

# رماح

للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية  
تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح الأردن

العدد 07 جوان 2011  
ISSN : 2392-5418

رماح للبحوث والدراسات مجلة دولية علمية محكمة

متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح عمان الأردن

مدير المجلة: الأستاذ الدكتور خالد راغب الخطيب

رئيس التحرير: الأستاذ الدكتور سعادة الكسواني

هيئة التحكيم العلمي:

أ.د.فرنسوا بونو	فرنسا
أ.د. جون بيار ديتري	فرنسا
أ.د.وليام أنطوني	الولايات المتحدة الأمريكية
أ.د.فليب جيمس	الولايات المتحدة الأمريكية
أ.د.أوكيل محمد السعيد	جامعة الملك فهد السعودية
أ.د.عبد الحميد مانع الصبح	جامعة صنعاء اليمن
أ.د.محمود الوادي	جامعة الزرقاء الأردن
أ.د.عبد الرزاق الشحادة	جامعة الزيتونة الأردن
أ.د.عبد السلام أبو قحف	جامعة الإسكندرية مصر
أ.د. رمضان الشراح	جامعة الكويت الكويت
أ.د.حيدر عباس	جامعة دمشق سوريا
أ.د.فريد كورتل	جامعة سكيكدة الجزائر
أ.د.كمال رزيق	جامعة البليدة 2 الجزائر
أ.د.عبد الحفيظ بلعربي	جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا الإمارات
أ.د.رامز الطنبور	جامعة الجنان لبنان
أ.د.درمان سليمان	جامعة دهوك العراق

## شروط النشر:

- تقديم تعهد بعدم إرسال البحث لمجلة أخرى وعدم المشاركة به في مؤتمرات علمية.
- ألا تتجاوز صفحات البحث 20 صفحة. ويكون ملخص البحث بلغتين لغة البحث بالإضافة إلى لغة أخرى.
- تقدم الأبحاث مطبوعة على ورق من حجم A4 وتكون المسافة مفردة بين الأسطر مع ترك هامش من كل الجوانب لمسافة 4.5 سم ، وأن يكون الخط ( Traditional Arabic ) قياس 14 باللغة العربية ويكون الخط ( Times New Roman ) قياس 12 باللغة الإنجليزية أو الفرنسية، وفق برنامج (Microsoft Word)
- يرقم التمهيش والاحالات و يعرض في نهاية المقال بالترتيب التالي: المؤلف، عنوان الكتاب أو المقال، عنوان المجلة أو الملتقى، الناشر، الطبعة، البلد، السنة، الصفحة.
- تتمتع المجلة بكامل حقوق الملكية الفكرية للبحوث المنشورة.
- على الباحث أن يكتب ملخصين للبحث: أحدهما باللغة العربية والآخر بلغة أجنبية ثانية إنجليزية ، فرنسية ، ألمانية، إيطالية، روسية إن كان البحث محرر بالعربية، على ألا يزيد عدد كلمات الملخص عن 150 كلمة. منهج العلمي المستخدم في حقل البحث المعرفي وإستعمال أحد الأساليب التالية في الإستشهاد في المتن والتوثيق في قائمة المراجع، أسلوب إم إل أي (MLA) أو أسلوب شيكاغو ( Chicago) في العلوم الإنسانية أو أسلوب أي بي أي (APA) في العلوم الإجتماعية، وهي متوافرة على الأنترنت.
- المقالات المنشورة في هذه المجلة لا تعبر إلا عن آراء أصحابها.
- يحق لهيئة التحرير إجراء بعض التعديلات الشكلية على المادة المقدمة متى لزم الأمر دون المساس بمحتوى الموضوع.

- ترسل الأبحاث على البريد الإلكتروني التالي:

remah@remahtraining.com أو [khalidk\\_51@hotmail.com](mailto:khalidk_51@hotmail.com)

أو إلى العنوان البريدي: شارع الغاردنز عمان الأردن

هاتف: 00962799424774 أو 00962795156512

الموقع الإلكتروني : [www.remahtraining.com](http://www.remahtraining.com)

# REMAH

*Review for Research and Studies  
A Refereed Review*

*Published by  
Center For Research and Human Resources  
Developments Remah-Amman – Jordan*

No: 07 jun2011  
ISSN : 2392-5418

**The Review publishes studies and research in the following fields: economics and administration sciences**

**A guide for contributors**

1-An article submitted for publication should be written in Arabic or English or French .it should not exceed 20 pages in length ,inclusive of figures ,drawing ,table ,appendixes ,and references.

2- The contributor must state in writing that the article submitted was not published before and is not under consideration by any review.

3-The Review reserves the right to omit , summarize ,rewrite any sentences in the submitted article that do not suit its house style .

1- Upon the publication of his/her contribution, the writer receives a copy of the review in which the contribution is published.

2- Contributions should be typed on one side of paper .simple spaced and with 4,5cm(one;inch)margins;it should be in Microsoft word (doc) format and traditional Arabi with 14pt font for Arabic and 12pt times new roman for English;French.

3- Two abstracts, one in Arabic and another in English ,are required, each should not exceed 150words .

4- Contributions should follow the appropriate methodology used in their individual fields.they should also follow one of the following citation and documentation styles;the MLA style or the Chicago style in the humanities(MLA Style Manual and Guide to Scholarly Publishing ;The Chicago Manual of Style),the APA Style in the Social Sciences (the Publication Manual of the American psychological Association)

- **All correspondence related to the review should be addressed to :**

remah@remahtraining.com or [khalidk\\_51@hotmail.com](mailto:khalidk_51@hotmail.com)

tel : 00962795156512 or 00962799424774

Site web [www.remahtraining.com](http://www.remahtraining.com)

## **CONSULTATIVE BOARD**

<b>Prof Francoi Bono</b>	<b>French</b>
<b>Prof Jean pierre Detrie</b>	<b>French</b>
<b>Prof Wiliam antonie</b>	<b>USA</b>
<b>Prof Philip Jamas</b>	<b>USA</b>
<b>Prof OKIL Mohamed Said King fehad university</b>	<b>KSA</b>
<b>Prof Abdelhamid manaa elsayeh snaa university</b>	<b>YEMEN</b>
<b>Prof Mahmud elouadi Zarka university</b>	<b>JORDAN</b>
<b>Prof Abedrazzak chahada Zaytouna university</b>	<b>JORDAN</b>
<b>Prof Abedsalem abou kohf alexandrie university</b>	<b>EGYPT</b>
<b>Prof Ramadan charah kawait university</b>	<b>KAWAIT</b>
<b>Prof Haidar Abbas Damascus university</b>	<b>SIREYA</b>
<b>Prof Farid kourtel skikda university</b>	<b>ALGERIA</b>
<b>Prof Kamel Rezig blida2university</b>	<b>ALGERIA</b>
<b>Prof Abdelhafid Belarabi Sciences and Tecnologie university</b>	<b>UAE</b>
<b>Prof Ramez TANBOR jinan university</b>	<b>LIBAN</b>
<b>Prof Dreman Souliamane Dahok university</b>	<b>IRAK</b>

## فهرس المحتويات

- الإبداع والريادية في المؤسسة الصناعية ..... 8  
الأستاذ الدكتور فريد كورتل الأستاذة نصيرة لجيري جامعة سكيكدة الجزائر
- محددات الهندسة المالية الرئيسية ..... 22  
الدكتور عبد الله إبراهيم نزال الدكتور ياسر محمد الهمشري جامعة الزرقاء الأردن
- إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة ..... 43  
الدكتورة نوة ثلاثية أ. زوايدية أفرح جامعة عنابة الجزائر
- الريادية وقيودها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ..... 71  
الأستاذ العايب ياسين. جامعة قسنطينة 2 الجزائر
- جدوى تحويل المصرف التقليدي إلى مصرف إسلامي حالة مصارف اليمن 87  
الدكتور دريد كامل آل شبيب الدكتور عبد الفتاح عبد اللات جامعة جرش الأردن
- دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات الحاسبية للنهوض بالسوق المالي  
125 .....  
أ. دريس خالد أ، حولي محمد جامعة عنابة الجزائر

## الإبداع و الريادة في المؤسسة الصناعية

الدكتور فريد كورتل الأستاذة لجيري نصيرة

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

الجزائر

### مقدمة:

إن التقدم العلمي و التطور التكنولوجي و الصناعي إضافة إلى العولمة سمح بتدفق المعلومات و الرأس المال والاستثمارات و العمالة و السلع و الخدمات ، و قد نتج عن ذلك منافسة حادة تشتد يوما بعد يوم بفعل التطورات التكنولوجية المتسارعة و تكنولوجيا الاتصال و التجارة الالكترونية و التكتلات الاقتصادية ، مما جعل التطور الصناعي للسلع والخدمات يسير بخطى متسارعة ، و وضع منظمات الأعمال تحت ضغوط المنافسة الشديدة و حتم عليها البحث عن استراتيجيات متطورة للبقاء في السوق وأداء المهام الاقتصادية و الاجتماعية المنوطة بها ، و التمكن من المنافسة فيه ثم التوسع في الأسواق المحلية ثم الدولية.

وتعتبر الريادة من المواضيع الرئيسية في اقتصاديات الدول المتقدمة و النامية على حد سواء ، حيث تساهم المشاريع الريادية الفعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية وما يلاحظ أن عصر المعلومات قد أدى إلى أحداث تغيرات مثيرة في بيئة العمل ، وقد أدت كل من المشاركة و التكنولوجيا من زيادة سرعة خطى التنافس بين المؤسسات المحلية والعالمية و التي تعمل بالأسلوب ابتكاري على نشر الملومات من اجل إنتاج المنتجات و تقديم خدمات جديدة للعملاء ، كما يعتبر عصر المعلومات حافز لإعادة أنماط العمل التقليدية الناجحة و نتيجة لذلك أصبح الإبداع العامل الأساسي في الفصل بين المؤسسات الرائدة و المؤسسات الأقل ريادة على كافة المستويات المحلية و الإقليمية و العالمية .

### . مشكلة الدراسة :

يعتبر الإبداع و الريادة مفهومين من مفاهيم الاقتصادية الهامة التي أصبحت محل اهتمام من قبل الكثير من الباحثين من خلال الكتب و الدراسات التي ناقشت النتائج الايجابية للإبداع و الريادة ففي السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بالحقول العلمية التي ترتبط بالإبداع و الابتكار و الريادة في المؤسسات



- ومن هنا تحول هذه الورقة البحثية الوصول إلى نتائج محولة معينة دو الإبداع في تحقيق الريادة داخل المؤسسات و ذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية و التي تعتبر مشكلة هذا البحث
1. هل تقوم المؤسسات بالاهتمام بالإبداع لتحقيق الريادة لمشاريعها ؟
  2. ما هي العلاقة الموجودة بين الإبداع و الريادة و تأثير كل منهما على المؤسسة ؟

#### . الفرضيات:

- من اجل الإمام بالإشكالية المطروحة سابقا لابد من وضع الفرضيات التالية
- . لا تهتم المؤسسة بالإبداع و الريادة لتحقيق أهدافها .
  - . لا تهتم المؤسسة بتأثير الإبداع و الريادة على نشاطها .
- . منهجية البحث أن بلوغ الهدف من هذه الداخلية يتوقف على معالجة الموضوع بالأسلوب المناسب وفق منهجية واضحة و مضبوطة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى عرض بعض تجارب الدولة في هذا المجال .

#### . أهمية البحث :

- تكتسي دراسة الابداع و الريادة في المؤسسات الاقتصادية و التي تساعد على تحسين منتجاتها و خدماتها ومن ثم أدائها و فعاليتها الاقتصادية أهمية خاصة و ذلك للأسباب التالية :
- تعتبر الريادة من المواضيع الهامة و الخاصة في ظل التقدم التكنولوجي المستمرة و الريادة وسرعة الاتصال ، حيث أصبحت البيئة العالمية للأعمال أكثر تنافسية أفرزت هذه الظاهرة العديد من التحديات التي تتطلب وعيا و منهجا منظما من طرف الإدارات و المؤسسات
- تعتبر الريادة موضوعا مهما يحتاج إلى الكثير من البحث و الدراسة خاصة في ظل التطورات الاقتصادية الهائلة التي يشهدها العالم
- أهمية الإبداع في تحقيق المشاريع الريادية فالمؤسسة عندما تعطى الأولوية للمشاريع الريادية فلا بد أن تأخذ بعين الاعتبار الإبداع و الابتكار و خفة المتطلبات المرغوبة للمؤسسة .

#### . أهداف البحث :

تهدف هذه الورقة إلى تقديم مفهوم الريادة و الإبداع على الاعتبار أحما من المفاهيم الأساسية في إدارة وتسيير المؤسسات فمن طريق الريادة يمكن تحسين وفعالية هذه المؤسسات من خلال الاهتمام بالإبداع و دوره في تحقيق الريادة و الذي يمكن أن تفصله إلى الغايات التالية

أولا : تقديم الإطار النظري للإبداع

ثانيا : تقديم الإطار النظري للإبداع و فوائده ومعوقاته

ثالثا : التعرف على العلاقة الموجودة بين الإبداع والريادة داخل المؤسسات إضافة إلى ذلك يتم من خلال ما سبق التوصل إلى بعض النتائج و الاقتراحات وفي الأخير نأمل أننا وفقنا في هذا البحث .

أولا : تقديم الإطار النظري للإبداع

. مفهوم الريادة :

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الريادة، تولى كل واحد منها إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها، و بغض النظر عن الاختلافات التي وجدت بينها، هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها عن الفكر الاقتصادي لما اتصفت به من الموضوعية و التعبير الدقيق. ومن الريادة، فالبعث يعرف الريادة على أنها القدرة و الرغبة في تنظيم و إدارة الأعمال ذات الصلة بها، بالإضافة إلى شمول مثل هذه التعاريف على بعض المفاهيم الجديدة كالابتكار و القدرة على تحمل الأخطار<sup>(1)</sup>، كما تعتبر الريادة عن عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة من خلال بدل الجهد و إنفاق رؤوس الأموال و تخصيص الوقت إضافة إلى تحمل المخاطر المصاحبة لذلك. و من ثم الحصول على المكافأة مما يؤدي إلى تراكم الثروة.

. و من خلال التعريف السابق للريادة، يتم الوصول إلى أربعة جوانب رئيسية من تعريف الريادة و هي:

. إنفاق المال و يدل الجهد و تخصيص الوقت.

تحمل المخاطر المختلفة.

إنشاء شيء جديد ذو قيمة.

الحصول على مختلف المكافآت.

و عموما يمكن القول إن الريادة هي التفرد و التفرد و تعتمد على النماذج الجديدة و ليس العادات المتبعة من اجل الحصول على منتجات و خدمات بطرق فريدة لعمل

الأشياء، و من ثم فهو عمل شيء جديد و ليس العادات المتبعة من اجل الحصول على منتجات و خدمات بطرق فريدة لعمل الأشياء،ومن ثم فهو عمل شيء جديد و ليس إتباع ما يفعله الآخرون كما أن مفهوم الزيادة قد تطور مع تطور نظرة الدول للأهداف الاقتصادية التي تسعى لتحقيقها. ففي الدول المقدسة، فالزيادة ترتبط بالاختراعات و التفرد، أما في الدول النامية، فالزيادة هي إنشاء شيء جديد من خلال روح المبادرة و تحمل المخاطر و من ثم تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية

## (2) مميزات الريادة :

تتميز الزيادة بالصفات و المميزات التالية :

. تعتبر الزيادة احد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأمثل للمواد المالية و المادية المتاحة للوصول إلى إنتاج منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة، إضافة إلى تطوير أساليب جديدة للعمليات.

. الريادة هي مجموعة من المهارات الإدارية التي تركز على المبادرة الفردية بهدف الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة و التي تتميز بنوع من المخاطرة.

. الريادة تعبر عن الجهد المبذول من اجل أحداث التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج و البيع.

. الريادة تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسات و التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية.

## مفهوم الريادي (2) : (3)

منذ بداية القرن 17م و حتى أواخر القرن الماضي تطور مفهوم الريادي حيث بدأت الريادة تأخذ إبعادا اقتصادية و اجتماعية ويعرف الريادي على انه ذلك الفرد الذي يقوم بالمرج بين عناصر الإنتاج المختلفة ( الموارد،العمالة،و الأصول الأخرى ) بنسب متوافقة لجعل قيمتها أكبر من ذي قبل.و يتميز سلوك الريادي بروح المبادرة و قبول مختلف المخاطر التي يمكن أن يتعرض إليها و مع ذلك فهو يلجا إلى تنظيم الآلية الاقتصادية و الاجتماعية. و بشكل عام فان الريادي هو الفرد الذي يقوم بالتجديد و التغيير في الأسواق من خلال تقديم منتجات و خدمات ذات أشكال جديدة و المتمثلة فيما يلي

تقديم منتج أو خدمة جديدة أو إحداث تغييرات جديدة على المنتج أو الخدمة القائمة

المساهمة في فتح أسواق جديدة أو تأسيس منظمة جديدة.  
الفرد الذي يتمتع بالقدرة على معرفة فرص السوق و الاستجابة لها.  
الخصائص الشخصية للرياديين يتميز الريادي بخصائص معينة تميزه عن غيره من الأفراد و أهم هذه الخصائص هي:

1 الاستعداد للمخاطرة أن القيام بمشروع جديد عادة ما يكون فيه درجة معينة من المخاطرة و التي تكون من بداية المشروع من خلال تمويل المشروع إلى انجاز المشروع و تخصيص جزء معين من الأموال اللازمة لانجازه و الملاحظ انه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل و الاستعداد لتحمل مخاطر معينة و عادة ما يتميز الريادي إلى الميل إلى المخاطرة نتيجة لرغبته القوية في النجاح و تقديم منتجات و خدمات جديدة.

2 . الرغبة في النجاح يتميز الريادي بمعرفة الأهداف التي يريد الوصول إليها بدقة لذلك فهو يعمل بدرجة في تحقيق النجاح و يملك درجة أكبر من الفرد العادي حيث درجة أهمية و المسؤولية كبيرة للوظيفة والنشاط الذي يقوم بت الريادي الثقة بالنفس و القدرة على حل المشاكل المختلفة و التعامل معها بشكل أفضل من الآخرين و من ثم فهو يقبل التحدي من اجل إن تجعل نشاطه ناجحاً بالرغم من معرفته المسبقة من الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها و ذلك اعلمه لذلك لعلمه أن الخطأ هو جزء من الضريبة الأعمال من اجل تحقيق النجاح

3 . التفاؤل يميل الرياديون إلى التفاؤل فهم غير متشائمين وهم على علم بان الفشل هو حلقة من حلقات النجاح و يمكن تحويل هذا الفشل إلى نجاح و التفكير السلبي إلى التفكير الايجابي و من ثم التفاؤل يساعد على تحقيق النجاح

إضافة إلى هذه الخصائص هناك خصائص أخرى تتمثل في مدى الالتزام الفرد في تحقيق مستوى معين من النجاح في العمل و كذلك الاستعداد للعمل لساعات إضافية دون الاكتفاء بالساعات الضرورية للعمل فقط إضافة إلى القدرة التي يتميز بها الرواد في تنظيم الوقت بين الأنشطة المختلفة.

ثانيا : تقديم الإطار النظري للإبداع و فوائده و معوقاته

. مفهوم الإبداع :

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الإبداع تولى كل واحد منها إبراز سمة معينة يقوم بالتمحور حولها و بغض النظر عن الاختلافات التي وجدت بينها هناك بعض التعريفات التي

فرضت نفسها على الفكر الإرادي لما اتصفت به من الموضوعية و التعبير الدقيق فقد عرف الإبداع على انه عملية ليس له نهاية ، و نطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافيا يتضمن التغيرات الطفيفة أو أن يكون جذريا من خلال تقديم منتج جديد<sup>(3)</sup>. و على هذا فالإبداع هو تقديم فكرة جديدة غير موجودة سابقا أو إحداث تغيرات و تحسينات على الأفكار السابقة و تقديم هذه الأفكار بشكل متطور و غالبا ما يعتمد الإبداع على ابتكار الأفكار بشكل و براءات الاختراع و المنتجات الجديدة المقدمة للعملاء.

### تصنيف الإبداع :

يصنف الإبداع إلى مايلي<sup>(4)</sup>:

. الإبداع الأساسي: وهو عبارة عن فكرة إبداعية تؤدي إلى الثورة في التفكير و يقوم هذا الإبداع على الأبحاث واسعة و على العلم و المعرفة و عادة ما يتم إثباته نظريا ثم تليه أبحاث تتبعية و تطورات و تحدث هذا الإبداع من خلال التعاون و المشاركة بين الهيئات الأكاديمية و المختبرات التجارية و المؤسسات و يؤدي هذا الإبداع الولي إلى الإحداث تغيير في التفكير أو التوسيع في النظرية الحالية و من ثم إمكانية حدوث تطور في الصناعة و من الأمثلة على هذا الإبداع نظرية النسبية لاينشتاين و الكهرباء و الهاتف و الاتصالات اللاسلكية و برامج الكمبيوتر و الإنترنت و غيرها

. الإبداع التطبيقي : وهو الإبداع الذي يؤدي إلى التطبيق الفعلي و العملي للإبداع الأساسي الأول و عادة ما يكون هذا مركزا على الصناعة و من أمثلة الإبداع التطبيقي أجهزة الكمبيوتر الشخصية و الهواتف الخلوية و التكنولوجيا الشبكية و لمايكروسوفت و ينذر و الأقمار الصناعية و الإبداع التطبيقي يؤدي إلى ارتفاع نسبة المخترعات و التطورات و التطورات بنسبة أكبر من الإبداع الأساسي فهو يحقق الأهداف الأساسية للإبداع و يروج للصناعة و يغير أسلوب المعيشة.

. الإبداع الاشتقاقي : فيتمثل في الإنتاج منتج أو تقديم خدمة والذي يتم اشتقاقها من الإبداع التطبيقي و من ثم فالإبداع الاشتقاقي هو عبارة عن تعديلات صغيرة يتم إدخالها على المنتج أو الخدمة الرئيسية ففي الحالة برامج ميكروسوفت يعتبر برامج ونداور إبداعا تطبيقيا بينما برامج أوفيس الجديد إبداعا اشتقاقياً

. إبداع التغيير وهو الإبداع الذي يؤدي إلى أحداث تغيرات صغيرة على المنتجات و الخدمات الناتجة عن الإبداع الاشتقاقي و مثل ذلك التغيرات التي تتم على الإبداع الاشتقاقي كالهواتف

النقالة هذه التغيرات تشمل أغلبية الهواتف الملونة و النغمات و خصائص الكاميرا و عدة خصائص تتم إضافتها إلى برامج أن كل نوع من أنواع الإبداع السابق يتميز بخصائص معينة . إضافة إلى هذه الخصائص ، فان درجة سرعة التفكير تختلف باختلاف نوع الإبداع ، ففي الإبداع الأول تكون عملية التفكير أكثر تأملية في النظريات و المناهج بدون إجراء تجارب في اغلب الأحيان ، و يعتبر الخيال و المعرفة عنصرين أساسيين في الإبداع الأول ، فمعظم أعمال اينشتاين بدأت و انتهت داخل عقله و بعيدا من المختبرات ، أما في الإبداع التطبيقي فهو يتطلب معرفة و خيال اقل نسبيا و تجارب أكثر من الإبداع الأول ، كما أن ابداع التغيير يتطلب جهدا تطويريا أكثر من الأبحاث و التأمل .

#### . أنواع الإبداع<sup>(5)</sup>:

يوجد ثلاثة أنواع رئيسية

للإبداع و هي:

. الإبداع البنائي : و يتمثل في إيجاد مستخدم جديد لنفس التكنولوجيا القائمة و يتميز بكونه يخلق الكثير من فرص العمل الجديدة و فتح أسواق جديدة و من ثم خلق قدرات تنافسية جديدة و ذلك عن طريق استغلال التقنيات الموجودة داخل المؤسسة و جعلها أكثر فعالية و فائدة و في بعض الأحيان التوسيع في إمكانيات و قدرات هذه التقنيات ففي السبعينات من القرن الماضي واجهت شركة اكس روكس و الرائدة في آلة التصوير على الورق الأبيض منافسة شديدة من طرف اليابان التي استخدمت نفس التقنية و لكن بمعايير مختلفة من خلال استخدام آلات تصوير صغيرة الحجم و إضافة العديد من الخصائص الجايبة لهما وكان من نتيجة ذلك خسارة شركة اكس روكس 50% من حصتها في السوق

. الإبداع الارتقائي (التطويري) يؤدي هذا الإبداع إلى إحداث تغيرات طفيفة نسبيا في المنتج أو الخدمة الموجودة و يقوم على استغلال كل المعلومات الموجودة ففي العقود السابقة كان يتم بترييد الغرف من خلال استعمال مروحية السقف ومع إدخال بعض التغيرات في هذا التصميم من خلال تزويدها بمحرك ذو صوت منخفض و تكثف كمية الهواء بها وإنتاجها بالألوان المختلفة تتناسب و ديكورات الغرفة أدى إلى الحصول على تصميم متطور .

. الإبداع الجدري: يقوم هذا الإبداع على أسس هندسية و عملية جديدة ومن ثم فهو يقوم على نماذج جديدة و يتطلب عناصر جديدة و تقنيات مختلفة إضافة إلى أنظمة جديدة.

## . فوائد الإبداع<sup>(6)</sup> :

تتمثل في النقاط الرئيسية التالية :

1. يعتبر الإبداع عامل أساسي في زيادة الإنتاج و المنتجات و المبيعات و بنسب مرتفعة و من ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج و توفير فرص عمل جديدة و فتح أسواق جديدة بالعكس من المؤسسات الضعيفة الإبداع
2. يتمثل الإبداع الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة و دعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة في المؤسسات المبدعة
- 3 . تحقق الشركات المبدعة على عائدات للأسهم و الذي يعادل 12% خلال 10 سنوات وهذا عكس ماتحققه الشركات الأقل إبداعا
- 4 . يمثل الإبداع العامل المشترك الأكثر أهمية في تحقيق التنمية الاقتصادية ، ففي الدراسة التي قامت بها إحدى الشركات ، سنة 2001 تبين ان الشركات المبدعة حققت مايلي :
  - \*تطوير منتجات وخدمات جديدة بنسبة 83%
  - \*التحقيق هوامش الربح والمكاسب بنسبة 77%
  - \*زيادة فعالية و الكفاءة المؤسسات بنسبة 72%

## معوقات الإبداع: تتمثل معوقات الإبداع فيما يلي:

- 1 الإستراتيجية : ينبغي على المؤسسة أن تقوم بتبني عملية البحث و التطوير بطريقة واضحة و دقيقة الأمر الذي يسمح بتخفيض الموارد بطريقة عقلانية و فعالة ومن ثم احتمالات النجاح و التخفيض قدر المستطاع من احتمالات الفشل و على هذا الأساس فان اختيار المشروع السليم يمثل أهمية كبيرة للمؤسسة بحيث لا يترك لعامل الصدفة والتي ممكنان تخلق عائقا أمام المؤسسة
- 2 الطرق:يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى إيقاف النشاط الخاص بمشروعات البحث و التطوير بمجرد أن تدرك أن تلك المشروعات لا تحقق تطلعات المؤسسة الأمر الذي يسمح بتوجيه الموارد نحو المشروعات الأكثر ربحا و في حالة إلغاء مثل هذه المشروعات في وقت متأخر فان المؤسسة تتحمل مصاريف مالية إضافية نتيجة لعدم الإلغاء و يمكن أن تشكل عقبات كبيرة إزاء البحث و التطوير .
- 3 الأدوات و الوسائل: تعتبر الوسائل المعرفة هي المدخل الأساسي لتحقيق النجاح حيث إن الشركات الناجحة تستثمر المشاركة الداخلية للمعرفة و تستفيد من خبراتها و أخطائها

للمشروعات المختلفة و تقوم بالتعديل اللازم لتجنب عدم تكرار الخطأ بالعكس من الشركات الأقل إبداعاً فهي عادة لا تجيد استخدام الأدوات و الوسائل لممارسة إدارة المعرفة المهنية 4 الوقت: عادة ما يتم تحفيز الإبداع تحت ضغط الوقت و كثير من الأفراد يرون إنهم يقدمون أعمالاً بكفاءة عالية تحت الضغط و رغم أن العديد من الأبحاث أثبتت عكس ذلك إضافة إلى هذه العوائق هناك صعوبة إقناع الأفراد الطريقة التي يعملون بها ليست الأفضل و كذلك الخوف من توظيف الأذكاء و الذي يرى البعض انه يمكن أن يشكل خطراً في حالة توظيفهم

### ثالثاً : التعرف على العلاقة الموجودة بين الإبداع والريادة داخل المؤسسات

للريادة أبعاد اقتصادية و اجتماعية كالقيام بمشروع جديد من اجل إنتاج منتج جديد ذو قيمة أو تقديم خدمة جديدة خلال إيجاد وتناسب جديد للعوامل الاقتصادية فهذا أن الإبداع ساهم و بشكل أساسي في تقديم المنتجات و الخدمات السابقة وعلى الأساس يرتكز المشروع الريادي عادة على الإبداع و الطرق و الأساليب الجديدة في إنتاج المنتجات و تقديم الخدمات هذا من الناحية الاقتصادية إما من الناحية الاجتماعية فالريادي يتعامل مع مجموعات مختلفة كالعمال و المستهلكين المجتمع المحلي و الحكومة . هذا الإطار فان و دراسة سلوك ملوك المستهلك ليس بالأمر البسيط فالمستهلك يحدد رغباته و حاجاته بطريقة تختلف عن غير وربما عما تفكر فيه المؤسسة و حتى يتحقق النجاح للمشروع من خلال تحديد مؤشرات الاستجابة المحققة للمستهلك المتمثلة في المؤشرات التسويقية والغير تسويقية التي تؤثر على المستهلك و التي ينتج عنها قرارات المستهلك و يقوم الريادي بتنظيم وتعظيم الفرص و يقدم منتجات وخدمات ذات قيم جديد من خلال بذل الجهد والوقت و المهارات ويتحمل نتيجة تلك المخاطر الناتجة على المنافسة لتنفيذ فكرته و العوائد المتوقع الحصول عليها

### 1. مصادر تطوير الأفكار المرتبطة بالمشروعات الريادية:

تعددت الطرق والوسائل المستعملة في الأفكار الجديدة للمشروعات الريادية و المتمثلة أساساً في النقاط التالية

. المستهلك : يعتبر المستهلك من المصادر الرئيسية بتطوير الخاصة بالمشروعات و يتم الحصول على هذه الأفكار من خلال رغبات و الحاجات التي يعبر عنها المستهلك بطرق مباشرة و غير مباشرة تبين الحاجات الحقيقية للسوق ومن ثم تحقيق النجاح للمشروع الريادي الجديدة ولتحقيق ذلك



يتوجب على الفرد الريادي القيام بمراقبة ودراسة السوق بشكل مستمر من خلال دراسة سلوك المستهلك و حاجاته و من ثم تقديم المنتجات و الخدمات الرائدة (7). و في هذا الإطار فان دراسة سلوك المستهلك ليس بالأمر البسيط ، فالمستهلك يحدد رغباته و حاجاته بطريقة تختلف عن غيره، وربما عما تفكر فيه المؤسسة ، و حتى يتحقق النجاح للمشروع من خلال تحديد مؤشرات الاستجابة المحققة للمستهلك المتمثلة في المؤشرات التسويقية والغير تسويقية التي تؤثر على المستهلك و التي ينتج عنها قرارات المستهلك ولكي ينجح المشروع الريادي عليه التعرف أكثر دقة على المستهلك من خلال دراسة مختلف العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك .

. قنوات التوزيع: يسعى المشروع الريادي إلى تحقيق انسياب صحيح و دقيق للمنتجات و الخدمات التي تتعامل بها إلى مختلف الفئات الاستهلاكية، لذلك تعتبر قنوات التوزيع الحلقة الأساسية في تحقيق هذا الهدف ،فهي حلقة وسيطة تساعد على تحقيق الاتصال بين المشروع الريادي و المستهلك .

وعلى ذلك فان قنوات التوزيع تعتبر مصادرا هاما من مصادر تطوير الأفكار الجديدة من خلال معرفة الجهات الموزعة ودراسة السوق و احتياجاته ومن ثم الأخذ بعين الاعتبار المقترحات المقدمة من طرف الجهات الموزعة و التي تساعد الرياديين في تسويق و تطوير المنتجات و الخدمات الجديدة (8).

. مراكز البحث و التطوير: تقوم مراكز البحث و التطوير بإجراء عمليات البحث و الدراسات المتعلقة بالفرد الريادي، و من خلال الوصول إلى نتائج معينة يمكن أن يستفيد منها المشروع الريادي في إنتاج منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة .

. الدولة : تقوم الدولة ببناء قاعدة معرفية متكاملة للاختراعات و الابتكارات الجديدة و إصدار القوانين و تنظيم التشريعات و تسمح من خلال ذلك بفتح المجال أمام الإبداعات الريادية عن طريق تطوير المنتجات و الخدمات و رغم تعدد مصادر تطوير الأفكار الجديدة فينبغي في النهاية اختيار الفكرة الأفضل بين الأفكار الجديدة المتوصل إليها و في هذه الحالة يمكن للريادي استخدام عدة طرق في اختيار الأفكار الجديدة .

طرق اختيار الأفكار الجديدة(9) : وتتمثل فيما يلي :

العصف الذهني : يقوم العصف الذهني على تقديم أفكار جديدة من أجل الوصول إلى نتائج جديدة في مجال إنتاج المنتجات الجديدة أو تقديم خدمات جديدة ، و عادة ما يتم هذا بشكل جماعي من خلال جلسة مقترحة يشارك فيها مجموعة من الأفراد و طرح العديد من الأفكار بكل حرية و الهدف من ذلك هو تطوير الأفكار الجديدة و تعتمد هذه الطريقة على ما يلي

\* طرح الأفكار بكل حرية و دون نقد أو تأديب لهذه الأفكار .

\* طرح أكبر قدر ممكن من الأفكار الذي تسمح بالوصول إلى أفضل الأفكار.

\* تطوير الأفكار السابقة ويمكن الاعتماد على أفكار الآخرين.

. حلقات النقاش :عادة ما يتم طرح الأفكار و مناقشتها و من ثم تقييمها بهدف الوصول إلى اتخاذ القرارات اللازمة و المتعلقة بالمنتجات و الخدمات الجديدة.و يتم هذا من خلال حلقات النقاش أين تترك الحرية الكاملة في طرح الأفكار

. أسلوب تحليل المشاكل :يتم اللجوء إلى هذه الطريقة من أجل الوصول إلى اتخاذ أفضل القرارات في ظل تحليل المشاكل القائمة و محاولة الوصول إلى معرفة الأسباب الحقيقية لهذه المشاكل، و من

ثم التوصل إلى تبني الأفكار الجديدة التي تسمح بإنتاج منتجات و تقديم خدمات جديدة

. أسلوب الحل الإبداعي للمشاكل: يتم حل المشاكل القائمة و التوصل إلى اقتراحات معينة بالاعتماد على الفريق الجماعي الذي يسمح بتطوير المعايير المعتمدة من أجل الوصول إلى أفكار جديدة حيث، يعتبر الإبداع سمة من سمات الفرد الريادي الناجح.

و عندما يتم اختيار أفضل الأفكار وفق الطرق السابقة فيجب أن تمر هذه الأفكار بعملية التصفية و التنقيح قبل تحويلها إلى منتج أو خدمة و تنقسم هذه العملية إلى خمسة خطوات أساسية و متعلقة بمراحل تسويق المنتج أو تقديم خدمة.

. مراحل تسويق المنتج: تعتبر دورة حياة المنتج من النماذج الرائدة في التسويق حيث يتم الاعتماد عليها في صياغة الاستراتيجيات التسويقية . و تتألف دورة حياة المنتج من أربع مراحل رئيسية إضافة إلى مرحلة تطوير المنتج و تتمثل خصائص كل مرحلة من هذه المراحل فيما يلي:

1- مرحلة تطوير المنتج: تتمثل في البحث عن الأفكار ثم تقليصها و من ثم تقييمها للوصول إلى أفضل البدائل من الأفكار و من ثم تحويل البديل الأمثل إلى واقع ملموس (المنتج يكون تجريبي)<sup>(10)</sup>، و يتضمن المنتج في هذه المرحلة جميع المواصفات الخاصة به من حيث الشكل و الحجم و التصميم و الوزن و اللون و طريقة الاستعمال و يفضل في هذه المرحلة عرض نموذج

من هذا النموذج على مجموعة من المستهلكين و إبداء آرائهم من حيث مواصفات المنتج و على ضوء هذه الآراء يمكن تعديل و تحسين نوعيته.

2- مرحلة التقديم: يلاحظ في هذه المرحلة انخفاض في حجم مبيعات المنتج الجديد بسبب عدم معرفة المستهلك لهذا المنتج و تتميز هذه المرحلة بما يلي:

- . انخفاض معدل الزكية بسبب ارتفاع التكاليف الخاصة ببحوث التسويق و انخفاض المبيعات .
- . تكون تكاليف الترويج مرتفعة لإقناع المستهلكين بجودته و لاءمته.
- . لا توجد منافسة لكون هذا المنتج جديد في هذه المرحلة.
- . ارتفاع درجة المخاطرة في هذه المرحلة ، حيث أن ذلك يتوقف على قبول أو رفض المستهلكين لهذا المنتج الجديد.

المرحة النمو:

تشهد هذه المرحلة ارتفاع مبيعات هذا المنتج الجديد نسبيا و في هذه الحالة تقول ان المستهلك قد وصل إلى مرحلة قلبية حاجات المستهلكين و تتميز هذه المرحلة بما يلي

- الدخول إلى أجزاء أخرى من السوق بسبب نجاح المنتج و هذا يعني البحث عن منافس جديد للتوزيع بهدف تغطية السوق
- ترتفع مبيعات و أرباح المنتج في هذه المرحلة .

