أثر الآليات الداخلية للحوكمة على أداء البنوك

أ.د/ لخلف عثمان – جامعة الجزائر3
بن شارف إيمان طالبة دكتوراه – جامعة الجزائر3

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

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

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

مقدمة:

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

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

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

في هذا الإطار يتم وضع الفرضيات التالية:

- تطبيق الحوكمة في البنوك أكثر تعقيدا من باقي المؤسسات الاقتصادية ، نظرا لتنظيم البيئة المصرفية بقواعد خاصة وتميز النشاط المصرفي عن باقي الأنشطة.
- يتأثر مستوى الأداء في البنك بآليات الحوكمة الداخلية أهمها يتمثل في مجلس الإدارة، وهيكل الملكية، إذ توجد هناك علاقة بينهما بحيث تكون هذه العلاقة إيجابية أو سلبية حسب خصائص كل منهما.

1- تعريف حوكمة المؤسسات:

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

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

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

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

- فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها". [5]

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

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

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

الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين والمساهمين.

1-1 تعريف الحوكمة البنكية:

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

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

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

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

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

– وضع أهداف المؤسسة ؛

– إدارة العمليات اليومية للمؤسسة للكفاءة ؛

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

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

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

1-2 أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك:

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

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

- وجود معلومات مالية أكثر غموضا وتعتيما وهذا يُصَعِّب من عملية تقييم الأداء والمخاطر.
- تعدد وتنوع أصحاب المصالح بالبنوك (عدة مودعين وحقوق ملكية متعددة).
- حقوق للغير قصيرة الأجل وبمبالغ ضخمة.
- صرامة وشدّة اللوائح والقواعد التنظيمية.
- تنظيم بطيء وثقيل في الإجراءات.
- الآثار الأوسع اِنتشارا في حالة انهيارها والتي تنال من المودعين والدائنين التجاريين والمساهمين والذين يُعدُّون بالملايين والآلاف حسب حجم النظام المصرفي في كل دولة.
- تمثل البنوك عامل مهمّ وحيوي في النمو والتنمية، كما تتميز بثقة عامة لأنها تتلقى الودائع من الجمهور ومن أطراف أخرى خارج الجهاز المصرفي.

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

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

اذا تطبيق أسس الحوكمة الجيّدة على مستوى البنك يؤدي إلى:

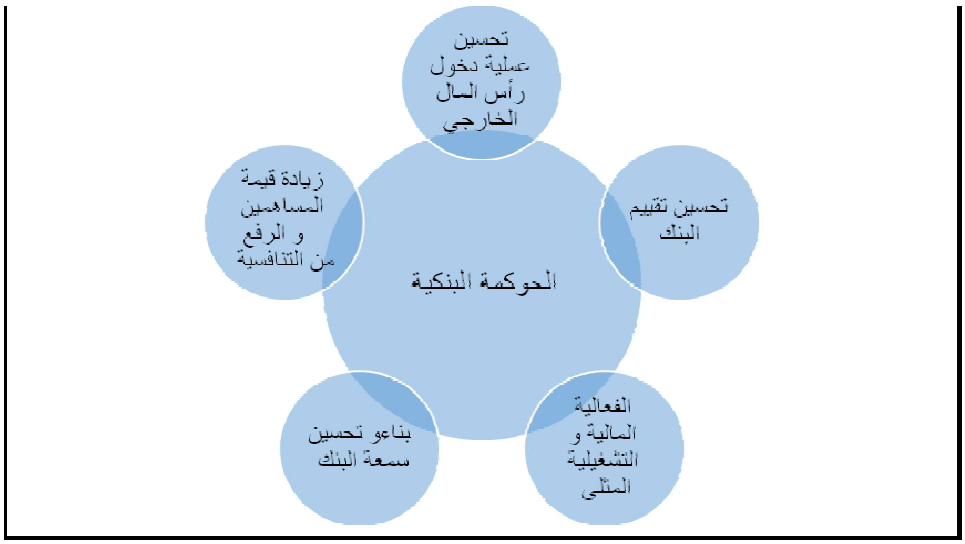
- اتخاذ الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية ومكافحة مقاومة المؤسسات للاصلاح؛

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

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

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

الشكل رقم (1): فوائد تطبيق الحوكمة البنكية



من إعداد الطالبة الاستعانة ببعض المصادر

2- تعريف الأداء:

