

رأس المال المخاطر كآلية للحد من الفجوة المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - الاتحاد الأوروبي نموذجاً -

د. محمد يدو أستاذ محاضر أ- جامعة البليدة 2

د. حكيم بوحرب أستاذ محاضر أ- جامعة خميس مليانة

الملخص: تهدف هذه الورقة البحثية إلى استعراض أسلوب رأس المال المخاطر وإطاره المفاهيمي، وإبراز مكانته في الحد من المشاكل التمويلية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا المزايا التي يقدمها هذا الأسلوب التمويلي للمؤسسات المستهدفة والتي تجلت في نجاعته في الحد من احتمالات فشل هذا النوع من المؤسسات، وذلك بعرض إحدى أهم التجارب الدولية الناجحة في هذا المجال وهي تجربة الاتحاد الأوروبي.

الكلمات المفتاحية: رأس المال المخاطر، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التمويل، الاتحاد الأوروبي.

مقدمة:

يرتبط نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقيقها لأهدافها، بإعتبارها منظومة فاعلة ومرنة تجاه متغيرات البيئة الاجتماعية المحيطة بها إرتباطاً وثيقاً بفعالية قدرتها التمويلية في الحصول على التمويل اللازم لتمويل أعمالها الاستثمارية بإعتباره الركيزة الأساسية والدعامة التي من شأنها ضمان بقائها واستمرارية نشاطها ودعم خططها ومسار نموها، لا سيما في ظل التحولات العميقة التي شهدتها العالم في مجال التمويل ومأفرزته من تحديات ورهانات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال التمويل ما جعلها تتخبط في العديد من المشاكل والصعوبات التمويلية لاسيما إذا تعلق الأمر بالحصول على مصادر التمويل الخارجي خاصة في صورتها التقليدية، وهنا تظهر أهمية رأس المال المخاطر في التخفيف من حدة الفجوة التمويلية التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بإعتباره آلية تمويلية مستحدثة لا تكتفي بالتمويل فقط، بل تعمل على تقديم مختلف صور الدعم لهذه المؤسسات، وذلك من خلال المتابعة والمشاركة في إدارة وتسيير هذه المؤسسات.

إعتماداً على هذا الطرح، وضمن إطار الهدف العام للدراسة وإماماً بجوانب الموضوع، إرتأينا صياغة إشكالية بحثنا كما يلي:

"ما مدى إمكانية مساهمة رأس المال المخاطر في الحد من الفجوة المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟"

• محاور البحث:

للإمام بجوانب الموضوع وبلوغاً للأهداف المرسومة لهذا الجهد العلمي، ومحاولة منا لمناقشة وتقييم موضوع "رأس المال المخاطر كآلية للحد من الفجوة المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- الاتحاد الأوروبي نموذجاً - إرتأينا تقسيم بحثنا إلى ثلاث محاور رئيسية، تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة، حيث تمثلت هذه المحاور فيمايلي:

أولاً: ماهية رأس المال المخاطر:

ثانياً: حقيقة الفجوة المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهمية الحد منها:

ثالثاً: المشاكل التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأوروبية وأهمية رأس المال المخاطر في الحد منها.

أولاً: ماهية رأس المال المخاطر:

1- نشأة رأس المال المخاطر:

يرجع أصل نشأة رأس المال المخاطر إلى اليوناني (زالس ديماليت) مؤسس علم الهندسة والذي أسس أول مشروع في التصنيع الزراعي (استخراج الزيت من الزيتون) بفضل القروض التي حصل عليها ولولاها ما أمكنه من إنشاء أو تطوير مشروعه، فقد اعتبر أصحاب هذه الأموال مقرضين مخاطرهم، والنشأة الحديثة المنظمة لرأس المال المخاطر في العالم تنسب الى الجنرال (دورات) الفرنسي الأصل الذي أنشأ في أمريكا عام 1946 أول مؤسسة متخصصة في رأس المال المخاطر في العالم، ونعني بها مؤسسة American Research and development (ARD)، والتي تخصصت في تمويل الشركات الالكترونية الناشئة، ثم تباطأ رأس المال المخاطر في السوق الأمريكية حتى عام 1977 والذي شهدت طفرة كبيرة في عدد المؤسسات المنشأة، أما في أوروبا فقد عرفت مؤسسات رأس المال المخاطر في تاريخ أحدث، لكنها لاقت عناية كبيرة من الجماعة الأوروبية التي تأسست في بروكسل عام 1983 الجمعية الأوروبية لرأس المال المخاطر (حمدي جمعة،

(2011) Association (EVCA) European venture capital)

2- تعريف رأس المال المخاطر:

يعرف رأس المال المخاطر على أنه: "شراء حصص في رؤوس أموال المؤسسات لتمكينها من تمويل انطلاقاتها، ونموها، أو انتقالها من مرحلة إلى أخرى. هذه المشاركة تعتبر بشكل أساسي مالية، ولكنها يمكن أن تكون كذلك استراتيجية (توفير شبكة من المعرفة، والخبرة في إدارة الموارد... الخ)" (Fabrice Pansard, juin 2007) .

وفقا لـ Bascha et Walz (2001) رأس المال المخاطر هو أسلوب تمويلي يقوم على المعايير التالية: (TO HUYVu, Janvier 2010)

- تمويل وسيطي خلال مدة التواجد في رأس مال المؤسسة والتي عموما محدودة؛
- متابعة ميدانية للمشاركة، ومراقبة معمقة مبنية على عقد صريح أو تكون ضمنية وخلق القيمة؛
- المكافآت أو الإيرادات تتحقق أساسا عند بيع حصة المساهمة سواء عن طريق تحويلها لطرف آخر أو عن طريق طرح ادراجها في البورصة؛
- مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير المدرجة في بورصة الأوراق المالية والتي تتمتع بإمكانيات عالية لتحقيق النمو.

وبناء على ما سبق فإن رأس المال المخاطر يوفر صلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومصادر رؤوس الأموال، وذلك من خلال توفير فرص استثمارية لبعض أصحاب رؤوس الأموال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة المبتكرة وعالية النمو منها، ورأس المال المخاطر يوفر فرص للتعويض عن المخاطر في فئات أخرى من الأصول (OECD,2006).

3- مزايا رأس المال المخاطر:

تتضح مزايا رأس المال المخاطر كأسلوب للتمويل والاستثمار فيما يلي: (روينة عبد السميع، حجازي اسماعيل، أبريل 2006).

- أ- المشاركة: إن أصحاب التمويل يعتبرون شركاء في الجدوي والمسؤولية. فإذا كان صاحب المشروع يعتبر من خلال رأسماله المؤسس للشركة فإن شركة رأس المال المخاطر تقوم بالوساطة بين الطرفين نظير حصة ربح تحصل عليها، والأطراف تتمثل في المستثمر وهو صاحب المال الذي يريد استثماره، والتمويل أي الذي يقوم بدور شركة رأس المال المخاطر في إدارة صندوق المخاطر نظير حصة من الربح يحصل عليها وهي من 15% الى 30% حسب الإتفاق بالإضافة إلى 2,5% مقابلا لمصاريف الإدارية سنويا.

ب- الانتقاء: أمام الممول فرصة لاختيار الموضوع الواعد فكثير من المشاريع الجديدة تكون عالية المخاطر ولكنها تكون ذات أرباح عالية وتتضاعف بعد ذلك قيمة أصولها. بينما في حالة القرض تبحث البنوك عن الشركات المليئة (صاحبة القدرة على السداد) ولا تبالي بمستقبل الشركة وإمكانية نجاحها.

ج- المرحلية: من خصائص رأسمال المخاطر أن التمويل يتم علي مراحل وليس علي دفعة واحدة، هذه المرحلية تلائم التمويل بالمشاركة وذلك أنه في عقد المشاركة يضطر المستثمر للرجوع إلى الممول للحصول علي التمويل التالي وفي هذا ضمان لصدق المستثمر في عرض نتائج الأعمال ويعطي الفرصة حين فشل المشروع قبل تضاعف الخسارة، أو تعديل خطط المشروع وإصلاح مساره.

د- التنوع: يمكن للممول أن يوزع تمويله علي عدة مشاريع متباينة المخاطر، بحيث ما تخسره شركة تعوضه الأخرى ثم إن المشاركة تفتت الخطر ومن ثم تكون القدرة علي تحمل المخاطر أعلي من القرض، فضلاً عن أن الرقابة والمتابعة من الشريك تجنب المشروع الدخول في مغامرات.

هـ- التنمية والتطوير: إن هذا النوع من المشاركة قادر علي تمويل مشاريع عالية المخاطر ومن ثم يستطيع أن يفتح مجالات للاستثمار لا يطرقها إلا الرواد القادرون ويعوضه عن هذا الخطر ما يتحقق من مكاسب وعائد كبير. لقد ثبت هذا في تمويل شركات مبتدئة "كابل" و"مايكروسوفت" و"كومباك" و"الميدراي إكسبرس"، و"جنيتك" وغيرها وكانت التقنية القائمة بها شبه مجهولة ولم تتحمس لها مصادر التمويل التقليدية.

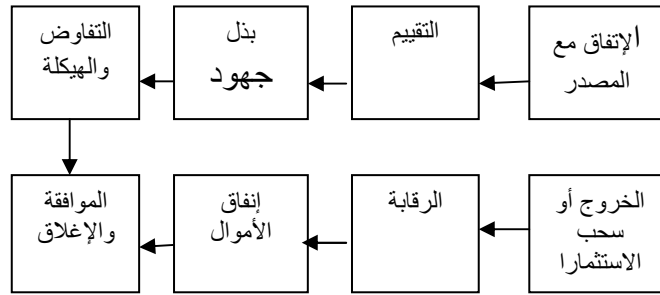
4- عمليات رأس المال المخاطر:

عمليات واستثمارات رأس المال المخاطر توصف بكونها طويلة ودقيقة وتتطلب الكثير من المتابعة وأصحاب رؤوس الأموال المخاطرة عادة ما يستثمرون في نسب صغيرة من الشركات التي تراجعها، وفي هذا السياق أثبتت بعض الدراسات ارتفاع معدلات رفض تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى شركات رأس المال المخاطر في بعض المناطق، حيث أنه هناك مؤسسة واحدة من بين 10 إلى 20 مؤسسة تجتاز المراحل الأولى من عمليات دراسات الجدوى، حيث أن هناك العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الراغبة في الحصول على فرص تمويلية برأس مال مخاطر تتميز بمزايا فنية وتقنية وتجارية لا تتماشى مع التوجهات العامة لشركات رأس المال المخاطر وتخصصاتها.

للتخفيف من حجم المخاطر التي تواجهها تعتمد شركات رأس المال المخاطر إلى جميع مجموعة تتكون من 20 إلى 30 مؤسسة صغيرة أو متوسطة حديثة النشأة في صندوق رأس مال مخاطر واحد، بالإضافة إلى عقد شراكات استثمارية مع شركات رأس مال مخاطر أخرى ذات الخبرة والمهنية الكبيرتين.

والشكل الموالي يوضح عمليات الاستثمار النموذجية لشركات رأس المال المخاطر:

شكل رقم (01): عمليات شركات رأس المال المخاطر



Source: (Francis C. C. koh2002) , Markets and industry venture capiyl and economic growth: an industry overview and singapore's experience, *The Singapore Economic Review*, Vol. 47, No. 2 , p 248

على عكس الاقتراض المصرفي، أصحاب رؤوس الأموال المخاطرة ليسوا ممولون سلبيون، حيث نجد ان معظم شركات رأس المال المخاطر تدعم نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال المشاركة الشخصية لمخاطر الشركاء، والمساهمة في الادارة، ووضع الاستراتيجية التسويقية والخطط الاستثمارية للمؤسسات. فمع شبكة الاتصالات الصناعية لأصحاب رؤوس الأموال المخاطرة يلعب هؤلاء دورا استشاريا هاما في صياغة استراتيجيات الأعمال لمؤسسات المحفظة وتقديم المشورة لإدارة، كما أنه من الشائع للشركاء من رأس المال المخاطر أن يقوموا بشغل مقاعد في المجالس الادارية للمؤسسات المستثمر فيها.

هيكمل التعويض لشركات رأس المال المخاطر بيني عادة عى أساس الأداء. كمدير للاستثمار، تتحمل شركات رأس المال المخاطر مسئولية الرسوم الادارية لتغطية التكاليف الادارية الملزمة لرأس المال المخاطر، حيث يتم دفع الرسوم الادارية عادة في كل فصل خلال حياة الصندوق أو ربما يتم انقاصها أو تقليصها في مراحل لاحقة من حياة الصندوق، ويتم هذا من خلال التفاوض مع المستثمرين المساهمين في انشاء الصندوق (Francis C. C. koh2002).

5- هيكل صناديق رأس المال المخاطر:

شركات رأس المال المغامر ترفع رأسمالها عن طريق عدد من المستثمرين وتقوم بإعادة استثمارها من خلال صناديق معظم هياكلها تأخذ شكل الشراكة المحدودة " limited partnership"، وفي هذا الهيكل يقوم المستثمرون أي الشركاء الاشتراك في الصندوق والالتزام بدفع مبلغ معين خلال فترة حياة الصندوق (European Investment Bank, February 2001).

هذه المجموعة من رأس المال المخاطر يمكن أن تكون على شكل صغير في حدود 50 مليون دولار، أو كبير في حدود 8 مليار دولار، وهذه الشراكة مصدر أموالها من صناديق المعاشات، الهبات الجامعية، مؤسسات، وبعض الأفراد الأثرياء، وفي العادة مسيرو هذا الشكل من رأس المال المخاطر هم شركاء.

الشركاء المحدودين يقدمون في العادة التزام باستثمار أموالهم لمدة تتراوح بين سنتين وثلاث سنوات، وهنا يرى العديد من الاقتصاديين أن هذا التصرف يجعلهم مستثمرون سلبيون (David Gladstone, Laura Gladstone, 2002).

الشراكات العامة: يقوم مسيري الصندوق في هذا الشكل الهيكل ي لشركات رأس المال ال مخاطر بتوجيه أسفل رأس المال المستثمرين الملتزمين حسب الحاجة وذلك بالشكل الذي يسمح بإقامة استثمارات وتغطية التكاليف والرسوم الادارية الخاصة بها، وعادة ما ستغرق الصندوق في هذا الشكل من سنتين الى ثلاث سنوات حتى يكتمل بالشكل التام ويقوم خلال هذه الفترة بعشرة الى عشرون استثمارا (أو صفقة)، وتكون حياة الصندوق محددة عادة بعشر سنوات، حيث يجب على مدير الصندوق كيفية الخروج من جميع الاستثمارات، كما يمكن إطالة عمر الصندوق الى سنتين أو ثلاث سنوات أخرى وذلك بموافقة أغلبية الشركاء على ذلك. في الشكل السابق (الشراكات المحدودة) يتم توزيع العوائد الاستثمارية مباشرة، أم في الشركات العامة، فان مدير الصندوق له هياكل بديلة يمكن من خلالها التصرف في هذه العوائد وذلك بما يتماشى مع مصلحة الصندوق، وذل كأن يجعلها كأموال دائمة الاخضرار "evergreen"، حيث يقوم مدير الصندوق بحجز العوائد وإعادة استثمارها، وكذلك ترتيبات استثمارية موازية "parallel"، إذ أن مدير الصندوق يقوم باتخاذ القرارات الاستثمارية مباشرة بنفسه وذلك نيابة عن المستثمرين في الشركات الأساسية، والشكل الموالي يوضح هيكلية صناديق رأس المال المخاطر.

The diagram illustrates the flow of capital and ownership between different types of companies in Egypt, categorized into three main sections:

- المستثمر فيها (Investor in it):** This section includes:
 - رأس مال (Capital)
 - مؤسسات صغيرة ومتوسطة (Small and Medium Enterprises)
- شركات رأس المال المخاطر (Venture Capital Companies):** This section includes:
 - 2 إلى 3 % إدارة رسوم (2 to 3% management fees)
 - شركات عامة (Public Companies)
 - 20 % من صناديق رأس المال المخاطر تحقق أرباح (20% of venture capital funds achieve profits)
 - إكتتاب عام/تداول/استحواذ (Public offering/trading/acquisition)
 - أسهم (Shares)
- مقدمي رأس المال (Providers of Capital):** This section includes:
 - رأس المال (Capital)
 - الشراكة المحدودة (Limited Partnership)
 - صناديق التقاعد (Pension Funds)
 - بنوك (Banks)
 - أفراد (Individuals)
 - شركات (Companies)
 - شركات التأمين (Insurance Companies)
 - أخرى (Others)
 - 80% من صناديق رأس المال المخاطر تحقق أرباح + قروض (80% of venture capital funds achieve profits + loans)

Arrows indicate the flow of capital and ownership between these entities, showing how venture capital funds and providers of capital interact with public companies and other financial institutions.

هيكّل رأس المال المخاطر ذو الشراكة المحدودة يعكس الآليات التعاقدية القائمة (التعويضات، التعهدات، القيود) اللازمة لمواءمة المخاطر من أصحاب رؤوس الأموال المخاطرة مع تلك التي تعود إلى المستثمرين. شركات رأس المال المخاطر من خلالها هيكلية صناديقها تهدف إلى جعلها أكثر جاذبية للمستثمرين من خلال معالجة احتياجاتهم ومشاكلهم. لكن وفي هذا السياق من الواجب التنبيه إلى أنه هناك شبكات بارزة في صناعة رأس المال المخاطر، حيث أن شركات رأس المال المخاطر تميل إلى توحيد استثماراتهم مع شركات رأس مال مخاطر أخرى، بدلاً من لأن تستثمر لوحدها، وبالتالي على شركات رأس المال المخاطر أن تضع معطيات حول استثماراتها السابقة والحالية في شبكات للعلاقات مع شركات رأس مال مخاطر.

7

- بعد مرحلة التقييم، العقد سيحدد شروط الدخول في رأس المال المخاطر للمؤسسة (الأحكام القانونية، تقييم المشاركة في رأس المال) وخيار الدعم المالي (أسهم عادية، أوراق مالية مستحقة)، وتحديد فترة تقديم التقارير المالية، وتوزيع المناصب الإدارية لرأس المال المخاطر أو لمن يمثله.

- العقد يساعد على إقامة تسوية مؤقتة للعلاقة بين الجهات الفاعلة، لكنه وفي نفس الوقت لا يشمل جميع حالات الصراع التي يمكن أن تحدث بين كلا الجهتين، والتي تمثل أيضا حالات دمار للقيمة.

- منطق رأس المال المخاطر يوضح أسلوب وطريقة الخروج من رأس المال المخاطر في المراحل الأولى من التقييم، حيث أن بعض بنود العقد يساعد على إعداد استراتيجية للخروج من رأس المال.

ثانيا: حقيقة الفجوة المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهمية الحد منها:

1- الاطار العام للفجوة المالية

أصبح مصطلح الفجوة المالية يستخدم لدى الكثير من المفكرين الاقتصاديين بدلا من المشاكل المالية، وذلك للدلالة على عدم ملائمة المعروض من الخدمات المالية للاحتياجات والطلبات التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (International finance corporation, October 2010). وتشير الإحصائيات إلى أن الفجوة المالية التي يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقدر بحوالي 90% من احتياجاتها المالية (صلاح الدين حسن السيسى، 2009).

في ما يخص أسباب هذه الفجوة المالية فنجد هناك العديد من الاختلافات بين المفكرين الاقتصاديين في هذا الجانب، فهناك من أرجعها الى تخلف البيئة التمويلية التي تنشط فيها هذه المؤسسات، حيث أن العديد من البنوك التجارية الرئيسية في الكثير من الدول تتردد في الدخول في عمليات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالرغم من ان هذه الاخيرة تتخذ البنوك التجارية كقابلة أولى لطلب التمويل الخارجي. ففي هذا السياق هناك الكثير من العوامل التي أصبحت تؤثر في سلوك الاقراض لدى البنوك، من بينها الأزمة المالية، والتعديلات على الانظمة المصرفية والأطر القانونية المنظمة لتعاملاتها، وزيادة حالات الإفلاس للعديد من المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة منها، بالإضافة الى المشاكل المتعلقة بالسيولة والضمانات والجدارة الائتمانية، كل هذه التغيرات البيئية وغيرها أثرت في النشاط المصرفي وأدت به إلى تشديد معايير الائتمان والتقليل من

التعاملات في الأصول عالية المخاطر. وهناك من برر هذه المشكلة التمويلية بوجود مشاكل داخلية تتعلق بالمؤسسات نفسها تعيق حصولها على التمويل اللازم، فحسب (Macmillan 1931) مثلا فان مشكلة نقص الخبرة الادارية تعتبر من أهم الأسباب التي تؤدي بمختلف المصادر التمويلية عن العزوف عن تلبية الاحتياجات المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المشاكل التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قليلة في الدول المتقدمة بالمقارنة مع نظيراتها في الدول النامية، وهذا الإستنتاج نابع من العديد من الدراسات الاستقصائية التي تناولت تمويل هذه المؤسسات في عدة بلدان، فمثلا بنك إنجلترا وحسب مسح أجراه في عام 2004 وجد أن حوالي 80% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استخدمت التمويل الخارجي، وتم رفض 11% فقط من الطلبات على الائتمان من الطلبات على الائتمان و 19% حصلت على قروض أقل من احتياجاتها، وفقط من 5% إلى 8% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحبطت بشأن احتمالات التمويل الخارجي. بينما في كندا فقد حصلت حوالي 82% من هذه المؤسسات على التمويل اللازم لسد احتياجاتها، وفي الاتحاد الأوروبي حوالي ثلاثة أرباع من هذه المؤسسات لديها التمويل الكافي.

2- أهمية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعتبر التمويل ضروريا لتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إنشاء توسيع أعمالها، وتطوير منتجاتها، فالكثير من هذه المؤسسات تبدأ نشاطها بطرح فكرة جديدة من قبل شخص أو مجموعة من الأفراد الذين يستثمرون أموالهم الخاصة، والتي في كثير من الأحيان لا تكون كافية لتحقيق الانطلاقة المرغوب فيها، مما يضطرهم الى اللجوء الى مصادر تمويلية أخرى كالأسرة والأصدقاء مقابل حصة في المؤسسة، إلا انه وفي نفس الوقت تبقى الموارد المذكورة سابقا غير كافية، حيث أنها لا يمكن أن تغطي الاحتياجات المالية المتزايدة لهذه المؤسسات، والتي تنمو مع نمو المؤسسة، وهنا تصطدم العديد من هذه المؤسسات بعراقيل حمة في سبيل حصولها على الموارد التمويلية، حيث أن الكثير منها لا يوفق في الحصول على قروض بنكية بسبب عدم قدرتها على استفاء الشروط الكفيلة بذلك، أو لأسباب تتعدها مرتبطة بعزوف البنوك عن إقامة روابط مالية مع هذا النوع من المؤسسات، كما أن العديد منها محروم من الإدراج في البورصة ومن أموال الجهات المانحة التي هي أقل انفتاحا على الطلبات المالية لهذه المؤسسات.

ومن أهم المظاهر التي توضح أهمية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتجلى دعم الابتكار، حيث أكدت الدراسات على تسارع وتيرة الابتكار في هذا النوع من المؤسسات خلال العقدين الأخيرين، كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة ذاتا لامتكانيات عالية لتحقيق النمو (والتي تنشط عادة في القطاعات عالية التكنولوجيا) لعبت دورا محوريا في السنوات الأخيرة في زيادة الانتاجية والحفاظ على التنافسية، وبالرغم من أن المنتجات والخدمات المبتكرة تمتلك احتمالات كبيرة للنجاح وتحقيق النمو، إلا أنها وفي نفس الوقت لا يمكنها النجاح إذا لم تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من العثور على التمويل الذي تحتاجه، مما يسقط الأفكار النيرة على طول الخط ويجد من الرغبة الابتكارية، وهو ما يمثل خسارة للنمو الاقتصادي المحتمل (OCDE, février 2007).