. يبدأ المنافسون بدخول السوق بإعداد كبيرة خاصة في ظل ارتفاع مبيعات و أرباح منتج الجديد . في نهاية مرحلة النمو تبدأ الأرباح بالانخفاض نتيجة للمنافسة الشديدة و هنا تميل الأسعار نحو الانخفاض و ذلك لكسب المستهلكين الذين لا يزالون مترددين في الشراء .

4 . مرحلة النضوج:

- و هي من أطول مراحل دورة حياة المنتج و تتميز هذه المرحلة بما يلي :
- . زيادة الإنتاج و تحقيق فائض في المنتجات.
- . تبلغ المنافسة ذروتها في ذروتها.
- . تكون الإرباح و المبيعات في ذروتها .
- . يستخدم الإعلان التذكيري للترويج عن المنتجات و ينشط المبيعات من خلال استخدام الهدايا و المسابقات و الجوائز.

. يكون الضغط أكثر من العلامات التجارية و ينسحب المنتجون الحديون .  
. تسعى الشركات الرائدة إلى تمييز نفسها عن طريق إضافة أصناف جديدة أو تقديم نسخ جديدة و محسنة من العلامة التجارية الأصلية لها .

## 5. مرحلة الانحدار:

تتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

. انخفاض حاد في المبيعات و الإيراح

. انخفاض تكاليف الترويج

إذن مما سبق يتضح أن التنافس المكثف و قصر فترة دورة الإنتاج أدت بالمؤسسات إلى الاعتماد و بشكل كبير على مصادر المعلومات و المعرفة الخارجية لتوجيه برامجها و نتيجة لذلك أصبحت عمليات الإبداع تتم بالتفاعل مع المؤسسات الأخرى فنادرا ما تتم عملية الإبداع بشكل منعزل و قد أدى هذا إلى ظهور الإبداع بشكل كبير داخل المؤسسات و نتج عن ذلك ظهور مؤسسات ريادية .

اذن على أساس التحليل السابق يتضح أهمية الإبداع و الريادة داخل المؤسسة ، حيث يؤدي تحقيق أهداف المؤسسة الأساسية و المتمثلة في تحقيق الربح و ضمان البقاء و الاستمرار و في الأخير يمكن تقديم التوصيات التالية :

### التوصيات:

يمكن تقديم التوصيات التالية:

. ضرورة توفير الفرص لكل فرد داخل المؤسسة بأسلوب عقلائي و الذي يعتبر أحد التحديات التي تواجه تحقيق الإبداع و من ثم الوصول إلى تحقيق هدف المؤسسة و هو الريادة من كل النواحي .  
. ينبغي على المؤسسة من أجل الحفاظ على الريادة في السوق أن توجه اهتمامها لتنمية كل من خط القمة و خط القاعدة. حيث أن العديد من الجهود التي تهدف إلى التطوير تتم من خلال تحسين خطي القمة و القاعدة و في هذه الحالة على المؤسسة أن تتجه إلى ابتكار منتجات و خدمات جديدة و الالتزام بالإبداع المتواصل و الذي يتطلب الإلمام بكل جوانب الإبداع من النظري إلى التطبيقي إلى نتائج الإبداع.  
. ضرورة القيام بالتخطيط للإبداع من خلال توفير حوافز من أجل الإبداع و تأسيس سياسة إبداعية ودية و التدريب على الإبداع و من ثم التمييز في عملية إدارة الأفكار .

الهوامش حسب تسلسلها:

1. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة. دار الحامد للنشر و التوزيع. الأردن 2006 ص 5.
2. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق ص 9 .
3. أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر 2008 ص 200.
4. أحمد المغربي، ص .
5. أحمد المغربي، ص 111-112 .
6. أحمد المغربي، ص 109 .
7. حميد الطائي و آخرون ، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع. الأردن 2007، ص 115.
8. ثامر البكري، التسويق أسس و مفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للطباعة و النشر، الأردن 2006 ص 187 .
9. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 17-18
10. حميد الطائي، بشير العلاق، تطوير المنتجات و تسعيرها دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن 2008 ص 28-31 .

### محددات الهندسة المالية الرئيسية

د. عبدالله إبراهيم نزال  
جامعة الزرقاء الخاصة

د. ياسر محمد الهمشري  
جامعة الزرقاء الخاصة

نولاً

## ملخص

مع تطور الحضارة وظهور حاجات مستجدة ظهرت أهمية الهندسة المالية كوسيلة لاستغلال طرقها في التوسع أو علاج مشكلاتها تبعاً لظروف بيئتها، وقد هدفت الدراسة لبحث الطرق الرئيسية المستخدمة في الهندسة المالية لإدارة السيولة والربحية والمخاطرة، مع بيان المحددات الرئيسية لإنجاح الطريقة التي سيتم اختيارها، وقد تم التوصية بدراسة المحددات التي يترتب عليها وضع معايير تحكم مرونة اختيار طرق هندسة الأدوات المالية بما يحقق الهدف.

## Abstract

Within the Civilization Development, anew needs has been appeared therefore Financial Engineering become important to solve organization problems up to its environment, So The purpose of the present study is to identify its major ways to managing liquidity, profitability and dangerously. Also show factors could limited the ways flexibility. In conclusion, the study found out that any organization must study factors affected on any Financial Engineering way could be chosen to achieve the organization aims.

## مقدمة:

تتمثل الإدارة المالية في أي منشأة بتحديد مصادر التمويل وكيفية استثمارها، كما يظهر في قائمة المركز المالي، حيث يظهر التمويل في بنود حقوق الملكية والخصوم، في حين يظهر الاستثمار في بنود الأصول، ويفترض أن يحقق الاستثمار القدرة على الوفاء بالالتزامات في المنشآت غير الربحية في حين يضاف لذلك تحقيق تعظيم الربح في المنشآت الربحية، إلا أنّ الأمر ليس بهذه السهولة، فتحديد عدد البنود في الأصول أو الخصوم أو حقوق الملكية أو الميزج بينها، يخضع لظروف بيئة المنشأة الداخلية والخارجية، مما يعني أن هناك محددات تحكم قدرة الإدارة المالية في الاختيار، وبشكل مجمل هناك ثلاثة عناصر مؤثرة في اختيارها، وهي الجمع بين ربحية الاستثمار في الأصول، ومخاطرة التمويل والاستثمار إضافة لقدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها من خلال توفر السيولة في الوقت المناسب، على الرغم من العلاقة العكسية بين السيولة الربحية، فالسيولة إذا زادت عن الحد المناسب أصبح هناك فائضا سيفوت فرصة للاستثمار يحقق من خلالها العائد. وتشكل الهندسة المالية طريقاً للمدير المالي في مواجهة المشكلات، كالبحث عن طريقة لخفض المخاطرة نتيجة التغيرات في أسعار الفائدة ومستوى الأسعار والتشريعات القانونية: مثل: إيجاد حل لتحقيق وفورات ضريبية لخفض التكاليف بسبب تغيير المعلومات الضريبية.

كما تشكل الهندسة المالية طريقاً للمدير المالي في انتهاز الفرص بقصد مواكبة التطور الحضاري نتيجة التقدم التكنولوجي وظهور حاجات مستجدة تحتاج إلى إشباع<sup>1</sup>.  
إذ تمثل الهندسة المالية: "مجموعة الأنشطة التي تتضمن عمليات التصميم والتطوير والتنفيذ لكل من الأدوات والعمليات المالية المبتكرة وتكوين مجموعة حلول إبداعية لمشاكل التمويل" والاستثمار<sup>2</sup>.  
وبالنظر إلى طرق تطوير الخدمات المصرفية لوجدنا أنّ هناك عدد من الخيارات، فقد يتحقق ذلك بإضافة خدمة جديدة، أو إعادة جمع الخدمات المصرفية القائمة أو من خلال تعديل أو توسيع الخدمات المصرفية القائمة، وللإدارة الخيار بين التوحيد أو الجمع بين هذه الطرق، لكن هذا الاختيار يخضع لمحددات تختلف بحسب طبيعة الخدمة من حيث تكاليف تطويرها وطريقة إنتاجها وحتى سوقها تبعاً للفئة المستهدفة<sup>3</sup>.

#### مشكلة الدراسة:

تظهر مشكلة الدراسة في تحديد محددات الهندسة المالية في إدارة الربحية والمخاطرة والسيولة، وتتضح من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:  
ما هي طرق الهندسة المالية في إدارة الربحية والمخاطرة والسيولة؟  
ما محددات استخدام الإدارة المالية طرق الهندسة المالية في إدارة الربحية والسيولة والمخاطرة؟

#### هدف الدراسة:

حيث تهدف الدراسة لبحث طرق الهندسة المالية في إدارة الربحية والمخاطر والسيولة بحيث توضح الخيارات العملية المتاحة لقسم الإدارة المالية، إضافة لبحث المحددات المؤثرة عملياً في الحد من هذه الخيارات أو توجيهها تبعاً لظروف بيئة المنشأة.

<sup>1</sup> صبح، محمد، 1998م، الابتكارات المالية - المؤسسات والأوراق المالية الغائبة عن السوق المالي المصري، ط1، ج.م.ع، ص15-16.

<sup>2</sup> صبح، الابتكارات المالية، مرجع سابق، ص15. حيث تمثل الأدوات المالية عقوداً مالية تتنوع طبيعتها ومخاطرها وأجلها ودرجة تعقيدها.

<sup>3</sup> Midan, A, 1988, **Bank Marketing Management**, 2<sup>ND</sup> Edition, Machmillan Education LTD, London, England, PP99-101

### أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة بوضع أسس رئيسية لاستخدام طرق الهندسة المالية عمليا لإنجاح إستراتيجية المنشأة تبعا لظروف بيئتها الداخلية والخارجية.

### الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات حول الهندسة المالية ضمن مفهوم تطوير الأدوات المالية خاصة في المصارف من مفهوم تسويقي خصوصا وأنّ عملياتها الادخارية تمثل أدوات تمويل، في حين عملياتها الاستثمارية تمثل أدوات مالية استثمارية، ولم يقف هذا الأمر على المصارف التقليدية بل تعدى ذلك إلى المصارف الإسلامية، باعتبار أن التطوير أحد الاستراتيجيات للتعامل مع ظروف بيئة المصرف وتبعا لحاجات العملاء المستجدة، وبناء على ذلك فقد ظهرت دراسات سابقة، وتمثل بما يلي:

### أولا- دراسات الهندسة المالية في المصارف التقليدية:

هولزش، روبرت<sup>1</sup> (1985)، تحدّث عن التحديات التي تواجه إدارة المصرف لوضع إستراتيجيتها، حيث بيّن أن هناك ثوابت لا يمكن تغييرها تبعا للخدمة في ظل التطور الالكتروني بسبب إشباعها للحاجات، لكن يمكن تصور ثلاث تصورات مستقبلية لاستخدام نظم الحاسوب بحيث تزيد التعامل مع المصرف ولا تحول دون إبعاد العميل عن المصرف، مراعاة حاجات الأسواق التي أصبحت أوسع في مجالاتها، والتحرر من الأنظمة التي من شأنها زيادة حدة المنافسة، لذلك لا بد من الفصل بين التحديات الحقيقية وغير الحقيقية.

رادوس، ديفيد<sup>2</sup> (1985)، تحدث عن تطوير خدمات مصرفية جديدة كي تبقى المصرف ناجحا في زيادة التعاملات إضافة لتعزيز قدرته التنافسية، لكن تحتاج إلى مهارة فائقة من الإدارات إضافة إلى التمويل الكافي والرغبة في تحمل المخاطرة شريطة أن يتم التطوير بعقلانية من خلال تحقيق مراحل للتطوير وهي: إيجاد فكرة التطوير المناسب من خلال تقييم الأفكار

<sup>1</sup>Holzach, Robert, 1985, **New Challenges to Bank Management**, Bankers Magazine, Vol. 168, NO5, PP44-50

<sup>2</sup> Rados, David L, 1985, **Developing New Bank Services**, Bankers Magazine, Vol.154, NO.4 ,PP84



المطروحة بعد تصنيف وثمانين كل فكرة ثم إجراء اختبار للخدمة المطورة للتأكد من نجاحها في حال طرحها في السوق، ثم تنفيذ تقييم الخدمة.

ج- بورترى،<sup>1</sup> (1991) تحدث عن أن نجاح الخدمة الجديدة يعتمد على مدخلات العميل لتعزيز العمليات المصرفية المنزلية كدفع الشيكات والفواتير من خلال استغلال أنواع التقنيات وأجهزة الحاسوب الشخصية، لكن تبقى المشكلة الحالية في الحاجة إلى عدد أكبر من البائعين الذين يعملون على إيجاد حلول بتكلفة أقل.

### ثانيا- دراسات الهندسة المالية في المصارف الإسلامية:

يُعد موضوع تطوير الخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية أحد المواضيع الحديثة، الذي لم يُطرق له بشكل مفصل، ويرجع السبب إلى أنّ التوثيق الخاص بتطبيق تطوير الخدمات المصرفية لا زال متواضعاً، وعادة ما يكون غير منشوراً<sup>2</sup>، وسيستعرض الباحث الدراسات التي لها صلة بالبحث، وهي:

عبد المحسن<sup>3</sup>، توفيق (1994) م، هدف للتعرف على اقتراحات المتعاملين مع بنك فيصل الإسلامي لتحسين قدرته التنافسية، وخلص إلى أهمية تطوير الخدمات المصرفية وفق الضوابط الشرعية وتسويقها من خلال دائرة التسويق.

ب- شاهين<sup>4</sup>، أسامة (1995) م، هدف للتعرف على العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية في المصارف الأردنية، ومن ضمنها البنك الإسلامي الأردني، وقد خلص إلى أهمية توجيه المصارف نحو إدارات متطورة لتتمكن من تطوير خدماتها المصرفية وفقاً لأحدث الأساليب المتوفرة.

<sup>1</sup> Bortree W.H.1991,Consumer Input: **The Key to New Product Success** , Bankers Magazine, Vol.174, No2, PP14-20

<sup>2</sup> ويلسون، رودني، 1994، تطوير أدوات مالية في إطار إسلامي، دراسات اقتصادية إسلامية، المجلد2، العدد1، بنك التنمية الإسلامية، جدة، المملكة العربية السعودية، ص120، وقد بين بأنه لا يوجد دليل عملي لأدوات التمويل الإسلامي، كما لا يوجد مرجع معترف به عالمياً يتبعه المصارف الإسلامية.

<sup>3</sup> عبد المحسن، توفيق، 1994، العوامل المؤثرة على مفاضلة العملاء النهائيين للتعامل مع بنك فيصل الإسلامي بمصر، مجلة الإدارة، المجلد26، العدد3، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مطابع الأهرام، القاهرة، ج.م.ع.

<sup>4</sup> شاهين، أسامة عبد الرحمن عبد القادر، 1995م، المؤثرات الرئيسية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

ج- حماد<sup>1</sup>، نزيه (1997) م، هدف إلى تأصيل الخدمات المصرفية المطورة بشكل عام، من خلال مفهوم العقود المجمعّة والمركبة، وخلص لوجوب التزام ضوابطها الشرعية باعتبارها منهجاً للحكم عليها في عمل المصارف الإسلامية.

د- القري<sup>2</sup>، محمد (1997) م، هدف إلى تأصيل الخدمات المصرفية المطورة بشكل عام، من خلال بحث أقسام العقود المستحدثة، والباعث على ظهورها، وكيفية الحكم عليها، وخلص لأهمية إتباع منهاج لتطوير الخدمة المصرفية يتناسب مع الضوابط الشرعية في المصارف الإسلامية.

هـ- سلامة، مرسى (2002) م، هدف إلى التعرّف على دوافع تفضيل المتعاملين في الأردن اختيار التعامل مع البنوك الإسلامية، بقصد الاستفادة من النتائج لتحسين وتطوير الخدمات المصرفية، وخلص لضرورة تطوير الخدمات المصرفية من خلال الكوادر المؤهلة علمياً وعملياً لمواجهة التحديات، لتحسين القدرة التنافسية.

و- المؤتمر المصرفي العربي المتخصص للصيرفة الإسلامية<sup>3</sup>، (2005) م، هدف من خلال مناقشة "الإبداع والابتكار في الصناعة المالية الإسلامية ودوره في تعبئة الموارد"، و"صنع جديدة في التمويل الإسلامي ودورها في تعبئة الموارد"، لدراسة أثر تطوير الخدمات المصرفية على تكوين الموارد المالية للمصارف الإسلامية، وخلص إلى أهمية تغطية الحاجة إلى بحوث علمية خاصة بالمنتجات المصرفية الإسلامية وأدواتها، لاستكمال عناصر وأركان سوق مالية إسلامية معاصرة، أسوة بما حصل بالنسبة إلى المعايير المحاسبية والمراجعة الإسلامية.

ز- نزال، عبدالله<sup>4</sup> (2006) م، هدف إلى دراسة أثر الضوابط الشرعية في تطوير الخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية موضحاً طرق التطوير والضوابط الشرعية التي تحكم الطريقة من ناحية نظرية، وكيفية تطبيق ذلك عملياً بإعداد دراسة ميدانية لدراسة مدى نجاح تطوير الخدمات في المصارف الإسلامية الأردنية، وقد وضع نموذج لعلاج مشكلات التطوير فيها.

<sup>1</sup> حماد، نزيه كمال، 1997م، العقود المستجدة ضوابطها ونماذج منها، مجلة مجمع الفقه الإسلامي، الدورة العاشرة لمؤتمر مجمع الفقه الإسلامي، العدد العاشر، الجزء الثاني، جدة، المملكة العربية السعودية.

<sup>2</sup> القري، محمد بن علي، 1997م، العقود المستجدة ضوابطها ونماذج منها، مجلة مجمع الفقه الإسلامي، الدورة العاشرة لمؤتمر مجمع الفقه الإسلامي، العدد العاشر، الجزء الثاني، جدة، المملكة العربية السعودية.

<sup>3</sup> المؤتمر المصرفي العربي المتخصص للصيرفة الإسلامية الخامس، 4-6/12/2005م، دور الصيرفة الإسلامية في تعبئة الموارد في البلدان العربية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان.

<sup>4</sup> نزال، عبدالله إبراهيم، 2006م، أثر الضوابط الشرعية في تطوير الخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية، رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

مما سبق يتضح أنّ هناك عدد من المحدّات تؤثر في تطوير الخدمات المصرفية الائتمانية و الاستثمارية، أو حتى المنفعة مقابل تحصيل العمولة.

### المطلب الأول: طرق الهندسة المالية

تظهر أهمية الهندسة المالية في تأمين احتياجات العملاء سواء كانوا أفراداً أو شركات أو حتى حكومات، إذ تضمن هندسة الأداة المالية تبادل السلع والأثمان بما يتناسب مع حاجة العميل الفرد من جهة، إضافة لإنجاح إستراتيجية المنشأة المتبعة بناء على خفض أثر نقاط الضعف واستغلال نقاط القوة في البيئة الداخلية، وكذلك استغلال الفرص أو خفض التهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية، ولا يقف الأمر عند ذلك بل يمكن استغلال الهندسة المالية في تأمين احتياجات الحكومة الناتجة عن العجز في الميزانية. كما ترتبط الهندسة المالية بتحسين أو تطوير عمليات الاستثمار ضمن بنود الأصول بما يؤدي لأفضل توظيف للموارد، كذلك تتضمن التحسين أو التطوير في عمليات التمويل بما يؤدي لأفضل جلب للموارد، وقد تعدى ذلك إلى تطوير أو تحسين المحفظة بين خلط رأس مال المنشأة والخصوم. وكما تحقق الهندسة المالية التحسين والتطوير في أدوات التمويل والاستثمار في المؤسسات المالية، فهي كذلك تحقق التحسين والتطوير في تبادل الأوراق المالية في البورصة.

إذ تتعدّد الأدوات المالية الاستثمارية والتمويلية، ويتعدّد معها الخيارات أمام الإدارة المالية في تحقيق إستراتيجية المنشأة، خاصة وأنه يتطلب تصميم هيكل التمويل والاستثمار بما يتناسب مع هذه الإستراتيجية، ويترتب على ذلك تحديد بنود مزيج كل منها مع إبقاء الوضع في هذا المزيج كما هو أو إيجاد نمط جديد من العلاقات بين بنود التمويل أو الاستثمار أو كلاهما معاً، حيث تحدد المنشأة مواصفات كل بند فيهما وكيفية التنسيق بينها بحيث تمثل في مجملها إشباع لحاجات جميع المتعاملين مع المنشأة من المقرض إلى المساهم والمجتمع.

وهذا يعني اختلاف مخرجات الهندسة المالية تبعاً للهدف الذي يراد تحقيقه، وهي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> انظر: العبادي، هاشم فوزي، 2008، الهندسة المالية وأدواتها بالتركيز على استراتيجيات الخيارات المالية، دار الوراق، عمان، الأردن، ص 21-22 و 108 و 112، وصبح، الابتكارات المالية مرجع سابق، ص 17-18، وشاهين، أسامة عبد الرحمن، 1995م، المؤثرات الرئيسية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص 60-61.

تقديم أداة مالية استثمارية أو تمويلية جديدة للأسواق الحالية بهدف تعزيز القدرة التنافسية.  
تقديم أداة مالية استثمارية أو تمويلية جديدة للأسواق الجديدة بهدف الانتقال لها أو التوسع.  
ج- تطوير تطبيقات جديدة للأداة المالية الاستثمارية أو التمويلية أو إجراء التحسينات عليها بهدف تلبية الطلب عليها أو تقليل المشكلات المتعلقة بها.  
د- تخفيض تكلفة الأداة المالية الاستثمارية أو التمويلية، خاصة مع زيادة تكاليف الوكالة والمعاملات، مثل: خفض خطوات إنجاز عملية مصرفية بإلغاء أحد الخطوات التي تلتزم بها كإلغاء وضع مندوب عنها، بحيث يصبح العمل مباشراً.  
هـ- تخفيض مخاطر الأداة المالية الاستثمارية أو التمويلية أو إعادة توزيعها بقصد خفض مستوى المخاطرة.

و- وضع معايير تتناسب مع الأداة المالية الاستثمارية أو التمويلية لإنجاح إستراتيجية المنشأة، حيث تتيح الفرصة للتطبيق العملي مبادئ رياضية أو علمية لحل المشكلات.  
ز- تكيف الأداة المالية الاستثمارية أو التمويلية مع متطلبات قانونية جديدة.  
ح- تطوير الأداة المالية الاستثمارية أو التمويلية بقصد تحسين العلاقات مع العملاء والمجتمع فقد أدى تعدد هندسة الأدوات المالية إلى توسع كبير في التعامل وبالتالي زاد فرص العمل الواسعة وزيادة الإيرادات.

ط- تحقيق منافع محاسبية حيث تهتم بإدارة بنود المركز المالي وحسابات الأرباح والخسائر التي تشتمل عليها الأدوات المالية الحالية وللآجال القادمة، حيث تعزز فرص الإيرادات والأرباح الناجمة عن الأدوات الاستثمارية من خلال عمليات التحوط والمضاربة وتكوين المراكز المالية.

وفي كل الأحوال فإنّ الهدف الرئيسي لأي منشأة أعمال يرتكز على تعظيم الربح، ومن الأمثلة التطبيقية على ذلك:

**أولاً- طريقة الاشتقاق من أداة مالية<sup>1</sup>:** فمع تطور الإدارة المالية أمكن إعداد مزيج من بنود الأصول بما يتناسب مع درجة المخاطرة التي تتوفر في الاستثمار والتمويل، بل وتطورت إلى نقل المخاطرة إلى طرف آخر، وزيادة تحقيق السيولة والربحية من خلال الاشتقاق من الأصول، كما هو حال في التوريق من خلال طرح سندات تمثل حصصاً من المشاركة في

<sup>1</sup> نزال، عبدالله، وجبر، راند، 2009م، إدارة مخاطر المصارف الإسلامية الائتمانية في ظل الأزمة المالية العالمية، المؤتمر العلمي الدولي السابع لجامعة الزرقاء الخاصة، بعنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمة الأعمال، ص 9-13.

الاستثمار في أحد الأصول، كبيع البنوك الأمريكية القروض العقارية التي قدمتها إلى العملاء دعماً لازدهار السوق العقاري الأمريكي بطرح السندات العقارية لتحقيق أعلى عائد من المضاربات على هذه القروض، فقد حققت في مرحلة أرباحاً لارتفاع سعره نتيجة الطلب على السندات العقارية بسبب ارتفاع قيمة العقار، إضافة لنقل المخاطرة لمالك السند العقاري.

### ثانياً- تقديم أداة تمويل أو استثمار مستجدة تبعاً لمتطلبات الحضارة:

**كبطاقة الائتمان** حيث تزداد الحاجة إليها مع تطور الحاجات تبعاً لتطور الزمان والمكان، فنتيجة لسرعة التطور الحضاري، وهيمنة الحضارة الغربية، ظهر الائتمان<sup>1</sup> كوسيلة لإشباع الحاجات المستجدة بفعل سرعة التطور الحضاري، فأصبح وسيلة لزيادة الطاقة الإنتاجية بتأمين المواد الأولية والأصول الإنتاجية، كما أنه أصبح وسيلة لتمويل أنشطة المضاربات، حيث ينظر المضارب باستمرار للتغيرات المتوقعة في الأسعار، فيقدم على شراء السلع والأوراق المالية عند توقعه ارتفاع أسعارها، كما قد يقدم بقصد زيادة الاستهلاك بغية تحريك الأنشطة الاقتصادية، ومع زيادة الطلب على الائتمان ظهرت مؤسسات غير مصرفية تمنح الائتمان، ومن ناحية أخرى فقد ظهرت الحاجة إلى رسم سياسة الائتمان آخذة بالاعتبار جميع العوامل المؤثرة فيه، ونتج عن ذلك توجيه تقديم الائتمان لفئات معينة ولقطاعات معينة بسقوف محددة<sup>2</sup>، ومع اكتشاف قانون الأعداد الكبيرة<sup>3</sup> تمكنت المصارف من توقع الأوقات التي يرغب العملاء فيها بسحب مدّخراتهم على المدى القصير، ولأن أعداد العملاء بالآلاف فإنهم لن يسحبوا كل الأموال، مما مكّن المصرف من استثمار الفائض من المدخرات في تمويل العمليات قصيرة الأجل.

وكذلك ابتكار آليات جديدة لتقليل التكاليف: كالتأجير التمويلي<sup>4</sup> أو المنتهي بالتمليك، وهو عقد يأخذ شكل عقد إيجار إلا أنه يهدف في الواقع لإعطاء المستأجر حقاً

<sup>1</sup> يقصد بالائتمان تمكين المستفيدين من استخدام القوة الشرائية المتوقعة للمصرف لشراء المنتجات الحالية مقابل نقد ثمنها بالمستقبل.

<sup>2</sup> انظر: الدوري، زكريا و السامرائي، يسرى، 2006م، البنوك المركزية والسياسات النقدية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 80 و 82.

<sup>3</sup> ويطلق عليه قانون الاحتمالات في علم الإحصاء، ويقوم على فكرة أنه: كلما زاد عدد الملاحظات الإحصائية اقتربت النتائج الحقيقية التي ستقع مستقبلاً مع تلك المتوقعة، بحيث يتطابقان في اللاحقة.

<sup>4</sup> ارشيد، عبد المعطي، وجوده، محفوظ أحمد، 1999م، إدارة الائتمان، دار وائل، عمان، الأردن، ص 132-134

عينيا أصليا في المأجور شبيه بحق الملكية مع احتفاظ المؤجر بحق ملكية الأصل لضمان استيفاء حقوقه من المستأجر، والذي قلل على المستأجر من الضريبة بسبب تكلفة دفع الأقساط ، ومن جهة أخرى مهّدت للمنشأة بتملك الأصل المؤجر بعد فترة بسبب اعتبار الأجرة سدادا لقسط تملك الأصل الإنتاجي.

### ثالثا- التعديل على الأداة المالية:

كما حدث في إدارة الفجوة بين حجم الاقتراض ووقت السداد من جهة، وبين حجم و آجال الاستثمارات التي تم تمويلها بهذه القروض من جهة أخرى، ويترتب عليها ربط توقيت عائد الاستثمار وحجمه بتوقيت سداد القرض والفوائد، وهذا ما يظهر في قائمة المركز المالي في جانب الأصول حيث يتم تحديد مزيج الأصول المتداولة بما يتناسب مع سداد الالتزامات في وقتها.

### رابعا- استغلال نقاط القوة لأدوات المالية الاستثمارية أو التمويلية في منشآت أخرى،

تبعاً لإدارة السيولة والمخاطرة والربحية، وطرقها تتبع كما يلي<sup>1</sup>:  
شراء أكبر حصة في الشركة بحيث تستطيع أن تشكل قوة ضاغطة تعمل لمصلحة الشركة المشتريّة.

شراء أسهم الشركة كاملة أو أن تفرع من خلال أصولها شركة فرعية لها بحيث تعمل أهدافها تبعاً لتحقيق إستراتيجية الشركة الأم .

ج- الاندماج مع شركة أخرى.

د- قلب أو تحويل الشركة إلى شركة أخرى، وإعادة الهيكلة المالية والإدارية.

### خامسا- إنشاء صناديق الاستثمار

بقصد تحصيل السيولة لتمويل الاستثمار بشروط تراعي مصلحة المنشأة في التوسع في الاستثمار دون زيادة أسهم الشركة أو الاقتراض، وتجنب الإفلاس بعمل موازنة بين أصوله وخصومه لأن زيادة قيمة خصومه عن قيمة أصوله تعرض الشركة للإفلاس، ف صندوق

<sup>1</sup> انظر: العبادي، الهندسة المالية وأدواتها بالتركيز على استراتيجيات الخيارات المالية، مرجع سابق، ص 53

الاستثمار هو وعاء مالي يأخذ عادة شكل شركة مستقلة عن المنشأة التي أنشأته، حيث تجمع فيه السيولة النقدية، ويتم استثمارها في الأوراق المالية أو شراء الأصول العينية بقصد المتاجرة، ويهدف لإتاحة الفرصة للمستثمرين فيه للمشاركة الجماعية بتوفير الوقت والجهد من خلال المشاركات وتنويع الاستثمارات، وقد يكون الصندوق مغلقا بحيث يحدد في العقد عدد المستثمرين حتى فترة انتهاء الأجل، وقد يكون الصندوق مفتوحا بحيث يتيح للمستثمرين الدخول والخروج من الصندوق متى أرادوا ذلك وفق شروط معينة كدفع عمولة. وهذا يوضح أنّ هناك اختلافا في إدارة كل نوع من الصناديق الاستثمارية، وأنّه يمكن استخدام الهندسة المالية في التعديل عليه أو تطوير نوع جديد من الصناديق تبعا لأهداف المنشأة.

#### سادسا- تشكيل الأداة المالية الاستثمارية أو التمويلية<sup>1</sup>:

كبي تتناسب مع اختلاف إشباع الحاجات للمنشأة والعملاء، وهذا يعني تقديم منتج مالي بتشكيلة مختلفة، كما في حسابات الادخار والاستثمار في البنوك، ويتضح أيضا في تصنيف صناديق الاستثمار وفقا للأهداف المقررة، فهناك صناديق النمو والتي تحتجز فيها الأرباح لإعادة استثمارها بحيث تتناسب مع المستثمرين ممن يرغبون بتحقيق عائد مرتفع وفي نفس الوقت يخضعون لضريبة عالية، وصناديق الدخل التي توزع جانب أكبر من الربح تتناسب مع المستثمرين الذين يعتمدون على عائد استثماراتهم في تغطية أعباء معيشتهم، كما يوجد صناديق إدارة الضريبة، حيث لا توزع الأرباح ويعاد استثمارها في مقابل حصول المستثمر على أسهم إضافية بما يعادل قيمتها، حيث تناسب المستثمرين الذين يرغبون بتأجيل دفع الضريبة إلى سنوات لاحقة.

#### المطلب الثاني: محددات الهندسة المالية

إن الهدف الرئيسي من الهندسة المالية تحقيق إستراتيجية المنشأة بناء على أثر عوامل بيئتها الداخلية والخارجية<sup>2</sup>: حيث يوجد عدد من العوامل تؤثر في عمل الإدارة المالية تبعا للتعارض الذي يمكن أن يحصل في بيئتها الداخلية، إذ تتمثل مهام الإدارة العليا بوضع الإستراتيجية التمويلية والاستثمارية وربطها بوظائف الأقسام الإدارية لتحقيقها، إلا أنه عادة ما تختلف

<sup>1</sup> هندي، منير إبراهيم، 1993م، أدوات الاستثمار في أسواق رأس المال، سلسلة الأسواق المالية (1)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، ص ص 126-128.

<sup>2</sup> انظر: النجار، البورصات والهندسة المالية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ج.م.ع، ص 232.

الوحدات الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي المختار بسبب تعارض المهام، فدائرة التمويل: تعتمد إلى تغطية التكاليف من خلال تسعير المنتج وترشيد الإنفاق، بينما تنظر إدارة التسويق إلى زيادة الإنفاق ووضع السعر بما يتناسب مع المحافظة على حصتها السوقية، كما تصادم مع إدارة الإنتاج والتي تنظر إلى سهولة التصنيع والعمل بفترات إنتاج طويلة نسبياً بينما الإدارة التسويقية تنظر للابتكار بأشكال معقدة جذابة وفترات الإنتاج بحيث تكون قصيرة لاحتمالات التغير في الحاجات، كما يحدث الصراع بين وحدات التسويق وإدارة التسويق، مثال: فمركز البحوث قد ينجز بحوث بتكاليف عالية بينما الإدارة تنظر إلى تكاليف قليلة لأنها على السعر، وقسم تخطيط السلعة يرغب بتنوع السلع بينما دائرة التسويق لا يهتمها من المنتجات إلا ما يمكن تسويقه بسهولة، ويجب مراعاة الصراعات التي قد تنشأ على الموارد المتاحة حيث تحاول كل إدارة أو قسم الحصول على أكبر قدر من الموارد، كما قد يحدث الصراع عند حدوث التنافس بين الجماعات التي تتشابه في وظائفها بقصد إبراز تميز أدائها عن الجماعة الأخرى، كما تظهر الصراعات بين المستويات التنظيمية المختلفة، حيث تقوم كل جماعة بعرض وجهات نظرها تبعاً لمصالحها، كما قد يحدث الصراع بين الإدارات على أداء نفس الأعمال، فمثلاً يتنازع الإشراف على المبيعات كل من إدارات المشتريات والإنتاج والتسويق، كذلك قد يصبح الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين عندما يواجه التنفيذيون مشاكل فيتدخل الاستشاريون بطريقة يفرضون بها التصرف وكأنهم أصحاب القرار<sup>1</sup>، ولا يقف الأمر عند هذا الحد بل تتأثر قرارات الإدارة المالية بمطالب المساهمين كاحتجاز الأرباح للتوسع<sup>2</sup>، وتظهر التساؤلات:

ما هو أفضل مزج للالتزامات وحقوق المساهمين لإيجاد قيمة أفضل للمساهم على المدى الطويل؟

وما نوع التمويل الذي على المدراء استخدامه من بين الخيارات المتاحة على المدى القصير لتحقيق القيمة الأفضل للمساهمين؟

وهل الأفضل تمويل زيادة رأس المال ببيع أسهم أخرى لمساهمين آخرين أو العمل على زيادة المشاركات مع عملاء مستثمرين؟

<sup>1</sup> ماهر، احمد، 1995م، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، ط5، مركز التنمية الادارية، جامعة الإسكندرية- الإسكندرية، ج.م.ع، ص284-285

<sup>2</sup> Lawrence J. Gitman, 2000, **Principles of Managerial Finance**, ninth edition ,Addison Wesley Publishing Company, U.S.A,chapter 5, chapter 16and chapter 17



لماذا لا نستخدم الأرباح المدورة في مشاريع لزيادة أرباح المساهمين؟  
لماذا لا يستخدم الاحتياطات النقدية الحالية والتي غير مطلوبة للأعمال اليومية لتحقيق ربح  
للمساهمين؟

لما نتكلف شراء الأصل بدلا من تأجيله لخفض الضريبة؟  
لماذا نحتاج إلى زيادة الموظفين ودفع تكاليف ضمان وتأمين صحي وغيره من المصاريف ولا  
نستعين بالتكنولوجيا؟

لماذا نمول شركة جديدة بدلا من شراء أسهم في شركة مشهورة خاصة وأن الشركة الجديدة  
ستأخذ جهدا إداريا ودراسات مما سيزيد التكاليف.

كذلك هناك عدد من العوامل المؤثرة تبعا لبيئتها الخارجية قد تكون منشؤها التغيرات  
التشريعية والقانونية أو الدورة الاقتصادية أو حتى تغيرات البيئة الاجتماعية، وهنا يفترض  
بالإدارة المالية

إدارة التمويل والاستثمار تبعا لهذه العوامل، فوجود العلاقة المتبادلة بين الأربعة متغيرات في  
بيئة المنشأة (نقاط قوة- ضعف- فرص- تهديدات) فقد جاءت الحاجة لاعتماد أحد  
النماذج المساعدة في إدارة الأداة المالية تراعي التغيرات في هذه العوامل الأربعة وكيفية التوصل  
إلى الإستراتيجية، ومنها نموذج التحليل الثنائي SWOT، وترمز إلى Opportunities -  
(Strength - Weaknesses - Threats):

### الشكل رقم (1)

#### نموذج التحليل الثنائي SWOT<sup>1</sup>

تقييم البيئة	
نقاط القوة	نقاط ضعف
استراتيجية هجومية	استراتيجية إصلاحية
استراتيجية دفاعية	استراتيجية انكماشية
الفرص	التهديدات

<sup>1</sup> عوض، محمد أحمد، الإدارة الإستراتيجية، 1999م، الدار الجامعية، الإسكندرية، ج.م.ع، ص 203.