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

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

الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية. أيضا يمكن أن نستشف

- تعريف الأداء حسب (Ph. LORRINO): الأداء حسب هذا الباحث هو "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (V) ومجموع القيم المستهلكة (Ci)، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للمواد، وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة ".[14] من التعريف السابق نستنتج المعادلة التالية:

الأداء الكلي للمؤسسة = هوامش مراكز الربح – تكاليف مراكز التكلفة

إذا الأداء هو تعظيم الدالة: **Max [V –Ci]**، أي إنتاج قيمة أكبر من المواد المستهلكة، بمعنى أن أداء المؤسسة يتجسد في الزوج أو الثنائية (تكلفة – قيمة)، حيث تُعبر التكلفة عن المواد المستهلكة (الاستهلاك الوسيط)، بينما تعكس القيمة الحاجات التي تمّ إشباعهاتعريف الأداء حسب (P. DRUKER): يعتبر الأداء على أنّه " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"[15].

2-1 تعريف تقييم الأداء:

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

2-2 تقييم الأداء في البنوك:

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

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

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

3- علاقة الاليات الداخلية للحوكمة البنكية بمستوى ادائها:

3-1 مجلس الادارة:

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

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

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

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

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

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

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

3-1-1 حجم مجلس الإدارة :

أ- علاقة حجم مجلس الإدارة بفعاليته:

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

من الناحية النظرية يمكن الإشارة لنظريتين أساسيتين متعلقتين بحجم المجلس[22]:

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

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

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

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

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

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

ب- علاقة حجم مجلس الإدارة بالأداء:

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

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

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

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

3-1-2 تكوين مجلس الإدارة:

أ- استقلالية أعضاء المجلس:

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

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

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

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

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

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

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

ب–علاقة استقلالية أعضاء المجلس بحسن الأداء :

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

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

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

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

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

3-1-3 نضام الازدواجية:

أ- تعريف نظام الازدواجية:

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

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

أمّا من الناحية النظامية أو القانونية فان قانون جويلية لـــ 1996 أعطى إمكانية اختيار واحد من المنظمات الآتية [33]:

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

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

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

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

ب– علاقة نظام الازدواجية بأداء البنوك:

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

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

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

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

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

3-2 هيكل الملكية

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

يمكن تعريف هيكل الملكية على أنّه درجة الفصل بين الادارة والملكية مع الاخذ بعين الاعتبار دور كبار المساهمين ودرجة تركز الملكية و الملكية المؤسسية و طبيعة الملكية في التأثير على أداء الشركة[37].

3-2-1 أنواع الملكية:

أ- الملكية المتمركزة:

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

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

ب–الملكية المتفرقة:

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

ج– الملكية الادارية:

حيث افترض كل من Jensen و Meckling في 1976 أنه عندما تتزايد الملكية الإدارية فانه يؤدي ذلك إلى تخفيض النزاعات في المصالح بين المساهمين والمدراء، لأن الملكية الإدارية تحث المدراء على التصرف وفقا لمصالح المساهمين الآخرين والقيام بمشاريع تعمل على تعظيم والزيادة من قيمة المؤسسة[39].

3-2-2 علاقة تركيز الملكية بأداء البنوك:

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

يعتبر كل من Demsetz (1983): و Shleifer & Vishny (1986) كذلك Mandelker & Agrawal (1990) و Jensen (1990) و Bethel & Liebeskind (1993) وAgrawal & Knoeber (1996) و Denis وآخرين (1997) أنّ تركيز الملكية هو ضمان لفعالية الرقابة الإدارية. فمالكي الشركة القابضون على حصة كبيرة من رؤوس الأموال لديهم اهتماما قويا بالاستثمار في الرقابة، لأن المكاسب الناتجة عن هذا الإجراء سوف تسترجع بقدر كبير. ومنه هؤلاء المساهمين لديهم مزايا أهم بالنسبة إلى مجموعة

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

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

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

Spong في 1996 قام بدراسة عينة متكونة من 143 بنك امريكي خلال فترة ممتدة من 1990 الى 1994، ولاحظ أن العامل الأكثر تأثيرا ايجابا على أ داء البنوك هو تركيز الملكية.

