيع المتعامل من خلالها الدخول إلى هذا السوق غير الملموس في أي وقت ومن أي مكان.

- التداول العالمي: حيث تمكن التجارة الإلكترونية المتعاملين من خلالها في تخطي حدود الدول والوصول إلى أي مكان بالعالم ودون تكلفة تذكر على العكس من التجارة التقليدية التي يقتصر التعامل بها محليا ويصعب على المتعاملين زيارة الأسواق العالمية للتسوق.

ونرى أن ما يؤكد أهمية التجارة الإلكترونية المزايا التي تتمتع بها وتتميز بها عن التجارة التقليدية حيث يمكن تلخيص هذه المزايا في جملة واحدة وهي : يمكن للتجارة الإلكترونية زيادة المبيعات وخفض التكلفة

4-أهداف التجارة الإلكترونية :تهدف التجارة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي⁸ :

- زيادة نطاق السوق وتجاوز الحدود الجغرافية والإقليمية أمام السلع والخدمات والمعلومات.

- زيادة معدلات الوصول إلى العملاء وبناء علاقات قوية فيما بينهم.

- تخفيض وتقليل تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع.

- تحقيق السرعة والكفاءة في أداء الأعمال.

- البحث عن عملاء جدد والوصول إليهم وترغيبهم في الشراء.

- القيام بعمليات التسويق والبيع والشراء عبر الإنترنت.

- تحسين الخدمات المقدّمة للعملاء وتحسين الصورة الذهنية للمنشأة.
- 5- مزايا ومعوقات التجارة الإلكترونية: تتمثل فيما يلي:
- مزايا التجارة الإلكترونية: يتم تبويب أهم مزايا التجارة الإلكترونية في ثلاث مجموعات رئيسية كالآتي⁹:
- أ. مزايا التجارة الإلكترونية على المستوى القومي:
- التجارة الإلكترونية تعد من المداخل الرئيسية للشركات لزيادة حجمها في التسوق ومن ثم زيادة المزايا التنافسية لها وهذا بدوره يزيد الصادرات نظرا لما تحقّقه التجارة الإلكترونية من سهولة الوصول إلى مراكز الاستهلاك الرئيسية إضافة إلى السرعة في عقد وإنهاء الصفقات.
- مكنت التجارة الإلكترونية من تسويق السلع والخدمات عالميا بإلغائها للحدود والقيود أمام دخول الأسواق التجارية وتحول العالم بذلك إلى سوق مفتوح أمام المستهلك بغض النظر عن الموقع الجغرافي للبائع أو المشتري وهذا الإسقاط للأبعاد الجغرافية في التعاملات التجارية يساعد في زيادة خبرات المستهلكين والمنتجين نظرا لأنه بإمكان أي مستهلك في أقصى شرق العالم الاستفادة من خدمة الإتصالات التي تقدمها شركات معينة عبر الشبكة الإلكترونية دون قيود.
- تساهم التجارة الإلكترونية في تنشيط المشاريع الصغيرة والمتوسطة إذ تمثل هذه المشروعات محور التنمية الاقتصادية لكنها تعاني من نقص الموارد للوصول إلى الأسواق العالمية فالتجارة الإلكترونية توفر إمكانية المشاركة في حركة التجارة العالمية بفعالية وكفاءة بما تقدمه من تخفيض لتكاليف التسويق وترويج وتوفير في الزمان والمكان المطلوبين لأداء المعاملات.
- ب. مزايا التجارة الإلكترونية على مستوى الشركات:
- السرعة: حيث يتم إنشاء موقع، ثم الإعلان عن هذا الموقع ثم شراء المنتجات وعرضها ثم إتمام عمليات البيع دون الحاجة لعقارات وديكورات وخلافه.
- توسيع نطاق البحث: حيث يستطيع العميل التجول عبر الإنترنت في مواقع كثيرة حول العالم والتعرف على المنتجات والخصائص والأسعار وطريقة الشراء.
- إمكانية عمل برنامج تسويقي ناجح: وذلك من خلال التسويق والبيع عبر الإنترنت دون توقف وبالتالي الوصول إلى أكبر عدد من العملاء بسهولة.

- تخفيض التكلفة: فعملية إنشاء موقع إلكتروني اقل تكلفة من إنشاء المواقع الضعيفة التقليدية كما يتم الإعلان عن البضائع بموجب رسائل إلكترونية وبالتالي يتم تخفيض تكاليف الإعلان.
- التواصل المستمر مع جميع العاملين: حيث ألقى الإنترنت المسافات بين الأطراف المتعاملة وتخطى الحدود الجغرافية وساعد على التواصل المستمر بين العملاء والشركاء.
- أداء تسويقية فعالة: حيث يعتبر الإنترنت وسيلة متميزة للوصول إلى أسواق العالم في وقت واحد وبأقل تكلفة.
- ت مزايا التجارة الإلكترونية على مستوى الأفراد:
- خدمة مستمرة: حيث تعمل الأسواق والمتاجر الإلكترونية بشكل مستمر ويمكن للعميل الدخول إلى هذه الأسواق من أي مكان وفي أي وقت دون مشقة النزول والذهاب إلى المتاجر.
- سهولة إجراء المقارنات وحرية الاختيار: حيث يستطيع المستهلك إجراء المقارنات بين السلع والأسعار والجودة والخصائص في مختلف أنحاء المتاجر حول العالم وكذلك حرية الاختيار بما يحقق مستوى الجودة المناسب والسعر المناسب.
- انخفاض أسعار المنتجات: حيث تؤدي المنافسة بين المتاجر حول العالم إلى عدم المبالغة في الأسعار وكذلك تخفيض التكلفة نتيجة عدم وجود وسطاء بالإضافة إلى تخفيض التكاليف الثابتة وتكاليف الإعلانات.
- تحقيق رضا العملاء: حيث تؤدي التجارة الإلكترونية إلى إحداث التفاعل بين العملاء والشركات و إتاحة المجال أمام العميل للحصول على كافة المعلومات عن السلع وخصائصها وأسعارها بالدخول على المواقع المختلفة.
- ث معوقات التجارة الإلكترونية: على الرغم مما تحققه التجارة الإلكترونية من مزايا عديدة على النحو السابق ذكره فإن هناك معوقات تقف في طريق التوسع فيها بالصورة التي تجعلها البديل الحديث للتجارة التقليدية ومن هذه المعوقات ما يرجع إلى طبيعة هذا النوع من التجارة ومنها ما يرجع إلى الظروف المحيطة بها وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي¹⁰:
- ارتفاع معدل المخاطرة في التجارة الإلكترونية نتيجة لضعف الثقة في التعامل بهذه الطريقة نظرا لسهولة التلاعب في المعاملات التي تتم وفقا لها.

- عدم كفاية عناصر الأمان بالنسبة لوسائل السداد.
- صعوبة التعامل في كثير من الأحيان نتيجة لتعدد المقاييس المعيارية التي تطبقها الدول المختلفة في هذا الشأن.
- الخوف من اختراق المواقع التجارية من جانب قرصنة الإنترنت وهو ما يحدث الآن بشكل واسع.
- تأثير التجارب السلبية لبعض عمليات النصب من جانب الشركات أو حتى من جانب بعض المستهلكين على الشبكة.
- القصور في تطبيق قواعد حماية الملكية الفكرية في العديد من التشريعات.
- عدم وجود تشريعات متكاملة تنظم عمليات التجارة الإلكترونية وما يتعلق بها من إجراءات.
- التعارض بين تشريعات الدول في هذا الشأن مما يتعارض مع طبيعة هذا النوع من التجارة.
- الأمية المعلوماتية عند كثير من التجارة والمستهلكين أو ضعف معلوماتهم عن الشبكة العالمية وفوائدها.
- عدم توافر المواصفات القياسية التي يجب أن تلتزم بها التجارة الإلكترونية.
- مشكلات توزيع المنتج من صعوبة شحن بعض المنتجات أو وجود قيود على دخول بعض المنتجات إلى دول معينة.
- شدة المنافسة حيث شجعت سهولة الانضمام إلى السوق الإلكترونية على اشتداد حدة المنافسة بين الشركات لجذب انتباه مستخدمي الإنترنت.
- 6- الفرق بين التجارة الإلكترونية والتجارة التقليدية: لا تختلف التجارة الإلكترونية عن التجارة التقليدية في العناصر المتعلقة بشراء أو بيع السلع والخدمات ولكن تختلفان في كيفية تنفيذ تلك العناصر فالتجارة التقليدية مرتفعة التكاليف الثابتة: كالإيجار والديكورات ومصاريف الماء والكهرباء والنظافة ومكاتب وأوراق ورواتب الموظفين والمصاريف الإدارية ومصاريف التسويق الباهظة والتي عادة ما تكون تسويقاً محلياً على مستوى المدينة التي تتواجد فيها المنشأة أو على مستوى الدولة أما التجارة الإلكترونية فإنها تتبع أسلوباً غير تقليدي في الوصول إلى العملاء غير أن طريقة ونوع التسويق فيها يكون على مستوى العالم وهي أيضاً تحقق عائدات ضخمة يقابلها

انخفاض كبير في التكاليف مقارنة بالتجارة التقليدية فالتجارة الإلكترونية تتم من خلال سوق لربط العملاء بالتجار يتمثل في شبكة الإنترنت.

ومن الناحية المحاسبية نجد أن عملية البيع والشراء هي جوهر الاختلاف بين التجارة الإلكترونية والتجارة التقليدية حيث إن الإجراءات الرقابية في بيئة التجارة التقليدية تختلف عن الإجراءات الرقابية في بيئة التجارة الإلكترونية والاختلاف الرئيسي يكمن في أن التجارة التقليدية ذات طابع موثق مستنديا بينما التجارة الإلكترونية ذات طابع غير موثق مستنديا ونرى أنه يمكن تحديد الفروق في الآتي¹¹ :

أ. القياس المحاسبي: يعرف القياس المحاسبي الموضوعي بأنه " ذلك القياس الذي يتوفر له دليل إثبات يمكن التحقق منه".

فالتجارة التقليدية يتوفر لها دليل إثبات يمكن التحقق منه حيث إن عملياتها موثقة مستنديا أما التجارة الإلكترونية فالقياس فيها لا يتوفر له دليل إثبات يمكن الرجوع إليه حيث إن عملياتها تتم إلكترونيا وأدلة الإثبات فيها غير تقليدية وتحتاج إلى مهارات خاصة قد لا تتوفر لدى المراجع للتحقق منها بالإضافة إلى إمكانية فقد الأدلة الإلكترونية في حالة عدم الاحتفاظ منها بنسخ احتياطية أو تعرض جهاز الحاسب المحفوظة عليه إلى فيروسات إلكترونية .

وعليه يكون القياس المحاسبي في التجارة التقليدية قياسا موضوعيا وفي التجارة الإلكترونية القياس غير موضوعي.

ب. الدخل المحاسبي: يختلف الدخل المحاسبي في ظل عمليات التجارة الإلكترونية عن عمليات التجارة التقليدية وفقا للآتي:

يتحدد الدخل المحاسبي عن طريق مقابلة إيرادات الفترة بمصروفاتها ولتطبيق هذه المقابلة يستلزم الأخذ بأساس الاستحقاق وما يستوجبه من ضرورة تحديد توقيت الاعتراف بالإيرادات والمصروفات وفي عمليات التجارة الإلكترونية توجد مشكلة في توقيت الاعتراف بالإيراد الأمر الذي يجعل عملية مقابلة الإيرادات بالمصروفات غير موضوعية وغير عادلة ويترتب على ذلك عدم إمكانية قياس الدخل المحاسبي بصورة عادلة في ظل تلك العمليات وعليه يكون قياس الدخل المحاسبي في التجارة التقليدية قياسا موضوعيا وفي التجارة الإلكترونية القياس غير موضوعي.

تتميز عمليات التجارة الإلكترونية عن عمليات التجارة التقليدية بالسرعة في الأداء وانخفاض التكاليف الإدارية والتسويقية الأمر الذي يؤثر إيجاباً عند تحديد الدخل المحاسبي لتلك الشركات فالشركات التي تمارس نشاط التجارة الإلكترونية تحقق دخلاً محاسبياً يفوق ما تحققه شركات التجارة التقليدية.

ت. فروق أسعار الصرف: في عمليات التجارة الإلكترونية ونظراً لسرعة أداء الأعمال فإن ذلك يؤدي إلى تقليل فروق تقلب أسعار الصرف عند التعامل بالعملة الأجنبية أما في عمليات التجارة التقليدية فينتج عن أعمالها بالعملة الأجنبية فروقا كبيرة لتقلب أسعار الصرف نتيجة لبُعد تنفيذ الأعمال واضطرار الشركات إلى التحوط بعقود آجلة للعملة الأجنبية.

ث. أدلة الإثبات في عملية المراجعة: نظراً لتعدد الأدلة ودرجة الوثوق فيها يجب على المراجع الخارجي أن يتعرف إلى الأساليب والوسائل التي تؤثر على كفاية ومدى الوثوق والنوعية التي يحصل عليها من تلك القرائن لذلك يتعين عليه ضرورة الإلمام بمفهوم وطبيعة وأنواع أدلة الإثبات¹².

وفي مجال التجارة الإلكترونية نجد أن أدلة الإثبات ذات مفهوم وطابع إلكتروني يحتاج إلى أن يكون المراجع الخارجي على درجة عالية من الإلمام بتقنية المعلومات لكي يتمكن من التعامل مع هذه الأدلة والوثوق بها.

المحور الثاني: ماهية المحاسبة

نظراً لاستمرار المحاسبة في التطور كفرع من فروع المعرفة واهتمام الباحثين بها فقد تم إنشاء العديد من الجمعيات العلمية والمعاهد المتخصصة بالمحاسبة والتي أخذت على عاتقها خاصة في العقود الأخيرة مسؤولية إرساء قواعد الفكر العلمي والنظري للمحاسبة والعمل على تطويرها على مستوى عالمي.

1- تعريف المحاسبة : سنحاول طرح بعض التعاريف كما يلي:

- يعرف المدرس الباحث "محمد بوتين" المحاسبة على أنها : نظام معلوماتي يهتم بالعمليات التي يقوم بها مختلف الأعوان الاقتصاديين حيث يقوم المحاسب بجمع تحليل تقييم تسجيل حساب تقديم و تفسير عمليات النشاط الممكن التعبير عنها بالنقود¹³.

- لجنة معايير المحاسبة الدولية فقد عرفت المحاسبة على أنها: "علم اصطلاحي غرضه قياس الوضع المالي ونتائج العمليات للنشاط الاقتصادي"¹⁴.
- وفي التعريف الحديث نسبيا عرفت المحاسبة على أنها: "عبارة عن أداة اقتصادية فعالة تعتمد على قياس الأحداث الاقتصادية والمعاملات المالية والإفصاح عن المعلومات المحاسبية وإيصالها إلى مستخدميها لأغراض التخطيط والرقابة وتقويم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة"¹⁵.
- 2- أنواع المحاسبة: مع التطور الذي عرفته المحاسبة ظهرت أنواع عديدة من المحاسبة وذلك تبعا لزيادة أهميتها واتساع دورها ومجالات استخدامها ومن أهم أنواع المحاسبة ما يلي¹⁶:
- المحاسبة المالية: المحاسبة المالية التي كانت تسمى بالمحاسبة العامة عرفها المشرع الجزائري ها المادة الثانية من القانون 07-11 المؤرخ في 27/11/25 المتضمن النظام المحاسبي والمالي كما يلي: المحاسبة المالية نظام لتنظيم المعلومة المالية يسمح بتخزين معطيات قاعدية عديدة وتصنيفها وتقييمها وتسجيلها وعرض كشوف تعكس صور صادقة عن الوضعية المالية وممتلكات الكيان ونجاعته ووضعية خزينته في نهاية السنة المالية.
- المحاسبة الإدارية: ترتبط المحاسبة الإدارية بمحاسبة التكاليف ارتباطا وثيقا، إذ أنها تقدم البيانات والمعلومات التي تستخدمها الإدارة في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات المستقبلية للمؤسسة، ووضع الخطط الملائمة وراقبتها بغية ترشيد القرارات المتخذة.
- المحاسبة التحليلية (محاسبة التكاليف أو محاسبة التسيير): عرف ناصر دادي عدون المحاسبة التحليلية كما يلي: "المحاسبة التحليلية هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة (بالإضافة إلى مصادر أخرى) من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة مردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة، وتعتبر المحاسبة التحليلية أداة ضرورية لتسيير المؤسسات".
- المحاسبة العمومية: عرفها حسين الصغير كما يلي: "تعني المحاسبة العمومية كل القواعد والحكام القانونية التي تبين وتحكم كيفية تنفيذ ومراقبة الميزانيات والحسابات والعمليات الخاصة بالدولة كما تبين أيضا التزامات الأمرين بالصرف والمحاسبين العموميين ومسؤولياتهم ويقصد بتنفيذ الميزانية كل من تنفيذ النفقات وتحصيل الإيرادات كما تبين

المحاسبة العمومية كذلك كيفية مسك الحسابات سواء بالنسبة للأميرين بالصرف أو المحاسبين العموميين.

- محاسبة المسؤولية الاجتماعية: وهي من الفروع الحديثة نسبياً لكن أهميتها تتصاعد بشكل مطرد وذلك بفعل تصاعد الدورى الاجتماعى والسياسى لمنظمات المحافظة على البيئة وحقوق الإنسان، ولذا يطلق البعض على هذا النوع بمصطلح المحاسبة البيئية.

- المحاسبة الدولية: كاعنى هذا النوع من المحاسبة بمشاكل الوحدات والفروع التى تكون خارج الإقليم الوطنى للشركة الأم وهى أفاض تعنى بالتعاملات التجارية بين المنشآت من دول مختلفة وما ينجم عنها من وجود أرباح أو خسائر الصرف، وكذلك بسبب اختلاف المتطلبات المحاسبية من دولة إلى أخرى .

- محاسبة الموارد البشرية: تهتم بالمحاسبة عن الأفراد كمورد من الموارد وتقوم بقياس البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتوصيل هذه المعلومات للأطراف المستفيدة، بجمع المعلومات الإدارية وتقييم الأداء الخاص بالموارد البشرية وتصنيفها وقياسها وتسجيلها وتجديدها بصفة دورية وتقديمها للأطراف المختصة مما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة للتخطيط وتقييم الأداء.

- المحاسبة الوطنية: يقوم هذا الفرع على وضع إطار محاسبى وطنى شامل قائم على مجموعة من المبادئ، ويقوم على تحليل الاقتصاد الوطنى لمختلف الأنشطة والقطاعات مثل: الإدخار الوطنى، مآزان المدفوعات، الميزان التجارى... الخ، ويجمع الباحثون على أن جزءا كبيرا من أسباب التخلف فى الدول النامية يرتبط أساسا بتخلف نظم المحاسبة الوطنية فيه.

- المحاسبة الضريبية: وهى تتناول بيانات المحاسبة المالية وتقوم بإعادة تبويبها وعرضها وفق القوانين واللوائح الضريبية النافذة بغية تحديد الربح الضريبية أو الوعاء الضريبى الخاضع للضريبة، إن سبب إعادة عرض وتجميع البيانات المالية حسب القواعد والنصوص المحددة فى القانون الضركبى هو أن هذه القواعد والأحكام الضريبية تختلف عن قواعد ومبادئ القياس المحاسبى، وبالتالي فإن الربح الضركبى كختلف عن الربح المحاسبى.

3- أهمية المحاسبة: تعتبر المحاسبة من أهم وسائل الرقابة ولها أهمية كبيرة تتمثل فى¹⁷ :
- بالنسبة للمؤسسة: مهما كان نوع المؤسسة فإن القانون يلزم مسيرها بمسك الدفاتر المحاسبية وقد ألزم نص القانون التجارى فى مادته التاسعة على ما يلى: "كل شخص

طبيعي أو معنوي له صفة التاجر ملزم بمسك دفتر اليومية يقيد فيه يوما بيوم عمليات المؤسسة."

إن لهذا الإلزام فائدة كبرى بالنسبة للمؤسسة فبواسطة المحاسبة يمكن للمؤسسة:

- رصد حركية نشاطها ومعرفة تطور وضعيتها المالية .
- تحديد سعر منتجاتها عن طريق تحديد عناصر تكاليف الإنتاج.
- تزويد وتوفير إدارة المؤسسة بكافة المعلومات اللازمة سواء على شكل تقارير محاسبية أو قوائم مالية دورية أو غير دورية .
- تشكل المحاسبة وسيلة إثبات إداري وقانوني لكل مجريات الأحداث على امتداد السنة المالية الواحدة والتي تترجم بصورة أو بأخرى مجمل العمليات المجددة لنشاطات المؤسسة سواء في علاقتها مع نفسها أو مع محيطها.
- بالنسبة لمحيطها: تلبى المحاسبة ضرورات النظام الاقتصادي والمالي وأيضا القانوني والجبايي باعتبارها أداة لقياس الذمة المالية للمؤسسة من خلال كشف نتائج النشاط وإبراز تشكيلة ذمتها المالية ووضعيتها المحاسبية من حين لآخر لتزويد محيطها الخارجي .
- الوصاية: بحسب ارتباطها الإداري.
- جهاز الرقابة: مصالح المنافسة والأسعار .
- الجهاز الحكومي: المساهمة في بناء نظام معلوماتي على المستوى الوطني عن طريق بعض الجماع، مما يسهل العمل على مستوى الاقتصاد الوطني.
- بالنسبة للضرائب: يمكن لمصالح الضرائب تحديد الضريبة الواجبة الدفع عن طريق ما تقدمه المؤسسة من وثائق رسمية تمثل ملخصات لنشاطاتها المختلفة.
- بالنسبة لمصالح القضاء: تعتبر الوثائق والدفاتر المحاسبية الحجج المادية التي يمكن الاستناد عليها في الحكم ضد المؤسسة سواء تعلق الأمر بالزبائن أو الموردين أو الشركاء أو المساهمين أو غيرهم.
- بالنسبة لبقيّة المتعاملين الاقتصاديين: كوسيلة جلب أو تنفيذ في علاقتها مع الزبائن، الموردين والبنوك.....

4- أهداف المحاسبة: يمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي¹⁸ :

- أ. تنظيم علاقة المؤسسة مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية، وذلك بالحفاظ على الحقوق وتحديد الالتزامات بدقة على أساس موضوعي.

ب. قياس نتيجة النشاط الاقتصادي من ربح أو خسارة، وبيان المركز المالي للوحدات الاقتصادية.

ت. تحقيق رقابة وضبط داخلي على استخدام الموارد الاقتصادية للمؤسسة، من خلال العمل على ترشيد الاستهلاك وتخفيض التكاليف ووقت انجاز الأنشطة.

ث. رفع كفاءة عمل الإدارة من خلال تقديم البيانات التي تساعد على ممارسة وظائفها من تخطيط ورقابة واتخاذ القرار بصورة رشيدة وتقييم الأداء.

ج. تقديم المعلومات للمستخدمين الخارجيين، وتشمل بشكل أساسي القوائم المالية منها: قائمة المركز المالي، قائمة الدخل، قائمة التدفقات النقدية... الخ، والتي تساعدهم على اتخاذ القرارات المالية في مجال الاستثمار والتمويل والإقراض، وفي مجال الخطط العامة على مستوى القطاع الاقتصادي أو الدولة بشكل عام.

ح. المحافظة على ممتلكات الوحدات الاقتصادية العامة والخاصة التي تعود بفائدة على المجتمع ككل.

خ. تسمح بتقييم الكفاءات والمخاطر الاقتصادية والمالية للمؤسسة. إذن أهداف المحاسبة توفير المعلومات للأطراف الداخلية والخارجية بشكل عام ولكن هذه الأهداف ليست ثابتة فهي تتغير بتغير المفاهيم الاقتصادية والاجتماعية للبيئة التي تعمل بها المحاسبة، حيث بعد ما كان تحديد المركز المالي يمثل الهدف الأساسي للمحاسبة أصبح الهدف هو التركيز على المعلومات التي تقدمها.

