



المركز الجامعي أفلو- الجزائر  
مجلة دورية دولية علمية محكمة  
تصدر عن معهد العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير



لدراسات الاقتصادية والمالية

المجلد 1  
العدد 2  
ديسمبر 2017

ر.د.م.د: ISSN: 2571-9955  
الإيداع القانوني: جوان 2017

المجلة الإقريزي  
المجلد 1 العدد 2 ديسمبر 2017  
Review EL-MAQRIZI Vol 1 Number 2 December 2017

University Center of Aflou- agleria

International Peer-reviewed Scientific Bi-annual Journal issued  
by the Institute of Economic and Commercial and Management



Review  
**EL-MAQRIZI**  
FOR THE ECONOMICAL AND FINANCIAL STUDIES

Vol 1  
Number 2  
December 2017

ISSN: 2571-9955  
Legal Deposit - June 2017

مجلة دورية دولية علمية محكمة

تصدر عن معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

-المركز الجامعي أفلو- الجزائر

---

المدير الشرفي للمجلة :

د. عبدالكريم طهاري " رئيس المركز الجامعي "

مدير المجلة: أ. زاوي عيسى

مدير هيئة التحرير : د. قطاف عبدالقادر

مسؤول النشر : د. طلحة أحمد

---

### هيئة التحرير

-أ/ فتحي مولود

- أ/ شنافي مولاي

- أ/ جخيوة الطاهر

- أ/ طلحة محمد

### التدقيق والمراجعة

أ. قطوفي ياسين

### التدقيق اللغوي

أ. شعمي محمد الامين

د. حمزة بوجمل

### سكرتير

غريب عبدالقادر

## الهيئة العلمية للمجلة

أ. د .مقدم عبيرات	جامعة الأغواط	د. حاكمي بوحفص	جامعة وهران2
أ. د . شنوف شعيب	جامعة بومرداس	د. طويطي مصطفى	جامعة البويرة
أ. د. قريشي محمد جموعي	جامعة ورقلة	د. علماوي أحمد	جامعة غرداية
أ. د . كمال رزيق	جامعة البليدة	د . بن ثابت علال	جامعة الأغواط
أ. د. فرحي محمد	جامعة الأغواط	د. لقلطي الأخضر	جامعة المسيلة
أ. د . إلياس بن الساسي	جامعة ورقلة	د. قشام إسماعيل	جامعة الجلفة
أ. د . سليمان ناصر	جامعة ورقلة	د . بوزيد عصام	جامعة ورقلة
أ. د. براق محمد	المدرسة العليا للتجارة	د . مخلوفي عزوز	جامعة الأغواط
أ. د . شريط عابد	جامعة تيارت	د. صلاح محمد	جامعة المسيلة
أ. د . قندوز عبدالكريم	جامعة الملك فيصل السعودية	د. الحاج قويدر قورين	جامعة الشلف
أ. د . تومي كوثر	جامعة تولوز3 فرنسا	د. خنيش يوسف	جامعة غرداية
أ. د. شريط عابد	جامعة تيارت	د. فيروز زروخي	جامعة الشلف
د. بن برطال عبد القادر	جامعة الأغواط	د.زهرة علي بني عامر	جامعة الأردن
أ. د . رمضاني لعلا	جامعة الأغواط	د. خالد حيرش	جامعة تيارت
أ.د منصوري الزين	جامعة البليدة	د. طيبي حمزة	جامعة الأغواط
د.البشير عبدالعالي	جامعة الأغواط	د . داوود سعد الله	جامعة الجزائر3
د.كاتب كريم	جامعة وهران	د. بن البار امحمد	جامعة المسيلة
د.نجية ضحاك	جامعة الجزائر3	د.نصير أحمد	جامعة الوادي

### المراسلات و الاستفسارات:

تبعث جميع المراسلات والاستفسارات إلى

البريد الإلكتروني للمجلة :

[eco.elmaqrizi@cu-aflou.dz](mailto:eco.elmaqrizi@cu-aflou.dz)

## قواعد النشر بالمجلة

تنشر مجلة المقريري الابحاث و الدراسات العلمية غير المنشورة من قبل ، في جميع تخصصات العلوم الاقتصادية والمالية و التجارية و علوم التسيير ، و باللغات الثلاث : العربية، الفرنسية و الانجليزية ، و التي تهتم بالدراسات الاقتصادية والمالية وفق الشروط التالية:

1. يرسل المقال فقط الكترونيا إلى مدير المجلة، في حدود 20 صفحة من حجم A4 بهامش الصفحة من الاعلى 1 و الاسفل 1.3 سم و من اليمين 1.5 سم و من اليسار 1.5 سم.

2. يكتب المقال باستخدام Microsoft Word ، وبخط ( Sakkal Majalla ) للعربية بحجم خط 14 ، و Times New Roman (Titres CS) للفرنسية و الانجليزية، و بحجم خط 12 ، و بمسافة بين الأسطر 1.15 ، و العناوين الفرعية تكتب بـ Gras؛

3. تتضمن الورقة الأولى ، العنوان الكامل للمقال (خط Sakkal Majalla بحجم خط 16)، اسم الباحث و رتبته العلمية و المؤسسة الجامعية التابع لها ، العنوان الالكتروني: و ملخصين للموضوع في حدود 80 كلمة أو 05 اسطر، احدهما بلغة المقال و الثاني بإحدى اللغتين الاخريتين؛

4. تدوين المراجع يكون في آخر المقال و باعتماد أسلوب: American Psychological Association (APA)، وفق الأصول العلمية؛

5. ترقم الجداول والأشكال حسب ورودها في متن المقال؛

6. تخضع كافة المقالات المرسله إلى المجلة للتقييم العلمي الموضوعي، و يبلغ الباحث بنتيجة التقييم، أو التعديلات التي تطلب منه، و لا يمكن للباحث الطعن في نتائج التقييم.

7. تهميش محتوى المقال يكون بإستعمال (APA) American Psychological Association،

8. تصبح المقالات المنشورة ملكا للمجلة، فلا يجوز إعادة نشرها في مجلة أخرى أو استعمالها في أي ملتي؛

9. المجلة غير مسؤولة عن أية سرقة علمية تتضمنها المقالات المنشورة وهذه الأخيرة لا تعبر إلا عن آراء أصحابها؛

10. للتفاصيل أكثر حول شروط النشر والإطلاع على مختلف أعداد المجلة، يرجى زيارة الموقع الرابط التالي : <https://www.cu-aflou.dz/index.php?p=journal/show&&id=2>

11. يحق لهيئة التحرير إجراء بعض التعديلات الشكلية على المقال المقدم متى لزم الأمر دون المساس بالموضوع؛

ملاحظة : ننبه على أن أي مقال يخالف شروط النشر لا يؤخذ بعين الاعتبار، وهيئة المجلة غير معنية بإعلام صاحب المقال بذلك .

حقوق النشر محفوظة للمجلة

## الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا محمد وعلى آله وصحبه والتابعين.

يشرفنا ويسعدنا أن نقدم لباحثي العلم والمعرفة وأن نضع بين أيديكم العدد الثاني من مجلة المقرزي للدراسات الاقتصادية والمالية للمركز الجامعي بأقلو، والممثلة في باقة من البحوث والدراسات التي أعدت من طرف أساتذة باحثين وأكاديميين وفي مختلف المواضيع التي تصب في أهداف المجلة وفي فروع وتخصصات العلوم الاقتصادية والمالية والتسيير، الذي يعود بالنفع العام ولإثراء البحث العلمي .

كما نتوجه بجزيل الشكر للباحثين والمشاركين في إنتاج هذا العدد الثاني ولكل من ساهم في هذا الاصدار، والذي نأمل أن يساهم في تقديم جوانب لإشكاليات مختلفة على الاقتصاد الوطني والعالمي

ومهما يكن من عمل، نسأل الله التوفيق والعون لخدمة العلم ونشر المعرفة العلمية

رئيس التحرير

د. قطاف عبدالقادر

الصفحة	عنوان المقال
1	محاسبة منحة الإحالة على التقاعد (IDR) وفق النظام المحاسبي المالي (SCF) دراسة حالة مؤسسة الإسمنت (SCT) - تبسة د. لقليطي الأخضر أ. منصر عبد العالي - جامعة المسيلة/الجزائر
38	دور مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات" د: لعروس لخضر - المركز الجامعي أفلو/الجزائر
62	فاعلية سياسة التحفيز الجبائي في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -ANSEJ- د: فتحي مولود ط.د: خملول محمد بلقايد - المركز الجامعي أفلو/الجزائر
82	المسؤولية والإدارة البيئية للمؤسسات الفندقية الصديقة للبيئة "نموذج شركة "هيلتون-HILTON" للفندقة العالمية. ط.د: فتحي معاش ط.د: إسماعيل فردية ط.د: أ. عمر شتاتحة - المركز الجامعي أفلو - جامعة ورقلة - جامعة غرداية - الجزائر
101	التعلم التنظيمي مدخل استراتيجي لتطوير المنظمات دراسة حالة -مؤسسة سوناطراك- د. بربطل فطيمة الزهرة المركز الجامعي أفلو/الجزائر
123	تقييم دور البرامج الحكومية في الحد من ظاهرة البطالة في الجزائر أ. جخيوة الطاهر أ. الشانغ أحمد - المركز الجامعي أفلو / الجزائر - جامعة بسكرة / الجزائر
147	دور هيئة التدريس في ضمان الجودة العلمية التعليمية من وجهة نظر طلبة جامعة تيزي وزو د. خنيش يوسف أ: بوراس كاهينة - جامعة غرداية /الجزائر - جامعة تيزي وزو/ الجزائر
167	دور إستراتيجية التسويق الدولي والشراكة الأجنبية في اختراق الأسواق الدولية - دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال الجزائري -" ط.د: عبيد فريد زكرياء ط.د: ماحي محمد - جامعة الجزائر3 - الجزائر - جامعة الجزائر3

193	تقنيات تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية
-	ط. دبلعباس نابي سيد أحمد - جامعة البليدة 2 - الجزائر
223	

محاسبة منحة الإحالة على التقاعد (IDR) وفق النظام المحاسبي المالي (SCF)

دراسة حالة مؤسسة الإسمنت (SCT) - تبسة

*Pension Referral Grant Accounting (IDR) according to the Financial Accounting System (SCF)*

*Cement case study (SCT) - Tebessa*

د.منصر عبدالعالي

جامعة تبسة - الجزائر

Mdocteur71@yahoo.fr

د. لقليطي الأخضر\*

جامعة مسيلة - الجزائر

lakhdar2821@yahoo.fr

Received:16/11/2017

Accepted:22/12/2017

Published: 31/12/2017

ملخص:

أحدثت الجزائر إصلاح محاسبي من خلال تبني تطبيق النظام المحاسبي المالي (SCF) والمستمد من المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS)، والذي جاء من أجل تغطية احتياجات المؤسسات الإقتصادية مع الاستجابة لمتطلبات بيئة الأعمال الوطنية ومعالجة نقائص المخطط القديم (PCN) خاصة تلك الجوانب التي تعالج المورد البشري وما يمنح له من إمتيازات ومنافع نظرا لاتساع مفهومها وكبر حجمها وتنوع أشكالها على المدى القصير والطويل، ومنها تلك المنافع التي تخص العمال المتقاعدين.

وقد تبني النظام في سياق ذلك المعيار المحاسبي الدولي (IAS19) الخاصة بمنافع الموظفين والذي أقر الإعتراف بهذه المنافع وقياسها والإفصاح عنها، عنها في كل أشكالها المقدمة من طرف المؤسسة إلى مستخدميها لقاء الخدمات التي قاموا بها، سواء كانوا في وضعية نشاط أو غير نشاط.

وقد جاءت هذه الدراسة لتعالج إحدى أنواع هذه المنافع وهي منحة الإحالة على التقاعد (IDR) باعتبارها إحدى الإمتيازات التي جاء بها النظام المحاسبي المالي، حيث كان الهدف هو معرفة كيفية تقييم وتحديد هذه المنحة وتسجيلها محاسبيا.

**الكلمات المفتاحية:** النظام المحاسبي المالي (SCF)، المعيار المحاسبي الدولي (IAS19)، منافع المستخدمين، منحة الإحالة على التقاعد (IDR).

تصنيف M41;A10;JEL

\* المؤلف المرسل: د. لقليطي الأخضر، الإيميل: lakhdar2821@yahoo.fr

## Résumé

*L'Algérie s'est engagée dans un processus de réforme du plan comptable en adoptant l'application du système comptable financier (SCF), inspiré des normes des comptes internationales (IAS/IFRS) et l'objectif visé est de répondre aux besoins dont les entreprises économiques ont besoin, s'adapter aux exigences du milieu de travail national, et remédier l'ancien plan (PCN), surtout les cotés qui traitent la ressource humaine. Des privilèges et des avantages sont accordés à cette ressource, en vue de l'élargissement du concept et la diversité des formes de ces cotés. Parmi ces avantages celui qui concerne les travailleurs retraités.*

*Dans ce cadre, le système a adopté la norme comptable internationale (IAS9) qui concerne les avantages des employeurs. Il permet de reconnaître ces avantages, les évaluer et les divulguer dans toutes ses formes présentés par l'entreprises à ses employés pour les services fournis, peu importe leur position d'activité.*

*Cette étude a pour objectif la gestion l'un de ses avantage qui est l'Indemnité de départ à la retraite (IDR) car elle est l'un des privilèges du système comptable financier, où l'objectif est de savoir comment évaluer et déterminer cette indemnité et l'enregistrer comptablement.*

**Les mots-clés:** *Le système comptable financier (SCF), la norme comptable internationale (IAS19), avantages des employeurs, l'Indemnité de départ à la retraite (IDR).*

**Jel Classification Codes:** M41 ;A10

## 1. مقدمة:

تعتبر الجزائر من بين الدول التي باشرت في إحداث إصلاح محاسبي وهذا في سياق الإصلاحات الاقتصادية التي تعرفها البلاد خاصة في العقدين الأخيرين وذلك قصد تسريع وتيرة التنمية الاقتصادية، فكانت النتيجة إصدار النظام المحاسبي المالي (SCF) والذي عوض المخطط المحاسبي الوطني (PCN) كبدائية لإحداث نقلة نوعية فيما يخص الإصلاحات المحاسبية لتتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) والتي تعد مرجع أساسي في جميع الممارسات المحاسبية.

وقد بدأ تطبيق هذا النظام بداية من جانفي 2010، والذي جاء لتوحيد القواعد المحاسبية بالاستناد إلى البعد الدولي، إلا أن خصائص بيئة الأعمال الوطنية شكلت عائقا أمام تطبيق هذا النظام مما أدى إلى ظهور العديد من المشاكل والصعوبات، والتي أوجدت العديد من الممارسات الحديثة والمتغيرة عن النظام القديم، ومنها تلك الجوانب المحاسبية التي تعالج المورد البشري باعتباره أهم الموارد المتوفرة للمؤسسة، والذي تسعى لإستقطابه والمحافظة عليه وتقديم إمتيازات له، سواء كانت بشكل مباشر مثل الأجور والعلاوات والتعويضات المرتبطة بها، أو بشكل غير مباشر كالتأمين الصحي والسكن الوظيفي وخدمات أخرى مختلفة، وهو ما خلق اشكالية في تقييم ومعالجة هذه المنافع نظرا لاتساعها وتنوعها منها النقدية والعينية، وهو ما تناولته المعايير المحاسبية الدولية من خلال المعيار المحاسبي الدولي (IAS19) الذي تبناه النظام المحاسبي المالي (SCF) كباقي المعايير.

ويلقي المعيار المحاسبي الدولي (IAS19) الضوء على متطلبات الاعتراف والقياس المحاسبي لمنافع المستخدمين أثناء وما بعد الخدمة، وكذلك متطلبات الإفصاح الواجب عرضها في القوائم المالية عن هذه المنافع، الأمر الذي طرح العديد من التساؤلات حول مدة توافق هذا المعيار وتبنيه من قبل النظام المحاسبي المالي (SCF) في ظل القوانين الخاصة بالجزائر.

وتأتي هذه المنافع كشكل من أشكال الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة لمستخدميها لقاء المجهودات التي قاموا بها، سواء كانوا في حالة عمل دائم بالمؤسسة أو تمت إحالتهم على التقاعد وفق شروط والتزامات تعاقدية، حيث أن هذه المنافع تعد ضمن أعباء المؤسسة.

### 1.1 مشكلة الدراسة : تدور مشكلة الدراسة حول دراسة منحة الإحالة على التقاعد في شكل منافع

وكيفية حسابها ومعالجتها محاسبيا وفق النظام المحاسبي المالي (SCF) وهذا في ظل تطبيق المعيار المحاسبي الخاص بمنافع الموظفين (IAS19)، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

- كيف يتم تحديد وتسجيل منحة الإحالة على التقاعد وفق النظام المحاسبي المالي (SCF) وفي ظل تبني المعيار المحاسبي الدولي (IAS19)؟ وما واقع تطبيق ذلك في مؤسسة الاسمنت (SCT)- تبسة؟

2.1.التساؤلات الفرعية :تنبثق عن التساؤل الرئيسي بعض الأسئلة الفرعية حول:

- هل هناك توافق بين النظام المحاسبي المالي والمعيار المحاسبي الدولي (IAS19) ؟

- ما المقصود بمنافع المستخدمين؟ وما هي أهم تقسيماتها؟

- كيف يتم احتساب وتسجيل منحة الذهاب للتقاعد؟ وما مدى تطبيقها في مؤسسة الاسمنت (SCT)- تبسة؟

3.1.فرضيات الدراسة :للإجابة عن الأسئلة الفرعية ومعالجة التساؤل الرئيسي يمكن تبني الفرضيات الآتية:

-الفرضية 01: تطبيق منافع المستخدمين لأول مرة جاء من خلال تبني النظام المحاسبي المالي للمعيار المحاسبي الدولي (IAS19) وهو ما أوجد توافق بينهما:

-الفرضية 02: تعد منحة الذهاب للتقاعد من أهم المنافع طويلة الأجل تستحق بعد اكتمال فترة الخدمة والذهاب إلى التقاعد والتي تقوم على أساس جوانب تقنية في تحديدها فقط.

4.1.أهمية الدراسة :تمثل أهمية هذه الدراسة في تزامنها مع التغيرات الحاصلة في الأنظمة المحاسبية بالجزائر وهذا بعد تطبيقها للنظام المحاسبي المالي الذي جاء مستمدا من المعايير المحاسبية الدولية، ولهذا تحاول هذه الدراسة المساهمة في التعرف على جوانب معينة من هذه المعايير التي تبناها النظام المحاسبي المالي، ومنها المعيار المحاسبي الدولي (IAS19) الخاص والذي طرح منحة الإحالة على التقاعد جوانب تخص المورد البشري وما يقدم له من مزايا من طرف المؤسسة في ظل بيئة الأعمال الجزائرية، والتعرف على كيفية تقييم ومعالجة هذه المنافع محاسبيا ومختلف التصنيفات الخاصة بها.

5.1.أهداف الدراسة

- محاولة التعريف بالمعيار المحاسبي الدولي (IAS19) والذي تبناه النظام المحاسبي المالي؛

-تحديد مختلف أوجه الإطار للنظام المحاسبي المالي؛

-إبراز تقييم ومعالجة منافع المستخدمين وفق النظام المحاسبي المالي في ظل القوانين الخاصة بالجزائر؛

- إثراء الموضوع بمعلومات تفيد الطلاب والأساتذة والمهنيين فيما يخص الجانب المحاسبي لمنافع المستخدمين.

6.1. منهج الدراسة: رغبة في بلوغ تطلعات الدراسة تمت الاستعانة بمجموعة من المناهج المستخدمة في البحث العلمي، حيث تم الاستعانة بالمنهج الوصفي في دراسة النظام المحاسبي المالي والمعيار الدولي (IAS19) من خلال توضيح مختلف الجوانب النظرية، واستخدام المنهج التحليلي في فيما تعلق بمنحة الاحالة على التقاعد وتحليلها وفقا لمقتضيات الدراسة من تصنيف وتقييم والمعالجة المحاسبية وفق (SCF)، أما الجانب التطبيقي فقد اتبع فيه منهج دراسة الحالة عند تناول منافع المستخدم في مؤسسة الاسمنت (STC) بالاعتماد على وثائق المؤسسة محل الدراسة.

7.1. خطة الدراسة: لمعالجة إشكالية الدراسة فقد تم تبني خطة العمل الآتية:

- النظام المحاسبي المالي وتبني المعيار المحاسبي الدولي (IAS 19) منافع الموظفين
- تصنيفات منافع المستخدمين وفق النظام المحاسبي المالي (SCF)
- حساب وتسجيل منحة الإحالة على التقاعد (IDR)
- دراسة حالة مؤسسة الإسمنت تبسة - (SCT)

## 2. النظام المحاسبي المالي وتبني المعيار المحاسبي الدولي (IAS 19) منافع الموظفين

إن تطبيق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الجزائرية بداية من سنة 2010 استجبت معه بعض المفاهيم والعمليات الحديثة والمستمدة أساسا من المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) وغير بعيد عن ذلك تعد معالجة امتيازات العمال أحد العناصر المهمة التي مستها تلك التغيرات وذلك حسب المعيار المحاسبي الدولي (IAS19) وذلك نظرا لأهمية المورد البشري باعتباره الركيزة الأهم في المؤسسة والسعي للمحافظة عليها وتقديم امتيازات للموظفين كمنافع ومزايا لهم.

الأمر الذي جعل إمكانية تقييم ومعالجة هذه الامتيازات نظرا لاتساع مفهومها وكبر حجمها وتنوع أشكالها منها النقدية والعينية، وهو ما تطرقت له المعايير المحاسبية من خلال المعيار المحاسبي الدولي (IAS19) الذي تبناه النظام المحاسبي المالي (SCF).

## 2- الإطار المفاهيمي النظام المحاسبي المالي (SCF)

### 1-1- تعريف النظام المحاسبي المالي

عرفت المادة الثالثة (03) من القانون رقم 07-11 الصادر بتاريخ 2007/11/25: (القانون رقم

07-11؛، 2007، صفحة 3)

"المحاسبة المالية هي نظام لتنظيم المعلومة المالية تسمح بتخزين معطيات قاعدية عديدة وتصنيفها وتقديمها وتسجيلها وعرض كشوف تعكس صورة صادقة عن الوضعية المالية وممتلكات المؤسسة، ووضعية خزintها في نهاية السنة المالية".

## 2-2- مجالات تطبيق النظام المحاسبي المالي

يقصد بمجال التطبيق تحديد الكيانات الملزمة قانونا بمسك محاسبة مالية وفقا للنظام المحاسبي المالي، والتي حددها القانون 07-11 وهي: (القرار المؤرخ في 26 جويلية 2008، 2009، صفحة 91)

– الكيانات الملزمة بالتطبيق (الفقرة 01 من المادة 02)

تطبق أحكام هذا القانون على كل شخص طبيعي أو معنوي ملزم بموجب نص قانوني أو تنظيمي بمسك محاسبة مالية، كما حددت المادة 04 من نفس القانون الكيانات الملزمة بمسك محاسبة مالية وفق النظام المحاسبي المالي وهي:

– الشركات الخاضعة لأحكام القانون التجاري؛

– التعاونيات؛

– الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين المنتجون للسلع والخدمات التجارية وغير التجارية إذا كانوا يمارسون نشاطات إقتصادية مبنية على عمليات متكررة؛

– كل الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الخاضعين لذلك بموجب نص قانوني أو تنظيمي.

## – الكيانات غير الملزمة بالتطبيق

يستثنى من مجال تطبيق هذا القانون الأشخاص المعنويين الخاضعون لقواعد المحاسبة العمومية، كما يمكن للكيانات الصغيرة التي لا يتعدى رقم أعمالها (يشمل رقم الأعمال مجموع النشاطات الرئيسية والثانوية) وعدد مستخدميها (المستخدمين الذين يعملون ضمن الوقت الكامل) حسب نوعية نشاطها خلال سنتين ماليتين متتاليتين كل الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين والشركات والتعاونيات التي تمارس نشاطا صناعيا أو تجاريا أو حرفيا أو مهنة غير تجارية الذين لا يتجاوز رقم أعمالهم السنوي 30 مليون دينار (قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، 2015، صفحة 136)، وعدد المستخدمين لا يتعدى 9 أجراء، عليها أن تمسك محاسبة مالية مبسطة تسمى بمحاسبة الخزينة وتتضمن: وضعية السنة المالية، حسابات النتائج للسنة المالية وجدول تغيرات الخزينة خلال السنة المالية. (شعيب شنوف، 2008، صفحة 29)

- 2-3- أسباب تبني النظام المحاسبي المالي: يمكن حصر أهم الأسباب أو الدوافع التي دفعت الجزائر إلى انتهاج معايير المحاسبة الدولية ما يأتي: (شوقي جباري، فريد خميلي،، 2010، الصفحات 6-7)
- الأسباب الخارجية
  - في ظل الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ومشروع الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، تظهر ضرورة تطبيق معايير المحاسبة الدولية، بهدف خلق انسجام في الأنظمة المحاسبية، وتمكين الجزائر من الاندماج في الاقتصاد العالمي:
  - تطور الأسواق المالية وتزايد احتياجات المؤسسات للتمويل، مما يفرض على المؤسسات الجزائرية ضرورة تبني معايير المحاسبة الدولية حتى تتمكن المؤسسات إلى اللجوء إلى الأسواق المالية الدولية؛
  - أن الأسواق المالية تشتد على الدول النامية التي ترغب في الاستفادة من خبراتها، تطبيق معايير المحاسبة الدولية؛
  - الانفتاح الاقتصادي على العالم الخارجي، يستوجب استعمال معلومات تتمتع بالشفافية والموثوقية وموحدة ومعدة وفقا لمعايير المحاسبة الدولية، قصد تسهيل نقل المعلومات الاقتصادية، وجذب الشركات المتعددة الجنسيات.
  - الأسباب الداخلية
  - المخطط المحاسبي الوطني (PCN) يستجيب بالدرجة الأولى إلى المستلزمات الجبائية، ولا يتوافق مع حاجات المؤسسة الاقتصادية في إمكانية الحصول على تحليل لوضعيتها المالية؛
  - النظام المحاسبي السائد لا يتماشى مع توجه الجزائر نحو اقتصاد السوق، حيث يظهر جليا للعيان التحول التدريجي للدولة من كونها طرف فعال ومسيطر على الميدان الاقتصادي إلى عنصر منظم ومراقب فقط؛
  - لقد طغت النظرة القانونية على المخطط المحاسبي القديم بشكل كبير، رغم أنه وضع لتسيير وإحكام الرقابة على الحياة الاقتصادية للمؤسسة، وبالتالي أصبح لا يخدمها بل يخدم مصالح الدولة؛
  - أن المؤسسات الجزائرية في ظل المخطط القديم تستخدم مبدأ "الحيلة و الحذر" بصفة مبالغ فيها، وأهمالها بصفة كلية الاعتماد على مبدأ "الصورة الوافية"، مما أثر سلبا على الإستخدام العقلاني للمؤونات وقيامه بدور التغطية المطلوب للخسائر الحاصلة؛

- المخطط المحاسبي الوطني لا يلي احتياجات التسيير وعمليات اتخاذ القرار، حيث أن اعتماده على مبدأ التكلفة التاريخية مما يتسبب في عدم قدرة البيانات المحاسبية على ترجمة الواقع الاقتصادي في ظل ظروف التضخم، وإهماله إعداد قوائم مالية تصنف على أساسا وظيفي، وكذا عدم اعتماد جداول تدفقات الخزينة التي تلعب دورا هاما في تحليل الدقيق للتغيرات الحاصلة في خزينة المؤسسة وإمكانية مواجهة مخاطر السيولة:

#### 4-2. متطلبات المعيار المحاسبي الدولي (IAS 19) منافع الموظفين

##### 1.4.2- نشأة المعيار المحاسبي الدولي (IAS 19) منافع الموظفين

في أبريل 2001 تبنى مجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB) معيار المحاسبة الدولي (IAS19) "منافع الموظفين" الذي صدر أصلا عن لجنة معايير المحاسبة الدولية (IASC) في فيفري 1980 وقد حل معيار المحاسبة الدولي (IAS19) "منافع الموظفين" محل معيار المحاسبة الدولي (IAS19) "محاسبة منافع التقاعد في القوائم المالية لأصحاب العمل" الصادر في جانفي 1983، وتم أيضا تعديل معيار المحاسبة الدولي (IAS19) مرة أخرى في 1993 وأعيدت تسميته بمعيار المحاسبة الدولي (IAS19) "تكاليف منافع التقاعد".

وقام مجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB) بتعديل محاسبة الخطة متعددة أصحاب العمل وخطط المجموعة في ديسمبر 2004 وفي جوان 2011 قام المجلس بتنقيح معيار المحاسبة الدولي (IAS19) بما في ذلك إزالة الخيار الذي يتيح للمنشأة تأجيل الاعتراف بالتغيرات في صافي التزام المنافع المحددة وتعديل بعض متطلبات الإفصاح لخطط المنافع المحددة والخطط متعددة أصحاب العمل. (طارق عبد العال حماد، 2016، صفحة 10)

##### 2.4.2. هدف ونطاق المعيار المحاسبي الدولي (IAS 19) منافع الموظفين

عند إصدار أي معيار محاسبي دولي يجب إبراز الهدف من إصدار هذا الأخير وكذا مجال ونطاق تطبيقه: (جمعة حميدات، 2014، الصفحات 659-660)

- **هدف المعيار:** يهدف المعيار لتحديد محاسبة منافع الموظفين والإفصاح عنها، ويتطلب المعيار من المنشأة الاعتراف بما يلي:

- التزام معين عندما يقدم الموظف الخدمة مقابل منافع الموظفين التي ستدفع مستقبلا:
- مصروف معين عندما تستهلك المنشأة المنافع الاقتصادية الناجمة عن الخدمة التي يقدمها الموظف مقابل منافع الموظفين.

- نطاق المعيار: يطبق هذا المعيار من قبل صاحب العمل عند المحاسبة عن جميع منافع الموظف، باستثناء تلك التي ينطبق عليها (IFRS 02) الدفع على أساس السهم، ولا يتناول هذا المعيار التقرير من قبل خطط منفعة الموظف (IAS 26) المحاسبة والتقرير من قبل خطط منفعة التقاعد. ويحدد هذا المعيار أربع فئات رئيسية لمنافع الموظفين:
- منافع الموظفين قصيرة الأجل: منافع الموظف قصيرة الأجل، عندما يتوقع أنه سيتم تسويتها (دفعها) بشكل كامل خلال 12 شهر للسنة المالية قبل نهاية فترة التقرير السنوية التي يقدم فيها الموظفون الخدمات المتعلقة بها، ومن أمثلتها ما يلي:
- الرواتب والأجور ومساهمات المنشأة في الضمان الإجتماعي؛
- الإجازات السنوية والمرضية المدفوعة؛
- مشاركة العاملين في الأرباح أو خطط المكافآت؛
- المنافع غير النقدية مثل: العناية الطبية وقروض الإسكان للعاملين وبدلات السفر والسلع والخدمات التي تعطى مجاناً أو بأسعار منخفضة للموظفين الحاليين.
- المنافع بعد إنتهاء الخدمة الوظيفية للعاملين: وتشمل
- منافع التقاعد مثل المعاشات (رواتب التقاعد) والمدفوعات كـمبلغ إجمالي عند التقاعد؛
- المنافع الأخرى لما بعد إنتهاء التوظيف مثل تكاليف الخدمات الطبية والتأمين على حياة العاملين أثناء فترة التقاعد؛
- منافع الموظفين طويلة الأجل: وتشمل
- حالات الغياب طويلة الأجل المدفوعة مثل إجازة الخدمة الطويلة، أو إجازة التفرغ العلمي؛
- تكاليف العاملين المدفوعة خلال فترة العجز طويلة الأجل.
- مكافئة نهاية الخدمة المقدمة للعاملين.

## 5.2- محاسبة خطط المساهمات والمنافع المحددة وفق المعيار (IAS 19)

يرتبط تحديد منافع المستخدمين بموجب تشريعات محلية لضمان توفر الحد الأدنى من هذه المنافع، كما هو معمول به في كثير من الدول، كتحديد المستوى الأدنى من الأجور، ووجوب دفع المؤسسة مساهمة عن موظفيها في صناديق التقاعد أو الضمان التي تمنح رواتب مستقبلية بعد انتهاء الخدمات، وكذلك التأمين الصحي، وينص المعيار (IAS 19) على وجوب الاعتراف بتكلفة تقديم المنافع في الفترة

التي يستفيد فيها الموظفون من المنفعة، وليس عند دفعها أو إمكانية دفعها، أي وفقا لأساس الاستحقاق وليس وفقا للأساس النقدي. (خالد جمال الجعارات، 2008، صفحة 514) وتتمثل أهم المتطلبات الرئيسية للمعيار المحاسبي الدولي (IAS 19) منافع المستخدمين في: (يونس الأغواطي، سلمى بوادي، ، 2013، الصفحات 67-69)

### 1.5.2 محاسبة منافع الموظفين قصيرة الأجل

- تتضمن منافع الموظفين قصيرة الأجل على سبيل المثال البنود التالية:
- الرواتب والأجور ومساهمة المنشأة في الضمان الاجتماعي؛
- الإجازات العادية والمرضية مدفوعة الأجر للفترة التي تغطي 12 شهر قادمة بعد تقديم الموظفين لخدماتهم؛
- المنافع غير النقدية مثل الخدمات الطبية وبدلات السفر وتقديم سلع وخدمات مجانية للعاملين الحاليين؛
- حصة الموظفين في الأرباح والحوافز خلال 12 شهر بعد نهاية الفترة التي يقوم الموظفون خلالها بتقديم خدماتهم الوظيفية؛
- لا تتطلب محاسبة منافع الموظفين قصيرة الأجل إفتراضات إكتوارية لقياس الالتزام أو التكاليف ويتم قياس التزامات منافع الموظفين قصيرة الأجل بدون خصم قيمتها بمعدل خصم معين وبالتالي لا تظهر بالقيمة الحالية؛
- الاعتراف بكافة منافع الموظفين قصيرة الأجل وقياسها: والتي تعتبر مصاريف ضمن قائمة الدخل ويجب على المنشأة الاعتراف بمبلغ منافع الموظفين قصيرة الأجل غير المدفوعة والتي يتوقع أن تدفع مقابل تلك الخدمة كمصاريف مستحقة الدفع (مطلوبات). كما يجب إظهار المبالغ المدفوعة للموظفين بأكثر من المبالغ المستحقة لهم كمصاريف مدفوعة مقدما.

### 2.5.2. تصنيف خطط المساهمات المحددة وخطط المنافع المحددة

في خطط المساهمات المحددة، تدفع المنشأة مساهمة ثابتة لمنشأة (صندوق) منفصلة ولا يترتب أي إلتزام قانوني لدفع مساهمات أخرى إذا لم يكن لدى الصندوق أصول كافية لدفع منافع الموظفين المتعلقة بخدمة الموظف في الفترات الحالية والسابقة، وينبغي أن تعترف المنشأة بالمساهمات المقدمة إلى خطة المساهمات المحددة حيث يكون الموظف قد قدم خدمة مقابل تلك المساهمات.

ويتم تصنيف جميع خطط منافع ما بعد الخدمة كخطط منافع محددة، ويمكن أن تكون غير ممولة أو ممولة جزئياً أو ممولة بالكامل: (جمعة حميدات، 2014، الصفحات 213-218)

#### – خطط المنافع المحددة

يجب أن تحدد المنشأة، في محاسبة خطط المنافع المحددة القيمة الحالية لأي إلزام منافع محددة والقيمة العادلة لأصول أي خطة بشكل منتظم بحيث لا يختلف المبلغ الظاهر في البيانات المالية كثيراً عن المبالغ التي يتم تحديدها في نهاية فترة إعداد التقارير، وينبغي أن تستخدم خطط المنافع المحددة أسلوب الوحدات الإئتمانية المتوقعة لقياس إلتزاماتها وتكاليفها

#### – خطط المساهمات المحددة

بموجب خطة المساهمات المحددة قد تكون الدفعات أو المنافع المقدمة للموظفين هي ببساطة توزيع لمجموع أصول الصندوق أو قد يلتزم طرف ثالث – مثل شركة تأمين- بتقديم المستوى المتفق عليه من الدفعات أو المنافع للموظفين، ولا يطلب من صاحب العمل أن يعرض عن النقص في أصول الصندوق.

#### 3.5.2. محاسبة خطط المساهمات المحددة (منافع ما بعد التوظيف)

– يتم تحديد التزام المنشأة (صاحب العمل) لكل فترة من خلال المبلغ الواجب المساهمة به في البرنامج أو الخطة لكل فترة وقد يحدد الالتزام بناء على معادلة تستخدم تعويضات الموظفين كأساس لاحتمال تلك الإلتزامات؛

– لا تستلزم المحاسبة عن خطط أو برامج المساهمات المحددة وجود إفتراضات إكتوارية لقياس الإلتزام أو المصروف المتعلقة بمنافع ما بعد انتهاء خدمة العاملين في المنشأة ولا يوجد أرباح أو خسائر إكتوارية.

#### 4.5.2. محاسبة خطط المنافع المحددة

معالجة التزام خطط الخدمات المحددة تمتاز بنوع من التعقيد وهذا للطبيعة الافتراضية التي يقدر من خلالها هذا الإلتزام، حيث أن القيمة التي سيتم الاعتراف بها في الميزانية على شكل مؤونات للمعاشات والإلتزامات المماثلة، تمثل القيمة الحالية للإلتزام الخدمات المحددة، أي هي القيمة المحينة للدفعات المستقبلية المتوقعة اللازمة لسداد الإلتزام الناتج عن خدمة المستخدمين في الفترة الحالية والفترات المستقبلية، وهي عرضة للتعديل بسبب الفروق التي ستظهر بين الافتراضات والنسب الواقعة فعلاً.

- حيث يتم الاعتراف بها على شكل مكاسب أو خسائر، ويجب مراعاة الأمور التالية عند تحديد القيمة الحالية للالتزام المنافع المحددة: (عكوش محمد أمين، 2011، صفحة 96)
- أن يتم التقييم باستخدام وحدة الائتمان التنبؤي؛
  - إجراء عمليات التقييم بانتظام بحيث يتم التوصل إلى قيم يتم الاعتراف بها في القوائم المالية لا تختلف كثيرا عن القيم التي سيتم تحديدها في تاريخ إعداد الميزانية؛
  - يجب أن تكون الافتراضات التي تُستخدم لأغراض التقييم غير متحيزة، موضوعية وحيادية وبينها توافق مشترك.
- أما القيمة التي يتم الاعتراف بها كتكاليف وتظهر في جدول حسابات النتائج هي تكلفة الخدمة الحالية، أي المتعلقة بكل سنة على حدا، وهي الزيادة في قيمة التزام المنافع المحددة الناجمة عن خدمة الموظف في الفترة الحالية، حيث تتكون من عنصرين:
- تكلفة الخدمة المؤداة من طرف الموظف خلال الدورة؛
  - تكلفة الفائدة (ارتفاع القيمة الحالية للالتزام بسبب الاقتراب الزمني من تاريخ سداد المنفعة).
- وتحسب قيمة التزام خطط الخدمات المحددة بالعلاقة التالية:
- $$\text{قيمة الالتزام} = \text{المنافع المجمعة من طرف الموظف} \times \text{احتمال دفع المؤسسة لهذه المنافع} \times \text{معدل التحيين، حيث:}$$
- $$\text{المنافع المجمعة من طرف الموظف} = \text{المكافأة عن كل سنة خدمة} \times \text{عدد سنوات الخدمة}$$
- و:
- معدل التحيين: كما ذكرناه سابقا عادة ما يكون مساوي لمعدل الفائدة السائد في السوق المالي وسوق الاقتراض، حيث وفي غياب سوق مالي نشط يمكن استعمال معدل التضخم السائد في البلد، أو معدل سندات الخزينة الحكومية؛
  - المكافأة: عن كل سنة خدمة هي مكافأة تمنحها المؤسسة للموظف، وقد تكون على شكل نسبة مئوية من الأجر السنوي أو أجرة شهر إضافي لكل سنة خدمة، حيث تختلف طريقة حساباتها من مؤسسة لأخرى، ويسمى الأجر الذي تمنح منه هذه المكافأة بالأجر المرجعي.
- $$\text{الأجر المرجعي} = \text{الأجر الحالي} \times \text{نسبة تطور الأجور إلى غاية السنة الأخيرة للخدمة}$$
- و:

احتمال دفع المؤسسة لمنافع الموظف = احتمال بقاء الموظف على قيد الحياة × احتمال بقاء الموظف في المؤسسة

حيث:

- احتمال بقاء الموظف على قيد الحياة: عادة تستعمل نسبة الوفيات لاستخراج وهي: (1- نسبة الوفيات)؛

- احتمال بقاء الموظف في المؤسسة: عادة تستعمل نسبة دوران العمال في المؤسسة لاستخراج وهي: (1- نسبة دوران العمال).

5.5.2- الاعتراف بالخطط المساهمات والمنافع المحددة والإفصاح عنها وفق المعيار (IAS 19)

1.5.5.2 البنود المعترف بها في قائمة المركز المالي

الأصل أو الالتزام المعترف به من خطط المنافع المحددة بتاريخ قائمة المركز المالي يتم إحتسابه من خلال: (جمعة حميدات، 2014، صفحة 322)

= القيمة الحالية للالتزامات بموجب المنافع المحددة + (أي أرباح اكتوارية - الخسائر غير المعترف بها كون الأرباح والخسائر تقع خارج حدود نطاق 10% بالزيادة أو النقصان حول أفضل تقديرات المنشأة للالتزامات الخاصة بمنافع الموظفين) - أي تكلفة خدمة سابقة لم يعترف بها بعد - القيمة العادلة لأصول الخطة كما هي بتاريخ قائمة المركز المالي.

- إذا كانت نتيجة المعادلة السابقة موجب (+) سوف تظهر عندها قائمة المركز المالي التزامات خطة المنافع المحددة؛

- إذا كانت نتيجة المعادلة السابقة سالبة (-) سوف تظهر عندها قائمة المركز المالي أصول خطة المنافع المحددة.

2.5.5.2 البنود المعترف بها في قائمة الدخل: تتضمن قائمة الدخل عند إتباع خطة المنافع المحددة البنود التالية: (جمعة حميدات، 2014، صفحة 323)

- تكلفة الخدمة الجارية أو الحالية؛

- مصروف الفائدة ويحتسب من خلال ضرب معدل الفائدة في بداية الفترة × القيمة الحالية للالتزام المنافع المحددة؛

- العائد المتوقع على أي أصول للخطة؛

- الأرباح والخسائر الاكتوارية التي تتطلب السياسة المحاسبية للمنشأة الاعتراف بها؛
- تكلفة الخدمة السابقة أو أثر أي تخفيضات للخطة أو تسويات.

### 3.5.5.2 الإفصاح عن منافع الموظفين

رغم أن هذا المعيار (IAS 19) لا يتطلب إفصاحات محددة عن منافع إنهاء التوظيف، فإن المعايير الدولية الأخرى للتقرير المالي قد تتطلب إفصاحات، فعلى سبيل المثال يتطلب معيار المحاسبة الدولي (IAS 24) إفصاحات عن منافع الموظف لكبار موظفي الإدارة. ويتطلب معيار المحاسبة الدولي (IAS 01) إفصاحاً عن مصروف منافع الموظف.

يشمل الإفصاح وفق المعيار المحاسبي الدولي (IAS 19) عن: (جمعة حميدات، 2014، صفحة 344)

- يجوز فصل وعرض مكونات مصروف التقاعد كتكلفة خدمة حالية ومصروف فوائد وعوائد أصول الخطة او يجوز عرضها ك مبلغ مستقل ضمن بيان الدخل؛
- يجب تقديم افصاحات كافية لفهم أهمية خطط منافع الموظفين في المنشأة؛
- كما يجب الإفصاح على:
- السياسة المحاسبية للاعتراف بالأرباح والخسائر الاكتوارية؛
- الافتراضات الاكتوارية الرئيسة المستخدمة؛
- مطابقة القيمة الصافية للالتزام للأصول المعترف بها في قائمة المركز المالي من سنة إلى أخرى، والوضع الممول للخطة والقيمة العادلة لأصول الخطة لكل فئة من الأدوات المالية الخاصة بالمنشأة؛
- وصف الخطة، ومكونات المصاريف الإجمالية في بيان الدخل؛
- أية ممتلكات مستخدمة من قبل المنشأة، والإفصاح عن معاملات الأطراف ذات العلاقة.

### 3. تصنيفات منافع (امتيازات) المستخدمين وفق النظام المحاسبي المالي (SCF)

يعد المعيار المحاسبي الدولي (IAS 19) من بين المعايير التي إتسمت بعدم الاستقرار، حيث تمت الموافقة عليه سنة 1983، تحت عنوان تسجيل خدمات التقاعد في القوائم المالية، ثم خضع لمراجعات عديدة آخرها سنة 2004 وأصبح بعنوان منافع الموظفين. وتأتي منافع المستخدمين لتعالج كل أشكال المنافع المقدمة من طرف المؤسسة إلى مستخدميها لقاء الخدمات التي قاموا بها، حيث أن هذه المنافع تسجل ضمن أعباء المؤسسة عند قيامهم بتأدية

خدماتهم لها، أو عندما تكون الشروط التي تخضع لها الالتزامات التعاقدية للمؤسسة إزاء المستخدمين لديها متوفرة.

### 1.3. تعريف منافع (مزايا) المستخدمين

هناك عدة كتابات تناولت مفهوم منافع (مزايا) المستخدمين، منها:

- منافع المستخدمين: هي إمتيازات يمنحها الكيان للمستخدمين لديه لقاء الخدمات التي قاموا بها، سواء كانوا في وضعية نشاط أو غير نشاط، يتحملها الكيان في شكل أعباء وذلك مقابل عمل مقرر أو وفق شروط أو التزام تعاقدي مع المستخدمين. (القرار المؤرخ في 26 جويلية 2008، 2009، صفحة 20)
- منافع المستخدمين: هي جميع المزايا التي تدفعها المؤسسة لمستخدميها، أي كافة الأجور أو العوائد التي يحصل عليها المستخدم نظير قيامه بموجب التزام قانوني (قانون، اتفاقية جماعية، عقود عمل أو غيرها) أو التزام ضمني (عرف) بوظيفة معينة. وتتضمن هذه المزايا عنصرين أساسيين هما المدفوعات المالية المباشرة والتي تأخذ شكل الأجور والحوافز والأرباح، والمدفوعات المالية غير المباشرة مثل الضمان الاجتماعي والإجازات المدفوعة الأجر. (حنيفة بن ربيع، عبد الحميد حسياني و آخرون ، 2013، صفحة 164)

من التعريفات السابقة يمكن القول أن منافع المستخدمين هي:

- امتيازات تمنحها المؤسسة للموظفين الخاصين بها؛
- تمنح للموظفين الناشطين والمتقاعدين؛
- تمنح وفق شروط تعاقدية مع الموظفين؛
- تتحملها المؤسسة في شكل أعباء؛
- تمنح مقابل خدمات مقدمة من الموظفين؛
- تمنح في عدة أشكال كالأجور والعلاوات ومعاشات التقاعد... الخ.

### 2.3. أهمية منافع (مزايا) المستخدمين

تعد منافع (مزايا) المستخدمين ذات أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين والمؤسسة على حد سواء، وتتمثل هذه الأهمية في: (- فيصل حسونة، 2007، صفحة 107)

- بناء علاقة ايجابية بين الموظف والمؤسسة التي يعمل لصالحها؛
- زيادة الرضا الوظيفي للموظفين المستفيدين من هذه المنافع؛

- توفير تغطية أكبر للمخاطر وبكلفة أقل، ومن تخفيف العبء المالي للمؤسسة؛
- تتيح للمؤسسة وفر اقتصادي كون أن معظم هذه الامتيازات معفاة من الضرائب؛
- تشجيع العاملين وتحفيزهم لمزيد من الاداء والإنتاجية وزيادة ولائهم للمؤسسة؛
- تأمين الحاجات الأساسية للمؤمن عليه ولأفراد أسرته من خلال توفير دخل منتظم ومستمر له؛
- الإسهام في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظف كحافز للعمل واستمرارهم بالمؤسسة؛
- توفير المناخ الملائم لعمل الموظف على الخدمة بفعالية أكبر لصالح المؤسسة؛
- زيادة ثقة الموظف في المؤسسة التي يزاوّل فيها مهامه بضمان جميع حقوقه؛
- توفير أفضل الفرص للاستفادة من مهارات وأداء العمال.

### 3- تصنيفات منافع (مزايا) المستخدمين

فرق النظام المحاسبي المالي بين منافع المستخدمين قصيرة الأجل وطويلة الأجل: (Conseil National de la Comptabilité, 2011, pp. 3-5)

3-1- تعريف المنافع قصيرة الأجل: تتضمن تعهدات الكيان القصيرة المدى على الالتزامات بالدفع خلال السنة المالية الجارية وعلى تلك الموجبة الأداء خلال الـ 12 شهرا التي تتبع إقفال السنة، حيث تم أداء الخدمة من طرف المستخدمين، فهي تمثل جميع المرتبات والأعباء الاجتماعية المرتبطة بهذه الأجور. وتشمل هذه التعهدات:

- مجموع مرتبات مستخدمي الكيان بما في ذلك المرتبات الممنوحة للمديرين المسيرين وللمستغل الفردي في مقابل العمل المقدم؛

- الامتيازات العينية مثل السكن والسيارة والأموال أو الخدمات المجانية منها والتي يستفيد منها المستخدمون العاملون والمتقاعدون؛

- الاشتراكات في صناديق الضمان الاجتماعي المرتبطة بهذه الأجور؛

- العطل المدفوعة الأجر مع الأعباء الاجتماعية والجبائية التابعة لها؛

- علاوات الاستنفاع المتنوعة المدفوعة خلال الـ 12 شهرا التي تلي الاختتام (الإقفال).

### 3-2- تعريف المنافع طويلة الأجل

تتضمن تعهدات الكيان طويلة المدى على المدفوعات التي يجب على الكيان أداءها بعد مرور الـ 12 شهرا على اختتام السنة المالية، التي تم خلالها أداء الخدمات من طرف المستخدمين، فهي امتيازات

المستخدمين القابلة للدفع عند انتهاء نشاط المستخدمين، فهي مقررة بالقانون والاتفاقيات التقليدية و/أو بالأعراف وتشكل ديون على الشركة لصالح ولفائدة الأجراء الذين ستم تسويتها في المستقبل. وتشمل هذه التعهدات:

- منافع ما بعد إنتهاء الخدمة (ما بعد التشغيل)؛
- منافع نهاية الخدمة (تعويضات نهاية عقد العمل)؛
- منافع أخرى طويلة المدى.

#### 4. حساب وتسجيل منحة الإحالة على التقاعد (IDR)

تقسم منافع المستخدمين وفق النظام المحاسبي المالي (SCF) إلى منافع قصيرة الأجل، تلتزم بدفعها خلال السنة المالية الجارية تشمل جميع المرتبات والأجور والاشتراكات في صناديق الضمان الاجتماعي المرتبطة بهذه الأجور، والامتيازات العينية مثل السكن، والنقل وغيرها، وكذا العطل المدفوعة الأجر ومختلف العلاوات السنوية المقدمة من المؤسسة كالأرباح السنوية، ومنها منافع طويلة الأجل تتضمن المدفوعات التي يجب على المؤسسة أداءها بعد مرور الـ 12 شهرا على اختتام السنة المالية، فهي تمثل امتيازات قابلة للدفع عند انتهاء نشاط المستخدمين، تشمل منافع ما بعد إنتهاء الخدمة (ما بعد التشغيل مرتبطة بالذهاب للتقاعد) مبنية اساس على أساس خطط مساهمات ومنافع محددة وفق تقنيات اکتوارية مبنية على أساس افتراضات مالية وديمغرافية، مثل منحة الذهاب للتقاعد، معاشات التقاعد، ومنافع أخرى طويلة الأجل كمنافع الإحتفال بالمناسبات والمنافع الأخرى المرتبطة بالخبرة، بالإضافة إلى منافع المشاركة في الأرباح المؤجلة.

#### 1.4. تعريف منحة الإحالة على التقاعد

هي مكافئة المستخدمين (خلافًا عن منافع نهاية العقد) المستحقة بعد إكمال فترة الخدمة، فهي تمثل هي تلك المنحة المستحقة للمستخدم عند الذهاب للتقاعد. (بلخير بكاري، الطيب مداني، 2015، صفحة 176)

2.4. المعالجة المحاسبية لمؤونة منحة الإحالة على التقاعد :تقدم المؤسسة منافع لموظفيها عند إحالتهم على التقاعد، والتي تظهر على شكل منحة الذهاب للتقاعد، وتحدد قيمتها على أساس القيمة الحالية للالتزامات المحتمل دفعها، وباستعمال الطريقة اکتوارية المقبولة.

وفي هذه الحالة تسجل المؤسسة هذه المنافع المحتمل دفعها في المستقبل على شكل مخصصات في نهاية كل دورة، حيث يجب على المؤسسة أن تكون مؤونة لتغطية هذه التكاليف ويجب عليها إعادة النظر في هذه المخصصات السنوية عند نهاية كل دورة.

حيث إن المعالجة المحاسبية لهذه الامتيازات أكثر تعقيدا من خطط المساهمات المحددة، والتي تشمل تحديد الافتراضات وأساليب الحساب الاكتواري، والتي يستخدم فيها معلمات لدراسة وتعميم حساب منافع الذهاب للتقاعد، وهي: (Conseil National de la Comptabilité, 2013, pp. 4-6)

– الامتيازات الممنوحة: وهي حق الحصول على منافع التقاعد، والتي بموجبها يحصل الموظف على أجر مقابل كل وحدة خدمة مقدمة، محددة تعاقديا أو ضمنيا (هذا الحق يمكن أن يكون قيمة مطلقة أو قيمة مرتبطة):

– الأجر أو المبلغ المرجعي: قاعدة لحساب منافع الإحالة على التقاعد، وقد عرف بموجب الأحكام القانونية والاتفاقيات، أنه قد يكون في شكل الأجر القاعدي، أو راتب الوظيفة، أو أي مبلغ ثابت أو متغير موجود في تاريخ الحساب النسبي؛

– الفترة المرجعية: هي الفترة المستخدمة لحساب مكافأة نهاية الخدمة في التقاعد، وتبدأ من تاريخ التعيين وتستمر حتى موعد الإحالة على التقاعد، مع وجوب توفر الشروط الدنيا للاستفادة من هذه الحقوق؛

– معدل نمو الأجور أو المبلغ المرجعي: وهو متوسط معدل النمو المتوقع للمبلغ الأساسي والذي يستعمل في حساب منافع الإحالة على التقاعد (IDR)، حيث إن تحديد هذا المعدل يمكن تقديره مع مراعاة عموما (التضخم، الأقدمية، النمو الوظيفي، المؤشر العام للمرتبات، ويمكن أن تأخذ عوامل أخرى في الاعتبار...)، فمعدل النمو يعتمد على:

– الخبرة السابقة لتطور المرتبات في المؤسسة لفترة طويلة (10-15 سنة)؛

– الخبرة السابقة لتطور المرتبات في القطاع خلال فترة طويلة؛

– مؤشرات الإقتصاد الكلي مثل نمو الناتج المحلي (PIB).

ونموذج الحساب يتم اختياره بشكل أفضل حسب التزامات المؤسسة تجاه موظفيها في تاريخ التقييم.

– معدل الدوران (Turn-Over): هو نسبة من متوسط العمال الداخليين والخارجيين في السنة السابقة مقارنة مع عدد العمال في نهاية السنة السابقة، وبحسب بالعلاقة:

$$\text{معدل الدوران} = \frac{\text{عدد الخارجين في السنة } N + \text{عدد الداخلين في السنة } N}{100 \times 2} = \frac{\text{عدد العمال الإجمالي في } N-1/12/31}{100 \times 2}$$

الهدف هو حساب عدم ترك العامل في المؤسسة قبل تاريخ إحالته على التقاعد، ويؤخذ فقط في الاعتبار المغادرين في حساب معدل الدوران.

– معدل الوفاء: وهو الفرق بين الإحتمال المؤكد لبقاء العامل في المؤسسة واحتمال مغادرته، ويحسب بالعلاقة:

$$\text{معدل الوفاء} = (1 - \text{احتمال المغادرة أو معدل الدوران})^n$$

حيث n تمثل الفترة المتبقية حتى تاريخ الذهاب إلى التقاعد.

– معدل المغادرة السنوي: يمثل النسبة بين عدد العمال الخارجين وعدد العمال الموجودين في المؤسسة في بداية الفترة، ويحسب بالعلاقة:

$$\text{معدل المغادرة السنوي} = \frac{\text{عدد العمال الخارجين في السنة } N}{\text{عدد العمال الإجمالي في نهاية } N-1}$$

– احتمال البقاء على قيد الحياة في تاريخ الذهاب إلى التقاعد: احتمال البقاء على قيد الحياة هو العمر المتوقع لعامل معين إلى غاية إحالته إلى التقاعد ويحسب بالعلاقة:

$$\text{احتمال البقاء على قيد الحياة} = (1 - \text{معدل الوفيات})^n$$

ويقدر هذا الاحتمال عادة على أساس الجداول التي تقدمها المنظمات المختصة مثل الديوان الوطني للإحصائيات (ONS)، المنظمة الوطنية للتأمين (L'OMS)....، حيث تطبق المؤسسات هذه الجداول وهذا لتكييفها حسب القطاع والنشاط الإقتصادي من أجل كل مستفيد من المنافع أو لحساب معدل احتمال البقاء حسب فئات الأعمار للموظفين.

– احتمال التواجد في المؤسسة: من بين طرق حساب احتمال التواجد في المؤسسة يوجد:

– معدل متوسط العمال الخارجين فقط (غير الذاهبين للتقاعد) في فترة عادة تكون بين 5 و10 سنوات وهذا بالنسبة للعمالة الإجمالية في بداية الفترة:

– معدل الوفيات.

احتمال التواجد في المؤسسة في هذه الحالة يساوي ناتج احتمال الوفاء في احتمال البقاء على قيد الحياة، ويحسب بالعلاقة:

احتمال التواجد في المؤسسة = احتمال الوفاء × احتمال البقاء على قيد الحياة  
 عند استخدام جدول الوفيات، ليس هناك حاجة لرفع احتمال البقاء على قيد الحياة حتى تاريخ التقاعد.

– معدل الخصم: هو الفائدة المدرجة عادة على المدى الطويل في سوق السندات النشطة التي تصدرها كبريات الشركات، تعتبر نسبة خالية من المخاطر.

وبالتالي فإن هذه الافتراضات وأساليب الحساب الاكتواري تمكن من تحديد المؤونة المخصصة لمنافع الاحالة على التقاعد (IDR) عند نهاية كل دورة، وفق صيغة العلاقة:

المؤونة = الأجر المرجعي × (1 + معدل النمو) × (1 - معدل دوران العمال) × (1 - معدل الوفيات)<sup>١</sup>

× (الإمتيازات الممنوحة × الأقدمية المحققة / الأقدمية القصوى) × (1 + معدل الخصم)<sup>٢</sup>  
 وحسب النظام المحاسبي المالي (SCF) فإنه يتعين على المؤسسة التي اختارت نظام المنافع المحددة أن تكون من اجل ذلك مؤونة للمعاشات ومكملات التقاعد والتعويضات بسبب الإحالة على التقاعد أو المنافع المماثلة لأفراد المستخدمين لديها ووكلائها الإجتماعيين.

حيث يقيد ذلك في الحساب الفرعي 153 المؤونات للمعاشات والالتزامات المماثلة، بعد احتساب معاشات الاحالة على التقاعد وفق تقنيات حسابية تقدر بصورة صحيحة مبالغ المنافع التي يستحقها الأفراد المحالين على التقاعد بتطبيق الفرضيات الاكتوارية، مع ضرورة تحديد القيمة المحينة للمنافع المستحقة وما شابهها، وذلك يتطلب المرور بالمراحل التالية:

– تقييم المبالغ التي ستدفع للأجراء عند ذهابهم للتقاعد، حيث تحدد قيمة الالتزام بالأجر المدفوع في سنوات نهاية الخدمة،

– تقدير إجمالي تسديد هذه المبالغ، وهذا متعلق أساسا باحتمال بقاء الأجير حي تاريخ إحالته على التقاعد، وكذا احتمال بقائه في المؤسسة إلى نهاية مدة عمله بها؛

– تحديث مبلغ المنحة التي يحصل عليها العامل ابتداء من التاريخ الذي ستدفع فيه؛

– تحديد حصة الالتزام المحسوبة والموافقة لحق الأجير بتاريخ التقييم.

ومنه يكون التسجيل المحاسبي الذي يشمل هذه المؤونة على الشكل: (Conseil National de la

Comptabilité, 2013, pp. 7-8)

– تكوين المؤونة وتكون في كل سنة بنفس القيد وبمبالغ مختلفة.

- يكون القيد:

المبالغ		البيان	رقم الحساب	
دائن	مدين		دائن	مدين
xxxxxx	xxxxxx	_____ N/.../... _____ ح/ مخصصات الاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة- العناصر المالية (IDR) ح/ المؤونات للمعاشات والإلزامات المماثلة (تكوين مؤونة منافع التقاعد)	1 53	x 686

- استرجاع المؤونة: وتكون في حالات توفي العامل، او إستقالته او إقالته (الاسترجاع لجميع السنوات السابقة).

- يكون القيد:

المبالغ		البيان	رقم الحساب	
دائن	مدين		دائن	مدين
xxxxxx	xxxxxx	_____ N/.../... _____ ح/ المؤونات للمعاشات والإلزامات المماثلة ح/ الإسترجاعات المالية عن خسائر القيم والتموينات (استرجاع مؤونة منافع التقاعد)	786	153

حيث لا يمكن تسجيل الإسترجاعات المالية (ح/786) عن القيم المخصصة لمؤونة التقاعد إلا في حالات توفي العامل، او إستقالته أو إقالته، أما كتخفيض قيمة المؤونة لأي سبب من الأسباب فإنها لا تظهر هذه الاسترجاعات لانها لا تعد كإيراد حقيقي.

- رفع قيمة المؤونة: وتكون في السنة التي تعرف رفع قيمة المؤونة التي يتم حسابها حسب كل مؤسسة، والتي تكون من خلال:

- تسجيل قيمة مؤونة منافع التقاعد الجديدة؛
- تسجيل قيمة الفرق في مؤونة منافع التقاعد بين القديمة والجديدة والتي تعد تعديل نتائج سنوات سابقة؛
- تسجيل فرض ضريبة مؤجلة عن هذه الفرق بين المؤونتين.

**- يكون القيد:**

المبالغ		البيان	رقم الحساب	
دائن	مدين		دائن	مدين
xxxxx	xxxxx	ح/ مخصصات الاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة- العناصر المالية (IDR)	153	686x
xxxxx	xxxxx	ح/ المؤونات للمعاشات والإلزامات المماثلة (تسجيل قيمة مؤونة منافع التقاعد الجديدة)	153	115
xxxxx	xxxxx	ح/ الترحيل من جديد (تعديل نتائج سنوات سابقة)	153	133
xxxxx	xxxxx	ح/ ضرائب مؤجلة على الأصول	692	
		ح/ فرض ضريبة مؤجلة على الأصول (تسجيل الضريبة المؤجلة عن الفرق)		
		ح/ (133 = الفرق المعني × IBS %)		

**3.4- حساب منحة الإحالة على التقاعد**

وبعد تكوين المؤونات الخاصة بكل السنوات، تتراكم ضمن حساب 153 المؤونات للمعاشات والإلزامات المماثلة، قيمة الالتزام الذي شكلته المؤسسة من أجل التكفل بقيمة المنحة التي ستدفعها للعامل في حالة ذهابه للتقاعد أو ما يطلق عليها منحة الذهاب للتقاعد (IDR) (indemnités de départ)، والتي تدخل ضمن خطط الخدمات المحددة للمؤسسة. (a la retraite)

حيث تقوم المؤسسة باتباع أسلوب الوحدة الإضافية المقدرة بغرض تحديد القيمة الحالية للالتزامات المزاي المحددة الخاصة بها، وأسلوب تكلفة الخدمة الحالية (الزيادة في القيمة الحالية للالتزام المزاي المحددة الناتجة عن خدمة المستخدم في الفترة الحالية) أو تكلفة الخدمة السابقة (الزيادة في القيمة الحالية للالتزام المزاي المحددة لخدمة المستخدم في الفترات السابقة الناتجة عن الفترة الحالية).

ومن أجل حساب منحة الذهاب للتقاعد (القيمة الحالية للالتزام) اتجاه المستخدمين يجب تحديد كل من أجور نهاية الخدمة، المزاي المستحقة، الافتراضات المالية، فوائد أصول الخطة (يونس الأغواطي، سلى بوادي، ، 2013، صفحة 164).

