



جامعة آكلي محمد أولحاج - البويرة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

University AKLI MOHAND OULHADJ of BOUIRA

Faculty of Economics, Business and Management Sciences



مجلة تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
جامعة آكلي محمد أولحاج - البويرة

Journal Published by Faculty of Economics, Business and Management Sciences

University AKLI MOHAND OULHADJ of BOUIRA

مجلة الإدارة وريادة الأعمال

مجلة الإدارة وريادة الأعمال

مجلة علمية دولية محكمة في العلوم الإدارية وريادة الأعمال

Journal of Management
and Entrepreneurship

المجلد 02/العدد: 01 - جوان 2022

02nd VOL/N° : 01 – June 2022

ISSN : 2773-4110

رقم الإيداع القانوني: جوان 2022

Legal deposit: June - 2022

ISSN : 2773-4110



جامعة أكلي محمد أولحاج – البويرة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



Journal of Management and Entrepreneurship

A specialized international scientific journal.

Journal Published by University AKLI MOHAND
OULHADJ of BOUIRA, ALGERIA.
Faculty of Economics, Business
and Management Sciences.

مجلة الإدارة وريادة الأعمال

مجلة علمية دولية محكمة ومتخصصة.

تصدر عن جامعة أكلي محمد أولحاج-البويرة، الجزائر.
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

Number : 01

العدد: 01.

June 2022.

جوان 2022.

02nd VOL.

المجلد الثاني.

Honorary president :

Pr. AMAR HAIYAHEM

الرئيس الشرفي :

أ.د. عمار حياهم

General Director :

Pr. Ali HABICHE

المدير العام :

أ.د. علي حبيش

Publishing director :

Dr. BASSIRI MAHFOUD

مسؤول النشر :

د. بصيري محفوظ

Editor-in-Chief :

Pr. CHELLALI ABDELKADER

رئيس التحرير :

أ.د. عبد القادر شلال

Editorial team members :

أعضاء هيئة التحرير :

د. معتز سلمان عبد الرزاق – العراق

أ.د. عبد القادر شلال – الجزائر

أ.د. نشأت إدوارد ناشد جرجس – مصر

أ.د. سمير يجياوي – الجزائر

د. أحمد حسين خلف الدخيل – العراق

د. محفوظ بصيري – الجزائر

د. الهام العبيدي – السودان

د. أحمد طيباوي – الجزائر

د. شياء عادل فاضل – العراق

د. توفيق كرمية – الجزائر

د. أيمن الشريبي – السعودية

د. حبيب البدوي – لبنان

خلة الاعلام الآلي :

د. وسيلة سعود - الجزائر

د. عز الدين وادي - الجزائر

د. هاني محمد - الجزائر

د. طه ياسين مرياح - الجزائر

أعضاء اللجنة العلمية:

د. زينب الجوادي - مصر
د. أمل عبد الرزاق داوود - الكويت
د. منير فرج الكبير - ماليزيا
د. بتول السيد مصطفى - البحرين
د. نشأت إدوارد ناشد جرجس - مصر
د. يسرى زكي عبد الرحمن عبود - السعودية
د. المهدي إبراهيم - ليبيا
د. محمد عبد الفتاح الزهري - مصر
د. ليلى رمضان عبد الله جويبر - ليبيا
د. معتز سلمان عبد الرزاق - العراق
د. أحمد حسين خلف الدخيل - العراق
د. الهام العبيدي - السودان
د. شيماء عادل فاضل - العراق
د. أيمن الشريبي - السعودية
د. عيسى مصباح - سلطنة عمان

أد. عبد القادر شلاي - الجزائر
أد. سمير يحيوي - الجزائر
د. علي زيان محند واعمر - الجزائر
أد. ميلود وعيل - الجزائر
د. توفيق كرمية - الجزائر
د. امحمد جلال - الجزائر
د. عائشة شرفاوي - الجزائر
د. نبيلة مرماط - الجزائر
د. كلثوم وهابي - الجزائر
د. راضية بغداد - الجزائر
د. محمد بن نعمان - الجزائر
د. كلثوم البز - الجزائر
د. نوال صبايحي - الجزائر
د. محمد زواغي - الجزائر
د. خديجة حمادي - الجزائر
د. رابح بلقاسم - الجزائر
د. محمد يحيوي - الجزائر
د. عبد الجليل طواهر - الجزائر
د. عبد الغني بن حامد - الجزائر

التعريف بالمجلة

"مجلة الإدارة وريادة الأعمال"، دورية علمية دولية محكمة تصدر عن كلية العلوم الإقتصادية،

التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة. تهتم بنشر الأبحاث التطبيقية والنظرية الأصيلة، ذات القيمة العلمية المضافة، ذات العلاقة بعلوم التسيير، العلوم الإدارية، إدارة الأعمال، المقاولاتية وريادة الأعمال، وكذا العلوم القانونية ذات الصلة، والتي لم تقدم للنشر سابقا بأي شكل كان، والمعالجة بأسلوب علمي موثق المتعارف عليه، وهي تهتم بنشر الأبحاث للأكاديميين من مختلف التخصصات بما فيها المراكز البحثية ومراكز الدراسات المتخصصة أو الأكاديمية، الجهات الرسمية الحكومية أو المؤسسات الإقتصادية.

❖ تنشر المجلة الأبحاث والمقالات باللغات الثلاث: العربية، الإنجليزية والفرنسية، وتصدر المجلة سداسيا من خلال عدد واحد كل سداسي، يتضمن الأقسام باللغات الثلاث العربية، الإنجليزية والفرنسية.

❖ مجلة الإدارة وريادة الأعمال، دورية علمية دولية محكمة تصدر عن كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، وهي التي تقوم برسم سياستها وتوجيهها العلمي في إطار المخطط الوطني للبحث العلمي، ويتم الإشراف العلمي من طرف الهيئة العلمية للمجلة، بمعية الهيئة العلمية الإستشارية، وهيئة تحرير المجلة.

❖ تقوم كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، على المتابعة والإشراف الإداري للمجلة والتكفل بطبعتها وتوزيعها، بالتنسيق مع رئيس تحرير المجلة في حدود الإمكانيات المتوفرة.

❖ جاري العمل على تصنيف المجلة ضمن عدد من قواعد المعطيات والبوابات الوطنية والدولية.

❖ نعمل على أن تكون المجلة معتمدة لدى العديد من المؤسسات الجامعية والأكاديمية الوطنية والدولية، حيث أنها مقبولة في الترقيات العلمية، وفي لجان الخبرة العلمية

❖ المجلة غير تجارية ولا تفرض رسوم على قبول النشر والطبع والتحكيم.

❖ يحق لكل صاحب مقال منشور، الحصول شهادة النشر، وعلى نسخة إلكترونية من المجلة ونسخة ورقية مجانا في حدود الامكانيات المتاحة للطبع، علما أن إدارة المجلة لا تتحمل مصاريف التوزيع.

❖ المجلة موجودة على موقع الأنترنت www.univ-bouira.dz

❖ توزع الدورية بشكل مجاني، للمؤسسات الجامعية والمكتبة الوطنية ومركز البحث في الإعلام العلمي والتقني وغيره من المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحث المتواجدة على التراب الوطني. ويسمح لغيرها من الكيانات المتواجدة داخل أو خارج الوطن بتحميل النسخ الرقمية من موقع المجلة على الأنترنت.

❖ يمكن للمجلة أن تصدر أعدادا خاصة، حسب طبيعة الظرف، والمتطلبات البحثية، وذلك في حدود إمكانيات التحكيم، كما تنشر أعداد خاصة بأبحاث المؤتمرات.

القائمين على المجلة في عمل دائم ودؤوب لتعريفها على قواعد البيانات العالمية.

شروط ومعايير النشر في المجلة

تهتم "مجلة الإدارة وريادة الأعمال"، بالأبحاث والدراسات العلمية غير المنشورة من قبل في تخصص، علوم التسيير، العلوم الإدارية، إدارة الأعمال، المقاولاتية وريادة الأعمال وكذا العلوم القانونية ذات الصلة،، وفقا لقواعد النشر الآتية:

لغة النشر :

❖ تنشر المجلة البحوث باللغة العربية والفرنسية والانجليزية.

شروط النشر: يشترط في البحوث المقدمة استيفائها للشروط الآتية:

❖ يراعى في المقال الأصالة العلمية، الدقة، المنهجية العلمية، والخلو من الأخطاء العلمية والنحوية، وأن تكون مصحوبة بتعهد وإقرار كتابي بعدم النشر في جهات أخرى.

❖ أن لا تنشر في مكان آخر إلا بموافقة المجلة.

قواعد تسليم الورقة المقدمة للنشر :

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

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

❖ لا يتعدى عدد صفحات المقال 22 صفحة وأن لا يقل عن 15 صفحة بما فيها الهوامش والمراجع، كما أن الإحالات والمراجع تكون في نهاية البحث..

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

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

❖ في حال وجود آيات من القرآن الكريم، تكتب ببرنامج al-Quran الذي يتم تثبيته على الوورد، ويدرج الآيات تلقائيا.

التحكيم :

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

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

البريد الإلكتروني : ترسل المدخلات على بريد المجلة: revue.sgest@gmail.com

❖ المجلة مدرجة على موقع الأنترنت: www.univ-bouira.dz

تنشر مجلة "مجلة الإدارة وريادة الأعمال" المقالات العلمية الأصيلة والمحكمة، بهدف توفير جودة عالية لقراءها من خلال الالتزام بمبادئ مدونة أخلاقيات النشر.

تصنف المدونة الأخلاقية ضمن لجنة أخلاقيات النشر وهي الأساس المرشد للمؤلفين والباحثين والأطراف الأخرى المؤثرة في نشر المقالات بالمجلة، بحيث تسعى المجلة لوضع معايير موحدة للسلوك؛ وتسهر المجلة على أن يقبل الجميع بقوانين المدونة الأخلاقية اتفاقاً، وبذلك فهي ملتزمة تماماً بالحرص على تطبيقها في ظل القبول بالمسؤولية والوفاء بالواجبات والمسؤوليات المسندة لكل طرف:

1. مسؤولية الناشر:

● **قرار النشر:** ينبغي مراعاة حقوق الطبع وحقوق الاقتباس من الأعمال العلمية السابقة، بغرض حفظ حقوق الآخرين عند نشر المقالات بالمجلة، ويعتبر رئيس التحرير مسؤولاً عن قرار النشر والطبع ويستند في ذلك إلى سياسة المجلة والتقيد بالمتطلبات القانونية للنشر، خاصة فيما يتعلق بالتشهير أو القذف أو انتهاك حقوق النشر والطبع أو القرصنة. كما يمكن لرئيس التحرير استشارة أعضاء هيئة التحرير أو المراجعين في اتخاذ القرار.