3-2-3 أنواع المساهمين:

أ- الشركات العائلية:

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

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

ب- الشركات المملوكة للدولة (شركات القطاع العام):

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

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

ج- ملكية المستثمرين المؤسسيين

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

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

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

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

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

3-2-4 علاقة طبيعة المساهمين بأداء البنك:

أ- أثر ملكية الدولة على أداء البنك :

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

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

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

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

ب– علاقة المستثمرين المؤسسيين بأداء البنك

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

الخلاصة:

على ضوء ما سبق، يمكننا استنتاج ما يلي:

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

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

الهوامش

1 محمد أحمد إبراهيم خليل، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية: دراسة نظرية تطبيقية**، قسم المحاسبة، كلية التجارة، الإسكندرية، ص:01، ص07.

2 مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، **دليل حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة**، واشنطن ،2001 ، ص:05.

3 دهمش نعيم وإسحاق أبو زر عفاف، **تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك**، مجلة البنوك، الأردن، العدد العاشر، المجلد الثاني والعشرون، ديسمبر 2003، ص:27 .

4Jaques Renard , **théorie et pratiques de l'audit interne**, édition d'organisation , Paris, 6ème édition, 2007, p :439 .

5 محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة و معاييرها مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**، بنك الاستثمار القومي، جوان 2007، ص:04.

6Yvon pesqueux, **Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie**, édition marketing, Paris, 2000, p : 24

7عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، كلية التجارة–الإسكندرية، 2007/2006، ص: 19.

8 جوناثان تشاركهام، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، **إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك**، مركز المشروعات الدولية الخاصة التابع لغرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2005، ص :09.

9 شريقي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي حول الأزمة المالية العالمية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، 20-21 أكتوبر 2009، ص 04.

10عبد الكريم قندوز، بومدين نورالدين، **دور الحوكمة في الحد من التعثر المصرفي**، مداخلة في الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات اللإقتصادية الوطنية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، يومي 4 و 5 ديسمبر 2007.

11 Stijn CLAESSENS, **Corporate governance of banks: why it is important- how it is special and what it implies**, the Consultative OECD/World Bank Meeting on Corporate

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

consulté le 12/06/2013 à 18:16h.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

26 فداق امينة، **مرجع سبق ذكره**، ص 93.

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

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

29 فداق امينة، **مرجع سبق ذكره**، ص 94.

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

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

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

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

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

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

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

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

38 مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، **مرجع سبق ذكره**، ص10.

39 فداق امينة، **مرجع سبق ذكره**، ص 101.

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

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

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

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

تفاعلات الاستثمار الثقافي
مع البنية التحتية السياحية

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

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

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

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

I. أساسيات حول الموروث الثقافي:

1- ماهية التراث الثقافي:[1]

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

1 ICOMOS International Cultural Tourism Charter, Décembre 2002

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

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

- ✓ **الموروث الثقافي المادي** هو ذلك الموروث الذي يضم المباني والأماكن التاريخية والآثار والتحف وغيرها، فهو إذا يعبر عن الموروثات ذات المضامين الثقافية الملموسة والمحفوظة ماديا في صيغة كتابة أو رسوم أو أشياء أو مبان، كالكتب والمخطوطات والوثائق واللوحات والرسوم الجدارية والآثار والأزياء والصناعات الشعبية والتي تعتبر جديرة بحمايتها والحفاظ عليها بشكل أمثل لأجيال المستقبل.
- ✓ **الموروث الثقافي غير المادي** هو الممارسات والتمثلات والتعابير والمعارف والمهارات وكذا الآلات والأدوات والأشياء الاصطناعية والفضاءات الثقافية المرتبطة بها والتي تعترف بها الجماعات والمجموعات وإذا اقتضى الحال الأفراد باعتبارها جزءا من تراثهم الثقافي. وهذا التراث الثقافي اللامادي ينتقل من جيل الى آخر، ويقع بعثه من جديد من قبل الجماعات والمجموعات طبقا لبيئتهم وتفاعلهم مع الطبيعة ومع تأريخهم، وهو يعطيهم الشعور بالهوية والاستمرارية، بما يسهم في تطوير احترام التنوع الثقافي والإبداع الإنساني.[3]

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

---

2 ICOMOS International Cultural Tourism Charter, Op.cit.

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

4 باربارا تروغلر، إيكاترينا سدياكينا – ريفيير، جانيت بليك، **تقييم الأنشطة التقنينية لقطاع الثقافة في اليونسكو، اتفاقية عام 2003 لصون التراث الثقافي غير المادي، التقرير النهائي، أكتوبر2013 ، ص23.**