توفير التمويل الملائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يزيد من فرص هذه الأخير لتحقيق النمو، وفي هذا السياق أكد Levy (1993) أن نقص التمويل هو العائق الرئيسي لتوسع العمليات التجارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Mengsteab Tesfayohannes, February 2012).

ثالثا: المشاكل التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأوروبية وأهمية رأس المال المخاطر في الحد منها:

1- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الأوروبي:

عرف الاتحاد الأوروبي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:
جدول رقم (01): تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	مجموع الميزانية السنوية
متوسطة	< 250	50 مليون € ≤ (كان 40 مليون € في 1996)	43 مليون € ≥ (كان 27 مليون € في 1996)
صغيرة	< 50	10 مليون € ≤ (كان 07 مليون € في 1996)	10 مليون € ≥ (كان 05 مليون € في 1996)
مصغرة	< 10	2 مليون € ≤ (لم تكن محددة في 1996)	02 مليون € ≥ (لم تكن محددة في 1996)

Source: Service Info Eco-fichier et tic, chambre de de commerce d'industrie et de services de la Moselle , la nouvelle définition des PME , 21-07-2006, p.02

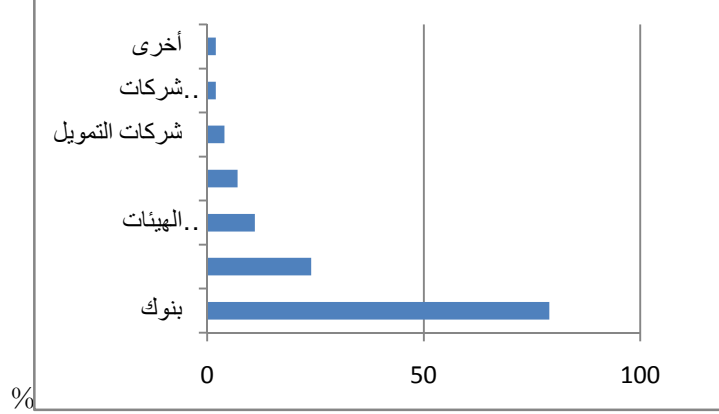
النجاح الاقتصادي الأوروبي اعتمد الى حد كبير على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن هذه المؤسسات تساهم بأكثر من نصف إجمالي القيمة المضافة لاقتصاد الأعمال غير المالية، وخلق 80% من حجم الوظائف الجديدة في الاتحاد الأوروبي (European Commission, 2011)، كما أن هذه المؤسسات والتي تقدر بحوالي 21 مليون مؤسسة تمثل معظم أصول الاتحاد الأوروبي وقد ساعدت على دعم القدرة التنافسية الصناعية، وساهمت أيضا في استيعاب صدمة انهيار الطلب التي تزامنت مع وقوع أزمة الرهن العقاري (Jean-Louis Sangaré, Septembre 2010).

ونظرا للأهمية المتزايدة لمثل هذا النوع من المؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية، أصبحت تحتل مكانة هامة في أجندة الخطابات السياسية لمختلف الهيئات والحكومات، وفي هذا السياق يمكن ذكر خطاب Edith Cresson رئيس الوزراء السابق لفرنسا وعضو المفوضية الأوروبية المسئولة بسياسات البحث، الابتكار، التعليم، التدريب والشباب، الذي أكد في الخطاب الذي القاه في فيينا في عام 1998 على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة هي واحدة من مفاتيح النمو والعمالة في أوروبا، حيث أنها تستثمر في مجال البحوث، وتقوم بتصميم أو استخدام المنتجات المبتكرة وذلك بما يتماشى مع الاحتياجات السوقية، كما أنها تخلق قيمة مضافة وتوفر فرص عمالة لأصحاب التأهيل العالي، ومن المرجح ان تحتل مكانة هامة في الاقتصاد العالمي، وعليه فان الاقتصاد الأوروبي بحاجة لتواجد مثل هذه المؤسسات لذلك من المهم بما كان تخفيض العقوبات التي تمنع في كثير من الأحيان انشائها ونموها (Gordon Murray, 1999).

2- المصادر والمشاكل التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأوروبية:

تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنواع مختلفة من مصادر التمويل، ويعزى هذا التنوع الى التطور النسبي للقطاعات المالية الأوروبية، والتي تقوم على هياكل تنظيمية تتيح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إمكانية الاستفادة القصوى من التمويل المتاح، وعلى العموم يمكن توضيح مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشكل الموالي:

شكل رقم 03: مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أوروبا



Source : OCDE, Le financement des PME et des entrepreneurs, février 2007, p 04

من خلال الشكل السابق يتضح لنا مدى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاتحاد الأوروبي على القروض المصرفية في سد احتياجاتها المالية، ويرجع ذلك الى تطور الأنظمة المصرفية في الدول الأعضاء مقارنة مع الأنظمة المصرفية للدول النامية، حيث تتميز السوق المصرفية بالتنافسية والشفافية، كما أنها تطبق معايير تسييرية وتحوطية علمية ودقيقة، كما أنها تعتمد أساليب حديثة لتقييم المشاريع تعزز من ثقة البنوك في المشاريع الممولة. لكن وبالرغم من تنوع المصادر التمويلية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالرغم من الجهود المبذولة من طرف الحكومات الأوروبية للحد من المشاكل التمويلية التي تعاني منها هذه المؤسسات إلا أن هذه الأخيرة مازالت تعاني من العديد من العقبات، خاصة مع الوساطة المالية التقليدية، حيث أنه في سنة 2009 ما بين 2% و 4% من هذه المؤسسات قدمت تقارير بعدم حصولها على التمويل على الإطلاق (Laura Giurca Vasilescu).

الأزمة المالية العالمية الراهنة كان لها الأثر الكبير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأوروبية، حيث أن هذه الأخيرة ومقارنة بنظيراتها الأمريكية، قد عرفت انخفاضا في الانتاجية وتباطؤ في النمو، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأمريكية قد حققت نسبة نمو قدرت بـ 60% أما نظيرتها الأوروبية فقد حققت فقط 12% خلا السبعة سنوات الأولى (Jean-Louis Sangaré, Septembre 2010). حيث أن المؤسسات الصغيرة الأوروبية وفي هذا الخصوص فقد تعرضت إلى أزمة مزدوجة: فمن جهة فقد عرفت انخفاض حاد في الطلب على السلع والخدمات التي تنتجها، ومن جهة أخرى تعاضمت القيود الائتمانية مما أدى الى الحد من فرصها التمويلية. هذه الأحداث كان لها

تأثير كبير على التدفقات النقدية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسيولتها، مما دفع الكثير منها الى الافلاس. كما أنه ونتيجة للأزمة المالية الأخيرة زادت احتياجات هذه المؤسسات للقروض المصرفية وذلك نتيجة للقيود التي فرضتها معظم البنوك، فعلى الرغم من ان البنوك تساهم في تمويل 75% من الاقتصاد الحقيقي في أوروبا، إلا أنه هناك بعض العراقيل التي تحول دون حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التمويل من البنوك، ووفقا للمسح الذي قام به البنك المركزي الأوروبي والمتعلق بالسداسي الأول من سنة 2011 فإن 11% من الطلبات التي تقدمت بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على قروض مصرفية تم رفضها، في حين أن 4% من هذه الطلبات قد تم رفضها بسبب ارتفاع التكاليف، وتحصلت 17% من هذه المؤسسات على قروض أقل مما طلبته من البنوك، وهذا يعني أن واحدة من كل ثلاث مؤسسات لم تحصل على التمويل الذي خططت للحصول عليه. والشكل الموالي يظهر حجم احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من القروض المصرفية لسنة 2009:

شكل رقم (04): احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من القروض المصرفية في منطقة اليورو (صافي النسبة المئوية من العينة)



Source: ECB, "Survey on the access to finance of SMEs in the Euro area: secondhalf of 2009", February 2010

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وباختلاف القطاعات التي تنشط فيها عانت جميعها من تدهور في توافر الائتمان المصرفي، إلا أنه لوحظ أن المؤسسات التي كانت تنشط في قطاعي الخدمات والبناء كانت أقل هذه المؤسسات تضررا من تراجع حجم الإقراض المصرفي. لكن وبقينا منها بأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عملت الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي على إعداد مجموعة من البرامج والتدابير المختلفة لدعم المبيعات، والحد من استنزاف رؤوس أموال هذه المؤسسات وتعزيز فرص حصولها على مختلف أشكال

التمويل (OECD, 2012). وذلك ببناء مجموعة من السياسات العامة والبرامج التي دعمت القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأوروبية، بالإضافة إلى قانون السوق الموحدة، وإنشاء إطار هيكلي ومؤسسي، كما أن الاتحاد الأوروبي لديه أدوات مالية (بما في ذلك الصناديق الهيكلية التي يتيحها بنك الاستثمار الأوروبي) قادرة على تعبئة التمويل المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تندرج ضمن المبادرات الأوروبية الكبرى، والتي تهدف أساساً إلى دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأوروبية. لعل أهم السياسات الأوروبية الداعمة لهذه المؤسسات تلك التي تجلت في استراتيجية لشبونة، والتي هدفت إلى تشجيع إنشاء وترقية هذه المؤسسات وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال كأحد الأهداف الخمسة الرئيسية لإستراتيجية أوروبا 2020، مع تعزيز القاعدة الصناعية ودعم السوق الداخلي، وتذليل العقبات التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تبسيط القواعد والشروط التمويلية، وتكريس مختلف أشكال الدعم لبرامج البحث والتطوير (حيث تم رصد ما قيمته 2.4 مليار يورو في الفترة 2014-2020). كذلك وفي إطار سياسة شاملة لدعم المؤسسات الصغير والمتوسطة قام الاتحاد الأوروبي بسن قانون الأعمال التجارية الصغيرة (SBA) Small Business Act في جوان 2008، حيث ساهم هذا القانون في توفير بيئة أحسن لنشاط المؤسسات الصغير والمتوسطة داخل الاتحاد الأوروبي وتعزيز فرص نموها.

3- تقييم أداء سوق رأس المال المخاطر الأوروبي:

لا توجد حالياً سوقاً أوروبية كاملة وموحدة لرأس المال المخاطر، فتقسيم الأسواق الوطنية وإطارها التنظيمي يختلف اختلافاً كبيراً من بلد إلى آخر. ومن أجل ذلك نجد اختلافاً كبيراً في حجم وأداء أسواق رؤوس الأموال المخاطرة وفيما يلي نعرض أهم المؤشرات الدالة على أداء صناديق رأس المال المخاطر الأوروبية:

جدول رقم (02): أداء صناديق رأس المال المخاطر حسب حجم الصندوق لـ 2013/12/31

حجم الصندوق	عدد الصناديق	تراكم معدل العائد الداخلي	معدل العائد الداخلي لسنة	معدل العائد الداخلي لـ 3 سنوات	معدل العائد الداخلي لـ 5 سنوات	معدل العائد الداخلي لـ 10 سنوات
أقل من 50 مليون يورو	530	3.02	1.31	-0.22	0.37	0.66
50 مليون يورو - 100 مليون يورو	113	0.92	6.29	1.85	2.01	0.31
100 مليون يورو - 250 مليون يورو	86	1.48	-12.07	-1.02	-0.38	-0.44
أكثر من 250 مليون يورو	23	0.99	6.26	7.44	3.05	-0.44
جميع الصناديق 2013	752	1.68	2.45	2.31	1.32	0.84
جميع الصناديق 2012	753	1.84	8.62	2.88	-0.57	-0.01

Source: European Venture Capital Association (2013), Pan-European private equity performance benchmarks study, p 13

يوضح الجدول السابق حجم صناعة رأس المال المخاطر والتي تعرف زيادة نوعية، حيث بلغ عدد الصناديق التي قامت بعمليات استثمارية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 753 صندوق في سنة 2012، مع تراجع هذا الرقم الى 752 صندوق في 2013 (خروج صندوق واحد من النشاط)، ومقارنة مع سنة 2011 فقد تراجع عدد الصناديق الناشطة في الاتحاد الاوروبي، حيث كان عددها في سنة 2011 ما يقارب 770 صندوق، ويعزى ذلك الى المحيط المالي الذي عرفته أوروبا بعد سنة 2011 والذي مسته أزمة مالية حادة تمثلت في أزمة الديون السيادية التي زادت من حجم المخاطر المالية المحيطة بهذا النوع من الانشطة المالية ومن ظروف عدم التأكد، وهو ما يثبت استراتيجية التنويع التي تتبعها شركات رأس المخاطر التي قامت باشياء هذه الصناديق في أوروبا.

العديد من التجارب الناجحة لصناديق رأس المال المخاطر، مثل تجربة الصندوق الأوروبي للاستثمار الذي ساهم لوحده في تمويل 3000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة. وصندوق انشاء المؤسسات عالية التكنولوجيا (ذات التكنولوجيا الفائقة) التكنولوجية العالية في ألمانيا High-Tech Gründerfonds، الذي ساهم منذ إنشائه في 2005 في انشاء

250 مؤسسة حديثة النشأة تكنولوجية مما ساهم في خلق أكثر من 2300 فرصة عمل دائمة.

جدول رقم (03): أداء صناديق الاستحواذ عن طريق الاستدانة حسب حجم الصندوق لـ 2013/12/31

حجم الصندوق	عدد الصناديق	تأزم معدل العائد الداخلي	معدل العائد الداخلي لسنة	معدل العائد الداخلي 3 سنوات	معدل العائد الداخلي 5 سنوات	معدل العائد الداخلي 10 سنوات
أقل من 250 مليون يورو	299	9.77	18.2	3.08	4.03	6.87
250 - 500 مليون يورو	74	19.79	17.74	5.04	6.05	9.69
500 مليون يورو - 1 مليار يورو	46	12.34	23.84	8.25	9.71	9.14
أكثر من 1 مليار يورو	70	10.36	12.88	8.14	10.53	11.25
جميع عمليات الاستحواذ 2013	486	11.41	13.04	7.59	9.63	10.46
جميع عمليات الاستحواذ 2012	483	11.80	13.90	11.87	2.51	10.37

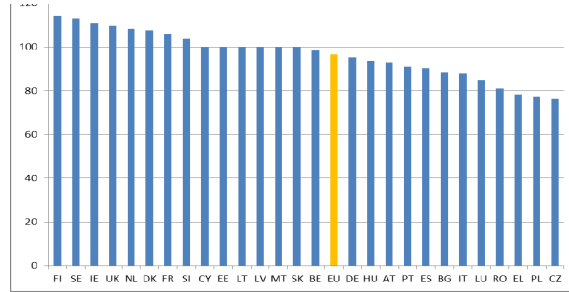
Source: European Venture Capital Association (2013), Pan-European private equity performance benchmarks study, p.13

ان الجدول اعلاه و الخاص بصناديق الاستحواذ بالاستدانة المنتشرة كثيرا في الاتحاد الأوروبي، وكما يوضحه الجدول فإن الصناديق صغيرة الحجم مثلت النسبة الأكبر من هذه الصناديق وامتداد لما ذكرناه سابقا فإن ذلك يعود الى سياسة التنويع المنتهجة، كما أن الجدول يظهر وجود صناديق ذات الحجم كبير جدا برأسمال يفوق مليار يورو بنسبة 14.5% من مجموع الصناديق، ويعود ذلك الى طبيعة نشاط هذه الصناديق التي تستهدف في كثير من الاحيان مؤسسات متوسطة الحجم أو صغيرة الحجم في طريقها الى النمو وهو نشاط يتطلب رؤوس أموال كبيرة نسبيا مقارنة بصناديق الاسهم الأخرى، كما نلاحظ تفاوت في معدلات العائد الداخلي للصناديق، لكن ما يلاحظ أن الاستثمارات قصيرة الأجل تحقق أعلى المعدلات، اما فيما يخص الاستثمارات طويلة الأجل فإن الصناديق كبيرة الحجم تحقق أكبر المعدلات. بمتوسط يصل إلى 11.25%.

السوق الأوروبي لرأس المال المخاطر عرف منذ نهاية تسعينيات القرن الماضي نموا كبيرا. الاستثمارات التي يقوم بها الأطراف الفاعلة في رأس المال المخاطر لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ارتفعت على نحو سلس تقليديا وبسرعة منتظمة الى حد ما (باستثناء الذروة في سنة 2000) حيث نمت حجم الاستثمارات من 7 مليار يورو في 1996 الى 27.53 مليار يورو في 2002 وإلى مليار يورو في سنة 2006. زيادة رؤوس الأموال المخاطرة في الاتحاد الأوروبي تتم تقريبا بصفة دورية (Fabrice Pansard, juin 2007). إلا أنها عرفت تراجعاً كبيراً بسبب الأزمة المالية العالمية، حيث عرفت استثمارات رأس المال المخاطر في هذه المؤسسات تراجع كبير في الاتحاد الأوروبي في السنوات الخمس الأخيرة، فوفقاً للجمعية الأوروبية فقد بلغ حجم هذه الاستثمارات في عام 2012 حوالي 1.48 مليار أورو وهو أقل بكثير من حجم الاستثمارات في سنة 2007.

يوضح الجدولين السابقين الأداء لاجمالي لمعظم صناديق رأس المال المخاطر الأوروبية، وخاصة على المدى الطويل، حيث أن معظم الاستثمارات الممولة تشمل القطاعات التكنولوجية والصناعية المبنية على النهج الابتكاري والتي تتطلب مدة طويلة نسبياً لتحقيق نجاحها.

شكل رقم 05: مؤشر وصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لرأس المال المخاطر في دول الاتحاد الأوروبي في 2011



Source: ECB, A Stronger European Industry for Growth and Economic recovery – Industrial Policy Communication Update COM (2012) 582.

تم بناء المؤشر السابق (وهو مؤشر فرعي the sub-index) لتوضيح فرص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأوروبية للوصول لرأس المال المخاطر، وذلك بالاعتماد على العناصر التالية:

- حجم إجمالي استثمارات رأس المال المخاطر إلى الناتج المحلي الإجمالي؛
- نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من الناتج المحلي الإجمالي؛
- سنة الأساس 2007؛

فمن خلال الشكل السابق، يتضح لنا مدى التفاوت في إمكانيات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التمويل عن طريق رأس المال المخاطر بين الدول الأوروبية، حيث كانت فنلندا والسويد وإيرلندا وبريطانيا و هولند وفرنسا كأحسن ستة دول أعضاء في الاتحاد الأوروبي في هذا المجال في 2011.

إلا أنه ومن ناحية أحجام أسواق رأس المال المخاطر، تبقى سوق المملكة المتحدة لرأس المال المخاطر كسوق مهيمن على السوق الأوروبية وأكثرها مساهمة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تعتبر بلدا متميزا لإنشاء وإدارة صناديق رأس المال المخاطر، حيث مثل حجم رؤوس الأموال المخاطرة في هذا البلد 63.3%، أكثر من فرنسا 15.8% وألمانيا 3.8% وهولندا 3.3%، لكن وعلى الرغم من النمو السريع الذي عرفه سوق رأس المال المخاطر الأوروبية فإنه لم يصل بعد الى التطور الذي عرفته الولايات المتحدة الأمريكية في هذا المجال (Fabrice Pansard, juin 2007).

4- الجهود المبذولة من طرف الاتحاد الأوروبي لدعم دو رؤوس الأموال المخاطر في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عوامل نجاح التجربة الأوروبية:

إن التجربة الأوروبية في مجال تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر تجربة ناجحة(بالرغم من عدم قدرتها على مجارات التجربة الأمريكية التي هي بمثابة التجربة الرائدة في هذا المجال، وبالرغم أيضا من التراجع الذي عرفته أسواق رؤوس الأموال المخاطر في الاتحاد الأوروبي في السنوات الأخيرة نتيجة لازمة الرهون العقارية)، خاصة في الدول الصناعية الكبرى كبريطانيا وفرنسا، وقد ارتبط كان وصول الاتحاد الأوروبي لهذا النجاح بتوفير بيئة ملائمة و بتحقيق العديد من العوامل، فرأس المال المخاطر ما هو إلا جانب من جوانب دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. توفير التمويل اللازم لسد الاحتياجات التمويلية (والذي يمكن أن يأخذ شكل رأس المال المخاطر) إلى جانب آليات دعم أخرى من شأنه أن يساعد على ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز قدراتها التنافسية، وفيما يلي نذكر أهم العوامل التي عمل الاتحاد الأوروبي على توفيرها والتي ساعدت شركات رأس المال المخاطر الأوروبية في سد جانب من الفجوة التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- توفير بيئة ملائمة لدعم الابتكار، حيث أن معظم الدول الأوروبية تتوفر على أنظمة تعليم عالي وبمحت علمي متطورة، بالإضافة الى التنسيق بين مختلف محابر البحث وشركات رأس المال المخاطر؛

- وجود العديد من شبكات رجال الأعمال والصناعيين الراغبين في الاستفادة من تجارب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حديثة النشأة؛
- العمل على توفير تركيز جغرافي للمجمعات التكنولوجية والمخابر البحث، وشركات رأس المال المخاطر، وكلاء براءات الاختراع، الاستشاريين والشركات الناشئة، ومراكز بحث الشركات الكبيرة، البنوك، وما إلى ذلك؛
- الرغبة المشتركة لتحمل المخاطر وتحقيق عوائد، حيث أن تمويل المؤسسات الصغيرة يكون محفوفًا بالكثير من المخاطر والاستعانة برأس المال المخاطر يزيد من حظوظ نجاحها وتحقيقها لعوائد تغطي المخاطر المرتبطة بها؛
- مرونة سوق العمل الأوروبية، والتي من خلالها يمكن للمقاول أو صاحب المؤسسة تحمل مخاطر التشغيل في حالات عدم اليقين بشأن نجاح المشروع؛
- وصول فوري الى سوق تتكون من أكثر من 300 مليون مستهلك للسلع والخدمات؛
- تعزيز فرص الوصول الى الأسواق المالية العميقة التي تعتبر أكثر ملاءمة مع خصوصيات المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة التكنولوجية منها، مع توفر تواصل جيد بين هذه الأسواق وأسواق رأس المال المخاطر.

سعى الإتحاد الأوروبي لتوحيد أسواق رأس المال المخاطر لتسهيل وصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة للتمويل اللازم، وهو السبب الذي من شأنه تشجيع الاستثمار العابر للحدود لرأس المال المخاطر، في فيفري 2011، المجلس الأوروبي طالب بعدم ادخار أي جهد لإزالة العراقيل القانونية والإدارية المتبقية لتسهيل عبور الحدود لرأس المال المخاطر، وفي هذا الخصوص أعدت المفوضية الأوروبية بدأت قانون السوق الموحدة، وبدأت بتنفيذه في نهاية 2012، القاعدة التي تسمح لصناديق رأس المال المخاطر التي أنشأت في إحدى الدول الأعضاء الاستثمار بحرية وبدون شروط إضافية في أي دولة أخرى .

كما أنه وفي إطار البرنامج التأميري للقدرة التنافسية والابتكار (CIP)، ومن أجل دعم الابتكار على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في المناطق النائية، وتحسين فرصها في الحصول على، ات إعداد برنامج دعم لهذه المؤسسات يغطي الفترة الممتدة بين 2012 و 2013 وله ميزانية اجمالية بقيمة 3.621 مليار يورو.

كما قامت المفوضية الأوروبية في ديسمبر 201. بمضاعفة الميزانية العامة المخصصة للبحث والإختراع، هذه الميزانية التي تأتي لاكمال البرامج الوطنية مما أدى الى زيادة بـ

80 مليار أورو لسنوات 2014 – 2020 (برنامج آفاق عام 2020) (Le capital-risque .en suisse, juin 2012)

بالرغم من الأهمية التي يكتسيها رأس المال المخاطر في تمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاتحاد الأوروبي، إلا أن هذا الأسلوب التمويلي لم يتم تعميمه بعد ليشمل كامل القطاعات الاقتصادية.

الخلاصة:

قد حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية الوقوف عند أبرز التجارب الدولية في مجال تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق رأس المال المخاطر ومحاولة تقييمها، وتبين لنا من خلال ذلك بعض المقومات والعوامل التي يجب توفيرها لتعزيز فرص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوصول لهذا الأسلوب التمويلي.