المحور الثالث: اثر التجارة الالكترونية على المحاسبة

لقد عملت مهنة المحاسبة منذ نشأتها في بيئة تجارية ذات طابع يتسم بالبطء وقلّة التغيير إلى أن ظهرت بيئة التجارة الالكترونية والتي تتسم بعدة سمات مثل سرعة التطور، الهيكل غير الملموس وغياب الأمان لأغلب العمليات التجارية التي تتم من خلالها فجميع السياسات المحاسبية أنشأت وتطورت للمتعامل مع البيئة التجارية التقليدية سنحاول في هذا المحور إبراز اثر التجارة الالكترونية على المحاسبة:

1- أثر التجارة الإلكترونية على الإطار المفاهيمي لنظرية المحاسبة: عرف مجلس معايير المحاسبة المالية (FASB) الإطار الفكري (النظري) للمحاسبة المالية أنه نظام متكامل

ينطوي على تحديد أهداف القوائم المالية والتقارير المالية باعتبارها نقطة البداية ويوفر المفاهيم والمبادئ والمعايير التي تساعد على تحديد خصائص المعلومات المحاسبية التي تستجيب لهذه الأهداف والإطار المفاهيمي مقسم إلى ثلاثة مستويات¹⁹ :

- المستوى الأول: الأهداف الأساسية: تتمثل في الآتي:
 - تمكين المستخدمين من إتخاذ قرارات الإستثمار والإلتمان حيث يجب أن يوفر التقرير المالي معلومات تكون مفيدة لكل من المستثمرين والدائنين الحاليين والمحتملين في إتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بالإستثمار أو الإقراض ويجب أن تكون هذه المعلومات مفهومة لأولئك الذين لديهم دراية وفهم معقول عن المعاملات الإقتصادية والتجارية وكذلك لديهم الرغبة في دراسة وتحليل هذه المعلومات.
 - خدمة الطائفة التي ليس لديها القدرة أو الإمكانيات على طلب المعلومات مباشرة مما يجعلها تعتمد على القوائم كمصدر أساس لتوفير المعلومات.
 - توفير المعلومات المفيدة للمستثمرين والمقرضين من أجل عقد المقارنات وعمل التنبؤات وإجراء التقييمات للتدفقات النقدية المتوقعة.
 - إمداد مستخدمي هذه القوائم بالمعلومات اللازمة لإجراء التنبؤات وعقد المقارنات وتقييم قدرة المنشأة على تحقيق الدخل.
 - توفير المعلومات اللازمة لتقييم قدرة المنشأة على الإستخدام الكفء والفعال للموارد الإقتصادية المتاحة من خلال تقييم أداء الإدارة نحو الإستخدام الأمثل للموارد وليس مجرد مسؤوليتها التقليدية تجاه صيانة وحماية الأصول.
 - تقديم قائمة للمركز المالي تكون مفيدة في مجال التنبؤ والمقارنة والتقييم لقدرة المنشأة على تحقيق الدخل ولتحقيق ذلك يلزم التقرير في هذه القائمة عن دورات النشاط غير المكتملة حتى تأريخ الإعداد وأن تكون القياسات على أساس القيم الجارية كذلك يحدد الهدف بأن يكون التبويب لعناصر الأصول والخصوم على أساس درجة السيولة التي يتمتع بها العنصر.
 - تقديم قائمة بالدخل الدوري بحيث يمكن الإعتماد عليها في عمل التنبؤات والمقارنات والتقييم بقدرة المنشأة على تحقيق الدخل في المستقبل أي أنه يلزم التقرير عن نتائج العمليات والأحداث التي تمثل دورات النشاط المكتملة وكذلك تقدير نتائج النشاط

- للدورات غير المكتملة حتى تاريخ الإعداد كما يلزم التقرير عن التغييرات التي طرأت على القيم الواردة في قائمة المركز المالي.
- تقديم قائمة بالنشاط المالي بحيث يمكن الاستفادة منها في عمل التنبؤات والمقارنات والتقييم للقدرة الإيرادية للمؤسسة وهذه القائمة يتم التقرير فيها عن وقائع متعلقة بالعمليات والأحداث ذات الآثار النقدية المتحققة فعلا أو وجود احتمال كبير في تحققها.
 - تقديم قائمة بالتقديرات المالية المتصلة بالمستقبل حيث أن مثل هذه القائمة تساعد على التنبؤ بتقييم الأحداث الاقتصادية المتوقعة.
 - توفير معلومات مفيدة في مجال تقييم كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة ومدى فاعليتها لتحقيق أهداف التنظيم.
 - التقرير عن تلك الأنشطة التي تقوم بها للمؤسسة والتي يكون لها أثر على المجتمع بحيث تكون هذه الآثار قابلة للقياس الكمي حتى يمكن التقرير عنها ويعتبر هذا الهدف إشارة صريحة إلى المسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية.
 - المستوى الثاني: المفاهيم المحاسبية الأساسية: يشمل المستوى الثاني الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية وعناصر القوائم المالية حيث تشكل هذه المفاهيم حلقة الوصل بين الأهداف وكيفية الإعراف والقياس في المحاسبة ولكي تحقق المعلومات الفائدة المرجوة منها هناك مجموعة من الخواص يجب أن تتسم بها تلك المعلومات وتتعلق هذه الخواص بمعايير نوعية يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقق الفائدة، وتتوقف الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية على نوعية القرارات التي يتخذها متخذو القرارات، وعلى مقدرتهم في الحصول على هذه المعلومات المحاسبية وفي فهمها واستخدامها في إتخاذ القرارات وتشمل تلك الخصائص ما يلي:
 - أ. الملائمة: يقصد بالملائمة وجود ارتباط منطقي بين المعلومات وبين القرار موضوع الدراسة فالمعلومات الملائمة هي تلك المعلومات القادرة على إحداث تغيير في اتجاه القرار وهناك ثلاث مقومات لخاصية الملائمة تتمثل في الآتي:
 - القدرة على التنبؤ بالمستقبل.
 - القدرة على التقييم الإرتدادي للتنبؤات السابقة.
 - التزامن.

وفي عمليات التجارة الإلكترونية لا توجد معايير أو أسس للإفصاح عن عمليات القرصنة أو اختراق الموقع الإلكتروني للشركات أو حجم عمليات التلاعب في السداد أو حجم الديون المشكوك في تحصيلها بالإضافة إلى اختلاف درجة الأهمية النسبية للمعلومات في التجارة الإلكترونية عن عمليات التجارة التقليدية وبالتالي تفقد المعلومات الحاسوبية القدرة على التنبؤ بالمستقبل الأمر الذي يجعل المعلومات الحاسوبية للشركات التي تعمل في مجال التجارة الإلكترونية لا تتمتع بالملائمة.

ب. الثقة: وهذه الخاصية تتعلق بأمانة المعلومات وإمكانية الاعتماد عليها وهناك ثلاثة مقومات لهذه الخاصية تتمثل في الآتي:

- الصدق في التعبير عن الظواهر.

- إمكانية التثبت من المعلومات.

- حيادية المعلومات.

ونظرا لوجود إشكالية في الأدلة الثبوتية لعمليات التجارة الإلكترونية فإن إمكانية التثبت من المعلومات تكون محدودة كذلك في حالة حدوث خلل أو اختراق لموقع الشركة من خلال شبكة الإنترنت تُصبح مخرجات النظام الحاسوبي مشكوكا بمصداقيتها وبالتالي تفقد المعلومات الحاسوبية ثقة المستخدمين الأمر الذي يفقد المعلومات الحاسوبية للشركات التي تعمل في مجال التجارة الإلكترونية خاصية الثقة.

ت. القابلية للمقارنة. تتعلق هذه الخاصية بإمكانية إجراء مقارنة لذات المنشأة بين فترات زمنية مختلفة أو مع منشآت أخرى في نفس النشاط حيث تزداد قيمة المعلومات الحاسوبية مع إجراء هذه المقارنات.

وفي شركات التجارة الإلكترونية والتي تمارس نشاطها في معظم دول العالم من خلال عملات نقدية غير متجانسة وحيث إن هذه العملات تتغير قيمتها يوميا بالنسبة للعملة الوظيفية وفقا لأسعار الصرف السائدة في تواريخ التدفقات النقدية فإن مقارنة البيانات المالية لشركات التجارة الإلكترونية خلال الفترات المختلفة وكذلك مقارنة معلومات شركات التجارة الإلكترونية بمعلومات شركات التجارة التقليدية والتي تمارس نفس النشاط تكون مقارنة غير موضوعية لعدم ثبات وحدة القياس وبالتالي عدم تمتع المعلومات الحاسوبية لشركات التجارة الإلكترونية بخاصية القابلية للمقارنة.

- المستوى الثالث: مفاهيم الإعراف والقياس: توضح مفاهيم الإعراف والقياس المحاسبي أسلوب الإعراف بالعناصر والأحداث المالية، وقياسها وعرضها من قبل النظام المحاسبي.

➤ الفروض المحاسبية الأساسية:

-فرض الوحدة المحاسبية:يقوم هذا الفرض على أساس أن أي وحدة اقتصادية عند إنشائها واكتسابها الصفة القانونية تكون مستقلة ومنفصلة بملكيته عن ملكية المالكين ونرى أن الشركات التي تعمل في مجال التجارة الإلكترونية تتوافق مع هذا الفرض.

-فرض الإستمرارية:بمقتضى هذا الفرض فان الوحدة المحاسبية ومنذ نشوئها وحدة متصلة ومستمرة النشاط دون النظر للعمر الطبيعي للمالكين أي الفضل بين عمر الوحدة المحاسبية وعمر المالكين باعتبارهما شخصيتين مستقلتين عن بعضهما ونرى اتفاق الشركات التي تعمل في مجال التجارة بنوعيتها التقليدية والإلكترونية مع هذا الفرض.

-فرض وحدة القياس المحاسبي:تتطلب عملية القياس اختيار وحدة قياس مناسبة، وفي المحاسبة تستخدم وحدة النقود كوحدة عامة لقياس كافة العناصر المكونة للقوائم المالية وفي عمليات التجارة الإلكترونية حيث تتم الإيرادات بوحدة نقد مختلفة وغير متجانسة نتيجة بيع السلع أو تأدية الخدمات من خلال أسواق مختلفة على مستوى العالم نرى أن عدم تجانس وحدات النقد في إيرادات تلك الشركات يؤدي إلى عدم ثبات وحدة القياس المحاسبي عند تحويل وحدات النقد المختلفة إلى العملة الوظيفية للمنشأة ومن ثم عدم توافق عمليات التجارة الإلكترونية مع فرض وحدة القياس.

-فرض الدورية:وهو تقسيم حياة المنشأة المستمرة إلى فترات دورية بهدف إعداد التقارير التي تستخدم لتوفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات في المدى القصير وتزويد الأطراف المعنية بالمؤشرات التي تمكنهم من تقييم الأداء ونرى أنه لا يوجد تعارض مع هذا الفرض بشأن عمليات التجارة الإلكترونية.

➤ المبادئ المحاسبية الأساسية.

-مبدأ الموضوعية: المحاسبة لا تعند بالعمليات المالية ولا تسجل بالسجلات المحاسبية دون وجود توثيق مستندي يؤكد حدوث كل عملية على انفراد ويشمل التوثيق جميع عناصر الأصول والخصوم دون استثناء.

ونرى أن عمليات التجارة الإلكترونية لا يتوفر فيها التوثيق المستندي وبالتالي لا يوجد الدليل المادي الكافي الذي يؤيد حدوث الواقعة مما يجعل عمليات التجارة

الإلكترونية غير موضوعية ونقترح أن يتم تعديل مفهوم هذا المبدأ ليصبح أن يتم التأكد بأي وسيلة مادية أو إلكترونية من حدوث الواقعة المالية وبذلك يحتوي مبدأ الموضوعية عمليات التجارة الإلكترونية أيضا.

- مبدأ تحقق الإيراد: الإيراد كمفهوم مجرد بالفكر المحاسبي يعني : إجمالي التدفقات الداخلة للوحدة الاقتصادية نتيجة بيع السلع أو تقديم الخدمات والتي تؤدي إلى زيادة في إجمالي أصولها أو نقص في إجمالي الأصول أو كليهما ونرى أن معايير تحقق الإيراد في التجارة التقليدية لا تغطي تحقق الإيراد المتولد من خلال عمليات التجارة الإلكترونية والتي يغيب فيها التوثيق المستندي بالإضافة إلى مخاطر تنفيذها ونقترح إضافة فقرة مستقلة لتحقيق الإيراد لعمليات التجارة الإلكترونية إلى الحالات الأخرى التي يعتبر فيها الإيراد محققا تكون كالاتي:

- مبدأ مقابلة الإيرادات بالمصروفات: إن تطبيق هذا المبدأ يستلزم الأخذ بأساس الاستحقاق وما يستوجبه من ضرورة تحديد توقيت الاعتراف بالإيرادات والمصروفات عن طريق إيجاد رابطة سببية بين انجازات المنشأة وبين الجهود التي بذلتها في سبيل ذلك والتي تمثل التدفقات الداخلية للمنشأة وكذلك طريقة معالجة آثار عدم تزامن التدفقات النقدية عن طريق التسويات الخاصة بالمقدمات والمستحقات واستهلاك وتوزيع التكاليف الرأسمالية بطريقة منتظمة ومنطقية.

وفي عمليات التجارة الإلكترونية حيث توجد مشكلة في توقيت الاعتراف بالإيراد نتيجة غياب الأمان والتوثيق وإمكانية اختراق موقع الشركة من قبل الغير الأمر الذي يجعل عملية مقابلة الإيرادات بالمصروفات غير موضوعية وغير عادلة ويترتب على ذلك عدم إمكانية تحقيق هذا المبدأ بصورة عادلة في ظل تلك العمليات.

2- أثر التجارة الإلكترونية على معايير المحاسبة: نقوم فيما يلي بدراسة لبعض هذه المعايير لبيان مدى أثر عمليات التجارة الإلكترونية على هذه المعايير²⁰ :

أ. المعيار المحاسبي الدولي السابع " بيان التدفقات النقدية".

يهدف هذا المعيار إلى توفير معلومات عن التغيرات التاريخية في النقد والنقد المعادل لمنشأة عن طريق بيان التدفقات النقدية الناتجة خلال الفترة من الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية.

والتدفقات النقدية عبارة عن تدفقات واردا وصادرة من النقد والنقد المعادل، ويتكون النقد من نقد في الصندوق وودائع تحت الطلب، أما المعادلات النقدية فهي إستثمارات قصيرة الأجل وعالية السيولة جاهزة للتحويل إلى مبالغ معلومة من النقد الذي يخضع إلى مخاطرة غير مهمة من تغيرات القيمة.

إن الأسلوب المناسب لعرض التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية للشركات التي تمارس عمليات التجارة الإلكترونية هو تبويب التدفقات حسب طبيعة النشاط التشغيلي من حيث عمليات تجارة تقليدية أو الكترونية وهذا التبويب يوفر معلومات تمكن المستخدمين من تقدير أثر عمليات التجارة الإلكترونية على التدفقات النقدية للمنشأة. إن التدفقات النقدية الناتجة عن معاملات العملة الأجنبية والمتولدة عن عمليات التجارة الإلكترونية تحتاج إلى معالجة مختلفة عند إعداد بيان التدفقات النقدية ونقترح الآتي:

- الشركات التي لا تحتاج إلى الاحتفاظ بعملات أجنبية لديها تقوم بتحويل التدفقات النقدية الناتجة عن معاملات العملة الأجنبية في تاريخ الاعتراف بها إلى عملة المؤسسة الوظيفية وباستخدام سعر الصرف الفوري بين العملة الوظيفية والعملية الأجنبية على مبلغ العملة الأجنبية عند تاريخ التدفقات النقدية وتدرج تحت بند تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية لعمليات التجارة الإلكترونية عند إعداد بيان التدفقات النقدية وبالتالي لا يتم الإقرار عن تدفقات نقدية بعملات أجنبية.
- الشركات التي تحتاج إلى الاحتفاظ بعملات أجنبية لديها تلتزم بالتقرير عن التدفقات النقدية الناتجة عن معاملات العملة الأجنبية بطريقة صرف متسقة مع ما جاء بالمعيار المحاسبي الدولي الحادي والعشرين " آثار التغيرات في أسعار صرف العملات الأجنبية".

من خلال ما تقدم ترى أن المعيار المحاسبي الدولي السابع (بيان التدفقات النقدية) لا يتناسب بصيغته الحالية مع طبيعة عمليات التجارة الإلكترونية.

ب. المعيار المحاسبي الدولي الثامن "السياسات المحاسبية، التغيرات في التقديرات المحاسبية والأخطاء".

يهدف هذا المعيار إلى توضيح معايير اختيار وتغيير السياسات المحاسبية إلى جانب المعالجة المحاسبية والإفصاح عن التغيرات في السياسات المحاسبية والتغيرات في التقديرات

المحاسبية وتصويب الأخطاء ويقصد من المعيار تعزيز ملائمة وموثوقية البيانات المالية للمنشأة وقابلية مقارنة تلك البيانات المالية مع بيانات فترات سابقة وكذلك مقارنتها مع بيانات مالية منشآت أخرى.

في عمليات التجارة الإلكترونية وفي ظل غياب الأمان والتوثيق وإمكانية اختراق موقع الشركة من قبل الآخرين والتلاعب في عمليات التحويل النقدي وعدم إفصاح الشركات المتعاملة في التجارة الإلكترونية عن حجم التلاعب والإختراق لحساباتها وعدم التأكد من عملية التحصيل فإنه من الصعب تقدير الخسائر المتوقعة من عدم تحصيل أرصدة العملاء وبالتالي يؤثر تقدير حجم الديون المشكوك في تحصيلها على درجة الوثوق بالبيانات المالية للشركات التي تمارس عمليات التجارة الإلكترونية مما يستوجب إعادة النظر في الفقرة رقم (23) من هذا المعيار لتراعى طبيعة هذه العمليات.

من خلال ما تقدم نرى أن معيار المحاسبي الدولي الثامن "السياسات المحاسبية، التغييرات في التقديرات المحاسبية والأخطاء" لا يكفي بصيغته الحالية للتعامل مع عمليات التجارة الإلكترونية ويحتاج إلى مراجعة لبعض فقراته لتناسب تلك العمليات وتراعى طبيعتها.

ت. المعيار المحاسبي الدولي الثاني عشر " ضرائب الدخل".

يهدف هذا المعيار إلى شرح المعالجة المحاسبية لضرائب الدخل وتشمل ضرائب الدخل لأغراض هذا المعيار جميع الضرائب المحلية والأجنبية المبنية على الأرباح الخاضعة للضريبة مثل ضرائب الإقتطاع التي تستحق الدفع من قبل الشركة التابعة أو الشركة الزميلة أو المشروع المشترك عند توزيع الحصص إلى المنشأة المعدة للتقرير.

وحيث أن هناك صعوبة في عمليات الحصر والإعداد الضريبي لعمليات التجارة الإلكترونية خاصة الصفقات التي تتم في دول مختلفة ودون وسطاء بالإضافة إلى قُصور التشريعات التي تنظم الآليات الضريبية لتلك العمليات فإن هذا يؤدي إلى إمكانية التهرب الضريبي للشركات التي تعمل في هذا المجال ونرى أن مشكلة التهرب الضريبي تترتب عليها آثار سلبية مالية ومحاسبية تتمثل في الآتي:

ث. عدم موضوعية الدخل المحاسبي للشركات التي تعمل في مجال التجارة الإلكترونية نتيجة لعدم تحملها رسوم ضريبية.

ج. عدم موضوعية البيانات المالية للشركات التي تعمل في مجال التجارة الإلكترونية وكذلك عدم موضوعية مقارنة بياناتها مع بيانات الشركات التي تعمل في مجال التجارة التقليدية ومن ثم تفقد البيانات المالية قيمتها.

ح. ونرى أن المعيار المحاسبي الدولي الثاني عشر (ضرائب الدخل) لا يتناسب للتعامل مع عمليات التجارة الإلكترونية ويحتاج إلى إعادة النظر في بعض بنوده أو إضافة بنود جديدة تراعي طبيعة وآلية عمليات التجارة الإلكترونية.

و نقترح إلزام الشركات التي تتعامل في مجال التجارة الإلكترونية بتكوين مُخصص ضريبي بمعدل يتناسب مع ما يتم الإقرار به من قبل الشركات المماثلة في التجارة التقليدية ولحين الوصول إلى آليات ضريبية مناسبة وإجراء المعالجات اللازمة.

خ. المعيار المحاسبي الدولي الحادي والعشرين (آثار التغيرات في أسعار صرف العملات الأجنبية).

يمكن أن تقوم منشأة بنشاطات أجنبية بطريقتين : الطريقة الأولى أن يكون لها معاملات بعملات أجنبية والثانية أن يكون لها عمليات أجنبية ويهدف هذا المعيار إلى وصف كيفية تضمين معاملات العملات الأجنبية والعمليات الأجنبية في البيانات المالية للمنشأة وكيفية ترجمة البيانات المالية إلى عملة عرض وكيفية إعداد التقارير عن تأثير التغيرات في أسعار الصرف على البيانات المالية.

إن عمليات التجارة الإلكترونية تتم عبر شبكة الإنترنت ومبيعاتها تتم على مستوى دول العالم وينتج عن هذا الانفتاح على دول العالم وجود معاملات بعملات أجنبية متعددة وقد أوجب معيار المحاسبة الدولي الحادي والعشرين على المنشأة ترجمة نتائجها ومركزها المالي من عملتها الوظيفية إلى عملة العرض باستخدام الطريقة اللازمة لترجمة عملياتها الأجنبية من أجل تضمينها في البيانات المالية للمنشأة معدة التقرير فإننا نقترح الآتي:

حيث أن العملة الوظيفية في الشركات التي تمارس عمليات التجارة الإلكترونية هي نفسها عملة العرض وان تلك الشركات لا تحتاج إلى الاحتفاظ بالعملات الأجنبية حيث أنها تعرض تكاليفها ويتم تسويتها بعملة العرض فإننا نقترح أن تقوم الشركات المتعاملة بنظام التجارة الإلكترونية بتحويل الإيرادات الناتجة عن معاملاتها الأجنبية في تاريخ الاعتراف بها إلى عملة العرض وبسعر الصرف الفوري في تاريخ المعاملة.

وهذا الأمر يتطلب إجراء تعديلات على معيار المحاسبة الدولي الحادي والعشرين ليتضمن وضع آلية خاصة لمعاملات شركات التجارة الإلكترونية.

د. المعيار المحاسبي الدولي السادس والثلاثون (انخفاض قيمة الموجودات).

يهدف هذا المعيار إلى بيان الإجراءات التي تطبقها المنشأة لضمان تسجيل موجوداتها بما لا يزيد عن قيمتها القابلة للإسترداد ويكون الأصل مسجلاً بما يزيد عن قيمته القابلة للإسترداد إذا كانت قيمته المسجلة تزيد عن المبلغ الذي سيتم استرداده من خلال استخدام أو بيع الأصل و كذلك يوصف الأصل بأنه انخفضت قيمته ويتطلب المعيار أن تقوم المؤسسة بالإعتراف بخسارة الإنخفاض كما يحدد كذلك متى يتوجب على المنشأة أن تعكس خسارة انخفاض القيمة ويقوم أيضا بتحديد الإفصاحات.

ونرى أن الوسائل التقنية التي تعتمد عليها الشركات التي تعمل في مجال التجارة الإلكترونية من برامج وأجهزة وشبكات ووسائل أخرى سريعة التطور والتحديث وبالتالي التقدم السريع للقائم منها وانخفاض قيمته وعليه فإنه يجب إلزام هذه الشركات عند إعداد ميزانياتها بما ورد بالمعيار المذكور من معالجة آثار انخفاض قيمة موجوداتها باعتبار أن الوسائل التقنية التي تعتمد عليها تمثل الجانب الأكبر من موجوداتها الثابتة سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة .

ذ. المعيار المحاسبي الدولي السابع والثلاثون المخصصات، المطلوبات والموجودات المحتملة.

يهدف هذا المعيار ضمان تطبيق معايير الإعتراف وأسس القياس على المخصصات والمطلوبات والموجودات المحتملة، والإفصاح عن معلومات كافية في الملاحظات لتمكين المستخدمين من فهم طبيعتها وتوقيتها ومبلغها.

ر. ونرى أنه في ظل عمليات التجارة الإلكترونية هناك مخاطر وحالات عدم تأكد من تحصيل أرصدة العملاء نظرا لغياب الأمان والتوثيق وإمكانية اختراق موقع الشركة من قبل الآخرين والتلاعب في عمليات التحويل النقدي ونقترح إلزام الشركات التي تمارس عمليات التجارة الإلكترونية بتكوين مخصص لمواجهة تلك المخاطر وحالات عدم التأكد من تحصيل أرصدة العملاء.

ز. كما أن هناك أحداثا مستقبلية نرى أنها سوف تؤثر على الشركات التي تعمل في مجال التجارة الإلكترونية مثل التغيرات التقنية السريعة حيث تعتمد تلك الشركات على

هذه التقنيات في ممارسة عملها ونقترح إلزام تلك الشركات بتكوين مخصص لمواجهة التغيرات في التقنيات مستقبلا.

س. من خلال ما تقدم نرى ضرورة إلزام الشركات التي تعمل في مجال التجارة الإلكترونية بتكوين مخصصات لمواجهة المخاطر وحالات عدم التأكد والتغيرات التقنية المستقبلية وذلك من خلال إضافة فقرة للمعيار السابق تلزم تلك الشركات بذلك.

ش. معيار المحاسبة الدولي الثامن والثلاثون (الموجودات غير الملموسة).

يهدف هذا المعيار إلى وصف المعالجة المحاسبية للأصول غير الملموسة التي يتم التعامل معها بالتحديد في معيار آخر ويلزم هذا المعيار المؤسسة الاعتراف بالأصل غير الملموس في حال الوفاء بالمعايير المحددة كما يحدد المعيار كيفية قياس القيمة المسجلة للأصول غير الملموسة ويتطلب إجراء افصاحات محددة حول الأصول غير الملموسة.

ونرى أن مجموعة الأصول التقنية الخاصة بتنفيذ عمليات التجارة الإلكترونية والمتمثلة في أجهزة الحاسب الآلي والبرامج والموقع الإلكتروني والشبكة يجب الاعتراف بها جميعاً كأصل غير ملموس حيث أن أجهزة الحاسب الآلي بدون البرامج والموقع والشبكة لا يمكنها تنفيذ عمليات التجارة الإلكترونية ولكن يتم التنفيذ من خلال مجموعة هذه الأصول مجتمعة.

3- أثر التجارة الإلكترونية على القياس المحاسبي: وفي عمليات التجارة الإلكترونية حيث يتم بيع السلع وتقديم الخدمات في أنحاء مختلفة من العالم ويعملات متعددة ينتج عنها إيرادات بوحدات نقدية غير متجانسة الأمر الذي يؤدي إلى عدم تجانس وحدة القياس لتلك العمليات²¹؛

✓ أثر التجارة الإلكترونية على المقومات الإعلامية للقياس المحاسبي: في ظل عمليات التجارة الإلكترونية نرى أن هناك آثاراً على المقومات الإعلامية للقياس المحاسبي نوردتها فيما يلي:

أ. أثر التجارة الإلكترونية على المحتوى الإعلامي للتقارير المحاسبية.

يقصد بالمحتوى الإعلامي للتقرير المالي: "قيمة ما يحتويه من معلومات اقتصادية وذلك من وجهة نظر مستخدم هذا التقرير في اتخاذ قرارات اقتصادية ذات علاقة بالمشروع".