وبناء على ذلك يتضح أنّ على المنشأة في حال توفر نقاط القوة والفرص، بإتباع الإستراتيجية الهجومية: من خلال تطوير أدوات مالية جديدة. لكن إذا توفرت الفرص مع ضعف المنشأة، فإنه يتوجب إتباع إستراتيجية الإصلاح: من خلال التحسين في الأدوات المالية بدراسة عيوبها ومحاولة التقليل منها مثال تقليل مخاطر الأداة المالية. وفي حال توفر التهديدات في البيئة الخارجية وتوفر نقاط القوة لدى المنشأة فإن على المنشأة إتباع إستراتيجية دفاعية لمقاومة محاولات المنافسين لاقتحام حصتها السوقية، من خلال التعديل في الأدوات المالية كاتخاذ القرار بالارتباط بالموردين بعقود طويلة الأجل، ومنح تسهيلات بالبيع بالتقسيط. أما إذا كانت المنشأة تعاني من نقاط ضعف إضافة لتهديدات البيئة الخارجية، فقد وجب إتباع الإستراتيجية الانكماشية بحيث تأمل المنظمة بنجاحها من خلال تقليص حجم نشاطها أثناء الأزمة، وقد تلجأ للاستغناء عن عدد من الموظفين، والتشدد في التسهيلات الائتمانية، وقد تصل إلى مرحلة تطبيق إستراتيجية التصفية بالاستغناء عن الأداة المالية.

ويمكن من خلال الدراسة النظرية وضع عدد من المحددات المؤثرة في الهندسة المالية، إلا أن هناك فجوة من الناحية العملية فقرارات الإدارة المالية تعدّ ملزمة لجميع الأقسام في الهيكل التنظيمي، كما أنها تعدّ قرارات مصيرية، وأي خطأ يفرض على الإدارة المالية تحميل صورتها أمام الإدارة العامة والمجتمع بأي طريقة ممكنة، حيث تخطأ الإدارة المالية إما متعمدة لاستغلال الفرص قصيرة الأجل بتحقيق أعلى العوائد من خلال المضاربات ولو كانت على حساب المنشأة في المدى طويل الأجل، كما في حالات المضاربة على المكاسب المحتمل تحقيقها مستقبلاً، والتي قد لا تتحقق، أو قد لا تكون متعمدة وتخطأ بسبب تغيرات في عناصر البيئة لم تكن متوقعة، وفي كلتا الحالتين ستلجأ إلى تحميل صورتها من خلال عرض قوائمها المالية بطريقة تثبت نجاحها باستغلال الاختلاف في المعالجة المحاسبية لبند القائمة، أو الترويج بما يدعم سمعة المنشأة، ومع الوقت ستتراكم الخسائر إلى أن تصل إلى الإطاحة بالمنشأة. وتعدّ الأزمة المالية الحالية أحد الصور التي تعكس ذلك، وبناء على ما سبق يمكن تحديد عدد من المحددات تؤثر في الهندسة المالية وهي:

## الحد الأول: حد هندسة الأداة المالية

فحدّ تقديم أداة مالية جديدة يتمثل بضوابط تداولها لتقييم درجة مخاطرتها، ودورة حياتها والتي تقاس بمؤشرات السيولة والربحية<sup>1</sup>:

### أولاً- ضوابط تداول الأداة المالية:

فقد قامت البنوك الأمريكية ببيع القروض العقارية بزيادة عن قيمتها لطرف ثالث مع عجز المقترض عن السداد لتحقيق أعلى عائد من المضاربات على هذه القروض، مستغلة قدرة الهندسة المالية في الاشتقاق من القروض بأدوات أخرى كالسندات، وقد تأثرت حالة هذه البيوع بما يلي<sup>2</sup>:  
عدم مراعاة المعايير الشخصية للعميل المقترض وقدرته على السداد.  
زيادة التوسع بالاقتراض تبعاً لزيادة قيمة العقار الممول بالاقتراض أثر في قيمة توريقها بالسندات العقارية المباعة لطرف ثالث عندما انخفضت قيمة العقار.

التناقض بين سياسة النقد برفع سعر الفائدة وإستراتيجية البنوك الأمريكية الربحية القائمة على المتاجرة بالسندات العقارية بفائدة منخفضة، وبيعها بفائدة أعلى مقابل تحصيل الفرق بين القيمتين، أثر بإحداث فجوة بين سياسات الدولة لتحقيق التنمية الاقتصادية واستراتيجيات الأعمال.

الفجوة بين إصدار السندات كأصول متداولة وبين ربطها بقيمة الأصول العقارية مع ضعف الرقابة على تصنيف السندات العقارية أثر سلباً في المضاربة بها.  
اعتماد البنوك الأمريكية توريق القروض العقارية من خلال سندات بقصد نقل المخاطر إلى مشتري السند.

التركيز على شراء سندات الرهن العقاري دون تنويع المخاطر.  
مشكلة أصحاب الحقوق في العقار الممول من البنك، فمع تعثر العميل بسبب ارتفاع الفائدة ظهر التنازع في الحقوق بين العميل باعتباره متملك جزء من العقار وله الحق برفض الخروج من العقار، وحق البنك باعتباره المقرض وحق شركات التأمين بسبب التزامها بدفع ما عجز عن دفعه العميل،

<sup>1</sup> دليل المستثمر لقراءة القوائم والتقارير المالية، 2001م، الجمعية المصرفية للأوراق المالية، ج.م.ع، ص 40 و 49.

<sup>2</sup> مركز دراسات الشرق الأوسط والأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، ندوة الأزمة المالية والدولية وانعكاساتها على أسواق المال والاقتصاد العربي، السبت 2008/11/8م، فندق الميريديان، عمان، الأردن.

إضافة لحق شركات الرهن العقاري بسبب رهن العقار، مما أبرز الاختلاف الحقيقي بين قيمة العقار السوقية وبين القيمة التي زادت بفعل البنوك والشركات الهادفة لتحقيق أقصى عائد ممكن. تداول ضمانات العقد متمثلاً بتداول الرهن العقاري. وتبعاً لتعثر الأفراد الذين اقترضوا لشراء العقارات في أمريكا واضطراهم للتخلي عن العقار، فقد أدى لزيادة عرض العقارات عن الطلب مما أدى للكساد<sup>1</sup>، وبذلك انخفضت قيمة السندات العقارية ضمن القطاع العقاري. ولم يقف الأمر عند هذا، بل ظهرت المشكلة الحقيقية عندما انعكست الأزمة على القطاعات السوقية الأخرى بسبب ترابطها، وبسبب الانفتاح عالمياً انتقلت الأزمة من كونها محلية لتصبح عالمية، فبسبب ربط قوة عملة الدولار بالنمو الاقتصادي الأمريكي وليس بمقياس للقيمة ثابت كالذهب والفضة، فمن الطبيعي تأثر القوة الشرائية للدولار بالأزمة المالية في بنوكها، وبالتالي تأثير انخفاض القوة الشرائية لجميع المتعاملين بالدولار على المستوى العالمي كعقود شراء النفط. مما سبق يتضح أنّ مشكلة الأزمة الناتجة عن الاشتقاق من السندات لم تأخذ بالاعتبار وضع ضوابط تحكم تداول السندات العقارية والتي أدت إلى وصول الاقتصاد الأمريكي إلى حالة الكساد ثم تبعه العالم بسبب تداوله هذه السندات.

ثانياً- مراحل دورة حياة الأداة المالية<sup>2</sup> ، باعتبارها منتج يتأثر بالعرض والطلب، وتقسيم هذه المراحل كما يلي:

مرحلة تقديم أداة مالية مطورة تبعاً للتطور الحضاري.

مرحلة نمو أداء الأداة المالية وهذا يعني العمل على التوسع في هذه الأداة لتعظيم الربح بسبب نمو العائد.

مرحلة نضج أداء الأداة المالية بحيث تصل إلى حد معين من الأرباح تقف عنده ثم تحتاج بعدها إلى تحسين بما يواكب تغيير الحاجات.

مرحلة انحدار أداء الأداة المالية باللجوء إلى التخلص منها.

**وتعتمد مؤشرات السيولة والربحية في تقييم دورة حياة الأداة المالية في المنشأة:**

<sup>1</sup> مرحلة الكساد: هي المرحلة التي ينتشر فيها البطالة وكساد التجارة والنشاط الاقتصادي في عمومه وهي تمثل أسوأ حالة في النشاط الاقتصادي وتكون الأسعار في حال انخفاض، وهي تعقب حالة الركود، والتي تبدأ به الأسعار بالهبوط تدريجياً، وينتشر فيه الذعر التجاري وتطالب البنوك بقرضها من العملاء وترتفع فيه أسعار الفائدة، ويزيد البطالة وحجم المخزون.

<sup>2</sup> يتم عادة تحديد أسباب التطوير تبعاً لنتائج دورة حياة الأداة المالية الاستثمارية أو التمويلية، ويترتب على ذلك تحديد طرق التوزيع بناء على تواجد العملاء المستهدفين وشروطهم، كما يحدد طرق التسعير لحساب التكاليف والربح.

كتأثر إجارة الآلات المنتهية بالتمليك بالسيولة والربحية تبعا لدورة حياتها باعتبارها أداة مالية تم هندستها بما يتناسب مع حل مشكلة الضريبة إضافة لتحقيق التملك بعد فترة من خلال الاستثمار في أصول إنتاجية سلعية، والتي تظهر من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(1) أثر اختلاف دورة حياة الأداة المالية الاستثمارية في أصول إنتاجية سلعية بناء على المؤشرات المالية<sup>1</sup>

الأثر على النسب المالية	دورة حياة الأداة المالية
فترتفع نسب النشاط ( الكفاءة ) قصيرة الأجل لانخفاض مستوى المخزون وحاجة المنشأة للسيولة وتكون نسب الربحية منخفضة ونسب الشراء بالائتمان مرتفعة وتزيد المصاريف التشغيلية	مرحلة التقديم (بداية عمل المنشأة)
يزيد تحسن النسب الربحية لزيادة المبيعات ويزيد الاستثمار والمخزون وتبقى المصاريف التشغيلية مرتفعة لكن تبقى الربحية أقل من مثيلاتها من المنشآت الأخرى	مرحلة النمو
استقرار نسب الكفاءة بسبب استغلال الطاقة الأمثل للإنتاج حيث تزيد نسب الربحية حتى تصبح كمثيلاهما من المنشآت الأخرى وقد تزيد كم تتحسن نسب السيولة وتزيد قدرة المنشأة	مرحلة النضوج

<sup>1</sup> استنتاج الباحث

على تسديد الديون	
تقل نسبة العائد على الملكية (نسبة ربحية) مع بقاء الأرباح وينخفض المخزون وتقل المبيعات	مرحلة الانحدار

#### الحل الثاني: يتعلق بظروف بيئة المنشأة

حيث تختلف تبعاً لمجالات استخدام الإدارة المالية وعوامل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في إستراتيجيتها، فمجال المالية العامة يظهر في إدارة نفقات وإيرادات الدولة، والتي تختلف تبعاً لنوعية اقتصاد الدولة (اشتراكي - رأس مالي - مختلط) ومدى تقبل تدخل الدولة في الاقتصاد وحجم التدخل وما توفره من ظروف لنمو الاقتصاد وتشجيع الاستثمار واستغلال شراء الشركات المنتجة للمواد الأولية بما يقلل التكاليف، إضافة لحجم ومصادر الإيرادات. والمالية الشخصية لاستثمار ثروة الفرد والأسرة، إضافة لمالية منشآت الأعمال، والتي يترتب عليها اختلاف أدوات التمويل وأهداف الاستثمار التي توجه الإدارة المالية، وهي:

**أولاً- مراعاة العلاقة الطردية بين الربحية والمخاطرة، والعلاقة العكسية بين السيولة والربحية، والذي يترتب عليه توظيف الموارد في أدوات استثمارية تراعي التوازن بين السيولة والربحية من جهة وتحقيق الأمان للمنشأة من جهة أخرى.**

**ثانياً- طبيعة نشاط المنشأة وحجم الموارد المالية والبشرية، والتي ستفرض اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لتقسيم الوظائف بما يتناسب مع تحقيق التوظيف الأمثل، من حيث توزيع الموارد البشرية والمالية، ويترتب عليها مراعاة العلاقات بين الاستثمارات وفق بنود الأصول والتمويل وفق الخصوم وحقوق الملكية مع مراعاة اختلاف التمويل تبعاً لنوع ملكية المنشأة إذا كانت فردية أو مساهمة لاختلاف العوامل التي تؤثر في بنود قائمة المركز المالي.**

**ثالثاً- الدورة الاقتصادية التي تمر بها بيئة المنشأة: تعرف الدورة الاقتصادية، أنها تمثل تقلبات منتظمة بصورة دورية في مستوى النشاط الاقتصادي الكلي، وهي تمثل الخلل الحاصل في مقومات وعناصر الاقتصاد القومي . وتتمثل مراحلها بمرحلة الانتعاش: وهي التوسع التدريجي في النشاط الاقتصادي، وفيها يميل المستوى العام للأسعار إلى الثبات،**

وينخفض سعر الفائدة، ويتضاءل المخزون السلعي نتيجة تزايد الطلبات على السلع، ويحصل توسع ملحوظ في الائتمان المصرفي مع توسع في التسويات والإيداعات. ومرحلة الرواج: وتتميز بارتفاع مطرد في الأسعار، وتزايد حجم الإنتاج الكلي بمعدل سريع، وتزايد حجم الدخل ومستوى التوظيف و تصبح الطاقة الإنتاجية مستغلة بالكامل، ويبدأ ظهور النقص في العمالة وفي بعض المواد الخام الأساسية . ومرحلة الركود: وفيها يحصل هبوط تدريجي في مستوى الأسعار، و ينتشر الذعر التجاري، وتطالب البنوك قروضها من العملاء وترتفع أسعار الفائدة، وينخفض حجم الإنتاج والدخل، وتزايد البطالة وحجم المخزون السلعي. وتخفض التسهيلات المصرفية مقابل ارتفاع في حجم الاحتياطي النقدي لدى البنوك وضعف التسويات والإيداعات. ومرحلة الكساد: وتتسم بانخفاض الأسعار، وانتشار البطالة، وكساد التجارة والنشاط الاقتصادي في عمومها، وهي تمثل أسوأ حالة في النشاط الاقتصادي<sup>1</sup>.

### النتائج:

بناء على الدراسة السابقة فقد توصل الباحث للنتيجتين التاليتين:  
أولاً- طرق الهندسة المالية الرئيسية متنوعة وتراعي أهداف المنشأة كي تحقق إستراتيجيتها وفق بيئتها الداخلية والخارجية، حيث تتمثل هذه الطرق بما يلي:  
الاشتقاق من الأداة المالية.  
تقديم أداة مالية جديدة تبعاً لوجود الطلب.  
ابتكار آليات جديدة لتقليل التكاليف.  
التعديل على الأداة المالية.  
شراء حصص من شركات أو تملكها أو الاندماج معها.  
تحويل الشركة أو قلبها.  
إنشاء صناديق استثمار.  
تشكيل الأداة المالية إلى أصناف مختلفة.

<sup>1</sup> فمن مجالات الهندسة المالية تصميم وتشغيل ومراقبة التدفقات النقدية باستخدام الأدوات الكمية والنماذج لاتخاذ القرارات المالية، لذلك من مسؤولياتها التحليل والتخطيط المالي والذي يترتب عليه إعادة هيكلة المنظمة المالية تبعاً للتغيرات البيئية والاحتياجات الرأسمالية وإدارة هيكل الأصول والتمويل، انظر: النجار، البورصات والهندسة المالية، مرجع سابق، ص 226 و 227.

ثانياً- المحددات الرئيسية لاستخدام أحد طرق الهندسة المالية في إدارة الربحية والسيولة والمخاطرة تتمثل بما يلي:

حد يتعلق بالأداة المالية، ويرتبط بوضع ضوابط أو معايير لتداول هذه الأداة كي تحقق الهدف منها، إضافة لمراعاة مراحل دورة حياة الأداة المالية.

حد يتعلق باختلاف بيئة المنشأة الداخلية والخارجية عن المنشآت الأخرى، إذ يفترض مراعاة ما يلي عند استخدام طرق الهندسة المالية، وتتمثل بما يلي:

مراعاة العلاقة الطردية بين العائد والمخاطرة.

مراعاة طبيعة المنشأة وحجم الموارد المالية والبشرية.

مراعاة الدورة الاقتصادية التي تمر بها المنشأة ضمن بيئتها الاقتصادية.

دورة حياة أدواتها المالية ضمن بنود قائمة مركزها المالي.

#### التوصيات:

وبناء على النتيجة السابقتين فإنّ اختيار الشركة أحد طرق الهندسة المالية التي سيقنعها بها المدراء الماليون يجب أن تدرس بشكل جيد: وهذا يتطلب دراسة المحددات التي يترتب عليها وضع معايير تحكم مرونة اختيار طرق هندسة الأدوات المالية بما يحقق تعظيم الربح لمنشأة الأعمال أو معالجة عجز الميزانية في المنشآت الحكومية. حيث تتأثر مرونة اختيار طرق الهندسة المالية بعناصر القوة والضعف للمنشأة، كما تتأثر بالفرص والتحديات الناشئة عن بيئتها الخارجية، ويتطلب ذلك إتباع الإستراتيجية المناسبة والتي ستعكس بشكل مباشر في طريقة هندسة الأداة المالية كي تتناسب مع دورة حياة الأصول أو دورة حياة المطلوبات أو دورة حياة حقوق الملكية أو المزيج بينها.

وبناء على ذلك يتم مراعاة التالي:

دورة حياة كل بند في الأصول بتقديمه أو نموه أو نضجه أو انحداره.

دورة حياة كل بند في الخصوم بنموه أو خفضه أو إعادة جدولته أو ثباته.

دورة حياة كل بند في حقوق الملكية بنموه أو خفضه أو ثباته.

دورة حياة المزيج بين بنود الأصول بنمو الأصول المتداولة أو الثابتة أو خفضها أو التخلص من بعض بنودها.



دورة حياة المزيج بين بنود الخصوم بزيادة الخصوم قصيرة الأجل أو طويلة الأجل أو خفضه أو إعادة جدولته أو ثباته.

دورة حياة المزيج بين بنود حقوق الملكية بنمو الأسهم والأرباح المحتجزة أو خفضها أو ثباتها.

دورة حياة المزيج بين بنود التمويل في كل من بنود الخصوم وحقوق الملكية.

دورة حياة المزيج بين بنود التمويل في كل من بنود الخصوم وحقوق الملكية من جهة وبنود توظيفها في الأصول من جهة أخرى.

### المراجع بالعربية:

- ارشيد، عبد المعطي، وجودة، محفوظ أحمد، 1999م، إدارة الائتمان، دار وائل، عمان، الأردن.
- حماد، نزيه كمال، 1997م، العقود المستجدة ضوابطها ونماذج منها، مجلة مجمع الفقه الإسلامي، العدد العاشر، الجزء الثاني، جدة، المملكة العربية السعودية.
- دليل المستثمر لقراءة القوائم والتقارير المالية، 2001م، الجمعية المصرفية للأوراق المالية، ج.م.ع.
- الدوري، زكريا و السامرائي، يسرى، 2006م ، البنوك المركزية والسياسات النقدية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شاهين، أسامة عبد الرحمن عبد القادر، 1995م، المؤتمرات الرئيسية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- صباح، محمد، 1998م، الابتكارات المالية – المؤسسات والأوراق المالية الغائبة عن السوق المالي المصري، ط1، ج.م.ع.
- العبادي، هاشم فوزي، 2008، الهندسة المالية وأدواتها بالتركيز على استراتيجيات الخيارات المالية، دار الوراق، عمان، الأردن.
- عبد المحسن، توفيق، 1994، العوامل المؤثرة على مفاضلة العملاء النهائيين للتعامل مع بنك فيصل الإسلامي بمصر، مجلة الإدارة، المجلد 26، العدد3، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مطابع الأهرام، القاهرة، ج.م.ع.
- عوض، محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية، 1999م، الدار الجامعية، الإسكندرية، ج.م.ع.
- القرني، محمد بن علي، 1997م ، العقود المستجدة ضوابطها ونماذج منها، مجلة مجمع الفقه الإسلامي، العدد العاشر، الجزء الثاني، جدة، المملكة العربية السعودية.
- المؤتمر المصرفي العربي المتخصص للصيرفة الإسلامية الخامس، 4-6/12/2005م، دور الصيرفة الإسلامية في تعبئة الموارد في البلدان العربية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان.
- ماهر، احمد، 1995م، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، ط5، مركز التنمية الادارية، جامعة الإسكندرية- الإسكندرية، ج.م.ع.
- مركز دراسات الشرق الأوسط والأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، ندوة الأزمة المالية والدولية وانعكاساتها على أسواق المال والاقتصاد العربي، السبت 8/11/2008م، فندق الميريديان، عمان ، الأردن.
- التجار، البورصات والهندسة المالية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ج.م.ع.
- نزال، عبدالله إبراهيم، 2006م، أثر الضوابط الشرعية في تطوير الخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية، رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- نزال، عبدالله، وجبر، رائد، 2009م، إدارة مخاطر المصارف الإسلامية الائتمانية في ظل الأزمة المالية العالمية، المؤتمر العلمي الدولي السابع لجامعة الزرقاء الخاصة، بعنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمة الأعمال، الزرقاء، الأردن.

هندي، منير إبراهيم، 1993م، أدوات الاستثمار في أسواق رأس المال، سلسلة الأسواق المالية (1)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.  
ويلسون، رودني، 1994، تطوير أدوات مالية في إطار إسلامي، دراسات اقتصادية إسلامية، المجلد2، العدد1، بنك التنمية الإسلامية، جدة، المملكة العربية السعودية.  
المراجع بالإنجليزية:

- 1- Bortree W.H.1991, **Consumer Input: The Key to New Product Success** , Bankers Magazine, Vol.174, No2.
- 2- Holzach, Robert, 1985, **New Challenges to Bank Management**, Bankers Magazine, Vol. 168, NO5.
- 3- Midan, A, 1988, **Bank Marketing Management**, 2<sup>ND</sup> Edition, Machmillan Education LTD, London, England, PP99-101
- 4- Rados, David L, 1985, **Developing New Bank Services**, Bankers Magazine, Vol.154, NO.4 ,PP84
- 5- Lawrence J. Gitman, 2000, **Principles of Managerial Finance**, ninth edition ,Addison Wesley Publishing Company, U.S.A.

### إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة

الدكتورة ثلاثية نوة الأستاذة زوايدية أفرح

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

جامعة باجي مختار عنابة

الجزائر

#### ملخص:

إن العالم اليوم يعرف مجموعة من التحولات السريعة و العميقة في المجالات الإنتاجية، المالية، التكنولوجية، و محاولة الدول الصناعية لبناء اقتصاديات المعرفة.  
أصبح لابد للدول العربية أن تتأقلم و تتكيف مع هذه التغيرات، كي تحقق اندماجا فعالا في الاقتصاد الجديد، خاصة و أن التنافس في هذه المرحلة الجديدة يعتمد على تنمية الموارد البشرية، بشكل يضمن تحقيق تراكم نوعي و كمي لراس المال البشري، و من ثم يساهم هذا الأخير في الإبداع و التطوير، و إنتاج المعرفة.  
و لن يتحقق ذلك دون صياغة و تنفيذ استراتيجيات، و إتباع سياسات اقتصادية تمس جميع المجالات، شرط أن تكون ملائمة للتحديات الجديدة.

#### Abstract:

Today, the worlds knows some fast changes and deepen to the level of production, finance, and technology, the industrial countries try to construct the knowledge economy.

For it, the Arabian countries must especially integrate with these changes, to achieve a suitable integration in the new economy, although the concurrence in this stage requires the human development, to achieve the accumulation of the human capital, and then to participate in the innovation, development and the production of the knowledge.

But one can not achieve them without following strategies and the economic policies that must be applicable.

#### مقدمة:

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تطورات جوهرية طالت مختلف جوانب الحياة و أثرت في مختلف أنواع المؤسسات، وأصبحنا نعيش في عالم جديد هو عالم العولمة، الذي سادت فيه الثورة العلمية و التطورات التقنية الهائلة، ثورة أسهمت في إعادة تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة فصنعت لها أنماط تنظيمية جديدة و في نفس الوقت طرحت و بقوة قيما و أفكارا جديدة، فقد أصبحت المنظمات أكثر مرونة و أسرع استجابة للمستهلك و للظروف البيئية، و تخطت إشكالية الزمان و المكان في إطار التواصل و التفاعل الإنساني باستخدامها تقنية المعلومات المتطورة و اعتمادها الآلية أساسا في تشغيل عملياتها، تركز على الأداء و تعتمد الإستراتيجية فكريا و منهجا في سبيل تحقيق أهدافها الإستراتيجية بدرجات عالية من التفوق و التميز، هذا الواقع الجديد أوجد حاجة متزايدة لنوعية جديدة من الموارد البشرية، نوعية تهدف التجديد و تطمح إلى أن تكون لاعبا استراتيجيا في إدارة المنظمة و صياغة استراتيجياتها المختلفة، تفكر عالميا و تعمل محليا، تستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الدولية التي بدأت المنظمات تتجه إليها بقوة فضلا عن قدرتها على العمل في ظل ثقافات متباينة، تلك التغيرات كانت المحرك الأول في تغير نظرة الإدارة العليا في المنظمات المعاصرة إلى الموارد البشرية و بداية التحول نحو اعتبارها المصدر الأساسي للقدرات التنافسية و المورد الأكثر أهمية في تحديد نجاح المنظمات و تحقيق أهدافها.

فالمنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية تسعى إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، و ذلك من خلال إضافة قيمة للعميل و تحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة، و التي يأتي في مقدمتها المورد البشري، حيث تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة و الخطط و البرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة.

من خلال هذه المقدمة يمكن طرح الإشكالية التالية للدراسة:

ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في رفع و تعزيز القدرة التنافسية بالمنظمة؟

هذه الإشكالية التي تتمحور في النقاط التالية:

- المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية.
- المفاهيم الأساسية للتنافسية و الميزة التنافسية.
- إدارة الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية.
- تعزيز القدرة التنافسية.

أولاً- المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

### 1. مفهوم إدارة الموارد البشرية و تطورها:

- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تباينت و تعددت التسميات التي أطلقت على إدارة الموارد البشرية في المنظمات حيث كان يطلق عليها سابقا تسمية "إدارة الأفراد"، و التي تعرف بأنها:

- ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبعلاقتهم في المنظمة، الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين و إلى تحقيق العدالة فيما بينهم.

- كما عرفت بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على أفراد المنظمة بالكم و النوع المناسبين، و بما يخدم أغراض المنظمة و يرغبهم في البقاء بخدمتها، و يجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها.

- و عرفت أيضا بأنها مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل الوظائف، و الاختيار و التعيين، و تقويم أداء العاملين و ترقيةهم، و تصميم هيكل أجورهم، و تدريبهم، و توفير سبل الأمن و السلامة لهم.

كذلك يمكن استخدام مصطلح "إدارة الأفراد" أو "إدارة القوى البشرية" على عدة مستويات، فقد ينظر إليه كنشاط يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة كما ونوعا بما يخدم أغراضها، و يجعلهم يبذلون أقصى طاقتهم، و يرغبهم في البقاء بخدمتها، و قد ينظر إليه كمهنة يصبح المعني بها مرجعا في إيجاد الحلول للمشكلات المتعلقة بالعنصر البشري التي تواجهها المنظمة، و قد ينظر إليه كوحدة تنظيمية لا بد من وجودها في أية منظمة، و قد ينظر إليه كحقل دراسي و كمجال من مجالات التخصص.

- تطور إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول علم الإدارة تطور مع التطور الذي مر به علم الإدارة، و لكنه كتخصص مستقل بدأ الاهتمام به في مختلف المنظمات مع بداية القرن العشرين، ويرجع ذلك إلى كون العنصر البشري هو الأداة المحركة و الموجهة لمختلف عناصر الإنتاج. يمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد سلسلة من التطورات التي مرت على العنصر البشري و هو يمارس العمل و تتمثل هذه التطورات في الآتي:

#### ➤ مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية، و سعي الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقاءه كحيوان بشري، فلم يكن في هذه الفترة نظام للعمال، إذ كان ينظر للعامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه و يشتريه شأنه شأن أي سلعة. ثم جاء نظام الإقطاع في الريف و الطوائف في المدن، فجسد الأول وجود طبقتين: الملاك، و العبيد، و تميز الآخر بوجود صناعة كونت طائفة، لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة و أجور المتهنين بها، و مثل هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة، فأصبح هناك تدرج في المهنة: صبي، فعريف، فمعلم، فشيخ ينتخبه المعلمون لتحسين سير الإنتاج و إنزال العقوبة على من يخالف نظم و تعليمات الطائفة.

#### ➤ مرحلة الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، أما في العالم العربي فتأخرت حتى القرن التاسع عشر، و أهم ما تميزت به ظهور الآلات و المصانع الكبيرة، و روتينية العمل، و سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، و ضوضاء، و أتربة، و أبخرة، و غيرها)، كذلك تميزت هذه الثورة بظهور فئة الملاحظين و المشرفين الذين أساءوا أحيانا إلى العاملين الذين يعملون بإشرافهم، فكان بالتالي لزاما أن تظهر دعوات لتحسين ظروف العاملين، أي انه مع مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، و ظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم اضطرابات منظمة، ثم ما لبثت أن تكونت اتحادات و نقابات عمال تطالب بحقوقهم، و تتفاوض باسمهم فيما يتعلق بالأجور، و ساعات العمل... الخ.

#### ➤ مرحلة القرن العشرين:

شهد ذلك القرن أحداثا جساما ذات اثر كبير في إدارة الموارد البشرية، من أبرزها ظهور مدرسة الإدارة العلمية بزعامة " فريدريك تايلور " ( 1856-1915 ) الذي حاول أن ينظم العلاقة بين الإدارة و العاملين، و ابرز اثر التخصص و تقسيم العمل و التدريب و التحفيز المادي في إنتاجية العاملين.

تلي مدرسة الإدارة العلمية ظهور علم النفس الصناعي و تركيزه على دراسة ظواهر معينة كالإجهاد والإصابات و تحليل العمل و الاختبارات، ثم ما لبثت أن ظهرت حركة العلاقات الإنسانية بزعامة "التون مايو" التي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية بل أيضا بالاهتمام بالعاملين.

لقد كان لمدرسة الإدارة العلمية و علم النفس الصناعي و حركة العلاقات الإنسانية اثر كبير على الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في منظمات الجيش والحكومة، فاهتمت هذه الإدارة بشروط التعيين والاختبارات النفسية و تصميم أنظمة الأجور و رعاية العاملين، مما أوجد الحاجة إلى متخصصين في إدارة الموارد البشرية كالتوظيف و التدريب و الأمن الصناعي و الرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

ومع ظهور مدرسة العلوم السلوكية ( 1930-1960 ) تطورت ممارسات إدارة الموارد البشرية لكي تواكب تطور العلوم السلوكية، و نشطت كثير من الدول في إصدار تشريعات تقن بها العلاقة بين المنظمة والعاملين.<sup>1</sup>

## 2. التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية:

لقد حاول العديد من الكتاب مقارنة إدارة الأفراد بإدارة الموارد البشرية، و أن المشكلات الرئيسية التي واجهت هؤلاء الكتاب في محاولتهم كما لاحظ Guest التأكد بشكل أساس عن مدى وجود تلك الاختلافات بالفعل، و قد استطاعت Legge في سنة 1989 من خلال مراجعتها للأدبيات من التعرف على ثلاث اختلافات جوهرية بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، وهذه الاختلافات هي:

<sup>1</sup> د. نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية - إطار نظري و حالات عملية - ، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، الطبعة الأولى 2010، ص 23.

1- إدارة الموارد البشرية تركز بصفة أساسية على طبقة المديرين، بينما تركز إدارة الأفراد على العاملين.

2- يشكل المديرون في الصفوف الأمامية محور اهتمام إدارة الموارد البشرية من خلال قيامهم بمسؤولياتهم فيما يتعلق بربط إستراتيجية المنشأة بإدارة الموارد البشرية، بينما تركز إدارة الأفراد في ممارستها على الأفراد و الفنيين و المتخصصين بشؤون الأفراد.

3- بخلاف إدارة الأفراد، تشكل إدارة ثقافة المنظمة احد الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها المديرون التنفيذيون.

و نستطيع أن نضيف أيضا إلى تلك الاختلافات عدة أسباب أدت و دعت إلى وجود ذلك الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية، و إدارة الأفراد من بينها:

**أ- من حيث الوقت و التخطيط:** ففي الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل ويعتمد على الاستجابة لحاجة المنظمة، و على المستوى الحدي، و يكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بأفق زمني بعيد المدى، و قائم على أساس التوقعات المستقبلية و متكامل و ذي طابع استراتيجي.

**ب- أنظمة الرقابة:** تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية و رسمية في إدارة الأفراد، بينما تكون رقابة ذاتية في إدارة الموارد البشرية.

**ج- الوظائف:** تتميز وظائف إدارة الأفراد بكونها ضيقة و ذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة، بينما تميل وظائف إدارة الموارد البشرية بالسعة و الطبيعة الخارجية و تتضمن الأبعاد الاقتصادية و الاجتماعية و الأخلاقية.

**د- الأدوار:** تركز إدارة الأفراد على الأدوار التخصصية و المهنية، بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلى التنوع و التكامل في الأدوار، علاوة على أن دور إدارة الأفراد في المنظمة هو دور تنفيذي فقط بينما يغلب الطابع الاستشاري على دور إدارة الموارد البشرية.

**هـ- العقد النفسي:** تركز إدارة الأفراد على الإذعان في العقد مع الفرد العامل بينما تركز إدارة الموارد البشرية على الولاء و الانشداد للعمل.

و- **منظور العلاقات بين الأفراد:** يكون منفعي و جمعي قائم على أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في إدارة الأفراد، بينما يكون تبادلي قائم على أساس الاحترام و الثقة المتبادلة بين الإدارة و الموارد البشرية.

ومن منطلق هذه الفلسفة الجديدة لدور الموارد البشرية يصبح مصطلح إدارة الأفراد جزءا من وظيفة أكبر هي إدارة الموارد البشرية، و يصبح موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في مكان يتساوى مع الإدارات التنفيذية الأخرى مثل إدارة الإنتاج، أو إدارة التسويق، أي أن إدارة الموارد البشرية هي الآن وفقا لهذه الفلسفة إدارة تنفيذية مشاركة تماما في وضع استراتيجيات المنظمة و تحقيق أهدافها، و ليست إدارة مستقلة، أو إدارة استشارية تقدم فقط الاستشارات و النصائح، و منفذة لقرارات الإدارة العليا.

ومن حيث تنوع النشاطات و الوظائف، فان منطق إدارة الموارد البشرية الجديد في هذه الإدارة لم يكن معروفا في إدارة الأفراد، و هذه الأنشطة هي:

- 1- النشاط المتعلق بالتطور الوظيفي للموظفين، و تخطيط مسار هذا التطور من اجل تحقيق أهداف العاملين في التقدم الوظيفي، و النمو الذي يساعد بدوره في تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- النشاط المتعلق بالتطور التنظيمي، ذلك لان تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاج و النمو لا يتوقف فقط على تطوير الأفراد و تدريبهم، بل على تطوير و تحسين جوانب الأداء الشامل في المنظمة كالأنظمة والقواعد و الإجراءات و الهياكل التنظيمية و الاتصالات لغرض تحسين فعالية التنظيم، و قدرته على مواجهة حالات عدم التأكد البيئي، و حل المشاكل و تحقيق الأهداف.
- 3- نشاط تصميم الوظائف من حيث الإثراء و التوسع و التدبير الوظيفي، من اجل تحقيق أقصى إنتاجية وفعالية من العاملين و بما يتناسب مع قدراتهم و طاقاتهم المختلفة.
- 4- التوسع في نشاط تقديم الخدمات و المنافع، و إضافة خدمات و منافع جديدة من اجل المحافظة على استقرار و بقاء العاملين و هم بحالة جيدة، و من أمثلة هذه الخدمات المشاركة في الأرباح، المرونة في ساعات العمل، استشارات ما بعد نهاية الخدمة بهدف إعادة التوظيف في منشآت أخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. يوسف حجاج الطائي، د. مؤيد الحسين الفضل، م. هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2006، ص 62.



### 3. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة وامتدت أثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ، هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص هذه الفترة كالعولمة و شدة المنافسة و التطور النوعي الشامل وثورة الإصلاحات والمعلومات و التجارة الحرة، أثرت على طبيعة العلاقة التي سادت العمل في المنظمات المختلفة، كما فرضت على مديري اليوم و الغد أن يكونوا أكثر مرونة وشمولية و أكثر قابلية و قدرة لتنفيذ قواعد الجودة في كل ما يمارسونه من أداء، سيما و أن هذه التحديات تجعل القائمين بالتعامل مع القوى البشرية لهم قدرات إبداعية و ابتكارية و يسهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في دنيا الأعمال بشكل خاص.

ومن هنا يمكن القول بان التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية قد أسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل ظهور هذه المتغيرات و إفراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية و التنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إنجازها فيما يلي:

#### 3-1 إدارة الجودة الشاملة:

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية و اليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري وإعطائه أهمية كبيرة سيما من خلال التركيز على الجوانب التالية:

1- مساهمة العاملين

2- التمكين

3- تحقيق رضا المستهلكين

4- الوقاية بدل من العلاج

5- الإدارة بالحقائق

6- التركيز على العمليات

7- التحسين المستمر

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين و التطوير المستمر من اجل إطلاق قدراته و قابليته في مختلف المسارات الإدارية و التنظيمية و الفنية، وان هذه المنطلقات جعلت المنظمات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدوارا شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغيير و حول آثاره الايجابية في التكيف و الاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.

### **3-2 تحديات العولمة التنافسية:**

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع في خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وافرازاتها القيمة المتباينة حيث سبل الحصول على القوى البشرية خضع للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات و المعايير الدولية و معايير العمل السائدة وهذا ما جعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات و القوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب و انما الدولية (العالمية) أيضا، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسيات جعلت سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار و المتغيرات التشريعية المختلفة.