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

II. مفاهيم عامة حول البنية التحتية السياحية:

1- **تعريف البنية التحتية:** تعتبر البنية الأساسية مفهوما جامعا يضم طائفة متراكبة من القطاعات المتمايزة والنشاطات المتنوعة التي يطلق عليها اقتصاديو التنمية أوصافاً عديدة أبرزها وصف رأس المال الاجتماعي العام، وهناك نوعين من البنية الأساسية هما:

– **البنية التحتية الاقتصادية:** وتشمل الهياكل الهندسية والمعدات والمرافق الطويلة العمر، ثم الخدمات التي توفرها والتي تستخدم في الإنتاج الاقتصادي ومن جانب الأسر المعيشية، وتضم هذه البنية التحتية الاقتصادية (المادية):

✓ المرافق العمومية: الكهرباء والغاز المنقول بواسطة الأنابيب والاتصالات السلكية واللاسلكية، وإمدادات المياه، إلخ...

✓ الأشغال العمومية: السدود وأشغال قنوات الري، الطرق والمجاري المائية، إلخ...

✓ قطاعات النقل الأخرى: السكة الحديدية، النقل الحضري، الموانئ، والمطارات، إلخ...

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

2– **البنية التحتية السياحية:**[5] يمكن تقسيم البنية التحتية السياحية إلى الآتي:

✓ **أماكن الإيواء السياحي:** وهي تضم الفنادق والقرى السياحية والمخيمات والشقق الفندقية والمنتجعات السياحية باختلاف أنواعها وتخضع هذه الوسائل في تصنيفها لعدة معايير من أهمها: الموقع، نوع الخدمة والتسهيلات المتاحة.

✓ البيع السياحي: تعتبر المحلات العامة السياحية من الأنشطة الهامة التي تلعب دورا هاما في الجذب السياحي، وتعتبر فرع من المنشآت السياحية التي يتصل نشاطها اتصالا مباشرا بالعمل السياحي مثل المطاعم والملاهي الترفيهية وغيرها، ويدخل هذا النشاط ضمن الأنشطة المرتبطة بالعمل السياحي لما له من تأثير واضح على حجم ومعدلات

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

5- أثر البنية التحتية على الاستثمار السياحي:[7] يمكن إبراز هذا الأثر في التقاط الآتية:

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

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

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

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

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

III. أهمية الاستثمار في السياحة التراثية[8]:

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

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

ثقافة + سياحة + تراث = اقتصاد مستدام

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

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

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

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

---

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

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

- زيادة عدد المسافرين
- الضغط العصبي والتوتر على البنية التحتية والمواقع التراثية.
- توقعات الزوار لمنتجات وخدمات عالية الجودة.

بما أن السياحة هي أساسا صناعة للخدمات، ما يعني أنها تعتمد على كفاءة الناس في الوظائف المختلفة، فهي ليست علاجا شافيا، بل شكلا من أشكال الجذب للتنمية الاقتصادية.

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

1- دراسة حالة مدينة الكرك – الأردن[9]:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10 http://www.ammanxchange.com/art.php?id=ad7ecae5480306555e5aebde929011ba18060dfa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ـ ***الوسائل والأساليب الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف المسطرة:***[12] تتمثل هذه الأساليب في الآتي:

- إعادة الاعتبار للدور الذي يجب أن يلعبه الكرك القديمة على مستوى الإقليم.
- حل المشاكل القائمة التي تعرفها الكرك القديمة للحفاظ على هويتها وفك الخناق عنها من خلال إيجاد مناطق سكنية وتجارية جديدة خارج الكرك القديمة وتحديد النمو التنظيمي في المنطقة وتطوير مناطق مختارة في الكرك القديمة لتشجيع عملية إعادة التأهيل والتخفيف من التدهور الفيزيائي لوسط المدينة القديم ورفع مستوى بعض المباني التراثية لتصبح نقاط جاذبة لإحياء مناطق قديمة وتطوير أنظمة التنظيم ومواصفات البناء لضمان الصيانة بطريقة ذات مستوى جيد، بالإضافة إلى إدخال الخدمات اللازمة مثل تصريف مياه الأمطار وغيرها للمدينة القديمة ورفع كفاءة المؤسسات على المستوى المحلي.
- تشجيع تنمية سياحية ملائمة.
- التقليل من عدم الانسجام الاجتماعي أو الإزعاج الناتج عن التطوير (أشراك السكان).
- دراسة واقع مدينة الكرك ودورها على مستوى الإقليمي والبلدي، ووسط المدينة القديم من خلال الدراسة التوقعية التي أجريت مطلع سنة 2000 من طرف وزارة السياحة الأردنية والتي أوصت على ضرورة الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:[13]