● **النزاهة:** يتطلب من رئيس التحرير ضمان تقييم محتوى كل مقال مقدم للنشر، بغض النظر عن الجنس، الأصل، الاعتقاد الديني، المواطنة أو الانتماء السياسي للمؤلف.

● **السرية:** يجب أن تكون المعلومات الخاصة بمؤلفي المقالات سرية للغاية وأن يحافظ عليها من قبل كل الأشخاص الذين يمكنهم الاطلاع عليها، مثل رئيس التحرير، أعضاء هيئة التحرير، أو أي عضو له علاقة بالتحرير والنشر وباقي الأطراف الأخرى المؤتمنة حسب ما تتطلب عملية التحكيم.

● **الموافقة الصريحة:** لا يمكن استخدام أو الاستفادة من نتائج أبحاث الآخرين المتعلقة بالمقالات غير القابلة للنشر بدون تصريح أو إذن خطي من مؤلفها.

2. مسؤولية المحكم:

● **المساهمة في قرار النشر:** يساعد المراجع، رئيس التحرير وهيئة التحرير في اتخاذ النشر مع مساعدة المؤلف في تحسين المقال وتصويبه عند الضرورة.

● **سرعة الخدمة والتقيد بالآجال:** على المراجع المبادرة والسرعة في القيام بتقييم المقال الموجه إليه عبر البريد الإلكتروني في الآجال المحددة، وبعد الاطلاع الأولي على المقال ووجد أن موضوع المقال خارج نطاق تخصصه يتم إرسال رسالة فورية برفض تحكيم المقال.

● **السرية:** يجب أن تكون كل معلومات المقال سرية بالنسبة للمراجع، وأن يسعى للمحافظة على سريتها ولا يمكن الإفصاح عليها أو مناقشة محتواها مع أي طرف باستثناء المرخص لهم من طرف رئيس التحرير.

● **الموضوعية:** على المراجع إثبات مراجعته وتقييم الأبحاث الموجهة إليه بالحجج والأدلة الموضوعية، وأن يتجنب التحكيم على أساس بيان وجهة نظره الشخصية، الذوق الشخصي، العنصري، المذهبي وغيره.

- تحديد المصادر: على المراجع محاولة تحديد المصادر المتعلقة بالموضوع (المقال) والتي لم يدرجها المؤلف في قائمة الهوامش، وأي نص أو فقرة مأخوذة من أعمال أخرى منشورة سابقا يجب وضعها في قائمة الهوامش بشكل صحيح، وعلى المراجع إبلاغ رئيس التحرير بأي أعمال متماثلة أو متشابهة مع العمل قيد التحكيم.
- تعارض المصالح: على المراجع عدم تحكيم المقالات لأهداف شخصية، أي لا يجب عليه قبول تحكيم المقالات التي عن طريقها يمكن أن تكون هناك مصالح للأشخاص أو المؤسسات أو يلاحظ فيها علاقات شخصية.
- 3. مسؤولية المؤلف:
- معايير الإعداد: على المؤلف تقديم بحث أصيل وعرضه بموضوعية، بشكل علمي متناسق يطابق مواصفات المقالات المحكمة سواء من حيث اللغة، أو الشكل أو المضمون، وذلك وفق معايير وسياسة النشر في المجلة، وتبيان المعطيات بشكل صحيح، وذلك عن طريق: الإحالة الكاملة، ومراعاة حقوق الآخرين في المقال، وتجنب إظهار المواضيع الحساسة وغير الأخلاقية، الذوقية، الشخصية، العرقية، المذهبية، المعلومات المزيفة وغير الصحيحة وترجمة أعمال الآخرين بدون ذكر مصدر الاقتباس في المقال.
- الأصالة والقرصنة: على المؤلف إثبات أصالة عمله وأي اقتباس أو استعمال فقرات أو كلمات الآخرين يجب تهميشه بطريقة مناسبة وصحيحة، ومجلة "العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية" تحتفظ بحق استخدام برامج اكتشاف القرصنة للأعمال المقدمة للنشر.
- إعادة النشر: لا يمكن للمؤلف تقديم العمل نفسه (المقال) لأكثر من مجلة أو مؤتمر، وفعل ذلك يعتبر سلوك غير أخلاقي وغير مقبول.
- الوصول للمعطيات والاحتفاظ بها: على المؤلف الاحتفاظ بالبيانات الخاصة التي استخدمها في مقاله، وتقديمها عند الطلب من قبل هيئة التحرير أو المراجع.
- الإفصاح: على المؤلف الإفصاح عن أي تضارب للمصالح، مالي أو غيره والذي قد يؤثر على نتائج البحث وتفسيرها، ويجب الإفصاح عن مصدر كل دعم مالي لمشروع مقاله.
- مؤلفي المقال: ينبغي حصر (عدد) مؤلفي المقال في أولئك المساهمين فقط بشكل كبير وواضح سواء من حيث التصميم، التنفيذ والتفسير، مع ضرورة تحديد المؤلف المسؤول عن المقال وهو الذي يؤدي دورا كبيرا في إعداد المقال والتخطيط له، أما بقية المؤلفين يذكرون أيضا في المقال على أنهم مساهمون فيه فعلا، ويجب أن يتأكد المؤلف الأصلي للمقال من وجود الأسماء والمعلومات الخاصة بجميع المؤلفين، وعدم إدراج أسماء أخرى لغير المؤلفين للمقال، كما يجب أن يطلع المؤلفون بأجمعهم عن المقالة جيدا، وأن يتفقوا صراحة على ما ورد في محتواها ونشرها بذلك الشكل المطلوب في قالب المجلة الذي يتم تحميله من موقع المجلة.
- الإحالات والمراجع: يلتزم صاحب المقال بذكر الإحالات بشكل مناسب، ويجب أن تشمل الإحالة ذكر كل الكتب، المنشورات، المواقع الإلكترونية وسائر أبحاث الأشخاص في قائمة الإحالات والمراجع، المقتبس منها أو المشار إليها في نص المقال.
- الإبلاغ عن الأخطاء: على المؤلف إذا تنبه واكتشف وجود خطأ جوهريا وعدم الدقة في جزئيات مقاله في أي زمن، عليه أن يشعر رئيس تحرير المجلة، ويتعاون لتصحيح الخطأ.

ثانيا: تقديم المقالات للنشر

ندعو المؤلفين الراغبين في نشر مقالاتهم في المجلة إلى الاطلاع على: "تعليمات للمؤلفين" و"دليل للمؤلفين"
الموجودين في صفحتنا على موقع المجلة: www.univ-bouira.dz

ترسل المقالات على البريد: revue.sgest@gmail.com

ثالثا: إمضاء تعهد.

يقر فيه المؤلف (المؤلفون) بأصالة العمل العلمي المقدم ويتحملون فيه كامل المسؤولية العلمية والأخلاقية وتبعاتها القانونية والأخلاقية.

مجلة الإدارة وريادة الأعمال

ISSN: 2773 - 4110 / Class: NC

المجلد 02، العدد 01 – جوان 2022

الفهرس

الصفحة	اسم ولقب الباحث (ان)	عنوان المقال
09	الباحث: علي طباجة الجامعة اللبنانية (لبنان)	إدارة الثروة المائية في المشرق العربي، واقع وتحديات
29	أ.م.د. خالدية مصطفى عطا الباحثة: مها ماهر عبد رميض الجامعة العراقية (العراق) الجامعة العراقية (العراق)	التحديد الاستراتيجي وتأثيره في الإبداع المنظمي - دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي (بغداد و الكوفة)
63	د. مولود قنوش جامعة البويرة (الجزائر)	نظام الدفع الالكتروني في الجزائر مكوناته وأهدافه وإدارة مخاطره
82	د. عيسات فطيمة الزهرة د. كهينة رشام جامعة البويرة (الجزائر) جامعة البويرة (الجزائر)	الحكومة الالكترونية في الجزائر بين النظرية والتطبيق العملي
101	د. محمد مداحي د. بورداش شهرزاد جامعة البويرة (الجزائر) جامعة البويرة (الجزائر)	وسائل الدفع الإلكترونية كمدخل لعصرنة نظام الدفع الإلكتروني بالبنوك
122	د. عدمان محمد د. عدمان مريزق المدرسة العليا للتجارة (الجزائر) المدرسة العليا للتجارة (الجزائر)	التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية - المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالجزائر نموذجاً-
141	ط.د. محمد عماد الدين كرمية ط.د. سارة حمودة ط.د. سلسبيل دزيري جامعة البويرة (الجزائر) جامعة البويرة (الجزائر) جامعة البويرة (الجزائر)	دور الثقافة المالية في تحقيق الشمول المالي
156	أ.د. معتز سلمان عبد الرزاق م.م. إنتصار نعمة جاسم الجامعة العراقية (العراق) وزارة التربية (العراق)	استراتيجية التسويق العقلانية وتأثيرها في صنع القرار الاستراتيجي

إدارة الثروة المائية في المشرق العربي، واقع وتحديات

الباحث: علي طباجة¹¹ R. ali.tabaja

الجامعة اللبنانية، لبنان، ali.tabaja@st.ul.edu.lb

تاريخ الاستلام: 2022/05/21 : تاريخ القبول: 2022/06/10 : تاريخ النشر: 2022/06/30

ملخص:

يتناول هذا البحث تحديات عملية إدارة الثروة المائية الهائلة في منطقة آسيا العربية، ويعرض النزاعات حول الماء في منطقة شرق المتوسط بين اسرائيل والدول المحيطة بها، كذلك يعرض وبصورة مختصرة للنزاع المائي بين سوريا وتركيا، وبين مصر وأثيوبيا، ويسلط الضوء على تاريخ النزاعات على المياه مع اسرائيل منذ قيامها، ومحاولات اسرائيل الدائمة للسيطرة ولاستغلال كل مصادر المياه في المناطق التي قامت عليها والتي احتلتها لاحقاً، وحرمان مواطني هذه المناطق من حقوقهم المائية، واستعراض تاريخ هذه النزاعات المائية مع كل من الدول المحيطة بها ومع الفلسطينيين في الضفة الغربية وقطاع غزة، وسياسة التأجيل والمماطلة في حل المسائل المائية معهم، ثم طرح العوامل التي تؤدي الى النقص المتصاعد في الثروة المائية في المنطقة، وتبيان السياسة الإسرائيلية في إدارة المياه لديها، وتركيزها على الزراعة، ثم استخلاص الاستنتاجات والتوصيات سواء في سبل مواجهة التسلط الإسرائيلي وانتزاع الحقوق العربية في المياه، وتجنب النزاعات مع الدول الأخرى، أو في وضع الخطط والبرامج للسنوات القادمة والتحضير لمواجهة النقص المتزايد في المياه العذبة والتفتيش عن أنجع الوسائل للتخفيف من استهلاك المياه مع الحفاظ على الأمن الغذائي في البلدان العربية.