وعلى العموم فقد توصلنا من خلال هذه الورقة البحثية الى النتائج التالية:

- بالرغم من الدور التنموي المتزايد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها عرضة لعقبات كثيرة أهمها الفجوة التمويلية التي تعاني منها بسبب ارتفاع حجم مخاطرها وعدم قدرة جزء كبير منها على تقديم الضمانات التي تطلبها الكثير من المؤسسات المالية والمصرفية، ومن هذا المنطلق وجب البحث عن أساليب تمويلية أكثر حداثة ومرونة مع الخصائص المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتأتي في مقدمة هذه الأساليب رأس المال المخاطر، الذي يعتبر كأكثر الأساليب التمويلية ملائمة لطبيعة مخاطر هذه المؤسسات و توجهاتها الاستثمارية خاصة في مراحلها الأولى.

- يتميز أسلوب التمويل برأس المال المخاطر بكونه أسلوب يتحمل حجما كبيرا ومتزايدا من المخاطر بمختلف أنواعها، بالإضافة إلى تمويل الكثير من الصناعات الواعدة والتي تتميز بسرعة التنقل من مرحلة معينة إلى مرحلة أعلى.

- يعتبر رأس المال المخاطر كأول مراحل تدخل الأسهم الخاصة حيث أنه يستهدف المراحل المبكرة من عمر المشاريع المستهدفة، ومن هذا المنطلق فإنه يعتبر هذا الأسلوب التمويلي كأكثر أنواع الأسهم الخاصة أهمية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة الحديثة منها.

- بالرغم من تطور النظام المالي الأوروبي إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه الرقعة الجغرافية ما زالت تعاني من فجوة تمويلية أدت إلى حرمانها من الحصول على التمويل اللازم لسد احتياجاتها المالية خاصة من المنابع المصرفية

- عملت الدول الأوروبية على تحديث وتطوير صناعة رأس المال المخاطر من خلال عملها على توفير شروط مساعدة على تحقيق ذلك، و التي تشمل توفير إطار قانوني ملائم خاصة ما تعلق منه بالإجراءات الضامنة لحقوق الأطراف المتدخلة في هذه الصناعة (إجراءات الإفلاس والشفافية .. الخ)، وإطار ضريبي مرن ومناسب لطبيعة هذا النوع من الصناعات الملائمة (حيث احتوى على تحفيزات مهمة)، بالإضافة إلى توفير بنية تحتية ملائمة، والمزاوجة بين مراكز البحث و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وشركات رأس المال المخاطر، وإعداد سياسات مالية مرنة، وتوفير فضاءات بورصية ملائمة تتسم بالكفاءة، وترقية النظام المالي وتقديم مختلف أشكال برامج الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- بالرغم من أوروبا لا تتوفر على سوق موحد لرأس المال المخاطر إلا أن هناك جهود كبيرة بذلت لإزالة العديد من الحواجز والتحديات ساهمت في تسهيل توسع هذه الصناعة على مستوى دول الاتحاد الأوروبي.

قائمة الهوامش والمراجع

- (1) حمدي جمعة عبد العزيز عبد الحافظ الجبالي، قياس تأثير التمويل برأس المال للمخاطر على القيمة الاقتصادية المضافة لدى شركات رأس المال المخاطر، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الأول - الجزء الأول 2011، جامعة حلوان، مصر، ص ص 229-230
- (2) Fabrice Pansard, **Le capital investissement en europe: Quelle physionomie a terme par ce marché en croissance accélérée!**, Département des études; juin 2007 ,Risques et tenences n 03, p 06
- (3) TOUYVU, **Les facteurs organisationnels et stratégiques de la performance des fonds de capital risque français**, Thèse présentée en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, École Doctorale de Sciences Juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion, Université Nancy, France, Janvier 2010 , p 24
- (4) OECD, **The SME financing gap: theory and evidence**, volume I, (2006), p 83.
- (5) روية عبد السميع، حجازي اسماعيل، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق شركات رأس المال المخاطر، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية المنعقد خلال الفترة 17 و18 أبريل 2006، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، ص 309.
- (6) Francis C. C. koh, Markets and industry venture capital and economic growth: an industry overview and singapore's experience, *The Singapore Economic Review*, Vol. 47, No. 2, (2002), p 249
- (7) European Investment Bank, **Financing innovative firms through venture capital**, EIB SECTOR PAPERS February 2001, p 10

- (8) David Gladstone, Laura Gladstone, **Venture capital hand book: An Entrepreneur's guide to raising venture capital**, Printice Hall PTR, New jersy, 2002, p10
- (9) Eric Stephany, **La Relation capital risque/PME : Fondement et pratiques**, de book, 1^{er} édition, Bruscelles, Belgique, 2003, p19
- (10) International finance corporation, **Scaling-up SME access to financial services in the developing world**, G 20 Seoul summit report, October 2010, p 22
- (11) صلاح الدين حسن السيسى، استراتيجيات وآليات دعم وتنمية المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، دار الفكر العربي، مصر، 2009، ص 274
- (12) OCDE, **Le financement des PME et des entrepreneurs**, février 2007, p 02
- (13) Mengsteab Tesfayohannes, **Streamlining government financing programs for SMEs in the sub-saharan Africa: The case of Botswana, China-USA Business Review**, ISSN 1537-1514, February 2012, Vol. 11, No. 2, 200-216, p 202
- (14) European Commission, **An action plan to improve access to finance for SMEs, Communication from the commission to the council**, to the European Parliament, to the committee of the regions, and to the European and social committee, Brussels,. 12.2011, p 1
- (15) Jean-Louis Sangaré, Septembre 2010, **MARCHE INTERIEUR ET SERVICES, Le financement des PME européennes dans le cadre du Single Market Act**, après la directive CRD 4, Confrontation Europe, p01
- (16) Gordon Murray, **Early-stage venture capital funds, scale economies and public support**, Venture Capital, 1999, VOL. 1, NO. 4, p352
- (17) Laura Giurca Vasilescu, **Ana poapa, Financing measures for supporting European SMEs during crisis, LUCRARI STIINTIFICE, SERIA I, VOL. XII (3),p 33**
- (18) Jean-Louis Sangaré, Septembre 2010, **MARCHE INTERIEUR ET SERVICES, Le financement des PME européennes dans le cadre du Single Market Act**, après la directive CRD 4, Confrontation Europe, p02
- (19) <http://www.eubusiness.com/topics/finance/vc-sme/>
- (20) OECD, **Financing SMEs and Entrepreneurs 2012**, AN OECD SCOREBOARD, p 3
- (21) Le capital-risque en suisse, Rapport du Conseil fédéral donnant suite aux postulats Fässler (10.3076) et Noser (11.3429, 11.3430, 11.3431), Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, Direction de la promotion économique Politique PME, confédération suisse, juin 2012, p 22
- (22) Fabrice Pansard, **Le capital investissement en europe: Quelle physionomie a terme pour ce marché en croissance accélérée !**, Département des études; juin 2007 ,Risques et tenences n 03, p 08
- (23) Ibid, p 09
- (24) (Le capital-risque en suisse, juin 2012) **op cit**, p 21

أثر الآليات الداخلية للحوكمة على أداء البنوك

أ.د/ خلف عثمان - جامعة الجزائر 3

بن شارف إيمان طالبة دكتوراه - جامعة الجزائر 3

ملخص: لقد تباينت النظريات والدراسات الميدانية المختلفة حول علاقة وأثر متغيرات الآليات الداخلية للحوكمة على مستوى أداء البنوك. بالنسبة لمجلس الإدارة الذي يعتبر من بين وسائل الرقابة الأكثر فعالية على مستوى البنك، فإن تأثيره يختلف بحسب خصائصه من حيث الحجم، درجة استقلالية أعضائه وازدواجية الوظيفة. بمعنى الجمع أو لا بين وظيفتي المدير العام (DG) ورئيس مجلس الإدارة (PCA).

أما الآلية الثانية فتتمثل في هيكل الملكية، الذي على هذا المستوى يتم رسم استراتيجية البنك، اتخاذ أهم القرارات وممارسة الرقابة. بحيث تركيز ملكية البنك بيد عدد معين من الأشخاص طبيعيين كانوا أو معنويين تختلف عن تجزئة هذه الملكية على مستوى عدد كبير من المساهمين. كذلك اختلاف طبيعة المالكين يؤثر بطريقة متميزة على مستوى أداء البنك.

كلمات مفتاحية: الحوكمة، البنك، أداء البنك، مجلس الإدارة، هيكل الملكية.

مقدمة:

عولمة الأنظمة الاقتصادية والمالية وتفشي الأزمات في مختلف دول العالم، أدى إلى البحث عن نماذج وأساليب جديدة للإدارة والرقابة، تضمن بها تحقيق فعالية أكبر على مستوى المؤسسة وتقيها من مختلف المخاطر في نفس الوقت. ومن هذه الأساليب نذكر الحوكمة. فقد اكتسبت الحوكمة أهمية كبيرة خلال العقود الأخيرة، مما جعل انتهاجها وتطبيقها ضروري على مستوى جميع القطاعات بشكل عام والقطاع البنكي بشكل خاص. بحيث تمكن البنوك من تحقيق هدفها في تحسين الأداء ومسايرة مختلف التطورات.

وعليه سنسعى من خلال هذه الورقة البحثية الإجابة على الإشكالية التالية:

هل لتفاعل وفعالية الآليات الداخلية للحوكمة ومنها، مجلس الإدارة وهيكل الملكية علاقة حقيقية في ضبط سلوك الإدارة، مما يضمن أداء أفضل للبنك؟ وماهي أمثل الخصائص لكل من مجلس الإدارة و هيكل الملكية؟

في هذا الإطار يتم وضع الفرضيات التالية:

- تطبيق الحوكمة في البنوك أكثر تعقيدا من باقي المؤسسات الاقتصادية ، نظرا لتنظيم البيئة المصرفية بقواعد خاصة وتميز النشاط المصرفي عن باقي الأنشطة.

- يتأثر مستوى الأداء في البنك بآليات الحوكمة الداخلية أهمها يتمثل في مجلس الإدارة، وهيكل الملكية، إذ توجد هناك علاقة بينهما بحيث تكون هذه العلاقة إيجابية أو سلبية حسب خصائص كل منهما.

1- تعريف حوكمة المؤسسات:

لقد تعددت التعريفات لمصطلح حوكمة المؤسسات، فالترجمة العملية البسيطة لهذا المصطلح تعرفه على أنه "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"⁽¹⁾، ونتيجة لارتباط موضوع حوكمة المؤسسات بمجالات وأطراف مختلفة كالإدارة، مجلس الإدارة، المساهمين وأصحاب المصلحة، ظهرت الكثير من التعريفات المتنوعة لحوكمة المؤسسات.

لقد عرّف البعض حوكمة المؤسسات بأنها: "مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات والمساهمين وأصحاب المصالح فيها وذلك عن طريق الإجراءات والأساليب التي تستخدم لإدارة شؤون الشركة وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تطوير الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بها وتعظيم فائدة المساهمين على المدى الطويل ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة".

- عرّفت منظمة (OECD) حوكمة المؤسسات بأنها مجموعة قواعد اللعبة التي تُستخدم لإدارة المؤسسة من الداخل، وقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين الذين ربما يكونون معزولين تماما عن إدارة المؤسسة⁽²⁾، حيث جاء في التقرير الصادر عن هذه المنظمة لسنة 1998: "الحوكمة هي عبارة عن نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من أصحاب المصالح، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة"⁽³⁾.

- أمّا عرفتھا لجنة كادبوري (Cadbury) على أنّھا "ذلك النظام الذي وفقا له يتم تسيير ورقابة المؤسسة، وتعتني بإعطاء الوسائل اللازمة التي تسمح بإيجاد التوازن المنطقي للسلطة لتفادي كل الانحرافات الشخصية، وتقوم على ثلاثة ركائز أساسية وهي: مجلس الإدارة، التدقيق وإدارة أعمال المؤسسة".⁽⁴⁾

- فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنھا: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالھا".⁽⁵⁾

- وعرف جيرارد شارو (G.charreux 1997) حوكمة الشركات بأنھا "مجموعة آليات تنظيمية موجودة لتوسيع السلطات وإظهار تأثير قرارات المسيرين، فالحوكمة تحكم قيادة وتحديد فضاء الإدراك".⁽⁶⁾

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة المؤسسات وهي⁽⁷⁾:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمدراء والمساهمين وأصحاب المصالح.
- التأكيد على أن الشركات يجب أن يتم إدارتها في صالح المساهمين.
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين والمساهمين.

1-1 تعريف الحوكمة البنكية:

من بين التعاريف المتداولة للحوكمة على مستوى البنوك، نذكر منها :

- تُعرّف لحوكمة البنكية بأنھا النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها، فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال (المساهمين والمستثمرين المؤسسين)⁽⁸⁾.

- يُعرّف بنك التسويات الدولية الذي تعمل تحت سلطته لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة في المصارف بأنھا الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدّد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة

الأسهم وأصحاب المصالح، مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين⁽⁹⁾.

- بالإضافة إلى أنه من المنظور المصرفي ينبغي تطوير الهياكل الداخلية للبنوك، لأنه يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة، ووفقا للجنة بازل فإنها ترى: أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا في كيفية قيام المؤسسة بما يلي: ⁽¹⁰⁾

- وضع أهداف المؤسسة ؛

- إدارة العمليات اليومية للمؤسسة للكفاءة ؛

- مراعاة ذوي الشأن للمتعاملين مع المؤسسة بما فيهم الموظفين والعملاء والمساهمين؛

- إدارة أنشطة المؤسسة وتعاملاتها بطريقة آمنة وسليمة وفقا للقوانين السارية وبما يحمي مصالح المودعين.

من خلال التعاريف والمفاهيم السابقة، نلاحظ أن الحوكمة تفرض تنسيق المصالح بين المساهمين ومجالس الإدارة والموظفين بالإضافة إلى أصحاب المصالح الأخرى، وذلك للوصول إلى الأهداف والقيام بالرقابة على أداء العمل في المصرف.

1-2 أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك:

إنّ تطبيق الحوكمة على مستوى البنوك تعتبر أكثر تعقيدا عن تطبيقها في باقي الشركات، وذلك نظرا للخصائص التي يتميز بها هذا القطاع عن باقي القطاعات، من بينها الأنشطة البنكية في حدّ ذاتها التي لها عامل مشترك وهو المخاطرة، كذلك تعتبر ثقة الزبائن الأداة الأساسية للنشاط المصرفي، لذا على البنك حسن تسيير مختلف المخاطر الناتجة عن أنشطته بالطّبع مع تحقيق المردودية اللازمة.

كما أنّه من خصائص الجهاز المصرفي هو آثار انهياره بحيث تمسّ دائرة أكثر اتساعا من الأشخاص، ويؤدي إلى إضعاف النظام المالي ذاته مما يكون له آثارا سيئة على الاقتصاد بأسره، وفي هذا الإطار تعتبر حوكمة الشركات بالبنوك حالة خاصة ومختلفة عن بقية الشركات نظرا لـ ⁽¹¹⁾:

- وجود معلومات مالية أكثر غموضاً وتعقيداً وهذا يُصعّب من عملية تقييم الأداء والمخاطر.

- تعدد وتنوع أصحاب المصالح بالبنوك (عدة مودعين وحقوق ملكية متعددة).

- حقوق للغير قصيرة الأجل وبمبالغ ضخمة.

- صرامة وشدة اللوائح والقواعد التنظيمية.

- تنظيم بطيء وثقيل في الإجراءات.

- الآثار الأوسع انتشاراً في حالة انهيارها والتي تنال من المودعين والدائنين التجاريين والمساهمين والذين يُعدّون بالملايين والآلاف حسب حجم النظام المصرفي في كل دولة.

- تمثل البنوك عامل مهمّ وحيوي في النمو والتنمية، كما تتميز بثقة عامة لأنها تتلقى الودائع من الجمهور ومن أطراف أخرى خارج الجهاز المصرفي.

من بين العوامل التي تفرض تطبيق الحوكمة على مستوى البنوك هي الفصل بين الملكية والإدارة، فأعضاء مجلس إدارة البنك والمديرين ليسوا بالضرورة أصحاب البنك ومن ثم قد لا يتحملوا عبئ خسائر الاستثمار أو فقد فرص الربحية إذا فشل البنك في تحقيق أهدافه، وقد يقوم أعضاء مجلس إدارة البنك والمديرين باتخاذ إجراءات تضر المساهمين إذا لم يتوفر لديهم درجة عالية من اليقظة والحذر والإهمال في مراقبة العمليات أو الإفراط في المخاطر أو عدم المخاطرة تماماً عندما يكون لديهم الإحساس بالأمان في الاستمرار في مناصبهم أو يتوسعوا في الاستثمار في قطاعات غير مربحة وهذا السلوك يؤثر سلباً على الأداء وتظهر الحاجة الماسة إلى حوكمة البنوك.

والحاجة إلى حوكمة البنوك في الاقتصاد النامي أو الانتقالي تتعدّى عملية الفصل بين حقوق الملكية والإدارة إذ تواجه هذه الدول دائماً بمشاكل خاصة بنقص حقوق الملكية وسوء استخدام حقوق المساهمين وانتهاك العقود ونهب الأصول والاستغلال ومما يجعل الأمر أكثر سوءاً هو القصور في التشريعات والمؤسسات الاقتصادية والسياسية اللازمة التي تجعل هذه الأعمال غالباً لا تخضع للمسائلة والعقاب، ومن ثم تطبيق الحوكمة في البنوك يستدعي وجود تلك المؤسسات والتشريعات.

إذا تطبق أسس الحوكمة الجيدة على مستوى البنك يؤدي إلى:

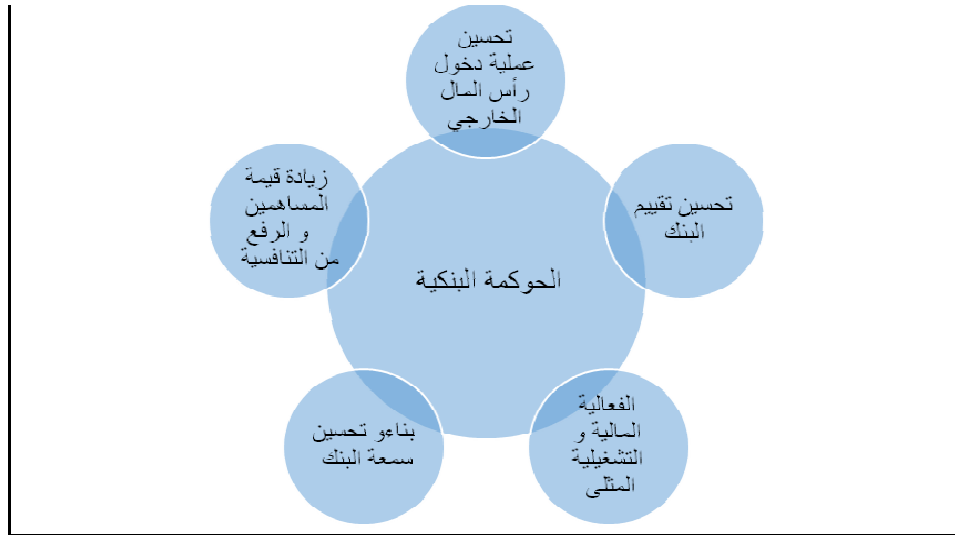
- اتخاذ الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح؛

- الإفصاح عن المعلومات المالية التي يمكن أن تعمل على تخفيض تكلفة رأس المال وتساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية، وتحدّ من هروب رؤوس الأموال؛

- كذلك البنوك التي تتمتع بمياكل حوكمة سليمة تستقطب مستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال أكثر، بحيث يتوجّب على إدارة البنك القيام بحماية أموال المساهمين وخدمة مصالحهم وذلك سواء كانت ملكية البنوك عامة أو خاصة فهي تضمن تحقيق عائد عادل على الأصول التي يمتلكونها وهذا بالطبع يعزّز من ثقة المساهمين بما يؤدي إلى تحقيق أفضل عائد على الاستثمار وزيادة العمالة والنمو الاقتصادي.⁽¹²⁾

الشكل التالي يوضح لنا الفوائد الناتجة عن تطبيق الحوكمة في البنك:

الشكل رقم (1): فوائد تطبيق الحوكمة البنكية



من إعداد الطالبة الاستعانة ببعض المصادر

2- تعريف الأداء:

اختلفت آراء الإقتصاديين حول تعريف شامل للأداء، فنجد من أهم التعريفات ما يلي :

- تعريف الأداء حسب (Miller et Bromily): "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".⁽¹³⁾ نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما

الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية. أيضا يمكن أن نستشف - تعريف الأداء حسب (Ph. LORRINO): الأداء حسب هذا الباحث هو "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (V) ومجموع القيم المستهلكة (Ci)، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للمواد، وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة".⁽¹⁴⁾ من التعريف السابق نستنتج المعادلة التالية:

$$\text{الأداء الكلي للمؤسسة} = \text{هوامش مراكز الربح} - \text{تكاليف مراكز التكلفة}$$

إذا الأداء هو تعظيم الدالة: $\text{Max } [V - Ci]$ ، أي إنتاج قيمة أكبر من المواد المستهلكة، بمعنى أن أداء المؤسسة يتجسد في الزوج أو الثنائية (تكلفة - قيمة)، حيث تُعبر التكلفة عن المواد المستهلكة (الاستهلاك الوسيط)، بينما تعكس القيمة الحاجات التي تم إشباعها. تعريف الأداء حسب (P. DRUKER): يعتبر الأداء على أنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"⁽¹⁵⁾.

2-1 تعريف تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء هي مرحلة أو جزء من عملية المراقبة، باعتبارها تنصب على الإنجازات المحققة في المؤسسة بحيث يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه: "أحد المقومات الرئيسية للعملية الرقابية، إذ تتم مقارنة الأداء الفعلي لكل نشاط من أنشطة المنشأة، فضلا عن الأداء الكلي بمؤشرات محددة مسبقا، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها، وتحديد المراكز المسؤولة عنها، وإرجاعها لأسبابها لتفاديها في المستقبل، وذلك للحكم على كفاءة التشغيل سواء على مستوى الوحدة أو على مستوى الأنشطة الداخلية"⁽¹⁶⁾.

2-2 تقييم الأداء في البنوك:

يتميز النشاط المصرفي عن الأنشطة الاقتصادية الأخرى بالتنوع والتعدد في المنتجات والخدمات، لذا تعرف المصارف بأنها مؤسسات متعددة المنتجات، كما يتميز مجال نشاطها بالتغير والتجدد المستمر سواء على مستوى آليات العمل الداخلي (صيع تمويل جديدة، خدمات جديدة، تكنولوجيا جديدة... الخ) أو على مستوى البيئة والمحيط (متعاملين جدد، أسواق مالية ناشئة، منافسين جدد... الخ) لذا يعتبر تقييم أداء المؤسسات

المصرفية عملية أساسية وضرورية لاستمرار نشاط المصرف ولمواجهته التغيرات والتحديات المستمرة⁽¹⁷⁾. لاشك أن أهداف عملية تقييم الأداء تختلف حسب توقعات المستفيدين من تقارير الأداء، إذ يركز المودعون مثلاً على إدارة السيولة ومدى ضمانها لودائعهم، في حين يهتم المساهمون بمؤشرات الربحية، بينما تهتم إدارة البنك بقدرة البنك على توفير الخدمات للمتعاملين دون تعريض أموال المودعين لأخطار غير ضرورية... وهكذا.

تقييم الأداء هو عبارة عن عملية شاملة تستخدم فيها جميع البيانات، المحاسبية وغيرها، للوقوف على الحالة المالية للمصرف، وتحديد الكيفية التي أديرت بها موارده خلال فترة زمنية معينة. أمّا على المستوى الإستراتيجي فإن تقييم الأداء هو تشخيص لنقاط القوة ونقاط الضعف، بحيث يساهم هذا التشخيص في بناء وصياغة مخطط قرارات إدارة أصول وخصوم المصرف.