ويتم تقييمها وفقا للمعادلة التالية:

القيمة الحالية للالتزام = مبلغ المزاي المتراكمة للمستخدمين × احتمال دفع المزاي × نسبة الإستحداث ، حيث:

- الحقوق المتراكمة من طرف المستخدمين = نسبة منحة آخر الخدمة × الأقدمية × الأجر الأخير × (الأقدمية الحالية / الأقدمية الكلية)

- احتمال دفع المؤسسة للالتزام = احتمال البقاء على قيد الحياة × احتمال التواجد في المؤسسة أثناء التقاعد

- تحيين الالتزام (نسبة الاستحداث) = (1 + نسبة الاستحداث) - الأقدمية المستقبلية

#### 4.4- التسجيل المحاسبي لمنحة الإحالة على التقاعد

وبعد حساب قيمة منحة الإحالة على التقاعد، قد تكون هذه المنحة الحقيقية التي ستدفعها المؤسسة للعامل أقل من الالتزام المسجل ضمن المؤونات أو أكبر منه، حيث إذا كانت:

- القيمة الحالية للالتزام (المنحة) أكبر من مخصص المؤونات للمعاشات والالتزامات المماثلة: يسجل عبء مالي لتعديل نتائج سابقة؛

- القيمة الحالية للالتزام (المنحة) أقل من مخصص المؤونات للمعاشات والالتزامات المماثلة: يسجل كإسترجاعات عن الخسائر؛

حيث يجب كل الحالات ترصيد حساب 153، ويكون التسجيل المحاسبي لهذه المنحة على الشكل:

المبالغ		البيان	رقم الحساب	
دائن	مدين		دائ	م دين
		_____ N/.../.... _____		
	xxxxxx	ح/ أعباء المستخدمين الأخرى- مستحقات العاملين		638x
xxxxxx		ح/ المستخدمين- أجور مستحقة (الصافي)		
xxxxxx		ح/ الدولة- ضرائب على الدخل (IRG) (10%)	421	
		(تسجيل دفع قيمة المنحة)	442	
		_____ N/.../.... _____		
	xxxxxx	ح/ المؤونات للمعاشات والإلزامات المماثلة		153
		ح/ أعباء المستخدمين الأخرى- مستحقات العاملين		
xxxxxx		(ترصيد قيمة المخصص)		
		_____ N/.../.... _____		638x
		ح/ المستخدمين- أجور مستحقة (الصافي)		
	xxxxxx	ح/ أعباء التسيير الجاري الأخرى/ أعباء مالية		
	xxxxxx	أو ح/ الترحيل من جديد (تعديل نتائج سنوات سابقة)		
	xxxxxx	ح/ الحسابات الجارية البنكية		421
		ح/ الإسترجاعات المالية عن خسائر القيم والتموينات		66x/658
xxxxxx		(دفع قيمة المنحة)		115
xxxxxx			512	
			786	

### 5. دراسة حالة مؤسسة الإسمنت تبسة - (SCT)

مؤسسة الإسمنت تبسة (SCT) هي مؤسسة عمومية اقتصادية، صناعية وتجارية ذات مساهمة، متفرعة عن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق، الغرب والشلف وتمثل مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ERCE) الباعث الأساسي للمشروع المنجز بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم ذات أسهم، تأسست الشركة بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق (مصنع الماء الأبيض) ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال اجتماعي مقدر 800.000.000 دج

ينقسم إلى 8.000 سهم قيمة كل منه 100.000 دج وكانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 200.000.00 دج.

1.5- تحديد وتسجيل المؤونة المخصصة لمنحة الإحالة على التقاعد (IDR) المنحة التي تعطى في اخر المدة عند إحالة العامل على التقاعد، يجب أن يخصص لها مخصص أو مؤونة موزعة عدة دورات من اجل تغطية تلك المنحة حتى لا تتحمل الدورة عبء كبير يفوق قدرتها وفي ظل احترام مبدأ استقلال الدورات.

وهذا المخصص يحسب ويسجل سنويا بطريقة معينة وبالاعتماد على تقنيات معينة محددة، ومن خلاله يتم حساب منحة الذهاب للتقاعد.

تبدأ المؤسسة في تشكيل مخصص لكل عامل بداية من السنة السادسة (06) من عمله، وتقوم بتسجيل مخصص في السنة السادسة تشمل كل السنوات الستة، ويشمل حساب هذا المخصص تحديد الافتراضات وأساليب الحساب الاكوتوري، والتي يستخدم فيها معلمات لدراسة وتعميم حساب مخصص منحة الذهاب للتقاعد، وهي:

– الأجر أو المبلغ المرجعي: يعتمد اجرة المنصب في تحديد قاعدة حساب مخصص منافع الإحالة على التقاعد؛

– الفترة المرجعية: وتمثل الفترة الحقيقية للعمل وهي الفرق بين تاريخ التعيين وتاريخ الإحالة على التقاعد؛

– معدل نمو الأجور أو المبلغ المرجعي: وهو محدد بنسبة (05% t) من قبل مجمع اسمنت الجزائر جيكا؛

– معدل الدوران (Turn-Over)

$$\text{معدل الدوران} = \frac{\text{عدد الخارجين في السنة } N + \text{عدد الداخلين في السنة } N}{100 \times 2 / (N)} = \frac{\text{عدد العمال الإجمالي في } N-1/12/31}{100 \times 2 / (N)}$$

حيث أن: (مثال عن الثلاثي الأول لسنة 2017)

احصائيات الثلاثي الأول لسنة 2017	البيان		
	02	01	إطار
00		تنفيذي	
01		مهمي	
10	08	المتقاعدين	عدد العمال الخارجيين
	01	المفصولين	
	01	الوفيات	
287	141	إطار	عدد العمال الإجمالي
	114	تنفيذي	
	52	مهمي	

وبالتالي يمكن حساب معدل الدوران للثلاثي الأول لسنة 2017، كالآتي:

$$\text{معدل الدوران} = \frac{2}{(02 + 10)} \times 287 / 100 = 0.02\%$$

– معدل الوفاء

$$\text{معدل الوفاء} = (1 - \text{احتمال المغادرة أو معدل الدوران})$$

حيث n هي الفترة المتبقية حتى تاريخ الذهاب إلى التقاعد، وبالتالي فإن هذا المعدل يختلف من عامل إلى آخر حسب السنوات المتبقية للذهاب إلى التقاعد.

– معدل المغادرة السنوي

$$\text{معدل المغادرة السنوي} = \frac{\text{عدد العمال الخارجيين في السنة } N}{\text{عدد العمال الإجمالي في نهاية } N-1}$$

$$\text{معدل المغادرة السنوي} = 278/10 = 0.03\%$$

– احتمال البقاء على قيد الحياة في تاريخ الذهاب إلى التقاعد

$$\text{احتمال البقاء على قيد الحياة} = (1 - \text{معدل الوفيات})$$

حيث أن: (مثال عن الثلاثي الأول لسنة 2017)

معدل الوفيات = عدد الوفيات من العمال / عدد إجمالي للعمال  $\times 100$

معدل الوفيات =  $01 / 287 \times 100 = 0.34\%$  ..... معدل الوفيات = 0.34%

ويمكن تحديد احتمال البقاء على قيد الحياة من خلال معدل الوفيات حيث ان:

احتمال البقاء على قيد الحياة + معدل الوفيات = 100%.

– احتمال التواجد في المؤسسة

احتمال التواجد في المؤسسة = احتمال الوفاء  $\times$  احتمال البقاء على قيد الحياة

ويمكن تحديد احتمال التواجد في المؤسسة من خلال معدل الدوران حيث ان:

معدل احتمال التواجد في المؤسسة + معدل الدوران = 100%.

– معدل الخصم (التحديث): وهو محدد بنسبة (t= %05) من قبل مجمع اسمنت الجزائر جيك؛

وبعد تحديد المعلمات الرئيسية في حساب المخصص (المؤونة) وذلك بمقياس سنوي، تقوم مؤسسة

الاسمنت بحساب المخصص السنوي للتقاعد لكل عامل على حدى ثم تحدد المخصص الاجمالي.

حيث تحدد مؤسسة الاسمنت صيغة حساب معينة من أجل تحديد مخصص منحة الإحالة على

التقاعد، وهي:

$$Aa / Af \times (1+i)^{-n} \times Ps \times Pp \times (1+t)^n \times M \times S.P$$

حيث تمثل:

الرمز	المعنى باللغة الفرنسية	المعنى باللغة العربية
S.P	Salaire de poste mensuel	أجرة المنصب الشهرية
M	Nombre de mois acquis sur convention collective	عدد الأشهر الممنوحة حسب الاتفاقية الجماعية
T	Taux d'accroissement du salaire par an	معدل الزيادة في الأجر سنويا
Aa	Années travaillées dans le secteur	سنوات العمل بالمؤسسة
N	Nombre d'années restant jusqu'au départ en retraite	عدد السنوات المتبقية حتى سن التقاعد
Pp	La probabilité de présence "Pp" d'un salarié dans l'entreprise	احتمال التواجد في المؤسسة حتى تاريخ

التقاعد		
احتمال البقاء على قيد الحياة في تاريخ التقاعد	La probabilité de survie Ps du salarié jusqu'à l'âge de la retraite est déterminée d'après une table statistique de mortalité.	Ps
معدل الخصم (التحيين)	le taux d'actualisation	I

وبالتالي فإن حساب منحة التقاعد لموظف بلغ سن التقاعد، محدد في المؤسسة بالعلاقة:

$$= \text{أجرة المنصب الشهرية} \times (1 - \text{معدل الزيادة في الأجر}) \times \text{عدد الأشهر الممنوحة حسب الاتفاقية الجماعية}$$

$$\times \text{احتمال التواجد في المؤسسة} \times \text{احتمال البقاء على قيد الحياة} \times (1 - \text{معدل الخصم})$$

والجدول الموالي يوضح كيفية تطبيق الصيغة في حساب مخصص التقاعد لمختلف العمال وأمثلة تطبيقية عن ذلك:

الجدول رقم (01): نموذج جدول حساب مخصص منحة الذهاب للتقاعد في مؤسسة

#### الإسمنت لسنة 2015

البيان	العامل 01	العامل 02	العامل 03	العامل 04	العامل 05
الرقم	000015	000027	000077	000084	000089
الإسم واللقب	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
الجنس	Masculin	Masculin	Masculin	Masculin	Masculin
تاريخ التوظيف	09/01/1991	02/11/1996	28/10/1989	25/11/1990	25/11/1990
تاريخ الميلاد	15/03/1967	16/07/1973	11/11/1964	01/07/1969	01/07/1967
السن الحالي	50	43	52	47	49
سنوات العمل بالمؤسسة (Aa)	26	20	27	26	26
عدد سنوات المبقية حتى بلوغ 60 سنة (الأقدمية المستقبلية)	10	17	8	13	11
السنوات الكاملة (Af)	36	37	35	39	37
أجرة المنصب الشهرية (S.P)	184 777.80	176 617.39	306 255.85	190 024.80	197 598.11

5%	5%	5%	5%	5%	)taux (t	الزيادة في الأجور
1.05	1.05	1.05	1.05	1.05	(t + 1)	
1.6759	1.8477	1.4715	2.2459	1.6489	" (1 + t)	
37	39	35	37	36	عدد الأشهر الممنوحة حسب الاتفاقية الجماعية (M)	
<b>12 142 486.83</b>	<b>13 576 224.80</b>	<b>15 810 072.6</b>	<b>14 544 343.0</b>	<b>11 019 162.</b>	<b>التعويض</b>	
		<b>0</b>	<b>9</b>	<b>83</b>		
1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	معدل المغادرة	احتمال التواجد في المؤسسة
99.00%	99.00%	99.00%	99.00%	99.00%	(-1) معدل (المغادرة)	
99.00%	99.00%	99.00%	99.00%	99.00%	احتمال التواجد في المؤسسة (Pp)	
0.00449	0.00449	0.00449	0.00449	0.00449	معدل الوفيات	احتمال البقاء على قيد الحياة
0.996	0.996	0.996	0.996	0.996	(-1) معدل (الوفيات)	
94.642%	94.642%	94.642%	94.642%	94.642%	احتمال البقاء على قيد الحياة (Ps)	
5%	5%	5%	5%	5%	)taux (t	الخصم
1.0500	1.0500	1.050	1.050	1.05	(t + 1)	
0.5967	0.5412	0.679	0.445	0.60	<sup>-n</sup> (1 + t)	
		<b>6</b>	<b>3</b>	<b>65</b>		

0.7114	0.6746	0.774	0.547	0.71	Aa /Af
		3	7	66	
4 829 0	4 644 0	7 795	3 323	4 48	مخصص الذهب
86.57	02.75	426.03	444.05	6 917.13	للتقاعد
25 078 876.53					مجموع المخصصات للسنة

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق من دائرة المحاسبة والمالية.

ويوضح الجدول السابق نموذج عن حساب مخصص منحة الذهب للتقاعد في مؤسسة الإسمنت لسنة 2015 لمجموع 05 عمال، حيث وبناء على الجدول السابق تقوم المؤسسة بالتسجيل المحاسبي سنويا لقيمة المخصص وذلك لإجمالي مخصصات العمال الخاصة لكل السنة. حيث تسجل المؤسسة (تكوين مخصص) في إطار ذلك التسجيل المحاسبي الآتي:

المبالغ		البيان	رقم الحساب	
دائن	مدين		دائن	مدين
		_____ 2015/12/31 _____		
25 078 876.53		ح/ مخصصات الاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة- العناصر المالية (IDR)	153000	686100
		ح/ المؤونات للمعاشات والإلتزامات المماثلة (تسجيل مخصصات التقاعد لسنة 2015)		

هذا التسجيل المحاسبي يكون سنويا بمبالغ مختلفة حسب الجدول الخاص بحساب المخصصات لجميع العمال.

## 2.5. تحديد والتسجيل المحاسبي لمنحة الذهب للتقاعد (IDR)

إن أي عامل في المؤسسة سيحال على التقاعد في الشهر الأخير من عمله وفي إطار منحه منافع الذهب للتقاعد، تقوم المؤسسة بإضافة درجتين (02 درجة) له في سلم التوظيف موزعة على الثلاث سنوات الاخيرة (03 سنة) من عمله وذلك من أجل رفع قيمة منحة التقاعد وكذا راتب التقاعد. فإذا كان صنف العامل هو 11/02 يصبح تصنيفه 13/02 وهذا ما سيغير معه قيمة الأجر القاعدي حسب الصنف الجديد وبالتالي مختلف العلاوات والتعويضات والمنح المرتبطة بالأجر خلال 36 شهر السابقة لإحالاته للتقاعد (03 سنة)، وبالتالي تأثر نسب المشاركة في الضمان الاجتماعي والتعويضات الممنوحة.

ومثال عن 04 عمال رفعت تصنيفاتهم خلال الإحالة على التقاعد:

البيان	العامل 01	العامل 02	العامل 03	العامل 04
الصنف	07/03	11/05	15/04	18/02
الأجر القاعدي	27265.87	30667.00	35338.87	44607.87
الصنف الجديد	09/03	13/05	17/04	20/02
الأجر القاعدي الجديد	28835.62	32366.75	42477.5	53932.12

إن الدرجات الجديدة المضافة للعمال المحال على التقاعد تشمل 36 شهر السابقة في العمل، حيث ان رفع درجة العامل يسمح بزيادة الأجر القاعدي وكذا زيادة مختلف التعويضات والعلاوات والمنح المرتبطة بالأجر القاعدي كنسب تحسب منه، وبالتالي فإن اجرة المنصب سترتفع قيمتها وهو ما سيؤثر على قاعدة حساب الضمان الاجتماعي بحساب نسب الاشتراك.

وبالتالي فالمؤسسة تمنح العامل المتقاعد ملحق الذي يمثل الفرق بين الأجر الصافي السابق والأجر الحالي بعد اضافة الدرجات، حيث أن هذا الملحق يخضع للضريبة على الدخل الاجمالي (IRG) بنسبة 10% وكذا إشتراك الضمان الإجتماعي.

وهو ما سيؤثر على راتب (معاش) التقاعد نظرا لإرتفاع نسبة الإشتراك في الضمان الاجتماعي طيلة 03 سنوات السابقة قبل التقاعد.

ومن أجل حساب منحة الذهاب للتقاعد، تعتمد مؤسسة الاسمنت على اختيار احسن أجر خلال 3 سنوات (36 شهر) السابقة بعد إضافة درجات الترقية.

حيث تحسب منحة الإحالة التقاعد على الشكل:

منحة الذهاب للتقاعد = أحسن أجر خلال 03 سنوات بعد الترقية × عدد سنوات العمل

حيث ان هذه المنحة خاضعة للضريبة على الدخل الاجمالي (IRG) بنسبة 10%.

والملاحظ ان رفع درجات الترقية بسبب الإحالة على التقاعد، محددة في الصنف 05/20 حيث ان كل رفع للدرجة يتجاوز هذه الصنف يصبح المنفعة المتاحة هي 25% من الأجر القاعدي، أي ان رفع الدرجات ينتهي عند الصنف 05/18 .

ومثال عن ذلك عملية تسجيل تسوية منحة الذهاب للتقاعد لمجموعة عمال ضمن المؤسسة:

الجدول رقم (02):منحة الإحالة إلى التقاعد لشهر فيفري 2017

الترقيم	الإسم واللقب	مبلغ المنحة	مخصص 2016	الفارق
000112	××××	4 346 314.62	3 897 110.14	449 204.48
000201	××××	4 265 607.36	4 042 504.88	223 102.48
000267	××××	3 862 553.57	3 691 078.50	171 475.07
<b>المجموع</b>		<b>14 474 475.55</b>	<b>11 630 693.52</b>	<b>843 782.0</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق من دائرة المحاسبة والمالية.

حيث من الجدول السابق يلاحظ ان المؤسسة تقوم بحساب منحة التقاعد لكل عامل وما يقابله من مخصص خاص به، حيث ان هذه المخصصات تؤخذ من جدول المخصصات المعد كل سنة. بينما يتم حساب المنحة اثناء الاحالة على التقاعد باختيار احسن أجر مضروب في عدد سنوات العمل، وبالتالي تحديد الفرق بين المخصص المعتمد لكل عامل وبين المنحة الممنوحة له، ثم حساب ذلك مع اجمالي العمال المحالين على التقاعد. حيث تسجل المؤسسة (خاص بشهر جانفي 2017) في إطار ذلك

رقم الحساب		البيان	المبالغ	
مدین	دائن		مدین	دائن
		_____ 2017/02/20 _____		
153300		ح/ المؤونات للمعاشات والإلزامات المماثلة	11 630 693.52	
683580		ح/ أعباء أخرى عن منح التقاعد (فوارق للتسديد)	843 782.03	
		ح/ المستخدمون- أجور مستحقة		11 227 028.00
	421000	ح/ الضريبة على الدخل الاجمالي (IRG)		1 247 447.56
	442000	(ترصيد قيمة المخصص ودفق قيمة المنحة)		
		_____ 2017/02/20 _____		
		ح/ فرض ضريبة مؤجلة على الأصول		
		ح/ ضرائب مؤجلة على الأصول		
		(ترصيد الضرائب المؤجلة 19%)	2 209 821.77	
		(19% × 11 630 693.52)		
	133001			2 209 821.77

الملاحظ أن منحة التقاعد المحسوبة عن احسن اجر كانت اكبر من مخصصات التقاعد (حساب 153)، والفرق بينهما يشكل عبء اضافي على المؤسسة حيث أن هذا العبء سجل ضمن حساب 683.

## 6. الخاتمة

منافع المستخدمين عبارة عن امتيازات تمنحها المؤسسة للعاملين لديها الناشطين وغير الناشطين مقابل الخدمات التي قاموا بها والتي تتحملها المؤسسة في شكل أعباء وذلك مقابل عمل مقرر أو وفق شروط تعاقدية فهي تنجم عن تعهدات قصيرة أو طويلة المدى بموجب التزامات قانونية ( قانون اتفاقية جماعية عقد عمل ...) أو عادية التي تضع كاهل المؤسسة الالتزامات بالدفع.

حيث تبني النظام المحاسبي المالي المعيار (IAS19) الخاص بمنافع الموظفين والذي أقر بمعالجة كل أشكال المنافع المقدمة من طرف المؤسسة إلى مستخدميها لقاء الخدمات التي قاموا بها، من خلال تحديد المعالجة المحاسبية وكذا طرق تقييم هذه المنافع والاعتراف بها والإفصاح عنها.

وتعد المؤسسة الأسمنت تبسة (SCT) ضمن المؤسسات الاقتصادية الرائدة في الجزائر لمجمع الاسمنت الجزائري (جيكا) في مجال إنتاج وتسويق جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء والتي تركز في نشاطها على موارد متنوعة مالية ومادية وبشرية فالمؤسسة تتميز بكونها مؤسسة إنتاجية وتجارية ذات مورد بشري كبير وتقدم في سبيل المحافظة عليه العديد من الامتيازات والمنافع سواء كانت حقوق يكفلها القانون وتدخل ضمن الاتفاقية الجماعية للمؤسسة وتتمثل أساسا في منافع قصيرة الأجل تشمل شبكة أجور تضاف لها الكثير من العلاوات والتعويضات والمنح المتنوعة التي تتناسب مع المهام المسندة لكل عامل والنشاط الممارس وكذا مختلف الاشتراكات المرتبطة بتلك الأجور كالضمان الاجتماعي والتعاضديات ومنافع أخرى كالعطل المدفوعة الأجر الأرباح مع اختتام السنة وبعض الامتيازات المادية المتنوعة.

وتعد منحة الذهاب للتقاعد أهم المنافع طويلة الأجل المقدمة من قبل المؤسسة للعمال المحالين على التقاعد، حيث يتشكل لهم مخصص خلال سنوات العمل لتغطية هذا العبء أثناء الخروج للتقاعد والحصول على التقاعد بالاعتماد أساسا على الأجر المرجعي حسب الاتفاقية الجماعية وبالاستناد إلى جوانب اكتوارية (إفتراضات مالية وديمغرافية) المعدة من طرف المجمع، بناء على درجات الترقية أثناء الإحالة على التقاعد.

## 1.6. إختبار الفرضيات

- الفرضية (01): تطبيق منافع المستخدمين لأول مرة جاء من خلال تبني النظام المحاسبي المالي للمعيار المحاسبي الدولي (IAS 19) وهو ما أوجد توافق بينهما.

- صحيحة: حيث ان تطبيق المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) جاء أول مرة مع النظام المحاسبي المالي الذي أستمد منها قواعد التقييم والتسجيل المحاسبي، وذلك بتبني كامل لها، على غرار المعيار المحاسبي الدولي (IAS 19) الخاص بمنافع الموظفين والذي استمد منه النظام المحاسبي المالي كل ما يخص منافع المستخدمين كطرق القياس والتقييم والاعتراف مع الاخذ بعين الاعتبار لبيئة الاعمال الجزائية، وهو ما يحقق توافق تام بين المعيار (IAS 19) والنظام (SCF).

- الفرضية (03): تعد منحة الذهاب للتقاعد من أهم المنافع طويلة الأجل تستحق بعد اكتمال فترة الخدمة والذهاب إلى التقاعد والتي تقوم على أساس جوانب تقنية في تحديدها فقط.

خاطئة: منحة التقاعد هي من المنافع طويلة الأجل ما بعد التشغيل (ما بعد إنتهاء الخدمة)، تستحق بعد اكتمال فترة الخدمة والذهاب إلى التقاعد وتقوم على أساس جوانب إكتوارية في تحديدها من خلال خطط المنافع المحددة التي تعتمد أساسا على افتراضات ديموغرافية مثل معدل الوفيات، معدل دوران المستخدمين... وغيرها، وعلى افتراضات مالية مثل معدل التحيين، معدل نمو الأجور ...، ولا يعتمد على الجانب التقني في حسابها، وهو ما يتضح كذلك من خلال مؤسسة الإسمنت محل الدراسة في صيغة الحساب من أجل تحديد مخصص منحة الإحالة على التقاعد، وطرحها في شكل جدول نمذجي.

## 2.6. نتائج الدراسة

من خلال تناول مختلف جوانب منحة الإحالة على التقاعد النظرية وكذا دراسة الحالة على مؤسسة الإسمنت تبسة، أمكن استخلاص مجموعة من النتائج، تشمل:

- تعد منافع المستخدمين إمتيازات سواء كانت عينية أو نقدية تمنحها المؤسسة للمستخدمين لديها سواء كانوا في وضعية نشاط أو غير نشاط، لقاء الخدمات التي قاموا بها وتحملها في شكل أعباء. وذلك مقابل عمل مقرر أو وفق شروط أو التزام تعاقدي، وتمنح في عدة أشكال كالأجور والعلاوات ومنحة التقاعد... وغيرها؛

- تصنف منافع المستخدمين إلى منافع قصيرة الأجل تتمثل في التعهدات قصيرة المدى تشمل الالتزامات بالدفع خلال السنة المالية الجارية، حيث تم أداء الخدمة من طرف المستخدمين، وأخرى

- طويلة الأجل تتمثل في تعهدات المؤسسة طويلة المدى وتشمل المدفوعات التي يجب أداءها بعد إقفال السنة المالية الجارية، حيث أنها قابلة للدفع عند انتهاء فترة عمل المستخدمين؛
- تتبع منافع المستخدمين في تقييمها، قياسها، الاعتراف بها والافصاح عنها لمتطلبات المعيار المحاسبي الدولي (IAS19) والذي تبناه النظام المحاسبي المالي بالكامل ويستند عليه في البعد المحاسبي مع الأخذ بعين الاعتبار القوانين الخاصة بالجزائر كقانون العمل وقانون الضرائب وكذا الاتفاقيات الجماعية لكل مؤسسة؛
  - تخضع منحة الإحالة للتقاعد (IDR) في حسابها على أساس خطط المنافع المحددة وذلك وفق تقنيات إكتوارية مبنية على أساس افتراضات مالية وديمغرافية (معدل الوفيات، معدل دوران المستخدمين، معدل التحيين، معدل نمو الأجور...) حيث بموجب هذه الخطة تقدم المؤسسة منافع لموظفيها عند إحالتهم على التقاعد، والتي تظهر على شكل منحة الذهاب للتقاعد، وتحدد قيمتها على أساس القيمة الحالية للالتزامات المحتملة دفعها، بتطبيق الفرضيات الاكتوارية؛
  - حسب النظام المحاسبي المالي (SCF) فإنه يتعين على المؤسسة التي إختارت نظام المنافع المحددة أن تكون من أجل ذلك مخصص أو مؤونة للمعاشات ومكملات التقاعد والتعويضات بسبب الإحالة على التقاعد أو المنافع المماثلة لأفراد المستخدمين لديها حيث تسجل ضمن الحساب الفرعي 153 المؤونات للمعاشات والالتزامات المماثلة؛
  - إن تشكيل مؤونة أو مخصص المعاشات للتقاعد له أثر كبير وواضح على حسابات ميزانية المؤسسة، وذلك ضمن حساب 153 الذي يدخل في الخصوم غير الجارية طويلة الأجل وبالتالي يؤثر على توازن الميزانية وزيادة حجم الالتزامات على المؤسسة وتخفيض قيمة النتيجة خاصة وأن الحساب المدين هو حساب 68 الذي يؤثر على حساب النتائج؛
  - تؤثر منحة التقاعد على نتيجة الدورة من خلال المنافع المجمعة من طرف الموظفين للسنة الحالية، كتكاليف ستدفع لهم حيث يؤدي ذلك إلى انخفاض في النتيجة، ومن جهة أخرى فإن الاعتراف بالالتزام (التكاليف) الناتجة عن المنافع المجمعة من طرف الموظفين في السنوات السابقة، يكون في حساب 11 "الترحيل من جديد" والذي يعتبر عنصر من عناصر الأموال الخاصة، وهذا لاستحالة تحميل هذه التكاليف لنتيجة سنة واحدة لأنها عادة ما تكون ضخمة؛
  - تعمل مؤسسة الاسمنت تبسة (SCT) في تشكيل مخصص لكل عامل بداية من السنة السادسة (06) من عمله، وتقوم بتسجيل مخصص في السنة السادسة تشمل كل السنوات الستة، وهذا الأمر

يؤثر على تضخيم أعباء المؤسسة في تحمل الدورة المالية لأعباء سنوات سابقة، ومن جهة أخرى يبرر بعدم ضمان استمرار العامل في العمل قبل ستة سنوات وهو ما يخضع للإتفاقية الجماعية للمؤسسة؛

- أن تطبيق منافع المستخدمين خاصة فيما يخص منحة الذهاب للتقاعد في الواقع العملي بصفة كاملة يتطلب سوق واقعي الذي يركز أساسا على مبادئ وتفصيلات الواقع الاقتصادي وبالأخص مسألة تحديد الافتراضات المالية التي تحتاج إلى سوق مالي نشط، وكون الاقتصاد الجزائري والمؤسسات الاقتصادية لا ترقى إلى مستوى هذه المعايير؛

## 7. البوامش والمراجع

### باللغة العربية

- 1-- فيصل حسونة. (2007). ، إدارة الموارد البشرية، ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2-القانون رقم 11-07. (2007/11/25، 2007). النظام المحاسبي المالي، العدد:74.، *الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية*، . الجزائر.
- 3-القرار المؤرخ في 26 جويلية 2008. (2009). المحدد لأسقف رقم الأعمال وعدد المستخدمين والنشاط المطبق على الكيانات الصغيرة بغرض مسك محاسبة مالية مبسطة، العدد:19.، *الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية*. الجزائر.
- 4-بلخير بكاري، الطيب مداني. (2015). ، تقييم واقع تطبيق مكافأة نهاية الخدمة وفق النظام المحاسبي المالي في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ENSP)، ، العدد:07.، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*.
- 5-جمعة حميدات. (2014). ، *خبير المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية (IFRS EXPERT)*، ، عمان، الأردن: المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين.
- 6-حنيفة بن ربيع، عبد الحميد حساني، و واخرون . (2013). *الواضح في المحاسبية وفق النظام المحاسبي المالي (SCF) والمعايير الدولية (IAS/IFRS)*. الجزائر: الجزء الثاني، الطبعة الأولى، منشورات كليك.
- 7-خالد جمال الجعارات. (2008). ، *معايير التقارير المالية الدولية 2007* . عمان الأردن: الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع.
- 8-شعيب شنوف. (2008). ، *محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية IAS/IFRS*، ا .، الجزائر: لجزء الأول، مكتبة الشركة الجزائرية بوداود.

- 9- شوقي جباري، فريد خميلي، (2010). النظام المحاسبي المالي في الجزائر بين متطلبات التطبيق و الطموحات، . الملتقى الوطني حول معايير المحاسبة الدولية والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية متطلبات التوافق والتطبيق. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سوق أهراس.
- 10- طارق عبد العال حماد. (2016). ، موسوعة معايير المحاسبة، الجزء الثاني. مصر: ، الدار الجامعية، الاسكندرية، . .
- 11- عكوش محمد أمين. (2011). ، أثر تطبيق معايير المحاسبة الدولية على المردودية المالية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 12- قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة. (2015). الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ، المديرية العامة للضرائب، وزارة المالية، نشرة . الجزائر .
- 13- يونس الأغواطي، سلى بوادي، . (2013). معوقات تقييم وتقدير منحة التقاعد في ظل المعايير الدولية، العدد الثاني. مجلة المؤسسة.

### باللغة الأجنبية

- 14-Conseil National de la Comptabilité. (2011). , *LES AVANTAGES AU PERSONNEL, NOTE METHODOLOGIQUE DE PREMIERE APPLICATION DU SYSTEME COMPTABLE FINANCIER (SCF)*, Ministère des finances, , [[http://www.cnc.dz/fichier\\_regle/55.pdf](http://www.cnc.dz/fichier_regle/55.pdf)].  
Algeria.
- 15-Conseil National de la Comptabilité. (2013). , *Commission de normalisation de spratiques comptables et des diligences professionnelle*, Ministère des finances,. Algeria.

## دور مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات

### *The role of the Board of Directors in the framework of corporate governance*

د. لعروس لخضر

المركز الجامعي افلو - الجزائر

larouslakhdar@yahoo.com

د. بوفاتح بلقاسم\*

المركز الجامعي افلو - الجزائر

bouf.taha@yahoo.com

Received: 10/10/2017

Accepted: 11/11/2017

Published: 31/12/2017

#### ملخص:

نظرا للأهمية الكبرى التي تحتلها حوكمة الشركات في الحد والتخفيف من آثار الأزمات المالية وباعتبار أن مجلس الإدارة هو أكثر آليات الحوكمة فعالية، وهو المسئول الأول عن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة، ولهذا تهدف هذه الدراسة إلى تبين دور مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات. وهذا من خلال التطرق إلى دور مجلس الإدارة في إطار نظريات الحوكمة، وكذا دوره الرقابي من خلال لجانته المتخصصة التي استحدثت في ظل حوكمة الشركات.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، لجنة التعيينات والمكافآت

تصنيف D79,G30:JEL

#### **Abstract:**

Given the great importance occupied by corporate governance to reduce and mitigate the effects of financial crises and given that the Board of Directors is more governance effective mechanisms, which is primarily responsible for the application of the principles of corporate governance in the company, and that this study aims to demonstrate the role of the Board of Directors as part of corporate governance and this through to address the role of the Board of Directors as part of the theories of governance, as well as the oversight role of the Board of Directors through specialized committees that have been developed in better corporate governance.

Key words: corporate governance, the Board of Directors, Audit Committee, the Nomination and Remuneration Committee

**Jel Classification Codes: D79,G30**

\* المؤلف المرسل: د. بوفاتح بلقاسم ، الإيميل : bouf.taha@yahoo.com

## 1. مقدمة:

تعاظم الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والنامية، وتعالقت أصوات المنظمات والدول المنادية بتطبيقه خاصة بعد الإفلاس الذي طال العديد من الشركات وفي مقدمتها شركتي "إنرون" و "وورلد كوم" الأمريكيتين والتي كانت تتجه فيها أصابع الاتهام بشكل مباشر لمجلس الإدارة لسببين رئيسيين، إما لسبب التقصير في أداء المسؤوليات الموكلة إليه، أو التجاوز المتعمد من بعض أعضائه لبعض الصلاحيات الممنوحة لهم ونتيجة لهذه الأسباب ظهرت الحاجة إلى تطوير أساليب الرقابة الداخلية والخارجية على الشركات، وإيجاد أسلوب الإدارة الرشيدة من أجل تجنب الأزمات وضمان تحقيق الاستغلال الأمثل لموارد الشركة ورفع درجة ثقة المستثمرين وبما أن مجلس الإدارة هو أحد الأطراف الفاعلة والأساسية في تطبيق الحوكمة فإن اختيار أعضاء مجلس الإدارة وتحديد مسؤولياتهم وواجباتهم يجب أن يتم وفق ضوابط وإجراءات قانونية صارمة من أجل التمكن من التطبيق السليم لحوكمة الشركات.

وبما أن مجلس الإدارة هو أحد الآليات الرقابية الداخلية وهو المسئول الأول عن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات فإن التساؤل المطروح هو:

ما هو دور مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات؟ وما هي أهم لجانها المتخصصة؟

## 1.1. أهداف الدراسة:

- التعرف على نماذج مجالس الإدارة العالمية؛
- مسؤوليات ووظائف مجلس الإدارة؛
- البعد الذي أخذه مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات؛
- اللجان المتخصصة لمجلس الإدارة وأهم مهامها في إطار حوكمة الشركات.

## 2. مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات

1.2: نشأة الحوكمة ومفهومها: تعود جذور حوكمة الشركات إلى Berle & Means اللذين يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932. وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة (أبو العطا، نزمين، 2003، صفحة 48).

أما مصطلح حوكمة الشركات فتم البدء باستخدامه مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي إذ تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع استخدامه من قبل الخبراء، ولاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية (سليمان، محمد مصطفي، 2006، صفحة 13)

لقد تعددت التعاريف المقدمة لهذا المصطلح بحيث يدل كل مفهوم عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم التعريف.

تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين" (دهمش نعيم، إسحاق أبوزر عفاف، 2003، صفحة 27)

كما تعرفها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) "الحوكمة هي النظام الذي من خلاله يتم إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (شاكر فؤاد، 2005، صفحة 4)

كما عرفها Cadbury بأنها "النظام الذي يتم بواسطته توجيه ورقابة الشركة ويتفق مع وجهة النظر هذه" (Cadbury Committee on Corporate Governance, 2001, p. 102)

**2.2. المفهوم المحاسبي للحوكمة:** يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمن عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة، وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية وتركز هذه النظرة على تحقيق الشفافية وتوسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية ومزايا المديرين وتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها دولياً.

ومن خلال التعاريف السابقة لحوكمة الشركات يمكن استنتاج الخصائص التالية لحوكمة الشركات: (طارق عبد العال حماد، 2005، صفحة 5)

- الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل؛
- المسائلة: إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- المسؤولية: وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة؛

- العدالة: يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة؛
- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد.
- 3.2. أسباب ظهور حوكمة الشركات تتمثل هذه الأسباب في البحث عن سبل ووسائل للرقابة على أعمال المؤسسات ، من أجل الحفاظ على حقوق المودعين والمساهمين ، ولضمان قيام المؤسسات المالية والاقتصادية بدورها المنشود بعيد عن الفساد المالي والإداري ، بفعل الفضائح المالية التي أدت إلى إفلاس العديد من المؤسسات الكبرى في العالم ومنه فقدان ثقة زبائنها ، وتبرز هذه الفضائح المالية من خلال العناصر التالية: (عبد المحسن توفيق، 1998 ، صفحة 3)
- انفجار الأزمة المالية الآسيوية في سنة 1997م ، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات ، و الأزمة المالية المشار إليها ، قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين المؤسسات والحكومة ، وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين المؤسسات والحكومة ، وحصول المؤسسات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين هذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية "مبتكرة" ، وما إلى ذلك؛
- تصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبرى المؤسسات الأمريكية مثل "أنرون" وغيرها ، بدأ الحديث عن حوكمة الشركات حيث كانت القوائم المالية لهذه المؤسسات لا تعبر عن الواقع الفعلي لها ، وذلك بالتواطؤ مع كبرى المؤسسات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة ، وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تصدر مجموعة من المعايير بشأن حوكمة الشركات بشكل عام؛
- إن السبب في تنامي اهتمام المؤسسات الدولية بالبعد الأخلاقي ناتج عن شعورها بأن العديد من المشاريع والبرامج التي تمويلها هذه المؤسسات لم يكتب لها النجاح المتوقع ، لوجود أسباب هيكلية واجتماعية كانت انتشار الفساد الأخلاقي ، أو الرشوة أو غيرها من الأمور ، وقد أثر انتشار هذه الأمور على زيادة تكلفة المشاريع وانخفاض جودتها ومواصفاتها وتقليل الفوائد المتوقعة منها على المجتمع؛
- ممارسات المؤسسات متعددة الجنسيات في اقتصاديات العولمة ، حيث تقوم بالاستحواذ والاندماج بين المؤسسات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية؛

– إشكالية تعارض المصالح واستخدام سلطة الدولة لتحقيق مصالح شخصية، ولمنع مثل هذه الأمور تركزت معظم قوانين وأنظمة الخدمة المدنية على منع الجمع بين الوظائف مثلًا، والتشدد في منع الموظفين من استغلال النفوذ وإساءة السلطة لمصالح شخصية، أو الانغماس والعمل في الأعمال التجارية وإهمال العمل الموكل إليهم.

#### 4.2. مبادئ حوكمة الشركات

المقصود بمبادئ حوكمة الشركات القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، حيث قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) عام 1999 بإصدار خمسة مبادئ لحوكمة الشركات (عوض بن سلامة الرحيلي، 2011، صفحة 185)

بالإضافة إلى المبدأ السادس والذي وضعته بعد مراجعة هذه المبادئ سنة 2004 وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي: (أمين السيد أحمد لطفي، 2005، الصفحات 758-768)

**1.4.2. حقوق المساهمين:** يتضمن هذا المبدأ مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم، والإفصاح التام عن المعلومات وحقوق التصويت، والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول الشركات بما في ذلك عمليات الاندماج وإصدار أسهم جديدة وتسمح هذه الإجراءات على تحديد مجموعة من الموضوعات الأخرى بالاهتمام الأساسي لحماية قيم الشركة:

**2.4.2. المعاملة المتكافئة للمساهمين:** يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والأجانب منهم، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض في حالة انتهاك حقوقهم:

**3.4.2. دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:** يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع الاتصال بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة:

**4.4.2. الإفصاح والشفافية:** يعد هذا المبدأ من أهم أهداف حوكمة الشركات حيث أنها تعمل على ضمان الشفافية والإفصاح الدقيق في الوقت المناسب عن كل البيانات والمعطيات المالية المتعلقة بالشركة، ويترجم مع هذه المعطيات الأداء والوضع المالي للشركة، ومن خلال الإفصاح عن المعلومات الهامة يتم التطرق إلى دور مدقق الحسابات وملكية النسبة العظمى من الأسهم والمتعلق بأعضاء

مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ، ويتم الإفصاح عن كل هذه المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب دون أي تأخير وأي تكلفة أو أقل تكلفة ممكنة؛

5.4.2. مسؤوليات مجلس الإدارة: يتم العمل من خلال هذا المبدأ على تحقيق الرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة وكذا ضمان التوجه الاستراتيجي للشركة وتحديد مسؤولية مجلس الإدارة اتجاه الشركة وحملة الأسهم حيث أنه يجب أن يعمل مجلس الإدارة على تحقيق مصالح الشركة والمساهمين؛

6.4.2. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: حيث ينص هذا المبدأ على ضرورة توفير الأسس اللازمة لتفعيل إطار حوكمة الشركات من أجل رفع مستوى الشفافية وأن يتوافق هيكل الحوكمة مع الإطار القانوني ويحدد مسؤوليات الهيئات المختلفة المسئولة عن الإشراف والرقابة (هوام جمعة ، لعشوري نوال، 2010، الصفحات 8-9) وفي سنة 2015 تم إصدار نسخة معدلة لمبادئ حوكمة المؤسسات من طرف المنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCED) في اجتماع (G20) بتركيا وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

أ. ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات؛

ب. حقوق والمعاملة المتساوية للمساهمين ووظائفهم الرئيسية؛

ج. مساهمة أداء المؤسسات الاستثمارية وأسواق رأس المال وغيرهم من الوسطاء في حوكمة المؤسسات؛

د. دور أصحاب المصالح؛

هـ. الإفصاح والشفافية؛

و. مسؤوليات مجلس الإدارة.

## 5.2. أهمية حوكمة الشركات:

لا تعد حوكمة الشركات هدفا في حد ذاتها ، ولكنها أداة أو وسيلة لتحقيق أهداف يسعى إليها جميع الأطراف الذين يعملون على تطبيق قواعدها ، وتكمن أهمية حوكمة الشركات في العديد من الجوانب منها: (دادن عبد الغني، سعيدة تلي ، 2012، صفحة 5)

1.5.2. الاقتصاد: تساهم حوكمة الشركات في رفع مستوى كفاية الاقتصاد لمالها من أهمية في المساعدة على استقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية وجذب الاستثمارات من الخارج والداخل على حد سواء ، كما تساهم في تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي؛

2.5.2. الشركات: إن تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد الشركات على خلق بيئة عمل سليمة، وتعيينها على تحقيق أداء أفضل مع توافر الإدارة الجيدة، لذا تكون القيمة السوقية للشركة أكبر، و الحوكمة الجيدة تساعد في الوصول إلى أسواق المال والحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل مما يعينها على التوسع في نشاطها، وتقليل المخاطر وبناء الثقة مع أصحاب المصالح؛

3.5.2. المستثمرون وحملة الأسهم: تهدف حوكمة الشركات إلى حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة فيغير مصلحة المستثمرين، وترمي أيضا إلى تعظيم عوائد الاستثمار وحقوق المساهمين والقيمة الاستثمارية علاوة على الحد من حالات تضارب المصالح إذ أن التزام الشركة بتطبيق قواعد الحوكمة يُفعل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة الشركة ومعرفة كلما يرتبط باستثماراتهم؛

4.5.2. أصحاب المصالح الآخرين: تسعى حوكمة الشركات إلى بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة الشركة والعاملين بها، مورديها دائنها وغيرهم، فالحوكمة الجيدة تعزز مستوى ثقة جميع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

## 6.2. الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة ومحدداتها:

### 1.6.2. الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

يعتمد التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات على مجموعة من الأطراف التي تؤثر فيها وتتأثر بها، ومن خلالها يحدد مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد كما يحكم هذا التطبيق جملة من المحددات وهناك أربعة أطراف تتأثر بحوكمة الشركات: (محمد مصطفى سليمان، 2008، صفحة 15)

- المساهمون: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة عن استثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل كما يحق لهم اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم؛

- مجلس الإدارة: وهم من يمثلون المساهمين والأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح حيث يقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أداؤها، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين؛

- الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليته،

اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين وكما تعد حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة:

- أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة كالدائنين، الموردین والعمال وغيرهم ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال والموظفون على مقدرة الشركة على الاستمرار.

## 2.6.2. محددات حوكمة الشركات:

لكي تتمكن الشركات من الاستفادة من مزايا الحوكمة يجب أن تتوفر لديها مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية التي تضمن التطبيق السليم والجيد لقواعد حوكمة الشركات وتتمثل تلك المحددات فيما يلي:

- المحددات الخارجية: حيث تشير إلى البيئة أو المناخ العام للاستثمار الذي تعمل من خلاله الشركات والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى وتتمثل المحددات الخارجية فيما يلي: (عادل رزق ، 2009، صفحة 162)

- القوانين واللوائح المنظمة للنشاط الاقتصادي كقوانين سوق المال والشركات، بالإضافة للقوانين المتعلقة بالإفلاس وقوانين تنظيم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكارات؛
- وجود نظام مالي جيد (كفاءة القطاع المالي) يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة في الأسواق العالمية؛
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية كهيئات سوق المال والبورصات، والتي تسعى إلى إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وكذلك تسعى إلى وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات بها؛
- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل جمعيات المحاسبين والمراجعين، والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة، مثل مكاتب المحاماة، والمراجعة والاستشارات المالية...

- المحددات الداخلية: وتتمثل في جملة من القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخلها وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات من مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين، المساهمين وأصحاب المصالح فتوفر هذه المحددات يؤدي إلى حسن تطبيقها من ناحية، والتقليل من التعارض بين مصالح هذه الأطراف وتحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل من ناحية أخرى، بالإضافة إلى وجود لجان أساسية مهمتها متابعة وتقييم الأداء، والتي تكون تابعة لمجلس الإدارة مثل: لجنة المراجعة، المراجع الداخلي، وأيضاً فعالية نظام التقارير وقدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات الدقيقة في الوقت الملائم (عادل رزق، 2009، صفحة 162)

**3. ماهية مجلس الإدارة:** مجلس الإدارة هو عبارة عن مجموعة من الأعضاء يفوضهم المساهمون عن طريق الجمعية العمومية للمساهمين من أجل إدارة الشركة، وهم يدينون بإخلاصهم وولائهم للشركة ويخضعون للمسائلة من طرف المساهمين، ويتمتع هؤلاء (أعضاء مجلس الإدارة) بصلاحيات واسعة في مجال مراقبة المسيرين، حيث أظهر كل من جيمس وفاما (Jensen et Fama) سنة 1983 م أهمية وجود إداريين خارجيين لضمان مراقبة فعالة للمسيرين عن طريق التقليل من السلطات التقديرية التي يتمتعون بها والتي تعتبر الأساس لبعض السلوكيات الانتهازية الممارسة من طرفهم في إطار حماية حقوق المساهمين والأطراف ذات المصلحة في المؤسسة (Thierry wiedemann-Goiran, 2002, p. 137).

### **1.3. مسؤوليات ووظائف مجلس الإدارة:**

لقد حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) مسؤوليات ووظائف مجلس الإدارة من خلال المبدأ السادس من مبادئ حوكمة المؤسسات سنة 2004 م كما يلي: (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2004، الصفحات 17-18)

- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكافية وبحسن النية، مع العناية الواجبة وبما يحقق مصلحة المؤسسة والمساهمين؛
  - إذا كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة فإنه على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة ومتساوية؛
  - يجب على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح.
- وتتمثل أهم وظائف مجلس الإدارة فيما يلي:

- استعراض وتوجيه إستراتيجية المؤسسة ، وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر ، الموازنات التقديرية ووضع أهداف الأداء ، مراقبة التنفيذ وعمليات الاستحواذ والتخلي عن الاستثمار؛
- الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة المؤسسات وإجراء التغييرات اللازمة؛
- اختيار وتحديد المكافآت والمرتبات ، والإشراف على كبار التنفيذيين بالمؤسسة ، واستبدالهم إذ لزم الأمر مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب؛
- مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ، ومصالح المؤسسة والمساهمين في الأجل الطويل؛
- ضمان الشفافية في عملية انتخاب وترشيح أعضاء مجلس الإدارة؛
- رقابة وإدارة أي تعارض محتمل بين مصالح إدارة المؤسسة ، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين؛
- ضمان نزاهة القوائم المالية للمؤسسة ، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة وخاصة نظم إدارة المخاطر؛

- الإشراف على عمليات الإفصاح والشفافية؛
- ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل عن شؤون المؤسسة؛
- عندما يتم إنشاء لجان مجلس الإدارة ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد ، وأن يفصح عن صلاحياتها وتشكيل إجراءات عملها؛
- يجب أن تكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بشكل جيد و أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة وفي الوقت المناسب.

### 2.3. الخصائص الواجب توفرها في أعضاء مجلس الإدارة:

تتوقف قدرة مجلس الإدارة على القيام بواجباته ومسؤولياته بنجاح وممارسة دوره الإشرافي والرقابي بفاعلية على مجموعة من المحددات والخصائص التي يجب توفرها فيه وهي: استقلالية مجلس الإدارة: فلقد عرف معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية عضو مجلس الإدارة المستقل بأنه الشخص الذي ليس لديه ارتباطات مهنية أو شخصية مع الشركة أو مع إدارتها ، بخلاف الخدمات التي يقوم بها كعضو " (Institute of internal auditors, 2002, p. 67)

ومن خلال التعريف السابق فإن درجة استقلالية مجلس الإدارة تتوقف على المدى الذي يكون فيه هذا المجلس مكون من أعضاء من خارج المؤسسة، والذين لديهم علاقات مع المؤسسة بخلاف دورهم كأعضاء في المجلس ويتكون مجلس الإدارة من نوعين من الأعضاء: (سليمان، محمد مصطفى، 2006، صفحة 32)

– الأعضاء التنفيذيين: هم الأعضاء المسؤولين عن إدارة الأنشطة اليومية داخل المؤسسة طبقا لسياسات وتعليمات مجلس الإدارة.

– الأعضاء الغير تنفيذيين: هم الأعضاء من خارج المؤسسة ويتوقف دورهم في الإشراف والرقابة على القرارات التي يصدرها الأعضاء التنفيذيين وترشيدها، والتأكد من مدى الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، ويكون لهم حق التصويت في المجلس كأعضاء التنفيذيين، هذا وقد وضعت مبادئ حوكمة الشركات مجموعة من المحددات التي يجب توفرها في مجلس الإدارة حتى يضمن استقلاليته وتتمثل فيما يلي: (نور عبد الناصر، مطر محمد، ، 2007، صفحة 46)

- وجود عدد كاف من الأعضاء الغير التنفيذيين في مجلس الإدارة؛

- الفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة ووظيفة المدير العام التنفيذي (العضو المنتدب) ويعود السبب في ذلك إلى أنه عندما يكون رئيس مجلس الإدارة هو نفسه العضو المنتدب فإن ذلك سوف يؤدي إلى تمركز السلطة واحتمالية تعارض المصالح، وهو ما يترتب عليه خفض مستوى الرقابة؛

- اجتماع رئيس مجلس الإدارة مع الأعضاء الغير تنفيذيين بدون الأعضاء التنفيذيين؛

- قيام مجلس الإدارة نفسه بتحديد طرف عمله وخاصة بالنسبة لكيفية اختيار أعضاء المجلس الجدد ولجان مجلس الإدارة.

### 3.3. النماذج العالمية في تشكيل مجالس الإدارة

اختلفت نماذج مجالس الإدارة في دول العالم باختلاف التعارض في المجتمعات الاقتصادية، الأمر الذي استوجب حرص هذه المجتمعات على تطوير أداء مجالس الإدارة لكي تتماشى مع ما جاءت به حوكمة الشركات، وتتمثل أهم النماذج العالمية لمجالس الإدارة فيما يلي:

1.3.3. النموذج البريطاني: يبرز في المؤسسات البريطانية نمط مجلس الإدارة الأحادي والذي يتشكل غالبا من الأعضاء التنفيذيين وعدد قليل من الأعضاء الغير تنفيذيين، حيث تعرض هذا النموذج للكثير من الانتقادات والتشكيك في كفاءته (محمد معي الدين الخطيب، 2008، الصفحات 56-57)

مع أن النمط البريطاني يمكن أن يكون ناجحا وفعالا في الظروف الصحيحة ، في حالة قيام رئيس المجلس والرئيس التنفيذي من تحسين استعمال صلاحياتهما من جهة ، وعندما يكون الأعضاء الغير تنفيذيين مؤهلين وقادرين على طرح وجهات نظرهم وفرض احترامها من جهة أخرى ، إلا أن هذا النمط يتيح لهم إساءة استعمال سلطاتهم وتعرض المؤسسات إلى اضطرابات مالية كبيرة ، وذلك لكون أن العضو الخارجي الغير تنفيذي عادة ما يتم اختياره من الأفراد الذين لا يتمتعون بخبرة كافية ومناسبة كما أنه يدين في تعيينه لرئيس المجلس.

2.3.3. النموذج الأمريكي: يختلف هذا النموذج عن سابقه في كون أن نسبة الأعضاء الخارجيين الغير التنفيذيين تطفى على عدد أعضاء مجالس الإدارة مؤسساتها حيث لا تظم تلك المجالس سوى عدد ضئيل من التنفيذيين يتمثلون في رئيس المؤسسة التنفيذي بالإضافة إلى واحد أو اثنين من نوابه ، وغالبا ما يكون عدد الأعضاء الغير تنفيذيين ثلاثة أو أربعة أضعاف التنفيذيين في حين نجد أن المؤسسات الخاصة الصغيرة تكون أقرب إلى النموذج الأحادي البريطاني في تشكيل مجالس إدارتها(عدد الأعضاء التنفيذيين أكبر) (سوليفان جون وآخرون ، 2003 ، صفحة 84).

3.3.3. النموذج الأوروبي: تتبع الدول الأوروبية الرائدة في حوكمة الشركات ، وفي مقدمتها ألمانيا وفرنسا نمط خاص بها في تشكيل مجالس إدارتها ويطلق عليه نمط "الطبقتين" وتحكم هذا النمط قواعد قانونية ملزمة في كل من ألمانيا وهولندا واختيارية في فرنسا ، أما المؤسسات الصغيرة أو الخاصة لا تخضع لهذا النمط بحكم القانون وهي مقيمة في اختيار أسلوب تشكيل مجالس إدارتها (محمد محي الدين الخطيب ، 2008 ، صفحة 58)

وتعد ألمانيا هي الدولة التي نشأ وترعرع فيها نمط "الطبقتين" في القرن 19م ، مع أن التشريع الخاص بإدخال ممثلي الموظفين والعمال إلى عضوية مجالس الإدارة استحدث في ألمانيا الفدرالية بعد الحرب العالمية الثانية.

كما قامت بعض الدول الأوروبية بإتباع نمط "الطبقتين" ولكن بأساليب مختلفة ، فالنمسا تأثرت إلى درجة كبيرة بهذا النمط منذ أواخر القرن 19م ، أما هولندا والسويد فهي تتجه نحو هذا النمط بالتدريج ، في حين أن غالبية المؤسسات في فرنسا تتجه في الوقت الحاضر نحو النموذج الأمريكي الحديث في تشكيل مجالس إدارتها باستثناء بعض المؤسسات الكبرى التي لا تزال تفضل إتباع نمط "الطبقتين" وذلك بتشكيل مجلس إشرافي وآخر إداري (محمد محي الدين الخطيب ، 2008 ، الصفحات 59-60)

4.3.3. النموذج العربي: إن المؤسسات المتواجدة في العالم العربي، خاصة منها تلك التي تساهم الحكومات بجزء من رأسمالها تكاد لا تعترف مطلقاً بحق المدراء التنفيذيين في عضوية مجالس الإدارة وهي تتشكل غالباً من أعضاء غير تنفيذيين يعينون من المساهمين الكبار في المؤسسة حيث لم تعرف المجالس الإدارية العربية اللجان التنفيذية سوى في الثمانينات من القرن الماضي، عندما أخذ بعضها في مد تعامله إلى النطاق العالمي والتأثر بالنماذج الغربية وخاصة الأمريكية، وحتى عندما بدأت بعض مجالس الإدارة العربية في تشكيل لجان تنفيذية، ضلت تلك اللجان في أغلب الأحيان تقتصر على الأعضاء الغير تنفيذيين وحتى يومنا هذا فإن القليل جداً من هذه المؤسسات هي من تسمح بضم المدير العام أو الرئيس التنفيذي أو بعض كبار مدراء المؤسسة إلى عضوية مجالس إدارتها (محمد محي الدين الخطيب، 2008، صفحة 62)

وفي الأخير يمكن القول أن كل نموذج من النماذج سابقة الذكر مازالت محل جدل وانتقادات كثيرة، أي أنه ليس هناك تشكيلة مثالية لمجالس الإدارة التي تعمل على تحقيق طموحات المساهمين في تحقيق أرباح كبيرة.

#### 4.3. المشاكل التي تواجه مجالس الإدارة:

هناك مشكلتان رئيسيتان تواجه مجالس الإدارة، مشكلة تغير سياسات المجلس ومشكلة اختيار مجلس الإدارة لبعض الموضوعات التي تتضمنها سياساته وهي:

##### 1.4.3. مشكلة تفسير السياسات والقرارات:

عند قيام المدير التنفيذي بالالتزام بسياسات وقرارات مجلس الإدارة فإنه سوف يواجه في هذه الحالة صعوبة في التفسير ويرجع ذلك لكون الكلمات الواردة في سياسات المجلس قد تحتل أكثر من معنى، وفي هذه الحالة يكون المدير التنفيذي ملزم باختيار تلقائي لأحد التفسيرات التي توافق تفضيلاته، وإذ حدث ذلك فليس لمجلس الإدارة الحق في الاحتجاج أو محاسبة المدير التنفيذي على اختياره، ولتفادي مشكلة التفسير يجب على مجلس الإدارة القيام بإصدار قراراته بشكل لا يحتمل تعدد تفسيراتها فيكون عليه تفسير قراره والدخول في تفاصيله إلى الحد الذي يلغي التفسيرات التي يرفضها دون أن يفرض طريقة وحيدة لتنفيذ هذا القرار، والهدف من هذا التفصيل هو غرض إثبات رفضه للتفسيرات الغير مقبولة لا بغرض إثبات قبوله للتفسير الوحيد الذي يقبله.

2.4.3. مشكلة اختيار المواضيع: تنشأ مشكلة اختيار المواضيع نتيجة قيام مجلس الإدارة باختيار مواضيع معينة لسياساته وإغفاله عن أخرى، فمن المستحيل ذكر كل المواضيع في سياساته المحددة أو

المكتوبة، الأمر الذي يحتم على مجلس الإدارة ترك بعض المواضيع تحت التصرف الكامل للمدير التنفيذي دون تدخل.

فترك الحرية للمدير التنفيذي للاختيار يعتبر المشكل الرئيسي الذي يواجهه مجلس الإدارة، ويتم حل مشكل الاختيار عن طريق تركيز المجلس على المواضيع الكبرى والأكثر اتساعا دون أن يتطرق إلى ما يحتويه، إلا إذا تحتم عليه ذلك، ويحاسب المدير التنفيذي على المواضيع التي حددها له مجلس الإدارة.

ولحل مشكلة اختيار المواضيع التي يركز عليها مجلس الإدارة عليه أن يقصر سياساته على المواضيع الأوسع والأشمل وأن تترك المواضيع الفرعية الأقل درجة من الأهمية للمدير التنفيذي.

#### 4. مجلس الإدارة كآلية لحوكمة الشركات:

يتوقف دور مجلس الإدارة على درجة مساهمة الأداء الجيد لهذا الأخير في التفعيل من حوكمة المؤسسات حيث أن هذه الأخيرة ليست هدفا في حد ذاتها بل الهدف الأسى هو التحسين من أداء المؤسسات عن طريق تبني الآليات التي تضمن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة.

#### 1.4. دور مجلس الإدارة في إطار نظريات الحوكمة:

لم تسمح الاختلافات الكبيرة الملاحظة في تشكيل مجلس الإدارة في إطار العرف العالمي بوجود نظرية قادرة على أخذ جميع المعايير المتعلقة بتكوين مجلس الإدارة، حيث أن النظريات التي تناولت دور مجلس الإدارة تطورت مع تطور نظريات الحوكمة وذلك في إطار التسلسل التاريخي لها وفي هذا الصدد هناك توجيهين أساسيين التيار التعاقدية، والتيار الاستراتيجي وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي: (عبدي نعيمة، 2014، الصفحات 23-27)

1.1.4. مجلس الإدارة كأداة لضبط وتوجيه سلوكيات المسيرين في ظل النظرية التعاقدية للحوكمة: إن مجلس الإدارة في ظل النظرية التعاقدية يظهر كآلية تساهم في بلوغ هذا الهدف عن طريق تخفيض خسائر القيمة الناتجة عن تكلفة الوكالة، الصفقة، أسعار حقوق الملكية... ويتم هنا قياس فعالية مجلس الإدارة من خلال قدرته على تخفيض هذه التكاليف التي يتحملها المساهمين شريطة أن تكون التكاليف التي يتحملها المجلس للقيام بالرقابة أقل من التكاليف الناتجة عن عدم القيام بهذه الرقابة، وكل ذلك بهدف حماية مصالح المساهمين وهو الهدف الأسى الذي يسعى نظام الحوكمة للوصول إليه.

يمكن القول أن هذه المقاربة لمجلس الإدارة أثبتت فشلها بتخفيض التعارضات القائمة بين المساهمين والمسيرين من خلال عدم قدرتها وكفاءتها عندما تطبق في أكبر الشركات التي يتركز رأس مالها في أيدي عدد قليل من الأطراف.

#### 2.1.4. مجلس الإدارة كأداة مساعدة على خلق القيمة في إطار النظرية التشاركية:

إن مجلس الإدارة في ظل النظرية التشاركية يتوقف على أساس آخر يختلف عن المقاربة السابقة، حيث يقوم على أخذ مصالح جميع الأطراف بعين الاعتبار ودراسة مدى تأثير التعارضات الموجودة بينها على أداء المؤسسة ونتائجها، انطلاقاً من أن الإيراد الذي تقوم بإنتاجه المؤسسة إنما هو نتيجة تعاون وجهد جميع الأطراف، وبالتالي فإن الفشل في تحقيق أهداف المؤسسة والنتائج المرجوة منها لا يمكن في هذه الحالة أن يتحملها طرف واحد وإن كان هو الطرف الأساسي، إضافة إلى ذلك فإن الإيراد الذي يسعى المساهمون للحفاظ عليه باستعمال وسائل رديعية (كعزل المسيرين)، هو نفسه الإيراد الذي يخسره هؤلاء المساهمين نتيجة التخلي عن مسيرهم، وهذا ما يفسح المجال إلى القول أن دور مجلس الإدارة قد تجاوز مجرد الدفاع عن مصالح المساهمين ليتحول إلى آلية تساهم في تأمين أفضل تعاون ممكن بين المساهمين والمسيرين وكافة أصحاب المصالح.

يمكن القول أن النظريات التشاركية فشلت هي الأخرى في خلق تطورات جديدة وملائمة للمؤسسة وذلك نتيجة تجاهلها أهمية تأسيس الكفاءات والمهارات المميزة التي تستند عليها استراتيجيات خلق القيمة في ظل ندرة الموارد والتنافس عليها.

#### 3.1.4. مجلس الإدارة كأداة معرفية تساعد على خلق الكفاءات في ظل النظريات الإستراتيجية للحوكمة:

ترى هذه النظرية أنه على المؤسسات أن تندمج مع مجالس إدارتها بهدف جلب الموارد الأكثر أهمية مع قدرتها على مراقبة هذه الموارد، مما أدى إلى دمج الاعتبارات الإستراتيجية في قلب نظريات الحوكمة بهدف رقابة وحماية الموارد الأكثر أهمية استناداً إلى مفاهيم أكثر ديناميكية تستوجب تشكيل استراتيجيات تسمح بخلق القيمة بطريقة ثابتة.

ومما سبق يمكن القول أنه لا بد لتنوع مجالس الإدارة يجب عدم الاقتصار على الاستقلالية والرقابة وإنما يجب أن يأخذ أبعاد أخرى إستراتيجية، والتي تأخذ بعين الاعتبار التطورات الحاصلة في المحيط أو بيئة الشركة، والذي يتطلب هو الآخر أبعاد أخرى بعين الاعتبار كالمعرفة، الكفاءة، التجديد، التطوير...

## 2.4. الدور الرقابي لمجلس الإدارة في ظل مفهوم حوكمة الشركات

في ظل مفهوم حوكمة الشركات فان مجلس الإدارة يتم تقييم فعاليته من خلال القيام بمهامه الإشرافية والرقابية وفي العديد من الأحيان تكون مهامه الرقابية أهم من الإشرافية وخاصة في البلدان حديثة العهد بتطبيق آليات السوق الحرة وبالأسواق المالية وبكيفية حماية المساهمين ،ويظهر دور مجلس الإدارة الرقابي جليا من خلال علاقته بنظام الرقابة الداخلية المراجعة الداخلية ،إدارة المخاطر.