### **3-3 التحديات التكنولوجية:**

لقد لعب التطور التكنولوجي و تحديات ثورة المعلومات و الاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارية مما حدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات و القيم السائدة بالمجتمعات، و تعدد المهارات و التخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض و طلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل و مواعيد تنفيذه و اعتبار الوقت كلفة و تحسين نوعية حياة الأفراد العاملين و غيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.

### **3-4 التحديات البيئية:**

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية، أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل و مهارات القوى العاملة و كذلك قيم العاملين و متطلباتهم الثقافية و لذا فان البناء الاستراتيجي و التنظيمي لمنظمات القرن الحادي و العشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية و افرازاتها المختلفة.<sup>1</sup>

#### 4. أهداف إدارة الموارد البشرية:

##### 1-4 الأهداف التنظيمية **organizational objectives**: تساهم إدارة

الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، بالإضافة إلى تحقيق الفعالية عن طريق جلب العمال الأكفاء والاستفادة القصوى من جهودهم.

##### 2-4 الأهداف الوظيفية **functional objectives**: تتمحور هذه الأهداف

في الاستغلال الأمثل لطاقت وقدرات الموارد البشرية المتاحة وعدم تبذيرها.

##### 3-4 الأهداف الاجتماعية **societal objectives**: تنطوي هذه الأهداف

على الاستجابة لمتطلبات وتحديات المجتمع وتخفيض أثارها السلبية على المؤسسة والحفاظة على توازن الفرص المتاحة للعمل والطاقت البشرية القادرة على الأداء.

##### 4-4 الأهداف الشخصية **personal objectives**: تعمل إدارة الموارد البشرية

على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين و ذلك بما يساعد على حمايتهم و الحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم و حفز همهم للعمل والإنتاج.<sup>2</sup>

كذلك يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد في المنظمات المعاصرة على النحو التالي:

<sup>1</sup> د. خضير كاظم محمود، د. ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر عمان، 2010، ص24.

<sup>2</sup> د. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر عمان، الطبعة الأولى 2009، ص34.

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق و اقل التكاليف و تحقيق الميزة التنافسية.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
- تحقيق انتماء و ولاء العاملين و تنمية علاقات التعاون بينهم و العمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.
- توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، و تزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين و تتفادى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل.
- تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية و الأجور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم و توصيل آرائهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المنظمة و بما ينسجم و طبيعة عمله."1"

## 5. وظائف إدارة الموارد البشرية :

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في الأنظمة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالنخطيط و التنظيم و التحفيز والمراقبة، غير أن كل من تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بما فإدارة العمليات يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية و الهندسية... الخ، وإدارة التسويق تقوم بالأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي من نخطيط البضاعة و التسعير و الإعلان و الترويج و التوزيع و الإدارة المالية تمارس الأنشطة المتعلقة بالأموال المالية و

<sup>1</sup> د. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر و التوزيع عمان، الطبعة الأولى 2009 ، ص34.

الاستثمارية في الأنظمة، ولذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالإفراد العاملين في المنظمة و التي تتضمن ما يلي:

1- **تخطيط الموارد البشرية:** ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم و النوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة.

2- **تحليل و تصنيف و توظيف الوظائف:** ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.

3- **نظام الاختيار و التعيين:** ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين و الاختيار و المقابلات و الشروط اللازمة لذلك.

4- **تصميم نظام الأجور و الحوافز:** ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة وفقا للأداء المناط بهم.

5- **إعداد خطة التدريب:** ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.

6- **تصميم نظام تقويم الأداء:** ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة و المساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.

7- **وضع نظام الترقيات و النقل:** وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات و النقل للعاملين في المنظمة.

8- **صيانة ورعاية العاملين:** تهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية و الصناعية والرعاية الصحية و الاجتماعية للعاملين في المنظمة.

9- تقديم الخدمات للعاملين: وتتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية و الثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة و المودة والإخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء و الانتماء للمنظمة. ويتضح من خلال ذلك بان إدارة الموارد البشرية تعنى بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداء من عمليات الاختيار والتعيين وفقا للاحتياجات التخطيطية للمنظمة مروراً بتقديم التسهيلات الفاعلة بخلق الولاء و الانتماء للمنظمة وانتهاء بالتقاعد أو إنهاء الخدمة من المنظمة، وكلما امتلكت المنظمة القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية كلما أدى ذلك لتحقيق المنظمة المعينة للاستراتيجيات الفعالة في انجاز أهدافها بجدارة أكبر.<sup>1</sup>"

## 6. المقومات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق التنافسية:

هناك مجموعة من المقومات التي يجب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي عرض موجز لتلك المقومات:

### 1-6 المعرفة بأعمال و أنشطة المنظمة:

- المعرفة بالإمكانيات المالية للمنظمة.
- المعرفة بمتطلبات العمل، و كيفية قياس تلك المتطلبات.
- المعرفة بالبحوث و التطورات الهامة و العمليات التكنولوجية.

### 2-6 مهارات تصميم برامج إدارة الموارد البشرية و توصيلها:

- التصميم التنظيمي.
- التعيين.
- تطوير العاملين و المنظمة.
- إدارة الأداء.
- نظم المكافآت.
- علاقات العمل.

<sup>1</sup> د. خضير كاظم حمود، د. ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص31.

- تحسين الإنتاجية.
- الصحة و الأمان.

### 3-6 مهارات إدارة التغيير:

- تأسيس العلاقات مع العاملين و الخبراء الخارجيين.
- تشخيص المشكلات.
- تطبيق التغييرات لتسهيل كسب الميزة التنافسية.
- تقييم التغييرات لتقدير النتائج و عمل البدائل.
- مهارات التأثير لإدخال التعديلات المطلوبة.<sup>1</sup>

#### ثانيا- المفاهيم الأساسية للتنافسية والميزة التنافسية:

تعتبر التنافسية إحدى افرازات العولمة والتي تعني الانفتاح على العالم ثقافيا وإداريا وسياسيا وتكنولوجيا، ويتلشى فيها تأثير الحدود الجغرافية و السياسية حيث نجد حركة بلا قيود لراس المال، وأسواق تقاربت وشركات اندجمت، وتتطلب العولمة مسايرة كل التغييرات العالمية من خلال تطوير الأداء في كافة مجالات النشاط المالي و التسويقي والمعلوماتي وتحليل المتغيرات العالمية المرتبطة بكل مجال من المجالات السابقة.

أصبحت المنظمات تواجه منافسة غير مسبوفة وتسعى كل واحدة من هذه المنظمات إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الحصول على أكبر حصة سوقية لتستطيع البقاء في دنيا الأعمال الأمر الذي يتطلب إتباع أساليب مستحدثة واستخدام أسلوب الجودة الشاملة، و الزيادة في التكلفة و العمل على تحسين القدرة التنافسية لهذه المؤسسات عن طريق استخدام الاستراتيجيات المناسبة لها.

#### طبيعة وأهمية التنافسية:

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة، أو قطاع، أو دولة، فالتنافسية على صعيد منشأة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، تختلف عن التنافسية

<sup>1</sup> د. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008، ص26.

لقطاع متمثل بمجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها.

### 1- مفهوم التنافسية:

يشير مفهوم التنافسية الآن إلى قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة أفرادها وأورد تقرير التنافسية بأنه القدرة على تحقيق النمو السريع في إجمالي الناتج المحلي بالنسبة للفرد على مدى فترات طويلة. وتعرف التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي بأنها القدرة الاقتصادية على توفير مستوى معيشة مرتفع للمواطنين من خلال تعظيم الإنتاجية ودعم قدرات الابتكار، ويشير مصطلح التنافسية إلى القدرة على توليد مستويات مرتفعة من الأداء و الإنتاجية.

وتعرف التنافسية على صعيد المنشأة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال و التكنولوجيا)، ويعد تلبية حاجات الطلب المحلي خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي و المنافسة دوليا، ويمكن قياس تنافسية الشركة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير أو عمليات التزويد الخارجي، وبالتالي قدرة الشركة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي و العالمي.

وتعرف تنافسية الدولة ككل، بقدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، ففي حين تقتضي الميزة النسبية المنافسة على أجور منخفضة، فإن الميزة التنافسية تقتضي تحسين الإنتاجية للمنافسة في نشاطات اقتصادية ذات أجور مرتفعة، الأمر الذي يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع و مستمر لدخل الفرد.

و تعرف التنافسية على مستوى القطاع الصناعي على أنها قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية و بالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، و تقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، و ميزانه التجاري، و محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل و الخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.



## 2- أهمية التنافسية:

تتمحور أهمية التنافسية في النقاط التالية:

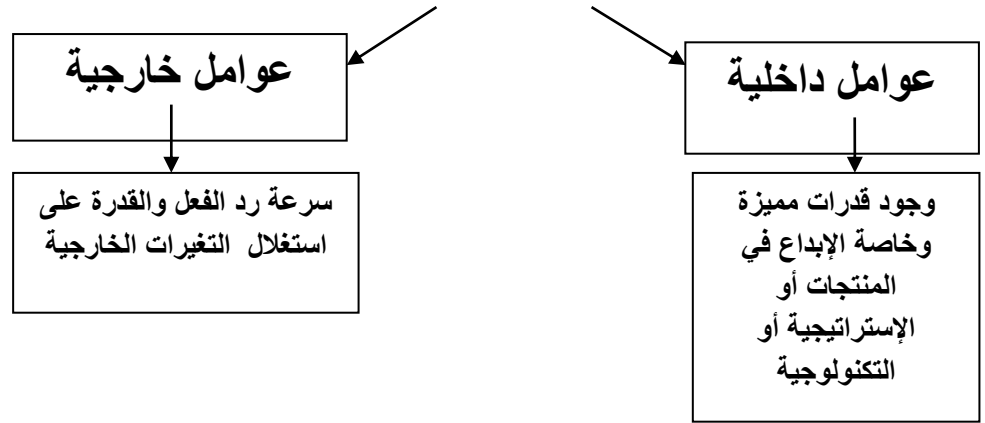
- تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته، و يشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي، و سواء اتفقنا مع هذا القول أم لا، فانه لابد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى حتميات القرن الحادي و العشرين.
- يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، تحديا كبيرا وخطرا محتملا لدول العالم، أو بالأحرى شركاته، و بخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة للبلدان النامية كذلك إن أمكن الاستفادة منه.
- أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن و من المعلوم انه في الوقت الحاضر الشركات هي التي تتنافس و ليست الدول، وعليه فان الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها بالنظر إلى انه و كما أشارت تقارير دولية، أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها و قدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينمو بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي.

## 3- الميزة التنافسية:

هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها و يؤدي إلى زيادة ربحيتها و من الملاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة، هذه الميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، كما يوضحه الشكل التالي:

عوامل نشأة الميزة التنافسية

ظهور الميزة  
التنافسية



**المصدر:** أ. عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، ورقة عمل منعقدة في القاهرة، يونيو 2007.

#### ■ العوامل الخارجية:

تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلها على التغيرات، مثلا التاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة و المطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا و احتياجات السوق، من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية و هذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات و توقع التغيرات.

#### ■ العوامل الداخلية :

هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد و بناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، فالمطعم الذي ينتج آيس كريم بطعم مميز و محبب لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الآيس كريم أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد الآيس كريم.

الابتكار و الإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية و الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة و الإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.<sup>1</sup>

#### 4- أنواع الميزة التنافسية:

إن قراءة و تصفح العديد من الأدبيات المنشورة في مجال الميزة التنافسية لم يظهر وجود تصنيف واضح متفق عليه حول أنواع الميزة التنافسية، لان هذا الأمر مازال يخضع لاجتهادات فردية دون أسس واضحة ، لذلك نجد بعض المحاولات و الآراء التي وضعها بعض الاقتصاديين، و لم تحظى بالاتفاق و الإجماع عليها، و لعل من ابرز هذه المحاولات يتوجب علينا ذكر النموذجين التاليين:

➤ **النموذج الأول:** هو التصنيف الذي جاء به الاقتصادي (Michael porter)<sup>2</sup>

، و الذي يقوم من خلاله بتصنيف الميزة التنافسية على أساس القيمة التي تحققها المؤسسة للمشتري من خلال التكلفة المتدنية و التميز.

➤ **النموذج الثاني:** هو التصنيف الذي جاء به Wiseman نقلا على حسن الرعي<sup>3</sup>

، حيث أطلق على ذلك نظرية القوى الإستراتيجية الدافعة، و تعد حركات تنافسية (هجومية/ دفاعية) تقوم بها المؤسسة، و تتمثل في أربعة مزايا تنافسية.

#### 1- النموذج الأول:

يرى Porter وجود نوعين من الميزة التنافسية هما كالتالي:

أ- **ميزة التكلفة الأقل:** نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة اقل من نظيرتها لدى المنافس.

<sup>1</sup> أ. عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، ورقة عمل منعقدة في القاهرة، يونيو 2007، ص 304.

<sup>2</sup> Michael porter, l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, inter- éditions, 1986, p:85.

<sup>3</sup> حسن علي الرعي، اثر التجارة الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السابع، العدد الثاني، الأردن، 2004 ص 65.

**ب- ميزة التميز (ميزة غير سعرية):** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.<sup>1</sup>

## 2- النموذج الثاني:

يرى Wiseman<sup>2</sup> أن هناك 4 أنواع من الميزة التنافسية و هي:

**أ- ميزة التمييز:** تتميز خدمات/منتجات للمؤسسة عن المنافسين، وذلك من خلال إضافة خصائص فريدة للخدمات/المنتجات، مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق، و نادرا ما تكون الخدمات/المنتجات ذات التكلفة الأقل هي نفسها متميزة.

**ب- ميزة التكلفة:** وهي لا تعني أن تقدم تلك السلع/الخدمات بأقل مستويات التكلفة، و إنما أن تكون بتكلفة ذات علاقة بالنوعية، مما يجعل تلك السلع/الخدمات جذابة في السوق لكي تعطي عائدا مقبولا على الاستثمار و يمكن تحقيق ثلاثة أنواع مختلفة من ميزة التكلفة، من خلال تكلفة متغيرة اقل، أو تحقيق مستوى اقل من نفقات التسويق، أو تحقيق مستوى من النفقات التشغيلية والنفقات الإدارية، و كل واحدة من هذه الأنواع يمكن أن تكون ميزة تنافسية.

**ج- ميزة النمو:** تحقيق النمو من خلال التوسع بالحجم أو من خلال التوسع الجغرافي، أي توسيع الرقعة الجغرافية التي تقدم لها تلك المؤسسة خدماتها و منتجاتها مما ينعكس على حصتها السوقية بالنمو والذي يعد احد عوامل التفوق التنافسي.

**د- ميزة التحالف:** وهي تحالفات تكون بين مؤسسة ما و مؤسسة أخرى من اجل تحقيق إستراتيجية أو أكثر من الاستراتيجيات التي رسمتها، و هي أيضا ترتيبات تنظيمية و سياسات عملية تسمح للمؤسسة المنفصلة أن تكون جسدا واحدا تتشارك في السلطة و في التعاقد و في المعرفة و تعد التحالفات جزءا مهما للغاية من المعادلة الإستراتيجية، حيث تكون هناك حالات من الاندماج مع مؤسسات أخرى، أو من خلال اتفاقيات التسويق، أو تشكيل المشاريع المشتركة، أو التملك (شراء مؤسسات أخرى)، المرتبط بالقوى الدافعة التكلفة، التمييز.

## 5- تنمية الميزة التنافسية و آليات تطويرها:

تقوم المؤسسة بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال اكتشافها لسبل جديدة و أفضل للمنافسة.

<sup>1</sup> Michael porter, op, cit, p :85.

<sup>2</sup> حسن علي الزغبني، مرجع سبق ذكره، ص66.

## أ- تنمية الميزة التنافسية:

تكمن أسباب تنمية الميزة التنافسية فيما سيأتي ذكره:<sup>1</sup>

1. ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات: تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج و التسليم، و الخدمات المقدمة للزبون.
2. ظهور حاجات جديدة للمشتري (الزبون) أو تغييرها: عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.
3. ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن فرصة خلق ميزة جديدة تبرز بوضوح عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور أساليب جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، والمغزى من ذلك ليس فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين، و إنما أيضا في إيجاد طرق جديد لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج.
4. تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثلا: اليد العاملة، المواد الأولية، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات، الدعاية، الإعلان أو الآلات.
5. حدوث تغيرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر / أو تغير الميزة التنافسية مثل: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق و حواجز التجارة.

## ب- آليات تطوير الميزة التنافسية:

أهم ما تواجهه المؤسسات المعاصرة الضغوطات التنافسية، التي امتدت إلى المستوى العالمي، مما يتطلب بناء إستراتيجية تنافسية تمكنها من البقاء، و باعتبار أن الميزة التنافسية هي بمثابة القوة الدافعة التي تؤثر على سلوك العميل للتعامل مع المنظمة دون غيرها من المنافسين، و

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص99.

عليها أن تكون ذات طابع مستمر، وديناميكي حسب ما يتطلبه المحيط البيئي من تغيير و تجديد، و نتيجة التصاعد التنافسي على تقديم الجديد والأجود و المتميز، لم يعد هناك تقريبا ما يعرف بحياة المنتج، فكل منتج له بديله، مما يسرع من فقدان التميز المعتمد على مستوى محدود، و هذا بدوره يفرض على المنظمة الساعية للتفوق، أن تجتاز هذه الضغوطات وتعمل على تعزيز ميزتها التنافسية، لتكون قادرة على المنافسة في أي مكان و زمان، و تحت أي ظروف، وبأي طريقة و أمام أي منافس، و ذلك من خلال ميزة تنافسية مستديمة عن طريق الآليات التالية "1" :

- مواصلة بحوث التنمية و التطوير للوصول إلى منتجات جديدة جيدة النوعية و تطوير السلع الحالية بتكلفة اقل و بتقنية أحدث و بشكل دائم.
- مواصلة البحث و التطوير لتحسين أساليب و طرق الإنتاج و ترشيد استخدام الموارد (تحقيق الكفاءة قبل الإبداع) وذلك بالاستغلال الأحسن للإمكانات التي تمكن من اكتساب الميزة التنافسية الدائمة والمستمرة "2"، و رفع الإنتاجية و السيطرة على عناصر التكاليف.
- بناء قاعدة معلومات لتعظيم الكم المعلوماتي لدى الشركة عن الأسواق و العملاء و المنافسين.

- الوصول إلى سلع/خدمات جديدة مرافقة للسلع و الخدمات الأساسية.
- احتضان العملاء و الاستجابة السريعة لحاجاتهم، إشراكهم في القرارات و إضافة قيمة لهم بشكل دائم، و شراكة الموردين في القرارات.
- البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز و تطوير أساليب التعامل مع الأسواق و العملاء.
- التحالفات الإستراتيجية مع الموزعين و الموردين لغزو أسواق جديدة أو تكوين منظمات مساندة لهم في مجالات التمويل، التصدير، و البحوث و الترويج، و التوزيع و غيرها.
- التعامل مع منظمات عالمية و إنشاء مشروعات مشتركة.
- تحديد قيمة أو وعد معين للعميل هو الخيار الأفضل بدلا من الوعود العديدة.
- البساطة سلاح للتنافس و كذا الالتزام.
- الاستثمار في النشاط التسويقي.
- تنويع أسلحة الهجوم على المنافسين.

---

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، بحوث و دراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص185.

<sup>2</sup> جابر محمد جابر، محددات الميزة التنافسية للصادرات المصرية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد، جامعة القاهرة، غير منشورة، مصر، 1990، ص22.

- القناعة بما تقدمه من سلع.
- المحافظة على المظهر العام للمنظمة.
- إدارة توقعات العملاء، و اكتساب مقومات نجاح المنافسين.
- المراجعة المستمرة للتحديات التي تواجه التسويق الكوني.

## 6- المحافظة على الميزة التنافسية:

قد تتمكن من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون و بالتالي تزول الميزة التنافسية، حيث أن الموارد و القدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليده فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها و يصعب تقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول، كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها.

فمثلا قد يكون لدى مطعم ما موقع جيد و بالتالي تكون له ميزة تنافسية و لكن في الأغلب يكون من السهل على المنافسين امتلاك مواقع في نفس الموقع أما أن يكون لدى المطعم قدرة على تقديم الطعام بسرعة تفوق المطاعم الأخرى فهذا أمر يصعب تقليده لأنه يعتمد على مهارات و أنظمة إدارية لا تكون واضحة للمنافسين.<sup>1</sup>

## ثالثا- إدارة الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية:

يوجد ثلاث طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء الميزة التنافسية للمنظمة و المحافظة عليها وهي تطبيق الاستراتيجيات، و التعامل مع التغيير، و بناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة الإستراتيجية، و يتضح ذلك على النحو التالي:

## 1- دور إدارة الموارد البشرية في إعداد و تطبيق إستراتيجية المنظمة:

ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المنظمة و أهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية و الإمكانيات المتوفرة حاليا، و التعامل مع هذه الإستراتيجية مستقبلا و توفر للمنظمة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها:

<sup>1</sup> أ. عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص307.

- ما هي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي و ما يمكن توفيره مستقبلا؟
  - ما هي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين، المنظمات القانونية، التغيير التكنولوجي، التغيير في تفضيلات العملاء؟
  - ما هي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية و كيفية استغلالها في تنمية الميزة التنافسية؟
  - ما هي نقاط الضعف و كيف يمكن التغلب عليها؟
- و الشيء المؤكد أن المنظمة التي تملك رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية، و لكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فان ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية و المجالات الوظيفية، كما يتطلب التطبيق الناجع و الفعال للإستراتيجية تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و إستراتيجية المنظمة ، يتم وضع إستراتيجية المنظمة بحيث يتم التوفيق بين الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية و نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية، حيث أن التحليل البيئي يضم العديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية و إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية يجب أن تعمل على غلق الفجوة بين الوضع الحالي و الوضع المرغوب في إطار التحليل البيئي.

## 2- إدارة الموارد البشرية و القدرة على إدارة التغيير:

تتسم البيئة شديدة الديناميكية ضرورة قيام المنظمات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير، و تدعيم و تحسين القدرة على إدارة التغيير يمكن أن يتحقق من خلال الاستخدام السليم لأدوات و خبرات إدارة الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال المنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط و المتغيرات البيئية يجب أن تقوم بتعيين أفراد يتصفون بالمرونة و أن تعمل على تنميتهم بحيث يدركون أن التغيير جزءا هاما من النمو و أن تدعم معايير الأداء و المرونة و الابتكارية لدى الأفراد، إضافة إلى المجالات السابقة يبرز دور إدارة الموارد البشرية أيضا في التعامل مع مقاومة التغيير من جانب الأفراد.

## 3- إدارة الموارد البشرية و بناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة:

يشير مفهوم التوحد الاستراتيجي إلى درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخل المنظمة (العاملين) أو خارجها (العملاء، أصحاب الأسهم،... وغيرهم) في مجموعة القيم و الافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة، فعلى سبيل المثال إذا كانت خدمة العميل من القيم الأساسية



التي تحكم أداء المنظمة فان تلك القيمة يجب أن تكون متبناة من جانب العاملين و الإدارة و الموردین و الملاك وغيرهم من الأطراف ذات الصلة بالمنظمة نوعا من التفكير المستقبلي، و اتخاذ قرارات متكاملة، وإجراءات رسمية، ووضع برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية، كل ذلك يجب أن يتم في إطار رسالة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية و إمكانياتها الداخلية، و من ناحية أخرى يتضمن التخطيط لإدارة الموارد البشرية عددا من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة بإستراتيجية المنظمة.

إن تحديد و تحليل نقاط القوة و الضعف، و الفرص و التهديدات هي جوانب أساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن أيضا تحليلا و تطويرا للإستراتيجية التي يمكن من خلالها الاستجابة للفرص البيئية المتاحة و كذلك التهديدات من خلال استغلال و تدعيم نقاط القوة الداخلية و التغلب على نقاط الضعف، و يتضمن التحليل الفعال لنقاط القوة و الضعف الداخلية معظم أنشطة التصميم التنظيمي الذي يعد احد المجالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

و يعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء احد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية و ذلك من خلال إعداد و تنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية التي تركز على أهمية خدمة العميل خاصة فيما يتعلق بالتدريب والتحفيز و الاتصالات و تقييم الأداء.

و تبرز قضية مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، حيث يؤدي ذلك التعارض إلى صعوبة تحقيق التوحد الاستراتيجي، فعلى سبيل المثال إن استجابة الإدارة لطلبات المستثمرين فيما يتعلق بالحصول على عائد سريع ربما يتعارض مع بعض القرارات المتعلقة بالموارد البشرية و مصلحة المنظمة في الأجل الطويل.

و يبرز دور خبراء الموارد البشرية في الجهود المتعلقة بتقليل حجم المنظمة و إعادة الهندسة و توسيع أعمال المنظمة بغرض تحقيق النجاح و الاستمرارية في الأجل الطويل، و يتطلب ذلك وجود خطة إستراتيجية مفصلة والتعاقد مع الكفاءات و المهارات الضرورية لتطبيق تلك الخطة و تقدير العاملين على أساس الأداء كجزء من الخطة الإستراتيجية، إن ذلك المدخل لتطبيق الإستراتيجية يحقق للمنظمة مكاسب في الأجلين القصير و الطويل و يحقق أيضا مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بالمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 20.

#### رابعاً- تعزيز القدرة التنافسية:

من الوسائل الأخرى التي يمكن للموارد البشرية أن تدعم بها القدرة التنافسية للمنظمة، تنمية قاعدة من راس المال البشري التي يمكنها تزويد المنظمة بقدرات مميزة تساعد في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة ودائمة التغيير.

و حديثاً فقد زاد اهتمام المديرين بمفهوم التنظيم المتعلم، و هو التنظيم الذي يسمح بتوسيع قاعدة قدرات الموارد البشرية به لتحقيق النتائج المرغوبة، و يتطلب ذلك أن تكون المنشأة في حالة تعلم مستمر من خلال المراقبة المنتظمة للبيئة و نشر و تبادل المعلومات و المشاركة في اتخاذ القرارات، و تحقيق المرونة الهيكلية، و ذلك من اجل المنافسة بنجاح في ظل هذه البيئة.

إن المنشآت التي تمتلك هذه القدرات على التعلم تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية، و على الرغم من دور المعلومات في تحقيق التعلم، فان المورد البشري يعتبر أهم مصدر للوصول إلى التنظيم المتعلم، و عليه فان دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن يظل في اضطراب مستمر و ذلك بسبب التغيرات السريعة التي تغلف بيئة الأعمال في الوقت الحالي، لقد أصبح من الواضح الآن انه على الرغم من تحسين الجودة إلا أن النجاح في المنافسة العالمية يقتضي تنمية أنظمة إنتاجية تتسم بالمرونة و القدرة على التكيف حتى يمكن تحقيق الاستجابة للتغيرات السريعة في احتياجات العملاء و استراتيجيات المنافسين، و هو ما يستلزم بالتالي توافر الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على الاستجابة للتغيرات السريعة و التعامل معها بفعالية، مثل هذه المرونة في العمليات الصناعية تسمح للاستراتيجيات الناشئة أن تستمد مباشرة من السوق من خلال التحديد و الاستجابة السليمة للاحتياجات و الرغبة الفعلية للعملاء.<sup>1</sup>

#### النتائج والتوصيات:

مع تسارع وتيرة التطورات العلمية والتقنية، وفي خضم المتغيرات التي حدثت في عالم الأعمال، حيث التطور التكنولوجي وثورة المعلومات، أصبح يقيناً لدى منظمات الأعمال أن رأس المال البشري ثروة حقيقية لأي قطاع أعمال، والاستثمار فيه هو الأبقى على مستوى العالم والقادر على تحقيق الميزة التنافسية لهذه القطاعات، والتي من خلالها تكتسح المنظمات الأسواق العالمية،

<sup>1</sup> د. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003، ص124.

ويشار إلى رأس المال البشري بأنه مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والتدريب والمؤهلات المتوافرة لدى العاملين بمؤسسة ما.

وإذا أمعنا النظر في الإنتاج التراكمي والتطوري لبعض الشركات العالمية الناجحة، نجد أن ذلك الإنتاج تحقق من خلال الإدارة الفعالة للعنصر البشري، ومن خلال الدور المحوري الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من وظائف وأنشطة تقوم بها للعاملين في المنظمة، فهذه الإدارة عبارة عن مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.

إن عديدا من المنظمات اليوم ترى في الموارد البشرية الميزة التنافسية التي تتميز من خلالها عن الآخرين، وترى أن قيمتها تفوق قيمة الأصول المادية الأخرى، والإنفاق عليها ليس تكلفة بل إنفاقا استثمارياً، ففي الولايات المتحدة نجد الإنفاق على الموارد البشرية وصل إلى نحو 60 في المائة من إجمالي نفقات عديد من الشركات، هذا ما أكدته شركة Verizon التي تعد أكبر شركات الاتصالات التلغرافية في قولها "نحن نصرف الملايين من الدولارات على العمال كل عام، إن الموارد البشرية هي أكبر مشروع استثماري لدينا.

ولعل مقولة الكاتب Jeffrey Pfeffer جاءت لتؤكد أهمية المورد البشري "إن نجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشرية (الأفراد)، ويصفها بأنها مصدر للميزة الاستراتيجية التنافسية، لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري والعناية به."

لقد أصبحت "الموارد البشرية" المحددة لنجاح المنظمة على المدى البعيد، فعندما تريد المنظمة تطوير وتطبيق استراتيجيات معينة لديها يجب أن تعتمد على نقاط القوة فيها أو ما يسمى "بالكفاءة المتميزة" التي من خلالها توجد ميزة تنافسية لها، فالكفاءة المتميزة هي قدرات فريدة توجد قيمة عالية تميز المنظمة عن منافسيها.

وفي محاولة لإلقاء الضوء على التجربة اليابانية في تنمية الموارد البشرية، نجد أن اليابان وجهت جل استثماراتها نحو تنمية الثروة البشرية وتمكينها، معتبرة العنصر البشري مصدرا من مصادر القوة المحركة للإنتاج والاستثمار الفعال وهذا ما أكدته الدراسات والبحوث التي قام بها الباحث وليام أوشي W.Ouchi في الولايات المتحدة واليابان للكشف عن سر نجاح الإدارة اليابانية وتميزها وكفاءة منظماتها، يقول الباحث "إن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وإن العمل الجماعي وتوحيد جهود الأفراد، وخلق روح الجماعة بين صفوفهم تساعد على تحقيق مستوى رفيع الأداء شأنهم في ذلك شأن أقرانهم اليابانيين، لكن الارتفاع بمستوى الإنتاج لن يتحقق ببذل الجهد والعمل فقط، بل من

خلال التنسيق الأمثل لهذه الجهود بطريقة مثمرة، ومن خلال تقديم الحوافز لتحقيق التعاون والتآلف وبث روح الثقة في صفوف العاملين." مما سبق يمكن إستنتاج ما يلي:

■ تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر اثن من موردي الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وريخ للمنظمة.

■ إن نجاح أية مؤسسة من المؤسسات يعود بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية، فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري، حيث أن هذا الأخير يمثل أهم مدخلات النظام الإنتاجي و أعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، كما انه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع و المحدد لمكانته بين الدول، فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية و أداتها الرئيسية في ذات الوقت، إن الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع و تعدد المؤثرات و تعدد المكونات.

■ يجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون أكثر استجابة لمتطلبات السوق.

■ إن تنمية سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون مسؤولة مشتركة لكل من مديري الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين بالمنظمة.

■ إن مجالات تركيز إدارة الموارد البشرية يجب أن تشمل تحقيق الجودة، تقديم خدمة متميزة للعملاء، تحسين الإنتاجية، مشاركة العاملين، تنمية فرق العمل و خلق قوة عمل مرنة.

و على ضوء الاستنتاجات السابقة يمكن تقديم المقترحات التالية:

■ يجب على المؤسسة الاقتصادية اعتبارها الداخلي و كفاءاتها الإستراتيجية ممثلة في مجمل الأصول والقدرات والمعرفة مصدر ميزتها التنافسية، بسبب إمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها، خاصة الموارد البشرية و الكفاءات الفردية بسبب قدرتها على خلق القيمة، وبالتالي يجب على المؤسسة ضرورة استقطاب تلك الموارد و الكفاءات النادرة، والفريدة والمتميزة والاحتفاظ بها، وإدراك المؤسسة الاقتصادية أن مصدر ميزتها التنافسية يكمن في جودة مخزون رأس مالها البشري والفكري، وتوظيف وتتمين معرفتها الكامنة.

- إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة تدريب وتحفيز و اتصال و تقييم أداء ووضع خطط و تنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل.

### قائمة المراجع:

- (1) د. نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية – إطار نظري و حالات عملية – ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى 2010.
- (2) د. خضير كاظم محمود، د. ياسين كاسب الخرشية، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر عمان، 2010.
- (3) د. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر عمان، الطبعة الأولى 2009. د. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر و التوزيع عمان، الطبعة الأولى 2009 . د. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008. حسن علي الرغبي، اثر التجارة الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السابع، العدد الثاني، الأردن، 2004. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998. عبد السلام أبو قحف، بحوث و دراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002. جابر محمد جابر، محددات الميزة التنافسية للصادرات المصرية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد، جامعة القاهرة، غير منشورة، مصر، 1990.
- (4) أ. عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، ورقة عمل منعقدة في القاهرة، يونيو 2007.
- (5) د. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003. د. يوسف حجاج الطائي، د. مؤيد الحسين الفضل، م. هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2006. Michael porter, l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, inter- éditions, 1986, p :85.

## الريادية وقيودها في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

الأستاذ ياسين العايب

جامعة قسنطينة

الجزائر

ملخص :

يكسي موضوع الريادية (entrepreneurship) في الآونة الأخيرة أهمية بالغة في مختلف القطاعات والأنشطة، نظرا لآثاره القيمة على مستوى تطور الأمم ورفاهيتها، فالريادية تضع الأفراد والمؤسسات أمام التحدي، مما يخلق فيها الاستمرارية والتنافسية من أجل السبق إلى البدء قبل الآخرين وتحقيق مزايا إنتاجية، تنظيمية أو تسويقية، وعليه فالريادية هي الضرورة الحتمية لصناعة الجديد في مختلف المجالات، وما وصلت إليه الأمم من تطور إلا نتاجا لروح المبادرة والابتكار اللذان يعتبران من أهم خصائص الريادية. ونظرا لكون عملية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر أقل تكلفة وجهدا وأسرع وقتا من عملية إنشاء المؤسسات الكبيرة، فإن الريادية تجد إجابة لها في هذا القطاع الذي يتميز بسرعة التكيف مع المتغيرات والظفرات التي تحدتها التكنولوجيا لأن رأسمالها وأصولها الحساسة للتغير التكنولوجي قليلة بالمقارنة مع المؤسسات الكبرى، كما يتميز قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالفعالية والنشاط في امتصاص البطالة والمساهمة الكبيرة في الناتج الداخلي الخام في مختلف الدول، فضلا عن ذلك هي نواة للتدريب وصقل المهارات، كما تعتبر مهدا لكل تطور تكنولوجي، إذ أن معظم المؤسسات الكبيرة بدأت صغيرة.

تهدف من خلال هذا البحث إلى تحديد مفهوم الريادية وتبسيط الضوء على خصائص الشخصية الريادية بهدف بحث إمكانية وجودها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن ثم إبراز

العوامل التي تقود إلى الريادية، وفي الأخير نحاول التعرض إلى معوقات الريادية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بشكل خاص.

تقودنا تلك الأهمية والأهداف إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي: **ماهي محددات وعوامل تحقيق**

## الريادية؟

### مقدمة

يكسي موضوع الريادية (entrepreneurship) في الآونة الأخيرة أهمية بالغة في مختلف القطاعات والأنشطة، نظرا لآثاره القيمة على مستوى تطور الأمم ورفاهيتها، فالريادية تضع الأفراد والمؤسسات أمام التحدي، مما يخلق فيها الاستمرارية والتنافسية من أجل السبق إلى البدء قبل الآخرين وتحقيق مزايا إنتاجية، تنظيمية أو تسويقية، وعليه فالريادية هي الضرورة الحتمية لصناعة الجديد في مختلف المجالات، وما وصلت إليه الأمم من تطور إلا نتاجا لروح المبادرة والابتكار اللذان يعتبران من أهم خصائص الريادية.

ونظرا لكون عملية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر أقل تكلفة وجهدا وأسرع وقتا من عملية إنشاء المؤسسات الكبيرة، فإن الريادية تجد إجابة لها في هذا القطاع الذي يتميز بسرعة التكيف مع المتغيرات والطفرات التي تحدثها التكنولوجيا لأن رأسمالها وأصولها الحساسة للتغير التكنولوجي قليلة بالمقارنة مع المؤسسات الكبرى، كما يتميز قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالفعالية والنشاط في امتصاص البطالة والمساهمة الكبيرة في الناتج الداخلي الخام في مختلف الدول، وفضلا عن ذلك هي نواة للتدريب وصقل المهارات، كما تعتبر مهذا لكل تطور تكنولوجي، إذ أن معظم المؤسسات الكبيرة بدأت صغيرة.

### أهداف البحث:

تهدف من خلال هذا البحث إلى تحديد مفهوم الريادية وتبسيط الضوء على خصائص الشخصية الريادية بهدف بحث إمكانية وجودها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن ثم إبراز العوامل التي تقود إلى الريادية، وفي الأخير نحاول التعرض إلى معوقات الريادية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بشكل خاص.