3- علاقة الآليات الداخلية للحوكمة البنكية بمستوى ادائها:

3-1 مجلس الإدارة:

هنالك العديد من الآليات الرقابية التي تقوم بالحد من التصرفات الانتهازية للمدراء، من بينها مجلس الإدارة. حسب CHARREAUX، يعتبر مجلس الإدارة الفاعل الرئيسي في نظام الحوكمة، على أساس أنه سلطة قانونية تمثل المساهمين و مكلفة بمراقبة قرارات المدراء. مجلس الإدارة، باعتباره آلية داخلية، ليس غرضه الوحيد الحد من النزاعات والقضاء على تعارض المصالح، إذ تعتبر هذه رؤية محدودة لدور هذه السلطة المسؤولة كذلك عن حماية مصالح أصحاب الحقوق الآخرين وتسهيل عملية خلق القيمة، مما يسمح للمدراء الابتكار، واتخاذ المخاطر الضرورية لتنمية الشركة⁽¹⁸⁾.

يُعرّف مجلس الإدارة بالسلطة المنتخبة وهو الذي يتحمل مسؤولية الاشراف على الشركة وادارتها بشكل يضمن مصالح جميع الاطراف ذات العلاقة لاسيما المساهمين. لذلك يمثل مجلس الادارة خط الدفاع الأول لأدوات الحوكمة للحفاظ على ثروة المساهمين وتعظيمها. وعليه فإن تركيبة مجلس الإدارة واستقلاليته يمارسان دوراً مهماً في ارساء قواعد الحوكمة الرشيدة مع الأخذ بعين الاعتبار الحجم الأمثل لعدد الأعضاء الذي يتراوح بين 6-15 لضمان الأداء الأفضل لمهام المجلس⁽¹⁹⁾.

حيث اختبر كل من CHARREAUX و PITOL-BELIN في 1990 إمكانية وجود اختلاف في تكوين مجلس الإدارة وذلك على حسب 3 أنواع من الشركات:

العائلية، المراقبة، الإدارية، وهذا ما يؤدي إلى إظهار دور المجلس أكثر عندما تبرز عملية الفصل بين الملكية والقرار.

إذ أن مجالس الإدارة في الشركات الإدارية تحتوي على نسبة كبيرة من الإداريين الخارجيين، أما في الشركات العائلية فإن المساهمين والمدراء يكونون أعضاء من العائلة لأنه من النادر أن لا نجد مدير في المجال الإداري، وفيما يخص الشركات المراقبة فيكون فيها ممثلي الشركة (المساهمين) مهيمنين على المجلس ومن ثم لهم الحق في اختيار المدراء، بحيث هذه الأخيرة تكون شبيهة بالشركات العائلية، لأن مجالسها تحتوي على نسبة قليلة من الإداريين الخارجيين بخلاف الشركات الإدارية، ومنه تكون درجة رقابة المجلس مرتبطة بدرجة الفصل بين الملكية والقرار. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبنى التطبيق الجيد للحوكمة التي تم الإشارة إليها في الكثير من الأبحاث التجريبية ومختلف التوصيات وقواعد الحوكمة فإنها تكون لها هياكل فعالة للحوكمة .

وتشير الدراسة التي قام بها كل من Hermalin و Weistack في 1988 أن احتمال إضافة عضو مستقل في المجلس يتزايد عندما تكون المؤسسة أقل حسن أداء.⁽²⁰⁾

يمكن القول بأن خصائص مجلس الإدارة يمكن أن تعتمد على حجم مجلس الإدارة، إذ هناك عدة دراسات اختلفت حول هذا العنصر وهناك البعض الآخر من الدراسات التي بينت أن المجلس ذو أعضاء كثيرة يعتبر ذو كفاءة والعكس صحيح. إذا تم الاعتماد على مشكل خلق القيمة بدلا من تقسيمها والتي يتم الدفاع عنها عن طريق أصحاب نظرية الوكالة فإن مجلس الإدارة يجب أن يكون مكون من عدة أعضاء ومن الأفضل من أعضاء داخليين للمؤسسة أو أعضاء خارجيين مرتبطين بالمدراء⁽²¹⁾. أخيرا الجمع بين وظيفتي الإدارة العامة وإدارة المجلس.

3-1-1 حجم مجلس الإدارة :

أ - علاقة حجم مجلس الإدارة بفعاليته:

إن الاعتماد على هذه الخاصية تمكنا من طرح عدة إشكاليات: كم من عضو يجب أن يكون في المجلس؟، هل يجب الحد من عدد الإداريين؟، هل يوجد نقص في التجانس في المجالس المكونة من عدد كبير من الإداريين؟

من الناحية النظرية يمكن الإشارة لنظريتين أساسيتين متعلقتين بحجم المجلس⁽²²⁾:

نظرية الارتباط بالموارد : تعتبر أن العلاقات تكون جيدة بين الشركات ومحيطها في الحالة التي يكون فيها المجلس كبير الحجم، إذ يعتبر مجلس الإدارة وسيلة لخلق علاقات مع

المحيط وامتصاص حالات عدم التأكد المحيطي، لذا كلما كان عدم التأكد كبير كلما كان اتخاذ القرار يحتاج لمعلومات عديدة.

والعكس بالنسبة لنظرية الوكالة: إن الحجم الكبير لمجلس الإدارة يسمح بهيمنة المدير من خلال إنشاء تحالفات ومشاكل في المجموعة (Jensen, 1993)، كما تم التوصل إلى أن المجالس المجزئة أو المقسمة تعمل بصفة رديئة وتجد صعوبة في اتخاذ قرارات مهمة.

ولقد اقترح (Jensen, 1993)⁽²³⁾ أن المجلس المكون من عدد منخفض من الأعضاء يكون ذو فعالية أكثر من المجلس كبير الحجم ويمكن أن يعتبر وسيلة أو آلية فعالة للرقابة على عكس ذلك فإن المجالس المكونة من عدد كبير من الإداريين لا يمكنهم تنسيق أعمالهم، مما يؤدي إلى زيادة الصراعات داخل المجلس ومن ثم يسمح للمدير من أن يكون حر في تحقيق واستمرارية مصالحه الخاصة التي تمس مصالح المساهمين، ومنه امكانية الهيمنة على المجلس بسهولة.

أما الأبحاث الميدانية كشفت أنه المجالس ذات أحجام كبيرة لها امكانية أفضل في أداء وظيفتي المراقبة وجلب الموارد (Pfeffer, 1972 ; Mintzberg, 1983) ولكن أقل فعالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Judge et Zeithaml, 1992 ; Goodstein at al, 1994). كذلك، بسبب عدم التجانس الناتج عن زيادة حجم المجلس، فإن المدراء لديهم فرصة أكبر في ترسيخ استراتيجيات التجذر (Alexandre et Paquerot, 2000) واحتمال ضعيف في استبدالهم إلا في حالة أزمة حادة.

وقد توصل كل من Blanchard و Dionne في 2004 من خلال دراسة قاما بها إلى أنه كلما ارتفع عدد الأعضاء كلما كان استعمال وسائل مكلفة أكثر من أجل تغطية الأخطار والحد من ارتفاعها، هذا ما يبرز تحمل أخطار كبيرة أو ضخمة من طرف المسيرين. لذا فإن هذا الاختلاف الموجود بين الدراسات يسمح من تفسير عدم وجود حجم مثالي لمجلس الإدارة.

ب- علاقة حجم مجلس الإدارة بالأداء:

تعددت واختلفت آراء الباحثين فيما يخص العلاقة التي تربط حجم إدارة المجلس بحسن الأداء فهناك بعض الدراسات التي أثبتت وجود علاقة ايجابية بين حجم المجلس وحسن الأداء من بينها دراسة Ahra et Pearce في 1992، وأثبتتها دراسة Dalton وآخرين في 1999، حيث يرى هؤلاء الباحثين أن القيمة المضافة للمجالس الأكبر حجما

قد تكون أكثر أهمية من زيادة مشاكل الاتصال والتنسيق واتخاذ القرارات. بينما توصلت الدراسة التي قام بها Yermack في 1996 إلى وجود علاقة سلبية بين قيمة المنشأة وحجم المجلس وقد تم إثبات هذه الدراسة من قبل Eisenberg وآخرين في 1998.⁽²⁴⁾

فيما يخص الدراسات التي تتعلق بتأثير حجم مجلس الإدارة على أداء البنك ليست متعددة. بحيث البعض منها بينت أن مجالس الإدارة ذات أحجام محدودة، وظيفية الرقابة فيها تكون أكثر فعالية بالنسبة لمجالس الإدارة ذات الأحجام الكبيرة التي تواجه صعوبات في تنسيق جهودهم للإشراف مما بحث المدراء إلى اتباع مصالحهم الخاصة (Lipton et Lorsch, 1992). لكن دراسة Gary و Gleason في 1999، بينت أن المسير يمكنه التأثير والهيمنة على المجالس المحدودة بسهولة، في حين المجالس الكبيرة الحجم لديها مجموعة من الكفاءات المتنوعة لمختلف الإداريين.

قام الباحثان Adams و Mehran في 2003 بدراسة عينة تتكون من 35 بنك في الولايات المتحدة الأمريكية من 1986 إلى 1999، بينت أن البنوك ذات مجالس إدارة كبيرة الحجم تسجل حسن أداء (Performance) أكبر من التي لها مجالس إدارة ذات حجم صغير⁽²⁵⁾.

3-1-2 تكوين مجلس الإدارة:

أ - استقلالية أعضاء المجلس:

في كل مؤسسة، هناك تضارب في الصالح بين المدراء والمساهمين، هذا يؤدي إلى تكاليف وكالة التي تؤثر بدورها على حسن أداء المؤسسات. لمعالجة هذه الإشكالية تم لفت الانتباه إلى أهمية دور مجلس الإدارة في حلّ هذه التفاعلات، لذا من أجل أن يلعب دوره بشكل فعال يجب ضمان استقلاليته.

يبحث كلّ من (Fama, 1980) و (Williamson, 1984) على أن تشير الدراسات المهمة باستقلالية مجلس الإدارة إلى دور أعضاء المجلس المستقلين في حالة فصل وظيفتي اتخاذ القرار والمراقبة. من خلال الرقابة الممارسة من طرف الإداريين المستقلين، يتم تقليل السلوك الانتهازي للمسيرين مما يؤدي إلى الحفاظ على مصلحة المساهمين.

كما اعتبر كل من Jensen و Fama في 1983⁽²⁶⁾ وذلك Baysinger و Buther في 1985 أن وجود الأعضاء الخارجيين المستقلين هام جدا بالنسبة لمجلس الإدارة، ذلك أنهم يعملون على حماية مصالح المساهمين، حيث أن مصالحهم الخاصة

تتلخص في رفع قيمة رأسمالهم البشري والذي يرتبط بسمعة خبرتهم المستقلة في سوق المدراء.

وقد تم تعريف استقلالية أعضاء مجلس الإدارة من طرف Bouton كما يلي: "الإداري يكون مستقل عن إدارة الشركة، عندما لا تكون لديه أي علاقة من أي نوع، سواء مع الشركة، أو الشركات التابعة لها، أو إدارتها، التي يمكنها أن تؤثر على ممارسة حريته في التعبير الجيد عن قراراته" (27).

أما فيما يخص المؤسسة المصرفية، فتعريف استقلالية أعضاء مجلس الإدارة يتطلب تفاصيل أكثر، بالنسبة للباحثين Adams و Mehran في 2003، عرفا الإداري بأنه داخلي إذا كان يعمل لصالح البنك، ويسمى تابع له إذا كانت لديه علاقات تجارية معه، أو أية علاقة عائلية أو أخرى تربطه بأحد بالمدراء.

واعتبر التقرير Vienot II 99 أن نسبة الإداريين المستقلين تمثل على الأقل ثلث أعضاء المجلس (3/1)، وتكون على الأقل مساوية لمعظم الأعضاء (بالنسبة للشركات ذات رأس المال المشتت) في تقرير Bouton (28). حيث أن عدم استقلالية أعضاء المجلس تمثل السبب الرئيسي لعدم كفاءتهم ولعدم قدرتهم على معاقبة المدراء، نظرا لتخوفهم من فقد الامتيازات الشخصية التي يمكن أن يحصلوا عليها.

ب- علاقة استقلالية أعضاء المجلس بحسن الأداء :

فيما يخص الدراسات التي قام بها مجموعة الباحثين Mcavoy و Millstein في 1999، Dalton و Daily في 1994، Bhagat و Black في 1999 بينت بأنه توجد علاقة إيجابية بين حسن أداء المؤسسة وبين الإداريين المستقلين، حيث أن حضورهم في المجلس يؤدي إلى زيادة فعالية وظيفة المراقبة لمجلس الإدارة ومن ثم التأثير على قراراته. كما أن قراراتهم تكون أكثر موضوعية من الإداريين الداخليين (Lennox, 2005). (29)

إن هذه النظرة تكون محصورة أو مقيدة حسب وظائف المؤسسات لأن وجود أعضاء مرتبطين بالمدراء (أطر أو موردين المؤسسة) يكون ضروري لتطوير المؤسسة، لأنهم تكون مجوزتهم معلومات (حول عمل المؤسسة، حول أسواقهم.....الخ) و يسهلون الحصول على بعض الموارد (Charraux, 2000). (30)

أما الدراسات التي عاجلت أثر مدى استقلالية مجلس الإدارة على أداء البنوك ليست متعددة وكذلك نتائجها مختلفة، ومنه حسب دراسة Gary و Gleason في 1993 تفترض أن نسبة الأعضاء المستقلين لها تأثير موجب على حسن الأداء البنكي. تم إثبات هذه

النتائج من خلال دراسة Nam في 2004، التي تنصّ على أن الأعضاء المستقلين هم الأكثر تأثيراً، كما يمكنهم ضمان تطبيق البنوك للقوانين الخاصة بنشاطها والمسيرين ليس لديهم سلوك انتهازي يمسّ مصالح المساهمين⁽³¹⁾.

لكن من جهة أخرى فإن دراسة Adams و Mehran في 2003 بينت أن نسبة الأعضاء الخارجيين في مجلس الإدارة ليس لها أي تأثير على الأداء المحاسبي والسوقي للبنوك. كذلك دراسة Pi و Timme في 1993 والتي أثبتتها دراسة Griffith في 2000 على أنه لا توجد أية علاقة بين مكونات مجلس الإدارة وحسن الأداء. دراسة Spong وآخرين في 2001 توصلت إلى النتيجة التالية: أن عدد الأعضاء الخارجيين، متوسط أعمارهم و مدة وكالتهم هذه الخصائص ليس لها أي تأثير على حسن أداء البنوك⁽³²⁾.

3-1-3 نظام الازدواجية:

أ- تعريف نظام الازدواجية:

يمكن التكلم عن ازدواجية الوظيفة عندما يكون هناك تراكم لوظيفتي القرار والرقابة. إذ الازدواجية تعني تعيين نفس الشخص، في نفس الفترة، لوظيفتين حيث أن الوظيفة الأولى هي وظيفة المدير العام والثانية وظيفة رئيس مجلس الإدارة، وتمثل وظيفة هذا الأخير في قيادة أعضاء المجلس، رقابة أعمال المدير والإشراف على تقييمها، عندما تكون هناك ازدواجية في الوظيفة فإنه تكون هناك سلطة كبيرة للمدير على المجلس والمؤسسة، كما تمكنه من مواصلته لسياسة التجذر والاستفادة من امتيازات تراكموظيفتين، هذا يؤدي إلى تخفيض فعالية آليات الرقابة وهيكله الحوكمة. دراسة Paquerot في 1997 توضح أن زيادة عن الأجر الكامل، فإن الازدواجية تسمح للمدير القيام بعقود ضمنية مع الشركاء، و تصبح له مراقبة مباشرة على أصول الشركة التي يمكن أن يستعملها لتعزيز رأس ماله البشري. كما تزيد من امتيازاته الاعلامي بالنسبة لباقي أعضاء المجلس وتأمين وظيفته أكثر.

لهذا السبب أكد (Jensen, 1993) أن المدير لا يجب أن يحتل مكانة رئيس المجلس، لأنه لا تكون له القدرة على الفصل بين مصالحه الخاصة ومصالح المساهمين.

أمّا من الناحية النظامية أو القانونية فان قانون جويلية لـ 1996 أعطى إمكانية اختيار واحد من المنظمات الآتية⁽³³⁾:

– المنظمة " التقليدية " التي تسمح بأن يكون رئيس المجلس هو المدير العام للشركة (PDG)، نجد هذه الوضعية بكثرة في الولايات المتحدة الأمريكية، يمثل هذا النوع من المنظمات خطر على المساهمين.

– المنظمة " الحديثة " التي لا تسمح بالجمع بين الوظيفتين: حيث يوجد بها مديرية *directoire* (مكلفة بإدارة الشركة) ومجلس استشاري *surveillance* (مكلف بمراقبة المديرية). فيما يخص المنظمة التقليدية فإن قانون NRE 2001 أعطى إمكانية الاختيار لمجلس الإدارة بين الجمع أو التفريق بين وظيفتي المدير العام ورئيس مجلس الإدارة، كذلك فإن للمؤسسة الفرنسية الحق في الاختيار بين 3 منظمات مختلفة للسلطة.

بالنسبة لأصحاب نظرية الوكالة، فإن الجمع بين الوظيفتين يمكن المدير من الدفاع على المشاريع المهمة بالنسبة له حتى وإن كانت لا تخلق قيمة للمساهمين، لهذا من الصعب أن يتم معاقبة رئيس مجلس الإدارة على أساس أنه المدير العام.

كما أن الأبحاث التجريبية لا يمكنها أن تثبت أفضلية هيكلية على الأخرى كما هو الحال بالنسبة لحجم المجلس، حيث اعتبر كل من Dalton و Rechner في 1991 أن التفريق بين الوظيفتين يكون الأفضل، أما بالنسبة لـ Brickley وآخرين 1997 استخلص بأن الجمع بين الوظيفتين يمثل ميزة حقيقية للمساهمين، في فرنسا Godard و Schatt في 2000 وجدوا أن المؤسسات التي تتجه نحو الجمع بين الوظيفتين تكون أكثر مردودية في المدى الطويل.

ب- علاقة نظام الازدواجية بأداء البنوك:

فيما يخص القطاع البنكي، القليل من الدراسات التي اهتمت بأثر ازدواجية الوظيفة على أداء البنوك. بالاعتماد على عينة من البنوك الأمريكية، خلال الفترة 1987-1990، استنتج Pi و Timme في 1993 أن العائد على الأصول ROA يكون أكبر في البنوك التي فصلت بين الوظيفتين. كما بينا أن الازدواجية تؤدي إلى تفاقم التزاعات بين المساهمين والمدراء وهذا نتيجة تجميع مساري المراقبة واتخاذ القرار. بحيث هذا له تأثير سلبي على أداء البنك.

لكن هناك من يرى أن الازدواجية تسمح بمعرفة جيدة لبيئة المؤسسة وكفاءة أكبر من طرف مدير مجلس الإدارة مما يحسن من أداء المؤسسة⁽³⁴⁾ (Sridharan et Marsinko, 1997).

أما Fogelberg و Griffith في 2000 لاحظوا أنه لا توجد أية علاقة بين الازدواجية وأداء البنوك. حسب هذين الباحثين فإن منح لقب إضافي للمدير لن يؤثر بالضرورة على

أداء البنك، بل هي على مستوى مسألة الملكية، بالإضافة أشارا إلى أن المراقبة التي يمارسها رئيس مجلس الإدارة، عموما تأثيرها ضعيف على أداء المدير التنفيذي.

أخيرا حاول (Boyd, 1995) فهم لماذا الدراسات المهمة بالعلاقة بين هيكله المجلس/ الأداء لا تؤدي دائما إلى نتائج قاطعة. فإنه يدل على أن طبيعة وحجم العلاقة ازدواجية / أداء تختلف باختلاف البيئة: هذه الازدواجية يمكن أن تؤثر إيجابا على الأداء في ظل ظروف معينة (قطاع ذات ديناميكية عالية) وسلبا في ظروف أخرى⁽³⁵⁾.

3-2 هيكل الملكية

يعتبر هيكل الملكية من آليات الرقابة وذلك منذ أعمال Berle و Means في 1932 وتسلط الضوء عن المشاكل الناشئة عن انفصال الملكية واتخاذ القرارات، وقد ركزت العديد من الدراسات على إعادة هيكله البنوك، حيث يعتبر رواد نظرية الوكالة وحوكمة المؤسسة بصفة عامة (Anderson, (1997), G.Charreaux), (Spiro, 1997) , Makhinja أن هيكل الملكية يمكن أن يمثل آلية فعالة للرقابة الإدارية. حيث يسمح بتوفير في ظروف معينة (تركيز الملكية وطبيعة المساهمين) قواعد لنظام فعال للرقابة، ومنه تعتبر حافز لتأدية وظيفة الرقابة وبأقل التكلفة، وحسب نظرية وكالة فالأداء الضعيف ناتج عن عوامل داخلية في الشركة كسلوك المديرين وقراراتهم الاستراتيجية والتنظيمية، وبالتالي قرارات المديرين ورغبتهم في تحسين الاداء هي التي تحدد هذه النتائج⁽³⁶⁾.

يمكن تعريف هيكل الملكية على أنه درجة الفصل بين الإدارة والملكية مع الأخذ بعين الاعتبار دور كبار المساهمين ودرجة تركيز الملكية و الملكية المؤسسية و طبيعة الملكية في التأثير على أداء الشركة⁽³⁷⁾.

3-2-1 أنواع الملكية:

أ- الملكية المتمركزة:

في هذا النموذج من الملكية يسيطر عدد قليل من المطلقين على بواطن الأمور على الشركة، ويكون لدى هؤلاء السلطة والدافع لمراقبة الإدارة عن كثب ومن ثم تقليل احتمالات سوء الإدارة أو إهمال مصالحهم. وبالإضافة إلى ذلك فإن هؤلاء المطلقين على بواطن الأمور عادة ما يحتفظون باستثماراتهم لمدة طويلة، ومن ثم يؤيدون القرارات التي تعزز الأداء الجيد للشركة على المدى الطويل، وللأسف فإن البعض منهم يستولى على أصول الشركة لمصلحتهم على حساب الأقلية من حملة الأسهم. كذلك إذا كان المديرون أيضا من كبار حملة الأسهم، فقد يوجهون قرارات مجلس الإدارة للاستفادة على حساب

مصلحة الشركة نفسها. إن مثل هذه الأمثلة للإدارة السيئة للشركات تمنع الحصول على استثمارات إضافية، وتحد من السيولة، وتدمر الأداء وتعطل النمو.

ب- الملكية المتفرقة:

في هذا النموذج يمتلك عدد كبير من الأفراد عددا قليلا من أسهم الشركة، ويعتمد حملة الأسهم عندئذ على الأعضاء المستقلين بمجلس الإدارة للحصول على معلومات تتيح لهم تقييم أداء المديرين بشكل موضوعي، وتمكنهم من حماية مصالحهم بكل قوة. إن مثل هذا النظام الذي يشمل وجود مديرين مستقلين نشطين يزيد من قدرة هؤلاء المساهمين على معالجة الإدارة ويزيد السيولة في أسواق المال. إلا أن هذا النوع من الملكية، من ناحية أخرى، يخفض من حافز صغار المساهمين على المتابعة الدقيقة للإدارة والمديرين، كما أنهم لا يتحمسون للمشاركة بشكل فعال في اتخاذ القرارات، وعادة ما تتركز اهتماماتهم في الحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح على المدى القصير⁽³⁸⁾.

ج- الملكية الادارية:

حيث افترض كل من Jensen و Meckling في 1976 أنه عندما تتزايد الملكية الإدارية فإنه يؤدي ذلك إلى تخفيض التزايدات في المصالح بين المساهمين والمدراء، لأن الملكية الإدارية تحت المدراء على التصرف وفقا لمصالح المساهمين الآخرين والقيام بمشاريع تعمل على تعظيم والزيادة من قيمة المؤسسة⁽³⁹⁾.