### 1.2.4. مجلس الإدارة ونظام الرقابة الداخلية:

عرف المجمع الأمريكي للمحاسبين سنة 1949 م نظام الرقابة الداخلية على أنه "تتضمن الرقابة الداخلية الخطة التنظيمية وكافة الطرق والمقاييس التي تتبناها المؤسسة لحماية أصولها وضبط الدقة في بياناتها المحاسبية والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعة مقدا".

وعادة يبدأ نظام الرقابة الداخلية من أعلى الشركة في مستوى مجلس الإدارة ،والإدارة التنفيذية العليا من خلال قيامهم بإنشاء النظام وتوفير البيئة المناسبة له ومتابعته المستمرة من أجل ضمان فعاليته.

ونظرا للدور الذي تلعبه نظم الرقابة الداخلية بالشركات نجد أن العديد من النظم واللوائح نصت على أنه من الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها ومن ذلك: (محمد مصطفى سليمان، 2008، صفحة 133)

– وضع سياسة مكتوبة تنظم تعارض المصالح ومعالجة حالات التعارض المحتملة لكل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين ويشمل ذلك إساءة استخدام أصول الشركة ومرافقها، وإساءة التصرف الناتج عن التعاملات مع الأشخاص ذوي العلاقة؛

– التأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية ،بما في ذلك الأنظمة ذات الصلة بإعداد التقارير المالية؛

– التأكد من تطبيق أنظمة رقابية مناسبة لإدارة المخاطر ،وذلك من خلال تحديد التصور العام عن المخاطر التي قد تواجه الشركة وطرحها بكل شفافية؛

– المراجعة السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية في الشركة.

2.2.4. مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية: باعتبار مجلس الإدارة والإدارة العليا من الأطراف الأساسية لحوكمة الشركات، والتي لها تأثير فعال على جودة الحوكمة المنبثق من تأثيرها في باقي أطراف الحوكمة استلزم وجود تفاعل بين وظيفة المراجعة الداخلية والإدارة وهذا من خلال مدها بنتائج تقدير المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية وكذلك الإفصاح الدوري للإدارة عن الأنشطة التي تنفذها سلطاتها ومسؤولياتها وما تم انجازه من خطتها الموضوعية، حيث أصبح مجلس الإدارة يعتمد على وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين عملية حوكمة الشركات، وذلك لما للمراجعين الداخليين من دور محوري في تقديم خدمات التأكيد، الخدمات الاستشارية وإدارة المخاطر (سمير كامل محمد عيسى، 2008، الصفحات 31-32)

3.2.4. مجلس الإدارة وإدارة المخاطر: بسبب المتاعب الكبيرة التي مرت بها العديد من المنشآت، فقد نادى المساهمون والأطراف الأخرى ذات العلاقة على ضرورة تحمل مجالس الإدارة لمسؤولياتهم بوضع الاستراتيجيات والخطط وأدوات المتابعة والرقابة، حيث يعتبر مجلس الإدارة الرابط بين الأشخاص الذين يوفرون رأس المال والأشخاص الذين يستخدمونه لخلق قيمة للمنشأة ويتمثل دور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر فيما يلي: (مزياني نور الدين، زرزار العياشي، 2009، صفحة 147)

- مراجعة الاستراتيجيات الرئيسية للمنشأة والمصادقة عليها؛
- مراقبة أعمال المدير التنفيذي؛
- الإشراف على تنفيذ وتطوير إستراتيجية المنشأة؛
- مراقبة المخاطر وإجراءات الرقابة الداخلية؛
- مراقبة الأنشطة وكافة العمليات لضمان عدالة المعاملة بين كافة الأطراف ذات الصلة بنشاط المنشأة.

وأوضحت لجنة COSO بأنه على مجلس الإدارة مراقبة المخاطر التي تحيط بنظام الرقابة في الشركة ويلتزم أعضاء مجلس الإدارة بمقياسين قانونيين ألا وهما مقياس واجب الرعاية الذي يتطلب العمل بإخلاص ووفاء عال والإطلاع على كافة القضايا التي تخص الشركة وحضور الاجتماعات بشكل منتظم والإيمان المطلق بجدوى عملهم في الشركة، ومقياس واجب الولاء الذي يتطلب عدم استغلالهم موقعهم لتحقيق مكاسب شخصية والعمل لأفضل منفعة لصالح الشركة وأن يكونوا موضوع ثقة ونزاهة في أداؤهم لأعمالهم ويمكن لمجلس الإدارة إنشاء إدارة أو لجنة تتولى إدارة المخاطر وتتضمن مسؤولياتها فيما يلي: (مزياني نور الدين، زرزار العياشي، 2009، صفحة 148)

- تحليل جميع المخاطر المرتبطة بأنشطة الشركة مثل مخاطر الائتمان والسوق، والسيولة والعمليات مع البنوك؛
  - تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر؛
  - تحديد سقف المخاطر وتسجيل حالات الاستثناء عن سياسة إدارة المخاطر؛
  - تزويد مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا بمعلومات عن منظومة المخاطر في الشركة؛
  - يتم التعاون بين هذه اللجنة أو الدائرة وبين الدوائر الأخرى الموجودة في الشركة لإنجاز مهامها؛
- 4.2.4. مجلس الإدارة وتعارض المصالح:

نظرا لأهمية موضوع تعارض المصالح الذي ينشأ داخل مجلس الإدارة بين الأعضاء على الدور الرقابي داخل المجلس فقد نادى العديد من الهيئات العلمية الدولية بضرورة الانتباه لهذا الموضوع لما له من آثار سلبية على الشركات وعلى ثقة المستثمرين في مجالس الإدارة، ولهذا نصت العديد من التشريعات على معالجة موضوع تعارض المصالح ووضعت الضوابط التي تمنع عضو مجلس الإدارة من تفضيل مصالحه الشخصية على مصلحة الشركة والمساهمين عن طريق مطالبتها بقيام إدارة مجلس الشركة بإنشاء سياسة لتعارض المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين من جهة وبين مصلحة الشركة من جهة أخرى، وذلك نظرا لأهمية تعارض المصالح داخل مجلس الإدارة وبين المدراء التنفيذيين وأثره على الشق الإشرافي والإداري داخل المجلس بالشكل الذي يؤدي إلى وجود تجاوزات وانحرافات تؤثر بشكل مباشر على مصداقية أعضاء مجلس الإدارة في قيامهم بمهامهم، وفي درجة الثقة التي يولها المستثمرين فيهم لإدارة الشركة والرقابة على عملياتها (محمد مصطفى سليمان، 2008، صفحة 157)

5. اللجان المتخصصة لمجلس الإدارة إن البعد الذي أخذه مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات هو توفره على لجان متخصصة تساعده في أداء عمله من خلال التقارير المفصلة التي ترفعها له، والتي وجدت أساسا بهدف تعزيز الدور الرقابي لهذا المجلس.

1.5. لجنة المراجعة: حظيت لجنة المراجعة باهتمام بالغ الأهمية من الهيئات العالمية الدولية المتخصصة والباحثين، وخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية في كبرى المؤسسات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تلعبه لجنة المراجعة كآلية من آليات حوكمة الشركات الداخلية في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، ويظهر ذلك من

خلال دورها في المساعدة في التأكد من إعداد التقارير المالية وفقا للمعايير المحاسبية الدولية، وإشرافها على وظيفة المراجعة الداخلية بالمؤسسات ودورها في دعم وظيفة المراجعة الخارجية وزيادة الاستقلالية لها، وأيضا أهميتها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، وهو الأمر الذي أدى إلى قيام البورصات المالية بمطالبة المؤسسات التي تتداول أسهمها بها بإنشاء لجنة للمراجعة، ويؤدي إنشاء لجنة المراجعة إلى مساعدة أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين من تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم وخاصة فيما يتعلق بالنواحي المحاسبية والمراجعة، من خلال تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي، والمساعدة في حل المشاكل التي قد يواجهها مع إدارة الشركة التنفيذية فيما يتعلق بالقوائم المالية (فكري عبد الغني محمد جودة، 2008، صفحة 39).

### 1.1.5. واجبات لجنة المراجعة:

أ. تدعيم استقلالية المراجع الخارجي والذي يتوقف على ممارسة هذه اللجنة لثلاث ممارسات أساسية تتمثل فيما يلي: (Luraspira, 1999, pp. 29-38)

- اختيار المراجعين الخارجيين وتغييرهم وتحديد أنعابهم، حيث يجب على لجنة المراجعة أن تقوم بترشيح المراجعين الخارجيين الذين تتوفر لديهم الكفاءة اللازمة لمراجعة حسابات المؤسسة من خلال تلقي عروضهم وعرضها على مجلس الإدارة بمذكرة تبين فيها نتائج دراستها للعروض المقدمة (لجنة المراجعة) على أن يعرض مجلس الإدارة على الجمعية العامة التوصية المرفوعة من لجنة المراجعة وتعيين الجمعية العامة لمراجع الحسابات؛

- الموافقة على الخدمات الاستشارية للمراجعين وتحديد أنعابها، يجب على لجنة المراجعة أن تقوم بفحص خطط الإدارة للارتباط بالمراجعين الخارجيين لتنفيذ الخدمات الاستشارية مع مراعاة طبيعة تلك الخدمات، ونظرا لأن الأتعاب التي يحصل عليها المراجعين مقابل خدمات المراجعة والخدمات الاستشارية للإدارة قد تؤثر على استقلاليتهم، ولذا يجب على لجنة المراجعة أن تفصح تأثير تلك الخدمات على استقلاليتهم ومستوى الأداء المهني، وأن إجراءات وممارسات المراجعة التي أتبعته كافية لتأكيد ذلك؛

- فحص جوانب عدم الاتفاق بين المراجعين الخارجيين والإدارة من خلال العمل على تقريب وجهات النظر بينهما وتضييق نواحي الاختلاف مع المحافظة في نفس الوقت على استقلالية المراجعين، كما يجب إتاحة حرية الاتصال المباشر وغير المقيد للمراجعين الخارجيين بلجنة المراجعة لمناقشة أي موضوعات.

ب. فحص نظم الرقابة الداخلية والعلاقة مع المراجعين الداخليين: تستطيع لجنة المراجعة المساهمة في تدعيم نظام الرقابة الداخلية من جهة والعلاقة مع المراجعين الخارجيين من جهة أخرى بالمؤسسة عن طريق: (Alan Rein stein ,Davidrlgabhart, 1987, pp. 72-80)

- فحص نظم الرقابة الداخلية: ويعد من أهم مسؤوليات لجنة المراجعة حيث أن نظم الرقابة الداخلية الفعالة تعتبر ضرورة لنجاح المؤسسة ، وهذا ما أوصى به المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين بإعداد تقارير للجمهور عن فعالية نظم الرقابة الداخلية المطبقة بالمؤسسة وإعداد المراجع الخارجي تقرير يتضمن رأيه بخصوص ذلك.

- العلاقة مع المراجعين الداخليين: من الضروري وجود علاقة عمل قوية بين لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية بهدف التغلب على مشكلات إعداد التقارير المالية وزيادة فاعلية لجنة المراجعة ، ويجب أن تقوم لجنة المراجعة في هذا الصدد بما يلي:

- فحص لائحة المراجعة الداخلية والموافقة عليها؛

- فحص خطة المراجعة الداخلية والموافقة عليها؛

- التنسيق مع المراجعين؛

- التأكد من جودة المراجعة الداخلية ، وأنها تتم وفقا لمعايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية؛

- تدعيم استقلالية المراجعين الداخليين؛

- إتاحة حرية الاتصال المباشر وغير المقيد لرئيس إدارة المراجعة الداخلية مع لجنة المراجعة.

- فحص التقارير المالية: يظهر دور لجنة المراجعة من خلال فحص التقارير المالية السنوية للمؤسسة والمعلومات الآنية مع التركيز بصفة خاصة على السياسات المحاسبية التي تطبقها المؤسسة ، أسباب التغيرات الهامة في الأرقام والنسب المالية والبنود الغير عادية ، تأثير وأسباب التسويات الهامة ، تقديرات الإدارة ، كفاية الإفصاح وكذا جوانب عدم الاتفاق بين المراجع والإدارة ، بينما يرى البعض الآخر في أن المسؤولية الأساسية للجنة المراجعة تتمثل في فحص التقارير المالية ، مع التركيز على كفاية وموضوعية وملائمة الإفصاح السياسات المحاسبية وتقديرات الإدارة.

## 2.5. لجنة التعيينات

هي إحدى لجان مجلس الإدارة وتتكون لجنة التعيينات من أعضاء لا يقل عددهم عن ثلاثة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة الغير تنفيذيين المستقلين ، حيث يتم تعيينهم من طرف مجلس الإدارة ، وأن يرأس

هذه اللجنة رئيس الأعضاء الغير تنفيذيين المستقلين وفي هذا الإطار تتولى هذه اللجنة القيام بمجموعة من الواجبات من بينها دراسة وتحديد الأشخاص المتوقع ترشيحهم لمنصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب العضو المنتدب وذلك في ضوء المتطلبات التي تم وضعها من قبل مجلس الإدارة ، بالإضافة إلى ذلك تقوم لجنة التعيينات بمراجعة الإرشادات الخاصة بتطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات وإمداد مجلس الإدارة بالتوصيات الخاصة بتطوير وتحديث تلك الإرشادات، كما يجب على لجنة التعيينات أن توضح في تقريرها السنوي طبيعة عملها والأسس التي تم على أساسها اختيار مجلس الإدارة (محمد مصطفى سليمان، 2008، الصفحات 113-115)

3.5. لجنة المكافآت: تتكون لجنة المكافآت من أعضاء لا يقل عددهم عن ثلاثة ولا يزيد عن ستة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين، ويتم تعيينهم من طرف مجلس الإدارة والذي يختار عضو منهم لكي يقوم بمهام رئيس اللجنة ومن مهام لجنة المكافآت:

- وضع سياسات واضحة لتعويضات ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين، وتراعي عند وضع تلك السياسات استخدام معايير مرتبطة بالأداء؛

- القيام بمراجعة واعتماد الخطط الخاصة بالحوافز التي يتحصل عليها كبار المديرين التنفيذيين بالشركة؛

- قيام اللجنة بتقييم ذاتي لأدائها، وذلك على أساس سنوي بهدف تحديد ما إذا كانت تقوم بمسؤولياتها بفعالية أم لا.

## 6. الخاتمة:

تبين لنا من خلال هذه الدراسة الدور الذي لعبه مجلس الإدارة في إرساء مظاهر حوكمة الشركات، الأمر الذي أدى بالعديد من الدول ومن أجل تنظيم أكثر لمؤسساتها إلى إدراج عدد من اللجان تابعة لمجلس الإدارة من أجل التخفيض من المسؤوليات الملقاة على عاتق هذا الأخير، والتي حالت دون قيامه بواجباته على أكمل وجه، وهذا لا يعني أنها تقوم بوظائفه وإنما تقوم هذه اللجان برفع تقرير مفصل للمجلس ويبقى هو صاحب الكلمة الأخيرة، كما يتحمل المسؤولية الكاملة عن أي تصرف أو عمل توصي به هذه اللجان، وأهم هذه اللجان هي لجنة المراجعة، لجنة التعيينات ولجنة المكافآت حيث حظيت هذه اللجان باهتمام العديد من الكتاب والأكاديميين وذلك قصد إضفاء استقلالية أكبر على عملها والتي ستعكس في الأخير على جودة أداء مجلس الإدارة، ومن ثم جودة حوكمة الشركات.

7. قائمة المراجع

- 1- Alan Rein stein ,Davidrlgabhart. (1987). ,the internal auditors role in public sector audit committees public budgeting finance ,vol issue ,.
- 2-Cadbury Committee on Corporate Governance. (2001). ,Inaugural address delivered by vepakamesam, py, November,.
- 3-Institute of internal auditors. (2002). ,*recommendations porimproving corporate governance :presented to the new York exchange(a)tamont spring et:theInstitute of internal auditors ,. new York.*
- 4-Luraspira. (1999). Luraspira an evolutionary persective on audit committee effectiveness , vol6 ,issue ,. *corporate governance:an international review.*
- 5-Thierry wiedemann-Goiran. (2002). ,*Développement durable et gouvernementd'entreprise :un dialogue prometteur ,. paris.*
- 6- أبو العطا، نرمين. (2003). ، "حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية" ، العدد الثامن. . مجلة الإصلاح الاقتصادي.
- 7-أمين السيد أحمد لطفي. (2005). ، "المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال". ، الإسكندرية ، مصر: ، الدار الجامعية ، . .
- 8- دادن عبد الغني، سعيدة تلي . (2012). ، "فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي و الإداري" ،، جامعة محمد خيضر، بسكرة يومي 6 و 7 ماي 2012. " حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري".
- 9-دهمش نعيم ، إسحاق أبو زرع عفاف. (2003). ، " تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك " ، العدد العاشر، المجلد الثاني والعشرون ديسمبر. مجلة البنوك في الأردن.
- 10 سليمان، محمد مصطفى. (2006). ، " حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري - دراسة مقارنة- " ،. مصر.
- 11-سمير كامل محمد عيسى. (2008). ، "أثر جودة المراجعة الخارجية على عمليات إدارة الأرباح " ، المجلد 45، العدد الثاني الإسكندرية ،. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية.
- 12-سوليفان جون وآخرون . (2003). ،، "حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين" ، غرفة التجارة الأمريكية. واشنطن: ، مركز المشروعات الدولية الخاصة . .
- 13-شاكر فؤاد. (2005). ، " الحكم الجيد في المصادر والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية" ،. مجلة اتحاد المصارف العربية.

- 14- طارق عبد العال حماد. (2005). ، " حوكمة الشركات " ،. الإسكندرية: ، الدار الجامعية.
- 15- عادل رزق . (2009). ، " الحوكمة والإصلاح المالي والإداري مع عرض للتجربة المصرية" ،. ، ملتقى " الحوكمة والإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية " ، القاهرة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات. مصر.
- 16- عبد المحسن توفيق. (1998) . ، "تقييم الأداء" . مصر: دار النهضة العربية ، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة .
- 17-عبدني نعيمة . (2014). ، " دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات -دراسة حالة الجزائر-". مذكرة ماجستير ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. ورقلة -الجزائر.
- 18- عوض بن سلامة الرحيلي . (2011). ، "لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات" ، ، المجلد الثاني والعشرين ، العدد الأول ، جدة ، العربية السعودية. مجلة الملك عبد العزيز.
- 19-فكري عبد الغني محمد جودة. (2008). ، "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية " ، . ، مذكرة ماجستير ،الجامعة الإسلامية. غزة ،فلسطين.
- 20-محمد محي الدين الخطيب . (2008) . ، "تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي" ،. ، الأردن: ، دار اليازوري ، عمان . .
- 21-محمد مصطفى سليمان. (2008). ، " حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمدبرين التنفيذيين" . ، الإسكندرية: الدار الجامعية . ، . ، .
- 22-مركز المشروعات الدولية الخاصة. (2004). ، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات . .
- 23-مزياني نور الدين ،زرزار العياشي . (2009). ، "إدارة المخاطر في ظل حوكمة الشركات " ، . الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات . ، جامعة عنابة .
- 24-نور عبد الناصر ،مطر محمد . ، (2007). "مدى التزام شركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية" ، ، المجلد الثالث، العدد الأول ، الجامعة الأردنية ، الأردن . ، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال.
- 25-هوام جمعة ،لعشوري نوال. (2010). ، "دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية" ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي يومي 7 و 8 ديسمبر. الملتقى الدولي حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق.

فاعلية سياسة التحفيز الجبائي في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة

للكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -ANSEJ-

*Efficacité de la politique de relance budgétaire dans le développement de l'ANSEJ - l'Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes*

ط.د.خملول محمد بلقايد\*

جامعة بسكرة - الجزائر

belkayed@yahoo.fr

Received:09/10/2017

د.مولود فتحي

المركز الجامعي افلو - الجزائر

moufat1987@gmail.com

Accepted:11/11/2017

Published: 31/12/2017

**ملخص:**

يهدف هذا المقال لمعرفة مدى أثر سياسة التحفيز الجبائي المقدمة من طرف الحكومة الجزائرية، على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة التابعة للوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ، حيث سيتم إعطاء لمحة عن ماهية التحفيز الجبائي في إطار السياسة الجبائية، وأخذ صورة عامة عن مفهوم الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، وكيفية عمل هذه الهيئة في خلق المشاريع، ثم معرفة العلاقة بين المتغيرين من خلال معرفة عدد المؤسسات في هذا القطاع التابعة لهذه الهيئة، ثم معرفة ما إذا كانت هذه السياسة فعالة أم لا وهل ساعدت فعلا في النهوض بهذا القطاع أم لا. الكلمات المفتاحية: تحفيز جبائي، مؤسسات صغيرة ومتوسطة، الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

تصنيف E62 ;H30;JEL

**Resumé**

*Cet article vise à examiner l'impact de la politique de motivation fiscale du gouvernement algérien sur le secteur des petites et moyennes entreprises de l'ANSEJ et à donner un aperçu des mesures de motivation fiscale en matière de politique budgétaire. Et comment le travail de ce corps dans la création de projets, puis connaître la relation entre les deux variables en connaissant*

\* المؤلف المرسل: ط.د.خملول محمد بلقايد ، الإيميل : belkayed@yahoo.fr

*le nombre d'institutions dans ce secteur de ce corps, puis savoir si cette politique efficace ou non et a effectivement contribué à promouvoir le secteur ou non.*

***mots clés:** motivation Fiscale, petites et moyennes entreprises, Agence nationale pour le soutien à la jeunesse et l'emploi.*

**Jel Classification Codes: E62 ;H30**

## 1. مقدمة:

تتكون اقتصاديات جميع الدول من مجموعات متشابكة من المؤسسات تعمل في مجالات النشاط الاقتصادي المختلفة، وتنشأ بينها علاقات تعامل متنوعة، ولهذه المؤسسات أنواع مختلفة نجد من بينها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذه الأخيرة تؤدي دورا هاما في النشاط الاقتصادي للدولة حيث تعمل على تنميته وازدهاره، وهذا لما تتمتع به من مزايا عديدة في مجالات متنوعة كالمهارات التنظيمية والقدرة على الابتكار والتعرف على أحوال السوق وقربها من المتعاملين معها، وقدرتها على إنتاج سلع وخدمات تعتبر بمثابة مدخلات لإنتاج سلع وخدمات أخرى خاصة فيما يتعلق بحاجيات المؤسسات الكبرى التي تحتاج لما قد تنتجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ومع تزايد ظاهرة شبح البطالة خصوصا في فئة خريجي الجامعات والمعاهد، أدى ذلك بالدول المتقدمة والنامية إلى التفكير في خلق فرص عمل وتشغيل لهذه الشريحة، وهذا من خلال تعميق وغرس فكرة العمل الحر بالاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها عنصرا فعالا ومحركا في التنمية الاقتصادية، وهذا من شأنه مساعدة تلك الفئة من العاطلين عن العمل على تكوين مؤسسات صغيرة ومتوسطة وتطويرها.

وقد أصبحت الدول تأخذ بالأساليب الحديثة التي تساعد على نجاح هذه الفكرة، وتساهم في تنمية هذا القطاع، ومن هذه الأساليب نجد سياسة التحفيز الجبائي التي تهدف إلى التأثير على النشاط الاقتصادي بمختلف عناصره من خلال الأداة الهامة لذلك وهي الضرائب، حيث تقوم الدولة من خلالها بتوجيه المؤسسات إلى الاستثمار في أنشطة معينة دون أخرى، عن طريق الاستعانة بمختلف الأدوات المستعملة في سياسة التحفيز الجبائي، والتي نجد من بينها الإعفاء، التخفيض في المعدلات الضريبية وغيرها من السياسات، وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهم المؤسسات المستهدفة على المستوى الوطني، وذلك من أجل خلق اقتصاد قوي ومتناسك يؤدي بالدولة لاكتساب مكانة اقتصادية معتبرة بين مختلف دول العالم خاصة المتقدمة منها.

وتعتبر الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من بين الهيئات التي تقوم بتقديم يد العون لفئة الشباب حتى يتسنى لهم إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة وذلك في مختلف المجالات، فهي توفر لهم مختلف الشروط الضرورية للعمل من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية وكذا توفير التحفيز الجبائي من خلال التخفيضات والإعفاءات الضريبية بمختلف أشكالها. ومن خلال ما سبق سنقوم بطرح إشكالية البحث على النحو التالي:

## إلى أي مدى ساهمت سياسة التحفيز الجبائي في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالجزائر؟

وسنقوم بالتطرق إلى العناصر التالية:

- مفهوم سياسة التحفيز الجبائي
- نظرة عامة حول الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب
- دور التحفيز الجبائي في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة لوكالة دعم وتشغيل الشباب [ANSE]

### 1: مفهوم سياسة التحفيز الجبائي

يعتبر التحفيز الجبائي أحد أهم أساليب السياسة الجبائية التي تسعى الدولة من خلالها إلى تحقيق التنمية الاقتصادية وتعمل كذلك من خلال هاته السياسة على توجيه الاستثمار في مجالات معينة أو إلى مناطق معينة وفق الأهداف المسطرة مسبقا. ويتم ذلك من خلال تقديم مزايا وتسهيلات لحث المؤسسات على الاستثمار في شتى المجالات وتشجيعه.

### تعريف التحفيز الجبائي

هناك عدة تعاريف مختلفة للتحفيز الجبائي نذكر أهمها:

**1-1 التعريف الأول:** هو تخفيف من معدل الضرائب أو الالتزامات الجبائية التي تمنح للمستفيد بشرط تقييده بعدة مقاييس فهي مساعدات مالية غير مباشرة تمنح لبعض الأعوان الاقتصاديين الذين يلتزمون ببعض المعايير والشروط المحددة من طرف المشرع (ناصر مراد، 2003، صفحة 118)

**2-1 التعريف الثاني:** التحفيز أو التحريض الجبائي هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتسهيلات ذات الطابع التحفيزي تتخذها الدولة لصالح فئة معينة لغرض توجيه نشاطهم والمؤسسة الخاصة هي المستهدفة الأولى من هذه الإجراءات (بانشودة رفيق، داني كبير معاشو، ، 2003، صفحة 49)

**3-1 التعريف الثالث:** هو إجراء خاص غير إجباري لسياسة اقتصادية تستهدف الحصول على سلوك معين من الأعوان الاقتصاديين يوجه اهتمامهم إلى الاستثمار في مناطق أو ميادين لم يفكروا في إقامة استثماراتهم فيها من قبل مقابل امتيازات ممنوحة لهم (وشان احمد، 2006، صفحة 71)

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن التحفيز الجبائي مجموعة من الإجراءات والأساليب ذات الطابع الإغرائي متمثلة في المساعدات المالية غير المباشرة الممنوحة من طرف الدولة بغية النهوض بقطاع معين في نطاق التنمية، وفق شروط ومقاييس محددة يلتزم بها الأعوان المستفيدون.

وترتكز الدولة في منح التحفيز الجبائي على القطاع الخاص وذلك لما يميزه عن القطاع العام ب: ( ناصر مراد، 2003، الصفحات 118-119)

- ضعف حجم الاستثمار مما يترتب على ذلك نقص حجم الإنتاج والتشغيل؛
- التمركز في المدن الكبرى الأكثر تطورا خصوصا الشمالية مما يؤدي إلى اختلال في التوازن؛
- الاستثمار في القطاعات الاستهلاكية الأكثر ربحا والتي لا تتطلب كفاءات وقدرات عالية.

## 2. خصائص التحفيز الجبائي

من خلال التعاريف السابقة نستخرج الخصائص التالية: (لعلا رضاني،، 2002، الصفحات 41-42)

1-2 إجراء اختياري: حيث يترك للأعوان الحرية في الاختيار بين الخضوع أو عدم الخضوع للشروط والمقاييس المحددة للاستفادة من الحوافز.

2-2 إجراء هادف: إن هدف أي دولة من وضع سياسة التحفيز الجبائي هو في إطار سياسة اقتصادية لتنمية وتطوير وإنعاش مناطق معزولة أو قطاعات مهمة في مخطط التنمية.

3-2 إجراء له مقاييس: إن الفئة من المكلفين بالضرائب المعنيين بالتحفيز الجبائي يتوجب عليهم احترام المقاييس والشروط المحددة كنوعية النشاط ومكان الإقامة من أجل الاستفادة من التحفيز.

4-2 وجود الثنائية (فائدة- مقابل): أي أن الأعوان المستفيدين من التحفيز الجبائي يحصلون عليه مقابل الاستثمار في القطاعات أو المناطق التي تتماشى مع الأهداف التنموية المسطرة من طرف الدولة.

5-2 الوسيلة: وهي التسهيلات والتحفيزات المختلفة، وقد تكون على شكل دعم مالي مباشر كمنح قروض، أو في شكل امتيازات جبائية وهي الأكثر استعمالا وهي عبارة عن تخفيض في معدلات الضريبة أو الإعفاء من بعض الالتزامات الجبائية وفق شروط محددة.

## 3. أهداف التحفيز الجبائي

هناك نوعين من الأهداف: اقتصادية واجتماعية. تسعى الدولة إلى تحقيقها من خلال تطبيق سياسة التحفيز الجبائي.

### 1-3: الأهداف الاقتصادية

وتتمثل الأهداف الاقتصادية للتحفيز الجبائي فيما يلي: (يونس احمد البطريق، 2002، صفحة 60)

- تنمية الاستثمار من خلال تخفيض العبئ الضريبي أو إلغاءه كلياً ومن ثم نقص حجم التكاليف التي تتحملها المؤسسة المستفيدة من التحفيز مما يجعلها توجه هاته الوفورات الجبائية إلى الاستثمار وبالتالي إمكانية منافسة المنتجات الأجنبية؛
- دعم الواردات من السلع الرأسمالية اللازمة ليس فقط للقيام بعملية التنمية بل لاستمرارها حيث يتعين على النظام الضريبي تشجيع استيراد مثل هذه السلع على الأقل في المراحل الأولى من حياة المؤسسة الخاصة؛
- تشجيع المشاريع التي تحقق تكاملاً اقتصادياً؛
- توجيه الاستثمارات نحو الأنشطة ذات الأولوية في المخطط الوطني للتنمية؛
- تشجيع المشاريع التي توفر مناصب شغل؛
- تحصيل إيرادات إضافية مرتبطة بتطوير الصادرات كنتيجة لمساعدة العمليات الإنتاجية التي تهدف إلى تصدير السلع خارج قطاع المحروقات؛
- زيادة إيرادات الخزينة مستقبلاً، فتنمية الاستثمار تؤدي بالضرورة على تنوع النشاط الاقتصادي ومنه نمو الفروع الإنتاجية مما ينتج عنه تعدد العمليات الخاضعة للضريبة مما يؤدي إلى اتساع الوعاء الضريبي وهذا يؤدي إلى زيادة الحصيلة الجبائية والشكل الموالي يوضح آلية عمل التحفيز الجبائي في زيادة موارد الخزينة مستقبلاً.

الشكل رقم (1): آلية عمل السياسة التحفيزية في زيادة موارد الخزينة العامة مستقبلاً



المصدر: نشيدة معزوز، دور التحفيزات الجبائية في جلب الاستثمار الأجنبي المباشر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006، ص54.

من الشكل السابق يتضح أن سياسة التحفيز الجبائي الفعال تؤدي إلى زيادة الفروع الإنتاجية من خلال زيادة المؤسسات المحفزة وهذا ما يؤدي إلى زيادة الوعاء الضريبي واتساعه مما يؤدي إلى زيادة عدد المكلفين بالضريبة، حيث كلما زاد عددهم أدى ذلك لزيادة الحصيلة الضريبية وفي الأخير زيادة موارد الخزينة العمومية.

### 2-3: الأهداف الاجتماعية

و تتمثل فيما يلي: (عبد المنعم فوزي، 1981، صفحة 31)

- امتصاص البطالة: المساهمة في امتصاص حدة البطالة من خلال توفير مناصب شغل جديدة فالتحفيزات والامتيازات الممنوحة للمستثمرين تمكن من توفير موارد مالية، تسمح إعادة استثمارها بإنشاء مؤسسات صغيرة أو فرعية يتطلب تسييرها وتشغيلها يد عاملة جديدة.
- تحقيق التوازن الجهوي: ويتم ذلك من خلال الحوافز الجبائية الموجهة لتشجيع الاستثمار في المناطق المحرومة المراد تنميتها وتطويرها من أجل تقليص الهوة بينها وبين المناطق المنعشة اقتصاديا مما يحد من ظاهرة النزوح الريفي وخلق جو مستقر للسكان.
- التوزيع العادل للدخل: يمكن أن تتم عملية توزيع عادل للدخل بين أفراد المجتمع من خلال الاقتطاع الجبائي من المكلفين وتوزيعه على أفراد المجتمع في شكل نفقات تعود بالنفع على الجميع مثل الصحة ، التعليم، المرافق العمومية... الخ، فمعظم التشريعات الضريبية تسمح بإعفاء ضريبي للدخول التي تقل عن مستوى معين لأنه لا يصل إلى حد محدد قانونا مما يحقق عدالة في الاقتطاع من المكلفين بالضريبة.

و انطلاقا من كل هذه الأهداف الجزئية، تحاول سياسة التحفيز الجبائي تحقيق الهدف الأكبر و هو تقديم الدعم الفعلي و القوي للتنمية الاقتصادية ومن ورائها التنمية الاجتماعية.

### 4: نظرة عامة حو الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب [ANSE]

تعتبر الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب إحدى الهيئات المسؤولة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبصفة أدق عن استحداث مناصب شغل عن طريق المؤسسات المصغرة، فالوكالة جاءت كأداة اعتمدها الحكومة للقضاء على البطالة وفتح أبواب المستقبل أمام الشباب الطموح ذوو المشاريع الخاصة إذا تعلق الأمر باستغلال الكفاءة ورصد الإمكانيات لها محليا في سبيل تحقيق الرفاهية.

#### 1.4. تعريف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب [ANSE]

أنشئت الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب [ANSE] وفقا لما جاء في :

المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، والذي يضم إنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي (المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 98-231 المؤرخ في 12 جانفي 1998).

إن رئيس الحكومة:

- بناء على تقرير وزير العمل والحماية الاجتماعية والتكوين المهني؛
- وبناء على الدستور لا سيما المادتين 81-4 و116 (الفقرة 02) منه؛
- وبمقتضى القانون رقم 88/01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والمتضمن التوجيه للمؤسسات العمومية والاقتصادية، المعدل والمتمم؛
- وبمقتضى المرسوم التشريعي رقم 93/12 المؤرخ في 05 أكتوبر 1993 والمتعلق بترقية الاستثمار؛
- وبمقتضى الأمر رقم 96/14 المؤرخ في 24 جوان 1996 والمتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 1996، لا سيما المادة 16 منه؛
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 95/450 المؤرخ في 31 ديسمبر 1995 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة؛
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 96/01 المؤرخ في 05 جانفي 1996 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة؛
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 96/234 المؤرخ في 02 جوان 1996 والمتعلق بدعم تشغيل الشباب؛
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96/295 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 الذي يحدد كفيات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 87-302 بعنوان الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب. يرسم ما يأتي:

المادة الأولى: عملاً بأحكام المادة 16 من الأمر رقم 96/14 المؤرخ في 24 جوان 1996 والمذكور أعلاه، تحدث هيئة ذات طابع خاص تسري عليها أحكام هذا المرسوم تسمى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتدعى في صلب النص بالوكالة.

المادة الثانية: توضع الوكالة تحت سلطة رئيس الحكومة.

المادة الثالثة: يتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة.

## المادة الرابعة: تتمتع الوكالة بالشخص المعنوي والاستقلال المالي.

المادة الخامسة: يكون مقر الوكالة بمدينة الجزائر العاصمة، ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني. بمرسوم تنفيذي يتخذ بناء على تقرير من الوزير المكلف بالأشغال، ويمكن ان تحدث الوكالة أي فرع جهوي أو محلي بناء على قرار مجلسها التوجيهي.

من خلال الأحكام والمواد السابقة نستخلص إلى أن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب هيئة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تخضع لسلطة رئيس الحكومة، إلا أنها في سنة 2003 أصبحت تحت السلطة المباشرة لوزير العمل والضمان الاجتماعي ومقرها الرئيسي الجزائر العاصمة، ولها فروع جهوية في مختلف أنحاء الوطن.

## 2.4 مهام الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب وألية عملها

1.2.4. مهام الوكالة: تتمثل مهام الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب فيما يلي: (الامانة العامة

للحكومة الجزائرية ، 1996)

- تقديم الدعم والاستشارة لمستحدثي المؤسسات المصغرة ومتابعة مسار التركيب المالي وتعبئة القروض لمشاريعهم طيلة تنفيذ المشروع؛
- تسيير تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب لا سيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد في حدود الأغلفة المالية التي يضعها الوزير المكلف بالتشغيل تحت تصرفها؛
- تبليغ أصحاب المشاريع بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم وتشغيل الشباب والامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها؛
- القيام بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع، مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة، ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات؛
- تشجيع كل شكل من أشكال الأعمال والتدابير الهادفة إلى ترقية إحداث الأنشطة أو توسيعها.
- وكذلك تكلف الوكالة بالخصوص بما يلي:
- تضع تحت تصرف أصحاب المشاريع كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي المتعلق بممارسة نشاطهم؛
- إبرام اتفاقيات مع كل هيئة أو مقاوله أو مؤسسة إدارية عمومية يتمثل هدفها في أن تطلب إنجاز برامج تكوين الشباب ذوي المشاريع لحساب الوكالة؛

- ومن أجل القيام بمهام الوكالة على أحسن وجه، عليها القيام بالمهام التالية:
  - تكليف من يقوم بإنجاز قوائم نموذجية خاصة بالتجهيزات بواسطة هياكل متخصصة؛
  - تنظيم دورات تدريبية لتعليم الشباب ذوي المشاريع وتجديد معارفهم وتكوينها في تقنيات التسيير على أساس برامج خاصة يتم إعدادها مع الهياكل التكوينية؛
  - تطبيق كل تدبير من شأنه أن يسمح برصد الموارد الخارجية المخصصة لتمويل إحداث نشاطات لصالح الشباب واستعمالها في الآجال المحددة.
  - ومن خلال ما تطرقنا له من مهام الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب نستطيع تحديد الهدف الأساسي الذي ترمي إليه الوكالة ويمكن تلخيصه في نقطتين:
  - خلق وتشجيع النشاطات والخدمات من طرف الشباب المستثمر؛
  - تشجيع كل أشكال النشاطات والإجراءات الهادفة لترقية الشباب.
- 2-2 آلية عمل الوكالة:
- من الخطوات المتبعة للمصادقة على الملف الذي يقدمه صاحب المشروع على شرط أن يكون المشروع لمؤسسة مصغرة ذات طابع إنتاجي أو خدمي مالي؛
  - إيداع الملف: يتم إيداع ملف صاحب المشروع على مستوى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب مقابل وصل إيداع تقدمه الوكالة.
  - دراسة المشروع من طرف مصالح الوكالة: وفي هذه المرحلة يتم معاينة ودراسة المشروع دراسة تقنواقتصادية وفي حال الموافقة تمنح له شهادة التأهيل أو يقدم له الرفض كتابيا.
  - إيداع الملف من طرف الشباب المستثمر على مستوى الوكالة البنكية وهذا في حالة التمويل الثلاثي.
  - دراسة المشروع من طرف الوكالة البنكية، حيث يتم بعد هذه الدراسة منح القبول للمستثمر أو رفض المشروع.
  - في حالة الموافقة البنكية يتم الرجوع إلى الوكالة [ANSE] مرفوقا ب:
    - شهادة التأهيل؛
    - الموافقة البنكية (التمويل الثلاثي)؛
    - وصل دفع المساهمة الشخصية؛

- فاتورات شكلية للعتاد؛
- فاتورة شكلية للتأمين على العتاد؛
- سجل تجاري/ بطاقة حرفي/ بطاقة فلاح/ ترخيص بالاستغلال؛
- عقد كراء/ عقد ملكية.
- قرار منح الامتياز حيث بعد استكمال الخطوات السابقة يقدم للمستثمر قرار منح الامتياز الخاص بمرحلة الانجاز إضافة إلى قائمة التجهيزات.
- تحويل القرض الخاص بالوكالة [ANSEJ] إلى المستفيد وتسليمه الأمر باستلامه الصك.
- اقتناء العتاد بواسطة الصك البنكي؛
- معاينة انطلاق النشاط ويتم على مستوى هذه المرحلة الرهن الحيازي للتجهيزات والسيارات لفائدة البنك بالدرجة الأولى والوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالدرجة الثانية في حالة التمويل الثلاثي، ودرجة أولى لصالح الوكالة في التمويل الثنائي ويتم التأمين على كل المخاطر؛
- تسليم قرار منح الامتيازات الخاصة بالاستغلال من طرف فرع الوكالة إلى صاحب المشروع لتقديمها إلى مصالح الضرائب؛
- البدء في نشاط المؤسسة المصغرة وتأتي بعد استكمال جميع شروط ووثائق إجراءات المراحل السابقة.

## 5. دور التحفيز الجبائي في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة لوكالة دعم

### وتشغيل الشباب [ANSEJ]

#### 1.5. التحفيزات المقدمة للوكالة:

تمنح الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب [ANSEJ] امتيازات لذوي المشاريع تتمثل في إعانات مالية وجبائية سنتطرق إليها في هذا المبحث مع الشروط اللازمة للاستفادة منها، إضافة إلى الإحصائيات التي تحصلنا عليها من الوكالة والمتعلقة بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ نشأتها.

#### 1.1.5. صيغ التمويل وشروط الاستفادة من الامتيازات

سنتطرق في هذا المطلب للشروط التي يجب على الشباب أصحاب المشاريع احترامها لنيل هذه الامتيازات، مع التطرق لصيغ التمويل التي تمنحها الوكالة [ANSEJ].

## شروط الاستفادة من الامتيازات

حتى تستطيع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب مساعدة الشباب العاطل عن العمل في تجسيد أفكارهم في شكل مؤسسات مصغرة، وللإستفادة من الامتيازات المالية والجبائية المقدمة عن طريق الوكالة حددت شروط يجب توفرها في الشباب أصحاب المؤسسات وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-297 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 ومن هذه الشروط ما يلي: (الامانة العامة للحكومة الجزائرية ، 1996)

- أن يكون الشاب بطالا يتراوح سنه ما بين 19 و35 سنة، ويمكن أن يصل السن إلى 40 سنة بالنسبة لمسير المؤسسة على أن يتعهد بتوفير مناصب عمل دائمة أقلها منصبين؛
  - أن يكون حاصل على مؤهلات مهنية أو يملك شهادة خبرة في المشروع الذي يريده؛
  - أن يكون له عمل مكتسب وهذا في حالة الاستفادة من المساعدة؛
  - تعبئة أقل مقدار ممكن من المساهمة الشخصية المالية أو العينية قيمتها تتراوح بين 50000 دج و 80000 دج وذلك في حدود مبلغ إجمالي للاستثمار لا يزيد عن 10000000 دج.
- والغرض من وضع هذه الشروط هو اختيار الشاب المناسب وحتى تحتفظ الوكالة في حقها بالقيام بالتحريات الضرورية والمطلوبة للتأكد من صحة تصريحات صاحب المشروع.
- صبيغ التمويل هناك طريقتين للتمويل: تمويل ثنائي وتمويل ثلاثي.
- التمويل الثنائي: في هذه الصيغة تكمل المساهمة المالية للشباب أصحاب المشاريع بقرض بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، وتكون نسبة المساهمة كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1) يبين نسب المساهمة في التمويل الثنائي

المبلغ	صاحب المشروع	الوكالة
من 0 دج إلى 5 ملايين دج	71%	29%
من 5 ملايين دج إلى 10 ملايين دج	72%	28%

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا للمعلومات المتحصل عليها من طرف الوكالة.

التمويل الثلاثي: وفي هذه الصيغة تكمل المساهمة المالية للشباب أصحاب المشاريع بقرض بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، وقرض بنكي يخفض جزء من فوائده من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، والجدول الآتي يوضح نسب المساهمة:

الجدول رقم (2) : يبين نسب المساهمة في التمويل الثلاثي

البنك	الوكالة	صاحب المشروع	المبلغ
%70	%29	%1	من 0 دج إلى 5 ملايين دج
%70	%28	%2	من 5 ملايين دج إلى 10 ملايين دج

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا للمعلومات المتحصل عليها من طرف الوكالة.

### 2.1.5. التحفيزات الجبائية المقدمة من طرف الوكالة

هناك نوعين من التحفيزات تقدمها الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب مالية وجبائية، ففيما يخص المالية، فنجدها تتمثل في القرض الذي تمنحه الوكالة بدون فائدة، وتخفيض نسبة الفوائد على القرض البنكي بنسبة 95% فيما يخص قطاع النشاطات الأولية، و80% لقطاع النشاطات العادية. أما فيما يخص التحفيزات الجبائية فنميز هنا بين مرحلتين: مرحلة الإنجاز، ومرحلة الاستغلال. بالإضافة إلى مرحلة توسيع الاستثمار في حال استيفاء مرحلة الإنشاء ومن بين أهم التحفيزات ما نص عليه الأمر رقم 96-31 المؤرخ في 30 سبتمبر 1996 والذي يتضمن قانون المالية لسنة 1997 وقد قدم مجموعة من الامتيازات سيتم ذكرها كما يلي: (وزارة المالية، 1997)

أ- مرحلة الإنجاز: وفيها تمنح الامتيازات كما يلي:

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة للملكية السلع والتجهيزات والخدمات التي تدخل مباشرة في تنفيذ الاستثمار، والموجهة لإنجاز العمليات الخاضعة للرسم على القيمة المضافة باستثناء السيارات السياحية؛
- تخفيض بنسبة 5% من الحقوق الجمركية للسلع والتجهيزات المستوردة والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار؛
- إعفاء العقارات المخصصة لممارسة النشاط من حقوق تحويل الملكية؛
- إعفاء عقود تأسيس المؤسسات المصغرة من حقوق التسجيل؛
- الإعفاء من رسوم نقل الملكية ب 8% على الملكيات العقارية؛

- الإعفاء من حقوق الرسم العقاري على البناءات أو إضافة البناءات.
- ب- مرحلة الاستغلال: وفي هذه المرحلة تمنح الامتيازات التالية:
  - الإعفاء الكلي لمدة 3 سنوات في المناطق العادية ولمدة 6 سنوات في المناطق الخاصة لكل من:
    - الضريبة على الدخل الإجمالي من تاريخ بداية الاستغلال؛
    - الضريبة على أرباح الشركات من تاريخ بداية الاستغلال؛
    - الرسم على النشاط المني من تاريخ بداية الاستغلال.
  - الإعفاء من الرسم العقاري للبنىات والمنشآت الإضافية المخصصة لنشاطات المؤسسة المصغرة؛
  - الاستفادة من المعدل المخفض 7% لاشتراكات أبواب العمل فيما يتعلق بالمرتبات المدفوعة لأجراء المؤسسة الصغيرة عوضا على النسبة المحددة بالقوانين التشريعية بالضمان الاجتماعي.
- ج- مرحلة التوسيع:

يسمح للمستثمر أو صاحب المشروع بتوسيع نشاطه وهذا بعد الانتهاء من إنشاء مؤسسته المصغرة بشرط نجاح هذا المشروع ويتم قياس ذلك النجاح حسب التصريحات المقدمة من صاحب المشروع إلى إدارة الضرائب، وتشمل هذه التصريحات الأرباح المحققة ورقم الأعمال المتحصل عليهما خلال فترة الاستغلال، إذ لا يمكن للوكالة الموافقة على قرار التوسيع إذا كانت التصريحات توجي بلا شيء مثلا، أو وجود خسائر متكررة خلال فترة الاستغلال، وتشكل التركيبة المالية من:

  - المساهمة المالية لذوي المشاريع والتي تتغير قيمتها حسب مستوى الاستثمار؛
  - القرض بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب وتتغير قيمته حسب مستوى الاستثمار؛
  - في حالة التمويل الثلاثي يتم منح قرض بنكي يخفض جزء من فوائده من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ويتم ضمانه من طرف صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها أصحاب المشاريع.

كما تمنح الإعانات والتحفيزات الجبائية وشبه الجبائية أيضا خلال هذه المرحلة من أجل التشجيع على مواصلة الاستثمارات وزيادتها.

### 3.1.5. أثر التحفيز الجبائي على المؤسسات الصغيرة التابعة للوكالة الوطنية لدعم وتشغيل

#### الشباب

إنه بالنظر لتعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدعومة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، فغنه في تزايد ملحوظ حيث سنرى ذلك من خلال الفترتين ما بين 2000 إلى 2007، و 2011 إلى 2016 أين زاد اهتمام احكومة أكثر بمحاولة ترقية هذا القطاع من خلال تعزيز التحفيزات المالية والجبائية المقدمة.

جدول رقم 3 تطور المؤسسات الصغيرة المنشأة بوكالة دعم وتشغيل الشباب للفترة 2000 إلى

2007

السنوات	عدد المؤسسات	عدد المناصب	قيمة الاستثمار مليون دج
2000	10359	28735	17611
2001	7279	20152	11511
2002	7087	19631	11725
2003	5664	14771	9489
2004	6691	19077	14582
2005	10549	30376	27953
2006	8645	24500	24343
2007	8102	22685	23592

المصدر: عبد الحق بوقفة، دور التحفيز الجبائي في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة

الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة المدية، الجزائر، 2009، ص 132.

من خلال الجدول الذي يبين تطور المؤسسات الصغيرة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل

الشباب، والتي تقريبا تعتبر مصغرة وصغيرة، فإنه خلال هذه الفترة يوجد تذبذب في عدد المؤسسات،

ففي سنة 2000 كان عددها 10359 مؤسسة، لتشهد تراجعا واضحة في السنة الموالية حيث قدر

عددها بـ 7279 مؤسسة وأيضا يسمر التراجع في سنة 2002 و 2003 ليصبح عددها 5664 فقط،

لتعاود الارتفاع سنة 2005 ليصل عددها إلى 10549 نتيجة التدابير الحكومية الرامية للنهوض بهذا

القطاع، وقد ساهمت هذه المؤسسات في تقليص نسبة البطالة من خلال تشغيل 22685 يد عاملة نهاية 2007.

جدول رقم 4 تطور المؤسسات الصغيرة المنشأة بوكالة دعم وتشغيل الشباب للفترة 2011 إلى

2016

السنوات	عدد المؤسسات	عدد المناصب	قيمة الاستثمار مليون دج
2011	183124	474944	477351692
2012	223437	564721	603130566488
2013	270288	660935	767714372238
2014	333042	803928	100705825189
2015	356718	855498	110473285287
2016	367980	878264	115666645

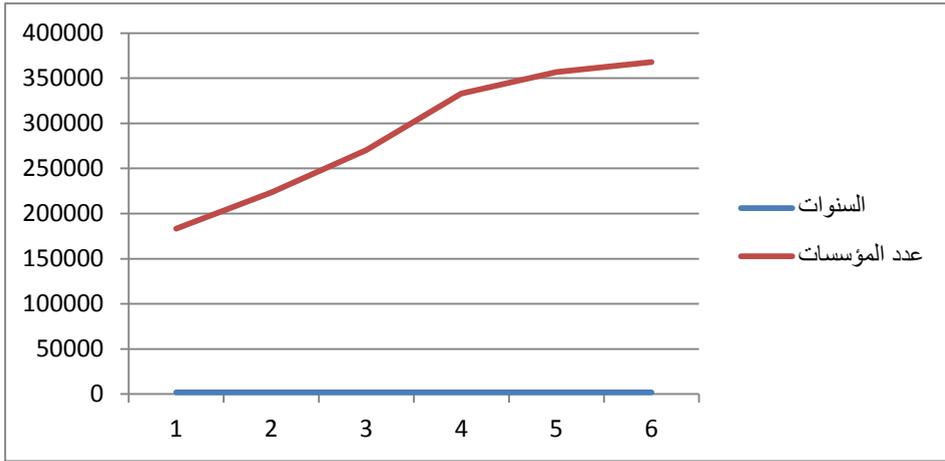
المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نشرات وزارة الصناعة والمناجم من الموقع

<http://www.mdipi.gov.dz> / تاريخ الاطلاع 20/09/2017.

من خلال الجدول السابق نلاحظ تطورا ملحوظا في تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى مساهمتها الكبيرة في نسبة التشغيل، فهناك تزايد من سنة أخرى في عدد المشاريع عكس الفترة السابقة، فقد قدر عدد المؤسسات سنة 2011 بـ 183124 مؤسسة، تشغل يد عاملة تقدر 474944 منصب، ثم تواصل الارتفاع في السنوات الموالية ليصل عددا سنة 2014 بـ 333042 مؤسسة فقط في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وفي سنة 2016 نلاحظ ارتفاعا قدر بنسبة أكثر من 100% مقارنة بـ 2011، حيث وصل عددها على 367980 مؤسسة تشغل 878264 منصبا.

ويمكن توضيح تطور المؤسسات التابعة للوكالة من خال الشكل التالي:

شكل رقم (2) تطور المؤسسات الصغيرة المنشأة بوكالة دعم وتشغيل الشباب للفترة 2011 إلى 2016



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Excel 2007

والشكل السابق يوضح لنا التطور الملحوظ في تعداد المؤسسات التي تم دعمها من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب من 2011 على غاية نهاية 2016.

ويرجع هذا التطور إلى التدابير التي قامت بها الحكومة من خلال تعزيز التحفيزات الجبائية المقدمة لأصحاب المشاريع، حيث تم اعتماد سياسة الإعفاء الضريبي من مختلف أنواع الضرائب المفروضة في النظام الضريبي الجزائري، كالضريبة على الدخل الإجمالي والضريبة على أرباح الشركات... لمدة معينة وتزيد هذه المدة في المناطق التي يراد ترقيةها أو مناطق الجنوب حيث تستفيد من إعفاء ضريبي يصل إلى 10 سنوات، بالإضافة طبعا إلى التحفيزات المالية المختلفة من خلال التمويل بصيغته المختلفة ومعدل الفائدة المخفض ما شجع الشباب على الاستثمار.

جدول رقم 5 توزيع المؤسسات الصغيرة المنشأة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

حسب فروع النشاط نهاية سنة 2016

القطاع	عدد المؤسسات	النسبة	عدد العمال
النقل التجاري	56530	15.4%	96237
خدمات	105754	28.7%	245959
فلاحة	53488	14.5%	126478
الحرف	42621	11.6%	125520
بناء وأشغال عمومية	32284	8.8%	94457
صناعة	24547	6.7%	71442
نقل المسافرين	18985	5.2%	43679
النقل المبرد	13385	3.6%	24132
مهن حرة	9456	2.6%	21330
صيانة	9359	2.5%	21474
صيد	1127	0.3%	5536
ري	544	0.1%	2020

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نشرات وزارة الصناعة والمناجم.

يبين الجدول السابق توزيع المؤسسات الصغيرة التابعة للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب القطاعات، حيث يحظى قطاع الخدمات بنسبة أكبر، حيث يقدر عدد المؤسسات المستثمرة في هذا المجال بـ 105754 مؤسسة نسبة 28.7% من إجمالي المؤسسات، ويتذيل قطاع الري الترتيب حيث وصل عدد المؤسسات المستثمرة في هذا المجال 544 مؤسسة بنسبة 0.1%.

## 6. النتائج والتوصيات

1.6. النتائج: من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الورقة البحثية نستخلص أهم النتائج من خلال

ما يلي:

- تعتبر الجباية أحد أهم الوسائل أو الآليات المستخدمة في تحقيق مختلف الأهداف الاجتماعية والمالية والاقتصادية، حيث تعمل على تشجيع الاستثمار من خلال التحفيز الجبائي كأداة من أدوات السياسة الجبائية.
- تسعى الحكومة للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تجسد هذا السعي في إحداث أجهزة وهيئات تعمل على دعمها وتنميتها ومرافقتها مثل الحاضنات والمشاتل.
- تعتبر الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب أحد أوجه الدعم الحكومي للمشاريع الصغيرة والصغيرة، وهي هيئة عمومية مستقلة لها كيان خاص، تسعى الحكومة من خلاله إلى التشجيع على الاستثمار في مختلف المجالات.
- ساهمت سياسة التحفيز الجبائي من خلال المزايا والإعفاءات الضريبية المقدمة، في النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة وتطورها، خاصة تلك التي في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، حيث ازدادت نسبة نموها بزيادة التحفيزات المالية والضريبية المغرية خاصة في السنوات الأخيرة.

## 2.6. التوصيات

- من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج في هذا المقال، يسعى الباحثان لإعطاء جملة من التوصيات التي من شأنها تدعيم هذا البحث بحلول ونصائح مقترحة من أجل زيادة فاعلية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالتالي:
- التركيز على تطوير قطاع المقاولاتية والعمل على تعزيز الاقتصاد الوطني أكثر بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتنوع في الاستثمار خاصة في ظل انخفاض أسعار النفط الذي يشكل نسبة كبيرة من الدخل الوطني.
  - إعادة النظر في القوانين الخاصة بالاستثمار من أجل تسهيل إنجاز المشاريع والتحفيز على تنمية روح المبادرة في إنشاء المؤسسات وزيادة الطاقة الإنتاجية للبلاد.
  - العمل على مواصلة تقديم مختلف التسهيلات والحوافز الجبائية من أجل توجيه الشباب أكثر نحو القطاع الخاص.

- السعي نحو تطوير الاداء في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بشكل افضل، من خلال  
عادة النظر في تدابير وإجراءات أطوار الإنشاء والاستغلال والتوسع، والعمل على تسهيلها  
بأكبر قدر ممكن في مختلف المجالات الإدارية والجبائية والتمويلية.

## 7. قائمة المراجع

- 1-ناصر مراد. (2003). ، *فاعلية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق*.. الجزائر: ، دار هومة. .
- 2-الامانة العامة للحكومة الجزائرية . (1996). لجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العمل  
والحماية الاجتماعية والتكوين المهني، المتضمن شروط الإعانة المقدمة للشباب صاحب  
المشروع، الجريدة الرسمية رقم 52، الصادرة بتاريخ 11 سبتمبر 1996. *المرسوم التنفيذي*  
رقم 96-297، المؤرخ في 08 سبتمبر 1996. الجزائر.
- 3-باناشودة رفيق، داني كبير معاشو، . (2003). تحليل سلوك المؤسسة تجاه العبي الجبائي وأساليب  
التحريض الجبائي، . ، *الملتقى الوطني حول السياسة الجبائية الجزائرية في الألفية الثالثة*.  
جامعة سعد دحلب البلدية.
- 4-عبد المنعم فوزي. (1981). ، *المالية العامة والسياسة المالية*، ، بيروت: دار النهضة العربية..
- 5-لعل رمضان، . (2002). أثر التحفيزات الجبائية على الاستثمار في ظل الإصلاحات الاقتصادية. *رسالة*  
*ماجستير غير منشورة*.. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 6-وزارة المالية. (1997). الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ، المتضمن قانون المالية لسنة  
1997، الجريدة الرسمية رقم 85، الصادرة بتاريخ 31 ديسمبر 1996. *الأمر رقم 96-31 المؤرخ*  
*في 30 ديسمبر 1996*. الجزائر.
- 7-وشان احمد. (2006). ، دور الجبائية في تشجيع الاستثمار الخاص من خلال سياسة التحفيز  
الجبائي... *رسالة ماجستير غير منشورة*.. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة  
الجزائر.
- 8-يونس احمد البطريق. (2002). ، *سعيد عبد العزيز عثمان، النظم الضريبية مدخل تحليبي مقارن*،  
.. مصر: الدار الجامعية الجديدة.

المسؤولية وإدارة البيئة للمؤسسات الفندقية الصديقة للبيئة "نموذج شركة  
"هيلتون-HILTON" للفندقة العالمية.

*Responsabilité environnementale et gestion des établissements hôteliers  
respectueux de l'environnement Modèle «global» d'HILTON.*

ط.د: عمر شتاتحة

ط.د: إسماعيل فردية

ط.د: فتحي معاش\*

جامعة غرداية- الجزائر

جامعة ورقلة - الجزائر

المركز الجامعي افلو - الجزائر

omarofr@yahoo.fr

Fardiaismail@gmail.com

fathi.maache@gmail.com

Received:11/11/2017

Accepted:14/12/2017

Published: 31/12/2017

**ملخص:**

تهدف هذه الورقة البحثية إلى عكس تجربة نموذجية للمسؤولية وإدارة البيئية للمؤسسات ذات النشاط الفندقي الصديق للبيئة، كجانب من المسؤولية الاخلاقية وإحترام سلوكيات الأعمال، من خلال تسليط الضوء على جانب الإدارة البيئية وفهم البعد البيئي الذي تساهم به شركة هيلتون للفندقة العالمية في مدى إحترام قواعد وسلوكيات المحافظة على البيئة، ضمن مختلف أنشطتها ووظائفها المتعددة عبر مناطق العالم، وأتضح جليا من خلال هذه الدراسة وجود بصمة وأثر فعلي متميز وراقي في التحلي وإحترام قواعد وسلوكيات المسؤولية وإدارة البيئية، وذلك بوجود مساهمة من خلال برامج ومشاريع كثيرة قامت بها هيلتون كبرنامج "LightStay" وتحسين إدارة المياه بالتعاون مع الصندوق العالمي للحياة البرية والتعاقد مع شركات إعادة تدوير النفايات والحد من انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون.

الكلمات المفتاحية: مسؤولية بيئية، نظام الإدارة البيئية، فندق صديق للبيئة، شركة هيلتون للفندقة.

تصنيف M14 ;A10;JEL

\* المؤلف المرسل: ط.د: فتحي معاش ، الإيميل : fathi.maache@gmail.com

**Abstract:**

The objective of this paper is to reflect a model experience of environmental responsibility and management of green hotels as an aspect of ethical responsibility and respect for business behavior by shedding light on the environmental management and understanding of the environmental dimension that Hilton Hotels contributes to respecting the rules and conduct of the governorate. In the various activities and functions across the regions of the world, and it is evident through this study the existence of a fingerprint and a real impact distinct and upscale in the analysis and respect the rules and conduct of responsibility and environmental management, with a contribution through the programs and reference AS many carried out by Hilton as a "LightStay" and improve water management in collaboration with the World Wildlife Fund and contracting with the recycling of waste and reduce emissions of carbon dioxide companies

**Mots-clés:****Jel Classification Codes: M14 ;A10**

## 1. مقدمة:

تضاعف الإهتمام الدولي مؤخرا بضرورة إقرار والتزام منظمات الأعمال بالحفاظ على البيئة، من خلال تمييز سلوكيات وأخلاقيات المسؤولية البيئية والإجتماعية ضمن نطاق نشاطها وعملها، ومتابعة ذلك تم وضع منظمات وهيئات عالمية تقوم بإحكام ومراقبة الخروقات والتعدي على البيئة، وذلك ضمن أنظمة ومعايير الجودة البيئية، وكل تعدي صارخ يؤدي بهذه المنظمات لعواقب وخيمة وربما تصل لحد فرض عقوبات وتكليفها بتسديد غرامات باهضة ربما تؤدي إلى نسف كيائها.

وباعتبار مؤسسات ذات نشاط الفندقية والضيافة ليس بمنأى عن ضرورة التقيد وإحترام قواعد الحفاظ البيئي، كان لزاما على هذه المؤسسات الحفاظ على البيئة وأيضا خلق نماذج يحتذى بها، وهو ما انعكس عليها طبعاً وأصبحت تعرف بالمؤسسات الصديقة للبيئة كونها تقدم حلولاً ونماذج المسؤولية البيئية للمؤسسات الأخرى، ولأن اليوم تعتبر السمعة الطيبة لمؤسسات الفندقية العالمية، كانت شركة هيلتون ذات ريادة ظاهرة في تمسكها وأيضا تسابقها دولياً لتقطع على نفسها بمساعدة كل من يدعم ويحافظ على البيئة، من خلال تطوير وتقديم برامج واليات من شأنها أن تحافظ على البيئة مستقبلاً.

من خلال ما تقدم يتم طرح الإشكالية التالية:

- ما مدى إحترام وتطبيق شركة الفندقية العالمية "هيلتون" للمسؤولية والإدارة البيئية ؟

ويهدف الإحاطة بالموضوع فقد تم تقسيمه إلى المحاور التالية:

— الإطار المفاهيمي للمسؤولية البيئية؛

— نظام الإدارة البيئية (مفهوم-خصائص-الأنواع)؛

— نظرة عن الفنادق الصديقة للبيئة (مفهوم-مواصفات-والإدارة البيئية)؛

— المسؤولية والإدارة البيئية لشركة هيلتون للضيافة والفندقية العالمية (تجربة رائدة في الحفاظ على البيئة).