المقدمة

تعاني منطقة المشرق العربي عموماً من قلة الأمطار لأنها منطقة شبه جافة، وإن تفاوتت النسبة بين بلد وآخر، ففي حين نجد النسبة عالية نسبياً في المناطق الغربية من لبنان وسوريا وفلسطين، نجدها قليلة في شرق سوريا وشرق الأردن ومصر، مما ينعكس على كمية المياه العذبة المتوفرة سواء في المياه السطحية أو الجوفية، وقد قدرت الجغرافيا أن يكون أكثر من 60% من ينابيع الأنهار لهذه المنطقة موجودة خارج الأراضي العربية، مثال نهر النيل ونهر دجلة والفرات، مما يجعل البلدان غير العربية قادرة على التحكم بكميات المياه العذبة المتدفقة الى المنطقة وخاصة الى مصر وسوريا والعراق.

منذ مطلع القرن العشرين بدأ الإستييطان اليهودي في فلسطين ليتزايد بعد صدور وعد بلفور¹ ووقوع فلسطين تحت السيطرة البريطانية، وينتهي بسيطرة المنظمة الصهيونية على جزء كبير من فلسطين وإنشاء دولتهم إسرائيل وطرد معظم الفلسطينيين من بلادهم والدخول في حالة عداء مع الدول المحيطة: سوريا ولبنان والأردن ومصر، ولكن الجغرافيا

1 المؤلف المرسل: علي طباجة، البريد الإلكتروني: ali.tabaja@st.ul.edu.lb

جعلت من المصادر الأساسية للمياه في المنطقة متشابكة بين الكيان الصهيوني الوليد والدول العربية المحيطة به، فكان ذلك من أهم أسباب الحروب والنزاعات بين إسرائيل وهذه الدول، وباشرت إسرائيل فور نشوئها بتنفيذ مخططاتها الأحادية لإستغلال المياه المشتركة بل وتطلعت الى المشاركة بأنهار وثروات البلدان المحيطة بها، مثل جبل الشيخ (جبل حرمون) ونهر الليطاني في لبنان ونهر النيل في مصر، ثم يخسر العرب حربهم معها عام 1967، وتحتل المزيد من الأراضي، فتصبح كل فلسطين التاريخية تحت سيطرتها، بالإضافة الى شبه جزيرة سيناء وهضبة الجولان السورية وجزء من السفوح اللبنانية لجبل الشيخ (مزارع شبعا)، فغنمت المزيد من المصادر المائية التي كانت تحلم بضمها منذ تأسيسها.

ومع الزيادة السكانية المطردة وتضخم المدن وزيادة الطلب على المياه المنزلية بعد طغيان الحياة الحضرية وتطورها، والتطور الصناعي والزراعي وتفاقم استهلاك المياه وزيادة تلوثها، والإنحباس الحراري وتناقص الأمطار، أضحت المياه العذبة في هذه المنطقة من الموارد الطبيعية شبه النادرة.

في هذا البحث سنستعرض الظروف والمخاطر التاريخية منذ ما قبل نشوء الحركة الصهيونية حتى اليوم، والنزاعات المائية بين إسرائيل وجيرانها، والتوترات مع تركيا حيث منابع نهر دجلة والفرات، ومع أثيوبيا صاحبة مشروع سد ضخم على نهر النيل، ليخلص البحث قبل الخاتمة الى الاستنتاجات والتوصيات التي هدفت الدراسة الى استخلاصها من هذا البحث.

الخطر الإسرائيلي

مع مهد فكرة إنشاء كيان غريب في وسط العالم العربي صرّح تيودور هرتزل² "إن المؤسسين الحقيقيين للأرض الجديدة القديمة هم مهندسو مياه، فعليهم يتوقف كل شيء من تجفيف المستنقعات إلى ري المساحات المجدبة، وإنشاء معامل توليد الطاقة الكهربائية"³. إن هرتزل كان يقصد بتجفيف المستنقعات أي تجفيف بحيرة الحولة، وهذا ما تم بالفعل في خمسينيات القرن الماضي والنقطة الثانية الواردة في كلامه يتحدث فيه عن ري المساحات المجدبة، ومن المرجح أن يكون الرجل قد أشار إلى ري صحراء النقب كونها مساحات مجدبة قاحلة، قد تستفيد منها إسرائيل في توطين مستوطنين جدد على هذه الأرض، وتحويلها إلى مساحات خضراء، وهذا ما تم بالفعل فيما بعد، فالمتتبع للشأن الصهيوني والصراع العربي الإسرائيلي يجد أن إسرائيل قامت بنقل مياه نهر الأردن وبحيرة طبريا إلى صحراء النقب، وقامت بطرد البدو من هنالك وتوطين اليهود.

لقد طبقت نظرية هرتزل المتعلقة بحوض نهر الأردن بحذافيرها، فالمياه اللبنانية، وقعت تحت غطرسة قبضة إسرائيل، وبدأت خطط جر المياه نحو الداخل المحتل، وكذلك مياه هضبة الجولان، والتي استنزفت عبر ضحها لري المستوطنات الإسرائيلية حتى أن السيول السورية التي تتجه نحو الشرق أي باتجاه الداخل السوري المحرر من الجولان لم تسلم من التعديلات المائية الصهيونية، فتم بناء مجموعة سدود عليها لقطعها جغرافياً وطبيعياً عن الوطن الأم سوريا.

وعند وضع هرتزل وصقور القيادة الصهيونية أولى لبنات كيانهم في مؤتمر بال الذي عقد في سويسرا عام 1897، تضمن الخطاب الختامي أنه "لو أنني أردت تلخيص نتائج هذا المؤتمر لأكدت أننا وضعنا أسس الدولة اليهودية بحدودها الشمالية التي تمتد حتى نهر الليطاني"⁴. إن الخطوات الإسرائيلية في عصرنا الحالي اتخذت الطابع العملي في الاعتداء على المياه اللبنانية، ورافد نهر الأردن، لا سيما وأن إسرائيل مهدت لها بعناية عبر عقد اتصالات سرية مع الدول

الأوروبية. ولقد أرسل اللوبي الصهيوني التماساً للحلفاء يطالبهم بحدود للدولة العبرية تشمل منابع اليرموك والأردن والليطاني. وقد سعت الصهيونية العالمية عبر أذرعها الممتدة في أوروبا وفرنسا على وجه التحديد للضغط على قائد قوات فرنسا المنتدبة على سورية ولبنان لتعديل مسار الحدود الفلسطينية اللبنانية حتى نهر الليطاني شمالاً، وهذا كان من شأنه اقتطاع نصف الجنوب اللبناني لصالح إسرائيل وحرمان لبنان من حقوقه المائية. ولم يخفِ ديفيد بن غوريون⁵ هذه المطامع، وهو داعية فكرة التوسع المائي لضمان ديمومة المياه في إسرائيل حيث صرح: "يجب أن نتذكر أنه لتثبيت الدولة اليهودية في المنطقة يجب أن تكون مياه الأردن ومياه الليطاني ضمن حدودنا"⁶.

إن منابع نهر الأردن الأعلى ستكون ضمن حدود إسرائيل المائية الشمالية التي ستبنى عليها دولتها التوسعية. وبذلك نجد أن قادة الصهيونية وضعوا أمام نصب أعينهم السيطرة على مياه كل من لبنان وسوريا والأردن، إضافة بالطبع لفلسطين، قبل تأسيس دولتهم بفترات طويلة، وما كانت نكبة عام 1948 إلا الخطوة الأولى نحو تحقيق "إسرائيل الكبرى". ثم بدأت إسرائيل بوضع النقط على الحروف لخطواتها اللاحقة، فالنكبة جزء من هذه الخطوات التي اتبعتها إسرائيل بنكسة حرب 1967 واحتلال الجولان السوري وسيناء المصرية والضفة الغربية وقطاع غزة، وبداية تهديد لبنان عبر الخروقات على جانبي الحدود لاستكمال مسلسل السيطرة على روافد نهر الأردن في حوضه الأعلى، والتي جاء الاجتياح عام 1982 ليرسخ سرقة المياه اللبناني باتجاه الداخل الفلسطيني المحتل.

الإطار المنهجي للبحث

موضوع البحث هو النزاعات المائية بين إسرائيل وكل من الدول المحيطة بها ومع الفلسطينيين في الضفة الغربية وقطاع غزة، وبين سوريا وتركيا وبين مصر واثيوبيا، وتنبع إشكالية البحث من المخاطر المتوقعة بسبب ندرة المياه وفي طليعتها النزاعات العسكرية والسياسية مع كل من إسرائيل وتركيا واثيوبيا، وسبل التخفيف من هذه النزاعات، مع عدم التنازل عن الحقوق المائية العربية.

يحاول هذا البحث الإجابة عن عدة تساؤلات، من أهمها:

- لماذا تتناقص كمية المياه في الدول العربية موضوع البحث
- لماذا تصر إسرائيل على مصادرة المياه العربية
- ما هي الوسائل لمواجهة التسلط الإسرائيلي وانتزاع الحقوق العربية المائية
- ما هي أفضل الوسائل لمواجهة التناقص المستمر في المياه

إعتمد البحث على المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، وصولاً إلى تحليل علمي وموضوعي للمشكلة. أما بالنسبة إلى تقنيات البحث، فقد اعتمد البحث على الكثير من الأبحاث والكتب السابقة التي تناولت الموضوع، بالإضافة إلى الإحصاءات العلمية الصحيحة، والخرائط البيانية.