أ- **السكان والعمالة:** إن نسبة الزيادة المتوقعة في عدد السكان في الكرك القديمة بالنسبة للمناطق الأخرى تتجه نحو الانخفاض عند سنة 2015.

ب- **محددات الخدمات الحالية:** توفر قطع الأراضي الخالية لإقامة المشاريع، التمويل، طبوغرافية المدينة وخصائصها.

ت- **الافتقار النوعي للبناء الحضري:** تجانس المدينة في النمط المعماري، الأحكام التنظيمية.

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

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

---

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

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

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

✓ وضع إستراتيجية للتطوير الحضري

✓ تطوير المشاريع المختلفة المتمثلة في:

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

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

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

- إعادة تأهيل الأبنية التراثية القائمة ضمن النسيج الحضري.

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

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

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

- **مشاريع الوزارة لعام 2014**:

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

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

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

- **مشاريع الوزارة لعام 2015**

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

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

. وزارة السياحة والآثار.

. وزارة الأشغال العامة والإسكان.

. بلدية الكرك، مجلس اعمار الكرك.

2- دراسة حالة مدينة فاس – المملكة المغربية:

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

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

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

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

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

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

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

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

ـ جهود الرعاية لتأهيل المدينة للتنشيط السياحي وإنعاش الحرف التقليدية:

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

– كيف يمكن ربط إستراتيجية الإنقاذ بسياسة التخطيط الحضري؟.

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

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

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

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

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

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

-الصندوق الوطني للعمل الثقافي
— وكالة التخفيض من الكثافة السكانية وانقاد مدينة فاس
— المركز الدولي لإنعاش الصناعات التقليدية
– وكالة التهيئة والعمران،

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3- دراسة حالة مدينة تيبازة:

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

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

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

18 عبد القادر دحدوح، ولاية تيبازة: محطات تاريخية ومواقع أثرية، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المركز الجامعي لتيبازة، العدد الثاني، جوان 2013، ص10 ص11 ص14.

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

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

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

عدد زوار المواقع الأثرية لولاية تيبازة خلال سنة 2015

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

المصدر: متحف الموقع الأثري بتيبازة، 2015

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

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

		1*	2*	3*	4*	5*	غ.م	المجموع
2011	عدد الوافدين	0	0	12 858	0	0	168 393	**181 251**
	عدد ليالي الإقامة	0	0	13 905	0	0	341 712	**355 617**
2012	عدد الوافدين	0	0	15 810	0	0	187 078	**202 888**
	عدد ليالي الإقامة	0	0	16 905	0	0	366 676	**383 581**
2013	عدد الوافدين	0	0	17 475	0	0	188 749	**206 224**
	عدد ليالي الإقامة	0	0	19 830	0	0	369 595	**389 425**
2014	عدد الوافدين	0	0	14552	0	0	126326	**140878**
	عدد ليالي الإقامة	0	0	17398	0	0	147633	**165031**

المصدر: مديرية السياحة لولاية تيبازة، 2015.

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

5- سبل دعم الاستثمارات السياحة بتيبازة:

هناك وسائل أخرى تدفع الاستثمارات السياحية إلى النمو، منها:

أ- **تخطيط سياحي علمي شامل:**[19] التخطيط هو النظر للمستقبل لتحقيق الأهداف ورسم الأساليب العلمية والعملية لبلوغها ولمحاولة التغير في الحياة الاجتماعية والتنبؤ بها ومحاولة تنظيمها والتأثير فيها، ويعرف التخطيط السياحي بأنه نوع من أنواع التخطيط التنموي وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات المرحلية المنظمة التي تهدف إلى تحقيق استغلال واستخدام أمثل لعناصر الجذب السياحي المتاحة والكامنة ولأقصى درجات المنفعة، مع متابعة وتوجيه وضبط لإبقائه ضمن دائرة المرغوب والمنشود ومنع حدوث أي نتائج أو آثار سلبية عنه وهو يهدف إلى تحقيق توازن بين العرض والطلب السياحيين."