ومع تغير مقاييس الأهمية النسبية في عمليات التجارة الإلكترونية؛ نظراً لوجود معلومات غير مالية وذات تأثير لدى متخذي القرارات الاقتصادية فإننا نرى أن عمليات التجارة الإلكترونية سوف يكون لها تأثيرها على المحتوى الإعلامي للتقارير المحاسبية حيث يجب في ظل تلك العمليات أن يحتوي التقرير المالي على المعلومات الآتية:

- أمن وسلامة الموقع الإلكتروني للشركة وما يحتويه من معلومات.
 - وسائل تأمين وسلامة ومتابعة النظام.
 - الإجراءات الرقابية التي يتم اتباعها لضمان الثقة في النظام.
 - الخسائر المحتملة من عدم تحصيل أرصدة العملاء.
 - طبيعة إيرادات الشركة سواء من بيع سلع أو تأدية خدمات أو نشر معلومات على موقعها الإلكتروني.
 - المناطق الجغرافية التي تمثل السوق الرئيسي للشركة.
- ب. آثار الوظيفة الإعلامية للمحاسبة في ظل عمليات التجارة الإلكترونية على نظام القياس المحاسبي.

تنصب عملية القياس في المحاسبة التقليدية على البيانات المالية فقط الموجودة في السجلات المحاسبية وهي تمثل بيانات تاريخية.

ومع تطور إطار عملية القياس المحاسبي في المحاسبة التقليدية من حيث الأفق الزمني لعملية القياس أو مدخلات عملية القياس إلا أننا نرى أن عمليات التجارة الإلكترونية تفرض تطوراً آخر على إطار عملية القياس يأخذ بعداً جغرافياً يتمثل في توفير معلومات عن الأسواق التي تمارس فيها الشركة نشاطها لتمكين المستخدم من اتخاذ قرارات مستقبلية حيث أنها ستتأثر بالأبعاد الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لتلك المناطق.

ت. آثار الوظيفة الإعلامية للمحاسبة في ظل عمليات التجارة الإلكترونية على طرائق وقواعد القياس.

يتم إعداد القوائم والتقارير المالية في ظل المحاسبة التقليدية في ضوء مجموعة من المفاهيم والمبادئ والأعراف المحاسبية مثل: مبدأ الموضوعية ومبدأ الأهمية النسبية وفرض ثبات وحدة النقد ومبدأ التكلفة التاريخية ومبدأ التحقق وتعتبر تلك المبادئ والفروض والأعراف القواعد التي تتحكم بعملية القياس في المحاسبة.

ث. آثار الوظيفة الإعلامية للمحاسبة في ظل عمليات التجارة الإلكترونية على المقاييس المحاسبية.

إن تطور المقاييس المحاسبية يخدم الدور الإعلامي للمحاسبة ويهيئ الحصول منها على بيانات اقتصادية تحمل أكبر قدرًا من المعلومات المفيدة للجهات المستخدمة للتقارير والقوائم المالية.

ونرى أنه في ظل عمليات التجارة الإلكترونية ونظراً لعدم إفصاح الشركات عن عمليات اختراق موقعها الإلكتروني وكذلك عمليات التلاعب في التحويل النقدي فإن المخصصات المكونة لمقابلة الخسائر المتوقعة مستقبلاً لا تتسم بالموثوقية الأمر الذي يتطلب إضافة مقياس آخر لمدى الموثوقية إضافة للمقاييس الحالية المستخدمة كالمقياس النسبي والاسمي والبيني والترتيبي.

ويقصد بقياس مدى الموثوقية هو مدى التمثيل الصادق وقابلية التحقق للظاهرة المراد تمثيلها من موارد اقتصادية والإلتزامات والعمليات والأحداث التي تغير هذه الموارد والإلتزامات.

✓ أثر التجارة الإلكترونية على مناهج الفكر المحاسبي: يمكن تحديد أهم مناهج الفكر المحاسبي فيما يلي:

1- مناهج القيم الاقتصادية والاجتماعية: يتمثل مناهج القيم الاقتصادية والاجتماعية في ثلاثة مداخل تتناول فيما يلي المداخل الثلاثة بهدف بيان دور وأهمية كل منهم في بناء نظرية المحاسبة وأثر التجارة الإلكترونية على هذا الدور.

أ المدخل الأخلاقي: ويعتمد هذا المدخل على بعض القيم الأخلاقية وتدور هذه القيم حول مفاهيم العدالة والمساواة والصدق والحق والحياد وعدم التحيز وما هو متصل بالنواحي الأخلاقية والمدخل الأخلاقي يتطلب تحقيق العدالة في تحديد المبادئ المحاسبية: العرض والإفصاح المحاسبي، الممارسات والتطبيق العملي، الإجتهد والتحكيم الشخصي.

ب المدخل الاجتماعي: إن أول خطوة في بناء نظرية المحاسبة هي تحديد الأهداف بناءً على دراسة وتحليل للقيم الاجتماعية والاقتصادية التي تمثل البيئة المحيطة بالوحدة المحاسبية. وقد أثر المدخل الاجتماعي على جوانب متعددة من الفكر المحاسبي.

ت المدخل الإقتصادي، وهذا المدخل ينظر إلى الوحدة الحاسبية على أنها جزء من كل وليست وحدة نشاط قائمة بذاتها فطبقاً لهذا المدخل يتم بناء النظرية الحاسبية على أساس اعتبارات تتعلق بالآثار الإقتصادية ومدى تعبيرها عن الواقع الإقتصادي وقد نتج عن المدخل الإقتصادي ظهور فروع متعددة للدراسات الحاسبية الكلية أهمها : حسابات الدخل والنتاج القومي، الميزانية القومية، حسابات المستخدم / المنتج، حسابات التدفق المالي، الموازنات التخطيطية القومية.

2- منهج اتخاذ القرارات: يتم تقييم النماذج الحاسبية البديلة على أساس مدى ملائمتها لعملية اتخاذ القرارات ويتم تطوير الفكر الحاسبي على أساس مراعاة الجوانب الآتية :

- الجوانب السلوكية في الحاسبة : يتطلب المدخل السلوكي للبحث الحاسبي معرفة أثر المعلومات الحاسبية على سلوك متخذي القرارات وبالتالي فإن النظرية الحاسبية التي تتبع يكون لها تفسير للسلوك الإنساني والتنبؤ به كما يهتم المدخل السلوكي بكيفية استخدام المعلومات من جانب متخذي القرارات.

ونرى أنه في عمليات التجارة الإلكترونية مازال الإفصاح غير كاف حيث لا يتم الإفصاح عن عمليات اختراق الموقع الإلكتروني للشركات أو حجم عمليات التلاعب في السداد أو الديون المشكوك في تحصيلها بالإضافة إلى اختلاف درجة الأهمية النسبية للمعلومات في التجارة الإلكترونية عن عمليات التجارة التقليدية وبالتالي يصعب معرفة أثر المعلومات الحاسبية على سلوك متخذي القرارات أو التنبؤ به ومن ثم فإن هناك تأثيراً للتجارة الإلكترونية على دراسة الجوانب السلوكية في الحاسبة.

- احتياجات متخذي القرارات: هناك مجهولان أساسيان في عملية اتخاذ القرارات الأول: نماذج اتخاذ القرارات والثاني: احتياجات متخذي القرارات أو احتياجات النماذج المستخدمة من المعلومات ومن المتوقع أن تختلف المعلومات الحاسبية اللازمة لمقابلة احتياجات مستخدمي التقارير الخارجية من حيث نوعيتها أو كميتها أو كليهما كما أن تصور متخذي القرارات عن المعلومات المرغوب فيها يتأثر إلى حد كبير بالخبرة المتجمعة لديهم وبالطريقة التي اعتادوا عليها في عملية اتخاذ القرارات.

❖ منهج دراسة السوق: يقصد بالسوق هنا: سوق الأوراق المالية والتي تمثل مجموع المستثمرين في الأسهم والسندات والقرار الرئيسي لهؤلاء المستثمرين هو الإبقاء على

أو بيع أو شراء الأوراق المالية الخاصة بالوحدات المحاسبية المختلفة والأثر الجماعي لقرارات المستثمرين سوف يحدد أسعار الأسهم والسندات في سوق الأوراق المالية أي أن الإهتمام هنا هو دراسة أثر المعلومات المحاسبية ومدى فائدتها لجموع المستثمرين وليس لكل مستثمر على حدة ويهتم منهج دراسة السوق بالموضوعات الرئيسية الآتية:

- العلاقة بين المعلومات المحاسبية وبين أسعار السوق للأسهم والسندات.
- العلاقة بين التغيرات في الطرق المحاسبية المتبعة وبين أسعار السوق للأسهم والسندات.
- ❖ منهج الدراسة الوضعية: البحث المحاسبي قد يكون بحثاً قياسياً (أو معيارياً) وقد يكون وضعياً (أو وصفيًا) والبحوث القياسية بحوث تهدف إلى توصيف الممارسات الواجب اتباعها في حين أن البحوث الوضعية تهدف إلى تفسير وتضهم الأوضاع القائمة وذلك بغرض التنبؤ بالسلوك المتوقع إزاء المواقف المختلفة.
- ❖ منهج التوسع في الإفصاح: يعد التوسع في الإفصاح المحاسبي امتداداً لفرص كفاءة السوق حيث أن المعلومات الإضافية سوف تنعكس على أسعار الأسهم والسندات الأمر الذي يحقق خدمة لكافة المستثمرين في توجيه استثماراتهم وينعكس أيضاً على الرفاهية الاقتصادية للمجتمع وقد انتشرت المطالبات بالإفصاح عن مدى مقابلة الوحدة المحاسبية لمسئوليتها الاجتماعية.
- وقد زادت أهمية التوسع في الإفصاح مع ازدياد أهمية الملائمة باعتبارها إحدى الخصائص النوعية الرئيسية للمعلومات والعلاقة بين الملائمة والإفصاح المحاسبي ينظر لها من جانبين : الأول الملائمة بالنسبة لنماذج اتخاذ القرارات والثاني الملائمة بالنسبة لأهداف متخذي القرارات.

خاتمة

مما سبق نستنتج ما يلي:

- برامج المحاسبة على الرغم من أنها تشمل العديد من الأمور المحاسبية إلا أنها غير مواكبة للتطورات المستمرة في تقنية المعلومات.
- إن مكاتب المحاسبة تواجه العديد من الخدمات والتحديات الخاصة بقضايا التجارة الالكترونية وقيام المحاسب بأداء هذه الخدمات يعد مساهمة في تنمية عمليات التجارة.
- تأثر مهنة المحاسبة بالتطورات التي تحدث في تقنيات المعلومات التي أصبحت احد أهم مقومات النظم المحاسبية هذه التطورات التقنية خلفت تحديات ضخمة أمام ممارسي مهنة المحاسبة تتعلق بتصميم النظم المحاسبية وفعالية تشغيلها.
- أحدثت التجارة الالكترونية تغيرات كبيرة في علم التجارة وفي آلية العمليات التجارية مما جعل من الضروري أن يلم المحاسب بتلك التغيرات وأثرها على مهنته.
- العمليات التي تتم وفقا لنظام التجارة الإلكترونية عمليات غير ملموسة وتفتقد إلى التوثيق في معظم مراحلها.
- إن الطبيعة غير الملموسة للتجارة الإلكترونية وغياب التوثيق لمعظم عملياتها قد ساهم في وجود المشكلات التي تواجه مهنة المحاسبة والمراجعة عند التعامل مع هذا النوع من التجارة.
- إن التجارة الالكترونية أثارَت علي نظام المعلومات المحاسبية للمؤسسة ومعايير المحاسبة والمراجعة وساهمت في تطوير النظام وأغلب مدخلاته ومخرجاته والرقابة عليها.

- الاقتراحات:
- تتمثل فيما يلي:
- اعتماد جهة تدقيق مؤهلة تكنولوجيا لتدقيق سياسات وإجراءات نظام الشركة المحاسبي المرتبطة بالتجارة الالكترونية.
- اعتماد جهة تدقيق مؤهلة تكنولوجيا لتدقيق سياسات وإجراءات نظام الشركة المحاسبي المرتبط بالتجارة الالكترونية.
- تأهيل كل من المحاسبين والمدققين وتثقيفهم بتكنولوجيا المعلومات بشكل عام وبتعاملات التجارة الالكترونية بشكل خاص.
- ضرورة إعادة هيكلة نظم التعليم والتدريب على جميع مستويات مهنتي المحاسبة والتدقيق بشكل يجعل الإلمام بتقنيات تكنولوجيا المعلومات بشكل عام وبالتجارة الالكترونية بشكل خاص من أساسيات منح الشهادات العلمية والعملية ومزاولة المهنة.
- ضرورة إعادة النظر بنظرية المحاسبة وتحديث مفاهيمها بشكل يتماشى مع بيئة التجارة الجديدة والمتمثلة ببيئة التجارة الالكترونية.
- ضرورة إعادة النظر بمعايير المحاسبة الدولية وصياغتها بشكل يتلائم مع التغييرات التي أحدثتها التجارة الالكترونية.
- ضرورة تنبه الحكومات إلى السعي أو المساهمة بإنشاء تشريعات دولية تحكم تعاملات التجارة الالكترونية.
- ضرورة تنبه الحكومات إلى السعي أو المساهمة بإنشاء تشريعات دولية تحكم تعاملات التجارة الالكترونية.
- اقتراح تكوين مجلس محاسبي تكنولوجي عالمي متخصص بمنح شهادات مهنية متخصصة تجمع بين تقنية المحاسبة وتقنية تكنولوجيا المعلومات بشكل عام، وتقنية التجارة الالكترونية بشكل خاص.

قائمة المراجع

المؤلفات:

- عبد الوهاب، أكرم، التجارة الإلكترونية، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 2004.
- أبو مصطفى، سليمان، التجارة الإلكترونية في الفقه الإسلامي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005.
- عبد العظيم حمدي، التجارة الإلكترونية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة 2001 .
- الزبيدي وليد، التجارة الإلكترونية عبر الإنترنت، الموقف القانوني، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- خيرى مصطفى، التجارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. الطبعة 2000، 01.
- حماد، طارق عبد العال، التجارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2009.
- الشيرازي، عباس مهدي، نظرية المحاسبة، دار السلاسل للطبع والنشر، طبعه أولى، الكويت، 2000.
- محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2003 .
- النقيب كمال عبد العزيز، مقدمة في نظرية المحاسبة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط01، 2004.
- محمد رضوان العناتي، مبادئ المحاسبة وتطبيقاته، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
- عبد الوهاب رميدي، علي سماي، المحاسبة المالية وفق النظام المالي والمحاسبي الجديد، دار النشر بوزريعة، الجزائر، 2011.
- خليل الدليمي، وآخرون، وآخرون، مبادئ المحاسبة المالية، دار الثقافة، عمان، الأردن، ط01، 2005.
- الأطروحات:
- عايدة محمد، مدى ملائمة متطلبات مسودة معيار الإبلاغ المالي الدولي المقترح الخاصة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم (المنشآت الخاصة) للتطبيق في بيئة المنشآت الخاصة بالأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

قائمة الهوامش

- 1- عبد الوهاب، أكرم، التجارة الإلكترونية، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 2004، ص 10.
- 2- أبو مصطفى، سليمان، التجارة الإلكترونية في الفقه الإسلامي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص 21.
- 3- عبد العظيم حمدي، التجارة الإلكترونية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة 2001، ص 9.
- 4- الزيدي، وليد، التجارة الإلكترونية عبر الإنترنت، الموقف القانوني، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 11.
- 5- الزيدي، وليد، التجارة الإلكترونية عبر الإنترنت، الموقف القانوني، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 11.
- 6- خيري مصطفى، التجارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. الطبعة 2000، ص 01، ص 57.
- 7- حماد، طارق عبد العال، التجارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2009، ص 27.
- 8- خيري مصطفى، التجارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 59.
- 9- حماد، طارق عبد العال، التجارة الإلكترونية، مرجع سابق ص ص 769، 770.
- 10- عبد الوهاب، أكرم، التجارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 51.
- 11- الشيرازي، عباس مهدي، نظرية المحاسبة، دار السلاسل للطبع والنشر، طبعه أولى، الكويت، 2000، ص 69-71.
- 12- محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 4، الجزائر، 2003، ص 2.
- 13- النقيب كمال عبد العزيز، مقدمة في نظرية المحاسبة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 01، 2004، ص 122.
- 14- نفس المرجع السابق، ص 123.
- 15- محمد رضوان العناتي، مبادئ المحاسبة وتطبيقاتها، ج: 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 24-26.
- 16- عبد الوهاب رميدي، علي سماي، المحاسبة المالية وفق النظام المالي والمحاسبي الجديد، دار النشر بوزريعة، الجزائر، 2011، ص ص 19، 18.
- 17- خليل الدليمي، وآخرون، وآخرون، مبادئ المحاسبة المالية، دار الثقافة، عمان، الأردن، ج 2005، ص 01، ص 15.
- 18- عايدة محمد، مدى ملائمة متطلبات مسودة معيار الإبلاغ المالي الدولي المقترح الخاصة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم (المنشآت الخاصة) للتطبيق في بيئة المنشآت الخاصة بالأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 30-32.
- 19- نفس المرجع السابق، ص ص 34، 33.
- 20- الشيرازي، عباس مهدي، نظرية المحاسبة، دار السلاسل للطبع والنشر، طبعه أولى، الكويت، 2000، ص 117، 118.

Human Resources Management Practices (HRMP,s) and its role in Organizational Performance (OP) of Jordanian Telecom Group-Orange

ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في الأداء التنظيمي لمجموعة

الاتصالات الأردنية - أورانج

Dr. Abdallah Shibli Abdalmajeed Alshibli

Dr. Feras Ali Alzu'bi

Jordan

Abstract:

The study objective is to measure the Human Resources Management Practices: Employee Empowerment, Training & Development, and Compensation & Rewards and its role in the Organizational Performance: Productivity of services, Service quality, Profitability, and Corporate Social Responsibility of Jordanian Telecom Group- Orange. The study population consists of all employees working in Jordanian Telecom Group – Orange which are (1484), samples of (110) employees were selected to represent the study population; the researcher distributed the questionnaires to the study sample. To achieve the study objective and to test the hypotheses, the (SPSS) statistical program of social studies was used. The study findings revealed that Human Resources Management Practices (HRMP, s): Employee Empowerment, Training & Development, and Compensation & Rewards have a significant and positive effect on the Organizational Performance (OP): Productivity of services, Service quality, Profitability, and Corporate Social Responsibility of Jordanian Telecom Group - Orange. Based on the study results the researcher suggests that top management and executive managers of Jordanian Telecom Group – Orange to trigger Human Resources Management Practices (HRMP, s) at their Group, and adopt the best practices of it, and develop the Organizational Performance (OP) of their employees to keep their competitive advantage at the local telecommunication sector of Jordan, international, and global environment.

Keywords: *Human Resources Management Practices, Organizational Performance, Jordanian Telecom Group - Orange.*

الملخص

تهدف الدراسة إلى قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية: تمكين العاملين، التدريب والتطوير، والمكافآت والتعويضات ودورها في الأداء التنظيمي؛ إنتاجية الخدمات، جودة الخدمة، الربحية، والمسؤولية المجتمعية لمجموعة الاتصالات الأردنية - أورانج. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجموعة الاتصالات الأردنية - أورانج البالغ عددهم 1484 عامل حيث تم اختيار 110 عامل لتمثيل عينة الدراسة؛ قام الباحث بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج حزمة التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية.

كشفت الدراسة عن أن ممارسات إدارة الموارد البشرية: تمكين العاملين، التدريب والتطوير، والمكافآت والتعويضات لها أثراً إيجابياً وبالغاً على الأداء التنظيمي؛ إنتاجية الخدمات، جودة الخدمة، الربحية، والمسؤولية المجتمعية لمجموعة الاتصالات الأردنية - أورانج. وبناءً على نتائج الدراسة يقترح الباحث بأن على الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين لمجموعة الاتصالات الأردنية - أورانج إيلاء الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية في مجموعتهم، وتبني أفضل الممارسات لها، وتطوير الأداء التنظيمي للعاملين فيها للمحافظة على الميزة التنافسية لها على المستوى المحلي، والعالمي، والبيئة العالمية لقطاع الاتصالات الأردني.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الأداء التنظيمي، مجموعة الاتصالات الأردنية - أورانج.

I. Introduction:

Human Resources Management begin to be more broad to explore as contain of various practices that effects as one as a structure might have on an institution achievements. The early stages about HRM-achievements researchs are completely concentrated in the manufacturing sector. The first cluster of prototypes of human resource structure tactically classified as well as in organizational achievements come in 1980s, that taken place introduced by Beer et al. (1985) and Fombrun et al. (1984) reciprocally. Dummy of Beer et al. (1985) occurred exclaimed Harvard Dummies. They supposed that HRM policy hold an result of human resource mainly and ahead formed a few continual results and evolved input-output estimate. These results comprised individual welfare of workers, organizational success and community well-being. Fombrun et al. (1984) proposed really exclaimed individual revolving prototype of human resource. The agreeable of human resource concealing in organizational achievement relationship was four kinds of major HRM policies and practices, containing selection, compensation, appraisal and training, which forward both individual and organizational acheivements.

Research's handled during the 1990s made much of the empirical basis for the conclusions that HRMP,s cause to better organizational performance. Arthur (1994) and Ichniowski et al. (1997) go for the brace industry; and Delery and Doty (1996) examining the banking sector.

The 2000s researchs progressing with an growing regard in non-constructing institutions, like those elaborated with supplying aids, automation, and unprofitable industry; and adopting enormous cases linking several forms of businesses and divisions in specific study. Latterly, Collins and Clark (2003) surveyed mediators such as network ties between network-building HRMP,s and firm performance.

2. Problem statement & questions:

Human Resources Management Practices are the main work of Jordanian Telecom Group of Orange and can be applied widely because it affects the organizational performance of it. Accordingly the problem study as follows:

“Applying the HRMP,s in Jordanian Telecom Group of Orange”. This problem calls for finding answers to the questions below:

- What is the role of HRMP in organizational performance of Jordanian Telecom Group - Orange?
- What are the advantages of applying the HRMP at the Jordanian Telecom Group – Orange?

3. Study objectives:

This study aims to achieve the following objectives:

- To explore the role of HRMP and its effects on organizational performance of Jordanian Telecom Group – Orange.
- To know the extent of applying the HRMP on the Jordanian Telecom Group – Orange.
- To know the most dimensions of the HRMP affects the organizational performance of Jordanian Telecom Group – Orange.

4. Importance of the study:

Human Resources Management Practices (HRMP,S) today are much important to the all of the organizations as well as the Jordanian Telecom Group – Orange, and help it more in achieving its objectives. Therefore, the importance of this study stems from its attempts to identify an excellent approach of HRMP,S that will help the Jordanian Telecom Group – Orange in particular, and also the other organizations to obtain a significant great value of this approach.

5. Study Hypotheses:

In light of previous empirical studies the researcher determined the human resource management practices (HRMP,s) as an independent variable to include: employee empowerment, training & development, and compensation & rewards. The organizational performance (OP) as an dependent variable to include: productivity of services, quality of services, profitability, and corporate social responsibility. The following research hypothesis can be posited:

Ho1: Human resource management practices possess a positive effect on Organizational performance at the Jordanian Telecom Group - Orange.

The following sub-hypotheses are derived from this hypothesis:

Ho1-1: Employee Empowerment possess a positive effect on Organizational performance at the Jordanian Telecom Group - Orange.

Ho1-2: Training & Development possess a positive effect on Organizational performance at the Jordanian Telecom Group-Orange.

Ho1-3: Compensation & Rewards possess a positive effect on Organizational performance at the Jordanian Telecom Group - Orange.

6. Study model:

This study suggests the following model:

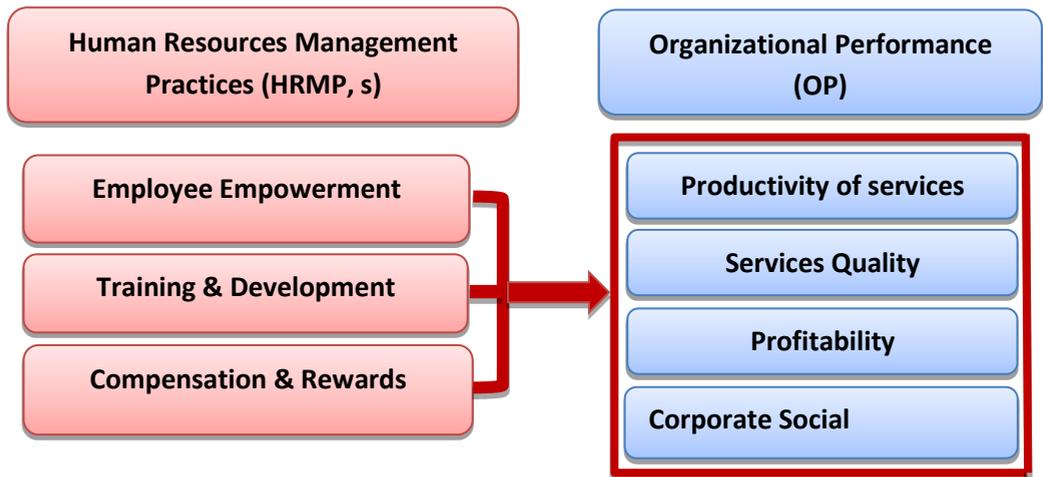


Figure (1): Study model

7. Theoretical & procedural definitions of the study variables:

- **Human Resources Management Practices (HRMP,s):** Organizations used it to regulate human resources over promoting the advancements of capabilities such as institution fixed, yields confused community

relationship and initiate institutions awareness to keep succeeding in and dominance at the competitive environment Minbaeva (2005).

Orange benefits from the Human Resources Management Practices: Employee Empowerment, Training & Development, and Compensation & Rewards to increase its Organizational Performance: Productivity of services, Service quality, Profitability, and Corporate Social Responsibility, and used the path of open innovation to enable it to support local development, and to work with local players to find solutions that are top suitable to the needs of the area. In each state, Orange construct cooperations with community economic players, universities and specialist schools to help train local talent and combine them into economic life, since these are the future players in the development of their country.