## 2- الإطار المفاهيمي للمسؤولية البيئية:

يعتبر الجانب البيئي من بين الجوانب المهمة في تطور وإستمرار المؤسسات خاصة ذات النشاط العالمي من خلال إلزامها بمسؤولياتها البيئية، والتي وفرت لها فرص للنمو الإقتصادي بزيادة أرباحها مع

إكتساب رضا الزبون وكل أفراد المجتمع، وتتمثل هذه المسؤوليات في مجموعة من العناصر والأبعاد التي سنلخصها وفق الآتي:

1-2 تعريف المسؤولية البيئية: مفهوم المسؤولية البيئية يمكن تعريف المسؤولية البيئية للشركات على أنها عملية تغطية الأثار البيئية لعمليات الإنتاج الشركات كتخفيض عملية تلف المنتجات والإنبعاثات الغازية، وتقليص الممارسات التي تكون لها أثار سلبية مستقبلا على البيئة، كما تتمثل المسؤولية البيئية في تطبيق العمليات الخاصة بحماية البيئة (محمد زيدان، محمد يعقوبي، 2012، صفحة 3)

وحسب منظمة البيئة الكندية غير الحكومية (ENGO) فإن المؤسسة يكون لها مسؤولية بيئية عندما تتحقق فيها نقطتين أساسيتين هما: أن تصبح المؤسسة ذات قوة أكبر من الدولة، وبذلك يصبح لها مسؤولية تجاه المجتمع، أما النقطة الثانية فهي متعلقة بالبيئة، والتي تتحقق عندما تكون غايتها هي تدعيم حمايتها. وبذلك فإن المؤسسة المسؤولة بيئياً هي التي تسطر أنشطتها على أساس مبادئ بيئية، بما يساعد المجتمع على المحافظة عليها (Alison JAMISON, Marlo RAYNOLDS, 2005, p. 207)

وفي تعريف آخر للدكتور نجم عبود نجم حول المسؤولية البيئية يقول " إذا كانت الأعمال تعمل من أجل بيئة لأمحدودة الموارد وسلع بيئية مجانية وتكاليف خارجية يتحملها المجتمع أو الطبيعة ، فإن المسؤولية البيئية هي إعادة التوازن في علاقة الأعمال بالبيئة من خلال التأكيد على محدودية الموارد وكون السلع البيئية ذات تكلفة شأنها شأن عوامل الإنتاج الأخرى كالعمل ورأس المال، وبالتالي فهي تكلفة داخلية على من يستخدمها أو يفسدها أو يلوثها إن يتحملها (نجم عبود نجم ، 2012 ، صفحة 19)

ويكون إعتبار تلويث البيئة عمل غير أخلاقي في الحالات التالية (نجم عبود نجم ، 2012 ، الصفحات 19-20)

- أن يكون لدى الشركات القدرة على تجنب التلوث ولم تقم بذلك؛
- أن يكون لدى هذه الشركات إمكانية محتملة لتجنب التلوث ولم تقم بذلك ؛
- أن يكون بإمكان شركات الأعمال فرصة لتجنب التلوث أو خفضه ولا تقوم بذلك لأن التلويث حسبها ضمن الحدود المسموح قانوناً؛

- أن لاتقوم الشركات بالتلويث في بلدان أو أقاليم لوجود لوائح وتشريعات بيئية تمنع ذلك ، في حين تقوم بالتلويث في أقاليم أخرى لعدم مثل هذه اللوائح كما هو موجود في البلدان النامية؛

- أن لاتبادر الشركة في تحسين أدائها البيئي رغم إستطاعتها القيام بذلك وذلك خوفا من تتأثر أرباحها الأتية سلبا بذلك.

2-2 عناصر المسؤولية البيئية: تطرح منظمة ENGO رؤيتها للمسؤولية البيئية مكونة من ثلاث مرتكزات رئيسية هي: التعهدات البيئية، إدارة الموارد والطاقة، المراعاة الفعلية لمتطلبات أصحاب المصالح، ويمكن تفصيل هذه العناصر من خلال مايلي: (ساسي سفيان،، 2013، صفحة 15)

- التعهدات البيئية: وتكون المؤسسة ذات مسؤولية بيئية إذا حققت مايلي:

- تبني رؤية مؤسسية شاملة بهدف دعم حماية البيئية؛
- إتخاذ حماية البيئة والمحافظة علمها كاستراتيجية ذات أولوية؛
- تبني مبادئ التدابير الوقائية؛
- العمل على أساس أن العمليات الإقتصادية تكون محدودة بالنظام البيئي؛
- معرفة إذا ماكانت منتجاتها وخدماتها لها قيمة بيئية و/أو إجتماعية ومراعاة هذه الخاصية عند اتخاذ قراراتها؛
- العمل على جعل قراراتها متكاملة ومتناسقة مع الإجراءات الحكومية؛
- تشجيع الثقافة المؤسسية التي تسمح بتدعيم القيم البيئية.
- إدارة الموارد والطاقة: وفي هذا الإطار يمكن ذكر النقاط التالية:
  - إستغلال الموارد الطبيعية بكفاءة؛
  - إنتاج واستعمال الموارد المتجددة بكفاءة؛
  - اعتماد وتطبيق أنظمة الإنتاج الصحيحة؛
  - إعداد تقييم للأداء من أجل تحقيق إستمرارية النمو؛
  - دمج التكاليف والفوائد البيئية الإجمالية.
- المراعاة الفعلية لأصحاب المصالح: وعلى أساس هذه النقطة، تكون المؤسسة مسؤولة بيئيا إذا حققت مايلي:

- الإلتزام بمبادئ أولوية الإفصاح والإعلام المجاني للسلطات والمنظمات المحلية؛
- قبول محاسبة المنظمات وغيرها من أصحاب المصالح على مسؤولياتها البيئية الماضية، الحاضرة والمستقبلية.
- الإلتزام بشفافية الإفصاح عن تأثيراتها البيئية الحقيقية؛
- تقديم التقارير الدورية لأصحاب المصالح حول تأثيراتها البيئية الحقيقية.

### 3- نظام الإدارة البيئية (مفهوم-خصائص-الأنواع):

- 1-3 تعريف نظام الإدارة البيئية: إن نظم الإدارة البيئية ليست بتلك الأدوات الإدارية الصارمة، فهي تتمتع بمرونة تمكن المنظمة من التعامل مع مختلف الحالات وبما يحقق أداء بيئياً أفضل.
- يعرفها YARELLET PATRICK على أنها دورة مستمرة من التخطيط والتنفيذ والمراجعة والتحسين للأعمال التي تقوم بها المنظمات للإيفاء بالتزاماتها البيئية (زين الدين بروش، جابر دهيمي، 2011، صفحة 648)
- كما يعرفها DE ARAUJO بأنها مجموعة من الإجراءات الموثقة و المهيكلة، والقابلة للتحقيق منها تأخذ صيغة المراحل المتعددة والمتكاملة وتعالج كل الأمور بدءاً من الإدارة وممارسات العمل إلى التقنيات والرعاية القانونية، والتي تم وضعها لتلبية وإدامة وتحسين مستوى السياسات البيئية وأهداف المنظمة (زين الدين بروش، جابر دهيمي، 2011، صفحة 648)
- أما المنظمة الدولية للتقييس ISO فتعرفها حسب مواصفة الإيزو 14001 بأنها: ذلك الجزم من نظام إدارة المنشأة يستخدم لتطوير وتنفيذ سياستها البيئية وإدارة تفاعلها (تفاعلاتها) مع البيئة (زين الدين بروش، جابر دهيمي، 2011، صفحة 649)
- ### 2-3 خصائص نظام الإدارة البيئية:

يؤمن تنفيذ إحدى أنظمة البيئة للمنظمة إطار عمل لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء البيئي، وإن أداء المنظمة لوظيفتها بشكل جيد يعود للخصائص التالية: (زين الدين بروش، جابر دهيمي، 2011، صفحة 649)

- تنشئ أعلى مستوى من التزام المنظمة بمنع التلوث؛
- تحدد المستلزمات القانونية والتنظيمية؛
- تحدد الجوانب البيئية المرتبطة بنشاطات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها؛

- تشجيع على التخطيط البيئي عبر دورة الحياة الكاملة للمنتج أو الخدمة أو العملية التصنيعية؛
  - تؤسس إجراءات تحقق مستويات أداء بيئية مستهدفة؛
  - تخصص الموارد و تصنع برامج تدريبية لازمة لتحقيق المستوى المطلوب؛
  - تقيس الأداء البيئي للمنظمة مقابل سياستها البيئية وأهدافها وأغراضها لتحديد مدى الملائمة والحاجة إلى التحسين؛
  - تؤسس خطوط إتصالات واضحة؛
  - تشجيع المجهزين والمتعاقدين لتأسيس أنظمة إدارة بيئية، إذ أن عدم وجود أنظمة للإدارة البيئية لديهم يؤثر على نشاط المنظمة ومخرجاتها.
- 2-3 أنواع نظم الإدارة البيئية من بين الأنظمة التي يمكن أن تتبناه منظمات الأعمال يمكن أن نذكر مايلي: (ياسر شاهين،، 2012، الصفحات 4-5)
- 2-3-1 نظام الإدارة البيئية (EME): وهو عبارة عن دورة مستمرة للتخطيط والتطبيق والمراجعة والتطوير للفعاليات والأنشطة التي تتخذها المنظمة لغرض الإيفاء بالتزاماتها البيئية. ويعرف أيضا على أنه محاولة جادة وشاملة لجعل البيئة وظيفة من وظائف الشركة شأنها شأن وظائف الإنتاج والتسويق والمالية والموارد البشرية. وبذلك فهو نظام يقابل المكافئ البيئي للنظام الإنتاجي في وظيفة الإنتاج وللنظام التسويقي في وظيفة التسويق، وللنظام المالي في الوظيفة المالية والمحاسبية في الشركة.
- 2-3-2 نظام الإدارة البيئية الفعال: هو نظام مبني على مفهوم الـ TQM لتحسين الإدارة البيئية، ولذلك فالمؤسسة يجب عليها التركيز ليس فقط على الأشياء التي تحدث، وإنما الإهتمام أيضا بأسلوب حدوثها. وعبر الزمن، فإن هذا الأسلوب المنهجي لتشخيص عيوب النظام وتصحيحه قد قاد المؤسسات إلى تحقيق أداء بيئي أفضل. وعندما نضع مبادئ الـ TQM موضع التطبيق الفعلي، فإن منطقة الإهتمام البيئي تقع ضمن مسؤولية الإدارة العليا.
- 2-3-3 الـ ISO 14000 كنظام إدارة بيئية: وهو معيار دولي واسع القبول لنظام الإدارة البيئية ويتكون من 17 عاملا ومتطلبا للمنظمة التي تبغي الحصول على هذه الشهادة، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:
- السياسة البيئية: يجب أن تطور المؤسسة وثيقة تعهدتها نحو البيئة، ويجب استخدام هذه السياسة كإطار للتخطيط والفعل؛

- المفاهيم البيئية: يجب أن تحدد المؤسسة المساهمات البيئية لمنتجاتها، وأنشطتها وخدماتها، وتحديد تلك المساهمات التي لها آثار معنوية على البيئة؛
- الأهداف والغايات: على المؤسسة أن توضح الأهداف البيئية التي تتعهد بها، وأن تجعل هذه الأهداف والإنطباعات والسياسات والرؤى البيئية مفهومة وواضحة لذوي العلاقة بالمؤسسة؛
- برنامج الإدارة البيئية: وهي خطة تنفيذية للوصول إلى الأهداف والغايات المحددة؛
- الهيكل والمسؤولية: على المؤسسة صياغة القواعد وتحديد المسؤوليات وتوفير الموارد.
- 3- نظرة عن الفنادق الصديقة للبيئة (مفهوم-مواصفات-والإدارة البيئية):
- 3-1 مفهوم الفندق الصديق للبيئة (الفندق الأخضر): يمكن اعطاء تعاريف عديدة لإظهار المفهوم المحدد للفندق البيئي أو الفندق الأخضر عبر التالي:
- الفندق الصديق للبيئة هو أي فندق أو مسكن أو نزل قام بعمل تطويرات وتحديثات جديدة على هيكله العام ومبانيه بهدف تقليل الأثر السلبي على البيئة الطبيعية المحيطة به، ولذا فالتعريف الأساسي للفندق صديق البيئة هو: أي مكان سكن يُثبت التزامه بالمسؤولية تجاه البيئة والطبيعة من حوله عن طريق اتباعه ممارسات ملتزمة بالأسلوب الصديق للبيئة في الحياة اليومية، ويتم تصنيف هذه الفنادق على أنها فنادق "خضراء" من قبل جهات محايدة معنية بذلك، أو من قبل الحكومات التي تتوطن تلك الفنادق على أراضيها
- كما يمكن تعرف الفندق البيئي: بأنه نوع جديد من المباني السياحية، والذي يوفر خبرة تعليمية بيئية للسائح، عن الحياة الطبيعية، والثقافية المحيطة به، ويزيد العلم والمعرفة بالبيئة الطبيعية المحيطة وما بها من مظاهر (خليف مصطفى غرايبة ، 2015)
- عرفته wto 1995، بأنه مكان للإقامة يعتمد على الممارسات البيئية ويقدم نوعية جديدة من نظم الاستهلاك وأشكال مبتكرة ويعمل على تشجيع الانتاج بحيث يحقق مجموعة الاهداف التي تسعى إليها السياحة البيئية (طهراوي دومة علي، شاقور جلطية فايذة، ، 2016، صفحة 8)
- وبالتالي هو المكان الذي تتوفر أكبر قدر من الشروط التالية:
- (http://ar.hiltonworldwide.com/about/ :)
- الإستخدام الرشيد للموارد الطبيعية مثل الأرض والتربة والطاقة والمياه وغيرها؛
- العمل على تخفيض نسب التلوث بأشكاله المختلفة، الصلبة والسائلة والغازية؛

- الحفاظ على التنوع الحيوي من خلال حماية النباتات والحيوانات والنظام الأيكولوجي والحفاظ على المناطق ذات الحساسية العالية؛
- الإبقاء على التراث الثقافي بأشكاله المختلفة من عادات وتقاليد وتراث معماري وغيرها مع العمل على تكامل الثقافات المحلية؛
- المشاركة المحلية لكافة شرائح المجتمع في عمليات التنمية؛
- استخدام العمالة والمنتجات المحلية؛
- وضع سياسة تراعي الشروط البيئية في كافة مراحل التنمية السياحية؛
- 2-3 مواصفات الفندق البيئي: يجب على الفنادق البيئية أن تلتزم بمجموعة من المواصفات التي تمكنها من الإستغلال الأمثل للطبيعة، وتتلخص هذه المواصفات في التالي (بن فرج زوينة، 2009، الصفحات 120-121)
- يجب بناء الفندق بمواد محلية أو مواد معاد إستخدامها وتصميم يخدم البيئة ويتسق تماما مع طبيعة المكان وخلفيته الثقافية معتمدا على الطاقة الشمسية أو البديلة المتوافرة بكثرة؛
- يراعى في نفقات الفندق إدخار جزء من أرباحه للإنفاق على مجهودات حماية ووقاية البيئة وذلك لتوسيع نطاق مرديته؛
- خدمة مصالح السكان المحليين؛
- ضرورة توافق الفندق مع المكان المحيط به لكي يستفيد زائريه بتجربة بيئية مستمدة من الطبيعة التي حولهم؛
- يجب أن تنبع الحلول التصميمية من الوسط الطبيعي المحيط.
- يجب أن يراعى التصميم معايير النظام البيئي وقيوده؛
- يجب أن تشارك الجماعات المحلية في عملية التصميم والتنفيذ؛
- يجب أن يندمج التصميم تماما مع الطبيعة وبأشكاله المعمارية.
- ويمكن تقييم الفندق البيئي بالرجوع إلى المؤشرات التالية:
- عدد حصص التدريب التي عقدت وعدد الأشخاص الذين تم تدريبهم؛
- عدد المشاركات والإقتراحات من قبل الموظفين حول تحسين المحيط؛
- عدد الإستشارات ذات الطبيعة البيئية؛

- قياس إجمالي إستهلاك الماء للمتر المكعب؛
  - النسبة المئوية لإعادة إستعمال الماء؛
  - إجمالي كمية إنبعاثات الغازات للغلاف الجوي للمتر المكعب؛
  - إستعمال المنتجات التي تحوي على غاز الفلور؛
  - قياس مستوى الصوت وتحديد النسبة المئوية من مساحات الفندق التي توجد بها عازل للصوت؛
  - إجمالي كمية ونوع النفايات وكذا معدل تدوير النفايات؛
  - إجمالي كمية مياه الصرف الصحي والتركيب الكيميائي والفيزيائي لها؛
  - إجمالي الطاقة المستهلكة ومدى إستخدام الطاقات المتجددة المتوفرة في المنطقة.
- 3-3 الإدارة البيئية للفنادق البيئية: تمثل الإدارة البيئية إستراتيجية في المنشآت السياحية بشكل عام وإدارة الفنادق منها بشكل خاص، وهذا يحتم على مالكي الفنادق البيئية ضرورة معرفة كيفية التعامل مع البيئة المحيطة، وليس ذلك فحسب بل يجب عليهم أن يكون حرصهم على تحقيق الربحية لمنشآتهم السياحية، كحرصهم على تحقيق التوازن البيئي تماما، ولذا فإن على أنظمة الإدارة البيئية أن تساهم في دعم البيئة إيجابيا، عبر محاولة منع الأثار السلبية لمنشآتهم السياحية على البيئة، من خلال برامج ترشيد إستهلاك الماء والطاقة، ففي حالة الفنادق البيئية يمكن ذكر أبرز الشروط التصميمية لمبانيها ومرافقها على النحو التالي: (خليف مصطفى غرايبة ، 2015، الصفحات 171-174)
- من حيث غرف النزلاء يجب أن تكون نوافذها ومدخلها جيدة الصنع، لاتسمح بدخول الهواء؛
  - أما دورات المياه الملحقة بغرف النزلاء فيجب أن تزود بوسائل ترشيد إستهلاك المياه؛
  - وضع بيان السياسة البيئية على باب المدخل العام، وتوزيعها على النزلاء؛
  - الإهتمام بالأجزاء الملحقة بالفندق، من خلال على سبيل المثال الحد من أضرار مياه الأمطار والمياه الفائضة، لتلافي الصدأ والتآكل، وتخصيص مكان لإنتاج السماد الطبيعي من مخلفات المطبخ، والمخلفات الزراعية وغيرها.
  - ومن الجدير بالذكر، الإشارة إلى المزايا الكثيرة التي تحصل عليها الفنادق البيئية من خلال تطبيقها لأنظمة الإدارة البيئية من أهمها:
  - إظهار الإلتزام العملي بالقواعد البيئية أمام النزلاء، وهيئات السياحة المحلية والعالمية.
  - توطيد صورتها كفنادق تتصف بالوعي البيئي.

ولما كانت الفنادق وأماكن الإقامة هي من أهم المنشآت السياحية، فإن السؤال المطروح لماذا يجب أن تتحول إدارة الفنادق، أو أماكن الإقامة إلى الإدارة البيئية المستدامة؟ وتكمن الإجابة في مجموعة من النقاط أهمها:

- جودة البيئة تساوي جودة المنتج؛
  - تخفيض النفقات وتحسين القدرة على المنافسة؛
  - ضمان ربحية طويلة الأمد؛
  - حفز التوعية بمدى أهمية جودة المنتج؛
  - الوصول إلى شريحة جديدة من الزبائن.
- ومن المزايا الكثيرة التي تحصل عليها المنشآت السياحية خلال تطبيقها لأنظمة الإدارة البيئية:
- إظهار الإلتزام أمام النزلاء وهيئات السياحة العالمية المهتمة بالبيئة وتشجيعهم على ذلك؛
  - ترشيد الإستهلاك وتخفيض التكاليف؛
  - توحيد صورتها كمنشآت سياحية (فنادق) تتصف بالوعي البيئي؛
  - تحديد الأهداف البيئية وأساليب تحقيقها؛
  - كسب نصيب أكبر من السوق.

4- المسؤولية والإدارة البيئية لشركة هيلتون للضيافة والفندقة العالمية (تجربة رائدة في الحفاظ على البيئة) :

1-4 نبذة عن شركة هيلتون: يعود تأسيسها لـ"كونارد هيلتون" وهو عضو هيئة تشريع في ولاية كاليفورنيا قام بشراء فندق في سيسكو تكساس، وذلك عبر قرض من البنك بلغ 20000 دولار و 15000 دولار سنة 1919، وقام بالتوسع في تكساس طيلة 10 سنوات ليقوم بالاستحواذ على سبعة فنادق في نفس الولاية، بعد أول فندق حمل إسمه في دالاس، توسعت فنادق هيلتون بشكل مستمر غير متأثرة بالحرب العالمية الأولى وقام هيلتون سنة 1943 بشراء فندق "بلازا" وفندق "روزفلت" في نيويورك، وفي سنة 1945 أضاف فندق "مارهاوس" أحد أكبر الفنادق في شيكاغو، وتعتبر شركة هيلتون اليوم إحدى أكبر الشركات الرائدة في عالم الضيافة وأسرعها نموًا ، حيث لديها أكثر من 4,900 فندق يضم أكثر من 800,000 غرفة في 104 دولة وإقليم، على مدار 100 سنة تقريبًا منذ تأسيس شركتها، وبفضل تحديدها لمعالم مجال الضيافة أسست المجموعة 14 علامة تجارية رفيعة المستوى

التي تشمل العلامة التجارية لفنادق ومنتجعات هيلتون الرائدة، وهي أكثر العلامات التجارية للفنادق التي تحظى بالتقدير في العالم (<http://ar.hiltonworldwide.com/about/>).

#### 2-4 المسؤولية البيئية لشركة هيلتون العالمية (نموذج الحفاظ على البيئة):

إن التحديات البيئية لها تأثير كبير على رفاهية الناس والنظم الإيكولوجية في جميع أنحاء العالم، وباعتبار هيلتون شركة ذات عمل تجاري عالمي، لعبت دورا في التصدي لهذه التحديات من خلال التركيز على المجالات الأكثر تأثيرا، ولذلك فشركة هيلتون تسعى جاهدة للعمل بأعلى قدر ممكن من الكفاءة عبر سلسلة من التحديات، لتشمل بذلك تحديد المجالات ذات التأثير العالي لتمكها من تحسين وتحديد الأهداف التشغيلية والسياسات الفعالة لحماية البيئة من خلال كفاءة العمليات والشراكات المبتكرة، ووضع أدوات القياس والإبلاغ لرصد تقدمها بهذا الخصوص (<http://ar.hiltonworldwide.com/about/>).

وبفضل القيود المفروضة على إستغلال الموارد الطبيعية عالميا، فإنه تم تخفيض رأس المال الطبيعي بمعدل يزيد عن 50% سنويا من الأرض، لذلك ستعتمد الأعمال التجارية في قطاعات النقل والسياحة والتمويل والغذاء والقطاعات الأخرى على قدرتها في إدارة المخاطر الرئيسية الناجمة عن تغير المناخ، واستنزاف الموارد الطبيعية، وفقدان التنوع البيولوجي، والظروف الجوية القاسية، وإستجابة لتحسين شركة هيلتون لأدائها البيئي وحفاظها على الموارد والتقليل من حجم تأثيرها قامت هيلتون عبر 4,500 فندق بحشد أعضاء و فرق وموظفين مميزين لبناء ثقافة أكثر إستدامة وتكاملا، لتشجع الخيارات الذكية بيئيا داخل وخارج العمل، كبرنامج "LightStay"، لقياس أهدافها، وتبادل أفضل الممارسات والتعرف على فنادقها من أجل تحسينها المستمر، لذلك تعتبر هيلتون هي أول شركة الفندق العالمية تحصل على شهادة ISO 50001 لإدارة الطاقة، ISO 14001 لإدارة البيئة و9001 لإدارة الجودة في محفظة فنادقها بأكملها، وحسب فوربس سنة 2015 صنفت ضمن أفضل 50 علامة تجارية خضراء صديقة للبيئة، وحسب نيوزويك واحدة من أكبر الشركات الخضراء الصديقة للبيئة في العالم (<http://ar.hiltonworldwide.com/about/>).

#### 1-2-4 إدارة الطاقة لشركة هيلتون العالمية:

إن الطاقة ضرورية لتشغيل فنادقها بنجاح وخلق تجربة إستثنائية للضيوف، وكفاءة الطاقة هي إحدى الإستراتيجيات الرئيسية لضمان مستقبل منخفض الكربون وإمدادات الطاقة أكثر أمنا لكل من المجتمع وأعمالنا، ومن المتوقع أن ينمو الاستهلاك العالمي للطاقة بنسبة 56% بين عامي 2010 و2040

وفقا لإدارة معلومات الطاقة، خفض الطاقة بنسبة 2.5% في الأمريكتين وآسيا والمحيط الهادئ وبنسبة 2% في أوروبا، الشرق الأوسط وأفريقيا في عام 2015. وتخفيض إستهلاك الطاقة منذ عام 2009 وأستمر خفض الطاقة عبر كامل فنادقها سنويا بنسبة 9.7% سنة 2011 و12.2% سنة 2012 لتسجل إنخفاض سنة 2013 بنسبة قدرها 13.6% ثم سنة 2014 بلغت نسبة الإنخفاض 14.5%. حيث قدر إستهلاك المطلق للغرفة المشغولة الواحدة بـ 298 kBTU أي حوالي 87.33 ك/واط لسنة 2014، وبلغ إستهلاك مصادر الطاقة الأولية المختلفة والمستعملة لنفس السنة (بالميجاواط ساعة) قدره - الكهرباء 3.636.855 - الوقود 2.531.655 - البخار والهواء الساخن 235.885 - التسخين والتدفئة 137.793 - التبريد 153.153، وتسعى الشركة لوضع تحسينات فعالة وإستخدام مصادر الطاقة المتجددة، ولا يعتبر هذا مجرد إستخدام وفرصة لخفض التكاليف بإعتبارها مؤسسة تجارية تهدف للربح فحسب، بل أيضا فرصة لضمان تقليل تأثيرها على البيئة، لذلك فجميع أعضاء مجموعة هيلتون من الموظفين والشركاء والضيوف وأيضا المجتمعات المحلية تعمل على إستدامة وإستخدام هذه الموارد البديلة مستقبلا، لذلك فـ 4500 فندق لهيلتون حائزة على شهادة ISO 50001 لإدارة الطاقة.

#### 2-2-4 إدارة إستهلاك الماء لشركة هيلتون العالمية:

الماء يعتبر من الموارد الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان. وتشير الدراسات إلى أنه من المتوقع أن العرض يفوق الطلب بنسبة 40% بحلول عام 2030، لذا فخلال السنوات الـ 15 المقبلة، فإن ما يقرب من ثلثي (67%) من سكان العالم سيعيشون في مناطق الإجهاد المائي الكبير وسيعانون من الجفاف، خاصة وأنه أصبح تحد واضح في السنوات القليلة الماضية، لذلك فشركة هيلتون قللت من إستهلاك الماء بنسبة 14.1% من سنة 2009 حتى سنة 2014، حيث ركزت بإستمرار على إستخدام طرق لتقليل إستخدام الماء، لتحفظ وتوفر ما يمكن من ملئ 4144 حوض سباحة اولمبية منذ سنة 2008، مواصلة بذلك في ترشيد إستهلاك الماء حيث متوسط استهلاك الغرفة المشغولة الواحدة من الماء بدءا من سنة 2011 بـ 786.23 لتر ماء وسنة 2012 بـ 754.43 لتر ماء، سنة 2013 بـ 718.09 لتر ماء وسنة 2014 بـ 689.32 لتر ماء، وبناء على مشتريات عام 2014، وفرت الشركة 3.518.000 غالون إضافية أي ما يعادل 13317078.642 لتر من المياه، باستخدام خفض وزن الأورق والمناشف، وباستخدام منتجات الفراش "الجاهزة للغرفة"، تم توفير 1.770.611 جالون، تعادل 6702491.7372 لتر من الماء عن طريق التخلص من الغسل الأول، كما قامت هيلتون بتحسين إدارة المياه بالتعاون مع الصندوق العالمي للحياة البرية، وبالتعاون مع شركتي P&G وTide المهنية قامت هيلتون بتطوير العديد من

الشركات التي توفر تقنيات ومنتجات الغسل التي تقلل من استخدام المياه بنسبة تصل إلى 45% في جميع فنادقها.

#### 3-2-4 إدارة المخلفات والنفايات لشركة هيلتون العالمية:

يقدر البنك الدولي أن سكان المدن في العالم تخلق 1.6 مليار طن من النفايات الصلبة سنويا، وأكثر من نصف هذا ينتهي في مقالب القمامة، في الولايات المتحدة مؤسسات الفنادق وحدها تنتج 1.9 مليار نصف كيلو من النفايات سنويا، كما سيتزايد توليد النفايات الصلبة العالمية بنسبة 70 % بحلول عام 2025 وفقا للبنك الدولي لذلك قامت هيلتون بتحويل النفايات من مقالب القمامة بنسبة 25 % في الأمريكتين وآسيا والمحيط الهادئ وبنسبة 50 % في أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا في عام 2015، كما انخفض إنتاج النفايات بنسبة 27.6% منذ عام 2009، (استنادا إلى نسبة التغير الفعلية على أساس سنوي) فنادق هيلتون في جميع أنحاء العالم تستمر في تقليل النفايات كل عام لكل غرفة مشغولة، حيث سجلت إنتاج نفايات لكل غرفة سنة 2011 (6.2 رطل) و2012 (5.9 رطل) وسنة 2013 (5.7 رطل) لتسجل اقل كمية سنة 2014 (5.5 رطل)، فضلا عن ذلك قامت شركة هيلتون بإعادة تدوير الصابون وإستعماله لأغراض أخرى في مختلف مناطق العالم، ومنذ أول شراكة إعادة تدوير الصابون في عام 2011 حددت هيلتون شركاء جدد لتنمية برنامج التدوير، والذي يضم أكثر من 650 فندق، وقد تبرعت هيلتون بأكثر من 600.000 رطل من الصابون، والتي تم تحويلها إلى أكثر من 1.6 مليون وحدة صابون جديدة للمساعدة في الترويج للصحة العامة في المجتمعات التي تعاني من نقص الخدمات المرتبطة بالنظافة أملا منها في تقليل الأمراض ومنع الوفيات.

#### 4-2-4 الحد من إنبعاثات غاز الكربون لشركة هيلتون العالمية:

تلعب الشركات دورا رئيسيا في إتخاذ إجراءات للحد من إنبعاثات الكربون سواء في عملياتها، وتلتزم هيلتون بتطوير مستقبل منخفض الكربون عن طريق الإستثمار في مصادر الطاقة المتجددة والشراكة مع مورديها لمعالجة أثر إنبعاثات الكربون المشتركة، ولذلك فبدون سياسات أكثر طموحا، ستزداد إنبعاثات غازات الدفيئة أخرى بنسبة 50% بحلول عام 2050، تحركها في الدرجة الأولى بنمو متوقع بنسبة 70% في إنبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون الناجمة عن إستخدام الطاقة وفقا لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، الاستمرار في الحد من الأثر على البيئية من خلال كفاءة الطاقة والإستثمار في الطاقة المتجددة لتقليل إنبعاثات الكربون، ونجحت هيلتون في تخفيض إنبعاث الكربون 20.9% منذ سنة 2009، وب 1.6% في عام 2014 مقارنة بعام 2013، وتواصل شركة هيلتون خفض

إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون عبر جميع فنادقها العالمية، حيث لكل غرفة مشغولة سجلت إنخفاضاً محسوساً لحجم الانبعاثات منذ سنة 2011 قدر بـ 87.5 رطل لينخفض سنة 2012 إلى 83.2 رطل ثم سنة 2013 81.1 رطل ليصل سنة 2014 بـ 77.6 رطل ليعادل تخفيض إنتاج الكربون إبعاداً أو ما يقارب سير 122.645 سيارة عن الطريق حول العالم، وفي مايو 2015، وسعت هيلتون برنامج الهواء النظيف في محاولة لتعويض الكربون في الاجتماعات والفعاليات في 92 فندق من فنادق آسيا والمحيط الهادئ المشاركة، وخلقت حوافز قيمة لضيوفها، بحساب انبعاثات الكربون الناتجة عن الاجتماعات والمناسبات قامت بشراء أرصدة الكربون المنبثقة لتعويض أثره، هذه الأرصدة تذهب نحو برامج خيارات عملائنا، مثل مشاريع حماية الغابات في إندونيسيا وأستراليا أو مشاريع الطاقة المولدة من الرياح في الهند والصين.

من خلال برنامج الهواء النظيف قامت شركة هيلتون بشراء أرصدة الكربون التي تذهب باتجاه مجموعة متنوعة من المنظمات المختلفة، وقللت من انبعاثات الغازات الدافئة في جميع أنحاء العالم، ضمن مشروع التوليد المشترك للطاقة مع هيونداي في كوريا الجنوبية وهي واحدة من المؤسسات التي تدعمها هيلتون. وتهدف به إلى تقليل غازات المسببة للاحتباس الحراري عن طريق تحويل الغازات الفائضة في مصنع الفولاذ المحلي لتوليد الكهرباء النظيفة، هذه العملية تقلل من تلوث الهواء باستخدام غاز النفايات بدلاً من إطلاقه في الغلاف الجوي، الكهرباء النظيفة تمنع 1.8 مليون طن من انبعاثات CO2 سنوياً، أي ما يعادل 400.418 حوض سباحة أولمبي من غاز CO2 لا تدخل الغلاف الجوي، لتعوض إجمالاً ما يقرب عن 9.400 طن متري من الكربون خلال برنامج الهواء النظيف، أيضاً في عام 2015، شاركت هيلتون للمرة الثانية في مشروع الكشف عن الكربون، وهي منظمة تعمل مع شركات للكشف عن آثارها البيئية، لتتحصل هيلتون في نفس العام على درجة الإفصاح وأداء

#### 4-2-5 مسؤولية المصادر والتوريد لشركة هيلتون العالمية:

تعتبر هيلتون كشركة للفنادق العالمية التي تشتري المواد الغذائية والمشروبات والبياضات، وتوفير وسائل الراحة والطاقة، لذلك قضية المصادر والتوريد هي معقدة نوعاً ما، وغالباً ما تكون لا مركزية، حيث يتجاوز موردها إلى ما يزيد عن 97 دولة ويمتد إلى العديد من الصناعات، والسياقات القانونية وتحديات البنية التحتية، بإعتمادها على إمدادات آمنة وعالية الجودة وبأسعار معقولة، لوسائل الراحة والمواد الخام وذلك لتلبية متطلبات عملياتها وتوقعات زبائنها وضيوفها لتقديم تجارب متسقة وإستثنائية، وكشف مسح أجرته ماكينزي (شركة الأعمال الإستشارية)، أن 68% من المديرين

التنفيذيين العالميين يعتقدون أن مخاطر سلسلة التوريد ستزداد في السنوات الخمس المقبلة، وتهدف هيلتون لتطوير البرامج والمبادرات التي تدعم أهداف العمل مع إدارة الآثار الاجتماعية والبيئية في سلسلة التوريد لديها، كل ذلك أدى إلى إنفاق 1 مليار دولار مع هؤلاء الشركاء منذ عام 2010 لضمان توريد جيد ومضمون.

لأكثر من عقد من الزمن، قامت هيلتون ببناء علاقات شراكة مع النساء وأشخاص متمرسين تابعين ومختلف الموردين للسلع والخدمات ليلعب عددهم أكثر من 4000 مورد في السنوات الخمس الماضية، وذلك لإستخدام روثاهم وخبراتهم لتلبية إحتياجات وتفضيلات ضيوفها المتنوعة، وبدأت أيضا في فحص فئات منتجات محددة بأولوية كبيرة ومفصلة، بدءا من عملها في مجال الأغذية والمشروبات، في عام 2014، حيث تم حظر إستخدام زعانف سمك القرش 100% في جميع مطاعم 4500 فندق على الصعيد العالمي، ومهد الطريق لوضع إستراتيجية أكثر شمولا للمأكولات البحرية المستدامة وتوسيع فحص البيض ولحم الخنزير، وللبناء على هذا العمل، قامت شركة هيلتون بتطوير فريق متخصص له دور إستشاري متعدد الوظائف، يعمل جماعيا ويشرف على تطوير إستراتيجية مصادر مسؤولة شاملة وتبادل أفضل الممارسات وتوجيه القرارات العالمية المتعلقة بالموارد المسؤولة، ضف إلى ذلك هدفها التأكد من أن الموردين الذين يقدمون لهيلتون السلع والخدمات ملتزمون بممارسات التجارية المسؤولة، لذلك في عام 2015، قامت بتحديث سياسة التوريد المسؤولة لتعزيز توقعاتها بأن مورديها وشركائها يدعمون ويعملون جنبا معها لتحقيق هذا الهدف على المدى الطويل.

كما أهتمت شركة هيلتون بتنمية المصادر المحلية من خلال دعم أعضاء فريق عملها، وترخيص الموظفين والموردين أيضا البحث عن فرص للمصادر المحلية وتشكيل علاقات مع المزارعين في المنطقة لجمع وتوزيع المنتجات إلى فنادقها. وتعمل هيلتون مع الموردين لتطوير برامج التعليم والتدريب فريدة للمزارعين المحليين لتقديم خيارات المصادر المحلية في 40 فندقا موزعة عبر 11 سوقا رئيسية في أوروبا وأمريكا اللاتينية والولايات المتحدة وكندا، متعلقة بمبادئ توجيهية السلامة ومتطلبات التأمين اللازمة لتوفير العقارات أو الملكية.

**5.الخاتمة:**

من خلال إستعراضنا لأهم نقاط البحث، إتضح أن لشركة الفندقية العالمية هيلتون كانت لها تجربة وتعتبر نموذج يحتذى به في إحترام أخلاقيات المسؤولية والإدارة البيئية، لذلك فإن هيلتون تصنف اليوم ضمن المؤسسات العالمية الرائدة في مجال الحفاظ على البيئة، ليس ضمن نشاط الفندقية الضيافة فحسب، بل وحتى على مستوى أكبر الشركات العالمية متعددة الجنسيات، وقد خلق مستوى تطورها في النظام الصديق للبيئة تصورا بارزا ومؤثرا على النظام البيئي الذي تعمل به، كونها وصلت لمرحلة الحساسية الكبيرة والمطلقة التي أدركتها لحجم الأثار الناجمة عن عدم إكتراث المنظمات والمجتمعات اليوم في إهمال هذا الجانب المهم من حياتنا، ويمكن إستخلاص أهم النتائج وفق العناصر التالية:

- إستطاعة شركة هيلتون خفض إستهلاك الطاقة بداية من سنة 2009 بنسب متزايدة في 4500 فندق لديها لذلك هيلتون اليوم حائزة على شهادة ISO 50001 لإدارة الطاقة ؛
- قللت شركة هيلتون من إستهلاك الماء بنسبة 14.1% من سنة 2009 حتى سنة 2014، كما قامت هيلتون بتحسين إدارة المياه بالتعاون مع الصندوق العالمي للحياة البرية، وبالتعاون مع شركتي P&G وTide المهنية قامت هيلتون بتطوير العديد من الشراكات التي توفر تقنيات ومنتجات الغسل التي تقلل من إستخدام المياه بنسبة تصل إلى 45% في جميع فنادقها بعقد شراكة مع شركات تقليل إستهلاك الماء ؛
- انخفض إنتاج النفايات لشركة هيلتون بنسبة 27.6% منذ عام 2009، كما قامت بإعداد مشاريع إعادة تدوير النفايات عبر مختلف مناطق العالم؛
- نجحت هيلتون في تخفيض إنبعاث الكربون بـ 20.9% منذ سنة 2009، وذلك بزيادة كفاءتها بإستهلاك أقل للطاقة والإستثمار في الطاقة المتجددة لتقليل إنبعاثات الكربون، من خلال دعمها لبرامج ومشاريع متنوعة عبر مختلف مناطق العالم؛
- إستطاعت شركة هيلتون تنوع مصادر توريدها وإحتياجاتها بما يتماشى مع متطلبات زبائنها وضيوفها عبر 4500 تابع لها، مراعيता الجانب الإيكولوجي لنوعية مصادر توريدها، وذلك ببناء علاقات شراكة مع النساء وأشخاص متمرسين تابعين ومختلف الموردين للسلع والخدمات ليلبغ عددهم أكثر من 4000 مورد في السنوات الخمس الماضية، كما قامت بتطوير فرق متخصصة لها دور إستشاري

متعدد الوظائف، يعمل جماعيا ويشرف على تطوير إستراتيجية مصادر مسؤولية شاملة وتبادل أفضل الممارسات وتوجيه القرارات العالمية المتعلقة بالموارد المسؤولة، كما إهتمت شركة هيلتون بتنمية المصادر المحلية وتشكيل علاقات مع المزارعين في المنطقة لجمع وتوزيع المنتجات إلى فنادقها، من خلال تطوير برامج التعليم والتدريب فريدة للمزارعين المحليين.

## 6-قائمة المراجع

- 1-Alison JAMISON, Marlo RAYNOLDS. (2005). , Peggy HOLROYD, Erik VELDMAN, Krista TREMBLETT:. Canadian ENGO perspectives, October. *Defining corporate environmental responsibility*.
- 2-<http://ar.hiltonworldwide.com/about/> : . (s.d). Consulté le 03 17, 2017, sur <http://ar.hiltonworldwide.com/about/>
- 3-بن فرج زوينة. (2009). ، الفنادق الخضراء أحد المداخل لتحقيق التنمية المستدامة. يوم دراسي حول التهيئة العمرانية ودورها في التنمية المحلية. ، وزارة التهيئة العمرانية البيئية والسياحة ومديرية السياحة لولاية برج بوعرييج.
- 4-خليف مصطفى غرايبة . (2015). ، *الفندق البيئي (الإيكولوجي): مفهومه وتصميمه وإدارته وتقييم أثره البيئي (دراسة نظرية في جغرافية العمران)*، 14 نوفمبر.، تم الاسترداد من : SSRN : <https://ssrn.com/abstract=2690940>
- 5-زين الدين بروش، جابر دهيمي. (2011). ، دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات (دراسة حالة شركة الإسمنت) ،. ، ملتقى دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة ورقلة .
- 6-ساسي سفيان. (2013). المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية (حالة الجزائر)، ، العدد الثاني، لبنان، يونيو. مجلة *جيل حقوق الإنسان عن مركز جيل للبحث العلمي*.
- 7-طهراوي دومة علي، شاقور جلطية فايضة. (2016). المسؤولية البيئية للمنشآت السياحية نموذج الفنادق الخضراء. ، ، 15/14 نوفمبر. ملتقى دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

- 8-محمد زيدان، محمد يعقوبي. (2012). الأثار البيئية لنشاط شركات البترول ومدى تحملها لمسؤولياتها تجاه البيئة، .، ملتقى دولي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة بشار.
- 9-نجم عبود نجم . (2012). ، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة ،، عمان – الاردن: دار الورق للنشر والتوزيع.
- 10-ياسر شاهين،. (2012). البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص الفلسطيني،. جامعة فلسطين الأهلية- بيت لحم- فلسطين.

## التعلم التنظيمي مدخل استراتيجي لتطوير المنظمات

- دراسة حالة مؤسسة سوناطراك-

### *L'apprentissage organisationnel est une approche stratégique du développement organisationnel*

#### *Étude de cas de la Fondation Sonatrach*

د.بريطل فطيمة الزهرة \*

المركز الجامعي افلو – الجزائر

**Britel.Fatimazohra@yahoo.com**

Received: 08/09/2017

Accepted: 10/11/2017

Published: 31/12/2017

#### ملخص:

تهدف من خلال دراستنا إلى إلقاء الضوء على الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي في تطوير المنظمات وذلك من خلال مستوياته المتمثلة في التعلم الفردي والجماعي والمنظمي، إذ تعمل هذه الأخيرة على الاستثمار في التراكم المعرفي لأفراد المنظمة من خلال عدة عمليات متمثلة في تمكين الأفراد، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر، مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

كما تم إسقاط الجانب النظري للموضوع في دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك هذه المؤسسة الوطنية الكبرى في مجال المحروقات في الجزائر، وذلك بهدف معرفة مدى تطبيق المؤسسة للتعلم التنظيمي ومدى أهمية ذلك في تطوير المنظمات، أي مدى التوافق بين ما تم تقديمه نظريا والممارسة على أرض الواقع. وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسة سوناطراك ذات اهتمام متوسط بعملية إرساء معالم التعلم التنظيمي في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المنظمات ؛ التعلم التنظيمي

تصنيف D73 ;A10;JEL

\* المؤلف المرسل: د.بريطل فطيمة الزهرة ، الإيميل : [Britel.Fatimazohra@yahoo.com](mailto:Britel.Fatimazohra@yahoo.com)

**Résumé:**

L'objectif principal de notre étude pour faire la lumière sur l'importance stratégique de l'apprentissage organisationnel dans le développement des organisations, le spectre à travers les niveaux d'apprentissage individuel et collectif et d'organisation, puisque ces derniers travaillent à investir dans l'accumulation de l'organisation des connaissances pour les personnes à travers un nombre représenté par les opérations dans l'autonomisation des individus, et l'expérience de l'investissement et des expériences antérieures dans le visage de l'avenir, et la gestion et l'utilisation des connaissances et de la technologie pour apprendre et améliorer les performances de manière efficace, à faire dans le cadre est basé sur une vision commune pour les membres de l'organisation, de soutien et d'encourager le travail d'apprentissage collectif et le développement continu d'une culture organisationnelle, ces organisations peuvent avoir avantage de vitesse d'apprentissage, et à atteindre leurs objectifs de manière efficace et efficiente

Comme il a été abandonné côté théorique du sujet dans une étude pratique dans une entreprise Sonatrach Cette grande entreprise nationale dans le domaine des hydrocarbures en Algérie, afin de voir comment l'institution demande de l'apprentissage organisationnel et l'importance de celui-ci dans le développement des organisations, à savoir la compatibilité entre ce qui a été présenté dans la théorie et la pratique sur le terrain. L'étude a révélé que Sonatrach avec intérêt dans le processus d'établissement de la moyenne des étapes d'apprentissage organisationnel dans l'organisation.

**Mots-clés:** Organisations; apprentissage organisationnel

**Jel Classification Codes:** D73 ;A10

## 1. مقدمة:

مع دخول القرن الحادي والعشرين تزايدت التحديات التي تواجه المنظمات كما ونوعا، ومن أبرز هذه التحديات انفتاح الأسواق والتغيرات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع اشتداد المنافسة، كل هذه التحديات أدت إلى تغيير كبير في الممارسات الإدارية في هذه المنظمات والتي أصبحت تعيش في ظل اقتصاد قائم على المعرفة بالدرجة الأولى وعلى الخدمات بالدرجة الثانية، وهو الأمر الذي يفضي إلى واقع إداري جديد يتعامل مع المديرين، ويتطلب استبدال الأفكار والأنماط الإدارية والقيادية القديمة بالجديدة القائمة على الإبداع والتطوير والانفتاح في بيئة تتصف بأنها شديدة المنافسة.

وانسجاما مع متطلبات القرن الحادي والعشرين أصبح لزاما على منظمات اليوم، أصبح لزاما على المنظمات أن يكون لديها هياكل تنظيمية جديدة تتلاءم ومفردات العصر، فنحن بحاجة اليوم إلى أساليب إدارية جديدة تحدد ادوار الأفراد ومسؤولياتهم وعلاقاتهم مع الآخرين، وهذا لن يتأتى إلا في وجود ركيزة صلبة وأداة فعالة وكفاءة محورية تساهم في انسيابية المعرفة الموجودة وتمكن كل الفاعلين من تحصيل المعرفة واستثمارها في نشاطاتهم وكذا توليدها في أفكار مبتكرة، هذه الكفاءة تبلورت في مختلف النماذج والدراسات الراهنة المتعلقة بالتعلم التنظيمي.

لذلك فقد جاء مفهوم التعلم التنظيمي ليوجه انتباه القائمين على إدارة المنظمات إلى أهمية تثمين أصولها المعرفية ويليقي الضوء على مصدر جديد للمعرفة هو ما أطلق عليه المعرفة الكامنة لدى العاملين في المنظمة والمتمثلة في معتقداتهم واتجاهاتهم والقيم الذاتية والخبرات التي قد تكون في شكل معارف ذهنية غير مادية وغير مسجلة وغير متاحة لصانعي القرار والتي يجب توفير البيئة المناسبة لاكتشافها واستنباطها وتحويلها إلى معارف عامة قابلة للاستخدام تتفاعل مع مصادر المعرفة الرسمية بالمنظمة. حيث يتطلب التعلم التنظيمي تطبيق واستخدام المعرفة الجديدة ضمن الممارسات المنظمة وأن التعلم التنظيمي ينشأ من التفاعلات والأفعال البيئية للأفراد التي تساعدها وتقيدتها الصفات الهيكلية للمنظمة، وأن التعلم التنظيمي لكي يكون منتجا للمعرفة لا بد أن يكون نشاطا اجتماعيا أي نتاج الخبرة والتفاعل مع الآخرين، وأن منطق التعلم التنظيمي في البيئة المعقدة وغير المستقرة هو منطق التعلم غير الرسمي الذي يرتبط بالتجربة والخبرة والمشاركة.

1.1. إشكالية الدراسة: يقتضي الاندماج في الاقتصاد العالمي الجديد المبني على المعرفة ضرورة سعي المنظمات الاقتصادية إلى تنمية وتثمين مواردها المعرفية وكفاءاتها الإستراتيجية، وكذا رصد المعارف

الكامنة لدى مواردها البشرية، إذ تجمع أغلب الدراسات الحديثة على الأهمية الإستراتيجية للمعرفة باعتبارها أحد أهم العوامل لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، ونظرا لأهمية الموجودات الفكرية في المؤسسة أصبح لزاما على المؤسسات الوطنية مواكبة هذه التطورات والبحث عن الآليات والوسائل المناسبة لتكوين مجوداتها الفكرية، خاصة وأن معظم هذه المؤسسات أصبحت تعاني من تسرب معارفها ومهاراتها شيئا فشيئا بسبب عدة عوامل متمثلة في التقاعد بالإضافة إلى هجرة كفاءاتها نتيجة كثرة الإغراءات التي أصبحت تستعملها المؤسسات خاصة الأجنبية منها لاستمالة هؤلاء الأفراد طمعاً في الاستفادة القصوى من معارفهم وخبراتهم التراكمية التي كونتها المؤسسات الوطنية خلال أجيال متعاقبة، مثال ذلك مؤسسة سوناطراك والخطوط الجوية الجزائرية وغيرها كثير، وبالتالي حرمان هذه المؤسسات من الخبرات والمهارات المتراكمة التي يمكن أن تساهم في تفعيل عجلة التنمية الوطنية. وفي هذا الإطار ومن أجل المحافظة على الموجودات الفكرية للمؤسسات الوطنية وتنميتها يظهر التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته كوسيلة يمكن أن تساهم في هذا الجانب بشكل ملحوظ في تعزيز التراكم المعرفي للمؤسسة.

وابرازاً لأهمية التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته في للمنظمة يمكننا طرح التساؤل التالي:

كيف يمكن للتعلم التنظيمي أن يساهم في تطوير المنظمات؟

### 2.1. أهمية الدراسة وأهدافها:

إن أهمية دراستنا وأهدافها تنطلق من عدة عوامل نوردتها في النقاط التالية:

#### 1.2.1 أهميتها:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة في التعلم التنظيمي في حياة المنظمات على اختلافها وآثارها الواضحة في تسيير أعمالها، وتحقيق أعمالها بفعالية وتميز. فهذه الدراسة تبحث في المفاهيم التنظيمية الجديدة التي تولمها التنظيمات اليوم أهميتها وتعتبرها من العوامل الأساسية لتمييزها واستمرار نجاحها في بيئة شديدة المنافسة. وعليه فإن دراستنا تتأكد أهميتها من خلال الآتي:

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية عملية التعلم التنظيمي بمختلف مستوياتها (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) في تكوين الرأس المال الفكري في المنظمات.
- إدراك أهمية نتائج الدراسة والتي ستوضح الصورة أمام متخذي القرارات في المؤسسات الاقتصادية للاهتمام أكثر بالتعلم التنظيمي في المنظمة ومدى أهميته في تطوير المنظمات.

– تم تناول هذا الموضوع في إحدى المؤسسات الجزائرية التي تحتل مكانة كبيرة في بناء الاقتصاد الوطني والمتمثلة في مؤسسة سوناطراك، والذي من شأنه إلقاء أضواء جديدة على الواقع التسييري لهذه المؤسسة.

### 2.2.1. أهدافها:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توضيح مدى أهمية التعلم التنظيمي في تطوير المنظمات، والذي يمكن تحقيقه من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مستوى ممارسة التعلم التنظيمي بمؤسسة سوناطراك.
- الرغبة في معرفة مدى إدراك مؤسسة سوناطراك لأهمية التعلم التنظيمي في تطوير المنظمات.

### 3.1. منهجية الدراسة

ككل الدراسات في العلوم الإنسانية، فإن هذه الدراسة اعتمدت في جانبها النظري على ما توفره الكتب والرسائل الجامعية، والمقالات الورقية والالكترونية المنشورة والمتاحة على المواقع من المادة العلمية اللازمة لتغطية جوانب الموضوع، وبذلك فهي إستنتاجية تهدف إلى توضيح أهمية التعلم التنظيمي في تطوير المنظمات من خلال تكوين رأس المال الفكري بالمؤسسة. أما في جانبها التطبيقي فهي دراسة مسحية تعتمد على عينة محددة تنتهي إلى مجتمع معروف يتمثل في مؤسسة سوناطراك المديرية العامة بحيدرة الجزائر العاصمة، حيث ركزت على الأفراد المسيرين بمؤسسة سوناطراك مصلحة الإنتاج، وعددهم بلغ 150، وقد تم توزيع 100 استمارة مسير وذلك لصعوبة الوصول لكافة المسيرين بالمؤسسة بحكم مناصبهم والتزاماتهم، ووجود البعض منهم في مهمات خارج المؤسسة. وتم استرجاع (80) استبياناً وبعد المعاينة استبعد منها (8) لعدم استكمالهم واستفائهم شروط التحليل، وبذلك يكون العدد الإجمالي للاستبيانات المقبولة (72) استبياناً وهي نسبة مقبولة تمثل مجتمع الدراسة.

2. التعلم التنظيمي (المفهوم، المبررات، الخصائص): يعرف التعلم التنظيمي بأنه " يمثل الاختيار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها وفي أغراضها الرئيسية (Senge 1994) (Miha S, Mojca I., 2007, p. 348)، أما (Nicolas 2004) فالتعلم التنظيمي هو "العملية التي تسمح في نهاية المطاف بخلق كفاءات جديدة على المستوى الجماعي، حيث من خلاله تكون المعارف والمهارات مستعملة من جميع أعضاء المنظمة". (NICOLAS Eline, 2004, p. 6) أما (السالم، مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياتي، 2007، صفحة 35) فيرى أن التعلم

التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء المعرفة وتنظيمها وتحسينها بهدف الوصول إلى معانٍ مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، أما (عبد الرحمن، 2009) فيرى التعلم التنظيمي كعملية متكاملة تبدأ بإحداث تغيير على المستوى الإدراكي ثم تغيير في السلوك فيما بعد (عبد الرحمن بن أحمد هيجان، 1998، صفحة 678).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التعلم التنظيمي نشاط أو مجموعة من العمليات المستمرة تهدف إلى إيجاد رؤية مشتركة داخل المؤسسة وتبني أساليب تفكير تنظيمية أكثر شمولاً واتساقاً، من خلال الاهتمام بالفرد وتوفير سبل التعلم الجامعي و تغيير نظرة العاملين من الرؤية الجزئية إلى النظرة الكلية التي تنسجم مع أهداف المؤسسة وتحقق المطلوب من خلال شبكات العمل ذات القيمة والمشاركة الفردية والجماعية في استثمار التجارب والمعارف والخبرات السابقة لمواجهة المستقبل، لتكون قادرة على التكيف مع متغيرات المحيط بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب .

وتكمن المبررات الأكثر واقعية ودافعية للتعلم التنظيمي هو معاناة العديد من منظمات اليوم من مشكلة مغادرة جزء كبير من الموظفين الأساسيين للعمل في منظمات أخرى وهو ما يطلق عليه مشكلة التسرب الوظيفي، هذه المشكلة الناجمة في جانب منها عن الإغراءات المادية والاجتماعية التي تقدمها المنظمات الأخرى لهؤلاء الأفراد تحول دون تمكن المنظمة من الاستفادة من خبرات وتجارب هؤلاء الأفراد وبالأخص في حالة عدم وجود نظام في المنظمة يمكن من خلاله نقل خبرة هؤلاء الأفراد إلى الأشخاص الذين يحلون مكانهم، مما يجعل المنظمة مضطرة إلى العودة إلى أسلوب المحاولة والخطأ في معالجة المشكلات التي تمر بها، هذا الوضع يقتضي بدوره قيام المنظمة بتبني إستراتيجية تمكنها من رصد خبرات هؤلاء الأفراد ونقلها إلى الأشخاص الجدد للاستفادة منها في عملياتها اليومية. (عامر خضير الكبيسي، 2009، صفحة 89)

ومن خصائص التعلم التنظيمي: التفكير الجماعي، ومحاولة توصيف مهارات جديدة للتعامل مع المتغيرات البيئية، وعملية تكييف للحاجات والدوافع والمصالح التنظيمية وقيم العاملين في المنظمة، ويختلف عن التعلم الفردي في أنه ينبثق من حقيقة الحاجات والدوافع وقيم العاملين في المنظمة، وهو عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط المنظمة وثقافتها، والتعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والتعلم عملية تراكمية.

1.2. أنواع التعلم التنظيمي: يشير مختلف الباحثين المهتمين بنظريات التعلم التنظيمي ( Kim

1994, Marquardt 1993, Dodgson 1993, Senge 1993)، إلى أن التعلم التنظيمي يحدث

من خلال الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل، وأنه توجد علاقة وثيقة بين مختلف مستويات التعلم التنظيمي، وأن نتائج التعلم الفردي تمثل نقطة انطلاق للتعلم التنظيمي وأن المنظمة تتعلم من خلال أعضائها الذين يشكلون التعلم الجماعي الذي يجد مصدره من الفرد (Charlotte Fillol, 2004, p. 36).

- **التعلم الفردي:** يشير إلى أن الفرد يتعلم من خلال الخبرة والتجربة الذي يقوم بتوظيفها في حل المشكلات التي تواجهه، ومن ثم تصحيح الأخطاء الناجمة عن ممارستها (عبد الرحمن بن أحمد هيجان، 1998، صفحة 684).

- **التعلم الجماعي:** هو ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية، بحيث يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات والتجريب بمدخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسات الجيدة وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة (Smith Janet, 1998, pp. 119-123).

- **التعلم على مستوى المنظمة:** إن التعلم في هذا المستوى يمثل الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير في الثقافة التنظيمية والإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي. (أبو خضير ايمان بنت سعود، 2007، صفحة 25)

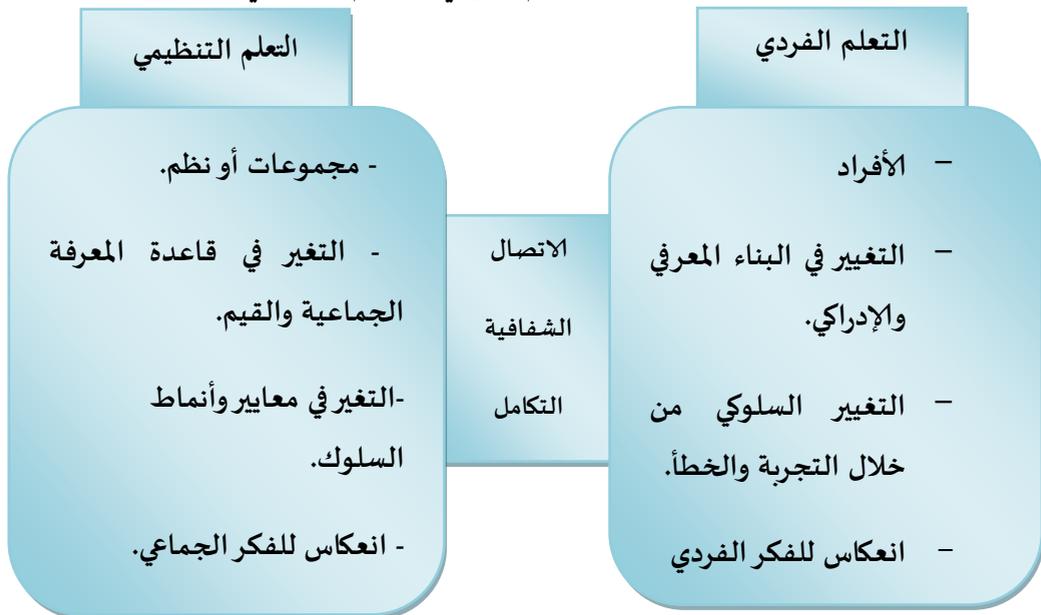
ويمكن التمييز بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي من خلال الخصائص التي تميز كل منهما، فالتعلم الفردي يتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية والتفكير الذاتي ويرتبط بدوافع الفرد واحتياجاته وقيمه واهتماماته، ويتعلم الفرد من برامج التعليم الرسمي، والمبرمج والتدريب وبرامج التعلم عن بعد، والقراءة الذاتية، أما التعلم التنظيمي فيتصف بالتفكير الجماعي والرؤية الجماعية المشتركة ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم، ويتم تعلم المنظمة من خلال التجارب والخبرات السابقة للمنظمة ذاتها والتي تم توثيقها وتخزينها في ذاكرتها، ومن خلال العمل والتفاعل الجماعي وحل المشكلات. (أبو خضير ايمان بنت سعود، 2007، صفحة 25)

وعلى الرغم من أن التعلم الفردي يعد مطلباً ضرورياً للوصول إلى التعلم التنظيمي، إلا أنه لا يعد ضماناً لحدوثه بل يظهر أحيانا أن أنشطة التعلم الفردي قد تعرقل نظام التعلم التنظيمي. لذا لا يمكن اعتبار المنظمة مجرد مجموعة من الأفراد وأن التعلم التنظيمي مجرد مجموع محصلة ما تعلمه

الأفراد في المنظمة، بل إن المنظمة تمثل وحدات وعمليات اجتماعية متفاعلة. (محمد بن علي إبراهيم الرشودي،، 2007، صفحة 685)

ويتفق علماء التنظيم بأن التعلم التنظيمي في جوهره تفكير جمعي يسعى إلى تكوين إطار مرجعي مشترك والتأكيد أو التركيز لا ينصب على دوافع وحاجات الأفراد وقيمهم ولكن على التجارب العالمية التي تفوق قدرات الفرد، وأن التعلم التنظيمي خاص بكل منظمة ويعود ذلك إلى اختلاف خصائص المنظمات وثقافتها وحجمها وعمرها والفروق الفردية بين أعضائها. والشكل الموالي يوضح أوجه الاختلافات بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي.

### الشكل (1): التمييز بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي



المصدر: محمد بن علي إبراهيم الرشودي ، ص 57.

### 2.2. عملية التعلم التنظيمي:

تصمم المنظمات الناجحة قدراتها التعليمية ولا تعتمد على الصدف وما قد تواجهه من تجارب ومواقف جديدة سواء كان ذلك في بيئتها الداخلية أو الخارجية ومن خلال هذه القدرات التعليمية تتحول هذه المنظمات إلى منظمات قابلة للتعلم، وتشير العديد من أدبيات الإدارة إلى وجود مجموعة من النماذج المتعلقة ببناء عملية التعلم التنظيمي وكيفية ممارستها، وقد تم الاعتماد في هذا الجانب على دراسة كل من ماركردت وزميله راينون (Marquardt & Reynolds) 1994 ودراسة دنتون وزميله

جوه 1998 (Denton & Goh) بحيث ركز هذا النموذج على الأبعاد الخاصة بممارسة عملية التعلم التنظيمي.

حيث يقوم هذا النموذج على وجود ثلاثة أبعاد أساسية هي إيجاد إستراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط (البعد الإستراتيجي)، والهيكل التنظيمي المرن الذي يدعم عملية التعلم التنظيمي في المنظمة (البعد التنظيمي)، وثقافة المنظمة التي تساند التعلم التنظيمي (البعد الثقافي). وعليه يمكن إيجاز أبعاد ممارسة التعلم التنظيمي في الآتي: (ناديا حبيب أيوب، 2004، صفحة 74) أولاً- البعد الإستراتيجي: يتضمن هذا البعد العناصر التالية:

– الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم: وتعني أن ينظر أعضاء التنظيم إلى مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظار واحد أو برؤية متشابهة، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية.

– متابعة التغيرات البيئية: وتعني توقع التغيرات في البيئة والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع البدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لصالح المنظمة مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم.

– إستراتيجية التعلم: أن يكون لدى المنظمة خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار، مرسومة بصورة واضحة وواعية بحيث تعتبر هذه الإستراتيجية أحد أنشطة المنظمة الرئيسية وأهمها في بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

ثانيا- البعد التنظيمي: ويحتوي على العناصر التالية

– العمل من خلال الفريق: إن العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضاء المنظمة وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة على توليد أفكار جديدة للتعامل مع المشكلات والاستجابة إلى التغيرات، مما يؤدي ذلك اكتساب الخبرات من خلال العمل الجماعي، وأهم من ذلك فإنه سيتم تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة تتداول في المنظمة.

