

مخبر السياسات التنموية  
والدراسات الإستشرافية



مجلة التنمية والإستشراف  
للبحوث والدراسات



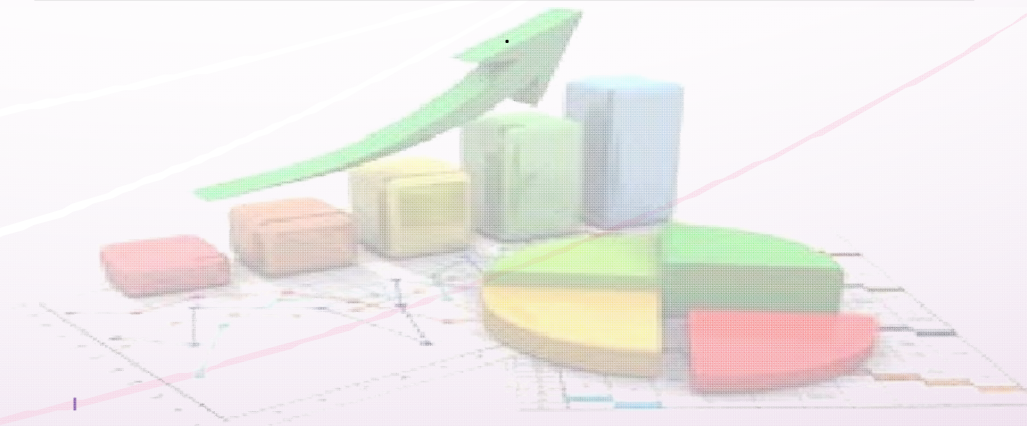
laboratoire des Politiques du  
développements  
et des études prospectives

مجلة تصدر عن مخبر السياسات التنموية والدراسات الإستشرافية.  
جامعة آكلي محند أولحاج – البويرة

Revue Publiée par le laboratoire des Politiques du développements  
et des études prospectives  
Université d'akli Mohand Oulhadj - Bouira

مجلة التنمية والإستشراف  
للبحوث والدراسات

Revue du développements et des  
Prospectives Pour Recherches  
et études



مجلة علمية دولية محكمة في العلوم الاقتصادية. التجارية وعلوم التسيير.

ISSN : 2507-7511

العدد 01 - ديسمبر 2016.

N° 01 – décembre 2016

ISSN : 2507-7511

رقم الإيداع القانوني: ..... 2016

Dépôt Légal : 2016 -

# مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات

.مجلة علمية دولية محكمة في العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

## مجلة تصدر عن مخبر السياسات التنموية والدراسات الإستشرافية.

### الرئيس الشرفي

أ.د. زيرق موسى.

### المشرف العام

د. فرج شعبان.

### مسؤول النشر

د. يحيى سمير.

### رئيس التحرير

د. سفير محمد.

### اعضاء هيئة التحرير

د. جميل احمد.

د. علي زيان محمد او عمر.

د. فرج شعبان.

د. علام عثمان.

د. وعيل ميلود.

### امانة التحرير

د. مداحي محمد.

ا. هاني محمد.

العدد: 01 - ديسمبر 2016.

جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة.

الإتصال والإستعلام

البريد الإلكتروني: revue.devpro@yahoo.com .

## الهيئات الاستشارية الوطنية والدولية

### لجنة القراءة - اللجنة العلمية - :

- أ.د. رميدي عبد الوهاب..... جامعة المدينة  
أ.د. مولود حشمان..... جامعة الجزائر 3  
د. طرشي محمد..... جامعة الشلف  
د. عبد الله الحرتسي حميد..... خميس مليانة  
د. بوفليح نبيل..... جامعة الشلف  
د. شلالى عبد القادر..... جامعة البويرة  
د. بلقاسم رايح..... جامعة البويرة  
د. قاشي يوسف..... جامعة البويرة  
د. رشام كهينة..... جامعة البويرة  
د. عزوز احمد..... جامعة البويرة  
أ.د. سعودي بلقاسم..... جامعة المسيلة  
أ.د. بوجلال محمد..... جامعة المسيلة  
أ.د. بن موسى كمال..... جامعة الجزائر 3  
أ.د. زغدار احمد..... جامعة المدينة  
د. سعدي يحي..... جامعة المسيلة  
د. فرج شعبان..... جامعة البويرة  
أ.د. جميل احمد..... جامعة البويرة  
د. علام عثمان..... جامعة البويرة  
د. علي زيان محند او عمر..... جامعة البويرة  
د. وعيل ميلود..... جامعة البويرة.

### الهيئة الاستشارية الوطنية:

- أ.د. سعودي بلقاسم..... جامعة المسيلة  
أ.د. بوجلال محمد..... جامعة المسيلة  
أ.د. بن موسى كمال..... جامعة الجزائر 3  
أ.د. زغدار احمد..... جامعة الجزائر 3  
أ.د. مكيد علي..... جامعة المدينة  
د. عبد النعيم دفرور..... جامعة الوادي  
د. شاهد الياس..... جامعة الوادي  
أ.د. رزيق كمال..... جامعة البليدة 2  
د. بن ساسي الياس..... جامعة ورقلة  
د. بن علال بلقاسم..... جامعة البيض  
د. حمزة العرابي..... جامعة البليدة 2  
أ.د. سعدي يحي..... جامعة المسيلة  
د. بن زواي محمد الشرف..... جامعة ام البواقي  
د. عثمانى حسين..... جامعة ام البواقي  
د. الياس سالم..... جامعة المسيلة.

### الهيئة الاستشارية الدولية:

- أ.د. الضمور فيروز..... الاردن  
أ.د. الحسنى خالد..... بريطانيا  
د. حنيش وهيبة..... السعودية  
د. مخلوف احمد..... الاردن  
د. قندوز عبد الكريم..... السعودية  
أ.د. الجعرات خالد..... الاردن  
أ.د. ابو طينجة عبد السلام..... الاردن

## الرئيس الشرفى

أ.د. زيرق موسى.

## المشرف العام

د. فرج شعبان.

## مسؤول النشر

د. يحيوي سمير.

## رئيس التحرير

د. سفير محمد.

## اعضاء هيئة التحرير

د. جميل احمد.

د. علي زيان محند او عمر.

د. فرج شعبان.

د. علام عثمان.

د. وعيل ميلود.

## امانة التحرير

د. مداحي محمد.

أ. هاني محمد.

## شروط النشر في المجلة

تتم مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، بالأبحاث والدراسات العلمية غير المنشورة من قبل في تخصصات العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، وفقا لقواعد النشر الآتية:  
لغة النشر :

❖ تنشر المجلة البحوث باللغة العربية والفرنسية والانجليزية.

شروط النشر: يشترط في البحوث المقدمة استيفائها للشروط الآتية:

❖ يراعى في المقال الأصالة العلمية، الدقة، المنهجية العلمية، والخلو من الأخطاء العلمية والنحوية، وأن تكون مصحوبة بتعهد وإقرار كتابي بعدم النشر في جهات أخرى.  
❖ أن لا تنشر في مكان آخر إلا بموافقة المجلة.

قواعد تسليم الورقة المقدمة للنشر :

❖ يرفق البحث بملخص لا يتجاوز نصف صفحة باللغة التي كتب بها المقال وملخص آخر بلغة غير التي كتب بها المقال.

❖ تكتب المادة العلمية وفق برنامج Microsoft word وبخط Traditional Arabic مقياس 16، للغة العربية، أما المقالات بالفرنسية أو الانجليزية فتكون بخط times new roman مقياس 14، مع خط arial مقياس 10 للجداول.

❖ لا يتعدى عدد صفحات المقال 22 صفحة وأن لا يقل عن 15 صفحة بما فيها الهوامش والمراجع.

❖ مع الهوامش التالية 2سم على كل الجهات الأربع مقاس A4.

❖ الإحالات والمراجع تكون في نهاية كل صفحة مع ترقيم غير متسلسل، أما قائمة المراجع فتكون في نهاية المقال.

❖ يرفق البحث بسيرة ذاتية عن صاحبه، كما أنه يقبل على الأكثر باحثين في المقالة الواحدة فقط.

❖ عدد صفحات المقال لا يتعدى 18 صفحة، كما أن الإحالات والمراجع تكون في نهاية البحث.

التحكيم :

❖ تخضع كل الأوراق والبحوث العلمية المقدمة للنشر للتحكيم ويتم اعتمادها بشكل نهائي بعد إجراء كافة التعديلات التي يوصي بها المحكمون.

❖ يتحمل المؤلف/المؤلفون وحدهم المسؤولية عن محتويات أوراقهم ومحوثهم المنشورة، وتكون الأفكار الواردة فيها معبرة عن آرائهم ولا تتحمل المجلة أية مسؤولية عنها.

البريد الإلكتروني :

ترسل المداخلات على عنوان البريد الإلكتروني التالي: [revue.devpro@yahoo.com](mailto:revue.devpro@yahoo.com) .

## كلمة العدد:

ان العلم من أهم ضروريات الحياة، فبالعلم تتطوّر الأمم والمجتمعات وتنهض، وبالجهل تتخلف وتضمحل، وهو العمود الأساسي في تطوّر المجتمع، لا يستطيع أحد أن يُنكر أن النمو الاجتماعي والاقتصادي في أيّ أمة مرتبط بالعلم، ولا يُنكر كذلك دوره في التقدّم والتّهوض بالدول، وبالعلم يمكنك الاستفادة من الوقت والحياة، وبالعلم وحده يكون بناء الفرد والمجتمع، وبالعلم تصنع الحياة الرّاقية، وبه تتغيّر مظاهر الأشياء نحو الأفضل والأجمل.

والبحث العلميّ هو جمع معلومات من مصادرها الموثوقة ومن ثمّ تدوينها وتحليلها واستخلاص النتائج بأسلوبٍ منظمٍ للوصول إلى الحقائق التي تمسّ قضية الكاتب، تبدأ عمليّة البحث العلميّ بالباحث الذي يقوم باختيار قضية أو حدث معين، ويقوم الكاتب باستخدام أسلوب منهج البحث للوصول إلى النتائج بعد تحليلها، ويجب على الباحث أن يتّسم بالدقّة والموضوعيّة أثناء بحثه بعيدا عن المشاعر والانحياز.

انطلاقات من العبارات السابقة التي تبين فوئد البحث العلمي ومنهجه، فلقد منا الله علينا ان وفق اعضاء مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية الى اصدار مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات المنبثقة منه، والتي تعنى بنشر البحوث والدراسات التي تدخل في نطاق اهداف المخبر التي اوجد من اجلها، والمساهمة في ترقية البحث العلمي بفتح الباب امام الباحثين للمساهمة في هذا المجال، فالدعوة مفتوحة لكل الباحثين والاساتذة للمساهمة في المجلة واثرائها للارتقاء بمستوى البحث العلمي.

وعليه يتشرف كل اعضاء مخبر السايات التنموية والدراسات الاستشرافية بالشكر والعرفان لكافة الأساتذة على مساهمتهم العلمية وإلى أعضاء الهيئة الاستشارية والعلمية ولجنة القراءة على جهوداتهم وتعاونهم .

رئيس التحرير

## فهرس المجلة

| الصفحة | الكاتب                                 | المقالة  | الرقم |
|--------|--|--|-------|
| 01     | د. نوزاد عبد الرحمن<br>الهيقي.         | بيئة الأعمال ومتطلبات التنمية في دولة الإمارات العربية المتحدة                     | 01    |
| 24     | د. شاهد إلياس.<br>د. دفرور عبد النعيم. | الاستثمار السياحي في الجزائر بين الإطار القانوني والمؤسسي.                         | 02    |
| 42     | د. أبو بكر سالم.<br>أ. قاجة آمنة.      | قراءة في الأهمية الاقتصادية لوسائل الدفع الإلكتروني - التجربة الماليزية نموذجاً -. | 03    |
| 57     | د. بربار نور الدين .<br>أ. مشري مريم.  | مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديث الخدمات المالية - دراسة حالة بريد الجزائر.     | 04    |
| 70     | أ. عائشة سعدون.<br>أ. مولود طابوش.     | ممارسة الإدارية في البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الأجنبية - دراسة مقارنة -     | 05    |
| 85     | د. منى كامل حمد.                       | دليل حوكمة الشركات استجابة جوهرية لتحقيق الحكم الرشيد - دراسة مقارنة.              | 06    |

## بيئة الأعمال ومتطلبات التنمية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

إعداد:

د. نوزاد عبد الرحمن الهيتي.\*

## المقدمة:

اهتمت دولة الإمارات العربية المتحدة بتوفير البيئة المناسبة لأداء الأعمال وأنشطة القطاع الخاص بما يسهم في تعزيز دوره كشريك أساسي للقطاع الحكومي في تحقيق التنمية المستدامة، ويأتي هذا الاهتمام في إطار ما أكدت عليه رؤية الإمارات 2021، وأجندتها الوطنية الهادفة إلى قيام اقتصاد تنافسي معرفي بقيادة كفاءات وطنية.

وتشير تقارير المؤشرات الدولية ذات الصلة ببيئة الأعمال إلى أن دول الإمارات العربية قد حققت تقدماً ملحوظاً خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين وهو ما أكدته تبوأها لمراتب متقدمة في مؤشر سهولة أداء الأعمال الذي احتلت فيها المرتبة (31) من بين دولة (189) شملها التقرير عام 2016. كذلك حققت الإمارات المرتبة (19) في تقرير مؤشر ريادة الأعمال للعام 2016 متخطية دول ذات تجارب متميزة في ريادة الأعمال كوريا الجنوبية والنرويج واليابان، واحتلت المرتبة (29) عالمياً والأولى عربياً في مؤشر ضمان لجاذبية الاستثمار. وتعكس المراتب المتقدمة التي أحرزتها الإمارات في المؤشرات العالمية المعنية ببيئة الأعمال مدى حرص واهتمام حكومة الإمارات نحو المستثمرين المحليين والعالميين على حد سواء، وتوفير مناخ استثماري مناسب لتنفيذ مشاريعهم في مختلف القطاعات، والأنشطة.

ويهدف البحث إلى تشخيص الواقع الحالي لبيئة الأعمال في دولة الإمارات من خلال دراسة الأطر التشريعية والمؤسسية التي تعنى بتوفير البيئة المناسبة لأداء الأعمال، وكذلك بيان حجم التقدم المحرز فيها من خلال تحليل النتائج التي حصلت عليهم دولة الإمارات في المؤشرات الدولية المعنية بتقييم بيئة الأعمال كمؤشر سهولة أداء الأعمال، ومؤشر ريادة الأعمال، ومؤشر ضمان جاذبية الاستثمار، ومؤشر الابتكار العالمي.

وقد تم الاعتماد على المنهجية الوصفية التحليلية في بيان واقع بيئة الأعمال في الإمارات ودورها في تحسين أداء القطاع الخاص في بناء اقتصاد مستدام، من خلال التقارير الدولية المعنية بمؤشرات بيئة الأعمال والتي تصدر عن المنظمات والهيئات الدولية والإقليمية، كالبنك الدولي والمنظمة العالمية للملكية الفكرية ومؤسسة ريادة الأعمال الأمريكية والمؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات.

\* إستشاري شؤون اقتصادية بوزارة الخارجية - في دولة الإمارات العربية المتحدة أستاذ التنمية المستدامة - المعهد الدبلوماسي.



أولاً- الأطر التشريعية والمؤسسية المعنية ببيئة الأعمال في دولة الإمارات العربية المتحدة:

#### أ) الأطر التشريعية:

استحدثت دولة الإمارات العربية المتحدة جملة من القوانين والتشريعات الهادفة إلى تطوير بيئة الأعمال بما يسهم في رفع أداء قطاع الأعمال والأنشطة الخاصة في التنمية الاقتصادية في البلاد، وفيما يلي أهم هذه التشريعات :

#### 1) قانون الشركات التجارية رقم (2) لعام 2015:

يُعد قانون الشركات التجارية الجديدة نقلة نوعية في الإطار القانوني والتنظيمي للاقتصاد الإماراتي لما تضمنه من تغييرات تواكب المستجدات الحاصلة في بيئة الأعمال بدولة الإمارات. وتستند في ذات الوقت على أفضل الممارسات العالمية في مجال قانون الشركات. وينسجم القانون رقم (2) لسنة 2015 بشأن الشركات التجارية مع رؤية الإمارات 2021 في عنصرها الثالث والذي أكد ضرورة صياغة الأطر القانونية وتقديم الخدمات الحكومية بما يوفر بيئة فعالة تحتاجها المؤسسات كي تنمو وتزدهر وتسوق أفكارها المبدعة.

أن من أهم مزايا القانون والذي يتضمن (378) مادة موزعة على (12) فصلاً هو انه جامعٌ للعديد من المسائل المتعلقة بتنظيم عمل الشركات التجارية طبقاً للمتغيرات العالمية وخاصة ما يتعلق بتنظيم قواعد الحوكمة وحماية حقوق المساهمين والشركاء، وتعزيز المسؤولية المجتمعية للشركات، واستحداث الشركات القابضة، وحصر حق طرح أوراق مالية للاكتتاب العام للشركات المساهمة، وتنظيم عقود تأسيس الشركات ذات المسؤولية المحدودة<sup>(1)</sup>.

#### 2) قانون المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

ينظم القانون الاتحادي رقم (2) لسنة 2014 بشأن المشاريع الصغيرة والمتوسطة الأحكام والعلاقة بين مؤسسات الدولة الرسمية كافة، ورواد المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تعد نواة أي اقتصاد معرفي ناجح. ويهدف القانون الجديد إلى دعم وتطوير المشاريع والمنشآت الصغيرة والمتوسطة حتى تكون داعماً أساسياً للتنمية الاقتصادية في الدولة، وتسهم في نشر وتشجيع ثقافة البحث والإبداع والابتكار وريادة الأعمال التي تحقق طموحات الدولة الاقتصادية وتسهم بدورها في تعزيز تنافسية المشاريع والمنشآت من أجل توفير فرص العمل للمواطنين وتحفيزهم ودعمهم للإقبال على العمل في مجال المشاريع والمنشآت والمساهمة في الناتج المحلي الإجمالي للدولة، مما يعزز مكانة الدولة كمركز لريادة الأعمال وإقامة المشاريع والمنشآت، وإيجاد شركات جديدة بأسواق الدولة مستقبلاً.

ونص القانون على تصنيف المشاريع والمنشآت من قبل مجلس المشاريع والمنشآت الصغيرة والمتوسطة بناء على: حجم العمالة، وحجم العوائد السنوية، ورأس المال. كما أكد على ضرورة التزام الجهات الاتحادية بالتعاقد مع المشاريع والمنشآت بالدولة بنسبة لا تقل عن 10 % من مجمل العقود لتلبية احتياجاتها الشرائية والخدمية والاستشارية. إضافة الى التزام الشركات التي تملك الحكومة الاتحادية نسبة لا تقل عن 25 % من رأس مالها



بالتعاقد مع المشاريع والمنشآت بالدولة بنسبة لا تقل عن 5 % من مجمل العقود. وكذا تبسيط الإجراءات وتخفيض رسوم الترخيص والانتفاع بالأراضي لأغراض صناعية أو زراعية من قبل أصحاب المشاريع والمنشآت<sup>(2)</sup>.

ويضمن القانون تخصيص مساحة مناسبة في المعارض التي تشارك بها الدولة في الخارج لعرض المنتجات الوطنية التي يشارك بها أصحاب المشاريع والمنشآت. وأيضاً جواز إعفاء المشاريع والمنشآت لأغراضها الانتاجية من الضريبة الجمركية كالمعدات والمواد الأولية والسلع الوسيطة. وإعفاء المشاريع والمنشآت من الضمان المصرفي للعمالة التي تستخدمها على أن يضع مجلس المشاريع بالتنسيق مع وزارة العمل الضوابط والشروط اللازمة.

### 3) قانون المنافسة:

يهدف القانون الاتحادي رقم (4) لسنة 2012 بشأن تنظيم المنافسة إلى تعزيز المنافسة ومكافحة الممارسات الاحتكارية من خلال توفير بيئة محفزة للمنشآت من أجل تعزيز الفاعلية والتنافسية ومصصلحة المستهلك وتحقيق تنمية مستدامة في الدولة والمحافظة على سوق تنافسية محكومة بآليات السوق بما يتفق مع مبدأ الحرية الاقتصادية من خلال حظر الاتفاقيات المقيدة وحظر الاعمال والتصرفات التي تقضي إلى إساءة استغلال لوضع مهيمن، ومراقبة عمليات التركيز الاقتصادي وتجنب كل ما من شأنه الإخلال بالمنافسة أو الحد منها أو منعها<sup>(3)</sup>.

### 4) قانون الاستثمار الجديد:

يتضمن مشروع قانون الاستثمار الجديد البنود والشروط التي تخدم الاقتصاد الإماراتي، في معرض تقديمه فرص عمل تتماشى مع استراتيجيات التوطين وخدمة بعض الصناعات الرئيسية أيضاً، مثل قطاع الألمنيوم وغيرها، كما تقوم القوانين الجديدة بتحديد مسؤوليات واضحة لمجالس الإدارة والمدراء ومدققي الحسابات بهدف التأكد من خضوعهم للمساءلة.

وتعطي بموجب القانون الجديد للاستثمار هيئة الأوراق المالية والسلع قوة تمحيص أكبر وإزالة الحد الأدنى السابق لرأس المال البالغ 150000 درهم للبدء بشركة ذات مسؤولية محدود .

وتسمح بإعداد سجل على الصعيد الوطني بأسماء الشركات، كما أن قانون الاستثمار الحديث له غرض مزدوج متمثل في تشجيع الاستثمار والنمو. ويضمن في الوقت نفسه حماية عادلة للقضايا الاقتصادية والاجتماعية في الإمارات العربية المتحدة.

ويتيح القانون الجديد ما يلي:

- إنشاء ملعب ربح مثمر ومستدام للمواطنين الإماراتيين والمالكين الأجانب على حد سواء، وتحديد ملكية المستثمرين الأجانب بنسبة 94 %.
- قصر مدة تصاريح العمل الممنوحة للاختصاصيين على ثلاث سنوات .

- يُفضل ويتعين على الحكومة التحلي عن نسبة الـ(51%) المفروضة على الملكية وذلك في مشروعات الاستثمار الأجنبي ذات الصلة.
  - فرض معدل ثابت لضريبة الشركات يتراوح بين 5-8% على المستوى الوطني وإلغاء نظام الاستثمار المحلي والأجنبي الدولة .
  - تشجيع الشفافية في قانون العمل ومنح تأشيرات أطول أو دائمة للاختصاصيين المؤهلين والمستثمرين الأجانب في القطاعات الموصي بها أعلاه بناءً على تدفق رؤوس الأموال أو نوع المشروع أو المؤهلات.
  - التركيز على تطوير التخصص في مهارات محددة لدى مواطني الإمارات .
  - إصدار تصاريح عمل أطول للعمالة الماهرة وغيرها من الفئات المطلوبة .
  - فرض قيود على منح تصاريح عمل للعمالة غير الماهرة .
  - وضع استراتيجية تسويق قصيرة الأجل تستهدف تعزيز الإمارات كمقصد للاستثمار.
  - إعطاء أولوية الاشتراك للعناصر المحلية في نشاط الشركات لتعزيز الروابط الداخلية<sup>(4)</sup>.
- علاوة على التشريعات والقوانين أعلاه، فإن دولة الإمارات العربية المتحدة شرعت قوانين أخرى كقانون مكافحة الغش، وقانون العمل، وقانون المصرف المركزي، وقانون المنافسة، وقانون حماية الملكية الفكرية وغيرها من القوانين التي تسهم في خلق بيئة محفزة للاستثمار ودعم نمو بيئة الأعمال في الدولة.

### ب) الأطر المؤسسية :

قامت دولة الإمارات خلال السنوات الخمسة عشر المنصرمة بإنشاء العديد من المؤسسات ذات الصلة بدعم رواد الأعمال، وتشجيع ريادة الأعمال ونشر ثقافتها في أوساط المجتمع لاسيما بين الشباب، ومن أهم هذه المؤسسات ما يلي:

#### 1) مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

تأسست مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة في العام 2002 كقطاع مستقل ومتكامل الخدمات لكي تصبح رافداً حيويًا يوفّر الدعم والمعلومات للشركات الصغيرة والمتوسطة الناشئة. وتتمثل أهم أهداف هذه المؤسسة في تعزيز روح الابتكار والقيادة في جميع قطاعات الشركات الصغيرة والمتوسطة. لذلك فإن هدفها الأساس هو مساعدة رواد الأعمال على ترجمة أفكارهم، وإبداعاتهم إلى إنجازات وأعمال ناجحة.

استطاعت المؤسسة منذ تأسيسها أن تدعم عدد كبير من رواد الأعمال الشباب لبدء مشاريعهم، كما عملت على تهيئة فرص المنافسة ودخول الأسواق عن طريق توفير تعاقدات حكومية لأعضائها بما يزيد عن مليار درهم، إضافة إلى دورها الأساسي في نشر ثقافة ريادة الأعمال بين مواطني الدولة و تطوير مهاراتهم

القيادية. وتحرص الإمارات على تعزيز المواهب المحلية ودعمها ليكونوا رواد أعمال ناجحين، ومواكبة مشاريعهم لتنافس كبرى الشركات العالمية. يشكل قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي اليوم 95 % من إجمالي الشركات العاملة في الإمارة، ويحتضن حوالي 42 % من مجموع القوى العاملة، كما يساهم بنسبة 40 % من الناتج المحلي الإجمالي لاقتصاد الإمارة مما يساعد في تحقيق و تعزيز التنمية الشاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية<sup>(5)</sup>.

وغني عن البيان، فإن هذه المؤسسة لدعم مشاريع الشباب تصب أنشطتها الرئيسة في تأسيس الأعمال الجديدة من خلال توفير منصة للأفكار والدعم المادي لبث روح ريادة الأعمال لدى المواطنين، ورفع الوعي لديهم بفرص العمل، ودعم المشروعات التي يتولون إدارتها، وقد أسست المؤسسة صندوقاً لهذا الغرض برأس مال قدره (700) مليون درهم يعمل وفق الصيرفة الإسلامية، لتقديم المال بشروط تفضيلية لرواد الأعمال الجدد ولأصحاب الأعمال الصغيرة والمتوسطة القائمة.

وتقدم حكومة دبي دعماً كبيراً لرواد الأعمال الإماراتيين من خلال برنامج المشتريات الحكومية الذي ينص على أن تقوم الدوائر الحكومية كافة بتخصيص نسبة لا تقل عن 5% من مشترياتها السنوية لمصلحة الشركات المسجلة في مؤسسة محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب<sup>(6)</sup>.

ومكنت مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة أعضائها من الحصول على عقود مشتريات حكومية بما يزيد على (1.5) مليار درهم، ودعم أكثر من 800 مشروع صغير ومتوسط منذ تدشين المؤسسة سنة 2002. وذكر أن المؤسسة قدمت خلال تسع سنوات خدمات تطوير الأعمال الاستشارية لنحو 11 ألف من رواد الأعمال المواطنين، ووفرت خدمات الترخيص وتأسيس الأعمال لأكثر من 1100 فرد وتمويل ما يزيد على (61) مشروعاً<sup>(7)</sup>.

## 2) صندوق خليفة لتطوير المشاريع :

أطلق صندوق خليفة لتطوير المشاريع خدماته رسمياً في 3 يونيو 2007 ويهدف إلى خلق جيل جديد من رواد الأعمال في الإمارة عن طريق غرس وتعزيز ثقافة الاستثمار بين الشباب، وكذلك دعم وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الإمارة، ويبلغ رأسماله حوالي مليار درهم أماراتي، ودعم صندوق خليفة منذ تأسيسه لحد الآن (1200) مشروعاً<sup>(8)</sup>.

ويوفر صندوق خليفة لتطوير المشاريع برامج متكاملة وشاملة تلبي احتياجات ومتطلبات المستثمرين أثناء سعيهم لتأسيس أو توسيع النشاط الاستثماري، من خلال الجهود المبذولة من أجل خلق بيئة استثمار مفضلة وتقوية قدرة المستثمرين. كما بادر الصندوق باستحداث نظام لخدمات الدعم والمساعدة لرواد الأعمال يشمل التدريب والتطوير وتوفير البيانات والخدمات الاستشارية، كما يوفر الصندوق حلولاً تمويلية متنوعة للمشروعات المجدية التي تصب في خدمة الاقتصاد الوطني.

وتتمثل البرامج التمويلية بالآتي: ببرامج مخصصة للمشاريع المبتدئة، وبرامج لتمويل مشاريع متناهية الصغر، وأخرى لتمويل المشاريع المنزلية، كذلك تمويل توسعة المشاريع القائمة، كما ويمول المشاريع الصناعية الصغيرة، الهادفة إلى تحويل المواد الخام المنتجة في المنطقة إلى صناعات خفيفة<sup>(9)</sup>.

وقد بلور صندوق خليفة خطة عمل تتولى تهيئة البيئة المناسبة للمشاريع الصناعية الصغيرة ومساعدتها على المساهمة الحقيقية والفاعلة في عملية التنمية المستدامة التي تشهدها دولة الإمارات العربية المتحدة. وترتكز استراتيجية الصندوق على ثلاث محاور رئيسية يتمثل الأول في بث روح الريادة والإبداع في أوساط المجتمع فكانت الدورات والبرامج وورش العمل والشركات الاستراتيجية مع العديد من المؤسسات العلمية لتحقيق هذه الغاية.

ويقوم المحور الثاني على توفير التمويل والدعم الفني وقد نجح الصندوق في هذا المجال نجاحاً منقطع النظير حيث يقدم خدمات تمويلية عبر ما يزيد عن ست برامج تمويلية تكاد تكون فريدة من نوعها في المنطقة ان لم نقل في العلم اجمع.

أما المحور الثالث الذي تقوم عليه استراتيجية عمل الصندوق فيتمثل في تهيئة بيئة مناسبة لنجاح وتطور واستمرارية تنافسية المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي يمونها الصندوق وقد نجح الصندوق إلى حد بعيد في تطوير حزمة من الخدمات غير التمويلية للمشاريع المنضوية تحت مظلته تراوحت ما بين الإعفاءات من بعض الرسوم وصولاً إلى منحها أفضلية في دخول المناقصات أو أوامر الشراء الامر أو حتى الاخذ بيدها لاختراق بعض الأسواق الأمر الذي انعكس بشكل ايجابي على الكثير من المشاريع المستفيدة من خدماتنا.

إن صندوق خليفة سيواصل تطوير خدماته وطرح مبادرات جديدة وخالقة تهدف إلى تهيئة وتعزيز بيئة الأعمال أمام رواد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتمكينهم من القيام بدور ايجابي في دعم اقتصاد دولة الإمارات العربية المتحدة الآخذ بالنمو<sup>(10)</sup>.

### وتتمثل أولويات عمل صندوق خليفة لتطوير المشاريع بالآتي:

**الأولوية الأولى: تطوير تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة والعمل مع الشركاء الرئيسيين.**

لتحقيق هذا الهدف واصل صندوق خليفة جهوده للتعاون مع مختلف الجهات، واستكشاف فرص التعاون التي تؤدي إلى المنافع المتبادلة التي تصب في مصلحة رواد الأعمال المشمولين بخدمات صندوق خليفة الذين يعتبرون الشريك الأهم في نجاح الصندوق. فحتى نهاية عام 2015 وقع الصندوق 62 اتفاقية مع مجموعة من الشركاء وأصحاب المصلحة، 8 منها تم توقيعها في عام 2015.

**الأولوية الثانية: تهيئة بيئة أعمال ملائمة لتنمية وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة :**

قام صندوق خليفة في العام 2015 بإعداد مجموعة من الدراسات بالتعاون مع منظمات ومكاتب استشارية دولية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD و"دان أند براد ستريت". وتهدف هذه الدراسات إلى تحليل النظام الحيوي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال لفهم التوجهات الاقتصادية والاجتماعية وظروف السوق لما لذلك من تأثير على التوجهات الاستراتيجية للصندوق، وكذلك فإن هذه الدراسات تساعد الصندوق على تقييم الأثر الاقتصادي والاجتماعي الذي أحدثته منذ تأسيسه.

**الأولوية الثالثة: تعزيز ثقافة الريادة والمبادرة وتشجيع الابتكار**

قام صندوق خليفة بتنفيذ مجموعة مختلفة من المبادرات والفعاليات التي تستهدف الترويج والتوعية بريادة الأعمال كبديل عن الوظيفة التقليدية في القطاع الحكومي والقطاع الخاص. وفي العام 2015، قام الصندوق بتنفيذ 124 حملة توعية ليصل مجموع حملات التوعية التي نفذها حتى نهاية 2015 إلى 642 حملة.

**الأولوية الرابعة: دعم تطور رواد الأعمال المواطنين عن طريق توفير التدريب المناسب والاستشارات اللازمة ومساعدتهم على توليد الأفكار الخلاقة**

تمثل الخدمات الاستشارية والبرامج التدريبية والتوجيه ركيزة أساسية من ركائز عمل الصندوق والتي يهدف من خلالها إلى دعم رواد الأعمال ومساعدتهم لتحويل أفكارهم إلى حقائق ملموسة.

لقد استقبل الصندوق 1997 طلباً من رواد أعمال في العام 2015، وقام بتنفيذ 67 دورة تدريبية استفاد منها 1007 رائد ورائدة عمل. ومع نهاية العام 2015 ارتفع عدد الطلبات الإجمالية التي استقبلها الصندوق إلى 14402 وعدد الدورات التدريبية الإجمالية إلى 487 وإجمالي عدد المتدربين إلى 271,7 وذلك منذ مباشرته العمل في 2007.

**الأولوية الخامسة: دعم المواطنين من ذوي الاحتياجات أو الظروف الخاصة عن طريق البرامج الاجتماعية المتخصصة.**

قام صندوق خليفة بإطلاق عدة مبادرات اجتماعية تستهدف النساء، وإحياء التراث الإماراتي، ونزلاء المراكز الإصلاحية ومراكز إعادة التأهيل. ولا تقتصر هذه المبادرات على التمويل فقط، إنما تتجاوز لتقديم الاستشارات، وخدمات التوجيه، والتدريب وتزويد رواد الأعمال بالدورات والمهارات التي تعينهم على النجاح. وفي العام 2015، استقبل صندوق خليفة 330 طلباً للاستفادة من الخدمات الاجتماعية التي يقدمها والتي تشمل خدمات التدريب والتمويل استفاد منها 48 مواطناً ومواطنة.

### الأولوية السادسة: توفير الحلول التمويلية الملائمة للمشاريع الناشئة والصغيرة والمتوسطة

يدرك صندوق خليفة أن التمويل يُعد من أهم الموارد التي يحتاجها رائد العمل لكي يستطيع تحقيق فكرته وترجمتها إلى حقيقة على أرض الواقع. وفي هذا السياق فقد وافق صندوق خليفة على 222 قرصاً جديداً في العام 2015 مما رفع العدد الإجمالي للمشاريع التي قام الصندوق بالموافقة عليها منذ تأسيسه إلى 1165 مشروعاً بقروض بلغت قيمتها 423,1 مليار درهم إماراتي.

الأولوية السابعة: تعزيز تطور ونمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة عبر حزمة من الخدمات المساندة بما في ذلك النفاذ للأسواق والاستفادة من الفرص الاستثمارية المتاحة:

يدرك صندوق خليفة لتطوير المشاريع أهمية تمكين المشاريع الصغيرة والمتوسطة من بناء علاقات عمل مع مؤسسات القطاع العام والخاص، وترجمة هذه العلاقات إلى مزيد من الفرص التجارية. وفي محاولة منه لزيادة الفرص التجارية بين المشاريع المنضوية تحت مظلته والشركات المحلية، فإن الصندوق يقوم برعاية شبكات التواصل والشراكات والفعاليات المختلفة، وكذلك تقديم خدمات ورسائل الدعم لمساعدة هذه المشاريع على بناء شراكات استراتيجية وتمكينها من الحصول على المعلومات اللازمة. كما يحرص الصندوق على مساعدة رواد الأعمال لبناء علاقات تجارية مع مؤسسات من خارج الدولة.

### الأولوية الثامنة: توفير الدعم للأعمال الناشئة عن طريق شبكة متكاملة من حاضنات الأعمال:

يؤكد صندوق خليفة على أهمية إنشاء حاضنات أعمال في دولة الإمارات نظراً لدورها الكبير في تحسين نشاط ريادة الأعمال وذلك من خلال بيئة يتخللها تعاون إيجابي يشجع على النجاح. وأطلق الصندوق أول حاضنة تتبع له "حاضنة المطابخ" في العام 2013. ومنذ ذلك الوقت، والصندوق يقوم بالتنسيق مع الشركاء الرئيسيين لتطوير المزيد من حاضنات الأعمال في الدولة، كان آخرها إعلان الصندوق في آخر 2015 عن إطلاق مركز خليفة للابتكار بالتعاون مع مجموعة من الشركاء<sup>(11)</sup>.

### 3) مركز حمدان للإبداع والابتكار:

أنشئ مركز حمدان للإبداع والابتكار من قبل مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتتجسد رؤيته في جعل دبي عاصمة لريادة الأعمال في المنطقة. ويقوم المركز بمساعدة رواد الأعمال على البدء وإطلاق مشاريعهم في جميع القطاعات ومساعدتهم على وضع استراتيجيات التأسيس ومساعدة المشاريع على النمو. وساهم المركز طيلة العشر سنوات المنصرمة في دعم وتأسيس وتطوير ما يزيد عن 300 مشروع، ويمتد المركز على مساحة تتجاوز 20.000 قدم مربع تتسع لما يزيد عن 60 مشروع وبأقل التكاليف<sup>(12)</sup>.

ويهدف المركز إلى رعاية ودعم المشاريع المواطنة، حيث يقوم بمساعدة أصحاب الأفكار والمشاريع الناشئة في الدولة وذلك من خلال التزامه بمساعدة رواد الأعمال على تجربة واختبار المشاريع قبل البدء بالتنفيذ الكامل

للمشروع، لضمان استمرارية ونمو المشاريع. كما ويوفر المركز عدد من الخدمات تتضمن مختبر الأفكار، مركز حاضنات الأعمال وبرنامج تأسيس لتمويل المشاريع الناشئة. ويقوم المركز ومن خلال مختبر الأفكار بمساعدتك على تقييم فكرة المشروع وتطوير خطة المشروع، أما في مركز حاضنات الأعمال، فتقدم المساعدة على وضع الخطة التنفيذية للمشروع والبدء بتطبيقها ومنح المشروع الشكل القانوني وتقديم الدعم لتطوير المشروع، ويأتي برنامج تأسيس كفرصة تمويلية في مراحل مبكرة من عمر المشروع.

ثانياً- أهم المبادرات المعنية ببيئة الأعمال في الإمارات:

### 1) مركز حاضنات الأعمال:

تم إنشاء مركز حاضنات الأعمال، الذي يعد أول حاضنة أعمال بالمنطقة، عام 2002، بهدف دعم قطاع الأعمال من أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتقديم التسهيلات والإمكانات اللازمة لهم، لبدء مشروعاتهم الخاصة في السوق المحلية لدبي والإمارات بشكل عام. وتنوعت المشروعات، التي تم تسجيلها في مركز حاضنات الأعمال، إذ استحوذت المشروعات الخدمية والتجارية والمهنية على الحصة العظمى من بين القطاعات الاقتصادية في المركز، بواقع إجمالي 50%، وتنوعت النسبة المتبقية على القطاعات الأخرى، مثل الطب والصحة، والأغذية، وغيرها من القطاعات الحيوية.

وبينت الدراسات انطلاق العديد من المشروعات برأسمال يتراوح بين 5000 و50000 درهم، وبدأ البعض منهم من دون موظفين، لكن رأس المال عند تخرجهم في مركز حاضنات الأعمال تراوح بين 500 و750 ألف درهم، وبعدهم موظفين يتجاوز خمسة أشخاص، وهناك عدد من المشروعات التي كتب لها النجاح وتوسعت بشكل بارز، على مستوى دولة الإمارات ومنطقة الخليج<sup>(13)</sup>.

ويحصل أصحاب المشروعات الصغيرة في الحاضنة على المميزات والتسهيلات، التي تؤهلهم للنجاح في زيادة الأعمال، وأبرزها: المساحة المكتبية المرنة والمجهزة بالكامل، وقاعات الاجتماعات والمؤتمرات، وخدمات الاستقبال، إضافة إلى وجود كوادر مؤهلة، لمساعدة رواد الأعمال على تطوير المشروع، كما توجد فرص لبناء شبكة من العلاقات مع الشركات الأخرى، ويوفر فريق عمل المؤسسة نخبة من خبراء الأعمال المتخصصين، لتقديم الدعم الفني والإداري والاستشارات.

### 2) أكاديمية دبي لريادة الأعمال :

تأسست أكاديمية دبي لريادة الأعمال في عام 2013 وهي إحدى المبادرات المهمة التي اطلقتها مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتمثل رؤيتها في خلق جيل مبدع من رواد الأعمال، لمشاريع ناجحة تجوب العالم أما رسالتها فتتجسد في تطوير مهارات رواد الأعمال الطموحين و توفير كافة احتياجاتهم ليكونوا رجال أعمال و قادة المستقبل، وتهدف إلى:



- ❖ تعزيز مكانة رواد الأعمال كقوى مؤثرة و لها دورها في مستقبل الأعمال.
- ❖ تنمية المشاريع الصغيرة و المتوسطة.
- ❖ تلبية الاحتياجات التدريبية للمشاريع الصغيرة و المتوسطة.
- ❖ توفير التدريب المبتكر لرواد العمال<sup>(14)</sup>.

وتخرجت الدفعة الأولى من الأكاديمية، في مطلع عام 2014 وقد ضمت 104 خريجاً 90 % منهم من مواطني دولة الإمارات العربية المتحدة. في تخصصات دبلوم ريادة الأعمال والشهادة المهنية في الضيافة وإدارة الأعمال<sup>(15)</sup>.

### 3) جوائز ريادة الأعمال :

يعمل كل من القطاع الحكومي والخاص في الإمارات على تخصيص عدد من الجوائز التي تمنح سنوياً بهدف تقدير ومكافأة الشركات الصغيرة وتشجيع ريادة الأعمال وتشمل هذه الجوائز ما يلي:

#### أ- جائزة محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب :

أطلقت مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة جائزة الشيخ محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب في عام 2003 لتحقيق الأهداف التالية:

- التكريم لأفضل رجال الأعمال المبتدئين في دولة الإمارات العربية المتحدة والعالم لخلق وعي بأهمية تشجيع روح المبادرة من رجال الأعمال ليكونوا قدوة لغيرهم ومشاركة قصص نجاحهم.
- تسويق قدرات الشركات الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات العربية المتحدة إلى المستثمرين .
- خلق ثقافة الشفافية وحوكمة الشركات ومشاركة أفضل الممارسات<sup>(16)</sup>.

#### ب- جائزة الشارقة للتميز الاقتصادي :

تأتي استراتيجية غرفة تجارة وصناعة الشارقة المواكبة للنهج الحضاري والريادي للشارقة الهادف إلى تهيئة المناخ وتوفير المقومات التي تمكن فعاليات القطاع الخاص وبكافة فئاته من تطبيق أفضل الممارسات التي تسهم في إرساء معايير الجودة الشاملة والأداء المتميز سواء في محيط أنشطة واستثمارات قطاع الأعمال أو في مجال خدمة وتحقيق أهداف التنمية والتطوير للمجتمع وشرائحه المختلفة. تهدف جائزة الشارقة للتميز الاقتصادي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- نشر الحوكمة المؤسسية وتشجيع اعتماد معايير الجودة وأخلاقيات العمل.
- تعزيز مسؤولية منشآت القطاع الخاص تجاه المجتمع وإتباع الممارسات الصديقة للبيئة .
- تعزيز دور المنشآت الاقتصادية في دفع عجلة التنمية المستدامة من خلال توفير التسهيلات وإطلاق المشاريع والمبادرات الجديدة وتحفيزها على مواصلة النجاح وتقدير إنجازاتها .

تشمل فئات الجائزة كل من جائزة الشارقة للتميز الاقتصادي - الفئة الذهبية، الخاصة بالمنشآت الفائزة بالجائزة في الدورات السابقة، وجائزة الشارقة للتميز الاقتصادي - فئة المنشآت الكبيرة، التي تضم القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية والسياحية والمالية، وجائزة الشارقة للتميز الاقتصادي - فئة المنشآت المتوسطة والصغيرة التي تشمل أيضاً القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية والسياحية والمالية، وفئة ريادة الأعمال، الخاصة بالمواطنين من الجنسين والتي تشمل القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية. وفئة شخصية العام الاقتصادية

وشهدت الجائزة خلال دورتها السابقة ارتفاعاً ملحوظاً في عدد المشاركات في فئات الجائزة، جاءت تويجاً لجهود مجلس أمناء الجائزة والعمل الدؤوب من الأمانة العامة للجائزة التي حرصت على تنظيم الندوات التعريفية وتنفيذ برامج الزيارات الميدانية للمنشآت الاقتصادية على اختلاف مجالات أنشطتها والتي أكدت حرصها على العمل من أجل الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي وفق نظام الجودة والقيم التي تشملها معايير فئات الجائزة<sup>(17)</sup>.

## (2) مؤتمر ريادة الأعمال:

في إطار نشر ثقافة ريادة الأعمال والاطلاع على التجارب العالمية المتميزة تنظم كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الإمارات منذ (18) سنة مؤتمر ريادة الأعمال، يتم فيه تسليط الضوء على مجالات ريادة الأعمال العالمية والأعمال التجارية الدولية الصغيرة، وجمع صناع القرار من الجهات الحكومية والمؤسسات وخبراء الابتكار في المؤسسات التعليمية ومراكز البحوث والتطوير والممارسين من الشركات الريادية، لتوفير قناة اتصال فعالة تسهم في تبادل الآراء المتعلقة بالأنماط والقوى الفاعلة في مجال الابتكار وريادة الأعمال والتي لها علاقة بالتنافسية الوطنية والتنمية المستدامة<sup>(18)</sup>.

## (3) استحداث مقرر ريادة الأعمال في الجامعات:

قررت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بدولة الإمارات العربية المتحدة في أكتوبر عام 2015، إدخال منهاج الابتكار وريادة الأعمال ليكون معتمداً في الجامعات الحكومية والخاصة كافة، وتدرسه في مختلف التخصصات، اعتباراً من يناير 2016، بهدف تأصيل ثقافة الابتكار وريادة الأعمال في ميادين التعليم الجامعي، وتطوير معارف الطلبة ومهاراتهم على أسس مبتكرة وتعزيز دور الجامعات كمنصات علمية وفكرية وثقافية، ترتقي بمخرجات التعليم لدعم مسيرة التنمية وبناء منظومة اقتصادية متكاملة على أسس معرفية، تعزز تفوق الدولة وريادتها العالمية، انسجاماً مع أهداف رؤية الإمارات للعام 2021<sup>(19)</sup>.

## ثالثاً- تشخيص الوضع الراهن لبيئة الأعمال في الإمارات من واقع المؤشرات الدولية:

سنعتمد في تشخيص نقاط القوة والضعف فيما يتعلق ببيئة الأعمال في دولة الإمارات العربية المتحدة على جملة من المؤشرات الدولية ذات الصلة المباشرة ببيئة الأعمال وفيما يلي بيان بذلك:

## 1 مؤشر سهولة أداء الأعمال:

يُنظر إلى مؤشر سهولة أداء الأعمال كأداة إرشادية في تقييم مدى تأثير القوانين والإجراءات المرتبطة بأداء الأعمال على عملية التنمية الاقتصادية في دول العالم، ويتيح عقد مقارنات فيما بينها، علاوة على أنه يستعرض تجارب الإصلاح الناجحة في الدول الأخرى حول العالم. ويتألف مؤشر سهولة أداء الأعمال العام الذي يصدر سنوياً منذ عام 2004 عن مجموعة البنك الدولي من عشرة مؤشرات فرعية هي: تأسيس المشروع، استخراج التراخيص، توظيف العاملين، تسجيل الممتلكات، الحصول على الائتمان، حماية المستثمر، دفع الضرائب، التجارة عبر الحدود، إنفاذ العقود، إغلاق المشروع. وعند النظر إلى ترتيب دولة الإمارات العربية المتحدة خلال السنوات العشر الاثني عشر المنصرمة في مؤشر أداء الأعمال نجد حصول ارتفاع ملفت للنظر على المستوى الدولي، حيث قفز من المرتبة (69) عالمياً عام 2004 إلى المرتبة (31) في العام 2016 والأعمال وهذا يعكس الجهد الكبير في التوجه الحكومي نحو تحسين بيئة الأعمال<sup>(20)</sup>. كما وتحتل الإمارات العربية المتحدة المرتبة الأولى على الصعيد العربي، من بين (19) بلد عربي شمله تقرير سهولة أداء الأعمال لعام 2016 والجدول (1) يبين ذلك.

## جدول (1) ترتيب الدول العربية في سهولة أداء الأعمال للعام 2016

| ت  | الدولة                   | الترتيب عالمياً | الرصيد |
|----|--------------------------|-----------------|--------|
| 1  | الإمارات العربية المتحدة | 31              | 75.10  |
| 2  | البحرين                  | 65              | 66.81  |
| 3  | قطر                      | 68              | 65.97  |
| 4  | عمان                     | 70              | 65.40  |
| 5  | تونس                     | 74              | 64.88  |
| 6  | المغرب                   | 75              | 64.51  |
| 7  | المملكة العربية السعودية | 82              | 63.17  |
| 8  | الكويت                   | 101             | 60.17  |
| 9  | الأردن                   | 113             | 57.84  |
| 10 | لبنان                    | 123             | 56.39  |
| 11 | مصر                      | 131             | 54.43  |
| 12 | السودان                  | 159             | 46.97  |
| 13 | العراق                   | 161             | 46.06  |
| 14 | الجزائر                  | 163             | 45.72  |
| 15 | موريتانيا                | 168             | 44.74  |
| 16 | اليمن                    | 170             | 44.54  |
| 17 | جيبوتي                   | 171             | 44.25  |
| 18 | سوريا                    | 175             | 42.56  |

Source: World Bank Group, Doing Business 2016, Measuring Regulatory quality and Efficiency, 13 The Edition, Washington, 2015, P.5

ويبين الجدول (2) وضع الإمارات العربية المتحدة في المؤشرات الفرعية لمؤشر ممارسة أنشطة الأعمال البالغ عددها عشر مؤشرات، والذي يلاحظ منه تحسن أوضاع بيئة الأعمال لا سيما فيما يتعلق بمؤشر دفع الضرائب ومؤشر بدء المشروع التجاري والحصول على الكهرباء، وإنفاذ العقود وتسجيل الملكية، بينما مازالت المؤشرات الخاصة بالحصول على الائتمان والتجارة عبر الحدود، وتسوية حالات الإعسار تحتاج للمزيد من الإصلاحات.

## جدول (2) المؤشرات الفرعية للمؤشر العام لسهولة الأعمال في دولة الإمارات العربية المتحدة لعام 2016.

| المؤشر الفرعي         | الترتيب العالمي | المؤشر الفرعي            | الترتيب العالمي |
|-----------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|
| بدء النشاط التجاري    | 60              | حماية المستثمرين الأقلية | 49              |
| استخراج تراخيص البناء | 2               | دفع الضرائب              | 1               |
| الحصول على الكهرباء   | 4               | إنفاذ العقود             | 18              |
| تسجيل الملكية         | 10              | التجارة عبر الحدود       | 101             |
| الحصول على الائتمان   | 97              | تسوية حالات الإعسار      | 91              |

Source: World Bank Group, Doing Business 2016, Measuring Regulatory quality and Efficiency, 13 The Edition, Washington, 2015, P.242

يلاحظ من الجدول أعلاه بأن الإمارات العربية المتحدة احتلت ترتيباً متقدماً جداً في مؤشر استخراج تراخيص البناء (2) على الصعيد العالمي، ويبلغ عدد الإجراءات التي يحتاجها المستثمر لاستخراج هذه التراخيص (8) إجراءات يتطلب إنجازها (43.5) أيام مقارنة بـ (9) إجراءات تستغرق (105) يوماً في المملكة المتحدة وفي مؤشر بدء النشاط التجاري احتل المرتبة (60)، حيث يبلغ عدد الإجراءات (6) إجراءات تتطلب (8) أيام للبدء في النشاط التجاري بينما هي (3) إجراءات تنجز في (2.5) يوم عمل في سنغافورة التي جاءت بالمرتبة الأولى عالمياً في المؤشر العام لسهولة أداء الأعمال وأربعة إجراءات تنجز في (4.5) أيام في المملكة المتحدة. وتبلغ عدد الإجراءات المطلوب إنجازها لتسجيل الملكية في الإمارات إجراءات يستغرقان يوم ونصف، بينما تبلغ (4) إجراءات في سنغافورة تنجز في (4.5) أيام، وست إجراءات تنجز في (21.5) يوم في المملكة المتحدة. وجاءت الإمارات بالمرتبة الأولى عالمياً في مؤشر دفع الضرائب. وفي مؤشر إنفاذ العقود الذي يقيس مدى كفاءة الجهاز القضائي في الفصل في النزاعات التجارية، احتلت الإمارات المرتبة (18) عالمياً. وجاءت بالمرتبة (101) عالمياً في مؤشر التجارة عبر الحدود، والمرتبة (91) في مؤشر تسوية حالات الإعسار (تصفية الشركات) والمرتبة (91) في مؤشر الحصول على الائتمان، وهذا بطبيعته يسبب مشكلات حقيقية للمستثمرين<sup>(21)</sup>.

ووفقاً لتقرير بيئة أداء الأعمال لعام 2015، فقد طبقت الدول العربية (197) إصلاحاً في المؤشرات العشرة الفرعية المكونة للمؤشر العام لبيئة الأعمال خلال الفترة ما بين عامي (2005 و 2014) توزعت ما بين (24) إصلاحاً في مصر، ثم الإمارات (20) إصلاحاً، والمغرب والسعودية (19) إصلاحاً والأردن (15) إصلاحاً وتونس (14) إصلاحاً، موريتانيا وفلسطين (10) إصلاحات ثم الجزائر وسورية (9) إصلاحات لكل منهما ثم اليمن وسلطنة عمان (7) إصلاحات لكل منهما، ثم الكويت ولبنان (6) إصلاحات لكل منهما، ثم البحرين والسودان (5) إصلاحات لكل منهما ثم قطر (4) إصلاحات، وأخيراً العراق بدون إصلاحات<sup>(22)</sup>.

وانطلاقاً من تحليل واقع مؤشر سهولة أداء الأعمال للعام 2016، ومن أجل تحسين موقع الإمارات في هذا المؤشر في السنوات القادمة لا مناص أن يركز راسموا السياسات، والمهتمون بإصلاح الإجراءات الحكومية المنظمة لأنشطة الأعمال في الإمارات، على إحداث إصلاحات في مجال الحصول على الائتمان المصرفي، الذي يُعد من العناصر الأساسية لتأسيس المشروعات، وفي تسوية حالة الإعسار، ومؤشر التجارة عبر الحدود.

## 2) مؤشر ريادة الأعمال:

هو مؤشر مركب يقيس المواقف الريادية" نظرة المواطنين إلى رجال الأعمال، وتنظيم المشاريع، والأعمال الناشئة، والنشاط" والقدرات الريادية " ريادة الأعمال في قطاع التكنولوجيا التي بدأها رواد مثقفون في بيئة تنافسية"، والطموح والتطلعات الريادية" الجهود التي يبذلها رواد الأعمال لتقديم منتجات وخدمات جديدة وتطوير عمليات الإنتاج واختراق الأسواق الخارجية وزيادة عدد الموظفين وتمويل الأعمال من خلال رأس المال المخاطر".

ويستند هذا المؤشر إلى 14 محوراً أساسياً وهي انطباق الفرص ومهارات التأسيس وتقبل المخاطر والتواصل والدعم الثقافي وفرص التأسيس والعولمة واستيعاب التكنولوجيا ورأس المال البشري والمنافسة والابتكار في المنتج والابتكار في الإجراء والنمو العالي والتدويل ورأس المال والمخاطر، ويقسم التقرير كل دول العالم التي تشملها المنهجية في خمس مراحل أساسية تحدد من جهوزية كل دولة ومؤسساتها لاستيعاب المشاريع الريادية ومن مختلف المحاور التنظيمية والتشغيلية والخدماتية والتعليمية حتى الثقافية والاجتماعية.

ويشير تقرير المؤشر العالمي لريادة الأعمال 2016، الذي يصدره المعهد العالمي للريادة والتنمية ومقره واشنطن إلى حصول دولة الإمارات العربية المتحدة على المركز الـ(19) عالمياً محققة تقدم بـ(10) مراتب عن المركز الذي احتلته عام 2014 كما وارتفع رصيد النقاط من (48.3) نقطة عام 2014 إلى (61.4) نقطة عام 2016، وتصدرت الإمارات قائمة الدول العربية التي تشمل 14 دولة، والجدول التالي يبين ذلك<sup>(23)</sup>.