- **Employee Empowerment (EE):** It is an inherent assignment inspiration demonstrated in a set of four knowledge (meaning, competence, self-determination, and impact) give back an individual's direction to his/her job role Spreitzer (1995). Spreitzer defined the four knowledges just as bellow:

- Meaning; the amount of job targets or objectives evaluated by an individual's attitudes comparative to his/her intrinsic private duty or beliefs.
- Competence; designate to autonomous-performance devoted to work; especially, the individual's efficiency to achieve job actions with basic expertise and cognitions.
- Self-determination; the individual's feeling of bearing elite in starting and managing operations.
- Impact; the extent that an individual can influence important, commanding or performing results about job.

- **Training & Development (T&D):** Armstrong (2001) described Training as an organized progression of the knowledge, skills and attitudes (KSA) necessary by an individual to achieve competently a likely task or job. Development appropriated to grasp growth in present level of knowledge, skills, and abilities including the concept of continuous learning / education, training (Mckenna & Beech (1995); Beath (1992); Armstrong (1992).

- **Compensation & Rewards (C&R, s):** Mondy (2010) described Compensation as the entire of compensations supplied to the workers instead of their services; the general objectives of it are to bring, keep, and stimulate employee. Rewards defined by Malhotra et al (2007) as 'all forms of financial return, tangible services and benefits an employee receives as part of an employment relationship'.
- **Organizational performance (OP):** It is concentrated on the effectiveness of an organization to accurately employ the accessible assets to attain achievements persistent with the agreed targets of the organization, besides seeing their applicability to its end users (Peterson, et. al, 2003). The effectiveness of an company is including the connection between performance and organizational goals (effectiveness); organizational resources (efficiency); and, satisfaction of the stakeholders (relevancy).
- **Productivity of services (PS,s):** It is defined as the ratio between output and input (Mohanty, 1998).
- **Service quality (SQ):** It is considered as an organizational performance indicator that largely depends on employees' attitudes and behaviors. Service defined a as an action or set of actions of further or lesser insensible being that commonly, but not significantly, occur in synergy among the clients and helping workers and/or tangible assets or things and/or rules of the service supplier, that are supplied as aresults to clients issues Grönroos (1990).
- **Profitability:** It is defined as an organization which creates extra fund more than it disburse; avaluable companies are job which adopt a collection of means to have a benefits. Making return on investment as an index for the profitability of the organization will help businesses determine whether they are generating a profit or not (Hawthorne and Madison, 2018).
- **Corporate Social Responsibility (CSR):** It is defined as the commitments of work to persist actions, resolutins or figures of policies that are attractive as attaining the goals and standards of our community Bowen (1953).

8. Literature review:

8.1. Zaini, et.l (2009), “The Effect of Human Resource Management Practices on Business Performance among Private Companies in Malaysia”.

The study intended to identify commonly HRM practices result on Malaysian private companies' achievements. The researcher established support for the four HRM practices (training and development, teamwork, HR planning, performance appraisal) to be matched with the business performance. Findings showed that the four of HRM practices acquire certain and telling effect on work achievements with the exclusion for employees security and compensation/incentives.

8.2. Kumar & Kumar (2017), “ Employee Empowerment – An Empirical Study”.

The study aimed to analyze different plans chosed by the adminstration for workers authorizations (self development programmers, trainings, participation in the various activities and consideration of their ideas and opinion , and meetings). The study give an explanations for the employee empowerment as somewhat of encouragement plan that provides the workers a sense of comfort regards their work and company. The researcher comes to that workers empowerment in the company is at equitable stable. Concurrently, the researcher emphasized that empowering the workers at the equitable stable is no more adequate for providing forecasted revenues and enhancing the productions. The researcher recommends that adminstration may look at the missions within reach of all the workers and allocate the job and accountability appropriately, workers audience possibly guided automatically.

8.3. Niazi (2011), “Training and Development Strategy and its Role in Organizational Performance”.

The study aimed to dicuss the training and development at the FMCG industry at global level to take the lead in their competitions by conducting rearrangement/reaffirm in training and development strategy while focusing on planning, designing, implementing and evaluating the training programs. The aim of training and development is to construct learning organizations which assure that employees along amount adding

can adequate to perform their jobs, acquire competitive advantage and obtain self progress: this assessable performance arising from adequate training and development that strengthen organizational performance.

8.4. Nzyoka & Orwa (2016). “The Relationship Between Total Compensation and Employee Performance in the Insurance Industry”. Case of Mayfair Insurance Company Limited.

The study aimed to set the link between total compensation (basis pay, incentives, benefits, non-financial rewards including career development, flexi work schedules and recognition and appreciation) and the employee performance at the company researched. The study Findings was a positive significant link between total compensation and employee performance at the company researched. Recommendations with recognition and appreciation, and benefits being main elements in compensation.

8.5. Morin & Audebrand (2014). Organizational performance and meaning of work: correcting for restricted range.

The study aimed to know the variables of the study. Normally organizational achievement evaluated by fiscal index like return on investment or profit per share. The restriction of index for computing administrative influence is that literally occurrence of extent limitation having effect about the process administrators arrange job and direct employee in the company. The study stated that the large the scope between the achievements index, the large that deserve of the job knowledge. From evidence, four magnitudes of organizational achievements (organizational legitimacy, sustainability, personnel worth, , and processes efficiency) are reported together with their possible influence on the meaning of work. The study recommends that the achievement assessment might bear an effect on the message individual find in its job, and rectifying as limitation length in the well-settled achievement assessment criterion for one employed in the company, either the common energy of the company, because what is steady, one can done it.

8.6. Walsh, et. al (2016). Service productivity: What stops service firms from measuring it?

The study objective is to evolve a theoretical model of ancestors of service productivity assessment in service organizations. Findings show that

one gone of five ancestors influence the preferred to adopt service productivity assessment, specifically, the extent of business uniformity. Besides, the entire speculated ancestors and one extra ancestors (observed suitability from the common service productivity assessment) expect the extent of service productivity assessment acceptance. Specifically, the extent of service productivity assessment is absolutely affected by the extent of service uniformity, modifications, contributions in service productivity benefits, and the suitability of common service productivity degrees. Successively, client combination and the observed problem of calculating service productivity adversely influence service productivity assessment. Actuality that client combination slow literal calculating of service productivity is unexpected judgement, accustomed that client combination is broadly to look as a way to extend a service productivity.

8.7. Loke et. al (2011). Service Quality and Customer Satisfaction in a Telecommunication Service Provider.

The study objective is to investigate the effects of reliability, responsiveness, assurance, empathy and tangible aspects on customer satisfaction for the current users of a Global System for Mobile Communications (GSM) provider take part in this study. Findings specified that reliability, responsiveness, assurance and empathy notably positively effected customer views regards satisfaction and loyalty. Besides, results indicated that there was a notable gap between the recognized satisfaction and significant of the all service quality measurements. This study findings that clients from the Global System for Mobile Communications firm expert a distinction among assumption and awareness, and practiced difference among assumption and awareness on the service accepted. In particular research investigated service quality elements in a distinct company. The Findings of the study may motivate plan for advancement of upper service quality administrations specifically in the extents of promise, understanding and openness. Also training schedules may be customized provide employee with required abilities to be in the service of the clients and completely to keep up with the competitive in the business environment.

9. Theoretical background:

Human Resources Management Practices purposes is to give permitted employees for organisations so as to enlarge organisational performance and effectiveness. HRMP,s have the possibility to produce fertilized expertise, inspiration, cooperation, and engagements of company,s workers outcome in a determinant of maintained competing the firm advantage (Harter, et.al, 2002). HRMP,s control the position and outlook of the corporation-workers connection that motivate the workers effectiveness (Tan & Nasurdin 2006).

Companies need to use human resources practices so as to keep utmost competitive advantage and to increase organisational performance. Recently, international companies consider that one of the greater main implements for HRM practices is the development of persons and organisational achievements.

Employees' abilities influenced by HRM practices all over and improving firm's human capital. HRM practices allow to affect firm performance all over provide of organisational forms that encourage involvement between employees and allow them to improve how their jobs are achieved (Huselid, 1997). HRM practices moreover formulated put internally logical policies and practices planned and applied to give that firm's human capital present to achievement of its business targets (Delery & Doty 1996).

Human Resources Management practices enhance organisational capabilities and achievements by bringing, establishing, and maintaining workers with knowledge, skills, and abilities, and getting workers to conduct in a way which will carry the tasks and targets of the institution. Hence, the efficacy of Human Resources Management practices rely on what way it fringes the suitable orientations and conducting the employees Acquaah (2004).

A few research worker have suggested the assessments of performance may depend on fiscal indicators like revenues. Many researchers recognize that revenues alone is not sufficient to carry the eagerness and adherence of workers to the core elements of a business that perform it literally. Stanton & Nankervis (2011) indicated that

organisational performance can be enhanced, mostly along elevated output and hiring flexibility, by grading all of the workers' achievements outputs by broad of business strategies and Human Resources Management practices obligations. Hence, the management of unique employee's performance, and their integrated offerings to entire signification, has maybe enhance the the majority remarkable real HRM function in all organisations. The firm that hold an important Human Resources Management practices could construct the perfect contribute of its workers. That movement showed an extended notice for influence of Human Resources Management on organisational achievements. Number of studies were established a good connection among the supposed high-performance work (HPW) processes and contrasting of them estimates the firm performance (Huselid, 1997). In addition, there is a few experimental help as the assumption that companies, which present their Human Resources Management practices with the strategy of their business, shall attain rising results (Bae & Lawler, 1991).

10. Research Methodology:

The study used descriptive technique and choose simple random sampling to examine the society size that composed samples of (110) employees to represent the study population at Jordanian Telecom Group - Orange. The study used questionnaire as a reliability instrument to measure the consistency of the same way each time used under the same condition and subjects. Cronbach's Alpha of the study dimensions are as follows:

Table (1): The values of Cronbach's Alpha (α) for the study variables

Dimensions	Cronbach's Alpha
Human Resources Management Practices	91.5
Employee Empowerment	91.0
Training & Development	88.5
Compensation & Rewards	87.2
Organizational Performance	89.9
Productivity of services	90.4
Profitability	88.7
Corporate Social Responsibility	85.1
Services Quality	85.7

Cronbach's alpha coefficient values for all dimensions as it appeared above between (82.4% - 91.5%), after all the respectable amounts have to be more than 60% as stated by Sekaran & Bougie (2010). Although the acceptable Cronbach's alpha coefficient amounts as stated by Al-Najjar et al. (2013) should be more than 80%, since all the results was accepted according to this measurements.

11. Hypothesis Testing:

The principal hypothesis including three sub hypotheses, and by applying simple linear regression analysis to definitely accept or reject as it explained at the following of each section:

Ho1: Human resource management practices possess a confident effect on organizational performance at the Jordanian Telecom Group - Orange.

Table (2)

Dep. Var.	Dummy SUMMARY		Analysis Of Variance (ANOVA)			COEFFICIENT				
	R	R2	F	DF	Sig. F	Model	Beta	Sd. Er.	t	Sig. t
Organizational performance	.710	.502	321.2	1	.000	Human Resources Management Practices	.475	.021	20.296	.000

The provided results demonstrated that the amount of ($r=.710$) indicates that there is a confident great effect amount among human resources management practices and organizational performance. While ($R^2=.502$) that is the relative amount of difference in organizational performance which can be explained by human resources management practices. As a result human resources management practices explain (50.2%) of the variability of organizational performance.

Antecedent, the level of (F) was (321.2) at the significant levels ($Sig=0.000$) and this come to approve the statistically significant of the regression model forecast the outcome variable at the level ($\alpha \leq 0.05$). Beta value was (0.475) beside ($T=20.296$) at the ($sig = 0.000$). This approve that the model at ($\alpha \leq 0.05$) level are statistically significant, and the following hypotheses should be accepted mention that:

“Human resource management practices possess a confident effect on organizational performance at the Jordanian Telecom Group – Orange”.

Ho1-1: Employee empowerment possess a confident effect on organizational performance at the Jordanian Telecom Group - Orange.

Table (3)

Dep. var.	Dummy SUMMARY		Analysis Of Variance(ANOVA)			COEFFECIENT				
	R	R2	F	DF	Sig. F	Model	Beta	Sd. Er	T	Sig. T
Organizational performance	.651	.560	139.818	1	.000	Employee empowerment	.544	.029	9.214	.000

The provided results demonstrated that the amount of ($r=.651$) indicates that there is a confident great effect amount among employee empowerment and organizational performance. While ($R2=.560$) that is the relative amount of difference in organizational performance which can be explained by employee empowerment. As a result employee empowerment explain (56.0%) of the variability of organizational performance.

Antecedent, the level of (F) was (139.818) at the significant levels ($Sig=0.000$) and this come to approve the statistically significant of the regression model forecast the outcome variable at ($\alpha \leq 0.05$). Beta value was ($B=0.544$) beside ($T=9.214$) at the ($sig=0.000$). This approve that the model at ($\alpha \leq 0.05$) level are statistically significant, and the following hypotheses should be accepted mention that:

“Employee empowerment possess a confident effect on organizational performance at the Jordanian Telecom Group – Orange”.

Ho1-2: Training & development possess a confident effect on organizational performance at the Jordanian Telecom Group-Orange.

Table (4)

Dep. var.	Dummy summary		Analysis Of Variance(ANOVA)			COEFFECIENT				
	R	R2	f	df	Sig. f	Model	Beta	Sd. Er	T	Sig. T
Organizational performance	.578	.528	28.212	1	.000	Training & development	.423	.032	12.92	.000

The provided results demonstrated that the amount of ($r=.578$) indicates that there is a confident great effect amount among training & development and organizational performance. While ($R2=.528$) that is the relative amount of difference in organizational performance which can be

explained by training & development. As a result, training & development explain (52.8%) of the variability of organizational performance.

Antecedent, the level of (F) in the model was (28.212) at the significant levels (Sig=0.000) and this come to approve the statistically significant of the regression model forecast the outcome variable at ($\alpha \leq 0.05$). Beta value was (B=0.423) beside (T=12.926) at the (sig=0.000). This approve that the model at ($\alpha \leq 0.05$) level are statistically significant, and the following hypotheses should be accepted mention that:

“Training & development possess a confident effect on organizational performance at the Jordanian Telecom Group-Orange”.

Ho1-3: Compensation & rewards possess a confident effect on organizational performance at the Jordanian Telecom Group - Orange.

Table (5)

Dep. var.	Dummy summary		Analysis Of Variance(ANOVA)			COEFFICIENT				
	R	R2	f	Df	Sig. f	Model	Beta	Sd. Er	T	Sig. T
Organizational performance	.629	.530	262.943	1	.000	Compensation & rewards	.612	.029	14.726	.000

The provided results demonstrated that the amount of ($r=.629$) indicates that there is a confident great effect amount among compensation & rewards and organizational performance. While ($R^2=.530$) that is the relative amount of difference in organizational performance which can be explained by compensation & rewards. As a result, compensation & rewards explain (53.0%) of the variability of organizational performance.

Antecedent, the level of (F) in the model was (262.943) at the significant levels (Sig=0.000) and this come to approve the statistically significant of the regression model forecast the outcome variable at ($\alpha \leq 0.05$). Beta value was (B=0.612) beside (T=14.726) at the (sig=0.000). This approve that the model at ($\alpha \leq 0.05$) level are statistically significant, and the following hypotheses should be accepted mention that:

“Compensation & rewards possess a confident effect on organizational performance at the Jordanian Telecom Group – Orange”.

12. Discuss the Results:

1. Cronbach's alpha coefficient values for all dimensions was between (82.4% - 91.5%) at the Jordanian Telecom Group - Orange and this means that the model was acceptable to be used for analytical purposes.
2. All the hypotheses had a significant value (sig=0.000) at ($\alpha \leq 0.05$).
3. All the values of (R) are more than (0.5); which indicates that there are appositve effect between Human Resources Management Practices and Organizational Performance.
4. All the values of (R2) are more than (0.5); which indicates that there are appositve effect between human resources management practices and organizational performance; that is the relative amount of difference in organizational performance which can be explained by human resources management practices.
5. All the levels of (F) in the model was come to high values at the significant levels (Sig=0.000). This approve that the model at ($\alpha \leq 0.05$) level are statistically significant.
6. All the Beta values (B) was come to a high values with acceptable (T) values at the significant level (sig=0.000). This approve that the model at ($\alpha \leq 0.05$) level are statistically significant.

13. Recommendations:

1. Jordanian Telecom Group – Orange have to continue take great considerations on the human resources management practices: employee empowerment, training & development, and compensation & rewards, since it had appositve effect on their organizational performance: productivity of services, quality of services, profitability, and corporate social responsibility.
2. The responsibility of management at Jordanian Telecom Group – Orange is to provide the right resources and an environment that supports the growth and development needs of the individual employee, and have to take great considerations on the training and development, and employee empowerment, so as to enhance the organizational performance: productivity of services, quality of services, profitability, and corporate social responsibility for all.

3. In order to formulate appropriate human resources management practices: employee empowerment, training & development, and compensation & rewards, Jordanian Telecom Group – Orange have to take the necessary actions that achieve the competitive advantages for their company through the excellent and proficient application of the appropriate human resources management practices researched at this study.
4. Further empirical testing is recommended for future researches address how human resources management practices: employee empowerment, training & development, and compensation & rewards could be an indicator for the good organizational performance: productivity of services, quality of services, profitability, and corporate social responsibility of the Jordanian Telecom Group – Orange, and other Telecommunication Groups that reflects on the total of their employees' performance and productivities.

REFERENCES:

1. Acquah M. (2004), Human factor theory, organizational citizenship behaviors and human resources management practices: An integration of theoretical constructs and suggestions for measuring the human factor, "Review of Human Factor Studies", No. 10(1).
2. Al-najjar, Fayez J., Al-najjar, Nabil J., & AL-zoubi, Majed R. (2013). Methods of scientific research: an applied perspective. Jordan, Amman: Dar Al-Hamed for publication and distribution.
3. Armstrong, M. (1992). Human Resource Management: Strategy and Action, 152-161. Kogan Page, London.
4. Armstrong ,M. (2001). A Handbook of Human Resource Management Practice. London Kogan Page, 8th Ed.
5. Arthur, Jeffrey B. "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover." The Academy of Management Journal, vol. 37, no. 3, 1994, pp. 670–687.
6. Bae J., and Lawler J.J. (1991), Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy, "Academy of Management Journal", No. 43(3), 502- 517.

7. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn, M.D., & Walton, R. (1985). Human resource management: A general manager's perspective. Glencoe; IL: The Free Press.
8. Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. New York, NY: Harper & Row.
9. Collins J. Christopher & Clark D. Kevin (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management, Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage . Academy of Management Journal, Vol. 46, No. 6, 740–751.
10. Delery, J. E. & Doty D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurationally performance predictions. The Academy of Management Journal, 39, 4, 802-835.
11. Fombrun, C. J, Tichy, N M and Devanna, M A (1984) Strategic Human Resource Management, Wiley, New York.
12. Grönroos, C. 1990. Service Management and Marketing: Managing Moments of Truth in Service Competition. Lexington Books. Massachusetts.
13. Harter J. K., Schmidt F.L., Hayes T.L. (2002), Business-Unit-Level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A metaanalysis, "Journal of Applied Psychology", No. 87(2).
14. Hawthorne, and Madison, 2018. What Is a Profitable Organization?" Small Business
Copyright Hearst Newspapers, LLC.
http://smallbusiness.chron.com/profitable_organization10385.html.
15. Huselid, M. A., Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as a determinant of firm performance. Academy of Management Journal, 40, 171-188.
16. Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. The American Economic Review, 87, 291-313.

17. Kumar. P. Jaya & Kumar. A. Ananda. (2017). Employee Empowerment – An Empirical Study. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management* Volume 17, Issue 4, Version 1.0.
18. Loke, Siew-Phaik, Taiwo, Ayankunle Adegbite, Salim, Hanisah Mat, and Downe, Alan G.(2011). Service Quality and Customer Satisfaction in a Telecommunication Service Provider. *International Conference on Financial Management and Economics IPEDR* vol.11 IACSIT Press, Singapore.
19. Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking Rewards to Commitment: An Empirical Investigation of four UK call centres. *International Journal of Human Resource Management*. 2095-2127. Routledge: Taylor & Francis Group.
20. Mc Beath, G. (1992) *the Practice of Human Resource Planning: Practical Manpower Analysis Techniques for HR Professionals*. Blackwell Publishers, Oxford.
21. McKenna, E. and Beech, N. (1995). *The Essence of Human Resource Management*. Prentice Hall, Hemel Hempstead.
22. Minbaeva, D. B. (2005), —HRM practices and MNC knowledge transfer, *Personal Review*, Vol.34, o.1, 125- 144.
23. Mohanty, R.P. Understanding the integrated linkage: Quality and productivity // *Total quality management*, 1998, Vol. 9, No 8, p.753-765.
24. Mondy, [R. Wayne. \(2010\).](#) *Human resource management*. Prentice Hall, 11th ed. 268–269.
25. Morin, Estelle M. & Audebrand Luc K. (2014).
<https://www.researchgate.net/publication/228938395>.
26. Niazi, Abdus Sattar. (2011). Training and Development Strategy and Its Role in Organizational Performance. *Journal of Public Administration and Governance*, Vol. 1, No. 2. 42-57.
- 27 Nzyoka, Christopher Muthusi & Orwa, Bulah Hannah. (2016). *The Relationship Between Total Compensation and Employee Performance in the Insurance Industry, Case of Mayfair Insurance Company*

- Limited. Psychology and Behavioral Sciences. Vol. 5, No. 1,. 20-36. doi: 10.11648/j.pbs.20160501.14.
28. Peterson, W., G. Gijbers, and M. Wilks (2003). An organizational performance assessment system for agricultural research organizations: concepts, methods, and procedures. ISNAR Research Management Guidelines, 7.
 29. Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). Research methods for business: A skill-building approach (5th Ed.). Haddington: John Wiley & Sons.
 30. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <http://dx.doi.org/10.2307/256865>.
 31. Stanton, P., Nankervis, A. (2011), Linking strategic HRM, performance management and organizational effectiveness: perceptions of managers in Singapore, "Asia Pacific Business Review", No. 17(1), p. 69.
 32. Tan, C. L., Nasuridin A. M. (2006). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness, "Electronic Journal of Knowledge Management", No. 9(2).
 33. Walsh, Gianfranco, Walgenbach, Peter, Evanschitzky, Heiner & Schaarschmidt, Mario (2016). Service productivity: What stops service firms from measuring it?. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 13 (1), 5-25. DOI:10.1080/14779633.2016.1148890.
 34. Zaini, Abdullah, Nilufar Ahsan, & Shah Alam. (2009). The Effect of Human Resource Management Practices on Business Performance among Private Companies in Malaysia. *International journal of Business and Management* , 4(6), 65-72.

Availability of the Learning Organization Elements and their Impact on Achieving Competitive Advantage A case study: Orange Jordan Telecommunication

Mohammad Izzat Alhalalmeh
Jordan

Abstract

The research has aimed at identifying the impact of elements of the learning organization (team learning, systemic thinking, self-mastery of employees, organization environment) in achieving the competitive advantage with its dimensions (quality, cost reduction, innovation). The research population has consisted of all employees of Orange Jordan Telecommunication. The research sample has consisted of (156) employees of the company. The questionnaire has been used as a instrument to survey the views of the research sample. The results have showed that there has been a statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for the availability of elements of learning organization (team learning, systemic thinking, self-mastery of employees, organization environment) on achieving the competitive advantage with its dimensions (quality, cost reduction, innovation). It has also showed that Orange Jordan Telecommunication enjoys a moderate level of possession of elements of learning organization and application of competitive advantage. In the light of the results, the research has recommended the need to increase attention to the elements of learning organization (team learning, systemic thinking, self-mastery of employees, organization environment) for its importance in raising the efficiency of organizational performance and thus achieving the competitive advantage of Orange Jordan Telecommunication.

Keywords: Learning Organization, Competitive Advantage, Quality, Innovation.

1. Introduction:

The world has recently witnessed complexity and rapid and dramatic development and change in all aspects of life, both scientific and practical. Continued development and improvement are now an integral part of global regulatory activity. The quality of outstanding customer service, the elimination of defective products, the creation of a culture of innovation, and the cost reduction are among the key aspects of the philosophy of continuous improvement, an essential element of the learning organizations (Resnick, 2019).

Organizations vary in how they respond to developments and changes and how they face the challenges they face in their internal or external environment. Organizations differ in their ability to deliver high quality, low-cost goods and services that are in line with customers' expectations and their vision of the importance of learning organizations that can sustain and compete in an unstable environment.

This learning enables organizations to provide an effective and stimulating cultural environment for thinking and enable their employees to build fundamental concepts and generate new ideas that achieve competitive advantage (Yadav & Agarwal, 2016).

Characteristics of leaning organizations have a strong basis on the link between quality, cost reduction, and innovation, and achieving the competitive advantage. Learning organizational, on the other hand, refers to the processes undertaken by organizations to develop new knowledge and enhance the core competences with a view to gain competitive advantage (Dawood, Fahmeeda & Ahmed, 2015).

We conclude from this that the learning organization, which relies on team learning represented in solving the complex problems in the organization through the sharing of knowledge and information among employees and the systemic thinking of changing work procedures and their impact on the internal and external environment of the organization, contributes to increase its efficiency and performance. Thus, it will be able to excel and be unique in a suitable environment compared to its competitors.

2. Problem Statement

Organizations in the present era seek to deal with challenges, circumstances and rapid and sudden changes by applying new principles and methods by which they hope to achieve excellence. One of the characteristics of contemporary administration is its reliance on science and technology, and its use in building and developing competitive capabilities. This is undertaken by refining human resources skills to increase their efficiency to achieve more productivity and thus improve the organization level to achieve excellence in the delivery of its products and services.

By looking at organizations as structures and bureaucracies, their policies and administrative systems no longer fit the continuing and sudden motor conditions, as well as the global forces of change that emerged during the last decades of the twentieth century. Therefore, the need now is to look at the organization not as static structures and bureaucracies, but as a flexible and constantly changing organization. Increasing the knowledge ability of organizations, to perform high quality work, increases their ability to achieve competitive advantage and superiority over competitors.