### مشكلة البحث:

تقودنا تلك الأهمية والأهداف إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي الذي يمثل مشكلة بحثنا : ماهي محددات وعوامل تحقيق الريادية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

منهج البحث:

للإجابة على هذا التساؤل اتبعنا المنهج التاريخي في تتبع تطور التنظيم في المؤسسة، كما اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي لتماشيه وطبيعة موضوعنا المتعلق بوصف ظاهرة الريادية وتحليل محدداتها وقيودها في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## 1. نظرة على تطور الفكر التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

اختلف تفسير وتحديد مفهوم المؤسسة الاقتصادية، عبر مختلف مراحل تطور الفكر الاقتصادي، وسنحاول في هذا المجال التطرق إلى مساهمة تلك المدارس في تحديد مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

### 1.1. المدرسة الكلاسيكية

ساهمت المدرسة الكلاسيكية في تأسيس جملة من المبادئ والنظريات المتباينة حول المؤسسة الاقتصادية خلال الفترة الممتدة من 1900 – 1930(1)، كما حاولت إحاطتها من مختلف الجوانب، كالجانب الاقتصادي، الجانب الاجتماعي، الجانب الإداري... إلخ. وعد تاييلور TAYLOR من رواد الفكر الاقتصادي لتلك المرحلة حيث ساهم في إبراز دور العنصر البشري في تنظيم وترشيد المؤسسة عن طريق التنظيم العلمي للعمل من خلال التخصص العمودي والتوزيع العلمي للعمال والأنشطة، ومساهمة فايول 'FAYOL' في التنظير لإدارة المؤسسة حيث اقترح تعريف بسيط لها يركز على التخطيط، التنظيم، التحكم، التنسيق والرقابة، وهي المبادئ الأساسية للتنظيم والإدارة. أما إلتون مايو 'ELTON MAYO' فقد اعتبر رشادة المؤسسة مفتاح للنمو والنجاح، وذلك من خلال وضع الأسس العلمية للتنظيم العلمي ومن ثم تحديد المحفزات الحقيقية للعمال التي تساعد على ترقية ورفع المردودية في المؤسسة، ألا وهي تحسين العلاقات الإنسانية بداخلها.



وتعتبر النظرية الكلاسيكية للمنظمات بمثابة الأداة التي أدت ظهور التنظيم في المؤسسات عن طريق وضعها للقواعد والأسس الصارمة، وعد "Marshall" من أول الاقتصاديين الذين استعملوا مفهوم المنظمة، ووفقا له هي نظام اجتماعي يعمل النشاط الاقتصادي به بصورة مستقلة(2)، وركز الكلاسيك في تحليلهم لنظرية المنظمات على أن المؤسسة الاقتصادية لا تتصف بهذه الصفة إلا إذا كانت تسعى إلى تحقيق الربح(3)، الذي يعتبر وفقا لـ "PERROUX" روح الفكر الكلاسيكي(4). ومن ثم فالمؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتولى الجمع بين عوامل الإنتاج بهدف إنتاج سلع وخدمات يتم توجيهها للبيع في السوق، وذلك مهما كانت طبيعة الملكية، لأن النقطة الحاسمة عند الكلاسيك لا تتعلق بطبيعة الملكية، بل بالهدف من المؤسسة، والذي يتمثل في تحقيق الإنتاج ومن ثم إلى تحقيق الربح(5).

## 2.1. المدرسة النيوكلاسيكية

ترتكز النظرية النيوكلاسيكية للمؤسسة على أربعة فرضيات أساسية، وهي استقلالية الفرد، الرشادة، المعلومة التامة و كفاءة السوق، واعتبرت المؤسسة بمثابة العلبة السوداء(6)، التي تقوم آليا بتحويل عوامل الإنتاج (مواد أولية، رأس المال، العمل) بعد البحث عن أنسب توليفة، إلى منتج نهائي(سلع وخدمات)، بهدف تعظيم الربح.

قيدت فرضيات النموذج النيوكلاسيكي التحليل الوظيفي للمؤسسة، كون النموذج لا يهتم بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، أما الكميات المنتجة فتحددها دالة الإنتاج التي يتم تعظيمها بهدف تعظيم الربح تحت قيود الطاقات الإنتاجية لكل فرد، ويرتكز بدوره سلوك تعظيم ربحية المقاول على فرضية الرشادة، والتي تبين أن المنتجين قادرين على تحديد كل البدائل التي تحقق تعظيم الربح كما يمتلكون المعلومة الكاملة التي تسمح لهم من تحديد آثار تلك البدائل على دالة الإنتاج، وعلى هذا الأساس يقوم المنتج بتحديد ووضع منحنيات السواء لمختلف البدائل المستخدمة ومن ثم اختيار أعلى منحنى. ومن هنا نلاحظ أن النموذج النيوكلاسيكي قد أعطى صورة سلبية للمؤسسة، فما هي إلا وظيفة بسيطة للإنتاج أين يقتصر دورها فقط على تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث لا يمكن أن يظهر أي تصرف ريادي أو حتى تنظيمي للبلوغ إلى الأهداف المتمثلة في تعظيم الربحية، ومن ثم كانت نقطة البداية في توجيه أولى الانتقادات إلى الفكر النيوكلاسيكي، ووفقا لـ simon إن المؤسسة تتميز بالتنظيم وتتكون من مجموعة أطراف

ذات مصالح مختلفة، والقرارات المتخذة هي نتيجة للتفاوضات بين مختلف الأطراف، وليست كما اعتبرت المدرسة النيوكلاسيكية (7).

### 3.1 المدرسة الحديثة

ظهرت النظرية الحديثة للمنظمات بعد الانتقادات التي وجهت إلى النظرية النيوكلاسيكية، حيث أنها تمثل المؤسسة وتجسدها في الفرد المالك لها، وهذه الظاهرة لا تتوفر إلا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما المؤسسات الكبيرة تسير من طرف مجلس إدارة ينوب عن الملاك أو المساهمين في رأس المال (8)، وعليه فإن الفصل بين الملكية والإدارة الذي يعتبر من الخصائص الحديثة للمؤسسة حسب BERLE و MEANS ، ويؤدي إلا نشأة صراع في تحقيق الهدف المتعلق بتعظيم ربح المؤسسة، إلا إذا حصل ائتلاف بين أهداف كل الأعضاء، وفي الحالة العكسية لا يسعى المسيرين إلى تعظيم الربح بل إلى تعظيم رقم الأعمال أو حصة المؤسسة في السوق، ويظهر ذلك بوضوح حسب BAUMOL خاصة إذا كان دخلهم وسمعتهم مرتبطة بقيمة المبيعات (9). وعليه فالمؤسسة في النظرية الحديثة هي مجموعة من العقود تنظم أنماط وطرق التوليف بين المدخلات من أجل إنتاج مخرجات، وتوزيع العوائد الناتجة عن تلك المخرجات بين الأفراد التي وفرت المدخلات (10). كما تعطي النظرية النيوكلاسيكية نفس درجة الأهمية لكافة العوامل ( المدخلات ) ، والعمل حسبها يعتبر سلعة كباقي السلع الأخرى، مما يبين أنه لا توجد رقابة على العمال، الذين يعملون بما يتلاءم وتعظيم ربحية المالك، وهو ما يؤكد كذلك على عدم وجود فوارق في الأيدي العاملة، بينما يؤكد LIEBENSTEIN H. أن الفرق في الإنتاجية بين المؤسسات التي تستخدم نفس عوامل الإنتاج يفسر بكفاءة إحدى تلك العوامل بالمقارنة مع كفاءة نفس العامل في مؤسسة أخرى (11). كما أهملت النظرية النيوكلاسيكية أسباب وجود المؤسسة، حيث بين COASE أن أسباب وجودها يرجع إلى تدنية تكاليف المعاملات بين الأعوان الاقتصاديين (12)، نظرا لعدم كفاءة الأسواق، ووفقا له إن ارتفاع تكاليف المعاملات تسمح من تفسير الأسباب التي تقود المتعاملين الاقتصاديين إلى وضع هياكل بديلة عن الأسواق لكي يتمكنوا من الإنتاج (13). وطور williamson هذه الفكرة و بين أن تكاليف المعاملات هي الوحدة الأساسية للنشاط الاقتصادي، ومنه استنتج أن الرشادة ليست مطلقة بل هي نسبية لان المنتج لا يمتلك المعلومة الكاملة ولكي يمتلكها سيتحمل تكاليف، وعليه فالمؤسسة وفقا له إذن هي هيكل للقرارات التي تحكم عملية التحكيم بين التنظيم بواسطة السوق والتنظيم بواسطة المؤسسة (14).

## 2. الريادية وعوامل تحقيقها

### 1.2. مفهوم الريادية

تعتبر الريادية من المواضيع الحديثة التي أضحت تستحوذ على اهتمامات الباحثين والمؤسسات في مختلف القطاعات، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لها، وسنحاول استنباط المتغيرات المشتركة بين مختلف التعاريف.

عد SHumpster من أول الاقتصاديين اللذين وضعوا مفهوما واضحا للريادية، فوفقا له هي القدرة على تحويل الأفكار الجديدة إلى مشاريع ناجحة، و تأخذ الريادية جوهرها من روح المبادرة والابتكار والتعرض للمخاطرة الناتجة عن تجسيد الأفكار على أرض الواقع(15). أما NICOLE AUBERT فقد وضع مفهوما للريادية آخذا بعين الاعتبار ثلاثة أبعاد تعكس مميزات الشخصية الريادية وهي (16):

- بعد النظر: وفقا لـ AUBERT إن الريادي يمتلك إستراتيجية للمثابرة، و لا يتوقف عند الحدود المفروضة من طرف المحيط الخارجي والداخلي، بل يجد الطرق التي تمكنه من إيجاد الحلول المناسبة والسريعة، كما هو مخطط له في الإستراتيجية، أي "أين يجب أن يصل".
- الثقة: تعكس الثقة الجانب الإنساني للريادي داخل المجموعة التي تعمل معه، والريادي هو من يتمكن من إيصال وتبليغ تلك الثقة إلى المجموعة .
- الانضمام: هو تجميع الطاقات والاستفادة من عوامل الذكاء الفردية لتحقيق الفكرة الجديدة على أرض الواقع، وفي هذا الإطار يرى AUBERT أن المسير أو المؤسسة غير الريادية لا تتمكن إقناع الغير وتركيز الاهتمامات والأهداف حول الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فالريادية من خلال هذا العنصر هي القدرة على جذب الطاقات التي تساعد في رفع الأداء الاقتصادي للمؤسسة.
- تعرف الريادية حسب ALLALI B على أنها وضع رؤية جديدة ثم تعبئة كل الجهود من أجل تأطير وتجسيد تلك الرؤية، فوظيفة الريادية لا تقتصر على تشكيل الفكرة، بل تمتد إلى إيصالها للغير ومن ثم إلى تطبيقها(17)، وفي هذا الإطار يرى NUNUS و BENNI أن قدرة الرياديين محدودة بالأفكار التي يمكن لهم إيصالها للمحيط الداخلي (عمال ، إدارة... ) والمحيط

الخارجي (السوق، البنوك، الموردین...) (18)، ومن خلال القدرة على إقناع المحيط الداخلي والخارجي، تظهر الريادية وفقاً لـ DAFT R. L (19)، كفن للتأثير في الغير، وصناعة الأفكار ثم تجسيدها على أرض الواقع.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الريادية هي متغير تابع لعدة عوامل كالقدرة على التأثير في الغير، صناعة الأفكار، الابتكار، الذكاء، المبادرة و تحمل المخاطرة، كما يمكن أن تقتصر الريادية على السبق إلى البدء بشئ معين قبل الآخرين واقتناص الفرصة لإنشاء مؤسسة مثلاً لتحقيق عائد.

## 2.2. خصائص الشخصية الريادية:

أجمعت العديد من الدراسات والأبحاث التطبيقية والنظرية (كدراسة COLLERETTE P. ROY M) (20) أن الشخصية أو المؤسسة الريادية تتضمن بعض أو كل الخصائص التالية:

- القدرة على إقناع المحيط الداخلي للمؤسسة: فالريادي لديه القدرة على توجيه المجموعة العاملة معه من عمال ومسيرين، لخدمة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وذلك بواسطة أفكاره، سلوكه والتزاماته تجاههم.
- ترجمة الأهداف إلى إجراءات، تتميز الشخصية الريادية بالتحديد الدقيق للأهداف الأساسية والثانوية، ثم ترجمتها إلى إجراءات عملية، عن طريق الاتصال الفعال بالمجموعة، مما يساعد على خلق التماسق والوحدة في تجسيد أفكار المقاول، كما يساعد الاتصال من هذا النوع على التماس فرص النجاح لدى الأطراف العاملة تحت سلطة المقاول.

- قابلية التعلم، يتميز الريادي بقوة الاستيعاب وأخذ العبر والدروس والاستفادة من الفشل وتجارب الغير، كما يتميز بعدم خشيته للانتقاد وجعل كل تلك الدروس فرص لتنمية رد الفعل(21).

- حسن الاستماع للغير، إذ يقوم الريادي بالاستماع إلى كافة أعضاء المجموعة العاملة معه دون إهمال أي طرف، شرط أن يضع أسس وضوابط لتقييم الآراء و التحقق من صحتها، وذلك بهدف تدنية حدة عدم تماثل المعلومات بينه وبين الأطراف الداخلية للمؤسسة.

- التحفيز ، لعل أهم خاصية من خصائص الشخصية الريادية هي التحفيز والتي ينظر إليها من جانبين: حيث يعبر الجانب الأول عن محفزات المقاول (كالربحية، تحقيق الذات، اكتساب مهارة )، أما الجانب الثاني من التحفيز فيبرز من خلال قدرة المقاول على تحريك المجموعة للعمل على تحقيق أهدافه الريادية، كرفع أجور العمال، نشر طرق الترقية، تحسيس العمال والمسيرين بالثقة والأمان.

- القدرة على التشخيص، ومن خلالها يتمكن الفرد من تحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف لتجنبها وتدنية أثارها.

إلى جانب تلك الخصائص لازال هناك العديد من الخصائص التي تميز الشخصية الريادية عن الغير، لا يمكن حصرها، كالرغبة في الإبداع، روح المبادرة والابتكار، المسائلة واتخاذ القرارات الحاسمة، وهناك من اعتبر الريادية من أنذر الخصائص المتوفرة في العنصر البشري، وفي هذا الإطار ميز FORTIN P.A بين الريادي والمسير كما هو مبين في

الجدول التالي(2): جدول يبين الفرق بين المسير والريادي

الريادي	المسير	الخصائص
تكوين ضعيف أو حتى معدوم في المجال الذي يستثمر به، لكنه يعلم	يملك تكوين جيد، يمكنه من ادارة المؤسسة وفقا للطرق والمناهج	المهارة في التسيير

جيدا قدراته وإمكانياته وأهدافه	العلمية	
يفضل تحمل الخطر، والبحث عن أفضل الطرق لتسييره	يفضل تجنب الخطر لان أجره وسمعته مرتبطة بنتائج المحققة من طرف المؤسسة	رد الفعل تجاه الخطر
حب الاطلاع على المجهول، لأن أهم خصائصه هي الابتكار	عدم التعرض للخطر	موقفه من حالات عدم التأكد
محفز بالاهداف الشخصية	محفز بالسلطة التي يمتلكها	التحفيزات

المصدر: FORTIN P.A., devener entrepreneur pour un Québec plus entrepreneurial, presses universitaire laval, 1992, P65.

ما يلاحظ من خلال الجدول والخصائص السابقة أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة قد تتوفر على تلك الخصائص لكي تجعلها رائدة، فيكفي فقط المتمتع بالثقة بالنفس لاكتشاف الخصائص الريادية و تعزيزها.

### 3.2. العوامل المساعدة على تحقيق الريادية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة مهذا لمختلف الصناعات الكبيرة فمعظم المؤسسات الكبيرة ابتدأت بمشاريع صغيرة لذلك ولكي تتحقق ريادية هذا النوع من المؤسسات يجب أن يتوفر مسؤوليها ومسيريها على عدة دوافع، نذكر أهمها فيما يلي:

#### - الرغبة في تحقيق الذات

وهي الرغبة في المقابلة و يبرز خاصة هذا العامل أكثر لدى المسيرين و الأشخاص ذوي التكوين الجيد و الأشخاص اللذين كان لهم دور في إنشاء المؤسسة (23)؛ حيث أن المسير الذي ساهم في إنشاء المؤسسة تتولد لديه الرغبة في مواصلة تحقيق النجاح، ويترجم ذلك من خلال توسيع مصادر التمويل، جذب المهارات وتحسين الأداء الذي يضمن النمو السريع للمؤسسة، ويرى DUCHENEAU (24)، أن تلك الرغبة هي عامل نفسي أنتج ماهي عليه الأوضاع والحياة الحالية من تطور ونمو وإبداع، وقد تمتد تلك الرغبة حسب LECERF إلى

درجة الاحتكار أين تصبح أهداف المؤسسة موجهة لزيادة حصتها في السوق وامتلاك أكبر نسبة ممكنة منه(25).

#### - الحماسية (العامل A)

تم دراسة هذا العامل بكثرة في الولايات المتحدة الأمريكية كدراسة MEYER F. و ROSENMAN H. وهو عبارة عن مجموعة معقدة من الأنشطة والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها على الأشخاص اللذين يرغبون في تحقيق هدف معين، أما BEGLEY T. فيرى أن هذا العامل هو الإجابة على التحدي المرفوع من طرف شخص معين، وأعراضه عليه تتمثل في الاستعجال والتطلع والنشاط الحماسي والتنافس الدائم، ويعمل هذا العامل على تحقيق الريادية للمؤسسة نظرا لما يوفره لها من إيجابيات التنافس حتى مع نفسها(26)، ومن خلال دراسة قام بها BEGLEY حول عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 80-86 من القرن الماضي وجد أن هذا العامل نسبته أكبر عند المسيرين اللذين ساهموا في عملية إنشاء المؤسسة(27)، بينما يرى FLAMHOLTZ E. عكس ذلك، حيث أكد أن هذا النوع من المسيرين كفاءته منخفضة و العامل A يرتبط إلا بمرحلة الإنشاء، ولا يتعلق بمرودية المؤسسة بعد تلك المرحلة(28).

#### - الرغبة في الاستقلالية

يعتبر هذا العامل امتدادا لعامل تحقيق الذات، ولا يعني الانفراد في اتخاذ القرارات بل يعني على الخصوص ممارسة السلطة في حدود معينة، وفي هذا الإطار قام كل من PARISOT D. و RASS P. بدراسة الأسباب التي تقود إلى المقاول، وشملت الدراسة عينة مكونة من 200 مؤسسة، خلال سنة 1988، فوجدا أن 76% من مؤسسات العينة كان يهدف إلى الرغبة في الاستقلالية وتحسين الدخل(29). وفي دراسة مماثلة لكل من Bruno Ponson, Jean- Louis Schaan حول عينة مكونة من 100.000 مؤسسة صغيرة، وجدا أن 15000 منهم يهدف من خلال مشروعه إلى التمتع بروح الاستقلالية(30).

#### - المسؤولية

على أساس اعتبار أن الخطر أهم سمة يتميز بها نشاط المفاوض فإن الرغبة في الشعور بالمسؤولية، من ثم القدرة على تحمل نتائج القرارات الفردية أو الجماعية يصبح من أهم العوامل التي تقود إلى الريادية لان تحمل المسؤولية يولد لدى الفرد خصائص وطاقت لا تتوفر لدى الجميع.

### - الرقابة الفعالة

لكي تتمكن المؤسسة من الوصول إلى الريادية، فمن الضروري أن تتولى مراقبة مختلف المتغيرات التي تخدم أهدافها، ويرى MAC GREGOR أنه لكي تتمكن المؤسسة من إشراك الجميع في تحقيق الريادية، أنه يجب التمييز ما بين نوعين من الرقابة، وهما:

**النوع X:** يطبق هذا النوع من الرقابة على الشخص الذي لا يحب العمل، ويعمل كل ما بوسع له لتجنبه، وعليه يجب مراقبته عن قرب بهدف توجيه نشاطه بما يخدم أهداف المجموعة، والتوجيه بالنسبة للأشخاص من هذا النوع قد يشمل العقوبة، كما أن أهم مواصفات هذا النوع هو عدم الرغبة في الاستقلالية، ووفقا S. MEHAYLOVA (31)، أن هذه الشخصية موجودة بكثرة في الاقتصاديات التي تتبع نهج الاقتصاد المخطط، ويأتي رفضها للمسؤولية نتيجة لتعودها على تطبيق القرارات المملاة عليها من المركز، وعدم رغبتها في تحمل أي المخاطرة للحفاظ على المنصب المشغول حتى وان كانت المردودية أقل من المستويات المطلوبة، ويأتي دور الريادي هنا في وضع المبادئ التي تبعد هذه الشخصية من اتخاذ القرارات الحاسمة للمؤسسة.

**النوع Y:** يطبق هذا النوع من الرقابة على الشخصية التي تتميز بالرغبة في العمل، وتوافق أهدافه مع الأهداف العامة للمؤسسة، فهو بذلك موجه ومسير بواسطة أهدافه، ولا يستدعي فرض رقابة عليه بقدر ما يستدعي منحه الحرية في اتخاذ القرار، لأن خصائصه تحول له تحمل المسؤولية.

### 4. معوقات تحقيق الريادية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من الدور الفعال التي تلعبه المؤسسات الصغيرة في مختلف الاقتصاديات إلا أن غالبيتها لا تتميز بالابتكار والريادية خاصة في الدول النامية ويرجع ذلك حسب TORRES O. (32)، إلى نوعية التكنولوجيا المستخدمة في الدول، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي المصدر الأساسي لمواجهة البطالة حيث تساهم في الجزائر بنسبة 54% من إجمالي اليد العاملة (33)، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فتشغل ما يفوق عن نسبة 48%، و 66% في أوروبا، 33% في اليابان. كما تساهم المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم في الجزائر بنحو 75% من الناتج



الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات، وهي من أعلى النسب مقارنة بنسبة مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم في العديد من الدول؛ ففي فرنسا مثلاً يساهم القطاع بنحو 27,3%، ألمانيا 35%، إيطاليا 57%، اليابان 50%، الولايات المتحدة الأمريكية 43%، كما تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير في الصادرات العالمية حيث تشير تقديرات منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي إلى أن معدل مساهمتها في صادرات دول المنظمة تبلغ حوالي 26% من إجمالي الصادرات.

انطلاقاً من هذا المنظور الدال على الأهمية البالغة التي يلعبها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنحاول في هذا الإطار إبراز أهم العوائق التي تقف وراء ضعف رياديتها:

### - الحجم

يعتبر الحجم وفقاً لـ Desreuneu (1992) أهم عامل مؤثر من الناحية التنظيمية على المؤسسة، وهذا الحكم المسبق على آثار الحجم في المؤسسة الاقتصادية ما هو إلا تأكيد للنتائج التي توصلت إليها مدرسة ASTON (1962-1969) والمتمثلة في أن الحجم من الناحية التنظيمية يشكل أهم عامل من بين العوامل المؤثرة في هيكل المؤسسة، بينما ذهب Mentzberg (1982) إلى أبعد من ذلك إذ يرى أن الحجم يمثل العامل الوحيد في التأثير على هيكل المؤسسة (34)، وعليه فإن المؤسسات الكبرى تتميز بأكثر تنظيماً و تخصصاً لأنشطتها و مهام فريقها الإداري، وكذلك هو الحال بالنسبة لـ Schumpeter J. حيث يرى أن الريادية تتحقق فقط في المؤسسات الكبيرة نظراً لما تتحمله من تكاليف على الأبحاث العلمية (35).

بالمقارنة مع المؤسسات الكبرى، تتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مخاطر أكبر ناتجة عن سلوك فريقها الإداري وعن عدم تماثل المعلومات، فإذا تعلق الأمر بمنح قرض لها من طرف البنك فإن هذا الأخير يحتاط أكثر من احتياطه عند إبرام اتفاقية قرض مع مؤسسة كبيرة (36)، ويرجع ذلك حسب Mause (37) إلى تركيز جميع القرارات المتعلقة بتخصيص القرض لدى شخص واحد وهو المسير المالك، وإذا كانت تلك القرارات غير صائبة أو تفتقر إلى الدراسات المحكمة و المتعلقة بدراسات الجدوى و المردودية، فإن الأموال المقترضة لن تسترجع، مما يؤدي بالمقرض إلى فرض ضمانات يتم توفيرها من الثروة الشخصية للمسير بالإضافة إلى ضمانات أخرى كأصول المؤسسة وذلك بهدف تعويض الخطر المتعلق بعدم قدرة المؤسسة على الوفاء بقيمة

القرض، ومن هنا نلاحظ أن فرص المخاطرة والاستفادة من الظروف تكون أكبر بالنسبة للمؤسسات الكبيرة.

## - الخطر

يعتبر الخطر دالة في تطور المؤسسة، أي أنه يزداد حسب كل مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة (38)، و مع ذلك فإن مرحلة الانطلاق تعد أهم مرحلة يبرز فيها الخطر المتعلق بعدم القدرة على الوفاء بالالتزامات السداد خاصة بالنسبة لتمويل الابتكارات المعتمدة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فوفقاً لـ Mc ADAM و A.FARBER (39) إن 60% من المؤسسات الممولة من طرف البنوك سنة 1993 قد توقفت في مرحلة الأبحاث، و90% منها فشلت في مراحل مختلفة من تطور عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة بمجال الابتكارات التكنولوجية.

قدر J.LACHMAN معدل العجز لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المراحل الأولى من حياتها بنسبة 50% (40)، وهو ما يفسر نفور البنوك من تمويل هذا النوع من المؤسسات لطبيعتها الخاصة تجاه الخطر والعجز، وهو ما يفسر أيضاً عدم نجاعة تلك المصادر، وظهور مصادر حديثة للتمويل في العديد من الدول بما في ذلك الجزائر، تراعي خصوصية موارد مؤسسات التمويل وخصوصية استخدامات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كشركات رأس المال المخاطر وشركات التمويل بالإيجار.

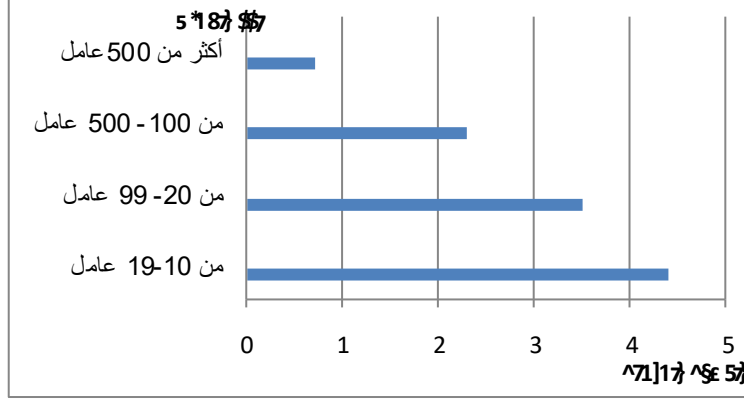
أكدت دراسة لمركزية الميزانيات بفرنسا أن هناك علاقة عكسية بين الحجم والعجز (41)، ففي الفترة الممتدة من 1987-1989 وجد أن 14.3% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها سكور (SCORE) Z<sup>1</sup> غير مقبول، بينما وجد أن 11% فقط من المؤسسات الكبيرة كان لديها سكور غير مقبول.

وفي دراسة مماثلة لـ Roger Machart (42)، حول عينة مكونة من مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم وجد أن 22.6% من المؤسسات التي توظف أقل من 20 عامل لديها نظام تنقيط Z<sup>2</sup> غير مقبول بينما هذه النتيجة لا تمس إلا 17% من المؤسسات التي توظف من 400 إلى 500 عامل.

---

<sup>1</sup> score هو دالة خطية لعدة نسب اقتصادية ومالية، كالمصاريف المالية إلى النتيجة الإجمالية، تغطية الأموال المستثمرة، مهلة دوران قروض الموردين، وتسمح تلك النسب من التمييز بين المؤسسات ذات الوضعية المالية المريحة والمؤسسات ذات العجز.

شكل يبين معدل العجز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1992 (فرنسا)



Source :PSILAKI M., op cit, p75.

ما يلاحظ من الشكل البياني أن معدل العجز<sup>1</sup> يزداد بانخفاض حجم المؤسسة (وفقا لمعيار حجم العمالة) ؛ حيث لا تمثل نسبة العجز في المؤسسات التي يفوق عدد عمالها أكثر من 500 عامل إلا نسبة قليلة جدا، لا تتجاوز 0.7 %، في حين تمثل نسبة العجز في المؤسسات الصغيرة أكثر من 4%، و هو ما يؤكد النتائج السابقة والعلاقة العكسية بين الحجم والعجز. على الرغم من ارتفاع معدل العجز لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمقارنة مع المؤسسات الكبرى نظرا للعوامل المتعلقة بالحجم، إلا أن هذا الأخير قد يؤثر ايجابيا على نسب المردودية ؛ التي تتأثر عكسيا بالحجم نظرا لمقدرة المؤسسة الصغيرة على الاستفادة من الأثر الايجابي للرفع المالي، وما يضعف من فترة حياتها يرجع إلى عدم قدرتها على التحكم في المصاريف المالية بسبب كثرة الاستدانة ونقص الأموال الخاصة(43)، أما أسباب عدم قدرتها على التحكم في المصاريف المالية فترجع إلى ضعف تكوين بعض الملاك والمسيرين، و عدم استخدامهم لطرق وتقنيات التسيير كالتنبؤ، التحليل المالي و تقييم المشاريع.

#### - القدرة على التحكم في التكنولوجيا

<sup>1</sup> معدل العجز يعبر عن عدد المؤسسات التي توقفت إلى إجمالي عدد المؤسسات.

تعتبر معظم دول العالم الثالث دول ناقلة للتكنولوجيا، لا منشأة لها مما يؤدي إلى تقادم معداتها بسرعة، بفعل التغيرات والتقلبات التكنولوجية السريعة، وهو ما يؤثر سلبا على استمراريتها وريادتها في ميدان معين، حتى وان توفرت على الإمكانيات المادية، وفي هذا الإطار نرى مثلا دور شركات رأس المال المخاطر في الدول النامية كالجنازير ومصر لازال بدائيا والسبب يرجع بالدرجة الأولى إلى اختلاف المحيط الاقتصادي لتلك الدول مع أهداف المؤسسات التمويلية التي تسعى إلى الاكتشاف والإبداع التكنولوجي، في حين أن الدول النامية طاقاتها البشرية لا تسمح إلا بنقل التكنولوجيا.

إضافة إلى تلك العوامل، هناك العديد من الأسباب التي تعيق نشأة وريادية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ففي الجنازير وحسب المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، إن هذا النوع من المؤسسات يعاني العديد من الصعوبات رغم الجهود المبذولة من طرف الدولة، وتتمثل أهم تلك العوائق فيما يلي (44):

- مشكلة العقار الصناعي الناتجة عن عدم تنظيم آليات الحصول على العقار الصناعي و الحالة السيئة التي تعيشها أغلبية المناطق الصناعية، حيث عرف العقار توزيعا غير مدروس. وكثرة العقارات غير المستغلة، أو المستغلة في نشاطات أخرى، خارج هذا القطاع، بينما يبقى الكثير من المستثمرين الحقيقيين، أو الذين يريدون توسيع نشاطهم يعانون من هذا المشكل.

- مشكلة النظام الجبائي و يتعلق الأمر هنا بالطريقة المعمول بها حاليا لاقتطاع الرسوم ، و الضرائب المطبقة على المؤسسات في طورها الاستغلالي العادي ، علما أن الصعوبات التي تعترض جهاز الإنتاج في استغلاله، والنظام الجبائي المطبق على عمليات إعادة استثمار الفوائد ، قد منع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من إجراء استثمارات ضرورية، لتكييف أداها الإنتاجية مع النطاق الاقتصادي الجديد

- مشاكل التمويل التي تعتبر من أهم العوامل المعيقة لتطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجنازير وتتجسد هذه المشكلة بالدرجة الأولى في عدم تكييف مؤسسات التمويل مع الطبيعة الخاصة لهذا النوع من المؤسسات التي لا تتمكن أمواله الخاصة من الدخول إلى السوق المالي ولا تتمكن أيضا إمكانياته المتمثلة في الضمانات من الحصول على الائتمان البنكي.

- الثاقل الإداري، حتى بعد تكريس قانون الاستثمار لمبدأ الشباك الوحيد إلا أن عملية إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة في الجنازير قد يستغرق عدة سنوات.

## خاتمة

من خلال ما سبق نخلص إلى القول أن الريادية رغم اعتبارها من أندر الخصائص البشرية، إلا أنه يمكن توفيرها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عن طريق اتخاذ التدابير و الإجراءات اللازمة التي تمكن من تعزيز الثقة بالنفس، والتحلي بروح المبادرة، وتدابير أخرى تهدف إلى تدريب وتكوين مسيري هذا النوع من المؤسسات. ولا تختلف عوامل تحقيق الريادية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عن عوامل تحقيقها في المؤسسات الكبيرة، إلا أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حتى وإن كانت تتوفر على خصائص الريادية فإن فرص السبق تبدو ضعيفة نظرا للعديد من العوائق التي تقف أمامها كصغر الحجم الذي لا يسمح لها بالمبالغة في التعرض إلى الخطر، والعجز الذي يعتبر من بين أهم الخصائص في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والذي لا يضمن بدوره الاستمرارية في نشاطها. وعليه فإن أهم عوامل النجاح في المرحلة الحالية هي إنشاء مراكز للبحوث والتدريب لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة بغية صقل المواهب وبعث روح المبادرة فيهم، ففي فرنسا هناك العديد من المراكز من هذا النوع كدار المقاولية (maison d'entrepreneuriat)، وكالة دعم خلق المؤسسات (a.p. c. e.)، ولقد امتد نشاط تلك المؤسسات إلى الجامعات والمدارس بهدف تحفيز روح المقاولية لدى الشباب قبل توجهه إلى الحياة العملية.

## قائمة المراجع

1. MARY J.M., théorie des organisations: de l'intérêt de perspectives multiples, deboek, Bruxelles, 1971, P19.
2. LIVIAN Y. F., organisation théories et pratiques, dunod, paris, 1998, P13.
3. COHEN E., dictionnaire de gestion, LA DECOUVERTE, Paris, 2000, P120.
4. MONTOUSSE M., sciences économiques et sociales, BREAL, Paris, 2004, p 110.
5. BOUBA OLGA O., l'économie de l'entreprise, édition du seuil, collection points, 2003, P9.
6. J. Peyrelevade, Économie de l'entreprise, Fayard, Paris, 1989, p. 10.
7. BENOIT F., Les nouvelles Logiques de l'entreprise, Cahiers français n° 309, Entreprises et entrepreneurs, p 21.
8. CHARREAUX G., PITOL-BELIN J. P., le conseil d'administration, Vuibert, 1990, pp12-13.
9. BORMANS C., L'indispensable de la pensée économique, STUDYRAMA, 2003, p113.
10. FAMA E.F., Agency Problems and the Theory of the Firm, Journal of Political Economy, Vol. 88, n°2, 1980,P290.
11. Benoît F.,op cit, p21.
12. LIVIAN Y. F., op cit, p 14.
13. Heertje A., Pieretti P., Barthélémy P., principes d'économie politique, De Boeck Université, 2003, p 349.
14. LIVIAN Y. F., op cit, p 14.

15. ULGEN F., la dynamique de financement de l'innovation, de boeck université, innovations N25/1, 2007,p 45.
  16. AUBERT N., le leadership dans le management, aspect humains et organisationnels, P.U.F., 1991, p 372.
  17. ALLALI B., vision des dirigeants et internationalisation des PME, PUBLIBOOK, 2005, p87.
  18. ibidem.
  19. DAFT R. L., Management, 4th edition , 1996, p 494.
- COLLERETTE P. ROY M., Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations, PUQ, 1991, p157-158.
- DUCHENEAU B.,les derigeants de pme , chiffres analyses, pour mieux les connaître, Editions Maxima, 1996, P139:
- FORTIN P.A., devenez entrepreneur pour un Québec plus entrepreneurial, presses universitaire Laval, 1992, P65.
- Belletante B., Levratto N., Paranke B., diversité économique et modes de financement des PME, L'HARMATTAN, 2001, p321.
- DUCHENEAU B.,les derigeants de pme , chiffres analyses, pour mieux les connaître, Editions Maxima, 1996,p 154.
- LECERF M.,les petites et moyennes entreprises a la mondialisation, thèse de doctorat UNIVERSITE DE PARIS I –PANTHEON – SORBONNE,PARIS, Janvier 2006, p 68.
- DUCHENEAU B.,OP CIT , P 153.
- IBIDEM.
- FLAMHOLTZ E., growing pains , jossey bass inc. publishers, San Francisco, 1990,p 344.
- DECHENEAUT B., OP CIT, P 151.
- PONSON B., SCHAAN J.L., L'esprit d'entreprise: aspects managériaux dans le monde francophone; John Libbey Eurotext, 1993,p172.
- MEHAYLOVA S., le difficile apprentissage de l'autonomie de gestion, revue problèmes économiques, N 2701,21février,2001, p 11.
- TORRES O.,les pme, éd Flammarion, Collection Dominos, 1999,p4.  
[www.ons.dz/-statistiques-de-2001-a-2007-.html](http://www.ons.dz/-statistiques-de-2001-a-2007-.html)
- TORRES O., pour une approche contingente de la spécificité de la PME, revue internationale des PME, Vol 10, N°2, 1997, p13.
- SCHUMPETER J.,capitalisme, socialisme et démocratie, PAYOT, PARIS,1951,p195.
- WTTTERWOULGHE R., la PME une entreprise humaine, De Boeck université, Bruxelles,1998,p135.
- IBIDEM.
- MICHEL A. P., COLOT V., vers une théorie financière adaptée aux PME, réflexion sur une science en genèse, revue internationale des pme, Vol 8, N°3-4, 1995, p153.