– الهيكل التنظيمي المرن: قد يكون أكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي هو الهيكل التنظيمي المرن مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الفريق الذي يعطى العاملين الحرية في التجريب والابتكار،

بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي الأفقي يؤدي إلى سهولة وصول المعلومات للأفراد لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، كونه يحوي عددا أقل من المستويات الإدارية، كما يتم الاعتماد على المركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل بحيث تكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم معها.

– إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء المنظمة: يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المنظمة في الماضي والتي يجب أن تحققها في المستقبل، كذلك الاستفادة من التجارب الناجحة للمنظمات الأخرى المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، والعمل على نقلها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال العمل.

ثالثا- البعد الثقافي: ويتكون من

– تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة: وذلك بإيجاد بيئة عمل تثمن التعلم بصورة عالية وتشجعه، وتعتبر أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء تنفيذ المهام لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من الأخطاء.

– البيئة المساندة للتعلم: وتشير إلى القدرة على إيجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها، ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المنظمة، كما يتضمن كذلك مراجعة الوضع الحالي للتنظيم والممارسات المستخدمة فيه، وتشجيع الأفراد في إيجاد طرق وأفكار جديدة، وإدخال التحسينات في أساليب العمل، ومكافأة الأفراد المبدعين.

– الجودة الكلية للتعلم: إن الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعليم غالبا ما تعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفعالية وهذا ما يتطابق مع المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي.

### 3. التعلم التنظيمي وتطوير المنظمات

يجمع جل الباحثين في هذا المجال إلى جملة من العوامل إذا ما تم تدعيمها وإعادة تشكيلها بوساطة التعلم التنظيمي ، فإنها تؤدي إلى نجاح المؤسسات ومنها: الميزة التنافسية، والإبداع ، والقدرة التكيفية. وفهم وتطبيق المعرفة المبتكرة المحصلة بمختلف الطرق، إضافة إلى القدرة على تعبئة الموارد والكفاءات الجوهرية، ونظم التعلم مع (الزبائن والموردين والمنافسين )، والخبرة الخاصة المتراكمة

والخبرة التنافسية. (ششونة محمد،، 2014، صفحة 12) فالطاقات الفعلية التي يخترنها الأفراد في عقولهم تشكل مصدراً مهماً من مصادر الثروة المعرفية في المنظمة، وعليه فإن للتعلم التنظيمي أهمية بالغة تتجلى في مجالات عمل المنظمة التي تتأثر بالبعد التراكمي زمنياً كالجداريات التنظيمية وسمعة الشركة فضلاً عن الموارد البشرية التي تنمو وتتطور من خلال عملية التعلم بالشكل الذي يرفع من قدرة المنظمة على تقبل التغيير بدرجة أعلى من المرونة، وبالشكل الذي يمكنها من التعامل مع هذا التغيير وفق أسس رشيدة .

حيث تطوير المنظمات يركز أساساً على الاستثمار في رأس المال الفكري لها وذلك من خلال مستويات التعلم التنظيمي (الفردية والجماعية والمنظمية)، إذ لا يتم التعلم إلا فردياً وبالطريقة الذاتية التي تمكن الفرد من الاستيعاب والفهم لما يريد تعلمه أو تجربيه، وأن الأفراد يختلفون في مقدراتهم وجدارتهم على التعلم، لينتقل التعلم إلى المستوى الجماعي أي أنه يتم في إطار اجتماعي من خلال تفاعل الفرد مع الآخرين وأن هذا التفاعل لا يتم في فراغ وإنما يتم في إطار علاقات اجتماعية معينة تسمح بتكوين معارف جديدة. وعليه فإن جزءاً مهماً من المعارف التنظيمية يتكون من خلال اندماج الأفراد في علاقات واسعة ومتشابهة تجعلهم يتعلمون المهارات والخبرات والسلوكيات والقيم المختلفة بالملاحظة والتقليد الأمر الذي يتطلب من الفرد الانتباه لفهمه والاستيعاب لما يدور وهضمه، وبالتالي فإن التعلم التنظيمي يعد أحد أهم الآليات الإستراتيجية لبناء وتثمين الموارد المعرفية وتحقيق ميزة تنافسية.

أي أن الاستثمار في عملية التعلم للأفراد والجماعات والمنظمة ككل سيعمل بشكل مباشر في بناء رأس المال الفكري سواء رأس المال البشري أم الهيكلية أم الزبوني، لذلك تحتاج المنظمات إلى مستويات مختلفة من المعرفة لتكون ناجحة، حيث تحتاج لامتلاك المعرفة لتطوير منتجاتها، لتحديد الأسواق، وتحتاج أن تملك المعرفة عن عملائها، كما تحتاج للاستفادة من معارفها إذا كانت تريد التنسيق الجيد في العمل، كما إنها تحتاج إلى استخدام المعرفة لتحسين إجراءات تكوين رأسمالها الفكري وقدراتها الرئيسية. (برطل فطيمة الزهرة، 2016، صفحة 139)

من جهة أخرى أشار لوك وجان إلى أن هناك عدداً من المعوقات التي تواجه التعلم التنظيمي في المستويات المختلفة، فعلى سبيل المثال أن رغبة الأفراد في التعلم والبحث عن المعرفة ليجاد الحلول الإبداعية والتميز عن الآخرين يمكن أن يشكل التحدي الأكبر الذي يواجه التعلم على المستوى الفردي، أما العائق بالنسبة للتعلم على مستوى الجماعي فهو مثلاً صعوبة إيجاد فرق عمل تتمتع بدرجة عالية من الانسجام مع وجود ثقافة وحوافز وتشجيع على العمل الجماعي، وأخيراً أن أهم المعوقات التي

تواجه التعلم على المستوى التنظيمي هو فشل المنظمة في ترجمة المعارف والخبرات في السياسات والإجراءات التنظيمية وقضاء الكثير من الوقت في تطوير وتحسين القدرات والفرص والسياسات الموجودة أصلاً. (Locke, Edwin A. and Jain, Vinod K، 1995)

وعليه فإن القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة هي التي تدعم التعلم التنظيمي، وتحفز الموظفين على التعلم على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المنظمة ككل، وهي التي تعتقد أن التعلم في هذه المستويات جميعه يكمل بعضها بعضا لذا فلا يمكن إهمال لأي مستوى. لذا فإن المؤسسة اليوم مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني سياسات أكثر ترابط مع الأفراد من حيث التدريب والتكوين وتسريع عمليات التعلم الفردي والجماعي، والحث على المشاركة وتقاسم الخبرات والمعارف بين الأفراد بكل الطرق، وتطبيق طرق تحفيزية أكثر ملائمة تفيد اجتماعيا وأخلاقيا الأفراد وتجعلهم أكثر ارتباطا وارتياحا بالمؤسسة لا يفكرون في مغادرتها أبدا نتيجة لشعورهم بالولاء لها دون غيرها.

#### 4- الدراسة التطبيقية (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)

كون أن التعلم التنظيمي يعتبر واحدا من أهم القدرات التنظيمية التي لها تأثير إيجابي على تقاسم المعرفة وتكوين رأس المال الفكري وبالتالي تطوير المنظمات ، قمنا في هذا الجزء من الدراسة بمحاولة إسقاط الجانب النظري للموضوع في دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك هذه المؤسسة الوطنية الكبرى في مجال المحروقات في الجزائر، وذلك بهدف معرفة مدى تطبيق المؤسسة للتعلم التنظيمي ومدى أهمية ذلك في تطوير المنظمات، أي مدى التوافق بين ما تم تقديمه نظريا والممارسة على أرض الواقع.

**1.4. الخصائص العامة للعينة:** من خلال تحليل النتائج، تبين أن غالبية أفراد العينة تمثل ذكور بنسبة (75%)، كما أن معدل الأعمار للإطارات يتراوح بين 40 و49 سنة، وفي جانب الشهادات العلمية نجد أن غالبية مسيري مؤسسة سوناطراك بحوزتهم شهادات جامعية، حيث بلغت نسبة حملة شهادة ليسانس التي جاءت في المرتبة الأولى (34.7%)، وفي سنوات الخبرة ما يعادل (50%) من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم من 10-15 سنة، أما بالنسبة للدورات التكوينية فتترجم سياسة المؤسسة في رفع المستوى المهني والمعرفي لإطاراتها إذ نجد ما نسبته (58.3%) من مجموع مسيري المؤسسة استفادوا من 1 إلى 5 دورة تكوينية، وفيما يتعلق بعدد ترقيات عينة الدراسة فقد نجد أن جميع مسيري المؤسسة نالوا ترقيات في مناصب عملهم.

#### **1.1.4 مستوى التعلم التنظيمي الحاصل في مؤسسة سوناطراك**

يهدف من خلال هذا السؤال معرفة مستوى التعلم التنظيمي الحاصل في مؤسسة سوناطراك ومدى أهمية التعلم التنظيمي في تطوير المنظمات، وللإجابة عن هذا السؤال قمنا بتحليل عبارات أبعاد التعلم التنظيمي والمتمثلة في كل من التعلم الفردي، التعلم الجماعي والتعلم على مستوى المنظمة. والجدول الموالية توضح أهم النتائج.

### – مستوى التعلم الفردي:

الجدول رقم (01): إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لعبارات التعلم الفردي

الرقم	أبعاد التعلم الفردي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	يملك الأفراد الرغبة في اكتساب معارف جديدة.	3.93	0.861	1	عالي
2	تجشع المؤسسة أفرادها على التطوير الذاتي.	3.22	0.967	3	متوسط
3	يعمل الأفراد على تنمية قدراتهم في العمل.	3.54	0.838	2	عالي
أ-	التعلم الذاتي	3.56	0.606	01	عالي
4	يشعر الأفراد بالثقة أثناء انجاز مهامهم.	3.46	0.855	01	عالي
5	يتم منح استقلالية أكبر للأفراد في العمل.	2.86	1.039	03	متوسط
6	يتم تشجيع الأفراد على حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.	2.94	0.963	02	متوسط
ب-	التمكين التنظيمي	3.08	0.691	02	متوسط
7	يتم توفير الإمكانيات والقدرات المناسبة لهيئة وإعداد برامج تعليمية.	3.13	0.963	02	متوسط
8	يحفز الأفراد على مواصلة تعلمهم وزيادة معارفهم باستمرار.	2.79	1.074	03	متوسط
9	تساهم البرامج التدريبية في زيادة معارف ومهارات الأفراد.	3.40	0.914	01	عالي
ج-	التعلم المستمر	3.10	0.770	03	متوسط
	المتوسط المرجح للتعلم التنظيمي	3.25	0.536	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

تشير نتائج الجدول المبين أعلاه إلى أن الأفراد يملكون الرغبة في اكتساب معارف جديدة، كما يعملون على تنمية قدراتهم في العمل، لكن من ناحية تشجيع المؤسسة لأفرادها على تنمية قدراتهم فكانت بدرجة متوسطة، حيث حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.22) وبانحراف معياري (0.967). وإجمالاً فإننا نجد أن مؤشر التعلم الذاتي جاء بمستوى قبول عالي حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.56) بانحراف معياري (0.606)،

أما بالنسبة للتمكين التنظيمي فقد كان بمستوى قبول متوسط في المؤسسة وهذا حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.08) وبانحراف معياري (0.691) مما يعطي انطباعاً بأن المؤسسة تولي أهمية متوسطة بالتمكين التنظيمي حيث رغم شعور الأفراد بالثقة أثناء إنجاز المهام لكن من جهة أخرى هناك عدم منح استقلالية أكبر لهم في العمل، وهذا ما لاحظناه في طريقة سير العمل في مؤسسة سوناطراك.

من جهة أخرى فقد حقق التعلم المستمر متوسط حسابي قدره (3.10) وبانحراف معياري (0.770) أي أن هناك اهتمام متوسط بالتعلم المستمر من قبل المؤسسة وذلك من حيث تحفيز الأفراد على مواصلة تعلمهم وزيادة معارفهم باستمرار، كما أن البرامج التدريبية المسطرة لا تساهم بشكل فعال في زيادة قدرات الأفراد رغم المبالغ التي تصرفها المؤسسة لذلك.

وعليه فإن التعلم الفردي قد حقق متوسط حسابي قدره (3.25) وبانحراف معياري (0.536)، فحسب إجابات أفراد عينة الدراسة فإن مستوى تطبيق التعلم الفردي في المؤسسة كان بدرجة متوسطة، مما يعطي انطباعاً بأن المؤسسة تبذل جهد كبير في ترسيخ معالم التعلم الفردي بين الأفراد وذلك من خلال الاهتمام بالتعلم الذاتي بين الأفراد ومنح حرية أكثر للأفراد لاتخاذ القرارات مع زيادة الاهتمام بالتعلم المستمر.

#### - مستوى التعلم الجماعي

الجدول الموالي يفسر قيم المتوسط الحسابي لكل من الحوار التنظيمي والعملية المشاركة في المعارف وبناء فرق العمل.

## الجدول رقم (02): إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لعبارات التعلم الجماعي

الرقم	أبعاد التعلم الجماعي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تشجع المؤسسة الحوار بين أفرادها وتبادل الأفكار والمقترحات.	3.25	1.004	01	متوسط
2	يتقبل الأفراد النقد البناء فيما بينهم بكل موضوعية.	3.00	1.035	02	متوسط
3	يحترم الأفراد وجهات نظر بعضهم البعض بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.	2.94	1.073	03	متوسط
أ-	الحوار التنظيمي	3.06	0.827	03	متوسط
4	الأفراد على استعداد للمشاركة في معارفهم المرتبطة بالعمل.	3.24	1.028	02	متوسط
5	يتم تبادل المعارف والخبرات مع الزملاء الجدد دون تحفظ.	3.21	0.992	03	متوسط
6	يستفيد الأفراد من معارف بعضهم البعض.	3.42	0.868	01	عالي
ب-	المشاركة في المعرفة	3.28	0.817	01	عالي
7	تعمل المؤسسة على بناء فرق عمل من أصحاب الخبرة لتقديم الاستشارة.	3.03	1.034	03	متوسط
8	يتم عقد ندوات واجتماعات للنظر في مختلف الآراء والمقترحات.	3.24	1.028	01	متوسط
9	تتخذ القرارات وفقا للمعلومات التي تم جمعها خلال الاجتماعات.	3.24	1.028	01	متوسط
ج-	بناء فرق العمل	3.16	0.853	02	متوسط
	المتوسط المرجح للتعلم الجماعي	3.17	0.677	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال استقراء نتائج الجدول رقم (10) نجد أن عملية التشارك في المعرفة احتلت المرتبة الأولى حيث حققت متوسط حسابي قدره (3.28) وبانحراف معياري (0.817) والذي يشير أن هناك مستوى عالي من المشاركة في المعرفة من حيث استفادة الأفراد من معارف بعضهم البعض وحتى بالنسبة للزملاء الجدد. تليها عملية بناء فرق العمل التي احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.16) بانحراف معياري (0.853) وهذا ما يشير إلى أن مستوى بناء فرق العمل في المؤسسة جاء بمستوى متوسط حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، أي أن هناك اهتمام محدود لعملية إرساء مبادئ العمل ضمن فرق تزيد من روح العمل الجماعي بين الأفراد. أيضا فقد جاء مستوى الحوار التنظيمي في المؤسسة بمستوى قبول متوسط حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.06) وبانحراف معياري (0.827)، مما يشير إلى أن هناك نقص في الحوار المتبادل بين أفراد المؤسسة حيث أنه بسبب اختلاف موقعهم الوظيفي يؤدي إلى عدم احترام وجهات نظر بعضهم البعض وغير مستعدين لتقبل الانتقادات البناءة رغم أهمية ذلك في زيادة اكتسابهم للمعارف والمهارات المختلفة والتي تزيد من كفاءة العمل.

وإجمالاً فإننا نجد أن مستوى التعلم الجماعي قد حقق متوسط حسابي قدره (3.17) وبانحراف معياري (0.677)، وحسب إجابات أفراد عينة الدراسة فإن مستوى تطبيق التعلم الجماعي في المؤسسة كان بدرجة متوسطة، مما يعطي انطباعاً بأن هناك نقص في إدراك الأفراد للعمل الجماعي أثناء العمل.

#### 2.4. مستوى التعلم على مستوى المنظمة

الجدول الموالي يفسر قيم المتوسط الحسابي لكل من أبعاد التعلم على مستوى المنظمة والمتمثلة

في الذاكرة التنظيمية، تطبيق أفضل الممارسات والتعلم الاستراتيجي.

الجدول رقم (03): إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لعبارات التعلم على مستوى المنظمة

الرقم	أبعاد التعلم على مستوى المنظمة وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تحتفظ المؤسسة ببيانات حديثة عن مهارات أفرادها.	3.06	0.963	03	متوسط
2	تقوم المؤسسة بتوثيق مختلف الانجازات من خلال نشرات دورية.	3.32	0.976	02	متوسط
3	تعمل المؤسسة على تحسين عملية الوصول إلى المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات.	3.43	0.962	01	عالي
<b>أ- الذاكرة التنظيمية</b>					
4	تتم الاستفادة من التجارب السابقة.	2.96	0.971	02	متوسط
5	العمل على التعلم من الأفراد ذوي الخبرة قبل تقاعدهم.	3.12	1.138	01	متوسط
6	يتم نقل أفضل الممارسات إلى جميع الأفراد.	2.85	1.057	03	متوسط
<b>ب- تطبيق أفضل الممارسات</b>					
7	العمل على تطوير إستراتيجيات وسياسات تشمل الدروس التي تم تعلمها.	2.74	0.979	03	متوسط
8	تدرك المؤسسة ضرورة تطوير قدراتها الجوهرية لمواجهة مختلف التحديات.	3.36	0.877	01	متوسط
9	تجتهد المؤسسة في الحفاظ على خبراتها.	3.14	0.983	02	متوسط
<b>أ- التعلم الإستراتيجي</b>					
		3.07	0.741	02	متوسط
		3.10	0.695	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال استقراء نتائج الجدول المبين أعلاه فإننا نلاحظ أن مؤشرات قياس مستوى التعلم على مستوى المنظمة جاءت كلها ذات قبول متوسط، حيث حقق متغير الذاكرة التنظيمية متوسط قدره (3.26) وبانحراف معياري (0.782)، رغم الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل تحسين عملية الوصول إلى مختلف البيانات والمعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات حيث نالت هذه العبارة على مستوى

قبول عالي حسب إجابات أفراد عينة الدراسة وحقت متوسط حسابي قدره (3.43) بانحراف معياري (0.962)، تبقى عملية توثيق المؤسسة للمهارات الجديدة لأفرادها فقد جاءت بشكل متوسط، حيث حققت هذه العبارة متوسط حسابي قدره (3.06) وبانحراف معياري (0.963).

يلي ذلك مستوى تطبيق التعلم الإستراتيجي في المؤسسة الذي حقق متوسط حسابي قدره (3.07) وبانحراف معياري (0.741) مما يدل على أن مستوى القبول من طرف أفراد عينة الدراسة كان بدرجة متوسطة، وهذا راجع إلى مستوى اهتمام المؤسسة بعملية تطوير الإستراتيجيات والسياسات التي تشمل الدروس التي تم تعلمها، كما أن هناك جهد متوسط من أجل الاحتفاظ بالأفراد ذوي الخبرات. أما عملية تطبيق أفضل الممارسات فكانت ذات اهتمام متوسط من قبل المؤسسة فقد حققت متوسط حسابي قدره (2.97) وبانحراف معياري (0.874)، حيث أن هناك وعي متوسط من طرف المؤسسة بضرورة نقل أفضل الممارسات إلى جميع أفرادها وتكثيف عملية تعلم أفرادها من الأفراد ذوي الخبرات الطويلة قبل تقاعدهم وضياح تلك الخبرات.

وعليه فإن مستوى التعلم على مستوى المنظمة قد حقق متوسط حسابي قدره (3.10) وبانحراف معياري (0.695)، فحسب إجابات أفراد عينة الدراسة فإن مستوى تطبيق التعلم على مستوى المنظمة كان بدرجة متوسطة، وهو ما يؤكد بأن درجة اهتمام المؤسسة بتطبيق التعلم على مستوى المنظمة محدود وذلك بسبب نقص الاهتمام بالذاكرة التنظيمية وتطبيق أفضل الممارسات وترسيخ مبادئ التعلم الإستراتيجي.

في الأخير يمكن القول أن مستويات التعلم التنظيمي حققت متوسط حسابي قدره (3.17) بانحراف معياري (0.566)، مما يعطي انطباع بأن مؤسسة سوناطراك ذات اهتمام متوسط بعملية إرساء معالم التعلم التنظيمي في المؤسسة، وهذا رغم الإستراتيجيات الموضوعة منذ سنة 2010 لكي تصبح منظمة متعلمة والتي مازالت لحد يومنا هذا عبارة عن حبر على ورق وتبقى الجهود متوسطة في تحقيق ذلك، كون أن المشرفين على هذه العملية يرون بأن هناك صعوبات كبيرة تواجه عملية الوصول إلى هذه الغاية ويجب السير بخطى متأنية.

**5. خاتمة:**

إن تبني مفهوم التعلم التنظيمي ليس أمرا سهلا، بل إنه يمثل في حد ذاته نوعا من التحدي للمنظمات التي تحاول تطبيق هذا المفهوم، ذلك أنه لا توجد طريقة واحدة مضمونة يمكن أن تتبناها المنظمات في عملية التعلم التنظيمي. مما يحتم على كل منظمة أن تبني وتطور الأسلوب التعليمي الذي يتلائم وأهدافها وأنشطتها والمهارات المتوافرة لمواردها البشرية والتقنيات التي تستخدمها، ثم الثقافة التي تعمل في إطارها.

حيث تتجسد آلية التعلم التنظيمي في المنظمة من خلال ثلاث مستويات متمثلة في التعلم الفردي والتعلم الجماعي وأخيرا التعلم على مستوى المنظمة حيث يتم انتقال المعارف والخبرات من مستوى الأفراد إلى مستوى الجماعات التي يتم من خلالها التبادل والمشاركة إلى غاية تعميمها في أرجاء المنظمة. وأن منطلق التعلم التنظيمي في البيئة المعقدة والغير مستقرة هو منطلق التعلم غير الرسمي الذي يرتبط بالتجربة والخبرة والمشاركة، ولكي يكون التعلم التنظيمي منتجا للمعرفة لا بد أن يكون نشاطا اجتماعيا أي نتاج الخبرة والتفاعل مع الآخرين.

وبالتالي فإن القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة هي التي تدعم التعلم التنظيمي، وتحفز الموظفين على التعلم على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المنظمة ككل، وهي التي تعتقد أن التعلم في هذه المستويات جميعه يكمل بعضها بعضا لذا فلا يمكن إهمال أي مستوى.

**1.5. المقترحات:**

- ضرورة اهتمام المنظمات بالتعلم التنظيمي لما له من أهمية كبيرة في تطوير المنظمات والحفاظ على مخزونها المعرفي.
- غرس ثقافة التعلم بين أفراد العاملين في المنظمات وحثهم على الاستفادة من مختلف المشاكل التي يتعرضون إليها.
- إخضاع أفراد المنظمة وخاصة مسيرها إلى دورات تكوينية في التعلم التنظيمي.
- تعزيز عمل الفرق داخل المنظمات وتسهيل نقل وتبادل المعارف بين أفرادها وخاصة بين الأفراد ذوي الخبرة الكبير والأفراد الجدد وذلك لتعميق المعارف المكتسبة وتسهيل عملية الاحتفاظ بالمعارف داخل المنظمة.

- ضرورة تفعيل دور الخبراء داخل المنظمات وتحديد أماكن تواجدهم لتسهيل التواصل معهم، وجعل المعرفة أساس العمل في كل النشاطات.
- تدعيم الذاكرة التنظيمية للمنظمة بالخبرات والتجارب الناجحة وتسهيل الوصول إليها من مختلف أقسام المنظمة.
- على المنظمات أن تتأمل في تجاربها السابقة وتستنبط منها الدروس والعبر اللازمة.

## 6- قائمة المراجع

- 1-Charlotte Fillol. (2004). , Apprentissage et Systémique – Une perspective intégrée, ,vol 149 ,. *Revue Française de gestion*.
- 2- Locke, Edwin A. and Jain, Vinod K ,. (1995). Organizational Learning and continuous Improvement., 3(1 ,.(*The International Journal of Organizational Analysis*.
- 3- Miha S, Mojca I,. (2007). *Organizational Learning Culture – the missing link between business process change and organizational performance, Int. J. Production Economics 106 () 346-367*.
- 4-NICOLAS Eline. (2004). , Apprentissage organisationnel et adoption d'une démarche de développement durable : entretiens exploratoires dans des PME agroalimentaires à l'occasion de la normalisation AB (Agriculture Biologique), . Normandie. Va. *13e Conférence de l'AIMS*.
- 5-Smith Janet,. (1998). An Ongoing Learning Dialogue : An Experiential Model in Progress,l, 6(4),. *Empowerment in Organization Journa*.
- 6-أبو خضير ايمان بنت سعود.. (2007). *التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21*. الرياض: دار المؤيد للنشر والتوزيع.
- 7-برطل فطيمة الزهرة. (2016). ، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري –دراسة حالة مؤسسة سوناطراك-. أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه،. جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 8-شنشونة محمد.. (2014). أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، ، العدد الثالث والثلاثون، جانفي . *مجلة العلوم الانسانية*.

- 9-عامر خضير الكبيسي. (2009). ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المجلد (49)، العدد(4). . معهد الإدارة العامة،الرياض.،
- 10-عبد الرحمن بن أحمد هيجان. (1998). ، التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، العدد الرابع.،الإدارة العامة المجلد السابع والثلاثون.
- 11-محمد بن علي إبراهيم الرشودي.، (2007). بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية.، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، .، جامعة نايف للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية.
- 12-مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياتي. (2007). ، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة – دراسة حالة في مستشفى أردني-، – يونيو 2007، الأردن. المجلة العربية للإدارة، مع27.
- 13-ناديا حبيب أيوب. (2004). ، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، ، المجلد الرابع والأربعون، العدد الأول، السعودية.، دورية الإدارة العامة.

---

---

تقييم دور البرامج الحكومية في الحد من ظاهرة البطالة في الجزائر  
*Évaluation du rôle des programmes gouvernementaux dans la réduction  
du chômage en Algérie*

أ.جخيوة الطاهر  
المركز الجامعي افلو - الجزائر  
tahirdj37@yahoo.com

أ.الشائع أمحمد\*  
جامعة بسكرة - الجزائر  
algeria\_med@yahoo.com

---

Received:01/11/2017

Accepted:17/12/2017

Published: 31/12/2017

---

**ملخص:**

تعتبر البطالة واحدة من أخطر المشاكل الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه اقتصادات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء لأسباب متعددة، تختلف حدتها من بلد لآخر؛ ولهذا تأخذ حيزا كبيرا للدراسة من طرف حكومات دول العام.

وقد تعرض الاقتصاد الجزائري إلى بطالة مزمنة على غرار العديد من دول العالم خاصة بعد الاستقلال وإبان العشرية السوداء؛ مما دفع مشكلة البطالة إلى تصدر أولويات المشاكل التي وجبت حلول عاجلة من طرف الحكومة وهذا ما انتهجته الحكومة الجزائرية خاصة بعد سنة 1999 من خلال برامج مختلفة للحد من ظاهرة البطالة.

لذا تأتي الدراسة لتلقى الضوء على هذه الظاهرة من خلال تحديد أهم مسيبتها والحلول المقترحة.

الكلمات المفتاحية: البطالة، البرامج الحكومية، سياسات التشغيل

تصنيف E24 ;J64

**Résumé :**

*Le chômage est l'un des problèmes économiques et sociaux les plus sérieux auxquels font face les économies des pays développés et en développement pour diverses raisons, qui diffèrent d'un pays à l'autre. L'économie algérienne a été soumise à un chômage chronique dans le monde, surtout après l'indépendance et pendant la décennie noire*

\* المؤلف المرسل: أ.الشائع أمحمد ، الإيميل : [algeria\\_med@yahoo.com](mailto:algeria_med@yahoo.com)

*Cela a conduit au problème du chômage qui a mené aux problèmes de solutions urgentes du gouvernement. Le gouvernement algérien a été suivi, surtout après 1999, Du chômage.*

*Ainsi, l'étude vient éclairer ce phénomène en identifiant les principales causes et les solutions proposées.*

**Mots-clés:** chômage, programmes gouvernementaux, politiques de l'emploi

**Jel Classification Codes:** E24 ;J64

## 1. مقدمة:

تعتبر البطالة المشكلة الأولى في مختلف اقتصادات دول العالم، بالنظر للتأثير السلبي لها على مختلف الأصعدة ( السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية...)، بالرغم من اختلاف مضمونها في كل من هذه الاقتصادات، وقد أصبحت تمثل احد التحديات الأساسية وهذا ما حتم البحث في أسبابها وسبل مواجهتها مكانة مهمة و متميزة في تاريخ الفكر الاقتصادي على اختلاف مدارس واتجاهاته سواء كان فكراً كلاسيكياً أو ماركسياً أو كلاسيكياً جديداً أو كينزياً أونقدياً.

ففي الجزائر و على الرغم من سياسات التشغيل المنتهجة من طرف الحكومة إلا أنها لا تزال تعاني كبقية البلدان – خاصة البلدان العربية- من ارتفاع غير عادي في نسبة البطالة، وهو أمر يؤثر مباشرة على جهود التنمية و الانفتاح في الاقتصاد الجزائري؛ و لعل التعامل مع نسب بطالة مرتفعة يختلف كلية عن ما هو سائد في البلدان المتطورة أين تسود معدلات بطالة منخفضة نوعا. رغم ارتفاع نسبة النمو خلال الفترة الممتدة من سنة 1995 إلى سنة 2000 إلا أن البطالة لا تزال مرتفعة خلال هاته الفترة مقابل انخفاضها بعد سنة 2000.

فخلال هذه الدراسة سوف نتطرق إلى السياسات المنتهجة من طرف الحكومة الجزائرية لمجابهة ارتفاع معدل البطالة.

**1.1. الإشكالية: ما هو الدور الذي لعبته سياسات التشغيل في الجزائر للحد من ظاهرة البطالة؟**

ولتفصيل أكثر حول الدراسة سوف نتطرق في هذه المداخلة للنقاط التالية:

- تعريف البطالة، أنواعها و آثارها.

- تحليل ظاهرة البطالة في الجزائر.

**2. تعريف البطالة، أنواعها و آثارها****1.1.2. تعريف البطالة.**

تعد البطالة من أكبر المشاكل التي تهدد استقرار الأمم و الدول، و تختلف حدتها من دولة لأخرى و من مجتمع لآخر، فالبطالة تشكل السبب الرئيسي لمعظم المشاكل الاجتماعية و تمثل تهديدا واضحا على الاستقرار السياسي.

**1.1.2. تعريف البطالة.**

يعرّف العاطل عن العمل)حسب ما أوصت به منظمة العمل الدولية(على انه:"كل قادر على العمل، وراغب فيه، وباحث عنه، ويقبله عند مستوى الأجر السائد."وتقاس البطالة بحساب معدل البطالة، وهو

يساوي نسبة الأفراد العاطلين عن العمل إلى قوة العمل المتاحة، ومصدر البيانات في حساب هذا المعدل هي التعدادات السكانية التي تقوم بها الأجهزة الإحصائية و المسوحات الإحصائية التي تعدها مكاتب إحصاءات العمل. (محمد جلال مراد، 2010، صفحة 12) و تُعرف على أنه أي شخص لا يمتلك أي مهنة وهو تعريف غير واضح و ناقص (سوزان حسن أبو العينين، 2004، صفحة 115).

في التعريف الشاسع للبطالة الذي أوصت به منظمة العمل الدولية، والذي ينص على أن " العاطل عن العمل هو ذلك الفرد الذي يكون فوق سن معينة بلا عمل و هو قادر على العمل و راغب فيه و يبحث عنه عند مستوى أجر سائد لكنه لا يجده " (ياسر محمد جاد الله محمود، 2006، صفحة 7)

و فيما يلي الحالات التي لا يمكن أن يعتبر فيها الأفراد عاطلين عن العمل فيما يلي: (ياسر محمد جاد الله محمود، 2006، صفحة 7)

- العمال المحيطين و هم الذين في حالة بطالة فعلية و يرغبون في العمل، و لكنهم لم يحصلوا عليه و يئسوا من كثرة ما بحثوا، لذا فقد تخلوا عن عملية البحث عن عمل. و يكون عددهم كبيرا خاصة في فترات الكساد الدوري.

- الأفراد الذين يعملون مدة أقل من وقت العمل الكامل و هم يعملون بعض الوقت دون إرادتهم، في حين أنه بإمكانهم العمل كامل الوقت.

- العمال الذين لهم وظائف و لكنهم أثناء عملية إحصاء البطالة تغيّبوا بصفة مؤقتة لسبب من الأسباب كالمرض العطل و غيرها من الأسباب.

- العمال الذين يعملون أعمالا إضافية غير مستقرة ذات دخول منخفضة، و هم من يعملون لحساب أنفسهم.

- الأطفال، المرضى، العجزة، كبار السن و الذين أحيوا على التقاعد.

- الأشخاص القادرين على العمل و لا يعملون مثل الطلبة، و الذين بصدد تنمية مهاراتهم.

- الأشخاص المالكين للثروة و المال القادرين عن العمل و لكنهم لا يبحثون عنه.

- الأشخاص العاملين بأجور معينة و هم دائمي البحث عن أعمال أخرى أفضل.

و عليه يتبين أنه ليس كل من لا يعمل عاطلا، و في ذات الوقت ليس كل من يبحث عن عمل يعد ضمن دائرة العاطلين.

## 2.2. أنواع البطالة: يمكن تحديد أنواع البطالة كالآتي:

- البطالة الاحتكاكية: هي البطالة التي تحدث بسبب التنقلات المستمرة للعاملين بين المناطق و المهن المختلفة الناتجة عن تغيرات في الاقتصاد الوطني. يتمتع العمال المؤهلين العاطلين بالالتحاق بفرص العمل المتاحة. وهي تحدث نتيجة لنقص المعلومات الكاملة لكل الباحثين عن فرص العمل وأصحاب الأعمال، كما تكون بحسب الوقت الذي يقضيه الباحثون عن العمل (علي غربي،، 2002، صفحة 65) يمكن أن نحدد الأسباب التي تؤدي إلى ظهور هذا النوع من البطالة فيما يلي :

- الافتقار إلى المهارة و الخبرة اللازمة لتأدية العمل المتاح .  
- صعوبة التكيف الوظيفي الناشئ عن تقسيم العمل و التخصص الدقيق.  
- التغير المستمر في بيئة الأعمال و المهن المختلفة. الأمر الذي يتطلب اكتساب مهارات متنوعة و متجددة باستمرار.

- البطالة الهيكلية: تعرف البطالة الهيكلية على أنها البطالة التي تنشأ بسبب الاختلاف و التباين القائم بين هيكل توزيع القوى العاملة و هيكل الطلب عليها. يقترن ظهورها بإحلال الآلة محل العنصر البشري مما يؤدي إلى الاستغناء عن عدد كبير من العمال، كما أنها تحدث بسبب وقوع تغيرات في قوة العمل كدخول المراهقين و الشباب إلى سوق العمل بأعداد كبيرة (المجلس الإقتصادي والإجتماعي، 2007، صفحة 39)

- البطالة الدورية أو الموسمية: ينشأ هذا النوع من البطالة نتيجة ركود قطاع العمال و عدم كفاية الطلب الكلي على العمل كما قد تنشأ نتيجة لتذبذب الدورات الاقتصادية . يفسر ظهورها بعدم قدرة الطلب الكلي على استيعاب أو شراء الإنتاج المتاح مما يؤدي إلى ظهور الفجوات الانكماشية في الاقتصاد المعني بالظاهرة.

### 1.2.2. تصنيفات أخرى للبطالة.

إضافة لما تم تحديده من أنواع للبطالة، يضيف الباحثون في مجال الاقتصاد الكلي لذلك التصنيفات التالية للبطالة.

- البطالة الاختيارية و البطالة الإجبارية: البطالة الاختيارية هي الحالة التي ينسحب فيها شخص من عمله بمحض إرادته لأسباب معينة، أما البطالة الإجبارية فهي توافق تلك الحالة التي يجبر فيها العامل على ترك عمله أي دون إرادته مع أنه راغب و قادر على العمل عند مستوى أجر سائد، وقد تكون البطالة الإجبارية هيكلية أو احتكاكية.

- البطالة المقنعة و البطالة السافرة: تنشأ البطالة المقنعة في الحالات التي يكون فيها عدد العمال المشغلين يفوق الحاجة الفعلية للعمل، مما يعني وجود عمالة فائضة لا تنتج شيئاً تقريباً حيث أنها إذا ما سحبت من أماكن عملها فإن حجم الإنتاج لن ينخفض. أما البطالة السافرة فتعني وجود عدد من الأشخاص القادرين و الراغبين في العمل عند مستوى أجر معين لكن دون أن يجده، فهم عاطلون تماماً عن العمل، قد تكون البطالة السافرة احتكاكية أو دورية (المجلس الإقتصادي والإجتماعي، 2005، صفحة 119)

- البطالة الموسمية و بطالة الفقر: تتطلب بعض القطاعات الاقتصادية في مواسم معينة أعداداً كبيرة من العمال مثل الزراعة، السياحة، البناء وغيرها و عند نهاية الموسم يتوقف النشاط فيها مما يستدعي إحالة العاملين بهذه القطاعات ما يطلق عليه بالبطالة الموسمية، ويشبه هذا النوع إلى حد كبير البطالة الدورية و الفرق الوحيد بينهما هو أن البطالة الموسمية تكون في فترة قصيرة المدى. أما بطالة الفقر فهي تلك الناتجة بسبب خلل في التنمية و تسود هذه البطالة خاصة في الدول المنهكة اقتصادياً.

- البطالة الطبيعية: تشمل البطالة الطبيعية كلا من البطالة الهيكلية و البطالة الاحتكاكية و عند مستوى العمالة الكاملة، و يكون الطلب على العمل مساوياً لعرضه، أي أن عدد الباحثين عن العمل يساوي لعدد المهن الشاغرة أو المتوفرة، أما الذين هم في حالة بطالة هيكلية أو احتكاكية فيحتاجون لوقت حتى يتم إيجاد العمل المناسب. و عليه فإن مستوى البطالة الطبيعي يسود فقط عندما يكون التشغيل الكامل.

### 3.2. البطالة عند المدارس الاقتصادية :

— البطالة عند المدرسة التقليدية (الكلاسيك): كان الاقتصاديون الكلاسيك يعتقدون في أن البطالة حالة وضعية مؤقتة ليس لها صفة الدوام. أي أنها خلل مؤقت سرعان ما تستطيع قوى التوازن التغلب عليها وإعادة الاقتصاد الوطني إلى حالة العمالة وكانوا يبنون هذه الفكرة على أن منشأ البطالة يرجع إلى زيادة النفقات التي تسببها زيادة الأجور . فإذا ما قبل العمال أجوراً أقل، أمكن توظيفهم من جهة، وأمكن تخفيض النفقة ثم السعر مما يساعد على بيع المنتجات من الجهة الأخرى وبالتالي يعود مستوى الإنتاج إلى ما كان عليه وتنتفي البطالة.

— البطالة عند المدرسة الحديثة (كينز) أشار التحليل الكينزي إلى ان البطالة صفة ملازمة للتقلبات الاقتصادية، وخصوصاً في مرحلة الكساد التي قد تمتد لفترات طويلة ، ان لم تتدخل الدولة

لرفع مستوى الطلب الكلي. ويبعني كينز فكرة استمرار البطالة لفترة طويلة على أساس ان بطالة جزء من عوامل الإنتاج يعني انخفاض الطلب الكلي ، نظراً لأن عوائد هذا الجزء المعطل من عوامل الإنتاج ستؤدي إلى خفض الدخل الكلي عن ذي قبل. ز وهبوط الدخل أي هبوط الطلب وما يطلق عليها كينز الطلب الفعال . وعلى هذا لا بد من زيادة الطلب الفعال، فالإنتاج والتوظيف.

– البطالة عند العلماء المسلمين: أبو حامد الغزالي : إن الأنشطة الاقتصادية والصناعات تحتاج إلى تعليم ومكابدة في الصبا ، وإذا غفل بعض الناس عن القيام بذلك في بداية عمرهم أو منعهم من ذلك مانع ، فالنتيجة أن يصبحوا عاجزين عن العمل ، فيأكلون من عمل غيرهم ، فيكونون عالة على الغير ، وإذن هم عاطلون .. وقد أحاط الغزالي –رحمة الله- بمفهوم البطالة، واتساعه ليشمل ما يعرف حديثاً بالبطالة المستمرة .. وقد أظهر –رحمة الله- العلاقة بين البطالة والعديد من الانحرافات والاضطرابات .

– ابن سينا : يعتبر ابن سينا من أوائل رواد الاقتصاد الذين بحثوا موضوع العمالة الكاملة ، وطلبوا الدولة بأن تبذل قصارى جهدها لتشغيل أكبر عدد من أفراد الدولة حتى لا يبقى الناس بدون عمل، وفي هذا يقول ابن سينا في كتابة (الشفاء) : (من واجب الحاكم أن يحرم البطالة والتعطل ، فلا يكون في المدينة إنسان معطل ليس له مقام محدود ، بل يكون لكل واحد منهم منفعة في المدينة) .

– أهم النظريات الاقتصادية المفسرة للبطالة وعلاقتها بالتضخم: إن مشكلة البطالة مشكلة قديمة عانت منها كل الشعوب، ولحده نتائجها وتأثيراتها في النظام الرأسمالي، دفعت بعدد كبير من المفكرين من مختلف مدارس الاقتصاد السياسي إلى محاولة التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤدي إلى ظهور البطالة وتفاقمها، الأمر الذي يكشف عن وجود اختلافات واضحة فيما بين النظريات المختلفة في هذا الصدد.

– النظريات الكلاسيكية المفسرة للبطالة: إن الكلاسيك قد آمنوا في مجال التوازن الاقتصادي العام بما يسمى " قانون ماي للمنافذ" والذي مفاده أن كل عرض سلعي يخلق مباشرة الطلب المساوي له، وتأسيسا على هذا القانون فان التوازن الاقتصادي العام لدى الاقتصاديين الكلاسيك هو توازن التوظيف الكامل.

– النظرية الكينزية المفسره للبطالة: اهتم الاقتصادي الانجليزي كينز بظاهرة البطالة اهتماما كبيرا، بعد انتشارها على نطاق كبير خلال أزمة الكساد العالمي العظيم ويرفض كينز فكرة البطالة

الاختيارية، ويرى أن آليات النظام الرأسمالي لا تضمن بالضرورة تحقيق التوظيف الكامل لعناصر الإنتاج وأن البطالة تكون إجبارية، وتظهر في مرحلة التراجع من الدورة الاقتصادية بسبب انخفاض الطلب الكلي الفعال وما ينتج عنه من انخفاض في الطلب على الأيدي العاملة في أسواق العمل المختلفة يفترض كينزي في نظريته العامة أن العمال يرفضون حصول أي انخفاض في أجورهم النقدية من أجل تحقيق رفع مستوى التوظيف، في حين لا يعترضون على انخفاض أجورهم الحقيقية عند ارتفاع المستوى العام للأسعار، مع بقاء معدل الأجر النقدي ثابتاً

3. آثار البطالة:

### 1.3. أثر البطالة على الفرد

– الجانب النفسي : لا يوجد شيء أثقل على الفرد من الشعور بالحاجة المادية والمعونة من الآخرين خاصة عندما يكون الفرد مسئولاً عن أسرة وعليه تأمين حاجاتها. وتؤكد الاحصاءات أن هناك عشرات الملايين من العاطلين عن العمل في كل أنحاء العالم من جيل الشباب، وبالتالي يعانون من الفقر والحاجة والحرمان، وتخلف أوضاعهم الصحية، أو تأخرهم عن الزواج، وإنشاء الأسرة، أو عجزهم عن تحمل مسؤولية أسرهم. كما تفيد الاحصاءات العلمية أن للبطالة آثارها السيئة على الصحة النفسية، كما لها آثارها على الصحة الجسدية. إن نسبة كبيرة من العاطلين عن العمل يفتقدون تقدير الذات، ويشعرون بالفشل، وأهم أقل من غيرهم، كما وجد أن نسبة منهم يسيطر عليهم الملل، وأن يقضتهم العقلية والجسمية منخفضة كما وجد أن القلق والكآبة وعدم الاستقرار يزداد بين العاطلين، بل ويمتد هذا التأثير النفسي على حالة الزوجات، وأن هذه الحالات النفسية تنعكس سلبياً على العلاقة بالزوجة والأبناء، وتزيد المشاكل العائلية. وعند الأشخاص الذين يفتقدون الوازع الديني، يقدم البعض منهم على شرب الخمر و تعاطي المخدرات، بل ووجد أن 69% ممن يقدمون على الانتحار، هم من العاطلين عن العمل. و نتيجة للتوتر النفسي، تزداد نسبة الجريمة، كالقتل والاعتداء، بين هؤلاء العاطلين كما إن العاطلون عن العمل يتسمون بعد السعادة وعدم الرضا والشعور بالعجز كما إن معاناتهم تزداد بسبب الضيق المالي الناتج عن البطالة .

### – الجانب الأمني والسياسي :

إن الفئات العاطلة التي لم تعد تؤمن بالوعد والآمال المعطاة لها تبدأ بالتمرد على المجتمع، ولا يمكن لومها، ولا يعني ذلك تشجيعها على التمرد على الوطن وأمنه، بل لابد من محاولة لتفهم موقف

الأخرين ومحاولة نشر العدالة السياسية والاجتماعية ومحاولة الاستماع للطرف الآخر وابداء رايه في المطالبة بحقه.

كما أنه لابد تلزم الأطراف المعنية متمثلة بالحكومة باحترام هذه الحقوق ,لأن المواطن في نهاية المطاف لا يطالب إلا بحق العيش الكريم والحفاظ على كرامته وإنسانيته في وطنه.

تشير الدراسات أن هناك علاقة بين الجريمة والبطالة ,لأنه كلما زادت البطالة زادت الجريمة , وترى هذه الدراسات أن السرقة هي أول أسباب البطالة، وكلما ازدادت البطالة زادت جرائم (القتل- الاغتصاب- الإيذاء)

### – الجانب الاقتصادي :

إحدى نتائج ظاهرة البطالة زيادة حجم الفقر، الذي يعتبر .أيضًا . من العوامل المشجعة على الهجرة، لان البلدان المصدرة للمهاجرين، و التي تشهد . غالبًا . افتقارًا إلى عمليات التنمية، وقلة فرص العمل، وانخفاض الأجور ومستويات المعيشة، وما يقابله من ارتفاع مستوى المعيشة، والحاجة إلى الأيدي العاملة في الدول المستقبلية للمهاجرين.

### 2.3. الآثار المترتبة على البطالة

#### 1.2.3. الآثار المترتبة على البطالة بشكل عام

- انقطاع الدخل وعدم كفاية الدخل بسبب عدم توفر فرص عمل .
- عدم الشعور بالاستقلال الذاتي .
- انقطاع أفراد الأسرة عن التعليم مما يسبب انحراف احد أفراد الأسرة.
- تدهور الحالة الصحية .
- عدم توفر المسكن اللائم

#### 2.2.3. الآثار الاجتماعية

– الجريمة والانحراف: إن عدم حصول الشاب على الأجر المناسب للمعيشة أو لتحقيق الذات فبالتالي يلجأ إلى الانحراف أو السرقة أو النصب والاحتيال لكي يستطيع أن يحقق ما يريد سواء المال أو ذاته.

- التطرف والعنف: نجد أن البعض من الشباب يلجأ إلى العنف والتطرف لأنه لا يجد لنفسه هدفاً محدداً وأيضاً كونه ضعيفاً بالنسبة لتلك الجماعات المتطرفة وبالتالي تكون هذه الجماعات مصيدة لهؤلاء الشباب.
- التسول: إن التسول هو النتيجة الحتمية التي يمكن أن يصل إليها الشخص الذي يعاني من البطالة، نتيجة لصعوبة الظروف التي تمر به قهراً وقسراً.
- تعاطي المخدرات: ونجد أن هناك منهم من يجد أن الحل في تعاطي المخدرات لأنها تبعده عن التفكير في مشكلة عدم وجود العمل وبالتالي توصل الفرد إلى الجريمة والانحراف.
- الشعور بعدم الانتماء ضعف الانتماء: و هو شعور الشاب بعدم الانتماء إلى البلد الذي يعيش فيه لأنها لا تستطيع أن تحقق له أو توفر له مصدراً للعمل وبالتالي ينتهي الشاب إلى أي مجتمع آخر يستطيع أن يوفر له فرصة عمل.
- الهجرة: بعض الشباب يجدوا أن الهجرة إلى بلاد أخرى هي حل لمشكلة عدم الحصول على عمل وأن العمل في بلد آخر هو الحل الأمثل.
- التفكك الأسري: ويكون السبب الرئيسي لهذا التفكك هو عدم الحصول على فرصة عمل وبالتالي تحدث كل هذه الأبعاد السابقة والتي تزيد من المشكلات الأسرية وكلها ناتجة عن المشكلة الرئيسية وهي البطالة

### 3.2.3. اثار البطالة على المجتمع :

البطالة مشكلة ناتجة عن مشكلات ومسببة لمشكلات أخرى ، فهي ناتجة عن مشكلات ارتفاع الأجور والاستعانة بالأيدي العاملة غير الوطنية ، وهي ينتج عنها مشكلات أخرى كبيرة تشكل البطالة سبباً رئيسياً لمعظم الأمراض الاجتماعية في أي مجتمع ، كما أنها تمثل تهديداً للاستقرار الاجتماعي والسياسي ، فالبطالة بمعناها الواسع لا تعني فقط حرمان الشخص من مصدر معيشته ، وإنما تعني أيضاً حرمانه من الشعور بأهمية وجوده كما أنه نتيجة للبطالة وقلة الدخل أو انعدامه تنشأ مشكلات كثيرة متشابكة ويأتي في مقدمتها الفقر وتدني مستوى المعيشة والمستويات الصحية والتعليمية والترويحية وغيرها ، وتفشي مظاهر اليأس وخيبة الأمل وعدم الرضا والإحباط وضعف الانتماء وقلة الولاء للوطن ، كما انه بسبب البطالة تزداد الهجرات من اجل البحث عن فرص عمل.

#### 4. تحليل ظاهرة البطالة في الجزائر.

**1.4. أسباب تفشي البطالة في الجزائر:** شهدت الجزائر خلال النصف الثاني من عقد الثمانينات إلى فترة التسعينات ارتفاع كبير في معدل البطالة وصلت لحدود الـ 30%، راجع بالأساس للأزمة الاقتصادية التي عرفتها البلاد خلال هذه الفترة كانخفاض في أسعار النفط و تراجع في معدل الاستثمارات إضافة للأسباب السياسية والاجتماعية كإخفاق خطط التنمية الاقتصادية مقابل نمو قوة العمل وتدخل الدولة في السير العادي لعمل السوق الحرة في الجزائر.

- إخفاق خطط التنمية الاقتصادية.

بالتعمن في تطور النمو الاقتصادي في البلدان العربية عامة و في الجزائر خاصة، نجد أنها قد جاءت مخيبة للأمال ولم تحقق ما كان منتظرا منها، فلم ترفع مستوى نصيب دخل الفرد العربي بدرجة محسوسة (conseil national économique et social, 2006, p. 30)، وأشد من هذا أن الفجوة بين الدول العربية و الدول المتقدمة في تزايد مستمر لتباين معدلات النمو في كل منها (conseil national économique et social, 2006, p. 35)

المسألة من تأخرها عن مساعي التنمية، حيث يوعز ذلك إلى جمود الهيكل الاقتصادي للدول العربية إضافة إلى تأخرها في الجهود الإنمائية والصناعية، حيث نجد أن صناعاتها الآن بالضرورة ناشئة لا تستطيع منافسة منتجات الدول الصناعية إلا إذا توافرت لها دفع من أنواع الحماية. و ما يزيد من العقبات التي تواجهها الدول العربية نتائج تباطؤها في تحقيق معدلات النمو الاقتصادي و فشل سياساتها الاقتصادية التي كان ينتظر منها تقليل تفاقم أزمة البطالة بها.

و من بين معوقات التنمية الاقتصادية كالاتي:

#### — فشل برامج التخطيط الاقتصادي و تفاقم أزمة المديونية الخارجية

على الرغم من الوفرة النفطية التي عرفتها الجزائر خاصة مع مطلع السبعينات، قد دلت دراسة أجراها مركز دراسات الوحدة العربية أن من أبرز مظاهر خطط التنمية الاقتصادية هو وقوع أغلب الدول العربية في مأزق المديونية الخارجية التي وصلت سنة 1995 إلى نحو 220 مليار دولار (المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي، 2001، صفحة 161)

#### — تبعات تنفيذ برامج الخصخصة.

أدى تطبيق هذه البرامج إلى تسريح أعداد كبيرة من العمال في شركات و مؤسسات القطاع العام. و في هذا الصدد يمكن الاستدلال بحالة الجزائر، فقد انتقل معدل البطالة من حدود 17% سنة 1986

إلى 30 % خلال السداسي الأول لسنة 1999 بسبب ما رافق الإصلاحات من تسريح للعمال و غلق للوحدات (عاقلي فضيلة، 2013، صفحة 6). وهو ما تنتج عن خصوصية مشروعات القطاع العام موجة تسريح هائلة من العمالة الموظفة لديها، وخاصة العمالة ذات الأجور المرتفعة أو خفض رواتب العمال الذين بقوا في وظائفهم. وقد أصبحت عمليات الخصخصة التي تجرى على نطاق واسع أكبر مصدر لنمو البطالة في البلدان العربية وخاصة الجزائر (عاقلي فضيلة، 2013، صفحة 7).

#### - إخفاق برامج التصحيح الاقتصادي.

فشلت أغلب برامج التصحيح الاقتصادي التي انتهجتها الدول العربية بالتعاون مع صندوق النقد الدولي في إحداث أي نمو اقتصادي حقيقي، و بنسب مقبولة تعمل على التخفيف من حدة البطالة في هذه الدول، فقد زادت من أعداد العاطلين عن العمل، وكذا إفقار قطاعات كبيرة من الشعب نتيجة لرفع الدعم على السلع والخدمات الأساسية. فنتج عن تطبيق هذه البرامج سياسات نقدية و مالية و توجهات اجتماعية زادت من حدة البطالة في هذه الدول، و منها بالخصوص الجزائر بحيث تخلت الدولة عن الالتزام بتعيين الخريجين و تقليص التوظيف الحكومي.

#### - نمو قوة العمل .

تتباين معدلات نمو القوى العاملة فيما بين الدول العربية، حيث يشير التقرير الاقتصادي العربي الموحد لارتفاعها عن المتوسط العام للدول العربية، خاصة الجزائر وذلك في تسع دول هي الأردن، سوريا، اليمن، الجزائر، السعودية، العراق، عمان، لبنان و ليبيا، إذ تتراوح ما بين 3.2% و 5.5%. من المتوقع أن يستمر نمو معدلات القوى العاملة العربية لعدة عقود قادمة، مما يسمح بوصول أعداد كبيرة من العمالة لسوق العمل سنويا (الأخضر عزي، 2006).

#### - انخفاض الطلب على العمالة العربية عربيا و دوليا .

#### - تدخل الدولة في السير العادي لعمل السوق الحرة في الجزائر.

- تدخل الدولة في السير العادي لعمل السوق الحرة و خاصة فيما يخص تدخلها لضمان حد أدنى للأجور، إذ أن تخفيض الأجور و الضرائب هما الكفيلان بتشجيع الاستثمار و بالتالي خلق الثروات و فرص العمل .

- استناد الاقتصاد الجزائري على قطاع المحروقات و ضعف الباقي الذي لا يمثل سوى 2% من الميزان التجاري الجزائري.

- عزوف الرأسماليين عن الاستثمار إذا لم يؤدي الإنتاج إلى ربح كافي يلبى طموحاتهم .
- التزايد المستمر في استعمال الآلات و ارتفاع الإنتاجية مما يستدعي خفض مدة العمل و تسريح العمال.
- الأزمة الأمنية خلال فترة التسعينات وأدت إلى تراجع مستوى الإستثمار المحلي و الأجنبي على حد سواء.

#### 2.4. سياسات التشغيل و آلية مكافحة البطالة في الجزائر.

بسبب تفاهم مشكلة البطالة في الجزائر؛ انتهجت الحكومة الجزائرية جملة من الاصلاحات الاقتصادية على مراحل مختلفة منها:

##### 1.2.4. سياسة الاصلاحات الاقتصادية بين سنتي 1990 و 2000.

بعد عشرية الثمانينات التي عرفت بعض الاصلاحات الاقتصادية إلا أنها كانت غير كافية في ظل تراجع أسعار المواد الخام و تزايد المديونية الخارجية و تناقص في التمويل الخارجي مما أدى على ضعف في تمويل الاستثمارات الجديدة نتج عنه تفاهم البطالة؛ و مع بداية التسعينات التي عرفت أوضاع سياسية غير عادية في الجزائر، انتهجت الحكومة برنامج التعديل الهيكلي الذي يهتم بتصحيح الاختلالات المالية و النقدية خاصة في ظل تفاه مشكلة المديونية الخارجية و عجز في ميزان المدفوعات (أحمد شفير،، 2001، صفحة 128)، و بسبب الشروط المفروضة من طرف صندوق النقد الدولي؛ عرف قطاع الشغل في الجزائر أزمة حادة بسبب تسريح العمال نتيجة برامج الخوصصة إذ وصل عدد المسرحين أكثر من 500 الف عامل بين سنتي 1994 و 1997، و في هذا الصدد عرف قطاع التشغيل تقليص في المخصصات المالية جراء تطبيق سياسة التقشف في برنامج التعديل الهيكلي إذ وصلت نسبة البطالة سنة 1999 في حدود 30%.

##### 2.2.4. برامج الاستثمار العامة بين سنتي 2001 و 2014.

تحسن الوضع نوعا ما بعد سنة 1999 إلى غاية 2004 بعد تطبيق برنامج الانعاش الاقتصادي الذي يهدف إلى تحقيق التوازنات الاقتصادية لما له من أهمية بالغة اقتصاديا و اجتماعيا كالحد من الفقر و تحسين مستوى المعيشة و تحديث النية التحية للإقتصاد الوطني و توفير مناصب العمل حيث انخفضت إلى 17,7% سنة 2004، حيث تم ضخ ما يفوق 525 مليار دج بما يعادل 7.7 مليار دولار

### 3.2.4. البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي بين سنتي 2005 و 2009.

خلال هذا الخماسي أعلنت الحكومة الجزائرية ضخ ما يقارب 4200 مليار دينار لمواصلة وتيرة دعم مخطط الانعاش الاقتصادي خاصة بعد ارتفاع النفط الجزائري و تراكم احتياطي الصرف، وهو ما حسن من مستوى المعيشة في مختلف القطاعات ( السكن، التربية و التعليم، التعليم العالي، النقل، المنشآت القاعدية ...).

### 4.2.4. برنامج توطيد النمو الاقتصادي بين سنتي 2010 و 2014.

و هو برنامج يهدف لاستكمال البرامج التنموية و المشاريع الكبرى كالسكك الحديدية، الطرق، المياه، الطب، التنمية البشرية، التنمية الريفية، إنشاء المؤسسات الصغيرة و تمويل آليات التشغيل إذ خصصت الجزائر مبلغ ما يقارب 286 مليار دولار، حيث بلغت نسبة البطالة سنة 2013 في حدود الـ 9.8%.

### 5. تراجع معدلات التشغيل في الجزائر والآثار المترتبة عليها.

تعد البطالة واحدة من التحديات الكبرى التي تواجه الجزائر لما لها من آثارها الاجتماعية و الاقتصادية الخطيرة، وهو ما أدى إلى دق ناقوس الخطر من جراء عواقبها السلبية على الأمن الوطني، و مع ذلك فإن معدلات البطالة في الجزائر في تزايد مستمر.

#### 1.5. تراجع معدلات التشغيل في الجزائر.

تعتبر معدلات البطالة في الوطن العربي عامة والجزائر خاصة الأسوأ في العالم أصبح تفشي البطالة بين فئة الشباب خاصة حملة الشهادات؛ و بالتالي أضحت مؤسسات التعليم و التدريب تبدو كأنها مولد للبطالة و الدخول المنخفضة و تعمل على هدر جهود التنمية البشرية (عاقلي فضيلة، 2013، صفحة 8)

#### 2.5. الآثار المترتبة عن البطالة في الجزائر .

عرفت ظاهرة البطالة –في الجزائر- خلال الفترة الأخيرة تنام مثير للقلق مما يسبب العديد من الآثار السلبية على مختلف الأصعدة.

#### – الآثار الاقتصادية.

إن الحجم الحالي للبطالة المتنامي يوما بعد يوم يبعث على القلق و يسبب خسائر اقتصادية كبيرة نتيجة للتأثيرات السلبية لظاهرة العوامة؛ فوفقاً للتقارير الرسمية العربية، و من بينها التقارير الصادرة عن منظمة العمل العربية، أن هناك مؤشرات على اتساع هذه المشكلة و قصور العلاجات التي طرحت

حتى الآن، أما في الجزائر فقد تزايدت هجرة العقول الجزائرية في العقود الثلاثة الأخيرة لأسباب كثيرة منها عدم توفير الظروف المادية والاجتماعية التي تؤمن مستوى لائقا من العيش بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بالبحث العلمي وعدم وجود مراكز البحث العلمي المطلوبة كل ذلك يؤثر على الإقتصاد الوطني (عاقلي فضيلة، 2013، صفحة 9)

#### – الآثار الاجتماعية .

تعتبر البطالة من أبرز المشاكل الاجتماعية التي تهدد إستقرار الجزائر، و قد ساهم تنفيذ الإصلاحات الإقتصادية في الثمانينات وبرنامج التعديل الهيكلي في التسعينات في تفاقم ظاهرة البطالة وتدهور الأوضاع الاجتماعية للفئات الضعيفة في ظل التحول من نظام إقتصادي إشتراكي إلى نظام إقتصادي تحكمه قواعد السوق ويضبطه قانون المنافسة، ومع وجود جهاز إنتاجي ضعيف أثر سلبا على مستوى معيشة المواطنين؛ فمن خلال الإصلاحات الإقتصادية المتخذة في الجزائر نجد إعادة الهيكلة التي تعتمد على إستخدام الأساليب الإنتاجية كثيفة رأس المال مما أثر على مستوى التشغيل، بالإضافة إلى إعتداد إجراء التصفية للمؤسسات المفلسة وبالتالي الإستغناء كليا عن العمالة، وإقرار الخصوصية التي تسعى إلى رفع درجة الكفاءة الإقتصادية للمؤسسات وإهمال الإعتبارات الاجتماعية أي تحقيق أقصى الأرباح بأقل التكاليف، وبالتالي التخلص من العمالة الزائدة، ومع تخفيض قيمة الدينار الجزائري وتحرير الأسعار ورفع الدعم عن السلع الأساسية سنة 1992 أدت إلى تخفيض القدرة الشرائية وتدهور مستوى معيشة لأفراد لذلك نجد 14 مليون جزائري في حاجة إلى مساعدة إجتماعية.

لقد أدت سياسات التعديل الهيكلي المتبعة سنة 1994 إلى عدة إنعكاسات كون أن ذلك التعديل يتطلب سياسات إنكماشية من خلال الضغط على الطلب مما يقلص من مستويات النمو، وبالتالي تفجير فئات واسعة من السكان، لذلك فإن التكلفة الاجتماعية الناجمة عن التعديلات الهيكلية كانت معتبرة بالمقارنة بالنتائج المنتظرة والغير المضمونة (the world social, 1993, p. 17).

#### 3.5. إستراتيجية الجزائر لحل مشكلة البطالة .

نتيجة للاختلالات التي طرأت على الجزائر خاصة في فترة التسعينات و التغيرات العالمية كالمديونية الخارجية وتدهور في أسعار المواد الأولية التي أثرت سلبا على الإصلاحات الاقتصادية و بدورها أدت إلى تفاقم مشكلة البطالة في الجزائر، وهنا بزرت تحديات جديدة في الوقت الحاضر والمستقبل أمام سواق العمل الوطني، و إذا كانت هذه التحديات قد أصبحت واضحة للعيان، فلا بد من التساؤل حول ما

أنجزته الدول الجزائرية للخروج من مشكلة البطالة خاصة في أوساط الشباب لما يترتب عنها من نتائج سلبية، فقد اتخذت الجزائر العديد من الإجراءات للتخفيف من ضغوط سوق العمل. ومن بينها:

#### – الوظائف المأجورة بمبادرة محلية :

منذ سنة 1990 تبنت الحكومة برنامجا خاصا للتخفيف من حدة البطالة التي ورثت عن نظام سابق له يسمى الإدماج المهني لسنة 1990 و الهدف منه هو توفير منصب مؤقت للشباب العاطل ، وذلك من خلال إنشاء صيغة جديدة لإدماج الشباب في الحياة المهنية، ويهدف هذا البرنامج إلى إنشاء وظائف شغل مأجورة بمبادرة محلية لدى المؤسسات أو الإدارات المحلية ثم تتولى الجماعات المحلية توظيف هؤلاء الشباب على أن تتلقى المعونة المالية من الصندوق الخاص بالمساعدة على تشغيل لمدة تتراوح من 3 إلى 12 شهرا والذي سمح بتوظيف 72.500 شاب في سنة 2004، إلا أن الوظائف المنشأة مؤقتة وتتركز في مجملها في القطاع الخدمي (عمار علوني، 2011، صفحة 5).