Through the above, we note that the strength of the competitive advantage of the organization depends primarily on its cognitive quantum and level of learning. The greater this quantum, the greater innovation, innovation and the ability to introduce new methods of production and provide fast and distinct services to customers. Hence, this research has been conducted to find out the availability of elements of the learning organization and their impact on the competitive advantage at Orange Jordan Telecommunications.

3. Research Objectives

- 1) Identify the level of the presence of elements of the learning organization (team learning, systemic thinking, self-mastery of employees, organization environment) at Orange Jordan Telecommunications.
- 2) Identify the level of achieving the dimensions of competitive advantage (quality, cost reduction, innovation) at Orange Jordan Telecommunications.

- 3) Identify the impact of elements of learning organization (team learning, systemic thinking, self-mastery of employees, organization environment) in achieving the competitive advantage with its dimensions (quality, cost reduction, innovation) at Orange Jordan Telecommunications.

4. Research Hypotheses:

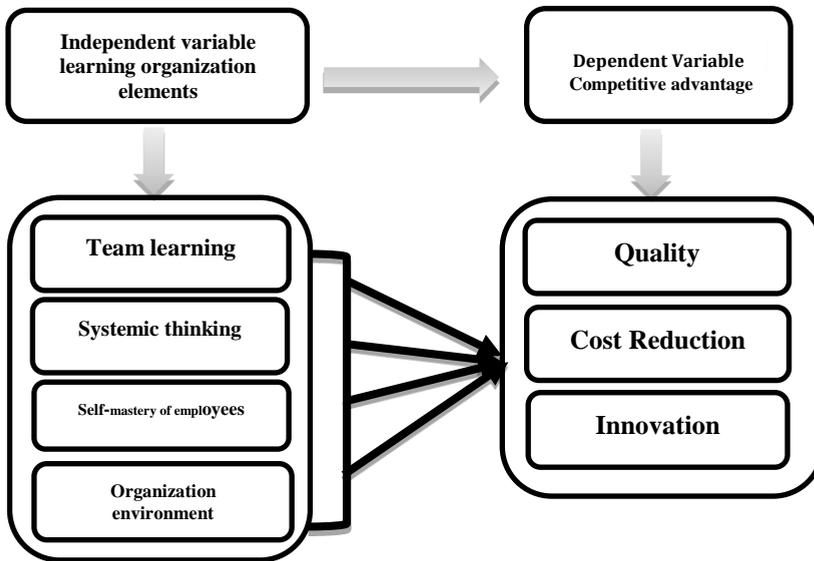
Depending on the problem and objectives of the research, the researcher has been able to build the hypotheses of research as follows:

The main hypothesis: There is no statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for the availability of elements of the learning organization (team learning, systemic thinking, self-mastery of employees, and organization environment) on achieving the competitive advantage with its dimensions (quality, cost reduction, innovation) at Orange Jordan Telecommunications.

The first main hypothesis can be divided into the following sub-hypotheses

- H01.1:** There is no statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for the availability of elements of the learning organization (team learning, systemic thinking, self-mastery of employees, organization environment) on the quality at Orange Jordan Telecommunications.
- H01.2:** There is no statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for the availability of elements of the learning organization (team learning, systemic thinking, self-mastery of employees, organization environment) on Cost Reduction at Orange Jordan Telecommunications.
- H01.3:** There is no statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for the availability of elements of the learning organization (team learning, systemic thinking, self-mastery of employees, organization environment) on innovation at Orange Jordan Telecommunications.

5. Research model:



5: Frame Work and Previous Studies

5.1: Learning Organization

The learning organization is considered as a largely open system. An open system is a set of interrelated and consistent dimensions and components, and sub-systems that can be autonomous and parts of integrated entities at the same time. A learning organization can be defined as a system, as administrations and managements are examples of subsystems (Farrukh & Waheed, 2015).

Definition of Learning Organization:

The learning organization can be defined as an organization whose employees constantly work to develop their abilities and to seek new ways of thinking to apply them to work. So, it develops a set of collective goals and aspirations that its members learn continuously and collectively to achieve the desired results (Tremaine, & Seligman, 2014, p 48).

(Daryani, Ardabili & Amini, 2014) have defined the learning organization as "a new management concept in an organization whose employees are constantly engaged in reciprocal and complementary

relationships and which aims at continuous adaptation to the evolving environment and wants to move from a participatory approach to participatory, training development and innovation to achieving goals with the efficiency and effectiveness required".

In the opinion of the researcher, the learning organization is a skilled organization in the creation, acquisition and transfer of knowledge of individuals, and the modification of their behavior to reflect new knowledge and visions.

Significance of Learning Organization

In response to the rapid changes that are constantly taking place in the world, adaptation and change must continue. Continuous learning is essential for survival, innovation and success. As technology changes are carried out rapidly, it becomes difficult to predict future developments and plan for future changes. It requires updating and developing activities, dimensions and ideas in accordance with these changes. This increases and improves the organization's ability to focus on organizational objectives that staff will be committed to achieving more efficiently and with better quality (Al Shobaki, Naser, Amuna & Al Hila, 2017).

In the opinion of the researcher, the importance of a learning organization lies in designing and developing the functions and roles in an appropriate organizational structure in ways that enable the organization to improve and develop while it has the capacity to respond and interact with developments and environmental changes.

Dimensions of the Learning Organization:

The learning organization includes the following dimensions (Naser, Al Shobaki, Amuna & Al Hila, 2017):

- 1- Team Learning: The importance of learning collectively lies in achieving the scheduled plan by organizing and unifying the efforts of a group of employees to achieve the results they wish to achieve in line with global developments.
- 2- Systemic thinking: It measures the extent to which the organization adopts a comprehensive and integrated intellectual approach to developments that meet the internal and external requirements of the organization. This approach addresses the adoption of new ideas useful to

customers and helps to give employees the opportunity to discuss the evolution of their work, as well as to measure the extent to which different methods and methods are available to solve problems within the organization (Serrat, 2017).

- 3- Self-Mastery of Employees: It measures the ability of employees to self-manage with innovation, and open to others and interact with them within the framework of teams.
- 4- Organization Environment: The organization must be linked to environmental dimensions. Employees should recognize those dimensions and use the information they derive from the environment to control work practices, enabling them to understand the impact of the functions they perform on the organization as a whole (Baldwin, 2016).

II: Competitive Advantage

Competitive advantage can be achieved when organizations are able to align their internal capacities with their external environmental opportunities. This alignment helps to define the concept of competitive advantage of organizations and the basis that will be of interest to their customers (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2017).

Definition of Competitive Advantage:

There are many definitions that can clarify the concept of competitive advantage, including:

Competitive advantage is the organization's ability to achieve higher than the achievements of other organizations because they produce desirable and high efficiency goods and services (Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi & Saaeidi, 2015).

(Albrecht, Bakker, Gruman, Macey & Saks, 2015) have defined it as "The ability of the organization to perform and follow one or several distinct methods that competing organizations can not follow now or in the future".

The researcher believes that the competitive advantage is the ability of the organization to exploit its internal strengths in the performance of its functions and activities to create value that other competitors can not achieve through the performance of their activities and work.

Significance of Competitive Advantage

The significance of competitive advantage lies in the fact that it is a positive indicator of the organization's interest in positioning itself in the market by acquiring a greater market share than its competitors, which increases its profits. It is the foundation that helps formulate the organization's competitive strategy. Organizations are developing their capacities and resources to support their competitive advantage because they fail without this advantage (Namada, 2018).

In the opinion of the researcher that the competitive advantage is an element that motivates organizations to increase and raise the level of their resources and capacity and that the competitive advantage encourages organizations to continue research and development in order to maintain and strengthen this advantage.

Dimensions of the Competitive Advantage:

The following is a brief explanation of the dimensions of competitive advantage (Al Shobaki & Naser, 2017):

- 1- Quality:** it has an impact on competitive advantage in terms of two aspects: First, the provision of high quality services increases the demand for them, and in return the organization can give its services high price; and the customer as a result of the above, will make a decision to buy the service (Kuznetsova, 2016).
- 2- Innovation:** it includes openness and adoption of innovation in the types of services, production processes, management systems, organizational structure and strategies developed by the organization.
- 3- Cost Reduction:** It is the ability of organizations to provide services, goods or products at a lower cost than their competitors, and seek to reduce the changing cost on the services they offer to customers (Kotabe & Kothari, 2016).

In light of the above, all organizations seek to achieve competitive advantage. This lies in their ability to outperform competitors in the performance of their functions and work in various fields. This can only be achieved by the availability of team learning that follows innovative systemic thinking in an appropriate environment that can increase staff mastery. This is mainly based on learning that significantly reduces the cost

of production and is a competitive advantage in driving creativity and quality. All this can only be achieved with a new wave of learning that will create and strengthen the competitive advantage (Bhatt, Emdad, Roberts & Grover, 2010).

5.2: Previous Studies:

Study of (Al Shobaki, Naser, Amuna & Al Hila, 2017) has conducted a study that aimed at identifying the learning organizations and their role in achieving organizational excellence in the Palestinian universities in Gaza Strip. The researchers used descriptive analytical approach and used the questionnaire as a instrument for information gathering. The study population reached (344) employees in senior management dispersed over (3) Palestinian universities. The results found that there are high degree of approval between learning organizations and cognitive dimension.

In 2018, Örtenblad (Örtenblad, 2018) made a research aiming to offer an overview of the definition of concept of learning organization to be used, related to and taken as a starting point for further conceptual developments by others writing about and using the learning organization concept. To define the learning organization, a label-focused approach and a content-focused approach have been used. It was suggested that there are four versions of learning organization, which can all be related to three different forms of organizational aspects.

While study of (da Silva, de Souza, Heiderscheidt & de Andrade, 2017) aimed at identifying the contribution of the learning in understanding of the management thinking and developing an appropriate conscious practice by managers for an integrated grounded theory construction and managerial education. The researcher relied on a survey of previous literature that studied this modern subject. The results showed that learning organization reveals the lack of theoretical organization that impairs the development of scientific knowledge.

The research of (Al Samurra'i & Al Hasnawi 2016) aimed at ensuring the success of the project departments in the General Authority for Roads and Bridges by defining the characteristics of the learning organization. The research population has consisted of 150 people and a

sample of 43 individuals. The results showed that there is a significant relationship to most of the organization's characteristics in the success of project management.

The study of (Namada, 2018) aimed at proposing a conceptual model for successful implementation of competitive advantage in learning organizations. The study relied on an investigative approach to data from previous literatures. The results showed that adding new analytic functions affects a learning organization's competitive advantage.

The study of (Herrera, 2015) aimed at describing factors leading to successful competitive advantage. The study was based on a survey of previous studies and literature. The study showed that certain institutional elements can permeate a company's operations and strategy and can lead to a synergy between competitive advantage and (market and technical) innovation.

Study of (Leiblein, Chen & Posen, 2017) aimed at identifying that competitive advantage in factor markets is underpinned by market failures that allow firms to acquire assets at less than their value in use. The researcher used a large body of researches to collect data. The results showed that competitive advantage may emerge not only from luck, or ex ante differences in information or complementary assets, but also because firms differ in a specific type of learning ability.

6. Research Methodology:

The current research has followed the descriptive approach and the analytical method which is based on defining the characteristics of the phenomenon, describing its nature and the quality of the relationship between its variables, causes and trends from aspects revolving around a specific problem or phenomenon and recognizing its reality in the real world. This approach is widely used in research and human studies and is based on interpreting the status quo and determining the conditions and relations between the variables.

The descriptive analytical approach was used in the research as follows:

1. Description of the research variables (elements of the learning organization, competitive advantage) in Orange Jordan Telecommunications.
2. Analytical approach to analyze the impact of the availability of elements of the learning organization on achieving the competitive advantage.

6.1: Population and Sample of Research:

The research population has consisted of all the (260) employees in the senior and middle management positions (Manager, Branch Manager, Assistant Manager / Branch Manager and Head of Department) in the Orange Jordan Telecommunications.

The sample of research was selected in a simple stratified way and consisted of (156) managerial workers. The following table shows the distribution of the research sample according to the demographic and functional variables.

Table (1): Distribution of sample members according to demographic and functional variables

Variables	Category	Frequency	Percent %
Gender	Male	95	60.9
	Female	61	39.1
	Total	156	100.0
Age	Less than 30	19	12.2
	30 – less than 40	48	30.8
	40 – less than 50	61	39.1
	50 and more	28	17.9
	Total	156	100.0
Education	Diploma	10	6.4
	BA	96	61.5
	Master	37	23.7
	Ph.D.	13	8.3
	Total	156	100.0
Job title	Manager	15	9.6
	Branch Manager	35	22.4
	Assistant Manager / Branch Manager	36	23.1
	Head of the Department	70	44.9
	Total	156	100.0

Experience	Less than 5 years	7	4.5
	5- less than 10 years	27	17.3
	10 – less than 15 years	45	28.8
	15 – less than 20	44	28.2
	20 years and more	33	21.2
	Total	156	100.0

6.2: Research Instrument

Based on the previous literature and studies (Artema, 2018; Alenezi, 2019; Abu Afash, 2015) in the development of a questionnaire to collect primary data, the questionnaire consists of three main parts:

Part 1: This part relates to the demographic and functional information of the sample of the research sample and includes (gender, age group, academic qualification, job location, and years of experience).

Part 2: This part consists of set of (16) paragraphs to measure the independent variable: the elements of learning organization distributed with its dimensions (team learning, systemic thinking, self-mastery of employees, organization environment).

Part 3: This part consists of set of (14) paragraphs to measure the dependent variable: achieving competitive advantage distributed with its dimensions (quality, cost reduction, and innovation).

6.3: Instrument Validity:

In order to measure the estimates of sample members on the questionnaires, the Five-dimensional Likert Scale has been used: (Strongly agree), (Agree), (Neutral), (Disagree), (Strongly disagree).

Therefore, weights have been given to the sample responses to measure the degree of estimation as follows:

(Strongly agree (5), Agree (4), Neutral (3), Disagree (2), Strongly disagree (1)).

6.4: Instrument Reliability:

This test is used to verify the reliability of the research instrument so that it has the validity of the test. The internal consistency test (Cronbach's Alpha) has been used as it measures the consistency of the responses of the research sample on all paragraphs of the instrument with an acceptable

value of 60% and above (Sekaran & Bougie, 2016). The following table shows the test results.

Table (3): Alpha Cronbach coefficients for research dimensions and instrument as a whole

No.	Dimensions	No. of Items	Cronbach's Alpha
1	Team Learning	4	.832
2	Systemic Thinking	4	.706
3	Self-Mastery of Employees	4	.717
4	Organization Environment	4	.679
Elements of the learning organization as a whole		16	0.869
1	Quality	5	.772
2	Cost Reduction	4	.795
3	Innovation	5	.819
Achieve competitive advantage as a whole		14	0.897

Table (3) shows that the coefficients of Cronbach's Alpha for the dimensions of the independent variable have ranged between (0.679-0.832) and for variables of learning organization elements as a whole were (0.869) and for the dimensions of dependent variable ranged from (0.772 to 0.819) and for the variable of achieving the competitive advantage as a whole were (0.897). All are greater than (0.60) indicating the validity of the instrument to achieve the objectives of the research.

7. Data Analyses:

7.1: Descriptive statistics:

Below is a presentation of the arithmetical averages and standard deviations of respondents' responses to each dimension of the research and to the instrument as a whole:

Independent variable: elements of the learning organization

Table (4): Mean and Standard Deviation for "Elements of Learning Organization"

No.	Variable	Mean	Std. Deviation	Rank	importance
1	Team Learning	3.85	.8584	1	High
2	Systemic Thinking	3.35	.8356	4	Moderate
3	Self-Mastery of Employees	3.60	.7565	2	Moderate
4	Organization Environment	3.48	.7829	3	Moderate
Elements of the learning organization		3.57	----		Moderate

Table (4) shows that the means of elements of the learning organization and sub-variables range between (3.35-3.85), the average mean for all elements of the learning organization and sub-variables is (3.57) of Moderate importance. The highest mean of team learning has been (3.85) at Standard Deviation (0.8554) of high importance, followed by self-mastery of employees which was (3.60) at Standard Deviation (0.7565) of Moderate importance, followed by Organization Environment which was (3.48) at Standard Deviation (0.7829) of Moderate importance, and finally Systemic Thinking which has been (3.35) at Standard Deviation (0.8356) of Moderate importance.

Variable dependent: competitive advantage

Table (5): Mean and Standard Deviation for "Competitive Advantage"

No.	Variable	Mean	Std. Deviation	Rank	importance
1	Quality	3.39	.7976	2	Moderate
2	Cost Reduction	3.62	.8093	1	Moderate
3	Innovation	3.26	.9038	3	Moderate
competitive advantage		3.42	----		Moderate

Table (5) shows that the means of sub-variables of competitive advantage range between (3.62-3.39), the average mean for all sub-variables of competitive advantage is (3.42) of Moderate importance. The highest mean of cost reduction has been (3.62) at Standard Deviation (0.8093) of Moderate importance, followed by Quality which was (3.39) at Standard Deviation (0.7976) of Moderate importance, and finally innovation which has been (3.26) at Standard Deviation (0.9038) of Moderate importance.

Multi-Collinearity Test:

Multi-collinearity has been detected by employing the Tolerance and Variance Inflation Factory (VIF) test for each of the independent variables of research, taking into consideration that Tolerance value must be more than 0.05, and the VIF value must be less than 5. Table (6) illustrates the findings of tests mentioned above.

Table (6): Multi-Collinearity Test (VIF and Tolerance)

No.	Variable	Tolerance	VIF
1	Team Learning	.629	1.590
2	Systemic Thinking	.610	1.640
3	Self-Mastery of Employees	.672	1.489
4	Organization Environment	.687	1.457

The above table shows that the values of Variance of Inflation (VIF) for all variables have been less than (5) and ranged from (1.457-1.640), and values of tolerance have ranged from (0.610-687) which is higher than 0.05, which means that the data is valid for analysis.

7.2: Hypothesis Testing The first main hypothesis: H01:

There is no statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for the availability of elements of the learning organization (team learning, systemic thinking, self-mastery of employees, organization environment) on achieving the competitive advantage with its dimensions (quality, cost reduction, innovation) at Orange Jordan Telecommunications.

To test this hypothesis, the researcher has used the multiple regression analysis as shows in table (7) below.

Table (7): Results of Multiple Regressions Analysis (Model Summary & ANOVAa)

R	R ²	Adjusted R ²	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
0.853	0.727	0.720	58.510	4	14.627	100.476	0.000
			21.983	151	0.146		
			80.492	155			

Table (7) shows the regressing of the four independent variables of elements of the learning organization together against dependent variable of competitive advantage. The Coefficient of correlation (R) between independent variables and dependent variable is (0.853), and R² shows the fitness of the model for multiple regressions and explains the variance of independent variables on dependent variable. Since R² is 0.727 then the independent variable can explain 72.7% of variance on dependent variable, since (R²=0.727, F=100.476, Sig.=0.000).

Consequently, the null hypothesis is rejected, and the alternative hypothesis is accepted, which states that **“There is a statistically significant impact at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) for the elements of learning organization with its dimensions (team learning, systemic thinking, self-mastery of employees, organization environment) on achieving the competitive advantage.”**

Table (8) shows the impact of each independent variable of elements of learning organization on activation sub-variable independent of competitive advantage variable.

Table (8): Results of Multiple Regressions Analysis (Coefficients) sub-variables of elements of learning organization

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.017	.180		.094	.925
Team Learning	.137	.045	.164	3.051	.003
Systemic Thinking	.344	.047	.399	7.332	.000
Self-Mastery of Employees	.218	.049	.229	4.417	.000
Organization Environment	.269	.047	.293	5.702	.000

From Table (8), and by reviewing the impact values of each dimension of the independent variable, it is clear that the dimensions of (team learning, systemic thinking, self-mastery of employees, organization environment) have a statistically significant positive impact on competitive advantage. The (t) value has been (3.015, 7.332, 4.417, 5.702), respectively. All are above the tabular value (1.96) and at a significant level of (0.003, 0.000, 0.000, 0.000) which is below the significance level (0.05).

Sub-Hypothesis

H01.1: There is no statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for the availability of elements of the learning organization (team learning, systemic thinking, self-mastery of employees, organization environment) on Quality at Orange Jordan Telecommunications.

To test this hypothesis, the researcher used the multiple regression analysis as shows in table (9) below.

Table (9): Results of Multiple Regressions Analysis (Model Summary & ANOVAa)

R	R ²	Adjusted R ²	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
0.775	0.601	0.590	59.245	4	14.811	56.807	0.000
			39.370	151	.261		
			98.614	155			

Table (9) shows the regressing of the four independent variables of elements of the learning organization together against the dependent variable of quality. The Coefficient of correlation (R) between independent variables and dependent variable is (0.775), and R^2 shows the fitness of the model for multiple regressions and explains the variance of independent variables on dependent variable. Since R^2 is 0.601 then the independent variable can explain 60.1% of variance on dependent variable, since ($R^2=0.775$, $F=56.807$, $Sig.=0.000$).

Consequently, the null hypothesis is rejected, and the alternative hypothesis is accepted, which states that **“There is statistically significant impact at the level of ($\alpha<0.05$) for the availability of elements of the learning organization (team learning, systemic thinking, self-mastery of employees, organization environment) on Quality at Orange Jordan Telecommunications.”**

Table (10) shows the impact of each independent variable of elements of learning organization on activating the independent sub-variable of quality variable.

Table (10): Results of Multiple Regressions Analysis (Coefficients) sub-variables of elements of learning organization

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.115	.241		.477	.634
Team Learning	.061	.060	.065	1.010	.314
Systemic Thinking	.418	.063	.438	6.650	.000
Self-Mastery of Employees	.134	.066	.127	2.018	.045
Organization Environment	.332	.063	.326	5.250	.000

From Table (10), and by reviewing the impact values of each of the independent variable dimensions, it is clear that the dimensions of (systemic thinking, self-mastery of employees, organization environment) have a statistically significant positive impact on Quality. The (t) value has been (6.650, 2.018, 5.250), respectively. All are above the tabular value of (1.96) and at a significant level of (0.000, 0.045, 0.000) which is below the significance level of (0.05).

H01.2: There is no statistically significant impact at the level of ($\alpha < 0.05$) for the availability of elements of the learning organization (team learning, systemic thinking, self-mastery of employees, organization environment) on Cost Reduction at Orange Jordan Telecommunications.

To test this hypothesis, the researcher used the multiple regression analysis as shows in table (11) below.

Table (11): Results of Multiple Regressions Analysis (Model Summary & ANOVAa)

R	R ²	Adjusted R ²	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
0.713	0.508	0.495	51.540	4	12.885	38.928	.000 ^a
			49.980	151	.331		
			101.520	155			

Table (11) shows the regressing of the four independent variables of elements of the learning organization together against dependent variable of cost reduction. The Coefficient of correlation (R) between independent variables and dependent variable is (0.713), and R² shows the fitness of the model for multiple regressions and explains the variance of independent variables on dependent variable. Since R² is 0.508 then the independent variable can explain 50.8% of variance on dependent variable, since (R²=0.713, F=38.928, Sig.=0.000).

Consequently, the null hypothesis is rejected, and the alternative hypothesis is accepted, which states that “**There is statistically significant impact at the level of ($\alpha < 0.05$) for the availability of elements of the learning organization (team learning, systemic thinking, self-mastery of employees, organization environment) on Cost Reduction at Orange Jordan Telecommunications.**”

Table (12) shows the impact of each independent variable of elements of learning organization on activation of the dependent sub-variable of cost reduction.

Table (12): Results of Multiple Regressions Analysis (Coefficients) sub-variables of elements of learning organization

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.411	.272		1.512	.133
Team learning	.254	.068	.269	3.743	.000
Systemic Thinking	.223	.071	.230	3.146	.002
Self-Mastery of Employees	.356	.075	.333	4.774	.000
Organization Environment	.061	.071	.059	.853	.395

From Table (12), and by reviewing the impact values of each of the independent variable dimensions, it is clear that the dimensions of (team learning, systemic thinking, self-mastery of employees) have a statistically significant positive impact on cost reduction. The (t) value has been (3.743, 3.146, 4.774), respectively. All are above the tabular value (1.96) and at a significant level of (0.000, 0.002, 0.000) which is below the significance level (0.05).

H01.3: There is no statistically significant impact at the level of ($\alpha < 0.05$) for the availability of elements of the learning organization (team learning, systemic thinking, self-mastery of employees, organization environment) on Innovation at Orange Jordan Telecommunications.

To test this hypothesis, the researcher has used the multiple regression analysis as shows in table (13) below.

Table (13): Results of Multiple Regressions Analysis (Model Summary & ANOVAa)

R	R ²	Adjusted R ²	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
.762 ^a	.581	.570	73.573	4	18.393	52.354	.000 ^a
			53.050	151	.351		
			126.624	155			

Table (13) shows the regressing of the four independent variables of elements of the learning organization together against dependent variable of innovation. The Coefficient of correlation (R) between independent

variables and dependent variable is (0.762), and R^2 shows the fitness of the model for multiple regressions and explains the variance of independent variables on dependent variable. Since R^2 is 0.581 then the independent variable can explain 58.1% of variance on dependent variable, since ($R^2=0.762$, $F=52.345$, $Sig.=0.000$).

Consequently, the null hypothesis is rejected, and the alternative hypothesis is accepted, which states that **“There is statistically significant impact at the level of ($\alpha<0.05$) for the availability of elements of the learning organization (team learning, systemic thinking, self-mastery of employees, organization environment) on Innovation at Orange Jordan Telecommunications.**

Table (14) shows the impact of each independent variable of elements of learning organization on activation of the dependent sub-variable of innovation.

Table (14): Results of Multiple Regressions Analysis (Coefficients) sub-variables of elements of learning organization

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.476	.280		-1.698	.092
Team learning	.097	.070	.092	1.389	.167
Systemic Thinking	.392	.073	.363	5.376	.000
Self-mastery of employees	.166	.077	.139	2.158	.033
Organization Environment	.415	.073	.360	5.660	.000

From Table (14), and by reviewing the impact values of each dimension of the independent variable, it is clear that the dimensions of (Systemic thinking, Self-mastery of employees, organization environment) have a statistically significant positive impact on innovation. The (t) value has been (5.376, 2.158, 5.660), respectively. All are above the tabular value (1.96) and at a significant level of (0.000, 0.033, 0.000) which is below the significance level (0.05).