ب- **الترويج لفرص الاستثمار السياحي الموجودة:** لا بد من إعداد دراسات تبرز أهمية ونوعية المنتجات السياحية بالولاية وكذا الناتجة عن العملية الاستثمارية، وإمكانية بيعها في الأسواق الخارجية والتعريف بها عن طريق الترويج لها.

ت- **التنظيم *الفعال للاستثمارات السياحية*:** لابد من تنظيم جيد وفعال يعمل على تطوير الاستثمارات السياحية حتى تظهر آثارها النفعية على المستويات المحلية والإقليمية والدولية وعلى حجم الحركة السياحية، ويختلف شكل هذا التنظيم من بلد لآخر ومن ولاية لأخرى قد تقوم به مؤسسات مستقلة تتمتع بخبرة واسعة وغالبا ما تكون تحت الإشراف الحكومي لمتابعتها لتحقيق التكامل بين السياحة والخطة الاقتصادية.

الخـــــاتمة:

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

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

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

1- بالنسبة لمدينة فاس:

- إنشاء معهد خاص بالبحث التاريخي والأركيولوجي لمدينة فاس، والذي يمكن أن يستقطب باحثين متخصصين في التقنيات الحديثة للمحافظة على التراث، ورصد آثار التحولات الاقتصادية والاجتماعية على المعالم التاريخية في المجال العتيق.

- تبني قاعدة التمويل الذاتي للمواقع الأثرية الذي من شأنه أن يوفر قسطا مهما من المتطلبات المالية، حيث يتوجب تخصيص قسط من إيرادات ومداخيل هذه المواقع بالقيام بعمليات الإصلاح.

- الاهتمام بالمباني الأثرية وإعادة الاعتبار للهياكل المبنية (الأسوار، الأبواب، المآثر التاريخية... الخ) والاهتمام بأنشطة الحرف التقليدية.

2- بالنسبة لمدينة الكرك:

- إعلان مركز المدينة الكرك كمنطقه تطوير وتشكيل هيئه مختصة تضم كافة الجهات التي لها علاقة بتطوير مركز المدينة وتكون هذه الهيئة ذات استقلال مالي و أداري .ولها صندوق خاص بها لتطوير مركز المدينة.

- وضع خطه تدريبيه لتأهيل الكوادر العاملة في البلدية وتوعية البلدية بصلاحياتها ودورها في التطوير السياحي وإدخال التكنولوجيا الحديثة في إدارة البلدية.

- أن تعمل الهيئة على توفير القروض والمنح والتمويل للمشاريع التطويرية من خلال إيجاد وسائل وطرق تبتعد قدر الإمكان عن الاستملاك الذي يرهق كاهل البلديات والدولة ويضعف من مشاركة المجتمع المحلي.

- على الدولة أن تسعى إلى تطوير القوانين الخاصة بالاستثمار والحماية والترميم وتشجيع المجتمع المحلي على المشاركة وتقييم الأثر البيئي ووضع قانون أو نظام خاص بمناطق التطوير يدعم تطويرها، وإعادة النظر بالقوانين السابقة المعطلة للتطوير وكذلك تطوير القوانين المرتبطة بإدارة مناطق التطوير.

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

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

– التكثيف من حملات التنشيط في الأسواق المصدرة للسياحة للولاية.

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

– تكثيف المشاركة في المعارض الدولية سواء السياحية المتخصصة أو المعارض الأثرية.

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

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

قائمة المراجع

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

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

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

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

9. متصوري محمد، التراث الثقافي في المخطط الوطني لتثيئة الاقليم، مجلة أبحاث، العدد 04، 2015، منشورات دار الثقافة لولاية تيسمسيلت.

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

11. مشاريع وزارة السياحة الأردنية لعامي 2014 و 2015 من الرابط الالكتروني http://www.mota.gov.jo تم الاطلاع بتاريخ: 15 جانفي 2017.