## جدول (3) ترتيب الدول العربية في مؤشر ريادة الأعمال للعام 2016

| الدولة    | الترتيب عالمياً | عدد النقاط |
|-----------|-----------------|------------|
| الإمارات  | 19              | 61.4       |
| قطر       | 24              | 56.7       |
| البحرين   | 29              | 52.4       |
| السعودية  | 36              | 47.8       |
| عمان      | 38              | 45.9       |
| الكويت    | 39              | 45.9       |
| لبنان     | 50              | 39.9       |
| تونس      | 62              | 33.4       |
| الأردن    | 64              | 33.5       |
| الجزائر   | 75              | 30.5       |
| المغرب    | 78              | 29.5       |
| ليبيا     | 79              | 28.9       |
| مصر       | 89              | 27.3       |
| موريتانيا | 129             | 13.2       |

<https://thegedi.org/global-entrepreneurship-and-development-index/>

وغني عن البيان، فإن حصول دولة الإمارات على المركز التاسع عشر عالمياً والأول إقليمياً في تقرير المؤشر العالمي لريادة الأعمال 2016، وتخطيها لدول كالنرويج التي جاءت بالمركز (20) وإسرائيل (12) وكوريا (27) قد جاء نتيجة السياسات التي تنتهجها الدولة في مجالات الابتكار والاهتمام برأس المال البشري، وحرص القيادة على دعم مبادرات الأعمال الريادية الشبابية، وتمكين المواطنين من أدوات المعرفة، وتسليحهم بالعلم وتشجيعهم

على الابتكار، وتقديم كافة أشكال الدعم، لدعم ريادة الأعمال وتمكين رواد الأعمال المواطنين ولاسيما فيما يتعلق بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة والتي تُعد العصب الرئيسي للاقتصاد الإماراتي.

وصنفت الإمارات ضمن المرحلة الأعلى Top Quantile التي تشمل أفضل 26 دولة في العالم تتقدمها الولايات المتحدة الأمريكية. وتشمل هذه المرحلة الدول التي توفر أفضل الخدمات للمشاريع الريادية من ناحية توفير بيئات العمل التشريعية والتنظيمية والتشغيلية الملائمة لطبيعة المشاريع الريادية والرواد، مثل توفر فرص التمويل ووجود الدعم المعنوي والقوانين والمبادرات التشجيعية وتوفر التكنولوجيا وغيرها من العوامل التي تساعد على نجاح ونمو المشاريع الريادية.

وتصدر الإمارات قائمة الجهات الاستثمارية الإقليمية لما توفره من بنية جاذبة ومشجعة لأصحاب الأعمال ضمن حزمة من تشريعية ومبادرات وصناديق تمويل لهذه المشاريع في جميع أنحاء الدولة، ما يجعلها تصدر معايير التنافسية الإقليمية في هذا المجال.

### (3) مؤشر ضمان لجاذبية الاستثمار:

هو مؤشر اطلقته المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات عام 2013 كمقياس يمكن اشتقاقه من سلسلة من المكونات المشاهدة التي تعكس الوضع النسبي لأداء الدول العربية في مجال استقطاب التدفقات الاستثمارية الخارجية. ويسهم المؤشر في بناء قاعدة بيانات معرفية شاملة تمكن من إنجاز البحوث وتقييم أداء الدول وتقوم السياسات في مجال جذب الاستثمار الأجنبي وتحديد أثر تلك التدفقات الأجنبية على التنمية الاقتصادية والاجتماعية واستدامتها في البلد المضيف.

ويلاحظ ارتفاع ترتيب دولة الإمارات العربية المتحدة في مؤشر ضمان لجاذبية الاستثمار خلال السنوات الماضية، حيث قفزت من المرتبة (38) عام 2013 إلى المرتبة (29) عالمياً عام 2016 والجدول التالي يبين ذلك.

### جدول (4) ترتيب وقيمة مؤشر ضمان لجاذبية الاستثمار (2013-2016)

| السنة | الإمارات العربية المتحدة |        | الدول العربية |        | المتوسط العالمي |        |
|-------|--------------------------|--------|---------------|--------|-----------------|--------|
|       | الترتيب                  | القيمة | الترتيب       | القيمة | الترتيب         | القيمة |
| 2013  | 38                       | 37.2   | 68            | 28.0   | 56              | 33.9   |
| 2014  | 33                       | 49.9   | 71            | 36.7   | 56              | 42.8   |
| 2015  | 29                       | 54.3   | 67            | 40.4   | 55              | 45.8   |
| 2016  | 29                       | 55.7   | 68            | 40.2   | 55              | 45.6   |

المصدر: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، مناخ الاستثمار في الدول العربية، سنوات مختلفة.

ويلاحظ بأن دولة الإمارات كانت في مقدمة الدول العربية في مؤشر ضمان لجاذبية الاستثمار، إذ جاءت بالمرتبة الأولى، تليها بقية دول مجلس التعاون الخليجي تباعاً، قطر، فالمملكة العربية السعودية، ثم الكويت، تليها البحرين، وسلطنة عمان، وجاءت اليمن وموريتانيا بالمرتبتين الأخيرتين عربياً<sup>(24)</sup>.

## جدول (5) ترتيب الدول العربية في مؤشر ضمان لجاذبية الاستثمار للعام 2016

| الدولة                   | الترتيب عربياً | الترتيب عالمياً | القيمة |
|--------------------------|----------------|-----------------|--------|
| الإمارات العربية المتحدة | 1              | 29              | 55.7   |
| قطر                      | 2              | 34              | 52.0   |
| المملكة العربية السعودية | 3              | 46              | 47.7   |
| الكويت                   | 4              | 47              | 47.8   |
| البحرين                  | 5              | 49              | 46.9   |
| سلطنة عمان               | 6              | 50              | 46.6   |
| الأردن                   | 7              | 59              | 42.1   |
| المغرب                   | 8              | 62              | 41.8   |
| لبنان                    | 9              | 67              | 40.9   |
| تونس                     | 10             | 71              | 40.2   |
| مصر                      | 11             | 76              | 38.0   |
| الجزائر                  | 12             | 87              | 34.2   |
| اليمن                    | 13             | 104             | 28.7   |
| موريتانيا                | 14             | 105             | 27.8   |
| السودان                  | 15             | 106             | 27.6   |

المصدر: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، مناخ الاستثمار في الدول العربية، الكويت، 2016.

ويلاحظ غياب كل من العراق، وسوريا وليبيا والصومال من تصنيف مؤشر ضمان لجاذبية الاستثمار وذلك نظراً للظروف الاستثنائية غير الطبيعية التي تمر بها تلك البلدان والتي جعلتها بيئات طاردة لأي استثمار محلي أو أجنبي مباشر أو غير مباشر.

## 4 مؤشّر الابتكار :

يشكل الابتكار دعامة رئيسية في دفع عجلة التطور الاقتصادي في دولة الإمارات العربية المتحدة، ويقع في صميم السياسات الحكومية الرشيدة التي تهدف إلى جعل الإمارات ضمن أفضل عشر دول في العالم على مؤشر الابتكار العالمي بحلول عام 2021.

ويشير تقرير مؤشر الابتكار العالمي الذي صدر عن جامعة كورنيل الأمريكية، بالتعاون مع "إنسياد" (INSEAD)، والمنظمة العالمية لحقوق الملكية الفكرية (WIPO) التابعة لمنظمة الأمم جاءت الإمارات إلى أن الإمارات جاءت بالمركز (41) وذلك من بين 128 دولة حول العالم غطاها المؤشر، الذي يستعرض 128 اقتصاداً من جميع أرجاء العالم باستخدام 81 مؤشراً لقياس قدراتها الابتكارية ونتائجها .

وأرجعت نتائج المؤشر التقدم البارز الذي حققته دولة الإمارات هذا العام إلى الإنجازات المستدامة التي الدولة في مدخلات الابتكار خاصة قوة المؤسسات وتطور الأسواق حيث تتمتع البلاد بواحدة من أفضل البيئات السياسية والتشريعية في العالم إضافة إلى التطور الكبير في قطاعات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبنية التحتية وروابط الابتكار. وقد احتلت الإمارات المرتبة الأولى عربياً برصيد (39.8) نقطة، تليها المملكة العربية السعودية بـ(37.8) نقطة، ثم قطر (37.5) نقطة، وجاءت اليمن بالمرتبة الأخيرة عربياً بـ(14,6) نقطة والجدول التالي يبين ذلك<sup>(25)</sup>.



## جدول (6) ترتيب الدول العربية في مؤشر الابتكار العالمي للعام 2016.

| الدولة                   | الترتيب عربياً | الترتيب عالمياً | الرصيد |
|--------------------------|----------------|-----------------|--------|
| الإمارات العربية المتحدة | 1              | 41              | 39,8   |
| المملكة العربية السعودية | 2              | 49              | 37,8   |
| قطر                      | 3              | 50              | 37,5   |
| البحرين                  | 4              | 57              | 35,5   |
| الكويت                   | 5              | 67              | 33,6   |
| لبنان                    | 6              | 70              | 32,7   |
| المغرب                   | 7              | 72              | 32,3   |
| سلطنة عمان               | 8              | 73              | 32,2   |
| تونس                     | 9              | 77              | 30,6   |
| الأردن                   | 10             | 82              | 30,0   |
| مصر                      | 11             | 107             | 26,0   |
| الجزائر                  | 12             | 113             | 24,5   |
| اليمن                    | 13             | 128             | 14,6   |

Source: <http://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>

بينت المؤشرات الفرعية للمدخلات في تقرير مؤشر الابتكار العالمي 2016 أن دولة الإمارات حلت في المركز الأول عالمياً في مؤشرات كلفة فصل العمالة الزائدة من العمل، وسهولة دفع الضرائب، وحركية الطلاب الجامعيين من خارج الدولة، وتطوير التجمعات الاقتصادية. كما اشتمل التقدم الحاصل في مدخلات الابتكار على تحسن كبير في مؤشر تطور الأسواق بفضل النمو في وضع الاستثمار والائتمان، حيث ارتفع ترتيب الدولة في مؤشرات الاستثمار من المركز 105 عالمياً في عام 2015 إلى المركز 55 في مؤشر عام 2016، وارتفع الترتيب الخاص برسملة السوق من المركز 73 إلى المركز 32، كما ارتفع الترتيب الخاص بمشاريع رأس المال المغامر من المركز 48 إلى 34. وارتفع مؤشر مجموعة براءات الاختراع من المركز 93 في عام 2015 إلى المركز 68 عام 2016 ومؤشر الإنفاق على البحث والتطوير من المركز 63 إلى 48، وعاملي المعرفة من المركز 57 إلى المركز 25، لترتفع بذلك المساهمة الإجمالية لمدخلات الابتكار في الدولة.

وفي تفاصيل القيم المحققة على المؤشر، ارتفعت نسبة الأسهم المتداولة من الناتج المحلي الإجمالي من 4.74 % عام 2015 إلى 35.9 % في مؤشر عام 2016. فيما ارتفعت رسملة السوق من 18.25 % من الناتج المحلي الإجمالي إلى 50.5 % كما ارتفعت حصة القطاع الخاص من الائتمان المحلي من 59.07 % من الناتج المحلي الإجمالي إلى 65.4 % وفي مؤشرات تطور الأعمال التجارية، وارتفعت مساهمة مجتمع الأعمال في إنجاز أعمال البحث والتطوير من 0.14 % من الناتج المحلي الإجمالي إلى 0.5 %، ومساهمة مجتمع الأعمال في تمويل أعمال البحث والتطوير سجلت المرتبة الرابعة عالمياً<sup>(26)</sup>.

وأشار التقرير أن أحد الأسباب الرئيسية التي أسهمت في التقدم الإجمالي الذي أحرزته الإمارات على مؤشر الابتكار العالمي لهذا العام هو التحسن الكبير في المؤشرات الفرعية لمخرجات الابتكار عبر عدد من القطاعات المهمة .

ففي مؤشر مخرجات المعرفة والتكنولوجيا ارتفع الترتيب من المركز 134 إلى 86، وذلك يشمل مؤشر انتشار المعرفة الذي ارتفع من المركز 137 إلى المركز 53 بفضل عدد من القطاعات، ومن أهمها الاستثمارات الصادرة.

وجدير بالذكر، فإن المركز الذي احتلته الإمارات في مؤشر الابتكار العالمي للعام 2016 والذي عزز ريادة الإمارات إقليمياً ينسجم تماماً مع التوجهات والجهود التي بذلتها الدولة في هذا الصدد لاسيما في الأعوام القليلة المنصرمة، حيث أصبح الابتكار جزءاً لا يتجزأ من عوامل الأداء الناجح وتمكين التنافسية في الإمارات سواء في العمل الحكومي أو على صعيد قطاع الأعمال، وأن تلك الجهود تكلفت بإطلاق الاستراتيجية الوطنية للابتكار عام 2014 ثم بإعلان عام 2015 "عام الابتكار" بالإمارات.

#### رابعاً - آثار التحسن في مؤشرات بيئة الأعمال على التنمية الاقتصادية:

ساهم التحسن في بيئة الأعمال في دولة الإمارات العربية المتحدة في تزايد حجم أرصد الاستثمارات الأجنبية المباشرة الواردة لدولة الإمارات والتي تخطت 111 مليار دولار عام 2015 مشكلة حوالي (2,13%) من القيمة الإجمالية لأرصدة الاستثمار الأجنبي الوافد للعالم العربي البالغ (814.3) مليار دولار، بعد المملكة العربية السعودية التي بلغت فيها قيمة أرصدة الاستثمارات الأجنبية الواردة إليها (224) مليار دولار بنسبة (27.3%)، وقد ارتفعت قيمة أرصدة الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الإمارات ما بين عامي 2005 و 2015 بنسبة (304%) وهذا يعود إلى التحسن في بيئة الأعمال في الإمارات نتيجة للتشريعات واللوائح وبيئة الاستثمار الجاذبة والجدول التالي يبين ذلك.

#### جدول (7) أرصدة الاستثمارات الأجنبية المباشرة الواردة إلى الدول العربية (2005-2015) مليار دولار

| الدولة     | 2005    | 2010    | 2015    |
|------------|---------|---------|---------|
| السعودية   | 33,535  | 170,450 | 224,050 |
| الإمارات   | 27,508  | 77,726  | 111,139 |
| مصر        | 28,881  | 73,094  | 94,266  |
| لبنان      | 25,688  | 32,085  | 58,608  |
| المغرب     | 20,752  | 45,081  | 48,696  |
| قطر        | 7,155   | 30,564  | 33,169  |
| تونس       | 16,839  | 31,182  | 32,911  |
| الأردن     | 12,713  | 21,898  | 29,958  |
| البحرين    | 8,276   | 15,154  | 27,660  |
| العراق     | 1,760   | 7,985   | 26,630  |
| الجزائر    | 8,222   | 19,209  | 26,232  |
| السودان    | 6,901   | 20,110  | 24,412  |
| سلطنة عمان | 4,378   | 14,217  | 20,027  |
| ليبيا      | 2,021   | 16,334  | 17,762  |
| الكويت     | 0,645   | 11,235  | 14,604  |
| سوريا      | 2,532   | 7,414   | 10,723  |
| موريتانيا  | 1,608   | 2,261   | 6,470   |
| فلسطين     | 1,560   | 2,175   | 2,486   |
| الصومال    | 0,022   | 0,566   | 2,172   |
| جيبوتي     | 0,159   | 0,878   | 1,629   |
| اليمن      | 0,803   | 4,669   | 0,697   |
| الإجمالي   | 211,958 | 604,287 | 814,320 |

Source: UNCTAD, World Investment Report, Various

كما انعكس التحسن في بيئة الأعمال في ارتفاع مشروعات الاستثمار الأجنبي المباشر الجديدة من (150) مشروعاً عام 2003 إلى (316) مشروعاً عام 2015 أي بنسبة زيادة قدرها (110.7%)، وبلغ عدد مشروعات الاستثمار الأجنبي المباشر في الإمارات خلال الفترة (2003-2015) حوالي (4128) مشروعاً يتم

تنفيذها من قبل (3414) شركة أجنبية وعربية، وتشير التقديرات أن التكلفة الاستثمارية الإجمالية لتلك المشروعات تبلغ حوالي (142.2) مليار دولار، وتوظف أكثر من (362) ألف موظف، والجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول (8) مشروعات الاستثمار الأجنبي المباشر الجديدة الواردة إلى دولة الإمارات العربية المتحدة

| السنة    | عدد المشروعات | التكلفة  | عدد الوظائف | عدد الشركات |
|----------|---------------|----------|-------------|-------------|
| 2003     | 150           | 8,712.5  | 19,658      | 146         |
| 2004     | 158           | 3,938.2  | 14,669      | 149         |
| 2005     | 229           | 9,600.7  | 21,074      | 213         |
| 2006     | 307           | 16,519.4 | 39,973      | 285         |
| 2007     | 308           | 10,309.4 | 30,526      | 302         |
| 2008     | 520           | 22,503.7 | 64,329      | 474         |
| 2009     | 413           | 11,255.2 | 36,445      | 387         |
| 2010     | 332           | 10,881.4 | 28,024      | 312         |
| 2011     | 391           | 9,090.0  | 21,654      | 363         |
| 2012     | 345           | 10,225.7 | 26,137      | 334         |
| 2013     | 341           | 7,298.0  | 18,848      | 335         |
| 2014     | 318           | 12,924.3 | 17,296      | 302         |
| 2015     | 316           | 8,941.3  | 23,398      | 305         |
| الإجمالي | 4128          | 142,201  | 362,301     | 3,414       |

Source: The Financial Times, FDI Intelligence

وجاءت الهند والولايات المتحدة والمملكة المتحدة واليابان على التوالي في قائمة أهم الدول المستثمرة في دولة الإمارات العربية المتحدة خلال الفترة ما بين يناير 2011 وديسمبر 2015، وفق التكلفة الاستثمارية للمشروعات، حيث بلغت حصة الدول الأربع حوالي (53%) من إجمالي الاستثمارات الأجنبية المباشرة الجديدة خلال الفترة (2011-2015).

#### جدول (9) أهم الدول المستثمرة في الإمارات خلال الفترة (2011-2015)

| الدولة           | عدد المشروعات | التكلفة  | عدد الوظائف | عدد الشركات |
|------------------|---------------|----------|-------------|-------------|
| الهند            | 147           | 12,826.6 | 19,147      | 123         |
| الولايات المتحدة | 382           | 5,640.3  | 15,019      | 347         |
| المملكة المتحدة  | 292           | 4,020.9  | 12,694      | 267         |
| اليابان          | 45            | 3,248.2  | 3,686       | 45          |
| السعودية         | 22            | 2,696.3  | 3,258       | 21          |
| فرنسا            | 103           | 2,296.3  | 7,201       | 87          |
| ألمانيا          | 101           | 2,004.6  | 6,334       | 86          |
| هولندا           | 34            | 1,572.0  | 2,586       | 32          |
| سويسرا           | 61            | 1,507.8  | 5,923       | 58          |
| الصين            | 33            | 1,218.7  | 1,927       | 28          |
| أخرى             | 491           | 11,448.2 | 29,558      | 438         |
| الإجمالي         | 1,711         | 48,481   | 107,333     | 1,532       |

Source: The Financial Times, FDI Intelligence

وتركزت الاستثمارات الأجنبية والعربية الواردة للإمارات خلال الفترة (2011-2015) في قطاعات النفط والغاز بمقدار (9) مليارات دولار، ثم القطاع العقاري بمقدار (7) مليارات دولار، فالمواد الكيماوية بمقدار (4.6) مليار دولار<sup>(27)</sup>.

لقد ساهم التحسن في بيئة الأعمال في دولة الإمارات العربية المتحدة كنتيجة للسياسات الاقتصادية الفعالة والتشريعات الاقتصادية الحديثة في تصاعد نمو الأنشطة الاقتصادية في القطاع الخاص الوطني الذي يتضمن أكثر من (350) ألف شركة تشكل (94%) من مجمل عدد الشركات العاملة في الدولة<sup>(28)</sup>. ويشير التقرير السنوي للاتحاد العام لغرف التجارة والصناعة لدولة الإمارات إلى نمو القطاع الخاص بنحو 5%، سنوياً فيما بلغت نسبة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي أكثر من 60% عام 2015<sup>(29)</sup> مقارنة بـ(34%) عام 2000 و40% في 2009<sup>(30)</sup>.

وكذلك انعكس التطور في بيئة الأعمال في تزايد استثمارات القطاع الخاص التي وصلت إلى (201.9) مليار درهم إماراتي بعد أن كانت (190.2) مليار درهم عام 2013 أي حققت نسبة نمو قدرها (6.2%)، كما تجاوزت مساهمة القطاع الخاص من الاستثمارات الكلية استثمارات كل من القطاعين الحكومي والعام في عامي 2013 و2014 والجدول التالي يبين ذلك<sup>(31)</sup>.

جدول (9) إجمالي تكوين رأس المال حسب القطاعات بالأسعار الجارية لعامي 2013 و2014 " مليار درهم إماراتي "

| نسبة النمو | 2014          |        | 2013          |        | البيان                 |
|------------|---------------|--------|---------------|--------|------------------------|
|            | نسبة المساهمة | القيمة | نسبة المساهمة | القيمة |                        |
| 8.2%       | 100%          | 347.9  | 100%          | 321.6  | إجمالي تكوين رأس المال |
| 6.1%       | 15.4%         | 53.6   | 15.7%         | 50.5   | القطاع الحكومي         |
| 14.2%      | 26.6%         | 92.4   | 25.2%         | 80.9   | القطاع العام           |
| 6.2%       | 58.0%         | 201.9  | 59.1%         | 190.2  | القطاع الخاص           |

المصدر: وزارة الاقتصاد، التقرير الاقتصادي السنوي للعام 2015، الإصدار الثالث والعشرين، أبو ظبي، 2016، ص 35.

ويمكن القول بأن ارتفاع حجم استثمارات القطاع الخاص في دولة الإمارات العربية المتحدة خلال السنوات القليلة المنصرمة يأتي في إطار سعي الدولة لتفعيل سياسة التنويع الاقتصادي ودعم توجه الدولة في التحول نحو الاقتصاد المرتكز على المعرفة والمستند على البحوث والابتكارات، وهو ما أكدت عليه رؤية الإمارات 2021.

خامساً - الخاتمة:

أ- الاستنتاجات:

1- جاءت الإمارات ضمن أول خمس دول عالمياً في ثلاثة محاور أساسية في مؤشر سهولة أداء الأعمال، هي: الأولى عالمياً في محور عدم تأثير دفع الضرائب في الأعمال، والثانية عالمياً في محور استخراج تراخيص البناء، والرابعة عالمياً في محور توصيل الكهرباء. وتصدرت الإمارات على المستوى الإقليمي دول المنطقة، وضمن 10 دول عالمياً في عدد التحسينات الموثقة من قبل البنك الدولي خلال سنة واحدة، في محاور توصيل الكهرباء، واستخراج تراخيص البناء، وحماية المستثمرين، وإنفاذ العقود.

2- صنفت الإمارات ضمن المرحلة الأعلى Top Quantile في مؤشر ريادة الأعمال لعام 2016 التي تشمل أفضل 26 دولة في العالم، حيث جاءت بالمرتبة (19) عالمياً وتشمل هذه المرحلة الدول التي توفر أفضل الخدمات

للمشاريع الريادية من ناحية توفير بيئات العمل التشريعية والتنظيمية والتشغيلية الملائمة لطبيعة المشاريع الريادية والرواد .

3- قفز ترتيب دولة الإمارات العربية المتحدة في مؤشر ضمان لجاذبية الاستثمار (9) مراكز، حيث جاء بالمركز (29) عام 2016 مقارنة بالمركز (38) عالمياً عام 2016 الأمر الذي زاد من قدرة الدولة على جذب التدفقات الرأسمالية، حيث ارتفعت أرصدة الاستثمارات الأجنبية الواردة للإمارات بنسبة (43%) ما بين عامي 2010 و2015.

4- اتساع رقعة مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر الجديدة في دولة الإمارات خلال الفترة (2003-2015)، حيث وصلت إلى (4128) مشروعاً يتم تنفيذها من قبل (3414) شركة أجنبية وعربية، بتكلفة إجمالية تقدر بحوالي (142.2) مليار دولار، وتوظف أكثر من (362) ألف موظف.

5- احتلت دولة الإمارات المرتبة (41) عالمياً في مؤشر الابتكار العالمي من بين (128) دولة شملها تقرير عام 2016 ويعود هذا التقدم إلى الإنجازات المستدامة التي الدولة في مدخلات الابتكار خاصة قوة المؤسسات وتطور الأسواق حيث تتمتع البلاد بوحدة من أفضل البيئات السياسية والتشريعية في العالم إضافة إلى التطور الكبير في قطاعات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبنية التحتية وروابط الابتكار.

6- لقد ساهم التحسن في بيئة الأعمال بدولة الإمارات العربية المتحدة إلى تزايد أهمية ودور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية، حيث ارتفعت مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي من حوالي (34%) عام 2000 إلى حوالي (60%) في عام 2015، وهذا يرجع إلى زيادة حجم الاستثمارات في القطاع الخاص والتي تحطت (200) مليار درهم إماراتي عام 2014.

#### ب) التوصيات:

1- أن يركز راسمو السياسات، والمهتمون بإصلاح الإجراءات الحكومية المنظمة لأنشطة الأعمال في الإمارات، على إحداث اصلاحات في مجال الحصول على الائتمان المصرفي، الذي يُعد من العناصر الأساسية لتأسيس المشروعات، وفي تسوية حالة الإعسار، ومؤشر التجارة عبر الحدود.

2- نشر الوعي لدى رائدات الأعمال المواطنات بمستجدات ومتطلبات ممارسة الأعمال في القطاع الخاص، وتسهيل الضوء على الخدمات والمبادرات والبرامج والمشروعات الموجهة لسيدات ورائدات الأعمال، والمقدمة من الدوائر والهيئات والمؤسسات الرسمية وشبه الرسمية في إمارات الدولة.

3- تعميم ثقافة الابداع والابتكار لدى فئات المجتمع الإماراتي كافة، سواء تعلق المسألة بجعل الابتكار أسلوب حياة يومية للأفراد والمواطنين أو أسلوباً لإدارة الشؤون والمهام اليومية في المؤسسات العامة والخاصة في مختلف المجالات.

- 4- الإسراع في المصادقة على قانون الاستثمار الجديد، وقوانين وتشريعات مهمة ذات صلة بتحسين وتطوير الإجراءات الخاصة بممارسات قطاع الأعمال وأنشطة القطاع الخاص المختلفة، وذلك من تعزيز تنافسية الاقتصاد الإماراتي والمساهمة في بناء اقتصاد متنوع يقلل من آثار الصدمة نتيجة تديني أسعار النفط.
- 5- تشكيل فريق عمل من الجهات المعنية بالمؤشرات الدولية ذات الصلة ببيئة الأعمال كجهاز الإحصاء والتنافسية ووزارة الاقتصاد، ودور التنمية الاقتصادية في الإمارات السبع، تكون مهمته دراسة هذه المؤشرات وتحليل أداء دولة الإمارات فيها، وتحديد جوانب القوة والضعف في الأداء، وآليات وسبل التحسين والإجراءات المطلوبة للارتقاء بموقع الإمارات في مؤشرات سهولة ممارسة الأعمال والتنافسية العالمية والابتكار وريادة الأعمال والتنمية.

## المصادر

- 1-<http://www.alkhaleej.ae/economics/page/11d548ce-c4f7-4c62>
- 2-<http://www.emaratalyoun.com/business/local/2014-04-13-1.666789>
- 3-<http://www.alkhaleej.ae/economics/page/f135a->
- 4-<file:///C:/Users/mofa/Downloads7>
- 5-<http://www.sme.ae/Arabic/aboutus/Pages/default.aspx>
- 6- مجلة القافلة، تقرير عن ريادة الأعمال، العدد(4) المجلد(64) يوليو- أغسطس، 2015.
- 7-<http://www.emaratalyoun.com/business/local/2012-12-13-1.533282>
- 8-<http://www.kuna.net.kw/ArticlePrintPage.aspx?id=2504592&language=ar>
- 9-[www.akoun.ae/ar/Pages/partners/khalifafund.aspx9-](http://www.akoun.ae/ar/Pages/partners/khalifafund.aspx9-)
- 10- <http://kfgateway.com/ar/about-us>
- 11- صندوق خليفة لتطوير المشاريع، التقرير السنوي للعام 2015، أبو ظبي، 2016 ص 21-57
- 12-<http://hi2.ae/home/who-we-are/?lang=ar>
- 13-<http://www.emaratalyoun.com/business/local/2013-09-11-1.605248>.
- 14-<http://www.dea.ae>.
- 15-<http://www.chababs.com>.
- 16-[www.smeawards.ae](http://www.smeawards.ae).
- 17-<http://www.seea.ae>.
- 18-[https://www.uaeu.ac.ae/ar/news/2015/mar/conference\\_18.shtml](https://www.uaeu.ac.ae/ar/news/2015/mar/conference_18.shtml)
- 19- نوزاد عبد الرحمن الهيتي، قراءة تحليلية لريادة الأعمال في دول مجلس التعاون الخليجي، مجلة التعاون الصناعي في الخليج العربي، العدد (115)، مارس، 2016، ص 37-38.
- 20- World Bank Group, Doing Business 2016, Measuring Regulatory quality and Efficiency, 13 The Edition, Washington, 2015, P.5
- 21-World Bank Group, Doing Business 2016, Measuring Regulatory quality and ,OP,CiT,P.242
- 22- World Bank Group, Doing Business 2015, Going Beyond Efficiency, 12The Edition, Washington, 2014.
- 23-<https://thegedi.org/global-entrepreneurship-and-development-index>

24- المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، مناخ الاستثمار في الدول العربية 2016، الكويت، 2016.

25-Source:<http://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>

26- WIPO& Cornell University& INSEAD, Global Innovation Index 2016 Winning with Global Innovation, Geneva, 2016, P.295

27- المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، مناخ الاستثمار في الدول العربية 2016، ص 106

28-<http://www.ndc.ac.ae>

29- الاتحاد العام لغرف التجارة والصناعة في دولة الإمارات العربية المتحدة، التقرير السنوي للعام 2015، دبي، 2016.

30- أحمد أبو بكر علي بدوي، القطاع الخاص والسياسات الاقتصادية في دولة الإمارات العربية المتحدة، الدائرة الاقتصادية والفنية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2010، ص 8.

31- وزارة الاقتصاد، التقرير الاقتصادي السنوي للعام 2015، الإصدار الثالث والعشرين، أبو ظبي، 2016، ص 35.



## الاستثمار السياحي في الجزائر بين الإطار القانوني والمؤسساتي.

إعداد:

د.شاهد إلياس \*

د.دفرور عبد النعيم \*\*

- جامعة الوادي -

## الملخص:

الاستثمار السياحي هو حجر الاساس في بناء سياحة متقدمة وهو يتطلب تضحية كبيرة من حيث دعمه وتنظيمه وتسييره بغية تحقيق الاهداف المنشودة، وهو جذب اكبر عدد من السياح لرفع قيمة ايرادات هذا القطاع ورفع مكانته في الاقتصاد الوطني ، فتطوير هذا القطاع يتطلب مبالغ مالية كبيرة وتسهيلات قصد جذب المستثمرين لهذا القطاع، وتهدف هذه المداخلة إلى دراسة الاستثمارات السياحية في الجزائر وتحليل الإطار القانوني والمؤسساتي للاستثمار السياحي في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: السياحة، الاستثمار، الاستثمار السياحي، المؤسسات السياحية، قانون الاستثمار.

**Abstract:**

Tourism investment is a cornerstone in building an advanced tourism and it requires great sacrifice in terms of support and organization and run it in order to achieve the desired goals, and is to attract the largest number of tourists to raise the value of the revenue of this sector and raise its position in the national economy. The development of this sector requires large sums of money and facilities in order to attract investors to this sector, and this intervention aims to study tourism investments in Algeria and the legal and institutional tourism Investment in Algeria frame analysis.

**Key words:** tourism, investment, tourism investment, tourism enterprises, the investment law.

\* شاهد إلياس - استاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الوادي.

\*\* دفرور عبد النعيم - استاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الوادي.

## مقدمة:

باعتبار ان السياحة نشاطا ذو اهمية فيما يخص مساهمته الكبيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية فقد اولت لها العديد من الدول اهمية كبيرة من حيث توسيع رقعة الاستثمارات في هذا القطاع ، والجزائر وتونس لا تشدان على هذه القاعدة من خلال دعم الاستثمار في القطاع السياحي واعطاء تسهيلات وتخفيضات جبائيه وشبه جبائيه وتسهيلات مالية للمستثمرين .

والاستثمار السياحي بإعتباره حجر الاساس في بناء صناعة سياحية متقدمة والذي يتطلب تضحية كبيرة من حيث دعمه وتنظيمه وتسييره بغية تحقيق الاهداف المنشودة وهو جذب أكبر عدد من السياح لرفع قيمة ايرادات هذا القطاع ورفع مكانته في الاقتصاد الوطني ، فتطوير هذا القطاع يتطلب مبالغ مالية كبيرة وتسهيلات قصد جذب المستثمرين لهذا القطاع .

وسنحاول في هذه المداخلة دراسة الاستثمارات السياحية في الجزائر والإطار القانوني والمؤسساتي المنظم للعملية في الجزائر، وذلك بالتطرق للمحاور الرئيسية التالية:

- أولا: مفاهيم أساسية حول السياحة والاستثمار
  - ثانيا: المفاهيم المتعلقة بالاستثمار السياحي
  - ثالثا: الاستثمارات السياحية في الجزائر وإطارها القانوني والمؤسساتي
- أولا: مفاهيم أساسية حول السياحة والاستثمار.

## 1- مفهوم السياحة.

إن التطرق لمفهوم السياحة يقودنا إلى التعريف بأصل الكلمة اللغوي والاصطلاحي

## 1-1- المفهوم اللغوي.

- يعود مفهوم السياحة لكلمة "Tour"، المشتقة من الكلمة اللاتينية "Torno" وفي عام 1643م، ولأول مرة تم استخدام المفهوم "Tourism" ليدل على السفر أول التجول من مكان لآخر، ويتضمن هذا المفهوم كل المهن التي تشبع الحاجات المختلفة للمسافرين، كما أن السفر (الترحال)، يمكن أن يعتبر سياحة إذا كان مؤقتا وغير إجباري، بحيث لا يكون فيه البحث عن العمل أو نشاطات ربحية، كما أن لفظ السياحة كان معروفا في اللغة العربية، حيث في مفهومه اللغوي نجد أنه يعني التجوال، وعبارة " ساح في الأرض " تعني ذهب وسار وجمال على وجه الأرض.<sup>1</sup>

## 1-2- المفهوم الاصطلاحي.

من أبرز التعاريف الخاصة بالسياحة نذكر :

- يعرفها "فيغندر Vegener"، على أنها جميع أشكال السفر والإقامة للسكان غير المحليين، وبنفس الطريقة يعرفها " روبنسون Robinson"، على أنها انتقال الأفراد خارج الحدود السياسية للدولة التي يعيشون فيها مدة أربعة وعشرين ساعة وتقل عن عام واحد على أن لا يكون الهدف من وراء ذلك الإقامة الدائمة أو العمل أو الدراسة أو مجرد عبور لدولة أخرى، ومع أن هذا التعريف تعتمده الأمم المتحدة، إلا أنه اقتصر على السياحة الدولية (الخارجية) وأهمل السياحة الداخلية.<sup>2</sup>
- أما تعريف بوركات "Burkart" وميدليك "Medlik". الذي نص على أن السياحة هي استخدام محدد لوقت الفراغ لكل أشكال الاستجمام وأنها تشمل معظم أشكال السفر، حيث اعتبرها على أنها حركة مؤقتة للسكان والناس إلى مناطق معينة خارج مناطق سكنهم وإقامتهم الدائمة وتشمل السياحة جميع النشاطات التي تمارس في المناطق المستهدفة وكذلك جميع الخدمات والتسهيلات التي تم توفيرها لممارسة هذه النشاطات .
- كما أن هناك بعض الهيئات التي لها رؤية خاصة في تعريف السياحة، كما هو الحال بالنسبة للأكاديمية الدولية للسياحة، التي ترى بأن السياحة هي اصطلاح يطلق على رحلات الترفيه، وكل ما يتعلق بها من أنشطة واشباع لحاجات السائح، أما تعريف الجمعية البريطانية للسياحة والذي ظهر عام 1981، فمفاده أن السياحة هي مجموعة من الأنشطة الخاصة والمختارة التي تتم خارج المنزل وتشمل الإقامة والبقاء بعيدا عن المنزل، بينما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)، فترى في السياحة أنها صناعة تعتمد على حركة السكان أكثر من حركة البضائع .

## 2- الأهمية الاقتصادية للسياحة :

تمثل السياحة قطاعا اقتصاديا رئيسيا لضخ العملات الصعبة، وجذب الاستثمارات الأجنبية، كما يوفر أعداد لا يستهان بها من فرص العمل، ويمكن من تحقيق استغلال أمثل للموارد الطبيعية والبشرية والحضارية والتاريخية المتاحة لخدمة الاقتصاد والمجتمع، ومن أهم الآثار الاقتصادية للسياحة نجد:

2-1- الآثار الاقتصادية المباشرة للسياحة: للسياحة آثار اقتصادية مباشرة تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

2-1-1- توفير العملة الصعبة: حيث أن السياحة تعمل من خلال عائداتها على توفير العملات الصعبة، التي ينجم عنها تحسين مستوى المعيشة ونوعية الحياة للمجتمع المحلي ودعم للتنمية الشاملة على المستوى الوطني والمحلي، حيث أنه في مطلع 2013 قاربت المداخيل السياحية بالعملة الصعبة المتراكمة حوالي 4.6 مليار دولار أمريكي، وعادة ما يتم توفير العملات الصعبة من خلال النشاطات السياحية بعدة طرق وأساليب أهمها :

- الاستثمارات الأجنبية في قطاع السياحة .

- الرسوم التي تحصل عليها الدولة المستقبلية على شكل رسوم وضرائب على الاستثمارات السياحية بأنواعها وتأشيرات الدخول
- الإنفاق اليومي وإيرادات الفنادق من السياح.

**2-1-2- توفير فرص عمل جديدة:** يعمل إنشاء المشاريع السياحية المباشرة أو المساعدة لها بمختلف أنواعها، أو التوسع في إنشائها رأسياً أو أفقياً، على خلق فرص عمل جديدة سواء كان تمويل هذه المشاريع برأس مال أجنبي أو وطني، مما يؤدي إلى التخفيف من مشكلة البطالة في كثير من الأحيان، ويعمل ولو ببطء على تحسين مستوى الرفاهية الاقتصادية إضافة إلى:

- توفير فرص عمل جديدة، وبالتالي زيادة المداحيل الفردية.

- تنشيط قطاعات التعليم والتدريب في مجال المهن السياحية المختلفة، وتوفير فرص عمل كثيرة خاصة للنساء.

**2-1-3- تحقيق التكامل الرأسي والأفقي بين القطاعات الاقتصادية:** التوسع في إنشاء المشاريع السياحية يرتبط به ظهور مشاريع أخرى جديدة، تمارس نشاطات إقتصادية معينة يزداد عليها الطلب نتيجة نشاط الحركة السياحية وزيادة الطلب السياحي حيث يعمل تطوير وتنشيط قطاع السياحة على إيجاد أنواع متعددة ومختلفة من العلاقات بين القطاعات الاقتصادية الأخرى الكثيرة والمتنوعة ينجم عنها تحقيق عدة منافع إقتصادية مباشرة أو غير مباشرة.

**2-1-4- تحسين وضعية ميزان المدفوعات:** تعمل السياحة (كصناعة تصديرية) على تحسين ميزان المدفوعات بالنسبة للدول المستقبلية للسياح من خلال ما تضخه من عائدات سواء على شكل إستثمارات أو ضرائب أو رسوم، وذلك لأن ميزان المدفوعات يعتبر قيماً مزدوجاً ينظم كافة المعاملات بين دولة ما وسائر العالم، والسياحة جزء من هذه المعاملات، وهو يتكون من ميزان المعاملات التجارية وحركة رأس المال .

**2-1-5-زيادة القيمة المضافة:** تؤدي جميع المنافع السابقة الذكر إلى تحقيق زيادة ملموسة في القيمة المضافة والتي بدورها تؤدي لزيادة في الناتج الوطني للدولة، بالإضافة إلى أن توزيع المشاريع السياحية على المناطق السياحية المختلفة يعمل على تطويرها وتحسين مستويات المعيشة فيها .

**2-2- الآثار الاقتصادية غير المباشرة:** للسياحة العديد من الآثار الأخرى والتي من ضمنها ما يلي :<sup>4</sup>

**2-1-2- الأثر على الرواج الاقتصادي:** إن المبالغ التي تدخل قطاع السياحة تدور في حركة الاقتصاد الوطني، فالاستثمار في القطاع السياحي يؤدي في كل الأحوال إلى زيادة العمالة التي بدورها تحصل على رواتبها والتي تمثل قدرة شرائية جديدة .

إضافة إلى أن الضرائب والرسوم المفروضة على هذه البضائع والخدمات المستوردة وكذا المدخول من إعادة بيع المنتج السياحي إلى المستهلكين وأصحاب الأعمال، تؤدي إلى دورات جديدة من الشراء والانفاق داخل الدولة، وبالتالي تؤدي إلى مضاعفة الدخل السياحي.

**2-2-2- الأثر على تسويق بعض المنتجات:** غالبا ما يقدم السياح عند زيارة بلد ما على شراء سلع تذكارية أو سلع تشتهر بها تلك الدول المستقبلية، وطبيعة هذا الانفاق على هذه السلع يعد بمثابة تصدير لمنتجات وطنية دون الحاجة إلى شحن أو تسويق خارجي، فكلما زاد عدد السياح القادمين من الخارج كلما زادت الصادرات .

**2-2-3- الأثر على تنمية المرافق الأساسية والبنية التحتية:** تحتاج السياحة حتى تؤدي مهمتها على أكمل وجه، إلى بنى تحتية متنوعة كالطرق ومشروع صرف المياه، وماء الشرب وسائل النقل، بالإضافة إلى مطارات وموانئ مناسبة، بالإضافة إلى التطوير العمراني للمناطق الرئيسية من أجل الجذب السياحي، وبالتالي فإن زيادة الحركة السياحية تتطلب تطوير خدمات النقل وخدمات البنية التحتية الأخرى خصوصا مصادر المياه وشبكة الصرف الصحي وأنظمة التخلص من النفايات والاتصالات، من أجل تلبية حاجات قطاع السياحة .

**2-2-4- الأثر على الاستثمار الوطني والأجنبي:** تتضمن السياحة مجالات مختلفة للاستثمارات مثل بناء الفنادق، المطاعم، الملاهي، مراكز الرياضة، القرى السياحية، شركات السياحة ووكالات السفر ووسائل النقل، وبالتالي ترتفع الاستثمارات في هذا المجال.

كما تؤدي السياحة إلى دعم الأنشطة الاقتصادية الأخرى في قطاع الزراعة والصناعة والخدمات وذلك من خلال زيادة الطلب على المنتجات الزراعية والصناعية والاستثمارات فيها.

### 3- مفهوم الاستثمار :

يقصد بالاستثمار لغة " استخدام المال وتشغيله بقصد تحقيق ثمرة هذا الاستخدام ، فيكثر المال وينمو على مدى الزمن"<sup>5</sup>.

وعرفه فرانس "الاستثمار هو توظيف الاموال لفترة زمنية محددة بهدف الحصول على تدفقات نقدية مستقبلية تعوض عن القيمة الحالية للأموال ومخاطر التضخم والتدفقات"<sup>6</sup>.

كما عرف الاستثمار " هو مجموعة التوظيفات التي من شأنها زيادة الدخل وتحقيق الاضافة الفعلية في رأس المال الاصلي من خلال امتلاك الاصول التي تولد العوائد نتيجة تضحية الفرد بمنفعة حالية للحصول على تدفقات مالية مستقبلية اخذا بعين الاعتبار العناصر التالية : العائد والمخاطرة والزمن اللازم لذلك "<sup>7</sup>.

وكتعريف شامل " الاستثمار هم التخلي عن اموال يمتلكها الفرد في لحظة زمنية معينة ولفترة من الزمن بقصد الحصول على تدفقات مالية مستقبلية تعوضه عن القيمة الحالية للأموال المستثمرة ، وكذلك عن النقص المتوقع في

قيمتها الشرائية بفعل عامل التضخم وذلك مع توفير عائد معقول مقابل تحمل عنصر المخاطرة المتمثل في احتمال عدم تحقيق هذه التدفقات "8 .

ثانيا : المفاهيم المتعلقة بالاستثمار السياحي .

### 1- مفهوم الاستثمار السياحي :

الاستثمار السياحي هو توظيف الاموال من اجل خلق رأس مال مادي ورأس مال بشري من اجل تطوير قطاع السياحة كبناء الفنادق والمنتجعات السياحية وتحسين الخدمات السياحية وتدريب وتحسين مستوى العمال التابعين لقطاع السياحة وبصفة عامة هو ذلك النشاط الذي ينتج عنه قيمة مضافة في مجال السياحة ويمكن ان يكون هذا الاستثمار مباشر في القطاع السياحي كبناء فنادق ومدن سياحية وممكن ان يكون غير مباشر كتشييد طرق وبناء مطارات .

وقد اهتمت العديد من الدول بتطوير القطاع السياحي لما له من انعكاسات في عموم القطاعات الاقتصادية الاخرى وكذلك للعدد الكبير من العمال الذين يستفيدون من هذا الاستثمار .(ويمكن ان نقسم الاستثمار السياحي الى قسمين:

### 1-1- استثمار في مجال الخدمات السياحية : وتشمل العديد من القطاعات والخدمات الاساسية في النشاط السياحي

- خدمات الاقامة : وتشمل الفنادق والمنتجعات السياحية وكل ما يتعلق بإقامة السائح من خدمات مرافقة كالإطعام والخدمات الترفيهية الاخرى
- خدمات النقل : وتشمل تشييد الطرق وتوفير السيارات النقل للسائح وكذلك بناء المطارات وتوفير خطوط النقل بين بلاد السائح والدولة المضييفة .
- خدمات الاتصالات : وتشمل توفير شبكة الهاتف النقال خاصة في المناطق الصحراوية التي يزورها السائح وكذلك توفير خدمات الأنترنت بتدفق جيد وهذا من اجل توفير كل الظروف لمتعة السائح .

### 1-2- الاستثمار في الثروة السياحية : وتشمل العديد من المجالات التي تمتلكها الدولة ومنها :

- الاستثمار في الموارد الطبيعية: وذلك بالاهتمام بالموارد الطبيعية للدولة المضييفة وذلك من خلال المحافظة عليها .
- الاستثمار في الموارد الثقافية : وذلك من خلال تشجيع وتنظيم المهرجانات الثقافية والمحافظة على الآثار وفتح المناطق الاثرية امام القطاع العام والخاص للاستثمار فيها .

وهناك علاقة طردية للاستثمارات السياحية وتطوير السياحة كلما زادت الاستثمارات السياحية زاد دخل الدولة من السياحة والعكس صحيح . وعليه فإن العديد من الدول قامت بالعديد من الاجراءات من اجل تشجيع الاستثمارات السياحية ويتجلى ذلك من خلال منح امتيازات كبيرة للمستثمرين في هذا المجال

من خلال تقديم حوافز كبيرة وتخفيض الضرائب وتسهيل امتلاك العقارات كل هذا من اجل جلب المستثمرين الاجانب والمحليين للاستثمار في هذا القطاع الحساس والذي يدر فوائد متعددة للعديد من القطاعات الاخرى .

ويمكن ان يكون الاستثمار السياحي يخص العرض السياحي كالفنادق والمنتجعات والمطاعم في المناطق الاثرية الجاذبة للسياح ويمكن ان يكون في جانب الطلب السياحي كشركات التسويق والترويج والاعلام ويمكن ان يكون الجهتين كالوكالات السياحية ووكالات السفر التي تعمل من خلال العرض والطلب.<sup>9</sup>

## 2 - أهداف الاستثمار السياحي :

ان الهدف الاساسي لكل الاستثمارات مهما كان نوعها هو الربح ، والاستثمار في القطاع السياحي لا يشذ على هذه القاعدة ولكن اضافة اهداف اخرى وهي نمو وزيادة معدلات التشغيل والارتقاء بمستوى المعيشة لسكان المناطق المستقبلية للسياح وعليه فإن هدف القطاع الخاص من الاستثمار في مجال السياحة هو تحقيق عوائد كبيرة في سبيل استثمار اموالهم كبناء فنادق وتنظيم الرحلات السياحية اما القطاع العام فيهدف إضافة الى ما سبق الى تحريك العجلة الاقتصادية للدولة ككل ذلك لتداخل القطاع السياحي مع القطاعات الاقتصادية الاخرى وذلك للارتباط الوثيق بين زيادة الاستثمارات السياحية ونمو القطاع السياحي ، أي كان نوع هذه الاستثمارات كبناء الفنادق وتوفير الخدمات المرافقة العامة .

وعلى الرغم من ان بعض الخبراء يرون ان تدخل القطاع العام وقيامه بالاستثمارات السياحية سيؤدي الى اثر سلبي على القطاع السياحي على المدى الطويل وحجتهم في ذلك انه عند تدخل الدولة بالإعانات او الاستثمارات يفقد القطاع خصائصه الاقتصادية المتمثلة في العلاقة بين العرض والطلب والسعر حيث ان هذا الوضع لا يصبح جاذبا للمستثمرين الخواص بل يصبح عامل طرد للمستثمرين لان تلك الاعانات توقع خلل في المنافسة<sup>10</sup> .

و لعل اهم اهداف الاستثمار السياحي هي :

- الهدف الاساسي هو زيادة ارباح المستثمرين في هذا القطاع خاصة الشركات الكبيرة كشركة الكور الفرنسية وشركة الهلتون ؛
- تطوير القطاع السياحي حيث انه عند زيادة الاستثمارات في هذا القطاع يزيد عد السواح ومن ثم زيادة المداخيل السياحية
- الاستثمار في البنى التحتية والخدمات العامة له اثرين من جهة تطوير القطاع السياحي ومن جهة اخرى تحسين الظروف المعيشية لسكان مناطق الجذب السياحي ؛
- تطوير الحركة الاقتصادية ولك بما يحققه الاستثمار في القطاع السياحي من فوائد تمس القطاعات الاقتصادية الاخرى كالصناعات التقليدية وقطاع الاتصالات ؛

- زيادة الاستثمارات تؤدي الى زيادة فرص العمل وذلك لما تتطلب الاستثمارات السياحية من يد عاملة بنسب عالية ؛
- استثمارات السياحة في المجال الثقافي يؤدي الى الاهتمام بالمووروث الثقافي والحفاظة عليه ، وكذلك حماية الاثار وإيصالها سالمة للأجيال اللاحقة لمعرفة تاريخها .

### 3- مجالات الاستثمار السياحي

لقد تعددت مجالات الاستثمار السياحي الى العديد من الانواع وهدفها كلها خدمة السائح وتحقيق الرفاهية المنشودة له بداية من اختياره لوجهته السياحية الى قدومه الى البلد المستضيف ومن ثم اقامته وكل الخدمات المرافقة لخدمات الاقامة وكذلك النقل من تأجير السيارات والحافلات الى الوكالات التي تقوم بجولات من اجل تحقيق ما ينشده السائح فيكون استثمار كذلك في المنتج السياحي كإنشاء المدن الترفيهية والقيام بالمهرجانات الثقافية وترميم المزارات الدينية دون ان ننسى خدمات الاتصالات التي اصبحت من ضروريات العصر والتي بدونها لا تكتمل متعة السائح خاصة مع السياح الذين لديهم اعمال ولا يمكن ان ينقطعوا عنها كلياً ومن اهم الاستثمارات هو الاستثمار في الموارد البشرية التي تخص قطاع السياحة ومالها من تأثير مباشر على الخدمات المقدمة للسياح علما بان العلاقة تكون غالباً مباشرة بين مقدم الخدمة والسائح وسنحاول ان نشرح مجالات الاستثمار السياحي كل على حدى كالتالي :

#### 3-1- الاستثمار في خدمات الاقامة :

ان خدمات الاقامة تعد من اهم الخدمات التي تقدم للسائح حيث انها لها اهمية كبيرة في القطاع السياحي فالسائح يقضي وقتاً كبيراً في الفندق بالإضافة الى ان 40 % من دخل السائح ينفق على خدمات الاقامة وعليه فإن من المهم لكل دولة تريد تنمية قطاع السياحة ان تقوم بتشجيع الاستثمارات في هذه الخدمة من بناء الفنادق والخدمات المرافقة لها .

ويعتبر الفندق هو ذلك المكان الذي يحصل فيه المقيم او السائح او العميل على جميع خدمات التي بإمكانه الحصول عليها في منزله ولكن نظير اجر متفق عليه مسبقاً<sup>11</sup> ، وتعدد انواع اماكن الاقامة الى العديد من الاشكال نذكر منها<sup>12</sup> :

- **الفنادق بأنواعها :** وتختلف اسعارها حسب الخدمات المقدمة ويتم تصنيفها حسب 06 درجات وهي :

- فنادق الدرجة الممتازة ( خمس نجوم ديلاكس ) ؛
- فنادق الدرجة الاولى ( خمس نجوم ) ؛
- فنادق الدرجة الثانية ( أربع نجوم ) ؛
- فنادق الدرجة الثالثة ( ثلاث نجوم ) ؛



- فنادق الدرجة الرابعة (نجمتان) ؛
- فنادق الدرجة خامسة (نجمة واحدة) .
- **الموتيلات:** هي فنادق مخصصة للمسافرين وتكون على حواف الطرق السريعة ينزل فيها اصحاب السيارات والدراجات النارية وتكون اسعارها مناسبة وخدماتها متوسطة .
- **المنتجعات:** هي مناطق اقامة ذات جودة عالية تتوفر فيها العديد من المرافق بحيث يمكن للسائح قضاء عطلته فيها بدون التنقل الى مكان اخر ومن اهم المنتجعات في العالم منتجع شرم الشيخ في مصر .
- **المخيمات :** وهي من الانواع القديمة للإقامة حيث تنصب من اجل قضاء ايام مؤقتة غالبا وغالبا ما تنصب بجوار مرافق المياه وفي مناطق يسهل الوصول اليها .
- **بيوت الشباب:** وهي معدة لإقامة الشباب وتكون خدماتها بسيطة واسعارها رخيصة أي تتناسب ودخل الشباب .

- **الايواء الخاص :** وهو قيام الافراد بإعداد غرف خالية في منازلهم ويتم تأجيرها للسياح في المواسم السياحية وتنتشر هذه الظاهرة في تونس بصورة كبيرة خلال موسم الصيف اذ أن العديد من العائلات التونسية تقوم ببراءة غرفة او غرفتين او كامل المنزل الى السواح .

### 3-2- الاستثمار في الشركات السياحية :

ان للشركات السياحية دور كبير في تطوير السياحة فهي المسؤولة عن عرض المنتج السياحي وتقديمه للسواح فهي تقوم بطبع المنشورات الاعلانية وتقوم بإعداد وتنظيم البرامج السياحية والرحلات الشاملة والقيام بالحجوزات للرحلة السياحية ، حيث انها تقوم بكل ما يتعلق بالرحلة السياحية بداية بالإعلان والترويج ومن ثم القيام بها ومنها من تقوم بعمل البحوث والدراسات التي تخص الطلب والعرض السياحي ، وعليه فإن الشركات السياحية لها دور كبير في قطاع السياحة عموما من خلال تنشيطها وتطويرها وتعود على المستثمر بالربح . و رغم الصعوبات التي تواجهها هذه الشركات في السنوات الاخيرة وخاصة بعد انتشار الأنترنت وكثرة مستعمليه حيث اصبح يتم القفز على هذه الشركات من خلال البيع المباشر للعملاء وألغاء دورها على الرغم من ان العديد منها عرفت كيف تتعامل مع هذه الطفرة التكنولوجية من خلال بيع منتجاتها عبر الأنترنت . و مما سبق يتضح بأن الشركات السياحية لها دور كبير في تنمية السياحة وتطويرها وذلك من خلال إيصال المنتج السياحي الى المستهلك وعليه فأنا على الدول التي تريد تطوير السياحة ان تهتم بهذه الشركات وتعطيها مجموعة من التسهيلات والحوافز من اجل زيادة الاستثمار فيها .

### 3-3- الاستثمار في الموارد البشرية :

ان للعنصر البشري اهمية كبيرة في قطاع السياحة لأن الخدمات المقدمة في هذا القطاع ترتبط ارتباطا وثيقا بمقدمها وعليه فإن الاستثمار في العنصر البشري في هذا القطاع يعد من الركائز الاساسية في نجاحه في كل دولة تريد الارتقاء بهذا القطاع وعليه فإن العديد من الدول أنشأت مدارس ومراكز تدريب تهتم بتخريج يد عاملة مؤهلة

وكفأه وكذلك فعلت الشركات الكبرى في القطاع السياحي حيث تقوم برسكلة العمال واقامة دورات تكوينية وتربصات من اجل تحسين ادائهم .