8. Results and Recommendations:

8.1: Results

The research has reached the following results:

- 1) The results have indicated that Orange Jordan Telecommunications has moderate level of possession of elements of learning organization, which is an acceptable degree. The total mathematical average of the learning organization has been (3.57) which is moderate and acceptable value.
- 2) The results have showed that Orange Jordan Telecommunications has moderate level in terms of applying competitive advantage dimensions, which is an acceptable value, as the total mathematical average has been 3.42 which is moderate and acceptable value.
- 3) The founding of research have indicated that there is no statistically significant impact at the level of ($\alpha < 0.05$) for the availability of elements of the learning organization (team learning, systemic thinking, self-mastery of employees, organization environment) on achieving the competitive advantage with its dimensions (quality, cost reduction, innovation) at Orange Jordan Telecommunications. This means that there is an impact for acquisition of elements of learning organization owned by Orange Jordan Telecommunications on achieving competitive advantage.
- 4) The results indicated that There is no statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for the availability of elements of the learning organization (team learning, systemic thinking, self-mastery of employees, organization environment) on Quality at Orange Jordan Telecommunications.
- 5) The results also indicated that there is no statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for the availability of elements of the learning organization (team learning, systemic thinking, self-mastery of employees, and organization environment) on Cost Reduction at Orange Jordan Telecommunications.
- 6) The results also indicated that there is no statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for the availability of elements of the learning organization (team learning, systemic thinking, self-mastery of employees, organization environment) on Innovation at Orange Jordan Telecommunications.

8.2: Recommendations:

- 1) The need to increase attention to the elements of the organization learning (team learning, systemic thinking, self-mastery of employees, organization environment), for its importance in raising the efficiency of organizational performance, and thus achieving the competitive advantage at Orange Jordan Telecommunications.
- 2) The need to focus on increasing the opportunities for collective learning among the employees of Orange Jordan Telecommunications, for the importance of its role in organizing and unifying all efforts to achieve the objectives pursued by it.
- 3) The level of self-mastery among the employees of Orange Jordan Telecommunications should be enhanced by participating in the acquisition of good ideas to improve the services of the company to achieve growth and development, and excellence.
- 4) Orange Jordan Telecommunications should be interested in changing the working procedures provided that it takes into account the internal and external working environment to ensure the stages of its development and growth.
- 5) Future studies are required on these sectors.

References

- Abu Afash, M. (2015). *The Role of the Educated Organization in Promoting Creativity among Palestinian Ministries*, Unpublished Master Thesis, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Al samurra'i, Salwa & Al Hasnawi, Ali (2016). Successful project management in light of the characteristics of the learning organization: Field research of the views of a sample of workers in the General Authority for Roads and Bridges. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22(88), 130-130.
- Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2017). The Role of the Practice of Excellence Strategies in Education to Achieve Sustainable Competitive Advantage to Institutions of Higher Education-Faculty of Engineering and Information Technology at Al-Azhar University in Gaza a Model.
- Al Shobaki, M. J., Naser, S. S. A., Amuna, Y. M. A., & Al Hila, A. A. (2017). Learning Organizations and Their Role in Achieving Organizational Excellence in the Palestinian Universities.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.
- Alenezi, Anwar (2019). *Strategic planning and its impact on organizational effectiveness through the elements of the learning organization as an intermediary variable in Electricity Saudi Arabia*, Unpublished PhD thesis, Mutah University, Karak, Jordan.
- Artema, M. (2018). The availability of the dimensions of the educated organization in the Jordanian extractive companies and their relation to the administrative creativity of the employees, *Al-Tareeq Journal of Education and Social Sciences*, 5 (9), 25-44.
- Baldwin, M. (2016). *Social work, critical reflection and the learning organization*. Routledge.

- Bhatt, G., Emdad, A., Roberts, N., & Grover, V. (2010). Building and leveraging information in dynamic environments: The role of IT infrastructure flexibility as enabler of organizational responsiveness and competitive advantage. *Information & Management*, 47(7-8), 341-349.
- da Silva, A., de Souza, J., Heiderscheidt, H. G., & de Andrade, J. B. S. O. (2017). As Empresas Inovadoras Como Promotores De Mudança Organizacional: Estudo De Caso Da Empresa Lenke Automação Industrial Ltda. *Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, 6(1), 143-165.
- Daryani, S. M., Ardabili, F. S., & Amini, M. (2014). The study models of learning organisation building. *International Journal of Learning and Intellectual Capital 1*, 11(4), 320-333.
- Dawood, S., Fahmeeda, M., & Ahmed, A. (2015). Learning organization: Conceptual and theoretical overview. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, 2(4), 93-98.
- Farrukh, M., & Waheed, A. (2015). Learning organization and competitive advantage-An integrated approach. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(4), 73.
- Herrera, M. E. B. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research*, 68(7), 1468-1474.
- Kotabe, M., & Kothari, T. (2016). Emerging market multinational companies' evolutionary paths to building a competitive advantage from emerging markets to developed countries. *Journal of World Business*, 51(5), 729-743.
- Kuznetsova, N. V. (2016). Strategic alliances: Industry-specific characteristics of the achievement of a competitive advantage. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(1), 109-117.
- Leiblein, M. J., Chen, J. S., & Posen, H. E. (2017). Resource allocation in strategic factor markets: A realistic real options approach to generating competitive advantage. *Journal of Management*, 43(8), 2588-2608.

- Namada, J. M. (2018). Organizational learning and competitive advantage. In *Handbook of Research on Knowledge Management for Contemporary Business Environments* (pp. 86-104). IGI Global.
- Namada, J. M. (2018). Organizational learning and competitive advantage. In *Handbook of Research on Knowledge Management for Contemporary Business Environments* (pp. 86-104). IGI Global.
- Naser, S. S. A., Al Shobaki, M. J., Amuna, Y. M. A., & Al Hila, A. A. (2017). Trends of Palestinian Higher Educational Institutions in Gaza Strip as Learning Organizations.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Örtenblad, A. (2018). What does “learning organization” mean?. *The Learning Organization*, 25(3), 150-158.
- Resnick, L. B. (2019, May). 1 Giving psychology away: From individual learning to learning organizations. In *Progress in Psychological Science around the World. Volume 2: Social and Applied Issues: Proceedings of the 28th International Congress of Psychology*. Routledge.
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of business research*, 68(2), 341-350.
- Serrat, O. (2017). Building a learning organization. In *Knowledge solutions* (pp. 57-67). Springer, Singapore.
- Tremaine, R. L., & Seligman, D. J. (2014). *Learning organizations: their importance to systems acquisition in Dod* (No. Nps-Am-14-C11p04r02-029). Defense Acquisition Univ West Region San Diego Ca.
- Yadav, S., & Agarwal, V. (2016). Benefits and barriers of learning organization and its five discipline. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(12), 18-24.

**Vers une approche alternative de mesure de la valeur
d'entreprise
Towards an alternative approach to measuring firm's value
نحو مدخل بديل لقياس قيمة الشركة**

Pr. Haouam Djemaa Algérie

Résumé

L'objectif de ce papier est de présenter en premier lieu une voie de conciliation entre deux approches conflictuelles de mesure de la valeur d'entreprise : l'approche partenariale et l'approche actionnariale. La voie de conciliation nous a permis de construire un modèle théorique alternative pour mesurer et manager la valeur de l'entreprise. Cependant, le modèle présenté parait compliquée à première vue, en recourant à des variables qualitatives pour expliquer le processus de création et de durabilité de la valeur d'une entreprise, le recours à un système expert flou pour dépasser ce problème est l'autre objectif de ce papier.

Mots clés: Valeur actionnariale, Valeur partenariale, Valeur éclairée, Système expert flou.

Abstract

The aim of this paper is to present, first of all, a way of reconciling of two conflicting approaches to measuring firm's value: the stakeholder approach and the shareholder approach. The conciliation path allowed us to build an alternative theoretical model to measure and manage the value of the firm. However, the presented model seems complicated at first sight, by using qualitative variables to explain the process of creation and sustainability of the firm's value, the use of a Fuzzy expert system to overtake this problem is the other purpose of this paper.

Keywords: Shareholder value, Stakeholder value, Enlightened value, Fuzzy expert system.

الملخص

هدفت هذه الدراسة قبل كل شيء الى مقارنة بين مدخليين متعارضين لقياس قيمة الشركات: البديل الاول يتمثل في مدخل الاطراف ذات المصالح والبديل الثاني يتمثل في مدخل المساهمين. وباستخدام هذه المقاربة توصلنا الى بناء نموذج نظري بديل لقياس وإدارة قيمة الشركة. ومع ذلك، فإن النموذج المقدم يبدو معقدًا للوهلة الأولى، باستخدام المتغيرات النوعية لشرح عملية إنشاء واستدامة قيمة الشركة، وكان استخدام نظام خبير غير واضح للتغلب على هذه المشكلة هو الهدف الآخر من هذه الورقة. الكلمات المفتاحية: قيمة المساهم، قيمة أصحاب المصالح، القيمة المضيئة، نظام الخبير المشوش.

1. Introduction

D'après l'approche actionnariale de la valeur, il y a création de valeur s'il existe un surplus une fois que les apporteurs de capitaux ont été rémunérés et ce surplus revient exclusivement aux actionnaires. Autrement dit, l'objectif de l'entreprise ne dépasse pas la maximisation de la valeur actionnariale. Cependant, la maximisation de cette dernière ne maximisera pas la valeur totale de l'entreprise et ne produira pas le bien être social¹. De l'autre côté, la maximisation de la valeur actionnariale ne peut servir de critère de pilotage pour des raisons liées à la complexité des schémas de causalité liant cette valeur aux différents processus de création de valeur et au fait que les schémas permettant d'obtenir une bonne performance sont multiples et parfois contradictoires nécessitant l'intégration de certains aspects extra-financiers².

L'incorporation d'indicateurs financiers et extra-financiers dans l'évaluation de la valeur d'entreprise de façon processuelle et dans une logique partenariale est notre point d'intérêt. Pour cela, on pose la question suivante : **comment peut-on mesurer la valeur d'entreprise en prenant en considération les intérêts de ses parties prenantes ?**

Pour répondre à cette question nous nous basons sur deux hypothèses principales :

- **L'évaluation de l'entreprise dans le cadre d'une approche partenariale nécessite l'incorporation des leviers de valeur extra-financiers.**

- **La construction d'un outil de mesure de la valeur d'entreprise dans un cadre élargie à toutes les parties prenantes ne nécessite pas toujours des mathématiques avancées.**

L'importance de ce travail revient principalement à la prise de conscience accrue auprès des entreprises des problèmes sociaux et environnementaux. La responsabilité de l'entreprise d'aujourd'hui ne doit pas se limiter à l'atteinte des objectifs financiers à court ou à moyen terme pour satisfaire ses apporteurs de fonds, mais elle doit s'élargir aux préoccupations sociétales afin de promouvoir sa durabilité ainsi que celle de son environnement à plus long terme. Dans ce contexte de mutation vers les enjeux sociétaux, la valeur actionnariale doit être remplacée par une mesure alternative.

Le papier a été divisé en six sections. Dans la deuxième et la troisième, on a présenté l'approche partenariale de la valeur et ses leviers tel que évoqués en littérature économique et managériale. La quatrième section et la dernière se focaliseront sur le modèle proposé et quelques résultats pour son approbation.

2. L'approche partenariale de la valeur

La théorie des parties prenantes propose que les managers doivent gérer l'entreprise pour satisfaire les intérêts de toutes ses parties prenantes – définit ici comme ceux qui ont une certaine forme de risque en investissant une certaine forme du capital, humain, financier ou quelque chose de valeur, dans une entreprise³ - et ainsi maximiser leurs biens-être⁴. Alors que l'approche actionnariale propose que les managers doivent gérer l'entreprise pour maximiser la richesse des actionnaires conduisant au plus grand bien-être social. Dans le débat sur l'approche partenariale / actionnariale, les partisans de la deuxième approche soulignent qu'il peut être impossible de satisfaire les intérêts de chaque groupe de parties prenantes car ils sont souvent différents et peuvent entrer en conflit. Les deux approches sont apparemment contradictoires et semblent être irréconciliables.

Cependant, Jensen⁵ soutient que ces théories ne sont pas nécessairement incompatibles, la maximisation de la valeur de l'entreprise

doit rester le principal objectif de l'entreprise. Puisqu'il est logiquement impossible de maximiser dans plus d'une dimension. Deux cents ans de travail en économie et en finance impliquent qu'en absence d'externalités et de monopole, le bien-être social est maximisé lorsque chaque entreprise dans une économie maximise sa valeur marchande totale. Il soutient que la théorie des parties prenantes ne fournit pas de tableau de bord clair pour mesurer le succès et qu'il est probablement impossible de satisfaire toutes les parties prenantes avec une seule décision. De l'autre côté, en ignorant les parties prenantes, l'entreprise ne pourrait maximiser sa valeur. Il soutient que la maximisation de la valeur crée le plus grand bien-être social mais, elle ne peut être atteinte simplement en l'énonçant comme objectif de l'entreprise. Pour rapprocher les deux points de vue concurrents, il propose la maximisation de « la valeur éclairée » calculée comme la somme actualisée de tous les bénéfices futurs de l'entreprise⁶. Il déclare: «Nous ne pouvons pas maximiser la valeur marchande à long terme d'une entreprise si nous ignorons ou maltraitons une quelconque constituante importante»⁷. En d'autres termes, la résolution des problèmes découlant de multiples objectifs qui accompagnent la théorie des parties prenantes serait un pas vers la maximisation de la valeur à long terme, objectif principal de la firme.

Ainsi, la maximisation de la valeur éclairée a été perçue comme une «troisième voie possible», une alternative à la primauté stricte des actionnaires, et la vision pluraliste de la théorie des parties prenantes. Mais pour être sûre d'atteindre le bien être sociale en utilisant ce critère, Jensen ajoute que les externalités et le monopole doivent être éliminés. La résolution de ses problèmes est le domaine légitime du gouvernement dans sa fonction d'établissement de règles.

Cependant, « le gouvernement est souvent inefficace »⁸ pour résoudre ces problèmes tout seul. La responsabilité individuelle et collective que doit offrir les mécanismes de contrôle social* tel que les normes et les valeurs éthiques adoptés par les institutions sociales (famille, religion, éducation, entreprise, gouvernement...) vont certainement contribuer au bien-être social et compléter le rôle du gouvernement assigné par Jensen. D'après Wood⁹, en cette ère de mondialisation, il est impératif que toutes les entreprises réalisent leurs objectifs économiques de manière socialement

responsable et éthique. Les entreprises qui ne peuvent pas obtenir des bénéfices légalement, éthiquement et de façon responsable ne méritent pas de survivre.

Ce qui nous amène à utiliser les normes et les valeurs éthiques comme moyen de conciliation des différentes attentes des parties prenantes dans une entreprise car d'après la littérature managériale, les attentes des parties prenantes sont fondées sur leurs valeurs¹⁰. Pour Harisson et Wicks¹¹, la présence de normes partagées qui vont au-delà de l'intérêt personnel constitue une partie de ce qui maintient la coopération des parties prenantes ensemble et génère de l'utilité pour toutes les parties prenantes. Les valeurs éthiques renvoient aux principes qui guident une conduite et, donc, à une réflexion non seulement sur les moyens employés pour aboutir à une fin donnée mais également sur la finalité même d'une action et les conséquences des résultats obtenus sur soi et sur les autres¹². Elles sont pour de nombreux auteurs des indicateurs de contribution au « sens du bien-être commun »¹³. C'est pour cela qu'il est si important de les partager, au sein de l'entreprise pour qu'elle progresse, se développe et réussisse.

3. Les leviers de la valeur dans un contexte partenarial

La majorité de la littérature économique et managériale évoquant la question des leviers de valeur a été fondée sur la fameuse hypothèse d'opportunisme de l'être humain d'où la présence des conflits d'intérêts entre les parties prenantes (Berle et Means (1932), Jensen et Meckling (1976)). Cependant, la théorie des parties prenantes défend l'idée que les entreprises ont tendance à s'améliorer lorsqu'elles considèrent que les intérêts des parties prenantes se rejoignent ou du moins sont en grande partie interdépendants, que les entreprises qui les considèrent comme principalement conflictuelles¹⁴.

D'après Donaldson et Preston¹⁵, une entreprise peut persister dans le temps si elle est en mesure de fonder et maintenir des relations continues avec toutes les parties prenantes, ces relations représentent des opportunités essentielles que les managers doivent gérer, et elles sont les sources ultimes de sa valeur. En plus, les fondants de cette théorie, mettent en évidence l'interdépendance des intérêts des parties prenantes dans la création de cette

valeur et décrivent les opérations d'une entreprise comme un mécanisme permettant à toutes les parties prenantes de s'améliorer au fil du temps¹⁶.

Néanmoins, le management des parties prenantes peut entraîner beaucoup plus que leur participation continue à l'entreprise¹⁷. Un management efficace des parties prenantes peut constituer des ressources intangibles, socialement complexes et causalement ambiguës comme la réputation, la culture d'entreprise et les connaissances¹⁸. D'après cette approche, la création de valeur dans une entreprise est née de son aptitude à combiner et coordonner ses ressources et compétences actuelles pour construire et reconfigurer de nouvelles ressources et compétences. La dynamique de ces compétences permet à l'entreprise de s'adapter à son environnement ou de se reconfigurer à travers l'apprentissage organisationnel pour assurer sa pérennité dans un environnement turbulent. L'apprentissage organisationnel en tant que processus dynamique de création, d'acquisition et d'intégration de connaissances contribue à l'amélioration de la capacité de réponse grâce à une compréhension plus large de l'environnement ; à la génération d'attitudes favorables à la collaboration et à la résolution de conflits à travers l'établissement de relations avec les clients, les fournisseurs et les autres intervenants du marché ; ainsi que l'amélioration de la capacité de reconfiguration des entreprises pour se concentrer sur les opportunités ou les menaces émergentes¹⁹.

Dans la mesure où on est dans une économie où la seule certitude est l'incertitude, l'unique source d'avantage compétitif durable reste la connaissance et donc la capacité d'apprendre. L'apprentissage organisationnel, en tant qu'un phénomène social et collectif, capacité idiosyncratique et complexe, difficile à transférée ou imitée, est considéré dans notre papier comme un des premiers déterminants du processus de création de valeur.

Cependant, et en rejoignant l'idée d'Osterloh et al.²⁰, le courant de ressources mobilisé ignore les questions de motivation, et se fonde sur l'idée de coopération et de partage des connaissances en négligeant tout comportement opportuniste et les problèmes d'asymétrie d'informations et de connaissances qui peuvent construire des barrières à cet apprentissage.

Pour mobiliser les énergies des ressources humaines de manière non coercitive, il est clair que la motivation est déterminante, et il est important de la comprendre, en particulier en insistant sur le fait qu'elle fait appel à des valeurs, à des aspirations et à des émotions humaines. Pour compléter le modèle proposé, on a introduit une variable individuelle qui est « le leadership responsable » qui sert comme facteur motivant la création, le partage et la préservation des connaissances ainsi qu'un facteur pivot pour l'engagement des parties prenantes pour la construction, le développement et la préservation du capital immatériel.

Selon le Globally Responsible Leadership Initiative (GRLI) : «...Le leadership est l'art de motiver, communiquer, responsabiliser et convaincre des personnes d'accepter une vision nouvelle du développement durable et les changements nécessaires qu'elle implique»²¹. Pour Maak²², les leaders responsables sont des personnes qui savent traiter la complexité qu'engendrent les différentes attentes des parties prenantes et combiner leurs énergies pour créer un réseau de valeur en mobilisant des valeurs comme l'honnêteté, l'intégrité et la confiance. En tant que centre des relations avec toutes les parties prenantes, le leader responsable doit jouer le rôle de chef d'orchestre qui facilite l'engagement des parties prenantes à travers le dialogue, la confiance et le partage de valeurs communes afin de bâtir une entreprise responsable et durable²³.

En terme de risque, Orlitzky et Benjamin²⁴ ont détecté à travers leur méta-analyse qu'il existe des preuves solides concernant une relation de corrélation négative entre la réputation de l'entreprise adoptant une approche partenariale et le risque opérationnel.

La théorie financière de son côté, s'est intéressée beaucoup à la structure du capital et son effet sur la valeur de l'entreprise à travers la théorie d'arbitrage, la théorie de l'ordre hiérarchique, la théorie d'agence ainsi que la théorie d'asymétrie d'information. Cependant, La théorie des parties prenantes de la finance initiée par Zingales²⁵, Charreaux²⁶ et d'autres apparaît peu cohérente avec l'approche de la structure de financement limitée aux capitaux financiers. Elle considère que la politique financière doit être co-déterminée par des parties prenantes autres que les bayeurs de fonds. Elle prévoit que les entreprises engagées dans des relations solides

avec les parties prenantes sont relativement moins endettées pour mieux veiller à ce que leurs demandes peuvent être honorées. D'une certaine façon, on retrouve la perspective hiérarchique qui privilégie les ressources internes en premier lieu, les fonds propres en deuxième lieu et à la fin, l'endettement. Mettre les fonds propres au second rang n'est pas au hasard car les fonds propres externes doivent être utilisés pour solidifier les relations avec les partenaires détenteurs des ressources clés, de façon à permettre à la firme de s'approprier une partie de la rente et d'en protéger la viabilité à long terme.

Cependant, les travaux évoqués au dessus et traitant la structure du capital dans un contexte partenarial, n'ont nulle part fait introduire les valeurs éthiques comme moyen de discipline et outil de motivation de l'ensemble des parties prenantes d'une entreprise. Le partage de valeurs éthiques permet d'inverser les résultats obtenus par ces auteurs. Dans ce contexte, le comportement responsable et la confiance qui règne l'ensemble des relations entre les parties prenantes permet à l'entreprise de s'endetter tant que les coûts de faillite sont faibles à cause des relations de confiance solides entre l'entreprise et ses parties prenantes ; les coûts d'agence et cognitifs sont aussi faibles, tant que les valeurs partagées permettent de diminuer l'asymétrie d'information, la divergence d'intérêts ainsi qu'elles favorisent la diversité cognitive ; le risque de faillite déterminé par le risque opérationnel est faible.

Notre analyse théorique révèle que la théorie d'arbitrage est plus adaptée à notre contexte tant que l'asymétrie d'information et les conflits d'agence devraient être moins importants alors que la diversité cognitive est importante. Cependant, notre analyse ne nous permet pas de conclure sur la combinaison optimale de financement. En conséquence, notre analyse théorique devrait être complétée par d'autres études empiriques.

4. Conception du modèle

La structure de notre modèle est basée sur la fameuse méthode d'actualisation des free cash-flows (DCF) proposée par Gordon et Shapiro dans le cas d'une croissance perpétuelle des free cash-flows. La valeur de l'entreprise est calculée de la manière suivante :

$$\text{Valeur de l'entreprise} = \frac{FCFF_1}{wacc - g}$$

Où « FCFF_t » est le cash-flow revenant à l'entreprise au temps t, « wacc » est le coût moyen pondéré du capital et « g » est le taux de croissance des cash-flows. La DCF dans ce cas n'est qu'une boîte noire car les déterminants du « FCFF », de « g » et de « wacc » ne sont pas éclairés. De cette façon, on ne sait jamais comment ces nombres sont créés et la justification n'est pas donnée quant à la façon dont ces nombres dérivent des déterminants fondamentaux et comment ils sont intégrés. Notre modèle tient compte explicitement de ces variables en se référant aux liens de causalité présentés à la section précédente ainsi qu'au travail de Magni, Malagoli et Mastroleo²⁷ tel que le montre la figure (1) en annexe et la description de chaque variable a été met au tableau (1).

Cependant, l'intégration de variables qualitatives au modèle rend le problème de mesurabilité des variables crucial. Pour cela, on a fait recours à un outil utile pour manipuler ce type de variables afin de tester le modèle.

5. Un système expert flou pour mesurer la valeur

Afin de mesurer et prédire la valeur d'une entreprise, nous proposons l'incorporation d'un système expert flou. Ce dernier fournit un moyen systématique d'utiliser des valeurs qualitatives plutôt que des nombres précis. Nous l'utilisons dans ce papier pour les raisons suivantes. La complexité des problèmes réels ne peut être traitée que par des variables «vagues» et des interactions «vagues» qui répliquent mieux l'esprit humain. Les processus mentaux des êtres humains sont en fait imparfaits et imprécis, et les individus agissent souvent dans des contextes d'informations incomplètes (et peu claires). De plus, un système expert flou ne nécessite pas de données historiques afin de développer des liens statistiques entre les variables. Par conséquent, il réduit le temps nécessaire au développement du système, car une période d'enregistrement et d'analyse quantitative des données n'est pas nécessaire. Et la raison la plus importante est qu'il ne nécessite pas de modèles mathématiques compliqués ou la moindre maîtrise des mathématiques. C'est le savoir faire de l'opérateur qualifié manipulant

habituellement le processus ou les connaissances d'experts qui sont prises en compte pour mettre le système²⁸.

D'après Jang²⁹, un système expert flou se compose de cinq blocs : **une base de données** qui définit les fonctions d'appartenance des ensembles flous, **une base des règles** qui rassemble l'ensemble des règles floues de type « if – then », **une unité de décision** ou moteur d'inférence, **une interface de fuzzification** et **une interface de défuzzification**. Grâce à cela, des valeurs quantifiées initiales sont introduites dans le système après avoir généralement passé par un processus de normalisation et sont transformées en valeurs linguistiques associées aux fonctions dites d'appartenance, où les connaissances d'experts ont été utilisées. Il existe différents types de fonctions d'appartenance telles que triangulaires, trapézoïdales ou gaussiennes³⁰. Les variables linguistiques résultantes deviennent des entrées floues de l'unité décisionnelle. Puis, par l'application des règles « if – then », on obtient une sortie floue, exprimée de façon similaire en termes linguistiques. Les calculs ont été exécutés au moyen du Fuzzy Logic Toolbox graphical User Interface (GUI) of Matlab. Le système a été élaboré à travers trois étapes.