وفي الفرضيات لحل الإشكاليات المطروحة، العمل العربي الموحد والمطالبة بالحقوق القانونية واللجوء إلى المحاكم الدولية لإنزاعها، والتركيز الإعلامي والعمل السياسي المركز، وتوزيع الإنتاج الزراعي بين الدول العربية ورفع الحواجز الجمركية فيما بينها، والعمل على الحد من الزيادة السكانية ونشر التوعية حول مشكلة ندرة المياه،

واستعمال التقنيات الحديثة في الزراعة والبناء ووضع الخطط المائية وبناء السدود والبرك، مع الحفاظ على الأمن الغذائي للدول العربية.

الخلفية التاريخية

قبل نشوء المنظمة الصهيونية وسعيها لإنشاء وطن قومي لليهود في فلسطين، بدأ بعض اليهود بالتخطيط المبكر لتأمين المياه لهذا الكيان المزمع، بدأت مع نشر كتاب أحد أعضاء الجمعية العلمية البريطانية سنة 1875 عن إمكان توطئ ملايين الناس في جنوب فلسطين بإستعمال المياه الوفيرة في شمالها، وبدأت حركة الإستيطان المبكر عبر "حركة إحياء صهيون"⁷ منذ 1887 وركزت إستيطانها في شمال فلسطين وعلى مقربة من منابع المياه، وقال هرتزل مؤسس الحركة الصهيونية في روايته الأرض القديمة- الجديدة: "إن المؤسسين الحقيقيين للأرض الجديدة القديمة هم مهندسو المياه⁸، ولو أردت تلخيص هذا المؤتمر⁹، لقلت أننا وضعنا أسس الدولة لليهودية في حدودها الشمالية التي تصل الى نهر الليطاني"؛ ويظهر في الخرائط الأولى التي وضعتها المنظمة الصهيونية لهذا الكيان وقوع كل منابع روافد نهر الأردن مع حوض النهر بكامله كذلك نهر الليطاني ونباعه وقمم جبل الشيخ ضمن هذه الخرائط.

وفي عام 1903 عرض هرتزل على السلطان العثماني مبلغ مليون ليرة تركية نظير الإستيطان في منطقة الجليل وحوض الليطاني، كما قدمت الحركة الصهيونية الخريطة الآنفه الذكر الى مؤتمر السلام في باريس سنة 1919 واصفاً جبل الشيخ (حرمون) بأنه أبو إسرائيل المائي؛ كما شدد وايزمان في رسالته الى وزير خارجية بريطانيا سنة 1920 على ضم نهر الأردن واليرموك الليطاني وانه بدون ذلك لن تكون الدولة الجديدة مستقلة إقتصادياً¹⁰، ولكن الرياح الدولية جرت بغير ما تشتهي السفن الصهيونية، ورُسمت حدود الدول الناشئة الواقعة تحت الإنتدابين البريطاني والفرنسي (لبنان، سوريا، فلسطين، إمارة شرق الأردن) فبقيت معظم منابع نهر الأردن وسفوح جبل الشيخ خارج حدود فلسطين، كذلك نهر الليطاني أصبح بالكامل ضمن أراضي الدولة اللبنانية، ولم تنجح فرنسا في ضم سحل الحولة الى لبنان بالرغم من ملكية معظم أراضيه من لبنانيين.

بين عامي 1923 و1947، كتّف الصندوق القومي اليهودي من شراء الأراضي الواقعة بمحاذاة منابع روافد الأردن في الشمال وفي سهل الحولة وخاصة من الملاك اللبنانيين والسوريين¹¹، وهي أراضي زراعية خصبة جداً بالمياه وأقامت فيها مستعمرات زراعية جماعية (كيبوتسيم)¹²، ومنذ الأيام الأولى لتأسيسها، باشرت إسرائيل على الفور في مشاريعها لإستغلال مياه نهر الأردن، وكانت المرحلة الأولى بمد أنابيب المياه الى النقب في الجنوب عرف بخط المياه القطري كذلك تخفيف بحيرة الحولة وسحب المياه التي تصب فيها الى بحيرة طبرية، وحصلت مناقشات عام 1953 عبر المنطقة المنزوعة السلاح بين سوريا وإسرائيل بسبب المياه، أرسل على إثرها الرئيس الأميركي أيزنهاور سفيره جونستون لوضع خطة شاملة لإقتسام المياه في المنطقة، فوضع خطة رفضها كل من العرب وإسرائيل.

في العام 1954 وضعت مصر مشروع لبناء السد العالي على نهر النيل، وطلبت من البنك الدولي تمويل المشروع، لكن البنك الدولي وبضغط من الدول الكبرى وضع شروطاً قاسية لتمويله تصل الى حد سيطرة البنك على إدارة الإقتصاد المصري، عندها قامت مصر بتأميم قناة السويس لإستخدام عائداها في تمويل بناء السد، وأدى ذلك الى

العدوان الثلاثي على مصر سنة 1956¹³ وكان هذا العدوان نقطة تحول في السياسة المصرية بالإستدارة نحو المعسكر الإشتراكي والحصول على جزء هام من التمويل من الإتحاد السوفياتي¹⁴.

إنتقلت إسرائيل الى مرحلة ثانية من مشاريعها للسيطرة على مياه حوض الأردن وكان ذلك أضخم مشروعاتها المائية بنقل 300 مليون متر مكعب من المياه سنوياً من طبرية في الشمال الى جنوب النقب، مما يعني أستيلائها على أكثر من 50% من مياه نهر الأردن، مع الإشارة بأن 23% فقط من مياه النهر تنبع من أراضيها¹⁵، هذا المشروع أدى الى أول تحرك عربي جدي لمواجهة السرقة الإسرائيلية للمياه العربية، فانعقد عام 1964 أول مؤتمر قمة عربي في الإسكندرية بمصر بدعوة من الرئيس جمال عبد الناصر، وقد تم وضع خطة تقضي بتحويل روافد نهر الاردن في لبنان وسوريا والأردن بإقامة سدود وتحويلات، هذا الأمر واجهته إسرائيل بضربات مسلحة عندما بوشر بتنفيذ التحويلات، أدت في النهاية الى تصعيد متدرج إنتهى بحرب حزيران سنة 1967، وهكذا نرى بأن موضوع المياه كان سبباً في حربين متتاليتين بين العرب وإسرائيل.

فور إستيلاء إسرائيل في حرب 1967 على الأراضي الجديدة في الضفة وغزة والجولان وسيناء وسفوح جبل الشيخ اللبنانية (مزارع شبعا)، وحتى بعد يومين فقط على بدء الحرب، كانت أولى قراراتها، تتعلق بإدارة المياه في الضفة الغربية وقطاع غزة، قضت بنقل كل الصلاحيات بشأن المياه في المنطقتين الى الحاكم العسكري الإسرائيلي ثم أتبعته بعد إنتهاء الحرب بمجموعة من القرارات قضت بمنع إقامة أية إنشاءات مائية فلسطينية في المنطقتين دون ترخيص، وتوحيثها بنص يؤكد على ملكية الدولة لكل مصادر المياه في المناطق المحتلة¹⁶.

منذ ذلك الوقت وحتى إتفاقية أوسلو 1994، بقيت إسرائيل تتحكم بكل المياه الجوفية والسطحية في الأراضي المحتلة عام 1967 بما فيها هضبة الجولان ومزارع شبعا اللبنانية والتي احتلتها أيضاً وواصلت تباعاً قضم المزيد من المرتفعات اللبنانية في جبل الشيخ لتصل الى أعالي قمم الجبل، كما باشرت ببناء المستوطنات في الجولان وخاصة انها استقبلت في التسعينات حوالي المليون مهاجر من الإتحاد السوفياتي السابق¹⁷.

بعد مؤتمر مدريد للسلام¹⁸ عام 1991، تكثفت المفاوضات بين سوريا وإسرائيل، والتي امتدت حتى العام 2000، وكادت الامور أن تصل الى تسوية شاملة، إلا ان موضوع المياه شكّل العقبة الأساسية في نجاح عملية السلام، لأن الجانب السوري أصر على الإنسحاب الإسرائيلي الى حدود الرابع من حزيران وهذا يعني عودة سوريا الى الضفة الشرقية لبحيرة طبرية، لكن الجانب الإسرائيلي رفض ذلك، وعرضت الولايات المتحدة يومها بقاء السوريين على مسافة عشرة أمتار فقط من شاطئ البحيرة، إلا ان ذلك جوبه بالرفض النهائي السوري في قمة جنيف¹⁹ في آذار عام 2000²⁰.

جرى بالتزامن مفاوضات ثنائية بين إسرائيل وكل من الفلسطينيين ممثلين بمنظمة التحرير، والاردن، أدت في النتيجة الى اتفاقيات ثنائية مع الطرفين، مع العلم بأن مؤتمر السلام في مدريد بدأ بوفدين إسرائيلي وعربي، إلا أن إسرائيل رفضت التفاوض مع وفد عربي موحد لأن ذلك يشكل جبهة قوية متماسكة ضدها، وكان على العرب رفض التشرذم والبقاء موحدين، لكن إسرائيل مدعومة من الولايات المتحدة استطاعت التفرد بكل طرف على حدة، وهذه من الأخطاء

الإستراتيجية في السياسة العربية، وكانت النتيجة ضعف المكتسبات الفلسطينية والأردنية في اتفاقيتي السلام، وقبلهما اتفاقية كمب ديفد مع مصر، وترك سوريا ولبنان لوحدهما بمواجهة التحدي الإسرائيلي، واستمرار المأزق الفلسطيني بعدم الوصول الى الحل النهائي، هو من نتائج سياسة التفرد العربية.

أما بالنسبة الى إتفاقية وادي عربة²¹ مع الأردن سنة 1994 فقد تطرقت لموضوع المياه، ونصت في جزئياتها على تقاسم يبدو غير عادل لمياه نهر اليرموك ونهر الأردن والمياه الجوفية بين الطرفين، مع تجاهل تام لحصة الفلسطينيين الذين هم شركاء في هذه المياه، ناهيك عن حصة سوريا التي تشارك في مياه اليرموك، كما بقيت اسرائيل مسيطرة وإن كان بالإيجار على منطقتي الباقورة والغمر في وادي الأردن الشمالي والجنوبي لمدة 25 عاماً والتي كانت إسرائيل قد احتلتها عام 1967 واعترفت اسرائيل بالسيادة الأردنية عليهما، وقد رفض الأردن مؤخراً تجديد الإتفاقية بعد إنقضاء هذه المدة²².