ان القطاع السياحي يرتبط ارتباطا وثيقا بالقطاعات الاقتصادية الاخرى من خلال ما يترتب عليه من اثار اقتصادية كما انه يتأثر بالمرافق العامة والبنى التحتية فمن اجل تطوير القطاع السياحي يجب تطوير البنى التحتية للدولة وذلك من خلال زيادة الاستثمار في هذا الجانب كتشديد الطرق وبناء المطارات بالإضافة الى شبكات الكهرباء والماء والصرف الصحي ، ان تحسين وتطوير هذه المرافق تجعل من قطاع السياحة قادرا على التطور والازدهار من خلال جلب الاستثمارات ، بالإضافة الى الاهتمام بالخدمات العامة وتطويرها والمتمثلة في <sup>13</sup> :

- الخدمات الصحية والمصحات والمخابر ؛
  - الخدمات المصرفية كالبنوك والبورصات لمل لها دور في جلب الاستثمارات السياحية ؛
  - الخدمات التأمينية :و كل ما يتعلق بتأمين المسافرين والعتاد ؛
  - الخدمات الثقافية من المراكز الثقافية والمكتبات ؛
  - الخدمات الاعلامية :تحسين المراكز الاعلامية المختلفة .
- 4- خصائص الاستثمار السياحي : يمكن تلخيص خصوصيات الاستثمار السياحي في <sup>14</sup> :

- الاستثمار السياحي يتطلب اموال ضخمة وقروض طويلة الاجل ؛
- مرحلة انجاز الاستثمار السياحي تكون طويلة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات ؛
- الدخول في مرحلة الاستغلال غالبا ما يكون بعد ثلاث سنوات او اكثر وذلك بحسب حجم المشروع ؛
- الاستثمار السياحي يتطلب يد مؤهلة من اجل تحقيق عوائد جيدة .

ثالثا :الاستثمارات السياحية في الجزائر وإطارها القانوني والمؤسساتي

### 1- الاطار القانوني للاستثمارات السياحية في الجزائر:

#### 1-1- قانون رقم 03-01 المتعلق بالتنمية المستدامة للسياحة .

لقد صدر هذا القانون من اجل تحديد شروط التنمية المستدامة للأنشطة السياحية وكذا تدابير وادوات تنفيذها ويهدف هذا القانون كما نصت عن ذلك المادة 02 منه الى :

- ترقية الاستثمار السياحي وتطوير الشراكة في هذا القطاع ؛
- تحسين صورة الجزائر السياحية في المحافل الدولية ؛
- رفع قدرات الايواء للفنادق والمقاصد السياحية واعادة الاعتبار لها ؛
- تنويع المنتج السياحي واستحداث منتجات سياحية جديدة ؛
- الاهتمام بالسياحة الداخلية من خلال توفير ما يطلبه السائح ؛
- المساهمة في حماية البيئة وتثمين القدرات الطبيعية والثقافية والتاريخية ؛

● تحسين نوعية الخدمات السياحية ؛

● الاهتمام بالموروث الثقافي والتراث السياحي الوطني ؛

● ترقية و تنمية الشغل في القطاع السياحي .

وقد ركز هذا القانون على تنمية الانشطة السياحية ومراعاة مبادئ حماية الموارد الطبيعية والثقافية التاريخية وذلك من اجل ديمومة العرض السياحي وتحسينه وتنويعه وقد نصت المادة السابعة من هذا القانون على التزام الدولة بتوفير كل الشروط لترقية الاستثمار السياحي من خلال اعطاء الاولوية لهذه المشاريع داخل مناطق التوسع السياحي مع تكفل الدولة بالأعباء المترتبة عن اعداد الدراسات واشغال البنية القاعدية وانجازها داخل مناطق التوسع السياحي وقد ركز هذا القانون على النقاط التالية :

### 1-1-1- التهيئة السياحية:

هي مجموعة الدراسات واشغال انجاز المنشآت القاعدية والاسس التحتية من اجل تهيئة كل الظروف لاستقبال الاستثمارات السياحية ويساهم مخطط التهيئة السياحية حسب المادة 13 من هذا القانون على :

- التنمية المنسجمة للمنشآت والهياكل السياحية والاستغلال العقلاني لمناطق التوسع السياحي والمواقع السياحية والمحافظة عليها .

- ادماج الانشطة السياحية في إطار تهيئة الاقليم والتعمير وتشتمل التهيئة السياحية تهيئة منابع المياه الحموية التي تقوم بها الدولة وذلك من اجل المحافظة عليها وكذا تقوم بإعداد الحصيلة الحموية وتقييمها بشكل دائم مع العلم ان استغلال المياه الحموية يخضع الى نظام الامتياز طبقا لدنتر شروط وتستفيد مناطق التوسع والمانع الحموية من النظام التفصيلي المقرر في المواد 20 الى 24 من الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 20 اوت 2001 .

### 1-1-2- التنمية السياحية :

تنص المادة 20 من هذا القانون على انشاء هيئة عمومية وهي الوكالة الوطنية للتنمية السياحية مهمتها اقتناء وتهيئة وترقية واعادة بيع او تأجير الاراضي للمستثمرين داخل مناطق التوسع السياحي وتعمل الدولة على دعم الاستثمار السياحي قصد تشجيع التنمية وتطوير القطاع السياحي بشكل عام وذلك بمنح امتيازات جبائية ومالية.

### 1-1-3- الاهتمام بالموارد البشرية في القطاع السياحي :

إن الموارد البشرية لها دور بالغ الاثر في تنمية القطاع السياحي وعليه فإن الدولة أخذت على عاتقها الاهتمام بالموارد البشرية وذلك من خلال ادماج الحرف السياحية ضمن المنظومة الوطنية للتكوين المهني وانشاء مؤسسات تكوين جديدة في مختلف الشعب السياحية.

### 1-1-4- الترقية والاعلام السياحي :

### 1-2-1- قانون 03-02 المتعلق بقانون الاستغلال السياحي للشواطئ :

يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة باستغلال الشواطئ في المجال السياحي ويهدف الى :

■ حماية الشواطئ والاهتمام بها قصد استفادة المصطافين منها بالسياحة والاستحمام والخدمات المرتبطة بها ؛

■ الاهتمام بالنظافة والامن وحماية البيئة على امتداد الشواطئ وذلك استجابة الى حاجات المصطافين وتحقيق تنمية متوازنة فيها

■ تحسين خدمات اقامة المصطافين ؛

■ خلق برامج تسلية متناسبة مع النشاطات السياحية الشاطئية .

يخضع استغلال الشواطئ الى حق الامتياز حسب دفتر شروط محدد ويمنح هذا الحق بصيغة اولوية الى المؤسسات الفندقية المصنفة بالنسبة للشواطئ التي يكون امتداد لها اما الشواطئ الاخرى فتمنح الى كل شخص طبيعي او اعتباري ترسوا عليه المزايدة ويتعهد باحترام دفتر الروط ويتم تحديد اجزاء او ساحات من الشواطئ لتكون محل امتياز بقرار من الوالي بناء على اقتراح من لجنة ولائية.

### 1-3- قانون رقم 03-03 المتعلق بمناطق التوسع السياحي :

يحدد هذا القانون مبادئ وقواعد حماية وتهيئة وترقية تسيير مناطق التوسع السياحي ويهدف الى الاستخدام الامثل للوارد السياحية وادراج هذه المناطق في المخطط الوطني لتهيئة الاقليم والاستغلال لكل الامكانيات الثقافية والتاريخية والدينية ويقصد بمناطق التوسع السياحي كما جاء في المادة الثانية من هذا القانون على انها كل منطقة او امتداد من الاقليم يتميز بصفات او بخصوصيات طبيعية وثقافية وبشرية هي مناسبة للسياحة مؤهلة لإقامة او تنمية منتجة سياحية ويمكن استغلالها في تنمية نمط او اكثر من السياحة ذات مردودية .

### 1-4- مرسوم رقم 06-325 بتاريخ 2006/09/18 المتعلق بتحديد قواعد بناء المؤسسات الفندقية:

يهدف هذا المرسوم الى تحديد قواعد بناء المؤسسات الفندقية وتهيئتها ونصت المواد من 04 الى المادة 09 على مجموعة من الاجراءات وجب التقيد بها عند بناء مؤسسات فندقية وهي<sup>15</sup> :

- عدم إحداث أي تغيير في العناصر الاساسية للبنائة ؛
- عند القيام بترميم البنائات المصنفة كمعالم تاريخية يجب إعطاء عناية كبيرة لهذه المعالم وعدم المساس بها لما لها من أثر تاريخي ؛
- عند القيام بعمليات التجديد وجب الالتزام بتحسين الخدمات داخل المؤسسة الفندقية ؛
- في حالة إعادة الاعتبار للمؤسسة الفندقية يجب ان لا تتسبب الاشغال في حذف عنصر من عناصر امن واستقرار البنائة؛
- يجب احترام مخططات التزيين والنقوش والعناصر الاصلية في أشغال الترميم ؛
- يجب ان يكون هناك تناسق مع تجهيزات البنائة ومخطط التصميم ؛
- يجب ان تتطابق المساحات الدنيا للغرف والمطابخ والاماكن المشتركة حسب النموذج والصنف المطلوب ؛
- يجب ان تكون التصاميم من طرف مكاتب متخصصة في هذا المجال ؛
- يجب توفر إضاءة كافية من اجل ضمان حركة سير سهلة تسمح بالقيام بتحركات امنية ؛
- يجب ان تكون المساحة بين المدخل وقاعة الاستقبال تتوفر على إشارات مختلف الاماكن والمصالح ؛

- يجب ان تتوفر المطاعم على تجهيزات جيدة تسمح بالرفاهية للزبون ؛
- يجب توفر المؤسسة الفندقية على قاعات اجتماعات ومطاعم متخصصة كل حسب تصنيفه ؛
- يجب ان يكون مدخل المصلحة والبضائع مستقلة عن مدخل الزبائن ؛
- يجب إرفاق كل طلب لإنجاز مؤسسة فندقية بمخططات تبرز الجانب المعماري وتكون موقعة من طرف مهندس معماري .

### 1-5- المرسوم التنفيذي رقم 07-23 الصادر بتاريخ 28/01/2007 المتعلق بطريقة بيع العقار السياحي داخل مناطق التوسع

يحدد هذا القانون كيفية إعادة بيع الاراضي الواقعة داخل مناطق التوسع والمواقع السياحية ومنح حق الامتياز عليها وتقوم الدولة ببيع او تخصيص الاراضي المقبولة بمخطط التهيئة السياحية لصالح الوكالة الوطنية للتنمية السياحية بإتفاق ودي بين وزيرى السياحة والمالية ومن ثم تقوم الوكالة بتهيئة هذه الاراضي بشكل كامل من خلال تزويدها بالمياه والانارة العمومية ومجاري الصرف الصحي وشبكة الطرق والساحات الخضراء ومن ثم تقوم الوكالة بتبليغ المستثمرين بكل الوسائل لهذه الاراضي وتعطيهم فكرة كافية على موقع الارض وسعر البيع او مبلغ الامتياز ومساحة الارض والمشاريع المحددة في برنامج التهيئة وكذا الاعانات والدعم المالي المحتمل الممنوح من طرف الدولة.

### 1-6- قرار بتاريخ 10 سبتمبر 2009 متعلق باستغلال الهياكل المعدة للفندقة :

يحدد هذا القرار شروط وكيفيات ومقاييس استغلال الهياكل الاخرى المعدة للفندقة<sup>16</sup> اذ انه يفرض على المستثمر طلب رخصة الاستغلال مرفقا بملف كامل يودع لدي المدير الولائي للسياحة وهذا الاخير يجب ان يرد على الطلب في اجل 30 يوم يوما ابتداء من تاريخ استلامه للملف وبإمكانه استشارة المؤسسات والادارات الاخرى التابعة للدولة ومن ثم يصدر قراره اما بالقبول او بالرفض مع التعليل وفي حالة القبول يستلم صاحب الطلب رخصة الاستغلال ومن ثم يقوم بتركيب شارة او لافتة تحمل عبارة مؤسسة معدة للفندقة.

### 1-7- مرسوم تنفيذي رقم 07-69 المؤرخ بتاريخ 19 فيفري 2007 المتعلق بكيفيات منح امتياز استعمال واستغلال المياه الحموية :

ينص هذا القانون على كيفيات منح امتياز استعمال واستغلال المياه الحموية<sup>17</sup> وقد عرف المياه الحموية على انها المياه الجذوبة من نبع طبيعي او بئر محفورة والتي يمكن او يكون لها خاصية علاجية نظرا للطبيعة الخاصة لمصدرها وثبات مميزاتا الطبيعية ومكوناتها الكيماوية ومن اجل الاستثمار في المياه الجوفية يقوم المستثمر بطلب الى الوزير المكلف بالمياه الحموية عن طرق الوالي المختص اقليميا ومن ثم يقوم الوالي بإرسال الطلب بعد ان يبدي رأيه فيه في أجل شهرين ويرفق الطلب بملف إداري.

### 2- الاطار المؤسساتي للاستثمارات السياحية في الجزائر:

من اجل تعزيز القطاع السياحي قامت الدولة في جوان 2007 بإعادة تنظيم المؤسسات في القطاع السياحي وتوسيع مهامها وتمثل هذه المؤسسات في<sup>18</sup> :

## 2-1- الديوان الوطني للسياحة :

لقد تم انشاء الديوان الوطني للسياحة بناء على المرسوم رقم 88-214 المؤرخ في 31/10/1988<sup>19</sup> حيث تم اعتبار الديوان مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وتشمل مهامه في إعداد سياسة التنمية السياحية والحمامات المعدنية بالإضافة الى هذا فإنه الاساس في ضمان صورة سياحية ممتازة للجزائر بالإضافة الى العديد من الاهداف الفرعية التي تضمنها نص هذا المرسوم وهي :

## - في ميدان التخطيط :

- تحديد استراتيجية السياحة والعمل على تحقيقها ؛
- القيام بدراسات عامة متعلقة بمناطق التوسع السياحي ؛
- تشجيع الاستثمارات السياحية عمومية كانت او خاصة ؛
- جمع المعلومات والاحصائيات المتعلقة بالسياحة ويقوم بتحليلها ؛
- القيام بدراسات من اجل معرفة توجه السوق السياحية الوطنية والعالمية ؛
- تمثيل الجزائر في الاجتماعات الدولية المتعلقة بالقطاع السياحي ؛
- ترويج السياحة الجزائرية خارجيا وداخليا ؛
- المشاركة في اعداد برامج التكوين في القطاع السياحي ومدى ملاءمتها لمتطلبات الشغل في قطاع السياحي .

## - في ميدان ضبط المقاييس :

- تحديد القواعد التي تخضع لها الاعمال الفندقية والسياحية والسهر على تطبيقها ؛
- تحديد القواعد التي تخضع لها استغلال الحمامات المعدنية والسهر على تطبيقها ؛
- ضبط قواعد ممارسة المهن السياحية ؛
- وضع الاسس الواجبة لتصنيف المؤسسات الفندقية والسياحية ؛
- تسليم الرخص والاعتمادات .

و بتاريخ 13 اكتوبر 1992 صدر المرسوم التنفيذي رقم 92-402<sup>20</sup> الذي عدل وتمم المرسوم 88-214 حيث تم بواسطة هذا المرسوم تعديل مهام الديوان لتصبح محصورة في النقاط التالية :

- اعداد برامج ترقية السياحة والسهر على تنفيذها ؛
- تقييم النتائج المحققة وذلك بناء على جمع الاحصائيات وتحليلها ؛
- اجراء الدراسات والابحاث على مستوى السوق الداخلية والدولية ؛
- تطوير التبادلات مع المؤسسات الخارجية من اجل تطوير وترقية والاستفادة من التجارب العالمية الناجحة ؛
- المشاركة في التظاهرات الدولية المرتبطة بالسياحة ؛
- المساهمة في الترويج السياحي ومتابعة النتائج المحققة في هذا المجال ؛

■ توفير كل المعلومات التي تفيد المستثمرين من اجل الاستثمار في القطاع السياحي في الجزائر .

يشرف على الديوان الوطني للسياحة مدير عام بمساعدة ثلاث مديرين على رأس المديرية التالية:

2-1-1 - مديرية الادارة والوسائل :تتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح وهي :

- مصلحة الوسائل العامة : تتمثل اساسا في كل العتاد والوسائل المادية التي يستعملها الديوان الوطني للسياحة في مختلف نشاطاته التسويقية والترقوية وهي تتضمن ما يلي :

- خلية خاصة بالمسافرين : (عملية حجز التأشيرات ) ؛

- خلية خاصة بالفواتير ومراقبة تطابقها مع استمارة الطلب ؛

- مكتب عام يهتم بالاستقبال ، تصفية ، تسجيل ، ارسال الرسائل عند وصولها .

- مصلحة العمال والشؤون العامة : تهتم هذه المصلحة بمشاكل العمال المتعلقة بالجانب الاجتماعي ومحاوله حل هذه المشاكل كما تعمل على تعيين عمال وإطارات جدد ، كذلك تقوم بتسيير وترسيم عمال الديوان الوطني للسياحة .

- مصلحة المالية والمحاسبة العامة : تتمثل مهام هذه المصلحة في تحفيز ميزانية التوظيف والتجهيز وضمان التنفيذ ، كما تهتم بتوفير الوسائل المادية لتسيير عمل الديوان

2-1-2 - مديرية التسويق والتوثيق : تتمثل مهام هذه المديرية فيما يلي :

■ القيام ببحوث التسويق لتحديد الامكانيات السياحية بالجزائر ؛

■ جمع ، تحليل واستغلال كل المعلومات التي تخدم الترويج السياحة ؛

■ العمل على تجنيد كل البحوث والدراسات التي تسمح بالتحكم بآليات وتحركات السوق السياحية الداخلية والخارجية ؛

■ انجاز الوثائق الاشهارية .

و يساعد مدير التسويق والتوثيق مساعدين هما :

- مساعد مكلف بالدراسات والمنتجات السياحية : تتمثل مهامه في:

■ القيام بدراسات السوق ومتابعته ودراسة سوق المنتوجات السياحية ؛

■ استغلال وتطوير نتائج الدراسات وإقتراح استراتيجية الترويج .

- مساعد مكلف بالنشريات والتوثيق : تتمثل مهامه في :

■ تحديد الوسائط الاشهارية لترويج السياحة الجزائرية ؛

■ وضع وتحضير الرصيد الوثائقي .

## 2-1-3 - مديرية الاتصال والعلاقات العامة : تتمثل مهامها فيما يلي :

- وضع استراتيجية للاتصال في إطار الترقية السياحية ؛
  - اعتماد كل الوسائل المناسبة لضمان نجاح العملية الاتصالية ؛
  - القيام بتنشيط المعارض والصالونات والتظاهرات السياحية داخل وخارج الوطن ؛
  - ضمان مساعدة تقنية للمصالح الخاصة بالسياحة وذلك من اجل ترقية ومنتوجاتها ؛
  - تسويق وتنظيم اعمال الاتصال والعلاقات العامة .
- و يساعد مدير الاتصال والعلاقات العامة مكلفين بالدراسات هما :

## - مكلف بدراسات العلاقات العامة والاتصال : وتتمثل مهمته في :

- إقامة علاقات مع وسائل الاعلام الجزائرية والاجنبية ؛
- إعداد مجلة الجزائر سياحة ؛
- الرد على جميع طلبات المتعاملين ؛
- تنظيم الرحلات التثقيفية لصالح المتعاملين في السياحة ولصالح الصحافة المختصة .

## - مكلف بالدراسات وتنشيط المعارض والصالونات : تتمثل مهمته في :

- احصاء الاعياد والتظاهرات السياحية المحلية والمشاركة فيها ؛
- تنشيط المعارض والصالونات ، تحضير الوثائق اللازمة وتنظيم لقاءات مع الصحافة والمنظمات الوطنية ؛
- المساهمة في تنظيم تظاهرات ذات طابع سياحي ، ثقافي ....

## 2-2- الوكالة الوطنية للتنمية السياحية .

اما فيما يخص المؤسسات التي تتعلق بتسيير العقار السياحي في تاريخ 1998/02/21 صدر المرسوم التنفيذي 70-98 والذي بموجبه تم انشاء الوكالة الوطنية للتنمية السياحية وتم تكليفها بعدة مهام ذكرت في المادة الرابعة من هذا المرسوم وهي:

- حماية مناطق التوسع السياحي والمحافظة عليها؛
- اقتناء الاراضي الضرورية لإنشاء الهياكل السياحية وملحقاتها؛
- القيام بالدراسات والتهيئة المخصصة للنشاطات السياحية والفندقية والحمامات المعدنية ؛
- ترقية مناطق التوسع السياحي وتطويرها ؛
- اقتناء الاراضي الضرورية للاستغلال السياحي للمنابع المعدنية ذات القيمة العلاجية العالية والقيام بدراسات التهيئة الضرورية ؛



- إعادة الاراضي المهيأة من طرف الوكالة الى المستثمرين او المتعاملين بمقابل وتكون اعادة البيع مرفقة بدفتر الشروط يوضع لهذا الغرض ويتعلق بمشروع سياحيا ومشروع حمام معدني .

### الخاتمة :

يعتبر القطاع السياحي قطاعا حيويا يرتبط بعديد القطاعات الاخرى اهتمت به الدول الكبرى لما له من تأثير في دعم اقتصاداتها حيث احتلت مراتب متقدمة في تقرير التنافسية العالمي لسنة 2011 على عكس الدول المتخلفة التي لا تزال لم تعي اهمية السياحة كصناعة مستدامة رغم بعض التفتن في السنوات الاخيرة كالجزائر .

لقد قمت الجزائر من اجل تطوير القطاع السياحي بإصدار عديد التشريعات التي تدعم الاستثمار بشكل عام والاستثمار السياحي بشكل خاص ولعل اهم هذه القوانين هو قانون المالية التكميلي لسنة 2009 الذي يعتبر قانونا مخصصا لدعم الاستثمار السياحي بإمتهياز رغم صدوره متأخرا لكن يبقى له دور كبير في تطوير القطاع .

و رغم التشريعات التي تساهم في تشجيع الاستثمار السياحي الا انها وحدها لا تكفي لجلب المستثمرين لهذا القطاع في غياب مناخ متكامل كالجانب المالي الذي اهتمت به الدولة اخير لكن يبقى مشكلا عويصا في ظل بيروقراطية كبيرة تشهدها الادارة الجزائرية.

### الهوامش والإحالات:

- <sup>1</sup>-مصطفى يوسف كافي ، اخلاقيات صناعة السياحة والضيافة ، (ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014) ، ص 22 .
- <sup>2</sup>عثمان محمود ، التخطيط السياحي في سبيل تخطيط سكاني شامل ومتكامل ، ( ط2 ، دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن ، 2003 ) ، ص 23 .
- <sup>3</sup>- نفس المرجع، ص 60 .
- <sup>4</sup>صلاح الدين خربوطلي، مرجع سبق ذكره، ص 40 .
- <sup>5</sup>عبد الله عبد الكريم عبد الله . ضمانات الاستثمار في الدول العربية . الطبعة الاولى . عمان : دار الثقافة للنشر و التوزيع . 2008 . ص 18 .
- <sup>6</sup>دريد كامل الشبيب . مرجع سبق ذكره . ص 17 .
- <sup>7</sup>سمير يجايوي . العولمة و تأثيرها على الاستثمار الاجنبي المباشر في الدول العربية ( حالة الجزائر ) . مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004/2005 ، ص 58 .
- <sup>8</sup>محمد مطر . المرجع السابق 21 .
- <sup>9</sup>الاطار العام للاستراتيجية السياحية العربية ص 9 .
- <sup>10</sup>ستيفن بيج . مرجع سبق ذكره ، ص 501 .

- <sup>11</sup> عبد الكريم حافظ . الادارة الفندقية والسياحية . الطبعة الاولى . عمان : دار اسامة للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص 21 .
- <sup>12</sup> حميد عبد النبي الطائي . مدخل الى السفر و السياحة . الطبعة الاولى . عمان : دار الوراق ، 2003 ، ص 112 .
- <sup>13</sup> صبري عبد السميع . التسويق السياحي والفندقي . الطبعة الاولى ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2006 ، ص 131 .
- <sup>14</sup> صالح موهوب . تشخيص واقع السياحة في الجزائر و اقتراح سبلها . جامعة الجزائر . كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2007/2006 . ص 144 .
- <sup>15</sup> الجريدة الرسمية رقم 58 بتاريخ 20/09/2006 .
- <sup>16</sup> الجريدة الرسمية رقم 62 بتاريخ 28/10/2009 .
- <sup>17</sup> الجريدة رسمية رقم 13 بتاريخ 21/02/2007 .
- <sup>18</sup> TERFAYA NASSIMA ,Rapport de la culture marketing dans le développement touristique – etude comparative au sein des pays de magreb : Algerie ,Maroc , Tunisie – ed : Houma , Alger , 2008 ,p 133 .
- <sup>19</sup> الجريدة الرسمية رقم 44 ص 1496 الصادرة بتاريخ 02/11/1988 .
- <sup>20</sup> الجريدة الرسمية رقم 79 بتاريخ 02/11/1992 . ص 2038 .

## قراءة فى الأهمية الاقتصادية لوسائل الدفع الإلكتروني- التجربة الماليزية نموذجاً-

إعداد:

د. أبوبكر سالم\*.

أ. قاجة آمنة\*.

المركز الجامعي ميله + جامعة ورقلة.

### الملخص:

تم التطرق من خلال هذه الورقة البحثية إلى مختلف الجوانب المتعلقة بوسائل الدفع الإلكترونية، من مبررات اللجوء إلى استخدامها والتي يعتبر استخدام الانترنت في كل المجالات أهمها، بالإضافة إلى ذكر مختلف أنواعها من بطاقات بنكية ونقود الكترونية وشيكات الكترونية وغيرها، وتحقق هذه الوسائل مجموعة من المزايا من تحقيق الأمان لحاملها والسرعة في تحويل الأموال وغيرها كما أنها تمكن البنك من تتبع العمليات بسهولة وتزيد من شفافية الاقتصاد باعتبار أن النقود تبقى داخل الجهاز المصرفي، وقد ركزت الدراسة على عرض تجربة ماليزيا في مجال استخدام وسائل الدفع الإلكترونية ومساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي.

وقد خلصت النتائج إلى انه رغم أن ماليزيا من الدول التي تشجع استخدام وسائل الدفع الإلكترونية إلا أن هذه الأخيرة تعتبر محدودة الأنواع إذ تتمثل في أربعة أنواع فقط: بطاقات الائتمان، الشحن، بطاقة الخصم والنقود الإلكترونية، وهذا ما جعل مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي.

وأوصت الدراسة في النهاية بضرورة استعمال وسائل دفع الكترونية أخرى وفرض الرقابة عليها.

**الكلمات المفتاحية:** النقود الإلكترونية، البطاقات البنكية، الشيك الإلكتروني، نظام التحويلات المالية، الناتج المحلي الإجمالي.

### مقدمة:

إن تبني تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ساهم بشكل جذري في تغيير مفاهيم عدة واستحداث مفاهيم جديد مثل التجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية إذ طغى الانترنت على طبيعة عملهم، ومن اجل ضمان القيام بمختلف أعمالهم بشكل فعال وسريع و امن استوجب تطوير أدوات الدفع وإطفاء الطابع الإلكتروني عليها، وبهذا ظهرت وسائل الدفع الإلكتروني التي تميزت عن سابقتها بالسرعة والتنظيم والأمان.

\* أستاذ محاضر-أ- المركز الجامعي ميله - .bakeur87@yahoo.fr

\* طالبة دكتوراه - أستاذة مؤقت - جامعة ورقلة - .aminakadja@gmail.com

نظراً للميزات الكبيرة التي تحتويها وسائل الدفع الإلكترونية فقد تبنتها العديد من الدول ومن بينها ماليزيا التي كان أول استخدام لوائل الدفع الإلكترونية لها حوالي سنة 1970، حيث سنت تشريعات تنظمها كما أنها حاولت الاستفادة منها حتى في رفع إجمالي الدخل الخام.

من خلال هذا الطرح نطرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع وسائل الدفع في ماليزيا؟ وما هي مساهمتها في إجمالي الدخل الخام؟

من أجل معالجة هذه الإشكالية قمنا بتقسيم هذه الورقة البحثية إلى أربعة محاور وهي:

❖ المحور الأول: مدخل عام حول الدفع الإلكتروني

❖ المحور الثاني: أنواع وسائل الدفع الإلكتروني

❖ المحور الثالث: تقييم وسائل الدفع الإلكتروني

❖ المحور الرابع: واقع استعمال وسائل الدفع في ماليزيا.

المحور الأول: مدخل عام حول الدفع الإلكتروني

أدى التطور التكنولوجي إلى استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كل المجالات ومنها التجارة والصيرفة فأصبح الطابع الإلكتروني غالباً عليها مما توجب خلق وسائل دفع إلكترونية تتماشى مع طبيعة هذا التطور، ومن خلال هذا المحور سيتم التطرق إلى تعريف وسائل الدفع الإلكترونية وخصائصها.

أولاً تعريف الدفع الإلكتروني: تعددت التعاريف المقدمة لوسائل الدفع الإلكتروني ومنها:

- وسائل الدفع الإلكترونية هي "الوسيلة التي تمكن صاحبها من القيام بعمليات الدفع المباشر عن بعد عبر الشبكات العمومية للاتصالات"<sup>1</sup>.

- "تعتبر الدفع كل الأدوات التي تمكن كل شخص من تحويل الأموال مهما يكن السن أو الأسلوب التقني المستعمل"<sup>2</sup>.

- الدفع الإلكتروني هو المال أو العملة التي تتبادل بصفة إلكترونية، يتضمن ذلك حوالات الأموال الإلكترونية والدفع المباشر ويسمى أيضاً النقود الإلكترونية.<sup>3</sup>

من مجمل التعاريف السابقة يمكن تعريف الدفع الإلكتروني: انه العملية التقنية التي تضمن تحويل الأموال عن طريق الوسائط الإلكترونية.

### ثانياً: خصائص الدفع الإلكتروني:

يتسم الدفع الإلكتروني بمجموعة من الخصائص تتمثل أساساً في:<sup>4</sup>

- 1- يتسم الدفع الإلكتروني بالطبيعة الدولية، أي أنه وسيلة مقبولة في جميع الدول، حيث يتم استخدامه لتسوية الحساب في المعاملات التي تتم عبر فضاء إلكتروني بين المستخدمين في كل أنحاء العالم.
  - 2- يتم الدفع باستخدام النقود الإلكترونية وهي وحدات نقدية عادية كل ما هناك أنها محفوظة بشكل إلكتروني ويتم الوفاء بها إلكترونياً.
- هذا بالإضافة إلى<sup>5</sup>:

- 3- يستخدم الدفع الإلكتروني لتسوية المعاملات الإلكترونية والعقود التي تبرم عبر الإنترنت ما بين أطراف متبايعين في المكان حيث يتم السداد عبر شبكة الإنترنت من خلال تبادل المعلومة اللازمة لإعطاء أمر الدفع وفقاً لمعطيات إلكترونية تعرضها الشبكة لتسمح بالاتصال المباشر ما بين طرفي العقد.
- 4- إن وجود نظام سداد إلكتروني لتسوية المعاملات التي تتم عبر شبكة الإنترنت يستلزم نظام مصر في معد لإتمام عملية السداد وتسهيلها، إذ أن توافر سلطات تقوئ بإدارة العمليات المبرمة عن بعد والتي من شأنها أن توفر الثقة المتبادلة لدى المتعاملين بهذه الوسائل.

### ثالثاً أسباب اللجوء إلى الدفع الإلكتروني

هناك العديد من العوامل التي أدت إلى تطور وسائل الدفع وتحولها من الشكل التقليدي إلى أشكال أخرى تؤدي نفس الوظيفة لكن بطرق مختلفة أكثر تطوراً ومن أهم هذه العوامل<sup>6</sup>:

#### 1- تراجع فعالية وسائل الدفع التقليدية:

بالرغم من أن ظهور وسائل الدفع التقليدية خلق درجة كبيرة من الأمان والطمأنينة لمستخدميها، إلا أن لها مشاكل كثيرة منها:

- انعدام الملائمة بين الطرفين؛

- عدم إجراء المدفوعات في الوقت الحقيقي؛

- انعدام الأمان؛

- الشيكات بدون رصيد.

2- استخدام شبكة الإنترنت في المجال المصرفي: لقد كان للتطور التكنولوجي في مجال الاتصالات الفضل في حدوث ثورة في المعاملات المصرفية، من خلال شبكة الإنترنت كما ظهرت أيضاً شركات توفر خدمة الإنترنت حيث تزود الأشخاص بخدمة الإنترنت عبر شبكة الاتصال الهاتفي، وهو ما يساعد البنوك لعرض خدماتها، حيث

يمكن للعميل القيام بأعمالها دون حاجة لتعامل الموظفين وضياع الوقت في الانتظار، فأصبح بإمكانه أن يراجع حساباته ويفحصها ويسدد الفواتير الخاصة به في أي وقت ودون قيود.

3-التوجه نحو التجارة الإلكترونية: تقوم التجارة الإلكترونية على أربعة عناصر: بائعون، مشتركون، شبكة الإنترنت ورسائل الدفع الإلكترونية الأمر الذي استدعى إلى استحداث وسائل دفع تكون ملائمة لطبيعة ومتطلبات التجارة الإلكترونية.

رابعا أهمية الدفع الإلكتروني

للدفع الإلكتروني أهمية بالغة تتمثل في:

- تحسين الأداء المالي للبنوك
- البساطة والسهولة في التعامل بهذا النوع من الدفع
- تسهيل الرقابة عليها من قبل البنوك والمؤسسات.
- انخفاض التكاليف.
- زيادة درجة الأمن.
- تشكل بعض أنواعها قروضا غير مباشرة مما يسهل عملية الإقراض للبنوك بالإضافة إلى تسهيل الرقابة عليها.

المحور الثاني: أنواع وسائل الدفع الإلكتروني

تتعدد أنواع وسائل الدفع الإلكتروني ويمكن إدراجها في:

أولا النقود الإلكترونية: تعتبر النقود الإلكترونية من بين أهم وسائل الدفع الإلكتروني وقد حظت بمجموعة من التعاريف، كما ان لها مجموعة من الأنواع

أولا تعريف النقود الإلكترونية

" قيمة نقدية مخزنة على وسيلة إلكترونية مدفوعة مقدما وغير مرتبطة بحساب بنكي وتحظى بقبول واسع من غير من قام بإصدارها وتستعمل كأداة للدفع لتحقيق أغراض مختلفة"<sup>7</sup>

ويعرفها صندوق النقد الدولي على أنها " قيمة نقدية في شكل وحدات ائتمانية مخزنة في شكل إلكتروني أو في ذاكرة إلكترونية لصالح المستهلك"<sup>8</sup>.

### ثالثاً: أنواع النقود الإلكترونية.

ويوجد عدة أنواع من النقود الإلكترونية وهي:

#### 1- من حيث الرقابة: وهي على نوعين:<sup>9</sup>

- النقود الإلكترونية المحددة: ويتميز هذا النوع من النقود إمكانية التعرف على الشخص الذي قام بسحب النقود من المصرف شأنها في ذلك شأن بطاقة الائتمان في عملية متابعة السحب وحركته من خلال نظام الكتروني من البداية حتى النهاية.

- النقود الإلكترونية غير اسمية (مغفلة الهوية): هذا النوع من النقود يتم التعامل به دون معرفة هوية المتعامل فهي كالأوراق النقدية في التعامل وليس لها علاقة بمن يتعامل بها ولا يمكن التعرف على هوية مستخدميها سواء انتقلت منهم أو إليهم.

#### 2- من حيث التعامل:<sup>10</sup> تنقسم إلى:

- نقود إلكترونية عن طريق الشبكة: وتسمى نقوداً رقمية حيث يتم دفع مقابلها للمصرف واستلام قطع مغطاة. يشترط لمستخدمي هذا الأسلوب الاتصال الكترونياً بالمصدر للتأكد.

- نقود إلكترونية خارج الشبكة: لا يتم الرجوع فيها للمصدر بل تعتمد على البطاقة التي تتضمن مؤشراً لقيمة المتبقية بعد كل تعامل نقدي وتعتبر قليلة الأمان.

من خلال التعاريف المقدمة وتوضيح أنواع النقود الإلكترونية وجدنا أنها تحظى بالعديد من الخصائص تم إدراجها في النقاط التالية:<sup>11</sup>

- النقود الإلكترونية هي قيم مخزنة الكترونياً: فالنقود الإلكترونية عبارة عن بيانات توضع على الوسائل الإلكترونية وتتخذ شكل بطاقة بلاستيكية أو توضع على ذاكرة الكمبيوتر الشخصي؛

- النقود الإلكترونية غير متجانسة لان كل مصدر هو الذي يقوم بإصدار نقود الكترونية قد تختلف من ناحية القيمة ومن حيث نوع وعدد السلع والخدمات المرجو الحصول عليها عن طريق هذه النقود؛

- النقود الإلكترونية مقبولة على نطاق واسع محلياً ودولياً لدى الأفراد والشركات والتجار والمصارف؛

- سهولة استخدامها في التعامل مقارنة مع الوسائل الأخرى للدفع فهذه السهولة هي التي تشجع المستهلك على استخدامها؛

- النقود الإلكترونية هي رمز يعبر عن القيمة وليس القيمة في حد ذاتها، لذا فهي أداة للتبادل وليس للدفع إذ أنها مجرد تمثيل لوعده المصدر بالدفع؛<sup>12</sup>

النقود الإلكترونية ثلاثية التعامل إذ أن المشتري لا يتخلى عنها بصفة نهائية للبائع وأنها مجرد وساطة من خلالها يحصل على النقود وأطراف هذا التعامل هي البائع المشتري المصرف.<sup>13</sup>

## ثانياً محفظة النقود الإلكترونية

### 1- تعريف المحفظة الإلكترونية

هي وسيلة دفع افتراضية تستخدم فى سداد المبالغ قليلة القيمة بشكل مباشر أو غير مباشر أى أنها عبارة عن وحدات رقمية إلكترونية يتم انتقالها بطريقة معينة من حساب شخص إلى شخص آخر، ويتم الوفاء بها بطريقتين الأولى تخزن فيها الوحدات الإلكترونية على القرص الصلب بالكمبيوتر الشخصي للعميل من خلال برنامج تسلمه إليه الشركة مصدرة هذه اللوحات بواسطة البنك، وثانيهما أن تخزن النقود الإلكترونية فى ذاكرة كمبيوتر صغير مثبت على بطاقة يحملها المستهلك بحيث يستخدمها فى الوفاء عن طريق هذه البطاقة<sup>14</sup>

### 2- أهمية المحفظة الإلكترونية

وللمحفظة الإلكترونية أهمية بالغة من حيث:<sup>15</sup>

- توفير مكان تخزين آمن بالنسبة إلى بيانات بطاقة الائتمان والنقد الإلكتروني؛
- إن مهمة المحافظ الإلكترونية الأساسية هي جعل السوق أكثر كفاءة؛
- إن المحافظ الإلكترونية يمكنها أن تخدم أصحابها من حيث تتبع المشتريات، ومسك دفاتر لعادات الشراء للمستهلك واقتراح ما قد يجده المستهلك منخفض السعر بالنسبة إلى صنف يشتريه بانتظام؛
- حل مشكلة الدخول المتكرر على معلومات الشحن والسداد ومسك النماذج فى كل مرة يقوم فيها المستهلك بالشراء.

### ثالثاً: الشيك الإلكتروني

#### 1. مفهوم الشيك الإلكتروني:

يعرف الشيك الإلكتروني على أنه " وثيقة إلكترونية تتضمن العديد من البيانات تتمثل فى رقم الشيك، إسم الدافع، رقم حساب الدافع وإسم البنك، إسم المستفيد (Payée)، القيمة التى ستدفع، وحدة العملة المستعملة، تاريخ الصلاحية، التوقيع الإلكتروني للدافع والتظهير الإلكتروني للشيك.<sup>16</sup>

كما يعرف الشيك الإلكتروني " هو رسالة إلكترونية موثقة ومؤمنة يرسلها مصدر الشيك إلى مستلم الشيك (حامله) عبر الأنترنت ويحتفظ بحساب مصرفي ليعتمده ويقدمه للبنك الذى يعمل على الأنترنت ليقوم البنك بتحويل قيمة الشيك إلى حساب حامل الشيك وبعد ذلك يقوم بإلغاء الشيك وإعادته إلكترونياً إلى مستلم الشيك (حامله).<sup>17</sup>

وفى تعريف آخر للشيك الإلكتروني " هو وثيقة إلكترونية تحمل التزاماً قانونياً هو ذات الالتزام فى الشيكات الورقية، ويحمل نفس البيانات الأساسية ولكن يكتب بطريقة إلكترونية كالحاسب أو المساعد الرقمي الشخصي (PDA) أو المحمول، ويتم التوقيع إلكترونياً".<sup>18</sup>



## 2. إجراءات استخدام الشيك الإلكتروني:

تتمثل إجراءات استخدام الشيك الإلكتروني فيما يلي:<sup>19</sup>

عندما يقوم المشتري بدفع قيمة مشترياته فإنه يقوم بتحرير شيك إلكتروني بقيمة ما تم شراؤه لصالح البائع ويوقعه بنموذج توقيعه الإلكتروني ويرسله عبر البريد الإلكتروني إلى البائع الذي يقوم بدوره بالتوقيع على نفس الشيك بنموذج توقيعه الإلكتروني ثم يعيد البائع إرساله إلى البنك المشترك عن طريق البريد الإلكتروني والذي يقوم بدوره بالتحقق من التوقيعات الإلكترونية وبصماتها بما هو مخزن لديه من توقيعات إلكترونية لكل من البائع والمشتري، وفي حالة تأكده من صحة التوقيعات يقوم البنك بتحويل المبلغ من الحساب الجاري للمشتري إلى الحساب الجاري للبائع.

## رابعا: نظام التحويلات المالية الإلكترونية Electronic Funds Transfer - EFT:

### 1. مفهوم نظام التحويلات المالية الإلكترونية:

بعد أن كانت البنوك تقوم بعملية التحويل بناء على أمر مكتوب وموقع من العميل أصبح بالإمكان إعطاء الأمر بشكل إلكتروني نظرا لظهور أنظمة آمنة لاستخدامه.<sup>20</sup>

ويعرف نظام التحويلات المالية الإلكترونية على أنه " النظام الذي يتيح بطريقة إلكترونية آمنة نقل التحويلات المالية أو الدفعات المالية من حساب بنكي إلى حساب آخر، إضافة إلى نقل المعلومات المتعلقة بهذه التحويلات".

وفي تعريف آخر لنظام التحويلات المالية الإلكترونية " هي عملية يتم بموجبها نقل مبلغ معين من حساب إلى آخر عن طريق تقييده في الجانب المدين للآمر والجانب الدائن للمستفيد سواء تم التحويل بين حسابين مختلفين في نفس البنك أم في بنكين مختلفين".<sup>21</sup>

### 2. إجراءات عملية التحويل المالي الإلكتروني:

إن عملية التحويل تنفذ بتوقيع العميل نموذجاً معتمداً لصالح الجهة المستفيدة، ويمكن هذا النموذج من اقتطاع القيمة المحددة من حساب العميل وفق ترتيب زمني ( يومياً، أسبوعياً، شهرياً) ويختلف نموذج التحويل الإلكتروني عن الشيك في صلاحية تسري لأكثر من عملية تحويل واحدة، وعادة ما يتعامل البنك والعميل مع وسطاء وظيفتهم بتوفير البرمجيات اللازمة للتحويلات، وإتمام عملية التحويل المالي الإلكتروني نميز حالتين:<sup>22</sup>

- وجود وسيط: يقوم العميل ببناء وإرسال التحويل المالي عن طريق المودم إلى الوسيط ويدون هذا الأخير ويجمع التحويلات المالية ويرسلها إلى المقاصة المالية الآلية التي ترسل نموذج التحويل المالي الإلكتروني إلى بنك العميل، ويقارن بنك العميل التحويل المالي برصيد العميل، وفي حال عدم تغطية الرصيد لقيمة التحويل يتم إرسال إشعار بعدم كفاية الرصيد إلى الوسيط ليقوم بدوره بإعادة إرسال الإشعار إلى العميل، أما إذا كان الرصيد كافياً لتغطية

قيمة التحويل المالي فعندها يتم اقتطاع قيمة التحويل منه وتحويلها إلى حساب المستفيد (البنك أو التاجر) في وقت السداد المحدد بالنموذج.

- عدم وجود وسيط: وفي حالة تنفيذ التحويلات المالية الإلكترونية دون المرور بوسيط، يستلزم على التاجر أن يملك البرمجيات الخاصة التي تسمح بإجراء هذه العملية، حيث تكون هذه البرمجيات مؤمنة بكلمة مرور خاصة بالتاجر، وعندها يقوم العميل باعتماد نموذج الدفع مرفقاً بشيك مصدق لصالح التاجر، ثم يقوم التاجر بإرسال الاعتماد إلى دار المقاصة الآلية التي بدورها ترسل الاعتماد إلى البنك لاقتطاع المبلغ من حساب العميل في الوقت المحدد، وتحويله إلى حساب التاجر، وعندها لا حاجة للتحقق من كفاية رصيد العميل لأن الشيك المصدق يضمن ذلك.

### 3. منافع نظام التحويلات المالية الإلكترونية:

لنظام التحويلات المالية الإلكترونية عدة منافع نذكرها في:<sup>23</sup>

- تنظيم الدفعات (On-time Payments): يكفل الاتفاق على وقت اقتطاع وتسديد قيمة التحويلات المالية وتنظيم عملية الدفع دون أي ريبية في إمكانية السداد في الوقت.
- تيسير العمل (Convenient): ألغت عملية المقاصة الآلية حاجة العميل والتاجر إلى زيارة لإيداع قيمة التحويلات المالية، مما يعني تيسير الأمر ورفع فعالية نظام العمل.
- السلامة والأمن (Safety Security): ألغت المقاصة الآلية والتحويلات المالية الإلكترونية الخوف من سرقة الشيكات الورقية، والحاجة إلى تناقل الأموال السائلة.
- تحسين التدفق النقدي (Improve Cash-Flow): رفع إنجاز التحويلات المالية إلكترونياً موثوقية التدفق النقدي وسرعة تناقل النقد.

### خامساً البطاقات البنكية:

1- تعريف البطاقات البنكية: ظهرت النقود البلاستيكية مع بداية القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد كانت المتاجر الكبرى والفنادق وشركات البترول هي أول من أصدر هذه البطاقات، وقد كان هدفها ضمان إخلاص عملائها باستمرار تعاملهم معها عن طريق منحهم تسهيلات في السداد من خلال تلك البطاقات التي تصدرها.<sup>24</sup>

ويمكن تعريف البطاقات البنكية بأنها "البطاقات البلاستيكية والمغناطيسية التي تصدرها البنوك لعملائها للتعامل بها كالكارت الشخصي أو الفيزا (VISA)، والماستر كارد بدلاً من حمل النقود التي تتعرض للسرقة والتلف".<sup>25</sup>

## 2- أنواع البطاقات البنكية: هناك أنواع عدة من البطاقات البنكية منها:

أ. **بطاقة الدفع:** وتعتمد فى الأساس على توافر رصيد فعلي لصاحب البطاقة لدى البنك أو المؤسسة مصدر البطاقة فى شكل حساب جاري يتم خصم مدفوعات صاحب البطاقة من هذا الحساب الجاري ولا يوجد أي ائتمان ممنوح لصاحب البطاقة وتعتمد قدرته على الدفع فقط على مدى تغطية رصيد حسابه الجاري للمدفوعات ومن الممكن أن يتم تمويل هذا الحساب الجاري من بطاقة الدفع الائتمانية بتحويل الأموال من البطاقة الائتمانية إلى الحساب الجاري، ومن مميزات هذا النوع من البطاقات هو توفير وقت وجهد العملاء وارتفاع عوائد البنوك المصدرة لها.<sup>26</sup>

ب. **بطاقة الخصم أو الدفع الشهري أو القيد الآجل charge card:** إصدار مثل هذه البطاقات لا يتطلب من حاملها الدفع المسبق للبنك المصدر فى صورة حساب جاري كما فى النوع السابق (بطاقة الدفع)، وإنما تتم لحسابه معه شهرياً (أي أن فترة الائتمان لهذه البطاقة لا تتجاوز شهراً)، عن طريق إرسال البنك كشف حساب لحامل البطاقة يتضمن المبالغ المستحقة عليه نتيجة مشترياته من السلع والخدمات، وكذلك مسحوباته النقدية من آلات الصرف أو البنوك على أن يكون ذلك فى حدود الحد الأقصى للبطاقة، وتتضمن اتفاقية الإصدار بأنه إذا تأخر حامل البطاقة عن السداد خلال فترة محددة فإن البنك يحمله فوائد معينة.<sup>27</sup>

ت. **بطاقة الائتمان crédit carte:** وهي البطاقات التي تصدرها المصارف فى حدود مبالغ معينة تمكن حاملها من الشراء الفوري لاحتياجاته مع دفع آجل لقيمتها، على أن يقوم بتسديد قيمة المشتريات إلى البنك خلال 25 يوم من تاريخ استلامه لفاتورة الشراء ولا يدفع الزبون أي فوائد للبنك على هذه الخدمة إذا سدد خلال الفترة، إلا أنه يتحمل فوائد مقدارها 15% على الرصيد المتبقي بدون سداد، أما البنك فإنه يتقاضى من الزبون عمولة من 3% إلى 5% من قيمة الفاتورة.<sup>28</sup>

### المحور الثالث: تقييم وسائل الدفع الإلكترونية:

ويتم تقييمها من خلال معرفة مزايا وعيوب وسائل الدفع الإلكترونية.

أولاً مزايا وسائل الدفع الإلكترونية: تحقق وسائل الدفع الإلكترونية عدة مزايا تتمثل فى:

➤ بالنسبة لحاملها: سهولة ويسر الاستخدام بالنسبة لحاملها، وتمتعها بأمان كبير مقارنة بالنقود الورقية، كما يؤدي استخدامها إلى تقليل الفواتير والإيصالات الورقية المختلفة بالإضافة إلى فرصة الحصول على القروض من البنك أو الشركة المصدرة، هذا كما أن حاملها يمكنه أن يتم صفقة فورية عبر الهاتف بمجرد ذكر البطاقة، وإعطاء حق استخدام بطاقة ائتمانية مثلاً لشخص آخر.<sup>29</sup>

➤ بالنسبة للتاجر: ليس هناك أكثر أماناً وأقوى ضماناً لحقوق البائع من البطاقات البنكية ووسائل الدفع بصفة عامة، ذلك أن الشركة المصدرة لها تضمن وصول حقوق البائعين إضافة إلى زيادة المبيعات إلى جانب أنها أزاحت عبئاً على البائعين المتمثل فى متابعة ديون الزبائن حيث أصبح يقع على عائق البنوك والشركات المصدرة.<sup>30</sup>

➤ بالنسبة لمصدرها: حيث تعتبر الفوائد والرسوم والغرامات من الأرباح التي تحققها المصارف والمؤسسات المالية.<sup>31</sup>

➤ بالنسبة للمجتمع: تعتبر وسائل الدفع الإلكترونية استثمار للشركات التي تصدرها وبالتالي يمكن للدولة التي تحتضن هذه الشركات أن تتقاسمها الأرباح، بالإضافة إلى تخفيض نفقات البنك المركزي في طباعة النقود الورقية، كما أن الشركات المصدرة تكون بذلك قد اقتسمت مع البنك المركزي مسؤولية حماية النقود من التزوير.<sup>32</sup>

### ثانياً: عيوب وسائل الدفع الإلكترونية

بالرغم من المزايا العديدة التي جاءت بها وسائل الدفع الإلكترونية إلا أنها أيضاً أضافت مخاطر للمتعاملين بها تتمثل في:<sup>33</sup>

➤ بالنسبة لحاملها: من المخاطر الناجمة عن استخدام هذه الوسائل زيادة الاقتراض والإنفاق بما يتجاوز القدرة المالية، وعدم سداد حامل البطاقة قيمتها في الوقت المحدد يترتب عنه وضع اسمه في القائمة السوداء.  
➤ بالنسبة للتاجر: إن مجرد الحدوث بعض المخالفات من جانبه أو عدم التزامه بالشروط يجعل البنك يلغي التعامل معه ويضع اسمه في القائمة السوداء وهو ما يفي تكبد التاجر صعوبات جمة في نشاطه التجاري.  
➤ بالنسبة لمصدرها: أهم خطر يواجه مصدرها هو مدى سداد حاملي البطاقات للديون المشتقة عليهم وكذلك تحمل البنك المصدر نفقات ضياعها .

### المحور الرابع: واقع وسائل الدفع في ماليزيا

من خلال هذا المحور سنتطرق إلى التنظيمات القانونية للمعاملات الإلكترونية في ماليزيا، تطور الدفع الإلكتروني وواقعه في ماليزيا بالإضافة إلى مساهمته في إجمالي الدخل.

#### أولاً: التنظيمات القانونية للمعاملات الإلكترونية.

في سنة 2006 تم سن القوانين المنظمة للتجارة الإلكترونية وكل ما يتعلق بها من قبل الحكومة الماليزية، وقد خص في جزئه الثالث الشروط الواجب توفرها في وسائل الدفع الإلكترونية والتي تمثلت في:<sup>34</sup>

الكتابة: إذ يتوجب أن تكون كل المعلومات مكتوبة لتتخذ حجيتها عند الحاجة.

التوقيع: يشترط القانون وجود توقيع إلكتروني على الوثيقة الخاصة بوسيلة الدفع الإلكتروني، وهذا التوقيع يحمل صفة الرقمية أيضاً.

الختم: وهو ختم الخاص بالجهة المصدرة لوسيلة الدفع كالبنك مثلاً.

## ثانيا: تطور الدفع الإلكتروني في ماليزيا

خلال الفترة الماضية تطورت أنظمة الدفع في ماليزيا لتشكّل تقدما محرزا في صناعة الدفع، وقد مر هذا التطور بمجموعة من المراحل ندرجها في:

- ونشر أنظمة الدفع بواسطة بطاقة (بدأت في وقت متأخر 1970)

تنفيذ شبكة أو أنظمة الدفع على شبكة الإنترنت (ابتداء من أواخر 1990)

إطلاق نظام الدفع الإلكتروني IGB سنة 1997

إدخال أنظمة الدفع بواسطة الهاتف المحمول (في منتصف 2000)

تم تعيين كل من النقود الإلكترونية وبطاقات الائتمان كوسائل دفع إلكترونية مقبولة وتخضع للتشريع القانوني سنة 2003

في سنة 2007 استحوذت وسائل الدفع الإلكترونية على 81 بالمائة من مجمل وسائل الدفع.

## ثالثا: واقع وسائل الدفع الإلكترونية في ماليزيا من 2010-2015

تعتبر ماليزيا من بين الدول التي تشجع استخدام أدوات الدفع الإلكتروني، وقد حدد البنك المركزي الماليزي وسائل الدفع المستخدمة في ماليزيا بأربعة وسائل تتمثل في بطاقة الائتمان، بطاقة الشحن، بطاقة الخصم والنقود الإلكترونية، وقد شهدت هذه الوسائل استخداما ملحوظا في إجراء من 2010 إلى غاية 2014، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 1: حجم المعاملات بوسائل الدفع الإلكترونية في ماليزيا 2010-2015 الحجم بالمليون.

| 2015   | 2014  | 2013  | 2012  | 2011  | 2010  | وسائل الدفع        |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------|
| 359.6  | 345.9 | 332.4 | 325.3 | 316.9 | 294.9 | بطاقة الائتمان     |
| 4.2    | 4.4   | 4     | 4.1   | 3.9   | 4.7   | بطاقة الشحن        |
| 90.1   | 68.8  | 49.4  | 36    | 25.1  | 18.3  | بطاقة الخصم        |
| 1384.7 | 1175  | 1048  | 923   | 804.8 | 699.3 | النقود الإلكترونية |

SOURCE: BANK NEGARA MALAYSIA, FINANCIAL STABILITY AND PAYMENT SYSTEMS REPORT 2014 -2015

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ زيادة مستمرة في حجم أغلبية وسائل الدفع من 2010 إلى غاية 2015 ويعود أكبر نصيب للمعاملات للنقود الإلكترونية مقارنة بباقي وسائل الدفع الأخرى، ومن خلال الجدول لاحظنا أيضا:

- بالنسبة لبطاقات الائتمان فقد شهدت زيادة مستمرة خلال فترة الدراسة فبعدا قدرت قيمة المعاملات ب 294.9 سنة 2010 وصلت إلى 359.6 مليون معاملة سنة 2015، وتعود أكبر قيمة للزيادة للفترة بين 2010 و2011 إذ قدرت ب 22 مليون عملية.

- أن بطاقات الشحن عرفت اقل عدد من المعاملات إذ لم تتجاوز 5 مليون معاملة في أي سنة من سنوات الدراسة، كما أنها تشهد تذبذبا نوعا ما إذ انخفضت سنة 2011 ب ما قيمته 0.8 مليون معاملة، لترتفع سنة 2012 ب 0.2 معاملة، في سنة 2014 بلغ عدد المعاملات أقصى عدد له خلال فترة الدراسة والذي قدر ب 4.4 مليون معاملة لينخفض ب 0.2 معاملة سنة 2015.