La première étape consiste à représenter le modèle à travers le « Fuzzy Inference System Editor –FIS Editor-». Chaque deux ou plus de variables d'entrée forment un FIS, par exemple, les variables d'entrée « R-leadership », « Org-learning » forment les systèmes d'inférence flou « S-cooperation », « R-innovation » et « Reputation ». Ces derniers sont aussi des variables d'entrée pour les systèmes d'inférence flous « Revenues », « Op-costs » et autres. Les FIS sont imbriqués jusqu'à l'arrivée à la formule principale du DCF d'évaluation d'entreprise qui lie la valeur de la firme aux trois variables communément utilisées: « FCFF », « g » et « wacc ». La présentation du FIS « S-cooperation », par exemple se fait de la manière illustrée par la figure (2) en annexes.

L'étape suivante consiste à fuzzifier les variables de chaque FIS du modèle à travers l'Editeur de fonction d'appartenance « The Membership Function Editor ». L'éditeur de fonction d'appartenance est utilisé pour définir les formes de toutes les fonctions d'appartenance associées à chaque variable. Les plages de l'univers du discours peuvent être déterminées par

les jugements d'experts. La figure (3) en annexes présente l'exemple du FIS « S-cooperation ». La base de données est prête à l'utilisation.

Dans la troisième étape et en se basant sur la base de données effectuée précédemment, on va construire la base des règles à travers l'éditeur de règles que propose le GUI comme l'illustre l'exemple du FIS « S-cooperation » dans la figure (4).

Figure (4) : Exemple de règles d'inférence floues du FIS « S-cooperation »

1- If (R-leadership is low) and (Org-learning is low) then (S-cooperation is low)
3- If (leadershipR is low) and (Org-learning is medium) then (S-cooperation is mediumlow)
10- If (leadershipR is medium) and (Org-learning is medium) then (S-cooperation is medium)
12- If (leadershipR is medium) and (Org-learning is high) then (S-cooperation is mediumhigh)
25- If (leadershipR is high) and (Org-learning is high) then (S-cooperation is high)

Source : Composée par nos soins à l'aide du GUI of Matlab

La construction de la base des règles est une tâche qui revient aussi exclusivement à l'expert qui établit des relations de cause à effet entre les différentes variables d'entrées et de sorties du modèle. A ce stade, on peut dire que le système expert flou destiné pour évaluer l'indice de valeur est construit.

6. Exemples illustratifs et corroboration du modèle

Le modèle que nous avons construit a besoin de corroboration. À cette fin, nous avons testé la fiabilité par le biais d'une série de simulations en changeant la valeur d'un ou plusieurs pilotes de valeur en même temps, tout en laissant les autres fixes. Plus le nombre de simulations est grand, plus le degré de corroboration du modèle. Pour des raisons d'espace, seulement deux simulations sont décrites dans la présente section.

La première simulation montre différents indices de valeur pour différentes valeurs de « *Org-learning* » alors que les autres pilotes sont

maintenues fixes. Les valeurs de « P-sensitivity » sont fait passer de 0,1 à 1, tandis que les autres variables sont tenus fixes aux niveaux suivants: « R-leadership » = 0,1 ; « P-sensitivity » = 0,6 ; « Tax » = 0,3 ; « Competition » = 0,7 ; « Coverage » = 0,8 ; « Op-leverage » = 0,2 ; « E-sensitivity » = 0,1 ; « ReinvRate » = 0,1 ; « ROI » = 0,04 ; « IFC » = 0,1 ; « GWC » = 0,1. Le tableau (2), présente 10 colonnes correspondant à 10 cas différents.

Tableau (2) : L'effet de variation d'« Org-Learning » sur la valeur

Cas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Org-Learning	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
Revenues	0,16	0,23	0,24	0,24	0,30	0,40	0,50	0,59	0,65	0,65
Op-costs	0,85	0,78	0,77	0,77	0,69	0,61	0,50	0,38	0,25	0,25
Op-results	0,17	0,24	0,25	0,25	0,30	0,40	0,50	0,62	0,74	0,74
FCFF	0,38	0,43	0,43	0,44	0,50	0,55	0,60	0,66	0,76	0,76
Wacc	0,52	0,41	0,40	0,40	0,39	0,39	0,38	0,38	0,30	0,30
Value index	0,29	0,34	0,34	0,35	0,40	0,45	0,46	0,46	0,54	0,54

Source : Résultats d'exécution du programme de calcul de la valeur d'entreprise via Matlab

Comme on s'y attend, l'augmentation de « Org-learning » a fait varier plusieurs variables intermédiaires et cela, a entraîné à son tour un changement dans la valeur finale. Le premier effet qu'on peut remarquer est un effet positif qui touche la variable « FCFF ». L'augmentation du FCFF est due à l'augmentation des variables « S-cooperation » et « R-innovation » où ont été augmentées à cause d'un effet positif direct. De son côté, la variable intermédiaire « revenues » a augmenté à cause d'un effet positif. Cependant, l'augmentation des variables « S-cooperation » et « R-innovation » ont fait diminuer « Op-costs », d'où un effet positif double sur le « Op-results » ainsi que le « FCFF ». De l'autre côté, on remarque un effet négatif de l'augmentation de « R-Leadership » et « Org-learning » sur le coût du capital à travers la diminution des variables « Op-risk » et « financialrisk » via la diminution de « businessrisk » et « specificrisk » à cause de l'augmentation continue de la variable « reputation ». L'augmentation du « FCFF » et la diminution du « wacc » en maintenant la croissance stable vont augmenter l'indice de la valeur totale de l'entreprise de (0.28) à (0.55).

La première simulation confirme que la sortie finale réagit de manière correcte (tant en termes de corrélation et en termes de grandeur) quand l'un des pilotes de valeur varie. La deuxième simulation vise à tester une relation moins simplifiée en changeant deux pilotes de valeur (« *Op-leverage* » et « *P-sensitivity* ») simultanément tout en laissant les autres fixes aux niveaux suivants: « *R-leadership* » = 0,1 ; « *Tax* » = 0,3 ; « *Competition* » = 0,7 ; « *Coverage* » = 0,7 ; « *Org-learning* » = 0,1 ; « *E-sensitivity* » = 0,1 ; « *ReinvRate* » = 0,4 ; « *ROI* » = 0,03 ; « *IFC* » = 0,1 ; « *GWC* » = 0,1. Dans cette deuxième simulation, les variables « *Op-leverage* » et « *P-sensitivity* » sont fixées de façon exogène aux différents niveaux, et les valeurs correspondantes du « *FCFF* », « *wacc* » et l'indice de valeur et les autres variables intermédiaires sont calculées à travers le modèle de simulation proposé. Les résultats sont affichés dans le tableau (3).

Tableau (3) : L'effet de variation d'«Op-leverage » et « P-sensitivity » sur la valeur d'entreprise

Cas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Op-leverage	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
P-sensitivity	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
FCFF	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44
Specific risk	0,26	0,29	0,37	0,44	0,54	0,61	0,69	0,76	0,80	0,92
Op-Risk	0,26	0,30	0,37	0,40	0,40	0,39	0,43	0,51	0,56	0,66
Financial Risk	0,33	0,36	0,38	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39
Wacc	0,33	0,37	0,39	0,40	0,40	0,40	0,42	0,52	0,58	0,59
Value index	0,38	0,36	0,35	0,35	0,35	0,35	0,34	0,34	0,34	0,33

Source : Résultats d'exécution du programme de calcul de la valeur d'entreprise via Matlab

Comme on peut le lire du tableau précédent, l'augmentation de « *Op-leverage* » et « *P-sensitivity* » n'a pas touché « *le FCFF* » ou « *g* » mais a fait augmenter « *wacc* ». Le tableau (3) nous permet de remarquer que la baisse de la valeur de (0,38) à (0,33) est due à l'augmentation du coût du capital de (0,33) à (0,59). L'augmentation de « *Op-leverage* » et « *P-sensitivity* » donc a causé l'augmentation du coût du capital à travers l'augmentation du risque spécifique qui lui aussi a causé l'augmentation du risque opérationnel et le risque financier. On remarque aussi que « *wacc* » est toujours compris entre « *Op-risk* » et « *financialrisk* ».

7. Conclusion:

Cet article présente un système expert flou pour la mesure de la valeur d'entreprise. Le système adopté dans ce travail est basé sur un corpus théorique et techniques mixte. D'un côté, la théorie des parties prenantes et l'intérêt du management par les parties prenantes est la cadre choisi pour notre outil. L'approche par l'apprentissage organisationnel et la théorie du leadership responsable ont été le noyau de la création et la durabilité de la valeur. De l'autre côté, l'économie financière nous offre des modèles élégants tels que les méthodes d'actualisation des free cash-flows qui, bien que largement utilisés, ne reposent pas sur une analyse explicite de tous les leviers de valeur en jeu. L'évaluation d'une entreprise repose alors sur des calculs de flux de trésorerie dont l'ampleur est souvent arbitraire. En un sens, la méthodologie du DCF nous aide simplement dans l'étape finale mais elle ne nous informe pas du nombre et de la valeur des pilotes qui sont pris en compte ni de leur agrégation. Leur impact financier direct ou indirect n'est pas non plus spécifié. L'introduction des différents pilotes de la valeur afin d'évaluer la valeur est plus proche de la réalité mais rend le problème d'évaluation plus compliqué surtout quand on n'aura pas des valeurs précises. L'introduction des connaissances et des jugements d'experts est intéressant mais nécessite des techniques de manipulation appropriées.

Les systèmes experts et la logique floue, combinés, semblent être un outil intéressant pour évaluer les entreprises (ainsi que pour faire face à d'autres types de processus décisionnels). L'approche que nous proposons est facile à comprendre et facile à mettre en œuvre, elle ne nécessite pas une connaissance avancée des mathématiques et ne fait aucune hypothèse particulière sur les variables affectant la valeur. La solution dérive des implications logiques (les règles "if-then"), afin que quiconque puisse les comprendre et les construire. Dans le même temps, nous avons un modèle formel qui rationalise le processus d'évaluation et nous donne automatiquement la valeur finale. Enfin, le système est extrêmement flexible, on peut introduire beaucoup plus de pilotes de valeur et changer à tout moment les règles reliant les pilotes et les variables intermédiaires.

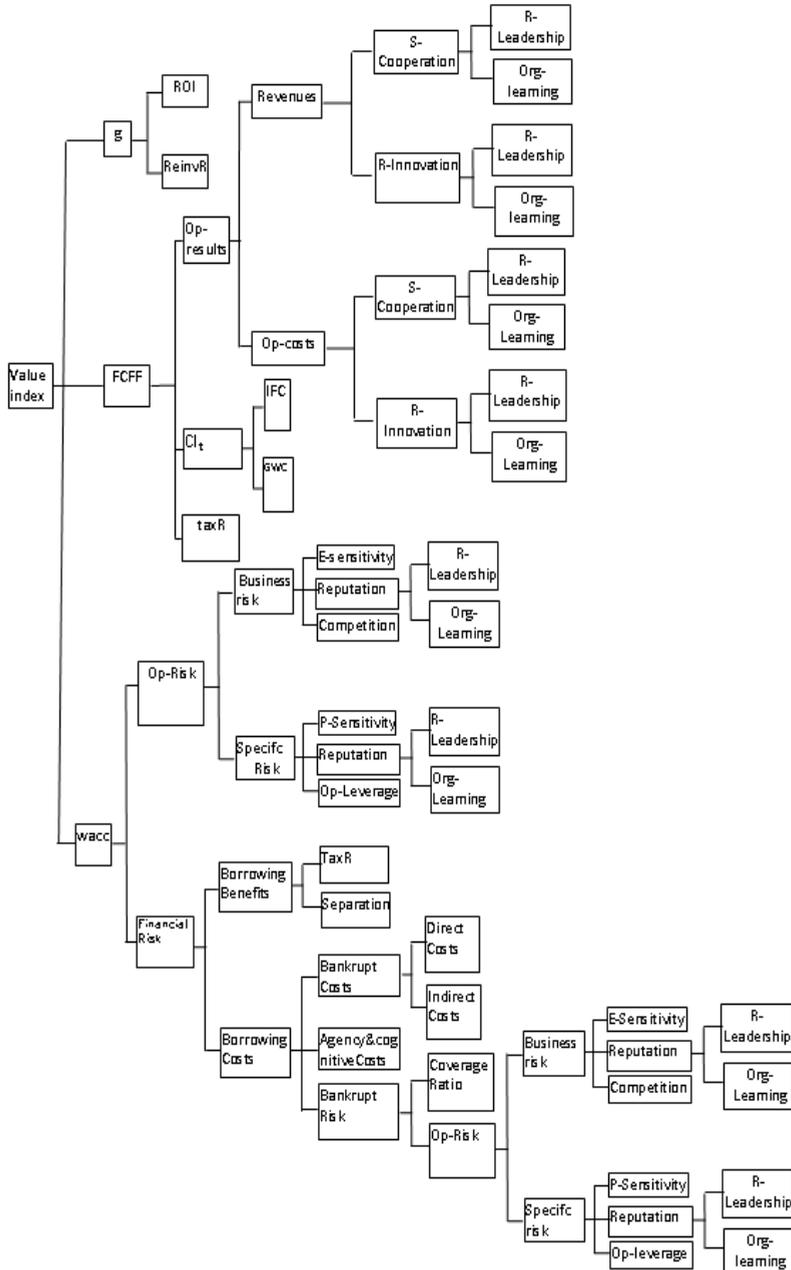
Notes et références

- ¹ Bradley R. A., Donaldson T., Freeman R.E., Jensen M.C., Mitchell R.K. and Wood D.J. (2008), **Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory**, Business Ethics Quarterly, Vol.18, n° 02, p.167.
- 2 Charreaux, G. (2009), **Concilier finance et management. Un problème d'architecture organisationnelle**, Revue française de gestion, Vol. 8, n° 198-199, p. 363.
- 3 Clarkson M.(1994), **A risk based model of stakeholder theory**, Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory, Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto, p.04.
- 4 Harrison J.S. et al. (2010), cited by Garriga E. (2014), **Beyond stakeholder utility function: stakeholder capability in the value creation process**, Journal of business ethics, n°120, p.492.
- 5 Jensen M.C. (2002), **Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function**, Business Ethics Quarterly, Vol.12, n° 02.
- 6 Idem, p. 239.
- 7 Idem, p. 246.
- 8 Akerloff cited by Wood D. (2008), **Corporate responsibility and stakeholder theory**, in Bradley R. A. et al., **Op.cit**, p. 162.
- * Le **contrôle social** désigne l'ensemble des pratiques sociales, formelles ou informelles, qui tendent à produire et à maintenir la conformité des individus aux normes de leur groupe social.
- 9 Wood D.J., **Op.cit**, p. 161.
- 10 Meyer Th. (2007), **Management learning grounded on value-based stakeholder expectations**, Human Resource Management Journal, Vol.3, n°1, p.93.
- 11 Harrison J.S., Wicks A.C. (2013), **Stakholder theory, Value, and Firm Performance**, Business Ethics Quarterly, Vol. 23, n° 01, p. 103.
- 12 <https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89thique> consulté le 18/06/2018 à 17:30.
- 13 Bergery L. (2011), **Valeurs et management par les valeurs**, in **Management par les valeurs**, sous la direction de Bergery L., Ed. Lavoisier, France, p.46.
- 14 Freeman R.E., Wicks A.C. and Parmar B. (2004), **Stakeholder theory and "the corporate objective revisited"**, Organization Science, Vol.15, n°03.
- 15 Donaldson T., Preston L.E. (1995), **The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications**, Academic of Management Review, January, Vol. 20, Issue 1.
- 16 Harrison J.S., Wicks A.C. (2013), **Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance**, Business Ethics Quarterly, Vol. 23, n° 01, p. 97.
- 17 Hillman A.J. and Keim G.D. (2001), **Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?** Strategic Management Journal, Vol. 22, No. 2, p.127.

- 18 Teece D., Pisano G., Shuen A. (1997), **The dynamic capabilities and strategic management**, Strategic management journal, Vol. 18, n° 07.
- 19 López P.S., Peon, J., Ordas, C. (2005), **Organizational learning as a determining factor in business performance**, The Learning Organization, Vol.12, n°03, p.227.
- 20 Osterloh M., Frost J., Frey B.S. (2002), **The Dynamics of Motivation in New Organizational Forms**, International Journal of the Economics of Business, Vol.9, n°01.
- 21 The United Nations Global Compact and European Foundation for Management Development (2008), **Globally Responsible Leadership: A Call for Action**, disponible sur le lien <http://www.grli.org/wp-content/uploads/2015/09/GRLI-Call-for-Action-English-2009-ISBN-978-1-871992-53-3.pdf>, consulté le 18/06/2018p.01.
- 22 Maak T. (2007), **Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital**, Journal of Business Ethics, n° 74, p. 330.
- 23 Maak T., **Op.cit.**
- 24 Orlitzky M., Benjamin J.D. (2001), **Corporate social performance and firm risk: a meta-analytic review**, Business and Society, Vol. 40 n° 04, December, pp.369-396.
- 25 Zingales L. (2000), **In search of new foundations**, The journal of Finance, Vol.55, n° 04.
- 26 Charreaux G. (2002a), **A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise**, Finance Contrôle Stratégie, Volume 5, n° 3.
- 27 Magni, C.A., Malagoli, S., Mastroleo, G. (2007), **The use of fuzzy logic and expert systems for rating and pricing firms: a new perspective on valuation**, Managerial Finance, Vol. 33, n° 11.
- 28 Bouchon-Meunier B. (2007), **La logique floue, série que sais-je ?** Presse Universitaire de France , France, p. 104.
- 29 Jang J-S. R. (1993), **ANFIS: adaptive-network-based fuzzy inference system**, IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, 23(3), p.666.
- 30 Jang J-S. R., Sun C-T. (1993), **Neuro-Fuzzy Modelling and Control**, Proceedings of the IEEE, 83(3), p. 378.

Annexes

Figure N° 01: Modèle alternatif d'évaluation de la valeur.



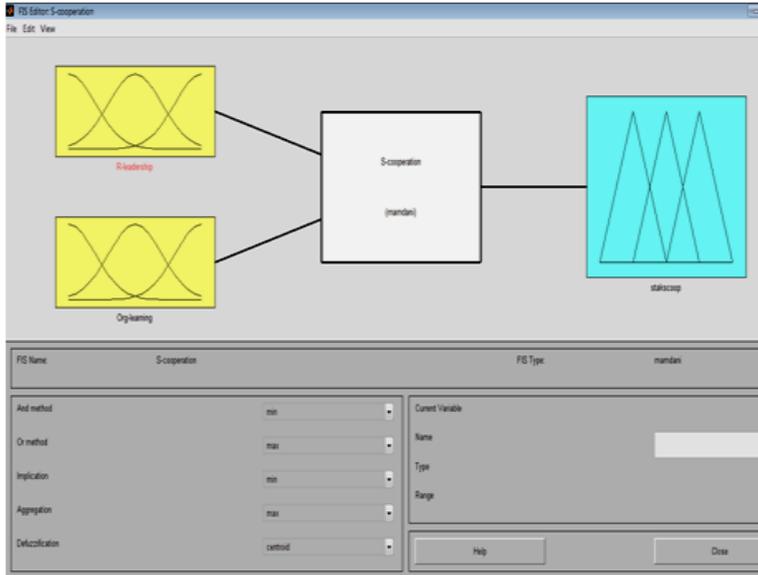
Source: composé par nos soins

Tableau (1) : Désignation des variables pilotes et intermédiaires de la valeur

Variables pilotes		Variables intermédiaires	
Agency& cognitivecosts	les coûts d'agence et les coûts cognitifs (variable qualitative)	Bankrupt costs	Les coûts de faillite
IFC	Actif Immobilisé net d'Amortissement (variable quantitative).	Bankrupt risk	Le risque de faillite
GWC	besoin en fonds de roulement (variable quantitative).	Borrowing benefits	Les bénéfices d'endettement
Competition	Rivalité concurrentielle (une variable qualitative)	Borrowing costs	Les coûts d'endettement
Coverage	Le ratio EBIT / Charges financières (une variable quantitative).	Business risk	Le risque d'activité
Directcosts	les coûts de faillite directs (variable qualitative).	CIt	Capitaux investis à la période t
E-Sensitivity	la sensibilité aux facteurs macroéconomiques (une variable qualitative).	FCFF	Les flux de trésorerie revenant à l'entreprise
Indirectcosts	les coûts indirects de la faillite (une variable qualitative)	Financial Risk	Le risque financier
Op-Leverage	Lever d'exploitation (variable quantitative).	G	taux de croissance des cash-flows
Org-Learning	Apprentissage organisationnel (variable qualitative).	Op-costs	Les coûts opérationnels
P-Sensitivity	la sensibilité des clients aux prix (variable qualitative).	Op-results	Les résultats opérationnels
Suite Tableau (01)			
ReinvR	Taux de réinvestissement, une variable quantitative qui peut être calculée par le ratio $(IFC_t - A_t + \Delta GWC) / [EBIT_{(1-0)}]$.	Op-Risk	Le risque opérationnel
R-Leadership	Leadership responsable (variable qualitative).	Reputation	La réputation
ROI	la rentabilité des capitaux investis, une variable quantitative calculée par le ratio $EBIT (1-\tau) / \text{capitaux investis}$.	Revenues	Les revenus
Separation	la séparation entre le management et le contrôle (une variable qualitative).	R-Innovation	Innovation Responsable
TaxR	Taux d'imposition des entreprises (variable quantitative).	S-Cooperation	Coopération des parties prenantes
		Specific risk	Le risque spécifique
		Value index	indice de valeur de l'entreprise
		Wacc	Le coût du capital

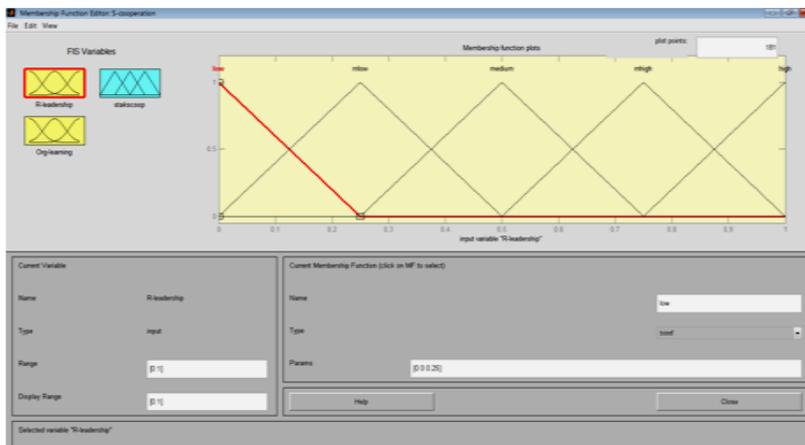
Source: composé par nos soins

Figure (02) : Les variables d'entrée et de sortie du FIS « S-Cooperation »



Source : Composée par nos soins à l'aide du GUI of Matlab

Figure (03) : Les fonctions d'appartenance des variables d'entrée et de sortie du FIS « S-Cooperation »



Source : Composée par nos soins à l'aide du GUI of Matlab

The Impact of the Control on Achieving the Objectives of Construction Projects in Sudan

Dr. Eshraga Awad Fadlalla

Dr. Amal Abu Zaid Ibrahim Mokhtar

Algérie

Abstract

This study aims to highlight the economic factors affecting achieving the objectives of major construction project in the Sudan. It is a case study of four large construction companies; Danfodio for Contracting, Roads and Bridges Company , Qasr Al-lulu International Company, Al Nasr Real Estates Co, and Al Mak Nimir for Development and Contracting Company.

The issue of the study was manifested in the deficiency of the basic managerial functions, non-utilization of the modern methods and techniques in the execution of projects, and lack of consideration of the surrounding economic environment.

The importance of the study comes from the paucity of researches and studies that tackle projects management, and hence it might be considered as a modest contribution to the enrichment of the Arabic library with studies in project management. The study concludes to a number of findings and recommendations to enhance the performance of construction companies.

The study adopts the historical and the deductive methods, as well as case study and the descriptive-analytical methods. The study uses statistical packages software for data analysis, using percentages, standards deviation and Chi square test. The data were collected using a questionnaire form. The study lays down five hypotheses and their validity was duly approved.

The most outstanding findings of the study were:

1. Fluctuation of foreign currencies exchange rate increases the prices and consequently increases the cost of a project.
2. Control has to focus on project tenure and cost.

The most outstanding recommendations of the study were:

1. High customs rates increase projects resources cost.
2. The importance of continuous control over all phases of the project.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العوامل الاقتصادية والإدارية على أهداف المشاريع الإنشائية الكبرى في السودان ودراسة حالة شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور المحدودة، وشركة المك نمر للتنمية والمقاولات، وشركة قصر اللؤلؤ، وشركة النصر العقاري للمقاولات.

تمثلت مشكلة الدراسة في قصور الوظائف الإدارية الأساسية وعدم استخدام الأساليب العلمية الحديثة في تنفيذ المشاريع وعدم مراعاة عوامل البيئة الاقتصادية المحيطة بالمشروع.

تنبع أهمية الدراسة في قلة البحوث والدراسات التي تناولت إدارة المشاريع وبذلك يمكن اعتبارها مساهمة في إثراء المكتبة العربية بدراسات حول إدارة المشاريع. كما توصلت الدراسة إلى نتائج وتوصيات تؤدي إلى ترقية الأداء في شركات الإنشاءات.

إتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي باستخدام برامج الحزم الإحصائية لإدخال بيانات الدراسة، تم استخدام النسب المئوية والانحراف المعياري واختبار مربع كاي لمجتمع الدراسة ثم جمع بيانات الدراسة بواسطة إستبانة توصلت الدراسة إلى نتائج:

1/ عدم استقرار سعر الصرف يؤدي إلى ارتفاع الأسعار.