أما على الجانب الفلسطيني، فلا تزال إسرائيل تستغل الى اقصى الحدود المياه الجوفية للضفة الغربية وقطاع غزة، ومعاناة الفلسطينية لا تزال مستمرة لأن إسرائيل أصرت في إتفاقيات أوسلو²³ على تأجيل بند المياه الى المرحلة النهائية من الحل السلمي مع السلطة الفلسطينية، فاستطاعت حرمان الفلسطينيين من الإستفادة من مواردهم المائية والمطالبة بطلباتهم ببعض المشاريع المائية²⁴ وحتى الممولة من المنظمات الدولية.

أما على الجانب اللبناني، فقد استطاع لبنان بعد تحرير أرضه في الجنوب عام 2000 من استغلال خجول الجزء صغير من حصته في مياه الوزاني مع غياب اي مشروع حيوي لإستغلال حصته الكاملة في مياهه المشتركة مع إسرائيل، ولا تزال إسرائيل تستغل موارد المياه اللبنانية في مزارع شبعا ومرتفعات جبل الشيخ.

وأخيراً، بالنسبة الى المياه المسلوقة من الجولان السوري المحتل، فالوضع شبيه بما يحصل في مزارع شبعا اللبنانية والتي هي امتداد جغرافي لهضبة الجولان، ناهيك عن إستغلال المياه الجوفية في الهضبة ومياه روافد نهر الأردن مثل نهر بانياس ونهر الدان وغيرهما من الروافد الصغيرة وبحيرات الهضبة.

1- لبنان والنزاع المائي مع إسرائيل

يعتبر لبنان من أغنى دول شرق المتوسط بالمياه، لذلك كان محط الأطماع الإسرائيلية في مياهه، فظهرت في الأفكار الصهيونية التأسيسية للدولة المنشودة كما أسلفنا، فبالإضافة الى نهر الحاصباني والوزاني الذين ينبعان من لبنان ثم يتحدان سوياً قبل مسافة 5 كلم من الحدود الدولية مع فلسطين ليشكلا رافداً أساسياً من روافد نهر الأردن، كانت العيون الصهيونية شاخصة الى مياه نهر الليطاني كونه من أغزر الأنهار القريبة من فلسطين وأطولها (160 كلم)، وحتى نجد حنقاً يهودياً على هذا النهر الذي ينبع من سهل البقاع في لبنان ويتجه جنوباً، ولكنه فجأة وقبل حوالي 4 كلم فقط من الأراضي الفلسطينية وفي نقطة تقع في اسفل قلعة الشقيف، يغير رأيه ويتجه نحو الغرب ليتابع مجراه ويصب في البحر الابيض المتوسط شمالي مدينة صور ليحافظ على هويته اللبنانية الكاملة منبعاً ومجرى ومصباً.

بعد فشل الحركة الصهيونية بضم الليطاني وغيره من الأنهار اللبنانية الى فلسطين، وفي مؤتمر باريس للسلام 1919، إتصل دافيد بن-چوريون وحاييم وايزمان²⁵ بالبطريك الماروني وحاولوا إقناعه بالتخلي عن جنوب لبنان الذي

تسكنه أكثرية إسلامية لقاء وعدٍ بتقديم مساعدات فنية ومالية إلى الدولة اللبنانية الناشئة، ولكن البطريك رفض هذا العرض²⁶. بالتوازي مع ذلك، جهدت هذه الحركة لشراء المزيد من الأراضي في الجنوب اللبناني ليصار إلى ضمها إلى الدولة الموعودة، وقد نجحت جزئياً في ذلك، واستطاعت بالضغط إجراء تعديل طفيف على اتفاقية بوليه - نيو كومب²⁷ - Newcomb- Paulet للحدود عام 1923 بضم ما عرف لاحقاً بالقرى السبع²⁸، والتي لها مواقع جغرافية هامة وغنية بينابيعها وآبارها²⁹، فقامت إسرائيل بعد نشوئها ببناء مستعمرات زراعية على أنقاض هذه القرى، ورغم تثبيت الحدود النهائية والتوقيع عليها من الدولتين المنتدبتين فرنسا وانكلترا، استمرت المحاولات الصهيونية لإنتزاع الليطاني من لبنان حتى العام 1926³⁰ حيث تكرست الحدود دولياً بشكل نهائي، ورغم ذلك وفي حرب الـ 1948 قامت القوات الصهيونية بعملية أسمتها عملية حيرام إحتلت خلالها 14 قرية لبنانية³¹ بلغت فيها الشاطئ الجنوبي لنهر الليطاني بالقرب من قرية دير سريان، على أمل أن تبقى في هذه المنطقة، إلا أنها أجبرت على الإنسحاب إلى الحدود الدولية عقب توقيع إتفاقية الهدنة مع لبنان في آذار 1949³² تحت ضغط الأمم المتحدة.

في أواخر الأربعينات تقدم بعض اللبنانيون من أمثال ألبير نقاش وإبراهيم عبد العال وموريس الجميل بتصاميم لإقامة مشاريع مائية على الليطاني³³، لكن إسرائيل عرقلت جميع المشاريع المصممة للاستفادة منه بمنع التمويل تارة ومنع التنفيذ بالقوة تارة أخرى، وبقيت تلك المشاريع للري في البقاع والجنوب وخاصة إنشاء سد الخردلي على المنسوب 800 م فوق سطح البحر حبراً على ورق³⁴، ولعلّ الغرض الرئيسي من ذلك هو عرقلة استثمار مياه هذا النهر من جانب لبنان حتى يسهل على إسرائيل الإستيلاء عليها والاستفادة منها لاحقاً³⁵، ومما قاله الشيخ كالي³⁶ في كتابه المياه والسلام: "وقد شكلت الفواض المائية في لبنان، ولاسيما في حوض الليطاني موضوعاً لمشاريع من أجل تصدير المياه إلى الجنوب (يقصد إسرائيل)، وذلك منذ بدء البحث في مشاريع لإستغلال مياه المنطقة...".

لا بد من الإشارة هنا إلى أن أحد الأسباب الجوهرية لرفض إسرائيل خطة جونستون لعام 1953 والذي استغرق وضعه سنتين بعد جولات من الزيارات المكوكية في دول المنطقة، هو استثناء نهر الليطاني من الخطة لرغبتها في إدماج الليطاني في نظام نهر الأردن³⁷.

وفي العام 1965 وبعد قرار القمة العربية الأولى بتحويل مياه روافد نهر الاردن، أغارت إسرائيل على المواقع المزمع العمل فيها عند نهر الحاصباني والوزاني بالتوازي مع ضرب بقية المواقع في سوريا والاردن، وتعطل المشروع وأدى إلى الحرب الشاملة بين إسرائيل ودول الطوق العربية ما عدا لبنان عام 1967، ولكن رغم ذلك قامت إسرائيل بإحتلال منطقة مزارع شبعا اللبنانية لغناها بالمياه والثلوج.

في العام 1978 قامت إسرائيل بعملية الليطاني العسكرية فأجبرت القوات الفلسطينية والمتحالفة معها على إخلاء المنطقة جنوب الليطاني في المنطقة القريبة من الحدود، وسيطرت بالتالي على منابع الحاصباني والوزاني وقامت بتكيب مضخات على هذه الأنهر لسرقة مياهها، إستمر هذا الوضع حتى العام 1982 حيث إجتاحت إسرائيل كل الجنوب اللبناني لتصل إلى العاصمة بيروت، ثم تراجعت لتحتفظ منذ العام 1985 بشريط من الأراضي ضم جزءاً من مجرى الليطاني حتى انسحابها العام 2000، قامت إسرائيل في تلك الفترة بتكيب مضخات قدرتها 150 مليون متر

مكعب سنوياً، كذلك تمديد انابيب بطول 18 كلم طمرت تحت الأرض تبدأ من النقطة الأقرب الى الحدود الدولية قرب جسر الخردلي وترتبط الليطاني بإسرائيل³⁸.

عام 2002 وبعد استعادة لبنان لأراضيه المحتلة قامت الحكومة اللبنانية بتركيب مضخة على نهر الوزاني لتأمين مياه الشفة لعشرات القرى اللبنانية في المنطقة المحيطة بالنهر، أدى ذلك الى تهديد اسرائيلي للبنان واعتبار الامر تصعيداً خطيراً ضدها، لكنها عادت ورضخت بعد تدخل دولي وإصرار لبنان على الموضوع وعدم تراجعها أمام التهديدات³⁹.

وتبقى مزارع شبعا تحت السيطرة الاسرائيلية، ورفضت اسرائيل الانسحاب منها سنة 2000 بحجة انها أراضٍ سورية وليست لبنانية، ففيها عدة ينابيع، وتكمن أهميتها في وقوعها على خط المياه الجوفية

الرئيسية لجبل الشيخ حيث يوجد ثاني أكبر خزّان مائي في شرقي حوض المتوسط، بعد خزّان صنيّين-الأرز. ، ومنه تتفجّر ينابيع بانياس واللدان والوزاني التي تشكّل المصدر الرئيسي لمياه نهر الأردن⁴⁰، كذلك امتدادها الى ارتفاعات تصل الى 2600م مما يجعلها منطقة صالحة للتزجج في فصل الشتاء، وبالفعل بنت اسرائيل فيها مدرجات للتزجج والتي تعتبر الوحيدة فيها، ويشكل احتلالها مع بعض تلال قرية كفرشوبا المجاورة لها، نقطة توتر اساسية في النزاع بين اسرائيل ولبنان.

أما بالنسبة الى نهر العاصي، فله مجموعة منابع في سهل البقاع اللبناني ويسير في لبنان مسافة 45 كلم ثم يتابع سيره في الأراضي السورية ليصب في جنوب تركيا، وهناك اتفاقيات ثنائية بين لبنان وسوريا تحدد حصة لبنان من مياه النهر ومن المياه الجوفية في مناطق الينابيع.

2- سوريا والنزاع المائي

تتشارك سوريا بحدود دولية مع كل من لبنان واسرائيل والاردن والعراق وتركيا، فهي متشاطئة مع كل هذه الدول بأطوار عديدة، فنهر العاصي يبدأ من لبنان ثم يعبر سوريا ليصب في تركيا، ونهر الفرات ينبع من تركيا ثم يخترق سوريا من الشرق ويتابع سيره الى العراق، ونهر دجلة يشكل في جزء صغير منه بحوالي 50 كلم الحدود مع تركيا في اقصى الشمال الشرقي للبلاد، أما اليرموك فينبع من سوريا ويشكل جزءاً من الحدود مع الأردن ليكمل الى نهر الأردن الذي بدوره يشكل حدود اسرائيل مع الاردن، كما يوجد عدة أنهار صغيرة ومتوسطة مشتركة بين تركيا وسوريا وبين سوريا ولبنان، وأخيراً رافدين لنهر الاردن هما بانياس واللدان ينبعان من هضبة الجولان ويدخلان فلسطين، ناهيك عن قمم جبل الشيخ التي تشكل الحدود الدولية مع لبنان والتي احتلت اسرائيل قسماً منها عام 1967. هذه الخريطة المائية المتشابكة جعلت من مسألة إقتسام المياه المشتركة محط نزاعات وخاصة مع البلدين غير العربيين اسرائيل وتركيا.