#### – الصندوق الوطني للتأمين من البطالة CNAC.

يعمل هذا الجهاز على إعادة إدماج العاطلين عن العمل والحفاظ على الشغل، وقد سمح بالإحتفاظ ب 1.837 منصب شغل، وفي سنة 2004 كرس هذا الجهاز إمكانية تمويل أنشطة العاطلين عن العمل الذين يتراوح سنهم من 35 إلى 50 سنة والذي سمح بالمصادقة على 20.642 ملف . وهدفه حماية العمال المسرحين لأسباب اقتصادية خلال فترة مؤقتة قدرها ثلاث سنوات، ناهيك عن اعتماد فكرة خلق المؤسسات المتوسطة و الصغيرة خاصة بالبطالين الحاملين لشهادات التكوين المهني أو التعليم العالي أو خبرة في ميدان معين (تيرير علي، 2011، صفحة 9).

#### – الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ.

أنشئت في سنة 1996 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-96 وتعمل على إعانة الشباب العاطل عن العمل لإنشاء مؤسسة مصغرة بحيث تقل تكلفتها عن 10 ملايين دج، وتشكل المؤسسات المصغرة إحدى الأوليات الهامة لترقية التشغيل الذاتي خاصة بعد تراجع دور الدولة في ترقية مناصب الشغل. وفي إطار هذا البرنامج في سنة 2004 تم إنشاء 6.677 مؤسسة مصغرة من خلالها تم توفير 18.980 منصب شغل، إلا أنه نجد تباين بين عدد المشاريع المعتمدة من طرف الوكالة وتلك التي تم تمويلها فعلا من البنوك، حيث نجد 6.567 مشروع وافقت البنوك على تمويلها من بين 69.437 مشروع التي صادقت عليها الوكالة، لذلك من الضروري أن تساهم البنوك مع جهاز دعم تشغيل الشباب لإنجاز جميع المشاريع المقبولة ضمن هذا الجهاز و الذي يهدف إلى إدماج أنشطة الشباب في آليات السوق و

إعادة تركيز تدخل السلطات العمومية في مهام المساعدة والاستشارة (غرزي سليمة، 2008، صفحة 111)

#### – أشغال المنفعة العامة ذات الإستعمال المكثف لليد العاملة.

يهدف هذا الإجراء المطبق سنة 1997 إلى إنشاء مكثف لمناصب الشغل المؤقتة في المناطق الأكثر تضررا من البطالة ، و ذلك من خلال فتح ورشات وأشغال كبرى مرتبطة بتنمية الهياكل القاعدية لمختلف البلديات مثل تجميل المحيط، صيانة شبكة الطرقات وشبكة صرف المياه، وقد بلغ عدد مناصب الشغل التي تم إنشاؤها من خلال هذا الجهاز 175.131 منصب (مدني بن شهرة،، 2008، صفحة 282)

#### – عقود ما قبل التشغيل. CPE.

أنشئ هذا البرنامج سنة 1998 و الذي وجه لحاملين الشهادات الجامعية والتقنيين السامين الذين تتراوح أعمارهم بين 19 و35 سنة ، وكذا طالبي العمل بدون خبرة مهنية والذين يطلبون العمل لأول مرة، ويتلقى المستفيد من هذا البرنامج خلال فترة 12 شهرا مقابل من طرف الدولة قدرا بداية بـ 6 آلاف دينار ثم عدل إلى 8 آلاف دينار جزائري وأخيرا بـ 12 آلاف دينار فيما بعد بالنسبة لخري الجامعات أما التقنيين السامين فيتقاضوا مبلغ قدر 4500 دينار ويستفيدون من التغطية الاجتماعية، إذ يهدف هذا البرنامج إلى زيادة العروض وتشجيع وتسهيل إدماج المتحصلين على الشهادات في سوق العمل واكتسابهم للتجربة (غال عبد الله، حمزة فيشوش ، 2011، صفحة 9)

#### – الوكالة الوطنية لتسيير التشغيل.

أنشأ هذا الجهاز في سنة 2004 ويعمل على مرافقة القروض المصغرة ودعمها ومتابعتها ويخص هذا الجهاز الشباب العاطل عن العمل والحرفيين والنساء بالمنازل وتتراوح قيمة هذه القروض ما بين 50.000 و400.000 دج.

#### – الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمارات ANDI.

و تتكون من مجموعة من الإدارات و الهيئات تهدف هذه الوكالة إلى تشجيع الإستثمار من خلال الخدمات التي تقدمها وتقديم المزايا الضريبية المرتبطة بالإستثمار والذي ينعكس إيجابا في إحداث مناصب العمل وبالتالي التخفيف من حدة البطالة . منذ إنشاء الوكالة سنة 2001 بلغ عدد المشاريع المنجزة في النشاط الإنتاجي 6.616 مشروع بمبلغ 743.97 مليار دج مما سمح بتوفير 178 166

منصب شغل. وتتوقف فعالية هذه الوكالة على توفير محيط مشجع للإستثمار (دحماني محمد أدريوش، 2012، صفحة 225).

#### – الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM

أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي 14/1 بتاريخ: 22 جانفي 2004 تهدف هذه الوكالة إلى ترقية الشغل الذاتي من خلال قروض مصغرة وهو موجه بالأساس للحرفيين و النساء الماكثات في البيت تتراوح قيمة القرض من 50.000 دج إلى 400.000 دج (عمار علوني، 2011، صفحة 6)

#### – الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM

تعتبر أقدم الهيئات العمومية للتشغيل في الجزائر أنشأت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي 90/259 بتاريخ 08 سبتمبر 1990 المعدل و المكمل للأمر رقم 71/42 بتاريخ 17 جوان 1971. وتتكون من المديرية العامة و 11 مديرية جهوية و حوالي 165 وكالة محلية تهدف إلى تنظيم سوق الشغل و تسيير العرض و الطلب (بن طجين محمد عبد الرحمن، 2010، صفحة 73)

#### – صندوق الزكاة

أنشئ الصندوق سنة 2013 كان ينشط عن طريق لجان مركزية و ولاثية قاعدية. ثم تم إنشاء المديرية الفرعية للزكاة سنة 2005 تهتم بالإشراف على جمع موارد الزكاة و توزيعها و تحديد طرق صرفها، إذ يتم منح قرض مصغر للقادرين على العمل و يتم التسديد في آجال 4 سنوات. إضافة لما سبق ذكره من مختلف أجهزة و وكالات التشغيل توجد بعض الأجهزة منها وكالة التنمية الإجتماعية ADS التي تهدف على محاربة الفقر و البطالة و التهميش الإجتماعي، و كذلك صندوق دعم تشغيل الشباب FAEJ الذي يهدف إلى إنشاء تعاونيات يساهم فيها الشباب بنسبة 30 % و الباقي مساهمة البنك.

فمن خلال ما سبق ذكره من دور الدولة في امتصاص البطالة من خلال مختلف الأجهزة التي إتبعها الحكومة قصد امتصاص البطالة و تخفيف ضغط سوق العمل إلا أنها في عمومها ظهرت عاجزة و غير دائمة إضافة إلى أن الدولة أنفقت عليها مبالغ طائلة في الوقت الذي ما تزال فيه البطالة في تزايد مستمر خاصة في الفترة الأخيرة منذ سنة 2014 و هذا ما يشكل تحدي اجتماعي جديد للاقتصاد الجزائري.

## 6. آفاق وتحديات سياسة التشغيل في الجزائر.

من خلال الجهود والسياسات المتعددة للقضاء على البطالة المنتهجة من طرف الدولة، خاصة وأنها ركزت على أهداف متعددة اجتماعية، اقتصادية، سياسية و جعلها أكثر واقعية في الوسط الاجتماعي والاقتصادي إلا أنها قابلتها العديد من المعوقات.

— آفاق سياسة التشغيل في الجزائر.

إن السياسة المتبعة في التشغيل بالجزائر في مجابهة مشكلة البطالة لا بد منها من اعطاء فاعلية في تجسيد البرامج في أرض الواقع.

— تجنيد أكبر قدر ممكن من الطاقات تماشيا مع متغيرات سوق الشغل.

— تشجيع الاستثمار الاجنبي المباشر لدعم و خلق مناصب شغل.

— ربط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالمؤسسات الكبرى من شأنها زيادة خبرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجال التشغيل و منه توسع اختصاص الأخيرة.

— الدفع بعجلة الاستثمار المنتج.

— تدعيم استمرار كل برامج التشغيل المذكورة سابقا و تحسينها لتوفير احسن ظروف العمل.

— التطبيق التام لسياسات التشغيل المتبعة من خلال تطبيق التدابير القانونية و التنظيمية المرتبطة بها.

— تشجيع البنوك في التعامل بجدية في منح القروض الاستثمارية.

— تحديات و معوقات سياسة التشغيل في الجزائر.

اصطدمت سياسات التشغيل المتعددة في الجزائر بالعديد من المعوقات في سوق الشغل في الجزائر نذكر منها:

— عدم توافق بين قوى العرض و طلب العمل، حيث أن عدد المتخرجين من الجامعات و المعاهد لا يتوافق مع عروض العمل.

— عدم التحكم في الآليات القانونية والاجتماعية والاقتصادية التي شرعت الدولة في تنصيبها قصد معالجة هذه الظاهرة، ولاسيما تلك التي كلفت بتنظيم و تأطير سوق العمل، (مثل الوكالة الوطنية للتشغيل التي لم تتمكن من تحقيق سوى 25% من الحجم الذي كان يستوجب عليها تحقيقه من

التوظيف سنة 1996 بعدما كانت هذه النسبة سنة 1987 تفوق 87% ) التي تفتقر لوسائل التقويم والقياس الإحصائي الكافية حول حقيقة البطالة في أوساط الشباب

— الاعتماد في التوظيف على القطاع العمومي وهذا ما ينتج عنه البطالة المقنعة في ظل هشاشة و ضعف المؤسسات الاقتصادية في استقطاب العاطلين عن العمل.

— سياسة التوظيف عن طريق عقود ما قبل التشغيل والأيادي البيضاء، هذه العقود التي أقصاه أربع سنوات على ابعد تقدير، وهذا ما يؤدي في الكثير من الأحيان إلى انتهاء العقود و بالتالي التوجه نحو البطالة.

— من ابرز التحديات التي تواجه الحكومة الجزائرية في هذا المجال أي في مجال التشغيل العمل الغير منظور أي L'Economie Informels وهو البديل الحتمي للعديد من الشباب القادم إلى سوق العمل، أمام ضعف بل ندرة فرص العمل في المؤسسات المنظمة، هذا النوع من العمل الذي يشكل بؤر استغلال فاحش للعديد من العديد من الشباب الذي عادة ما يكون الأكثر عرضة لهذا الاستغلال، سواء في مجال ظروف العمل، أو في الأجور، أو مختلف الحقوق الفردية والجماعية للعامل، وفي غياب أو ضعف الهيئات الرقابية (غاليم عبد الله، حمزة فيشوش ، 2011، صفحة 7)

— ضعف روح المقاوالتية خاصة لدى الشباب و تفضيل العمل المأجور.

— ضعف المرونة بين الجانب الإداري و المالي وهذا ما يشكل عائق حقيقي أمام الاستثمار.

### النتائج والمقترحات :

من خلال هذه الدراسة التي شملت مختلف سياسات التشغيل و دورها في امتصاص البطالة في الجزائر وأمام كل هذه التحديات والمعوقات السلبية التي كثيراً ما أعاقت نجاح سياسات التشغيل، تبرز مجموعة الآليات والبرامج والمخططات التي وضعتها البلاد كتحد إيجابي لمواجهة أثارها السلبية، يبقى العائق الاساسي في مواجهة مشكلة البطالة اعتماد الاقتصاد الجزائري على القطاع المحروقات من جهة و ضعف القطاع الخاص في استقطاب العمالة، و من جانب آخر كثرة طلبات العمل على القطاع العمومي مما سبب البطالة المقنعة.

و من النتائج المتوصل إليها خلال هاته الدراسة ما يلي:

— تعدد الآثار السلبية من تفاقم ظاهرة البطالة في الجزائر و ما صاحبها من انتشار للفقر و الآفات الاجتماعية الأخرى.

- الدور الإيجابي من حيث السياسات التشغيل التي اقترتها الحكومة الجزائرية في امتصاص البطالة، و الجانب السلبي في كونها ظرفية فقط حيث يحال غالبية المتعاقدين في مختلف صيغ العقود للبطالة مرة اخرى.
- الاعتماد في توظيف خريجي الجامعات والمعاهد والمدارس العليا على القطاع العمومي.
- اعتماد المداخل على قطاع المحروقات وهو ما لاحظناه في برامج التنمية الاقتصادية و المشاريع الكبرى تكون مرتبطة بالسوق النفطية، و في حالة العكس تطبق سياسة التقشف و بالتالي من الأجدر توجيه الجزء الأكبر في خلق و إنشاء مؤسسات بطريقة و أطر تنظيمية محكمة من شأنها تكون بديلة في عمليات الانتاج و كذا توظيف العمالة .
- عدم توجيه الفوائد - بشكل كاف - خاصة خلال البحبوحة المالية في إعادة بعث القطاع الفلاحي الذي من شأنه توفير مناصب شغل عديدة و في مختلف طبقات المجتمع.
- و من المقترحات؛ التي ارتأينا أن تكون على النحو التالي:
- وضع استراتيجية وطنية فاعلة لمعالجة البطالة .
- تشجيع مشاريع الاستثمار و جذب رؤوس الأموال الأجنبية على أن تكون الأيدي العاملة جزائرية .
- الحد من هيمنة القطاع النفطي و البحث عن مصادر اخرى لدعم الاقتصاد الوطني.
- منح القروض المصرفية وفق الية معينة للعاطلين عن العمل على أن يسبق ذلك برنامج تدريب و تطوير قابليات هؤلاء العاطلين خاصة فيما يتعلق بإنشاء المؤسسات المصغرة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قصد تفادي الإفلاس و بالتالي تسريح العمال.
- دعم تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشروعات القطاع الخاص و إزالة كل العقبات التي تعترضها.
- إعادة النظر في تشغيل الأجانب في ظل وجود كفاءات جزائرية و حصرهم في مهن محددة.
- ضبط الاستيراد الخارجي و تشجيع الصناعة الوطنية.
- إعادة النظر بالسياسات النقدية و المالية في الجزائر من خلال التحكم بعرض النقد و سعر الفائدة و كذلك الانفاق العام .
- مراجعة وزارة التعليم العالي و البحث العلمي و كذا مراكز التكوين و المعاهد و المدارس العليا لسياساتهم بشأن اعداد الخريجين و متطلبات سوق العمل.

**8. قائمة المراجع**

- 1-the world social. (1993). *Report on the world social situation* , United Nations.
- 2-conseil national économique et social. (2006). *en coopération avec le programme des nations unies pour le développement , rapport national sur le développement humain* , . Alger.
- 3-أحمد شفير. (2001). *الاصلاحات الاقتصادية و آثارها على البطالة و التشغيل - دراسة حالة الجزائر- رسالة الماجستير*. جامعة الجزائر.
- 4-الأخضر عزي. (2006). ، *فعالية سياسة التشغيل من خلال الصندوق الوطني للتأمين على البطالة* ، السنة الثالثة، العدد 26، جانفي . *مجلة علوم إنسانية*.
- 5-المجلس الإقتصادي والإجتماعي. (2005). ، *الظرف الإقتصادي والإجتماعي للسداسي الثاني سنة 2004*. الجزائر.
- 6-المجلس الإقتصادي والإجتماعي. (2007). ، *الظرف الإقتصادي والإجتماعي للسداسي الأول سنة 2006* . الجزائر.
- 7-المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي. (2001). ، *التقرير الوطني حول التنمية البشرية لسنة 2000* . الجزائر .
- 8-بن طجين محمد عبد الرحمن، . (2010). *دراسة قياسية لسوق العمل في الجزائر خلال الفترة 1970-2008. مذكرة ماجستير*. جامعة قاصدي مرباح بورقلة.
- 9-تبرير علي. (2011). ، *استراتيجية التشغيل في الجزائر و دورها في معالجة البطالة*. *ملتقى حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة*. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- 10-دحماني محمد أدريوش. (2012). ، *إشكالية التشغيل في الجزائر*. أطروحة دكتوراه. جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان.
- 11-سوزان حسن أبو العينين. (2004). ، *الفقر في الدول العربية، العدد الرابع، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة*. *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة*.
- 12-عاقلي فضيلة. (2013). ، *مداخلة بعنوان البطالة تعريفها أسبابها و آثارها الاقتصادية (سياسة التشغيل في الجزائر)*. *ملتقى وطني*. جامعة الحاج لخضر- باتنة.

- 13- علي غربي،. (2002). عولمة الفقر،. يوم دراسي تحت عنوان : التحديات المعاصرة. جامعة قسنطينة، الجزائر.
- 14- عمار علوني. (2011). ، دور الهيئات في دعم المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في معالجة البطالة، دراسة تقييمية لولاية سطيف،،. ملتقى حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- 15- غالم عبد الله، حمزة فيشوش . (2011). ، إجراءات و تدابير لدعم سياسة التشغيل في الجزائر، ،. ملتقى حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- 16- غرزي سليمة. (2008). ، دراسة قياسية لمشكلة البطالة في الجزائر. رسالة الماجستير. جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان.
- 17- محمد جلال مراد. (2010). ، البطالة و السياسات الإقتصادية، . جمعية العلوم الاقتصادية السورية.
- 18- مدني بن شهرة،. (2008). الاصلاح الاقتصادي و سياسة التشغيل: التجربة الجزائرية، ،. دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان.
- 19- ياسر محمد جاد الله محمود. (2006). ، العولمة و الفقر في مصر،. ملتقى دولي :قضايا العولمة وتأثيرها على الدول النامية،. الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي و الإحصاء و التشريع، القاهرة.

دور هيئة التدريس في ضمان الجودة العلمية التعليمية من وجهة نظر طلبة جامعة

تيزي وزو

*Le rôle du personnel enseignant dans la garantie de la qualité  
scientifique de l'éducation du point de vue des étudiants de l'Université  
Tizi Ouzou*

أ. بوراس كاهينة

جامعة تيزي وزو – الجزائر

kahina.bouras@yahoo.fr

د. خنيش يوسف\*

جامعة غرداية – الجزائر

khenniche.y@gmail.com

Received:14/09/2017

Accepted: 22/11/2017

Published: 31/12/2017

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى فعالية دور الهيئة التدريسية في ضمان جودة التعليم في الجامعة من وجهة نظر الطلبة وكذا التعرف على مجموعة من الكفاءات والخبرات لضمان جودة العملية التعليمية. تكونت عينة الدراسة من 120 طالب جامعي. تطلب تحقيق أهداف البحث والتحقق من فرضياته استخدام استبيان خاص من إعداد الباحثين، تكون من 30 عبارة. وتوصلنا إلى: تحقق الفرضية الأولى التي كان مفادها: لهيئة التدريس دور فعال في ضمان جودة التعليم في الجامعة من وجهة نظر الطلبة، وأيضا تحقق الفرضية الثانية والتي كان مفادها: التعرف على دور المعلم في العملية التعليمية في ضمان جودتها وكذا التعرف على مفهوم جودة العملية التعليمية وإظهار أهمية الهيئة التدريسية في جودة العملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: التدريس ؛ ضمان الجودة ؛ التعليمية.

تصنيف L15;JEL:20

## Résumé

*Cette étude a pour objectif de mettre la lumière sur l'efficacité du rôle de dispositif des enseignants dans l'assurance de la qualité de l'enseignement à l'université du point de vue des étudiants, ainsi que*

\* المؤلف المرسل: د. خنيش يوسف ، الإيميل : khenniche.y@gmail.com

*de connaitre les compétences et les expertises et ses apports pour assurer la qualité d'enseignement. L'échantillon de l'étude comprenait 120 étudiants universitaires. Pour atteindre les objectifs de la recherche et la vérification des hypothèses nous avons établi un questionnaire, contenant 30 expressions. Et nous avons abouti à: vérifier la première hypothèse qui prétend que: le dispositif d'enseignant a un rôle dans l'assurance de la qualité de l'enseignement à l'université de point de vue des étudiants, de plus vérifier la seconde hypothèse, qui suppose que: connaitre le rôle de l'enseignant dans le processus d'enseignement assure la qualité, ainsi que connaitre la notion de la qualité d'enseignement et montrer l'importance le dispositif d'enseignant dans la qualité d'enseignement.*

**Mots-clés:** Enseignement, assurance qualité, éducation.

**Jel Classification Codes:** L15;I20

## 1. مقدمة:

إن جودة التعليم العالي لم تعد من القضايا التي يمكن التغاضي عنها، لا سيما بعد أن أصبح التعليم أحد المداخل الرئيسية لإدخال التغيير ومؤشرات لقياس مستوى تقدم المجتمعات وتطورها، ولذا بدأت مؤسسات التعليم العالي منذ التسعينات تولي اهتماما متزايدا لجودة التعليم العالي، كونه يعد مطلباً أساسياً لرفع كفاءة مخرجاتها التعليمية، بحيث تصبح تلك المخرجات مؤهلة للالتحاق بأي سوق من أسواق العمل المحلية والإقليمية والدولية، وفي هذا السياق قامت وزارة التعليم العالي البريطانية بتشكيل لجنة دائمة لتقييم جودة التعليم على مستوى الجامعات في الجامعات البريطانية في عام 1992، كما تم إنشاء مجلس أعلى لتقييم جودة الدراسة في مرحلة الدراسة الجامعية الأمريكية عام 1995، ولقد اتفقت اللجنتان في اجتماع مشترك بين ممثليها عام 1995 بجامعة ستانفورد على المعايير الواجب إتباعها لتقييم جودة الخدمة التعليمية (الفتلاوي سهيلة محسن، 2008، ص 86).

لقد أصبح تحسين جودة التعليم العالي هدفا مهما واستراتيجيا لكل الجامعات التي تتطلع إلى تحقيق الريادية والتميز، وذلك لأن التحدي الكبير الذي يواجهها في الوقت الحاضر وفي المستقبل لم يعد يتمثل في مدى قدرتها في تقديم التعليم لكل الراغبين في الالتحاق ببرامجها المختلفة، ولكن يتمثل في مدى قدرتها في تقديم خدمة تعليمية بجودة عالية تحقق موصفات الخريج المتميز الذي يلبي احتياجات المجتمع وسوق العمل ويسهم في تحقيق التنمية. وهذا مادفع الكثير من الجامعات التي تبني نظم إدارة الجودة لضمان برامجها الأكاديمية ومن ثم مخرجاتها، لا سيما في ظل عالمية التعليم العالي، بالإضافة إلى مجموعة عوامل أخرى أوجدت قوة ذاتية لمؤسسات التعليم العالي بما فيها الجامعات نحو تبني ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي البرامجي والمؤسساتي. ( أبو الرب عماد وآخرون، 2010)

## 1.1. الإشكالية:

تعتبر الجامعات منظمة إستراتيجية تؤثر وتتأثر بالمجتمع المحلي والعالي بما فيه من قوى وفرص وتهديدات ، والجامعة منظومة مركبة من مجموعة كبيرة من المتغيرات الأساسية التابعة والمستقل لذلك لا يمكن إدارة الجامعة بأساليب تقليدية أو أدوات روتينية عادية فهي لم تعد تجدي نفعاً، ومن بين هذه المصادر التي زاد الاهتمام بها في الفترة الأخيرة نجد المصدر المتمثل في عصرنة وتطوير الأساليب المستخدمة في الإدارة. ( حامد نور الدين، د ت )

فقد حضي التعليم في الجزائر بالكثير من الجهود من أجل تطويره وتحسينه وزيادة كفاءاته لتحقيق الأهداف المرجوة، ومع ذلك فإن الحاجة إلى التطوير والتحسين لا تزال مستمرة بغية الوصول

إلى الجودة اللازمة للإسهام في تحقيق الأهداف التنموية في البلاد من خلال عرض بعض الأمثلة التي يعرفها واقع التعليم في الجزائر، ومنها يتسم تسيير مؤسسات التعليم العالي بشكل عام بدرجة عالية من المركزية مما يتطلب مزيداً من المرونة ومشاركة الجهات المعنية بها في اتخاذ القرار وكذا غياب التنسيق بين مؤسسات التعليم العالي من جهة وبين الجامعات وسائر مؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى. بالإضافة إلى الضعف في توجيه الطلبة نحو فروع التعليم العالي المتنوعة بناء على قدراتهم واهتماماتهم، تساهم جميعها في تضخم أعداد الطلبة في بعض الاختصاصات تقلصها بشكل واضح في الاختصاصات التطبيقية والتقنية وفي تدني الفعالية الداخلية ومستوى الخريجين، وتؤدي إلى ضغوطات على المؤسسات لتوفير برامج علاجية بغية تحسين مستوى الطلبة الملتحقين. (بوهنة كلثوم ونورة محمد، 2015، ص142).

كما تقدم يتم سن مجموعة من الشروط لضمان الجودة في التعليم العالي، وأولها أن يكون أعضاء هيئة التدريس مؤهلين بدرجة كافية ومناسبة، وثانيها يتفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل في مؤسسة جامعية واحدة، وثالثها ضرورة توفير خدمات إدارية والإلكترونية جيدة، ورابعها ضرورة إدارة قيادة الجامعة وإدارتها للأساليب والعوامل التي تضمن الجودة في التعليم العالي، على أن يكونوا أول الملتزمين بها وخمسها ضرورة اعتماد نظام الترقية لأعضاء هيئة التدريس على أسس أكاديمية وليس على امتيازات شخصية أو سياسية أو اجتماعية، وآخرها ضرورة توافر قدرة من الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بحيث يتم تشجيع أو على الأقل التسامح عند توجيه نقد لسياسة الجامعة أو لأي سلطة في موقع المسؤولية (دل. 2005، ص 11)، ومن مجموع هذه الشروط نتوصل إلى أن للهيئة التدريسية دور مهم جداً في جودة التعليم العالي الجامعي ولكن رغم هذه الهمة والدور الكبير الذي يظهر لكن هل للهيئة التدريسية دور فعال في ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة من وجهة نظر الطلبة؟ وكيف تضمن هيئة التدريس في جودة العملية التعليمية من وجهة نظر الطلبة؟

2.1.- الفرضيات:

- لهيئة التدريس دور فعال في ضمان جودة التعليم في الجامعة من وجهة نظر الطلبة.
- تضمن هيئة التدريس جودة العملية التعليمية عن طريق مجموعة من الخبرات الكفاءات (الخبرات الموقفية، الكفاءة العلمية، الكفاءة التربوية، الكفاءة الاتصالية، الكفاءة المهنية).

### 3.1. أهمية الدراسة وأهدافها:

- التعرف إلى مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي وأهميته للمؤسسة.

- التعرف على دور المعلم في العملية التعليمية في ضمان جودتها وكذا التعرف على مفهوم جودة العملية التعليمية وإظهار أهمية الهيئة التدريسية في جودة العملية التعليمية.

4.1.الكلمات المفتاحية:

- هيئة التدريس: هم الأساتذة والأساتذة المحاضرون والأساتذة المساعدون والأساتذة المشاركون والأساتذة المؤقتون، كما جاء في المادة الأولى من اللائحة المنظمة لشؤون مستوى الجامعات. (مجلس التعليم العالي، 1998، ص 3- 5)

- الجودة: تعرف الجودة بأنها جملة من المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر لجميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو المخرجات التي تلب احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم من خلال الاستخدام الفعال لجمع العناصر البشرية والمادية بالجامعة.

- ضمان الجودة: هو ذلك الجزء من إدارة الجودة الذي يركز على توفير الثقة بأن معايير الجودة بالنسبة للمنتج المقصود ستكون محققة. (خديجة منصور، بوزقية، 2012)

- جودة التعليم: تعرف بأنها الدرجة التي تلي مجموعة من الخصائص التعليمية الكامنة وفق برامج الاعتماد المؤسسي والتخصصي للمتطلبات التعليمية في تحقيق جودة المنتج التعليمي. (لجنة المعايير في جامعة نابيل 2008)

- العملية التعليمية: هي الإجراءات والنشاطات التي تحدث داخل الفصل الدراسي والتي تهدف إلى إكساب المتعلمين معرفة أو مهارة عملية أو اتجاهات ايجابية فهي نظام معرفي يتكوم من مداخلات ومعالجة ومخرجات، فالمداخلات هم المتعلمين والمعالجة، هي العملية التنسيقية لتنظيم المعلومات وفهمها وتفسيرها وإيجاد العلاقة بينهما وربطها بالمعلومات السابقة، أما المخرجات فتتمثل في تخرج طلبة أكفاء متعلمين (<http://english.ttu.edu>)

## 2.السبيل المثالي لضمان نجاعة العملية التعليمية في الجامعة الجزائرية:

لمواجهة التحديات والرهانات التي تواجه التعليم في الجزائر لابد من إتباع الخطوات التالية:

(بوهنة كلثوم، نور محمد 2015 ، ص ص 149-153).

1.2.جودة أعضاء هيئة التدريس:ليس هناك خلاف حول الدور الهام الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في انجاز العملية التعليمية وتحقيق أهداف الكلية التي يعمل بها، ويقصد بجودة هيئة

التدريس تأهيله العلمي الأمر الذي يسهم حقا في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع. ويحتل عضو هيئة التدريس المركز الأول من حيث الأهمية في نجاح العملية التعليمية، من تطور في الخدمات التربوية والتعليمية. ومهما بلغت هذه البرامج من الجودة فإنها لا تتحقق الفائدة المرجوة منها إذ لم يجب توافر عدد من السمات لدى عضو هيئة التدريس منها:

- السمات الشخصية: وذلك بان يكون لديه مرونة في التفكير وثقة في النفس ويتفهم الآخرين ويتقبلهم، ويتأني في إصدار الأحكام، بحيث لا يعتمد على الأحكام المسبقة أو غير المبنية على أسس عملية صحيحة، ويجب أن يمتلك مهارات الاتصال الفعال والقدرات على الشرح والتوضيح.
- الكفاءة المهنية: بان يكون مع الطلبة، يدافع عنهم ويحذرهم ويدرك مشاعر الآخرين، وأن يشرك الطلبة بمواقف مثيرة للتفكير، ويتقبل اقتراحاتهم المختلفة ويستمع لهم بشكل جيد.
- الخبرات الموقفية: ويتم ذلك عن طريق معرفة المدرس المتعلقة في مجال تخصصه وقدراته على تقبل الغرابة والأصالة والتنوع في استجابات الطلبة والقدرة على إدخال المهارات الفعلية في العملية التعليمية وقدرته على استخدام مهارات الاستماع للطلبة بشكل جيد بالإضافة إلى قدرته على تقييم العمل اليومي والأسبوعي وتقييم الوحدات التعليمية وفعاليتها.
- الكفاءة العملية: وهي إلمام المدرس بالمعلومات والخبرات التي يحتاجها الطلبة ويقدم لهم تلك المعلومات بالشكل السليم والصحيح.
- الكفاءة التربوية: أي معرفة المدرس بالطرق التربوية المناسب في التعامل مع الطلب وكيفية تقديم المعلومات للطلاب.
- الكفاءة الاتصالية: أي قدرة المدرس على استخدام الطرق المناسبة لتوصيل المعلومات للطلبة بالشكل الصحيح والقدرة على الاتصال بكل أفراد العملية التربوية بما فهم المجتمع المحلي.
- الرغبة في التعليم: حيث تعتبر هذه الخاصية من أهم الخصائص لأن المدرس إذ لم يملك الدافعية في التعليم فلن ينجح في أداء ونجاح العملية التعليمية
- مساهمة أعضاء هيئة التدريس في خدم المجتمع.
- تحسن مستوى التدريب الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.
- تشجيع النتائج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجمعيات العلمية والمهنية.

## 2.2. جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس:

ويقصد بجودة البرامج التعليمية شمولها وعمقها ومرونتها واستيعابها للمتغيرات العامة، والثورة المعرفية، ومدى تطويعها بما يناسب مع المتغيرات العامة، وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة، لأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماما عن التقليد ومثيرة لأفكار وعقول الطلبة من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها.

### 1.2.2.- دور الأستاذ الجامعي:

يتحمل الأستاذ الجامعي القسط الأكبر من تطبيق الجودة وضمائها داخل الجامعات، كما أن جودة الجامعة تعتمد على نوعية هيئة التدريس بها وكفايات العملية وعموما فان الأستاذ الجامعي يستمد أهميته أساسا من كفايته الأكاديمية وتتصل بهذه الكفاية قدرة الأستاذ البحثية والتدريسية والشخصية، فان مهام الأستاذ الجامعي يجب أن تشمل على:

- مهمة العناية بطلابه والاتصال بهم للتعرف على حياتهم ومشكلاتهم وإسداء النصائح والإرشادات اللازمة لهم.

- أن يشارك الأستاذ في خدمة مجتمعه عن طريق الندوات واللقاءات العلمية وتقديم الاستشارات للمؤسسات المختصة واللقاء المحاضرات العامة وتأليف الكتب ونشر المقالات في الصحف والمجلات، فالمفروض من كل أستاذ أن يكون مرشدا لطلابه ومركز إشعاع في مجتمعه إلى جانب التدريس والقيام بالبحث العلمي.

وبشكل عام يمكن تحديد أهم مواطن الضعف المتصلة ببعض أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والتي تعرقل تأجيل الجودة وضمائها في الجامعات:

- ضعف التكوين المهني لبعض أعضاء هيئة التدريس.

- عدم القيام بدورات تدريبية لغرض التنمية المهنية.

- عدم تقبل وجهات النظر في القاعات التدريسية وتقليل أهمية تلك الآراء .

- الاعتماد على أسلوب الحفظ والتلقين.

- قيام بعض الأساتذة بتدريس مواد غير متمكنين منها.

- عدم الالتزام بمواعيد المحاضرات.

- عدم تطوير المناهج والمقررات الدراسية.

- عدم الالتزام بمعايير التقييم الخاصة بالطلبة.
  - عدم الالتزام بالساعات المكتتبية المخصصة لمراجعة الطلبة.
  - تدني أخلاقيات بعض الأساتذة في إهانة الطلبة وتحقيرهم خلال العملية التعليمية.
- وكل هذا ساهم في عدم تقبل برامج الجودة وضمائها في الجامعات من قبل أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى عوامل أخرى مرتبطة بدور القيادات الجامعة ومكاتب الجودة، وانعكست هذه العوامل سلبا على أداء الجامعات، ولقد أشار الدكتور عبد الفتاح جلال إلى أ، الأستاذ الجامعي يجب أن يكون قادرا على معاونة طلابه في أن يثبوا ثبات واسعة تجاه التعليم لمبادرة ذاتية منه، والقادر على أن يدرس لطلابه كيف يتعلمون مع أدوات ووسائل المعرفة المتوافرة والقادر أولا وأخيرا على أن يواجه وينصح طلابه فيصبح الرائد العلمي لهم والمواجهة سلوكهم والمعين لهم على اكتشاف قدراتهم واستعداداتهم).
- حسين سالم مرجين، 2012، ص 274-275)
- الطلبة: لعل من أهم أهداف تطبيق الجودة وضمائها هو ارتفاع بمستوى الطلبة في جميع الجوانب الأكاديمية والفكرية والنفسية وبالتالي لابد من اشتراك الطلبة في برامج الجودة وضمائها من أجل الارتفاع بالعملية التعليمية، وقد بينت نتائج دراسة استطلاعية أجريت العام 2007 لطلب جامعة طرابلس حول اتجاهات الطلبة كلية الآداب حول مسيرتهم الأكاديمية جملة من المشكلات التي تحول دون الارتفاع بأدائهم الأكاديمي أهمها:
- عدم توفير الكتب والمراجع.
  - الاعتماد على الأسلوب التقني في الدراسة.
  - انعدام حرية الرأي داخل المحاضرة.
  - عدم حضور الندوات والمؤتمرات ذات العلاقة بالتخصص.
  - انعدام المنهج الدراسي على التصوير.
  - عدم مواكبة مناهج التعليم الجامعي لما هو موجود في الدول المتقدمة.
  - عدم تغير بعض المناهج الدراسية الجامعية منذ سنوات.
  - انعدام النشاطات الطلابية.
  - السخرية الاستهزاء بالطلبة من قبل الأساتذة.
  - عدم قدرة بعض الأساتذة على توصيل المعلومات بشكل جيد.

- تكرار بعض الموضوعات في أكثر من مادة.
  - الغياب المتكرر لبعض الأساتذة.
  - الجهل باللوائح والقوانين الدراسية.
- كما عدد في نفس الدراسة السابقة بعض المقترحات التي من شأنها أن تؤدي إلى توحيد العملية التعليمية وبالتالي الارتفاع والسمو بها أهمها:
- التزام أعضاء هيئة التدريس بمواعيد المحاضرات.
  - توزيع نشرات توضيح الإجراءات التي ينبغي للطلاب أن يلتزم بها.
  - غرس قيم المحاوراة والمشاركة.
  - نشر اللوائح والإعلانات داخل الأقسام.
  - تعاون المسؤولين في القسم والكلية على حل مشاكل الطلبة.
  - مواكبة التعليم في الدول المتقدمة.
  - إيجاد الجو المناسب في الامتحانات والابتعاد عن أسلوب التهديد والتكثير في وجوه الطلبة.
  - وجود لجنة خاصة تهتم بشؤون الطلبة.
  - تغيير طريقة التدريس الحالية (التلقين).
  - عقد اجتماعات دورية مع الطلبة.
  - إعادة النظر في بعض المواد لعدم الاستفادة منها بعد التخرج.
  - الإلزام بمواعيد العمل بالنسبة للإداريين.
  - عدم إعادة الموضوعات في أكثر من مقرر.
  - توفير المنشورات والمجلات ذات العلاقة بالتخصص.
  - إنشاء صندوق اقتراحات في كل قسم.
- ومنه نتوصل إلى انه لتطبيق الجودة وضمانها في الجامعات ضرورة اشتراك الطلاب كمجموعة فاعلة في العملية التعليمية سواء تعلق ذلك بتقديم الاحتياجات أم تصميم المناهج أو طرق التعليم، أو، يكون الطالب الجامعي باحث عن المعرفة وليس متلقيا لها.

## 3.الإجراءات التطبيقية:

1.3.العينة: تم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية بسيطة، وقد عرفها أبو علاء رجاء "باحتمال اختيار أي فرد من أفراد المجتمع كعنصر من عناصر العينة" فقد شملت العينة على (120) طالب من المستويات التالية ( الثانية، الثالثة، والماستر) وحذف المستوى الأول، وقد راعينا مجموعة من الخصائص: المستوى، التخصص كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (1) يبين توزيع عدد الطلبة حسب المستوى.

النسبة المئوية	عدد الطلبة	المستوى
66,67%	44	السنة الثانية
30%	36	السنة الثالثة
33,33%	40	الماستر
100%	120	المجموع

جدول رقم(2) يبين توزيع عدد أفراد العينة حسب التخصص.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	التخصص
21,67%	26	علم الاجتماع
15,33%	19	علوم التربية
18,33%	22	علم النفس
26,67%	32	فلسفة
17,5%	21	تاريخ
100%	120	المجموع

2.3.المنهج: راعينا في هذه الدراسة إتباع المنهج الوصفي التحليلي لأنه هو الملائم حسب هذه الدراسة وهو الأكثر ملائمة للدراسات الوصفية ويعرف على أنه: "أحد أشكال التحليل التفسيري العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتطورها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.( سامي ملحم ، 2000 ، ص327)

— أداة الدراسة: حيث لتحقيق أهداف البحث ولتحقق من فرضياته يتطلب استخدام أدوات علمية ومنه قام الباحثون ببناء استبيان.

3.3. وصف أداة الدراسة: قام الباحثون بإعداد استبيان خاص، حول دور هيئة التدريس في الحرم الجامعي وكذا طرق ضمانها لجودة العملية التعليمية في التخصصات المذكورة سابقا، يتكون الاستبيان من 30 عبارة مقسمة في محورين وهما:

**المحور الأول:** خاص بدور هيئة التدريس وكذا مدى فعاليتها في ضمان جودة التعليم حسب رأي الطلبة ويتكون من 10 عبارات.

**المحور الثاني:** خاص باقتراح مجموعة من الخبرات والكفاءات التي من شأنها أن تضمن جودة العملية التعليمية في الجامعة الجزائرية، ويتكون من 20 عبارة.

### 1.3.3. إجراءات الصدق والثبات للأداة:

#### 1.1.3.3. الصدق:

**صدق المحكمين:** تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المتخصصين لإبداء ملاحظاتهم حول عبارات المقياس، وطلب إبداء آرائهم حول الأسئلة التالية:

- هل تحتوي مفردات الاستبيان على عبارات غامضة؟
  - هل تقيس كل مفردة من مفردات الاستبيان ما أردنا قياسه؟
  - هل تلائم لغة أسئلة الاستبيان المستوى اللغوي لعينة الدراسة؟
  - هل عدد الأسئلة المخصصة مناسب لكل محور؟
  - هل توجد لديهم اقتراحات يفضل إضافتها للاكتمال الصورة النهائية للاستبيان؟
- تم تفرغ تكرارات تقديرات المحكمين لكل مفردة واستبعاد المفردات التي اتفق المحكمين على عدم صلاحيتها والتي بلغ عددها ستة (06)، وتعديل المفردات التي نصح المحكمين بتعديلها لتكوّن الصورة النهائية مكونة من (03) عبارات التي بلغ نسبة الاتفاق عليها بين (0.60-100).
- الاتساق الداخلي للاستبيان:

تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان و الدرجات المحورية بين (0.682-0.821) وجميعها دالة عند مستوى الدلالة (0.01) مما يعطي مؤشرا جيدا على الاتساق الداخلي الاستبيان .

2-2-3- الثبات : لقد اعتمدنا على حساب الثبات للاستبيان بطريقتين:

- التجزئة النصفية: وذلك وبحساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية للإستبيان ككل، ولكل محور من محاوره على حدى. وتراوحت قيمة معامل الثبات بين (0.627- 0.868) وهذا يعني أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات مقبولة.

- طريقة معامل ألفا: تم حساب ثبات الإستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وتراوحت قيم المعاملات الثبات لمحاور الإستبيان كما يلي:

#### جدول رقم (03) يبين معامل الثبات ألفا:

معامل ألفا	الإستبيان
0.598	المحور الأول
0.765	المحور الثاني

ومما سبق ذكره يتبين أن الإستبيان يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق والثبات والإتساق الداخلي ويمكن تطبيقه على عينة الدراسة الحالية.

- نتائج الدراسة وتفسيرها: بعد تطبيق الاستبيان على العينة تم معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

الفرضية الأولى: لهيئة التدريس دور فعال في ضمان جودة التعليم في الجامعة من وجهة نظر الطلبة.

#### جدول رقم (4) حساب نتائج الفرضية الأولى باستعمال $\chi^2$ مربع.

نوع التكرار	/	Q <sub>1</sub>	Q <sub>2</sub>	Q <sub>3</sub>	Q <sub>4</sub>	Q <sub>5</sub>	Q <sub>6</sub>
الملاحظ	موافق	59	70	80	70	51	80
	غير موافق	61	50	40	50	69	40
المتوقع	موافق	60	60	60	60	60	60
	غير موافق	60	60	60	60	60	60
	$\chi^2$	0,003	3,33	13,33	3,33	2,70	13,33
الدلالة الإحصائية		0,855	0,068	0,000	0,68	0,100	0,000

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن هناك تباين بين إجابات الطلبة فيما يخص مدى فعالية دور الهيئة التدريسية في ضمان جودة العملية التعليمية تظهر في البند الأول قيمة  $\chi^2 = 0,033$  عن مستوى

الدلالة  $\alpha = 0,855$  وهي غير دالة إحصائيا وقيمة كالتبند الثاني = 3,333 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,068$  وغير دالة إحصائيا، أما البند الثالث تبلغ قيمة كالتبند الثالث = 13,333 والدالة الإحصائية  $\alpha = 0,000$  وهي دالة إحصائيا، أما البند الرابع بلغت قيمته 3,333 عند الدالة الإحصائية  $\alpha = 0,068$  وهي غير دالة إحصائيا، أما قيمة البند الرابع تبلغ قيمته 3,333 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,100$  وهي غير دالة إحصائيا، أما البند السادس تبلغ قيمته 13,333 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,000$  وهي قيمة دالة إحصائية كما أيضا يبلغ قيمة البند السابع 4,033 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,045$  وهي دالة إحصائية.

#### \* تفسير نتائج الفرضية:

يظهر لنا من خلال النتائج السابقة أن التعليم الجامعي ذو جودة وذو قيمة وهذا ما ظهر من خلال حساب نتائج البند الثالث حيث أنها دالة إحصائيا، وأبدى ما يقارب 80 طالب من أصل 120 موافقته على ذلك، وفي حين نجد أن 51 طالب من 120 عبروا عن رأيهم بأن جودة العملية التعليمية من مهام الأستاذ، تعتمد على مدى تفاعل الطالب، وهذا ما ظهر من خلال حساب النتائج فهي غير دالة إحصائيا، أما فيما يخص البند الخامس نجد أن 51 طالب من 120 يرفضون فكرة أن دور الهيئة التدريسية يتمثل في إعطاء المعلومات للطلاب دون مراعاة جودتها فهي أيضا غير دالة إحصائيا، في حين نجد البند السادس والسابع اللذين يتحدثان عن طريقة تقديم الدروس والاهتمام بها تساعد بدرجة كبيرة على ضمان جودة العملية التعليمية، كما أيضا نجد حسب رأي الطلبة أن الهيئة التدريسية لا تبذل جهدا كبيرا أثناء أداء مهامها حسب رأي 59 طالب من 120 طالب ونجد حسب رأيهم أيضا أن من أصل 120 طالب نجد 70 منهم غير موافقين مع فكرة أن المشرفون على العملية التعليمية يهتمون بجودتها.

الفرضية الثانية: تضمن الهيئة التدريسية جودة العملية التعليمية عن طريق مجموعة من الخبرات والكفاءات (الخبرات الموقفية، الكفاءة العلمية، للكفاءة التربوية، الكفاءة الاتصالية، الكفاءة المهنية).

حساب نتائج الفرضية الثانية باستعمال كالتبند مربع:

جدول رقم (5) حساب نتائج بنود خاصة بالكفاءة الموقفية باستعمال  $\chi^2$ :

التكرار	/	Q <sub>8</sub>	Q <sub>9</sub>	Q <sub>10</sub>	Q <sub>11</sub>	Q <sub>12</sub>	Q <sub>13</sub>	Q <sub>14</sub>	Q <sub>15</sub>
الملاحظ	موافق	30	23	25	22	27	19	22	36
	محايد	59	66	64	67	54	64	75	63
	غير موافق	31	31	31	31	39	37	23	21
المتوقع	موفق	40	40	40	40	40	40	40	40
	محايد	40	40	40	40	40	40	40	40
	غير موافق	40	40	40	40	40	40	40	40
قيمة $\chi^2$		13.550	26.150	22.050	28.350	9.150	25.65	45.95	22.65
الدلالة المح		0.001	0.000	0.000	0.000	0.010	0.000	0.000	0.000

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم إجابات الطلبة مركزة في البديل الثاني أحيانا وهذا ما نلاحظه في التكرارات الملاحظة نجد البند رقم (08) قيمة  $\chi^2 = 13,550$  وعند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,000$  وهي دالة إحصائية، قيمة  $\chi^2$  للبند رقم (9) = 26,150 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,000$  وهي دالة إحصائية، وتبلغ قيمة البند رقم (10)  $\chi^2 = 22,050$  عند الدلالة الإحصائية  $\alpha = 0,000$  وقيمة دالة إحصائية، وتبلغ قيمة  $\chi^2$  للبند 12 = 9,150 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,015$  وهي دالة إحصائية كما تبلغ قيمته  $\chi^2$  البند 13 = 25,650 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,000$  وهي قيمة دالة إحصائية وتبلغ قيمة  $\chi^2$  البند 15 = 22,650 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,000$  وهي قيمة دالة إحصائية، وبالتالي نتوصل هنا إلى أن تضمن الهيئة التدريسية جودة العملية التعليمية عن طريق الخبرات الموقفية.

جدول رقم(6) حساب نتائج بنود خاصة بالكفاءة العلمية باستعمال كا<sup>2</sup>:

التكرار	/	Q16	Q 17
ملاحظ	موافق	22	22
	محايد	62	48
	غير موافق	36	50
متوقع	موافق	40	40
	محايد	40	40
	غير موافق	40	40
قيمة كا <sup>2</sup>		20,600	12,200
الدالة الإحصائية		0,000	0,000

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه تبلغ قيمة كا<sup>2</sup> للبند 16 = 20,600 مستوى الدلالة إحصائية  $\alpha=$

0,000 وهي قيمة دالة إحصائية، تبلغ قيمة كا<sup>2</sup> للبند 17 = 12,200 و  $\alpha=0,002$  وهي قيمة دالة إحصائية، وبالتالي نتوصل أن تضمن الهيئة التدريسية جودة العملية التعليمية عن طريق لكفاءة العلمية.

جدول رقم(7) حساب نتائج بنود خاصة الكفاءة التربوية باستعمال كا<sup>2</sup>:

التكرار	/	Q18	Q19
ملاحظ	موافق	23	18
	محايد	60	70
	غير موافق	37	32
متوقع	موافق	40	40
	محايد	40	40
	غير موافق	40	40
قيمة كا <sup>2</sup>		17,450	36,200
الدالة الإحصائية		0,000	0,000

نلاحظ من خلال الجدول رقم(07) أن قيمة  $\chi^2$  للبند 18 تبلغ = 17,450 عند الدلالة إحصائية  $\alpha = 0,000$  وهي قيمة دالة إحصائية، كما تبلغ قيمة  $\chi^2$  للبند 19 = 36,200 عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha = 0,000$  وهي قيمة دالة إحصائية، وبالتالي نتوصل أن تضمن الهيئة التدريسية جودة العملية التعليمية عن طريق لكفاءة التربوية.

جدول رقم(8) حساب نتائج بنود خاصة الكفاءة الاتصالية باستعمال  $\chi^2$ :

التكرار	/	Q20	Q21
ملاحظ	موافق	20	18
	محايد	73	64
	غير موافق	27	38
متوقع	موافق	40	40
	محايد	40	40
	غير موافق	40	40
قيمة $\chi^2$		41,450	26,000
الدلالة الإحصائية		0,000	0,000

نلاحظ من خلال الجدول رقم(08) أن قيمة  $\chi^2$  للبند 20 = 41,450 عند مستوى الدلالة الإحصائية = 0,000 وهي قيمة دالة إحصائية، كما تبلغ قيمة  $\chi^2$  للبند 21 = 26,600 عند مستوى الدلالة الإحصائية = 0,000 وهي قيمة دالة إحصائية، عند مستوى الدلالة 0,005 وبالتالي نتوصل أن تضمن الهيئة التدريسية جودة العملية التعليمية عن طريق الكفاءة الاتصالية.

جدول رقم (9) حساب نتائج بنود خاصة الكفاءة المهنية باستعمال  $\chi^2$ :

التكرار	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	
ملاحظ	موافق	25	21	18	14	11	16
	محايد	72	67	63	74	58	75
	غير موا	23	23	39	32	51	29
متوقع	موافق	40	40	40	40	40	40
	محايد	40	40	40	40	40	40
	غير موا	40	40	40	40	40	40
قيمة $\chi^2$	38.450	28.850	25.350	47.400	32.150	48.050	
الدالة الاحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

نلاحظ من خلال جدول رقم (9) أن قيمة  $\chi^2$  للبيند 22 = 38.450 عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.000$ ، وهي دالة إحصائية، وتبلغ قيمة  $\chi^2$  للبيند 23 = 28.850 عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.000$ ، وهي دالة إحصائية، وتقدر قيمة  $\chi^2$  للبيند 24 = 25.350 عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.000$ ، وهي دالة إحصائية، وتبلغ قيمة  $\chi^2$  للبيند 25 = 47.400 عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.000$ ، وهي دالة إحصائية، وتقدر قيمة  $\chi^2$  للبيند 26 = 32.150 عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.000$ ، وهي دالة إحصائية، وتقدر قيمة  $\chi^2$  للبيند 27 = 48.050 عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.000$ ، وهي دالة إحصائية، وبالتالي نتوصل إلى أنّ تضمن الهيئة التدريسية جودة العملية التعليمية عن طريق الكفاءة المهنية.

## \* نتائج الفرضية الثانية:

تشير نتائج الفرضية الثانية إلى أنه تضمن الهيئة التدريسية جودة العملية التعليمية عن طريق مجموعة من الخبرات والكفاءات وقد تم عرض مجموعة منها وهي: الخبرات الموقفية- الكفاءة العلمية- الكفاءة التربوية- الكفاءة الاتصالية - الكفاءة المهنية، وبالتالي نقول أن الفرضية التي نقوم بطرحها قد تحققت.

ويظهر من خلال نتائج التي توصلنا إليها أنّ معظم إجابات الطلبة أي ما يقارب نسبته 50% كانت تدل على ثقة الطلبة بما يقدم إليهم، وكذا نفس النسبة تعبر عن تجاهل الأساتذة لمشاعرهم وفي بعض الأحيان السخرية منهم، بالإضافة إلى انتقاد لطرق التدريس الكائنة حالياً في الجامعة، سواء طريقة

إلقاء المحاضرات التي هي عبارة عن جمع وحشو المعلومات، وكذا طريقة العروض التي تشعر الطالب بالملل في كثير من الأحيان على حد تعبيرهم، يخرجون من الوحدة غير متمكنون من جميع المواضيع التي عرضت، ونقص استعمال الأدوات التكنولوجية كأجهزة الإسقاط في العملية التعليمية ولكن تبقى كفاءات التي يتمتع بها الأستاذ هي المهمة والأهم، حيث نجد في مقدمتها الكفاءة التربوية عنصر مهم جدا في ضمان جودة العملية التعليمية، وثانها الكفاءة المهنية التي تجعل من الأستاذ يدافع عن الطلبة وتقديم المساعدة لهم وتقبل اقتراحاتهم المختلفة، ونجد في المرتبة الثالثة الكفاءة العلمية والاتصالية فالأستاذ الملم لجميع المعلومات ويقدم المعلومات الصحيحة وبالشكل الصحيح واستخدام الطرق المناسبة تجعله دائما محبوب ومحط أنظار الطلبة، وفي الأخير نجد الكفاءة الموقفية، وهي مجموعة من المواقف التي يمر منها الأستاذ أثناء قيامه بعمله كتقبل الغرابة والأصالة، والتنوع في استجابات الطلبة ومحاولته إدخال المهارات الفعلية في العملية التعليمية وتمتعه بمهارات الإستماع للطلبة. يبقى هذا الترتيب نسبيا حسب إجابات الطلبة في جودة العملية التعليمية.

#### 4. خاتمة:

تعتبر مؤسسات التعليم العالي ذات مكانة ودور أساسي في المجتمع، وينظر للجودة في مؤسسات التعليم العالي على أنها منبهج حديث يؤدي تطبيقه لاكتساب العديد من المزايا والفوائد الجامعية وللمجتمع عموما، وهو يهدف إلى تحقيق الجودة المستمرة في التعليم، وذلك من خلال التركيز ليس على الخدمة التعليمية أو المخرجات عموما. ولكن من خلال التركيز على جميع الأنشطة والعمليات في المؤسسة بما فيها المدخلات. لكن أيضا يبقى الدور الفعال لضمان الجودة دائما في المرتبة الأولى للهيئة التدريسية والإدارة وتاليها جودة المدخلات التي هي بدورها تبقى مهمة.

#### 5. قائمة المراجع:

1. أبو الرب، عماد وآخرون (2010). ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
2. بوهنة، كلثوم ونور، محمد (2015). السبل المثلى لضمان جودة مخرجات العملية التعليمية في الجامعة الجزائرية. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، عدد 23.
3. حامد، نور الدين والعايد، محمد (د.ت). أهمية تطبيق الجودة الشاملة في مؤتمرات التعليم العالي. ورقة مقدمة إلى مؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان جودة التعليم. القاهرة. مصر.

4. خديجة، منصور أبو زفية (2012). ضمان جودة التعليم العالي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ورقة مقدمة مؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان جودة التعليم. القاهرة. مصر.
5. دل (2005). ضمان الجودة في التعليم العالي: مفهوما مبادئها تجارب عالمية، ترجمة: السيد عبد العزيز البواشي، عبد العزيز، سعيد الربيعي. القاهرة: عالم الكتب.
6. سامي، ملحم (2000). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. الأردن. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
7. عشيبة، فتحي درويش (1999). الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري- دراسة تحليلية كلية التربية. ورقة مقدمة لمؤتمر العلمي السنوي السابع تطوير نظم إعداد المعلم وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة. جامعة حلوان.
8. الفتلاوي، سهيلة محسن (2007). الجودة في التعليم المفاهيم، المعايير، المواصفات، المسؤوليات. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
9. لجنة المعايير في جامعة بابل (2008). الإصدار الأول / الدليل العلمي لمعايير الأداء في التعليم الجامعي والاعتماد لضمان الجودة لجامعة بابل. مطبعة النجف
10. مجلس التعليم العالي (1998). اللائحة المنظمة لشؤون منتسبي الجامعات السعودية من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم. الرياض.
11. (http://english.ttu.edu) ، تاريخ الإطلاع : 2016/12/05.

دور إستراتيجية التسويق الدولي والشراكة الأجنبية في اختراق الأسواق الدولية

- دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال الجزائري -

*Le rôle de la stratégie de marketing internationale et du partenariat étranger dans la pénétration des marchés internationaux*

*- Une étude de cas du complexe industriel de Sidal, Algérie*

ط.د.عبيد فريد زكرياء

جامعة الجزائر 3 – الجزائر

zakifarid417@gmail.com

ط.د.ماحي أمحمد\*

جامعة الجزائر 3 – الجزائر

mahi.mhamed@gmail.com

Received: 02/10/2017

Accepted: 12/12/2017

Published: 31/12/2017

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه كل من التسويق الدولي والشراكة الأجنبية المتبعة من قبل مجمع صيدال الجزائري لاختراق الأسواق الدولية، ومعرفة كيفية التوسع الدولي من خلال التطرق إلى أهم الأساليب التي يعتمدها مجمع صيدال، وكما تهدف دراستنا إلى معرفة مامدى تأثير الشراكة الأجنبية والتسويق الدولي لمجمع صيدال في تحقيق التوسع الدولي، حيث شملت دراستنا مجموعة من المفاهيم والنظريات تصب في الموضوع وإسقاطها على الجانب التطبيقي لتوضيح العلاقة بين الشراكة الأجنبية والتسويق الدولي في اختراق الأسواق الدولية لمجمع صيدال، والخروج بنتائج الدراسة وتقديم توصيات واقتراحات للمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التوسع الدولي، التسويق الدولي، الشراكة الأجنبية.

تصنيف M30;G15;JEL

**Résumé :**

*Cette étude vise à mettre en évidence le rôle joué tant par le marketing international et partenariat à l'étranger, suivi par le composé algérien SAIDAL pour pénétrer les marchés internationaux et d'apprendre comment l'expansion internationale en abordant les méthodes les plus importantes adoptées par le complexe SAIDAL, conçu notre étude pour savoir combien*

\* المؤلف المرسل: ط.د.ماحي أمحمد ، الإيميل : mahi.mhamed@gmail.com

*l'impact du complexe de partenariat et de marketing international étranger*  
*L'étude comprenait un ensemble de concepts et de théories sur l'aspect pratique pour clarifier la relation entre le partenariat étranger et le marketing international en pénétrant les marchés internationaux du composé de la drogue, Les recommandations et suggestions de l'institution à l'étude.*

**Mots clés :** *Expansion internationale, Marketing international, Partenariat étranger.*

**Jel Classification Codes:** M30 ;G15

## 1. مقدمة:

تسعى الدولة الجزائرية بشتى الوسائل للاندماج في الاقتصاد العالمي، وهذا بالعمل على تفعيل وتسهيل الشراكة مع مختلف الاتحادات والمؤسسات سواء كانت أوروبية أو عربية أو غيرها من مختلف مناطق العالم، وهذا من أجل تحرير تجارتها الخارجية، وهذا التحدي سيعرض المؤسسات الجزائرية إلى منافسة شديدة من طرف الشركات الأجنبية وخاصة المؤسسات الاحتكارية وذات المنافسة التامة، لذا يجب عليها وحتى تستطيع مواجهة المنافسة العالمية المتزايدة أن تقوم بتفعيل أسلوبين رئيسيين ودمجهما مع بعض لمواكبة التطورات ومواجهة التحديات كالشراكة الأجنبية والعمل على تطبيق مبادئ التسويق الدولي وأبعاده لمواجهة المنافسة الدولية، وفي هذا الإطار تمثل الشراكة الأجنبية فرصة هامة لترقية وتأهيل المؤسسات الصناعية الجزائرية نظرا للامتيازات والتراخيص العديدة التي تقدمها خاصة في مجال كسب ونقل المهارات والتجارب والتكنولوجيات الحديثة، وتخفيض التكاليف واقتسام المخاطر بين الشركاء، ومن خلالها الحصول على مصادر التمويل الجديدة من قبل المساهمين والشركاء من أجل تعظيم الأرباح والزيادة في رقم الأعمال، وكما يعمل التسويق الدولي على كسب حصص سوقية جديدة ومعرفة الاحتياجات المستهلكين خارج الحدود، وكما يعتبران عاملان مهمان للدخول إلى الأسواق الدولية.

## 1.1. مشكلة الدراسة: ومن خلال ما سبق يمكننا صياغة الإشكالية الرئيسية كالآتي:

- كيف تساهم الاستراتيجيات والسياسات المعتمدة من طرق المؤسسات الصناعية في اختراق الأسواق الدولية؟

وتتفرع الإشكالية الرئيسية إلى تساؤلات فرعية كم يلي:

- ما مدى مساهمة الشراكة الأجنبية في تحقيق التوسع الدولي لمجمع صيدال؟

- ما مدى مساهمة التسويق الدولي في تحقيق التوسع الدولي لمجمع صيدال؟

2.1. فرضيات الدراسة: من خلال صياغتنا للإشكالية الرئيسية يمكننا طرح الفرضية الرئيسية على النحو التالي:

- تعتبر الشراكة الأجنبية بصفة عامة والشراكة الصناعية الأجنبية التي تهتم بالمجال الصناعي من خلال اجتماع الأطراف للاتفاق على إنجاز وإتمام الأعمال الصناعية، وذلك بدمج ومشاركة المعدات والوسائل ومختلف عوامل الإنتاج التي يمتلكها الأطراف؛

- يعتبر التسويق الدولي من بين أهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات الصناعية، باعتباره يساهم بشكل كبير في توسيع نطاق التجارة الخارجية والتنمية الاقتصادية. منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

وللإمام بالموضوع والإجابة على الإشكالية قمنا بتقسيم الورقة البحثية إلى المحاور التالية:

## 2. مفاهيم عامة حول الأسواق الدولية.

1.2. مفهوم الأسواق الدولية تعرف السوق الدولي على أنها" تلك الأسواق التي تكون فيها تفضيلات المشترين متشابهة عبر العديد من البلدان، ولكل بلد نجد شرائح متعددة مع تفضيلات مختلفة، ولكن حدود البلدان ليست حدود الشريحة المهمة، وفي بعض الحالات السوق العالمي أشبه من السوق الإقليمية".(JOHNY K, 2009,P:15)

ويمكننا القول أن السوق الدولية يتم فيها عرض المنتجات بحيث تتصف بالاستهلاك على المستوى العالمي والدولي، ويستعمل كأسلوب وآلية لتنظيم المبادلات الدولية.

## 2.2. وظائف السوق الدولية

إن السوق الدولية تعتمد على وظيفتين رئيسيتين، ويتمثلان فيما يلي:(عادل أحمد حشيش، 2000، ص19)

- تحديد الأسعار الدولية: من خلال هذه الأسعار تتجدد الصادرات والواردات وأماكن تواجدها وتوظيف رؤوس الأموال ونقل المعارف والتكنولوجيا، فالسعر هو الأساس في تحديد قرار العرض والطلب والأمر لا يتوقف هنا بل هناك عوامل أخرى تتعلق بالنفقات والجودة والمنافسة وسعر الصرف وتوافر البدائل والمرونة كعناصر مساعدة في تحقيق المعاملات الدولية.

- تخصيص الموارد: ونقصد بذلك تنظيم الإنتاج وتحديد المقدرة التصديرية لكل اقتصاد، ونوعية المنتجات المصدرة وتنظيم الاستيراد من خلال تحديد عناصر الإنتاج التي يحتاجها، وذلك من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، كما أنها تقوم بتوزيع رؤوس الأموال حسب المناطق وفرص الإستثمار ويتأثر ذلك بمدى توافر الحوافز والضمانات.