2/ تركيز الرقابة على الزمن والتكلفة.

أهم النتائج:

1/ منح الإعفاءات اللازمة للمدخلات مثل الإعفاءات الجمركية.

2/ الرقابة المستمرة في كل المراحل.

Section (1) Introduction

Construction projects dated back to the Pharaonicera in ancient Egypt who built pyramids. It also dated back to ancient Chinese who built the Great Wall.

A construction project is an effort carried out in order to achieve a certain objective within a specific period of time and cost. Large projects achieved normally within longer terms and larger budgets. The size of a project was determined by the size of materials used and time, but complexity is measured by the number of activities required, and interlink of activities measured by the number of entities executing the project.

This study tends to define various administration concepts and the factors to consider upon execution. It also highlights the scientific methods of projects management and their impact on projects which could largely participate in achieving the desired objectives.

The Statement of the Issue

Large construction projects depend on achieving their objectives on controlling the time, cost and quality by facing the shortage of major jobs necessary the management process (Control) when using modern methods upon execution of a project with the main focus on controlling (time, cost and quality). The issue of the study revolves around the following main question:

What is the role of Control on achieving projects objectives?

Study samples and variables

Independent Variable

Managerial Difficulties
Control

Dependent Variable

Economic Difficulties
Time
Cost
Quality

	→	Economic Difficulties
--	---	-----------------------

Key Terminologies:

Control - The Project – Administration - Laborers.

الرقابة – المشاريع الإنشائية – الجودة – العمال

Hypotheses

There is a relationship of a statistical connotation between effective Control and achieving projects objectives.

Section (2)**Theoretical Framework****Definition of a Project:**

A project is an activity or group of consequent activities having a unified a number of specific objective(s), consistent and integrated together from the beginning to the end, by which achieving the objective(s) at the end means the completion of a project. (Othman Ibrahim, 1997)

It's also defined as an unrepeatd work that consists of a number of activities to achieve a specific objective. (Mustafa Zayed, 1996)

Examples of which were:

- Construction of a building, a bridge, a road, an airport, a vessel.
- Construction of a factory, farm.

It's also defined as an effort carried out for a specific achievement for one time, for special function that never repeated similarly, and normally achieved within specific timeframe and an allocated budget.

Characteristics of a Project

A project is a specific mission to realize, either at a small or large scale, or at a long or short term. In general, a project is seen as a single unit, but there were some characteristics that distinguish projects:

Complexity: Projects intersect with various organizational levels as they require assigning skills and qualifications from various specialties in the organization. Complexity is derived from the

complex technology presented, which depends on the interference of tasks that produce new distinguished problems.

Risk: Due to the difference of a project from its precedents, it is likely to have risks as it might include using new technology and might cause difficulties, uncertainty and risk. For this reason, an organization faces many risks when executes a project. So projects require special efforts as failure leads to an organization default to achieve its own objectives.

Non-Continuance: Projects are considered as temporary activities in which a temporary grouping of workforce, materials and facilities is brought together to achieve an objective within a specific timeframe, which afterwards, this grouping is dismantled, and might be directed towards another objective.

Life Cycle: A project is an endeavor undertaken to achieve an objective, during which a project passes through many phases called Project Life Cycle. In a project life cycle, tasks, workforce, administration setup and other resources of a project change as it passes from one phase into another. The organizational structure of a project develops and costs increase and reaches the climax and then declines until the end of the project.

Types of Projects

Projects are classified into types by Ibrahim Al Sayed (PhD) into a tangible physical projects that a person could see such as a construction of a college, or a hospital, or a health facility; and intellectual projects that depend on work of mind such as space researches, patent rights for some products, or some other intellectual works such as book writing and marketing.

Physical projects, however, divide into two types:

1. **Consumer Projects** such as food production, building materials, drugs, cloths projects, etc.
2. **Service Products Projects** such banking services, security, education, etc.

Project Management

Project management is defined as carrying out a management endeavor for an unrepeated work such as planning, directing, and controlling to achieve the objectives in each phase. From a larger view, project management could be used for any other activity even though it is of a repeated nature, to the extent that the application could be a cycle, or part of the activity is unrepeated (Mustafa Zayed, 1996). Project management is also defined as a number of principles, tools, and methods to enforce an effective management to achieve an activity of specific objectives. Project management process includes to the following tasks (Jim Fuller 2001):

- Set a clear definition for a project end result.
- Gain benefit by comprehensive project care.
- Define and manage the organizational environment of the project.
- Plan the project.
- Manage an unavoidable change and issues took place during execution.
- Control commitments and contracts to fulfill according to the planned schedules and within allocated budgets.
- Provide information to the client and management team.
- Finalize and assess the project.

Project management also refers to executing an active role to plan, control, follow up and manage many work aspects. This organized knowledge helps manage the manpower, schedules, funding and work quality when launching the execution, and consequently yield two major advantages when using project management methods:

- Communication: It will provide the ability to establish the necessary technological and commercial documentation to show project plan and progress.
- Managerial Skills.

Concept of Construction Projects

- Mostly of technical complexity and requires many engineering specialties.

- Has strong influence on construction industry.
- Requires longer execution time, not less than three years, and extends for more than ten years.
- Requires large funding and complex financial and legal procedures.
- Requires a cautious pre-planning.
- Requires a large organizational structure and a special type of management.
- Requires larger, complex operations either to coordinate or to deal with the information.
- Covers larger geographical area.
- Isolated and hard climatic conditions.
- Has impacted influence on industry.
- Uses thousands of work force.
- Influences the citizens within and around the project area.
- Leverage the living conditions of large sector of people.

Tasks and Responsibilities of Construction Projects

Control

Control represents the last circle of the management process chain. It was considered by (Fayol) one of the five basic functions of management that include planning, organization, issue orders, coordination and control. Its main function is to compare the actual performance against the planning to spot deviations occurred and investigate their causes and the correction required in order to avoid them in the future. So, it is an important function that ensures achieving the planned targets. It highlights weaknesses of performance and works out to correct them, and has connection with all functions of the management process and with other project administrations as well.

Therefore, control is a basic component of the management process. The management will not be effective unless the manager practices full control.

International Definitions of Control (Zaki Makki 2009)

It is the process of detecting deviations wherever they occur, either on the execution required or on the specific procedures of work process and the best methods to correct it so that they will not be repeated again (Al Sayid Nagi 1985). It is also defined as: organizing work efforts based on a pre-planning in order to ensure achieving the declared objectives, and to ensure the extent of achieving these objectives and the difficulties facing that objective and how to correct them as soon as possible (Al Hawari 2000). It is also defined by Hassan Ahmed (PhD) as the activity done by the management to follow up the execution and assessment of the pre-planned policies, and to correct weaknesses found in order to achieve the desired objectives.

The Importance of Control

Control represents the tool that measures how performance conforms to the actual planning, suggesting that executing the plan represents achieving the objective. So, it is the tool with which objectives execution was measured. Control aims at ensuring that results conform with the pre-planned objectives. Regardless of the level the control is targeting, or the type of activity it controls, there are three main elements of control (Rida Basyoni 2008):

1. Setting standards or pre-objectives, either tangible or intangible objectives (vague).
2. Measure the performance compared with the planned standard, get the difference or deviation, and report them to the concerned administration level.
3. Enforce the correction for causes of deviation to avoid future occurrences.

Phases of Control

There are three main phases of control (Huda Sayed 1992):

1. **Pre-Control:** Starts before the execution in order to avoid possible mistakes or deviations at the beginning.

2. **Concurrent Control:** Means the control which goes with the execution to ensure that it is carried out as planned. It also tends to correct deviations and mistakes on the spot before became more complex and chronic.
3. **Post Control:** Conducted after all works are finalized. It compares results with the plans and objectives. This comparison shows if there are any deviation or not, as well as causes in order to avoid in the future.

Areas of Projects Control and Follow up

Control and follow up of projects lay on three main aspects:

1. **Time:** To what extent execution goes according to the time schedules.
2. **Cost:** To what extent expenditures goes along with the allocated budget. Does that expenditure conform to the size of the actual achievements.
3. **Quality:** To what extent phases and works achieved to standards, set specifications and required quality.

Methods of Control:

1. Personal observation.
2. Performance reports.
3. Clients compliant.
4. Information technology.
5. Periodic meetings.
6. Follow up of budgets and expenditure.

Shared Objectives of Follow up:

1. Executing Agency.
2. Project Manager.
3. Higher Management.
4. Clients.
5. Funding Agencies.

When follow up the execution, Control process should:

1. Reflects the size of the project and the nature of the areas where it is performed.
2. Investigate not only one factor; it should also focus on all three factors: time, cost and quality.
3. Rely as much as on the methods that ban mistakes before they occur, as the aim is avoid mistakes before they took place.
4. Flexibility of standards; another plan could be adopted if required, notified to all, as it may change the standards that judge the performance.
5. Facilitates detection of mistakes and weaknesses of the process in order to avoid their reoccurrence through direction and guidance.
6. Provide quick and accurate data about the execution. It should be written facts as possible.
7. Be economic in nature, i.e. the saving gained should not be less than the cost of the control process.
8. Listen to others point of view and initiatives before they are blamed for mistakes.
9. Expect mistakes. No 100% correct planning.

Methods of Control in Construction Projects (Mohamad Ja'aluk 1999)

- **Direct Control:** Conducted by engineers and supervisors of project execution, and follow up by the management who tour sites continuously to ensure that execution goes with the plans and schedules in what is called (Work Progress).
- **Self Control:** Conducted by sharing one job among many people. This is adopted for managerial, commercial or financial works.
- **Internal Control:** Conducted into two ways; firstly, is to present important works to specific bodies before being executed to ensure their correctness, or by providing photos or copies once produced to specific bodies to review; secondly, by auditing or later inspection by employees from the firm itself.

Control via Project Control System (Mohamad Al Jarullah 1999)

Project Control System is a set of methods and organizations that should be enforced to complete the project on time and within the approximated cost. These organizations should be set up by defining authorities and responsibilities for all staff in the project clearly. The information system should also be developed to provide managers with helpful information. Project control system starts usually since the first idea of the project and continues till project handover and became operational by the client.

Importance of Project Control System

Control remains the major issue for many firms. Control of large construction projects remains a complex issue. It is not only connected with the control system, the organizational structure or management methods, but also with plans and objectives which was the central driving force of the firm.

Characteristics of Control Process (Al Sabah Abdel Rahman 1997)

Accuracy – Economy – Conceivability – Reflects the nature and requirements of the activity – Flexibility – Quick reporting of deviations – predictability – corrective actions – strategy focus – use of all control steps – consistency with the organization – objectivity.

Project Control Process during Planning and Design Phases

1. Specifications of alternatives available for planners and designers and the advantages and disadvantages of each one.
2. Accurate programming of main activities of the project, with which a project work could be prioritized.
3. Interaction and continuous consultancy between the client and the design consultant.
4. Determine elements of special nature in the project, which are not performed before.
5. Avoid setting specifications that requires specific goods in order to avoid monopoly complexities.
6. Set a time schedule for the project.

7. Follow up and supervise the design process through control, so that it will not exceed the scheduled time.
8. Ensure that contract documents are sufficient, and specifications are clear and complete without contradiction among them.
9. Set an easy method of numbering and coding used in all contract for easy reference among contractors and consultants, who might be from difference nationalities.
10. Set a time schedule for bids, dates for bids opening and contract signature as well as the start of the execution of the project.
11. Cost approximation for all project units.

Control Process during Bidding

The phase of bidding a project was characterized as short timeframe and important decisions taking period. The decisions taken during this period affect the project as a whole. The end state of this period is selection of a contractor(s). So, control during this phase is of a paramount importance, as it was during the design phase.

Important roles of project control system during this phase are as follows: (Al Sabah Abdel Rahman 1997)

1. Participate in facilitating qualification of contractors, selection and invitation to provide their offer for the project execution. It utilizes contractor's previous data bank for the projects they executed previously.
2. Use of software to analyze bids. The data was keyed in, and the software will analyze, show bids weaknesses as well as strengths. Then the program selects and orders bidders.
3. Project control system helps answer questions from competitors by quick review of the information upon which the design was built. It saves time, so there will be no extension for bidding period.
4. The control system validates prices offered by bidders by using the information available in the data bank which was frequently updated.

5. The system helps ensure that legal procedures were adhered to during bids processing until the award, especially in public sector projects.
6. Engineers, using project control system, ensure opening dates for bids, projects awarding, site handover and issue work start order.

Control Process during Execution (Saeed Nasser 2013)

The execution phase starts as soon as the contract was signed, site handed over and work start order issued. In most cases, those events took a day long. Normally, the contract stipulates that the contractor, within specific period of time from the effect of the contract, should provide a complete description of the project control system that ensures the fulfillment of the contractual obligations to obtain the approval of the client and the consultant. This system should also conform with the contract clauses, sufficient to control project execution, and within the overall central framework of the project control and plan which was set at the very beginning of the project idea.

Project Control System provides the following services: (Mohamad Al Jarullah 1999)

1. Logical and accurate execution schedule: in which the planned execution phases and duration goes together.
2. Purchases control and follow up is one of the most important functions of project control system.
3. Offers follow up: there are specifications and conditions the contractor has to obtain the approval of the consultant, and sometimes the consultant and the client, on types of construction materials, machineries and equipment which will be used permanently.
4. Managerial, financial and banking affairs and payment installments for works. All those as well as daily financial transactions including income and expenditures.

Section (3) Applied Study

Al MakNimir Contracting Company, Danfodio Contracting Company , Qasr Al-lulu International Company, Al Nasr Real Estates Co.

Al Mak Nimir Contracting Company

Found in July 1998 in full Sudanese experiences and provided roads and building construction services. The company achieved a remarkable success in achieving its objectives by reflecting the aesthetic and civilized facet of building, national and state roads industry. This success was due to company concern to provide and maintain good performance. It's also due to experiences of the company staff supported by various machineries and equipment which enforced the leading role of the company in establishing Sudan's infrastructure. The company achieved 1000 km of paved and soil-filled roads in the Sudan (source: company leaflets).

Danfodio Contracting Company

Danfodio Contracting Company is a private company. It works in construction of infrastructures, civil engineering projects, and major building projects for public and private sector all over the Sudan. The company won confidence in the market and became the leading company in the Sudan. The company activities cover many fields such as:

1. Offices and residential complexes.
2. Education, health and service complexes in general.
3. Steel buildings (Hangers).
4. Roads and bridges.
5. Filling, dams and irrigation facilities.

The company was a merger of Danfodio Contracting Co. and Danoy for Roads and Bridges Co. with a paid capital of SDG 10 million (Ten million Sudanese Dinar) divided into 100 shares (SDG 100 thousand/share).

Qasr Al-lulu International Company

Found in 1997 (Sudan Companies Law 1925). Qasr Al-lulu International Company is one of the leading private companies that has a

distinguished fingerprint in construction sector in the Sudan. The company works in construction, roads and bridges, and commerce. The company started its activity with a confident and stable career participating in the construction of Sudan's national major projects.

The company has four main departments:

1. Finance and Administration Department: Includes Finance, Administration, and Purchases Sections.
2. Contracting Department: Executes construction works.
3. Commercial Department: Supplies and sells building materials and pre-mix concrete (under the trade name: Al Oula Contracting and Construction Co.) and the aluminum works (Al Wasid Aluminum Factory).
4. Roads and Bridges Department: Executes its activity under the trade name (Bashaer for Roads and Bridges Co.). It works in the field of roads, bridges and water and electricity projects. The company has experienced and qualified staff and owns modern machineries, as well as experiences in a world characterized by modern architectures leading the company to obtain ISO:9001/2000 certificate. (source: company leaflet)

Previous Studies (Internet Sources)

1. **AIKass-Mazerolle and Haris (1996), titled: Construction Delay Analysis Techniques.**
 - a. The study conducted in the U.S.A in which project managers, and experienced engineers in construction companies was surveyed to determine causes of delay in project hand over.
 - b. The study proposed to consider some factors when analyzing causes of delay, such as project duration suitability, and the delay caused by procedural practices of related entities. The study also proposed to use databases for delay, and to assess the delay periodically by experts in construction and execution fields.

- c. The study concludes that delay was a main cause of increasing the cost, and that the methods used nowadays in project management in terms of analyzing delays still inaccurate, and spoils more effort, time and costs. The study recommends using multiple analytical techniques to get delay causes, and proposed some programs / software to be used. It also recommends seeking expert advice to avoid mistakes in the future.
- d. The study recommends contractors and consultants to consider their financial status when contracting for large projects.

2. Eman Mohamad Ali Suliman (2011) titled: Controlling The Cost and Time in Construction Projects.

- a. The study tackles the present status of construction industry in the Sudan in terms of controlling cost and actual time enough to achieve the project. The study aims to know the methods used to prepare the financial cost and timeframe for construction projects in the Sudan. It also tends to know the most important methods to track execution progress according to the time schedule and cost allocated, as well as the methods used to control cost and time and to determine causes of deviation from cost and time factors.
- b. The study concludes to a number of findings: 60% of construction projects suffer delay due to absence of quality control mechanism. The client might be a cause of delay and increase of cost by 73% due to default to pay his commitment and work additions during execution. Also delay to take necessary decisions are one of causes of delay. The study recommends a number of recommendations, most importantly: a separate trained section to carry out planning, assessment and control for a project in order to control cost and adherence to the time schedule. The study also recommends that the contract shall contain a time schedule that obligates the client to pay installments on time to avoid delay.

Proving the Hypothesis

Control

The table shows results of confirmative factor analysis for control hypotheses

Hypotheses	Shared variance
Projects administrations do not review plans before execution	0.453
Project administrations observe accuracy in selecting control standards to measure project progress.	0.542
Comparisons made between actual execution results and plans to get the deviation	0.654
Causes of deviation are investigated and remedial action taken according to the suitable corrective procedures.	0.432
Responsible entities responsible for deviation are determined then appropriate action taken against them.	0.478
Execution was confirmed to high quality standards conforming to specifications and technical contractual clauses.	0.678
Costs of executed works compared against the financial approved budget of the project.	0.345
Expenses are ensured for the correct allocated work.	0.543
Difficulties of execution and work hindrances are diagnosed accurately and objectively.	0.456
Project administrations are not using modern methods to discover delay of execution earlier in order to avoid it before being worsened.	0.776
Project administrations concern about post control.	0.745
Execution rates are confirmed to proportionally measure up with the budget.	0.719
Project administrations have no sufficient information of work progress to help in decision making process.	0.680
Deviations discovered late.	0.646
Project administrations impose fines and penalty clauses in case of deviation from project execution plan.	0.636

Source: The Researcher.

Table (5/3) shows increase of factors weight as all values exceeds the lowest acceptable limit (0.30) which indicates that those standards are reliable to determine control variable.

The most outstanding findings of the study

1. Projects administrations do not review plans before execution.
2. Project administrations have to observe accuracy in selecting control standards.
3. Comparisons made between actual execution results and plans to get the deviation.

4. Execution was to be confirmed to high quality standards conforming to specifications and clauses.
5. Costs of executed works to be confirmed that it is within the approved budget of the project.
6. Confirm diagnosing difficulties of execution and work progress.
7. Project administrations are not using modern methods to discover delay of execution reasons and to avoid them.
8. Project administrations concern about post control.
9. Project administrations have no sufficient information, and deviations are discovered late.
10. Project administrations impose penalties in case of deviation.
11. Projects use periodic reports and personal observations.

The most outstanding recommendations of the study

1. Plans should be reviewed before execution.
2. Accuracy shall be observed in selecting control standards.
3. Results shall be compared against execution to determine the deviation.
4. Execution should be to high quality standards conforming to required specifications.
5. Expenditure and costs of works shall be within the approved budget of the project.
6. Difficulties of execution and work progress hindrances shall be diagnosed.
7. Modern methods shall be adopted to discover delay of execution and to avoid them.
8. Project administrations shall follow up work progress to avoid the delay.
9. Information shall be made available to determine deviations earlier.
10. Penalty clauses shall be enforced in contracts for deviation.
11. Periodic reports and personal observations shall be used to follow up work progress.

Arabic References

1. Zaki Mekki Ismaiel, Fundamental of Management and Organization, Sudan Currency Printing Press Co., Khartoum 2009.
2. Ridha Ismail Basyoni, Projects Management, Tayba Printing Press, Cairo 2008.
3. Mohamad Ibrahim Al Jarullah, Construction Management, King Saud University, Riyadh 1999.
4. Mohamed Ali Arif Al Ja'aluk, Contracting Works, Al Ratib University House, Lebanon 1999.
5. Osman Ibrahim Al Sayid, Projects Planning and Execution, Al Nilein University P. Press, Khartoum 1997.
6. Al Sabah Abd El Rahman, Fundamental of Managerial Control, Al Zahran Publishing House, Amman 1997.
7. Mustafa Zayed, Projects Management, Dar Al-thaqafa Publishing and Distribution House, Cairo 1996.
8. Ahmed Saeed Abd El Latif, Construction Projects Management, Faculty of Commerce, Cairo 1994.
9. Huda Sayed Latif, Scientific Methods of Management, Arabian Publishing and Distribution House, Cairo 1992.
10. Sayed Mohamed Al Hawari, The Management, Ain Shams Printing House, Cairo 1973.

Interviews:

1. Projects Administration, The General Corporation of Technical and Vocational Training, KSA.
2. Al Mak Nimir Co. Leaflets.
3. Danfodio Co. Leaflets.
4. Qaser Al Lulu Co. Leaflets.
5. Al Naser Real Estates Co. Leaflets.
6. Interview, Ali Abdulla Ali, Administration Manager, Danfodio Co. on Sun July 14, 2013.
7. Interview, Ahmed Kanan, Engineer, Al Mak Nimir Co. on June 30 2013.

8. Interview, Saad Al Din Abdelgadir, Projects Manager, Qaser Al Lulu Co. on Tue July 23, 2013 at 01:00 pm.
9. Interview, Khalaf Allah Al Zain Mohamed, Commercial Manager, Qaser Al Lulu Co. on Tue July 23, 2013 at 11:00 am.

English References:

1. Jim Fueller, Performance Upgrade Projects, 2011.

Studies:

1. Eman Mohamed Ali Suliman, Controlling Cost and Time in Construction Projects, a supplementary research for master's degree in construction management, Sudan University for Science and technology, 2001.
2. ALkass Mazerolle. M. and Haris. F, Construction Delay Analysis Techniques. Construction Management and Economics WWW.metpress.com1996

REMAH

*Review for Research and Studies
A Refereed Review*

*Published by
Center For Research and Human Resources
Developments Remah-Amman – Jordan*

*No: 37 October 2019
ISSN Print: 2392-5418
ISSN online: 2520-7423
Legal Deposit 24352015*

**THE REVIEW PUBLISHES STUDIES AND RESEARCH IN THE
FOLLOWING FIELDS: ECONOMICS AND ADMINISTRATION SCIENCES**

A GUIDE FOR CONTRIBUTORS

- 1- An article submitted for publication should be written in Arabic or English or French .it should not exceed 20 pages in length, inclusive of figures, drawing, table, appendixes, and references.
- 2- The contributor must state in writing that the article submitted was not published before and is not under consideration by any review.
- 3- The Review reserves the right to omit, summarize, rewrite any sentences in the submitted article that do not suit its house style.
- 4- Upon the publication of his/her contribution, the writer receives a copy of the review in which the contribution is published.
- 5- Contributions should be typed on one side of paper .simple spaced and with 4,5cm (one; inch) margins; it should be in Microsoft word (doc) format and traditional Arabic with 14pt font for Arabic and 12pt times new roman for English; French.
- 6- Two abstracts, one in Arabic and another in English, are required, each should not exceed 150 words.
- 7- Contributions should follow the appropriate methodology used in their individual fields .they should also follow one of the following citation and documentation styles; the MLA style or the Chicago style in the humanities(MLA Style Manual and Guide to Scholarly Publishing ;The Chicago Manual of Style), the APA Style in the Social Sciences (the Publication Manual of the American psychological Association)

**-All correspondence related to the review should be addressed to:
remah@remahtrainingjo.com or khalidk 51@hotmail.com**

Tel :00962795156512 or 00962799424774

Web site: www.remahtrainingjo.com

ISI data base .http //isindexing.com/isi/journaldetails.php ?id=7707

ULRICHS Data Base:

http//ulrichsweb.serialssolutions.com/title/1536488677317824429

google scholars Data Base:http //www.google.com

ebsco data base : http //www. Ebsco.com

EcoLink data base: http //www.mandumah.com

Elmanhel data base: http// www.almanhal.com

ASKZED data base: http/www.ASKZED.com

Maarifa data base: http//www.maarifa.com

S.Book data base: http//www.theleambook.com

Consultative Board

Prof. Khalil Alrefaae Chairman of Scientific Committee	Al Balqa' Applied University	Joran
Prof. Draj Said	Almair Abed Plkhader	Algeria
Prof. Hana Al-Hniti	The World Islamic Sciences Education University	Jordan
Prof. Belqasem Madi	Enaba University	Algeria
Prof. Nidal Arahami`	Zarka University	Jordan
Prof. Kamel Rezaq	Blida 2 University	Algeria
Prof. Suliman Al naser	Wirqla University	Algeria
Prof. Hawam Juma'a	Enaba University	Algeria
Prof. Mahmoud Elouadi	Zarka University	Jordan
Prof. Sali Mohamed Farid	Cairo University	Egypt
Prof. Ashraf Mohammad Abed Al Rahman Mo'nes	Ain Shams University	Egypt
Prof. Ramez Tanbour	Jenan University	Lebanon
Prof. Abedalrahman Saleh Al Ghveli	Qaseem University	KSA
Prof. Wael Jebreel	Omar Almukhtar University	Libyan
Prof. Saher Obead	Al-Quds Open University	Palestine
Prof. Sameer Al bargothi	Al Falah University	The United Arab Emirates
Prof. Naef Abed Alaziz Motawe'a	Shakra University	KSA
Prof. Bader Shedeah saeed Hamdan		