3-2-2 علاقة تركيز الملكية بأداء البنوك:

إن علاقة تركيز الملكية بأداء البنوك معقدة نظريا أما الأبحاث التجريبية فقد أفادت بنتائج متضاربة وغامضة. في الواقع، قد وجدت العديد من الدراسات وجود تأثير إيجابي على الأداء لوجود المساهمين يمتلكون غالبية رأس المال.

يعتبر كل من Demsetz (1983) و Shleifer & Vishny (1986) كذلك Bethel & Liebeskind و Jensen (1990) و Mandelker & Agrawal (1990) و Denis و Agrawal & Knoeber (1996) أن تركيز الملكية هو ضمان لفعالية الرقابة الإدارية. فمالكي الشركة القابضون على حصة كبيرة من رؤوس الأموال لديهم اهتماما قويا بالاستثمار في الرقابة، لأن المكاسب الناتجة عن هذا الإجراء سوف تسترجع بقدر كبير. ومنه هؤلاء المساهمين لديهم مزايا أهم بالنسبة إلى مجموعة

منعزلة من مساهمي الأقلية، كما يمكنهم التأثير على التصويت في الاجتماعات العامة، واكتسابهم لعدد كبير من الأصوات تجنبهم حشد مساهمين آخرين للتصويت على بعض القرارات أو تحدي إدارة المسيرين.

كما يمكنهم بسهولة توفير وسائل الرقابة الادارية وحماية استثماراتهم. ولديهم القدرة على التأثير في الجمعيات العامة، حيث من المفترض أن تكون لديهم معلومات غير متوفرة لدى باقي المساهمين. ولذلك فإنه يمكن أن يتخذوا أدوار قيادية في الجمعيات وإقناع صغار المساهمين بسهولة الذين لم يستثمروا في رصد الالتزام بقراراتهم. هذه الحجج في سياق نظرية الوكالة هي قوية، لكنها تتجاهل بعض العوامل التي قد تؤثر على قوة سيطرة المساهمين الملاك.

بالتالي، يمكننا أن نفترض أن هؤلاء المساهمين لديهم محفظة أقل تنوعاً من مساهمي الأقلية لأنهم اختاروا أن تكون لهم حصة مهمة في الشركة للسيطرة أكثر. ومع ذلك، فإن هذه الاستراتيجية تعرضهم أكثر إلى آثار استراتيجيات تجذر المدراء. ومنه يمكن الافتراض أنهم أكثر حساسية للخسائر المحتملة التي تتعلق بفقدان الإيجارات الإدارية في حالة إجراء تغيير المسيرين بعد بناء تكامل قوي بين أصول الشركة ورأس المال البشري. ومنه، فإنهم قد يكون أكثر تجنباً للمخاطرة من مساهمي الأقلية فلا يتم استبدال المسيرين الذين يحصلون الحد الأدنى من العائد على الأصول المحددة للشركة. في ظل هذه الظروف، لا يمكن للغالبية المساهمين دعم فرق الإدارة الراسخة لتجنب خسائر كبيرة على مستوى الثروة على المدى القصير والمتوسط. من هذا المنظور لنظرية التجذر يقوض بشكل كبير الآثار الإيجابية لتركيز الملكية الذي اقترحها نظرية الوكالة، ويفترض أن هناك خصائص أخرى يمكن أن تؤثر على فعالية الرقابة، منها طبيعة المساهمين⁽⁴⁰⁾.

Spong في 1996 قام بدراسة عينة مكونة من 143 بنك امريكي خلال فترة ممتدة من 1990 الى 1994، ولاحظ أن العامل الأكثر تأثيراً إيجاباً على أداء البنوك هو تركيز الملكية.

3-2-3 أنواع المساهمين:

أ- الشركات العائلية:

في بعض البلدان تصل نسبة الشركات العائلية إلى حوالي 90% من إجمالي الشركات، ومن ثم تساهم بنسبة كبيرة في النمو الاقتصادي. ورغم أن هذه الشركات لا تواجه المشكلة التقليدية في مدى القدرة على مساءلة الإدارة، إلا أنها تواجه مجموعة أخرى من التحديات الخاصة بها، منها: الخلافة وحل المنازعات العائلية، العمل في نفس الوقت

بحرفية واحترام حقوق أقلية المساهمين أيضا، وتستفيد الشركات العائلية كثيرا من تطبيقها لممارسات الحوكمة الرشيدة، ذلك أنها تساعدهم على تحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات، وعلى إقامة نظم إدارة جيدة، وفي نفس الوقت فهم يحصلون على أفضل ما لدى أعضاء الأسرة من مهارات، ويستعينون كذلك بالخبرات الخارجية، ومن ثم يخفضون تكلفة رأس المال ويزيدون سيولة ممتلكاتهم العائلية، ويديرون المخاطر بشكل أفضل لذلك فإن توضيح دور كل فرد من أفراد العائلة في الشركة يخدم مصالح الأسرة والشركة في نفس الوقت.

ب- الشركات المملوكة للدولة (شركات القطاع العام):

لا تزال الشركات المملوكة للدولة تساهم بنسبة كبيرة في إجمالي الناتج القومي في العديد من البلدان. في هذه الشركات تكون الدولة هي المساهم الوحيد، ولكن في نهاية الأمر فالأموال العامة هي التي يتم استثمارها فيها. لذلك فإن الحوكمة الرشيدة في القطاع العام تماما كما هو الحال في شركات القطاع الخاص تحسن من أداء الشركة، وفي نفس الوقت تحسن من إدارة الأموال العامة، وتوفير الخدمات العامة الأساسية، وتركز الحوكمة في شركات هذا القطاع على وضع خطوط واضحة للمساءلة، كما تحسن من معايير اختيار أعضاء مجلس الإدارة ومن مستوى كفاءتهم، كما تساعد على إعداد استراتيجيات ليمة.

إن إدخال إصلاحات في نظم الحوكمة تعتمد على مساءلة الإدارة وتتمتع بالشفافية، تساهم في خفض الفساد، والبيع الصوري من الشخص لنفسه، والتدخل السياسي غير المستحب، لذلك فإذا كانت هناك خطط لخصخصة إحدى شركات القطاع العام فلا بد أولا من إعادة هيكلة الشركة ثم خصصتها بشكل جيد.

ج- ملكية المستثمرين المؤسسيين

لاحظ كل من Agrawal & Mandelker (1992) و Bathala et al. (1994) و Smith (1995) أن امتلاك رأس المال من طرف مساهمين ماليين ومؤسسيين يؤثر إيجابا على أداء الشركة، حيث يمكن لهم الاستثمار في الرقابة على الشركة للحفاظ على ربحية استثماراتهم، كما تتوفر لديهم موارد تسمح لهم بالرقابة على الشركة بأقل تكلفة من غيرهم من أصحاب الحقوق.

في الواقع، لديهم فرص أفضل للوصول إلى المعلومات بسبب نشاطهم وتعدد استثماراتهم، مما يؤدي إلى معرفة أفضل للأداء شركات القطاع، وثروة من المعلومات على

البيئة. بالإضافة إلى ذلك، لديهم مهارات خاصة (داخلية أو خارجية) لمعالجة معلومات الشركة وبيئتها.

هذه المزايا تمكنهم من ممارسة الرقابة بتكلفة أقل بالمقارنة مع باقي المساهمين. نظرية التجذر تفترض، على عكس ذلك، أن هؤلاء المساهمين يكونون أكثر عرضة من غيرهم للتغيرات في أداء الشركة، لأنه قد تكون لهم مسؤولية أمام مساهمي أو أعضاء شركات مثل شركات التأمين وصناديق المعاشات التقاعدية.

لذا لديهم مصلحة في تقليل مخاطر استثماراتهم، يصبح هذا النوع من المساهمين مجبر على دعم المدراء الذين اتبعوا سياسات التجذر في حالة صراع مع مساهمين آخرين لتجنب انخفاض مفاجئ في الأرباح التي من شأنها أن تحدث لا محالة في حالة فقدان رأس المال البشري اللازم لإدارة أصول الشركة الخاصة.

3-2-4 علاقة طبيعة المساهمين بأداء البنك:

أ- أثر ملكية الدولة على أداء البنك :

من بين الميز التي تعكس إرادة السلطات العمومية أن تكون لها سيطرة على البنوك والقدرة على التأثير في حوكمتها هي مشاركة الدولة في رأس مال البنوك. تعتبر دراسة La Porta وآخرين في 2002 من بين الدراسات الرائدة في هذا المجال، بحيث اتخذت عينة متكونة من أكبر البنوك في 92 دولة، وبين أن في سنة 1995 تمتلك السلطات الحكومية حوالي 41% من المتوسط العالمي لرأس المال البنكي، هذا المتوسط الذي كان حوالي 55% قبل حدوث موجة الخصخصة في بداية التسعينات⁽⁴¹⁾، كما لاحظ أن حصة الدولة أعلى في البلدان ذات الحماية الضعيفة لحقوق المساهمين، حدية التدخل الحكومي ونظام مالي متخلف⁽⁴²⁾. تنص النظرية الاقتصادية على أن وجود مؤسسات عمومية غالباً ما يستند على مبررين متعاكسين.

المبرر الأول وهو الرعاية الاجتماعية التي تفترض أنه يتم إنشاء مؤسسات عمومية بهدف تحقيق المنفعة العامة (Atkinson et Stiglitz, 1980)، أما المبرر الثاني فهو يعتبر المؤسسات العمومية كآليات من خلالها يطبق رجال السياسة برامجهم كما يحققون أهدافهم الخاص (Shleifer et Vishny, 1994).

وقد درست العديد من الدراسات التجريبية تأثير ملكية الدولة على أداء البنوك منها دراسة Berger وآخرين في 2005 التي أقرت على أنه البنوك العمومية أصولها ذات نوعية

رديئة بمعنى هناك الكثير من الديون الغير مستحقة، معدل المخاطرة فيها مرتفع وكذلك احتمالات العسر المالي مرتفعة مقارنة بالبنوك الخاصة وقد اثبتت هذه النتائج من طرف Iannotta وآخرين في (2007)⁽⁴³⁾. نفس النتيجة توصلت إليها كل من دراسة Berger (2006) و Lang et So (2002) وجدت أن الأداء الاقتصادي يتناقص مع زيادة ملكية الدولة لرأس المال في البنوك. أمّا دراسة Micco وآخرين في 2007 فقد تبين أنه في البلدان المتقدمة، البنوك العمومية لها نفس مستوى الأداء كالبنوك الخاصة أما في البلدان النامية، فالبنوك العمومية دورها محدود في التنمية وهدفها بالدرجة الأولى سياسي واجتماعي.

ب- علاقة المستثمرين المؤسسيين بأداء البنك

دراسة Berger et Bonaccorsi di Patti في 2003 التي تمت على عينة متكونة من 695 بنك تجاري امريكي خلال فترة ممتدة من 1990 الى 1995، توصلت الى أنه تواجد المستثمرين المؤسسيين بكثرة يؤدي الى رقابة أفضل التي تقلل من تكاليف الوكالة وبالتالي زيادة تحسين الأداء.

الخلاصة:

على ضوء ما سبق، يمكننا استنتاج ما يلي:

أن مجلس الإدارة يعتبر من بين آليات الرقابة الأساسية على مستوى حوكمة المؤسسات التي تؤدي إلى المساهمة في التخفيض من التزاعات من خلال فعاليته، كما يمكننا القول أن البنوك التي تحتوي على مثل هذه المجالس تتميز بقلّة التلاعبات والغش، وبالتالي توفير معلومات ذات مصداقية واتخاذ قرارات في صالح جميع الأطراف على مستوى البنك، وهذا بدوره يحسن من أدائها. إذا وبالتالي مجلس الإدارة يلعب دور ذو أهمية في تفعيل الحوكمة وبالتالي تحسين الأداء.

يعتبر هيكل الملكية آلية فعّالة للرقابة الإدارية. حيث يسمح بتوفير في ظروف معينة (تركيز الملكية وطبيعة المساهمين) قواعد لنظام فعّال للرقابة، ومنه تعتبر حافز لتأدية وظيفة الرقابة بأقل التكلفة. فحسب نظرية الوكالة، الأداء الضعيف ناتج عن عوامل داخلية في الشركة كسلوك المديرين وقراراتهم الاستراتيجية والتنظيمية، وبالتالي قرارات المديرين ورغبتهم في تحسين الأداء هي التي تحدد هذه النتائج ومنه يمكننا اعتبار هيكل الملكية من بين الآليات التي تؤثر على أداء البنك.

الهوامش

- 1 محمد أحمد إبراهيم خليل، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية: دراسة نظرية تطبيقية، قسم المحاسبة، كلية التجارة، الإسكندرية، ص:01، ص07.
- 2 مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، دليل حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، واشنطن، 2001، ص:05.
- 3 دهمش نعيم وإسحاق أبو زر عفاف، تحسين وتطوير الحوكمة المؤسسية في البنوك، مجلة البنوك، الأردن، العدد العاشر، المجلد الثاني والعشرون، ديسمبر 2003، ص:27.
- 4 Jaques Renard , *théorie et pratiques de l'audit interne*, édition d'organisation , Paris, 6ème édition, 2007, p :439 .
- 5 محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة و معاييرها مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، جوان 2007، ص:04.
- 6 Yvon pesqueux, *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*, édition marketing, Paris, 2000, p : 24
- 7 عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، كلية التجارة-الإسكندرية، 2007/2006، ص:19.
- 8 جوناثان تشاركهام، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك، مركز المشروعات الدولية الخاصة التابع لغرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2005، ص:09.
- 9 شريقي عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي حول الأزمة المالية العالمية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، 20-21 أكتوبر 2009، ص 04.
- 10 عبد الكريم قندوز، بومدين نورالدين، دور الحوكمة في الحد من التعثر المصرفي، مداخلة في المنتدى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، يومي 4 و 5 ديسمبر 2007.
- 11 Stijn CLAESSENS, *Corporate governance of banks: why it is important- how it is special and what it implies*, the Consultative OECD/World Bank Meeting on Corporate

Governance, Vietnam, 06-07decembre(withoutyear), p:12, à partir du site <http://www.oecd.org/dataoecd/19/27/34080764.ppt>

consulté le 12/06/2013 à 18:16h.

12 بن علي بلعزوز، عبد الرزاق حبار، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي حول الأزمة المالية العالمية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، 20-21 أكتوبر 2009، ص: 8.

13 عداي الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2000، ص: 231.

14Ph. LORRINO, **Comptes et récits de la performance**, Editions d'organisations, Paris, 1996, pp : 47-48.

15P. DRUKER, **L'avenir du management selon Druker**, Editions village mondial, Paris, 1999, p: 73.

16 حسين علي خشارمة، تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسؤولة عنها- دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، مجلد 29 ، عدد 2، 2002، ص 299.

17 محمد جموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية - دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 03، جامعة ورقلة، 2004، ص ص 89-90.

18G. CHARREAUX, **Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance**, La revue du Financier N°125, 2000, p : 6.

19 د. ارشد فؤاد التميمي، د. احمد فارس القيسي، أثر الأدوات الداخلية لحوكمة الشركة على رأس المال العامل وانعكاسهما على القيمة الاقتصادية المضافة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، عمان- الأردن، أفريل 2012، ص 571.

20Laurence GODARD et Alain SCHATT, **Quelles sont les caractéristiques optimales du conseil d'administration?** La Revue du FINANCIER N° 127, Novembre 2000, p :3-4

21Laurence GODARD et Alain SCHATT, **Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français: un Etat des lieux**, La Revue Française de Gestion Vol 31-N°158, 2005, p : 10. Consulté sur : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-5-page-69.htm>.

22Laurence GODARD et Alain SCHATT, **Quelles sont les caractéristiques optimales du conseil d'administration?** Op-cite, p13.

23 فداق أمينة، تأثير آليات حوكمة المؤسسات الجزائرية الاقتصادية على طلب مراجعة خارجية ذات جودة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، 2009/2008، ص 90.

24 Laurence GODARD et Alain SCHATT, **Quelles sont les caractéristiques optimales du conseil d'administration ?** Op-cite, P:13-14.

25 Ghazi LOUIZI, **Impact du conseil d'administration sur la performance des banques tunisiennes**, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy - Genève, 13-16 Juin 2006, p : 12.

26 فداق أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

27 Jamel eddine MKADMI et Khamoussi HALIOUI, **Analyse de l'impact du conseil d'administration sur la performance des banques conventionnelles Malaisiennes**, La Revue Gestion et Organisation 5 (2013), ScienceDirect, p : 17.

28 Laurence GODARD et Alain SCHATT, **Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français**, Op-cit, p:16.

29 فداق أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 94.

30 Laurence GODARD et Alain SCHATT, **Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français**, Op-cit, p:16.

31 Salima TAKTAK, **Gouvernance et efficience des banques tunisiennes: Etude par l'approche de frontière stochastique**, Revue Libanaise de Gestion et d'Economie N° 5, 2010, p : 12.

32 Ghazi LOUIZI, **Op.cit**, P :13-17

33 Laurence GODARD et Alain SCHATT, **Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français**, Op.cit, P : 12-14.

34 Salima TAKTAK, **Op.cit**, p : 14.

35 Ghazi LOUIZI, **Op.cit**, P : 18.

36 Dorra ZOUARI et Sonia GHORBEL-ZOUARI, **Privatisation, gouvernance de la banque et processus décisionnel: une interprétation de la dynamique organisationnelle à travers le cas de l'union internationale des banques**, International Journal of Business and Management Invention, Volume 2 Issue 3, Mars 2013, p79-80. Disponible sur : www.ijbmi.org

37 د. ارشد فؤاد التميمي، د. احمد فارس القيسي، **أثر الأدوات الداخلية لحوكمة الشركة على رأس المال العامل وانعكاسهما على القيمة الاقتصادية المضافة**، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، عمان- الأردن، أبريل 2012، ص: 571.

38 مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، مرجع سبق ذكره، ص 10.

39 فداق امينة، مرجع سبق ذكره، ص 101.

40Hervé ALEXANDRE, Mathieu PAQUEROT, **Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants**, Finance Contrôle Stratégie-Volume 3-N° 2, Juin 2000, p : 14-15.

41Mamoghli CHOKRI et Dhouibi RAOUDHA, **Quel est l'impact de la propriété publique sur la rentabilité des banques ? Cas des banques tunisiennes**, Institut Supérieur de Gestion de Tunis, Tunisie, p : 5-6

42Salima TAKTAK, **Op.cit**, p : 10

43Thierno Amadou BARRY, **Structure actionnariale des banques, risque et efficience**, Thèse pour obtenir le grade de Docteur de l'Université de Limoges, France, 2010, p : 26.

تفاعلات الاستثمار الثقافي مع البنية التحتية السياحية

سحنون جمال الدين أستاذ محاضر "أ" المركز الجامعي لتيبازة
عرابة رابع أستاذ محاضر "أ" المركز الجامعي لتيبازة

Résumé: La baisse des prix du pétrole a entraîné de nombreux pays dans le monde à chercher des solutions et des alternatives qui permettent la diversification économique et l'investissement des opportunités qui leur sont offertes pour attirer au marché les produits locaux pouvant élever et maintenir le niveau du revenu de l'individu et de préserver son identité et son patrimoine authentique. Le patrimoine culturel joue un grand rôle dans le développement durable à travers l'intérêt qui lui est porté afin d'en tirer profit sur le plan économique et cognitif, il est donc nécessaire d'effectuer des études scientifiques utiles pour le développement durable avec la préservation et la documentation des produits du patrimoine culturel et matériel avec le renforcement des capacités et des compétences dans le domaine de la recherche dans le patrimoine culturel, et de créer un partenariat entre les différents acteurs (gouvernement, collectivités locales, secteur privé...), ainsi que le renforcement du rôle du patrimoine culturel dans la culture locale et sa contribution à la diffusion et la commercialisation des produits du patrimoine culturel immatériel et matériel intangible.

L'objectif de ce papier est de montrer l'importance de l'investissement dans le patrimoine culturel et ses interactions avec l'infrastructure touristique.

Mots clés: Investissement culturel, l'infrastructure touristique, patrimoine culturel, Karak, Fès, Tipaza.

I. أساسيات حول الموروث الثقافي:

1- ماهية التراث الثقافي:¹

يعد التراث الثقافي تعبيراً عن سبل المعيشة التي وضعت من قبل المجتمع وانتقلت من جيل إلى جيل بما في ذلك الجمارك، الممارسات، الأماكن، الأجسام، التعبيرات الفنية

1 ICOMOS International Cultural Tourism Charter, Décembre 2002

والقيم. بالإضافة إلى النشاط البشري الذي ينتج تمثيلاً ملموساً في نظم القيم، المعتقدات، التقاليد وأنماط الحياة، فهو جزء أساسي من الثقافة ككل، ويحتوي التراث الثقافي على آثار مرئية وملموسة من العصور القديمة إلى الماضي القريب.

2- أنواع التراث الثقافي:² هناك موروث ثقافي مادي وغير مادي، إلا أنه في السابق كان الاهتمام منصبا حول الموروث المادي فقط.

✓ **الموروث الثقافي المادي** هو ذلك الموروث الذي يضم المباني والأماكن التاريخية والآثار والتحف وغيرها، فهو إذا يعبر عن الموروثات ذات المضامين الثقافية الملموسة والمحفوظة مادياً في صيغة كتابة أو رسوم أو أشياء أو مبان، كالكتب والمخطوطات والوثائق واللوحات والرسوم الجدارية والآثار والأزياء والصناعات الشعبية والتي تعتبر جديرة بحمايتها والحفاظ عليها بشكل أمثل لأجيال المستقبل.

✓ **الموروث الثقافي غير المادي** هو الممارسات والتمثيلات والتعبيرات والمعارف والمهارات وكذا الآلات والأدوات والأشياء الاصطناعية والفضاءات الثقافية المرتبطة بها والتي تعترف بها الجماعات والمجموعات وإذا اقتضى الحال الأفراد باعتبارها جزءاً من تراثهم الثقافي. وهذا التراث الثقافي اللامادي ينتقل من جيل إلى آخر، ويقع بعنه من جديد من قبل الجماعات والمجموعات طبقاً لبيئتهم وتفاعلهم مع الطبيعة ومع تأريخهم، وهو يعطيهم الشعور بالهوية والاستمرارية، بما يساهم في تطوير احترام التنوع الثقافي والإبداع الإنساني.³

3- **التراث والتنمية المستدامة:**⁴ تعد الثقافة من أهم العناصر التي تسمح بتحقيق ازدهار المجتمعات حيث أنها تستجيب للكثير من التحديات التي تواجه المجتمعات في الوقت الحاضر، وعليه يصبح إدراك الصلة بين الثقافة والتنمية أمراً ضرورياً فهو يؤكد على الأهمية الحاسمة للتراث الثقافي غير المادي كالممارسات الثقافية الحية، وأشكال التعبير الثقافي ونظم المعرفة التي تعطي مغزى لشتى المجتمعات وتفسر العالم وتشكله، وبالتالي يمكن استثمار وتنمية العديد من الحرف والمهن التقليدية كأنشطة اقتصادية منظمة ذات عائد مادي كبير

2 ICOMOS International Cultural Tourism Charter, Op.cit.

3 متصوري محمد، التراث الثقافي في المخطط الوطني لتنمية الاقليم، مجلة أبحاث، العدد 04، 2015، منشورات دار الثقافة لولاية تيسمسيلت، س 174.

4 باربارا تروغلر، إيكاترينا سدياكينا - ريفير، جانيت بليك، تقييم الأنشطة التقنية لقطاع الثقافة في اليونسكو، اتفاقية عام 2003 لصون التراث الثقافي غير المادي، التقرير النهائي، أكتوبر 2013، ص 23.

بالإضافة إلى تنظيم عمل الممارسين في مجالات الفنون الشعبية ودعمهم لجعل هذه الفنون ذات عائد مادي مجزٍ.