- عرفت بطاقات الخصم زيادات مستمرة خلال كل السنوات إذ بلغت أدنى عدد لها 18.3 سنة 2010 واستمرت في الزيادة إلى أن بلغت 90.1 مليون معاملة سنة 2015 ، أما أكبر زيادة فكانت سنة 2015 بزيادة قدرها 21.3 مليون عملية مقارنة بالسنة التي سبقتها.

- بالنسبة للنقود الإلكترونية فهي الأخرى شهدت ارتفاعا مستمرا خلال سنوات الدراسة بنسب متفاوتة وقد بلغت أكبر عدد للعمليات سنة 2015 إذ بلغت 1384.7 مليون معاملة ناما أكبر زيادة فكانت أيضا سنة 2015 إذ قدرت هذه الزيادة ب 209.7 مليون عملية.

#### رابعاً: مساهمة وسائل الدفع في تكوين الناتج المحلي الإجمالي الماليزيا 2010-2015

إن وسائل الدفع الإلكترونية تحقق دخلا مما يجعلها تساهم في الناتج المحلي الإجمالي والجدول الموالي يبين مساهمة كل وسيلة دفع في الناتج المحلي الإجمالي الماليزي خلال فترة الدراسة وهذا ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: مساهمة وسائل الدفع الإلكترونية في تكوين الناتج المحلي الإجمالي % .

| 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | إجمالي الناتج المحلي |
|------|------|------|------|------|------|----------------------|
| 9.7  | 9.9  | 10.1 | 10   | 10   | 10   | بطاقة الائتمان       |
| 0.8  | 0.8  | 0.7  | 0.7  | 0.6  | 0.6  | بطاقة الشحن          |
| 1.7  | 1.4  | 1.2  | 0.9  | 0.7  | 0.6  | بطاقة الخصم          |
| 0.5  | 0.5  | 0.5  | 0.5  | 0.4  | 0.3  | النقود الإلكترونية   |

SOURCE: BANK NEGARA MALAYSIA, FINANCIAL STABILITY AND PAYMENT SYSTEMS REPORT 2014-2015

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن البطاقة الائتمان ساهمت بحوالي 10%/ في الناتج المحلي الإجمالي في أغلبية السنوات وأنها تحوز على أكبر مساهمة مقارنة بباقي الوسائل، في حين ساهمت بطاقات الشحن بنسبة 0.7% في المتوسط خلال نفس الفترة، أما بالنسبة لبطاقات الشحن فقد عرفت ارتفاعا مستمرا في مساهمتها إلا انه ضعيف نسبيا إذ قدرت أعلى نسبة له ب 1.7 % وذلك سنة 2015، أما اضعف مساهمة فكانت للنقود الإلكترونية إذ لم تتجاوز 1% في أي سنة من سنوات الدراسة وعرفت النسبة استقرارا من سنة 2012 إلى 2015 إذ قدرت ب 0.5% وهي أعلى نسبة.

خاتمة:

أدى التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تغيير طبيعة العمل في مجال التجارة والبنوك وهذا ما استوجب استحداث أدوات دفع الإلكترونية تتماشى مع هذا التغيير، وقد حققت هذه الوسائل العديد من

المزايا سواء للمتعاملين بها أو مصدرها ليس هذا فقط بل وللدولة أيضا إذ تساهم هذه الوسائل فى تحقيق دخل يعكس فى إجمالى الدخل تعتبر ماليزيا من بين الدول التى تعرف استخداما واسعا لوسائل الدفع الإلكتروني وشهدت مختلف وسائل الدفع زيادة مستمرة فى الاستعمال من 2010-2015، إلا أن مساهمتها ضعيفة فى حجم الناتج الخام كما أن القانون المنظم لها لا يحتوى على مواد تنظيمية ظاهرة لها.

ومن خلال ما سبق نقوم باقتراح التوصيات التالية:

- إعطاء تنظيم قانوني ينظم وسائل الدفع الإلكتروني.
- فرض الرقابة على وسائل الدفع الإلكتروني.
- العمل على تنوع وسائل الدفع الإلكتروني فى ماليزيا.

### الإحالات والمراجع:

<sup>1</sup> صلاح إلياس، مستقبل وسائل الدفع التقليدية فى ظل وجود الوسائل الحديثة، الملتقى العلمى الدولى الرابع، عصرنة نظام الدفع فى البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية فى الجزائر، عرض تجارب دولية، 26، 27 أبريل 2011، الجزائر، ص:9.

<sup>2</sup> عمار لوصيف، إستراتيجيات نظام المدفوعات القرن الحادى والعشرين مع الإشارة إلى التجربة الجزائرية - مذكرة نيل شهادة الماجستير فى العلوم الاقتصادية - جامعة منتورى قسنطينة - 2009 ص 43

<sup>3</sup> الادارة العامة للمعلوماتية فلسطين، نظام الدفع الإلكتروني الحكومى، متاح على الموقع:

[http://eapp.gov.ps/mainapp/templates/mtit\\_template](http://eapp.gov.ps/mainapp/templates/mtit_template)

<sup>4</sup> السعيد بريكة، فوزي شوق، تحديات وسائل الدفع الإلكتروني، دراسة استطلاعية من وجهة نظر الموظفين

بالوكالات البنكية لولاية أم البواقي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 2، ديسمبر 2012، الجزائر، ص:58

<sup>5</sup> وعود كاتب الأنباري، السداد الإلكتروني، مجلة رسالة الحقوق، العدد الخاص بحوث المؤتمر القانوني السابع، 2010، جامعة كربلاء، ص:58.

<sup>6</sup> صلاح إلياس، مرجع سابق، ص:9.

<sup>7</sup> - محمود محمد أبو فروة، الخدمات البنكية الإلكترونية عبر الأنترنت، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص:63.

<sup>8</sup> - صلاح إلياس، مرجع سابق، ص:12.

<sup>9</sup> جلال عايد شورى، وسائل الدفع الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:59.

<sup>10</sup> عبد القادر خليل، مبادئ الاقتصاد النقدي والمصرفي مفاهيم أولية وتطبيقات حول النقود والنظريات النقدية، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2012، ص:92.

- <sup>11</sup> جلال عايد الشوى، مرجع سابق، ص 59.
- <sup>12</sup> نورا صباح عزيز الجزائري، اثر استعمال النقود الإلكترونية على العمليات المصرفية، مذكرة ماجستير في القانون تخصص القانون الخاص، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2011، ص 39.
- <sup>13</sup> عبد القادر خليل، مرجع سابق، ص 93.
- <sup>14</sup> محفظة النقود الإلكترونية، متوفر على الموقع:  
<http://www.asir.me/showthread.php?t=31501>
- <sup>15</sup> عنان فاروق غندور، طرائق السداد الإلكتروني وأهميتها في تسوية المدفوعات بين الأطراف المتبادلة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، 2012، ص 579.
- <sup>16</sup> أحمد محمد غنيم، التسويق والتجارة الإلكترونية، المكتبة العصرية، مصر، 2010، ص 247.
- <sup>17</sup> يوسف حسن يوسف، التسويق الإلكتروني، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012، ص: 171.
- <sup>18</sup> السيد أحمد عبد الخالق، التجارة الإلكترونية والعملة، دار المنظومة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص: 166.
- <sup>19</sup> محمد حسين الوادي، بلال محمد الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص: 88.
- <sup>20</sup> محمود محمد أبو فروة، مرجع سابق، ص، ص: 55، 56.
- <sup>21</sup> محمد محمود أبو فروة، مرجع سابق، ص: 56.
- <sup>22</sup> نوال بن عمارة، وسائل الدفع الآفاق والتحديات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي للتجارة الإلكترونية، 15-16-17 مارس، ورقلة الجزائر، 2004، ص، ص: 12-13.
- <sup>23</sup> محمد حسين الوادي، بلال محمد الوادي، مرجع سابق، ص: 91.
- <sup>24</sup> باسم أحمد المبيضين، التجارة الإلكترونية، دار جليس الزمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص- ص: 126.
- <sup>25</sup> عبد الرزاق بوعزيز، بعيليش حرمة، أهمية تطوير أساليب الدفع الإلكتروني في ترقية ودفع الاقتصاد الافتراضي في الدول النامية، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، ا لمركز الجامعي بخميس مليانة، 13، 14 مارس 2012، ص: 3.
- <sup>26</sup> سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التسويق الإلكتروني، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص: 380.
- <sup>27</sup> باسم أحمد المبيضين، مرجع سبق ذكره، ص: 130.



<sup>28</sup> سامر مصطفى، رهدف بدران تعلقو، أثر الخدمات المصرفية الإلكترونية على جودة الخدمة (دراسة تطبيقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد95، 2013، ص: 282.

<sup>29</sup> عبد الحميد برحومة، صورية بوطرفة، النقود الإلكترونية والأساليب البنكية الحديثة فى الدفع والتسديد مخاطرها وطرق حمايتها، الملتقى العلمى الرابع، عصره نظام الدفع فى البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية فى الجزائر، عرض تجارب دولية، 26، 27 أبريل 2011، الجزائر، ص: 8.

<sup>30</sup> المرجع نفسه، ص: 8.

<sup>31</sup> الزين منصورى، وسائل وأنظمة الدفع والسداد الإلكتروني عوامل الانتشار وشروط النجاح، الملتقى العلمى الدولى الرابع، عصره نظام الدفع فى البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية فى الجزائر عرض تجارب دولية، 26، 27 أبريل، 2011، الجزائر، ص: 4.

<sup>32</sup> الزين منصورى، مرجع سبق ذكره، ص: 4.

<sup>33</sup> شفيقة ضويفى، دور وسائل الدفع الإلكترونية فى تحديث خدمات الجهاز المصرفى دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير فى قسم العلوم الاقتصادية تخصص: نقود ومالية)، جامعة الدكتور يحيى فارس المدية، الجزائر، 2015، ص: 25.

<sup>34</sup> Laws of Malaysia act658 electronic commerce act 2006.

## مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديث الخدمات المالية - دراسة حالة بريد الجزائر.

إعداد:

د. بربار نور الدين \*

أ. مشري مريم \*\*

جامعة البليدة 02 + جامعة أم البواقي.

### الملخص:

الهدف من هذه الورقة البحثية هو محاولة إبراز القيمة المضافة التي تحققت من جراء تطبيق العمل بوسائل تكنولوجيا المعلومات على تحديث عمل الإدارة الجزائرية عموما مع التركيز على مؤسسة بريد الجزائر باعتبارها مؤسسة تقدم خدمات مالية، ففي السنوات الأخيرة قامت بتحديث أنظمة عملها وكيفيتها لتتماشى مع الثورة التكنولوجية الحاصلة حيث أصبحت أغلبية عملياتها المالية تستخدم وسائل تكنولوجيا المعلومات وه الأمر الذي لقي استحسان زبائن المؤسسة.

### مقدمة:

يشهد الاقتصاد تغيرا عميقا، حيث أن الاقتصاد الصناعي تراجع ليترك مجالا لاقتصاد المعرفة وهذا مثل ما حدث في أوائل القرن الثامن عشر لما تراجع الاقتصاد الزراعي وترك مكانه إلى الاقتصاد الصناعي الذي عرف تغيرا في أساليب وتنظيم النشاط الاقتصادي فالمشكلة الاقتصادية التي نعانيها الآن في ظل اقتصاد المعرفة ليست ندرة الموارد الاقتصادية - كما في الاقتصاد الصناعي والزراعي - حيث أن المعرفة تتصف بالوفرة وتعاني النم والمستمر نتيجة المعالجة المستمرة والتطبيقات الميدانية التي تفتح أبوابا جديدة مما يستدعي معطيات جديدة بالنسبة إلى اقتصاديات الدول والتي يجب أن تستثمر وتستوعب هذا التغير.

الثورة التكنولوجية بالنسبة للمعلومات والاتصالات والتي جاءت مصاحبة للالكترونيات الرقمية دفعت بالمعلومة لأن تكون من أكبر مصادر الدخل في العالم حيث في السنوات الأخيرة بات بالإمكان تجميع وتخزين ومعالجة المعلومات على نطاق واسع وسريع وتكلفة منخفضة، هذا بعد أن كانت المعلومة حكرا على المؤسسات الكبرى (مثل الشركات المتعددة الجنسيات) والمؤسسات الحكومية بسبب تكلفتها جمعها المرتفعة أ ولدوافع أمنية )

\* بربار نورالدين - أستاذ محاضر بجامعة البليدة 02 Berberd2012@yahoo.fr

\*\* مشري مريم - أستاذة بجامعة أم البواقي mecherimad@gmail.com

إن الهدف الأساسي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الخدمية العمومية هو تحسين الخدمة بما يتوافق مع التطورات الحاصلة ومع احتياجات المستفيدين منها، ومؤسسة بريد الجزائر من بين المؤسسات الخدمية التي عملت على تحديث وتحسين خدماتها من خلال إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء مهامها لذا سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية دراسة وتحليل الإشكالية التالية : ما مدى مساهمة تطبيقات وسائل تكنولوجيا المعلومات في تحديث الخدمات المالية بالجزائر وما واقع هذه المساهمة بمؤسسات بريد الجزائر؟

ولتحليل هذه الإشكالية قسمنا هذه الورقة البحثية إلى المحورين التاليين :

### المحور الأول : عموميات حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المحور الثاني : مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديث الخدمات المالية حالة مؤسسة بريد الجزائر

وفي ما يلي عرض للخطوط العريضة لمحاو هذه المداخلة :

### المحور الأول : عموميات حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال والخدمات المالية:

أحدث انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال مؤشرات جديدة ومتغيرات كبيرة جعلها تدخل في شتى المجالات (اقتصادية، اجتماعية، سياسية...) بما في ذلك المؤسسات بتنوعها، بحيث أن مطلب تحسين العمل بات يستلزم تبني استخدام هذه التكنولوجيا.

**1/1- تعريف تكنولوجيا المعلومات:** يجب أولا التفريق بين التقنية والتكنولوجيا من خلال تحديد مفهوم دقيق لهما حيث يمكن تعريف التقنية بأنها "مستوى المعرفة الفنية المتاحة والمستخدم في البيئة لإشباع الاحتياجات أو إنتاج السلع والخدمات"<sup>1</sup>

أما التكنولوجيا فيمكن أن تعرف على أنها "هي الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والاجتماعية، وذلك بهدف إلى التوصل إلى نتائج جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع"<sup>2</sup>

وبحيث لم تُخص تكنولوجيا المعلومات كغيرها من المصطلحات الجديدة بتعريف محدد بل تنوعت وتعددت باختلاف وجهة نظر كل واحد ومن بينها ومن ضمن التعاريف نجد:

"هي عبارة عن المكونات المادية والبرمجية لأجهزة الحاسوب وشبكات الاتصال وقواعد البيانات التي تعمل على استقبال البيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعه للمستخدم النهائي في الوقت والزمان المناسبين"<sup>3</sup>

"كما تعرف بالتكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات"<sup>4</sup>

ويرى هيريت سيمون والحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1978 بأن "تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساعد على جعل المعلومات تقرأ على حاسوب أو مذكرات تخزن في الذاكرة الالكترونية"<sup>5</sup>

كما عرفت بأنها "هي مجموعة الوسائل المستخدمة لإنتاج واستغلال وتوزيع المعلومات بكل أشكالها وعلى اختلاف أنواعها سواء كانت مكتوبة ومسموعة ومرئية"<sup>6</sup>.

مما سبق يمكن استخلاص ما يلي:

- ✓ تركز تكنولوجيا المعلومات وبشكل أساسي على استخدام التقنيات الحديثة وبرمجيات الحاسوب
- ✓ تشمل تكنولوجيا المعلومات جملة من المراحل تبدأ من خلال تحصيل البيانات من البيئة ومن ثم استرجاعها بمختلف الوسائط ثم إرسال نتائج العمليات المعالجة للاستفادة منها عبر وسائل الاتصال المختلفة لكل مكان في العالم مما يمكن الاطلاع عليها في أي وقت ودون حواجز أو قيود.
- ✓ تمكن تكنولوجيا المعلومات تحقيق الاستفادة القصوى من عملياتها حيث تسمح بتوفير المعلومات في الوقت والمكان المناسبين .
- ✓ ويمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها عبارة عن مختلف الأساليب التي تستخدم في الحصول وتشغيل ونقل وتخزين المعلومات بشكل الكتروني.

**1/2- أهم خصائص تكنولوجيا المعلومات :** لقد تحول استخدام تكنولوجيا المعلومات من مجرد مكسب تستخدمه المؤسسات سواء (الربحية أو غير الربحية) لكسب ميزة تنافسية إلى ضرورة تفرضها جملة من الخصائص التي تتمتع بها هذه التكنولوجيا ولعل أهمها<sup>7</sup>

**التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت والمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهذا ما يخلق نوع من التفاعل بين الأشخاص والمؤسسات وباقي الجماعات.

**الشيوع والانتشار:** أي أن الشبكة قابلة لتوسع والانتشار في مختلف مناطق العالم وهذا ما يسمح بانتشار المعلومة ويكسبها صفة العالمية.

**اللاجماهيرية:** أي أن المعلومة يمكن أن توجه إلى فرد واحد أو إلى مجموعة من الأفراد.

**الالتزامية:** وهذا معناه أن المعلومة يمكن أن تتاح في أي وقت يناسب المستخدم مما يسمح باستغلالها في الوقت المناسب.

قابلية التوصيل : أي يمكن الربط بين الأجهزة الاتصالية المختلفة بغض النظر عن البلد أ والشركة التي تم فيها الصنع.

الحركية : أي أنها يمكن الاستفادة منها في أي مكان يوجد فيه المستخدم شرط امتلاكه لمختلف وسائل الاتصال كالحاسوب المحمول والانترنت اللاسلكية .

اللامركزية: أي أن تكنولوجيا المعلومات تكون مستمرة العمل في كل الأحوال، أي أنه ليس هناك كمبيوتر واحد يتحكم فيها وحين تعطله تتوقف الخدمة.

قابلية التحول: أي إمكانية تحويل المعلومة بين الوسائط المختلفة.

العالمية أ والكونية: أي في مناطق العالم وسهولة المعاملات التجارية بين مختلف وسائط العالم.

من خلال ما سبق يتضح لنا أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث أصبح يوظف حجم كبيرة من رؤوس الأموال المستثمرة في إنتاج الحواسيب وأنشطة البحث والتطوير المصاحبة لهذا القطاع وتدريب القوى البشرية العاملة في مضمار تعبئة المعلومات وتركيز الاهتمام بصناعة البرمجيات التطبيقية<sup>8</sup>.

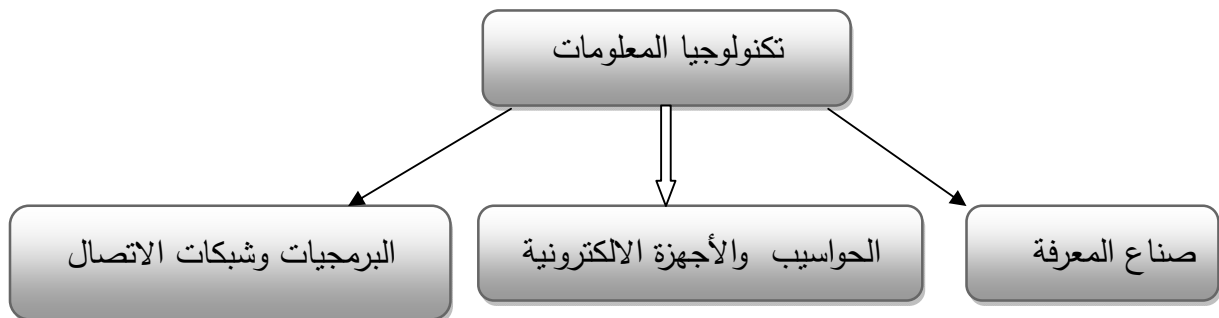
ويمكن أن نختصر مكونات تكنولوجيا المعلومات في ما يلي:

❖ صناع المعرفة.

❖ الوسائط المادية والمتمثلة في أجهزة الحاسوب والأجهزة الالكترونية.

❖ الوسائط معنوية والمتمثلة في البرمجيات وشبكات الاتصال.

شكل يوضح مكونات تكنولوجيا المعلومات.



1/3- الخدمات العمومية : إن تطوير إدارة الخدمات العامة يكمن في تسيير شبكة من المنظمات العمومية في إطار محيط يتميز بالتطور والتغيير المستمرين، وإدارة الخدمة العمومية بالمفهوم الحديث هي إدارة تنظيم معين بشكل يكون فيه الجمهور واعيا بآثار الأنشطة التي يقوم بها التنظيم على محيطه الاقتصادي والاجتماعي، وأنه المستهدف من الأنشطة التي تقوم بها الإدارة

ماهية الخدمة العمومية : هناك العديد من التعاريف التي وصفت بها الخدمة فقد عرفها قاموس أكسفورد 1995 Oxford dictionary على أنها: " التصور الفعلي لمجموعة أ وفئة الأهداف الموضوعة عن طريق

توحيد مجموعة من المظاهر المختلفة واعتبر أن هذا التصور الفعلي يقدم من قبل الزبائن والعمال والمساهمين في المنظمة، أو من خلال الخدمة المحفوظة في أذهانهم *Service in mind* واقترح بأن يكون مفهوم الخدمة عبارة عن التصور أو البيان الذي يغلف طبيعة الأعمال الخدمية بحيث يتم في النهاية الحصول على قيمة وشكل ووظيفة وتجربة ونتائج الخدمة".<sup>9</sup>

**ويعرف خبراء الإدارة العامة :** الخدمة العمومية على أنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين.<sup>10</sup>

وبهذا يظهر أن مصطلح الخدمة العامة أ والعمومية يعبر عن تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد.

• كما أن هناك من يركز في تعريفه للخدمة العامة على جانبين هما<sup>11</sup> :

✓ **مفهوم الخدمة العامة كعملية:** حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية، أ والعامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، وبالنسبة للمدخلات فان هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة تتمثل في الأفراد، الموارد المعلومات.

✓ **مفهوم الخدمة العامة كنظام:** انطلاقاً من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل: نظام عمليات تشغيل أ وإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة، ونظام التسليم النهائي للخدمة وإبصارها للمواطن طالب الخدمة

وتلبية هذه الخدمات العامة مثل ( الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية وخدمات الأمن، والعدالة... الخ ) هي مسؤولية الدولة بالدرجة الأولى وهي ليست موقوتة بزمن محدد، بل هي عملية دائمة مستمرة ينبغي أن تخطط الدولة لتقدمها وتطويرها ليحصل عليها المواطن في أحسن صورة.

#### 1/4- خصائص الخدمات العمومية وأنواعها

**بعض خصائص الخدمات العمومية بالرغم من أن مرافق الخدمات العامة هي منظمات غير هادفة للربح، بل إن المواطن لا يتحمل تكلفة بعض تلك الخدمات إلا أن ذلك لا يعني أنها بدون عائد اقتصادي، لأن الاستثمار في الصحة والتعليم والثقافة مثلاً يعتبر تنمية للموارد البشرية على مستوى المجتمع ككل، ويأتي بشماره في الأجل الطويل، وهذا يتطلب الاهتمام بالتخصيص الأمثل لجميع عناصر المدخلات لإشباع حاجات المجتمع بأعلى قدر من الكفاءة<sup>12</sup>.**

وعليه نستنتج مما سبق :

✓ أن الخدمات العامة تتعلق بإشباع الحاجات الأساسية والضرورية لجميع المواطنين في الدولة بغض النظر عن قدراتهم المالية.

✓ أن تقديم تلك الخدمات هو وبالدرجة الأولى مسؤولية الدولة باعتبار أن ذلك إحدى دعائم سيادتها.

✓ أن إدارة تلك المرافق بكفاءة عالية مطلب ضروري لحسن استغلال الموارد المخصصة لها.

أنواع الخدمة العمومية : تضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات الجماعية، المنظمة من طرف الدولة يمكن حصرها في مجموعة الخدمات التالية:<sup>13</sup>

الخدمات الإدارية : مثلا خدمة الحالة المدنية التي تقدمها البلديات ،....

الخدمات الاجتماعية والثقافية : مثلا خدمة التعليم، الخدمات الصحية ،....

- الخدمات الصناعية والتجارية : مثلا خدمة مؤسسة المياه، خدمة مؤسسة الكهرباء والغاز، ....

كما يمكننا أن نميز من ناحية ثانية بين ثلاثة أنواع من الخدمات العمومية وفق التصنيفات التالية :

- من حيث طبيعة الخدمة المقدمة : نجد صنفان، خدمة فردية وخدمة جماعية .

- من حيث طبيعة استهلاك الخدمة : نجد صنفان، خدمة ذات استهلاك إجباري وخدمة ذات استهلاك اختياري.

- من حيث طريقة تحمل تكلفة الخدمة : نجد في هذه الحالة ثلاثة أصناف من الخدمات :

. خدمة مجانية: ( تقدم دون مقابل، تتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية للدولة ) مثلا حملات التلقيح، الأمن العمومي، الإنارة العمومية... الخ.

خدمة بالمقابل: ( يتحمل تكلفتها كليا وبشكل مباشر المستفيد منها ) مثلا الكهرباء المنزلية، الهاتف العمومي، الماء الشروب... الخ.

خدمة مدعمة: ( يتحمل تكلفتها جزئيا المستفيد منها والباقي دعم حكومي لها ) مثلا النقل العمومي، السكن، السلع الاستهلاكية الأساسية كمادة الحليب والخبز... الخ.

الخدمات العامة الالكترونية: إن إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية لتقديم الخدمة العمومية أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل تلك الخدمات بما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات الخدمية الحكومية، وبذلك عمدت العديد من التجارب الحكومية إلى تطبيق الخدمات العامة الالكترونية، بهدف تحقيق مفاهيم تمثل في مضامينها مرتكزات للحكم الرشيد هي الشفافية، الرقابة، المحاسبة، روح المسؤولية، دولة الحق والقانون، سرعة الاستجابة للخدمات العامة... وغيرها بما يصل إلى غاية ترشيد الخدمة العمومية. والفلسفة الأساسية والرئيسية للإدارة الالكترونية هي نظرتها إلى الإدارة بشكل عام كمصدر للخدمات تتجسد في تقديم

خدمة عامة وتحقيق درجة عالية من الراحة للمواطن، والقلة في نسبة الأخطاء وتسجيل سرعة في إنجاز المهام، والسهر على إشباع رغبة المواطن الذي يندرج ضمن إطار شامل ألا وه الخدمة العامة الإلكترونية، وجعلها أقرب من المواطن، وبالتالي لا يمكن إغفال الدور الريادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق تطور نوعي على مستوى مؤسسات الخدمة العمومية، وتقديم البديل للنماذج القائمة في صورتها التقليدية والتي تبقى على عاتق فعالية المورد البشري والأجهزة المعلوماتية في تقديم بعلاقة طردية، أي كلما كان هناك فعالية في المورد البشري والمورد المادي أدى ذلك إلى تحسين نوعية الخدمة.<sup>14</sup>

وقد أفرز التحول نحو الإدارة الإلكترونية جملة من التغييرات على مفهوم الخدمة العمومية، تأسس في النهاية إلى مقولة نهاية الإدارة العامة التقليدية، فنموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة، في تقسيم الخدمات، وإنجاز المعاملات، وبالتالي يمثل ثورة تحول مفاهيمي، ونقله نوعية في نموذج الخدمة العمومية، وانطلاقاً من كون التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية ه أساس ترشيد الخدمات العمومية، وتحسينها ورقمنتها، والنهوض بجهودها، بما يؤسس لتطوير نظام إدارة الحكم والشؤون العامة (الحكم الرشيد).

**مزايا تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الخدمة العمومية:** لا يمكن إغفال الدور الريادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق تطور نوعي على مستوى مؤسسات الخدمة العمومية وتقديم بدائل لنماذج القائمة في صورتها التقليدية حيث تعد التقنية الحديثة تلبية لتغيير التنظيمي إذ بإمكانها تغيير طريقة عمل الأفراد داخل مؤسسات الخدمة العمومية وعلى رسالة أ وهدف المنظمة من خلال تغيير الظروف وإزالة المشكلات التي تواجهها<sup>15</sup> ومن تم يمكن أن نجمل أهم مزايا تطبيق تكنولوجيا المعلومات فيما يلي:

- ✓ تساهم تطبيق تكنولوجيا المعلومات في توفير البيانات والمعلومات وإتاحتها أمام أفراد المجتمع.
  - ✓ تبسيط إجراءات إنجاز الخدمة العمومية وتدفع سير المعاملات الكترونياً وتسهيل الإجراءات بين الدوائر المختلفة.
  - ✓ تقلل من الأعباء الورقية التي يجمع البيانات مرة واحدة واستخدامات متعددة.
  - ✓ توفير الأرشيف الإلكتروني مما يسمح بالحصول على معلومات صحيحة من أجل أداء خدمة عمومية رشيدة.
  - ✓ "يساعد المنظمات على تعزيز مفهوم إدارة الجودة مما يساعد على تحسين جودة الخدمات المقدمة.
  - ✓ المساهمة في تحقيق اتصال أفضل وأسرع مما يساعد المواطنين الحصول على خدمات حكومية عالية الجودة وبتكلفة أقل.
  - ✓ الوصول الآني للمعلومات والخدمات من دون الحاجة إلى مراجعة الدوائر المعنية.
  - ✓ يساعد على زيادة ولاء المواطنين نتيجة الاستجابة السريعة والسليمة والمبسطة للخدمة العمومية"<sup>16</sup>.
  - ✓ تحديات تطبيق تكنولوجيا المعلومات :
- على الرغم من الأهمية والضرورة لاستعمال تكنولوجيا المعلومات إلا أن استخدامها مازالت تكتنفه جملة من الصعوبات والتي أهمها:



- ✓ -النقص في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وهذا يؤدي إلى عرقلة تقديم الخدمة العمومية
  - ✓ ارتفاع الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في تطبيق التكنولوجيا
  - ✓ ارتفاع كلفة الاتصال مما يؤدي إلى عزوف المواطنين عن طلب الخدمة
  - ✓ التطور المستمر لتقنيات المستعملة وصعوبة اللحاق بها
  - ✓ "إمكانية بروز مقاومة لتغيير نتيجة قيام المنظمة بإعادة توزيع المهام والصلاحيات وزيادة المسؤوليات وحجم الأعمال والخوف من عدم القدرة على مجاراة التكنولوجيا الجديدة
  - ✓ نقص الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على العمل في مجال النظم الالكترونية
- نظم الخدمة العمومية يمكن تقسيم نظم الخدمة العامة كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين<sup>17</sup>:

1- نظام الخدمة العامة المفتوحة: حيث يتم النظر في النظام المفتوح إلى الوظيفة بأنها مثل أي مهمة مجتمعية، يتم إعداد الفرد لها، ويتفرغ لممارستها طول حياته العملية، وتقوم المؤسسات أو المنظمات العامة وفق هذا النظام باستقطاب عدد من العاملين وفقا لنوع الخدمة الاقتصادية، زراعية تجارية، حيث يتم تعيين العاملين تبعاً لمتطلبات العمل الحقيقية، بغية تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وما هو وجدير بالذكر هو وأن منظمات الخدمة العامة قبل توظيف الأفراد تقوم بتحديد الشروط الواجب توفرها في المرشحين للوظائف العامة، إلى جانب إجراء مقارنة بين الوظائف المتشابهة، بهدف الحد من الازدواجية في المسؤوليات والتضارب في الاختصاصات، حيث تدون مهام كل وظيفة في كتيب خاص يسمى كتيب المهام. يمتاز نظام الخدمة العامة المفتوحة لجملة من الخصائص تتمثل في: البساطة - مرونة النظام - اقتصادية النظام.

2- نظام الخدمة العامة المغفلة: وفق هذا النموذج تقوم الإدارة غالبا بعمليات إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل، واستمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية، وتنمية القدرات، واكتشاف الاستعدادات، كما أن القاعدة العامة للنظام المغفل في الخدمة العامة هي استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق والواجبات.

### المحور الثاني: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديث الخدمات المالية حالة بريد الجزائر:

يعد قطاع البريد والخدمات المالية البريدية من أكثر الخدمات استعمالا وبالتالي فان تطويرها يعتبر بمثابة أحد عوامل التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث أنها تشكل مثالا للخدمة العمومية الحوارية تأسست مؤسسة بريد الجزائر بموجب القرار 2/43 في 14 جانفي 2002 وأعلن رسميا عن إنشائها كمؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي حسب المادة 12 من القانون 2000-3 في 15 أكتوبر 2002، حيث تضم أكثر 3309 مكتب بريدي عبر التراب الوطني.

"تمثل مؤسسة بريد الجزائر أحد المؤسسات الخدّمة العمومية التي لها حماية شبه كلية من الدولة بالنظر الى وضعيتها الاحتكارية، وفي ظلّ الضعف أوالانعدام الكلي للأطراف المنافسة لها، أصبحت المؤسسة تخضع لرقابة عمومية ممثلة في وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال وبالتالي أصبح تدخل الدولة فيها متطورا، وهذا ما يفسره البعض بأنه ناتج عن حجم وكبر المؤسسة في تقديم الخدمات العمومية تتمثل في خدمات الحساب البريدي الجاري-خدمة الاطلاع على الحساب -خدمات الدفع والسحب -خدمات صناديق التوفير، الطرود البريدية، الحوالات البريدية والرسائل"

### 1/2- أهداف استخدام تكنولوجيا المعلومات بمؤسسة بريد الجزائر :

- ✓ تقليل الضغوط على مستوى شبائيك الخدّمة وتقليص وقت الانتظار.
- ✓ محاولة تبسيط وتسهيل الإجراءات لتسهيل معاملات الأفراد
- ✓ تقليل التراكم الورقي من خلال الوثائق الالكترونية
- ✓ تحقيق مبدأ العدالة والشفافية الكاملة للحصول على الخدّمة
- ✓ محاولة الخروج التدريجي من الأمية الالكترونية وإيجاد بيئة أفضل في ظل اقتصاد المعرفة
- ✓ محاولة مكافحة البيروقراطية والتي تشكل حاجزا أمام التنمية الفعلية للبلاد، وتحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة
- ✓ محاولة تحقيق أهداف السياسة الجوارية والتي تقضي تقرب الإدارة من المواطن .

3/2- التغيير التكنولوجي الذي مس مؤسسة بريد الجزائر إن التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم يجعل المؤسسة أمام تحديات جسام خاصة أما تنوع احتياجات الزبائن خاصة في ظل تراجع دور البريد مما يجعلها تركز على الخدمات المتطورة كل هاذ يكون ضمن إطار تقديم خدمة عمومية وهذا يكون ضمن مواكبة كل التطورات التي تمس تكنولوجيا

تستخدم مؤسسة بريد الجزائر جملة من الخدمات والتي تستعمل تكنولوجيا المعلومات في تحسين تقديم الخدمات ونذكر منها<sup>18</sup>:

**الشباك الالكتروني** : يقوم بتوفير خدمات للزبائن والمتعاملين وهي كل الأجهزة الالكترونية التي تسمح سحب الأوراق النقدية آليا

**بطاقة السحب الالكتروني** : يتم استعمالها للحصول على الخدمات الآلية لدى مؤسسة بريد الجزائر والتي توجد مع وجود الشباك الالكتروني إذ عن طريق يتمكن الزبون من سحب النقود وفي أي شباك بريدي أوموزع أوتوماتيكي عبر كامل القطر الوطني، ويقوم استخدام السحب الالكتروني بالبطاقة من مميزات الأمن والتوفر والسرعة

خدمة السحب: إذ تتوفر الموزعات الآلية المتواجدة خارج مؤسسات البريد فرص سحب الأموال للمواطنين والتي دعمت الآلية التقليدية لبريد الجزائر

خدمات الاطلاع على الرصيد: إذ عن طريق إدخال بطاقة السحب البريدية مع تشكيل الرقم السري الخاص بكل مستعمل يحصل الزبون على كشف رصيده، وله إمكانية الاحتفاظ بتذكرة خاصة بكشف الحساب .

خدمة طلب نماذج الصكوك البريدية: والتي تقدم لكل صاحب حساب بريدي جاري حيث يتم منح نموذج بعد ملاً الاستمارة الالكترونية والتي يتم استظهارها على الموزع الآلي لنقود الورقية

خدمات عمومية عن طريق شبكة الانترنت : وتشمل

خدمات الإطلاع على الرصيد"توفر شبكة الانترنت خدمات الكترونية لكل أفراد ومتعامل بريد الجزائر والذين يملكون حساب بريدي جاري إذ تقدم لهم إمكانية الإطلاع على رصيد حسابهم البريدي، ويلزم كل زبون ضمن هذا الشكل من الخدمات أن يمتلك رقم سري يقوم بشكله انطلاقاً من رقم الحساب .

خدمات طلب نماذج من الصكوك البريدية: وذلك عن طريق ملاً كل المعلومات الخاصة بكل متعامل بشكل الكتروني على شاكلة استمارة الكترونية.

خدمات الحصول على كشف العمليات الحسابية: من خلال طلب مراجعة لكل عمليات السحب والدفع الالكتروني التي جرت على مستوى حساب بريدي جاري معين وبالرغم من ايجابيات خدمات بريد الجزائر من خلال شبكة الانترنت.

وبالرغم من الخدمات البريدية التي يقدمها بريد الجزائر والتي تعتمد على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الا أننا نجد بعض المعوقات التي تكتنف هاذ النوع من الخدمات ومنها :

✓ -نقص عدد المستخدمين للانترنت والجدول التالي يوضح ذلك

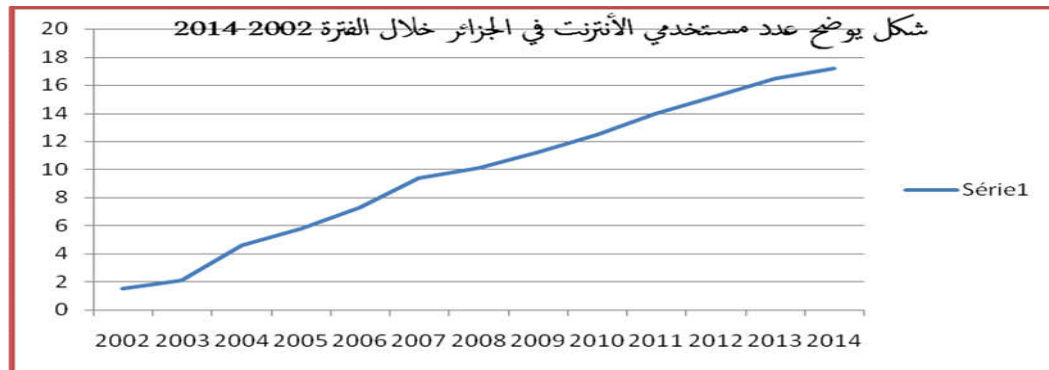
جدول يوضح عدد مستخدمي الانترنت في الجزائر من 100 شخص ما بين 2002-2014

| السنوات        | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |      |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|
| عدد المستخدمين | 1.5  | 2.1  | 4.6  | 5.8  | 7.3  | 9.4  |      |
| السنوات        | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| عدد المستخدمين | 10.2 | 11.2 | 12.5 | 14   | 15.2 | 16.5 | 17.2 |

SOURCE: <http://www.internetworldstats.com>; 14 :00, 08/04/2015 et

<http://www.databank.world.com> ; 20:14, 16/05/2015.

## شكل يوضح عدد مستخدمي الانترنت في الجزائر من 100 شخص ما بين 2002-2014



قراءة وتحليل للجدول والشكل : نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن عدد مستخدمي الانترنت بالرغم من أنه يتطور مع مرور السنوات حيث انتقل من 1.5 مستخدم بالنسبة إلى 100 شخص إلى 17.2 مستخدم لكل 100 شخص في 2011 ورغم هذا التطور الايجابي إلا أنه يعتبر ضعيف في نفس الوقت ويرجع هذا إلى :

- ضعف سرعة تدفق مما مع ارتفاع سعر الاشتراك يؤدي إلى نقص إقبال الأفراد للاشتراك في الخدمة
  - ارتفاع أسعار الحواسيب والهواتف النقالة التي ترتبط بشبكة الانترنت وعدم قدرة الأفراد على اكتسابها - انخفاض المستوى المعيشي.
  - نقص الوعي بالخدمات المتاحة في شبكة الانترنت بالإضافة إلى حداثة الوعي التكنولوجي لدى الأفراد
- وهذا ما يدفعنا للقول بأن الخدمات التي يقدمها بريد الجزائر لا يتم استغلالها بصفة فعالة من طرف الزبائن وهذا ما يؤثر على سير الخدمة العمومية وبالتالي زيادة الضغط على الخدمات التقليدية.
- ✓ الخدمات المقدمة عبر الهاتف النقال نجدها الخاصة بالشركة الوطنية للاتصالات اللاسلكية (موبليس)، من ما يؤدي إلى حرمان فئة من هذه الخدمة وحرمان الفئات الأخرى المتعاملة مع شبكات الهاتف النقال الأخرى.
  - ✓ وجود انقطاعات مستمرة داخل شبكات البريد، بالرغم من أن مؤسسة بريد الجزائر تحت وصاية وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام مما يؤدي إلى خلق استياء من الخدمة المقدمة
  - ✓ نقص المعرفة لدى العملاء بكيفية استخدام تكنولوجيا مما يصعب من الاستفادة من الخدمات المتاحة على مستوى بريد الجزائر
  - ✓ التخوف من التكنولوجيات الحديثة خاصة بالنسبة للعمليات المالية بسبب بعض الحوادث التي تعرض لها الزبائن أنتج ثقافة سلبية اتجاه هذه الأساليب مما جعلهم يجذبون الخدمات المالية التقليدية والتي تولد اكتضاض في مكاتب البريد.

## خاتمة :

يمثل استعمال تكنولوجيا المعلومات مرحلة مهمة وحاسمة نح والانتقال للخدمات الالكترونية والتحول من أشكال الاتصال المباشر للمواطنين مع الإدارة إلى الاتصال الافتراضي ،حيث تركز على استخدام الوسائل والأجهزة الحديثة والمتطورة وبرامج معلوماتية تقدم حلولاً لتعقيدات والمشاكل البيروقراطية.

وبالرغم من الجهود المبذولة على مستوى مؤسسة بريد الجزائر في تقديم الخدمات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلا أننا نجد أنها غير كافية بسبب المعوقات التي تعوق فعاليتها لدى نوصي ب:

- ✓ زيادة سرعة تدفق الانترنت وتخفيض سعر الاشتراك مما يؤدي الى زيادة المستخدمين وبالتالي الاستفادة من ما يوفره بريد الجزائر من خدمات على شبكة الانترنت.
- ✓ توسيع الخدمات المقدمة على شبكة الهاتف النقال لتشمل المتعاملين الآخرين-أوريد و-جازي- من ما يسمح بزيادة عدد المستفيدين من الخدمات البريدية المتاحة .
- ✓ زيادة التكوين بالنسبة إلى الموظفين مما يسمح بإصلاح الأعطاب التي تحصل على أجهزة الدفع وقت حدوثها.
- ✓ زيادة حملات التوعية بالنسبة للعملاء حول سلامة وسرعة المعاملات من خلال مختلف منابع التسويق وهذا لخلق ثقة اتجاه استعمال هذه التكنولوجيا.
- ✓ مواصلة تعميم بطاقات السحب الالكتروني وتوجيه المواطنين نح واستخدام هذه الوسائل .

## الإحالات والمراجع:

1-نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 34.  
2 جمال أب وشنب ،العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر،1999، ص81.

<sup>3</sup>عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية، دار اليازوري لنشر ،الأردن، 2011، ص 169.

<sup>4</sup> /ali bouhna ,les enjeux des ntic dans les entreprise , revue économique et management , n°03 mars , 2004p68

<sup>5</sup>بومايلة سعاد، فارس بوباكور، أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمناجيات، جامعة تلمسان، العدد03، 2004، ص 205

<sup>6</sup> محمد الطاني، هدى عبد الرحمن، اقتصاديات المعلومات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2007 ص 33.

<sup>7</sup> Souad boumaila , fares boulbakour , impact des ntic sur l'entreprise économique, revue économie et management N°03 ,MARS 2004 p p 205-206

<sup>8</sup> حسن مظفر الرز و"مقومات الاقتصاد الرقمي ومدخل الى اقتصاديات الأنترنت، "مركز البحوث، 2006، ص 318.

<sup>9</sup> رعد حسن الصرن، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص:60.

<sup>10</sup> العربي بوعمامة، رقاد حليلة، "الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد التاسع، ديسمبر 2014، ص:40 .

<sup>11</sup> عاشور عبد الكريم، " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري - قسنطينة-، 2009-2010، ص:41.

<sup>12</sup> [unpan1.un.org/intradoc/groups/.../unpan000912.pdf](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/.../unpan000912.pdf)

<sup>13</sup> /مسعود عمر، " دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية"، مدونة مقالات متوفرة على الموقع: [omarmess31.blogspot.com/2014/12/blog-post.html](http://omarmess31.blogspot.com/2014/12/blog-post.html)

<sup>14</sup> /مسعود عمر، "علاقة الإدارة الالكترونية بالخدمة العمومية"، مدونة مقالات متوفرة على الموقع: [omarmess31.blogspot.com/2014/12/blog-post.html](http://omarmess31.blogspot.com/2014/12/blog-post.html)

<sup>15</sup> /ستيفن كوهين، رونالد، براند، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة للبحوث - المملكة العربية السعودية، 1997، ص 103.

<sup>16</sup> /سعد غالب ياسين، الادارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية"، مركز البحوث الرياض، 2005، ص 36

<sup>17</sup> بن أم السعد فتيحة، يحيوي نعيمة، " دور تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال في تحسين نظام الخدمة العامة في ظل الحوكمة الاقتصادية"، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، المجلد4، العدد11، 2014، ص ص:8-9.

<sup>18</sup> عبد القادر برانيس-التسويق في المؤسسات الخدمية العمومية-دراسة على قطاع البريد والاتصال في الجزائر - أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -قسم العلوم الاقتصادية-جامعة الجزائر 2006-2007 ص ص(59-61) .

## ممارسة الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الأجنبية-دراسة مقارنة-

إعداد:

أ.عائشة سعدون \*

أ.مولود طابوش \*\*

- جامعة البويرة -

### الملخص:

تسعى معظم المؤسسات ولاسيما البنوك إلى تحقيق أهدافها وإشباع حاجات عملائها وذلك باستخدام وسائل مختلفة. وانطلاقاً من أن الفرد هو المسير الأول لهذه الوسائل، فالبنك يصبح بحاجة ماسة إلى وجود فئة المديرين للتنسيق وإدارة البنك نحو تحقيق أهدافه، ومما لا شك فيه أن قدرة المديرين على تحقيق هذه الأهداف تتوقف على ما يمتلكونه من كفاءات إدارية (كفاءات فنية، كفاءات إنسانية وكفاءات فكرية) تساهم في تحسين مستوى الأداء، من خلال قيادة التوازن بين أهداف البنك وأهداف المرؤوسين، كما تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين وتضمن استمرار وجود فعالية تنظيمية.

فالسلك الإنساني في موقع العمل تحكمه عوامل عديدة تختلف من شخص إلى آخر ومن جماعة عمل إلى أخرى، ولكي ينجح المدير في عمله فإنه يحتاج إلى مجموعة من الكفاءات الإنسانية التي تحقق له القدرة على التعامل مع الأفراد الذين يعملون وفق توجيهاته.

لذا حاولنا في دراستنا هذه تقييم ومقارنة مستوى الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية والأجنبية واستنتاج أنماط القيادة المتبعة من قبلهم.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الأعمال، إدارة أعمال البنوك، الممارسة الإدارية، الكفاءات الإدارية، الكفاءات الإنسانية.

### Summary:

Most institutions, especially banks, strive to achieve their objectives and meet the needs of their customers by using different means. The individual is the first path of these means. The bank is in dire need of a group of managers to coordinate and manage the bank towards achieving its objectives. These objectives depend on their managerial competencies (technical competencies, human competencies and intellectual competencies) that contribute to improving the level of performance, by driving the balance between the goals of the bank

\* عائشة سعدون - أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة.

\*\* عائشة سعدون - أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة.

and the objectives of the subordinates. It also raises the level of job satisfaction among the subordinates and ensures the continuity of organizational efficiency.

Human behaviour in the workplace is governed by many factors that vary from one person to another and from one working group to another. In order for a manager to succeed, he needs a range of human competencies that enable him to deal with individuals who work according to his direction.

In this study, we tried to evaluate and compare the level of human competencies among the managers of Algerian and foreign public banking agencies and to deduce their leadership patterns.

**Keywords:** Management, Banking Management, Management Practice, Management Competencies, Human Competencies.

## مقدمة

أدرکت معظم الدول في عالمنا هذا ما لغدارة الأعمال من أهمية في كبيرة في تطورها وازدهارها، وراحت تعطيتها الأهمية التي تليق بها كعامل أساسي وفعال لنجاح العمل في مؤسساتها ولاسيما البنوك، وكونها وسيلة هامة لدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

والبنوك الجزائرية كغيرها من البنوك التي لا يمكن أن تعزل نشاطاتها عن التطورات التي تتميز بسرعة التغيير، فلا بد أن تفتح أمام منافسة المنتجات والخدمات الأجنبية، وذلك بالتركيز على الجودة في مجال الخدمات نظرا للتحديات التي يواجهها هذا القطاع. لهذا عرفت البنوك في الجزائر تطورا وإصلاحات كثيرة كانت أبرزها قانون النقد والقرض (90-10) التي كانت مدخل جديد للتوجه نحو اقتصاد السوق، حيث أنشأت بنوك وطنية خاصة وبنوك أجنبية وعودة بنك الجزائر إلى المهام المنوطة بالبنوك المركزية في الدول المتقدمة.

لكن رغم هذه الإصلاحات لا تزال الخدمات التي تقدمها البنوك الجزائرية محدودة تقليدية لا تواكب التطورات الحاصلة في مجال الخدمات البنكية التي تقدمها البنوك في البلدان المتقدمة، بالإضافة إلى التأخر المسجل في تنظيمها.

وعليه جاءت دراستنا هذه لمقارنة الممارسة الإدارية في البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الأجنبية، من خلال تقييم ومقارنة مستوى الكفاءات الإنسانية لدى بعض مديري الوكالات البنكية العمومية والوكالات البنكية الأجنبية الموجودة على مستوى ولايتي البويرة وتيزي وزو، ثم استنتاج أساليب القيادة المتبعة من قبلهم.

1-الإشكالية: انطلاقا مما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية التالية: ما هي أبرز نقاط التباين بين ممارسة إدارة الأعمال في البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الأجنبية ؟

2-الأسئلة الفرعية: للإمام بجميع النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الكفاءات اللازمة لمديري البنوك في ضوء الفكر الإداري الحديث والمتعلقة بالممارسة الإدارية؟



- ما مستوى الكفاءات الإدارية ( التركيز على الكفاءات الإنسانية) لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة؟ -  
ما هي أساليب القيادة المتبعة من قبل مديري الوكالات البنكية محل المقارنة؟

**3-فرضيات الدراسة:** تتطلب عملية البحث عن إجابات للأسئلة المطروحة سابقا اقتراح الفرضيات التالية:

- يتوقف نجاح العملية الإدارية في البنك على ما يتمتع به المدير من كفاءات إدارية، والكفاءات الإنسانية من أهم هذه الكفاءات التي تعد سر نجاحه قياسا بالآخرين ممن يفتقرون إليها.

- لا توجد اختلافات ملموسة وواضحة في مستوى الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة.

- ميل مديري الوكالات البنكية محل المقارنة إلى إتباع نمط القيادة الأوتوقراطي القائم على المركزية الشديدة وأسلوب الثواب والعقاب وإهمال العلاقات الإنسانية.

**4- أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- توضيح مدى أهمية إدارة الأعمال في البنوك العمومية الجزائرية.

- تقديم صورة واضحة عن واقع الممارسات الإدارية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة.

- تعتبر الدراسات حول إدارة أعمال البنوك في الجزائر مدخل رئيسي لدراسة المشاكل الاقتصادية والتجارية.

**5-منهج وأدوات الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة (إدارة أعمال البنوك، الكفاءات الإدارية)، كما تم الاعتماد على المنهج المقارن لتقييم مستوى الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة ، وبالنسبة لأدوات البحث تم الاعتماد على المقابلة والاستبيان.

**الإطار النظري:**

**أولاً-الممارسة الإدارية:** عرفت إدارة الأعمال تطورا في تعريفها وهذا وفقا لتطور المؤسسة، فقد اعتبرت المؤسسة من طرف المدرسة التقليدية كعلبة سوداء و تطورت بعد ذلك إلى نظام مفتوح، وهكذا بالنسبة لإدارة الأعمال وبالتالي كثرت و تنوعت آراء وأفكار الباحثين حول تعريفها.

وحتى يمكننا الإلمام بمعنى إدارة الأعمال سنقوم باستعراض بعض تعاريف الباحثين الإداريين:

عرف دراكر إدارة الأعمال بأنها: "وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازه ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظيفة و تلك الأعمال"<sup>1</sup>.

وهناك من عرف إدارة الأعمال بأنها: "مجموعة من الطرق المستخدمة لتوجيه وإدارة مؤسسة أو مشروع ما بغية تحقيق هدف باستخدام أمثل للموارد المادية والبشرية"<sup>2</sup>.

وعرف آخرون إدارة الأعمال بأنها: "عملية إنسانية هادفة إلى تحقيق نتائج مرغوبة تحقق نفعاً لأصحاب المصلحة، يقوم عليها نفر من المتخصصين يديرون الموارد والإمكانات اللازمة ويحددون الأعمال الواجبة ويضعون الخطط والبرامج ويقودون القائمين بالتنفيذ ويراقبون سير الأداء للتأكد من تحقق الأهداف المرجوة، وهم في ذلك يأخذون في الاعتبار الظروف المحيطة بهم"<sup>3</sup>.

ويقول تباتوني عن إدارة الأعمال: "هي مجموعة من العمليات توجيهه، تنظيم وتنشيط الأعمال الجماعية في إطار التنظيم"<sup>4</sup>.

أما بالنسبة للبنوك فيمكن تعريفها بأنها: "كيانات إدارية منظمة تعمل على إشباع الحاجات والرغبات المالية للأفراد و الجماعات من خلال أنشطة بنكية متنوعة أهمها قبول الإيداعات و منح القروض"<sup>5</sup>.

بعد تعريف إدارة الأعمال والبنك نتوصل إلى تعريف إدارة أعمال البنوك وفقاً لمفاهيم الفكر الإداري الحديث على النحو التالي: " تشير إدارة أعمال البنوك إلى عملية التنسيق بين أنشطة البنك على نحو يتسم بالكفاءة".

في ضوء المفاهيم السابقة يمكن استخلاص ملامح العملية الإدارية بالبنوك كما يلي:

**1-التوازن بين الفعالية والكفاءة(الفاعلية):** فلا تغلب الاعتبارات المتعلقة بالفعالية على اعتبارات الكفاءة أو العكس، ومعنى آخر فإن إدارة البنك ينبغي لها إيجاد صبغة توازنية بينهما في ظل الأهداف التي يسعى إليها كل بنك.

**2-العمل مع ومن خلال الآخرين:** المدير مطالب بإنجاز أهداف البنك مع ومن خلال الآخرين الذين يتمثلون في الأفراد الذين يترأسهم، ويجب التنويه هنا إلى ضرورة ترتيب الطموحات الشخصية والمصالح المتعارضة للأفراد العاملين بالبنك بصورة تتفق وتحقيق الأهداف التنظيمية التي من أجلها تم التعاون فيما بينهم<sup>6</sup>.

**3-السعي لإنجاز أهداف البنك التنظيمية:**وتسعى البنوك باعتبارها مؤسسات خدمية هادفة للربح إلى تحقيق عدد من الأهداف الاقتصادية مثل زيادة معدلات الربحية، نمو حجم المبيعات البنكية تقديم خدمات بنكية جديدة أو مبتكرة تحسين المركز التنافسي للبنك في السوق الذي يعمل فيه.

**4-العمل في بيئة متغيرة:**تعمل البنوك في البيئة المحيطة بها فهي لا تنشأ من فراغ، وإنما في البيئة التي تعمل فيها وتمدها هذه البيئة بالموارد اللازمة لأداء أنشطتها، و تضع عليها في الوقت ذاته عدد من القيود ينبغي التكيف معها والعمل في ظلها، و يلاحظ أن متغيرات البيئة التي تعمل في ظلها البنوك تتسم بأنها غير مستقرة ( دائمة التغيير والحركة) و معقدة في نفس الوقت و هو ما يعرف بعدم التأكد البيئي<sup>7</sup>.