## 3.2. أهم الأشكال والأساليب التي تساعد في اختراق الأسواق الدولية

من أجل الوصول إلى الأسواق الدولية والتوسع الدولي من قبل المؤسسات، تلجأ إلى إستخدام مجموعة من الأساليب لاختراق الأسواق الدولية، وتتمثل فيما يلي:(بن الطيب إبراهيم، 2016، ص 269-

(271)

- التصدير: يعتبر التصدير هو الأسلوب الأنسب والأكثر استخداما في التجارة الدولية، والوسيلة الأكثر سهولة للمؤسسات في اقتحام الأسواق الدولية، ويعد أسلوبا مرنا وسهل الاستخدام ولا يحتاج إلى استثمارات مالية كبيرة وحتى من الموارد البشرية، وغالبا ما تكون السلعة المصدرة نفسها المسوقة محليا، ولا يتضمن مخاطر ونفقات كبيرة، ومن معوقاته أن عملية التصدير لا تسمح بمعرفة تطورات السوق وسلوك المنافسين والتعرض لضرائب جمركية وعوائق إدارية وحتى سياسية، فعلى المسوق أن يحدد عملية التصدير إن كانت مباشرة أو غير مباشرة في الأسواق الدولية، ويمكننا تعريفهما فيما يلي:
- التصدير الغير المباشر: يتعامل المسوق مع مؤسسة محلية تعمل كوسيط مبيعات له، ويتكفل بالجانب التسويق الدولي، ومن مميزاته أن المصدر يستخدم القنوات التوزيعية للآخرين دون أن يدفع تكلفة إنشاءها، ومن معوقاته أن المصدر لا يستطيع المصدر أن يعمل على التسويق الدولي بدون وسطاء في الأمد الطويل، من مزاياه تركيز الموارد على الإنتاج وعبويه أقل سيطرة على التوزيع وعدم القدرة على تعلم كيفية العمل في الخارج؛
- التصدير المباشر: يعني أن المؤسسة تتصل بنفسها بالمشترين في الأسواق الدولية، سواء كانوا وكلاء مستقلين أو موزعين أو فروعها التابعة، ومن مزاياه وفورات الحجم في الإنتاج تتركز في البلد الأصلي وسيطرة جيدة على التوزيع، أما عن عيوبه ارتفاع تكاليف النقل للمنتجات الكبيرة الحجم، وبعد أنشطة التسويق من الزبائن، وظهور الحواجز التجارية والحماائية.
- الامتيازات وعقود التراخيص: في هذا الأسلوب تلجأ المؤسسات إلى استخدام أسلوب الامتياز أو الترخيص عندما تشتهر علامتها التجارية دوليا ويصبح الطلب على منتجاتها منتظما ومتكررا، فتمنح المؤسسة بموجب هذا الأسلوب لمؤسسة أجنبية حق إنتاج وتوزيع العلامة التجارية للمؤسسة الدولية في البلد الأجنبي مقابل دفع عمولة أو رسم سنوي لها، وقد تأخذ هذه الرسوم في شكل مبلغ سنوي ثابت من المال أو نسبة من قيمة المبيعات السنوية أو الاثنين معا، فالامتياز هو أسلوب مشاركة بين مؤسسة مانحة وعدة مؤسسات ممنوحة لاستغلال علامة أو ابتكار أو خبرة ومهارة، ويمكن دخول المؤسسة في الأسواق الدولية من خلال منح حق الامتياز وهو شكل أكثر اكتمالا من الترخيص، فالامتياز يعد وسيلة مرنة وقليلة التكلفة لدخول الأسواق الدولية، في حين تركز عقود الامتياز على الخدمات أما عقود الترخيص فتركز على تصنيع السلع وبيعها.

– المشروعات المشتركة: هو أسلوب بديل يمكن الاعتماد عليه في دخول الأسواق الدولية، فهو عبارة عن تعاون بين مؤسستين أو أكثر على الاستثمار أو بناء أنظمة توزيع للوصول إلى الأسواق الدولية، حيث يشارك كل منهم في مخاطر الاستثمار، طبقاً لهذا الأسلوب تكون المؤسسة الدولية شريكة ومساهمة في رأس المال والإدارة في المشروع المشترك، ومن مميزاته تقاسم التكاليف والمخاطر والأرباح والحصول على معارف وأصول الشركاء، ومقبولة سياسياً، أما عن عيوبه أن أهداف ومصالح الشركاء مختلفة، ومحدودية في المساواة والرقابة التشغيلية وصعوبة في التنسيق الدولي.

– الإستثمار الأجنبي المباشر: هو تواجد المؤسسة في الأسواق الدولية عن طريق إقامة مشاريع إنتاجية أو تجميعية في الخارج، فالكثير من المؤسسات تفضل الدخول للأسواق الدولية من خلال امتلاك الأصول في الدولة المضيفة والاستثمار فيها مباشرة، فيمكن الدخول إلى الأسواق الدولية عن طريق الملكية الكاملة من خلال هذا الأسلوب عن طريق فتح مشروع وشركات تابعة للمؤسسة الأم أي التملك الكلي للفرع من قبل المؤسسة الأم بما فيها الموجودات بأنواعها المختلفة والإدارة، وهذا ما يسمى أيضاً بفرع التصنيع المملوكة، ومن مزايا الفروع لتابعة المملوكة المساواة التامة والرقابة التشغيلية، حماية من المعارف وإمكانية التنسيق على الصعيد الدولي والدخول السريع، ومن عيوبها المخاطر والمشاكل السياسية المحتملة وارتفاع تكاليف التطوير وسرعة الدخول بطيئة وظهور مشاكل الاندماج بعد الحيابة.

#### 4.2. العوامل الرئيسية التي تدفع بالمؤسسة في اختراق الأسواق الدولية.

- الرغبة في النمو والسيطرة حيث تعتبر من أهم الدوافع لزيادة الاستثمار في الخارج؛
- زيادة الطلب المشتق ويعتبر دافع لتوجه المؤسسات للاستثمار في الخارج؛
- الحوافز الحكومية مادية وغير مادية كإعفاء الضريبي، وتخفيض العبء الضريبي على المستثمر؛
- تحقيق وفورات الحجم (اقتصاديات السلم)، قلة تكلفة العمالة والتي تعتبر الجزء الأكبر من التكلفة الكلية، ومبدأ المزايا النسبية الذي يتطلب تبادل السلع وتوزيع الفائض، والاستفادة من فروق الأسعار. (حبيب الله محمد رحيم التركيستاني، 2008، ص110)

#### 5.2. المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة في السوق الدولي

يمكننا تلخيص هذه المشاكل فيما يلي: (غول فرحات، 2008، ص78)

– مشاكل دخول السوق الدولي: وهي مرتبطة بهدف المؤسسة في السوق الدولية لأول مرة وتتعلق بتحديد خصائص المستهلك الأجنبي ورغباته وقدراته الشرائية، وتجزئة السوق الدولية وتحديد الشريحة التسويقية التي سيوجه إليها المزيج التسويقي للمؤسسة، وتصميم الاستراتيجيات الخاصة بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، وتحديد إستراتيجية الدخول للأسواق الدولية؛

– مشاكل الحفاظ على السوق الدولي: وهي مرتبطة برغبة المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية، وتشمل تقييم الموقف التسويقي لمنتج المؤسسة مقارنة بمنتجات المنافسين، ومتابعة التغيرات اللازمة على عناصر المزيج التسويقي لتلاءم التغيرات التي طرأت على المستهلك الأجنبي لتواجه إستراتيجية المنافسين، فهي بذلك إستراتيجيات دفاعية تستهدف تلافي نقاط الضعف في الاستراتيجيات الحالية؛

– مشاكل تنمية السوق الدولي: وهي مشاكل مرتبطة برغبة المؤسسة في الرفع من حصتها السوقية في السوق الدولية، إما على حساب الحصة السوقية للمنافسين أو من خلال جذب مستهلكين جدد وزيادة الشريحة ككل.

### 3. أساسيات حول التسويق الدولي.

#### 1.3. مفهوم التسويق الدولي

يعرف التسويق الدولي على أنه "يشمل الأنشطة الخاصة بتحديد إحتياجات المستهلكين في أكثر من سوق وطنية واحدة ثم العمل على إشباع رغبات وحاجيات بالإنتاج وتوزيع السلع، الخدمات التي تتلاءم معها". (عفيفي محمد صديق، 2003، ص13)

ويعرف أيضا على أنه "اكتشاف حاجات المستهلك وإشباعها على المستوى الدولي بمستوى أفضل من المنافسين المحليين والدوليين وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية في ظل قيود أو متغيرات البيئة الدولية". (عبد السلام أبو قحف، 2002، ص20)

ويمكننا القول على أن التسويق الدولي عبارة عن عمليات التبادل التي تتم عبر الحدود الدولية، ويعمل على إيجاد علاقة بين الربحية والأسواق، وذلك بمعرفة الأسواق المستهدفة عن طريق الملاحظة والتحليل للطلب والمنافسة والبيئة المحيطة بالمؤسسة من منافسين ووسطاء، ويهدف إلى المساهمة في توسيع نطاق التجارة الخارجية والتنمية الاقتصادية.

#### 2.3. أبعاد التسويق الدولي

تختلف درجة الاهتمام بالأسواق الدولية من طرف المؤسسات ويرجع ذلك الاختلاف إلى الإمكانيات المسخرة لها والاستراتيجيات المتبعة في ذلك، ويمكن تميز هذه الدرجات من الاهتمام بالأسواق الدولية فيما يلي: (محمد إبراهيم عبيدات، 1999، ص392)

- في البداية تكون منتجات المؤسسة تباع في الأسواق الدولية بدون أي إهتمام أو تشجيع منها وذلك من خلال تصريف الجزء الضئيل المتبقي من منتجاتها بواسطة منافذ توزيع لها الرغبة في ذلك:
- عند وجود فائض في منتجاتها بصفة مؤقتة ولا تستطيع تصريفها في الأسواق المستهدفة محليا تركز اهتمامها نحو الأسواق الدولية، فالمؤسسة هنا لا توجد لديها النية في التصدير وإنما تصريف الفائض من منتجاتها عند لزوم الأمر؛
- مع تزايد الفائض من السلع تبدأ المؤسسة في التفكير الجدي لمحاولة بيع وتصريف منتجاتها في الأسواق الدولية وذلك عن طريق عقد بعض الصفقات الصغيرة دون وجود عقود أو اتفاقيات طويلة الأمد؛

- ارتفاع درجة المنافسة وتزايد الطاقة الإنتاجية يجعل المؤسسات تبحث عن وسطاء دائمين محليين أو خارجيين معتمدين لمؤسسات أجنبية أخرى لوضع معهم تعاقدات أو ترتيبات تأخذ شكل الالتزام والارتباط بتلك الأسواق التي سيتم التصدير إليها؛

- بعد ذلك تلجأ المؤسسات إلى منح تراخيص لجهات أجنبية تنتج بموجبها بعض السلع مع اكتفاء المؤسسة الأم بعائد التراخيص؛

- في هذه المرحلة لا تنتظر المؤسسة لمنتجاتها في الأسواق الدولية عبارة عن تصريف فائض وإنما تدخل ضمن إستراتيجية معتمدة لغزو الأسواق الدولية.

#### 4. دور الشراكة الأجنبية في تحقيق التوسع الدولي للمؤسسات.

##### 1.4. مفهوم الشراكة الأجنبية

عرفت منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية الشراكة الأجنبية على أنها " تلك العقود التي تبرم على عدة سنوات بين متعاملين اقتصاديين ينتمون إلى أنظمة مختلفة، تذهب إلى أبعد من الشراء البسيط للأشياء والخدمات لتشمل مجموعة عمليات تكاملية وتضامنية". ( MARIE Françoise )

(Labouz,2000,P48)

وتعتبر الشراكة الأجنبية على أنها" بمثابة عقد أو اتفاق بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون بين الشركاء، ويتعلق بنشاط إنتاجي أو خدماتي أو تجاري، على أساس ثبات دائم وملكية مشتركة وهذا التعاون لا يقتصر على مساهمة الأطراف في رأس المال وإنما يشمل المساهمة الفنية الخاصة بعملية الإنتاج واستخدام براءات الاختراع والعلامات التجارية والمعرفة التكنولوجية، والمساهمة في كافة عمليات الإنتاج والتسويق، ويتقاسم الطرفان المنافع والأرباح طبقا للمساهمة المالية والفنية".(كمال رزيق، فارس مسدور، 2002، ص240). وعرفت أيضا على أنها" استثمار مشترك يمتلكه أو يشارك فيه طرفان أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، ولا تقتصر المشاركة على الحصة من رأس المال بل تمتد أيضا إلى الإدارة، والخبرة وبراءة الاختراع أو العلامات التجارية"(عبد السلام أبو قحف، 2003، ص15). ويمكننا القول على أن الشراكة الأجنبية تعتبر كمشروع يشارك في امتلاكه أو إدارته طرفان ويشترطان أن يكونا من دولتين مختلفتين.

ويمكننا القول أن الشراكة الأجنبية لها دور كبير داخل المؤسسات الجزائرية، حيث تعمل الشراكة الأجنبية كوسيلة لتحقيق التنمية الاقتصادية، وتعتبر كوسيلة فعالة لنقل التكنولوجيات والأبحاث للمؤسسات المحلية أو المستضيفة، وكم يبرز دورها ك وسيلة لتأهيل المؤسسات الجزائرية، وأما من الناحية الإجتماعية فتعتبر كوسيلة لخلق مناصب العمل جديدة وذات كفاءة وفعالية.

#### 2.4. الآثار الناجمة على الشراكة الأجنبية للمؤسسة المحلية والأجنبية

تتنافس معظم دول العالم على جذب واستقطاب الشركات الأجنبية نظرا لما تحققه من آثار تنعكس على كل من المؤسسة المحلية والأجنبية وسوف نستعرض ذلك فيما يلي:

- الآثار المترتبة على الشراكة الأجنبية للمؤسسة المحلية: تتمثل أهم آثار الشراكة الأجنبية والتي تنعكس على المؤسسات المحلية فيما يلي: (باللطة مباركة، 2006، ص05)
- الاستفادة من مصادر جديدة للتمويل بفضل تدفق رؤوس الأموال الأجنبية، مما يجعل المؤسسة في غنى عن طلب قروض تمويل طويلة الأجل وما يترتب عنها من مديونية وعدم القدرة على التسديد؛
- تمثل الشراكة الأجنبية فرصة هامة للحصول على التكنولوجيا والاستفادة من التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف وبالتالي رفع القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- ضمان الديمومة والمصداقية نتيجة لجودة المنتجات وقلة التكاليف وكذا احترام مواعيد التسليم، وهذا ما يؤدي إلى زيادة ثقة المستهلك ووفائه للمنتج؛

- الاستفادة من التسهيلات التي تمنحها الدولة للشركاء الأجانب، إضافة إلى أن وجود شركات أجنبية في دول مضيفة يساعد على زيادة معدل تدفق المساعدات والمنح المالية من المنظمات الدولية إليها؛
- تقوم الشركات الأجنبية بتنفيذ برامج للتدريب والتنمية الإدارية في الدول المضيفة مما يؤدي إلى خلق طبقة جديدة من رجال الأعمال إضافة إلى تنمية قدرات الطبقة الحالية كما تستفيد الشركات الوطنية من الأساليب الإدارية الحديثة من خلال الاحتكاك مع الشركات الأجنبية، وتجدر الإشارة إلى أن الشراكة الأجنبية يمكنها تحقيق هذه الآثار للدول المضيفة لكن هذا يتوقف بدرجة كبيرة على مدى مرونة الدولة وفعاليتها في تطوير هذه الإستراتيجية عن طريق تخفيف القواعد التنظيمية، تخفيف عامل الجباية وتسهيل المعاملة والإجراءات الإدارية والتنظيمية.
- الآثار المترتبة على الشراكة الأجنبية للمؤسسة الأجنبية: تتمثل أهم الآثار التي تحققها المؤسسة الأجنبية في إطار الشراكة مع مؤسسة محلية في الآتي: (باللغة مباركة، مرجع سابق، ص 06)
- في حالة نجاح مشروع الشراكة فإن المؤسسات الأجنبية وفي إطار الامتيازات الممنوحة من طرف الدول المضيفة يمكنها امتلاك تلك المشاريع، والاستفادة من نقص تكاليف اليد العاملة ووفرة المواد الأولية في الدول المضيفة:

- وفرة الأسواق وقلة المنافسين يتيح لها السيطرة على السوق وتحقيق مستويات أعلى من الأرباح؛
- تساعد التسهيلات الممنوحة للشركات الأجنبية من معرفة السوق المحلية وإنشاء قنوات توزيع جديدة بأقل التكاليف ومن ثم الاستفادة من امتياز دخول السوق المحلية بتكاليف ومخاطر أقل؛
- إزالة القيود البيروقراطية خاصة إذا كان الطرف الشريك حكومة أو مؤسسات محلية عمومية.
- 5. دراسة ميدانية لواقع التسويق الدولي والشراكة الأجنبية لمجمع صيدال لبلوغ الأسواق الدولية.**

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية كان من الواجب علينا إعداد دراسة ميدانية لمعرفة مدى ملائمة النظريات والمفاهيم مع واقع المؤسسة الجزائرية، وما مدى إمكانية التعامل الجيد للتسويق الدولي والشراكة الأجنبية في مجمع صيدال، وهذا هو الهدف من دراستنا لحالة مجمع صيدال، فارتأينا من البداية إلى التعرض على جانب التعريفي للمجمع، ومن ثم نستعرض أهم النتائج المتوصل إليها من خلال تحليلنا ودراستنا لواقع التسويق الدولي والشراكة الأجنبية لمجمع صيدال الجزائر ودورها في اختراق الأسواق الدولية.

## 1.5. التعريف بمجمع صيدال الجزائر

يحتل مجمع صيدال مركزا هاما في مجال إنتاج المواد الصيدلانية، وقد مر على عدة مراحل التي تم على إثرها إنشاء مجمع صيدال، فالمرحلة الأولى عام 1963 كان عبارة عن صيدلية مركزية ثم تطور ليصبح الشركة الوطنية للمنتجات الصيدلانية سنة 1982، ثم تطور ليصبح مؤسسة عمومية الإقتصادية أي شركة ذات أسهم عام 1993، إلى غاية حصوله على تسمية المجمع الصناعي صيدال عام 1998، حيث تنقسم الشركة الأم إلى مقر المجمع الذي يضم المديريات مثل مديرية البرمجة والمشاريع والتنظيم والأنظمة وإدارة الممتلكات، مديرية المالية والمحاسبة والموارد البشرية، وتشمل ثلاث وحدات تجارية ومركز البحث والتطوير وفروعها كأنتيببوتيكال وفرمال وبيوتيك وصوميدال، حيث بلغ رقم أعماله سنة 2010 حوالي 12510199 دج، ومن أهم الاتفاقيات نجد الشراكة مع مخبر ELLILLY ومخبر Glaxowelcome ومجمع صيدال الأوربي، شركة بولا وغيرها.

الجدول رقم (01) التالي يبين المصانع التابعة لمجمع صيدال بالجزائر:

الفرع	تسمية المصنع التابعة للفرع	نوع السلعة أو الخدمة المنتجة من طرف المصنع
فرمال	مصنع الدار البيضاء	ينتج أصنافا صيدلانية متنوعة مثل: أقراص، أشربة، محاليل للشرب، كبسولات، مراهم.
	مصنع قسنطينة	ينتج المواد على شكل أشربة ومحاليل سائلة فقط.
	مصنع عنابة	ينتج المواد على شكل جافة مثل الأقراص وكبسولات.
	مصنع قسنطينة	ينتج الأنسولين بثلاثة أصناف من الأنسولين.
أنتيببوتيكال	مصنع المدية	إنتاج المضادات الحيوية البنيسيلينية وغير البنيسيلينية.
بيوتيك	مصنع الحراش	ينتج مجموعة من المحاليل وأقراص وملبسات ومراهم في عدة ورشات ويتوفر أيضا على مخبر للمراقبة الجودة والتسيير التقني والوثائقي.
	مصنع جسر قسنطينة	إنتاج المحاليل المكثفة قارورات وأكياس متطورة ويتوفر على خمسة ورشات تنتج أقراص وملابس، أمبولات تحاليل مكثفة.
	مصنع شرشال	يتكون من ثلاثة ورشات تنتج أشربة وأقراص وكبسولات والمحاليل المكثفة، ومخبر لمراقبة الجودة المكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم
	مصنع باتنة	يتمثل في مركز البحث والتطوير، وحدات تجارية.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات من مجمع صيدال بالجزائر.

## 2.5. الأهداف الإستراتيجية المبرمجة من طرف مجمع صيدال الجزائر

يهدف مجمع صيدال على تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المبرمجة، والتي تتمثل فيما يلي: (تقرير حول الخطة الإستراتيجية المبرمجة من أجل تحقيق الاستمرارية من مجمع صيدال، 2017، ص02)

- العمل على تحقيق رضا الزبائن، عن طريق تبني سياسة الجودة وتطبيق معاييرها؛
- تشجيع على الشراكة وتطويرها، وهذا مع معظم المخبرات ذات السمعة العالمية؛
- الاعتماد على الأبحاث والتكنولوجيات الجديدة من أجل تنويع المنتجات الدوائية والصيدلانية، والعمل على تحسين الأدوية الجنيصة؛
- يهدف إلى تفعيل الآليات والسياسات لتوسيع مجال الحصاص السوقية والحفاظ عليها وترقيتها، لضمان الاستمرارية في السوق المحلية وهذا ما يقود المجمع إلى الدخول إلى الأسواق الدولية وتحقيق نمو اقتصادي ومالي؛
- الاعتماد على الميزة المحققة من طرف المجمع بحصوله على شهادة الجودة العالمية الإيزو، وهذا ما يسمح بالدخول بالأسواق الدولية بإيجابية؛
- العمل على توسيع المصانع، وتحقيق الإنجازات خاصة لمادة الأنسولين الذي يبحث على تحقيقه، وهذا للاكتفاء المحلي وتصدير الفائض للخارج؛
- الطموح المتواصل من أجل تحقيق مايقارب 350 دواء بمواصفات ذات جودة عالمية، بدلا من 217 دواء؛
- التقليل من فاتورة الاستيراد والعمل على جذب المستثمرين من أجل إبرام عقود أو اتفاقيات من أجل صناعة المنتج داخل الوطن، وهذا ما يحقق تنمية في شتى المجالات كتقليل من البطالة والعمل على تفعيل الكفاءات المهنية والحد من هجرتها؛
- يهدف إلى بيع الدواء الجنيص من قبل الصيدال الذي يتمتع بمواصفات مطابقة للدواء الأصلي وهذا بعد تدشين مخبر دراسات خاص بالمطابقة، وهذا بالعمل مع الضمان الإجتماعي الذي بدوره يقدم تحفيزات مالية للصيدال لبيع الدواء الجنيص.

## 3.5. الإستراتيجية المتبعة من قبل مجمع صيدال في تنمية الشراكة الأجنبية لاقتحام الأسواق

## الدولية

يتمتع مجمع صيدال بكثير من المؤهلات الخاصة والعناصر التنافسية، فيتمحور في موقع جغرافي مميز يتوسط أسواق بلدان المغرب العربي وعلى مقربة من أسواق بلدان أوروبا الغربية، ويمثل مدخلا لإفريقيا، وتملك مؤهلات وثروة من الموارد البشرية الكفؤة ومتخصصة في مجال صناعة الأدوية والصيدلة، كما تمثل قاعدة صناعية لزيادة الإنتاج بهدف كفاية السوق المحلية والتصدير، مع العلم أن المصانع التابعة لمجمع صيدال أنشأت وفق مواصفات عالية ومواكبة التطور ونظم الجودة، ومن جهة أخرى باشرت الجزائر عملية الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وعقد الشراكة الأورو متوسطة، وهذا الأمر سيوسع من آفاق التصدير ويفرض مجالات لنجاح المشاريع الإستثمارية.

- الأسباب التي أدت بإدارة مجمع صيدال على تفعيل عملية الشراكة الأجنبية: يعتمد مجمع صيدال على الشراكة الأجنبية الذي يعتبرها بمثابة الفرصة الفعالة في فتح الطريق على مصادر جديدة التي بدورها تحقق أرباحا وتطورا، وهذا من أجل إكتساب للمجمع منافع اقتصادية وتعظيم الأرباح ذلك بفضل التبادل بين الأطراف، ويسعى مجمع صيدال على الاحتكاك بالمخابر الرائد عالميا من أجل الاستفادة من التقنيات الحديثة التي تساعد على تحقيق جودة سلعية وخدمية وهذا ما يسمح لهذه المنتجات في عرضها في السوق الوطنية واكتساب مكانة في السوق الدولية، وسوف نستعرض الأسباب من خلال مايلي:

- الأسباب المتعلقة بالبيئة الخارجية لمجمع صيدال: من أجل مواكبة التغيرات الطارئة على المحيط الدولي، يجب العمل على إبرام صفقات واتفاقيات وعقود مع شركات رائدة من أجل خلق الفرص ومواجهة التهديدات التحديات تتمثل في:

- تنامي ظاهرة العولمة التي يواجهها مجمع صيدال الجزائر: إن ظهور العولمة وتنميتها يعتبره مجمع صيدال الجزائر سببا رئيسيا لبروز فكرة الشراكة الأجنبية، حيث أصبح التعامل يتم في عالم تلاشت في حدود والحوافز بين الأسواق الدولية، كل هذا يهدف إلى البحث عن رؤية عالمية ودولية جديدة؛

- إرتفاع حدة المنافسة في السوق الدولية بالنسبة لمجمع صيدال: إن توجه ورغبة مجمع صيدال على توسيع تغطية الاحتياجات في السوق المحلية والطموح إلى تعزيز التصدير للأسواق الدولية، لهذا قام مجمع صيدال بإبرام شراكة وتعاون مع المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع من أجل الحد من

المنافسة أي تبديل العلاقة التنافسية بالعلاقة التعاونية تكاملية تهدف إلى تحقيق الأرباح وتوسيع نطاقها الجغرافي؛

- التطور التكنولوجي وسرعة التغيير: يسعى مجمع صيدال على مواجهة ومواكبة كل التغيرات الطارئة على المحيط الدولي من تكنولوجيات متطورة وغيرها، ولتفادي هذه المؤثرات السلبية عمل المجمع على انتهاز الشراكة الأجنبية كحل يساعدها على مسايرة هذه التطورات التكنولوجية الحديثة وهذا الأخير هو العامل الرئيسي لنجاح المجمع وانفتاحه على الأسواق الدولية.

- الأسباب المتعلقة بالبيئة الداخلية لمجمع صيدال الجزائر: تنشأ هذه الأسباب من مجمع صيدال الجزائر في حد ذاته.

- رغبة الكبيرة لمجمع صيدال في النمو: إن نمو مجمع صيدال يتحقق سريعا من خلال عمليات الشراكة مع المؤسسات الأجنبية، كل هذا من أجل توسيع الحصة السوقية والحفاظ على حجم المبيعات وتطويره، وتؤدي الشراكة المبرمة مع المخابر المتخصصة في نفس القطاع إلى ابتكار أنماط جديدة في الاستهلاك وتحسين القدرات التسويقية، وهذا ما يحقق النمو والتطور؛

- رغبة الكبيرة لمجمع صيدال في التعاون: إن آليات التعاون المبرمجة من قبل المجمع ينتج عنها تبادل الخبرات والأفكار والكفاءات وذلك قصد الحصول على مرونة أكبر في العلاقات المتبادلة وهذا ما يقلل من منافسي صيدال؛

- البحث الدائم من قبل مجمع صيدال على تخفيض التكاليف الإنتاجية والخدماتية: إن الانفتاح على أسواق جديدة يتطلب تكاليف كبيرة وإمكانيات فكرية ومالية لا يقدر عليها مجمع صيدال، لهذا تم اشتراك مخابر ومؤسسات لكي يتم تقسيم التكاليف بينهما حسب درجة كل طرف، هذا ما جعل مجمع صيدال إلى إبرام عقود شراكة؛

- السعي على السيطرة على الأسواق ومراقبتها من قبل المجمع: يعتمد مجمع صيدال على شراكة مع عدد كبير من مخابر ومؤسسات من أجل تغطية أكبر رقعة جغرافية من السوق والتحكم في المراقبة ودوران المنتج فيه.

- أهم الشركاء الأجانب لمجمع صيدال الجزائر:

- الشراكة مع "أكديما(الدوائية سببماكو JPM)": تأسست الشركة السعودية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية عام 1986، ويبلغ رأس مالها 600 مليون ريال سعودي موزعة على 60 مليون سهم،

كما أنها تحصلت على شهادة الإيزو العالمية 9001، فيعمل كل من المجمعين على توفير المنتجات الدوائية للمريض الجزائري بأفضل الأسعار، وتخفيض من استيراد الأدوية وتشجيع الصناعة المحلية.

- الشراكة مع مخبر إماراتي JULPHAR: يعتبر جولفار مخبر إماراتي رائد في الصناعة الصيدلانية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ويشمل محفظة متنوعة من الأدوية الجينية ذات الجودة تغطي الأقسام العلاجية الرئيسية كالأضرار المعدية وأمراض الغدد الصماء وداء السكري، وأمراض القلب وأمراض الجهاز الهضمي والكلية وأمراض الجلدية والتنفسية وأمراض النساء.

- الشراكة مع شركة NOVO NORDISK: يعتبر مخبر نوفورديكس مخبرا دنيماركيًا رائدا في مجال صناعة مادة الأنسولين، وتقدر تكلفة استثماراته بالجزائر 50 مليون أورو والهدف المسطر الوصول إلى 500 مليون أورو مع مجمع صيدال، في حين توجد رغبة ونية بين مخبر نوفو نورديسك بالتنسيق مع مجمع صيدال الجزائر إلى تسويق الأنسولين المنتجة بمصنع قسنطينة بالجزائر الذي يضم 150 عامل إلى دول إفريقيا وآسيا في مطلع السداسي الأول سنة 2018، وتركز هذه الشراكة حول تغطية السوق المحلية أولا واللجوء إلى التصدير للدول الإفريقية، وتتراوح القدرة الإنتاجية للمصنع مادة الأنسولين البشرية بين 2 إلى 2.5 مليون وحدة سنويا وهذا ما يحقق تلبية السوق المحلية الجزائرية بنسبة 100%، وهذا ما يقود المجمع إلى تصدير الفائض، وقد تتمتع مادة الأنسولين بنفس الجودة مع تلك المستوردة من مصانع أخرى، فيتم العمل على كسب حصة سوقية وذلك بتخفيض سعر المنتج الدوائي الأنسولين.

- الشراكة مع مؤسسة SANOFI: هي شركة فرنسية عالمية مقرها في باريس، أنشأت تحت اسم سانوفي أفنتيس سنة 2004، وتعمل هذه الشركة على البحث والتطوير وصناعة وتسويق الأدوية، وخصوصا بيع الوصفات الطبية، كما أنها تعمل في مجموعة من المجالات العلاجية كالأضرار القلبية والجهاز العصبي ومرض السكري وعلم الأورام وتخثر الدم واللقاحات، كل هذه المجالات تستهدفها إدارة مجمع صيدال لتغطية السوق الوطنية والعمل على كسب الحصة السوقية من الاحتياجات التطعيم واللقاحات بالدول الإفريقية المعرضة للأمراض البوائية والمعدية، ويندرج مشروع الشراكة بين مجمع صيدال ومخبر سانوفي أفنتيس لصناعة الأدوية الجينية، ويقدر هذا الإستثمار بـ 200 مليون دج ويقدر إنتاجه حوالي 20 مليون وحدة، وتوفير 120 فرصة عمل.

- الشراكة مع شركة NORTHAFRCA: تعتبر شركة نورثافر شركة كويتية للإستثمار تنشط في شمال إفريقيا في قطاعات عديدة

- الشراكة مع مجمع PHZER: لقد تم عقد الشراكة منذ سنة 1998 مع مجمع فايزر، وضخت استثمارات تقدر بأكثر من 1275 مليون دينار، وتوظيف 240 عامل مؤهل طبي و80 عامل خدماتي، حيث يعتبر فايزر مجمع صيدلاني أمريكي، وهو مجمع عالمي لتصنيع الأدوية مقره الرئيسي في نيويورك، تم تأسيسه سنة 1849 من قبل الصيدلي شارلز فايزر، فأخذت إدارة المجمع نظرة إستشرافية لغزو السوق الدوائية في القارة الإفريقية وهذا بالعمل المشترك مع مجمع صيدال الجزائري، وهذا بعد الاتفاق على مجموعة من المنتجات التي لها رواج وبيعا كبيرا كمنتج الدوائي ليبتور، ديفولكان، زيثروماكس، فياقرا، كل هذه المنتجات الدوائية لها طلب كبير في السوق الإفريقية، وتغطية السوق الوطنية والحد من الاستيراد لحوالي 20 منتج دوائي، وينتج حوالي 18 منتج دوائي بمصنع هذين المجمعين الشريكين، وتندرج هذه الأدوية في مدونة تلك التي يتم تعويضها من طرف الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي.

## الجدول رقم (02) المشاريع المشتركة بين مجمع صيدال والمخابر الأجنبية

تسمية الشركة	تاريخ العقد	حقوق الملكية %	نشاط القطاع	ملاحظات
WPS-Sanofi	1999	30%	Industrie pharmaceutique	En Activité
PSM- Pfizer	1999	30%	Industrie pharmaceutique	En Activité
TAPHCO Spimaco- ACDIMA-JPM	1999	44.51%	Industrie pharmaceutique	En phase de démarrage
SNM-KOWEIT	2012	49%	Industrie pharmaceutique	En phase d'études
SOMIDAL	1994	59%	Industrie pharmaceutique	En Activité
IBERAL	2003	80.54%	Industrie pharmaceutique	A l'arrêt, sauf prestations du laboratoire
ACDIMA	1999	0.43%	Société financière	En Activité
Algérie-Clearing	2000	2.34%	Société financière	En Activité
NOVER	1995	4.40%	Industrie du verre	En Activité
JORAS	1999	30%	Pharmacie	Sociétés conjointes en liquidation
SAIDAL- SOLUPGARM	1999	30%	Pharmacie	Sociétés conjointes en liquidation

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على تقرير لمجمع صيدال سنة 2015 حول الاتفاقيات المبرمة، ص23.

— أهم التدابير والآليات التي تبنتها إدارة مجمع صيدال من أجل تنمية الشراكة:(ضحاك نجية، عبيد فريد زكريا، 2017، ص18)

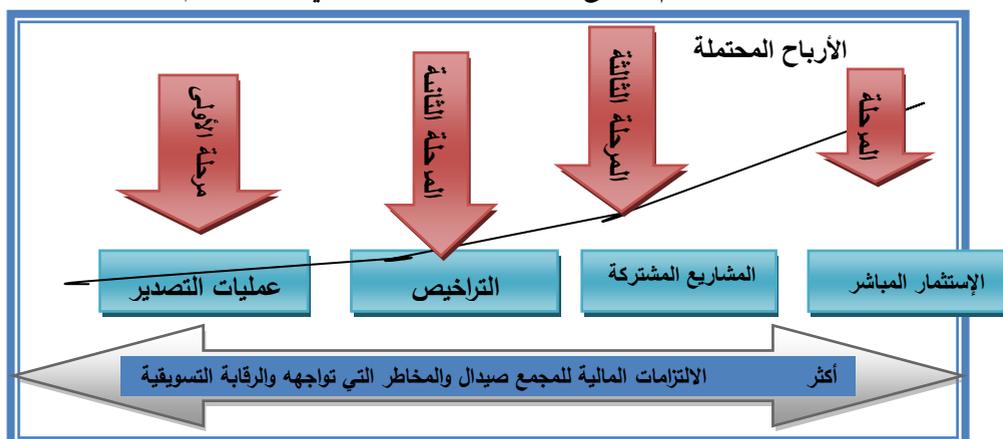
– تبني مجمع صيدال الحوكمة: لتفعيل مبادئ الحوكمة تعمل إدارة مجمع صيدال على تحسين العلاقات بين القائمين على إدارة المجمع ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين، والسهر على إيجاد نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في المجمع في جميع مستوياتها (أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين في رأس المال... الخ)، كل هذا من أجل تحقيق العدالة والشفافية ومكافحة الفساد ومنح حق المسائلة إدارة المجمع لحماية الأعضاء المساهمين والتأكد من أن المجمع يعمل على تحقيق أهدافه وإستراتيجياته طويلة المدى.

– تبني مجمع صيدال أخلاقيات الأعمال: يهدف المجمع على ترسيخ علم الواجبات المعنوية التي تفرض على أعضاء المجمع أو تنظيم ما، ويركز المجمع على كسب أسلوب يعبر عن جماعة إجتماعية محيطية حول مشروع مشترك قائمة على الهرمية خاضعة إلى سلطة مكلفة بتحديد مبادئ العمل الواجب احترام تحت طائلة الجزاءات التأديبية.

– تبني مجمع صيدال الذكاء الإقتصادي: يقوم المجمع على تبني عملية الذكاء الإقتصادي للتحكم في المعلومات بهدف معرفة البيئة الخارجية والتأقلم المسبق لعملياتها، والتي تسمح بكشف الفرص وتعيين النجاحات، واستباق التهديدات وتوقع المخاطر المحدقة بأمنها، وتقوم بالتأثير في علمها الخارجي من منظور المنافسة الدولية".

#### 4.5. مكانة مجمع صيدال في تطبيقه لاستراتيجيات دخول الأسواق الدولية

لمعرفة مكانة مجمع صيدال في تطبيقه لاستراتيجيات دخول الأسواق الدولية، قمنا بتحليل كل مرحلة على حدى من أجل معرفة تقدم المجمع من خلال المنحنى المبين في الشكل رقم (01):



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على أطروحة دكتوراه بن الطيب إبراهيم تبين أساليب دخول الأسواق الدولية.

من خلال الشكل يمكننا تحليل المراحل الأربع الرئيسية لإستراتيجية الدخول للأسواق الدولية من قبل مجمع صيدال ، ويمكننا توضيح المراحل كالآتي:

-المرحلة الأولى: تتعلق بعمليات التصدير، حيث وضع مجمع صيدال في مخططه السعي على تحقيق مجموعة من الاتفاقيات مع معظم الأسواق الدولية خاصة في القارة الإفريقية، فتدخل هذه العملية في إطار الإجراءات الجديدة التي اتخذتها السلطات العمومية خلال سنة 2016 لتشجيع التصدير خارج المحروقات، فعمل مجمع صيدال على توقيع اتفاقية مع موزع حصري الذي يملك تجربة ودراية كبيرة بالأسواق الدوائية الإفريقية، من أجل التسويق بالمنتجات الدوائية للمجمع إلى 13 دولة إفريقية تتمثل في الكاميرون والكوتديفوار، الغابون والسينغال، الكونغو الديمقراطية والنيجر، الطوغو والبنين وغينيا بيساو، التشاد وموريتانيا، في حين تم تغطية إحتياجات السوق الوطنية من قبل متعاملين الصيادلة بنسبة تقدر 70%، وتم إنجاز وحدات جديدة ستحقق فائض في الإنتاج وهذا ما يدفع بالبحث عن الأسواق الخارجية، حيث تم اتفاق مع دولة الكوت ديفوار لتصدير حوالي 50دواء موجه للمستشفيات. حيث تم اتفاق مع دولة الكوت ديفوار لتصدير حوالي 50دواء موجه للمستشفيات.

الجدول رقم (03) الأصناف العلاجية التي يتم الطلب عليها من قبل دول المبرمة عقود لإمدادهم بالأدوية من قبل مجمع صيدال.

العدد الأدوية	العدد الأدوية	العدد الأدوية	العدد الأدوية
11	24	7-المسكنات والمهدئات ومسهلات ومرطبات	1-المضادات الحيوية
12	16	8-مضادات فطرية والحرارة والألم	2-مضادات أمراض الجهاز التنفسي
12	14	9-محاليل مكثفة ومخفضات نسبة السكر في الدم	3-مضادات الالتهاب
07	14	10-مضادات ارتفاع الضغط الدموي والالتهاب الكضري	4-مطهرات وغسول جلدي
11	10	11- مضادات أمراض السكري فيتامينات ومضادات فقر الدم	5-مضادات التشنج والأحماض
10	09	12-أدوية أخرى	6-مضادات الاستينين والحساسية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على وثيقة تبين الأدوية المبرمجة في قائمة التصدير الأولية للدول الأجنبية.

المرحلة الثانية: تتعلق بعمليات التراخيص، والجدول رقم (04) يبين التراخيص المبرمة من طرف صيدال.

المخابر الأجنبية	تاريخ إمضاء العقد	المخابر الأجنبية	تاريخ إمضاء العقد
Solvey pharem فرنسا	1997	Eli Lilly أمريكا	1999
Medi Cuba كوبا	1998	Biotechnica تونس	2004
Hayat Pharm الأردن	1998	Mepha سويسرا	2004
Meheco الصين	1998	Alpha سوريا	2006
Holdi pharma مصر	2007	Sanofi فرنسا	2014

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على تقارير السنوية للمجمع عبر الموقع [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz) تاريخ الإطلاع 2017-09-27 h13:21.

من خلال الجدول رقم (04) يتبين أن مجمع صيدال يقوم بشراء رخص الإنتاج وبراءات الاختراع من المخابر الأجنبية الموضحة في الجدول، وهذا لكسب حصص سوقية وذلك بالاعتماد على السمعة الجيدة للمخابر المرخصة له، وتعد هذه الوسيلة ذات مرونة وقليلة التكلفة لدخول الأسواق الدولية، ويمكننا توضيح الفرق بين عقود الامتياز التي تخص تقديم خدمات أما عقود الترخيص فتركز على تصنيع السلع وبيعها.

– المرحلة الثالثة: تتعلق بالمشاريع المشتركة، حيث عمل مجمع صيدال على بناء أنظمة توزيع للوصول إلى الأسواق الدولية، وذلك من أجل المشاركة في المخاطر الاستثمارية، فهذه المرحلة تعبر على الزيادة في الالتزامات المالية والمخاطر للمجمع وكثرة العمل على الرقابة التسويقية.

– المرحلة الرابعة: تتعلق بالاستثمار الأجنبي المباشر، إن إستقطاب مجمع صيدال للاستثمار الأجنبي المباشر كانت له دوافع جمة استدعت تقديم إدارة المجمع جملة من التحفيزات والتسهيلات والضمانات قصد الانفتاح على الأسواق والحد من العزلة، والذهاب إلى عملية التأهيل سواء كان إقليميا أو دوليا، وزيادة تدفقاتها الأجنبية، فجذب أصحاب الأموال من قبل مجمع صيدال يعتبر حلا رئيسيا للتوسع الدولي وذلك السعي نحو ارتفاع مستوى رقم الأعمال والزيادة في الحصص السوقية.

الجدول رقم (05) قيمة رقم الأعمال خلال الفترة الممتدة ما بين 2005-2010. (وحدة رقم الأعمال ب<sup>3</sup>دج)

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010
رقم الأعمال	6596275	6942750	7735448	9692772	9513290	9403008

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات حول تقرير التسيير لمجمع صيدال خلال السنوات 2005-2010.

### 5.5. تحليل سياسة التسويق الدولي في مجمع صيدال الجزائري

– قرار التسويق الدولي في مجمع صيدال الجزائري: في ظل التغيرات والتحديات التي طرأت على الساحة الاقتصادية، والتي تمثلت في الانفتاح الإقتصادي، ودخول مؤسسات منافسة لمجمع صيدال، والنمو المستمر والدائم لحركة التجارة الدولية، قررت إدارة مجمع صيدال وبمساهمة التسهيلات والتحفيزات من قبل الحكومة الجزائري في تمديد نشاطها التسويقي من طابعه المحلي إلى الطابع الدولي، وهذا يساعدها على النمو والبقاء في السوق الوطنية والدولية، والسبب الذي أدى بهذا القرار يخص التنديدات من قبل الخبراء والمختصين والحكومة الجزائرية في ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات، وتشجيع التبادل التجاري بين الدول، وتم تحديد السوق الدولية كالأسواق العربية كالسوق الليبية والإفريقية.

– استراتيجيات المزيج التسويقي لمجمع صيدال الجزائري: يهدف المجمع على تحديد ما يلائم الاحتياجات والرغبات للمستهلكين في الدولة التي تصدر لها المنتجات الدوائية والصيدلانية وخدمات.

– المنتج: إن الإدارة التسويقية لمجمع صيدال تقدم على بيع المنتجات في السوق المحلية بواصفات ذات جودة و يحمل علامة الإيزو وفق معايير للتقييس، نفسه كما يقدم في السوق الأجنبية، ولكن بصفة منتجات جنيصة موافق عليها في مخبر المطابقة التابع لمجمع صيدال وخاصة المنتجات الجنيصة التي تفوق 20 سنة من اكتشافها من أجل عدم تسديد حقوق الاكتشاف وتقليل تكاليف البحث.

– التسعير: إن الإستراتيجية التسعيرية المطبقة من مجمع صيدال تعتمد على تخفيض السعر على المنافسين من أجل الحصول على حصص سوقية، وسوف نستعرض دواء من صنف مضادات ارتفاع ضغط الدم، ومعرفة سعر المنتج الدوائي لصيدال مقارنة بالشركات المنافسة في الجدول رقم (06):

المنتج الدوائي	السعر (دج)	المخبر	الأصل
CARDITAL	175.50	SAIDAL	الجزائر
ACEBUTOTOL	181.82	CAROVIS	إيطاليا
ACETRAL	239.30	SOPHAL	وهران (الجزائر)
SECTRAL	276.09	RPR	فرنسا

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مذكرة ماجستير "إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة"، 2012 ص142.

- التوزيع: لقد سخر مجمع صيدال على أربعة وحدات مهمتها توزيع وبيع منتجات الدوائية والصيدلاني للمجمع، وسوف نستعرضها في الجدول رقم (07):

الناحية المغطاة	تسمية الوحدة التجارية	نسبة التغطية من المبيعات
الوسط الجزائري	UCC الحراش	42.64%
الشرق الجزائري	UCB باتنة	21.31%
الغرب الجزائري	UCO وهران	14.47%
خارج التراب الجزائري	لم يتم التصريح بهويته	08.50%

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على أطروحة دكتوراه ل بوشناق الصادق حول "الأثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية"، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر 2007، ص212.

من خلال الجدول رقم (07) يتبين لنا أن نسبة إرتفاع التغطية لحجم المبيعات للوسط الجزائري تعبر على الكثافة السكانية للشمال والجنوب الذي يندمج في الوسط، وفيما يخص العملاء المباشرين للمجمع كاتجار الجملة بنسبة 80%، العيادات الخاصة 01%، أما الصيدلية المركزية للمستشفيات PCH تقدر بـ 05%، مؤسسة التوزيع بالجملة 08%، الضمان الاجتماعي CNAS بـ 01%، وزارة الدفاع الوطني 01%.

- الترويج: إن المزيج الترويجي لمجمع صيدال يعتمد على الأشكال التالية:

- الإعلان: أن انطلاق الحملة الإعلانية والإعلامية الأولى لمجمع صيدال في 09 ديسمبر 2002 حول الدواء الجنييس وذلك عن طريق المنشورات الاشهارية وتوزيعها على تجار الجملة والمتعاملين المباشرين، والمجالات كمجلة صدى صيدال ومجلة صيدال صحة، وأما عن الإعلان السمعي البصري فيعتبر ممنوعا قانونيا. (زكية مقري، سامية لحول، 2009، ص12)

- **البيع الشخصي:** ويكمن هذا الدور في تمكين مجمع صيدال رجال البيع على تحسين صورة المجمع ، وترسيخ الصفات الايجابية وحذف الإشاعات السلبية بالنسبة للمجمع، وإعلام الأطباء بالأدوية الجديدة.
- **تنشيط المبيعات:** وتمثل في المشاركة في المؤتمرات والملتقيات الطبية، ومنح هدايا للزبائن وتقديم هبات وإعانات لمحتاجين وذوي الاحتياجات الخاصة.
- **المعارض التجارية والدعاية:** يسهر مجمع صيدال على تنظيم المعارض الدولية الطبية في الجزائر، وأما عن الدعاية تعبر عن الإثارة في الطلب على منتجات صيدال ولكن بدون تكاليف وتحمل نفقات لذلك.
- **العلاقات العامة:** وهي وسيلة يستخدمها مجمع صيدال من أجل بناء صورة ذهنية حسنة للمجمع وذال عن طريق تقديم الهبات للكشافة والهلال الأحمر والجمعيات الخيرية، والعمل على استضافة الوفود من الخارج سواء شركاء أو دبلوماسيين بطريقة طيبة وحسنة.

#### 6.الخاتمة:

- لقد قمنا بإعداد هذه الورقة البحثية عن دور التسويق الدولي والشراكة الأجنبية في المؤسسات الصناعية لاقتحام الأسواق الدولية، كما حاولنا معرفة مدى هذه العلاقة من خلال الدراسة الميدانية لمجمع الصناعي صيدال بالجزائر، مما مكننا من التعمق في دراستنا والخروج بالنتائج التالية:
- يشكل أسلوب الشراكة الأجنبية محورا أساسيا من سياسة المجمع الصناعي لصيدال في اختراق الأسواق الدولية، وهذا ما تبين في الزيادة في رقم الأعمال وتوسيع حجم المبيعات والحصص السوقية، وذلك بفضل الشراكة مع المخابر الرائدة في المجال الصيدلاني؛
  - لجوء مجمع صيدال للتعامل مع المخابر التي تتسم بطابع البحث والتطوير وذلك من أجل التقليل من التكاليف، وضمان الاحتكاك مع الخبرات والكفاءات المؤهلة لتطوير المنتجات الدوائية؛
  - توجد رغبة ومخطط للتصدير يحمل الخطوات والأساليب التسويقية وحتى كيفية إبرام الشراكة الأجنبية مع المخابر من طرف إدارة مجمع صيدال، وتمكين شركة مختصة في مجال التسويق ولها دراية ومعرفة بخبايا الأسواق الإفريقية في القطاع الصيدلاني؛
- 1.6.الاقتراحات:** بناء على ما سبق ولمحاولة تذليل العراقيل والصعوبات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية عموما والمجمع الصناعي صيدال خصوصا، فسوف نقترح التوصيات التالية:

- كما نقترح على مجمع صيدال بالاستمرارية في سياسة تصنيع المنتجات الجنيصة ذات المطابقة، والبحث عن منتجات جديدة بالتعامل مع المخابر البحثية التي أبرمت معها عقود، وهذا يهدف إلى التنوع وخلق منتجات جديدة في السوق، لأن سياسة المنتج الجنيص غزت معظم الأسواق الدولية؛
- التسريع في رفع العراقيل والحواجز التي تواجه المؤسسات المصدرة، والعمل على تقديم تسهيلات وتخفيضات جمركية من قبل الجهات الوصية الجزائرية؛
- لضمان البقاء والاستمرارية يجب على المؤسسات الجزائرية أن تعتمد على النشاط التسويقي الدولي الذي يمكنها من تحسين مكانتها في الأسواق الدولية؛

### 7. قائمة المراجع:

1. بلالطة مبارك، (2006)، "أهمية الشراكة الأجنبية في تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف، 13-14 نوفمبر.
2. بن الطيب إبراهيم، (2016)، "عولمة الإستراتيجية التسويقية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الأسواق الدولية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر.
3. بوشنقة الصادق، (2007)، "الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
4. تقارير السنوية للمجمع حول التراخيص المبرمة عبر الموقع [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz) تاريخ الإطلاع 2017-09-27 13:21<sup>h</sup>.
5. تقرير لمجمع صيدال حول الاتفاقيات المبرمة، (2015)، من الموقع الرسمي لمجمع صيدال، ، تاريخ الاطلاع 2017-09-30 21:36<sup>h</sup>.
6. تقرير من مجمع صيدال حول "الخطة الإستراتيجية المبرمجة من أجل تحقيق الاستمرارية"، 2017، عبر الموقع الرسمي [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz) تاريخ الإطلاع 2017-09-30 15:23<sup>h</sup>.
7. حبيب الله محمد رحيم التركستاني، (2008)، "التسويق الدولي"، دار الإعلام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

8. زكية مقري، سامية لحول، (2009)، "التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"، المؤتمر العلمي الثالث بعنوان إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، يومي 27-29 نيسان.
9. ضحاك نجية، عبید فريد زكريا، (2017)، "تفعيل مبادئ الحوكمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني مفهوم أخلاقيات الأعمال والذكاء الاقتصادي- دراسة حالة مجمع صيدال"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الذكاء الاقتصادي وأخلاقيات الأعمال كأساس لحوكمة العلاقات بين المنظمات، يومي 24-25 أكتوبر، جامعة بلعباس، الجزائر.
10. عادل أحمد حشيش، (2000)، "العلاقات الاقتصادية الدولية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
11. عبد السلام أبو قحف، (2002)، "التسويق الدولي"، الدار الجامعية، مصر.
12. عفيفي محمد صديق، (2003)، "التسويق الدولي: نظم التصدير والاستيراد"، مكتبة عين الشمس، مصر، ط10.
13. فرحات غول، (2008)، "التسويق الدولي: مفاهيم وأساس النجاح في الأسواق الدولية"، دار الخلدونية، الجزائر.
14. فريك يحي، (2012)، "إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة.
15. محمد إبراهيم عبيدات، (1999)، "مبادئ التسويق مدخل سلوكي"، دار المستقبل للنشر، عمان..
16. وثيقة من مجمع صيدال تبين الأدوية المبرمجة في قائمة التصدير الأولية للدول الأجنبية، 2016.
17. MARIE Françoise Labouz, (2000), "Le Partenariat de L'union Européenne avec les pays tiers", conflits et Convergences, Bruyant, Bruxelles,
18. JOHNY, K Johansson, (2009), "Global Marketing", Fifth Edition, Mac Graw-Hill, USA,.

## تقنيات تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية

### *Treasury management techniques in the economic establishment*

ط.د: بلعباس نايب سيد أحمد\*

جامعة البليدة - الجزائر

ahmed1983bns@gmail.com

Received: 28/11/2017

Accepted: 22/12/2017

Published: 31/12/2017

#### ملخص:

من خلال هذا البحث حولنا إظهار الدور الفعال التي تلعبه وظيفة الخزينة في المؤسسة الاقتصادية عبر تقنيات وأدوات تعتمد عليها علوم التسيير المالي، هذه التقنيات لها أهمية كبيرة في تسيير الخزينة والتي بها تسعى المؤسسة إلى تجنب العسر المالي في خلال مراحل حياتها، والذي قد يصيبها إن أهملت هذا الجانب واهتمت إلا بالجانب المحاسبي والإنتاجي، أو بالعكس التوظيف المالي الجيد في حالة اليسر المالي.

ولقد شملت هذه الورقة البحثية تقنيات تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، وذلك لما لها من أهمية على التوازن المالي في المدى القصير، حيث أن كل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة والمتعلقة بكل جوانب نشاطها ينعكس أثرها المباشر على الخزينة. هذه الأخيرة تعتبر صورة تترجم فيها كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تسيير الخزينة، المؤسسة الاقتصادية، العسر المالي، اليسر المالي، التوازن المالي.

تصنيف G00,G20:JEL

#### *Résumé*

*A travers cette recherche nous avons essayé de démontrer le rôle efficace que peut jouer la fonction de la trésorerie dans une société économique grâce aux techniques propres aux sciences de gestion financière, ses techniques dans l'importance est prouvé dans la gestion de la trésorerie, puisque à travers ses techniques la société peut éviter toutes difficultés financières.*

\* المؤلف المرسل: ط.د: بلعباس نايب سيد أحمد ، الإيميل : ahmed1983bns@gmail.com

*Cette recherche à englobé toutes les techniques de gestion de la trésorerie dans la société économique, et pour cause, l'importance que joue sur l'équilibre financier à cours terme, puisque toutes les décisions prises par la société et qui concerne ses activités reflètent directement sur la trésorerie, cette dernière est considéré comme une image sincère et fidèle qui traduit toutes les opérations de la société.*

**Les mots clés:** gestion de la trésorerie, la société économique, déficits financiers, aisance financière, l'équilibre financier.

**Jel Classification Codes:** G00,G20

## 1. مقدمة:

تعتبر الخزينة من أهم الوظائف في المؤسسة الاقتصادية، هدفها الأساسي توفير الأدوات والوسائل المالية التي تكون المؤسسة بحاجة إليها، إذ تعتبر الخزينة مرآة تعكس جميع القرارات المتعلقة بكل النشاطات والعمليات التي تقوم بها، كما أن مؤشر صحة وسلامة كل مؤسسة هو قدرتها على التحكم في مستوى السيولة التي بحوزتها والتي يُمكنها من ضمان استقرارها وتوازنها المالي.

كما يعتبر تسيير الخزينة أمر ضروري وموجب في كل مؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة عملها ونشاطها الاقتصادي، وهذا نظرا لتأثير الخزينة المباشر على الوضعية المالية للمؤسسة، فكل نشاط سواء نشاط الاستغلال أو الاستثمار أو نشاط التمويل هي من اختصاص وظيفة الخزينة، بحيث أنها تقوم بعملية متابعة لجميع تحركات التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من وإلى المؤسسة في كل لحظة، من أجل الوقوف على حجم السيولة التي تتوفر عليها المؤسسة أو حجم الاحتياجات أو الالتزامات.

لذلك كانت إشكالية بحثنا تدور حول:

هل دور الخزينة مرهون بتطبيق التقنيات الحديثة في التسيير والفعالية في اتخاذ القرارات المالية المناسبة؟

وبغية الإلمام بالموضوع والإجابة عن التساؤل المطروح ارتأينا إلى تقسيم هذه الورقة البحثية إلى ثلاث محاور رئيسية هي:

- أساليب واتجاهات تسيير الخزينة.

- قرارات التحكم في تسيير الخزينة.

- كيفية التحكم في تسيير الخزينة.

## 2.- أساليب واتجاهات تسيير الخزينة:

تحتفظ أي مؤسسة برصيد نقدي في شكل نقود أو ودائع جارية بالبنوك، وتعتبر النقود أصلا كاملا السيولة لا يدر أي دخل وهي وسيلة مطلوبة لسداد مصروفات المؤسسة من أجور ومرتبوات ومواد أولية لازمة لشراء الأصول الثابتة وسداد الضرائب وخدمة ديون المؤسسة وسداد توزيعات الأرباح، وبسبب أن النقود (ومعها الودائع الجارية) لا تدر أي دخل أو فائدة كغيرها من الأصول يعمل المدير المالي في المؤسسة على تدنية الرصيد النقدي المتعين على المؤسسة الاحتفاظ به بحيث يستخدم في أنشطتها

الطبيعية والحصول على خصومات تجارية من خلال سداد قيمة المبيعات نقدا، والمحافظة على التصنيف الائتماني للمؤسسة وأخيرا مواجهة الاحتياجات النقدية الغير المتوقعة.

## 1.2. مفهوم وأهداف تسيير الخزينة:

يعتبر تسيير الخزينة انشغال دائم للمؤسسة، كما أن الاهتمام الأولي لمسير الخزينة وشغله الشاغل هو ضمان الاستمرارية الذي لا يتم إلا بتسديد ديونها في مواعيدها، والتسيير الجيد للخزينة لا يكمن فقط في عمليات التحصيل والإنفاق بل يتعدى ذلك ليصبح عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات التي تبقى التوازن المالي للمؤسسة.

1.1.2.- مفهوم الخزينة: نقصد بتسيير الخزينة عملية الاحتفاظ بنسبة سيولة مناسبة وكافية للوفاء بالالتزامات المالية في مواعيد استحقاقها، ويمثل ذلك الموقف حيرة للمدير المالي ولأمين الخزينة بين السيولة والربحية فزيادة الأرصدة النقدية تزيد من مقدرتها على سداد الالتزامات القصيرة الأجل في مواعيدها بسهولة ويسر. ومن ناحية أخرى فإن زيادة النقدية التي توجه إلى الاستخدامات الفعالة المنتجة تؤدي إلى زيادة الأرباح إلى أن نصل إلى ضياع السيولة، مما يؤدي إلى خسارة تتمثل في فقدان الخصومات النقدية، وإحجام أفضل الموردين عن التعامل مع المؤسسة. (محمد الصيرفي،، 2008، صفحة 479) أي أن عدم التسيير السليم والفعال للخزينة، تجعل المؤسسة تواجه إحدى الحالتين: (محمد الصيرفي،، 2008، صفحة 479)

– الحالة الأولى: زيادة التدفقات النقدية الخارجة عن الداخلة، مما يوقع المؤسسة في العجز الذي يتفاقم فيسفر عنه نتائج خطيرة لاسيما وأن التدفقات النقدية الداخلة تقترن بعدم التأكد وتتسم بجمود نسبي.

– الحالة الثانية: الاحتفاظ برصيد نقدي أكبر من حاجة المؤسسة، يمثل تجميد أموال كان يمكن استثمارها بدلا من بقائها عاطلة مما يؤدي إلى انخفاض معدل العائد على الاستثمار.

2.1.2.- أهداف تسيير الخزينة: الهدف الرئيسي لتسيير لخزينة، هو تقليل مخاطر السيولة وذلك من خلال مجموعة الأهداف التالية: (محمد الصيرفي،، 2008، صفحة 480)

- مواجهة الاحتياجات النقدية: وذلك من خلال إعداد التنبؤات للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة، وتوفير التمويل للاحتياجات المتوقعة وغير المتوقعة.

- تقليل الاحتياجات النقدية: وذلك من خلال تقليل تسرب النقدية من المؤسسة والإسراع في تحصيل ديون المؤسسة.

- تقليل تكلفة النقد: من خلال تقليل الحاجة إلى النقد والاقتراض بأفضل الشروط الممكنة.  
 ت- مهام مسير الخزينة: من أمثلة تلك المهام والمسؤوليات نجد ما يلي: (محمد الصبرفي،، 2008،  
 صفحة 280)

- اختيار البنوك التي تتعامل معها المؤسسة من أجل تسيير الخزينة.
- تنفيذ أوامر الصرف والقبض للعمليات التي تقوم بها المؤسسة، وإقامة علاقة طيبة مع المساهمين خاصة بما يتعلق بتوزيعات الأرباح.
- تنفيذ تعليمات المؤسسة من حيث استثمار الأموال الفائضة، أو إيداعها في المصاريف وإدارة الخطة الاستثمارية للمؤسسة.
- الاهتمام بشؤون السيولة في المؤسسة، والاحتفاظ بسيولة ملائمة تمكنها من مواجهة الالتزامات القصيرة الأجل.

### 3.1.2- دوافع ومزايا الاحتفاظ بالنقدية:

نظرا للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة على مستوى خزنتها كان من الضروري تسيير الخزينة من خلال استخدام مجموعة من الأدوات والطرق التي تقف على مراقبة التدفقات الحاصلة والمقبوضات، ثم أخذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب سواء تلك المتعلقة بتوظيف الفائض أو تمويل العجز.  
 (عاطف وليم أندراوس، 2008، صفحة 206)

- دوافع الاحتفاظ بالنقدية: تحتفظ المؤسسة بأرصدة نقدية لأسباب عدة، أهمها: (عاطف وليم أندراوس، 2008، الصفحات 206-207)

- دافع المعاملات: ضرورة توفير أرصدة نقدية لتنفيذ العمليات، إذ توجد مدفوعات يتعين سدادها كما توجد متحصلات تتم نقدا، ويسمى الرصيد النقدي الناتج من مقابلة المدفوعات النقدية الدورية بالمتحصلات النقدية الدورية برصيد المعاملات.

- دافع الاحتياط: حيث تحتفظ المؤسسة برصيد نقدي لمواجهة أي تقلبات غير متوقعة تستلزم توافر نقدية.

- دافع المضاربة: تقرر المؤسسة الاحتفاظ بأرصدة نقدية إضافية تساعد في اقتناص الفرص المرهبة. ك شراء كميات كبيرة من السلع والأوراق المالية في فترات هبوط الأسعار على أن يتم بيعها عند ارتفاع الأسعار، وتحقق المؤسسة من وراء ذلك أرباح المضاربة.

- الأرصدة التعويضية: تحقق البنوك دخلا من خلال إقراض أموال الودائع التي لديها، وكلما زادت قيمة الودائع بالبنوك زادت مقدرة البنوك على الإقراض ومن ثم زادت ربحيتها. وعندما يقدم البنك لعميله خدمة فإنه يطلب منه الاحتفاظ برصيد نقدي صغير في شكل وديعة لدى البنك مقابل تكاليف تقديم الخدمة، وقد تلزم البنوك المقترضين منها بالاحتفاظ بودائع لديها، ويطلق على الشككين السابقين من الودائع مسمى الأرصدة التعويضية وهي تشكل دافع للمؤسسة للاحتفاظ بالنقدية أو الودائع.

وتأسيسا على الدوافع الأربعة السابقة يمكن النظر إلى حسابات النقدية بالمؤسسة باعتبارها مزيج من أرصدة المعاملات وأرصدة الاحتياط، وأرصدة المضاربة وأرصدة تعويضية. بيان أن ثمة صعوبات تنشأ عند محاولة تحديد الرصيد النقدي الخاص بكل دافع على حدة، وتبعاً لذلك سوف ننظر إلى الرصيد النقدي كوحدة واحدة باعتبار أن الوحدة النقدية يمكن أن تخدم الأغراض السابقة جميعاً فالأرصدة النقدية بدافع الاحتياط أو المضاربة يمكن أن تستخدم كأرصدة تعويضية تلي متطلبات البنوك المقرضة.