Mc ADAM FARBER A., le financement de l'innovation technologique, GESTION, P.U.F.,1994, p25.

LACHMAN J., financer l'innovation des pme, ECONOMICA,1996, p 19.

PSILAKI M., rationnement de crédit et PME, une tentative de mise en relation, revue internationale des pme, Vol 8, N°3-4, 1995,p74.

IDEM, p 74.

IDEM, p 71.

www.cnes.dz

## جدوى تحويل المصرف التقليدي إلى مصرف إسلامي "حالة مصارف اليمن"

الدكتور دريد كامل آل شبيب	الدكتور عبد الفتاح زهير العبد اللات
جامعة الزيتونة الأردنية	جامعة جرش الاهلية
كلية الاقتصاد والعلوم الادارية	كلية الاقتصاد والعلوم الادارية
قسم العلوم المالية والمصرفية	قسم العلوم المالية والمصرفية

### ملخص

ان التزام المؤسسات المالية باحكام الشريعة الاسلامية واجب شرعي وضرورة حياتية ومصلحة مجتمعية، ولغرض بيان جدوى تحويل المصرف التقليدي إلى مصرف إسلامي كانت هذه الدراسة التي تهدف الى بيان مدى إمكانية تحول المصارف التقليدية العاملة في اليمن للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية. وعرض العوامل المؤثرة على مثل هذا القرار وطبيعة ومتطلبات عملية التحول وأنواعه ومصادره.

وتوصلت الدراسة الى اهمية توعية الراي العام والمتخصص بفوائد المصارف الاسلامية وتدريب وتطوير العاملين للعمل وفق احكام الشريعة الاسلامية ووضع نموذج شامل يساهم في مساعدة المصارف للتحويل بفترة قصيرة وبكلفة قليلة واعلى جدوى.

## Abstract

The obligation of financial institutions with Islamic law, and religious duty and a necessity of life and the interests of community, for the purpose of the feasibility of converting the traditional banking to Islamic Bank This study was aim to indicate the extent possible transformation of traditional banks operating in Yemen to work in accordance with the provisions of Islamic law, and presentation of the factors affecting such resolution and the nature and requirements of the transition process and the types and sources. The study found the importance of raising public awareness and specialized of the benefits of Islamic Bank and development workers to work in accordance with Islamic law, contribute to a comprehensive model to help the banks to move shortly and low-cost and higher feasibility.

## مقدمه

فصل الشارح الحكيم في كتابه الكريم أحكام المعاملات المالية، فكانت آية الدين أطول آية في كتاب الله، وكانت آيات الربا واضحة بينة، وعليه فإن التزام المؤسسات المالية والتجارية بالأحكام الشرعية المالية واجب شرعي وضرورة حياتية ومصلحة إنسانية. وقد قامت في الربع الأخير من القرن الماضي مؤسسات مصرفية ومالية توضع نصب عينها الأحكام الشرعية الإسلامية للمعاملات المالية (صادق راشد أشمري، 2008، ص 23)، وتقديمها كبديل للنظام المصرفي والمالي التقليدي القائم على أساس الفائدة الربوية، وتوسعت حصة المصارف الإسلامية في القطاع المصرفي واتجهت العديد من المصارف التقليدية إلى التحويل للنظام المصرفي المتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، فقرر عدد من المصارف في المملكة العربية السعودية والإمارات وقطر والكويت التحويل بالكامل للعمل المصرفي المتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية (مصطفى إبراهيم مصطفى، 2006) وقامت مصارف أخرى بفتح فروع ونوافذ تقدم خدمات مصرفية متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية في كثير من دول العالم الإسلامي والغربي حتى طالت أشهر المصارف العالمية وأكبرها، فضلاً عن اتخاذ باكستان والسودان وإيران قراراً بتحويل النظام المصرفي بالكامل إلى نظام متوافق مع الشريعة الإسلامية (سعيد بن سعد المرطان).



ونتيجة لعمليات التحول المذكورة ومع ظهور الأزمة المالية العالمية التي سلمت منها أغلب المصارف الإسلامية نتيجة لعدم استثمارها في الأصول الخطرة، و اعتمادها على الأرباح الحقيقية، واهتمامها بعمليات المتاجرة الشرعية وقلة عمليات الوساطة المالية، ومع سلامة النظام المصرفي المتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية فقد انصب اهتمام الباحثين والمفكرين على الاستفادة من النظام المصرفي المتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، وزادت الدعوات إلى تبنيه من قبل علماء الاقتصاد المسلمين والمنصفين من غير المسلمين ([www.islammemo.cc/culture-\(and-economy/2009](http://www.islammemo.cc/culture-(and-economy/2009)).

ونتيجة لهذه الفناعات تقدمت بعض المصارف التقليدية في اليمن إلى المصرف المركزي اليمني بطلب ترخيص لفتح فروع إسلامية هذا العام 2009م، لذا سيقوم الباحثان دراسة مدى إمكانية تحول المصارف التقليدية في اليمن إلى مصارف تتعامل وفق أحكام الشريعة الإسلامية، وتبحث الدراسة في جانبها العملي الدوافع والعوامل المؤثرة على قرار التحول لدى هذه المصارف.

#### أهمية البحث:

على المستوى العالمي وفي ظل الأزمة المالية العالمية ومع تزايد الدعوات لتبني الاقتصاد الإسلامي كبديل وعلاج لمشكلات النظام الرأسمالي التقليدي (المادي) القائم على نظام الفائدة أربوبي، ونظراً لان عدد نفوس المسلمين في العالم يبلغ 1.3 مليار مسلم وزيادة إعداد الراغبين بالتعامل مع المصارف الإسلامية وفي ظل زيادة عدد المؤسسات المالية التي بدأت في فتح نوافذ لتقديم الخدمات المصرفية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية في أرجاء العالم خاصة الدول الأوروبية والآسيوية.

ولقيام عدد من المصارف التقليدية بتطبيق بعض خطوات التحول فضلاً عن وجود عدد من المصارف التي تحولت بالكامل.

ومع إقرار التعديلات الأخيرة (قانون المصارف الإسلامي المعدل، 2009) على قانون المصارف الإسلامية في اليمن والسماح للمصارف التقليدية بفتح فروع إسلامية، والتي من الممكن أن تكون نواة لعمليات تحول كاملة، خاصة إذا علمنا أن فتح الفروع الإسلامية هو أحد أشكال التحول التدريجي.

ونظراً لما ورد أعلاه أكتسب موضوع التحول أهمية قصوى، ويتطلب الأمر دراسة مدى طبيعة عمليات تحول المصارف التجارية اليمنية إلى مصارف إسلامية بالكامل.

وقد جاء هذا البحث لدراسة أهمية العوامل المؤثرة على قرار التحول، و أهم الدوافع وإمكانية حصول عمليات تحول في السوق المصرفي اليمني، مع تقديم توضيح لطرق التحول.

### هدف البحث:

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى دراسة موضوع تحول المصارف التقليدية في اليمن للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية، والتعرف على العوامل المؤثرة على مثل هذا القرار داخل المصارف التقليدية في اليمن.

و عليه سيجيب البحث على الأسئلة التالية:

1. ما مدى إمكانية تحول المصارف التقليدية العاملة في اليمن للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية؟
2. ما هي العوامل المؤثرة على مثل هذا القرار داخل المصارف التقليدية العاملة في اليمن؟
3. ما هو مفهوم التحول وما أنواعه ومصادره؟

### مشكلة البحث:

إن عملية التحول من النظام المصرفي التقليدي إلى نظام مصرفي متوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية ليس بالأمر السهل، ولا يمكن أن يتم في فترة وجيزة، وعملية التحول تتأثر بعده عوامل وقوانين ومتطلبات ومعوقات وقرارات، بعضها مرتبط بالقائمين على المصارف التقليدية أو الجهات الحكومية وبعضها متطلبات قانونية أو إدارية أو محاسبية أو شرعية، وفي ظل وجود المعوقات والمتطلبات المتعددة التي يجب الإيفاء بها للقيام بعملية التحول، كان لا بد من وجود عوامل ودوافع تؤثر على قرار التحول.

فجاءت هذه الدراسة لمعرفة العوامل والمتغيرات التي تساهم في التأثير على قرار التحول خاصة في ظل تزايد الإقبال على تحول المصارف التقليدية للعمل المصرفي المتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، وتزايد الدعوات لتبني الأنظمة المالية الإسلامية في ظل الأزمة المالية العالمية، وإقرار تعديل لقانون المصارف الإسلامية في اليمن يسمح للمصارف التقليدية بفتح فروع إسلامية.

### منهجية وإجراءات الدراسة

#### الفرضيات:

الفرضية الأولى:

H<sub>01</sub>: لا يؤثر وضوح الحكم الشرعي بأنشطة المصارف التقليدية في إمكانية تحول هذه المصارف للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية.  
الفرضية الثانية:

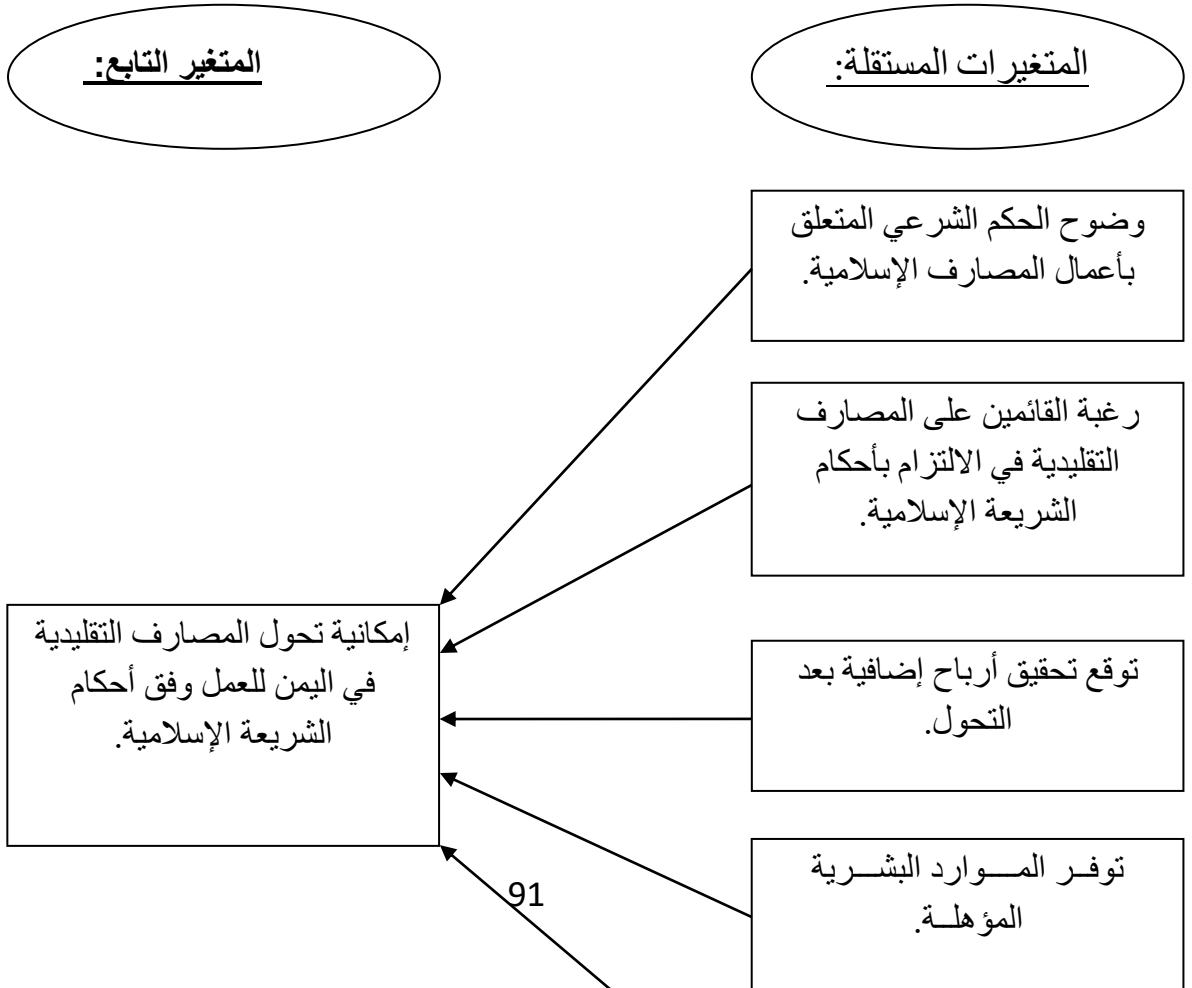
H<sub>02</sub>: لا تؤثر رغبة القائمين على المصارف التقليدية في الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، في إمكانية تحول هذه المصارف للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية.  
الفرضية الثالثة:

H<sub>03</sub>: لا يؤثر توقع تحقيق أرباح إضافية بعد التحول، في إمكانية تحول المصارف التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية.  
الفرضية الرابعة:

H<sub>04</sub>: لا يؤثر توفر الموارد البشرية المؤهلة، في إمكانية تحول المصارف التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية.  
الفرضية الخامسة:

H<sub>05</sub>: لا يؤثر نجاح تجربة المصارف الإسلامية وانخفاض المخاطر، في إمكانية تحول المصارف التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية.  
أنموذج البحث:

شكل رقم (1)



## التعريفات الإجرائية للبحث:

1. وضوح الحكم الشرعي المتعلق بأنشطة المصارف الإسلامية:  
يقصد به الاعتقاد على وجه اليقين دون شك أو التباس بالحكم الشرعي المتعلق بأعمال المصارف التقليدية مع إدراك ما يترتب على ذلك من العمل والالتزام به.  
وحيث أن الحكم الشرعي الصادر عن مجمع الفقه الإسلامي (مجلس مجمع الفقه الإسلامي، بجدة 1406هـ الموافق 1985م) ومجمع البحوث الإسلامية في الأزهر (فتوى الأزهر، 1385هـ / 1965م) و فتوى علماء الأزهر (بيان عن علماء الأزهر في حرمة معاملات البنوك، نوفمبر 1991م) وهو الرأي الذي عليه قدر كبير من الإجماع هو حرمة المعاملات المصرفية الناشئة عن نظام الفائدة وهو الرأي الصحيح السائد، وأنه " الزيادة بغير عوض في عقود المعاوضة " (عبد الحميد الغزالي، 1998، ص13) و حكم تحريم الربا هي ان المال لا يلد المال بذاته و إنما ينمو بالعمل وبذل الجهد (يوسف القرضاوي، 2003، ص 31) إلا أن بعض الآراء (مجمع البحوث الإسلامي في الأزهر ، نوفمبر 2002م) " بينت ان استثمار الأموال لدى البنوك التي تحدد الربح أو العائد مقدما حلال شرعا في بعض الحالات ، وهذه الفتوى وغيرها أوجدت لدى البعض شبهات في جواز معاملات المصارف التقليدية، وبالتالي فإن عدم وضوح الحكم الشرعي لدى البعض قد يكون عاملاً غير مساعد على التحول إلى تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية، وتم قياس هذا المتغير في الأسئلة من 1-6 في الاستبيان.

## 2- رغبة القائمين على المصارف التقليدية في الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية:

يقصد بها مدى حرص وإرادة أصحاب القرار في المصارف التقليدية على تطبيق شرع الله في المعاملات المالية والمصرفية والتسليم بأن نظام الفوائد المصرفية نظام ربوي فاسد شرعاً، كل ذلك يمثل دوافع أساسية للتحول (سعود الربيعه، 1992)، وتعتبر الدوافع العقدية لدى بعض القائمين على المصارف التقليدية من أهم الدوافع للتحول، وتم قياس هذا المتغير من خلال الأسئلة من (7-10) في الاستبيان.

## 3- توقع تحقيق أرباح إضافية بعد التحول:

يعتبر هدف تعظيم الثروة من أهم أهداف المصرف ، وحيث أن المصارف الإسلامية تحقق زيادة في الأرباح مقارنة بالمصارف التقليدية، وفي ظل المؤشرات العربية والعالمية التي تبين توسع العمل المصرفي الإسلامي وزيادة أصوله وتوسع قاعدة المتعاملين به الحاليين والمحتملين مما يؤكد على توقع زيادة أرباحه، كل ذلك يعتبر دافعا أساسياً لعملية التحول فعلى سبيل المثال فان قيمة

موجودات البنك الإسلامي الأردني لسنة 2008 بنسبة 7.55% من إجمالي موجودات المصارف الأردنية وجاء بالمرتبة الثالثة من بين 23 بنك في الأردن ومن حيث العائد على الموجودات جاء بالمرتبة السادسة ( جمعية البنوك في الأردن، 2009، ص 22-29 ) ، وتم قياس هذا المتغير من خلال الأسئلة من ( 11 - 13 ) في الاستبيان.

#### 4- توفر الموارد البشرية المؤهلة:

إن من أهم العوامل في نجاح العمل المصرفي هو توفير الموارد البشرية لتقديم أفضل الخدمات، وحيث أن اغلب العاملين في المصارف ليسوا ذوي خبرة كبيرة بأصول العمل المصرفي الإسلامي ومعاملاته المالية ، وهذا نقص لا يغطيه إلا توفر الموارد البشرية المؤهلة بحيث تساهم في إحداث التطوير النوعي اللازم الذي يتطلبه العمل المصرفي الإسلامي، وتوفر هذه العناصر البشرية المؤهلة يؤثر في إمكانية تحول المصارف التقليدية وتم قياس هذا المتغير من خلال الأسئلة من ( 14 - 17 ) في الاستبيان.

#### 5- نجاح تجربة المصارف الإسلامية وانخفاض مخاطرها:

تعتبر المصارف الإسلامية حديثة العهد وصغيرة الحجم مقارنة بالمصارف التقليدية، إلا أن نجاح تجربتها وزيادة نموها وعوائدها وانخفاض مخاطرها إعمالها ساهم بقدر معين في تشجيع القائمين على المصارف التقليدية لاتخاذ قرار التحول، وفي إيجاد البدائل الشرعية لجميع الأعمال وعقود استثمارها، والمساعدة في جذب المدخرات في الدول التي لا يوجد فيها مصارف إسلامية (يزن، العطيبي، 2009، ص 20) وتم قياس هذا المتغير من خلال الأسئلة من ( 18 - 22 ) في الاستبيان.

#### 6- إمكانية تحول المصارف التقليدية في اليمن للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية:

أن عملية تحويل مصرف تقليدي إلى مصرف يتعامل وفق أحكام الشريعة الإسلامية يعتبر تحدياً يواجهه صانعي القرار من حيث صياغة إستراتيجية التحول ووضع خطة للتحول ( صادق راشد الشمري، 2008، ص 228) تغطي كافة الجوانب والمتطلبات القانونية والإدارية والمحاسبية وسياسات توزيع الأرباح والخسائر. ولذلك يتطلب معرفة المتغيرات المؤثرة على قرار التحول، وتم قياس هذا المتغير من خلال الأسئلة من ( 23 - 27 ) في الاستبيان.

## منهجية الدراسة و مجتمع الدراسة

### مجتمع الدراسة:

جميع المصارف التقليدية العاملة في اليمن والتي تمتلك فروع في عدد من المحافظات وعددها سبع (7) مصارف، وهي البنك الأهلي، البنك التجاري، بنك اليمن والكويت، البنك اليمني للإنشاء والتعمير، بنك التسليف الزراعي، بنك اليمن الدولي، بنك اليمن والخليج، وتم اختيار عينة قصديه (غير عشوائية) تتمثل من ثمانية (8) مدراء أو مساعديهم من كل مصرف، جميعهم من الإدارة العامة بالإضافة إلى اثنين من مدراء الفروع أحدهما مدير الفرع الرئيسي ومدير فرع آخر.

### أساليب جمع البيانات

خصائص عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة الوصف التحليلي، والأسلوب المكتبي بالشكل التالي:-

1- المصادر الأولية : يستخدم الباحثان الاستبيان كمصدر أولي لجمع البيانات ودراستها وتحليل النتائج، و للتعرف على المتغيرات والعوامل المؤثرة في إمكانية التحول.

2- المصادر الثانوية: لتغطية الجانب النظري تم الاعتماد على الكتب والدوريات المتخصصة والرسائل الجامعية والمواقع الالكترونية والتقارير السنوية للمصارف.

. أداة الدراسة: بعد الاطلاع على أدبيات موضوع الدراسة وتحليل عناصر الدراسات السابقة تم

### تصميم استمارة الاستبيان

طبيعة عينة الدراسة: من وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي تبين ان نسبة الحاصلين على دبلوم المتوسط أو أقل 7.14% من مجموع العينة ، في حين كانت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس 71.43% ، و الحاصلين على شهادة الماجستير 19.05% ، وحملة الدكتوراه بلغت 2.38%، وتتكون عينة الدراسة حسب المركز الوظيفة من نواب ومساعدي المدير العام بنسبة 9.52% ، ومدراء الإدارات العامة ومدراء الفروع 66.66% و نواب مدراء الإدارات نسبة 23.81% من حجم العينة.

### صدق الأداة وثباتها

عرضت استمارة الاستبيان على 8 مختصين أربعة منهم من الأكاديميين في الجامعات اليمنية والأردنية وأربعة من كبار المدراء من حاملي شهادة الدكتوراه في المصارف الإسلامية اليمنية والأردنية ، واستقر الرأي على عبارات أسئلة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة .

ولقياس ثبات الأداة تم اختبار مشكلة التعدد الخطي وأظهرت جداول الاختبار أن جميع قيم معامل VIF لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (5)، لذا لا تعتبر مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات مؤثرة على صحة النموذج، وتم اختبار مشكلة الارتباط الذاتي وأظهرت جداول الاختبار أن جميع قيم Durbin – Watson لجميع المتغيرات تقع بين 1.5 إلى 2.5 مما يدل على عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات يؤثر على صحة النموذج.

### الدراسات السابقة والإطار النظري

الدراسات السابقة:

1- رسالة دكتوراه (العطيات، 2008) بعنوان "تحول المصارف التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية: إذ كان الهدف من الدراسة التعرف على أهم العوامل المؤثرة في إمكانية تحول المصارف التقليدية في الأردن للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية. وقد توصلت الرسالة إلى أن الواجب الشرعي يقتضي التحول إلى أحكام الشريعة الإسلامية وأوصى بإتباع أسلوب التدرج لتحقيق واعتبر نجاح المصارف الإسلامية عموماً من أكثر متغيرات الدراسة تأثيراً في إمكانية التحول.

وضرورة توضيح الحكم الشرعي المتعلق بأعمال المصارف التقليدية لأصحاب القرار فيها بهدف إزالة الغموض أو الشبهات المتعلقة بأدائها حول حكم الاستمرار في القيام بالأعمال المصرفية التقليدية، و خاصة لمتخذي القرار في هذه المصارف.

2-دراسة (مصطفى، 2006) بعنوان "تقييم ظاهرة تحول البنوك التقليدية للمصرفية الإسلامية": تناولت الدراسة موضوع التحول نحو المصارف الإسلامية بشكل عام، وناقشت توسع ظاهرة التحول و تجارب خمس مصارف تقليدية سعودية و طرق التحول التي اعتمدها المصارف، و المعوقات التي تواجه التحول و توصلت الدراسة إلى أن التحول أدى إلى إثراء الفكر والفقهاء والاجتهاد المصرفي الإسلامي لدى العاملين والمتعاملين والمجتمع، وإذكاء روح المنافسة بين المصارف الإسلامية و المصارف التقليدية وتطوير وابتكار العديد من المنتجات المصرفية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية وازدياد رغبة العملاء في الحصول على هذه المنتجات.

مع تقديم نموذج مقترح لتحويل فرع تقليدي إلى فرع إسلامي وفق خطه زمنية متعددة المراحل.

3- دراسة (حسان، 2002) بعنوان "خطة تحول البنك التقليدي إلى إسلامي – تجربة مصرف الشارقة الوطني"، وناقشت الدراسة مشاكل التحول وقدمت الحلول الشرعية لمشكلات تنفيذ التحول، وحددت أهم البنود التي يجب أن تعالجها خطة

التحول ومنها: تسوية حقوق المساهمين ، و القروض والودائع القائمة على أساس الفائدة، و تدريب العاملين، وتعديل القيود المحاسبية ، وإنشاء هيئة رقابة شرعية وفتوى و قدمت الدراسة ملخصاً لخطوات التحول.

3- دراسة (الريعة، 1989) بعنوان: "تحول المصرف الربوي إلى مصرف إسلامي ومقتضياته" تناولت الدراسة موضوع تحول المصارف التقليدية إلى إسلامية من الناحية الشرعية والعقدية وتطرقت إلى أسس وشروط التحول ووجوب التحول في موارد المصرف، وأساليب الاستثمار، وطرق التعامل مع المصارف الأخرى، كما وضحت الدراسة المقتضيات الإدارية والمحاسبية والشرعية للتحول. من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ان جميع الموارد التي ترجع إلى عقد القرض بفائدة يجب إلغاؤها باعتبارها الربا الذي حرمه الإسلام و يجب ردها أو التخلص منها وأن أسلوب التحول المرهلي أفضل أساليب التحول.

ان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى- في حدود علم الباحثين- في اليمن التي تتناول هذا الموضوع.
- تهتم الدراسة باستكشاف العوامل والمتغيرات المؤثرة في إمكانية تحول المصارف التقليدية في اليمن للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية.
- احتواء الدراسة على جانب تطبيقي وهو جانب غير موجود في كثير من الدراسات السابقة التي تقتصر على الجانب النظري والنقاش الفقهي فقط.
- استخدام الأدوات والوسائل التحليلية والإحصائية لإثبات فرضيات هذه الدراسة أو نفيها، وعدم الاقتصار على الجانب النظري فقط.
- تهتم الدراسة بالتحول الكلي للمصرف باعتباره الشكل الأكثر مصداقية في الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية.



## الإطار النظري

### الجهاز المصرفي اليمني:

يبلغ عدد المصارف في اليمن (16) مصرفاً إسلامياً وتقليدياً، منها (4) مصارف إسلامية و(12) مصرفاً تقليدياً، (المصرف المركزي اليمني، 2009) و بلغت قيمة الميزانية الموحدة للمصارف اليمنية التقليدية والإسلامية مجتمعة (7.804) مليار دولار، و الأصول الخارجية لجميع المصارف اليمنية (1.597) مليار دولار أمريكي، وإجمالي احتياطيات المصارف اليمنية مجتمعة 952 مليون دولار، و إجمالي الائتمان المقدم من المصارف اليمنية مجتمعة للقطاع الخاص (2.098) مليار دولار، وبلغت أذونات الخزانة وعمليات إعادة الشراء مع المصارف التقليدية فقط (دون الإسلامية) (2.736) مليار دولار. وارتفع إجمالي الودائع لدى جميع المصارف اليمنية مجتمعة إلى (6.322) مليار دولار لسنة 2009م.

إما التسهيلات والتمويلات التي قدمتها المصارف الإسلامية تشكل نسبة 40% من إجمالي التسهيلات والتمويلات للقطاع المصرفي في اليمن، وتعد مصارف رائدة في تخصيص المبالغ لأغراض القروض الصغيرة والأصغر، ووصلت حقوق الملكية في المصارف الإسلامية إلى 35% من إجمالي حقوق الملكية للقطاع المصرفي اليمني.

وبدأ الإعداد لإدخال العمل المصرفي الإسلامي إلى اليمن منذ أكثر من 30 عاماً، (لطف بن محمد السرحي) حيث تم تقديم مشروع قانون لإنشاء المصارف الإسلامية عام 1981م ، وقد واجه معارضة نتيجة احتوائه على نصوص قانونية صريحة بتحريم الربا والتحذير منه وطلب منح المصارف الإسلامية إعفاءات وامتيازات ورفض المقترح في حينها.

ثم قدم مشروع قانون آخر عام 1987م و توقف نتيجة إصرار الحكومة على امتلاك 51% من أسهم البنك الإسلامي ما أدى على توقفه مرة أخرى.

و في عام 1995 تم تقديم مشروع قانون ونتيجة للأزمة المالية التي أصابت الحكومة في ذلك الوقت ومع تقديم البنك الدولي وصندوق النقد الدوليين توصية للحكومة اليمنية بفتح مصارف إسلامية بهدف جمع الأموال والمدخرات المتداولة خارج الجهاز المصرفي ومحاربة التضخم وقناعتها بفعالية البنوك الإسلامية للقيام بهذه المهمة تم إصدار القانون رقم (21) لسنة 1996م بشأن المصارف الإسلامية في 1996/7/29م.

وتم إنشاء أول بنك إسلامي وهو البنك الإسلامي اليمني عام 1996، و أصبح عدد المصارف الإسلامية اليمنية (4) مصارف هي البنك الإسلامي اليمني بنك التضامن الإسلامي الدولي بنك سبأ الإسلامي مصرف اليمن البحرين الشامل.

وقد شهد العمل المصرفي الإسلامي في اليمن (احمد السماوي، 2009) توسعاً هائلاً لاسيما بعد صدور تعديل قانون المصارف الإسلامية، الذي أزال الحدود عن المشاركة العربية والأجنبية في المصارف الإسلامية اليمنية القائمة حالياً، وخصص للمصارف التقليدية فتح فروع للعمل وفقاً للشرعية الإسلامية وحسب الضوابط التي يضعها البنك المركزي.

وتبين ان نشاط البنوك الإسلامية في اليمن ينمو بمعدل يزيد عن معدل النمو العالمي المقدر بحوالي 10% - 15% على مستوى حجم الأصول والودائع، وبلغ عدد فروع المصارف الإسلامية في اليمن 44 فرعاً، تستأثر بأكثر من 30% من إجمالي أصول القطاع المصرفي، و27% من إجمالي الودائع.

مع وجود خطوات حثيثة في البنك المركزي اليمني لإدخال نظام الصكوك الإسلامية، بما يفتح نافذة للبنوك الإسلامية لاستخدام فوائض سيولتها وفي الوقت نفسه توفير التمويل لمشاريع الخطة الاقتصادية والاجتماعية في اليمن، موضحاً أن البنوك اليمنية التي تعمل وفقاً للشرعية الإسلامية بدأت تمد أنشطتها إلى الدول العربية.

و أن تداعيات الأزمة المالية العالمية أثبتت أن العمل المصرفي الإسلامي كانت خسائره في أدنى مستوياتها وتكاد تكون معدومة في المصارف التي لم تستثمر في الأنشطة العقارية.

**مفهوم التحول للعمل المصرفي الإسلامي وحكمه وأنواعه ومصادره:**

**مفهوم التحول:**

التحول هو الانتقال من حال إلى حال (قلعجي، محمد، 1988م). ، والتحوُّل هو تغير الشيء عن حاله (ابن منظور، محمد بن مكرم) ، والتحول هو التنقُّل من موضعٍ إلى موضع، والاسم الحَوْلُ (الجوهري، "الصحاح في اللغة) ومنه قوله تعالى: (خَالِدِينَ فِيهَا لَا يَبْغُونَ عَنْهَا حِوْلًا) [الكهف:108]. وهو الانتقال من وضع فاسد شرعاً إلى وضع صالح شرعاً أي الانتقال من وضع المصرفية التقليدية المبنية على سعر الفائدة إلى المصرفية الإسلامية المبنية على مبدأ المشاركة في الربح والخسارة، ويكمن عمل البنوك التقليدية في التعامل بأنواع من المعاملات المصرفية المخالفة لأحكام الشريعة الإسلامية ، وفي طليعتها التعامل بالربا، أما الوضع المطلوب التحول إليه فهو إبدال المعاملات المخالفة للشريعة بما أحله الله من معاملات مصرفية تنطوي على تحقيق العدل

بين المتعاملين في ضوء مقاصد الشريعة الإسلامية (سعود ألبقعه، 1989) ، وان المصارف الإسلامية ضرورة ملحة لمحاربة الاكتناز وتشجيع الاستثمار الحقيقي (محمود حسين وحسين محمد سمعان، 2008، ص37).

ومن جهة أخرى فإن الأصل الشرعي للتحويل مستمد من مبدأ التوبة والرجوع إلى الله والإقلاع عن التعامل بالربا أخذاً أو إعطاءً، ومن خلال خلق الرغبة لدى البنك التقليدي في التوبة إلى الله من خلال إيقاف التعاملات المصرفية التي بها مخالفات شرعية وإبدالها بالتعاملات المصرفية المطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية (رياض منصور الخلفي، 2005) وفي قوله تعالى " وان تبتم فلکم رؤوس أموالکم لا تظلمون ولا تظلمون (البقره، 279).

وان حكم التحويل يعني العبادة باعتباره اسم جامع لكل ما يحبه الله ويرضاه من الأقوال والأعمال الظاهرة والباطنة، ومن ذلك الأعمال المالية، فالتقيد بالأحكام الإسلامية عبادة واجبة على المسلم، بالإضافة إلى ما فيها من المصلحة (الطباطبائي، محمد عبد الرزاق) وعلى ذلك فالتحويل من بنك تقليدي إلى بنك يقوم على النظام المالي الإسلامي واجب شرعي ومطلب اقتصادي لما فيه من خير في الدنيا والآخرة.

وإن الناظر لأحكام الشريعة الإسلامية ومقاصدها يظهر له بوضوح أن ترك الأعمال المخالفة لأحكامها يعد مطلباً وواجباً شرعياً، وعليه فإن علماء الشريعة متفقون على وجوب امتناع المصارف التقليدية عن ممارسة الأعمال المخالفة لأحكام الشريعة الإسلامية وأولها الأعمال القائمة على أساس الربا، إلا أنها تعددت الآراء في طرق تصحيح هذه الأعمال على النحو التالي (العطيات، 2008)

- إمكانية التصحيح من خلال إنشاء نوافذ في المصارف التقليدية تقدم الخدمات المالية الإسلامية جنباً إلى جنب مع الخدمات التقليدية أو إنشاء فروع مستقلة لذلك، بحيث يتم إحلال المعاملات المتوافقة مع الشريعة بشكل تدريجي ومع مرور الزمن. ومنهم من يرى عدم جواز هذه الطريقة ويعتبرها تحايلاً على الشرع وخداعاً للمسلمين وخطأً بين الحلال والحرام وهو الأصح.

- التحويل الكلي إذ أن التحويل الكلي يدل على مصداقية المصرف في التحويل والالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، وبالتالي تصحيح أعماله بشكل كلي وعدم استمرار الخلط بين الحلال والحرام.

- تصفية المصرف التقليدي والتخلص من جميع أعماله وآثاره السابقة، وبعد ذلك يتم إنشاء مصرف إسلامي جديد يعمل منذ نشأته وتأسيسه وفق أحكام الشريعة الإسلامية، خوفاً من

محاذير الوقوع في الحرام وهو الرضا بالربا والوقوع في شبهة الربا، لأن بعض التحويلات تؤدي إلى قبول الفوائد للمتعاملين أو إدخال المال المحرم إلى أصحاب الأسهم.

- ان التحويل لا يدخل في باب الضرورة الشرعية لأنها كما هو معلوم لا تكون إلا أن يخاف المسلم على نفسه الهلاك أو تلف جسمه ولكن الحاجة إلى الخلاص من التعامل الربوي، واللجوء إلى الاستثمار بالمعاملات الإسلامية، هي التي دعت إلى إنشاء المصارف الإسلامية، وهذا يتطلب أن تكون تطبيقات المصارف الإسلامية فيما جد من المسائل مخرجة على الأصل والقواعد الشرعية لا مكيفة لتلاءم مع الشرع الإسلامي.

ويسند هذا الرأي ( الخياط ) ويبين بان تصحيح العمليات بنسبة متزايدة تعني الرضا بالتعامل الربوي ولو لفترة محدودة، فالحرام حرام لفترة طويلة أو قصيرة وهذا غير جائز، و لا بد من التخلص منه نهائياً وهذا لا يكون إلا بإنشاء مصرف ابتداء لا تحويلاً، إضافة إلى انه لا يجوز أن تراجع المستندات والنماذج والعقود التي وضعت على أساس ربوي، بل لا بد من وضع عقود جديدة حسب الضوابط الشرعية.

إن تصحيح التعامل مع المصارف التقليدية لا يخلو من الوقوع في الحرام لأن الأمر يتعلق مع الغير وتعامل غير شرعي، وكيف يتعامل مع المؤسسات الإسلامية بفتح حسابات جارية واستثمارية فيما بينها في الوقت الذي يتعامل المصرف بالربا في مؤسسة واحدة.

أن اللجوء إلى تصفية المصرف التقليدي وتأسيس مصرف إسلامي على التقوى هو الأولى والصحيح، لقوله تعالى: (لمسجد أسس على التقوى من أول يوم أحق أن تقوم فيه) [التوبة:108].

وقد يرد البعض على الرأي أعلاه ( يزن العطييات ) بان إمكانية الوقوع في محاذير شرعية عند تطبيق عملية التحويل (الكلي المتدرج) لا يعد مبرراً لمنع عملية التحويل، لأن توقع ارتكاب محظورات شرعية عند التحويل، يعد أخف ضرراً وأهون مفسدة من الاستمرار والتمادي في ارتكاب المحاذير الشرعية، لذا فإن المصلحة المرجوة من التحويل أكبر بكثير من المفسدة المتوقعة من تنفيذ التحويل. كما أن حفظ الدين يعد من أهم الضرورات، ومعلوم أن من لوازم حفظه الابتعاد عن كل ما قد يفسده والالتزام بكل ما قد يصلحه، وقد آذن الله سبحانه وتعالى آكل الربا بحرب من الله ورسوله، كما أن رسول الله صلى الله عليه وسلم، قد عد الربا من الموبقات - المهلكات، لهذا كله فإن التخلص من العمل المخالف لأحكام الشريعة الإسلامية والمتمثل أغلبه بالتعامل الربوي، يعد مطلباً ضرورياً لحفظ الدين، وبالتالي فإن التحويل يعد من لوازم حفظ الدين.