**ثانياً- الكفاءات الإدارية:**أشارت العديد من الدراسات الاقتصادية (Hansen, Wernerflet, Husiled, 1989, Becker, 1998, Veiga 1999) أن الإدارة الفعالة هي المحدد الرئيسي للنجاح الاقتصادي المستمر والدائم

للمؤسسة والنجاح الإداري يعتمد بالدرجة الأولى على الأداء، ومقدرة أي مدير على الأداء تكون نتيجة الكفاءات الإدارية التي يمتلكها<sup>8</sup>، ومن الضروري دراسة الكفاءات الإدارية التي تكون العامل الأساسي في تقدير فعالية المديرين، وهذا يعني أن هناك كفاءات معينة لا بد من توفرها في المديرين حتى يتمكنوا من إدارة مؤسساتهم بنجاح، بل أن سلطة المدير قد لا تستمر دون وجود هذه الكفاءات<sup>9</sup>.

وتعرف الكفاءات الإدارية بأنها: "ممارسات سلوكية وقابليات وقدرات متخصصة تتضمن الطرق و الإجراءات والتقنيات اللازمة للتعامل مع كافة المواقف و الأعمال الإدارية التي يواجهها المدير بفعالية"<sup>10</sup>.

وقد صنفت هذه الكفاءات إلى ثلاثة أنواع: الكفاءات الفنية، الكفاءات الإنسانية والكفاءات الفكرية، وفيما يلي عرض لهذه الكفاءات:

**1-الكفاءات الفنية:** تتعلق الكفاءات الفنية بالأساليب و الطرائق التي يستخدمها المدير في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، و تتطلب هذه الكفاءات توفير قدر ضروري من المعلومات و الأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري. وأهم ما يميز الكفاءات الفنية أنها أكثر تحديدا من الكفاءات الأخرى، بمعنى أنه يمكن التحقق من توافرها لدى المدير بسهولة، وهي أسهل في اكتسابها وتنميتها من الكفاءات الأخرى.

**2-الكفاءات الإنسانية:** الكفاءات الإنسانية كما يبدو من تسميتها تعني قدرة المدير على التعامل مع المرؤوسين وتحقيق التعاون بين مجموعات العمل، كما تتضمن القدرة على فهم دوافع السلوك الآخرين وتحقيق الاتصال الفعال وتنمية الفهم المشترك للأفكار والمعتقدات والتغيرات التي يمكن أن تطرأ عليها ومغزى هذه التغيرات<sup>11</sup>.

وتشير العديد من الدراسات التي تمت في مجال السلوك القيادي إلى أن تطبيق المدير أو القائد الإداري للكفاءات الإنسانية في مجال العمل يؤدي إلى خلق قنوات من الاحترام والثقة، ويعزز العلاقة بينه وبين مرؤوسيه، مما يؤدي إلى رضا المرؤوسين وتحسين أدائهم، وذهب بعض الباحثين إلى القول أن أغلب مشاكل الإنتاجية الإدارية تعود بشكل كبير إلى نقص الكفاءات الإنسانية في المديرين. إذن فامتلاك المدير لهذه الكفاءات هو أحد أسرار نجاحه قياسا بالآخرين ممن يفتقرون إليها<sup>12</sup>.

**3-الكفاءات الفكرية:** ويقصد بها قدرة المدير على النظرة الشاملة للأمر تتضمن القدرة على تفسير الأمور والحكم عليها، والقدرة على تحليل المشاكل والتعامل مع البيانات وتحليلها، وتوافر مثل هذه القدرات يساعد المديرين على التخطيط الشامل لأهداف المؤسسة وتوجهاتها في المستقبل، والإدراك الشمولي لكيفية تحريك العناصر والأجزاء المكونة للنظام الذي يعمل فيه بطريقة تحقق أهداف المؤسسة<sup>13</sup>.

## الدراسة الميدانية:

### أولاً- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

**1-مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الوكالات البنكية العمومية الجزائرية والخاصة الأجنبية الموجودة على مستوى ولايتي البويرة وتيزي وزو، أما بالنسبة للعينة فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة المقصودة المتكونة من مجموعة من مديري الوكالات البنكية الموجودة على مستوى ولايتي البويرة وتيزي وزو (12) موزعين كما يلي: (6) وكالات بنكية عمومية(6 مديرين) و (6) وكالات بنكية خاصة أجنبية(6 مديرين).

**2-حدود الدراسة:**قصد التقييد بإطار البحث وضعنا مجموعة من الحدود بهدف تركيز جهودنا داخلها وعدم الخروج عنها، وتمثل هذه الحدود في:

**الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية على مستوى 12 وكالة بنكية(06 وكالات بنكية عمومية جزائرية و 06 وكالات بنكية خاصة أجنبية ) موجودة على مستوى ولايتي البويرة وتيزي وزو.

- **الحدود الزمنية:** تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من أكتوبر 2013 وسبتمبر 2014.

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرنا هذه الدراسة على تقييم ومقارنة مستوى الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة واستنتاج أساليب القيادة المتبعة من قبلهم.

**3-أدوات جمع البيانات:**تم الاعتماد في هذا الدراسة على المقابلة الحرة نظرا لغزارة المعلومات التي توفرها، وتصميم استبيان مغلق خاص بتقييم ومقارنة مستوى الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة حسب إجاباتهم الشخصية، ثم استنتاج أساليب إدارة الأعمال ( أنماط القيادة) المعتمدة من قبلهم، وبعد عرضه على المحكمين تم تحديد شكله النهائي والذي جاء محتويا على 09 بنود ( سؤال) مقسمة على 3 محاور يتم قياسها على مقياس ليكرت الخماسي(أبدا، نادرا، أحيانا، غالبا، دائما)، وهذه المحاور هي:

-**المحور الأول** متعلق بتقييم مستوى المهارة الاتصالية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة.

- **المحور الثاني** يقيس مهارة القيادة لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة.

- **المحور الثالث:** يقيس مستوى مهارة إدارة المهام لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة.

### ثانيا-عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

**1-تقييم المهارة الاتصالية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة:**يمكن تقييم المهارة الاتصالية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة من خلال المتغيرات التالية:

- الإصغاء بانتباه للمرؤوسين.

- تزويد المرؤوسين بالمعلومات الجوهرية( الأساسية).

- كسب الخراط المرؤوسين في أهداف البنك.

**1-1-الإصغاء بانتباه للمرؤوسين:**الجدول التالي يوضح مدى اهتمام مديري الوكالات البنكية محل المقارنة بمهارة الإصغاء للمرؤوسين.

**الجدول رقم(01): الإصغاء بانتباه.**

| درجات الموافقة                        | أبدا | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما |
|---------------------------------------|------|-------|--------|-------|-------|
| تكرارات إجابات وكالات البنوك العمومية |      |       | 04     | 01    |       |
| تكرارات إجابات وكالات البنوك الأجنبية |      |       |        | 03    | 03    |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان.

معظم مدراء الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة يعطون أهمية متوسطة للإصغاء وذلك راجع إلى ضيق الوقت وكثرة مسؤولياتهم حسب تصريحاتهم، وضعف الإصغاء عندهم ينجر عنه سلبيات كثيرة منها انعدام الثقة وسوء الفهم الذي يؤدي إلى تضييع الأوقات والجهود والأموال والعلاقات، في حين أن معظم مدراء الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة يعطون أهمية عالية للإصغاء وذلك لوعيهم بالآثار الايجابية التي تنجر عن ذلك، فالإصغاء حسبهم هو الجزء الفعال في الاتصالات الجيدة، إذ يمكن المدير من معرفة آراء العاملين بالوكالة واتجاهاتهم في المستقبل، وبالتالي يكون قادرا على التحكم فيهم وإحداث التأثير المطلوب، بالإضافة إلى أن الإصغاء لمشاكل المرؤوسين يمكنه من استعمال الطرق الصحيحة في عملية التوجيه والإرشاد، وكل ذلك يولد لديهم القناعة التامة بأن عملهم محل تقدير وأن آرائهم محل ترحيب وشكواهم محل اهتمام المدير.

**1-2-تزويد الموظفين بالمعلومات الجوهرية:**الجدول التالي بين مدى تزويد المديرين في الوكالات البنكية محل المقارنة المرؤوسين بالمعلومات الجوهرية.

**الجدول رقم (02): تزويد المرؤوسين بالمعلومات الجوهرية**

| درجات الموافقة                        | أبدا | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما |
|---------------------------------------|------|-------|--------|-------|-------|
| تكرارات إجابات وكالات البنوك العمومية | 01   | 01    | 04     |       |       |
| تكرارات إجابات وكالات البنوك الأجنبية |      |       |        | 02    | 04    |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان.

إن أغلب مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية أحيانا ما يزودون المرؤوسين بالمعلومات المتعلقة بسياسات وأهداف الوكالة ومركزها التنافسي لأنها معلومات خاصة وسرية وهناك تخوف من تسريبها للمنافسين في حين أن معظم مديري الوكالات البنكية الأجنبية يؤكدون على توفير كل المعلومات سواء الجوهرية ( الإستراتيجية) أو المعلومات التشغيلية المتعلقة بالمهام والأعمال الموكلة للمرؤوسين حتى يتمكنوا من القيام بأعمالهم بشكل صحيح

وواضح، كما أن تزويد أفراد التنظيم حسبهم بالمعلومات المتعلقة بأهداف المؤسسة يشكل لديهم رؤية مستقبلية تحفزهم على العمل و تطوير مهاراتهم و أدائهم و يساهم أيضا ببناء و تنمية مناخ الثقة.

**1-3-انخراط المرؤوسين في أهداف الوكالة:**الجدول التالي يبين مدى اهتمام مديري الوكالات البنكية محل المقارنة بانخراط المرؤوسين في أهداف الوكالة.

**الجدول رقم(03): انخراط المرؤوسين في أهداف البنك**

| درجات الموافقة                        | ابدا | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما |
|---------------------------------------|------|-------|--------|-------|-------|
| تكرارات إجابات وكالات البنوك العمومية | 01   | 01    | 03     | 01    |       |
| تكرارات إجابات وكالات البنوك الأجنبية |      |       | 01     | 03    | 02    |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان.

يتبن من هذا الجدول أن معظم مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة لا يهتمون بانخراط المرؤوسين في أهداف الوكالة، ويعزى ذلك إلى أن المرؤوسين يعتقدون أن هذه الأهداف لا تخدم سوى طبقة المديرين، ومن ثمة يغدو كل جهد يبذله هؤلاء المديرين لخلق الرؤية المشتركة لأهمية تحقيق أهداف الوكالة لا قيمة له في هذه الحالة ومجرد تضيق للوقت على حد تعبيرهم،وفي المقابل يؤكد أغلب مديري الوكالات البنكية الأجنبية على ضرورة انخراط المرؤوسين في أهداف الوكالة لأن خلق رؤية مشتركة لأهمية بلوغ هذه الأهداف لدى المرؤوسين سيجعلهم على استعداد للوقوف خلفها (الالتزام بتحقيقها)، كما أن قناعة المرؤوسين بأهداف الوكالة وغاياتها يقلل من فرص ظهور الصراع والتصادم .

نستنتج من خلال تحليل المتغيرات السابقة ضعف مهارة الاتصال لدى مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة وبالمقابل قدرات اتصالية عالية لدى مديري الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة.

**2-تقييم مهارة القيادة لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة:**يمكن تقييم هذه المهارة لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة من خلال المتغيرات التالية:

- الهام الثقة للمرؤوسين.

- تحفيز المرؤوسين.

- تشجيع المرؤوسين على الابتكار .

**2-1- الهام الثقة للمرؤوسين:** الجدول التالي يبين مدى الهام الثقة للمرؤوسين من قبل مديري الوكالات البنكية محل المقارنة.

#### الجدول رقم (04): الهام الثقة للمرؤوسين

| درجات الموافقة                        | أبدا | نادرا | أحيانا | غالباً | دائماً |
|---------------------------------------|------|-------|--------|--------|--------|
| تكرارات إجابات وكالات البنوك العمومية |      | 04    | 02     |        |        |
| تكرارات إجابات وكالات البنوك الأجنبية |      |       | 02     | 04     |        |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن معظم مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة لا يوحون بالثقة لمرؤوسين ويعزى ذلك لضعف ولائهم والتخوف من استغلالهم هذه الثقة لتحقيق مآربهم أو الإطاحة بمديريهم.

وبالمقابل يؤكد أغلب مديري الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة على أهمية الهام الثقة للمرؤوسين، فمن خلالها يتم ضمان إنجاز الأعمال باقتدار، والهام هذه الثقة لا يتحقق بالخطابات والكلام على حد تعبيرهم ولكن من خلال الاهتمام بشؤون المرؤوسين الخاصة، والثناء على أعمالهم وإعطاء المثل في كل ما يصدر عنهم من أفعال أو أقوال ليسهم في الأخير(الهام الثقة) بتعزيز ثقة المرؤوسين بهم وتعميق الولاء للوكالة، فإيجاء الثقة بناء هام لتكوين المرؤوس المتمكن القادر على العمل بنفس المسؤولية التي يحملها مديره و بروح المبادرة الكاملة.

**2-2-تحفيز المرؤوسين:** الجدول التالي يبين مدى اهتمام المديرين في الوكالات البنكية محل المقارنة بتحفيز المرؤوسين.

#### الجدول رقم(05): تحفيز المرؤوسين

| درجات الموافقة                        | أبدا | نادرا | أحيانا | غالباً | دائماً |
|---------------------------------------|------|-------|--------|--------|--------|
| تكرارات إجابات وكالات البنوك العمومية |      |       | 03     | 03     |        |
| تكرارات إجابات وكالات البنوك الأجنبية |      |       |        | 03     | 03     |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان

يتضح من هذا الجدول أن أغلب مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية يعطون أهمية عالية للتحفيز المادي على حساب المعنوي لاعتقادهم أن الحوافز المادية تشتمل على عدة معان نفسية و اجتماعية نتيجة لما توفره للمرؤوسين من تحسين قدراتهم الشرائية، بينما يعطي معظم مديري الوكالات البنكية الأجنبية أهمية بالغة للتحفيز بشقيه باعتباره المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد إلى رفع أدائهم،فالحوافز هو القوة التي تنمي الرغبة في العمل لدى المرؤوسين و يبعث لديهم الرضا والاستقرار في نفوسهم ومن ثمة زيادة ولائهم و انتمائهم للوكالة.

**3-2-تشجيع المرؤوسين على الابتكار:** الجدول التالي يوضح مدى تشجيع الابتكار لدى المرؤوسين من قبل مديري الوكالات البنكية محل المقارنة.

الجدول رقم(06): تشجيع المرؤوسين على الابتكار.

| درجات الموافقة |       |        |       |       |
|----------------|-------|--------|-------|-------|
| أبدا           | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما |
|                | 03    | 03     |       |       |
|                |       |        | 03    | 02    |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن معظم مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة لا يهتمون بتشجيع المرؤوسين على تقديم أفكار ابتكارية وحلاقة، يعزى ذلك لعدة أسباب منها: حرص المرؤوسين على أداء الأعمال بنفس الطريقة المعتادة ، نقص الخبرة وقلة المعرفة لديهم وخوفهم من تحمل المسؤولية،والمقابل يعطي مديري الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة أهمية كبيرة للابتكار باعتباره المحدد الرئيسي لنجاح الوكالة، فاستمرارها مرهون بقوتها على الصمود في وجه المنافسة، فالوكالة إذا ما أرادت النجاح في المستقبل على حد قولهم ينبغي أن تسمح لكل من يعمل فيها على التفكير وتقديم الآراء والأفكار الجديدة والحلاقة وأن تكافئهم وتشجعهم على ذلك.

نستنتج من تحليل المتغيرات السابقة ضعف المهارة القيادية لدى مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة مما يجعلهم رؤساء أكثر منهم قادة وهو ما يحول دون التأثير بالدرجة الكافية على أداء و اتجاهات المرؤوسين، في حين يمتلك مديري الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة قدرات قيادية عالية مما يجعلهم يتحكمون في محددات أداء المرؤوسين سواء من حيث إشاعة مناخ الثقة ومنح المكافآت والحوافز المتنوعة لإشباع الحاجات المختلفة، وتشجيع الأفكار الإبداعية، مما يجعل قدرتهم على التأثير في المرؤوسين كبيرة لخلق و تدعيم الولاء و الإخلاص للوكالة .

**3-إدارة المهام:** يمكن تقييم قدرة مديري الوكالات البنكية محل المقارنة على إدارة المهام من خلال المتغيرات التالية:

- تحديد الأهداف والأولويات.

- تخطيط المهام.

- التفويض الفعال.

**3-1-تحديد الأهداف والأولويات:**الجدول التالي يبين مدى اهتمام مديري الوكالات البنكية محل المقارنة بتحديد أهداف الأداء للمرؤوسين.



### الجدول رقم(07):تحديد أهداف الأداء للمرؤوسين

| درجات الموافقة                        | أبدا | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما |
|---------------------------------------|------|-------|--------|-------|-------|
| تكرارات إجابات وكالات البنوك العمومية |      |       |        | 04    | 02    |
| تكرارات إجابات وكالات البنوك الأجنبية |      |       |        | 03    | 03    |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان.

إن أغلب مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة يصرحون بأنهم غالبا ما يحددون أهداف الأداء للمرؤوسين دون مشاركتهم ، وهو ما يجعل المرؤوسين غير متحمسين لبلوغ هذه الأهداف لشعورهم بأنها لا تخدمهم بل تخدم فقط المدير وهم ليسوا إلا منفذين لأساليبه وطرائقه،وفي المقابل يصرح معظم مديري الوكالات البنكية الأجنبية بأنهم غالبا ما يحددون أهداف الأداء للمرؤوسين بإتباع أسلوب الإدارة بالأهداف،لأن مشاركة المرؤوسين سيجعلهم يشعرون بأنها أهدافهم التي يلتزمون بتحقيقها ورفع الروح المعنوية لديهم وتحقيق ذاتهم، بالإضافة إلى إكسابهم الشعور بأهمية ما يقومون به من عمل.

3-2-تخطيط المهام: الجدول التالي يوضح مدى اهتمام مديري الوكالات البنكية محل المقارنة بتخطيط المهام.

### الجدول رقم(08): تخطيط المهام

| درجات الموافقة                        | أبدا | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما |
|---------------------------------------|------|-------|--------|-------|-------|
| تكرارات إجابات وكالات البنوك العمومية |      |       |        | 05    | 01    |
| تكرارات إجابات وكالات البنوك الأجنبية |      |       |        | 02    | 04    |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان.

يتبين من هذا الجدول أن غالبا ما يقوم مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة بتخطيط مهام المرؤوسين دون مشاركتهم لمساعدتهم على فهم المهام المسندة إليهم و لإحاطتهم علما بما هو متوقع منهم بالضبط وبالتالي يسهل متابعة أدائهم ومساءلتهم في حالة القصور فيه، في حين صرح أغلب مديري الوكالات البنكية الأجنبية بأنهم دائما يقومون بتخطيط مهام المرؤوسين بمشاركتهم لتوضيح ما هو مطلوب منه، كما أن ذلك يشجعهم ويجفزهم على أدائها على أكمل وجه ويرفع لديهم الشعور بالانتماء والولاء للوكالة.

3-3-التفويض الفعال:الجدول التالي يبين مدى اهتمام مديري الوكالات البنكية محل المقارنة بتفويض المرؤوسين.

### الجدول رقم(09): التفويض الفعال

| درجات الموافقة                        | أبدا | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما |
|---------------------------------------|------|-------|--------|-------|-------|
| تكرارات إجابات وكالات البنوك العمومية | 01   | 04    | 01     |       |       |
| تكرارات إجابات وكالات البنوك الأجنبية |      |       | 02     | 04    |       |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان.

معظم مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة يصرحون بأنهم نادرا ما يفوضون بعض المهام للمرؤوسين وغالبا ما ينحصر هذا التفويض في الأمور القانونية، ويعزى ذلك إلى أن المرؤوسين لا يثقون في سلامة نوايا المديرين من وراء التفويض، لكن من جهة المديرين لا يفوضون المرؤوسين خوفا من وقوعهم في أخطاء جسيمة ومكلفة ينجم عنها أضرار وخسائر بالوكالة. على عكس مديري الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة بأنهم غالبا ما يقومون بتفويض جزء من المهام إلى المرؤوسين خاصة تلك التي يتأكدون أنهم يستطيعون تأديتها بنجاح، لأن من خلاله يتمكنون (المديرين) من توزيع المهام والصلاحيات وتسهيل تصريف الأعمال و بث الثقة في نفوس المرؤوسين وإشعارهم بأهميتهم و ضمان ولائهم للوكالة، فالتفويض هو مفتاح المدير الناجح للتفوق والإبتكار كما أنه عملية تكامل لا تضاد.

إن نتائج التحليل السابق تبين أنه ليس هناك اهتمام كاف بإدارة المهام من قبل مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة، فهم أكثر ميلا إلى مركزية القرارات ومركزية الحلول التي من شأنها أن تفقد المرؤوسين الحماس والثقة بالنفس و القدرة على التصرف والتكيف ويقلل من فرص الإبداع، على عكس مديري الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة باعتبارها تساهم في تحقيق فعالية الأداء التنظيمي.

## الخاتمة

### 1- نتائج الدراسة واختبار الفرضيات: تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:

- أثبتت التطبيقات العلمية أن الكفاءات الإنسانية تعتبر من الكفاءات الضرورية الهامة لنجاح المديرين في قيادة التنظيمات الحديثة ولاسيما البنوك نحو تحقيق أهدافها، وتعكس هذه الكفاءات في الواقع قدرة المدير أو القائد على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الفرقي ومن أبرز هذه الكفاءات: مهارة الاتصال، القدرة على قيادة الآخرين وتحفيزهم، إدارة المهام، وتطبيق هذه الكفاءات في مجال العمل يؤدي إلى خلق قنوات من الاحترام والثقة، ويعزز العلاقة بين المدير والمرؤوسين ومن ثم رضا المرؤوسين وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى (يتوقف نجاح العملية الإدارية في البنك على ما يتمتع به المدير من كفاءات إدارية، والكفاءات الإنسانية من أهم هذه الكفاءات التي تعد سر نجاحه قياسا بالآخرين ممن يفتقرون إليها).

- عدم وجود اتصال فعال في الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة وهو ما يترتب عنه عدم فهم المرؤوسين الأهداف والقرارات والتعليمات أو سوء تفسيرها، كما ينتج عنه أيضا عدم كفاءة تبادل المعلومات ومتابعة الانجازات وإعداد التقارير وكذا تأخر اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب.

- ضعف الوعي الاجتماعي لدى مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة أي عدم معرفتهم بحاجات المرؤوسين ومنه الحوافز التي يمكن إشباعها، مما يجعل لمديرين يضعون الحوافز المادية على رأس حوافز العمل.

- ضعف الاهتمام في الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة بأهمية إنجاز العمل من خلال الفرق بدلا من الأسلوب الهرمي التقليدي، وعدم إيلاء ثقافة عمل الفريق الأهمية الكافية كما هو الحال في الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة، والتي تعتبر فرق العمل إستراتيجية لاستثمار مواردها بنجاح.

- ضعف مستوى الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة، على عكس مديري الوكالات الأجنبية محل المقارنة الذين يتمتعون بمستوى عال في هذه الكفاءات مما يجعلهم قادة أكثر منهم مديرين، وهو ما ينفي صحة الفرضية الثانية (لا توجد اختلافات ملموسة وواضحة في مستوى الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة).

- إن نمط القيادة السائد في الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة هو النمط الأوتوقراطي القائم على انفراد المدير بمباشرة السلطة، وبالمقابل يسود النمط القيادة الديمقراطي التشاركي في الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة والقائم على الثقة ومشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، والأخذ بأرائهم وتفويضهم الصلاحيات في إنجاز المهام المناطة بأدائهم وهذه النتيجة تنفي صحة الفرضية الثالثة (ميل مديري الوكالات البنكية محل المقارنة إلى إتباع نمط القيادة الأوتوقراطي القائم على المركزية الشديدة وأسلوب الثواب والعقاب وإهمال العلاقات الإنسانية).

## 2-التوصيات: بناء على النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:

- تنمية الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة والتي تمكنهم من إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين، والتفاعل والتفاهم معهم ورفع روحهم المعنوية، وتنظيم جهودهم لتحقيق أهداف الوكالة.

- ضرورة تخلي الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة عن الممارسات و المفاهيم الإدارية التقليدية، خاصة وأن الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري نحو تمكين المرؤوسين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا في المؤسسة.

- ينبغي أن يعي مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة أن مسؤولياتهم لا تشمل فقط المهمات الفنية، كالتأكد من إعداد الخطط والأنظمة وغيرها، بل عليهم التأكد من حسن فهم وتقبل المرؤوسين العمل والتزامهم بأهداف الوكالة والولاء لها، وغيرها من القضايا التي تتعلق بخلق رابط وجداني بينهم وبين المرؤوسين يجعلهم يستجيبون لما يريد مديريهم.

### 3-أفاق البحث: فيما يتعلق بالدراسات المستقبلية توصي الدراسة الباحثين في مجال إدارة الأعمال بتناول:

- واقع إدارة الكفاءات في البنوك الجزائرية.

- دور الثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك.

#### Les compétences managériales

Poste :

Banque :

Ancienneté :

#### Communication

#### A quelle fréquence le manager démontre t'il la compétence ?

|                                      |                                 |                                   |                                  |                                  |                                   |
|--------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| Ecoute attentivement                 | Jamais <input type="checkbox"/> | Rarement <input type="checkbox"/> | Parfois <input type="checkbox"/> | Souvent <input type="checkbox"/> | Toujours <input type="checkbox"/> |
| Fournit les informations essentielle | Jamais <input type="checkbox"/> | Rarement <input type="checkbox"/> | Parfois <input type="checkbox"/> | Souvent <input type="checkbox"/> | Toujours <input type="checkbox"/> |
| Remporte l'adhésion                  | Jamais <input type="checkbox"/> | Rarement <input type="checkbox"/> | Parfois <input type="checkbox"/> | Souvent <input type="checkbox"/> | Toujours <input type="checkbox"/> |

#### Leadership

#### A quelle fréquence le manager démontre t'il la compétence ?

|                                       |                                 |                                   |                                  |                                  |                                   |
|---------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| Inspire la confiance                  | Jamais <input type="checkbox"/> | Rarement <input type="checkbox"/> | Parfois <input type="checkbox"/> | Souvent <input type="checkbox"/> | Toujours <input type="checkbox"/> |
| Motive les autres                     | Jamais <input type="checkbox"/> | Rarement <input type="checkbox"/> | Parfois <input type="checkbox"/> | Souvent <input type="checkbox"/> | Toujours <input type="checkbox"/> |
| Favorise l'expression de l'innovation | Jamais <input type="checkbox"/> | Rarement <input type="checkbox"/> | Parfois <input type="checkbox"/> | Souvent <input type="checkbox"/> | Toujours <input type="checkbox"/> |

#### Construction d'équipe

#### A quelle fréquence le manager démontre t'il la compétence ?

|   |                                 |                                   |                                  |                                  |                                   |
|---|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| Crée un climat favorable                  | Jamais <input type="checkbox"/> | Rarement <input type="checkbox"/> | Parfois <input type="checkbox"/> | Souvent <input type="checkbox"/> | Toujours <input type="checkbox"/> |
| Sollicite la participation                | Jamais <input type="checkbox"/> | Rarement <input type="checkbox"/> | Parfois <input type="checkbox"/> | Souvent <input type="checkbox"/> | Toujours <input type="checkbox"/> |
| Favorise le développement des compétences | Jamais <input type="checkbox"/> | Rarement <input type="checkbox"/> | Parfois <input type="checkbox"/> | Souvent <input type="checkbox"/> | Toujours <input type="checkbox"/> |

#### المراجع والإحالات المعتمدة:

<sup>2</sup>محمد فريد الصحن، محمد سعيد المصري، إدارة الأعمال (الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية: 1997) ص 11.

<sup>2</sup>Pascal Fabre et autre, management et contrôle de gestion- manuel et application- (Dunod, Paris 2007) p13

<sup>3</sup>علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة (دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة مصر: 2001) ص 368

<sup>4</sup>طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والإنترنت (دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: 2007) ص 34.

<sup>5</sup>محمد فريد الصحن، محمد سعيد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>6</sup>كامل بربر، الإدارة -عملية ونظام- (المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان: 1996) ص

.78

<sup>7</sup> Michel Darbelet et autres, l'essentiel sur le management (édition Foucher, Paris:5<sup>ème</sup> éd,2006) p81

<sup>8</sup> طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>9</sup> Jean Simonet, Le développement des compétences managériales, juin 2008, disponible sur le site :www.bpi-group.com/fr/images/stories/pdf/cahier19.pdf(consulté le 15/04/2014).

<sup>10</sup> شهرزاد محمد شهاب، أثر برنامج تطويري لرفع المستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى، مجلة دراسات تربوية، العدد 08، تشرين الأول 2009، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=55911> (المطلع عليه في: 2014/05/15).

<sup>11</sup> جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال - مدخل وظيفي- ( دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان: 1986) ص 29.

<sup>12</sup> خليل حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ( دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن: ط5، 2007) ص 2

<sup>13</sup> فهد بن محمد الذويبي، المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور -دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة القصيم-، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص 40.

## دليل حوكمة الشركات استجابة جوهرية لتحقيق الحكم الرشيد - دراسة مقارنة.

إعداد:

د. منى كامل حمد.

جامعة النهدين / كلية اقتصاديات الأعمال

Munakamel63@yahoo.com

### الملخص:

ان حوكمة الشركات هي سبيل التقدم لكل من الافراد والمؤسسات والمجتمع ككل، اذ توفر آلياتها للأفراد قدر مناسب من الضمان لتحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم، وفي الوقت نفسه تعمل على كفاءة وسلامة اداء المؤسسات، وبالتالي دعم استقرار وتقدم الاسواق المالية والاقتصادات والمجتمعات، ويهدف البحث إلى تسليط الضوء على مسودة دليل قواعد حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة الاوراق المالية في العراق لبيان نقاط الضعف ونواحي القصور فيها مقارنة بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD حول الحوكمة.

### Abstract

Corporate governance is the way forward for each of the individuals, institutions and society as a whole, as its mechanisms provides for individuals adequate levels of security to achieve a reasonable profit on their investment, at the same time working on the efficiency and safety of the enterprise performance, and thus support the stability and progress of the financial markets, economies and societies. the research aims to shed light on the evidence draft of rules corporate governance in Iraq to show weaknesses and shortcomings points in compared to the principles of Organization for economic cooperation and development (OECD) on governance.

### المقدمة

تزايد الاهتمام في الحوكمة خلال السنوات القليلة الماضية، فأصبح توفير بيئة تشريعية وقانونية تضمن تنظيم عمل الأسواق المالية وزيادة كفاءتها وتعزيز الدور الرقابي عليها شرطاً لازماً لنجاح الأسواق المالية باستقطاب المدخرات واجتذاب رأس المال والاستثمار الأجنبي وتوجيههما في مجالات الاستثمار المختلفة في الاقتصاد الوطني. لذلك تبرز أهمية الالتزام بالحوكمة كنظام للإدارة الرشيدة بما يشمل إعادة هيكلة مجالس الإدارة، وحماية حقوق الأقلية، وتعزيز إجراءات الرقابة، وتكريس الشفافية والإفصاح والمساواة بالفرص سواءً في الشركات المدرجة وغير المدرجة، وفي هذا الصدد فإن التحدي الكبير يتمثل في التعرف على المعايير العالمية المعتمدة في حوكمة الشركات،

وأفضل الممارسات، وتكييفها لتواءم مع خصائص الشركات المحلية وأنماط الملكية، والأسواق المالية، والأعراف المستقرة، وذلك بهدف تطوير إطار قانوني متكامل موثم لتوطين الحوكمة.

ولتحقيق هدف البحث فقد تم تقسيمه الى اربعة مباحث، تناول المبحث الأول المدخل المفاهيمي لحوكمة الشركات، وخصص المبحث الثاني لعرض أهمية دليل مبادئ حوكمة الشركات، اما المبحث الثالث فقد خصص لبيان نقاط الضعف ونواحي القصور في مسودة دليل قواعد حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة الاوراق المالية في العراق مقارنة بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD ، واخيرا فقد خصص المبحث الرابع لعرض الاستنتاجات التي تم التوصل اليها وما يمكن التوصية به في ضوءها.

### مشكلة البحث:

ان سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في الكثير من الشركات وخاصة في الدول المتقدمة، مثل الانهيارات المالية التي حدثت في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية عام 1997م، وأزمة شركة Enron في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001م، وكذلك أزمة شركة WorldCom الأمريكية للاتصالات عام 2002م فضلا عن الازمة المالية الاخيرة التي عصفت بمعظم اسواق المال العالمية، قد نتج عنها افتقاد الثقة في الأسواق المالية المختلفة وانصراف المستثمرين عنها وكذلك افتقاد الثقة في مكاتب المحاسبة والمراجعة نتيجة افتقاد الثقة في المعلومات المحاسبية التي تتضمنها القوائم المالية للشركات المختلفة. ووفقا لما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الآتي :

هل ان العراق بحاجة لإرساء نظم جيدة للحوكمة ووضع دليل لقواعدها بما ينسجم مع متطلبات وتوصيات المبادئ المتعارف عليها عالميا، كتلك الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ؟

### أهداف البحث:

- 1- صياغة الجوانب الفكرية لحوكمة الشركات.
- 2- عرض أهمية دليل مبادئ حوكمة الشركات .
- 3- بيان نقاط الضعف ونواحي القصور في مسودة دليل قواعد حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة الاوراق المالية في العراق مقارنة بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD

### فرضية البحث:

يقوم البحث على فرضية رئيسة مفادها: ان مسودة دليل قواعد حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة الاوراق المالية في العراق لاتلي متطلبات وتوصيات المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).

## اهمية البحث:

تأتي أهمية البحث في التأكيد على أهمية وجود دليل لمبادئ حوكمة الشركات بما يخدم التوسع في تطبيق مفهوم حوكمة الشركات في البيئة الاقتصادية العراقية والاستفادة منها في تطوير الممارسة المحاسبية وتطوير مهنة المراجعة لتحقيق جودة المعلومات المحاسبية والتي ستعكس بالتالي على ترشيد قرارات المستثمرين وتنشيط حركة سوق الأوراق المالية .

## المبحث الاول: حوكمة الشركات - مدخل مفاهيمي

تعاطم الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الاقتصادات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، لاسيما في اعقاب الانهيارات الاقتصادية والازمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ماشهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من تداعيات الانهيارات المالية والمحاسبية لعدد من الشركات الأمريكية العالمية، وفي هذا الصدد تطرق العديد من الاقتصاديين والمحللين والخبراء الى تأثير مفهوم حوكمة الشركات في العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية الهادفة الى صالح الافراد والمؤسسات والمجتمعات ككل بما يعمل على سلامة الاقتصادات وتحقيق التنمية الشاملة في الدول المتقدمة والناشئة على حد سواء .

## اولا: مفهوم حوكمة الشركات

مفهوم حوكمة الشركات يتطلب التعرف على خصائصه وتعريفاته وجاءت الحوكمة مرادف لكلمة GOVERNANCE من اللغة الإنجليزية والمتعارف عليها عالمياً في مجال الشركات المساهمة، وهي تعنى لغةً التقويم، واصطلاحاً تقنين مشروعية مسار الأداء بالشركة حفاظاً على حقوق المساهمين وذوي المصالح الآخرين. أو آليات التوجيه والإشراف والرقابة على إدارة الشركات، وتتضمن الوسائل التي يكون فيها عادة مجلس الإدارة مسئولاً عن توجيه الإدارة التنفيذية للشركة على أفضل السبل المحققة للأهداف والتوقعات. لقد تعددت الآراء بين مختلف الكتاب والباحثين في التعبير عن مفهوم أو تعريف حوكمة الشركات وذلك بتعدد اهتمامات وتخصصات هؤلاء الكتاب والباحثين، فقد عرف البعض حوكمة الشركات 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. ( Demirag, 2000: 342 )

وكذلك أكد تقرير لجنة Peters في هولندا والصادر سنة 1997 على الحاجة لإدراك أن حوكمة الشركات ، تمثل قانوناً لإدارة وتوجيه أولئك المرتبطين مع الشركة ، وهي تشمل " مجموعة من القواعد اللازمة للإدارة السليمة والإشراف المناسب وتقسيم الواجبات والمسؤوليات والسلطات المؤثرة في التوازن المقنع لنفوذ كافة أصحاب المصلحة " ( Peters ,1997:2 )



كما أشار تقرير Millstein , المقدم إلى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أن حوكمة الشركات تعبر عن " إطار العلاقات والمسؤوليات المتناظرة ما بين المجموعة الأساسية المكونة من حملة الأسهم وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء , والمصمم أساسا من اجل تعزيز الأداء التنافسي المطلوب لتحقيق الأهداف الأساسية للشركة . 13 , 1998 , Millstein )

وأكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD في مقدمة المبادئ التي أصدرتها سنة 1999 والمعدلة في سنة 2004 بشأن حوكمة الشركات على إنها " تتضمن مجموعة العلاقات ما بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم فيها والآخرين من أصحاب المصلحة , وتقدم حوكمة الشركات أيضا , إطارا يتم من خلاله وضع أهداف الشركة وتحديد وسائل الوصول إلى تلك الأهداف ورقابة الأداء" . ( OECD , 11, 2004 )

في حين عرفت مؤسسه التمويل الدولية (IIF) بأنها مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط المؤسسة وتحديد توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين في المؤسسات ومنهم المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء، وكذلك تحديد القواعد و الإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمور الشركة: 3 (ALamgir, 2007).

لقد خاض في مجال التعريف بمفهوم الحوكمة العديد من فقهاء القانون والاقتصاد بيد ان نسبة عالية من المختصين في مجال الشركات أجمعوا على شمولية التعريف الذي اوردته باركينسون Parkinson في كتابه Corporate Governance حوكمة الشركات عام 1994م، الذي عرف الحوكمة بانها: الإجراءات الإداري، الإشرافي والتنسيقي المعتمد والذي يعكس مصداقية إدارة الشركة في رعايتها لمصالح الشركاء. (عماوي، 2010 : 3 )

و هناك مدخلين لتحديد مفهوم حوكمة الشركات وهما: (3: 1997 Clerp)

**المدخل الأول :** مدخل المساهم، والذي يهتم بتعظيم حقوق المساهمين ممثلة في الربحية

**المدخل الثاني :** مدخل الأطراف المتعددة ذات العلاقة بالشركة، مثل المديرين والعملاء والدائنين والعمال والأطراف الاخرى، ويهتم هذا المدخل بتحقيق مصالح هؤلاء الأطراف .

وتشير الدراسات بان المدخل الثاني اعم واشمل في التعبير عن مفهوم حوكمة الشركات لأنه يركز علي البيئة المحيطة بالشركة والقضايا الاجتماعية المختلفة، علاوة على انه يهتم بتوصيل البيانات والمعلومات المالية وغير المالية للملائمة لمتخذي القرارات من داخل وخارج الشركة .

أن جملة هذه التعاريف تجمع بين ثنائياها ثقافة مجتمعية غربية شاملة تجمع بين الإدارة والاقتصاد والقانون، وهي العلوم الإنسانية الثلاثة ذات الطابع التنفيذي. كما تجمع ما بين ثنائياها تحقيق مصالح وطنية وعالمية كما يلي :

(عماوي، 2010 : 7)

- وقف المخاطر والتهديدات لمصالح المساهمين والمستثمرين.

- وقف الخسائر والتزوير والفساد من إساءة استخدام السلطة في الشركات.
- الترابط والتكامل والتوازن في العلاقات بين المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمتعاملين، لما يحقق مصالحهم بطريقة وأسلوب وممارسة أخلاقية قيمة.
- توفر أنظمة وإجراءات رقابية تربط ما بين تحديد الإستراتيجية والأهداف والتنفيذ والصلاحيات والمسؤوليات والمساءلة بين كافة الإدارات والدوائر والأقسام في الشركة.
- استحداث نظام التوازن والسيطرة لأمر التعويضات والمكافآت للإدارة العليا بما يتفق ومبادئ العدالة والمساواة والقيمة الأخلاقية.
- نشر الوعي والثقافة في الشفافية والإفصاح.
- وبذلك فإن الحوكمة تعني وجود آليات تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، والمساهمين، بهدف تحقيق الشفافية والعدالة وحماية المساهمين من خلال منحهم حق مساءلة إدارة الشركة ومتابعة تحقيقها لاهدافها المستقبلية.

#### ثانياً: خصائص حوكمة الشركات:

مصطلح حوكمة الشركات (Corporate Governance) يشير إلى عدة خصائص ينبغي على الشركات الأخذ بها وهي: (حماد، 2007: 12)

- 1- الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- 2- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- 3- الاستقلالية: أي عدم وجود تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- 4- المساءلة: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- 5- المسؤولية: أي مسؤولية مجلس الإدارة أمام جميع الأطراف ذات المصلحة في الشركة.
- 6- العدالة: أي يجب على مجلس الإدارة احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة.

#### ثالثاً: مزايا وفوائد الحوكمة:

يتمتع نظام الحوكمة بالعديد من المزايا والفوائد من أهمها: تشجيع الاستثمار، والابتكار، واستقرار الأسواق المالية ونموها، وتخفيض المخاطر وتخفيض تكلفة رأس المال، وضمان المعاملة المنصفة لحملة الأسهم، وتعزيز الثقة والمصدقية، وإيجاد بيئة عمل سليمة، وضمان المشاركة والمساءلة والمحاسبة.

إضافة لذلك تبرز أهم مزايا الحوكمة في المجالات التالية: (ابو العطا، 2003: 48)

أ) الرفاه الاجتماعي: تتمثل مسؤولية الشركات في إنتاج وتأمين احتياجات المجتمع من السلع والخدمات بالجوودة والمواصفات المناسبة، وبأقل تكلفة ممكنة وبالاستخدام الجيد لجميع موارد المجتمع، ولا يمكن للشركات أن تقوم بأداء تلك الوظيفة، وتحقيق الرفاه المجتمعي ما لم يتسم سلوك الإدارة فيها بالشفافية والمساواة بالفرص.

ب) التنمية الاقتصادية: إن من شأن التطبيق والممارسة السليمة لحوكمة الشركات أن تؤدي إلى الكفاءة باستخدام الموارد، وتعزيز القدرة التنافسية بما يمكن الشركة من الوصول إلى مصادر التمويل المختلفة للتوسع والنمو، واغتنام فرص نمو إستراتيجية، والمساهمة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والتنمية الاقتصادية القطاعية والوطنية، والمساهمة في تحقيق ازدهار اقتصادي مستدام.

ج) نظام الحوكمة ميثاق أخلاقي: يعد نظام الحوكمة بمثابة ميثاق سلوكيات وأخلاق عمل، وهو بذلك يعتبر دليلاً للعاملين في أية مؤسسة لمساعدتهم على التعرف على الممارسات الأخلاقية والنزيهة، وتعزيز ثقافة الأمانة، والابتعاد عن السلوكيات غير القويمية، وضرورة محاسبة الانحراف عن مبادئ سلوكيات وأخلاق العمل. كما يقدم هذا النظام معايير وإجراءات الامتثال للميثاق.

د) شمولية الحوكمة: إن مفهوم الحوكمة في معناه الأشمل يمتد ليشمل جميع المؤسسات العاملة في المجتمع سواء كانت شركات أو مؤسسات إنتاجية أو خدمية، وسواء كانت تلك الشركات مدرجة أو غير مدرجة، شركات أشخاص أو شركات أموال، أو شركات عائلية، وسواء كانت تلك المؤسسات مملوكة من قبل القطاع الخاص أو مملوكة من قبل القطاع العام، والتي يرتبط نشاطها إما بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة لصالح ورفاه الفرد والمجتمع ككل.

وبذلك فإن الحوكمة تتمثل في مجموعة من القواعد والمبادئ والإجراءات الهادفة إلى تحقيق التوفيق والتوازن بين أصحاب المصالح المتعارضة، وهي نظام للإدارة سواء كانت إدارة عامة أو خاصة يعمل على توزيع الحقوق والمسؤوليات فيما بين أصحاب المصالح في ظل إطار عام من الشفافية والإفصاح وتكافؤ الفرص. وتتلخص أهمية الحوكمة بوصفها إحدى أهم الوسائل الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية ورفاه المجتمع، وإرساء قيم الديمقراطية والعدالة، والمساواة في الفرص، والشفافية والإفصاح التي تضمن نزاهة المعاملات، وتعزيز سيادة القانون، ورسم الحدود الفاصلة بين المصالح الخاصة والعامة والحيلولة دون استغلال المنصب والنفوذ.

### المبحث الثاني: أهمية دليل مبادئ حوكمة الشركات.

نظرا للتزايد المستمر الذي يكسبه الاهتمام بمفهوم الحوكمة فقد حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد الدولي، وبنك التسويات الدولية (BIS) ممثلا بلجنة بازل ومؤسسة التمويل الدولية (IFC)، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD التي اصدرت في عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات والمعنية بمساعدة كل من الدول الاعضاء وغير الاعضاء بالمنظمة لتطوير الاطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات بكل من الشركات العامة او الخاصة

سواء المتداولة او غير المتداولة باسواق المال من خلال تقديم عدد من الخطوط الارشادية لتدعيم ادارة الشركات وكفاءة اسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل .

### اولا: الاهتمام بمبادئ حوكمة الشركات

تحتل مبادئ حوكمة الشركات والممارسات الجيدة أهمية كبيرة تتزايد مع مرور الزمن وتتصاعد أهميتها في الدول النامية بعد أن لاقت قبولا واسعاً في الدول المتقدمة خاصة بعد ظهور الأزمات المالية، وللاهمية الجوهرية لحوكمة الشركات في تقدم الاقتصادات والمجتمعات فقد اهتمت عدد من الدول المتقدمة والناشئة بتسيخ القواعد والتطبيقات الجيدة لها لتحقيق استقرار الاسواق بتلك الاقتصادات، ففي خلال عام 2002، قامت عدد من الدول ببعض الخطوات الهامة في سبيل تدعيم فاعليات حوكمة الشركات بها ومنها: (ابو العطا، 2003 : 49 (الشمري، 2013 :4)

- الولايات المتحدة : قامت بورصة نيويورك (NYSE) باقتراح قواعد للقيود تلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين لحضور اجتماع مجلس الادارة، كما قامت الرابطة القومية لمديري الشركات National Association of Corporate Directors بتشكيل لجنة لمتابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة .
- المملكة المتحدة: تم تشكيل لجنة كادبوري Cadbury Committee لوضع إطار لحوكمة الشركات باسم Cadbury Best Practice عام 1992.
- اليابان : اعلنت بورصة طوكيو (TSE) انها ستقوم بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات لتتهدي بها المؤسسات اليابانية، وذلك في سبيل الاعداد لمعايير محلية يابانية، وخاصة في ظل توقع بدء سريان العمل بالقانون التجاري الياباني في 2003.
- المفوضية الاوربية : اناطت الى فريق عمل عال المستوى ببروكسل مهمة تطوير وتوحيد الاطار التشريعي لقانون الشركات لتدعيم الافصاح، وحماية المستثمرين .
- امريكا اللاتينية : اجتمع عدد من المهتمين بحوكمة الشركات في سبعة دول في سان باولو للانفاق على تفعيل مشاركتهم في رابطة مؤسسات حوكمة الشركات بامريكا اللاتينية

ولما كانت البلاد العربية خرجت مثقلة بمخلفات الاستعمار من نظم وأساليب إدارية متخلفة، فإن

الحوكمة الجيدة للشركات فيها تؤثر في تحسين معدلات النمو وبما يدعم التنمية فيها كاقتمادات تمر

بمرحلة انتقالية، ما حثَّ على المطالبة ببذل الجهود لتحسين الحوكمة، جاء من أبرزها، الجهود المبذولة في المنطقة العربية بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE كمؤسسة مرتبطة بالأعمال والتابعة لغرفة التجارة الأمريكية، فضلاً عن المراكز الفكرية وغيرها من جمعيات واتحادات الأعمال والعمال كما تعمل منظمة (OECD) بالتعاون مع البنك الدولي من خلال مبادرتين رئيسيتين هما منتدى الحوكمة العالمي وسلسلة

الطاوله المستديرة، وبدعم من منظمة التمويل الدولية ( IFC ) ويندرج تحت مبادرة الموائد المستديرة تلك المتعلقة بإقليم الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA) حول حوكمة الشركات، لمساعدة متخذي القرار من القطاعات العام والخاص في جهودهم لتحسين الحوكمة. ففي مصر بدأ البنك الدولي وصندوق النقد الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية، وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية، فضلاً عن عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين برنامجاً مشتركاً لتقويم حوكمة الشركات على مستوى البلد قياساً بمبادئ OECD للحوكمة، اما في الاردن فقد اصدرت هيئة سوق المال دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان بتاريخ 2008/7/29 والمتضمن بعض القواعد الإلزامية حكماً والتي استندت إلى نصوص قانونية ملزمة وردت في تشريعات نافذة يتوجب على الشركات المساهمة العامة الالتزام بها، وقواعد إرشادية يكون تطبيقها من خلال أسلوب الالتزام أو تفسير عدم الالتزام، وكان الهدف من إتباع هذا الأسلوب في السابق منح الشركات وقتاً كافياً للتكيف مع مبادئ الحوكمة بما يعزز الوعي بهذه المبادئ ومن ثم تحقيق الالتزام الكامل بها بشكل تدريجي. (هيئة الأوراق المالية عمان، 2013: 1). وفي سوريا فضلاً عن القوانين والتشريعات والجهود المبذولة من قبل الجهات المعنية بالحوكمة (كهيئة الأوراق والأسواق المالية، وسوق دمشق للتبادل... إلخ)، يعد برنامج الحوكمة في المنطقة العربية POGAR الذي أدخله برنامج الأمم المتحدة للتنمية UNDP والمكتب الإقليمي للدول العربية، بعضوية سورية فيه، من أهم البرامج العاملة في سورية في هذا المجال. هذا البرنامج موجه إلى تحفيز وتنمية الممارسات الجيدة للحوكمة والإصلاحات ذات العلاقة في الدول العربية (نده، 2010: 676)، اما في السعودية فقد أصدرت هيئة سوق المال بالمملكة العربية السعودية مشروع لائحة حوكمة الشركات بتاريخ 2006/7/1م، وجاء إصدار هذه اللائحة إيماناً منها بواجبها ورسالتها نحو تطوير السوق المالية في ضوء تعاطف الاهتمام الدولي بمبادئ حوكمة الشركات واعتبارها أهم الآليات التي ترفع كفاءته بهدف زيادة جاذبية الأوراق المالية المتداولة فيها. وقد روعي في إعداد هذه اللائحة المبادئ المقررة من المنظمات الدولية و الاستفادة من تجارب الدول في حوكمة الشركات، (الشمري، 2008: 10)، وفي الامارات فأن الشركات المساهمة العامة المدرجة في أسواق الإمارات المالية، ملزمة بتطبيق قواعد الحوكمة الموضوعة من قبل هيئة الأوراق المالية والسلع، وهي تشجع الشركات الخاصة وخصوصاً الشركات العائلية الاسترشاد بقواعد الحوكمة المعدة من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، حين صدور قواعد حوكمة تضبط عمل هذا النوع من الشركات. (مركز ابو ظبي للحوكمة، 2015: 21).

#### ثانياً: اهداف مبادئ حوكمة الشركات

ان تطبيق مبادئ الحوكمة تضمن النزاهة وتساعد على دعم واستمرارية وجود الشركات. وقد تم تصميم مبادئ الحوكمة العالمية لضمان تحقيق الأهداف التالية: (عماوي، 2010: 7)

- 1- حماية حقوق المساهمين وهي ابسط الحقوق التي تكفلها القوانين للمساهمين وهو الإفصاح عن المعلومات لتساعدهم على اتخاذ قراراتهم الاستثمارية دون تمييز بينهم.
  - 2- الالتزام بالإفصاح لضمان العدالة والشفافية
  - 3- انتخاب أعضاء مستقلين في مجالس الإدارة من ذوى الخبرة والاختصاص لتفعيل الرقابة الذاتية في الشركة
  - 4- تفعيل العقوبات لضمان عدم استغلال أعضاء مجالس الإدارة والمديرين لحقوق صغار المساهمين عن طريق إفشاء المعلومات والبيانات التي تتعلق بالشركة وتعد ذات طبيعة سرية وذلك لضمان عدالة وكفاءة معايير الحوكمة لا بد من ان يتم تطبيقها وتعديل وتطوير القوانين حتى يصبح تطبيق معايير الحوكمة أمراً مجدياً.
- وبذلك هناك ضرورة أن تسعى الشركات، مساهمون وإدارة، إلى العمل على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات والالتزام بها لما تحققه من مصالح عديدة ليس للشركات التي تطبقها فقط وإنما لمناخ الاستثمار بشكل عام، وذلك لاهتمامها بحماية حقوق المساهمين وتأكيداً على ضرورة الإفصاح عما يجري بها من أحداث، الأمر الذي يزيد معه اطمئنان المستثمر على أمواله.

### ثالثاً: المبادئ العالمية لحوكمة الشركات

لاشك أن فكرة توفر مجموعة واحدة من المعايير لتقييم حوكمة الشركات المدرجة في سوق المال في مختلف أنحاء العالم تنسم بقدر كبير من الجاذبية، فقد أصبح المستثمرون والشركات المتداولة علناً يعملون في أسواق رأسمال عالمية متكاملة على نحو متزايد، غير أن السعي إلى إيجاد مجموعة واحدة من معايير الحوكمة العالمية أمر مضلل، فعلى الرغم من أن العقد الماضي شهد استخداماً متنامياً لمعايير الحوكمة العالمية، التي نشأت إلى حد كبير في الولايات المتحدة، لتقييم مدى نجاح الدول والشركات حول العالم في حماية صغار المستثمرين، لكن هذه الجهود أغفلت بعض الفوارق الجوهرية بين الشركات التي يسيطر عليها حامل أسهم رئيسي والشركات ذات الملكية الواسعة النطاق والتي تفتقر إلى مثل هذا المسيطر، وفي حين تهيمن الشركات ذات الملكية الواسعة النطاق على أسواق رأس المال في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، فإن الشركات التي يسيطر عليها حامل أسهم رئيسي هي السائدة في أغلب بلدان العالم الأخرى، إن الاختلاف بين هذين النوعين من الشركات كبير عندما نتحدث عن مشاكل الحوكمة التي يواجهها المستثمرون في كل من النوعين، ففي الشركات ذات الملكية الواسعة النطاق يدور الاهتمام الأساس حول انتهازية المديرين، الذين يمارسون سيطرتهم الفعلية على الشركات، أما في الشركات التي يسيطر عليها حامل أسهم رئيسي فإن الاهتمام الأول يدور حول انتهازية حامل الأسهم المسيطر والتي تأتي على حساب صغار حملة الأسهم ولأن مشاكل الحوكمة الأساسية في كل من النوعين من الشركات تختلف إلى حد كبير، فإن الترتيبات التي تعود بالنفع على المستثمرين في الشركات ذات الملكية الواسعة النطاق قد لا تكون صالحة للتطبيق في الشركات التي يسيطر عليها حامل أسهم رئيسي، بل وربما تكون هدامة، والعكس صحيح. ونتيجة

لهذا فإن تطبيق معيار موحد لتقييم حماية المستثمرين على مستوى العالم محكوم عليه بالفشل . ( 3:2007، Bebchuk).

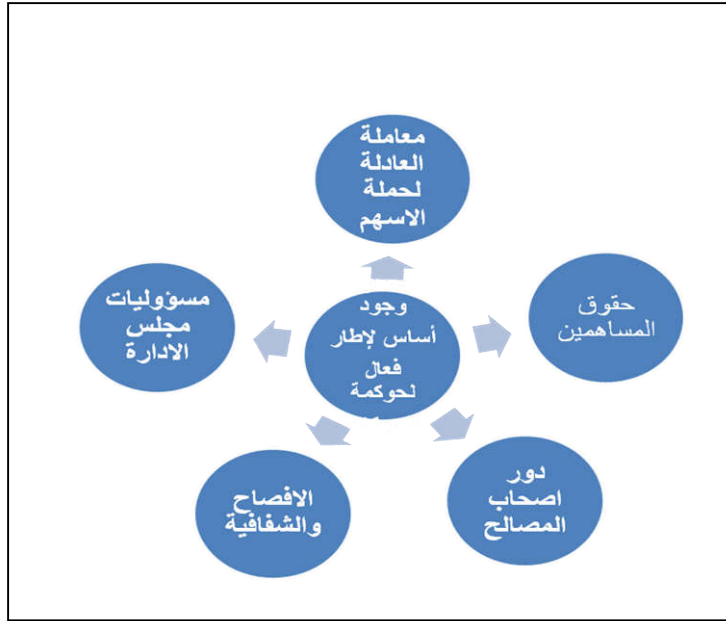
#### رابعاً: المبادئ التوجيهية لتطبيق قواعد الحكم الصالح

يرتكز نشر ثقافة الحكم الصالح ضمن الشركة على نظامٍ يضمن الالتزام الحقيقي بتطبيق قواعد الحكم الصالح، وتتألف هذه الثقافة من مجموعة الممارسات والإجراءات والتصرفات المتعلقة بالتوجيه اليومي للأعمال ومراقبتها، ينبغي على المسؤولين عد هذا الالتزام كتحدٍ كبير لكل الأطراف المهتمين. نتيجة لذلك، تقتضي الخطوة الأولى لبناء ثقافة حكم صالح، بتعزيز الوعي وفهم مبادئ الحكم الصالح، ومن ثم ضمان تحقيق التزامًا قويًا على كل مستويات الوحدة الاقتصادية على نحو متواصل.