II. مفاهيم عامة حول البنية التحتية السياحية:

1- تعريف البنية التحتية: تعتبر البنية الأساسية مفهوماً جامعاً يضم طائفة مترابكة من القطاعات المتميزة والنشاطات المتنوعة التي يطلق عليها اقتصاديو التنمية أوصافاً عديدة أبرزها وصف رأس المال الاجتماعي العام، وهناك نوعين من البنية الأساسية هما:

- البنية التحتية الاقتصادية: وتشمل الهياكل الهندسية والمعدات والمرافق الطويلة العمر، ثم الخدمات التي توفرها والتي تستخدم في الإنتاج الاقتصادي ومن جانب الأسر المعيشية، وتضم هذه البنية التحتية الاقتصادية (المادية):
 - ✓ المرافق العمومية: الكهرباء والغاز المنقول بواسطة الأنابيب والاتصالات السلكية واللاسلكية، وإمدادات المياه، إلخ...
 - ✓ الأشغال العمومية: السدود وأشغال قنوات الري، الطرق والمجاري المائية، إلخ...
 - ✓ قطاعات النقل الأخرى: السكة الحديدية، النقل الحضري، الموانئ، المطارات، إلخ...

- البنية التحتية الاجتماعية: وهي تضم في الغالب التعليم والرعاية الصحية، أي أنها تمثل مجموعة من القضايا التي تتساوى في الأهمية وإن كانت في الواقع مختلفة كل الاختلاف.

2- البنية التحتية السياحية:⁵ يمكن تقسيم البنية التحتية السياحية إلى الآتي:

- ✓ أماكن الإيواء السياحي: وهي تضم الفنادق والقرى السياحية والمخيمات والشقق الفندقية والمنتجعات السياحية باختلاف أنواعها وتخضع هذه الوسائل في تصنيفها لعدة معايير من أهمها: الموقع، نوع الخدمة والتسهيلات المتاحة.
- ✓ البيع السياحي: تعتبر المحلات العامة السياحية من الأنشطة الهامة التي تلعب دوراً هاماً في الجذب السياحي، وتعتبر فرع من المنشآت السياحية التي يتصل نشاطها اتصالاً مباشراً بالعمل السياحي مثل المطاعم والملاهي الترفيهية وغيرها، ويدخل هذا النشاط ضمن الأنشطة المرتبطة بالعمل السياحي لما له من تأثير واضح على حجم ومعدلات

⁵ كباش حسين قسيمة، المحافظة على المواقع الأثرية والتاريخية، مجلة جامعة شندي، السعودية، العدد 09، يوليو 2010، ص 145.

الإنفاق السياحي، حيث يزداد إقبال السائحين على شراء "التذاكر السياحية" والسلع والهدايا وغيرها.

✓ **النقل السياحي:** يعتبر النقل السياحي أحد العناصر الأساسية للخدمات والتسهيلات السياحية، فالارتباط وثيق بين صناعة النقل وصناعة السياحة حيث تطورت السياحة في العالم تطوراً كبيراً نتيجة للتطور الذي طرأ على صناعة النقل في وسائل الانتقال بين الدول المختلفة (البرية، الجوية، البحرية).

3- **أثر البنية التحتية في التنمية:** تشكل خدمات البنية التحتية من قوى كهربائية ونقل واتصالات سلكية ولاسلكية وتوفير المياه والصرف الصحي، خدمات محورية بالنسبة لمعيشة الأسر وبالنسبة للنشاطات الاقتصادية على حد سواء، وإن قدرتها على تلبية احتياجات السكان والمستثمرين وغيرهم من المستخدمين لها يمثل أحد التحديات الكبيرة التي تواجه عملية التنمية.

4- **البنية التحتية ودورها في التنمية السياحية:**⁶ يساعد تحديد مدى كفاية البنية التحتية في نجاح أو فشل زيادة الإنتاج، وتنوع مصادر الدخل الوطني أو توسيع التجارة أو تنمية السياحة، أو التصدي للنمو السكاني أو التخفيف من الفقر، أو تحسين ظروف البيئة. وعليه يمكن استخلاص ما يلي:

- البنية التحتية الجيدة تزيد الإنتاجية وتقلل تكاليف الإنتاج وتوسع السوق الداخلية لذلك يجب أن تتوسع بالسرعة الكافية لمواكبة النمو.

- أثبتت بعض الدراسات أن قدرة البنية التحتية تنمو بإضطراد مع نمو الناتج الاقتصادي، وأن زيادة مقدارها 01% في رصيد البنية التحتية، ترتبط بزيادة مماثلة 01% من الناتج المحلي الإجمالي عبر كافة البلدان.

- مع تطور البلدان ينبغي تطوير البنية التحتية لدعم الأنماط المتغيرة للطلب على خدمات البنية التحتية، حيث يزيد نصيب القوى الكهربائية والطرق والاتصالات السلكية واللاسلكية في الرصيد الإجمالي من البنية التحتية بالنسبة لنصيب خدمات أساسية أخرى مثل الماء والري.

- يحدد نوع البنية التحتية المستخدم مدى فعالية النمو في الحد من الفقر فمعظم الفقراء يعيشون في المناطق الريفية، ويرتبط النمو في الإنتاجية الزراعية وفرص التوظيف في القطاعات غير الزراعية في الريف ارتباطاً وثيقاً بتوفير البنية التحتية.

6 كباش حسين قسيمة، نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

- تسهم خدمات البنية التحتية التي تساعد الفقراء في استدامة البيئة، إذ أن المياه النظيفة والصرف الصحي ومصادر القوى الكهربائية التي لا تسبب تلوثاً، والتخلص الآمن من النفايات الصلبة، والإدارة الأفضل للمرور في المناطق الحضرية توفر منافع بيئية لكافة مجموعات الدخل. ويستفيد فقراء هذه المناطق عادة بصورة مباشرة من خدمات البنية الأساسية الجيدة، لأنهم يتمركزون في أحياء وتجمعات سكانية خاضعة لظروف غير صحية ولإنبعاثات ضارة بالصحة وللأخطار والحوادث. وفي كثير من المدن التي تنمو بسرعة يتعثر التوسع في البنية التحتية بمواكبة النمو السكاني مما يتسبب في تدهور البيئة المحلية.

5- أثر البنية التحتية على الاستثمار السياحي:⁷ يمكن إبراز هذا الأثر في النقاط

الآتية:

- يعد نقص وتخلف الهياكل والبنى التحتية من خدمات الطرق والنقل والموانئ والمطارات والاتصالات والطاقة والمياه وغيرها من أهم المعوقات التي تواجه عملية الاستثمار في المجال السياحي كما في غيره من المجالات.

- يبرز نقص البنى التحتية كأحد معوقات الاستثمار عندما تتوافر موارد واعدة للاستثمار في المناطق الصالحة للاستثمار السياحي والتي لم تكتمل فيها البنى التحتية اللازمة لخدمات المشروع السياحي.

- إن شروط إنشاء البنية التحتية من منظور التكلفة والتمويل تختلف عن شروط الاستثمار التجاري فعند الجمع بين كلفة الاستثمار في أصول المشروع وكلفة البنية التحتية، لا بد أن تتولد مشاكل أهمها زيادة إجمالي كلفة الاستثمار مما يؤثر على جدوى المشروع وللدلالة على مدى تأثير مثل هذه الخدمات (مثل تكلفة النقل).

- للدلالة على أهمية توفير مستوى جيد من خدمات البنية التحتية نجد أن النقص في إمدادات الطاقة يضطر أصحاب المشروعات إلى التوليد الذاتي للطاقة بشراء المولدات وكذلك الوقود اللازم لتشغيلها بالرغم من الكلفة العالية لها إذ تبلغ أضعاف كلفة الطاقة المستمدة من الشبكة العامة الحكومية..

7 توفيق ماهر عبد العزيز، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 43.

III. أهمية الاستثمار في السياحة التراثية⁸:

1- تعريف السياحة التراثية: تُعرف السياحة التراثية على أنها تجربة السفر إلى الأماكن والأنشطة التي تمثل أصالة قصص الناس من الماضي والحاضر التي تشمل التاريخ والثقافة والموارد الطبيعية.

2- السياحة هي أداة قوية للتنمية الاقتصادية: السياحة تخلق وظائف وتوفر فرص عمل جديدة وتعزز الاقتصاد المحلي، فعندما السياحة التراثية تنمو بشكل سليم، تُساعد على حماية كنوز الأمة الطبيعية والثقافية وتحسن نوعية الحياة للمقيمين والزوار على حد سواء. فالربط بين السياحة والتراث والثقافة يمكن أن يدعم ويعزز الاقتصاديات المحلية، هذه هي الفكرة الأساسية في مجال السياحة التراثية: احفظ التراث والثقافة، وتقاسمها مع الزوار، وستجني الفوائد الاقتصادية من السياحة.

ثقافة + سياحة + تراث = اقتصاد مستدام

3- فوائد السياحة التراثية: التراث الثقافي والسياحة يمكن أن يكون لهما تأثيرا اقتصاديا هائلا على الاقتصاد المحلي، فهناك فوائد اقتصادية وفرص عمل وارتفاعا لقيمة العقارات. بالإضافة إلى أن الإدارة الفعالة للبرامج السياحية من شأنها تحسين نوعية الحياة للمقيمين والاستفادة من الخدمات السياحية، كما تحفز المجتمع على العمل معا لتطوير صناعة سياحية مزدهرة.

إن المنطقة التي تتطور قدراتها في مجال السياحة على التراث الثقافي تخلق فرص جديدة للسياح للحصول على فهم للمكان، أو للشعب، أو للزمن الغير مألوف، فبوصول الزوار تأتي فرص جديدة للحفاظ على التراث الذي يعلم الزوار أهمية هذه المواقع وضرورة الحفاظ عليها، ولعل أكبر فائدة للسياحة التراثية هي في زيادة الفرص المتاحة لتنويع الاقتصاد، وسبل الازدهار الاقتصادي التي تعتمد على خاصية المجتمعات الفريدة.

4- تحديات السياحة الثقافية: عندما يكون التراث هو جوهر ما يقدم المجتمع للزوار، فحماية هذا التراث هو أمر ضروري، فالتحدي الرئيسي في برامج السياحة الثقافية هو ضمان أن تطور السياحة لا يدمر الصفات التي جذبت هؤلاء الزوار.

فبالرغم من أن السياحة تعتبر عموما صناعة "نظيفة" بسبب غياب الملوثات الطبيعية كالمواد الكيميائية الخطرة والمداخن، إلا أنها تتطلب بنية تحتية من طرق ومطارات

⁸ كواش خالد، أهمية السياحة في ظل التحولات الاقتصادية: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.

وإمدادات مياه، وخدمات عامة مثل الشرطة والحماية من الحريق، ما يجعلها تواجه تحديات مستمرة التي يمكن تلخيصها في الآتي:

- زيادة عدد المسافرين
 - الضغط العصبي والتوتر على البنية التحتية والمواقع التراثية.
 - توقعات الزوار لمنتجات وخدمات عالية الجودة.
- بما أن السياحة هي أساساً صناعة للخدمات، ما يعني أنها تعتمد على كفاءة الناس في الوظائف المختلفة، فهي ليست علاجاً شافياً، بل شكلاً من أشكال الجذب للتنمية الاقتصادية.

IV. تجارب بعض المدن في مجال السياحة التراثية: سنحاول التطرق من خلال هذا المحور إلى تجارب بعض المدن في الحفاظ على الموروث الثقافي من خلال الاستثمار فيه ومحاولة معرفة مدى تأثيره على البنى التحتية لهذه المدن، وعليه تم اختيار مدينة الكرك الأردنية وتجربتها في الحفاظ على تراثها العمراني الذي يمثل إرثاً مادياً، ومدينة فاس المغربية التي تسعى للحفاظ على صناعاتها التقليدية التي تمثل إرثاً غير مادي في ظل الحفاظ على أصالة وعراقة المدينة. وفي الأخير سنتطرق إلى مدينة تيبازة من خلال المقومات الأثرية التي تزخر بها والدور الذي يمكن أن تلعبه في دعم الاستثمار السياحي.

1-دراسة حالة مدينة الكرك - الأردن⁹:

تقع مدينة الكرك في بقعة متوسطة من محافظة الكرك وتبعد 125 كم جنوب العاصمة عمان، تقدر مساحتها بسبعة كيلومترات مربع وتشتمل على أربعة مناطق رئيسية:

- المدينة القديمة والقائمة على رأس هضبة مثلثة ارتفاعها 960م فوق سطح البحر ويحيط بها أسوار أثرية وتشرف على المناطق المحيطة وخصوصاً البحر الميت والأغوار غرباً كما تحيط بها الأودية من ثلاث جهات بشكل يشبه جذوة الفرس وتبلغ مساحتها ما يقارب 2.5 كم أي ما يعادل 7% من مساحة كامل المدينة.

- الثلاجة: وهي جزء من المدينة القديمة وتبلغ مساحتها 3% من مساحة كامل المدينة.

9 <http://ar.visitjordan.com/wheretogo/karak.aspx>

- المرج: وهي المنطقة الجبلية في الجهة الجنوبية الشرقية وهي منطقة التوسع للكرك القديمة وتبلغ مساحتها 25% من مساحة كامل المدينة.

- الكرك الجديدة: وهي المنطقة السهلية الواقعة إلى شرق الكرك القديمة وتشكل هذه المنطقة نقطة الدخول الرئيسة لمدينة الكرك من الطريق الصحراوي وتبلغ مساحتها 65% من مساحة المدينة الكلية.

- **المجتمع في مدينة الكرك:** يتشكل الإطار العام للبنية الاجتماعية في مدينة الكرك من:

- ✓ **القبيلة** ولا يشترط في القبيلة أن تكون مجموعة قرابة وإنما تنتمي إلى منطقة واحدة.
- ✓ **الأحلاف** شبه الدائمة، وهي قبائل صغيرة ترتبط بقبائل أكبر.
- ✓ **جماعات من خارج المنطقة** وهي قبائل مقيمة بالإضافة إلى قبائل بدوية تعيش في الصحراء ولها بنية شبيهة بتلك التي لقبائل الكرك ولكنها أكبر عادةً.
- ✓ **القرى:** وهي جماعات ذات أراضي لكنها غير ممتدة. وتضم القرية العادية فروعاً من قبيلتين أو ثلاث ترتبط عادةً بأحد أشكال الأحلاف.
- ✓ **الأقليات:** وهي الجماعات المختلفة من السكان التي بسبب صفاتها الفردية والخاصة لا تدمج نفسها في البناء السياسي الهرمي أو لا يسمح لها بذلك ومنهم الغوارنة والأرمن.

- **العوامل المؤثرة على النسيج العمراني:**¹⁰ تتشكل الكرك القديمة من نسيج عمراني ينسجم مع المسطبة الجبلية التي بنيت عليها، حيث ساهمت الخصائص الطبيعية للموقع في إعطاء كل جزء من المدينة تشكيلة وبنية الخاصة. فظهر النسيج العمراني في بعض المناطق وخصوصاً جوانب المدينة متراكباً بشكل مساطب وفي أجزاء أخرى ظهر كمسطبة شبة مستوية. هذا التشكيل المتناغم مع طبوغرافية الموقع ساهم في إعطاء المدينة ككل نوعاً من الوحدة في التشكيل العمراني المرتبطة بمحدودية الرقعة الجغرافية الصالحة للتوسع والنمو العمراني، حيث تقع المدينة على قمة مرتفع عال لتشكل مسطبة بمساحة محدودة تقارب نصف الكيلومتر المربع، مما يفسر لنا عدم وجود أبنية في الكرك القديمة تعود إلى العصور القديمة (840 ق.م)، حيث اضطرت الأمم والدول المتعاقبة لإزالة الأبنية القديمة والبناء على أنقاضها وهي الفرضية الوحيدة.

بدأت شخصية الكرك العمرانية التقليدية كمركز عمراني بالتشكل في الفترة ما بين النصف الثاني من القرن التاسع عشر حتى منتصف هذا القرن (ما بعد 1841م وحتى

10 <http://www.ammanxchange.com/art.php?id=ad7ecae548030655e5aebde929011ba18060dfa>

الخمسينات من هذا القرن). وقد ساهمت في إعمار المدينة بشخصيتها التقليدية عدة عوامل أهمها:

✓ **الحكام العثمانيون:** احتل العثمانيون منطقة الكرك عام 1894م، حيث قاموا ببناء دار للحكومة مقابل القلعة (السجن الحالي) وجامع إلى جوارها (المسجد الحميدي حالياً) كما قاموا بإصلاح القلعة لتستغل كمسكن للجند، ثم أنشؤوا بناية المدرسة الموجودة في الزاوية الشمالية الشرقية من المدينة عام 1897م والتي جمعت حجارها من أسوار المدينة ولا زالت تعتبر إلى حد الآن من المباني المميزة وقد كان للحكام والضباط العثمانيين أثرهم الكبير.

✓ **بعض قبائل الكرك التي حضرت من فلسطين وجنوب سوريا،** حيث استعمل بنارؤهم تقنياتهم المحلية في منطقة تكاد تتطابق مع مناطقهم الأصلية من حيث العادات والتقاليد الاجتماعية والظروف البيئية.

✓ **البعثات التبشيرية المسيحية:** ساهمت مساهمة كبيرة في إعمار المدينة، حيث أن المبشرين المسيحيين اللاتين والبروتستانت أنشأوا مدارس في السبعينات والثمانينات من القرن التاسع عشر. بالإضافة إلى كنيسة للروم الأرثوذكس ومقر البطريرك (المريسيه) والمدرسة الملحقة والتي بنيت عام 1849م، وكنيسة اللاتين والمدارس والأبنية الملحقة بها 1900م كما هو مسجل على واجهتها الخلفية والمستشفى الإيطالي (الطلياني) عام 1936م، وما زالت هذه الأبنية مستعملة وبحالة جيدة لحد الآن.

✓ **الأسلوب التقليدي المحلي في العمارة:** وقد كان سائداً قبل التأثيرات المذكورة سابقاً، إلا أنه يتشابه إلى حد بعيد بل يكاد يتطابق مع أسلوب مناطق فلسطين، وهذا النمط شائع في الكرك وقراها ومناطق أخرى من الأردن والذي يمثل نط العمارة البيئية المحلية.

✓ **الطبقات التاريخية:** وتعرف الطبقات التاريخية بأنها "تلك التراكمات والإضافات العمرانية المتتالية في تتابع زمني على موقع جغرافي معين، والتي ساهمت مع بعضها البعض في تطوير شخصية مميزة لذلك الموقع" وقد ساهم استخدام الموقع لأكثر من حقبة تاريخية في إعادة استخدام مواد البناء مما أثر على النمط العمراني.

✓ **عوامل وقوى التغير** التي أثرت على شخصية النسيج العمراني التاريخي.

– **مشاريع التطوير السياحي لمدينة الكرك:**¹¹ من منطلق زيادة مساهمة القطاع السياحي في الدخل القومي وزيادة مشاركة المجتمعات المحلية وإيجاد نوع جديد من السياحة يعتمد على السياحة الثقافية التي تركز على التعرف على المجتمعات المحلية وثقافة هذه المجتمعات ومشاركتهم في الصناعة السياحية من خلال التفاعل والتعامل مع السواح

11 <http://www.ammanxchange.com> – Opcit

عمدت الحكومة الأردنية على التركيز على أواسط المدن التاريخية كمدينة الكرك وجرش ومادبا وقد تم العمل على مشروعين لمدينة الكرك الأول هو مشروع التطوير الحضري والسياحي لمدينة الكرك والممول من البنك الدولي والآخر وهو تطوير الشارع السياحي في وسط مدينة الكرك والممول من البنك الياباني للإنماء.

– **الوسائل والأساليب الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف المسطرة:**¹² تتمثل هذه الأساليب في الآتي:

- إعادة الاعتبار للدور الذي يجب أن يلعبه الكرك القديمة على مستوى الإقليم.
 - حل المشاكل القائمة التي تعرفها الكرك القديمة للحفاظ على هويتها وفك الخناق عنها من خلال إيجاد مناطق سكنية وتجارية جديدة خارج الكرك القديمة وتحديد النمو التنظيمي في المنطقة وتطوير مناطق مختارة في الكرك القديمة لتشجيع عملية إعادة التأهيل والتخفيف من التدهور الفيزيائي لوسط المدينة القديم ورفع مستوى بعض المباني التراثية لتصبح نقاط جاذبة لإحياء مناطق قديمة وتطوير أنظمة التنظيم ومواصفات البناء لضمان الصيانة بطريقة ذات مستوى جيد، بالإضافة إلى إدخال الخدمات اللازمة مثل تصريف مياه الأمطار وغيرها للمدينة القديمة ورفع كفاءة المؤسسات على المستوى المحلي.
 - تشجيع تنمية سياحية ملائمة.
 - التقليل من عدم الانسجام الاجتماعي أو الإزعاج الناتج عن التطوير (أشراك السكان).
 - دراسة واقع مدينة الكرك ودورها على مستوى الإقليمي والبلدي، ووسط المدينة القديم من خلال الدراسة التوقعية التي أجريت مطلع سنة 2000 من طرف وزارة السياحة الأردنية والتي أوصت على ضرورة الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:¹³
- أ – **السكان والعمالة:** إن نسبة الزيادة المتوقعة في عدد السكان في الكرك القديمة بالنسبة للمناطق الأخرى تتجه نحو الانخفاض عند سنة 2015.
- ب – **محددات الخدمات الحالية:** توفر قطع الأراضي الحالية لإقامة المشاريع، التمويل، طبوغرافية المدينة وخصائصها.
- ت – **الافتقار النوعي للبناء الحضري:** تجانس المدينة في النمط المعماري، الأحكام التنظيمية.

ث – **الاختناقات المرورية:** سعة الشوارع، وأسباب الاختناقات المرورية.

ج – **عدم كفاءة المؤسسات:** هيكلية المؤسسات، المصادر البشرية والتمويل.

¹² <http://www.ammanxchange.com> – Opcit

¹³ مرفت مامون خليل، التنمية السياحية في مواقع التراث العمراني/التحديات والمعوقات، المملكة الأردنية الهاشمية، وزارة السياحة والآثار، مارس، 2009.

ح- النواحي الاجتماعية: العادات والتقاليد، التوعية، التغريب، المشاركة المحلية.

✓ وضع إستراتيجية للتطوير الحضري

✓ تطوير المشاريع المختلفة المتمثلة في:

- مشروع الطريق السياحي شارع الملك حسين وتمويله بقرض من البنك الإنمائي الياباني وقد تم تحويل الشارع التجاري والذي يرتبط بساحة القلعة إلى شارع للمشاة لما يتميز به هذا الشارع من وجود العديد من الأبنية التراثية ولما له من أهمية في ربط المناطق السياحية المختلفة في المدينة.

- مشروع وسط المدينة ومسجد الجمعة: يهدف المشروع إلى تطوير نظام إدارة السير وتقليل عدد السيارات في وسط المدينة وجعل وسط المدينة آمناً لحركة المشاة أما على المدى البعيد فيهدف المشروع إلى توفير مواقع تجارية أكثر ملائمة وتوفير مواقف للسيارات وتوفير نقاط تجمع وتحميل وتنزيل الحافلات وتنظيم حركة المرور.

- مشروع محطة الحافلات الرئيسية قرب المنطقة التاريخية: يتم تصميمها وتنفيذها من خلال تمويل البنك الدولي لحل المشاكل الخاصة بالتحميل والتنزيل للسواح ولأهالي المنطقة ضمن المنطقة المستغلة حالياً.

- إعادة تأهيل الأبنية التراثية القائمة ضمن النسيج الحضري.

- إيجاد منطقة ذات جذب سياحي تعتمد على إنشاء منطقة تجارية سياحية على الجزء الشمالي من المدينة القديمة.

- الناحية الإدارية وعلاقتها بالمدينة القديمة: الوصول إلى إدارة ناجحة لمواقع التطوير المختلفة المعنية بتنفيذ المشاريع المقترحة وإحداث إدارة للمدينة القديمة تشرف على كافة الأمور.