أ- النزاعات المائية مع اسرائيل

لم تمض سنوات قليلة على قيام اسرائيل حتى بدأت المناوشات العسكرية بينها وبين سوريا قرب بحيرة الحولة بسبب المياه، مما دفع كما مر معنا الرئيس ايزنهاور سنة 1953 لإرسال واحد من أكبر مهندسي المشاريع المائية في الولايات المتحدة هو إريك جونستون لوضع خطة لإقتسام مياه حوض الاردن، وقد رفضت كل الأطراف هذا المشروع، تلا ذلك عزم الدول العربية على تحويل روافد نهر الأردن وأهمها نهر اليرموك الذي ينبع من سوريا ثم يدخل الأردن ليلتقي مع نهر الاردن جنوب بحيرة طبرية، ولكن المشروع فشل لأسباب اقتصادية وعسكرية، ليتصاعد التوتر وينتهي بحرب حزيران لعام

1967 حيث استطاعت اسرائيل احتلال هضبة الجولان السوري والسيطرة على مقدراتها المائية وفيها منابع نهرين من روافد الاردن هما بانياس واللدان أو الفدان، والعديد من الجداول والبار والبحيرات مثل بحيرة مسعدة، كما سطرت على بعض قمم جبل الشيخ (جبل حرمون) الغنية بالثلوج، ويحتوي على خزان هائل من المياه الجوفية، فمن مياهه تنفجر كل الينابيع والانهر التي يتشكل منها نهر الأردن وهي الحاصباني والوزاني وبانياس واللدان واليرموك⁴¹.

اكتسبت هضبة الجولان أهمية عسكرية استراتيجية بسبب ارتفاعها واشرافها على سهل الحولة وجزء كبير من فلسطين، ومحاذاتها لأعلى القمم في جبل الشيخ (2814م) وإشرافها على جنوب لبنان والعاصمة السورية دمشق، إلا ان اهميتها المائية هي لب النزاع بين اسرائيل وسوريا، وتعتبر اسرائيل التخلي عنها هو التخلي عن مصدر الحياة لها، وكانت المياه هي العائق الأساسي في التوصل الى سلام بينها وبين سوريا في المفاوضات التي حصلت منذ مؤتمر مدريد وحتى العام 2000، وتبقى هضبة الجولان بمياهها بؤرة النزاع الرئيسية بينهما والتي تندر بحروب في المستقبل.

ب- النزاعات المائية مع تركيا:

تشارك سوريا مع جارتها تركيا والتي تعتبر أغنى دول المنطقة بالمياه بحدود طويلة وبالعديد من الأنهار، ولكن يبقى نهر الفرات هو أهم هذه الأنهر في الأمن المائي السوري والذي يتابع مجراه الى العراق، وكون منابع الفرات تقع بالكامل في تركيا، فإن اية مشاريع مائية تركية سترتد سلباً على سورية، وهذا ما حصل بالفعل سنة 1964 عندما بنت تركيا سد كيبان

حصل التأثير الأهم على مياه الفرات عندما باشرت تركيا منذ العام 1981 ببناء مجموعة من السدود في مشروع كبير يسمى "مشروع جنوب شرقي الأناضول الكبير" GAP⁴²، وبالرغم من الاحتجاجات السورية والعراقية لم تتراجع تركيا عن مشروعها، وتصبر بأن المياه النابعة ضمن حدودها هي ملكها ولها حق التصرف بها، فلا تعترف بالتالي بأن نهر دجلة والفرات هما نهرين دوليين يخضعان للاتفاقيات الدولية لتقاسم مياههما، ولم توقع اتفاقية الأمم المتحدة بهذا الشأن لعام 1997 والتي وضعت موضع التنفيذ عام 2014⁴³، ويبدو أن تركيا تستخدم المياه لأهداف سياسية وجيوبوليتيكية لزيادة نفوذها الإقليمي في المنطقة العربية، وهذا ما قد يجر الى نزاعات مستقبلية مع جارتها سوريا والعراق.

أخيراً لا بد من الإشارة بأن العلاقات بين سوريا والعراق شهدت توتراً للمرة الأولى سنة 1975 بعد بناء سوريا لسد الثورة على نهر الفرات، بلغت حد التهديد العراقي بتدمير السد⁴⁴، وبالطبع فإن إنشقاق حزب البعث الى حزبين سوري وعراقي كان دائماً من مسببات التوتر السياسي بين البلدين الشقيقين ايام حكم الرئيس صدام حسين في العراق.

3- الأردن والنزاع المائي مع اسرائيل

أكملت إسرائيل سيطرتها على كامل حوض نهر الأردن بعد عام 1967م، وذلك من خلال الاستيلاء على هضبة الجولان، وهي تمثل الحوض الأعلى لهذا النهر، ولم تتوقف السيطرة (الإسرائيلية) عند هذا الحد، بل ساهم احتلال إسرائيل للضفة الغربية في سقوط باقي أجزاء هذا الحوض في يدها من أقصى الشمال وصولاً إلى البحر الميت في الجنوب، حيث يقع حوض نهر الأردن الأدنى، وهنا يبرز الحديث بشكل خاص عن منطقة الأغوار، فهي أهم مكون لهذا الحوض، وارتبطت هذه المنطقة منذ القدم بنهر الأردن، والتي قسمت وفق الخطط البريطانية بعد احتلال فلسطين، وتأسيس إمارة

شرق الأردن إلى قسمين الأغوار الأردنية، والتي تقع على الضفة الشرقية لهذا النهر والأغوار الفلسطينية التي تقع على الضفة الغربية، وكلا الغورين يتصفان بنفس الميزات الجغرافية والمناخية، إلا أن الجزء الغربي من الأغوار هو أكثر بؤساً نتيجة وجود الاحتلال الذي تعدى على كامل مكونات هذه المنطقة الطبيعية من تهجير أهلها إلى مصادرة أراضيهم بالقوة إلى نهب مياههم الجوفية والسطحية، وكل هذا كان يتم وفق سياسة منظمة هدفت لانتزاع هذه الأرض من أصحابها واستغلالها اقتصادياً لخدمة آلة إسرائيل العسكرية والاقتصادية، ولتحقيق هذه الأهداف كان لا بد لإسرائيل من اتخاذ عدة إجراءات تضمن سيطرتها على هذه المنطقة، وكان من ضمنها الاحتلال المباشر بعد عدوان حزيران ١٩٦٧م، ومما لا شك فيه أن الأطماع (الإسرائيلية) في منطقة الأغوار الفلسطينية وحوض نهر الأردن الأردني كان مخطط لها من قبل، وعن سبق إصرار وترصد ففي الفترة التي كانت بريطانيا منتدبة على فلسطين وشرق الأردن.

تطلع زعماء الصهيونية لاستغلال منطقة الأغوار الأردنية عبر محاولة شراء بعض الأراضي فيها، إلا أن هذه الخطوات كانت خجولة نوعاً ما بالقياس مع الاحتلال المباشر لهذه الأرض، والذي كانت أولى خطواته السيطرة على الجزء الشمالي من هذا الحوض عقب قيام إسرائيل مباشرة، حيث تم احتلال القسم الواقع على حدود الأراضي الفلسطينية التي تصنف ضمن أراضي عام ١٩٤٨ وصولاً إلى "سهل بيسان" (45).

يعتبر الأردن من أفقر دول شرق المتوسط بالمياه لأنه يتمتع بطقس شبه صحراوي، وتفاقت أزمتته المائية بعد إحتلال إسرائيل للضفة الغربية في حرب حزيران 1967 والتي كانت تحت السيادة الأردنية، فقاسمتها إسرائيل مياه نهر الأردن ونهر اليرموك قسمة غير عادلة، ويعاني الأردن من نقص حاد في موارده المائية، واشترك مع سوريا في بناء سد الوحدة مع سوريا على الحدود بينهما ويتقاسما مياهه، أما مع إسرائيل فقد وقّع الأردن معها اتفاقية سلام (اتفاقية وادي عربة) سنة 1994 ووضعتا قواعد تقاسم مياه نهر الأردن واليرموك وكذلك مياه الآبار بينهما، ثم وقعا اتفاقاً آخر سنة 1998 في العقبة نص على تزويد إسرائيل للأردن بـ 25 مليون متر مكعب من المياه مناصفة بين الشتاء والصيف، ولكن إسرائيل لم تحترم هذا الاتفاق أيضاً وعمدت أحياناً لمد الأردن بمحسته من المياه لكن ملوثة، وهذا ما حصل عام 1999⁴⁶.

ازداد عدد السكان في الأردن بصورة درماتيكية وخاصة بعد العام 1967 نتيجة التهجير من الضفة الغربية، ثم تعرض لزيادة سكانية ثانية نتيجة لحرب الخليج بوصول 300 ألف من الفلسطينيين والأردنيين، مما أدى إلى نقص حاد في تأمين المياه المنزلية ناهيك عن المياه للزراعة والصناعة، وربما يكون هذا العجز الهائل في الميزان المائي الأردني أحد الأسباب المهمة التي دفعت الأردن للتوقيع على معاهدة سلام مع إسرائيل على أمل الحصول على كميات أكبر من المياه، كذلك عدم تجديد اتفاقية تأجير منطقتي الباقورة والغمر مع إسرائيل؛ ورغم ذلك يبقى هاجس النزاع مع إسرائيل بسبب المياه قائماً رغم اتفاقية السلام، خاصة إذا قامت إسرائيل بضم منطقة الأغوار إليها.

4- الفلسطينيين والنزاع المائي مع إسرائيل

من المشاريع المائية التي نفذتها إسرائيل عقب انشائها، سحب مياه نهر الأردن إلى أراضي منطقة النقب في الجنوب وقد تسبب ذلك بقرار عربي بتحويل رافد نهر الأردن، لكن ذلك القرار لم ينفذ، كما قامت إسرائيل بجر مياه نهر

العوجا(اليركون) والذي ينبع من سفوح نابلس وربطه بالمشروع القطري الذي يجر المياه من بحيرة طبريا الى منطقة النقب، وهكذا فقدت منطقة نابلس أحد مصادرها المائية العذبة.