يقضي تطبيق قواعد الحكم الصالح تقوية آليات الادارة الرئيسية على كل الأصعدة في الشركة، وهذه الغاية، ينبغي أن يكون هناك أولاً تفهماً واضحاً لمبادئ الحكم الصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين للسماح بنمو ثقافة الحكم الصالح المبنية بشكل جيد بالفعل، يعتمد تطوير نظام كامل لإدارة الشركات على سلوك أعضاء مجلس الإدارة والمدراء الأخلاقي، وينبغي لهؤلاء الفاعلين في الشركة أن يعوا أهمية الدور الذي يؤديه في تحسين إدارة الشركة، ضمن نطاق الأعمال التي تعتمد بشكل رئيسي عليهم. لهذا السبب ينبغي أن يكونوا مسؤولين عن تطوير وتطبيق نظام إداري للسياسات والإجراءات التي ستسمح بانتشار ثقافة الحكم الصالح في كل الشركة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عندما يعي المجلس حاجة الشركة لقواعد الحكم الصالح. وتدور هذه السياسات والإجراءات بصورة رئيسية حول اعتماد، وتطبيق ومراجعة مدونة قواعد حكم صالح تشرح تطبيق هذه القواعد في الشركة، ومدونة قواعد تؤمن للأشخاص من داخل الشركة وللجهات المعنية أيضاً التوجيه بشأن قيم الشركة والسلوك المتوقع من جميع المستخدمين خلال أنشطتهم اليومية، وهذه الصيغ الرسمية هي خطوة ضرورية لتسهيل تكيف مستخدمي الشركة مع قواعد المدونة لدى حصولهم على المستندات الرسمية المتعلقة بعملية ادارة الشركة، سيتجاوب المستخدمون مع قواعد الحكم بطريقة أسرع، لهذا السبب ينبغي على الشركة ليس وضع المدونات فقط، بل تدريب كل الموظفين عليها أيضاً، وينبغي على الشركة أن تعمل على تحديث محتوى هذه المدونات بصورة سنوية تعتمد أية تغييرات مترتبة في إطار الحكم الصالح. (الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية، 2010: 7)

#### خامساً: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD :

تهدف مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن OECD، إلى عرض معايير للممارسات المثلى الشائعة، بحيث يمكن لبلدان ذات ثقافات مختلفة الاتفاق عليها دون أن تكون إلزامية وتفصيلية بشكل مرهق. ويمكن تطبيق المبادئ بغض النظر عن مستوى تركيز الملكية، أو نموذج التمثيل في مجلس الإدارة، أو اتباع القانون المدني أو العام في البلد المعني، وقد خلصت المنظمة إلى وضع ستة مبادئ رئيسية للحوكمة، يُعتبر أولها إطاراً عاماً وضرورياً لتطبيق المبادئ الخمسة الأخرى. ويوضح الشكل (1) ملخص لهذه المبادئ.



المصدر : اعداد الباحثة.

وتعد المبادئ غير الإلزامية لحوكمة الشركات التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999م وتم تعديلها سنة 2004م المرحلة التاريخية الأهم والأخطر لحوكمة الشركات، باعتبار أن هذه المبادئ تعد مرجعا عمليا يتم الاسترشاد به، ومقاييس للممارسة الجيدة في مجال حوكمة الشركات، لقد تم بحث هذه المبادئ في منتدى OECD/G20 لحوكمة الشركات في أبريل/نيسان عام 2015، وعقب هذا الاجتماع، اعتمد مجلس منظمة ال OECD هذه المبادئ في 8 يوليو/تموز عام 2015، وبعد ذلك قدمت هذه المبادئ لقادة مجموعة ال 20 في 15-16 نوفمبر 2015 في أنطاليا حيث أقرتها وأطلقت عليها مبادئ ال OECD/G20 لحوكمة الشركات، وقد أكدت البحوث والدراسات التي قامت بها منظمة التعاون الاقتصادية (OECD) أهمية حوكمة الشركات المحلية بالنسبة للنمو المستدام للإنتاجية في العالم النامي، كما أظهرت المنتدى الإقليمية التي نظمتها المنظمة حول الحوكمة في كل من آسيا وأمريكا اللاتينية وجنوب شرق أوروبا وروسيا، أن نوعية الحوكمة المحلية للشركات هامة جداً لنجاح جهود التنمية على المدى البعيد في مختلف دول العالم النامي اليوم. (الرحيلي، 2005)

### المبحث الثالث: الدراسة المقارنة.

لقد ادت الممارسات الخاطئة التي اتبعتها كبريات الشركات العالمية الى انخيار تلك الشركات وقد انعكس ذلك على تباطؤ في عمليات النمو الاقتصادي وزيادة البطالة، مما حدى بالمؤسسات الدولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي وخيراً منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الى اصدار دليل استرشادي يحدد افضل الممارسات للعلاقة بين الادارة التنفيذية في الشركة من جانب والمساهمين



والدائنين واصحاب المصالح الاخرى من الجانب الاخر، سمي هذا الدليل "حوكمة الشركات" او بمعنى آخر الادارة الرشيدة للشركات.

### اولاً: دليل حوكمة الشركات في العراق

ان مفهوم ومبادئ حوكمة الشركات في العراق متواجدة في نسيج عدد من القوانين النافذة ولوائحها التنفيذية وتعديلاتها، ومن اهمها قانون الاوراق المالية ( 74 ) لسنة 2004 وقانون الشركات ( 21 ) لسنة 1979 وقانون الاستثمار ( 13 ) لسنة 2006، وتعليمات هيئة الاوراق المالية رقم ( 8 ) الإفصاح للشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية لسنة 2010، وتعليمات البنك المركزي وغيرها من القوانين والتعليمات التي ترتبط بحوكمة الشركات العراقية بصورة مباشرة او غير مباشرة .

وقد تم اعداد مسودة دليل حوكمة الشركات في العراق عام 2016 من قبل هيئة الاوراق المالية العراقية، و يعمل هذا الدليل على الحد من قدرة الادارة التنفيذية من استغلال الشركة لمصالحهم الذاتية الامر الذي سيؤدي الى الحفاظ على حقوق الاطراف المتعددة بالشركة من حملة الاسهم او السندات والمتعاملين معها بالاضافة الى ادارة الشركات والعاملين فيها، وبالتالي يعمل على تعزيز الثقة في اقتصاد الدولة ويكون مؤشراً للمستثمرين الاجانب على وجود سياسة عادلة وشفافة وقواعد لحماية المستثمرين، واخيراً فانه يهدف الى رفع كفاءة اداء الشركة وتحسين وضعها التنافسي في الاسواق، ويزيد قدرتها على جذب مصادر تمويل محلية او اجنبية للتوسع في نشاطها مما يعكس اشارة ايجابية على رفع معدلات النمو الاقتصادي وتقليل البطالة، وتتضمن مسودة الدليل ثمانية فصول خصص الاول منها لتعريف بعض المصطلحات، وجاء الفصل الثاني بعنوان اجتماعات الهيئة العامة، ويعرض الفصل الثالث حقوق المساهمين، واهتم الفصل الرابع بادارة الشركة، وتناول الفصل الخامس الرقابة الداخلية، وخصص الفصل السادس لمراقب الحسابات، وتناول الفصل السابع الإفصاح والشفافية وافرد الفصل الثامن لاصحاب المصالح.

وسيتم في هذا المبحث مقارنة دليل مبادئ حوكمة الشركات الصادر عن هيئة الاوراق المالية في العراق مع المبادئ الصادرة من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بوصفها نتاج لجهود وخبرات منظمات دولية يسترشد بها في العديد من دول العالم.

ثانياً: مقارنة مسودة دليل حوكمة الشركات في العراق بمبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD

| المبادئ                            | منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD  | دليل مبادئ الحوكمة في العراق   |
|------------------------------------|--|--|
| ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات | <p>- ينبغي تطوير إطار لحوكمة الشركات للتأثير على الأداء الاقتصادي الكلي وسلامة السوق</p> <p>- يجب على المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر على ممارسات حوكمة الشركات أن تكون متسقة مع سيادة القانون وشفافة وقابلة للتنفيذ</p> <p>- ينبغي أن يتم تقسيم المسؤوليات بين السلطات المختلفة بوضوح لخدمة المصلحة العامة</p> <p>- يجب أن تدعم تشريعات السوق المالية الحوكمة الفاعلة</p> <p>- يجب أن تتمتع السلطات التنظيمية والتنفيذية والرقابية بالصلاحيات الكافية والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بطريقة مهنية وموضوعية.</p> <p>- ينبغي تعزيز التعاون عبر الحدود من خلال الترتيبات والاتفاقات الثنائية والمتعددة الأطراف لتبادل المعلومات</p> | <p>لم ترد في مسودة الدليل فقرة ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات</p>  |
| حقوق المساهمين                     | <p>- توافر الحقوق الأساسية للمساهمين</p> <p>- للمساهمين الحق في المشاركة، وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة</p> <p>- ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت</p>  | <p>أ- الإطلاع على سجلات ملكية الأسهم.</p> <p>ب- دعوة جميع المساهمين الى اجتماعات الهيئة العامة (عادي الاستثنائي) وتوفير المعلومات لهم.</p> <p>ت- المعاملة العادلة لجميع المساهمين وتمتعهم بالحقوق نفسها ودون تحميلهم اي اعباء او تكاليف سواء كان المساهم عراقي ام اجني .</p> |

|   |   |
|---|---|
| <p>في الاجتماعات العامة للمساهمين</p> <p>- يتعين الافصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها</p> <p>- ينبغي السماح للأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فاعل ويتسم بالشفافية.</p> <p>- ينبغي أن يأخذ المساهمون (ومن بينهم المستثمرون المؤسسيون) في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت</p> | <p>ث- الحصة من الارباح النقدية او العينية</p> <p>ج- بيع او نقل الاسهم او رهنها .</p> <p>ح- التصويت على ارباح الشركة المقترح توزيعها في اجتماع الهيئة العامة .</p> <p>خ- انتخاب اعضاء مجلس الادارة في اجتماع الهيئة العامة .</p> <p>د -الترشيح لعضوية مجلس الادارة .</p> <p>ذ- انتخاب مراقب الحسابات في اجتماع الهيئة العامة .</p> <p>ر- الافضلية لهم عند الاكتتاب في اصدارات جديدة للشركة كلاً بنسبة مساهمته فيها وفق احكام قانون الشركات رقم 21 لسنة 1997 المعدل .</p> <p>ز- المشاركة في العرض العام (الاكتتاب) وفق قانون الشركات.</p> <p>س -حماية صغار المساهمين في حالة اندماج الشركات او التصرف بأحد موجوداتها الرئيسية .</p> |
| <p>- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة</p> <p>- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالافصاح أو الشفافية.</p> <p>- ينبغي أن يطلب من اعضاء مجلس الادارة أو المديرين التنفيذيين الافصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.</p>  | <p>المعاملة العادلة لحملة الأسهم</p> <p>لا توجد فقرة مقابلة في مسودة الدليل</p>   |
| <p>- ينبغي أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.</p>  | <p>دور أصحاب</p> <p>- يفضل أن تضع الشركة الية مناسبة تمكنها من معاملة اصحاب المصالح الاخرين بالتساوي ودون تمييز بينهم .</p>   |

|                                 |   |   |
|---------------------------------|---|---|
| <p>المصالح في حوكمة الشركات</p> | <p>- حينما يحمى القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.</p> <p>- يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.</p> <p>- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.</p>   | <p>- يجب ان تضع الادارة التنفيذية نظاما ماليا واداريا واضحا وتعرضه على مجلس الادارة لاقراءه، وتقوم لجنة الحوكمة بالتأكد من ان نظام التوظيف والادارة المتبع في الشركة يضمن من ناحية الامتثال للانظمة والقوانين والتعليمات ويحرص من ناحية اخرى على احترام حقوق اصحاب المصالح الاخرين .</p> <p>- يجذب ان تعلم الشركة موظفيها بالاجراءات التي تضعها لتمكينهم من اختيار ممثلين عنهم او لتقديم الحوافز لهم او توفير التأمين الصحي أو نظام التقاعد أو نظام المكافآت السنوية كما يجذب ان تضع الشركة نظاماً عقابياً يهدف الردع والحيلولة دون قيام أي مخالفة من قبل موظفيها والمعاقبة عليها في حال وقوعها لان مثل هذه المخالفات قد تؤثر على مصالحها وعلى علاقاتها مع الزبائن والدائنين على ان يتم اعلان هذا النظام مسبقاً .</p> <p>-يفضل ان يقوم مجلس الادارة بأدراج مسألة مراجعة علاقة الشركة مع اصحاب المصالح على جدول أحد إجتماعاته خلال السنة .</p> |
| <p>الإفصاح والشفافية</p>        | <p>- يجب أن يشتمل الإفصاح ( ولكن دون أن يقتصر) على المعلومات التالية: النتائج المالية والتشغيلية للشركة، أهداف الشركة، حق الأغلبية من حيث المساهمة، وحقوق التصويت، أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين الرئيسيين، والمرتببات والمزايا الممنوحة لهم، عوامل المخاطرة المنظورة، المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح، هياكل وسياسات حوكمة الشركات.</p> <p>- ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها، بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية</p> | <p>-يجب على الشركة الالتزام بمتطلبات الافصاح الواردة بالانظمة والقوانين والتعليمات النافذة ومن ضمنها الافصاح عن الامور الجوهرية والافصاح الدوري عن البيانات المالية وما يتوجب ان يتضمنه التقرير السنوي لمجلس الادارة وذلك للتأكد من أن اصحاب القرار في الشركة يتخذون القرارات الصائبة ولمساعدة اصحاب العلاقة الخارجيين كالمستثمرين والدائنين على اتخاذ القرار السليم بشأن المكان الذي يضعون فيه اموالهم وكذلك من اجل الحد من حالات الاحتيال والفساد والاشاعات .</p> <p>-يفضل ان يكون للشركة موقع الكتروني على الانترنت وتنشر عليه كل المعلومات والتقارير والوثائق التي تعتبر عامة وفقا لهذه المبادئ والقوانين والانظمة والتعليمات المرعيه كالنظام الداخلي وعقد التأسيس وتقاريرها السنوية وحقوق المساهمين في حضور اجتماعات الهيئة العامة .</p>   |

|   |   |
|---|---|
| <p>- يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل</p> <p>- ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة</p>   | <p>- يجذب ان يكون الافصاح عن المسؤوليات الاجتماعية مرة في السنة على الاقل ( في التقرير السنوي ) للعاملين والمساهمين في الشركة والمتعاملين معها المتعلقة بالسلامة بالاضافة الى ان تكون سياسة الشركة الاجتماعية والبيئية متعلقة بشكل واضح وغير مضلل وقابلة للتطبيق على المدى الطويل ومنسجمة مع القوانين المرعية .</p>   |
| <p>- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على اساس توافر كامل للمعلومات، وكذا على اساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين.</p> <p>- ينبغي أن يعمل مجلس الادارة على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين عندما ينتج عن قراراته تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين</p> <p>- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة اصحاب المصالح</p> <p>- يتعين أن يضلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية، من بينها:مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة، والموازنات السنوية، وخطط النشاط، وأن يضع أهداف الأداء وأن يتابع التنفيذ وأداء الشركة، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الانفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ وبيع الأصول، واختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم، مراجعة</p> | <p>- يجب ان يتولى ادارة الشركة المساهمة الخاصة مجلس ادارة لا يقل عن ( 5 ) أعضاء ولا يزيد عن (9) اعضاء ويكون لها أعضاء إحتياط بنفس عدد الاعضاء الاصيلين يتم إنتخابهم من قبل الهيئة العامة للشركة كما يجب أن يتولى إدارة الشركة المساهمة المختلطة مجلس إدارة من ( 7 ) أعضاء أصليين ومثلهم إحتياط .</p> <p>- يفضل إتباع أسلوب التصويت التراكمي عند التصويت لأختيار أعضاء مجلس الادارة .</p> <p>- يجذب تقدم سيرة ذاتية لكل مرشح لعضوية المجلس قبل الانتخابات او التصويت في اجتماع الهيئة العامة.</p> <p>- يجوز لعدد من صغار المساهمين يحملون ( 10 % ) من اسهم الشركة ان ينتخبوا ممثلاً لهم في مجلس الادارة شريطة ان يقدموا مرشحين عدة لهذا المركز .</p> <p>- يجب ان لا تزيد مدة المجلس عن فترة أقصاها ( 3 ) سنوات بإستثناء المصارف تكون المدة (4) سنوات من تاريخ أول اجتماع وتكون قابلة للتجديد.</p> <p>- يستمر مجلس الادارة القائم في تصريف شؤون الشركة حتى يتم انتخاب المجلس الجديد والمصادقة على محضر اجتماع الهيئة العامة.</p> <p>- لا يجوز لعضو مجلس الادارة أن تكون له أي مصلحة (مباشرة أوغير مباشرة) في الاعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة دون الافصاح عنها وموافقة الهيئة العامة عليها.</p> <p>- يفضل ان يكون من بين اعضاء مجلس الادارة عضوان مستقلان.</p> <p>- يجذب ان يتضمن النظام الداخلي للشركة الاشارة الى حالات عزل عضو مجلس الادارة بسبب تقصيره</p> |

|   |  |
|---|--|
| <p>باداء بواجباته على النحو المطلوب وعرض حالة العضو المخالف على الهيئة العامة للنظر بإقالته 0</p> <p>- يجذ عدم ممارسة رئيس المجلس أو اي عضو فيه مهام تنفيذية في الشركة.</p> <p>- يجذ ان يتمتع أعضاء مجلس الادارة بخبرات ومهارات متنوعة تناسب وطبيعة نشاط الشركة</p> <p>-يجذ ان يتضمن النظام الداخلي للشركة صلاحيات دقيقة ومحددة لأعضاء المجلس ولجانها وتمييزها بشكل واضح عن صلاحيات المدير المفوض وكبار المسؤولين التنفيذيين في الشركة</p> <p>- يفضل ان يضع المجلس السياسات التي تتضمن احترام الشركة للقوانين والأنظمة والتعليمات السارية والزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية.</p> <p>- يحق لمجلس الادارة تشكيل اللجان الدائمة والمؤقتة من اعضائه وتكليفها بمهام محددة بحيث يتضمن قرار التشكيل تحديد المهمة ومدة اجراءات العمل والصلاحيات الممنوحة ورفع التقارير والتوصيات عن عملها الى المجلس الادارة على ان تبقى المسؤولية النهائية عن الشركة لدى المجلس ويفضل أن يشكل مجلس الادارة وبوجه خاص اللجان التالية : لجنة مراجعة الحسابات، لجنة المكافآت، لجنة المخاطرة، و لجنة الحوكمة.</p> <p>-يفضل ان يقوم المجلس بتقييم ادائه ذاتياً مرة واحدة في السنة على الاقل</p> <p>- يجب اظهار مجموع المبالغ التي يحصل عليها كل عضو من اعضاء المجلس وموظفو الادارة التنفيذية في التقرير السنوي.</p> <p>- يجذ ان يعقد المجلس عدداً من الاجتماعات تناسب وحجم عمل الشركة وبما ينسجم مع النظام الداخلي .</p> <p>-يفضل ان تقوم الشركة بوضع تعليمات خاصة لمنع الاشخاص المطلعين من التعامل بأسهم الشركة.</p> <p>- يفضل قيام مجلس الادارة باصدار قواعد السلوك المهني للشركة والاعلان عنها</p> | <p>مستويات مرتبات ومزايا المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة، متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة، ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة ومن متطلبات ذلك وجود مراجع مستقل، وإيجاد نظم الرقابة الملائمة.</p> <p>- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشئون الشركة، وأن يجرى ذلك ( بصفة خاصة ) على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية.</p> <p>- كى يتحقق الاضطلاع بتلك المسؤوليات، يجب أن يكفل لأعضاء مجلسالإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب</p> |
|---|--|

على الرغم من التشابه عند مقارنة مسودة دليل حوكمة الشركات في العراق ودليل حوكمة الشركات الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، إلا أنه هناك مجموعة من الفروقات بين هذين الدليلين نلخص منها:

- جاءت مسودة الدليل بشكل فصول وليس مبادئ حيث تضمنت المسودة (8) فصول بينما اشتملت المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على (6) مبادئ.
- تبدأ مسودة الدليل بمقدمة، وتضمن الفصل الأول مجموعة من التعريفات لبعض المصطلحات التي وردت في الدليل وخصص الفصل الثاني لمتطلبات تخص اجتماعات الهيئة العامة بنما لم يرد ما يقابل ذلك في المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .
- فضلا عن حقوق التصويت والترشيح لمجلس الإدارة وانتخاب اعضاء مجلس الادارة ركز الفصل الثالث من مسودة الدليل الخاص بحقوق المساهمين على المعاملة العادلة لجميع المساهمين، وحماية حقوق صغار المساهمين في حالة اندماج الشركات، بينما ركز مبادى حقوق المساهمين الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على الافصاح وتوفير المعلومات للمساهمين واحاطتهم بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين.
- افرد دليل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبدءا للمعاملة المتكافئة للمساهمين بينما تم دمج هذه المتطلبات ضمن حقوق المساهمين في مسودة دليل حوكمة الشركات في العراق.
- جاءت متطلبات الفصل الخاص باصحاب المصالح في مسودة الدليل اكثر تفصيلا من متطلبات المبدء الثالث من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، على الرغم من ان معظم تلك المتطلبات لم تاتي بصيغة الالتزام باستثناء فقرة واحدة والمتعلقة بوجوب وضع نظاما ماليا واداريا واضحا من قبل الادارة التنفيذية، وقيام لجنة الحوكمة بالتأكد من نظام التوظيف المتبع في الشركة.
- جاءت متطلبات الافصاح الواردة في مسودة الدليل مختصرة واكتفت بالاشارة الى المتطلبات الواردة بالانظمة والقوانين والتعليمات، اذ ان معظم متطلبات مبادى الافصاح والشفافية الواردة في مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية متضمنة في تعليمات سوق المال العراقية رقم (8) المتعلقة بالافصاح في الشركات المدرجة في سوق المال،
- وردت فقرة في مسودة الدليل تحبذ الافصاح عن المسؤولية الاجتماعية في التقرير السنوي للشركة وان تكون سياسة الشركة البيئية والاجتماعية موضوعة بشكل واضح وقابل للتطبيق، بينما لم يرد في مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية اي اشارة للمحاسبة الاجتماعية.
- جاءت المتطلبات المتعلقة بمجلس الادارة في مسودة الدليل ادق تفصيلا من متطلبات مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومنها المتطلبات الواجب توفرها في العضو المستقل، وصلاحيات اعضاء مجلس الادارة، واللجان التي يشكلها مجلس الادارة.
- تضمنت مسودة الدليل فصلا يتعلق بالرقابة الداخلية تفاصيل عن دور ومهام وحدة التدقيق الداخلي للشركة، بينما لم تتضمن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبدءا مماثلا لذلك.

- تضمنت مسودة الدليل فصلاً يتعلق بمراقب الحسابات يوضح متطلبات تعيين مراقب الحسابات وواجباته، بينما لم تتضمن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبدءاً مماثلاً لذلك.

وترى الباحثة أن ادلة وأطر حوكمة الشركات والإصلاحات المطلوبة لا يمكن وضعها بشكل منعزل عن البيئة التي تعمل فيها، ففي حين قد تبدو تشريعات معينة بأنها مثالية من حيث القواعد والتنظيم في بيئة ما، إلا أن أداءها من حيث التطبيق والإلزام وإدراك المستثمرين وممارسات الشركات لها يبدي صورة مختلفة في بيئة اقتصادية أخرى، وبذلك فإن الاختلاف بين متطلبات مسودة دليل حوكمة الشركات التي أعدتها هيئة الأوراق المالية في العراق ومبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لاتحد من أهمية تلك المسودة التي تعد محاولة جادة لتعميق مفهوم الحاكمية المؤسسية وآليات تطبيق هذا المفهوم عملياً في العراق.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

#### أولاً: الاستنتاجات

1- من الأسباب الهامة لحدوث انهيار الكثير من الوحدات الاقتصادية هو عدم تطبيق المبادئ المحاسبية ونقص الإفصاح والشفافية وعدم إظهار البيانات والمعلومات الحقيقية التي تعبر عن الأوضاع المالية لهذه الوحدات الاقتصادية، وقد انعكس ذلك في مجموعة من الآثار السلبية أهمها فقد الثقة في المعلومات المحاسبية.

2- إن إرساء مفهوم الحوكمة بشكل عام وتبني مجموعة من المبادئ لها في ضوء قواعدها وخصائصها سوف يساهم في تحديد و توزيع الحقوق و المسؤوليات بين مختلف المشاركين في الوحدة الاقتصادية مثل مجلس الإدارة و المديرين و المساهمين و أصحاب المصلحة الآخرين.

3- وجود قصور في مسودة دليل مبادئ حوكمة الشركات التي أعدتها هيئة الأوراق المالية في العراق خاص بالتفصيلات المتعلقة بلجنة التدقيق التي تؤدي دوراً في تعزيز فاعلية الحوكمة وذلك من خلال مساهمتها في زيادة فاعلية المدقق الداخلي والخارجي، وفي مساعدتها لأعضاء مجلس الإدارة في تنفيذ الأعمال الموكلة لهم، ودورها المهم في ضمان جودة التقارير المالية وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة بها.

4- تعد مسودة دليل مبادئ حوكمة الشركات التي أعدتها هيئة الأوراق المالية في العراق محاولة جادة لتعميق مفهوم الحاكمية المؤسسية وآليات تطبيق هذا المفهوم عملياً.

5- تختلف مبادئ الحوكمة وقواعدها من بلد إلى آخر، فقد تأخذ في بعض البلدان شكل القوانين، وفي بلدان أخرى تكون بهيئة تعليمات تبعاً لاختلاف الظروف البيئية لكل بلد، وبذلك فإن السعي إلى إيجاد مجموعة واحدة من معايير الحوكمة العالمية أمر مضلل.

#### ثانياً: التوصيات

1- ضرورة إيجاد آلية واضحة ومحددة للأشرف ومتابعة تنفيذ متطلبات مبادئ حوكمة الشركات التي أوردتها دليل مبادئ حوكمة الشركات الذي أعدته هيئة الأوراق المالية في العراق بوصفها الأكثر ملائمة للبيئة العراقية .



- 2- ضرورة ان يتضمن دليل قواعد حوكمة الشركات في العراق فصل خاص بلجنة التدقيق بوصفها احد العناصر الرئيسية لحوكمة الشركات في ضوء بيئة قانونية تحدد صلاحياتها ومسؤولياتها.
- 3- ضرورة توحيد المتطلبات المتعلقة بالافصاح والشفافية والتي تدخل في نسيج العديد من القوانين النافذة ولوائحها التنفيذية وتعديلاتها، وتعليمات سوق المال، وتعليمات البنك المركزي العراقي.
- 4- اجراء المزيد من البحوث والدراسات حول امكانية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة الاوراق المالية في العراق واخضاعها للتعديلات المستمرة بما يلائم التغيرات التي تحدث في البيئة الاقتصادية المحلية والعالمية.

### الإحالات والمراجع.:

- 1- أبو العطاء، نرمين (حوكمة الشركات .. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية) مركز المشروعات الدولية الخاصة، الاصلاح الاقتصادي، العدد 8، 2003
- 2- الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية (دليل تطبيق قواعد الحكم الصالح في الشركات العائلية) <http://www.transparency-lebanon.org>, 2010
- 3- حماد، طارق عبد العال، حوكمة الشركات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، الدار الجامعية، 2007
- 4- الرحيلي، عوض سلامة ( لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية) بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 26 سبتمبر (أيلول) 2005
- 5- الشمري، عياد بن حامد (حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية الواقع ... الطموح!) المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق، 15-16 تشرين الأول 2008م
- 6- الشمري، سجاد (مشروع حوكمة الشركات لتحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاسها بسوق الاوراق المالية دراسة نظرية تطبيقية)، 2013
- 7- عماوي، عيسى (دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة) <http://jsc.gov.jo/library/633571467958396032>, 2010  
مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 26 - العدد الثاني- 2010
- 8- مركز ابو ظبي للحوكمة ( اساسيات الحوكمة، مصطلحات ومفاهيم) <http://www.adccg.ae/Arabic/MediaCenter>
- 9- نده، كنان (مبادئ حوكمة الشركات في سورية دراسة مقارنة مع مصر والأردن)
- 10- هيئة الاوراق المالية في العراق(حوكمة الشركات الادارة الرشيدة) 2016

11- هيئة الاوراق المالية في عمان (قواعد حوكمة الشركات المساهمة العامة) info@jsc.gov.jo  
2013

- 1- Alamgir, M., corporate Governance: A Risk perspective, paper presented to: corporate Gov. and re from : paving the way to financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian banking institute, Cairo, may, 2007
- 2- Bebchuk. Lucian ( The False Promise of Global Governance Standards , Tweet)2007 , <https://www.project-syndicate.org>
- 3- Clerp, E.( Corporate Low Economic Reform Program Directions Duties and Corporate Governance Facilitating Investors , Proposal for Reform) Paper No.3 , Australian Government Publishing Service,1997,PP.1-65
- 4- Demirag , I.,& et al.,( Corporate Governance: Overview and Research Agenda), British Accounting Review , Vol. 32 , 2000 ,PP341-354
- 5- Millstein Business Sector Advisory Group ( Corporate Governan -ce : Improving Competitiveness & Access to Capital in Global Markets) Report to the OECD ( Millstein report ) OECD Publication . April 1998
- 6- Organization for Economic Cooperation & Development (OECD) Ad Hoc Task Force on Corporate Governance ,) OECD Principles Corporate Governance ) . 2004 www . oecd org

# **Revue du développements et des Prospectives Pour Recherches et études**

---

**Revue**

**Publiée par le laboratoire  
des Politiques du développements  
et des études prospectives**

---

Revue scientifique, internationale, a Comité de  
lecture, au Sciences Économiques, Commerciales  
et des Sciences Gestion

**Université d'akli Mohand Oulhadj - Bouira**

**N° : 01 – décembre 2016.**

Correspondance et abonnement :

**E. Mail : [revue.devpro@yahoo.com](mailto:revue.devpro@yahoo.com).**

## Condition et guide aux auteurs

**La Revue du développements et des Prospectives Pour Recherches et études** s'intéresse aux études et recherches scientifiques non publiées, dans les domaines des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales selon les règles suivantes :

### - Langue de publication :

- ❖ L'article peut être rédigé en arabe, en français et en anglais.

### - Conditions de publication :

- ❖ L'auteur remplit un formulaire de non soumission de l'article ailleurs.
- ❖ Le texte soumis pour la publication ne peut pas avoir été déjà publié dans d'autres revues, forums, ...etc.
- ❖ Toute publication ultérieure nécessite l'obtention d'une autorisation écrite du comité éditorial.

### - Normes de présentation :

- ❖ L'article doit être accompagné d'un résumé, se plaçant sous le titre, qui ne doit pas dépasser une centaine de mots présenté en deux langues (la langue du texte et une autre langue), ainsi que les mots clés.
- ❖ Le logiciel utilisé pour le traitement de texte est Microsoft Word, le texte pour la langue arabe doit être en Traditional Arabic de taille 16 et Times New Roman de taille 14 pour les autres langues.
- ❖ Le nombre de pages doit être entre 15 et 20 pages y compris les références bibliographiques.
- ❖ Le format de la page est de A4 avec 2cm de marge pour chaque côté et 0,5cm pour la reliure.
- ❖ La référence bibliographique doit être indiquée à la fin du Pages et la liste d'ouvrages à la fin du document.
- ❖ L'article doit être accompagné par le CV de son auteur.

### - L'évaluation :

- ❖ Le Comité éditorial décide de la publication, évolue les articles et se réserve le droit de solliciter les modifications qu'il juge nécessaire.
- ❖ Seul l'auteur est responsable du contenu de son article, et les idées incluses reflètent sa pensée et la Revue ne prend aucune charge ou responsabilité.

### - Soumission des articles :

- ❖ Les auteurs doivent soumettre leurs articles rédigés sous forme de fichier électronique préparés conformément aux instructions ci avant et envoyés par E-mail : [revue.devpro@yahoo.com](mailto:revue.devpro@yahoo.com)

## Sommaire de Revue

| <b>N°</b> | <b>L'article</b>   | <b>Auteur</b>                               | <b>page</b> |
|-----------|--|---|-------------|
| 01        | Determinants of Financial Banking Stability: An Empirical Study of Commercial Banks Listed in Muscat Security Market | Dr. Faris Nasif Alshubiri                   | 01          |
| 02        | DO natural resources curse FDI in GCC countries?   | Dr. Mohamed Elheddad                        | 12          |
| 03        | Impératif de Mise à niveau des PME maghrébines   | Dr Souhila Ghomari.<br>Dr. Narimen Bouzidi. | 26          |
| 04        | Les perspective du tourisme medecal en algerie<br>Elabore par :  | Dr.Saadaoui Mohamed.<br>Dr.Djeddi Tarek     | 51          |

**Determinants of Financial Banking Stability: An Empirical Study of Commercial Banks Listed in Muscat Security Market.**

**Elabouré par :**

**Dr. Faris Nasif Alshubiri\***

**Abstract:**

This study aims to explain the factors that affect on financial banking stability as determinants of banking sector in Sultanate of Oman. This study used four independent factors consists of bank specific factor measured by income diversity and size of bank , banking sector measured by concentration in market and P/E ratio, macroeconomics factor measured by inflation and gross demotic product growth and external governance measured by size of government and regulation. The dependent variable is financial banking stability measured by Z-score. The population consists of six commercial banks listed in Muscat Security Market (MSM) over the period 2008- 2014. This study used OLS regression analysis and the results shows there is a significant impact of income diversity variable from specific bank factor and P/E ratio from banking sector at 1%, and 5% significant level respectively, but macroeconomic and external governance factors are insignificant in all variables. Multiple regression used and the results shows only specific bank and banking sector factors are significant at 1% and 10% significant level. Finally, the regression runs for all independent factors and the result shows there is a statistical impact of all factors on financial banking stability at 10% significant level. Pearson correlations matrix used and found there is a significant relationship between most of factors at 1%, 5% and 10% significant level. The researcher recommends the need to adopt a system for the detection of risks in the banking and financial system to maintain financial banking stability and mitigate the power crises.

**Keywords:** Financial Banking Stability, Commercial Banks, Sultanate of Oman

**JEL Classification:** C43, G28, E5

**1. Introduction**

A financial stability of any country is an important factor in going to the world through increased international business, where the strength of completion in the market has led to interesting governments to think the conclusion of international trade agreements to increase economic activity, but this activity will depend on how the stability of the financial system of the country thus facilitating the process of contracting in commercial contracts. Uhde and Heimeshoff (2009).

---

\* Department of Accounting and Finance, College of Commerce and Business Administration, Dhofar University, Sultanate of Oman Email : fa\_shub@yahoo.com.

The financial stability comes through the relative stability of the indicators of monetary and fiscal policy, so this issue reflects the growth in the country economy, but to go to the world punctuated by the risks of the country must work to be avoided or mitigated with the need to understand the mechanism of the economic cycle and the nature of the economy if it is open or closed economy or where it significantly contributes to financial stability and access to global markets, Kato and Hagendorff (2010).

The stability of prices on all commercial and financial activities contribute to the financial stability of the process and is working to increase employment and sustainable development in the country, where the countries are working to adjust and balance job supply and demand for cash in the market and the most important tool of monetary policy is to determine the credit limits to deposits to maintain depositors' money and the same time to be a flexible policy to stimulate the economy, Gan (2004).

The Financial stability index is sensitive indicator\ in the definition because of that a lot of economic, financial and behavioral factors interact with each other in building the financial system and defines financial stability as all activities and economic sectors of financial and operating flexibly to absorb financial crises easily and losses low. The factors of financial stability work to reduce the power of the financial crises that can occur in the countries by giving early warning system for financial crises and vice versa that financial instability may adversely affect the economy and financial markets and works on the demolition of the financial system in the country and affect the safety scale and reputation in the long run, Stock. and Watson (2002).

The occurrence of the modern global financial crises in 2007 led to the interest of many emerging and developing countries to the need to adopt models for early warning of the financial crisis in addition to the attempt of these countries to seek mechanisms , studies and experiments can be used to absorb potential losses, so crystallized bunting problem in search in determining factors for financial stability in the banking system of Sultanate of Oman, and especially after the fluctuations in the stability of global oil prices over the past seven years and the adoption of the government on oil revenues as the main source of income for the country to move the economy and infrastructure construction, which the government called the study of the mechanics to dealing with these changes in the environment and give alternatives .

The importance of this study lies in identifying factors that affect on the financial banking stability and its impact on the sustainable development of the economy of the country to build a stable bank financial system that supports the country income by increasing credit and stimulate domestic and foreign investment, especially that Oman is a gain of 45% of the population of the country are foreign people thus, the aim of this study is determine the factors through the classification of financial banking stability index into four factors

consists of bank specific factor, banking sector factor , macroeconomics factor and external governance. The dependent variable is financial banking stability measured by Z- score applied in six commercial banks listed in Muscat Security Market (MSM) over the period 2008- 2014.

This study contribute to building a theoretical framework illustration on the concept of banking financial stability in the Sultanate of Oman with a quantitative method to determine the factors affecting the financial banking stability by relying on monetary and fiscal policy and the extent of their response to environmental changes and build a bank health system, especially in light of the increasing competition on the local and international levels, which banks summoned to work hard to maintain the survival and thinking about how to increase the bank activities but the degree of risk is low and this will not be achieved without that there will be stability in the financial system of the country in general and the banking system in particular, to work on the construction of a gradual growth in performance and profitability. This study organized in five sections, after introduction , literature review , methodology , empirical results and discussion and finally , present conclusion.

## **2. Literature Review**

Boot and Thakor (2000) indicated that the large banks working on keep their reputation and competitive position in the market and therefore operate on credit with special category of customers which maximizes the market value and increase the return on investment and that the way banks operate on the banking and financial stability. Langrin (2002) suggested the existence of an early warning system which monitors of the changes that can occur at the level of macro and micro economic indicators and is working to determine the stability of the banking indicators.

Fell and Schinasi (2005) found that financial stability must be in harmony with the nature of the economy and that it is determined by the extent of integration and interaction with all economic activities in the market. Van den End (2006)) indicated that the balance sheet information is important to determine the financial analysis indicators and comparisons between banks to determine the banks' position in the market and the extent of stability. Cetorelli et al. (2007) noted that the financial stability achieves efficiency in the financial system and to the contrary, the lack of banking stability achieves risk in operations, which increases the complexity of the organizational work and threatens the survival of the market. Berger et al. (2009) explained that the concentration of power in the market and the competition of the key factors in determining the stability of the banking to operate synchronously.

Albulescu (2010) indicated that overall economic variables of the key factors in achieving financial stability and increase the survival of banks in the market. Ariss (2010) found that the Islamic banks have proved that the low



sensitivity of its financial statements in the case of non-financial stability due to the nature of banking operations, which reduce the financial risk. Anginer et al. (2012) found that there is a positive relationship between the index and regular competition and stability and that this result depends on the banks' ability to recruit assets optimally. Cukierman (2013) indicated that financial stability is determined by policy-making for the functioning of the financial system, so that the work reflects positively on prices in the market. Gali (2014) found that financial stability depends on the nature of the existing demand in the market and on the size of the money supply so that reacts demand and supply in the market is pricing in light of monetary policy in the country and this reflects the extent of financial stability. The previous studies can be classified by studying the economic and financial indicator to see the effect of the relationship with the banking or financial stability. The current study was characterized as one of the studies, which brought together more than one variable at the domestic level of the bank sector and the economic and political indicator for this study can be detected by the most influential factor on the financial banking stability.

### 3. Methodology of Study

The quantitative equation used to analysis the determinants of financial banking stability on commercial banks of Sultanate of Oman.

#### 3.1 Data Population & Variables Selection

This study used all population of six banking sector listed in Muscat Security Market (MSM) over the period 2008 -2014. This period was used in the study due to lack of published data availability in MSM before this period , so this point is the limitation of this study. The independent variables include four factors as follows: bank specific variables, banking sector variables, macroeconomics variables and external governance (economic freedom) variables. The data collected by annual companies guide (2008-2015) listed in MSM , annual report of economic freedom of the world (2015) and statistical bulletin (2008 -2014) from Central Bank of Oman .Each factor measured by two variables, the four independent variables used as follows:

**Bank Specific Factor (BS)** : This measure refers to the internal factors of the bank and its sensitivity to the financial stability of the banking where the internal changes are reflected on the rules of procedure of the bank then this impact extends to financial banking system as a whole at the country level and determine the extent of the financial banking stability and measured by:

Income Diversity (ID) =  $1 - \frac{(\text{Net interest income} - \text{Other operating income})}{\text{Total operating income}}$

Size of Bank (SB)= Logarithm of the total assets of a bank

**Banking Sector Factor (BSE)** : This measure indicates the sensitivity of the entire banking sector to banking stability, and this results from the interaction of

internal and external factors together to influence the level of competition in the market and how to attract customers to get a greater return to the banking financial stability and measured by:

Concentration in Market (CIM) measured by Herfindhal-Hirschman Index

P/E Ratio (PER)

Macroeconomic Factor(ME) : This measure refers to economic factors at the contry level and the extent of their impact in the economic cycle and financial systems, and that light is determined by the flexibility of policies and procedures in the country and that control of fiscal and monetary policy, which is reflected on the financial banking stability and measured by:

Inflation (IN) = Year-on-year change of the CPI index (Percent)

GDP Growth (GDPG)

External Governance (Economic Freedom)(EG) :This measure refers to the scale of economic freedom factors against which determines the proportion of foreign trade and the extent of its contribution to the gross domestic product and its reflection on the financial banking stability and measured by:

Size of Government (SG)

Regulation (RE)

But the dependent variable is financial banking stability (FBS) measured insolvency risk measured by Z-score:  $[ROA + (E/TA)] / SD \text{ of } ROA$

### 3.2 Models of Study

Many studies explained and focused on financial banking stability such as Čihák and Hesse (2010) and Gan (2004).In this study four equations are formulized to exploring the determinants of financial banking stability as presented below:

Main Model:

$$\text{Financial Banking Stability (FBS}_{it}) = \alpha_0 + \beta_1 \text{BS}_{it} + \beta_2 \text{BSE} + \beta_3 \text{ME}_{it} + \beta_4 \text{EG}_{it} + \epsilon_{it} \text{ ----- (Eq.1)}$$

There are sub models from the main model:

$$\text{Financial Banking Stability (FBS}_{it}) = \alpha_0 + \beta_1 \text{ID}_{it} + \beta_2 \text{SB} + \epsilon_{it} \text{ ----- (Eq.2)}$$

$$\text{Financial Banking Stability (FBS}_{it}) = \alpha_0 + \beta_1 \text{CIM}_{it} + \beta_2 \text{PER} + \epsilon_{it} \text{ ----- (Eq.3)}$$

$$\text{Financial Banking Stability (FBS}_{it}) = \alpha_0 + \beta_1 \text{IN}_{it} + \beta_2 \text{GDPG} + \epsilon_{it} \text{ ----- (Eq.4)}$$

$$\text{Financial Banking Stability (FBS}_{it}) = \alpha_0 + \beta_1 \text{SG}_{it} + \beta_2 \text{RE} + \epsilon_{it} \text{ ----- (Eq.5)}$$

## 4. Empirical Results and Discussion

### 4.1 Analysis of OLS Regression of Each Independent Variable

Table 1 shows the results of OLS regression analysis of the bank specific factor measured by income diversity and size of bank and found there is a significant impact of income diversity on financial banking stability at 1%

significant level ( sig = 0.000 ) at t- value = -3.918 , with correlation 52.7% . The results can be explained that the bank size is not affected, mainly in determining the financial banking stability in the Sultanate of Oman, where there could be small banks in size but are working efficiently and effectively achieved through which a relatively financial banking stability and reflected positively on their profits, while the income diversity in the market indicators that are considered high sensitivity in determining financial stability as the Omani banks has recently focused on achieving growth in the credit portfolio and improve the quality of service to keep their customers and to achieve safety for depositors with government support contributes to the sustainable development. This study consistent with Boot and Thakor (2000) related to size of banks.

**Table 1: OLS Regression Analysis of Bank Specific Factor on Financial Banking Stability**

| Variable               | R     | R2    | T- Value | Sig      | Un standardized Coefficient |        |
|------------------------|-------|-------|----------|----------|-----------------------------|--------|
| Bank Specific Factor   |       |       |          |          | St-Error                    | B      |
| Income Diversity ( ID) | 0.527 | 0.277 | -3.918   | 0.000*** | 1.619                       | -6.343 |
| Size of Bank (SB)      | 0.246 | 0.061 | -1.606   | 0.116    | 1.688                       | -2.711 |

Table 2 shows the results of OLS regression analysis of the banking sector factor measured by concentration in market and P/E ratio and found there is a significant impact of P/E ratio on financial banking stability at 5% significant level ( sig = 0.018) at t- value = -2.471 , with correlation 36.4% . The results can be explained that the banking sector is working in an integrated and coherent with each other within the monetary policy determined by the government through the central bank and reflected positively on P/E ratio contributed so effectively to achieve financial stability. This study consistent with Ariss (2010) related to nature of banking operation , that’s mean related to market and study of Berger et al. (2009) about the concentration in market

**Table 2: OLS Regression Analysis of Banking Sector Factor on Financial Banking Stability**

| Variable                      | R     | R2    | T- Value | Sig     | Un standardized Coefficient |           |
|-------------------------------|-------|-------|----------|---------|-----------------------------|-----------|
| Banking Sector Factor         |       |       |          |         | St-Error                    | B         |
| Concentration in Market (CIM) | 0.165 | 0.027 | -1.055   | 0.298   | 7.839                       | -8.270    |
| P/E Ratio ( PER)              | 0.364 | 0.132 | -2.471   | 0.018** | 0.036                       | -9.00E-02 |

Table 3 shows the results of OLS regression of analysis the macroeconomic factor measured by inflation and GDP growth and found all variables insignificant impact of on financial banking stability. The results can be explained that the economic variables in the Sultanate of Oman does not have the sensitivity to influence the extent of the financial banking stability as with the rapid changes in the economy that the government is working to support the banking sector, so as to achieve relative stability in the banking operations. This

study consistent with Langrin (2002) related to economic factor determine the financial stability .

**Table 3: OLS Regression Analysis of Macroeconomic Factor on Financial Banking Stability**

| Variable             | R     | R2    | T- Value | Sig   | Un standardized Coefficient |        |
|----------------------|-------|-------|----------|-------|-----------------------------|--------|
| Macroeconomic Factor |       |       |          |       | St-Error                    | B      |
| Inflation ( IN)      | 0.079 | 0.006 | 0.498    | 0.621 | 4.327                       | 2.156  |
| GDP Growth (GDPG)    | 0.050 | 0.002 | -0.314   | 0.755 | 0.587                       | -0.184 |

Table 4 shows the results of OLS regression analysis of the external governance factor measured by size of government and regulation and found all variables insignificant impact of on financial banking stability. The results can be explained that the political changes related to economic freedom index is weak influence on the financial banking stability as the government is working on the management of monetary and fiscal policies in the light of the economic requirements.

**Table 4: OLS Regression Analysis of External Governance Factor on Financial Banking Stability**

| Variable                                      | R     | R2    | T- Value | Sig   | Un standardized Coefficient |        |
|---|-------|-------|----------|-------|-----------------------------|--------|
| External Governance Factor (Economic Freedom) |       |       |          |       | St-Error                    | B      |
| Size of Government (SG)                       | 0.203 | 0.041 | -1.312   | 0.197 | 1.889                       | -2.478 |
| Regulation (RE)                               | 0.123 | 0.015 | -0.782   | 0.439 | 2.426                       | -1.897 |

#### 4.2 Analysis of Multiple Regressions of all Independent Variable

Table 5 shows the results of OLS multiple regression analysis of each four factors of bank specific, bank sector, macroeconomic and external governance (economic freedom) and found there is a significant impact of bank specific and bank sector on financial banking stability at 1% and 5% significant level respectively at (sig = 0.002 and 0.052) at F- value = 7.687 and 3.184, with correlation 53.2% and 37.5%.and  $R^2 = 28.3\%$  and  $14\%$ . The results can be explained that the internal factors in the banks' own engagement and influence in financial banking stability of country, suggesting the central bank interest in the development of policies and control procedures court on the performance of banks, allowing banks to a degree of financial stability.

**Table 5: OLS Multiple Regression Analysis of Each Independent Variables on FBS**

| Variables                                     | R     | R2    | F- Value | Sig      |
|---|-------|-------|----------|----------|
| Bank Specific Factor                          | 0.532 | 0.283 | 7.687    | 0.002*** |
| Bank Sector Factor                            | 0.375 | 0.140 | 3.184    | 0.052*   |
| Macroeconomic Factor                          | 0.107 | 0.011 | 0.224    | 0.800    |
| External Governance (Economic Freedom) Factor | 0.228 | 0.052 | 1.074    | 0.351    |

Table 6 shows the results of OLS multiple regression analysis of all four factors of bank specific, bank sector, macroeconomic and external governance (economic freedom) and found there is a significant impact of all independent factors on financial banking stability at 10% significant level at sig = 0.057 at F-

value = 2.162, with correlation 58.6% and  $R^2 = 34.4\%$  . The results can be explained that all the independent variables have an impact on banking stability, suggesting the banking sector in Oman follow balanced strategy works in the bank credit granted.

**Table 6: OLS Multiple Regression Analysis of All Independent Variables on FBS**

| Variables                                  | R     | R2    | F- Value | Sig    |
|--|-------|-------|----------|--------|
| All Factors of Financial Banking Stability | 0.586 | 0.344 | 2.162    | 0.057* |

### 4.3 Analysis of Pearson Correlations Matrix between all Variables

Table 7 shows the results of Pearson correlations matrix between all variables. The results found there is a significant relationship between income diversity, concentration in market, regulation and size of bank at 1%, 10% and 5% significant level, size of government, financial banking stability and income diversity at 10%, and 1% significant level, inflation, size of government, P/E ratio and concentration in market at 1%, 5% significant level, financial banking stability and P/E ratio at 5% significant level. Finally, there is a significant relationship between regulation and inflation at 1%, 5% significant level.

**Table 7: Pearson Correlations Matrix between all Variables**

|      |         | SB     | ID     | CIM    | PER    | INF    | GDPG   | SG     | RE     | FBS |
|------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| SB   | P C     | 1      |        |        |        |        |        |        |        |     |
|      | Sign2-T |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
| ID   | P C     | 0.581  | 1      |        |        |        |        |        |        |     |
|      | Sign2-T | 0.000  |        |        |        |        |        |        |        |     |
| CIM  | P C     | 0.290  | 0.206  | 1      |        |        |        |        |        |     |
|      | Sign2-T | 0.062  | 0.191  |        |        |        |        |        |        |     |
| PER  | P C     | 0.000  | 0.241  | 0.212  | 1      |        |        |        |        |     |
|      | Sign2-T | 0.998  | 0.125  | 0.177  |        |        |        |        |        |     |
| INF  | P C     | -0.230 | -0.133 | -0.602 | -0.098 | 1      |        |        |        |     |
|      | Sign2-T | 0.143  | 0.400  | 0.000  | 0.537  |        |        |        |        |     |
| GDPG | P C     | 0.025  | 0.081  | 0.240  | -0.202 | 0.256  | 1      |        |        |     |
|      | Sign2-T | 0.875  | 0.610  | 0.126  | 0.200  | 0.102  |        |        |        |     |
| SG   | P C     | 0.256  | 0.270  | 0.389  | 0.123  | -0.180 | 0.226  | 1      |        |     |
|      | Sign2-T | 0.102  | 0.084  | 0.011  | 0.439  | 0.254  | 0.150  |        |        |     |
| RE   | P C     | 0.314  | 0.240  | 0.773  | 0.039  | -0.696 | 0.029  | 0.091  | 1      |     |
|      | Sign2-T | 0.043  | 0.125  | 0.000  | 0.806  | 0.000  | 0.857  | 0.565  |        |     |
| FBS  | P C     | -0.246 | -0.527 | -0.165 | -0.364 | 0.079  | -0.050 | -0.203 | -0.123 | 1   |
|      | Sign2-T | 0.116  | 0.000  | 0.298  | 0.018  | 0.621  | 0.755  | 0.197  | 0.439  |     |

\* Correlation is sig at the 0.05 level and \*\* Correlation is sig at the 0.01 level (2-tailed).

We note that the banking sector in Oman follow Omanization policy, which is an important step in the development of the banking business and its commitment to the implementation of the Central Bank of Oman's policy was observed continued growth in loans granted to small and medium enterprises, which contributed to the growth of banks' revenues and improve the performance of an increased risk of piracy and cybercrime of the highlights of the operational risks facing the banking industry in the world, and work to strengthen the role of Islamic banking in the payment of financial deepening and inclusion banking and finance major projects comes.

The Central Bank of Oman continued to strengthen the regulatory and supervisory standards in line with international best practices in this area. The Central Bank of Oman is conduct a self-assessment system for supervision and practices because the need to evaluate compliance with the basic principles recommended by the BASEL Committee I and II and III. It encourages banks to adjust, refine risk systems, corporate governance, internal control systems and practices of disclosure and transparency. In 2002, the promulgation of a law to combat money laundering constitute a period (2011-2014) an important stage with the launch of Islamic banking in Oman in December 2012, as this period witnessed the taking several initiatives on the level of regulation and supervision have been established financial stability department within the Central Bank of Oman to take control of the precautionary safety overall financial system. Focus efforts on the implementation of BASEL III and control based on the risks and the financing of small and medium enterprises.

The dealing with global and regional crises flexibly is to convert its repercussions to the reservoirs of the opportunities and the modernization and development one of the main features of the performance of the Central Bank of Oman over the years. In this context, it was dealing with the global financial crisis 2008-2009 and its repercussions on the oil markets, the real economy as the most serious challenges faced by the banking system in the Sultanate of Oman due to the coverage of all countries in the world and the impact of crude oil prices. The Omani banks' strength comes through the flexibility of the central bank's actions in dealing with the banks and at the same time control the progress of work under the specific criteria

Central bank of Oman permanently follows a consultative approach to identify and adopt rules and regulations for the banking sector regulators, including the instructions of the BASEL III, which was released in November of 2013. Regarding the development of banks operating in the Sultanate of Oman in terms of capital, all of them meet the minimum imposed by the Central Bank of Oman in this regard. We note here, that the merger between commercial banks leads to the emergence of large banking entities have a high ability to finance various projects, especially those with a long-term strategy as well as the ability to compete regionally and globally and reduce operational costs. The central bank is continually trying to urge banks to follow a balanced policy in their work in terms of attracting investment and creating a suitable environment for the economy healthy and at the same time maximizing the market value of banks and profitability.

## **5. Conclusion**

The financial banking stability index is play a vital role in the promotion of safety and the reputation of the banking system and increase international trade in the light of the great acceleration in the economic growth of the countries where is this indicator referring to the possibility of predicting financial crises.

This study aims to explain the factors that affect on financial banking stability as determinants of banking sector in Sultanate of Oman. This study used four independent factors consists of bank specific factor measured by income diversity and size of bank , banking sector measured by concentration in market and P/E ratio, macroeconomics factor measured by inflation and gross demotic product growth and external governance measured by size of government and regulation. The dependent variable is financial banking stability measured by Z-score. The population consists of six commercial banks listed in Muscat Security Market (MSM) over the period 2008- 2014. This study used OLS regression analysis and the results shows there is a significant impact of income diversity variable from specific bank factor and P/E ratio from banking sector at 1%, and 5% significant level respectively, but macroeconomic and external governance factors are insignificant in all variables. Multiple regression used and the results shows only specific bank and banking sector factors are significant at 1% and 10% significant level. Finally, the regression runs for all independent factors and the result shows there is a statistical impact of all factors on financial banking stability at 10% significant level. The Pearson results found there is a significant relationship between income diversity, concentration in market, regulation and size of bank at 1%, 10% and 5% significant level, size of government, financial banking stability and income diversity at 10%, and 1% significant level, inflation, size of government, P/E ratio and concentration in market at 1%, 5% significant level, financial banking stability and P/E ratio at 5% significant level. Finally, there is a significant relationship between regulation and inflation at 1%, 5% significant level. The researcher recommends the need to adopt a system for the detection of risks in the banking and financial system to maintain financial banking stability and mitigate the power crises. The need for the banking sector's interest in developing financial control systems to reduce operational risks and achieve a high level of quality of services provided to enter the world in the provision of banking services and to achieve the levels of classification prominent among banks to increase confidence in the mechanism of dealing in foreign trade. From future studies recommended by the researcher is the ability to search the legal and market indicators related to the financial banking stability index.