وان القول بأن الأولى هو تصفية المصرف التقليدي وإنشاء مصرف إسلامي مكانه أمر لا خلاف فيه، لكنه لا يمنع من القول بجواز تحول المصرف التقليدي إلى مصرف إسلامي عند تعذر القدرة على تصفية المصرف التقليدي، وإنشاء مصرف إسلامي جديد.

### مصادر التحول:

مصدر التحول هي الجهة التي تسعى لتحول المصرف التقليدي للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية، وقد تكون هذه الجهة من داخل المصرف أو خارجه، وقد تكون جهة عامة أو خاصة، وذلك على النحو التالي (يزن العطبات، ، ص 73):-

أولاً: اتخاذ قرار التحول من قبل القائمين على المصرف التقليدي وأصحاب القرار فيه، إما بدافع التوبة إلى الله والتخلص من الأنشطة المخالفة للشريعة وخاصة الربا، أو لدوافع أخرى، مثل: بنك الجزيرة السعودي، ومصرف الشارقة، ومصرف الإمارات، وبنك الكويت الدولي. ثانياً: أن يكون مصدر التحول جهة خارجية خاصة ترغب بشراء المصرف وتحويله، وهناك عدة أساليب لذلك:

1. أن تقوم جهة خارجية بشراء جزء من أسهم المصرف وذلك أثناء مرحلة التأسيس وقبل طرح الأسهم للتداول مع اشتراط أن تنص الشركة في نظامها الأساسي على الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية في جميع المعاملات وعدم الإقراض أو الاقتراض بفائدة.
2. الدخول في شركة قائمة من خلال شراء أسهمها، ثم محاولة التأثير من الداخل من أجل تغيير النظام الأساسي من خلال الجمعية العمومية.
3. الدخول في شراكة أو تقديم تمويل بصيغ إسلامية للشركات التي يرغب بعض القائمين عليها في تحويلها للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية سعياً لتخليها من الأعمال المخالفة، وتدعيمها بشراء أسهمها، كي يتم التأثير على قناعة أغلبية القائمين عليها للتحول وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

ثالثاً: قيام السلطات القانونية باتخاذ قرار يلزم بتطبيق الشريعة الإسلامية، والتوقف عن ممارسة أي أعمال مخالفة لها، مما يلزم التوقف عن التعامل في الربا وغيره من المعاملات المخالفة في المصارف وغيرها، وبالتالي تحويلها للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية، كما في تجربة السودان وإيران وباكستان.

## أساليب العمل المصرفي الإسلامي:

- أولاً:- التحول الكلي للعمل على وفق الشريعة الإسلامية من خلال إحلال الأعمال المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية مكان الأعمال المخالفة (سعود، الربيعه، ) وقد يتم تحديد موعد معين لإلغاء النظام المصرفي المعمول فيه دفعة واحدة وإحلال النظام المصرفي الإسلامي محله، أو إعداد برنامج شامل لتحويل النظام المصرفي التقليدي إلى نظام إسلامي، على أساس التحول المرحلي (التدرج) من خلال إعداد خطة شاملة لكل أقسام المصرف وفروعه بهدف تحويل النظام المصرفي التقليدي إلى نظام مصرفي متوافق مع أحكام الشريعة حسب برنامج مرحلي، وفقاً لمعايير شرعية وقانونية واقتصادية.

أو قيام المصارف التقليدية بإنشاء مصارف جديدة تعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية منذ تأسيسها وتمتع باستقلال مالي وإداري كامل، مثل قيام البنك العربي في الأردن بإنشاء البنك العربي الإسلامي الدولي (تقرير البنك العربي)، أو من خلال إنشاء أو تحويل فروع مصرفية قائمة ( بزن العطيّات، ، ص 75 ) إلى فروع تتعامل وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية وتمتلك هذه الفروع استقلالية كاملة من حيث استقلال إداري ومالي ومحاسبي وهو الشكل الأكثر انتشاراً، كما هو في بنك مصر عام 1979م، وقد تبعه العديد من المصارف المصرية حتى بلغت أكثر من عشرة (10) مصارف (حسين، شحاته، 2001) و البنك الأهلي السعودي عام 1990م، وانتشرت هذه الفروع في كثير من مصارف دول الخليج العربي، وقد قام عدد من المصارف الأجنبية بفتح فروع إسلامية مثل: سيتي بنك، وبنك تسيش الأهلي و HSBC البريطاني وغيرهم.

ثانياً :- إنشاء نوافذ متخصصة لتقديم الخدمات المالية المتوافقة مع الشريعة في نفس الفروع المصرفية التقليدية، بحيث يتم تخصيص مكاتب ومساحات محددة لتقديم هذه الخدمات وتمنح استقلالية مكانية فقط لكنها لا تتمتع بأي استقلال مالي أو إداري وتتبع إدارة المصرف التقليدي، ومن المصارف التي اشتهرت باستخدام هذا النوع : سيتي بنك، وبنك HSBC.

أو من خلال استحداث خدمات وصيغ مصرفية متوافقة مع أحكام الشريعة وتقديمها جنباً إلى جنب مع باقي الخدمات المصرفية التقليدية، بحيث تشكل الخدمات المصرفية خليطاً مما هو مباح وما هو محرم. وتستخدمه العديد من المصارف في الخليج العربي

فمثلا في السعودية: البنك السعودي الهولندي وبنك الرياض والسعودي الفرنسي وغيرها.

### خطوات تحويل المصرف التقليدي إلى مصرف إسلامي

ترتبط الخطوة الأولى بأسس تحويل النظام وتمثل بالمجموعة الأولى الخاصة باتخاذ الإجراءات القانونية وإيجاد كادر إداري مؤهل وتغيير مصادر التمويل وطرق استخدامها، بالإضافة إلى المجموعة الثانية المتمثلة في تغيير النظام المحاسبي والتخلص من الودائع والقروض الربوية والاستثمارات المالية التي تحمل فوائد وموائمة رأس المال والاحتياجات وتمهئة نظام الحاسب الآلي وتغيير العديد من المسميات والمضامين المعاملات في المصرف ( صادق، الشمري، 2008، ص224) وكما في الملحق رقم (1)

الجانب التطبيقي واختبار الفرضيات

عرض نتائج الدراسة:

الأسلوب الإحصائي:

استخدم الباحثان برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للقيام بعمليات التحليل الإحصائي للوصول إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام مستوى معنوية (0.05) متمماً بذلك مستوى الثقة (0.95) لتفسير النتائج. اختبار المتغيرات المستقلة واختبار الانحدار الخطي البسيط: الفرضية الأولى:

$H_{01}$ : لا يؤثر وضوح الحكم الشرعي بأنشطة المصارف التقليدية في اليمن على إمكانية تحول هذه المصارف للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية. أولاً: اختبار قيمة T:

جدول رقم (1)

الدلالة	مستوى الدلالة	اختبار T	الوسط الفرضي	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المتغير
غير دال	0.056	1.968	18	65.00%	4.940	19.50	وضوح الحكم الشرعي المتعلق بأعمال المصارف التقليدية لدى القائمين عليها.

يتضح من الجدول رقم (1) أن المتوسط الحسابي للفرضية الأولى بلغ (19.50) بانحراف معياري قدره (4.940) وهو قريب من المتوسط الفرضي (18)، أي أنه محايد إحصائياً، وهذا ما يثبتته مستوى الدلالة البالغ (0.056) والذي يعتبر أكبر من مستوى المعنوية ذو الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا ما يؤكد أن المتوسط الحسابي لإجابات العينة ليس أكبر من الوسط الفرضي (وهذا ما يجعل المجموع الكلي لآراء العينة محايداً) وبالتالي يعتبر الحكم الشرعي غير واضح.

ما يجعلنا نرفض الفرضية البديلة (التي تنص على وضوح الحكم الشرعي المتعلق بأعمال المصارف التقليدية لدى القائمين عليها) ونقبل الفرضية العدمية (التي تنص على عدم وضوح الحكم الشرعي المتعلق بأعمال المصارف التقليدية لدى القائمين عليها).

ثانياً: نموذج الانحدار الخطي البسيط:



جدول رقم (2)

معامل اختبار أثر المتغير المستقل		معامل اختبار النموذج		معامل التحديد	معامل الارتباط	الفقرة
Sig.	T	Sig.	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	
0.000	15.971					(Constant)
0.001	-3.701	0.001(a)	13.699	0.255	.505(a)	وضوح الحكم الشرعي المتعلق بأعمال المصارف التقليدية لدى القائمين عليها.

يتضح من الجدول رقم (2) أن  $R^2 = 0.255$  وتشير هذه النتيجة إلى أن المتغير المستقل الأول يفسر ما نسبته (25.5%) من التباين الحاصل في المتغير التابع. وعند اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع نجد أن قيمة F المحسوبة تساوي (13.699) وهي ذات دلالة إحصائية، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة الذي بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05).

وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الحكم الشرعي المتعلق بأعمال المصارف التقليدية لدى القائمين عليها، في إمكانية تحول المصارف التقليدية في اليمن للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

الفرضية الثانية:

H<sub>02</sub>: لا تؤثر رغبة القائمين على المصارف التقليدية في الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، في إمكانية تحول هذه المصارف للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

أولاً: اختبار قيمة T:

جدول رقم (3)

فقرات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الوسط الفرضي	اختبار T	مستوى الدلالة	الدلالة
رغبة القائمين على المصارف التقليدية في الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية.	18.29	4.795	73.14%	15	4.441	0.0001	دال

يتضح من الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي للفرضية الثانية بلغ (18.29) بانحراف معياري قدره (4.795) مما يؤكد أن هناك تأكيداً لفرضية وجود رغبة لدى القائمين على المصارف التقليدية في الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، وهذا ما تؤكدُه قيمة T المحسوبة البالغة (4.441) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية أقل من (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.0001) وهذا ما يؤكد أن المتوسط الحسابي لإجابات العينة أكبر من الوسط الفرضي.

وهذا يجعلنا نرفض الفرضية العدمية (التي تنص على عدم وجود رغبة لدى القائمين على المصارف التقليدية في الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية) ونقبل الفرضية البديلة (التي تنص على وجود رغبة لدى القائمين على المصارف التقليدية في الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية).

ثانياً: نموذج الانحدار الخطي البسيط:

جدول رقم (4)

الفقرة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل اختبار النموذج		معامل اختبار أثر المتغير المستقل	
			Sig.	F	T	Sig.
(Constant)					7.112	0.000
رغبة القائمين على المصارف التقليدية في الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية.	.763(a)	0.583	55.857	.000(a)	7.474	0.000

يتضح من الجدول رقم (4) أن  $R^2 = 0.583$  وتشير هذه النتيجة إلى أن المتغير المستقل الثاني يفسر ما نسبته (58.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع. وعند اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع نجد أن قيمة F المحسوبة تساوي (55.857) وهي ذات دلالة إحصائية، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة البالغ (0.0001) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05).

ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرغبة القائمين على المصارف التقليدية في الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، في إمكانية تحول المصارف التقليدية في اليمن للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

الفرضية الثالثة:

H<sub>03</sub>: لا يؤثر توقع تحقيق أرباح إضافية بعد التحول، في إمكانية تحول المصارف التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

أولاً: اختبار قيمة T:

جدول رقم (5)

الدلالة	مستوى الدلالة	اختبار T	الوسط الفرضي	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المتغير
دال	0.0001	5.679	15	74.38%	4.103	18.60	توقع تحقيق أرباح إضافية بعد التحول.

يتضح من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي للفرضية الثالثة بلغ (18.60) بانحراف معياري قدره (4.103) ما يؤكد أن هناك تأييد لفرضية وجود توقع تحقيق أرباح إضافية بعد التحول، وهذا ما تؤكد قيمة T المحسوبة البالغة (5.679) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية أقل من (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.0001) وهذا ما يؤكد أن المتوسط الحسابي لإجابات العينة أكبر من الوسط الفرضي. ما يجعلنا نرفض الفرضية العدمية (التي تنص على عدم توقع تحقيق أرباح إضافية بعد التحول) ونقبل الفرضية البديلة (التي تنص على توقع تحقيق أرباح إضافية بعد التحول).

ثانياً: نموذج الانحدار الخطي البسيط:

جدول رقم (6)

معامل اختبار أثر المتغير المستقل		معامل اختبار النموذج		معامل التحديد	معامل الارتباط	الفقرة
Sig.	T	Sig.	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	
0.000	4.354					(Constant)
0.000	6.006	.000(a)	36.071	0.474	.689(a)	توقع تحقيق أرباح إضافية بعد التحول.

يتضح من الجدول رقم (6) أن  $R^2 = 0.474$  وتشير هذه النتيجة إلى أن المتغير المستقل الثالث يفسر ما نسبته (47.4%) من التباين الحاصل في المتغير التابع. وعند اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع نجد أن قيمة F المحسوبة تساوي (36.071) وهي ذات دلالة إحصائية، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة الذي بلغ (0.0001) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوقع تحقيق أرباح إضافية بعد التحول، في إمكانية تحول المصارف التقليدية في اليمن للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية. الفرضية الرابعة:

$H_{04}$ : لا يؤثر توفر الموارد البشرية المؤهلة، في إمكانية تحول المصارف التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية. أولاً: اختبار قيمة T:

جدول رقم (7)

الدلالة	مستوى الدلالة	اختبار T	الوسط الفرضي	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المتغير
دال	0.001	3.586	15	67.05 %	3.184	16.76	توفر الموارد البشرية المؤهلة.

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي للفرضية الثالثة بلغ (16.76) بانحراف معياري قدره (3.184) مما يؤكد أن هناك تأكيد لفرضية إمكانية توفر الموارد البشرية المؤهلة بدرجة بسيطة، وهذا ما تؤكد قيمة T المحسوبة البالغة (3.586)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية أقل من (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.001) وهذا ما يؤكد أن المتوسط الحسابي لإجابات العينة أكبر من الوسط الفرضي. ما يجعلنا نرفض الفرضية العدمية (التي تنص على عدم إمكانية توفر الموارد البشرية المؤهلة) ونقبل الفرضية البديلة (التي تنص على إمكانية توفر الموارد البشرية المؤهلة). ثانياً: نموذج الانحدار الخطي البسيط:

جدول رقم (8)

معامل اختبار أثر المتغير المستقل		معامل اختبار النموذج		معامل التحديد	معامل الارتباط	الفقرة
Sig.	T	Sig.	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	
0.000	3.891					(Constant)
0.000	4.440	.000(a)	19.709	0.330	.575(a)	توفر الموارد البشرية المؤهلة.

يتضح من الجدول رقم (8) أن  $R^2 = 0.330$  وتشير هذه النتيجة إلى أن المتغير المستقل الرابع يفسر ما نسبته (33.0%) من التباين الحاصل في المتغير التابع. وعند اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع نجد أن قيمة F المحسوبة تساوي (19.709) وهي ذات دلالة إحصائية، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة الذي بلغ (0.0001) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05).  
 ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر الموارد البشرية المؤهلة، في إمكانية تحول المصارف التقليدية في اليمن للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية.  
 الفرضية الخامسة:

$H_{05}$ : لا يؤثر نجاح تجربة المصارف الإسلامية وانخفاض المخاطر، في إمكانية تحول المصارف التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية.  
 أولاً: اختبار قيمة T:

جدول رقم (9)

الدلالة	مستوى الدلالة	اختبار T	الوسط الفرضي	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المتغير
دال	0.0001	6	18	74.37%	4.497	22.31	نجاح تجربة المصارف الإسلامية وانخفاض المخاطر.

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي للفرضية الثالثة بلغ (22.31) بانحراف معياري قدره (4.497) مما يؤكد أن هناك تأييد لفرضية إمكانية توفر الموارد البشرية المؤهلة بدرجة عالية، وهذا ما تؤكد قيمة T المحسوبة البالغة (6)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية أقل من (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.0001) وهذا ما يؤكد أن المتوسط الحسابي لإجابات العينة أكبر من الوسط الفرضي.

ما يجعلنا نرفض الفرضية العدمية (التي تنص على عدم نجاح تجربة المصارف الإسلامية) ونقبل الفرضية البديلة (التي تنص على نجاح تجربة المصارف الإسلامية).

ثانياً: نموذج الانحدار الخطي البسيط:

جدول رقم (10)

الفقرة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل اختبار النموذج		معامل اختبار أثر المتغير المستقل	
			Sig.	F	T	Sig.
(Constant)					2.605	0.013
نجاح تجربة المصارف الإسلامية وانخفاض المخاطر	.740(a)	0.548	.000(a)	48.467	6.962	0.000

يتضح من الجدول رقم (10) أن  $R^2 = 0.548$  وتشير هذه النتيجة إلى أن المتغير المستقل الخامس يفسر ما نسبته (54.8%) من التباين الحاصل في المتغير التابع.

وعند اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع نجد أن قيمة F المحسوبة تساوي (48.467) وهي ذات دلالة إحصائية، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة الذي بلغ (0.0001) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05).

ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنجاح تجربة المصارف الإسلامية، في إمكانية تحول المصارف التقليدية في اليمن للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

اختبار النموذج العام للدراسة:  
أولاً: نموذج الانحدار الخطي المتعدد:  
جدول رقم (11)

Durbin- Watson	معامل اختبار النموذج		معامل التحديد	معامل الارتباط
	Sig.	F	(R <sup>2</sup> )	(R)
2.222	.000(c)	33.692	0.727	.853(c)

يظهر من الجدول رقم (3 - 16) أن قيمة  $R^2 = 0.727$  ما يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ما نسبته 72.7% من التباين الحاصل في المتغير التابع، أي أن 72.7% من إمكانية تحول المصارف التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية تعود للمتغيرات الواردة في النموذج، مما يدل على احتوائه على غالبية المتغيرات المؤثرة في إمكانية التحول. ونلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت (33.692) وهي ذات دلالة إحصائية ويؤكد ذلك مستوى الدلالة الذي بلغ (0.0001) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). ما يجعلنا نرفض الفرضية العدمية (التي تنص على عدم وجود أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع)، ونقبل الفرضية البديلة (التي تنص على وجود أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع)، كما جاءت إحصائية Durbin - Watson ضمن المدى الملائم ما يؤكد صحة نموذج الدراسة. ثانياً: نموذج الانحدار الخطي المتدرج:



جدول رقم (12)

رقم المتغير المستقل	المتغير المستقل	B	T	Sig.
	(Constant)	2.192	1.199	0.238
5	نجاح تجربة المصارف الإسلامية.	0.404	3.886	0.000
2	رغبة القائمين على المصارف التقليدية في الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية.	0.286	2.779	0.008
4	توفر الكوادر البشرية المؤهلة.	0.292	2.382	0.022

يظهر الجدول رقم (12) المتغيرات المستقلة المؤثرة في المتغير التابع بعد إسقاط المتغيرات غير المؤثرة، وكان نجاح تجربة المصارف الإسلامية المتغير المستقل الأكثر تأثيراً، يليه رغبة القائمين على المصارف التقليدية في الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، ثم توفر الموارد البشرية المؤهلة.

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### الاستنتاجات:

1. ان حكم تحول المصارف التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية أمر واجب شرعاً، ويجب أن يكون التحول كلياً وذلك دليل المصداقية والتوبة إلى الله.
2. عدم السماح للمصارف التقليدية بفتح فروع إسلامية غير مستقلة وعدم السماح باتخاذ ذلك سبباً في عدم التحول الكامل والاكتفاء بالفروع، فهذا ليس من التوبة ولا من تطهير المال.
3. يعتبر أسلوب التحول الكلي المتدرج من أفضل الأساليب المتبعة (مع أن الأولى شرعاً تصفية البنك التقليدي ثم تأسيس بنك إسلامي في حال القدرة على ذلك).
4. أهمية توضيح الحكم الشرعي للقائمين على المصارف التقليدية والملاك وأصحاب القرار فيها يساعد في إمكانية تحول المصارف التقليدية اليمينية.

5. وجود الرغبة في الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية لدى أصحاب القرار في المصارف التقليدية يؤثر في إمكانية التحول. ويعتبر من أهم متغيرات الدراسة تأثيراً في إمكانية تحول المصارف التقليدية اليمنية.
6. توقع تحقيق أرباح إضافية بعد التحول يساهم في إمكانية تحول المصارف التقليدية اليمنية.
7. يعتبر توفر موارد بشرية مؤهلة من أهم متغيرات الدراسة تأثيراً في إمكانية تحول المصارف التقليدية اليمنية للعمل المصرفي المتوافق مع أحكام الشريعة.
8. يعد نجاح تجربة المصارف الإسلامية وانخفاض مخاطرها أكثر متغيرات الدراسة تأثيراً في إمكانية تحول المصارف التقليدية اليمنية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

#### التوصيات:

1. ضرورة قيام المتخصصين في الشريعة الإسلامية وعلماء الاقتصاد الإسلامي بدور فاعل في توعية الرأي العام وملاك المصارف التقليدية بحزمة المعاملات المصرفية التقليدية وإيضاح فوائد ومميزات العمل المصرفي الإسلامي واستغلال الأزمة المالية العالمية لجذب أكبر شريحة ممكنة من الرأي العام نحو الاقتناع بفاعلية وضرورة العمل المصرفي والاقتصادي الإسلامي. خاصة في ظل وجود انفتاح غربي على هذه الفكرة.
2. يجب الاستفادة من الرغبة في الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية الموجودة لدى العاملين في المصارف التقليدية اليمنية ودفعهم نحو التحول.
3. يجب على العاملين في المصارف الإسلامية اليمنية الحرص البالغ على الالتزام بأحكام الشريعة وتفعيل الرقابة الشرعية والاهتمام بخدمة المجتمع وأن لا يكون الهدف الوحيد هو الربح، وعدم التهاون بخطوات وإجراءات العقود الإسلامية والتأكد من عدم كونها عمليات صورية الغرض منها النقد فقط، لقطع المجال على المشككين والمترابين ويكونوا قدوة للمصارف التقليدية ومحفزاً لهم على التحول الكامل.
4. إلى البنك المركزي اليمني والجهات الحكومية المسؤولة يجب القيام بسن التشريعات المساعدة على التحول الكلي وتنظيمه وضبطه والحض عليه.
5. الاستفادة من تجارب البنوك المتحولة وتوظيفها لتنفيذ عمليات تحول كلي في اليمن.
6. القيام بدراسات للتعرف على العوامل والمتغيرات الأخرى المؤثرة في إمكانية تحول المصارف التقليدية اليمنية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

7. القيام بدراسات لمعرفة الطرق التي اتبعتها المصارف المتحولة بهدف وضع نموذج شامل وفعال يساعد المصارف الراغبة في التحول على إنجاز التحول بأقصر وقت وأقل تكلفة وآمن أسلوب.

#### المصادر:-

1. القرآن الكريم.
2. الجوهري، "الصحاح في اللغة" طبعة إلكترونية منسوخة من موقع مكتبة الوراق.
3. الربيعة، سعود محمد، 1992، "تحول المصرف الربوي إلى مصرف إسلامي ومقتضياته" جمعية إحياء التراث الإسلامي، الكويت، الطبعة الأولى.
4. الداودي، محمود حسين و سمعان ،حسين محمد، 2008، المصارف الإسلامية الأسس النظرية والتطبيقات العملية، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الثانية.
5. الطبطبائي، محمد عبد الرزاق، بحث بعنوان: "التحول من بنك تقليدي إلى إسلامي".
6. العطيّات، يزن، 2009، "تحول المصارف التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية" دار النفائس، الأردن، الطبعة الأولى،.
7. الغزالي، عبد الحميد، 1998، الإرباح والفوائد المصرفية بين التحليل الاقتصادي والحكم الشرعي، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، المملكة العربية السعودية.
8. القرضاوي، يوسف، 2003، فوائد البنوك هي الربا الحرام، مؤسسة الرسالة، ط1، بيروت، لبنان.
9. أشمري، صادق راشد، 2008، أساسيات الصناعات المصرفية الإسلامية، دار اليازوري، عمان، الأردن.
10. السرحي، لطف بن محمد، "العمليات المصرفية الإسلامية" رسالة دكتوراه، غير منشورة.
11. ابن منظور، محمد بن مكرم، "لسان العرب" دار صادر، الطبعة الأولى.
12. المرطان، سعيد بن سعد، "تقويم المؤسسات التطبيقية للاقتصاد الإسلامي : النوافذ الإسلامية للمصارف التقليدية" دراسة غير منشورة.
13. شحاته، د. حسين، 2001، "الضوابط الشرعية لفروع المعاملات الإسلامية في البنوك التقليدية".
14. قلعجي، محمد، 1988، "معجم لغة الفقهاء" دار النفائس، الطبعة الثانية.
15. مجمع فقهاء الشريعة بأمريكا، "مناقشة فقهية لفتوى إباحة الفوائد المصرفية الصادرة عن مجمع البحوث الإسلامية في الأزهر".

16. هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، 2004، "مجلد المعايير الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية".
17. هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، 2004، "مجلد معايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية"، طبعة م.
18. جمعية البنوك في الأردن، 2009، التقرير السنوي الثلاثون 2008.
19. مجلة البيان، 1991، العدد 045 نوفمبر 1991.
20. المصرف المركزي اليمني، 2009، "نشرة التطورات النقدية والمصرفية اليمنية لشهر (4) 2009".
21. قرارات مجلس مجمع الفقه الإسلامي، 1985، في دورة انعقاده الثانية بجدة 1406 هـ الموافق 1985 م.
22. قرار مجمع البحوث الإسلامية بالأزهر في دورته المنعقدة في القاهرة عام 1385 هـ/1965 م.
23. المؤتمر الرابع للمؤسسات المالية الإسلامية المنعقد في دمشق يونيو 2009 م. مؤتمر فقهاء الشريعة في أمريكا، 2004 م.
24. قانون المصارف الإسلامية المعدل في اليمن الصادر باسم: قانون المصارف الإسلامية المعدل لسنة 2009 م.
25. مصطفى، مصطفى إبراهيم، "تقييم ظاهرة تحول البنوك التقليدية للمصرفية الإسلامية"، 2006 م، غير منشورة.
26. موقع الهيئة العالمية للاقتصاد والتمويل. التابعة لرابطة العالم الإسلامي: [www.iifef.org](http://www.iifef.org)
27. موقع مجلة الجسر الإلكتروني: [www.algesr.nl](http://www.algesr.nl)
28. موقع مفكرة الإسلام: [www.islammemo.cc](http://www.islammemo.cc)
29. المصرف الإسلامي الأردني، 2009

## الملاحق

المرفق رقم (1)

المسميات عند التحول الى المصرف الاسلامي

المصرف الربوي	المصرف الاسلامي
اولا: الودائع	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ودائع تحت الطلب</li> <li>- ودائع لاجل</li> <li>- ودائع اجنبية</li> <li>- ودائع حكومية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حساب جاري او تحت الطلب</li> <li>حساب استثماري لاجل</li> <li>حساب جاري او استثماري بالعملة الاجنبية</li> <li>حساب حكومي جاري او استثماري</li> </ul>
ثانيا: القروض	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الائتمان الاستهلاكي</li> <li>- الائتمان المصرفي</li> <li>- اداة الائتمان</li> <li>- الفائدة المتوقعة</li> <li>- اعادة الخصم</li> <li>- استهلاك القرض</li> <li>- بطاقة الائتمان</li> <li>-</li> <li>- تجديد التسهيلات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>البيع بالاجل</li> <li>تمويل المضاربه وتمويل المشاركة</li> <li>اداة المشاركات والاستثمار</li> <li>العائد المتوقع</li> <li>يلغى مطلقا من المصرف الاسلامي</li> <li>المشاركة المتناقصة</li> <li>يلغى من المصرف الاسلامي الا اذا تم تطويرها مع الفقه الاسلامي</li> <li>تجديد عمليات المشاركة</li> </ul>
ثالثا: بنود أخرى	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخصيص السندات</li> <li>- تحويل السند</li> <li>- التامين النقدي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تلغى وتصبح تخصيص الاسهم</li> <li>يلغى</li> <li>التامين الاسلامي النقدي</li> </ul>

يلغى	- حساب محص استهلاك السندات
العائد	- الفائدة
تلغى	- الكمبيالة المعاد خصمها
مخاطر المشاركات	- مخاطر الائتمان

المصدر: المصرف الاسلامي الاردني، 2009

المرفق رقم (2) الاستبيان:

إلى أي مدى توافق على صحة العبارات التالية:

(الرجاء وضع علامة "V" في موقع الإجابة التي تناسبكم).

نعم	لا	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		الربا الذي حرّمته الشريعة الإسلامية مقصور على النقود المعدنية (الذهب والفضة) ولا يتعداها إلى النقود الورقية.					
		نظام الفائدة المصرفي نظام مستحدث وليس هو الربا الذي حرّمته الشرائع السماوية.					
		تختلف أعمال المصارف الربوية عن أعمال المصارف الإسلامية في المسميات فقط.					
		علماء الشريعة الإسلامية متفقون على مشروعية أعمال المصارف التقليدية.					
		الأرباح التي يحققها					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان	ن. ٥	٥٠
					المصرف التقليدي من فروقات الفائدة الدائنة والمدينة لا تدخل ضمن إطار الربا.	5	
					توضيح الحكم الشرعي المتعلق بأعمال المصارف التقليدية يدفع القائمين عليها للتفكير في إمكانية التحول للعمل المصرفي وفق أحكام الشريعة الإسلامية.	1 - 6	
					يشكل عدم القدرة على التحول عائقا أمام تنفيذ الرغبة في الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية.	2 - 1	
					يجب على المصرف المركزي إيجاد الطرق والوسائل المناسبة التي تتيح للمصارف التقليدية القدرة على التحول.	2 - 2	
					يسبب العمل في مؤسسات النظام المصرفي التقليدي الشعور بعدم الرضا وتأنيب الضمير.	2 - 3	
					يجب تشجيع أصحاب القرار في المصرف التقليدي على التحول للعمل وفق	2 - 4	

١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان	١٠٠	١٠٠
					أحكام الشريعة.		
					ضرورة قيام المتخصصين في الشريعة الإسلامية بالتوعية بمزايا وإيجابيات العمل المصرفي الإسلامي من خلال وسائل الإعلام المتاحة.	2 — 5	
					تمثل عملية التحول فرصة استثمارية ذات عوائد مجزية.	3 — 1	
					يمكن لعملية التحول أن تجذب عدداً أكبر من العملاء.	3 — 2	
					توفر صيغ التمويل الإسلامية أرباحاً أعلى من صيغ التمويل التقليدية القائمة على نظام الفائدة.	3 — 3	
					تعتبر البيئة المصرفية اليمينية مناخاً خصباً للعمل المصرفي الإسلامي.	3 — 4	
					إن توقع تحقيق أرباح إضافية بعد التحول يساهم في إمكانية تحول المصارف التقليدية.	3 — 5	
					تتمتع الكوادر البشرية المتوفرة في سوق العمل	4 —	



غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان	ن. ر. م.	ن. ر. م.
					بالمؤهلات المصرفية والشرعية المطلوبة.	1	
					يتوفر في سوق العمل العدد الكافي من الكوادر البشرية اللازمة لإنجاز أعمال المصرف بعد التحول.	4 - 2	
					المؤسسات التعليمية قادرة على رقد السوق المصرفي بالأفراد المؤهلين لتشغيل وإدارة المصارف بعد تحولها.	4 - 3	
					يمكن تأهيل وتدريب موظفي المصارف التقليدية وإكسابهم الدراية الكافية بأصول العمل المالي والمصرفي الإسلامي.	4 - 4	
					يؤثر توفر الكوادر البشرية المؤهلة في إمكانية تحول المصارف التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية.	4 - 5	
					يسهل نجاح تجربة المصارف الإسلامية الطريق أمام تحول المصارف التقليدية.	5 - 1	
					يمكن للمصارف التقليدية أن تستفيد من خبرة المصارف الإسلامية القائمة	5 - 2	

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان	ن	ن
					في توفير البدائل الشرعية المناسبة والبديلة لعقود الاستثمار والتمويل التقليدية.		
					يساهم الإقبال الكبير على صيغ التمويل والاستثمار الإسلامية في إقدام المصارف التقليدية على التحول.	5 — 3	
					أثبتت المصارف الإسلامية نجاحها رغم حداثتها وصغر حجمها مقارنة بالمصارف التقليدية.	5 — 4	
					تمتلك المصارف الإسلامية القدرة الكاملة على المنافسة في السوق المصرفي.	5 — 5	
					يعد نجاح المصارف الإسلامية عاملا مؤثرا في إمكانية تحول المصارف التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية.	5 — 6	

أرجو تفضلكم بالإجابة على هذا الاستبيان، وفي حال وجود أي ملاحظات أو استفسارات بخصوص الاستبيان أو موضوع الدراسة فيرجي كتابتها خلف استمارة الاستبيان أو الاتصال بالباحثين

## دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية للنهوض بالسوق المالي

الأستاذ: دريس خالد      الأستاذ: حولي محمد  
جامعة عنابة      الجزائر

### ملخص:

أصبح موضوع حوكمة الشركات من الموضوعات الهامة التي تطبق سواء في الشركات الخاصة والعامة على حد سواء، وازداد أهمية إثر حدوث الأزمات المالية المتكررة التي عانى منها الاقتصاد العالمي وتعرن بعض الشركات وانتشار الفساد المالي فيها، مما أدى بالكثير من المساهمين إلى فقدان الثقة في الأسواق المالية، ويرجع السبب إلى الإداريين القائمين على إدارة الشركات ومدققي الحسابات الذين لم يفصحوا عن القوائم المالية والمحاسبية التي تتضمنها الشركات المختلفة، والذي أظهر وجود خلل وعدم ثقة في التقارير المالية، وبالتالي بدأ هذا المفهوم يتسع أكثر فأكثر كلما ازداد تعثر بعض الشركات العملاقة وتعد حوكمة الشركات إحدى الأدوات الفعالة لتشجيع الاستثمار في سوق الأوراق المالية مما يؤثر على أسعار الأسهم، حيث إن أسواق الأوراق المالية تحتاج إلى الكثير من المقومات لرفع درجة كفاءتها، وذلك من خلال توافر كافة المعلومات اللازمة للمستثمرين في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة ومن المعروف أن المعايير المحاسبية تساهم في توفير المعلومات اللازمة للمستثمرين والتي تمثل الحد الأدنى من متطلبات الإفصاح والشفافية في بيئة الأعمال الحديثة، وبالتالي فإن مستخدمي المعلومات بحاجة إلى معلومات أخرى تتعلق بالتطلعات المستقبلية ومعلومات غير مالية مثل جودة الإدارة، المهارات الابتكارية، رأس المال الذهني، رضا العميل وغيرها من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في عصر المعلومات. إن الأثر المباشر من تطبيق حوكمة الشركات هو إعادة الثقة في المعلومات المحاسبية وذلك نتيجة تحقيق المفهوم الشامل لجودة هذه المعلومات والذي يقوم على مجموعة من المعايير من أهمها: مبدأ الإفصاح والشفافية وما يحمل في طياته من إعداد ومراجعة المعلومات والإفصاح عنها بما يتفق والمعايير عالية الجودة وأن يتم توفيرها للمستخدمين في الوقت الملائم وبالتكلفة الملائمة.

### مقدمة:

يتعاطم دور المحاسبة بمختلف فروعها كنظام لإنتاج المعلومات ذات المنفعة النسبية من خلال توصيل المعلومات المالية الهامة لشرائح مختلفة وواسعة من المجتمع. سواء اتفقت مصالحهم أم تعارضت. مترجمة بشكل قوائم وتقارير مالية تعكس ما وقع في المنشآت الاقتصادية من أحداث متتالية مما له بالغ الأثر في اتخاذ القرارات الاقتصادية والاستثمارية.

وانطلاقاً من أهمية القوائم المالية كمخرجات للنظام المحاسبي القائم في المنشأة يتوجب إعداد هذه القوائم على أسس تتفق مع متطلبات الإفصاح عن الأمور الغامضة ذات التأثير النسبي الهام في عملية اتخاذ القرار إذ أن أي تضليل في المعلومات المتضمنة في هذه القوائم من شأنه أن يفقدها أهميتها وبالتالي التأثير على قرار الاستثمار الذي يعتبر من القرارات الهامة والخطيرة مما يستلزم توافر معلومات على درجة كبيرة من الدقة والموضوعية .

في ضوء ذلك يمكن القول بأنه من الأسباب الهامة لحدوث انهيار الكثير من الوحدات الاقتصادية هو عدم تطبيق المبادئ المحاسبية ونقص الإفصاح والشفافية وعدم إظهار البيانات والمعلومات الحقيقية التي تعبر عن الأوضاع المالية لهذه الوحدات الاقتصادية ، وقد انعكس ذلك في مجموعة من الآثار السلبية أهمها فقد الثقة في المعلومات المحاسبية ، وبالتالي فقدت هذه المعلومات أهم عناصر تميزها ألا وهو جودتها .

لذا زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية ، ولم يقتصر الأمر على ذلك بل قامت الكثير من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث على تطبيقه في الوحدات الاقتصادية المختلفة.

وعند النظر إلى حوكمة الشركات من جانب الفكر المحاسبي سواء تمثل ذلك في النظر إليها من خلال علاقتها بالإفصاح المحاسبي أو تم النظر إليها من خلال علاقتها بعملية المراجعة أو تم النظر إليها من خلال انعكاساتها على متخذي قرار الاستثمار أو أسواق المال، فإن كل هذا يوضح العلاقة التي توجد بين تطبيق حوكمة الشركات والمعلومات المحاسبية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى مساهمة آليات الحوكمة المحاسبية - القائم على معلومات محاسبية تمثل الوضع المالي العادل للمؤسسة ، والناجمة عن تطبيق سياسات محاسبية ملائمة - في زيادة شفافية المعلومات المحاسبية في المؤسسات الاقتصادية.