وعند حلول سنة 2015 نلاحظ أن الحكومة الأردنية قد استطاعت تحقيق معظم الأهداف المسطرة ولا زالت تسعى إلى إعداد البرامج والمشاريع للحفاظ على هذه المدينة نظراً للأهمية الكبيرة التي تمثلها في القطاع السياحي، ومن بين المشاريع المسجلة لسنتي 2014 و2015 والجاري إنجازها بمدينة الكرك إلى يومنا هذا نجد:¹⁴

■ مشاريع الوزارة لعام 2014:

- تطوير وتأهيل موقع قلعة الحسا بالكرك وتزويده بالخدمات اللازمة.
- مشروع وحدات صحية للمغطس والبركة.

14 مشاريع وزارة السياحة الأردنية لعامي 2015 و2014 من الرابط الإلكتروني: <http://www.mota.gov.jo> تم الاطلاع بتاريخ: 15 جانفي 2017.

- أعمال صيانة متفرقة لمركز الزوار وتأهيل الشارع المؤدي إلى مدخل قلعة الكرك.
- تطوير مسار الكرك السياحي.
- مركز استعلامات قلعة القطرانة.
- تأهيل موقع كهف النبي لوط (شلتز + مسارات)/ الكرك

▪ مشاريع الوزارة لعام 2015

- تطوير مسار الكرك السياحي للكرك.
- تأهيل موقع كهف النبي لوط (شلتز + مسارات) بالكرك
- البانوراما السفلية للكرك

ولإنجاز هذه المشاريع كان يتوجب تعيين القطاعات التي ستتكفل بعملية التنفيذ حيث أوكلت هذه المهام إلى:

- وزارة السياحة والآثار.
- وزارة الأشغال العامة والإسكان.
- بلدية الكرك، مجلس اعمار الكرك.

2- دراسة حالة مدينة فاس - المملكة المغربية:

– التعريف بمدينة فاس وموروثها الثقافي:¹⁵ تبعد مدينة فاس حوالي 300 كم شرق مدينة الدار البيضاء، فهي تقع في النصف الشمالي من المملكة المغربية، حيث أنها تتميز بازدهار وتطور الحرف التقليدية وغناها وتنوعها وتعددتها عبر المراحل التاريخية. وتعتبر هذه المدينة من أهم العواصم الثقافية على صعيد بلدان العالم العربي والإسلامي لما لها من رصيد حضاري غني، فهي واحدة من أهم القلاع الحصينة التي ترعرعت ونمت فيها الحرف التقليدية بكل أنواعها وأشكالها التي تراكمت طيلة المراحل والقرون التي مرت منها المدينة منذ تأسيسها مع مطلع القرن التاسع الميلادي.

¹⁵ التعريف بمدينة فاس، الموقع الرسمي لوزارة الثقافة، المملكة المغربية، <http://www.minculture.gov.ma/index.php> تم الاطلاع بتاريخ: 16 جانفي 2017.

ظهرت المدينة بمستوى إبداعي كبير في مختلف مجالات الحرف طيلة هذه الحقبة، حيث تم الاحتفاظ بهذا المستوى في ظل معترك التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي طرأت على المدينة وعلى أهلها.

وفي وقتنا الحاضر لا تزال الحرف التقليدية التي تزخر بها المدينة تعبر عن إبداع إنساني جدير بالتأمل والانتباه والحفاضة، فهي ترتبط بالنشاط الاقتصادي السياحي للمدينة وتقاطع مطلب تطويرها مع آفاق التنمية المحلية والوطنية. ونظرا لكل هذا الموروث تم تصنيفها من طرف منظمة اليونسكو، كتراث إنساني عالمي سنة 1980، وذلك كأول موقع ثقافي مغربي، وقد نتج عن هذا الإعلان بداية الشروع في انقاذ المدينة العتيقة، والذي بدأت تظهر آثاره في الميادين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والسياحية، كما ساعد هذا التصنيف على إعطاء مدينة فاس مخططا دائما للإنقاذ وإعادة الاعتبار، لتصبح وجهة سياحية بامتياز وقبلة للزوار من كل أنحاء العالم.

ولإنقاذ هذا الموروث الثقافي والسياحي تم اعداد مخطط انقاذ تطلب مشاركة كل الطبقات الاجتماعية (الفنان، المثقف، الفندق، الكاتب، الرسام والجمعوي المحلي، المستثمر السياحي والتاجر، المرشد السياحي والجغرافي، المختص في الشؤون الاقتصادية)، ما جعل هذه النخبة من مزاجية السياسي بالفحص الاقتصادي والمقاربة الثقافية بالإضاءة الانتروبولوجية، والزيارة الميدانية بإكراهات التحديث والتمدين، وضرورة دعمها بواجب الحفاظ على الخصوصيات المعمارية والثقافية.

إن الوسط الثقافي والحضاري الذي تمثله البنايات الثقافية والتاريخية التي تتوفر عليها مدينة فاس والذي يوظف حاليا كنموذج سياحي أساسي بالنسبة لرواد المدينة، لا يعكس فقط الحياة اليومية المعاصرة للسكان، بل إنه يمثل الأشكال الحضارية السابقة للمدينة في كل جوانبها التقليدية والأصيلة، الشيء الذي جعل المسؤولين يولون اهتماما خاصا لهذه البنايات والمكونات، خصوصا منها مختلف أنواع الحرف التقليدية التي لا زالت حية، لأنها ترمز الى شخصية المدينة وحضارتها، ما يجعل السائح الأجنبي يتعرف بشكل جلي على قيم وأصالة هذه المدينة.

وبالرغم من أن بعض المواقع الأثرية والأعمال الحرفية، أو المعاهد والمراكز المخصصة لتدريب الشباب استطاعت أن تحظى بعناية خاصة في إستراتيجية انقاذ التراث الثقافي بمدينة فاس، فإن الوضعية التي توجد عليها بعض المؤسسات الثقافية والمعمارية (المساجد، المدارس العتيقة، الفنادق القديمة، الأضرحة، المتاحف، الأبراج، الأبواب والأسوار...) تدعو للأسى والحسرة، لأنها لم تحظ بالعناية اللازمة والترميم الذي

تستوجبه حالتها الراهنة، ما يشكل تهديداً جدياً في المستقبل لتراثها الثقافي، وتقليص الإقبال السياحي على المدينة. ومن بين أهم المواقع الأثرية التي تزخر بها مدينته فاس نجد: دار البطحاء، فندق وسقاية النجارين، البرج الشمالي، المدرسة البوعنانية، المسجد الكبير بفاس الجديد، أسوار فاس البالي، مسجد الأندلسيين، مسجد القرويين.

– جهود الرعاية لتأهيل المدينة للتنشيط السياحي وإنعاش الحرف التقليدية:

إن الأوضاع التي وجدها المخططون أمامهم لانقاد مدينة فاس، تستوجب لا محالة طرح عدة تساؤلات تأسيسية، تتمثل في:¹⁶

– كيف يمكن ربط إستراتيجية الإنقاذ بسياسة التخطيط الحضري؟.

– كيف يمكن دمج سياسة إعادة الاعتبار للمآثر والمباني والحرف التقليدية في ظل الإمكانيات المحدودة؟.

– كيف يمكن الربط بين الأهداف الاقتصادية (خصوصاً في مجال الاستثمار) والأهداف الاجتماعية (خلق مناصب الشغل – محاربة الفقر) في ظل بيئة أخذت تفتقد إلى التوازن يوماً بعد يوم.

– لمن تعطى الأولوية في عملية الإنقاذ؟ لما هو اجتماعي لخلق الثروات؟ أو لتحسين شروط العيش؟

وهكذا، يظهر جلياً أن برامج إعادة الاعتبار يجب أن تنطلق من قرارات سياسية واختيارات ثقافية. وهذا يتطلب حتماً دعماً في حجم الاعتمادات المالية التي يتطلبها تحقيق هذه الغايات، والتي تبقى في مجملها دائماً محدودة، مما يفرض وضع أولويات وأجندة لطبيعة ونوعية الأهداف. فمن الأكيد أن الثقافة والتراث قد سجلا العديد من المكتسبات خلال السنوات الأخيرة، لكنهما مجالين هشين، الشيء الذي يحتم مسبقاً تحديد القطاعات التي يمكن أن تحقق أعلى نسبة من الآثار الاستدراجية. وعليه تم اللجوء إلى إحداث مجموعة من المؤسسات العمومية والوكالات كمحاولة من الجهات الرسمية لوضع إطار إداري ومؤسسي يشرف على انقاد المدينة العتيقة، وترميم المآثر والمؤسسات الثقافية

16 مقال منشور في جريدة الاتحاد الاشتراكي (المغرب) 2006/02/11م. حول التراث الثقافي والسياحي بمدينة فاس للأستاذ أحمد الهشيموي.

والاجتماعية المتواجدة بها، وتحسين المرافق والبنى التحتية، والعمل على تنسيق الجهود لإحياء الأدوار الطلائعية التي لعبتها المدينة، والمتمثلة في:¹⁷

- الصندوق الوطني للعمل الثقافي
- وكالة التخفيض من الكثافة السكانية و انقاذ مدينة فاس
- المركز الدولي لإنعاش الصناعات التقليدية
- وكالة التهيئة العمران،

تم القيام بمجهودات كبيرة في عمليات الترميم وإعادة التأهيل بالنسبة لمجموعة من المنشآت والبنائات من طرف هذه المؤسسات بالتعاون والتنسيق مع مجموعة من الفاعلين في مجال التهيئة والإنقاذ، بالإضافة إلى مساهمة الدولة والمجلس البلدي لفاس والبنك العالمي، حيث تم العمل على فك العزلة عن المدينة وجعلها محورا للحركة الاقتصادية، ومحاربة تدهور الإطار المبنى، ودعم الآليات المؤسساتية، وتشجيع الاستثمار في تطوير العرض السياحي، الثقافي- الحرفي.

كما بقي على هذه المؤسسات أن تعني في مفس الوقت بتطوير آليات الإنعاش بالنسبة للتراث الشفوي والتعبيري أيضا، ك بعض فنون الصناعات التقليدية، والموسيقى الأندلسية، والملحون، وفنون الطبخ التقليدي، ومختلف التعبيرات الفنية، وفن الحلقة (الحكواتي)، باعتبار أن كل هذه المكونات تشكل بنية فكرية وثقافية واحدة ومندمجة ومتجانسة.

ونظرا لكل هذا الاهتمام وكل هذه البرامج التي تم إعدادها، ظهرت إرادات جديدة من أطراف وطنية ودولية تسعى للحفاظ على التراث وإبراز أهميته، ما أدى إلى تواجد ديناميكيات وخطط عمل جديدة بقيام جهات خاصة وبعض الشخصيات والعائلات بترميم مجموعة من البنايات والمؤسسات العمرانية داخل المجال الحضري لمدينة فاس العتيقة، والجدول الآتي يبين بوضوح الانخراط الواسع في عمليات الترميم والإنقاذ لمختلف هذه الفعاليات.

17 شهادة للأستاذ محمد مفكر: الكائن السياحي كائن مركب. نشر في جريدة الاتحاد الاشتراكي (المغرب) يوم 2001/04/08م.

الجهة الممولة	اسم المعلم
الملك الحسن الثاني رحمه الله	المدرسة المصباحية
مؤسسة محمد كريم العمراني	مجموعة النجارين
ملكة الدانمارك – وكالة التخفيض من الكثافة وانقاد فاس	دار الاسطرلاب
مؤسسة بنجلون	المدرسة البوعنانية
وزارة الثقافة	متحف البطحاء
عائلة التيجاني	ضريح سيدي أحمد التيجاني
عبدالكريم بنجلون	واد الزحون
مؤسسة بنكية ايطالية	دار عديل
التعاضدية الفلاحية	إنارة أسوار المدينة
وكالة التخفيض من الكثافة وانقاد مدينة فاس	فندق الشماعين
الوكالة الوطنية لمحاربة السكن غير اللائق	نقل الحرف التقليدية الملوثة خارج المدينة باب المكنينة+
البنك العربي للإئتماء الاقتصادي والاجتماعي	السقايات العمومية + واد جردان
البنك الشعبي	باب محروق
قرض البنك الدولي	ساحة بوجلود
وزارة الثقافة	خزانة القرويين

المصدر: عمر أمين بن عبد الله، تفاعل الحرف التقليدية والسياحة على المستوى الثقافي والتراثي والاقتصادي: مدينة فاس نموذجا. مجلة المدن التاريخية والتراث الثقافي، من الرابط الالكتروني: historicalcities.wordpress.com، فبراير 2009، صفحة الحرف التقليدية، تم الاطلاع بتاريخ: 2017/01/16.

فمن خلال هذه الأمثلة، يتبين أن عمليات الترميم قد تمت على يد الأطراف التي لها اهتمام خاص بمدينة فاس. ولها وعي كبير بأهمية رصيدها الحضاري، وكانت مساهمتها نتيجة رؤى وبرامج تتوخى إعادة الاعتبار لهذه المآثر.

وللوصول لنتائج أفضل في رعاية التراث الثقافي، ارتأى المهتمون أن تمتد العمليات، إلى جانب المباني والمنشآت المادية، إلى أشكال التراث الأخرى، كالمنحوتات والنقود والمصكوكات القديمة، والحلي التقليدية واللباس، والتحف الأثرية التي تعكس بشكل جلي الإبداع والعلمي ومختلف جوانب الحياة التي رسمها الإنسان المغربي.

ومن بين الإجراءات المزمع اتخاذها لدعم مفهوم السياحة الثقافية بمدينة فاس، يتجه التفكير إلى اعتماد نظام التذاكر الجغرافية الموحدة لولوج جميع المؤسسات والمراكز الثقافية، وذلك للرفع من حجم المداخل التي تستفيد منها المراكز، سواء زارها السائح جميعاً أو اقتصرت زيارته على البعض منها. وهكذا يتبين أن السياحة يمكن أن تخدم بشكل جيد قضايا الثقافة بكل فروعها، وأن تمدها بموارد مالية قادرة على تطوير آلياتها التنموية، كما يمكنها أن تستعمل كأداة للإشهار والدعاية على المستويين الوطني والدولي، وأن تجلب المهتمين والباحثين في قضايا التراث والثقافة، وأن تعرف أكثر بالرصيد الحضاري والإنساني للبلاد.

3- دراسة حالة مدينة تيبازة:

تقع مدينة تيبازة في الساحل الشمالي للجزائر على بعد 72 كم غرب الجزائر العاصمة، تتميز بتنوع مقوماتها السياحية ومعالمها الأثرية، فهي من أقدم وأعرق المدن الجزائرية شهدت العديد من الحضارات على مر العصور و منذ العصر الحجري القديم.

– **المواقع الأثرية بولاية تيبازة:**¹⁸ مرت ولاية تيبازة بمحطات تاريخية مختلفة، بداية من عصور ما قبل التاريخ مروراً بالعصور القديمة ثم العصر الإسلامي إلى غاية نهاية الحكم العثماني، هذه العصور خلفت وراءها العديد من الآثار التي بقيت شاهدة على هذه الفترات الزمنية.

- **عصور ما قبل التاريخ:** تم العثور في ولاية تيبازة على مواقع أثرية عدة يرجع تاريخها إلى فترات مختلفة منذ العصر الحجري القديم الأسفل، العصر الحجري القديم الأوسط، العصر الحجري القديم المتأخر وصولاً إلى العصر الحجري الحديث.
- **العصور القديمة:** تتعدد الفترات الزمنية والحقب التاريخية التي خلفت أقدم المعالم والمواقع الأثرية التي ترجع إلى العصور القديمة كالفترة البونية والفترة النوميدية والفترة الرومانية، الوندالية والبيزنطية.
- **العصر الإسلامي:** بالرغم من الفترة الزمنية المعتبرة التي ميزت هذا العصر واستمرار العمران فيه حتى نهاية الحكم العثماني إلا أن المعالم الأثرية التي تشهد على تلك الحقبة الزمنية تبقى قليلة ربما بسبب عمليات التدمير والتخريب التي شهدتها هذه المعالم إبان الفترة الاستعمارية الفرنسية، إلا أننا يمكن أن نسجل البعض منها خاصة في مدينتي شرشال (جامع 100 عرصة، جامع السوق، ضريح سيدي إبراهيم الغبريني والمنطقة

¹⁸ عبد القادر دحدوح، ولاية تيبازة: محطات تاريخية ومواقع أثرية، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المركز الجامعي لتيبازة، العدد الثاني، جوان 2013، ص 10 ص 11 ص 14.

السكنية عين القصيبة) والقلعة (زاوية وضريح ومسجد سيدي علي بن مبارك،
المسجد العتيق والبرج العسكري).

– بعض المؤشرات لإقبال السائحين على ولاية تيبازة: ألف المحللين على وصف
مدينة تيبازة على أنها مدينة شاطئية لا تستقطب الزوار إلا بهدف الاستحمام، إلا أن
الإحصائيات التي بين أيدينا توضح أن إقبال هؤلاء الزوار على زيارة المواقع الأثرية التي
تزخر بها الولاية يصل إلى الذروة في شهر أوت، أي أنه يصل إلى أعلى معدلاته بالموازاة
مع الإقبال الكبير على الشواطئ.

فالولاية تشهد توافد أعداد لا بأس بها من الزوار خلال السنة نظرا للمقومات
السياحية المتنوعة التي تزخر بها، سواء كانت هذه المقومات طبيعية أو مواقع أثرية أو
ترفيهية، وسنحاول التعرف على عدد الزوار الوافدين على بعض المواقع الأثرية لولاية
تيبازة التي ستمثل عينة تساعد على تحليل الظروف التي تستقبل فيها تيبازة زوارها، وفيما
يلي جدول يوضح عدد المواقع الأثرية لولاية تيبازة خلال سنة 2015.

عدد زوار المواقع الأثرية لولاية تيبازة خلال سنة 2015

الموقع الشهر	القديسة صالسا تيبازة	متحف تيبازة	المدينة الأثرية تيبازة	الضريح الموريتاني تيبازة
جانفي	4528	181	11956	3402
فيفري	2877	4437	9662	171
مارس	6857	601	24705	7884
أفريل	7232	474	28810	6220
ماي	8142	705	31316	6505
جوان	4874	291	17205	3515
جويلية	3731	343	14580	3524
أوت	6515	2139	78989	9206
سبتمبر	--	360	19125	5055
أكتوبر	4806	364	16255	4065
نوفمبر	4523	380	15275	5088
ديسمبر	5531	842	18523	5215
المجموع	59.616	11.117	286.401	59.850

المصدر: متحف الموقع الأثري بتيبازة، 2015

يتضح من خلال الجدول أن إقبال الزوار على مختلف المواقع الأثرية لولاية تيبازة يبقى لافتا للانتباه، حيث أن هذا العدد يختلف من شهر لآخر بأعداد متفاوتة حسب المواسم وحسب قيمة وأهمية الموقع الأثري، فمثلا نجد إقبالا كبيرا خلال موسمي الربيع والصيف على هذه المواقع أين يفضل السياح الجمع بين الاصطياف والتتره مع زيارة المواقع الأثرية.

أما فيما يتعلق بالمقيمين بفنادق ولاية تيبازة فالجدول الآتي يوضح ذلك خلال الفترة الممتدة بين 2011 و2014:

المجموع	غ.م	5*	4*	3*	2*	1*	
181 251	168 393	0	0	12 858	0	0	عدد الوافدين
355 617	341 712	0	0	13 905	0	0	عدد ليالي الإقامة
202 888	187 078	0	0	15 810	0	0	عدد الوافدين
383 581	366 676	0	0	16 905	0	0	عدد ليالي الإقامة
206 224	188 749	0	0	17 475	0	0	عدد الوافدين
389 425	369 595	0	0	19 830	0	0	عدد ليالي الإقامة
140878	126326	0	0	14552	0	0	عدد الوافدين
165031	147633	0	0	17398	0	0	عدد ليالي الإقامة

المصدر: مديرية السياحة لولاية تيبازة، 2015.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد الوافدين على فنادق ولاية تيبازة يقضون ما يعادل ليلتين في المتوسط نظرا لقلّة المستويات الفندقية والتي تقتصر على الفنادق غير المصنفة والفنادق ذات 3 نجوم، أي أن ولاية تيبازة لا توفر شروط الاستقبال لمختلف فئات السياح، أضف إلى ذلك ضعف الخدمات المقدمة المتوفرة.

5- سبل دعم الاستثمارات السياحية بتيبازة:

هناك وسائل أخرى تدفع الاستثمارات السياحية إلى النمو، منها:

- أ- **تخطيط سياحي علمي شامل:**¹⁹ التخطيط هو النظر للمستقبل لتحقيق الأهداف ورسم الأساليب العلمية والعملية لبلوغها ومحاولة التغير في الحياة الاجتماعية والتنبؤ بها ومحاولة تنظيمها والتأثير فيها، ويعرف التخطيط السياحي بأنه نوع من أنواع التخطيط التنموي وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات المرحلية المنظمة التي تهدف إلى تحقيق استغلال واستخدام أمثل لعناصر الجذب السياحي المتاحة والكامنة ولأقصى درجات المنفعة، مع متابعة وتوجيه وضبط لإبقائه ضمن دائرة المرغوب والمنشود ومنع حدوث أي نتائج أو آثار سلبية عنه وهو يهدف إلى تحقيق توازن بين العرض والطلب السياحيين."
- ب- **الترويج لفرص الاستثمار السياحي الموجودة:** لا بد من إعداد دراسات تبرز أهمية ونوعية المنتجات السياحية بالولاية وكذا الناتجة عن العملية الاستثمارية، وإمكانية بيعها في الأسواق الخارجية والتعريف بها عن طريق الترويج لها.
- ت- **التنظيم الفعال للاستثمارات السياحية:** لا بد من تنظيم جيد وفعال يعمل على تطوير الاستثمارات السياحية حتى تظهر آثارها النفعية على المستويات المحلية والإقليمية والدولية وعلى حجم الحركة السياحية، ويختلف شكل هذا التنظيم من بلد لآخر ومن ولاية لأخرى قد تقوم به مؤسسات مستقلة تتمتع بخبرة واسعة وغالبا ما تكون تحت الإشراف الحكومي لمتابعتها لتحقيق التكامل بين السياحة والخطة الاقتصادية.

الخلاصة:

يتجلى بوضوح من هذا العرض، أن العنصر الثقافي أصبح يفرض وجوده كشكل من أشكال الدوافع الأساسية المحفزة التي تحرك الإنسان وتشجعه على القيام بالسفر والتنقل، للبحث عن المعرفة، والاستفادة والتمتع بروائع الإبداعات الفنية والجمالية للشعوب الأخرى.

كخلاصة يمكن القول إن السياحة بمعناها العميق، تجسد بجلاء مفهوم الحوار والتفاعل المتبادل بين مختلف الثقافات، الإنسانية الشيء الذي من شأنه أن يساعد على استتباب السلم في العالم، ويساهم في نشر ثقافة التفاهم والوئام بين الشعوب والدول، إلا أن تحقيق مثل هذا الهدف النبيل، يقتضي منا كما سبق وأن أكدنا على ذلك فيما سبق، وضع التراث الثقافي والفني في قلب الحدث السياحي.

19 عثمان محمد غنيم، نبيل سعد بنيتا، التخطيط السياحي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003، ص56.

1- بالنسبة لمدينة فاس:

- إنشاء معهد خاص بالبحث التاريخي والأركيولوجي لمدينة فاس، والذي يمكن أن يستقطب باحثين متخصصين في التقنيات الحديثة للمحافظة على التراث، ورصد آثار التحولات الاقتصادية والاجتماعية على المعالم التاريخية في المجال العتيق.
- تبني قاعدة التمويل الذاتي للمواقع الأثرية الذي من شأنه أن يوفر قسطا مهما من المتطلبات المالية، حيث يتوجب تخصيص قسط من إيرادات ومداخل هذه المواقع بالقيام بعمليات الإصلاح.
- الاهتمام بالمباني الأثرية وإعادة الاعتبار للهياكل المبنية (الأسوار، الأبواب، المآثر التاريخية... الخ) والاهتمام بأنشطة الحرف التقليدية.