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

13. ICOMOS International Cultural Tourism Charter, Décembre 2002

14. http://ar.visitjordan.com/wheretogo/karak.aspx

15. http://www.ammanxchange.com/art.php?id=ad7ecae5480306555e5aebde929011ba18060dfa

التحسين و الرقابة على جودة الخدمات باستخدام أسلوب البرمجة بالأهداف المعبر

بمجال دوال الكفاءة في مؤسسة "الجزائرية للتأمينات"

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

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

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

مقدمة:

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

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

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

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

1- المرحلة الأولى: تحليل منطقة السماح:

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

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

– هل كان التعامل بينك وبين مقدم الخدمة جيد:

- هل انتظرت في الوكالة كثيرا:
- هل قدمت لك الخدمة بسرعة:
- هل أعجبك الترتيب الداخلي للمؤسسة:
- هل كنت راض عن الخدمة المقدمة لك:
- هل ستبقى و في للمؤسسة:

فعلى أساس الأجوبة: غير مقبول مقبول مقبول جدا

بقوم متخذ القرار بتحسين الخدمة.

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

الملموسية:

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

الإعتمادية:

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

الاستجابة:

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

الضمان:

- الشعور بالأمان في التعامل.

-الثقة بمقدمي الخدمات.

التعاطف:

- تحلي مقدمي الخدمات بالأدب وحسن التعامل.

-فهم ومعرفة احتياجات الزبائن.

- ملائمة ساعات العمل.

- وضع مصلحة الزبون في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا.

- تقدير ظروف الزبون والتعاطف معه.

- اللطف في التعامل مع الزبائن.

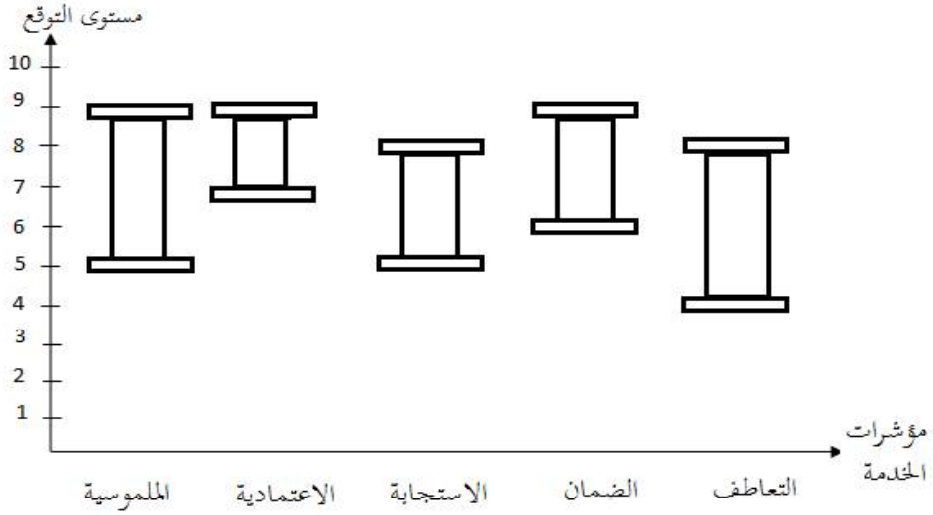
إذن حسب متخذ القرار، لكسب رضا الزبائن وولائهم يجب تقديم خدمة ذات جودة عالية. و للحصول على الجودة المطلوبة يجب أن تكون جميع المؤشرات المعتمدة في الحكم على الجودة الموجودة في منطقة السماح. وكما ذكرنا سابقا المؤسسة تقوم بتقديم نوعين من الخدمات:

الخدمة 1: عقود التأمينات

الخدمة 2: التعويضات

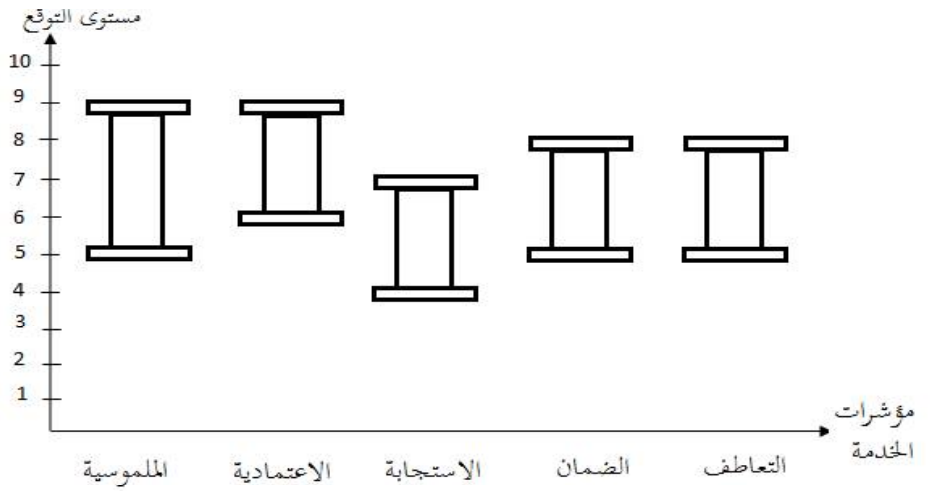
فحسب التجربة و الخبرة السابقة لمتخذ القرار من أجل الحصول على الجودة المثلى يجب أن تكون جميع المؤشرات المحددة للجودة المتوقعة محصورة في المناطق التالية:

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



المصدر: من إعداد الباحثتين

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



المصدر: من إعداد الباحثتين

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

حسب المرحلة الأولى يمكن تلخيص الشكلين في الجدول التالي:

الجدول (1) يمثل المجالات الخاصة بمؤشرات الجودة

	الملموسية (x)	الاعتمادية (y)	الاستجابة (z)	الضمان (k)	التعاطف (r)	الجودة المتوقعة
الخدمة 1	[5-9]	[7-9]	[5-8]	[6-9]	[4-8]	[240-440]
الخدمة 2	[5-9]	[6-9]	[4-7]	[5-8]	[5-8]	[200-400]

المصدر: من إعداد الباحثتين

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

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

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

- **الحالة 1:** القيم المركزية للمجال أي: بالنسبة لمستوى الطموح

  وبالنسبة للمعاملات التكنولوجية

- **الحالة 2:** القيم الدنيا للمجال أي: بالنسبة لمستوى الطموح

  وبالنسبة للمعاملات التكنولوجية

- **الحالة 3:** القيم العليا للمجال أي: بالنسبة لمستوى الطموح

  وبالنسبة للمعاملات التكنولوجية

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

الجدول(2) الحالة 1: القيم المتوسطة للمجال

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

المصدر: من إعداد الباحثتين

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

الجدول(3) العتبات الثلاث للانحرافات

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

المصدر: من إعداد الباحثتين

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

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

الجدول(4) الحالة 2: الحد الأدنى للمجال

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

المصدر: من إعداد الباحثتين

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

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

المصدر: من إعداد الباحثتين

الجدول(5) الحالة 3: الحد الأعلى للمجال

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

المصدر: من إعداد الباحثتين

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

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

المصدر: من إعداد الباحثتين

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

الجدول (6): دوال الكفاءة للبرامج الثلاث

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

المصدر: من إعداد الباحثتين باستخدام برنامج LINGO 11.0

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

الحالة 1: درجة رضا متخذ القرار هي:67.18 %

الحالة 2: درجة رضا متخذ القرار هي:65.68 %

الحالة 3: درجة رضا متخذ القرار هي: 79.18%

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

النتيجة

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

قائمة المراجع

د. بريش عبد القادر،" *جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك*"، مجلة إقتصاديات شمال لإفريقيا، العدد3، الجزائر, 2007

Aouni B., *«Le modèle de programmation mathématique avec buts dans un environnement imprécis : sa formulation, sa résolution et une application»* thèse de doctorat, faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 1998

Hammami A., «*Modélisation technico-économique d'une chaine logistique dans une entreprise réseau »,* Thèse de doctorat, l'école nationale supérieure des Mines de Saint-Etienne, Université jean Monnet, Saint-Etienne, France, 2003

Jones D., Tamiz M., *«Pratical goal programming»*, international series in operations research and management Science, Volume: 141, 2010

Lovelock C. et autre, *«Marketing des services »*, Edition Pearson Education, Paris, 2004

Martel J.M., Aouni B., *"Incorporationg the decision-maker's preferences in the goal programming model with fuzzy goal values: a new formulation"*, Multi-objective programming and goal programming, Springer-Verlag, 1998.

Martel J.M., Aouni B., Hassaine A., *« les préférences du décideur dans le goal programming : etat de l'art et perspectives futures »*, modélisation, optimisation et simulation des systèmes, Rabat, 2006.

Yaghoobi M.A., Tamiz M., *« A short note on the relationship between goal programming and fuzzy goal programming for vector maximum problems"*, Iranian journal of fuzzy system, 2005