## References

1. Albulescu, C. 2010. Forecasting Romanian Financial System Stability Using a Stochastic Simulation Model.” *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 13(1): 81-98
2. Anginer, D., Demirguc-Kunt, A., Zhu, M., 2012. How Does Bank Competition Affect Systemic Stability? *Policy Research Working Paper* No. 5981, The World Bank.

3. Ariss, R. T., 2010, "Competitive Conditions in Islamic and Conventional Banking: A Global Perspective", *Review of Financial Economics*, 19(3), 101-108
4. Annual Companies Guide (2008-2015), Muscat Security Market, Retrieved 10-11-2014, AM 10:00 from <https://www.msm.gov.om/>
5. Annual Report of Economic Freedom of the World (2015) Free the World. Com., Fraser Institute, Retrieved 11-01-2015, AM 10:00 from <http://www.freetheworld.com>.
6. Berger, A., Klapper, L., Turk-Ariss, R., 2009. Bank Competition and Financial Stability. *Journal of Financial Services Research* 35: 99–118.
7. Boot, A.W.A., Thakor, A., 2000. Can Relationship Lending Survive Competition? *Journal of Finance* 55 :679–713.
8. Cetorelli, N., Hirtle, B., Morgan, D., Peristiani, S., Santos, J., 2007. Trends in Financial Market Concentration and their Implications for Market Stability. *Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review*: 33–51.
9. Cukierman, A., 2013. Monetary Policy and Institutions Before, During, and After The global Financial Crisis. *Journal Financial Stability*, 9: 373–384.
10. Fell, J. and Schinasi, G. 2005. "Assessing Financial Stability: Exploring the Boundaries of Analysis." *National Institute Economic Review*, 192:102-117
11. Gali, J., 2014. Monetary policy and Rational Asset Price Bubbles. *Am. Econ. Rev.* 1043,721–752.
12. Gan, J., 2004. Banking Market Structure and Financial Stability: Evidence from the Texas Real Estate Crisis in the 1980s. *Journal of Financial Economics* 73:567–601.
13. Kato, P., Hagendorff, J., 2010. Distance to Default, Subordinated Debt, and Distress Indicators in the Banking Industry. *Accounting and Finance* 50: 853-870.
14. Langrin, B. 2002. "An Early Warning System for the Prevention of Banking Sector Crises in Jamaica." (Bank of Jamaica Working Paper).
15. Stock, J. H. and Watson, M. W. (2002). Forecasting Using Principal Components From a Large Number of Predictors. *Journal of the American Statistical Association*, 97( 460): 1167-1179.
16. Statistical Bulletin (2008 -2014), Central Bank of Oman, Retrieved 10-02-2016, from <http://www.cbo-oman.org/>
17. Uhde, A., Heimeshoff, U., 2009. Consolidation in Banking and Financial Stability in Europe: Empirical Evidence. *Journal of Banking and Finance* 33(7): 1299-1311.
18. Van den End, JW (2006): "Indicator and Boundaries of Financial Stability", DNB Working Paper no 97, March.



**DO natural resources curse FDI in GCC countries?****Elabouré par :**

Dr. Mohamed Elheddad\*.

**Abstarct**

Natural resources are blessing for some countries to attract FDI but cursed for others. Existence literature argue that resource-rich countries attract less FDI because of resource (oil) price volatility. This study examines that natural resources discourage FDI in GCC countries (FDI-Natural resources curse hypothesis). Using panel data analysis for six oil dependent countries during 1980-2013 and applying several econometrics techniques. The main findings of this paper is that natural resources measured by oil rents have negative association with FDI inflows; this negative impact is robust even when other FDI determinates of FDI included. FDI inflows decrease between 0.15 and 0.92% when oil rents increased by 1%. In addition, the empirical results show that trade openness and labour force are the main factors that encourage FDI while political instability and corruption deter FDI inflows into GCC countries.

**Keywords:** FDI, Natural resources, economic growth, GCC region, Panel Data, endogeneity

**JEL:** F 21, Q 33, Q 35, C 23 L 72, O 13

**1. Introduction**

In recent years, Foreign Direct Investment (FDI) has been considered as a crucial way of transforming technologies, boosting economic growth and reducing poverty worldwide. Therefore, policy makers in both developed and developing countries have introduced policies in which attracting more FDI. According to United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), foreign capital inflows is important to the host country, as inward FDI contributes to economic growth through providing new knowledge, job creation, and supporting competitiveness(Asiedu, 2013).

However, latest literature has observed that some resource-abundant countries attract less FDI than other countries which are resource-poor countries (Asiedu, 2013; Poelhekke & Van der Ploeg, 2010, 2013).These studies also noted that FDI inflows to resource countries concentrated on resource sectors such as oil, diamond, gas or gold. Investing in these industries could generate unbalanced development in the host countries and tend not to create positive spill-over of FDI. In other words, resource sector crowds out non-resource sector investment. A more specific case is GCC countries, in Qatar resource FDI

---

\* University of Hull, Hull Business School (HUBS) - United Kingdom.

constitutes for more than 65% of total FDI, and FDI in the resource sector in Saudi Arabia stands at about 70% of total FDI.<sup>1</sup> In this light, FDI can be seen as an additional vehicle curtailing economic growth under the concept of natural resources curse.

To provide more understanding about this issue, Figure 1 graphs the trend of FDI broken into primary, manufacturing and service sectors. It shows that FDI as a percentage of GDP in the mining sector has a decreasing trend since 2003, its share ranged from 20%. While the share of manufacturing and service sectors have witnessed dramatic shifts during the same period ranged between more than 50%.at the same time, FDI as absolute values (Millions) manufacturing and service divisions have absorbed a large stake compared with primary.

For GCC countries, figure 2 plots the correlation between the natural resources measured by oil revenues as a percentage of GDP and FDI inflows. This graph indicates that there is a significant negative correlation between these two variables during 1980-2013. The correlation coefficient  $-0.35\%$ . This figure may raise the question about the relationship between natural resources and FDI in this region and give a likelihood of FDI-natural resource curse thesis in GCC countries.

The purpose of this paper is to identify the impact of a natural resource on the amount of FDI in Gulf Cooperation Council countries during the period (1980-2013).The paper contributes to the literature in two aspects. First, investigating the natural resource impact on FDI movement in the context of the resource curse. Second, this paper is the first empirical work using recent oil revenues data as a proxy for natural resources in the region of GCC. The paper is structured as follows. After introduction section, Section 2 critically discusses the related literature. Section 3 provides a general idea about FDI trends in GCC countries. Section 4 presents empirical evidence and finally section 5 conclusions and further questions.

---

<sup>1</sup> Author's calculations depending on the dataset of fDi intelligence

Figure 01.A FDI inflows by sectors in the world (2003-2014), percentage of total FDI.

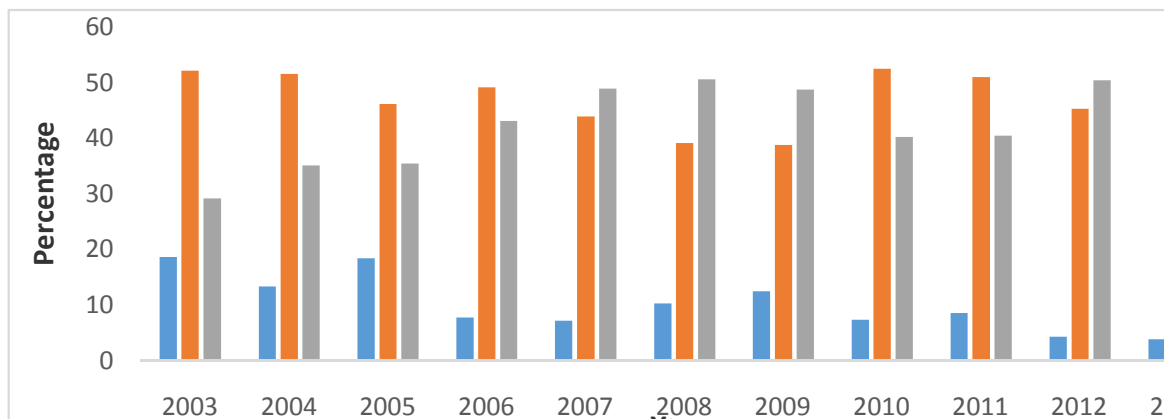
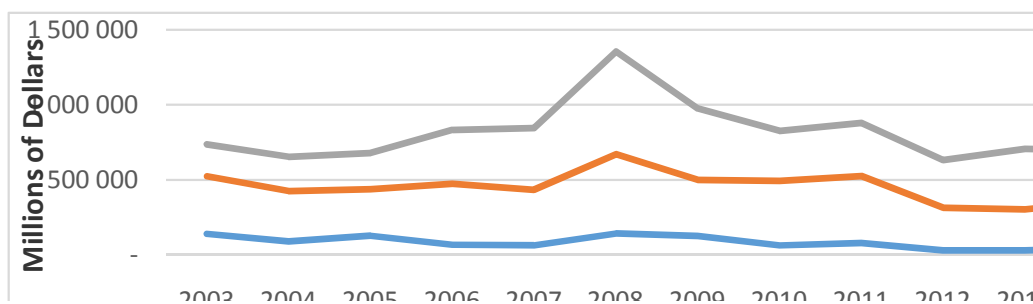
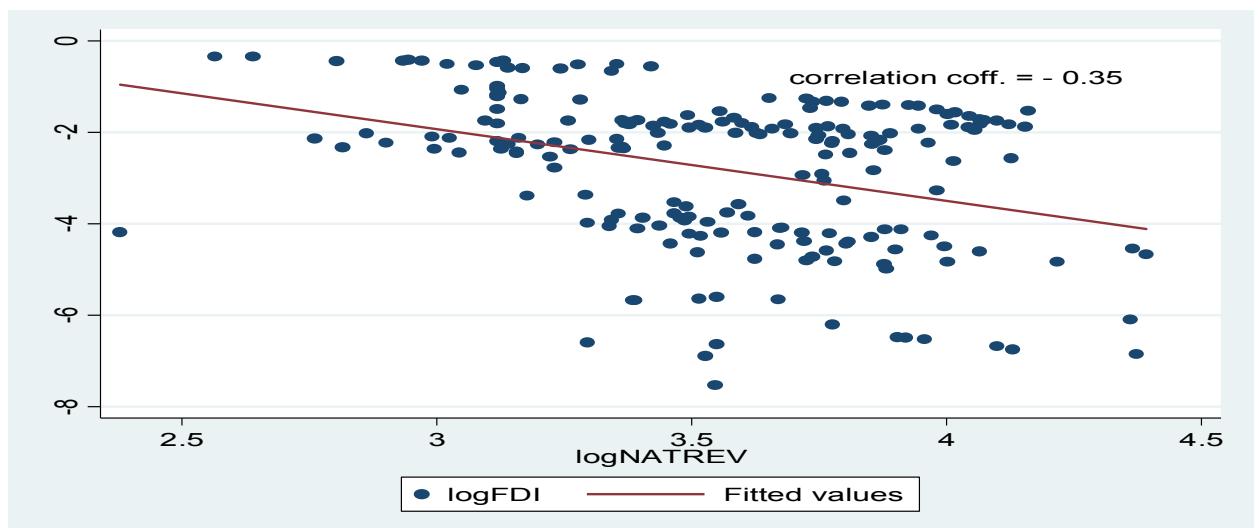


Figure 01.B FDI inflows by sectors in the world (2003-2014), in millions of dollars



Source: Author’s work depending on data from World Investment Report 2015(UNCTAD, 2015)

Figure 02. Scatter plots FDI and Oil Revenues in GCC countries during (1980-2013)



Source: STATA output, Author’s work depending on data from UNCTAD and World Bank(Bank, 2015).

## 2. Review of Literature

There is a widespread thought that resource countries that enrich with natural resources such as oil, gas, diamond, gold motivate more FDI, but this is not always the case. The impact of natural resources on FDI still a controversial issue, it is variant between inducing positive effect and passive effects.

WDI(2013) noted that “ countries that rely on heavily on extractive industries have seen large increases in natural resource rents, but their growth will not be sustainable unless they invest in productive assets” (Bokpin, Mensah, & Asamoah, 2015)

The effect of natural resources can be investigated from both views. First through growth channel and the second demand side (determinants). (Alfaro, 2003) raised the question whether FDI in primary, manufacturing and services sectors yield different effects country's growth. Alfaro applied to panel data using cross-countries data for 47 countries from different regions during (1981-1999) using FDI inflow to all sectors as independent variables and Average real annual per capita growth rate as the dependent variable. Alfaro noted that foreign capital in primary sectors causes the negative impact on economic growth while FDI in manufacturing and service sector promote economic growth. The results show that one unit increase in primary sector FDI leads to (0.17-0.32) unit fall in economic growth. Regarding GCC region, (Mina, 2007) looked at the location determinants of FDI for the period 1980-2002 using panel data analysis. Mina's results indicate that natural resources measured by oil reserves have a remarkably negative impact on FDI also flows human development negatively associated with FDI flows to the Gulf area.

Nevertheless, the literature on determinants of FDI inflows reported that natural resources is one of the main attracted factors of MNCs. (Asiedu, 2006) pointed out mineral and oil exports-total exports ratio as a proxy of natural resource have a significant role in attracting FDI inflows, taking 22 African countries as sample during (1984-2000) through using Panel data analysis. The results of Aseidu's study show that one increase in standard deviation of natural resources results in 0.65% rise in FDI ratio. In the same line, in 45 African countries, (Hailu, 2010)examined the demand side factors affecting foreign capital inflows over the period 1980 and 2007. Hailue found that natural resource (mineral depilation as a share in GNI) is positively and significantly correlated with FDI ration. One percent increase in natural resources results in impact between 0.500 and 0.19 percent. Further, (Kinoshita & Campos, 2003) investigated the determinants of FDI inflows to 25 transition economies between 1990 and 1998 using unique panel data; this study concludes that natural resources are the key factor for attracting FDI to this area and institutions, openness also agglomeration.

Latest literature has focused on the specific relationship between FDI inflows, outflows, and natural resources. These studies considered the crowding effect “Dutch Disease” through FDI channel. Poelhekke and van der Ploeg (2010) among the earliest works has tried to shed light on this issue. They examine whether natural resources attract FDI. Covering outflows FDI from Dutch firms to 183 countries for the years 1984-2002 applying gravity panel data model. By differentiating between FDI outflows to resource sectors and non-resource sectors, they established two econometric model one for resource

FDI and another for non-resource FDI. Their estimations showed that subsoil assets as a proxy of natural resources induce an adverse impact on non-resource FDI, but have a positive effect on resource FDI. Also, they found that the net effect of resource abundance on total FDI become quickly negative using simulation exercise (FDI become negative four years after shock in Australia whereas become negative two years after shock in Norway). One of the surprising results is that institutional quality and trade openness have no significant effects on FDI in the non-resource sector while the institutional quality does have a positive role on resource FDI.

Again, these results are deeply explained in Poelhekke and van der Ploeg (2013) with the same sample in the same period. They reported that non-resource countries before, discovering resources yield non-resource FDI to decrease 16% in the short term and by 68% in the long term. In addition, for resource countries, a doubling of resource rents causes a 12.4% decline in resource FDI, and total FDI falls by 4% if the resource rents are doubled.

Additionally, Asiedu (2013) provides a contradictory evidence against her results in 2002, Asiedu (2013) revealed the negative connection between natural resources (defined as the share of fuel exports in total reports and oil rents-GDP ratio). She used GMM method to regress net FDI inflows-GDP ratio on natural resources, institutional quality and some control variables like trade openness, inflation and GDP per capita in 99 developing countries during 1984-2011. The results of this study illustrate that natural resource has negative effect on FDI by 0.05. This result matched with Poelhekke and van der Ploeg (2010,2013), but Asiedue (2013) concluded that well quality of institutions could mitigate the adverse influence of natural resources and criticised Poelhekke and van der Ploeg conclusions by using a variety of different measurements of institutional quality. Asiedu described this negative relationship as crowding out effect. Kinoshita and Campos (2003) investigated the determinants of FDI inflows to 25 transition economies during 1990-1998 using unique panel data. They found that natural resource abundance attract more FDI to these countries.

The main hypothesis of this study is a negative relation between FDI and natural resource in GCC countries as a result of oil price fluctuations which means a high risk, foreign investors are not interested to invest in these market. Also this study tries to investigate the impact other institutional and political factors on FDI.

### 3. Data, model, and methodology:

In the standard literature, the ratio of FDI to GDP is commonly used as a proxy of FDI (Asiedu, 2013) Our independent variables are constrained by the availability of data. For instance, data for taxes, real wages are not available in developing countries, in particular, GCC countries. This may explain the scarcity of studies in this area.

To test the validity of FDI-Natural resources curse, this study focus on two main variables: FDI and natural resources, also consider some control variables.

Our empirical analyses utilize panel data of 6 oil-dependent developing countries over the period 1980-2013. Data have been collected from different sources as follows: trade openness and Oil revenues collected from World Bank, FDI, inflation rate GDP per capita collected from UNCATD and political instability and corruption perception index from ICRG dataset.

For natural resource proxy, we employ oil rents as a share of GDP as a measurement of resource dependence( Asiedu,2013; Poelhekke and van der Ploeg,2013) It is worth mentioning that a high/low Oil rents/GDP ratio indicates to the high/low diversification of the country. We hypothesize a negative relationship between natural resources and aggregate FDI. This argument based mainly on the puzzle of the resource curse.

Our hypothesis relies on the idea that resource boom tends to make an appreciation of country's currency, as a result of that, non-tradable exports will be less competitive, by this means resource sector crowds out non-resource sectors regarding FDI(Poelhekke and Ploeg 2010;2013). Also, natural resources, especially, oil is more fluctuated which makes the country more vulnerable to external shocks. At the end of the day, FDI flies from oil sector to non-resource sector, but this non-resource sector is less competitive in the world market. It can be an additional channel of the resource curse.

Following the previous literature, we examine the determinants of FDI inflow to GCC countries.

The expected model as following

$$\left(\frac{FDI_{inflow}}{GDP}\right)_{it} = \beta_1 + \beta_2 Oil - revenues_{it} + \beta_3 X_{it} + \varepsilon_{it} \quad \text{Eq. (01)}$$

Where FDI inflow is real FDI inflows to GCC countries, GDP is real Gross Domestic Product constant 2005,  $X_{it}$  is the vector of control variables includes: trade openness, Market size, Labour force, Political instability and corruption.

The hypothesis of this study claims that if  $\beta_2 < 0$  this refers to FDI-Natural resource curse (crowding-out), but if  $\beta_2 > 0$  means that there is crowding-in effect.

The descriptive statistics of the variables are reported in Table 1.

Table 01. Descriptive statistics

| VARIABLES                   | (1)<br>N | (2)<br>mean | (3)<br>Std.Dev |
|-----------------------------|----------|-------------|----------------|
| Log(FDI)                    | 203      | -2.766      | -2.766         |
| Log(openness rate)          | 204      | -0.337      | -0.337         |
| Log(oil-revenues/GDP)       | 198      | 3.564       | 0.378          |
| Log(Labour Force)           | 204      | 6.818       | 6.818          |
| Log(GDP per capita)         | 204      | 10.03       | 10.03          |
| Political Instability       | 178      | 2.690       | 2.690          |
| Corruption perception Index | 178      | 3.459       | 3.459          |
| Inflation rate              | 204      | 2.777       | 2.777          |
| Number of N                 | 6        | 6           | 6              |

#### 4. Results and discussion

This paper uses long panel data for the period 1980- 2013 (T=34, N=6). Thus, the first stage in evaluating the empirical results is to check for spurious regression. This can be done by applying panel data unit root tests. This paper uses four different panel unit root tests. They are Im,Pesaran and Shin (IPS), Levin,Lin and Chu (LLC), Augmented Dicky Fuller (ADF) and Phillips-Perron (PP)<sup>2</sup>. Appendix B presents the results of stationarity tests, these results confirm that all variables are stationary at the first difference. As a result of that we apply panel co-integration tests in order to make sure that there is a long relationship between the variables of the model. Appendix C gives the results of Kao test and Johansen-Fisher panel co-integration, which means there is a long association between variables in the long run.

The second step is to check other econometric problems. The main issue is the endogeneity problem; there is a possibility of unobserved variable may effect both FDI and natural resources. (Asiedu & Lien, 2011). This problem can be mitigated by using GMM and instrumental variables estimator as it is discussed later in section 4.1. The second problem is the correlation between time-invariant country and explanatory variables, it can be solved by applying fixed effect model.

Preliminary, we depart from analysing natural resource and FDI relationship using Panel correction standard error(PCSE) because our sample is long panel data (T=34 greater than N=6). Hence, this method is more suited than POLS (Cameron, 2010), We then apply fixed effects model (FE) and Random effect model. The second part re-estimates the same model taking into the account the issue of endogeneity and the impact of business cycle fluctuations through using GMM method, instrumental variable estimator, and averaging data in 5 years.

Table2, column1, PCSE results show that in GCC countries, high dependence on oil (natural resources) hampers FDI inflows. An increase in an oil revenues ratio by one percent leads to 0.97% decrease in FDI inflows; this impact is significant at 1% significant.

<sup>2</sup> Null hypothesis is unit root in common sample and individuals.

After checking Hausman test, it shows that fixed effect model is an appropriate for this estimation. Fixed effect model controls for the expected heterogeneity between countries. The results show the negative relationship between natural resources and FDI still hold, but not significant. The coefficient of natural resources is -0.28.

Furthermore, we find that usual determinant of FDI such as Labour Force and trade openness significantly attract FDI inflows while corruption and political stability in the host country deter it. High level of corruption mitigate the FDI inflows to GCC countries by 1%. This result consistent with previous literature. In the same way, high political instability will depress foreign capital to GCC countries.

#### 4.1 Issue of endogeneity:

So far the estimations have not considered the problem of endogeneity. It is important to note that the regression might be biased. There is a possibility of unobserved variable may effect both FDI and natural resources (Oil-GDP ratio). Therefore, we apply two different techniques to eliminate the existence of endogeneity. First, GMM method (System and difference) (Arellano & Bond, 1991) and (Blundell & Bond, 1998). The second is the instrumental variables approach and using the GDP share of oil in total GDP lagged one year as an instrumental variable because it is argued that this variable is strongly exogenous. It is exogeneity can be rationalized as follows: oil production is usually extracted by foreign firms in GCC countries and using their technologies making oil production relatively independent of unobserved development indicator. Also, lagged values are arguably exogenous.

In order to increase the results credibility, let us now test FDI-natural resources curse using different estimators. According to GMM results, the coefficient estimated on oil-revenues remains negative and significant at 5, 10%. This negativity ranged between 0.26 and 0.35 for system and difference GMM respectively. The Hansen test for over-identification restrictions confirms the validity of instrumental variables, this kind of results give the model more robustness

Adopting IV approach, the argument that natural resources (Oil) hamper the foreign investors to involve to the GCC countries still hold. Table 3 shows that FDI inflows respond adversely to oil dependence degree by 0.89%. In order to control for the effect of the business cycle, we estimate the model again using five years mean interval which reduces the co-movement biases and the effect of measurement error ( Acemoglu, Johnson, Robinson, & Yared, 2008; Islam, 1995). The estimation indicates that the impact of natural resources dependence on FDI become bigger compared with annual results and still negative.

These empirical results are confirmed by small parallel literature on the impact of natural resources on FDI. Previous studies concluded that there is



negative relationship between natural resource endowment and foreign firm's decision. Asidue (2013) used oil exports as a proxy for natural resources while Poelhekkeand Van der Ploeg (2013) measure natural resources by oil assets. However, our paper uses oil rents as a variable for resource abundance.

The possible reasons behind this negative correlation between FDI and abundance of FDI are; the first reason is built on the idea that resource booms lead to an appreciation of local currency. As a result the country's exports will be less competitive at world prices, and thereby crowds out investments in non-natural resource tradable sectors. The second explanation is that natural resources particularly oil, are characterized by booms and busts, leading to increased volatility in the exchange rate(Sachs & Warner, 1995). Additionally, a higher degree of oil dependence implies less trade diversification, which in turn makes a country more vulnerable to external shocks. Lastly, FDI in natural resource endowed countries tend to be concentrated in resource sector which create unbalanced sectoral FDI and increases crowding out effect.

**Table 02: the relationship between FDI and natural resources: Benchmark estimations**

| VARIABLES                    | (1)                                   | (2)                      |
|------------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| Dependent variable: Log(FDI) | Panel<br>Correction<br>Standard Error | Fixed<br>Effect<br>model |
| <b>Log(oil revenues)</b>     | <b>-0.973***</b>                      | <b>-0.287</b>            |
|                              | <b>(0.222)</b>                        | <b>(0.207)</b>           |
| Log(openness)                | 0.631***                              | 0.448***                 |
|                              | (0.0496)                              | (0.105)                  |
| Log(Labour Force)            | 0.635***                              | 0.916***                 |
|                              | (0.0802)                              | (0.146)                  |
| Log(GDP Per Capita)          | -0.358**                              | 1.526***                 |
|                              | (0.155)                               | (0.272)                  |
| Political Instability        | -0.332***                             | -0.0889**                |
|                              | (0.0472)                              | (0.0433)                 |
| Corruption Perception Index  | -1.049***                             | -0.0331                  |
|                              | (0.199)                               | (0.109)                  |
| Inflation Rate               | 0.000550                              | -0.0299*                 |
|                              | (0.0203)                              | (0.0153)                 |
| Constant                     | 4.791*                                | -22.60***                |
|                              | (2.453)                               | (2.930)                  |
| Observations                 | 172                                   | 172                      |
| R-squared                    | 0.536                                 | 0.652                    |
| Number of N                  | 6                                     | 6                        |

Standard errors in parentheses

\*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$

Table 03. The relationship between FDI and natural resources: Robustness estimation

| VARIABLES                    | (3)                      | (4)                              |
|------------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Dependent variable: Log(FDI) | GMM                      | Instrumental Variables estimator |
| L.log(FDI)                   | 1.003***<br>(0.0662)     |                                  |
| L2.log(FDI)                  | -0.168***<br>(0.0565)    |                                  |
| <b>Log (Oil revenues)</b>    | <b>-0.150</b><br>(0.108) | <b>-0.973***</b><br>(0.240)      |
| Log (openness)               | 0.163***<br>(0.0538)     | 0.631***<br>(0.0695)             |
| Log (Labour Force)           | 0.0981<br>(0.0632)       | 0.635***<br>(0.113)              |
| Log(GDP Per Capita)          | -0.0492<br>(0.0999)      | -0.358**<br>(0.178)              |
| Political Instability        | -0.0286<br>(0.0222)      | -0.332***<br>(0.0629)            |
| Corruption perception index  | -0.0311<br>(0.0787)      | -1.049***<br>(0.166)             |
| Inflation rate               | 0.0240***<br>(0.00808)   | 0.000550<br>(0.0265)             |
| Constant                     | 0.149<br>(1.276)         | 4.791*<br>(2.465)                |
| Hansen J test                | 185.45                   |                                  |
| P-value                      | 0.51                     |                                  |
| Observations                 | 172                      | 172                              |
| Number of N                  | 6                        | 6                                |

Table 04. The relationship between FDI and natural resources: Business cycle

| VARIABLES                    | (5)                        | (7)                                     |
|------------------------------|----------------------------|---|
| Dependent variable: Log(FDI) | Fixed model                | Effect Instrumental Variables estimator |
| <b>Log(Oil revenues)</b>     | <b>-0.987**</b><br>(0.438) | <b>-0.244</b><br>(0.633)                |
| Log(openness)                | 0.528**<br>(0.213)         | 0.569***<br>(0.162)                     |
| Log(Labour Force)            | 1.235***<br>(0.219)        | 0.902***<br>(0.230)                     |
| Log(GDP Per Capita)          | 0.973*<br>(0.543)          | 1.076**<br>(0.518)                      |
| Constant                     | -17.26***<br>(5.380)       | -18.53***<br>(5.460)                    |
| Observations                 | 42                         | 36                                      |
| R-squared                    | 0.726                      |   |
| Number of N                  | 6                          | 6                                       |

Standard errors in parentheses

\*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$

Source: STATA output

## 5. Conclusion

This paper has been stimulated by the decline of FDI to resource sector in the particular primary sector. In the line with Dutch daises model of Cordon and Neary (1982) and (Corden & Neary, 1982) based on the natural resources curse hypothesis (Sachs and Warner,1995) . the main hpothesis of this study has benn accepted that there is adverse association between FDI and resource abundance in GCC countries. This paper has empirically provide evidence for negative association between natural resources and FDI inflows in six GCC countries using panel data models. The main findings of this paper are that FDI inflow-GDP ratio is negatively correlated with natural resource abundance which refers to the hypothesis of FDI-Natural resource curse (Asiedu, 2013). This phenomenon can be attributed to crowding out the effect of resource sector and the impact of oil price volatility. Also, the paper results that trade openness and labour force is one of the main factors for attracting Multinational Corporations While political instability and corruption deter the foreign investors to GCC countries.

The main policy implications of this study for resource-rich economies generally and GCC countries in paricular as follows; firstly, policy makers should redce the dependence on oil sector.Table (05) indicates that oil GDP constiute for more than 50% of total GDP in GCC countries(World Bank dataset) (Bank, 2015). This makes GCC countries more prone to rent-seeking activities and any fluctautions in oil prices will effect negatively on these economies. Secondly, to minimize the negative impact of natural resources on FDI govenmnet should think about ways to distibute FDI to different sectors such as finacial and trorsim sectors. This may improve compitiveness of non-oil sectors. GCC countries ranked in the bottom in terms of FDI and techonology transfer compititveness (Schwab & Sala-i-Martin, 2015)

Future research is needed to fully understand the force behind negative relationship between FDI and natural resources and it would be very beneficial using sectoral analysis of FDI to provide the mechanism of this impact. The main limitation of this study could small number of sample; one would expand the region to include MENA or OPEC countries.

**Table 05 structure of GDP in GCC countries**

| Country                                 | Oil GDP/GDP<br>% (Average of 1980-2013) |
|---|---|
| United Arab Emirates                    | 43                                      |
| Qatar                                   | 56.13                                   |
| Oman                                    | 53.15                                   |
| Kuwait                                  | 52.96                                   |
| Bahrain                                 | 32.95                                   |
| Kingdom of Saudi Arabia                 | 46.26                                   |
| <b>Average GCC countries(1980-2013)</b> | <b>47.40</b>                            |

**Source:** Author's work depending on data from World Bank

**References**

1. Acemoglu, D., Johnson, S., Robinson, J. A., & Yared, P. (2008). Income and democracy. *The American Economic Review*, 98(3), 808-842.
2. Alfaro, L. (2003). Foreign direct investment and growth: Does the sector matter. *Harvard Business School*, 1-31.
3. Arellano, M., & Bond, S. (1991). Some tests of specification for panel data: Monte Carlo evidence and an application to employment equations. *The review of economic studies*, 58(2), 277-297.
4. Asiedu, E. (2006). Foreign direct investment in Africa: The role of natural resources, market size, government policy, institutions and political instability. *The World Economy*, 29(1), 63-77.
5. Asiedu, E. (2013). *Foreign direct investment, natural resources and institutions*. Retrieved from London:
6. Asiedu, E., & Lien, D. (2011). Democracy, foreign direct investment and natural resources. *Journal of international economics*, 84(1), 99-111.
7. Blundell, R., & Bond, S. (1998). Initial conditions and moment restrictions in dynamic panel data models. *Journal of econometrics*, 87(1), 115-143.
8. Bokpin, G. A., Mensah, L., & Asamoah, M. E. (2015). Foreign direct investment and natural resources in Africa. *Journal of Economic Studies*, 42(4), 608-621. doi:doi:10.1108/JES-01-2014-0023
9. Cameron, A. C. (2010). *Microeconometrics using stata* (Vol. 2): Stata Press College Station, TX.
10. Corden, W. M., & Neary, J. P. (1982). Booming sector and de-industrialisation in a small open economy. *The Economic Journal*, 825-848.
11. Hailu, Z. A. (2010). Demand side factors affecting the inflow of foreign direct investment to African countries: does capital market matter? *International Journal of Business and Management*, 5(5), 104.
12. Islam, N. (1995). Growth empirics: a panel data approach. *The Quarterly Journal of Economics*, 1127-1170.
13. Kinoshita, Y., & Campos, N. F. (2003). Why does FDI go where it goes? New evidence from the transition economies.
14. Mina, W. (2007). The location determinants of FDI in the GCC countries. *Journal of Multinational Financial Management*, 17(4), 336-348. Retrieved from [http://ac.els-cdn.com/S1042444X07000151/1-s2.0-S1042444X07000151-main.pdf?\\_tid=a833e03e-421c-11e6-81cd-00000aacb35d&acdnat=1467660333\\_1fd6ec187ba04e97215b0dde7e2e221e](http://ac.els-cdn.com/S1042444X07000151/1-s2.0-S1042444X07000151-main.pdf?_tid=a833e03e-421c-11e6-81cd-00000aacb35d&acdnat=1467660333_1fd6ec187ba04e97215b0dde7e2e221e)
15. Poelhekke, S., & Van der Ploeg, R. (2010). Do Natural Resources Attract FDI? Evidence from non-stationary sector level data.

16. Poelhekke, S., & van der Ploeg, R. (2013). Do Natural Resources Attract Nonresource FDI? *The Review of Economics and Statistics*, 95(3), 1047-1065.
17. Sachs, J. D., & Warner, A. M. (1995). *Natural resource abundance and economic growth*. Retrieved from National Bureau of Economic Research
18. UNCTAD. (2015). *World Investment Report*. Retrieved from Geneva:
19. World Bank. (2015). World Economic Indicators. Retrieved on 25-07-2015
20. Schwab, K., & Sala-i-Martin, X. (2015). The Global Competitiveness Report. World Economic forum

## Appendices

### Appendix A. Variable definition and data sources.

| Variable                    | Source   |
|-----------------------------|--|
| FDI inflow stock            | United Nations Conference on Trade and Development |
| GDP per capita              | United Nations Conference on Trade and Development |
| Oil rents                   | World Bank   |
| Trade openness              | World Bank   |
| Inflation rate              | World Bank   |
| Political instability       | International Country Risk Guide                   |
| Corruption perception index | International Country Risk Guide                   |

### Appendix B. Panel unit root

| Variable                     | LLC3      | IPS4      | ADF5      | PP6       |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| D(1)Log(FDI/GDP)             | -1.76***  | -5.61***  | 53.88***  | 117.37*** |
| D(1)Log(Oil Rents/GDP)       | -10.93*** | -10.75*** | 112.75*** | 148.60*** |
| D(1)Log(trade openness)      | -5.35***  | -7.28***  | 71.20***  | 120.00*** |
| D(1)Log(labour force)        | -1.93***  | -2.91***  | 28.30***  | 17.52***  |
| D(1)Log(GDP Per capita)      | -5.03***  | -5.69***  | 57.69***  | 67.08***  |
| D(1) (Inflation Rate)        |           |           |           |           |
| D(1) (Political Instability) | -4.48***  | -4.89***  | 46.68***  | 71.34***  |
| D(1)Corruption               | -5.57***  | -4.10***  | 35.14***  | 60.20***  |

### Appendix C. Panel co-integration test

#### Kao test

| Kao Statistics | Prob | Decision       |
|----------------|------|----------------|
| -1.86          | 0.03 | Co-integration |

#### Johansen –Fisher panel co-integration

| Hypothesis | Fisher statistics (trace test) | Fisher statistics (max-Eigen test) | Prob   |
|------------|--------------------------------|------------------------------------|--------|
| Non        | 308.6                          | 204.3                              | 0.0000 |
| At most 1  | 185.4                          | 89.45                              | 0.0000 |
| At most 2  | 110.3                          | 51.55                              | 0.0000 |
| At most 3  | 67.59                          | 35.14                              | 0.0004 |
| At most 4  | 40.60                          | 27.23                              | 0.0072 |
| At most 5  | 24.24                          | 22.95                              | 0.0281 |
| At most 6  | 16.50                          | 16.50                              | 0.1693 |

<sup>3</sup> Levin, Lin and Chu

<sup>4</sup> Im-Pasaran-Shin

<sup>5</sup> Augmented Dick-Fuller

<sup>6</sup> Philips-Perron

It is clear that Null hypothesis  $H_0$ : unit root in common sample and individuals is rejected in first difference for all variables, which means all variables are stationary at first difference and integrated from the same order  $I(1)$ . As a result, co-integration can exist between variables. After applying Kao test and Johansen-Fisher test, it is obvious that there is co-integration between variables, means that there long run relationship.

**Impératif de Mise à niveau des PME maghrébines****Elabouré par :**

Dr Souhila GHOMARI.

Dr. Narimen BOUZIDI.

Université de Tlemcen.

**Résumé :**

Afin d'adapter les PME maghrébines aux défis d'un nouvel environnement, différents programmes de mise à niveau ont été mis en œuvre.

L'objet de ce papier est d'apporter un éclairage sur l'expérience des pays du Maghreb en matière de mise à niveau. Après avoir présenté un exposé théorique sur l'impératif de mise à niveau et une description du concept, nous dressons un état des lieux des PME maghrébines. On analysera ensuite les programmes de mise à niveau dans trois pays du Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie) en identifiant les spécificités de chacun des programmes ainsi que les facteurs de réussite ou de blocage.

**Mots clé :** Programmes Mise à niveau, compétitivité, PME, pays du Maghreb.

**ملخص:**

يهدف تكييف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمغرب العربي من أجل التأقلم مع تحديات البيئة الجديدة، تم وضع العديد من البرامج التأهيل.

الهدف من هذه الورقة هو تسليط الضوء على تجربة الدول المغاربية في التأهيل. بعد تقديم عرض نظري عن حتمية التأهيل مع وصف لهذا المصطلح، سوف نعرض وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمغرب العربي. بعد ذلك سنقوم بتحليل برامج التأهيل في ثلاثة بلدان مغاربية (الجزائر، المغرب، تونس) مع تحديد خصائص كل برنامج وعوامل النجاح أو الفشل.

**الكلمات الدالة:** برامج التأهيل، المنافسة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دول المغرب العربي.

**Introduction :**

Le temps de se poser la question si on doit, oui ou non, s'ouvrir à l'économie mondiale est désormais révolu. La mondialisation est là. Elle avance chaque jour un peu plus, galopante et menaçante et nous la vivons tous les jours aussi bien dans nos grandes rues commerçantes qu'à travers l'analyse régulière des chiffres de notre production industrielle.

L'urgence est donc de doter les PME maghrébines d'outils, pas nécessairement matériels, à même de leur permettre de faire face à cette concurrence implacable et qui est pourtant la bienvenue si elle doit pousser à la

performance et promouvoir la qualité dans le pur esprit du «que le meilleur gagne».

Par voie de conséquence, la mise à niveau s'impose pour assurer la survie et la pérennité des PME maghrébines face à la concurrence mondiale dont les effets commencent déjà à se faire sentir. Cette même mise à niveau permettra aussi à ces PME de se développer davantage dans ce nouvel échiquier géopolitique.

Réaliser cette double ambition demandera de la part des PME maghrébines un effort majeur d'adaptation et de mutation de leurs méthodes et pratiques d'organisation, notamment en matière de technologie, innovation, contrôle de coût et qualité, encadrement, formation, produits et marchés, politiques de vente, gestion, ouverture aux partenaires techniques et commerciaux.

Pour préparer et adapter les PME aux défis de ce nouveau contexte, compléter la stratégie de libéralisation de l'économie afin de renforcer les initiatives privées et améliorer la compétitivité de l'économie nationale, différents programmes de mise à niveau ont été mis en œuvre.

En analysant les programmes de mise à niveau dans trois pays du Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie) et en identifiant les spécificités de chacun des programmes, nous tenterons à travers ce papier de déterminer quels sont les facteurs de réussite ou de blocage des programmes de mise à niveau dans les trois pays maghrébins, à savoir : l'Algérie, la Tunisie et le Maroc .

## **1. Impératif de mise à niveau**

### **1.1 Notions sur la mise à niveau :**

Le concept de mise à niveau est assez récent dans la littérature économique, très peu de théoriciens ce sont focalisés sur l'explication de ce concept, mais tous se sont mis d'accord sur la relation de la mise à niveau avec la compétitivité recherchée par les entreprises.

La mise à niveau- fabrication de meilleurs produits, produire de façon plus efficace, ou changé pour des activités plus rentables - a souvent été utilisé dans les recherches relatives à la compétitivité (Kaplinsky, Readman, 2001) et (Porter, 1990)) et mis en relation avec l'innovation. Piertrobelli et Rabelotti (2006) définissent la mise à niveau comme étant la capacité de l'entreprise à innover afin d'augmenter sa valeur ajoutée. Selon les auteurs, les entreprises ont recours à la mise à niveau pour différentes raisons, à savoir : la pénétration de nouveaux marchés et/ou afin de s'engager dans une nouvelle chaîne de production.

La mise à niveau se caractérise aussi par la mise en place dans l'entreprise d'un système de contrôle de gestion même simplifié, par l'utilisation systématique de l'information, par la rénovation des process de production et l'installation de systèmes de management de la qualité, par l'emploi de



processus d'aide à la décision et par le développement du management de l'innovation (Manader, 2004).

Selon les économistes de l'ONUDI (2002) : « La mise à niveau est une grande dynamique de conceptions et de réalisations de grandes mutations dans un environnement global. C'est un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre-échange ».

La mise à niveau se traduit donc, par une double ambition pour une industrie/ entreprise:

- Etre compétitive en termes de prix, qualité, innovation.
- Etre capable de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

La mise à niveau, processus complexe et global, concerne trois sphères complètement interdépendantes : l'entreprise, son environnement immédiat (associations professionnelles, organismes de formation, conseil...) et son environnement général (Etat, Administration, collectivités locales..).

## **1.2 Contexte de la naissance et du développement de la mise à niveau :**

Le concept de « mise à niveau des entreprises » est né de l'expérience portugaise. Initié en 1988 dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'intégration du Portugal à l'Europe, le PEDIP (programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise) avait pour objectifs :

1. d'accélérer la modernisation des infrastructures d'appui au secteur industriel,
2. de renforcer les bases de la formation professionnelle,
3. de diriger les financements vers les investissements productifs des entreprises, notamment des PME,
4. d'améliorer la productivité et la qualité du tissu industriel.

Le succès du PEDIP, qui s'est traduit par l'émergence de nouveaux secteurs industriels, le développement d'activités à forte valeur ajoutée et des créations d'emplois, a inspiré des initiatives de mise à niveau dans des contextes d'économie en développement. De telles initiatives ont ainsi été lancées par les pays du Maghreb et certains pays de l'orient (Jordanie, Egypte, Syrie) en accompagnement d'accords de libre-échange dans le cadre des programmes MEDA.

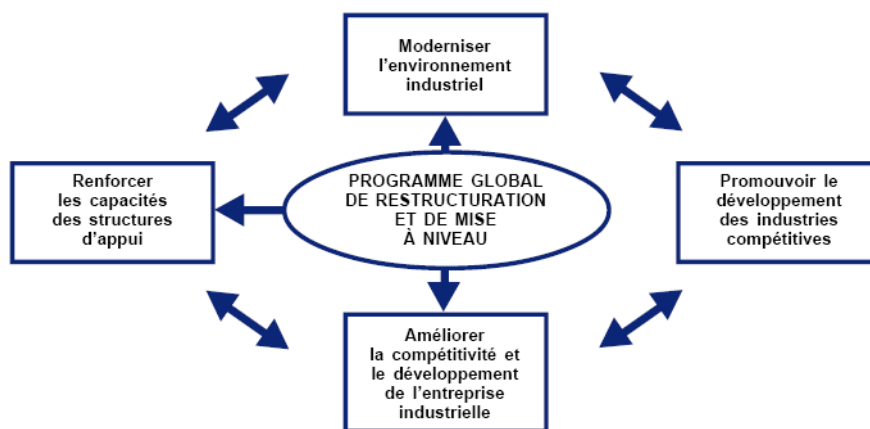
De manière très synthétique, un programme de mise à niveau est un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre-échange :

(i) en aidant à lever certaines contraintes qui altèrent le climat des affaires (institutions, réglementation, etc.) ;

(ii) en aidant les entreprises à devenir compétitives en termes de prix, qualité, innovation et à être capables de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

La figure ci-après présente les objectifs du programme global ainsi que l'interaction entre les principales composantes :

**Figure N°1 : objectifs du programme global lancé par l'ONUDI**



Source :ONUDI, 2002.

## 2. Etat des lieux des PME maghrébines

L'internationalisation de l'entreprise est une nouvelle alternative économique générée par la globalisation des échanges mettant le potentiel productif, partout dans le monde, devant un double impératif : s'ouvrir et se mettre constamment à niveau afin de devenir compétitive.

Dans ce contexte imprévisible et turbulent, la réalité de la PME maghrébine est loin d'être homogène .En effet, au Maroc et en Tunisie, la PME semble avoir connu une évolution plus favorable qu'en Algérie, car la PME dans ces pays là bénéficie d'un environnement culturellement favorable (ce qui explique le stade avancé de développement qu'elle enregistre, au Maroc, la PME constitue 95% du tissu économique ,et 96% en Tunisie) ( Bouadam, Hammadi, 2006).

Par contre, l'Algérie semble constituer un cas à part, car le rôle marginal qui a longtemps été le sien, en plus du poids accordé aux entreprises publiques, a empêché les PME algériennes de connaître une telle évolution.

D'autres facteurs peuvent être à l'origine de la différenciation de l'évolution de la PME maghrébine tel que: le pays d'origine, la taille, le secteur d'activité, la structure du capital, la technologie, l'encadrement et la qualification de la main d'œuvre (Meddeb, 1999).

## 2.1 Réalités sur la PME Algérienne:

En Algérie, les PME sont nées à partir de la fin des années 80, ce type d'entreprises n'avait qu'un rôle secondaire dans l'économie algérienne avant cette date.

En effet, le poids des PME a nettement augmenté, notons à ce propos, plus de 120.000 PME ont été créés en Algérie entre 2004 et 2008 selon des données fournies par le ministère de la PME et de l'artisanat.(Bendiabdellah,2009).

Des statistiques plus détaillées sur l'évolution du secteur PME/PMI sont motionnées dans le tableau suivant :

**Tableau 1 : Evolution des PME/PMI en Algérie durant la période 2003-2010**

|                  | 2003    | 2004    | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    |
|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Privées</b>   | 207 949 | 225 449 | 245 842 | 269 806 | 293 946 | 392 013 | 408 155 | 606 737 |
| <b>Publiques</b> | 788     | 778     | 874     | 739     | 666     | 626     | 598     | 560     |
| <b>Artisans</b>  | 79 850  | 86 732  | 96 072  | 106 222 | 116 347 | 126 887 | 162 085 | ---     |
| <b>TOTAL</b>     | 288 587 | 312 959 | 342 788 | 376 767 | 410 959 | 519 526 | 570 838 | 607 297 |

Source : Direction des systèmes d'information et des statistiques, ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement.

Le tableau suivant illustre une évolution graduelle de la population globale des PME, dans ses principales composantes durant ces deux dernières années. Les données du ministère de la PME et de l'artisanat affichent un recul du nombre des PME publiques en faveur de la PME privées, qui est du au processus de privatisation.

Selon les données du ministère de la PME et de l'artisanat, la PME privée a réalisé un progrès important en provoquant une progression régulière dans les principaux indicateurs macro économiques.

**Tableau N° 2 : Population globale des PME en Algérie du 1<sup>er</sup> semestre 2013**

| Types de PME          | Nbre de PME    | Part %     |
|-----------------------|----------------|------------|
| <b>PME Privées</b>    |                |            |
| Personnes morales     | 441 964        | 59,09      |
| Personnes physique    | 136 622        | 18,27      |
| Activités artisanales | 168 801        | 22,57      |
| <b>S /Total 1</b>     | 747 387        | 99,93      |
| <b>PME Publiques</b>  |                |            |
| Personnes morales     | 547            | 0,07       |
| <b>S / Total 2</b>    | 547            | 0,07       |
| <b>Total</b>          | <b>747 934</b> | <b>100</b> |

Source : Bulletin d'information statistique de la PME 2014

### A- Classification des PME Algériennes

Trois grandes catégories d'entreprises privées en Algérie sont identifiées par l'enquête menée par le programme Euro-développement en 2006.

(Classification qui vient d'ailleurs confirmer les études des entrepreneurs de la wilaya de Tlemcen).

**Tableau 3 : Classification des PME Algérienne**

| <b>Classification PME</b>  | <b>Caractéristiques</b>  |
|--|--|
| <i>PME en situation de passivité et de survie (constitue la majorité des la population PME en Algérie)</i> | - difficultés financières.<br>- une perte de position sur le marché traditionnel.<br>- le manque de structuration  |
| <i>PME en situation de croissance</i>  | - absence de difficultés financières.<br>- conservation et amélioration de leur position sur le marché traditionnel.<br>- les chefs d'entreprises sont hésitants par rapport à la nécessité de mise à niveau de leurs entreprises.                               |
| <i>PME en situation d'excellence (constitue la minorité de l'ensemble des PME Algériennes)</i>             | - leur situation financière est satisfaisante.<br>- leur position sur le marché est compétitive.<br>- leur organisation ainsi que leur management sont très modernes.<br>- l'adoption d'une politique de mise à niveau.<br>- la conquête des marchés extérieurs. |

*Source : établie par nos soins à partir des résultats de l'enquête menée par le programme Euro-développement en 2006*

### **B. Les obstacles inhérents au développement de la PME Algérienne**

Selon Meliani (2003) la trilogie financement, foncier ,bureaucratie reflète la masse des problèmes à surmonter pour les promoteurs algériens .Ajoutons à cela l'approvisionnement en inputs importés qui pose un sérieux problème notamment pour les PME qui ne sont pas rompues aux techniques d'importations ,et le mode de gestion et d'organisation qui demeure en deçà du minimum exigé pour une économie de marché où la compétitivité constitue la condition de survie.

#### **2.2 Image de la PME au Maroc :**

Au Maroc, les critères qui définissent la PME sont les suivants :

- Moins de 200 personnes comme effectif employé ;
- Le chiffre d'affaires doit être inférieur à 5 millions de DH en phase de création, inférieur à 20 millions de DH pour la phase de croissance et inférieur à 50 millions de DH pour la phase de maturité.

#### **A- Place de la PME dans l'économie marocaine:**

La PME marocaine constitue le centre névralgique de l'économie marocaine

Malgré l'ambiguïté de sa définition, l'étude de la PME au Maroc permet de soulever la primauté des activités de services. (Rochdane ,2009)

Cependant, la PME est présente dans tous les secteurs de l'activité économique marocaine : l'industrie, l'artisanat et le BTP, les commerces et enfin les services qui englobent le tourisme, les communications, les transports, les services financiers,...

➤ Dans le domaine industriel en particulier, parmi les 500.000 emplois que compte aujourd'hui le secteur, la PMI représente près de la moitié répartie comme suit : textile et habillement (35%), chimie et para-chimie (26%), agro-alimentaire (24%), mécanique et la métallurgie (12%), électrique et électronique (3%).

➤ Dans le secteur artisanal, la PME prédomine encore plus dans la pêche, la sylviculture, l'élevage, et surtout dans les métiers traditionnels à forte valeur ajoutée culturelle et sociale (tapis, produits de terre, métaux, cuir, couture traditionnelle, etc.).

➤ La PME présente également une présence très remarquée dans le secteur du BTP où mis à part la production des matériaux de construction (sidérurgie, cimenteries, fabrication de conduites) la grande majorité des entreprises marocaines de construction entrent dans cette catégorie. Ainsi, l'ensemble de ce secteur artisanal qui compte près de 2 millions d'emplois est constitué dans sa plus grande majorité de PME.

➤ Le secteur du commerce qui compte 888.000 emplois (hors informel) est constitué dans presque son intégralité de PME.

➤ Dans le secteur des services, et surtout le tourisme qui compte près de 600.000 emplois, la PME constitue un outil privilégié dans la promotion de l'hôtellerie, de la restauration et des agences de voyages.

## **B- La situation de la PME Marocaine dans un contexte de mondialisation:**

Les PME marocaines constituent le centre névralgique de l'économie marocaine, malheureusement, leurs contribution reste faible. Bien que les PME sont prépondérantes numériquement dans le tissu productif marocain (plus de 95% du tissu économique), elles ne représentent que 44% des effectifs, 38% de la production nationale et 31% des exportations.

Les PME marocaines évoluent dans un environnement de plus en plus concurrentiel surtout que ce pays connaît aujourd'hui un tournant décisif, riche en transformations qu'il n'a jamais connu au cours de son histoire notamment :

- L'adhésion au GATT en 1987.

- La signature à Marrakech en 1994 de l'acte finale instituant l'organisation mondiale du commerce OMC.

- La conclusion en 1995 de l'accord d'association avec l'union européenne portant sur la création d'une zone de libre échange à l'horizon 2013.

- La signature en 2004, d'un accord de libre échange avec les États-Unis d'Amérique.

- L'accord d'Agadir en janvier 2003, en vue de créer une ZLE associant la Tunisie, la Jordanie et le Maroc.

Ainsi dans ce nouveau paysage géo-socio-économique qui se dessine les PME marocaines se heurtent à de nombreuses contraintes, qui freinent leur développement (Bougault H. & Filipiak E. 2005) :

- Lourdeurs administratives et opacités réglementaires.
- Report constant de l'adoption du nouveau code du travail.
- Fiscalité et gestion complexe et coûteuse des régimes fiscaux.
- Insécurité juridique et judiciaire.
- Accès aux marchés publics difficile et risqué pour les PME.
- Difficultés d'accès au financement (le coût du crédit et les garanties exigées sont souvent rédhibitoires pour les PME).
- Faible productivité.
- Manque de préparation et d'ouverture à l'international des dirigeants.

### **2.3. Aperçue sur la PME Tunisienne :**

Depuis l'indépendance du pays en 1956, les PME tunisiennes ont vécu plusieurs épisodes décisifs qui ont marqué leur histoire.

#### **A- Histoire de la PME en Tunisie:**

• *1956-1960 : Nationalisation de l'économie* : cette période est caractérisée par une nationalisation des secteurs clefs, à savoir l'infrastructure, l'industrie et les services. Malheureusement, ces efforts n'ont pas été couronnés de succès, malgré l'encouragement et les incitations fiscales et les facilités de crédit.

• *1961-1969 : La phase socialiste* : Ces années socialistes ont été témoin d'une accélération du processus de collectivisation, en particulier dans le secteur agricole, le gouvernement a aussi promu l'institution de coopératives dans les autres secteurs économiques. En août 1969, le secteur public englobe le commerce de gros et de détail, une partie importante de l'industrie et du secteur bancaire ainsi que les transports, l'électricité et les mines étaient déjà sous contrôle de l'Etat.

• *1970-1976 : Vers une économie de marché* : en 1970, la Tunisie s'est réorientée vers une économie de marché et la propriété privée. Une nouvelle politique de développement a été menée basée sur la nécessité de rétablir une économie de marché, d'accorder la priorité dans l'industrie aux PME et à l'industrie légère, de soutenir l'investissement extérieur et de donner la priorité majeure à l'agriculture.

• *1977-1986 : Le déséquilibre économique et la mise en œuvre du Programme d'Ajustement Structurel* : A la fin des années 70, la Tunisie était trop dépendante des recettes pétrolières et avait étendu son endettement extérieur, Les années 80 ont été moins avantageuses que la décennie précédente avec la baisse des recettes pétrolières.

• *1987–1996 : Le PAS et le défis de l'économie globale* : En 1986, le gouvernement s'est officiellement mis d'accord avec le FMI (Fonds monétaire international) sur la mise en place d'un Programme d'Ajustement Structurel (PAS). (Dhaoui, 2007)

## **B- Place de la PME en Tunisie:**

Aujourd'hui les PME Tunisiennes représentent 96% du tissu industriel Tunisien, et constituent pour une bonne part des micro-entreprises du secteur informel. Réalisant 30% du montant total des investissements dans le secteur des industries manufacturières, elles emploient 72% des salariés de ce secteur.

Bien que, la réalité des PME maghrébines est loin d'être homogène, ceci n'empêche pas qu'aujourd'hui, ces entreprises de connaître des contraintes assez similaires sur différents aspects importants.

- La présence d'un important secteur informel dont le poids est particulièrement pesant dans l'ensemble des économies maghrébines : il est estimé entre 20 et 40 % du total de l'activité économique, ce qui n'est pas sans effet sur les conditions de développement de la PME maghrébine.

- Les PME des pays du Maghreb sont confrontés à une série d'handicaps qui restreignent considérablement leurs performances : on citera notamment : la faiblesse de la taille de la PME maghrébine, son manque d'intégration à son environnement, ses retards technologiques, sa fragilité sur le plan financier, enfin la présence d'un management dépassé par les exigences de l'heure.