مر معنا كيف بادرت قوات الاحتلال الاسرائيلية الى اصدار القرارات السريعة في خضم حرب حزيران بشأن وضع اليد على مياه الضفة الغربية وقطاع غزة، ولن نستغرب الأمر عندما نعرف بأن أراضي الضفة الغربية تحتوي على خزان هائل من المياه الجوفية، ويشكل مع مخزون جبل الشيخ، أكبر مخزونين للمياه الجوفية في منطقة شرق المتوسط وقد استطاعت اسرائيل السيطرة على هذين المخزونين في حرب حزيران 67 ومن الصعب ان تتخلى عن إحداها عن طريق اتفاقيات السلام.

وبين عام 67 وحتى اتفاقيات اوسلو 1994 عانى الفلسطينيون في الضفة الغربية وقطاع غزة الأمرين لتأمين الحد الأدنى من احتياجاتهم الضرورية من المياه النظيفة⁴⁷، فلم يسمح لهم بحفر آبار جديدة إلا للضرورة القصوى، مما انعكس بؤساً في حياتهم، بينما كان الحبل على غاربه بحفر الآبار من قبل المستوطنين⁴⁸.

اعترفت اسرائيل في اتفاقيات أوسلو بحقوق الفلسطينيين في مخزونهم المائي، ولكن رغم هذا الاعتراف الذي كان مبهماً، بقي الفلسطينيون يعانون للحصول على المياه، ولم تعط لهم اي سلطة لإدارة المياه فبقيت كل السلطات المائية في يد اسرائيل، ورغم صدور العديد من القرارات والتوصيات ومنظمة الأمم المتحدة والمنظمات الحقوقية العالمية مثل منظمة العفو الدولية، إلا ان ذلك كله ضربت به اسرائيل عرض الحائط، واستمر الخلل الهائل في سحب المياه الجوفية والسطحية بين المستوطنين والفلسطينيين، ناهيك عن الإستمرار في بناء مستوطنات جديدة بتجاهل تام لبنود اتفاقيات أوسلو. أما بالنسبة الى مياه حوض نهر الاردن، فإن حصة الفلسطينيين فيه معدومة بالكامل، فقد حولت اسرائيل معظم مياه النهر الى الداخل، ولم يبقى من النهر في مجراه الاساسي سوى مياه ضحلة لا يصل منها الى البحر الميت سوى نسبة ضئيلة جداً، كما تستعد الآن لضم منطقة الأغوار وشمال البحر الميت اليها متجاهلة بنود الحل النهائي.

بالخلاصة لم تعترف اسرائيل للفلسطينيين بالسيادة على مياههم، ورهنت ذلك بمفاوضات الوضع الدائم، اي الوضع النهائي كما جاء في إعلان المبادئ لإتفاقية أوسلو لعام 1995 وبعد مرور 25 عاماً على هذه الإتفاقية، لا يبدو اي بصيص أمل في الوصول الى الوضع النهائي. ويلخص رئيس الوزراء الاسرائيلي بنيامين نتنياهو النوايا الاسرائيلية الحقيقية فيقول في 17 ايار من العام 1998: "عندما أتحدث عن أهمية ذلك لأمن اسرائيل فإنني لا اشير الى مفهوم تجريدي... بل إن ذلك يعني أن تستطيع ربة منزل في تل ابيب أن تفتح الصنبور (حنفية الماء) فتتدفق المياه منه، وألا يجف ماء الصنبور بسبب قرار طائش بنقل سلطة التحكم في مخزوننا المائي الى الأيدي الخطأ"⁴⁹.

هذه الصورة القائمة لوضع الفلسطينيين المائي، لا يمكن أن يستمر الى ما لا نهاية، وشبح النزاع مع اسرائيل لإنتزاع حقوقهم في الماء لا يبدو بعيداً.

5- مصر والنزاع المائي

أ- المحاولات الصهيونية - الإسرائيلية للاستفادة من مياه النيل

"مصر هبة النيل" العبارة التاريخية المشهورة للمؤرخ والرحالة اليوناني "هيرودوتس"⁵⁰ والتي قالها قبل حوالي 2500 سنة تبقى التعبير الأدق لوصف العلاقة الجدلية بين مصر ونهر النيل، فلولا هذا النهر العظيم لم تشهد البشرية قيام واحدة من أقدم الحضارات في التاريخ وربما أقدمها على الإطلاق، هذا النهر الذي يعتبر أطول نهر في العالم، كان بلا شك محط أنظار المؤسسين الأوائل للصهيونية، حيث تقدم "تيودور هيرنزل" بمشروع إتفاقيّة الى الحكومة المصرية عام 1903 لمنح الصهاينة امتياز التوطن في سيناء، ويتضمن المشروع استغلال مياه النيل بسحبها بأنفاق تمر تحت قناة السويس، ولكن مصر رفضت المشروع.

وفي العام 1974 طرح المهندس الإسرائيلي أليشع كالي مشروعاً آخر أسماه مشروع "مياه السلام" يقترح فيه جر 65% من مياه النيل عبر توسيع ترعة الإسماعيلية لري النقب وتأمين المياه لغزة وبئر السبع والضفة الغربية لسد العجز على حد زعمه، في الوقت الذي يحرم الفلسطينيين من استغلال مياههم، يسعى كالي الى تأمين المياه لهم من مصر⁵¹، وفي مفاوضات كامب ديفد تقدم أحد الخبراء الإسرائيليين "شاؤول أرلوروف" بمشروع ثالث شبيه بمشروع كالي، وفي العام التالي صرح الرئيس السادات بأنه يؤيد فكرة (طوباوية) تقضي بجر مياه النيل الى المصلين في المسجد الأقصى وكنيسة القيامة وحائط المبكى، لكن الفكرة رفضت كلياً في مصر، ثم أصر المصريون على إبعاد مياه النيل عن محادثات السلام وما يتفرع عنها من لجان⁵². وهكذا أقلعت اسرائيل ولو مرحلياً عن التفكير في الوصول الى مياه النيل وخاصة بعد استرجاع مصر لسيناء عقب توقيع اتفاقيات كامب ديفد للسلام مع مصر.

ب- مصر والنزاع المائي مع أثيوبيا

تضم قائمة حوض النيل عشر دول أفريقية وهي: الكونغو الديمقراطية، روندا، بوروندي، أوغندا، كينيا، تنزانيا، اثيوبيا، جنوب السودان، السودان ومصر. وكل مشروع مائي في الدول التسع قبل وصول النهر الى مصر، أو تغيير الظروف المناخية الخارجة عن التحكم، تؤثر بالتالي على كمية وجودة المياه الواصلة الى مصر، واذا علمنا بأن مياه النيل تشكل 97% من الموارد المائية لمصر، نعلم عندها مدى حساسية الأمر، وتؤمن الهضبة الأثيوبية حوالي 75% من مصادر مياه النهر الذي يكمل مجراه الى السودان ومصر، فأى مشروع أثيوبي على النهر سيؤثر بشكل كبير على كل من مصر والسودان.

جرى تنظيم العديد من المعاهدات والمواثيق القانونية والبروتوكولات بين الدول المتشاطئة بهذا النهر منذ العام 1891 وحتى العام 1993، لكن إتفاقيّة عينتبي التي وقعتها دول المنبع بغياب دولتي المصب مصر والسودان احدثت مشاكل قانونية لأن الإتفاقيّة المذكورة تجاهلت في بنودها كل الإتفاقيات والمعاهدات والبروتوكولات السابقة بحجة أن بعض هذه الدول كانت واقعة تحت الاحتلال، وتشير الأصابع الى دور اسرائيلي في الأزمة، وقد قام نتنياهو بزيارة عدد من دول الحوض عام 2016 وأبدى استعداد اسرائيل لتقديم مساعدات تقنية لهذه الدول في حال قرر بناء سدود على نهر النيل وخاصة أثيوبيا⁵³.

العام 2011 وبعد توقيع إتفاقيّة عنتبي مباشرة بدأت اثيوبيا بإنشاء "سد النهضة" الذي يعتبر أكبر سد في القارة الافريقية بالقرب من الحدود مع السودان، واستمرت في أعمال البناء في الوقت الذي تواصلت فيه الاعتراضات المصرية على المشروع دون التوصل الى اتفاق بين الطرفين، في وقت كانت مصر تمر بتغيرات سياسية داخلية مهمة. وفي منتصف

عام 2020 أعلنت أثيوبيا البدء في ملء هذا السد لتظهر النتائج السلبية فوراً بإنخفاض منسوب مياه النيل الأزرق (أحد رافدي النيل) بمعدل 90 مليون متر مكعب. ولا يزال التوتر قائماً بين مصر وأثيوبيا بسبب هذا السد والذي يهدد بنشوب حرب بين البلدين بالرغم من عدم وجود حدود مشتركة بينهما. ويرجح بعض المحللين بأن تكون اسرائيل من الممولين الرئيسيين للمشروع.

الخاتمة

بعد هذا العرض التاريخي لمحمل المحطات الهامة لمشكلة المياه في دول المشرق العربي، يتضح لنا كيف كانت المياه سبباً جوهرياً في رسم الخرائط الأولية لدول المنطقة، وسبباً مباشراً وغير مباشر للحروب والتوترات التي عصفت بالمنطقة، من حرب العام 1956 الى حرب 1967 الى الحروب التي شنتها اسرائيل على لبنان، والصراع الدائم بين الشعب الفلسطيني والمحتل الاسرائيلي ومعضلة إنشاء المستوطنات، وفشل عمليات السلام بين اسرائيل وكل من سوريا والفلسطينيين، مروراً بالتوترات والحروب الصغيرة بين سوريا وتركيا في الشمال، وتصاعد التوتر مؤخراً بين كل من مصر والسودان مع أثيوبيا، كل ذلك لا يشير بمستقبل خالٍ من النزاعات حول المياه في المنطقة، وخاصة مع التزايد المتضاعف لعدد السكان في المنطقة، والتناقض المستمر في كمية الأمطار، وزيادة الطلب على المياه المنزلية والزراعية والصناعية، وتضخم المدن وزيادة كمية المياه الملوثة وزيادة التلوث في الأنهار والمياه الجوفية حتى تحولت بعض الأنهار الى ما يشبه مجارٍ للمياه الملوثة، وانكماش مساحة الأراضي المروية بالأمطار، وزيادة المساحات المبنية بتوسع القرى والمدن، والإستهلاك المفرط للمياه الجوفية مما يؤدي الى ملوحة هذه المياه وخاصة في المناطق القريبة من البحار، وتردي جودتها في المناطق الأخرى، كل هذه العوامل ستؤدي حتماً الى تصاعد النزاعات للحصول على المياه النظيفة.