2- بالنسبة لمدينة الكرك:

- إعلان مركز المدينة الكرك كمنطقه تطوير وتشكيل هيئه مختصة تضم كافة الجهات التي لها علاقة بتطوير مركز المدينة وتكون هذه الهيئة ذات استقلال مالي و إداري ولها صندوق خاص بها لتطوير مركز المدينة.
- وضع خطه تدريبه لتأهيل الكوادر العاملة في البلدية وتوعية البلدية بصلاحياتها ودورها في التطوير السياحي وإدخال التكنولوجيا الحديثة في إدارة البلدية.
- أن تعمل الهيئة على توفير القروض والمنح والتمويل للمشاريع التطويرية من خلال إيجاد وسائل وطرق تتعد قدر الإمكان عن الاستملاك الذي يرهق كاهل البلديات والدولة ويضعف من مشاركة المجتمع المحلي.
- على الدولة أن تسعى إلى تطوير القوانين الخاصة بالاستثمار والحماية والترميم وتشجيع المجتمع المحلي على المشاركة وتقييم الأثر البيئي ووضع قانون أو نظام خاص بمناطق التطوير يدعم تطويرها، وإعادة النظر بالقوانين السابقة المعطلة للتطوير وكذلك تطوير القوانين المرتبطة بإدارة مناطق التطوير.

- 3- بالنسبة لمدينة تيبازة: يتضح من خلال هذه الدراسة أن المقومات السياحية لولاية تيبازة متكاملة فيما بينها، لهذا لا يمكن التفكير في تطوير الاستثمارات السياحية بالولاية دون توفير العناية اللازمة بالمواقع الأثرية التي تزخر بها الولاية، وعليه يمكن تقديم المقترحات التالية للنهوض بقطاع السياحة على المستوى المحلي:

- انتهاج سياسة إعلامية في المستوى بحيث يتم مخاطبة السائح (خاصة السائح العالي الإنفاق) برسائل إعلانية وإعلامية محددة يتم من خلالها تسليط الضوء على إمكانيات الولاية مع التأكيد على تنافسية الأسعار التي يجب أن تكون مضبوطة ومناسبة.

- التكتيف من حملات التنشيط في الأسواق المصدرة للسياحة للولاية.

- إشراك الأطفال دون 14 سنة وبصفه مستمرة من خلال الحملات التحسيسية والخرجات الميدانية لزيارة أهم المعالم الأثرية للولاية وإعداد أجيال تعي وتولي الاهتمام اللازم بهذه المكاسب سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الوطني.

- تكتيف المشاركة في المعارض الدولية سواء السياحية المتخصصة أو المعارض الأثرية.

- إعداد دليل (بشن رمزي) يكون متوفرا في كل نقاط البيع المتخصصة يبرز أهم المعالم الأثرية والمقومات السياحية التي تزخر بها الولاية.

في الأخير يمكن القول إن استمرارية نجاح أي خطة تطويرية لا بد له من المتابعة والتقييم ودراسة جدوى المشاريع التي ستنفذ ومقارنتها بالجدوى الحقيقية التي تم الحصول عليها بعد التنفيذ، ولتحقيق تطوير لمراكز المدن في دولنا العربية لا بد من التعاون ما بين هذه الدول للاطلاع على التجارب التي تمت والأخطاء والفوائد لاختصار المدة الزمنية اللازمة للوصول إلى الطرق المثلى للتطوير، حيث أن الزمن قد لا يكون في مصلحة مراكز المدن نتيجة لعمليات الهدم التي تتم للمباني التقليدية القائمة في مراكز المدن ولارتفاع أسعار الأراضي في تلك المناطق، وخاصة في مجال الترميم والصيانة.

قائمة المراجع

1. باربارا تروغلر، إيكاترينا سدياكينا - ريفير، جانيت بليك، تقييم الأنشطة التقنية لقطاع الثقافة في اليونسكو، اتفاقية عام 2003 لصون التراث الثقافي غير المادي، التقرير النهائي، أكتوبر 2013 .
2. التعريف بمدينة فاس، الموقع الرسمي لوزارة الثقافة، المملكة المغربية، <http://www.minculture.gov.ma/index.php> تم الاطلاع بتاريخ: 16 جانفي 2017.
3. توفيق ماهر عبد العزيز، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
4. شهادة للأستاذ محمد مفكر: الكائن السياحي كائن مركب. نشر في جريدة الاتحاد الاشتراكي (المغرب) يوم 2001/04/08م.
5. عبد القادر دحدوح، ولاية تيبازة: محطات تاريخية ومواقع أثرية، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المركز الجامعي لتيبازة، العدد الثاني، جوان 2013.

6. عثمان محمد غنيم، نبيل سعد بنيتا، التخطيط السياحي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003.
7. كباش حسين قسيمة، المحافظة على المواقع الأثرية والتاريخية، مجلة جامعة شندي، السعودية، العدد 09، يوليو 2010.
8. كواش خالد، أهمية السياحة في ظل التحولات الاقتصادية: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.
9. متصوري محمد، التراث الثقافي في المخطط الوطني لتثنية الاقليم، مجلة أبحاث، العدد 04، 2015، منشورات دار الثقافة لولاية تيسمسيلت.
10. مرفت مامون خليل، التنمية السياحية في مواقع التراث العمراني/التحديات والمعوقات، المملكة الأردنية الهاشمية، وزارة السياحة والآثار، مارس، 2009.
11. مشاريع وزارة السياحة الأردنية لعامي 2014 و 2015 من الرابط الالكتروني: <http://www.mota.gov.jo> تم الاطلاع بتاريخ: 15 جانفي 2017.
12. مقال منشور في جريدة الاتحاد الاشتراكي (المغرب) 2006/02/11م. حول التراث الثقافي والسياحي بمدينة فاس للأستاذ أحمد الهشيموي.
13. ICOMOS International Cultural Tourism Charter, Décembre 2002
14. <http://ar.visitjordan.com/wheretogo/karak.aspx>
15. <http://www.ammanxchange.com/art.php?id=ad7ecae5480306555e5aebde929011ba18060dfa>

التحسين و الرقابة على جودة الخدمات باستخدام أسلوب البرمجة بالأهداف المعبر بمجال دوال الكفاءة في مؤسسة "الجزائرية للتأمينات"

د. هدايات بن طيب، مخبر POLDEVA، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان
د. هند حاج سليمان، مخبر LARMHO، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان
أكروور سارة، طالبة دكتوراه HEC

الملخص: حاولنا من خلال هذا البحث إبراز دور وأهمية تطبيق نماذج البرمجة بالأهداف في حل المسائل المتعلقة بإدارة جودة الخدمات، وإظهار إمكانية استخدامها في عملية التحسين والرقابة على جودة الخدمات في مؤسسة "الجزائرية للتأمينات". ومن أجل هذا قمنا بمزج أسلوب "منطقة السماح" مع نموذج البرمجة بالأهداف المعبر بمجال باستخدام دوال الكفاءة. فأسلوب "منطقة السماح" استخدمناه لتحديد المجالات الخاصة بالمؤشرات الخمسة المحددة للجودة المتوقعة، بعدها قمنا بتطبيق نموذج البرمجة بالأهداف المعبر بمجال من أجل الحصول على الحل المناسب. وعملية الرقابة على جودة الخدمة تتم عن طريق مقارنة الحل أي الجودة المتوقعة بالجودة المدركة والقيام بعملية التحسين والتصحيح إذا تطلب الأمر.

الكلمات المفتاحية: جودة الخدمات، نموذج البرمجة بالأهداف المعبر بمجال، أسلوب منطقة السماح، مؤشرات جودة الخدمات.

مقدمة:

تعتبر الجودة من أحد أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات لزيادة وتطوير قدرتها التنافسية وضمان استمراريتها وبقائها في السوق. فموضوع جودة الخدمة ليس حديثا بل قديما، ولكن الجديد في هذا الموضوع يكمن في عملية استخدام الطرق العلمية والأساليب الإحصائية والرياضية الحديثة في عملية الرقابة والتحسين على جودة الخدمة، والذي يقصد من وراءها توفير الخدمات التي تشبع رغبات الزبائن باختلاف طلباتهم ورغباتهم. فهي تهتم أساسا بمعرفة وقياس مستويات رضا الزبون ومحاولة تقليل الآثار السلبية على تلك المستويات.

بالرغم من أهمية الجودة في خدمة الزبائن وأثرها على رضاهم إلا أن التعرف على المؤشرات التي يلجأ إليها الزبائن للحكم على جودة الخدمة المقدمة إليهم تعد الأهم. لأن هذه المؤشرات تسمح بمعرفة مستوى الجودة الحقيقي ما يسمى بالجودة المدركة.

ومن بين أساليب التحسين والرقابة على جودة الخدمات سوف نقوم باستخدام أسلوب "منطقة السماح". فهذا الأسلوب يتضمن مجموعة من المؤشرات التي تحدد الجودة المتوقعة، وكل مؤشر محصور بين قيمتين (أي محصور في مجال)، وكل قيمة تكون تنتمي إلى هذه المنطقة أي المجال تعتبر مقبولة ومسموح بها حيث تعبر عن رضا الزبون. أما إذا كانت القيمة أقل من القيمة الدنيا للمجال فهذا يعني عدم رضا الزبون. وهذا الأسلوب يعتبر في نفس الوقت أسلوب للتحسين وأيضا للرقابة على جودة الخدمات، لأنه يسمح بالرقابة على الجودة عن طريق مقارنة الجودة لمتوقعة بالجودة المدركة، فإذا كان الفرق بينهما موجب فيعني أن مستوى الجودة عال وهذا ما يسعى إليه مقدم الخدمة. أما إذا كان الفرق سالب فيعمل مقدم الخدمة على تحسين جودة الخدمة لكسب رضا الزبائن وولائهم. (LOVELOCK, et autre 2004).

لهذا سوف نقوم باستخدام هذا الأسلوب كمرحلة أولى من الدراسة وهذا ما يساعدنا على تحديد المجالات، وبعدها سوف نستخدم أسلوب البرمجة بالأهداف المعبر بمجال باستخدام دوال الكفاءة (أي إدماج أفضليات متخذ القرار) (MARTEL, AOUNI, 1998) للحصول على الجودة المتوقعة في ظل المؤشرات الخمسة المعتمدة للحكم على جودة الخدمة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان والتعاطف) وهذا ما يساعد متخذ القرار على الرقابة والقيام بالتحسين على جودة الخدمات إذا ألزم الأمر.

1- المرحلة الأولى: تحليل منطقة السماح:

تقوم مؤسسة "الجزائرية للتأمينات" بالرقابة على جودة الخدمات عن طريق استخدام استبيان كل ستة أشهر أو كل سنة للزبون، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول الجودة المقدمة للزبون. وأسئلة الاستبيان هي كالاتي:

- هل كان استقبالك في المؤسسة جيد-هل حصلت على المعلومات التي كنت بحاجة إليها:

- هل كان التعامل بينك وبين مقدم الخدمة جيد:

- هل انتظرت في الوكالة كثيرا:
 - هل قدمت لك الخدمة بسرعة:
 - هل أعجبك الترتيب الداخلي للمؤسسة:
 - هل كنت راض عن الخدمة المقدمة لك:
 - هل ستبقى و في للمؤسسة:
- فعلى أساس الأجوبة: غير مقبول مقبول مقبول جدا
- بقوم متخذ القرار بتحسين الخدمة.

كما نلاحظ الأسئلة مطروحة بطريقة عشوائية وغير ممنهجة، لذا اقترحنا أسلوب "منطقة السماح" لأنه أسلوب علمي يخضع لمقاييس علمية وممنهجية منتظمة، يضم أهم المؤشرات المعتمدة للحكم على جودة الخدمات. وأهمها: د بريش، 2007).

الملموسية:

- جاذبية المظهر الخارجي للمنظمة.
- التصميم الداخلي للمنظمة.
- حداثة الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة.
- المظهر اللائق لمقدمي الخدمات.

الاعتمادية:

- الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة.
- تقديم الخدمة بشكل صحيح.
- معلومات دقيقة وصحيحة.

الاستجابة:

- السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة.
- الاستجابة الفورية لحاجات الزبائن.
- الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى.

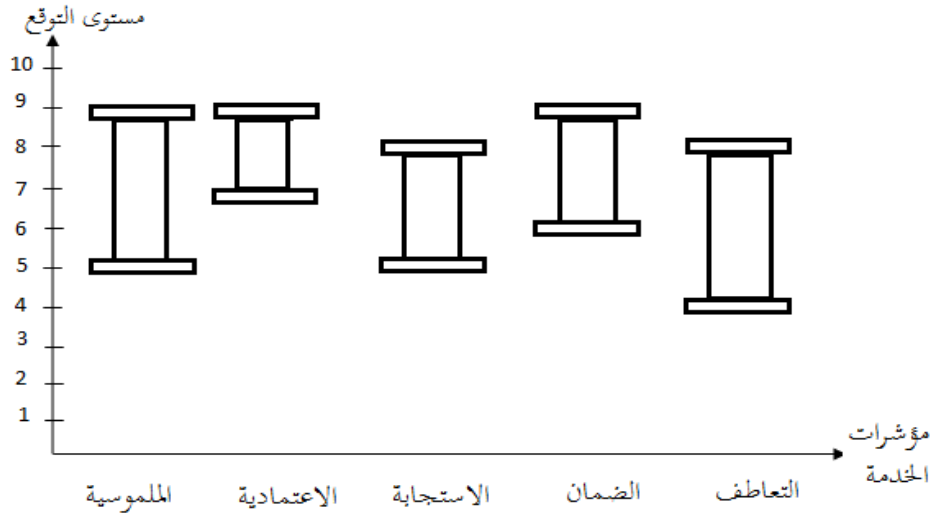
الضمان:

- الشعور بالأمان في التعامل.
- الثقة بمقدمي الخدمات.

التعاطف:

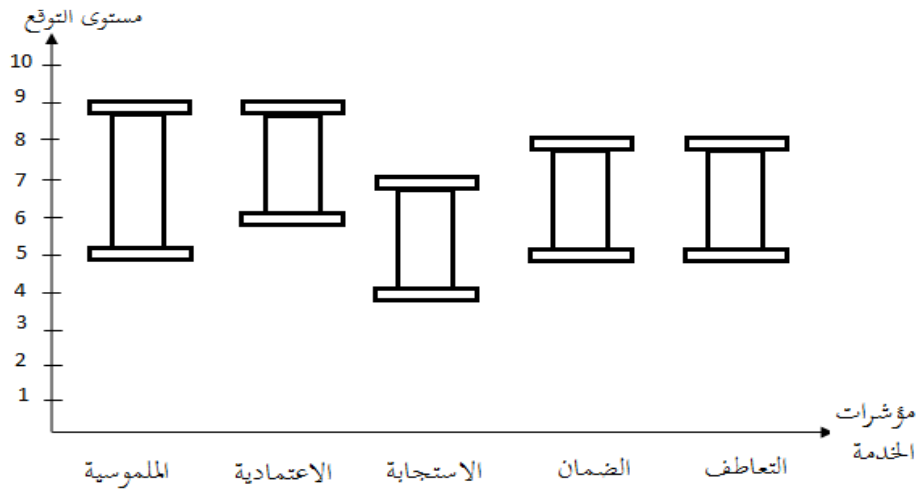
- تحلي مقدمي الخدمات بالأدب وحسن التعامل.
 - فهم ومعرفة احتياجات الزبائن.
 - ملائمة ساعات العمل.
 - وضع مصلحة الزبون في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا.
 - تقدير ظروف الزبون والتعاطف معه.
 - اللطف في التعامل مع الزبائن.
- إذن حسب متخذ القرار، لكسب رضا الزبائن وولائهم يجب تقديم خدمة ذات جودة عالية. و للحصول على الجودة المطلوبة يجب أن تكون جميع المؤشرات المعتمدة في الحكم على الجودة الموجودة في منطقة السماح. وكما ذكرنا سابقا المؤسسة تقوم بتقديم نوعين من الخدمات:
- الخدمة 1: عقود التأمينات
- الخدمة 2: التعويضات
- فحسب التجربة و الخبرة السابقة لمتخذ القرار من أجل الحصول على الجودة المثلى يجب أن تكون جميع المؤشرات المحددة للجودة المتوقعة محصورة في المناطق التالية:

الشكل (01): تحليل منطقة السماح لخدمة "عقود التأمينات" حسب متخذ القرار



المصدر: من إعداد الباحثين

الشكل (02): تحليل منطقة السماح لخدمة "التعويضات" حسب متخذ القرار



المصدر: من إعداد الباحثين

المرحلة الثانية: استخدام نموذج البرمجة بالأهداف المعبر بمجال باستخدام دوال الكفاءة

حسب المرحلة الأولى يمكن تلخيص الشككين في الجدول التالي:

الجدول (1) يمثل المجالات الخاصة بمؤشرات الجودة

الموسمية (x)	الاعتمادية (y)	الاستجابة (z)	الضمان (k)	التعاطف (r)	الجودة المتوقعة
[5-9]	[7-9]	[5-8]	[6-9]	[4-8]	الخدمة 1
[5-9]	[6-9]	[4-7]	[5-8]	[5-8]	الخدمة 2

المصدر: من إعداد الباحثين

الجدول (1) يمثل المجالات الخاصة بمؤشرات الجودة والتي تعتبر كمعاملات تكنولوجية فهذه المعاملات التكنولوجية محصورة في مجال (HAMMAMI, 2003): ، بالإضافة إلى مجال الجودة المتوقعة التي تعبر عن مستوى طموح متخذ القرار، وهي محصورة في مجال: (MARTEL, AOUNI, 1998)

باستخدام هذا النموذج فإن دوال الكفاءة تمكن متخذ القرار من التعبير عن درجة رضاه اتجاه الانحرافات المشاهدة للحلول المقترحة عن الأهداف المحددة (مستويات الطموح) والتي تتميز بطابعها الغير دقيق (المعبر بمجال) (MARTEL, AOUNI, 2006 HASSAINE)

ولحل هذا النوع من المسائل نفترض ثلاث حالات: (AOUNI, 1998)

• الحالة 1: القيم المركزية للمجال أي: بالنسبة لمستوى الطموح

وبالنسبة للمعاملات التكنولوجية

• الحالة 2: القيم الدنيا للمجال أي: بالنسبة لمستوى الطموح

وبالنسبة للمعاملات التكنولوجية

• الحالة 3: القيم العليا للمجال أي: بالنسبة لمستوى الطموح

وبالنسبة للمعاملات التكنولوجية

ودوال الكفاءة تبلغ حدها الأعظم عندما تكون الانحرافات تنتمي إلى المجال المستهدف أي (TAMIZ, JONES, 2010)

الجدول (2) الحالة 1: القيم المتوسطة للمجال

	الموسمية	الاعتمادية	الاستجابة	الضمان	التعاطف	الجودة المتوقعة
الخدمة 1	7	8	6.5	7.5	6	340
الخدمة 2	7	7.5	5.5	6.5	6.5	300

المصدر: من إعداد الباحثين

وحسب متخذ القرار تم تحديد العتبات الثلاث للانحرافات الموجبة والسالبة كالآتي:

الجدول (3) العتبات الثلاث للانحرافات

	الهدف	الانحرافات الموجبة			الانحرافات السالبة		
الخدمة 1	340	40	80	100	40	80	100
الخدمة 2	300	40	60	80	40	60	80

المصدر: من إعداد الباحثين

ودالة الكفاءة الخاصة بهذه الحالة هي من نوع "معيار بأفضليات خطية مع وجود منطقة السواء" (TAMIZ, YAGHOUBI, 2005)

بعد تحديد الشكل المكافئ للبرنامج الرياضي الذي يهدف إلى تعظيم دالة الكفاءة للانحراف السالب والموجب للخدمتين بالنسبة إلى الهدف تحصلنا في الأخير على البرنامج التالي:

الجدول (4) الحالة 2: الحد الأدنى للمجال

	الموسمية	الاعتمادية	الاستجابة	الضمان	التعاطف	الجودة المتوقعة
الخدمة 1	5	7	5	6	4	240
الخدمة 2	5	6	4	5	5	200

المصدر: من إعداد الباحثين

وحسب متخذ القرار تم تحديد العتبات الثلاث للانحرافات الموجبة والسالبة كالآتي:

	الهدف	الانحرافات الموجبة			الانحرافات السالبة		
الخدمة 1	240	30	50	80	-	40	60
الخدمة 2	200	30	60	70	-	40	60

المصدر: من إعداد الباحثين

الجدول (5) الحالة 3: الحد الأعلى للمجال

الجودة المتوقعة	التعاطف	الضمان	الاستجابة	الاعتمادية	الملموسية	
440	8	9	8	9	9	الخدمة 1
400	8	8	7	9	9	الخدمة 2

المصدر: من إعداد الباحثين

وحسب متخذ القرار تم تحديد العتبات الثلاث للانحرافات الموجبة والسالبة كآتي:

	الانحرافات السالبة			الانحرافات الموجبة			الهدف
الخدمة 1	120	80	60	100	50	-	440
الخدمة 2	100	80	50	100	60	-	400

المصدر: من إعداد الباحثين

الجدول التالي يبين نتائج برامج الحالات الثلاث باستخدام برنامج LINGO 11.0 :

الجدول (6): دوال الكفاءة للبرامج الثلاث

الحالة	x_1	x_2	y_1	y_2	z_1	z_2	k_1	k_2	r_1	r_2	دالة الكفاءة
الحالة 1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	2.3	2.6875
الحالة 2	10	10	10	10	10	10	10	10	6.25	3.03	2.6275
الحالة 3	10	10	10	10	10	10	10	10	7.5	5.6	3.1675

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج LINGO 11.0.

بعد الحصول على هذه النتائج، سوف نقوم بحساب درجة رضا متخذ القرار بالنسبة لكل حالة:

الحالة 1: درجة رضا متخذ القرار هي: 67.18 %

الحالة 2: درجة رضا متخذ القرار هي: 65.68 %

الحالة 3: درجة رضا متخذ القرار هي: 79.18 %

بالتالي تعتبر الحالة الثالثة أفضل حالة وذلك لحصولها على أكبر درجة رضا. وهذا يعني للحصول على أفضل جودة خدمة من وجهة نظر متخذ القرار يجب أن تكون مؤشرات جودة الخدمة كآتي:

النتيجة

بعد تقدير المؤشرات التي تحدد الجودة المتوقعة، على متخذ القرار مقارنتها مع الجودة المدركة (عن طريق القيام باستبيان حول جودة الخدمة المقدمة في ظل المؤشرات الخمسة). فإذا كان الفرق موجب فهذا يعني أن مستوى الجودة عال وهذا ما يؤدي إلى كسب رضا وولاء الزبون. أما إذا كان الفرق سالب فيجب تحسين جودة الخدمة المقدمة وذلك عن طريق الأخذ بعين الاعتبار جميع المؤشرات الخاصة بجودة الخدمات.

قائمة المراجع

- د. بريس عبد القادر، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3، الجزائر، 2007
- Aouni B., «*Le modèle de programmation mathématique avec buts dans un environnement imprécis : sa formulation, sa résolution et une application*» thèse de doctorat, faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 1998
- Hammami A., «*Modélisation technico-économique d'une chaîne logistique dans une entreprise réseau*», Thèse de doctorat, l'école nationale supérieure des Mines de Saint-Etienne, Université Jean Monnet, Saint-Etienne, France, 2003
- Jones D., Tamiz M., «*Practical goal programming*», international series in operations research and management Science, Volume: 141, 2010
- Lovelock C. et autre, «*Marketing des services* », Edition Pearson Education, Paris, 2004
- Martel J.M., Aouni B., «*Incorporation of the decision-maker's preferences in the goal programming model with fuzzy goal values: a new formulation*», Multi-objective programming and goal programming, Springer-Verlag, 1998.
- Martel J.M., Aouni B., Hassaine A., «*les préférences du décideur dans le goal programming : état de l'art et perspectives futures* », modélisation, optimisation et simulation des systèmes, Rabat, 2006.
- Yaghoobi M.A., Tamiz M., «*A short note on the relationship between goal programming and fuzzy goal programming for vector maximum problems*», Iranian journal of fuzzy system, 2005