- مزايا الاحتفاظ بالنقدية وأشباه النقدية: إلى جانب الدوافع الأربعة السابقة، تستلزم الإدارة النقدية لرأس المال العامل وجود رصيد آخر من النقدية وأشباه النقدية (كالودائع) لأسباب عديدة، أهمها: (عاطف وليم أندراوس، 2008، الصفحات 207-208)

- من الضروري أن يتوفر لدى المؤسسة أرصدة نقدية كافية للاستفادة من الخصومات التجارية والنقدية على مشترياتهم، إذ يقدم الموردون خصومات لعملائهم عند قيامهم بالسداد المبكر لفواتير الشراء. ويشكل عدم الاستفادة من الخصومات تكلفة مرتفعة جداً.

- يساعد الاحتفاظ بالمؤسسة بأرصدة كافية من النقدية وأشباه النقدية في الحفاظ على تصنيفها الائتماني، حيث يؤدي إلى ارتفاع نسب التداول والسيولة السريعة بالمؤسسة إلى المستويات السائدة على مستوى الصناعة. ويساعد المركز الائتماني القوي المؤسسة على الشراء من الموردين بشروط مناسبة، كما يتيح لها فرص جيدة للحصول على الائتمان المصرفي بتكلفة وشروط معقولة.

- يعطي توافر أرصدة من النقدية وأشباه من النقود ميزة للمؤسسة تساعدها في الحصول على فرص جيدة للتعامل والاستثمار حيث تستطيع أن تحصل على شروط جيدة من الموردين، أو يمكنها أن تقتنص فرص جيدة للاستحواذ على المؤسسات.

- يجب أن يتوافر للمؤسسة أرصدة من النقود وأشباه النقود لمواجهة الظروف الطارئة كالإضرابات، والحرائق والحملات التسويقية للمنافسين، والأحوال الجوية غير العادية والانخفاض في النشاط.
- طرق المحافظة على الحجم المناسب من النقدية: للاحتفاظ بالحجم المناسب من النقدية، لابد من الاعتماد على: (محمد الصيرفي،، 2008، صفحة 483)
- إعداد وتحضير مصادر التمويل المناسبة لحجم الالتزامات.
- زيادة سرعة دوران المخزون إلى أقصى ما يمكن دون التعرض لخطر نفاذ المخزون.
- زيادة حجم التدفق النقدي الداخل عن طريق الإسراع في تحصيل ديون المؤسسة والالتزامات الآخرين للمؤسسة.
- تخطيط الاحتياجات النقدية المستقبلية بدقة وتقليل التدفق النقدي الخارج وذلك بتأخير دفع الالتزامات إلى آخر حد مسموح به.
- تقليل تكلفة النقد المستعمل عن طريق تقليل الاعتماد على الاقتراض وزيادة الاستثمار بأموال الملكية.
- النتائج المترتبة عن نقص النقدية: نقصد بنقص النقدية في الخزينة بالعسر المالي أي عدم قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها المستحقة في مواعيدها، كما ينقسم العسر المالي إلى قسمين هما: (محمد الصيرفي،، 2008، الصفحات 53-54)
- العسر المالي الفني: وهو ذلك العسر الذي تكون فيه قيمة الأصول المتداولة أكبر من قيمة الالتزامات المتداولة، بمعنى أن المؤسسة بإمكانها خلال فترة وجيزة ببيع بعض الأصول المتداولة لسداد الالتزامات المستحقة عليها.
- العسر المالي الحقيقي: وهو ذلك العسر الذي تكون فيه قيمة الأصول المتداولة أقل من قيمة الالتزامات المتداولة، مما قد تضطر المؤسسة إلى اللجوء إلى بيع جزء من أصولها الثابتة، وهذا قد يستلزم وقتا طويلا قد يقوم فيه أصحاب الالتزامات بالمطالبة بالإشراف على المؤسسة أو تصفيتها. هذا ويرجع العسر المالي بنوعيه للأسباب التالية: (محمد الصيرفي،، 2008، صفحة 54)
- نقص أو نفاذ المخزون السلعي وعدم القدرة على الوفاء بالالتزامات وعدم التزام بين المواعيد وفاء الالتزامات ومواعيد تدفق النقد.
- استثمار المؤسسة لأموالها في الأصول الثابتة بدرجة أكبر من الأصول المتداولة، مما ينجم عنه صعوبات تحويلها إلى نقد بسهولة.

ج- الآثار الناجمة عن العسر المالي: من أهم الآثار القريبة والبعيدة للعسر المالي نذكر: (محمد الصيرفي،، 2008، الصفحات 54-55)

- الآثار القريبة للعسر المالي: فقدان حرية الاختيار والحركة بسبب عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات. وعدم القدرة على اغتنام الفرص المتاحة، وفوات فرصة الحصول على الخصومات النقدية.

- الآثار البعيدة للعسر المالي: تصفية بعض الاستثمارات والأصول في وقت غير مناسب مما يسبب في إحداث خسائر.

### 3- الأساليب الفنية لتسيير الخزينة:

تغيرت أساليب واتجاهات تسيير الخزينة خلال العقود الأخيرة لأسباب عدة أهمها: (عاطف وليم أندراوس، 2008، صفحة 209)

- الاتجاه السعودي لسعر الفائدة خلال الفترة من بداية سبعينات القرن الماضي إلى منتصف الثمانينات منه، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع تكلفة الفرص البديلة للاحتفاظ بالنقدية، وقد شجع ذلك المديرين الماليين على البحث عن أساليب أكثر كفاءة لتسيير الخزينة.

- أسهم التطور التكنولوجي خصوصا في أساليب تحويل النقود الإلكترونية عن طريق الكمبيوتر في تغيير أسلوب تسيير الخزينة.

- مجال الإعلام الآلي بدون شك أدى إلى تقدم المؤسسة، فقد أصبح الكمبيوتر وسيلة مهمة في تسيير الخزينة وهذا أدى إلى تطور تقنيات الحساب، وكنتيجة لذلك تحقيق السرعة والفعالية والمرونة في إعداد التنبؤات واتخاذ القرارات. ومن جهة أخرى ساعدت كل من الجداول والبرامج المختصة على تفعيل وتحسين تسيير الخزينة في المؤسسة، فهذه البرامج تساعد على اتخاذ القرارات التداخلية الخاصة في اختيار مصادر التمويل والتحكيم فيها.

وتنفذ معظم أنشطة الخزينة بشكل مشترك بواسطة المؤسسة والبنوك، وتتضمن أي عملية للإدارة الجيدة للخزينة إدارة مباشرة لكل

من التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة، الأمر الذي يستلزم الأتي: (عاطف وليم أندراوس، 2008، الصفحات 210-211)

- توجيه الأموال المتاحة إلى أماكن الاحتياجات المناسبة: تنفذ معظم الأنشطة عن طريق المؤسسات الكبيرة حيث تعمل على عدة أصعدة: الصعيد المحلي، الصعيد الإقليمي والصعيد الدولي. وتبعاً لذلك

فهي تتلقى متحصلات نقدية من مصادر عديدة كما تسدد مدفوعات نقدية شتى في العديد من المدن والدول.

إذ أن المؤسسات العملاقة مثل: "General Motors و IBM" تملك مصانع وفروع في كثير من دول العالم وتبعاً لذلك فإن نقاط التحصيل الخاصة بها ترتبط بأنماط مبيعاتها. كما تنتشر مدفوعات هذه المؤسسات بين مكاتبها وفروعها المحلية وكذلك في العديد من المدن والدول التي يتم فيها التصنيع أو في المراكز الرئيسية لهذه المؤسسات.

ونتيجة لهذا التشعب في العمليات واختلاف وتعدد أماكن التحصيل والدفع، أصبح لدى المؤسسات مئات إن لم يكن آلاف من الحسابات المصرفية، ونظراً لأنه لا يوجد سبب منطقي يدعو إلى الاعتقاد بضرورة توازن أو تساوي التدفقات الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة لكل حساب مصرفي، لذلك فقد صار من المتعين أن يتواجد لدى المؤسسات نظاماً يعمل على تحقيق الأتي: (تحويل الأموال من بعض الحسابات إلى مواقع الاحتياج لها واستثمار الفوائض المالية الصافية المتاحة للمؤسسة بدون أي تأخير).

- توافق وتزامن التدفقات النقدية: من خلال رفع قدرة المؤسسات على التنبؤ وإعداد تقديرات دقيقة، ومن خلال ترتيب أوضاعها بحيث يتحقق توافق زمني بين المقبوضات النقدية والمدفوعات النقدية، يمكن لهذه المؤسسات أن تخفض من مستويات الأرصدة المطلوبة لإتمام معاملاتها إلى أدنى حد ممكن. وتقوم الشركات الكبيرة مثل شركات البترول وشركات المنافع العامة بترتيبات تضمن بمقتضاها تحقيق التوافق الزمني بين تحصيل مستحقاتها لدى العملاء وسداد فواتيرها لدى الغير بشكل منتظم خلال الشهر.

ويضمن أسلوب تزامن وتوافق التدفقات النقدية توفير النقدية اللازمة في الوقت المناسب، ويكفل هذا للمؤسسة أن تخفض أرصدها النقدية ويقلل من عمليات اللجوء إلى الاقتراض بما يخفض من مدفوعات الفوائد، الأمر الذي يؤدي مع بقاء العوامل الأخرى على حالها إلى رفع مستويات الأرباح.

ومن جهة أخرى إذا كانت فترة الائتمان التي يمنحها الموردون تقل عن فترة الائتمان التي يتحصل عليها العملاء فقد يقتضي الأمر التفاوض مع الموردين لتمديد فترة الائتمان حتى تتلاءم مع فترة الائتمان الممنوحة للعملاء، أو أن تقدم المؤسسة لعملائها خصم لتعجيل الدفع، وذلك في محاولة لتشجيعهم على سرعة سداد ما عليهم من مستحقات بما يسمح بتخفيض متوسط فترة التحصيل حتى تتلاءم مع نمط السداد للموردين. (إبراهيم منير هندي، 1999، صفحة 248)

- تسريع عمليات مقاصة وتسوية الشيكات: حينما يحرر العميل شيكا للمؤسسة فلا يعني هذا أن الأموال باتت متاحة للمؤسسة، فكثيرا ما يقال للمؤسسة أن الشيك لم يزل في الطريق، أو أنه قد تم إيداعه في حساب المؤسسة لدى البنك، تم تفاجئ المؤسسة بأن الشيك لم يتم تحصيله أو تسويته بعد. لذلك يتعين أن يتأكد البنك أن الشيك المودع في حسابات المؤسسة له رصيد وأن أمواله متاحة وذلك قبل أن يتخذ إجراءات صرف قيمته للمؤسسة. ولاشك أن عملية تحويل الشيكات إلى نقدية قد تأخذ في بعض الأحيان وقتا. فبداية يتسلم البنك الشيك سواء عن طريق البريد أو أية وسيلة أخرى، ثم يأخذ الشيك دورته من خلال النظام المصرفي قبل ما توضع النقود تحت تصرف المؤسسة، وقد تخضع الشيكات المستلمة من عملاء مقيمين في مدن نائية للتأخير بسبب تأخر وصول البريد أو تعدد أطراف عملية تداول الشيك، فمثلا قد تستلم المؤسسة شيكا وتودعه في بنكها الذي يتعين عليه بدوره إرساله إلى البنك المسحوب عليه الشيك، وتأخذ هذه العملية وقتا ليس بالقصير. ولتسهيل عمليات تسوية الشيكات نشأت في البنوك غرف مقاصة يتم من خلالها تسوية الشيكات. (عاطف وليم أندراوس، 2008، صفحة 211)

- استخدام الشيكات الطافية: يشير مفهوم الشيكات الطافية إلى الفرق بين رصيد البنك لدى المؤسسة ورصيد المؤسسة بسجلات البنك، وفي ظل ارتفاع قدرة المؤسسة على التنبؤ بعمليات تحصيل وسداد الشيكات المرتبطة بنشاطها بدقة، تستطيع أن تستفيد من الفترة الزمنية التي تنقضي بين تحرير الشيك وبين سحب قيمته فعليا من حساب المؤسسة لدى البنك. (عاطف وليم أندراوس، 2008، صفحة 212)

كما تستفيد المؤسسة من فكرة الشيكات الطافية وذلك بسحب شيكات على حسابها لدى البنك على الرغم من أن دفاتها تظهر عدم كتابة رصيد ذلك الحساب، وبالطبع لا يمكن للمؤسسة أن تستفيد من الشيكات الطافية ما لم تكن قادرة على التنبؤ بحركة حسابها لدى البنك بدقة كافية تجنبها مخاطر عدم كفاية رصيد ذلك الحساب لسداد شيكات سبق أن حررتها، وذلك عندما يتقدم المستفيدون لسحب قيمتها. (عبد الغفار حنفي ، 1997 ، صفحة 586)

- تسريع عمليات التحصيل: يبحث أمين الخزينة دائما عن أساليب أسرع لتحصيل الذمم، وتستخدم أساليب فنية عديدة لتعجيل وتسريع عمليات التحصيل وتوجيه الأموال إلى الاحتياجات المطلوبة، وثمة وسائل هامة لتحقيق ذلك أهمها: (عاطف وليم أندراوس، 2008، الصفحات 213-214)

- إرسال الشيكات الواردة للمؤسسة مباشرة لصناديق البريد بدلا من إرسالها أولا إلى المركز الرئيسي، وذلك بهدف توفير الوقت الذي يتم فيه تحويل الشيكات إلى نقدية، ومع التطور التقني أصبحت هناك وسائل أكثر سرعة تضمن تحصيل الشيكات في لحظات.
- أحد أهم محاور تسريع تحصيل مستحقات المؤسسة، هو حث عملائها على سرعة السداد خاصة بالنسبة للمستحقات الكبيرة.
- قد يتم الاتفاق بين المؤسسة والعميل على أن يقوم هذا الأخير بتفويض البنك الذي يتعامل معه بسداد الفواتير الخاصة بالمؤسسة بمجرد قيامها بتسليم المستندات التي تفيد استلام العميل للبضاعة، وذلك دون الحاجة إلى تحرير شيك بقيمة تلك الفواتير، وقد تلجأ المؤسسات الصغيرة إلى استخدام مندوبين يقومون بالتحصيل نقدا من العملاء. (إبراهيم منير هندي، 1999، صفحة 243)
- التروي في عمليات سداد الالتزامات: إذا كانت عملية الإسراع في تحصيل المستحقات تؤدي إلى زيادة الرصيد النقدي المتاح للمؤسسة، فإن التروي في سداد الالتزامات المستحقة على المؤسسة يساعد على توفير أرصدة نقدية لفترة أطول، وأهمها: (عاطف وليم أندراوس، 2008، صفحة 214)
- الاستفادة بفترة الائتمان التي يمنحها موردو ودائنو المؤسسة، ومن الخصومات التي يمنحها الموردون.
- السداد عن طريق بنوك محلية تبعد كثيرا عن مقر المؤسسة الدائنة حتى تستغرق عملية تحصيل وخصم الشيكات من حسابات المؤسسة في البنوك وقتا أطول. واستعمال كمبيالات بدلا من الشيكات، حيث تتيح الكمبيالات فترة زمنية حتى تاريخ استحقاقها تتمكن المؤسسة من خلالها الاستفادة برصيدها النقدي.
- اختيار البنك الذي تتعامل معه المؤسسة: أهم العوامل المؤثرة في اختيارات البنك نجد: (محمد الصبري، 2008، صفحة 510)
- حجم البنك: حيث تميل معظم المؤسسات إلى التعامل مع البنوك الكبيرة القادرة على تلبية احتياجاتها، ولاسيما أن هناك قيود اقتصادية وقانونية على مقدار القروض التي يمكن لأي بنك منحها للعميل الواحد.
- السياسة الائتمانية للبنك: حيث تحدد هذه السياسة المبلغ الذي يمكن للبنك أن يمنحه للمؤسسة، ومدة القرض الممكن الحصول عليه، ونسبة الفائدة التي يحددها البنك للمؤسسة.
- مدى المخاطر التي يمكن أن يتقبلها البنك: نجد أن بعض البنوك تتبع سياسات متحفظة والبعض يعين مخاطر مرتفعة.

- درجة الولاء للعملاء: فهناك بعض البنوك تدعم عملائها في المواقف الصعبة، والبعض الآخر قد يضع ضغوطاً على عملائها لتسديد قروضهم لها إذا ما ظهرت عليهم بعض بوادر الضعف.

### 1.3.- التفاوض على الشروط البنكية:

يعمل مسؤول الخزينة في حالة المؤسسات الكبرى على التفاوض مع البنك المتعامل معه بخصوص كل من الخدمات التي يقدمها له من أجل تخفيض تكلفة القرض، ويكون التفاوض حول الشروط المتعلقة بالقرض التي يمنحها البنك. (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 254)

- التفاوض على معدلات الفوائد: يعرف سعر الفائدة على أنه أجر كراء النقود يلتزم بدفعه إلى البنك مقابل التنازل المؤقت له على السيولة، وتدخل اعتبارات كثيرة في تحديد معدل الفائدة، فمنها ما يرتبط بالقرض ذاته ومنها ما يرتبط بوضعية السوق النقدي. ومن ناحية هيكله يتركب معدل الفائدة بالنسبة للقروض العادية من مركبتين أساسيتين هما: المعدل المرجعي والعمولات.

وعليه يمكن وضع معدل الفائدة في العلاقة التالية: (الطاهر لطرش، 2004، صفحة 70)<sup>(23)</sup>

$$\text{معدل الفائدة} = \text{معدل المرجعي} + \text{العمولات.}$$

- التفاوض على المعدل المرجعي: المعدل المرجعي هو المعدل الذي تحسبه البنوك على القروض الممنوحة لأحسن الزبائن والمعدل المرجعي هو معدل موجه يتخذ كمرجع لتحديد المعدلات النهائية، وعليه فإنه بالنسبة للقروض العادية ليس هو المعدل النهائي للقرض ولكنه معلم تحسب على أساسه معدلات الفائدة النهائية. (الطاهر لطرش، 2004، صفحة 71)

- التفاوض على العمولات: العمولة هي عبارة عن مجموع ما يتقاضاه البنك نظير الأتعاب التي يتحملها عند القيام بعملية القرض، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن تكون هذه العمولات معدومة. (الطاهر لطرش، 2004، صفحة 71)

- التفاوض على أيام القيمة: حساب الفوائد يخضع إلى شروط حسابية منها ما يتعلق بتاريخ انطلاق حساب الفوائد أو ما يسمى بتاريخ القيمة ويعني اليوم الذي تسجل فيه البنوك العمليات الناتجة عن التعاملات مع المؤسسات سواء دائنة أو مدينة. (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 254)

أمين الخزينة يحاول تخفيض تكلفة القروض وتعظيم ربحية التوظيفات، ولتحقيق هذا الهدف عليه أن يكون على علم تام بالشروط البنكية التي يتم تطبيقها على عمليات الاقتراض، والتفاوض مع البنك يكون من خلال تخفيض من 1 إلى 2 يوم من أيام القيمة وهذا ما يساعد على تخفيض تكلفة القرض. (Jacques Teuie,, 1997, p. 474)

- التفاوض على خطوط القرض: يتم التفاوض على خطوط القرض، وذلك على حسب ما يلي:  
(Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 254)
- التفاوض حول سقف الخصم: التفاوض يكون حول السقف الأعلى المسموح به للخصم، والذي يحدد على أساس مستوى نشاط المؤسسة ووضعية خزنتها.
- التفاوض حول مبلغ السحب على المكشوف: ويرتكز على توفير وتحقيق الأهداف التالية: (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 254)
- إعداد موازنة الخزينة وتقدير كل من المقبوضات والمدفوعات.
  - مستوى رقم الأعمال المحقق.
  - الهيكل المالي للمؤسسة واحتياجاتها المالية (المحددة في جدول موازنة الخزينة).
  - الضمانات التي تقدمها المؤسسة للبنك والعلاقة التي تربطهما.
- التفاوض على الضمانات: ويوجد نوعين من الضمانات: (الطاهر لطرش، 2004، الصفحات 165-168)
- الضمانات الشخصية: ترتكز على التعهد الذي يقوم به الأشخاص والذي بموجبه يعدون بتسديد المدين في حالة عدم قدرته على الوفاء بالتزاماته في تاريخ الاستحقاق، وعلى هذا الأساس فالضمان الشخصي لا يمكن أن يقوم به المدين شخصيا، ولكن يتطلب ذلك شخص ثالث للقيام بدور الضامن.
- الضمانات الحقيقية: وترتكز الضمانات على موضوع الشيء المقدم للضمان، وتتمثل هذه الضمانات في قائمة واسعة من الأصول الثابتة التقليدية مثل: (السلع، التجهيزات والعقارات...)، وتعطى هذه الأشياء على سبيل الرهن وليس على سبيل تحويل الملكية وذلك من أجل ضمان استرداد القرض.
- أساسيات التفاوض مع البنك: من غير المهم التفاوض على جميع الشروط البنكية ولكن الهدف من التفاوض هو قيادة المؤسسة إلى الاقتصاد في التكاليف المالية، لهذا يجب أن تكون المفاوضات حول العمليات الأكثر أهمية من حيث الحجم والمدة. (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 255)
- أمين الخزينة ليس هو الوحيد الذي يتعامل ويتفاوض مع البنك، فقد نجد إلى جانبه المدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بينما في المؤسسات الكبرى، هذا الدور يقوم به المدير المالي. (Michel Sion, 1998, p. 120)
- لإجراء عملية التفاوض حول الشروط البنكية، ومن جهة أخرى لابد أن تتوفر في المؤسسة أيضا العناصر والشروط التالية: (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 255)

- **وضعية القوة:** جميع المفاوضات مع البنك لا تكون فعالة إلا إذا كانت المؤسسة في وضعية اقتصادية قوية، وهذا من خلال تحقق الشروط التالية: (مردودية مالية مهمة، وضعية مالية جيدة، أفاق واسعة للنمو الاقتصادي، حساب بنكي يعمل على أساس قواعد مدينة واستعمال فعال ودقيق للقروض البنكية).
- **الوقت المناسب:** بعض أوقات السنة تعد غير مناسبة للمفاوضات حول الشروط البنكية، وبالتالي لا بد من التفاوض عندما تتوفر المعطيات الأساسية الخاصة بالمؤسسة مثل: خروج الميزانية المالية أو جدول موازنة الخزينة.

### 2.3- قرارات التحكم في تسيير الخزينة:

إن ميدان تسيير الخزينة يهدف إلى ضمان الموارد المالية للمؤسسة في المدى القصير، ونقصد هنا القدرة على مواجهة الاستحقاقات والالتزامات، ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة أن تحقق فوائد مالية في فترة قصيرة نتيجة الرواج الاقتصادي، وهذا هو المهم بحيث أن هذه الفوائد قد تستغل لتوفير أرباح من عملية التوظيف المالي القصير الأجل عوضا على تجميدها في المؤسسة.

### 1.2.3. قرارات توظيف فائض الخزينة:

يعمل أمين الخزينة على استعمال الوسائل المالية المتوفرة لتحقيق توظيف مناسب لفوائض الخزينة وذلك لمدة تكون قصيرة الأجل عادة، كما أن لتوظيف المالي عدة أشكال وهذا حسب المدة والحجم. كما يعتمد على معيارين أساسيين في اختيار التوظيف: (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 251)

- **المردودية:** وهو العائد الفعلي أو المحتمل الذي تحصل عليه المؤسسة من التوظيف القصير الأجل، وهو أيضا العلاقة بين فائض الخزينة وما يعود به هذا التوظيف المالي.
- **الأمن:** ونقصد هنا إمكانية المؤسسة على استرجاع النقدية بسرعة ودون تحقق خسائر فادحة من جراء التوظيف المالي القصير الأجل، مثل التوظيف في الأسهم الذي يشكل خطر على رأس المال المؤسسة، أما التوظيف في سندات الحقوق المتداولة فإنها تشكل حقيقة الأمان بالنسبة إليها، كما أن التوظيف بمعدل ثابت يمثل خطر المعدل إذا ارتفع المعدل في السوق الثانوي، أما التوظيف بمعدل متغير فالخطر هنا في انخفاض المعدل. وبالتالي فإن معيار المردودية يتناسب عكسيا مع معيار الأمن. ومنه نستنتج أن اهتمام أمين الخزينة ينصب في توفير السيولة اللازمة بأقل تكلفة وفي كل وقت، ثم تحقيق الأمان في التوظيف، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرة الجبائية لأن النواتج المتوفرة يطبق عليها

اقتطاعات جبائية، كما أن العامل المحدد لاختيار التوظيف في المؤسسة الاقتصادية يرتبط بما يلي: المدة المقدرة للتوظيف والتوقعات حول تطور معدل الفائدة ومعدلات الصرف في حالة التوظيف بالعملة الأجنبية). إن توظيف الفوائض المالية تأخذ أشكالاً متعددة، وستتناول فيما يلي أهم الطرق المستعملة في عملية التوظيف.

- تجميد الأموال لمدة معلومة: وتنقسم إلى ما يلي:

- الودائع لأجل: تجمع بين خاصيتي التوظيف والسيولة، فخاصية التوظيف تعطي للمؤسسة الحق في الحصول على عائد في شكل فائدة، بينما خاصية السيولة تعني أن المدة التي تبقاها الوديعة في البنك ليست بالطويلة، بالإضافة إلى وجود إمكانيات سحبها في أي وقت ولكن بعد استيفاء بعض الشروط الضرورية مثل الإخطار المسبق. (الطاهر لطرش، 2004، صفحة 27)

- أذونات الصندوق: هي سندات تصدر مقابل قرض قصير الأجل أو متوسط يحمل تعهد من المحرر بالتسديد في التاريخ المحدد وتكتب تحت شكل اسمي أو لحامله وتصدر من طرف البنك من أجل تمكينه من الحصول على الأموال، معدل الفائدة في هذا الشكل يتفاوض عليه، كما يوجد أيضا أذونات ذات الاستحقاق المحدد والثابت وأذونات الادخار ذات معدل فائدة تدريجي، أما المدة فهي تتراوح ما بين شهر إلى 5 سنوات. (بخراز يعدل فريدة، 2003، صفحة 28)

- التوظيفات في القيم المنقولة: وتنقسم إلى ما يلي:

- التوظيف في الأسهم: وهو عبارة عن ورقة مالية تثبت امتلاك حائزها لجزء من رأس مال المؤسسة التي أصدرته مع الاستفادة من كل الحقوق وتحمل كل الأعباء التي تنتج عن امتلاك هذه الورقة، وعليه فإن التوظيف في الأسهم يتطلب متابعة مستمرة للسوق الثانوي ولا يمكن أن يتعلق إلا بالجزء الأكثر ديمومة في خزينة المؤسسة، كما أن التوظيف في الأسهم يعتبر خطراً على المؤسسة. (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 252)

- التوظيف في السندات: السندات عبارة عن ورقة مالية تثبت دائنية حاملها للمؤسسة التي أصدرتها، وعلى هذا الأساس فالسند هو عبارة عن إثبات لعملية قرض، ويستفيد حامل السند من كل الحقوق التي يستفيد منها دائنو المؤسسة الآخرين وخاصة الاستفادة من الفائدة السنوية التي قد تكون بمعدل ثابت عادة أو متغير وبأجال محددة. (الطاهر لطرش، 2004، صفحة 87)

- عمليات إعادة شراء السندات: هي عملية يقوم بها البنك وذلك ببيع السندات للمؤسسة التي تشتريها مع الاحتفاظ بميزة القدرة على إعادة شرائها خلال تاريخ محدد وبسعر متفق عليه، وتشمل

هذه العملية كل من السندات وسندات الحقوق المتداولة كما يوجد عدة أنواع: عملية بمعدل ثابت، بمعدل متغير مع تاريخ الخروج معلوم، وبمعدل متغير مع تاريخ الخروج غير معلوم. (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 252)

ت- التوظيف عن طريق الوساطة المالية: تعتبر الوساطة المالية مثل: "منظمة التوظيف الجماعي للقيم المنقولة"، من أهم منظمات الوساطة المالية في أوروبا وخاصة في فرنسا والتي تتكون خاصة من:

- شركة الاستثمار ذات رأس المال متغير (**Sociétés d'investissements en capital variable**): هي هيئة قانونية تسيير عامة من طرف مؤسسة قرض وضعيتها تقوم على تسيير محفظة القيم المنقولة، التوظيف في أسهم (SICAV) يعطي ميزة السيولة للمبالغ الموظفة حيث يمكن إعادة بيعها في أي وقت، ويكون المردود قليلا نظرا لتكاليف التسيير المعتبرة. (بخراز يعدل فريدة، 2003، صفحة 118)

- صناديق التوظيف المشتركة (**Les Fonds communs de placement**): هي تنظيمات ليس لها شخصية معنوية وتعتبر ملكية مشتركة للقيم المنقولة، وتتوزع عن طريق حصص اسمية وعدد الحصص يرتفع بالاكنتاب في حصص جديدة. (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 167)

- صناديق المشتركة للحقوق (**Les Fonds communs de créances**): هي تنظيمات ليس لها شخصية معنوية وتعتبر ملكية مشتركة للحقوق.

- التوظيف في سندات الحقوق المتداولة: وهي سندات متداولة في سوق منظمة مختلفة عن البورصة وتمثل حقوق ذات أجال محددة. كما تنتقل الملكية في سندات الحقوق المتداولة عن طريق التحويلات من حساب إلى حساب ويمكن تصنيفها كما يلي:

- شهادات الإيداع: تصدر من طرف البنك وبشكل مستمر حسب وجود الطلب وتتميز بمعدل ثابت، ولها نفس خصائص الودائع لأجل من حيث أنها قابلة للتداول في السوق الثانوي لمدة سنة أو أقل. (D. Georges, J.P. Jobard, 1990, p. 850)

- سندات الخزينة القابلة للتداول: الدولة تقوم بإصدار هذه السندات بحيث أن الفوائد تدفع سنويا وبمعدل ثابت، غير أن أهمية ميزة التداول لهذه السندات هي ضمان سيولة بالأحجام الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.

- سندات الخزينة: وهي عبارة عن سندات حقوق متداولة تصدرها المؤسسة من أجل توفير السيولة خارج السلك البنكي عمليا مدة حياة سندات الخزينة قصيرة (لمدة سنة أو أقل) وبمعدل ثابت، وعند حلول موعد الاستحقاق يتم تسديد قيمة السند مضافا إليه الفائدة المحددة. وبالتالي فالسند هو

ورقة مالية تثبت دائنية حاملها للمؤسسة التي أصدرتها. (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 235)

- أذونات متوسطة الأجل قابلة للتداول: هي سندات حقوق متداولة تصدر من طرف البنك والمؤسسات المالية والمؤسسات الاقتصادية وتوفر سيولة خارج السلك البنكي وتتميز بمعدل ثابت أو متغير، كما أن مدة حياتها تتراوح ما بين سنة أو أقل. (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 168)

- التوظيف في مؤسسة أخرى: أهم الطرق المستعملة في هذه العملية نجد ما يلي: (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, pp. 252-253)

- خصم المورد: تقوم المؤسسة بتسديد ديون الموردين على الحساب عوضاً أن تؤجل السداد في الأجل الطويلة، ويسمى أيضاً "بخصم التسوية"، وهذا ما يسمح للمؤسسة بالافتقار في التكاليف من خلال تقليل خدمة الدين وامتصاص الفوائض المالية.

- تسبيق على الحساب الجاري للمؤسسة: يتم هذا التسبيق في الحساب الجاري للمؤسسة إلا في إطار مجموعة من المؤسسات المشتركة في نشاط اقتصادي ما.

- قروض لأكثر من سنتين: ممكنة إذا كانت إحدى المؤسستين عبارة عن مؤسسة مالية، وتعتبر حالة استثنائية حيث أن المؤسسة توافق على منح قرض إلى مؤسسة أخرى من أجل تقوية وتنمية العلاقات التجارية فيما بينهما.

ح- التوظيف بالعملة: وتستعمل من أجل الاحتياط من مخاطر الصرف والتي تتم على شكل تجميد العملات في حسابات بنكية أو شراء سندات بعملة أجنبية تكتتب لفترة قصيرة.

### 2.2.3- قرارات التمويل الداخلي:

يقصد بمصادر التمويل تشكيلة المصادر التي حصلت منها المؤسسة على الأموال بهدف تمويل استثماراتها أو عملياتها الاستغلالية، ويحتل التمويل قصير الأجل أهمية بالغة ضمن الهيكل المالي لأي مؤسسة، وذلك لكونه عادة ما يستخدم لمواجهة النفقات المتعلقة أساساً بالتشغيل العادي للطاقت الإنتاجية، وذلك بغرض الاستفادة وتحقيق التوازن المالي.

ويعتبر التمويل الذاتي من أهم مصادر التمويل الداخلية التي تلعب دوراً هاماً في تنمية المؤسسة وتطويرها من حيث أنه يضمن زيادة الأصول الاقتصادية دون اللجوء إلى مصادر خارجية للحصول على الموارد المالية لاقتنائها. وبالتالي تحمل أعباء مالية مباشرة كالفوائد ودفع أقساط الديون، وهذا من

شأنه أن يزيد من القدرة الإقتراضية للمؤسسة ويشارك بصفة مباشرة في العملية التوسعية لها من خلال استحداث استثمارات جديدة. (أحمد بوراس، 2008، الصفحات 27-35)

أ- مفهوم التمويل الداخلي (التمويل الذاتي): تعني إمكانية المؤسسة لتمويل نفسها بنفسها من خلال نشاطها وهذه العملية لا تتم إلا بعد الحصول على نتيجة الدورة، وهذه النتيجة يضاف إليها عنصرين هامين يعتبران موردا داخليا للمؤسسة، وهما: "الإهتلاكات والمؤونات". (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة 83) ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص أن التمويل الداخلي للمؤسسة يمثل التمويل المتولد عن مجموع النشاط الاستغلالي والمالي وكذا الاستثنائي للمؤسسة خلال الدورة الإنتاجية والمعبر عنها بقدرة التمويل الذاتي، ويختلف مفهوم قدرة التمويل الذاتي عن مفهوم التمويل الذاتي الذي يمثل الفائض النقدي الصافي الذي تحققه المؤسسة بعد طرح توزيع أرباح الشركاء واقتطاع جميع المصاريف المالية والجبائية، حيث يمكن إظهار ذلك من خلال العلاقات التالية: (أحمد بوراس، 2008، صفحة 28)

قدرة التمويل الذاتي = نتيجة الدورة الصافية + حصص الإهتلاكات + حصص المخصصات والمؤونات ذات الطابع الاحتياطي.

أما التمويل الذاتي فهو المبلغ النقدي المتبقي لدى المؤسسة من قدرة التمويل الذاتي بعد توزيع الأرباح على أصحاب المؤسسة.

التمويل الذاتي = قدرة التمويل الذاتي - الأرباح الموزعة.

التمويل الذاتي = الإهتلاكات + المؤونات + أرباح صافية غير موزعة.

- مكونات التمويل الذاتي: يتكون التمويل الذاتي من أي مؤسسة من العناصر الأساسية التالية: (أحمد بوراس، 2008، صفحة 35)

- الإهتلاكات: وهي المبالغ السنوية المخصصة لتعويض النقص التدريجي الذي يحدث بصورة فعلية أو معنوية على عناصر الاستثمارات التي تتدهور قيمتها مع مرور الزمن، نتيجة الاستعمال أو التلف أو التقادم التكنولوجي.

- المؤونات والمخصصات: تعرف على أنها مكون مالي من أموال المؤسسة يحتجز لغرض مواجهة خسائر محتملة أو أعباء ممكنة الحدوث في المستقبل، حيث تبقى مجمدة داخل المؤسسة إلى حين يتحقق الخطر أو العبء الذي كونت من أجله.

- الأرباح المحتجزة: تعتبر المصدر الوحيد للتمويل الداخلي بالملكية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية وخاصة الصغيرة والمتوسطة، والتي لا تتمكن من اللجوء للأسواق المالية من أجل التمويل بواسطة طرح الأسهم والسندات. حيث تتمثل الأرباح المحتجزة في النتيجة الصافية التي تحققها المؤسسة من العمليات الجارية والاستثمارية.

3.2.3.- قرارات التمويل الخارجي لدورة الاستغلال: إن عدم قدرة المؤسسة على تمويل احتياجاتها من خلال التمويل الذاتي يجعلها تلجأ إلى طرق أخرى للتمويل القصير الأجل والذي يقصد به تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة الاقتصادية من الغير، وتلتزم بردها خلال فترة لا تزيد عادة عن سنة. ويأخذ التمويل الخارجي لدورة الاستغلال عدة أشكال، يمكن إظهار أهمها فيما يلي:

- الائتمان التجاري: يعرف على أنه نوع من التمويل قصير الأجل تحصل عليه المؤسسة من الموردين، ويتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر فيها أو تستخدمها في العملية الصناعية، أو في الفترة الفاصلة بين تاريخ شراء البضاعة أو المواد الأولية وبين تاريخ تسديد قيمة هذه المشتريات، حيث يتسنى للمؤسسة خلال هذه الفترة الاستفادة من تلك الأموال التي احتفظت بها. (إبراهيم منير هندي، 1999، صفحة 532)

- الائتمان المصرفي: يقصد بالائتمان المصرفي القروض قصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك بغرض تمويل التكاليف العادية والمتجددة للإنتاج وتغطية متطلبات الخزينة، والتي تستحق عادة عندما تحصل المؤسسة على عوائد مبيعات منتجاتها. (إبراهيم منير هندي، 1999، صفحة 38) هذا بالإضافة إلى وجود صور أخرى للائتمان المصرفي يمكن إيجازها كما يلي:

- قروض الخزينة التي تقوم على الحقوق التجارية: ونجد:

— الخصم التجاري: هو شكل من القروض قصيرة الأجل التي يمنحها البنك التجاري لربائته عموماً والمؤسسات الاقتصادية خصوصاً، والمتمثل في قيام البنك بشراء الورقة التجارية عن حاملها قبل تاريخ الاستحقاق، ومن ثم فهو يحل محل الدائن في تحصيل قيمتها عند هذا التاريخ، بمعنى آخر يقوم البنك بتقديم سيولة أنية لحامل الورقة التجارية قبل موعد استحقاق مقابل عمولة يتحصل عليها، ويتولى هو تحصيل قيمتها الاسمية في تاريخ استحقاقها.

— قرض تعبئة الحقوق التجارية (Crédit de mobilisation des créances commerciales): يسمح هذا القرض للمؤسسة بجمع وتعبئة جميع حقوقها على الزبائن المتولدون خلال عشرة أيام، واكتتابها في ورقة وحيدة ثم خصمها لدى البنك مما يوفر سيولة.

- تحويل عقد الفاتورة: تعتبر عملية شراء أو خصم الذمم أداة من أدوات التمويل، والتي تقوم من خلالها مؤسسة مالية متخصصة في هذا النشاط تسمى "الفكتور"، أو إحدى البنوك التجارية الذي تتوافر لديها هذه الخدمة المصرفية، بشراء حسابات أوراق القبض والعملاء الموجودة بحسابات المؤسسة الصناعية أو التجارية والتي تتراوح مدة استحقاقها بين 20 أو 120 يوما. ومن هنا فإن العملية تتيح للمؤسسة الحصول على نقدية جاهزة دون انتظار تواريخ الاستحقاق وتحصيل ديونها من العملاء والمدينين. (أحمد بوراس، 2008، صفحة 110)

#### - القروض الأخرى للخزينة:

- قروض الخزينة: وهي عبارة عن قروض غير مشروطة وتتمثل في شكل قروض بيضاء، وهذا يعني أن المؤسسة المستفيدة من هذا القرض تستعمل القرض كما تشاء بدون تقديم الأسباب والتوضيحات للبنك.

#### - تقنيات قروض الخزينة:

- قرض الصندوق: تتمثل هذه الوضعية في قيام البنك بالسماح للمؤسسة صاحبة الحساب الجاري بتجاوز رصيدها الدائن لدى البنك إلى حد متفق عليه دون أن يترتب ذلك على المؤسسة أضرارا، أي أن رصيد المؤسسة لدى البنك ممكن أن يكون مدينا إلى حد معين. (أحمد بوراس، 2008، صفحة 39) وبالتالي نتكلم هنا عن السحب على المكشوف، إلا أن قرض الصندوق هو قرض يتحرك تحركا دائريا أي التسديد التدريجي للسحب على المكشوف يُمكن من تجديد هذا القرض. (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 235)

- قرض السند: المؤسسة المستفيدة من هذا النوع من القرض تحرر سند لأمر للبنك المقرض، هذا الأخير يخصم السند ويحول حساب المؤسسة في البنك من دائن إلى مدين.

- ترتيب قروض الخزينة: يتم ترتيب قروض الخزينة بحسب المدة على الشكل التالي:

- قرض البريد الوارد: وهي قروض تمنح لمدة قصيرة جدا، ما بين 24 ساعة إلى 48 ساعة.

- قروض فورية: هي قروض موجهة خصيصا للمؤسسات الصناعية الكبيرة التي تواجه صعوبات في الخزينة ولكن لفترة قصيرة، في بعض الأحيان لبضعة ساعات فقط.

- تسهيلات الخزينة (تسهيلات الصندوق): هي عبارة عن قروض تمنح من قبل البنك للمؤسسة التي تعاني من صعوبات في السيولة المؤقتة أو القصيرة جدا والتي ممكن أن تنتج عن تأخر الإيرادات عن النفقات أو المدفوعات. (أحمد بوراس، 2008، صفحة 40)

- السحب على المكشوف: وهي طريقة تمويلية يمنحها البنك للمؤسسة التي عادة ما تكون من عملائها الدائمين، يسمح من خلالها لهذه المؤسسة القيام باستخدام أموال أكبر مما هو موجود برصيدها لدى البنك.

- مخاطر قروض الخزينة: تمثل مخاطرة بالنسبة للبنك بسبب غياب الضمانات، لهذا يشترط البنك عادة ضمانات إضافية مثل: الكفالة. كما تمثل خطر بالنسبة للمؤسسة أيضاً، وذلك في حالة حصول هذه الأخيرة على وعد أو موافقة كلامية بقبول البنك بمنحها القرض، بحيث يمكن أن يقوم البنك بعدها بإلغاء هذه الموافقة بدون سابق إشعار أو إنذار، وبالتالي من الأحسن على المؤسسة اتخاذ الحيطة والحذر والحصول على موافقة كتابية من البنك من أجل تفادي الأخطار.

- التمويل عن طريق العمليات أو الأنشطة الخاصة: ونجد ما يلي: (الطاهر لطرش، 2004، الصفحات 60-68)

- قروض الربط: هو عبارة عن قرض يمنح إلى المؤسسة لمواجهة الحاجة إلى السيولة المطلوبة لتمويل عملية مالية في الغالب تحققها شبه مؤكد، ولكنه مؤجل فقط لأسباب خارجية.

- قروض موسمية: تنشأ عندما يقوم البنك بتمويل نشاط موسمي لأحد المؤسسات الاقتصادية، فالكثير من المؤسسات نشاطاتها غير منتظمة وغير ممتدة على طول دورة الاستغلال، بل أن دورة الإنتاج أو دورة البيع موسمية، فهنا المؤسسة تقوم بإجراء النفقات خلال فترة معينة يحصل أثناءها الإنتاج، ويقوم ببيع هذا الإنتاج في فترة خاصة.

✓ الكفالات المدفوعة: الكفالة هي عبارة عن التزام مكتوب من طرف البنك يتعهد بموجبه بتسديد الدين الموجود على عاتق المدين (المؤسسة) في حالة عدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها، وتحدد في هذا الالتزام مدة الكفالة ومبلغها، وتستفيد هذه المؤسسة من الكفالة في علاقتها مع الجمارك وإدارة الضرائب، وفي حالة النشاطات الخاصة بالصفقات العمومية.

- التمويل عن طريق العمليات الخارجية: ونجد ما يلي:

- الاعتماد المستندي: يعتبر الاعتماد المستندي من أشهر الوسائل المستعملة في تمويل الواردات نظراً لما يقدمه من ضمانات للمصدرين والمستوردين على حد سواء. ويتخذ شكل وثيقة مصرفية يرسلها البنك بناء على طلب من الزبون إلى بنك آخر في الخارج، بهدف تسديد ثمن الصفقة، فهو تعهد البنك بتسديد ثمن الصفقة للبايع الأجنبي إذا قام بإرسال البضاعة، وذلك موجود ببلاده. وخدمات البنك للزبون تتمثل في أنه: (توفيق حسون، 2001، صفحة 256)

- الاعتماد المستندي هو تعهد يلزم البنك، ويأتمن زبونه ويوفي نيابة عنه.
- عند وصول البضاعة قد لا تتوفر الموارد المالية لدى المؤسسة، فينتظر البنك تصريف البضاعة للحصول على المبالغ ومنه تحصل المؤسسة على ائتمان جديد، كما يكون الائتمان برهن البضاعة الواردة أو خصم سند الإيداع للبضاعة.
- القروض الخاصة بتعبئة الديون الناشئة عن التصدير: يقترن هذا النوع من التمويل بالخروج الفعلي للبضاعة من المكان الجمركي للبلد المصدر، وتسمى بالقروض الخاصة بتعبئة الديون لكونها قابلة للخصم لدى البنك، ويخص هذا النوع من التمويل الصادرات التي يمنح فيها المصدرون لزبائنهم أجلا للتسديد لا يزيد عن 18 شهرا كحد أقصى. (الطاهر لطرش، 2004، صفحة 113)
- عملية تحويل الفاتورة: تحويل الفاتورة هي آلية تقوم بواسطتها مؤسسة متخصصة تكون في غالب الأمر مؤسسة قرض، بشراء الديون التي يملكها المصدر على الزبون الأجنبي. حيث تقوم هذه المؤسسة بتحصيل الدين وضمان حسن القيام بذلك، وبهذا فهي تحمل محل المصدر في الدائنية، وتبعا لذلك فهي تتحمل كل الأخطار الناجمة عن احتمالات عدم التسديد، ولكن مقابل ذلك فإنها تحصل على عمولة مرتفعة نسبيا قد تصل إلى 4% من رقم الأعمال الناتج عن عملية التصدير.
- التسبيقات بالعملة الصعبة: يمكن للمؤسسات التي قامت بعملية التصدير مع السماح بأجل للتسديد لصالح زبائنها، أن تطلب من البنك القيام بتسبيق بالعملة الصعبة، وهذه الكيفية تستطيع المؤسسة المصدرة أن تستفيد من هذه التسبيقات في تغذية خزيتها حيث تقوم بالتنازل عن مبلغ التسبيق في سوق الصرف مقابل العملة الوطنية. وتقوم هذه المؤسسة بتسديد هذا المبلغ إلى البنك بالعملة الصعبة حالما تحصل عليها من الزبون الأجنبي في تاريخ الاستحقاق. (الطاهر لطرش، 2004، صفحة 114)

#### - التمويل عن طريق المخزونات:

- سند الرهن: وهو ورقة تجارية يمكن استعمالها في التداول، وهو يشبه سند لأمر في صيغته لكنه يختلف في أنه مضمون بكمية من السلع (غالبا ما تكون محاصيل زراعية) محفوظة في مخازن عامة. (مروان عطون، 2005، صفحة 38) إذ أن حاجة التجارة ومتطلباتها قد تدفع إلى الاحتفاظ بالسلع في مخازن عمومية مجهزة حسب طبيعة هذه السلع وذلك قبل بيعها، مقابل شهادة ممنوحة في هذه المخازن تثبت الجهة التي تعود إليها ملكية هذه السلع وتظهر كميتها ومواصفاتها. وقبل بيع هذه السلع قد تحتاج المؤسسة إلى السيولة، فإذا لم تجد هذه السيولة بطرق أخرى يمكنها الاقتراض من

مؤسسات تجارية أخرى أو من البنوك مقابل تقديم سند ملكية البضاعة، أي رهن هذه البضاعة من أجل الحصول على السيولة في أجل قصير. (الطاهر لطرش، 2004، صفحة 34)

نستنتج من كل ما سبق أن مصادر التمويل القصيرة الأجل مختلفة وليست مماثلة من حيث المرونة، فعمليات الخصم التجاري هي أقل مرونة، ومدة القرض تتحدد في تاريخ استحقاق الورقة التجارية، على العكس من ذلك فإن السحب على المكشوف يتماشى مع احتياجات الخزينة في الفترة القصيرة، إلا أن استعمال هذه المصادر المتنوعة من القروض تولد تكاليف مختلفة، وبالتالي الأنواع الأكثر مرونة هي في نفس الوقت الأكثر تكلفة.

- التمويل عن طريق المستحقات: هي تلك المستحقات الإلزامية الناتجة عن الخدمات التي تحصلت عليها المؤسسة والتي لم يتم سداد تكلفتها، وتمثل في مبالغ الضرائب المستحقة، اقتطاعات الضمان الاجتماعي وبعض الأجور المستحقة. وعادة ما تلجأ المؤسسات إلى هذا النوع لأنها تعتبر مجانية وليس لها تكلفة حيث أن أجور العاملين عادة ما تدفع في نهاية كل شهر، واحتفاظ المؤسسة بهذه الأجور لمدة أخرى بعد نهاية الشهر من شأنه أن يتيح لها قدرة تمويلية بقيمة هذه الأجور.

نفس الشيء يمكن تطبيقه على المستحقات الأخرى مثل: الضرائب أو الاقتطاعات الاجتماعية. وبالرغم من إتاحة هذا المصدر إلا أنه من الأفضل عدم تمادي المؤسسة في استعماله لما قد يسببه من عدم رضا لدى العاملين أو عقوبات ضريبية وجزائية. (أحمد بوراس، 2008، صفحة 41)

- الصيغ الإسلامية للتمويل: عادة ما تصطدم معظم المؤسسات، وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها بصعوبات كبيرة في الحصول على التمويل من المصادر التقليدية، وذلك بسبب مغاللتها في أسعار الفائدة والضمانات المطلوبة سواء على مستوى الأسواق الرسمية أو الغير الرسمية، التي أصبحت عاجزة عن تلبية الاحتياجات المالية لهذه المؤسسات وذلك بالحجم المناسب وفي الوقت المناسب وكذا بالتكاليف التي يمكن احتوائها. إذا فالأمر يستدعي ضرورة البحث عن الأساليب وصيغ تمويلية بمعدل تكلفة مناسب وبضمانات معقولة باعتبار أن تكلفة الاقتراض العالية من مصادر التمويل التقليدية هي التي تشكل العائق الأول للتمويل تليها مسألة الضمانات. لهذا قامت بعض الدول الإسلامية بانتهاج صيغ التمويل الإسلامية غير تلك التي تعتمد البنوك التقليدية. (شلهوب علي محمد، 2007، صفحة 426) ومنه يمكن طرح بعض الآليات التمويلية الملائمة لتمويل احتياجات المؤسسة.

- التورق: هو شراء سلعة معينة وإعادة بيعها لطرف ثالث بغرض الحصول على نقد، وظهر هذا النوع من التمويل لتمكين عملاء البنوك من الحصول على النقد بطريقة إسلامية بدلا من اللجوء للقروض

التقليدية، حيث يمكن أن يقوم المصرف بشراء أو تمويل السلعة المطلوبة، ومن ثمَّ بيعها للعميل زائداً ربحاً محدداً، ثم يقوم ببيعها لصالح عميله وإضافة المبلغ لحسابه، وفيما بعد يمكن أن يقوم العميل بدفع مبلغ الشراء نقداً أو بالتقسيط.

- التمويل بالمشاركة: هو تعاقد أو اتفاق بين طرفين أو أكثر على المساهمة في تمويل مشروع ما أو إكماله. فهو يتمثل في تقديم المشاركين للمال بنسب متساوية أو متفاوتة من أجل إنشاء مشروع جديد أو المساهمة في إكمال مشروع قائم توقف عن العمل للأسباب تمويلية، بحيث يصبح كل مشارك ممتلكاً لحصة في رأس المال بصفة دائمة ومستحقاً لنصيبه من الأرباح. وتنقسم المشاركة كأسلوب للتمويل إلى الأنواع التالية:

- المشاركة الدائمة: يتمثل هذا الأسلوب في تقديم المشاركين للمال بنسب متساوية أو متفاوتة من أجل إنشاء مشروع أو المساهمة في إكماله ويصبح كل مشارك ممتلكاً لحصة في رأس المال بصفة دائمة ومستحقاً لنصيبه من الأرباح.

- المشاركة المتناقصة (المنتهية بالتمليك): فالبنك الإسلامي في هذا الأسلوب يتمتع بكامل حقوق الشريك العادي وعليه جميع التزاماته، ولكنه لا يقصد من التعاقد البقاء والاستمرار في المشاركة إلى حين انتهاء الشركة بل أنه يعطي الحق للشريك أن يحل محله في ملكية المشروع ويوافق على التنازل عن حصته في المشاركة دفعة واحدة أو على دفعات حسب ما تقتضيه الشروط.

- المشاركة المتغيرة: هي البديل عن التمويل بالحساب الجاري المدين، حيث يُمول العميل بدفعات نقدية حسب احتياجه، ثم تؤخذ حصة من الأرباح النقدية أثناء العام. (شلهوب علي محمد، 2007، صفحة 435)

وعليه يعتبر بعض المهتمين بالإدارة المالية ومشاكل التمويل القصير الأجل أن أسلوب التمويل بالمشاركة وخاصة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني من صعوبات في الحصول على السيولة في الوقت المناسب، هو الأسلوب المناسب لأنه يتميز بالمرونة والملائمة لكافة أوجه التمويل لمختلف النشاطات ولا يعتمد على الكثير من الضمانات.

#### 4. كيفية التحكم في تسيير الخزينة:

هدف تسيير الخزينة الأساسي هو توقع مخاطر عدم السداد في مرحلة الرواج والنمو الاقتصادي، فكل مؤسسة لا بد لها أن تتوقع تدفقاتها النقدية (مقبوضات-مدفوعات) من أجل تحديد الاحتياجات في الخزينة أو الفوائض، فحتى تطور ونمو المبيعات وزيادتها يمكن أن يجعل المؤسسة عاجزة عن

التسديد في المستقبل ويوقعها في مشكلة الخلل في الخزينة. وبالتالي مهمة ضمان الموارد المالية اللازمة في الوقت المناسب أو توظيف الفوائض مرهون بالقرارات التي يتخذها أمين الخزينة في كل حالات ووضعيات الخزينة. (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 259)

#### 1.4. فائض دائم في الخزينة:

إذا كان هناك فائض دائم في خزينة المؤسسة فعليها تعظيم هذه الفوائض من خلال السعي على تحقيق أكبر عائد ممكن من التوظيف المالي، ويمكن ذلك من خلال إتباع الإجراءات التالية:

- التقليل قدر المستطاع من الأرصدة الغير المنتجة.
- اختيار التوظيفات الأكثر مردودية مع التأكيد من أن الهوامش تبقى دائما موجبة.
- قبل اتخاذ قرار توظيف الفوائض لابد من تقدير بكل دقة مقدار ومدة الفوائض، لأن أي خطأ يمكن أن يؤدي إلى: إما اللجوء إلى قروض جديدة لتغطية احتياجات المؤسسة الناجمة عن التوظيف الكبير للأموال، أو إزالة التجميد عن الأموال الموظفة وتحمل المؤسسة خطر خسارة الفائدة. ويمكن المقارنة بين مختلف التوظيفات في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (01): خيارات التوظيف بالنسبة للمؤسسة

شكل التمويل	الخصائص	المزايا	العيوب
ودائع لأجل وأذونات الصندوق	أجرة الفوائد حرة >1 شهر.	لا يوجد خطورة على رأس المال	سيولة سيئة.
عمليات إعادة الشراء	بيع وشراء متتالية.	لا يوجد خطورة على رأس المال	-
سهم	طويل الأجل.	إذا انخفض المعدل، قيمة مضافة	توظيف فيه خطورة كبيرة إذا ارتفع المعدل، ضياع رأس المال.
السندات	طويل الأجل، معدل ثابت، متغير.	التغيرات الجارية محدودة، سيولة عالية على الأسهم إذا انخفض المعدل، قيمة مضافة.*	ارتفاع المعدل، ضياع رأس المال.
سندات المتداولة في السوق النقدي	الخصائص المذكورة سابقا.	لا يوجد خطورة على رأس المال إذا أحتفظ بالسند عند آجال الاستحقاق	-

	السيولة <ودائع للأجل.		
	عيوب ومزايا مرتبطة بمكونات الأصول.	قصيرة الأجل أو متوسطة الأجل.	SICAV و FCP
-	المردودية قد تكون عالية، المرنة.	قصيرة الأجل.	خصم المورد، التوظيف في مؤسسة أخرى
-	تلغى أو تخلق خطر الصرف.	تجميد العملة أو سندات.	التوظيف بالعملة

(\*) في حالة ارتفاع معدل الفائدة يرتفع سعر السندات أو الأسهم في السوق الثانوي، والعكس في حالة انخفاض المعدل.

**Source : Georges Langlois, Michèle Mollet, OP Cit, p 253.**

#### 2.4. عجز دائم في الخزينة:

إذا كان هناك عجز دائم في خزينة المؤسسة على أمين الخزينة محاولة تخفيض إلى أقصى ما يمكن من تكلفة القروض، فإذا كانت الاحتياجات دائمة يصبح معدل القرض عنصرا أساسيا في الاختيار، وبالعكس بعض الأفكار السائدة فإن السحب على المكشوف ليس مصدر من مصادر التمويل الأكثر تكلفة.

ويمكن المقارنة بين الخصم والسحب على المكشوف من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (02): المقارنة بين الخصم والسحب على المكشوف

السحب على المكشوف	الخصم	
- يمكن استعمالها في كل الأوقات (تكلفة قليلة مقارنة بالخصم).	- الحصول على خصم سهل بفضل الضمانات.	المزايا
- تحقق المرنة في تغطية الاحتياجات.	- المعدل الاسمي غير مرتفع.	
- مناسبة وملائمة لتغطية احتياجات الخزينة بالمبلغ والمدة.	- التكلفة عادة منخفضة (العمولات منخفضة).	
	- وسيلة مهمة لتغطية الحقوق.	
	- التغطية مضمونة من طرف البنك.	

<p>- المعدل الاسمي مرتفع عن معدل الخصم.</p>	<p>- تكلفة مرتفعة بالنسبة للعمليات ذات مبالغ منخفضة وأيضا ذات إستحقاقية قريبة.</p> <p>- تكاليف إدارية مرتفعة في حالة إصدار وتسيير السفتجة.</p> <p>- تفتقد للمرونة (تكون عالية في بعض الأحيان عن احتياجات الخزينة أو غير كافية لتغطيتها).</p>	<p><b>العيوب</b></p>
---	--	----------------------

**Source : Georges Langlois, Michèle Mollet, OP Cit, p 250.**

وبالتالي على أمين الخزينة أن يقوم بعملية التركيب والدمج بين التمويل عن طريق الخصم والسحب على المكشوف بحيث يعتبر ذلك الأحسن في اتخاذ القرارات وتوفير السيولة. (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 250)

### **3.4. التحكيم بين التوظيفات والتسهيلات على المدى القصير:**

يكون التحكيم في غالب الأحيان في الحالتين التاليتين:

- الحالة الأولى: القيام بتجميد الأموال الفائضة لمدة معينة (شهر مثلا) خلال تلك الفترة تسجل المؤسسة احتياج ناتج عن التأخير في تحصيل حق من الحقوق، في هذه الحالة احتياج غير متوقع أمين الخزينة سيختار بين تحرير الأموال وبين السحب على المكشوف، من خلال مقارنة التكلفة المرتبطة باستعمال السحب على المكشوف أو أي قرض آخر قصير الأجل خلال تلك الفترة المعينة من جهة، ومن جهة أخرى خسارة العائد المرتبط بتحرير الأموال خلال الفترة المعتبرة.

- الحالة الثانية: أمين الخزينة يتوقع أن رصيد الحساب البنكي سيكون دائما خلال 14 يوم مثلا أو مدين لـ 08 أيام التي تتبع. في هذه الحالة رصيد دائن لا يمكنه تغطية فترة شهر، يكون من الأجدر بأمين الخزينة أن يقوم بتجميد الأموال المتاحة إذا كان العائد الخام للتوظيف أكبر من تكلفة السحب على المكشوف الإضافي الذي تلجأ إليه المؤسسة بسبب التجميد الكبير للأموال.

### **5. خاتمة:**

إن نجاح المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التوازن المالي يتم من خلال التسيير الفعال للمؤسسة، واستعمال طرق تساهم في التحكم في الخزينة، هذا الأخير لن يتحقق إلا من خلال التسيير الأمثل لموارد المؤسسة، وبالتالي ضمان الموارد للمؤسسة في الوقت المناسب لكن الوصول إلى هذه الوضعية مرهون

بالقرارات المالية التي يتخذها مسير المؤسسة الاقتصادية في كل الحالات والوضعيات التي تتخذها الخزينة، وخاصة ما يتعلق بتوظيف فوائض الخزينة التي تمكن المؤسسة من تعظيم العوائد وتساعد على تفادي الوقوع في حالات العجز المستقبلية.

والبحث عن امتيازات التوظيف تمثل اهتماما حديثا، ويعود ذلك إلى التطور المالي الحديث الذي يسمح بتوسيع مجال إمكانيات المؤسسة في اختيار التوظيفات التي تناسبها والتي تمكنها من تحقيق أكبر عائد (مردود) مالي ممكن بأقل تكلفة ممكنة.

ويعتبر تسيير الخزينة انشغال دائم للمؤسسة، كما أن الاهتمام الأولي لمسير الخزينة وشغله الشاغل هو ضمان الاستمرارية الذي لا يتم إلا بتسييرها في مواعيدها، والتسيير الجيد والسليم للخزينة لا يكمن فقط في عمليات التحصيل والإنفاق بل يتعدى ذلك ليصبح عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات التي تبقى التوازن المالي للمؤسسة، وقد تم التوصل من خلال هذه الورقة البحثية إلى جملة من النتائج والتوصيات:

### 1.5. النتائج:

- تطبيق أساليب فنية حديثة التي بها يتم معرفة الوضعية المالية للخزينة.
- الفعالية باتخاذ القرارات المالية التي يتخذها مسير المؤسسة في كل حالات الخزينة، وخاصة ما يتعلق بتوظيف فوائض الخزينة التي تمكن المؤسسة من تحقيق عوائد إضافية، وتساعد على تفادي الوقوع في حالات العجز المستقبلية.
- التسيير المالي يتخذ من الخزينة كأساس ودعامة له، بحيث تلعب الخزينة دورا هاما في المؤسسة الاقتصادية من حيث التحكم في التدفقات النقدية للمؤسسة.
- كل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة والمتعلقة بكل جوانب نشاطها ينعكس أثرها المباشر على الخزينة.
- تعتبر الخزينة صورة تترجم فيها كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

### 2.5. المقترحات:

- اختيار البنوك التي تتعامل معها المؤسسة من أجل تسيير الخزينة.
- العمل على توظيف المالي الملائم من خلال تنوع التوظيف بالعملات الأجنبية والاستفادة من تغيرات أسعار الصرف.

- الاهتمام أكثر بشؤون السيولة في المؤسسة، والاحتفاظ بسيولة ملائمة تمكنها من مواجهة الالتزامات القصيرة الأجل.

- القضاء على مشكلة الأمية الحاسوبية ونشر الثقافة المعلوماتية بين فئات المجتمع.

## 6- قائمة المراجع

- 1-D. Georges, J.P.Jobard. (1990). , *Gestion Financière de l'entreprise*,. Paris: édition Srey.
- 2-Georges Langlois, Michèle Mollet. (2011). , *Manuel de gestion financière*,,. Alger: Berti éditions,.
- 3-Jacques Teuie,., (1997). *Patrick Topsacallan, Finance*, Paris: 2ème édition, DUNOD.
- 4-إبراهيم منير هندي. (1999). ، الإدارة المالية "مدخل تحليلي معاصر" ، الطبعة الرابعة.، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- 5-أحمد بوراس. (2008). ، تمويل المنشآت الاقتصادية. الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع,.
- 6-الطاهر لطرش. (2004). *تقنيات البنوك*. . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 7-بخراز يعدل فريدة. (2003). ، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي، الطبعة الثانية، ، . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 8-بخلوة باديس. (2001). ، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة الاقتصادية.، مذكرة الماجستير. سطيف، قسم إدارة الأعمال,.
- 9-توفيق حسون. (2001). ، الإدارة المالية "قرارات الاستثمار وسياسات التمويل في المشروع الاقتصادي". دمشق: الطبعة الحادية عشر، مطبعة قمحة إخوان,.
- 10-خالص صافي صالح,., (2003). *تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة*,.، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 11-شلهوب علي محمد. (2007). ، شؤون النقود وأعمال البنوك. حلب: شعاع للنشر والعلوم.
- 12-عاطف وليم أندراوس. (2008). ، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 13-محمد الصيرفي,., (2008). *إدارة المال وتحليله هيكله*. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

- 14- مروان عطون، . (2005). *الأسواق النقدية والمالية "البورصات ومشكلاتها في عالم النقد"*. الجزائر: الجزء الأول، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 15- ناصر دادي عدون. (1998). *اقتصاد المؤسسة*. الجزائر: الطبعة الأولى، دارالمحمدية العامة.
- 16- هوام جمعة،. (2002). *تقنيات المحاسبة المعمقة وفقا لدليل المحاسبي الوطني*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.