Comme il apparaît évident, et le constat du terrain en apporte la preuve, qu'avec l'ouverture économique des pays maghrébins, les entreprises de petite taille se sont retrouvées sans ressources nécessaires pour livrer bataille dans un environnement concurrentiel dont les frontières s'élargissent sans cesse. Mais comment ces dernières pourront-elles survivre ou se défendre dans leur marché ? Devenir compétitif est la solution idoine mais, pour y parvenir, il faut disposer de moyens financiers conséquents à la hauteur du défi à relever. Ce dont ne disposent pas toujours ces dernières.

Faute, de pouvoir se mettre à niveau rapidement, des entreprises de petite et de moyenne taille ne pourront éviter la dure réalité suivante : se maintenir ou disparaître. Si elles veulent se maintenir, il faudra qu'elles deviennent compétitives.

Les pays maghrébins englobent aussi la Mauritanie et la Lybie. Mais faute de données sur la mise à niveau dans ces deux pays, nous nous sommes limité dans notre travail nous aux trois pays maghrébins à savoir l'Algérie, le Maroc et la Tunisie.

### **3. Programmes de mise à niveau dans les pays maghrébins**

La mise en place de programmes de mise à niveau des entreprises dans les pays du Maghreb (Tunisie, Maroc et Algérie), représentant des structures de production et des niveaux de développement économiques différents, parfois très éloigné, nous invite à plusieurs réflexions : d'abord sur les fondements des programmes de mise à niveau et ensuite sur l'efficacité des dispositifs institutionnels des programmes de mise à niveau ainsi que sur les types d'instruments d'incitation à l'investissement à mettre en place.

#### **3.1 Les fondements des Programmes de mise à niveau dans les pays du Maghreb.**

Les approches classiques des programmes de mise à niveau sont centrées sur l'entreprise : comment améliorer la productivité et donc la compétitivité des entreprises manufacturières afin de les préparer à une exposition à la concurrence internationale mais aussi à l'exploitation de marchés à l'exportation. L'ONUDI ainsi que l'ouvrage de S. Marniesse et E. Filipiak proposent une lecture respectivement opérationnelle et théorique de cette approche.

Un regard plus macroéconomique et transversal sur plusieurs pays fait ressortir que les programmes de mise à niveau s'inscrivent dans une logique de politique économique contrainte ou portée de manière volontaire par des évolutions dans l'environnement international mais aussi national. Ce constat est évident sur les trois pays de l'étude et suppose de rappeler le contexte de la mise en œuvre de programmes de mise à niveau pour en comprendre la logique.

#### **A- Les éléments du contexte de la mise à niveau dans les pays maghrébins**

Plusieurs facteurs et éléments ont accélérés et encouragés la mise à niveau dans les pays du Maghreb, parmi ces éléments :

- le premier est celui de l'ouverture des frontières, par le jeu des accords internationaux (Accord d'association avec l'Union Européenne – adhésion à l'OMC – fin des accords multifibres – accords commerciaux spécifiques avec les Etats Unis, accords de partenariat économique - etc...).

A ce niveau, l'histoire nous montre que l'impact sur la croissance et l'emploi, et donc sur un développement soutenable socialement, d'une ouverture des frontières, avec une exposition des entreprises nationales à la concurrence internationale, ne présente aucun caractère obligé, évident. Les conditions initiales de compétitivité d'une économie (performance des entreprises, densité du tissu industriel, qualité du capital humain et des dispositifs d'éducation et de formation professionnelle – climat des affaires – etc...) vont en fait déterminer les gains d'une ouverture des frontières.



Aussi les programmes de mise à niveau s'inscrivent-ils en amont puis en accompagnement des mesures de démantèlement des barrières douanières et de libéralisation des marchés.

- Le second élément est celui de la démographie, et plus précisément celui de l'emploi de la population active. Quelques données illustrent ce contexte dans les pays de l'étude.

Par exemple en Tunisie, ce sont 400.000 primo demandeurs d'emploi qui se présenteront sur le marché du travail au cours de la période 2002-2006. Avec un taux de chômage déjà élevé, cette pression démographique supposerait que 80.000 emplois soient créés chaque année, et ce principalement dans le secteur privé. Au Maroc, le contexte est encore plus difficile en raison d'une croissance démographique plus élevée. La classe d'âges 15-60 ans représente près de 62% de la population totale. Se présenteront sur le marché du travail chaque année, et ce jusqu'à la fin de la décennie, 300.000 primo demandeurs d'emplois, alors que l'économie n'a créé annuellement que 210.000 emplois et que l'émigration n'a ouvert ses portes qu'à 25.000 actifs. Il reste donc près de 60.000 personnes sans perspective d'emplois chaque année.

Le contexte algérien marqué par une concurrence accrue du fait de l'ouverture des frontières et une pression plus intense sur le marché du travail, est porteur de risques évidents sur la soutenabilité sociale des modèles ou politiques de développement économique. Ainsi, tous les regards se sont tournés ces quinze dernières années vers la petite entreprise et les petits entrepreneurs pour créer de l'emploi et participer au processus de modernisation de l'économie algérienne. De ce fait, à partir de la fin des années 80 on a commencé à assister en Algérie à un regain d'intérêt pour la petite et moyenne entreprise présentée dès lors comme l'axe et le pilier du développement. Les raisons qui expliquent cet intérêt tiennent d'abord à leur expansion et à leur poids dans les économies de service, aux processus de reconfiguration des systèmes productifs suites aux crises successives des grandes organisations (crise du modèle développement algérien) et surtout à la montée spectaculaire du chômage.

Confrontée à un environnement socio-économique marqué par la mondialisation des échanges et la compétitivité, les pays du Maghreb se sont engagés à l'instar dans un programme de mise à niveau dont l'objectif est de soutenir les dynamiques de restructuration, d'intégration et de croissance industrielles.

### **3.2 Aperçu de l'expérience de la Tunisie et du Maroc dans le domaine de la mise à niveau des entreprises.**

La Maroc et la Tunisie ont devancé l'Algérie dans l'ouverture à l'économie internationale. Pour ce qui est de la Tunisie, nous pouvons dire qu'elle a adhéré à l'OMC dès la signature du Traité de Marrakech du 15 Avril

1994 et qu'elle a signé l'accord d'association avec l'union européenne le 17 juillet 1995.

Concernant le Maroc, l'adhésion à l'OMC s'est opérée dès 1994 et la signature de l'accord d'association avec l'Union européenne se réalise dès 1996. Elle sera suivie par la signature d'autres accords de libre échange.

Le programme de mise à niveau marocain a commencé en 1997 tandis que l'expérience de mise à niveau a débuté en Tunisie, en 1996.

Les modalités de mise en œuvre du programme marocain diffèrent nettement de celles qui ont prévalu en Tunisie. En effet, l'Etat tunisien s'est, dès l'origine, posé en tant qu'acteur moteur dans la conception, le pilotage et l'orientation du programme de mise à niveau. Il est fortement intervenu dans la conception du programme, la mise en œuvre des outils financiers de promotion de l'investissement et la mobilisation des acteurs. Il a par la suite joué le rôle de régulateur et a assuré le suivi des résultats du programme.

Il s'est par contre interdit toute interférence ou ingérence dans la définition des politiques d'investissement des entreprises, si ce n'est en orientant, par le jeu des primes, le choix des investissements vers l'acquisition de nouvelles technologies et la modernisation des systèmes de gestion. Il s'agit donc bien d'un programme orienté par l'Etat vers la stimulation des investissements de productivité et donc une croissance accélérée.

#### **A. Impact du programme de mise à niveau sur les entreprises tunisiennes**

Le programme tunisien est aujourd'hui perçu comme un succès : 45 % des entreprises de plus de 10 employés ont adhéré au processus. On compte ainsi 4277 adhésions jusqu'à fin mai 2011 parmi elles 3546 dossiers déposés pour une mise à niveau ont été approuvés par le COPIL. D'autres dossiers déposés ont été refusés (18 dossiers) ou constituent des dossiers en cours (713 dossiers).

Globalement, 6088 MDT d'investissement ont été approuvés. Les investissements immatériels restent très inférieurs aux investissements matériels (environ 12 % du total pour les premiers contre 88 % pour les derniers). On note aussi que la répartition sectorielle montre une certaine polarisation : 75% de l'investissement de mise à niveau est réalisé dans les Industries agro-alimentaire, les Industries du textile et de l'habillement, les Industries mécaniques et les Industries des matériaux de construction de la céramique et du verre. Le total des primes octroyées par le FODEC est estimé à 836 MDT jusqu'à fin 2011.

**Tableau 4 Répartition sectorielle des Investissements approuvés et des primes octroyées**

|   | <i>Investissements</i> | <i>%</i>    | <i>Primes octroyées</i> | <i>%</i>    |
|---|------------------------|-------------|-------------------------|-------------|
| Industrie du textile et de l'habillement                            | 1154                   | 19%         | 208551                  | 25%         |
| Industrie agro- alimentaire   | 1199                   | 20%         | 155792                  | 19%         |
| Industrie du cuir et de la chaussure                                | 194                    | 3%          | 29968                   | 3%          |
| Industrie des matériaux de construction de la céramique et du verre | 1077                   | 18%         | 97145                   | 12%         |
| Industrie mécanique   | 1121                   | 18%         | 164095                  | 20%         |
| Industrie chimique  | 515                    | 8%          | 62229                   | 7%          |
| Industrie diverse   | 828                    | 14%         | 118918                  | 14%         |
| <b>Total</b>  | <b>6088</b>            | <b>100%</b> | <b>836698</b>           | <b>100%</b> |

*Elaboré par nous même à partir des données du BMN (2011)*

**Tableau 5 Répartition sectorielle des dossiers approuvés**

|   | <i>Dossiers approuvés</i> | <i>%</i>    |
|---|---------------------------|-------------|
| Industrie du textile et de l'habillement                            | 1602                      | 45%         |
| Industrie agro- alimentaire   | 439                       | 12%         |
| Industrie du cuir et de la chaussure                                | 242                       | 7%          |
| Industrie des matériaux de construction de la céramique et du verre | 174                       | 5%          |
| Industrie mécanique   | 433                       | 12%         |
| Industrie chimique  | 194                       | 5%          |
| Industrie diverse   | 462                       | 13%         |
| <b>Total</b>  | <b>3546</b>               | <b>100%</b> |

*Elaboré par nous même à partir des données du BMN (2011).*

Dans le but d'évaluer l'impact du programme de mise à niveau tunisien sur la compétitivité des entreprises ayant adhérées au programme plusieurs enquêtes ont été menées par le BMN et une autre évaluation de la Banque Mondiale.

Afin d'évaluer l'impact du programme de mise à niveau sur le tissu industriel tunisien la Banque Mondiale (2003) a mené une étude qui a fait ressortir que l'efficacité du dispositif est jugée mitigé : les taux de décaissement des primes demeurent faibles, bénéficiant pour près des deux tiers à trois secteurs (agroalimentaire, matériaux de construction et textile-habillement).

Par ailleurs, le PMN aurait un impact ambigu sur l'investissement : si les entreprises participant au programme ont des résultats supérieurs à l'ensemble du secteur industriel, ces performances ne seraient pas nécessairement dues au PMN mais traduiraient une meilleure performance des entreprises sélectionnées. (Bougault H. et Filipiak, 2005).

Parmi les autres critiques formulées à l'encontre de ce PMN, l'étude a mis en évidence le fait que les primes soient versées sur la base de la réalisation physique des investissements et non sur des critères d'amélioration de la compétitivité des entreprises (amélioration de la valeur ajoutée, augmentation du

CA à l'exportation, production par employé, etc.) n'est sans doute pas un mécanisme efficace théoriquement.

Malgré quelques insuffisances, le programme tunisien est cité en exemple. Au-delà des aspects quantitatifs et le nombre d'entreprises ayant adhérées au programme, le succès du programme résulte surtout de la prise de conscience qu'il a su initier face à un processus de démantèlement tarifaire irréversible et de sa capacité à lancer une dynamique d'adaptation de l'appareil productif et de la structure financière des entreprises.

La Tunisie a réussi à réunir des ingrédients nécessaires à la réussite d'un PMN, à savoir une volonté politique suivie d'une forte mobilisation, une action intégrée et cohérente face à des échéances régionales et internationales majeures, des capacités entrepreneuriales locales, une autonomie de financement, un soutien financier et des appuis extérieurs, une adaptation du programme en fonction des enseignements tirés des premières expériences.

### **B- Bilan de la mise à niveau au Maroc.**

Contrairement à ce qui avait été escompté lors de son lancement, au lendemain de la conclusion de l'accord d'association avec l'UE, le programme de mise à niveau, dans toutes ses versions, n'a pas atteint le niveau espéré. Seulement 1% des entreprises ont compris les enjeux de la mise à niveau et ont cherché, dans ce cadre ou non, à se préparer aux effets de l'ouverture.

Le programme de mise à niveau marocain eut donc beaucoup de mal à démarrer, cette lenteur observée dans le démarrage du programme est dû à la fois à un pilotage et une régulation par l'Etat trop en retrait et une présence trop forte et administrative de ce même Etat dans la mise en œuvre concrète des instruments. En effet, selon Caupin (2005) les principales raisons semblent être davantage d'ordre structurel que le fait d'une inadaptation du dispositif d'accompagnement.

Par ailleurs, suite à la constitution d'un nouveau gouvernement (automne 2002) et la création d'un Ministère (Ministère des Affaires Economiques, des Affaires Générales et de la Mise à Niveau de l'Economie) dédié à la mise à niveau les pouvoirs publics ont mis en place, en partenariat avec le secteur privé, une série de mécanismes de soutien et d'assistance pour mener à bien leur restructuration compétitive (Création de l'ANDPME, du FOMAN, du CNMN..). Voyant que le compte à rebours ne s'arrête pas et que les délais de démantèlement s'approchent, il s'est avéré nécessaire d'apporter de nouvelles solutions pour améliorer le programme de mise à niveau.

Concernant le bilan quantitatif des programmes de mise à niveau les résultats restent limités. Ainsi, le bilan du projet Euro Maroc Entreprise (EME est un projet entièrement financé par l'UE, d'un montant total de 21,9 millions d'Euros pour une durée de 5 ans. Il a été mis en place en 1997 puis lancé en 1998), que l'on peut considérer comme l'élément central du programme marocain jusqu'en

2004, a été, au 30 juin 2004, de 363 entreprises participantes, sur un total de 7 714 entreprises industrielles de plus de 10 salariés recensées en 2003. 275 d'entre elles ont bénéficié d'actions de diagnostic, 220 d'actions de mise à niveau et 132 entreprises ont bénéficié à la fois des deux types d'actions. Ces résultats sont tirés de l'enquête de l'Agence Nationale pour la promotion de la Petite et Moyenne Entreprise pour l'année 2004.

Sur le plan de la répartition sectorielle, selon l'étude lancée par l'ANPME en novembre 2004 afin d'évaluer l'efficacité économique du programme de la mise à niveau a été financé par les fonds, les industries du textile habillement et du cuir occupent une place prépondérante dans les actions d'accompagnement de l'Agence (32%), suivies des industries de la chimie et parachimie (19%), des services (15%), des industries mécaniques et électriques (16%), et des industries agro-alimentaires (14%).

Quant à la répartition régionale, celle-ci est fortement concentrée. Environ 60% des entreprises accompagnées sont localisées dans la Région du Grand Casablanca, suivie de loin par la région de Rabat avec (10%), le reste est réparties entre les 15 autres régions du Maroc.

Concernant l'efficacité économique des programmes de mise à niveau des entreprises marocaines, une étude a été conduite par l'ANDPME auprès d'un échantillon de 84 entreprises sur les 363 ayant adhérées au programme pour la période 2002-2004. Les résultats de l'étude ont montré que pour les trois-quarts des entreprises l'adhésion au programme s'est traduite par une amélioration significative sur le plan de leur repositionnement stratégique, la maîtrise des coûts, la réduction des délais et la gestion de la qualité. La majorité des entreprises ont pu renforcer leur agressivité commerciale, augmenter leurs dépenses marketing, leurs investissements matériels et immatériels et leur taux d'encadrement. Presque les deux tiers des entreprises étudiées réalisent un taux de croissance du CA supérieur à 6%, alors que pour un tiers des cas étudiés la croissance a été comparable à la performance de ces dernières. En outre, 80% des entreprises étudiées ont amélioré leur productivité globale et plus de la moitié ont amélioré leur capacité d'autofinancement.

D'après les experts et observateurs de l'Agence Française de Développement (AFD, 2005) l'expérience tunisienne constitue une réussite. L'une des meilleures preuves de cette réussite est peut être illustré par le nombre d'entreprises ayant adhéré à ce dispositif depuis son lancement. Ainsi le nombre d'entreprises adhérentes au programme national de mise à niveau depuis son démarrage en 1995 et jusqu'à la fin de mois de juillet 2008, a dépassé les objectifs fixés pour s'établir à 4040 entreprises contre 3890 programmées. Il est à noter que le programme de mise à niveau des entreprises, porte sur 10000 entreprises.

### **3.3 La mise à niveau en Algérie :**

#### **A. Contexte de l'apparition de la mise à niveau en Algérie**

Le passage d'une économie protégée à une économie de marché s'est accompagné d'un large éventail de réformes législatives, réglementaires et institutionnelles, dont la finalité est d'asseoir les fondements d'une économie ouverte sur l'environnement international et disposant d'atouts pour affronter la concurrence, tant sur le marché local que sur les marchés extérieurs.

Autres événements contraignants, la proche entrée de l'Algérie à l'OMC et son corollaire de concessions, ce qui va se traduire également par des règles strictes en matière de libre-échange. Du coup, il est aisé de prévoir les conséquences induites par ces nouvelles mesures. On peut s'attendre ainsi à ce que des entreprises locales perdent un peu plus de leurs parts de marché intérieur faute de ne pas s'être aguerries à la compétition commerciale et au libre-échange.

Ainsi, ce qui convient d'appeler « la mise à niveau » des entreprises déborde de la seule ambition visant à préparer les entreprises algériennes à supporter un choc de concurrence extérieure accrue et à limiter les dommages qui peuvent en résulter, même si cet objectif est une priorité, avec ou sans accord de libre échange. A ce moment là l'Etat, les professionnels et les chercheurs étaient motivés d'approfondir cette question, d'autant plus que l'on ressentait déjà la nécessité d'explorer de nouvelles voies susceptibles de permettre à ces entreprises de renforcer leur présence sur la scène nationale et internationale. Il s'agit en effet, de repositionner l'entreprise industrielle algérienne de manière qu'elle puisse faire face avec succès aux défis qui confrontent ses marchés actuels et potentiels et plus précisément sur les marchés européens.

Selon Azouaou (2010) l'idée de mise à niveau en Algérie est relativement ancienne dans l'esprit des pouvoirs publics. Elle a fait son apparition deux années seulement après les textes sur l'autonomie des entreprises en 1988. Ce timing laisse présager à première vue que la mise à niveau est un instrument de transition devant permettre aux entreprises de passer d'une situation dans laquelle elles étaient gérées administrativement (pour les entreprises publiques) et dans laquelle le marché domestique était garanti à une situation où elles devaient reconquérir en permanence leurs positions concurrentielles. Il est important de souligner que l'idée de mise à niveau est antérieure au programme d'ajustement structurel (PAS).

Ce n'est qu'en date du 06 Avril 1998 que l'idée est adoptée lors du conseil du gouvernement. La mise à niveau ne commence à devenir une réalité et à se concrétiser qu'en 2000 car les financements ont mis du temps à se mettre en place puisque ce n'est qu'en juillet 2000 qu'a été mis en place le fond de promotion de la compétitivité industrielle. Et seulement quelques actions ont été menées suite à des financements extérieurs (ONUDI, Allemagne, Italie), ce qui

est paradoxal dans une démarche visant au renforcement des capacités productives des entreprises.

## **B. Résultats du programme d'appui au développement des PME (EDPME)**

Il est vrai que sur le terrain et pour les non avertis, le dispositif reste invisible, mais les statistiques établies depuis le démarrage de l'EDPME jusqu'au 31 mai 2007 (après 4 ans et 8 mois d'activité) ont permis de constater les résultats suivants répartis selon les trois volets du programmes :

### *Volet 1 : Appui direct aux PME*

Ce programme a touché 716 PME. Sur ces 716 entreprises 256 PME (soit 35.8%) ont abandonné après la phase de diagnostic ou le pré-diagnostic et 18 PME ont été pré- diagnostiquées (2,5 %) et devraient entrer dans la mise à niveau.

Ainsi au final, selon la Commission Européenne (2007) 442 PME (61,7 %) ont terminé au moins un premier cycle de mise à niveau et ont engagé 2008 opérations ont été lancées, dans le cadre de ce programme, à travers tout le pays. Ces opérations se répartissent de la manière suivante : - 552 pré- diagnostics- 470 diagnostics- 847 actions de mise à niveau- 7 actions diverses- 132 actions annulées ou abandonnées.

### *Volet 2 : Appui financier aux PME/PMI :*

Pour faciliter l'accès au financement des PME/PMI plusieurs actions ont été engagées depuis septembre 2002 réparties comme suit : 3 diagnostics, 56 actions de mise à niveau, 119 études technico-économiques et financières, 66 dossiers garantis par un Fonds de garantie, 537 PME ayant bénéficié de la cotation, 2 Autres actions. Alors que 11 actions ont été annulées. Les entités bénéficiaires sont : les institutions financières (avec 4 actions), les Banques privées (5 actions) et les PME (135 actions)

### *Volet 3 Appui institutionnel :*

Pour l'appui à l'environnement direct de l'entreprise industrielle privée le projet a permis à travers un certain nombre d'opération la création d'un Conseil national Consultatif de la PME. Il a aussi financé des formations destinées aux associations patronales et professionnelles ainsi qu'aux chambres de commerce et d'industrie et aux cadres du ministère de la PME et de l'Artisanat.

Les actions engagées ont été répartis comme suit : 26 Diagnostics, 60 Actions de mise à niveau, 36 Etudes et enquêtes bien que 9 Actions ont été annulées ou abandonnées.

### *Volet 4. Appui à la formation*

Il s'agit ici d'actions transversales de formation dans les trois domaines, ces actions ont été réparti de la manière suivante : - PME en formation / conseil: 96

- Chambres de commerce et de l'industrie : 19
- Participants (chefs d'entreprise et cadres dirigeants) à des séminaires : 3550
- Associations patronales et professionnelles : 5
- Ministère de la PME (Formation de cadres du ministère et des directeurs de PME dans les wilayas) et formation des directeurs de PME dans les wilayas, Nombre d'actions engagées : 298
- Actions annulées ou abandonnées : 5

**C- Résultats du programme national de mise à niveau de la PME algérienne (ANDPME)**

Le programme national de mise à niveau des PME chapoté par l'ANDPME a suscité l'intérêt de 375 entreprises qui ont émis des demandes d'adhésion, parmi ces entreprises 305 ont adhéré au programme.

Un bilan établie par l' ANDPME jusqu'au 30 septembre 2008 a permis de recenser 343 actions répartis entre les PME (45% des actions) et TPE (55% des actions) et 189 Demandes de Prestation de Services (DPS : Une DPS correspond à une consultation des cabinets conseil pour la mobilisation d'experts devant intervenir sur une ou plusieurs missions au profit des PME/TPE) .

L'observation des résultats du programme ANDPME laisse apparaître une prédominance des actions de pré-diagnostic/ diagnostic avec un total de 135 actions ce qui représente 73% du total des interventions. A cela, s'ajoute des actions d'intermédiation financière (16%), de mise à niveau individuelle ou groupée (9%) et enfin des formation qui ne représentent que 2% des DPS.

**Tableau 6 Répartition DPS en faveur des PME par type d'Intervention**

|   | Nombre | %    |
|---|--------|------|
| Pré-diagnostic/ diagnostic Flash        | 135    | 73%  |
| Intermédiation financière               | 30     | 16%  |
| Mise à niveau (individuelle ou groupée) | 17     | 9%   |
| Formation                               | 4      | 2%   |
|   | 186    | 100% |

*Source :ANDPME (2008), « Bilan des actions du programme national de mise à niveau Rapport complet », Alger, septembre, p.6*

**3.4 Les composantes des programmes de mise à niveau :**

Les programmes de mise à niveau dans les trois pays, à savoir : l'Algérie, la Tunisie et le Maroc étaient différents que ce soit par rapport aux principes des programmes, de leurs objectifs, des dispositifs mis en place, des avantages accordés aux entreprises ou en fonction des critères d'éligibilité.

**3.4.1 Les principes des programmes de mise à niveau**

Les principes des trois programmes de mise à niveau sont présentés dans le tableau ci-dessous. D'après ce tableau, il est clair que les trois pays ont les



mêmes principes mais interprétés différemment. Si on analyse bien, il existe trois principes : investissement, croissance, volontariat, et les trois pays veulent concrétiser ces principes à travers la compétitivité.

**Tableau N° 7: Les principes du programme de mise à niveau**

| <b>Algérie</b>  | <b>Tunisie</b>   | <b>Maroc</b>   |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- s'adapter aux nouvelles Conditions du marché</li> <li>- Accéder à une meilleure compétitivité</li> <li>- Capacité d'accumulation et de croissance</li> <li>- Volontariat de l'adhésion des entreprises au programme</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Soutien à l'investissement de productivité et de modernisation des entreprises dans les temps.</li> <li>- Volontariat de l'adhésion des entreprises au programme.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation du taux d'investissement.</li> <li>- Amélioration du potentiel d'offre de l'économie marocaine.</li> <li>- Amélioration de la qualité du travail humain.</li> <li>-Volontariat de l'adhésion des entreprises au programme</li> </ul> |

Source : réalisée par nos soins

D'après le tableau ci-dessus il est clair que les trois pays ont les mêmes principes mais interprétés différemment. Si on analyse bien, il existe trois principes : investissement, croissance, volontariat, et les trois pays veulent concrétiser ces principes à travers la compétitivité.

### 3.4.1 Les objectifs des programmes de mise à niveau

Les objectifs des programmes de mise à niveau se présentent comme suit :

**Tableau N°8 : Objectifs du programme de mise à niveau**

| <b>Algérie</b>  | <b>Tunisie</b>   | <b>Maroc</b>  |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marco-économique : croissance et rentabilité financière, création d'emplois</li> <li>- Mirco-économique : renforcer les capacités des structures d'appui et promouvoir le développement d'industries compétitives.</li> <li>- Mirco-économique Améliorer la compétitivité et le développement de l'entreprise industrielle.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Environnement physique : Accompagner les efforts de modernisation du secteur productif et professionnel.</li> <li>- Environnement Institutionnelle : Moderniser la qualité des services des administrations publiques.</li> <li>- Environnement financier et bancaire : Moderniser et restructurer le système bancaire et développer le marché financier</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'amélioration de l'environnement des affaires.</li> <li>- Le renforcement de l'infrastructure technologique.</li> <li>- L'appui aux associations et à la formation professionnelle.</li> <li>- Offrir un appui direct aux entreprises.</li> <li>- La promotion de la compétitivité internationale de l'économie marocaine.</li> </ul> |

Source : réalisée par nos soins

A partir du tableau ci-dessus, nous pouvons émettre les observations suivantes :

- Les objectifs Algériens et Tunisiens de leurs programmes de mise à niveau respectifs s'effectuent à trois niveaux bien déterminés contrairement au Maroc qui les spécifie d'une façon plus générale.

- On peut déduire que les trois pays maghrébins veulent avoir un meilleur environnement d'affaire dans le but d'attirer des investissements étrangers, et ont en commun l'objectif d'amélioration de la compétitivité industrielle de leurs entreprises et par conséquent, renforcer l'offre et l'intégration de l'économie maghrébine au niveau mondial.

**3.5 Les Dispositifs des programmes de mise à niveau :**

Le tableau suivant nous dispose des organismes responsables du pilotage des dispositifs de mise à niveau des entreprises :

**Tableau N°9 : Organismes responsables du pilotage des dispositifs de mise à niveau des entreprises**

| <b>Algérie</b>   | <b>Tunisie</b>                                    | <b>Maroc</b>  |
|--|---|---|
| Dispositif piloté par le ministère de l'industrie et de la restructuration | Dispositif piloté par le ministère de l'industrie | Dispositif piloté par le ministère de l'industrie, du commerce et de la mise à niveau de l'économie |

Source : réalisée par nos soins

Dans les trois pays du Maghreb les gouvernements accordent beaucoup d'importance au processus de mise à niveau ainsi dans les trois pays les dispositifs de mise à niveau sont pilotés par les ministères de l'industrie de chaque pays.

**3.5.1 Les avantages accordés aux entreprises**

Les programmes de mise à niveau des entreprises accordent plusieurs avantages dans les trois pays représentés.

**Tableau N°10 : Avantages des programmes**

| <b>Algérie</b>   | <b>Tunisie</b>  | <b>Maroc</b>                                    |
|--|---|---|
| Aides financières aux entreprises et aux structures d'appui. | Aides financières aux entreprises et aux structures d'appui | Aides aux entreprises et aux structures d'appui |

Source : réalisée par nos soins

A travers le tableau nous remarquons que les trois programmes dans les pays du Maghreb octroient des aides aux entreprises dans un premier temps et aux structures d'appui dans un second temps (bureaux d'études, les chambres de commerce et d'industries, association professionnelles..). Ces aides se résument par des sources financières, tout cela pour inciter les chefs d'entreprises à adhérer aux programmes sans tarder davantage afin d'améliorer la compétitivité de leurs entreprises.

**3.5.1 Critères d'éligibilité des entreprises :**

Afin de bénéficier des aides dans le cadre des programmes de mise à niveau chaque pays a déterminé des critères d'éligibilité comme démontré dans le tableau ci-joint :

**Tableau N° 11: Critères d'éligibilité**

| <b>Algérie</b>   | <b>Tunisie</b>   | <b>Maroc</b>  |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre de droit algérien</li> <li>- Employer un effectif total de :<br/>* 20 salariés et plus (sur l'année de référence) pour les entreprises de production.</li> <li>* 10 salariés pour les entreprises de services liés à l'industrie.</li> <li>- Présenter un actif net positif.</li> <li>- Afficher aux moins deux résultats d'exploitation positifs sur les trois derniers exercices.</li> <li>- Appartenir à un secteur industriel ou fournisseur de services liés à l'industrie.</li> <li>- Etre immatriculée au registre de commerce et disposer de l'identification fiscale.</li> <li>- Avoir au minimum trois années d'activité.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre de droit tunisien.</li> <li>- Entreprises plus de 10 salariés et moins de 250.</li> <li>- Entreprises industrielles et entreprises de services connexes.</li> <li>- Entreprises ayant un potentiel de croissance et pas de problèmes financiers ( au moins 2 années d'activités).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre de droit marocain.</li> <li>- Entreprises industrielles et de services liés à l'industrie.</li> <li>- Entreprises employant entre 10 et 250 salariés.</li> <li>- Avoir un bilan (avant investissement) n'excédant pas 40 000 000 DH.</li> <li>- Avoir un programme de mise à niveau dans la limite de 20 000 000 DH.</li> <li>- Présenter un programme de mise à niveau global visant l'amélioration de la compétitivité.</li> <li>- Avoir un encadrement minimum de 3 cadres et une durée d'activité minimale de 3 ans.</li> </ul> |

Source : réalisée par nos soins

En décortiquant le tableau nous pouvons percevoir que parmi les critères d'éligibilité aux programmes de mise à niveau figure celui de l'entreprise qui doit être de droit du pays où elle exerce son activité pour bénéficier des aides et des avantages octroyés par chaque programme.

Les trois programmes insistent dans leurs critères d'éligibilité sur l'aspect industriel des entreprises et l'aspect financier tout en ciblant bien sur un type d'entreprises bien précis que sont les petites et les moyennes entreprises.

Parmi les critères qu'on peut citer concernant les critères d'éligibilité aux programmes de mise à niveau c'est que les trois pays excluent les micro-entreprises ou ce qu'on appelle la TPE (les toutes petites entreprises) de leurs programmes parce que dans le tableau les nombres de salariés doit être supérieur à 10. Mais le tissu des entreprises industrielles au Maghreb est constitué principalement de micro-entreprises.

**3.5.2 Schéma d'instruction des dossiers de mise à niveau:**

Si on compare les schémas des processus de mise à niveau, on déduit les points suivants :

- Le processus le plus simple et le plus court soit en matière de délai ou d'efficacité est le processus tunisien par rapport à ceux de l'Algérie et le Maroc.

- Cela prouve que les autorités et les administrations publiques tunisiennes sont mieux insérées dans leurs processus que leurs homologues algériennes et marocaines parce que les autorités tunisiennes bénéficient de l'effet d'expérience. Pour cela, l'Algérie et le Maroc doivent faire plus d'efforts pour briser la rigidité de leurs administrations publiques. Dans ce contexte, il s'avère judicieux de signaler que l'Algérie va entamer une mise à niveau de son système juridique avec une aide européenne d'un montant de 8,15 millions d'euros.

- La lenteur du programme de mise à niveau dans l'Algérie et le Maroc vient essentiellement de la rigidité des administrations publiques et les réformes qui devront accompagner la phase d'ouverture de leurs économies sur le marché mondial.

Le succès du programme tunisien semble s'expliquer par une application réussie de plusieurs principes qui sont : programmes tournés vers les entreprises performantes, marché du travail relativement flexible, réforme conjointe du système de formation professionnelle, fortes incitations à l'investissement immatériel, etc. sans oublier un pilotage politique fort et une réelle inscription du programme au sein de la politique économique du gouvernement, d'où une visibilité et une adhésion importante.

En revanche, le programme marocain n'a pas connu de véritable décollage dans ses premières années de fonctionnement sans cadre d'action clair, sans mécanisme de financement national et sans réel appropriation par les acteurs nationaux, le programme est resté dans un premier temps un programme « de travailleurs », peu mobilisateur et soumis aux procédures et financements d'un projet extérieur. Des efforts de dynamisation du programme marocain de mise à niveau ont néanmoins été entrepris au cours des dernières années laissant espérer une relance du programme.

Enfin, le cas de figure de l'Algérie suscite des interrogations sur la pertinence de l'utilisation de ce type d'instrument (programme de mise à niveau) dans une économie rentière importatrice, et largement dominée par l'informel (près (60% de l'économie algérienne appartient au secteur informel).

### **Conclusion :**

Aujourd'hui, plus que jamais, avec la naissance d'une ère nouvelle, en pleine guerre économique et dans un monde industriel en perpétuel changement, les PME sont au cœur de l'activité contemporaine, elles sont la source de richesse matérielle et reste pour la plupart des agents économiques le principal lieu de travail. Elle est aussi l'endroit où s'exercent des méthodes de gestion qui se veulent rationnelles destinées à atteindre des objectifs économiques et sociaux.

Dans cet esprit, et face aux mutations rapides de l'environnement socio-économique (internationalisation, Mondialisation des phénomènes, meilleure formation et information des Individus, dominance de la communication...) et aux exigences multiples que celles-ci impliquent (Efficacité, Compétitivité, Adaptabilité, Innovation, Créativité, Souplesse, Rapidité...) les PME doivent relever le défi qui consiste à améliorer leur fonctionnement actuel tout en façonnant leur avenir. Pour ce faire, elles se doivent d'entamer une réflexion sur un modèle d'organisation et des outils de gestion permettant d'optimiser le potentiel humain et matériel dont elles disposent pour mieux satisfaire leur clientèle et faire face à la concurrence .

Même si l'ouverture du marché permettait d'améliorer la compétitivité des entreprises et d'attirer davantage les investissements directs étrangers, n'est-on pas eu droit de penser que le gain est conditionnel et "de toute façon, différé dans le temps, alors que le coût de l'ouverture est immédiat. Comme diraient les anglo-saxons : First pain and then gain" (d'abord se donner de la peine ensuite viens le gain).

Nous croyons traverser un orage ; en réalité nous changeons de climat". Plus que jamais, nous sommes conscients qu'au Maghreb que nous changeons de climat et que nous assistons à l'édification d'un monde différent, d'un monde nouveau. C'est pourquoi, nous estimons que nous n'avons pas d'autre choix que celui de gagner ce formidable pari de l'ouverture et de la modernité et de relever ce défi dont dépend.

Nous pouvons dire que le programme de mise à niveau en Tunisie, qualifié de réussi, grâce notamment à l'implication de son gouvernement et l'importance accordé à la formation professionnelle. A l'inverse, le Maroc semble avoir retenu une approche plus libérale où l'Etat cherchait à agir surtout sur les imperfections du marché. Pour ce qui est du programme de mise à niveau en Algérie, il est fortement structuré, avec une forte mainmise du gouvernement et s'inscrit dans un environnement marqué par la faiblesse du tissu des entreprises manufacturières, souvent informelles et de petites tailles.

## **BIBLIOGRAPHIE :**

-ANDPME (2008), « Bilan des actions du programme national de mise à niveau Rapport complet », Alger, septembre 2008

Azouaou L. & Belouard N. (2010), « la politique de mise a niveau des pme algeriennes : enlissement ou nouveau depart ? », Colloque international « Stratégies de développement : Quel chemin parcouru ? Quelles réponses face aux nouvelles contraintes économiques et climatiques ? », 21& 23 juin, Hammamet, Tunisie.

- Banque Mondiale (2003), « République de Tunisie, revue des politiques de développement : Tirer parti de l'intégration commerciale pour stimuler la croissance et l'emploi », novembre, pp 28-29.
- Berbar Wafaa, (2015), « Analyse des déterminants clés qui stimulent l'innovation dans la PME , Cas des entreprises Algériennes », thèse de doctorat, université de Tlemcen.
- Bendiabdellah A.(2009), « Les PME maghrébines :un facteurs d'intégration régionale » ,Université de Tlemcen
- Bouadam K & Hammadi M.(2006), « veille stratégique et intelligence économique :comme perception d'une nouvelle approach pour la PME »,4<sup>ème</sup> rencontre internationale sur la concurrence et stratégies concurrentielles pour les PME industrielles hors hydro carbure au sein des pays arabes.
- Bougault H. & Filipiak E. (2005), « Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal », Agence Française de Développement, Paris.
- Caupin V.(2005), « Libre échange : euro-méditerranéen : premier bilan au Maroc et en Tunisie », Agence Française de Développement, Paris
- Dhaoui M.(2007), « Les PME Tunisiennes et le Marché Alternatif », Assistant contractuel -ISEAH Mahdia, Tunisie
- Gharbi S.(2011), « Les PME/PMI en algérie :état des lieux », cahiers du lab.RII, N°238
- Lamiri A. (2003), « Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises », OPU, Alger.
- Manader M. (2004), « Expertise mise à niveau des entreprises », Accompagnement au processus de modernisation du ministère de l'industrie et des organismes liés, ministère de l'industrie, Alger.
- Mariesse S. & Filipiak E. (2003), « Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles », Agence Française de Développement, Paris.
- Meddeb R.(1999), « la PME maghrébine :positionnement et stratégie », Colloque international :la PME face à la mondialisation
- Meliani H & Bouadam K.(2003), « La PME –PMI algérienne :passé ,présent et perspectives », Université des sciences économiques et de gestion
- Ministère de l'économie et des finances.(2000), « les PME au Maroc, éclairage et propositions » ,document de travail n°50.
- Kaplinsky R. & Readman J. (2001), «How can SME producers serve global markets and sustain income growth?», Mimeo, University of Brighton and University of Sussex, Brighton.

- ONUDI (2002), « Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle », Vienne.
- Porter M. (1990), « The competitive advantage of nations », London and Basingstoke: MacMillan.
- Pietrobelli C. & Rabelotti R. (2006), «Upgrading to compete: Global value chains, Clusters, and SMEs in Latin America », Harvard University.
- Rochdane H.(2009), « PME marocaines face à la mondialisation : quelles opportunités du système de franchise ? », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, INRPME, Trois-Rivières, Canada.

## Les perspective du tourisme medecal en algerie

### Elabore par :

Dr.SAADAOUI Mohamed\*.

Dr.DJEDDI Tarek\*\*.

### Résumé :

Le tourisme médical a longtemps concerné les patients de nations riches et développées qui serendent dans des pays moins nantis pour bénéficier de services de santé, essentiellement enraison du faible coût des traitements, des possibilités de voyager à bon marché et de ladisponibilité d'information sur Internet. Ce flux touristique existe toujours mais une nouvelletendance a émergé : celle des touristes médicaux riches issus des pays en développement vers les pays riches de sorte qu'on pourrait parler d'une inversion de flux.

L'objectif de ce travail est de voir de comprendre l'importance de tourisme médical dans le Schéma Directeur d'Aménagement et le shema directeur sanitaire. et analysé la relation entre les deux sinon comment faire pour corriger ces lacunes est rendre l'activité touristique compétitive vis-à-vis les pays concurrents.

**Mots clés** :Tourisme médicale– Les avantages dédiés à l'investissement–Le pôleTouristique d'Excellence.

## 1. INTRODUCTION

Depuis long temps et partout dans le monde Le tourisme constitue le moteur de développement durable, de soutien à la croissance et de vecteur clé de la tertiarisation de l'économie en raison du potentiel de création de richesses, d'emploi et de génération de revenus durables surtout dans le secteur de tourisme médical.

En Algérie est en retard par rapport à ce phénomène et à l'offre structurée de pays concurrents. Des obstacles au développement d'une offre à l'international persistent malgré qu'elle possède de nombreux atouts afin de se lancer sur ce marché en forte progression. L'Algérie peut actionner des leviers afin de profiter de la tendance à la mondialisation des soins médicaux et de L'importance croissante du thème de la santé dans le tourisme.

\* [saadberg@yahoo.fr](mailto:saadberg@yahoo.fr) :Enseignant En économie et statistique appliquée à ENSA Harrache Alger

\*\* [Tarek.djeddi@gmail.com](mailto:Tarek.djeddi@gmail.com) : Maitre de conférence (A) En économie et statistique appliquée à ENSSEA Kolea - Tipaza



## 2. Le Schéma Directeur d'Aménagement :

La prise de conscience nationale de l'enjeu du développement touristique en tant que vecteur de développement économique et social impose la nécessité de se doter d'un cadre stratégique de référence et d'une vision à l'horizon 2030, appuyée sur des objectifs contenus dans le présent Schéma, objet du débat actuel. Le Schéma d'aménagement touristique, « le SDAT » est une composante du SNAT 2025, prévu par la loi 02-01 du 12 décembre 2001 relative à l'aménagement du territoire et du développement durable. Il constitue le cadre stratégique de référence pour la politique touristique de l'Algérie. À sa faveur l'État affiche sa vision du développement touristique national aux différents horizons à court terme (2009), moyen terme (2015) et long terme (2025) dans le cadre du développement durable afin de faire de l'Algérie un pays récepteur. Et définit les instruments de sa mise en œuvre et précise les conditions de sa faisabilité. Par conséquent Cinq dynamiques sont le levier de la mise en tourisme du pays organisée au tour d'un nouveau concept du tourisme algérien. Elles tendent :

A la valorisation de la destination Algérie pour accroître l'attractivité et la compétitivité de l'Algérie et ce ; A le développement des pôles et villages touristiques d'excellence par la rationalisation de l'investissement et le développement.

Au déploiement d'un plan qualité tourisme (PQT) pour le développement de l'excellence de l'offre touristique nationale intégrant la formation par l'élévation professionnelle, l'éducation, l'ouverture aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et le positionnement sur de nouvelles niches touristiques conformes aux nouvelles tendances mondiales.

A la promotion de la transversalité et de la cohérence dans l'action par l'articulation de la chaîne touristique et la mise en place d'un partenariat public – privé ;

A la définition et la mise en œuvre d'un plan de financement opérationnel pour soutenir les activités touristiques et les promoteurs - développeurs et attirer les investisseurs nationaux et internationaux.

### 2.1 Les pôles d'Excellences Touristiques

Chaque pôle est constitué de plusieurs composantes mises en synergie entre elles. C'est en fonction de ses potentialités et de son attractivité territoriale, que des thématiques adaptées y seront développées pour garantir une offre multiple et diversifiée répondant aux attentes des différents segments de clientèle.

| Le pôle Touristique d'Excellence | Wilayate   |
|----------------------------------|--|
| Nord-est                         | Skikda, Guelma, Annaba, El Tarf, Souk Ahras et Tébessa                                 |
| Nord-Centre                      | Alger, Tipasa, Blida, Boumerdes, Chlef, Ain Defla, Médéa, Bouira, TiziOuzou et Bejaia. |
| Nord-Ouest                       | (Oran, Ain T'émouchent, Tlemcen, Mostaganem, Mascara, Sidi Bel Abbés et Relizane       |
| Sud Est                          | Ghardaïa, Biskra et El Oued  |
| Sud Ouest:                       | Adrar, Bechar  |
| Grand Sud                        | Tassili N'Ajjer  |

Pour autant, chacun des pôles est identifié au travers d'une thématique principale et dominante qui forge son identité et lui donne son image de marque phare car par essence le tourisme se déplace et se concentre sur certains lieux, produits et périodes. De par sa vocation et ses effets d'induction, de liens et de création de nouvelles formes spatiales le tourisme se meut, se déplace, croît et se concentre sur certains lieux, territoires, produits, filières et périodes.

### 3. Les avantages dédiés à l'investissement :

Prise en charge sur le fonds d'appui à l'investissement, la promotion et la qualité des activités touristiques des dépenses liées à la promotion touristique et toute autre dépense d'appui à la réalisation de projets d'investissement touristique

Les activités touristiques sont soumises à l'IBS au taux de 19 % alors que les autres activités sont soumises aux taux de 25% ;

En matière d'IBS, exonération pour une période de 10 ans pour les entreprises touristiques créées par les promoteurs nationaux ou étrangers à l'exception des agences de tourisme et de voyages ainsi que les sociétés d'économie mixte exerçant dans le secteur du tourisme ;

Les investissements dans les projets touristiques à réaliser au niveau des wilayas du nord et celles du sud bénéficient respectivement d'une bonification de 3 % et 4,5 % du taux d'intérêt applicable aux prêts bancaires ;

Les actions de modernisation des établissements touristiques et hôteliers à réaliser au niveau des wilayas du nord et celles du sud engagées dans le cadre du « plan qualité tourisme » bénéficient respectivement d'une bonification de 3 % et 4,5 % du taux d'intérêt applicable aux prêts bancaires ;

Les actions de modernisation des établissements touristiques et hôteliers à réaliser au niveau des wilayas du nord et celles du sud engagées dans le cadre du « plan qualité tourisme » bénéficient respectivement d'une bonification de 3 % et 4,5 % du taux d'intérêt applicable aux prêts bancaires ;

Exonération permanente de la TAP pour les activités touristiques, hôtelières et thermales ;

Application, jusqu'au 31/12/2019, du taux réduit de 7 % de TVA pour les prestations liées aux activités touristiques, hôtelières et thermales, de restauration touristique classée, de voyages et de location de véhicules de transport touristique) ;

Exemption du droit d'enregistrement pour les opérations d'augmentation du capital ainsi que pour la constitution de sociétés dans le secteur du tourisme ;

Application du taux réduit de droit de douane sur les acquisitions d'équipements et d'ameublement non produits localement rentrant dans le cadre de la mise à niveau en application du « plan qualité tourisme » ;

En vue de favoriser le développement du secteur du tourisme au niveau du sud et hauts plateaux, la concession des terrains nécessaires à la réalisation des projets d'investissements touristiques bénéficie respectivement d'un abattement de 50 % et 80 %

Elargissement des avantages accordés dans le cadre du dispositif de l'ANDI aux investissements liés aux activités touristiques et hôtelières classées ;

#### **4. Le système sanitaire algérien :**

Le système sanitaire algérien est organisé autour du Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière (MSPRH), qui gère les soins hospitaliers et de santé du secteur public.

Il existe à travers le pays 5 régions sanitaires avec 5 Conseils Régionaux de la Santé (CRS) et 5 Observatoires Régionaux de la Santé (ORS). Au niveau de wilayas il y a 48 Directions de la Santé et de la Population (une direction par wilaya).

Cette nouvelle carte sanitaire se caractérise par la création des établissements publics de santé de proximité autonomes dans leur gestion (EPSP) ayant pour mission d'assurer la mise en œuvre des programmes de prévention et les soins de base et par la création des établissements publics hospitaliers (EPH) également autonomes dans leur gestion et dont la vocation est d'offrir à la population une large gamme de soins et à effacer les disparités géographiques.

Le schéma directeur de la santé pour la période 2009-2025 prévoit des investissements de 20 milliards d'Euros pour la construction de nouvelles infrastructures sanitaires et la modernisation des hôpitaux existants. A ce titre des réformes ont été engagées relatives à l'individualisation de la fonction maintenance des infrastructures et équipements hospitaliers et la formation des corps de santé.

Dans le cadre du programme d'investissements publics pour la période 2010-2014 le secteur de la santé a bénéficié d'une enveloppe financière de 619 milliards de dinars.

Les grandes lignes de ce programme projettent la réalisation de 172 hôpitaux, 45 complexes spécialisés de santé, 377 polycliniques, 1.000 salles de soins, 17 écoles de formation paramédicales, et plus de 70 établissements spécialisés au bénéfice des handicapés.

S'agissant du secteur privé, ce dernier connaît une progression de la place occupée au sein du système de santé.

## **5. Tourisme médicale et le schéma directeur santé, tourisme**

### **5.1 Le Tourisme Médical dans le Monde**

On parle de tourisme médical lorsque des consommateurs choisissent de traverser des frontières pour recevoir un traitement médical sous une forme ou une autre, lequel peut relever de toutes les spécialités médicales, mais concerne le plus souvent la dentisterie, la chirurgie esthétique, la chirurgie non vitale (comme celle du genou) et l'assistance à la procréation. Dans sa conception traditionnelle, outre l'acte médical, les formules proposées en tourisme médical comprennent l'hébergement et les loisirs, généralement dans un établissement haut de gamme à des prix inférieurs de 30 à 50 % à ceux du seul acte médical en Europe et en Amérique du Nord. Il est extrêmement ardu de savoir, selon les différents pays, si l'évolution chiffrée du tourisme médical concerne l'acte en lui-même ou le chiffre d'affaires généré par les prestations annexes. Les données disponibles sont en général ponctuelles et fragmentaires. L'un des problèmes conceptuels soulignés concerne le respect de la définition de résidence, s'agissant des personnes qui demeurent couvertes par l'assurance-maladie de leur pays d'origine même si elles résident à l'étranger qui, de fait, sont hors du champ délimité des dépenses de santé de leur pays. Un autre aspect difficile à appréhender est l'inclusion ou non de la chirurgie esthétique dans le tourisme médical (source OCDE). Cependant, les différents chercheurs et les études menées différencient la prévention primaire (alimentation, bien-être, sport, soins esthétiques, méditation) ou le tourisme médical de confort/de bien-être de la prévention secondaire (reconnaissance précoce de maladies, prévention de l'aggravation ou de la résurgence) et tertiaire (rétablissement de l'état de santé, traitement de maladies) ou tourisme « hospitalier ».

Les différentes évaluations du marché du tourisme médical diffèrent nettement en raison du périmètre pris en compte et des méthodologies employées. L'OCDE indique en 2011 que dans le cadre des mesures actuelles, les exportations et importations de biens et services médicaux demeurent faibles : entre 0 et 1 % du total des dépenses de santé, bien que ces chiffres soient sans doute sous-estimés.

Les chiffres disponibles, concernant la majorité des pays de l'OCDE, montrent que le total des importations de services et de biens médicaux a dépassé 7 milliards USD en 2011 contre 4,6 milliards USD en 2009. Les échanges enregistrés ont lieu, pour l'essentiel, entre pays de l'OCDE. Afin d'établir ces chiffres, l'OCDE fait parvenir un questionnaire aux pays de l'OCDE qui porte

sur les modalités courantes et futures de notification des importations et exportations de biens et de services de santé. Il ressort des derniers comptes de la santé établis par l'OCDE que le niveau des importations considérées en tant que part du total des dépenses de santé demeure très faible dans la plupart des pays de l'OCDE et de l'UE.

Les importations de biens et services de santé ne représentent environ qu'entre 0,1 et 0,5 % du total des dépenses de santé de la plupart des pays et approche 1 % dans certains pays comme l'Allemagne, les Pays-Bas et le Portugal.

Selon l'OCDE, les exportations de services médicaux restent marginales dans la plupart des pays par rapport aux dépenses totales de santé sauf en République tchèque, où elles représentent 3.6 % du total. Elles dépassent également 1 % en Slovaquie, en Pologne et en Hongrie. Ces pays sont devenus des destinations prisées des patients originaires d'autres pays européens, notamment pour des services tels que la chirurgie dentaire.

Le tourisme médical ou tourisme « hospitalier » pèse selon les estimations entre 40 et 60 milliards de dollars dans le monde et affiche des taux de croissance annuels pouvant aller jusqu'à 20 % (source IPK1 2014). Le tourisme de bien-être est quant à lui évalué en 2009 à 106 milliards USD par l'institut de recherche indépendant SRI International.

Une étude du cabinet Deloitte prévoyait en 2007 que 6 millions d'Américains iraient se faire soigner à l'étranger en 2015 alors qu'ils n'étaient que 750 000 en 2007.

Il y a donc manifestement une incohérence entre les sources chiffrées des différentes études sur le tourisme médical mais il semble néanmoins que celui-ci soit sous-estimé lorsque l'on analyse les statistiques par pays. Les différences relevées sont le fait d'une comptabilisation différente (soins d'urgence, expatriés, tourisme médical de confort pris en compte ou non).

On peut néanmoins considérer en recoupant différentes sources que le marché du tourisme médical représente 50 à 60 milliards USD en 2011, ce qui demeure modeste en comparaison des 850 milliards USD que représente le marché pharmaceutique mondial (source Institut Montparnasse2). Cependant, il existe un consensus autour de la croissance du marché : en 2011, on estimait à 4 millions le nombre d'individus concernés par le tourisme esthétique dans le monde et les projections font état en 2015 de 20 millions de personnes touchées par ce phénomène (source L'Express février 2014). Une convergence existe sur la croissance tendancielle de ce marché. En revanche, il possède un potentiel de croissance plus élevé que la totalité des autres marchés de biens et services médicaux (source Institut Montparnasse).

L'espérance de vie moyenne a dépassé 80 ans dans l'ensemble des pays de l'OCDE en 2011, soit dix ans de plus qu'en 1970. Ce sont les Suisses, les Japonais et les Italiens qui ont la plus longue espérance de vie. Cela

s'accompagne également d'un développement des maladies chroniques telles que le diabète et la démence.

La prospérité économique en Asie et au Moyen-Orient fait émerger une classe aisée à la recherche de soins médicaux d'une qualité supérieure à celle reçue ou perçue localement. Selon la Brookings Institution<sup>3</sup> et le rapport annuel du PNUD<sup>4</sup> (2013) sur le développement humain, les classes moyennes – définies comme celles dont le niveau de revenu, par individu et par jour, est compris entre 10 USD et 100 dollars USD PPA (parité pouvoir d'achat) au taux de change de 2005 – constituent 29 % de la population mondiale, soit 1,85 milliard d'individus en 2009. Leur nombre devrait augmenter à un rythme soutenu et s'élever à 3,25 milliards d'individus en 2020 et à 4,9 milliards en 2030, toutes choses étant égales par ailleurs. Ainsi, en 2030, les 2/3 des classes moyennes mondiales résideraient en Asie, 10 % en Amérique centrale et du sud contre en 2010, 1/3 en Asie et 9 % en Amérique centrale et du sud (Ernst et Young, 2013).

## **Conclusion**

Pour conclure on constate que l'activité de tourisme médical exclus des avantages accordés par les pouvoirs publics, activité ne figure pas dans la liste de la nomenclature (CNRC). Ainsi la non disponibilité des terrains dans Les pôles d'Excellences Touristiques. La réalisation ce type de projets nécessite deux autorisations.

Par ailleurs les pouvoirs publics devront engager des politiques globales d'aménagement d'investissement et d'orientation des promoteurs d'investir dans le s tourisme médical i.e. faire participer la CNAS ( les fonds placées ) et la des avantages spécifiques .

Instaurer un mécanisme pour faciliter la réalisation des projets d'investissements.

## **Bibliographie :**

- OCDE « panorama de la santé » 2013
- Frédéric Serrières, les Echos, spécial « Silver économie », 28/1/15
- Ministère allemand de l'économie et de la technologie, «tourisme innovant de la santé en Allemagne », avril 2011
- Ubifrance « Malaisie : le tourisme médical en plein boom », janvier 2015
- Institut Montparnasse, « mondialisation des soins et tourisme médical », décembre 2013

- Eturebonews du 3/11/14 « medical tourism in Germany »
- Lettre d'Ubifrance « Corée du Sud » du 5/12/14
- Le Parisien du 9/2/14 : “le tourisme médical pourrait rapporter deux milliards d'euros”
- The Economist 17/2/14.
- Le Monde du 6/2/15, « les riches patients, bouée de sauvetage des hôpitaux français ? »
- International Healthcare Research Center, the Medical Tourism Index
- Xerfi France, “Thermalisme et thalassothérapie”, novembre 2013
- Europe 1, « l'énorme dette de la Sécu algérienne », 12/1/12
- Rapport de Jean de Kervasdoué, « valoriser les atouts de la France pour l'accueil des patients étrangers, juin 2014
- Rapport d'activité du CLEISS 2012 et 2013
- France Stratégie, « quelle place pour la France sur le marché international des soins ? »
- Samuel-Frédéric Servièrre, Société Civile, «Tourisme médical, la France doit se positionner sur le haut de gamme », mars 2015