#### لهذا فان هذا البحث يسعى لتحقيق الأهداف التالية :

- 1- إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات وأسباب ودوافع انتشار هذا المفهوم في السنوات الأخيرة في الدول المتقدمة.
- 2- التعرف على إيجابيات ومزايا حوكمة الشركات وكيفية الاستفادة منها في تحسين جودة المعلومات المحاسبية وذلك بغرض إعادة الثقة فيها.
- 3- طرح بعض التوصيات والمقترحات التي من شأنها زيادة الوعي في البيئة الجزائرية بالمفاهيم والأساليب الحديثة في قطاع الأعمال.

ولتحقيق الأهداف العملية و النظرية لهذه الدراسة. اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي . وذلك من خلال الرجوع إلى البحوث والدراسات ذات العلاقة بحوكمة المؤسسات ونظام المعلومات المحاسبي.

وسوف نحاول من خلال هذا البحث التركيز على المحاور التالية :

أولاً : محددات الحوكمة ومعاييرها

ثانياً : الأبعاد المحاسبية لحوكمة الشركات وعلاقتها بالمعلومات المحاسبية.

ثالثاً : انعكاسات جودة المعلومات المحاسبية في ظل حوكمة الشركات على سوق الأوراق المالية

أولاً : محددات الحوكمة ومعاييرها

1-تعريف الحوكمة

بالرغم من الارتباط بين مصطلح حوكمة الشركات والعمولة و زيادة الاهتمام به بين كل من المهتمين بالدراسات المحاسبية والاقتصادية والإدارية والقانونية ، وبالرغم من أن الدافع وراء انتشار مفهوم حوكمة الشركات هو انسجامه مع مصطلحي العمولة Globalization والخصوصية Privatization ، إلا أنه ما زال مجال اختلاف وعدم اتفاق الباحثين والأكاديميين والمهتمين بهذا الأمر مما أدى إلى ظهور العديد من المصطلحات المستخدمة مثل " توجيه الشركات " ، " حاكمية الشركات " ، " الإجراءات الحاكمة أو المتحكمة في المنشأة " ، " الشركات الرشيدة " ، " الإدارة الرشيدة " ، " ممارسة الإدارة للسلطة الجيدة " ... إلى غير ذلك.

وبالرغم من ذلك فإن المصطلح الأكثر استخداماً على الأقل في المجال الأكاديمي والبحثي هو

" حوكمة الشركات " كمرادف قريب لمصطلح Corporate Governance

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة

الشركات والتحكم في أعمالها<sup>1</sup>

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين".<sup>2</sup> وهناك من يعرفها بأنها: " مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين".<sup>3</sup> وبمعنى آخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية.

وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002. وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتباع كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فالتجتهت إلى أسواق المال. وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية. ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات، ثم توالى بعد ذلك الأزمات، ولعل من أبرزها أزمة شركتي أنرون وورلد كوم في الولايات المتحدة في عام 2001. وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة.<sup>4</sup>

وعلى ذلك، تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة. كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء

مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

#### ب- محددات الحوكمة

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية. ونعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

#### - المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي ( مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس )، وكفاءة القطاع المالي ( البنوك وسوق المال ) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية ( هيئة سوق المال والبورصة ) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ( ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها )، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.<sup>5</sup>

#### - المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.<sup>6</sup>

وتؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المؤسسات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل.

### ج- معايير الحوكمة

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي. وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

#### ■ معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية<sup>7</sup>

- يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004.<sup>8</sup> وتتمثل في:
- 1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
  - 2- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
  - 3- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار



في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

4- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعمالين وحملة السندات والموردين والعملاء.

5- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

6- مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

### \*معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية ( Basel Committee ) 9

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية

والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:

1- قيم الشركة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

2- إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

3- التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

4- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.

توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسئوليات ( Checks & Balances ).

5- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

- 6- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقية أو عناصر أخرى.
- 7- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

#### ■ معايير مؤسسة التمويل الدولية<sup>ii</sup>

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

- 1- الممارسات المقبولة للحكم الجيد
- 2- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد
- 3- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا
- 4- القيادة

ثانيا : الأبعاد المحاسبية لحوكمة الشركات وعلاقتها بالمعلومات المحاسبية.

#### 1- الأبعاد المحاسبية لحوكمة الشركات

من استقراء للدراسات السابقة المختلفة التي تناولت موضوع حوكمة الشركات يمكن تحديد الأبعاد المحاسبية لحوكمة الشركات في النقاط التالية:

#### \*-المساءلة والرقابة المحاسبية

- أشار تقرير لجنة Cadbury الصادر عام 1992م في العنصر الثاني منه ، بأن يقوم المساهمون بمساءلة مجلس الإدارة، وكل منهما له دوره في تفعيل تلك المسألة ، فمجلس الإدارة يقوم بدوره في توفير البيانات الجيدة للمساهمين ، وعلى المساهمين القيام بدورهم في إبداء رغبتهم في ممارسة مسئوليتهم كملاك.

بالإضافة إلى ذلك أشار تقرير بنك كريدي ليونيه في القسم الرابع منه والذي يحمل عنوان المحاسبة عن المسؤولية ، بأن دور مجلس الإدارة إشرافي أكثر منه تنفيذي ، وإلي قدرة أعضاء مجلس الإدارة علي القيام بتدقيق فعال ، كما أشار في القسم الخامس منه والذي يحمل عنوان المسؤولية

،إلى ضرورة وضع آليات تسمح بتوقيع عقاب علي الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة إذا  
لزم الأمر ذلك .

- كما أن تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الصادر عام 1999م ، أشار في المبدأ الخاص بمسئوليات مجلس الإدارة ،إلى ضرورة المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وكذلك مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين .
- يضاف إلى ذلك أن المعايير التي وضعتها بورصة نيويورك للأوراق المالية عام 2003م (NYSE,2003) والخاصة بحوكمة الشركات ،أشارت إلى ضرورة تفعيل الدور الرقابي للمساهمين من خلال المشاركة في جميع القرارات الأساسية للشركة .

في ضوء ذلك يمكن القول بأن المسألة والرقابة المحاسبية التي تتبناها حوكمة الشركات تأخذ  
اتجاهان :

**الأول :** ← المساءلة والرقابة الرأسية من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الإدارية  
الأدنى

**الثاني :** ← المساءلة والرقابة الأفقية وهي المتبادلة بين كل من مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب  
المصالح في الوحدة الاقتصادية .

\*- **الالتزام بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة :**

ان تطبيق الحوكمة يحد من الفلسفة الواقعية واستخدام نظرية الوكالة التي تشجع حركة الإدارة  
في اختبار السياسة المحاسبية ،وبالتالي فالحوكمة تعارض الاتجاه نحو الالتزام بمعايير محاسبية محددة  
وتساعد في حسم مشكلة إساءة استخدام المعايير المحاسبية ومعايير المراجعة .

\*- **دور المراجعة الداخلية :**

تساعد المراجعة الداخلية - بما تقوم به من مساعدة الوحدة الاقتصادية في تحقيق أهدافها  
وتأكيد فعالية الرقابة الداخلية والعمل مع مجلس الإدارة ولجنة المراجعة من اجل إدارة المخاطر  
والرقابة عليها - في عملية حوكمة الشركات من خلال تقييم وتحسين العمليات الداخلية للوحدة  
الاقتصادية ، وكذلك تحقيق الضبط الداخلي نتيجة استقلالها وتبعيتها لرئيس مجلس الإدارة  
واتصالها برئيس لجنة المراجعة .

### \*- دور المراجع الخارجي :

نتيجة لما يقوم به المراجع الخارجي من إضفاء الثقة والمصدقية علي المعلومات المحاسبية وذلك من خلال قيامه بإبداء رأيه الفني المحايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الوحدات الاقتصادية من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده ومرفق بالقوائم المالية ،فإن دور المراجعة الخارجية أصبح جوهري وفعال في مجال حوكمة الشركات لأنه يحد من التعارض بين الملاك وإدارة الوحدة الاقتصادية ، كما أنه يحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات ويحد من مشكلة الانحراف الخلفي في الوحدات الاقتصادية.

### \*- دور لجان المراجعة:

أكدت معظم الدراسات والتقارير الخاصة بحوكمة الشركات - إن لم يكن جميعها - علي ضرورة وجود لجان للمراجعة في الوحدات الاقتصادية التي تسعى إلي تطبيق الحوكمة ، بل أشارت إلي أن وجود لجان المراجعة يمثل أحد العوامل الرئيسية لتقييم مستويات الحوكمة المطبقة بالوحدة الاقتصادية.

وتقوم لجان المراجعة بدور حيوي في ضمان جودة التقارير المالية وتحقيق الثقة في المعلومات المحاسبية نتيجة لما تقوم به من إشراف على عمليات المراجعة الداخلية والخارجية ومقاومة ضغوط وتدخلات الإدارة علي عملية المراجعة ، علاوة علي ذلك يشير البعض : بأن مجرد إعلان الوحدة الاقتصادية عن تشكيل لجنة للمراجعة كان له أثر علي حركة أسهمها بسوق الأوراق المالية.

بجانب ذلك فقد توصلت دراسة Memullen والتي تناولت دور لجان المراجعة في زيادة الثقة في المعلومات المنشورة بالقوائم المالية ، إلي أن الوحدات الاقتصادية التي لديها لجان مراجعة قد أنخفض بها معدل حدوث التصرفات المالية غير القانونية ، بجانب زيادة درجة الثقة في معلومات القوائم المالية وخاصة الوحدات الاقتصادية المقيدة أسهمها في سوق الأوراق المالية.

### \*-تحقيق الإفصاح والشفافية

يعني الإفصاح ضمناً إعلام متخذي القرارات بالمعلومات الهامة بهدف ترشيد عملية اتخاذ القرارات والاستفادة من استخدام الموارد بكفاءة وفعالية.

ويختص الإفصاح بالمعلومات سواء تلك التي في القوائم ذاتها أو في الأساليب المكملة الأخرى لتقديم المعلومات المالية.

ويعد الإفصاح عموماً في إعداد التقارير المالية عن المعلومات الضرورية التي تكفل الأداء الأمثل لأسواق رأس المال الكفاء ويتعين الإفصاح عن المعلومات إذا كان من شأن إغفالها تشويه مغزى ما تقدمه للمستفيدين والمستخدمين للتقارير المالية<sup>0</sup>

والإفصاح يعني عرض للمعلومات الهامة للطوائف المستفيدة كالمستثمرين والدائنين وغيرهم بطريقة تسمح بالتنبؤ بمقدرة المنشأة علي تحقيق أرباح في المستقبل وقدرته علي سداد التزامات<sup>0</sup> والإفصاح له منفعة نسبية لدي المستثمرين الدائنين وله أيضا منفعة نسبية للطوائف الأخرى المستفيدة من التقارير المالية مثل العاملين والعملاء والجمهور العام.

ولاشك أن هناك اتفاق علي مستوى الفكر المحاسبي والاقتصادي حول ضرورة وأهمية الإفصاح وعلي الطريقة التي تتلاءم مع كمية المعلومات وأهميتها حيث تقتضي متطلبات الإفصاح العامة إلي ضرورة اشمال التقارير المالية لمجموعة من القوائم المالية يتم إعدادها في ضوء مبادئ محاسبية متعارف عليها.

وقد تم اقتراح ثلاثة اصطلاحات للإفصاح وهي :

#### **- الإفصاح الكافي :**

يفترض أدني مقدار من الإفصاح حتى يتوافق مع هدف جعل القوائم المالية غير مضللة.

#### **- الإفصاح العادل :**

يحتوي علي هدف أخلاقي بتطبيق معاملة متساوية لجميع القراء المحتملين للقوائم.

#### **- الإفصاح الكامل :**

يعني عرض معلومات زائدة ومن ثم فانه قد يكون غير ملائم حيث أن المعلومات الكثيرة قد تكون ضارة لان عرض التفاصيل غير الهامة قد يخفي المعلومات الجوهرية ويجعل التقارير المالية صعبة التفسير.

ولا توجد اختلافات جوهرية بين هذه المفاهيم اذا ما استخدمت في إطارها الصحيح حيث أن الهدف الحقيقي يتمثل في إعداد مستخدمي القوائم المالية بالمعلومات الجوهرية الملائمة بمساعدتهم في اتخاذ قراراتهم بأفضل طريقة ممكنة مع مراعاة الموازنة بين المنافع والتكاليف.

فالإفصاح المعاصر يهدف إلى تقديم معلومات تفيد في أغراض اتخاذ القرارات الاستثمارية.

### \*-إدارة الأرباح

تمارس إدارة بعض الوحدات الاقتصادية سياسة إدارة الأرباح لتحقيق الكثير من الأهداف مثل الوصول إلى مستوى التنبؤات التي سبق الإعلان عنها أو تجنب الإعلان عن الأرباح أو الخسائر أو للحصول على بعض المزايا المرتبطة بالأرباح المرتفعة مثل المكافآت والعمولات ، وبالتالي فإن عملية إدارة الربح تعني قيام الإدارة بالتأثير على أو التلاعب في البيانات المحاسبية الواردة بالتقارير المالية بصرف النظر عن الهدف من ذلك ، ونظرا للأثر الفعال لإدارة الربح على البيانات المحاسبية فقد تناولتها الكثير من الدراسات مثل :<sup>11</sup>

DeGeorge , et al. -1999 , Healy and Wahlen -1999 , Plummer and David ,2000 .

ولكن في ظل تطبيق حوكمة الشركات والحد من سلطة الإدارة وإتاحة الفرصة للأطراف الأخرى لحماية حقوقها مع وجود الضوابط المختلفة ، فإن إدارة الأرباح تصبح لا وجود لها ، لذا أشارت نتائج إحدى الدراسات والتي تناولت أثر متغير الحوكمة على ممارسة إدارة الوحدات الاقتصادية لسياسة إدارة الأرباح ، بأن هناك علاقة عكسية بين عدد أعضاء لجنة المراجعة من خارج الوحدة ، وكذلك خبرتهم المالية ، وكذلك عدد الأعضاء التنفيذيين في مجلس الإدارة ، وبين ممارسة الشركة لإدارة الأرباح

وبذلك يمكن القول أن دور حوكمة الشركات في الحد من سلطة الإدارة في عملية إدارة الأرباح ينعكس بالإيجاب على تحقيق جودة المعلومات المحاسبية .

### \*- تقويم أداء الوحدات الاقتصادية .

أن من أهمية حوكمة الشركات دورها في زيادة كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية وتدعيم قدرتها التنافسية بالأسواق ، مما يساعدها على التوسع والنمو ويجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة.

كما أن من المعايير الرئيسية لحوكمة الشركات هو تحقيق فاعلية وكفاءة الأداء بالوحدات الاقتصادية وحماية أصولها .

وبذلك أن الالتزام بتطبيق الجوانب الفكرية لحوكمة الشركات ينعكس بشكل جيد على أداء الوحدات الاقتصادية بأبعاده التشغيلية والمالية والنقدية ، وكذلك على المقاييس المختلفة المستخدمة ، أي أن تطبيق الحوكمة يساعد على إيجاد مفهوم ومقاييس شاملة لأداء الوحدة

الاقتصادية مما يدعم من قدراتها على الاستمرار والنمو ويحقق مصالح الفئات المختلفة المتعاملة معها ، خاصة وأن مفهوم حوكمة الشركات يحمل في مضمونه بعدين أساسيين هما :

**الأول:** - الالتزام بالمتطلبات القانونية والإدارية وغيرها.

**الثاني:** - الأداء بما يحمله من استغلال للفرص المتاحة للارتقاء بالوحدة الاقتصادية ككل .

في ضوء طبيعة الأبعاد المحاسبية السابقة لعملية حوكمة الشركات وانعكاساتها علي المعلومات المحاسبية تجدر الإشارة إلي النقاط التالية :

- بالرغم من تعدد الأبعاد المختلفة لعملية حوكمة الشركات سواء القانونية أو التنظيمية أو الاجتماعية ، إلا أن الأبعاد المحاسبية تحظى باهتمام كبير وتشغل الحيز الأكبر من الإجراءات والأساليب المختلفة لتطبيق الحوكمة في الشركات .

- أن الأبعاد المحاسبية لعملية الحوكمة تغطي ثلاثة مراحل من العمل المحاسبي وهي :

(1) مرحلة الرقابة علي العمل المحاسبي وتشمل نوعين من الرقابة أحدهما : الرقابة القبلية والآخر الرقابة البعدية للعمل المحاسبي.

(2) مرحلة الممارسة الفعلية للعمل المحاسبي بداية من الالتزام بتطبيق المعايير المحاسبية وتقييم و متابعة الأداء وإدارة الأرباح ، وانتهاءً بالإفصاح عن نتيجة هذه الممارسة في شكل تقارير وقوائم مالية.

(3) مرحلة ما بعد الممارسة الفعلية وتشمل أدوار كل من لجان المراجعة و المراجعة الخارجية وما تحققة من إضفاء الثقة والمصدقية في المعلومات المحاسبية المفصح عنها .

- أن النتيجة النهائية للأبعاد المحاسبية السابقة هو إنتاج المعلومات المحاسبية ذات الاستخدامات المتعددة من الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالوحدة الاقتصادية والتي عن طريق هذه المعلومات يمكن المحافظة على حقوق هؤلاء الأطراف تجاه الوحدة الاقتصادية ، لذا تصبح هذه المعلومات من الأهمية بدرجة أن تعد بمستوى شامل من الجودة بحيث يمكن الاعتماد عليها ، وفي ذات الوقت تعكس ثقة الأطراف الأخرى في الوحدة الاقتصادية وإدارتها وتزيد من كفاءة سوق الأوراق المالية .

## ب-الجوانب الفكرية لحوكمة الشركات وعلاقتها بالمعلومات المحاسبية.

تتمثل هذه الجوانب في الجوانب النظرية والإجرائية التي لا يمكن تطبيق الحوكمة بدونها لأنها بمثابة الإطار العام التي يجب علي جميع الوحدات الاقتصادية - أن تبدأ به حتى يمكن لها التحقق من تطبيق الحوكمة ، وقد تم صياغتها بالاعتماد على الدراسات السابقة<sup>12</sup> وذلك على النحو التالي :

### \*-أهداف ومزايا حوكمة الشركات.

- لو لم يكن للحوكمة من الأهداف والمزايا التي تدعمها ، لما سعت معظم الوحدات الاقتصادية بل والدول إلى تطبيقها ووضع التشريعات المختلفة اللازمة لها.
- ولقد اختلفت المفاهيم المستخدمة للتعبير عن هذه الأهداف والمزايا منها المنافع أو الدوافع أو البواعث ولكنها جميعاً تدخل ضمن الأهداف والمزايا والتي يمكن التعبير عنها في النقاط التالية :
- 1- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها.
  - 2- فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية وتدعيم المساءلة المحاسبية بها.
  - 3- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الاقتصادية.
  - 4- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها .
  - 5- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها .
  - 6- تعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية .
  - 7- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال لتدعيم المواطنة الاستثمارية.
  - 8- الحصول علي التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة.
  - 9 - تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.
  - 10- مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم .

### \*- مقومات حوكمة الشركات

- تمثل المقومات التالية الدعائم الأساسية التي يجب توافرها حتى يمكن الحكم بتطبيق حوكمة الشركات في الوحدة الاقتصادية ،وهي :
- 1- توفر القوانين واللوائح الخاصة بضبط الأداء الإداري للوحدة الاقتصادية.
  - 2- وجود لجان أساسية - منها لجنة المراجعة - تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة أداء الوحدة الاقتصادية.



- 3- وضوح السلطات والمسئوليات بالهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية.
- 4- فعالية نظام التقارير وقدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات .
- 5- تعدد الجهات الرقابية على أداء الوحدة الاقتصادية.

#### \*- مبادئ حوكمة الشركات

وتمثل هذه المبادئ العمود الفقري لتطبيق الحوكمة ، لذا فقد حازت على اهتمام مختلف الهيئات والتنظيمات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة ، مثل : منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، بورصة الأوراق المالية بنيويورك ، بنك التسويات الدولي ( BIS ) ، المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية ( IOSCO ) ، علاوة على اهتمام الباحثين والكتاب ، لذا فقد تعددت هذه المبادئ واختلفت من جهة إلى أخرى ، ولكن أكثرها قبولا واهتماما وأيضا أسبقها صدورا هي المبادئ الصادرة عن ( OECD ) عام 1999م والتي تم إعادة صياغتها عام 2004م وهي :

- 1- مبدأ حماية حقوق المساهمين
- 2- مبدأ المساواة بين المساهمين في المعاملة
- 3- مبدأ دور أصحاب المصالح في الحوكمة
- 4- مبدأ الإفصاح والشفافية
- 5- مبدأ مسئوليات مجلس الإدارة

ثالثا : اثر شفافية المعلومات المحاسبية في ظل حوكمة الشركات على سوق الأوراق المالية  
إن الأثر المباشر من تطبيق حوكمة الشركات هو إعادة الثقة في المعلومات المحاسبية وذلك نتيجة تحقيق المفهوم الشامل لجودة هذه المعلومات والذي يقوم على مجموعة من المعايير، علاوة على ذلك فهناك تأثير لهذه المعلومات سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة على سوق الأوراق المالية، وذلك كما سيتضح فيما يلي :

#### 1- أثر المعلومات المحاسبية على سوق الأوراق المالية

يتفق الكثير من الكتاب والباحثين بأن هناك تأثير مباشر وصريح للمعلومات المحاسبية على سوق الأوراق المالية سواء من جانب تأثيرها على المستثمرين - الحاليين والمرتبين - في اتخاذ القرارات الاستثمارية الملائمة مثل قرار الاحتفاظ بالأوراق المالية أو قرار التخلص منها أو الدخول في استثمارات جديدة ، أو من جانب تأثير على أسعار أو العائد على الأسهم أم من جانب تأثيرها على حجم التداول وتنشيط حركة سوق الأوراق المالية أو غير ذلك<sup>13</sup>

بجانب ذلك فقد أشار كل من Jones ,Selva, Capstaff بأن المعلومات الموجودة في التقارير والقوائم المالية هي من أهم المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها لقياس حجم المخاطر بأنواعها المختلفة- مثل مخاطر معدل الفائدة، مخاطر السوق ، مخاطر السيولة ، مخاطر سعر الصرف ، مخاطر الإدارة ، مخاطر الأعمال- والتنبؤ بها.

بالإضافة إلى ذلك، فإن مدخل التحليل الأساسي لتحليل القرار الاستثماري في سوق الأوراق المالية يعتمد على فرض رئيسي مؤداه أن لكل ورقة مالية من الأوراق المتداولة في السوق، قيمة حقيقية يمكن الوصول إليها من خلال دراسة المعلومات المحاسبية المتاحة عن الوحدة الاقتصادية مثل العائد المحاسبي ومعدل التوزيعات ومعدل النمو وبعض النسب المحاسبية.

كما أن أثر المعلومات المحاسبية على سوق الأوراق المالية له شقان<sup>14</sup> :

**الأول:- الدور التيسيري Facilitating Role** وذلك عن طريق إمداد المستثمرين بالمعلومات عن الشركات التي تطرح أسهمها في البورصة قبل اتخاذ قرار الشراء أو البيع بهدف دعم وترشيد ذلك القرار.

**الثاني :- الدور التأثيري Influencing Role** على وظيفة إدارة محفظة الأوراق المالية بشكل يحقق التوازن المطلوب بين الخواطر والعوائد ، بما يحقق للمستثمرين الربحية المستهدفة ويحفظ لسوق الأوراق المالية التوازن بقدر الإمكان .

لذا نشير هنا إلى بعض الملاحظات وهي :

1- إن معظم الدراسات السابقة اهتمت بمكونات المعلومات المحاسبية مثل الإعلان عن توزيعات الأرباح ومقاييس الربحية ومقاييس التدفقات النقدية ومقاييس السيولة والمخاطر المالية وعلاقتها بالمتغيرات المختلفة لسوق الأوراق المالية مثل حجم التداول أو العائد المتوقع على الأوراق المالية أو أسعار الأوراق المالية .

2- أن هناك دراسات أخرى اهتمت بنوعية السياسة المحاسبية المستخدمة وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية ، مشيرة إلى أن النظريات المثالية في المحاسبة والتي تعتمد على أن التقارير المحاسبية هي المصدر الوحيد للمعلومات المتداولة في سوق الأوراق المالية بالإضافة إلى المرونة المعطاة لمديري الوحدات الاقتصادية في اختيار الطرق والسياسات المحاسبية البديلة ، قد تؤدي إلى وجود معلومات محاسبية تعمل على تضليل سوق الأوراق المالية .

3- أن دور المعلومات المحاسبية في التأثير على الأوراق المالية يعتمد على مستوى الكفاءة التي يتمتع به هذا السوق بالإضافة إلى نوعية هذه الكفاءة وهل هي كفاءة تبادلية أم كفاءة تشغيلية أم كفاءة هيكلية أم جميعها معاً ، كما أنه من أهم الأركان التي تركز عليها كفاءة سوق الأوراق المالية هو وجود نظام فعال للمعلومات المحاسبية تتدفق من خلاله المعلومات المناسبة في الأوقات المناسبة وبالتكلفة المناسبة والتي تمكن المستثمرين من اختيار أفضل البدائل المتاحة للاستثمار .

4- قد يؤدي الجمود التفسيري للمعلومات المحاسبية سواء كان الجمود قوي المستوى أو ضعيف المستوى ، إلى عدم القدرة على إدراك العلاقة الحقيقية بين المعلومات المحاسبية وسوق الأوراق المالية.

8- لذا فإن النقاط السابقة قد تحد من دور المعلومات المحاسبية وتأثيرها سواء المباشر أو غير المباشر على تنشيط سوق الأوراق المالية وزيادة حركة التداول وأسعار الأسهم به ، ما لم تتوفر في هذه المعلومات مستوى الجودة المطلوب ، لذا أشار Barth<sup>15</sup> إلى أهمية خاصية التوقيت الملائم عند الإفصاح عن المعلومات المحاسبية وأثرها على أسعار الاستثمارات المالية، كما أن تأخير نشر المعلومات وعدم دقتها والتحيز في عرضها وعدم اعتمادها على مبادئ ومعايير محاسبية متفق عليها يحدث تأثير سلبي على سلوك المستثمر ويؤثر في درجة المخاطر التي يرغب في تحملها وفقاً لظروفه . يضاف إلى ذلك إن القدرة التنبؤية للمعلومات المحاسبية سواء السنوية أو المرحلية لها دور فعال في التأثير على سلوك المستثمر في سوق الأوراق المالية.

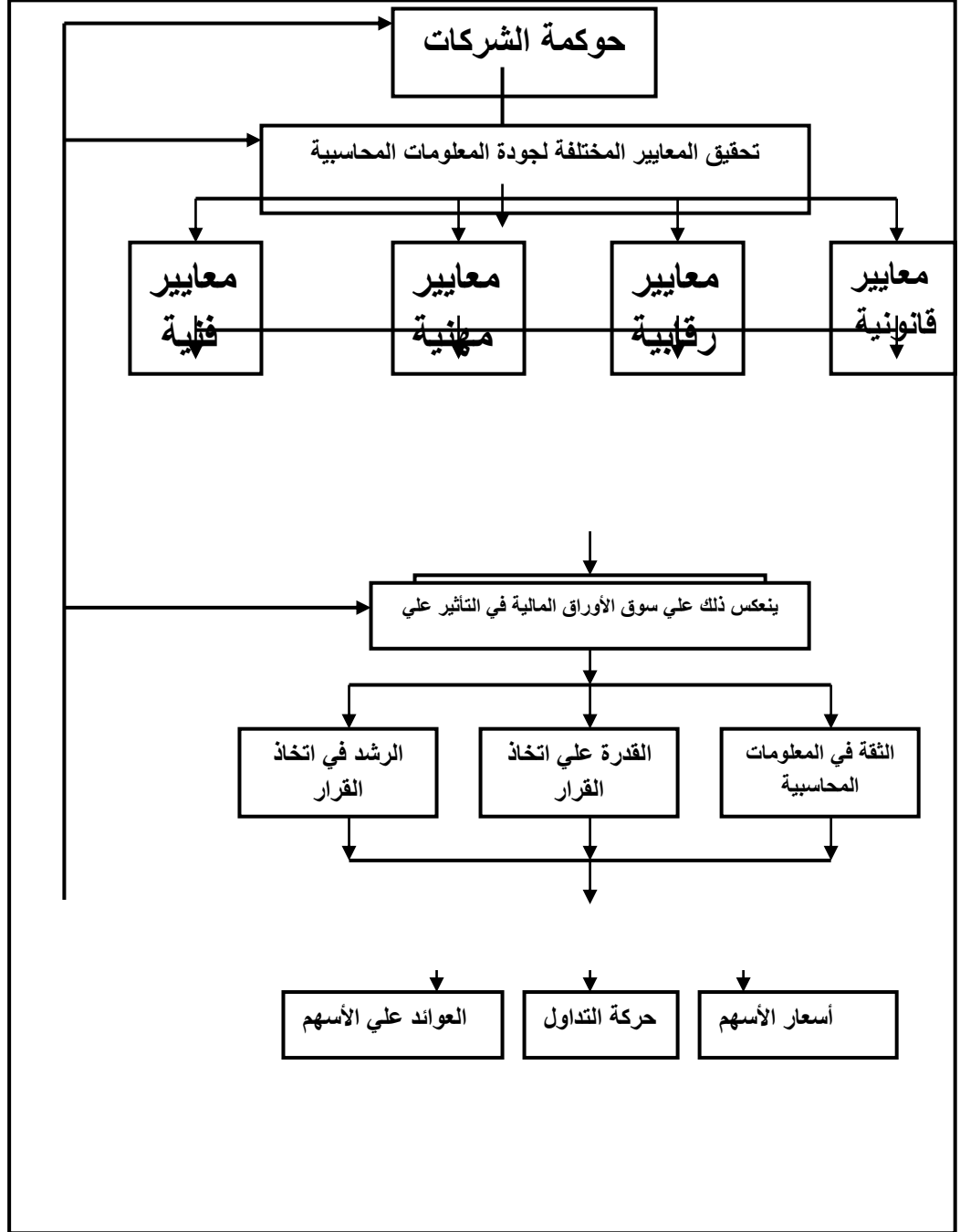
#### ب-حوكمة الشركات وسوق الأوراق المالية:

إن أحد أهم دوافع الاهتمام بتطبيق حوكمة الشركات هو إعادة ثقة المتعاملين في أسواق الأوراق المالية وذلك نتيجة الانهيارات وحالات الفشل التي أصابت الكثير من الشركات العملاقة والتي ترجع في معظمها إلى عدم دقة البيانات والمعلومات المحاسبية بها وما تتضمنه من أخطاء .

لذا فإن أحد المبادئ الأساسية التي تقوم عليها عملية حوكمة الشركات هو مبدأ الإفصاح والشفافية وما يحمله في طياته من إعداد ومراجعة المعلومات والإفصاح عنها بما يتفق والمعايير عالية الجودة وأن يتم توفيرها للمستخدمين في الوقت الملائم وبالتكلفة الملائمة .  
يضاف إلى ذلك أن أحد المعايير الأساسية لحوكمة الشركات هو دقة وموضوعية التقارير المالية بجانب الالتزام بالقوانين والتشريعات .  
وذلك يمكن القول بأن هناك علاقة وارتباط بين حوكمة الشركات والمعلومات المحاسبية وسوق الأوراق المالية .

### ج- حوكمة الشركات وجودة المعلومات المحاسبية وسوق الأوراق المالية

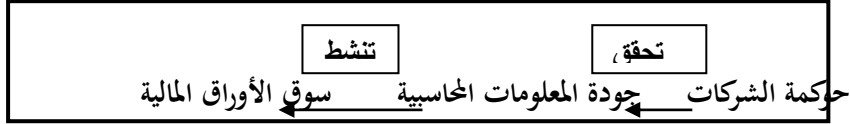
اتضح من الأجزاء السابقة الأثر الواضح للمعلومات المحاسبية على سوق الأوراق المالية ، كما اتضح أن توفر جودة المعلومات المحاسبية يساعد في القضاء على سلبية هذه المعلومات في القيام بدورها تجاه تنشيط حركة سوق الأوراق المالية ، كما ظهر أن جودة المعلومات المحاسبية في غياب الحوكمة اقتصر على توفير خصائص المعلومات المحاسبية ، في حين أن الالتزام بتطبيق الحوكمة أدى إلى شمول مفهوم جودة هذه المعلومات بحيث أصبحت تتضمن مجموعة من المعايير المتعددة التي تسعى الحوكمة إلى توفيرها في هذه المعلومات ، لذا فإن تحقيق جودة المعلومات المحاسبية بمفهومها الشامل في ظل الحوكمة سوف ينعكس على الجوانب المختلفة لسوق الأوراق المالية وذلك كما يظهر بالشكل التالية :



في ضوء ذلك نشير إلى الملاحظات التالية :

1- أن قدرة المعلومات المحاسبية في التأثير على حركة سوق الأوراق المالية سواء بالإيجاب أو السلب - وكذلك بالنسبة لدورها التيسيري والتأثيري - يتزايد مع تزايد تحقق جودة هذه المعلومات

2- أن من الدوافع الهامة والأساسية لظهور وتطبيق حوكمة الشركات هو إعادة الثقة في المعلومات المحاسبية وإحكام الرقابة عليها ، للارتقاء بمفهوم جودة هذه المعلومات من الجودة ذات المعيار الواحد إلى تحقيق الجودة ذات المعايير المتعددة مما يعني تحقيق المفهوم الشامل لجودة المعلومات المحاسبية. لذا يمكن الخروج بالاستنتاج التالي :



#### خلاصة:

تعمل آليات حوكمة الشركات بصفة أساسية على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذوى المصلحة المرتبطين بأعمال الشركة من خلال إحكام الرقابة والسيطرة على أداء إدارة الشركة ، ومراقب الحسابات . ويمكن تصنيف مجموعة الآليات المستخدمة الى نوعين من آليات الحوكمة ، حيث يختص النوع الأول بإدارة الشركة بتطبيق المعايير المحاسبية الدولية والمحلية ، قوة واستقلال لجنة المراجعة ، ودرجة اعتماد إدارة الشركة على تكنولوجيا المعلومات المتطورة . بينما يختص النوع الثاني بمراقب الحسابات ، الذي يقوم باعتماد القوائم والتقارير المالية الخاصة بالشركة وإبداء رأيه الفني عليها ، وتشمل آليات تحقق الرقابة على أداء مراقب الحسابات مثل التغير الإلزامى لمراقب الحسابات بصفة دورية ، درجة استقلال مراقب الحسابات ، مدى التزام مراقب الحسابات بتطبيق معايير المراجعة الدولية والمحلية، معايير رقابة الجودة ، ومدى تقديم مراقب الحسابات لخدمات مهنية استشارية للشركة محل المراجعة.

ويمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها كما يلي :

- هناك ارتباط معنوي بين تطبيق حوكمة الشركات وتحقيق جودة المعلومات المحاسبية .
- يتحدد المفهوم الشامل لجودة المعلومات المحاسبية في ظل حوكمة الشركات في ضوء مجموعة من المعايير التي تحكم إعداد هذه المعلومات .

- هناك ارتباط معنوي بين جودة المعلومات المحاسبية للشركات التي تطبق حوكمة الشركات وحركة التداول في سوق الأوراق المالية وأسعار الأسهم لهذه الشركات .

#### قائمة المراجع:

- 1-محسن احمد الخضري ، حوكمة الشركات ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، بدون تاريخ ، ص ص 92-95 .
- (1 Gujler, K., et al ., Corporate Governance and the Return on Investment , Berlin Meetings Presented Paper , at University of Vienna , January 2003,P.1,from, <http://www.ssrn.com>
- (2 نعيم دهمش ، الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بالتدقيق ومهنة المحاسبة ، المؤتمر العلمي المهني الخامس بعنوان : التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة ، عمان ، الأردن 2003.
- (3 محمد طارق يوسف ، حوكمة الشركات ، مجلة المحاسب ، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية ، العدد السادس عشر، 2003 ، ص 11.
- (4 مركز المشروعات الدولية الخاصة ، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والمتحولة، القاهرة ، 2002 ، ص 6.
- (5 نرمين أبو العطا ، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، 2003، ص 9 0
- (6 Demirag , I.,& et al., Corporate Governance: Overview and Research Agenda, British Accounting Review , Vol. 32 , 2000 ,PP341-354
- (8 وابل علي الوابل ، كارثة انهيار بعض الشركات العالمية العملاقة من منظور محاسبي ، مجلة المحاسبة ، الجمعية السعودية للمحاسبة ، السنة التاسعة ، العدد 36 ، 2002 ، ص 4 0
- (9 Clerp, E., Corporate Low Economic Reform Program Directions Duties and Corporate Governance Facilitating Investors , Proposal for Reform, Paper No.3 , Australian Government Publishing Service,1997,PP.1-65 .
- 10 Forker , J. J. , Corporate Governance and Disclosure Quality , Accounting and Business Research , Vol. 22 , 1992.
- (11 Francis , Jere R.,& et al., The Role of Accounting and Auditing in Corporate Governance and The Development of Financial

---

Markets Around The World , **Asia- Pacific Journal of Accounting and Economics** , Vol.7 , June , 2003 ,PP 30-48.

12) عبد الناصر محمد سيد درويش ، دور الإفصاح المحاسبي في التطبيق الفعال لحوكمة الشركات " دراسة تحليلية ميدانية " ، **مجلة الدراسات المالية والتجارية** ، كلية التجارة فرع بني سويف جامعة القاهرة ، العدد الثاني، 2003 ، ص467

13) سميحة فوزي ، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية ، **المركز المصري للدراسات الاقتصادية** ، إبريل، 2003 م ، ص 41  
وفعالية عملية تدقيق الحسابات في الأردن ، **مجلة الدراسات المالية والتجارية**، كلية التجارة فرع بني سويف جامعة القاهرة ، العدد الثاني ، 2003  
14OECD , **Corporate Governance Principles** , 2000 , PP.1-58



---