وفي الجانب السياسي، يشكل الصراع العربي الإسرائيلي واستمرار احتلال اسرائيل لأراضٍ عربية واسعة في سوريا ولبنان وفلسطين، وتفاقم معاناة الشعب الفلسطيني، وحرمانه من أبسط حقوقه السياسية والإنسانية واستمرار سياسة الإستيطان، أسباب جوهرياً لتفاقم النزاع المائي مع اسرائيل؛ وعلى الطرف الآخر نجد النهج الجديد المتصاعد في تركيا المتمثل بالمزيد من التدخل في النزاعات الداخلية للدول المجاورة وحتى البعيدة، واستعمالها الماء كوسيلة ضغط في هذه النزاعات كونها تمتلك المنابع الرئيسية لنهري دجلة والفرات وهما مصدرين أساسيين للمياه لكل من سوريا والعراق. أما النزاع المائي مع أثيوبيا فليس بمنأى عن العوامل السياسية، فتقسيم السودان وشبح المزيد من التقسيم لا يزال يخيم عليه، والتدخل المتزايد للنفوذ السياسي الإسرائيلي في منطقة القرن الافريقي وخاصة في أثيوبيا والعلاقات الجيدة لإسرائيل مع دول منطقة حوض النيل الأفريقية، كل هذه العوامل تثير الشكوك حول دور اسرائيل في تأجيج هذه النزاعات لفرض المزيد من الضغوط السياسية على مصر والسودان للحصول منهما على المزيد من التنازلات السياسية.

ان حيثيات معضلة ندرة المياه في جزء من منطقتنا العربية وتعاضم خطر النزاعات للحصول على هذه السلعة الأكثر ضرورة للإنسان، واستعراض الخلفية التاريخية للمشاريع المائية وما وصلنا اليه من وضع مائي سيء لا بد أن تخلص هذه الدراسة الى استنتاجات وتوصيات لحل هذه المعضلة مبنية على أسس علمية دون الركون الى العواطف والمشاعر، وتقسم هذه الإستنتاجات والخلاصات الى قسمين: الأول معرفة علمية دقيقة بالعدو الذي يصادر ثروتنا المائية وهو

إسرائيل ، والثاني معرفة ما يجب أن نفعله لمعالجة الوضع القائم والإستعداد للمستقبل قبل أن نفاجأ بقعر البئر الفارغ، فالمثل الصيني يقول: " إبحث عن الماء قبل أن يصيبك العطش".

في إحصاءات لعام 2009، كان استهلاك إسرائيل من المياه هو 2400 مليون متر مكعب، استهلكت حوالي 67% منها للزراعة و29% للاستهلاك المنزلي والمدني، و4% للصناعة، واستطاعت الحصول على ربع هذه الكمية أي 600 مليون متر مكعب من إعادة تدوير المياه المبتذلة لتستخدمها في الزراعة، كما استطاعت تخزين 125 مليون متر مكعب من مياه الأمطار بوضع حوالي 200 خزان وخاصة في المناطق الكثيفة المطر، اي حوالي 5% من استهلاك المياه، كما تعتبر إسرائيل رائدة في العالم في إعادة تدوير المياه المستعملة منذ العام 1953، ورائدة في تقنيات الزراعة باستخدام وابتكار أحدث الطرق للري مثل الري بالتنقيط تحت التربة وفي الأوقات الأكثر ملائمة بواسطة برامج تديرها الحواسيب، كما بدأت بعمليات تحلية مياه البحر مستخدمة أحدث تقنية في هذا المجال ولديها اليوم ثلاث محطات للتحلية وتعمل على إنشاء محطتين إضافيتين وتستعد بذلك لمواجهة خمس سنين من الجفاف⁵⁴، واستطاعت عام 2013 تأمين أكثر من ثلث الإستهلاك المنزلي من تحلية المياه. ولا بد أن نذكر بأن اسرئيل هي ثالث أكبر مصدر للورود الى دول الإتحاد الأوروبي، وهي خامس أكبر مصدر لفاكهة الأفوكادو في العالم، وواحدة من أكبر مصدري الحمضيات في العالم، كما تنتج حوالي 250 نوعاً من الفواكه الإستوائية، وفي طريقها لتصبح من أكبر مصدري العصائر في العالم، كما انها تصدر انواع كثيرة من البطاطا والخضار⁵⁵.

بعد هذا الإستعراض لما تقوم به اسرئيل من خطوات ومشاريع مائية ضخمة، يبقى الملفت للنظر هو استهلاك الزراعة لأكثر من ثلثي الموارد المائية بينما لا يساهم القطاع الزراعي أكثر من 2.4% من الناتج القومي ولا يعمل فيه سوى 1% من اليد العاملة، ولذلك الأمر أبعاد دينية وسياسية أكثر منها إقتصادية، إذ منذ قيام اسرئيل ارادت تحويل اليهود من مرابين الى مزارعين مما يزيد من تعلقهم بالأرض⁵⁶، ونقول بغصة، بأنها بخلاف معظم الدول العربية، لديها الإحصاءات الدقيقة عن كل مناحي الحياة لديها وتدعم بقوة الدراسات والأبحاث في كل الميادين، ثم تضع الخطط المستقبلية لعشرات السنين القادمة، كما تستعمل أحدث المبتكرات التكنولوجية (Up-to-date) في كل الميادين وخاصة في تقنيات المياه لإستغلال الحد الاقصى من كل الموارد المائية، وإعادة تدوير المياه المستعملة وتحلية مياه البحر بأحدث التقنيات لتوفير الطاقة المشغلة، كما تركز على انتاج الفواكه والخضار النادرة في اوربا واميركا لتصديرها مثل الفواكه الإستوائية. هذا في الجانب الإقتصادي، أما في الجانب السياسي فهي تركز كل جهودها وعلاقتها مع الأمم الأخرى لوضع خططها موضع التنفيذ بغض النظر عن أهواء الموجودين في السلطة عندها، ولا تتورع عن إستعمال التهديدات في كل صغيرة وكبيرة تراها تهدد أمنها المائي.

قدم لبنان عام 2002 نموذجاً يحتذى بإصراره على تركيب مضخة على مياه الوزاني تضخ 4 مليون متر مكعب، ولم يأبه للتهديد الإسرائيلي بإصراره على تركيب المضخة وتشغيلها بحضور الرئيس اللبناني وكبار المسؤولين اللبنانيين⁵⁷، ويضع لبنان حالياً التصاميم لتركيبة محطة ثانية لتضخ 12 مليون متر مكعب سنوياً⁵⁸، ويأتي ذلك بعد أن اصبحت مياه نهر الليطاني عالية التلوث.

إذاً على الدول المعنية والسلطة الفلسطينية العمل بشكل جماعي في المنتديات الاقليمية والدولية لكشف التسلط الاسرائيلي على المياه العربية ومخالفتها للقوانين الدولية ذات الشأن، والإستمرار في التركيز الإعلامي على ذلك، وقد أعطت هذه الحملات سابقاً بعض النتائج بمقاطعة بعض الدول للمنتوجات الإسرائيلية ووقف تمويل مشاريعها في الاراضي المحتلة⁵⁹، حتى تقتنع اسرائيل بأن تكلفة التعدي على المياه العربية والتكلفة الباهضة لمشاريعها الزراعية هي أكبر بكثير من تكلفة إيجادها لمصادر بديلة للمياه مثل تحلية المياه، وهذا يشجع القطاعات غير الزراعية في الداخل الاسرائيلي على رفع الصوت والضغط على دوائر القرار للتحويل عن الاستهلاك المفرط للمياه في القطاع الزراعي، وسقوط مقولة بالزراعة يتمسك اليهودي بأرضه، فنسبة العاملين في الزراعة لا تتعدى الواحد بالمائة، مما يشير الى ان معظم العاملين في الزراعة هم من العمال الأجانب، والإقتصاد الاسرائيلي أصبح يعتمد بشكل شبه كامل على الخدمات والصناعة العسكرية والتقنية العالية (Hitech)، وعلى الدول العربية الصمود وأن لا تخيفهم التهديدات الإسرائيلية وتدفعهم الى التراجع، وفي مواقف لبنان الأنفة الذكر البرهان الساطع، وقيام اسرائيل ببناء محطات التحلية والتخطيط لبناء المزيد منها، يؤشر في مكان ما على أنها تضع في حسابها إمكانية خسارتها للموارد المائية التي تتسلط عليها، وعلى صانعي القرار العربي الترفع عن التفكير المحلي الضيق والتمسك بالعمل العربي الموحد، ودعم الفلسطينيين وخاصة في انتزاع السيادة على مياههم وعدم تركهم لقمة سائغة لاسرائيل، وفي نتائج الاتفاقيات المنفردة مع مصر والأردن والسلطة الفلسطينية عبرة وعظة.

أما فيما يتعلق بخطر النزاعات مع بقية الدول وخاصة تركيا واثيوبيا، فعلى الدول المتشاطئة معها بالمياه، ان لا تعدم وسيلة سياسية لحل الأمر بالطرق السلمية بإستعمال كل وسائل الضغط السياسي والمطالبة بتطبيق القوانين الدولية، واللجوء الى المحاكم الدولية لحسم الخلاف إذا لزم الأمر، وتجنب استعمال القوة العسكرية، وعلى بقية الدول العربية الوقوف مع سوريا والعراق ومصر والسودان واستعمال كل وسائل الضغط السياسي لديها ولن يحصل ذلك إلا بتفعيل دور الجامعة العربية لتصبح الأداة العربية الأقوى في الساحة الدولية.

من أهم أسباب الأزمات في الوطن العربي عامة هو التزايد السكاني الكبير في العقود الأخيرة، ويشكل ذلك التزايد العائق الأكبر أمام التنمية البشرية، فمن البديهي القول بأن وضع سياسات جدية للحد من الزيادة السكانية يأتي في رأس الأولويات بالنسبة الى استهلاك المياه، والقضاء على الأمية والزامية التعليم حتى مراحل متقدمة منه من أهم وسائل الحد من التزايد السكاني؛ والحد من الهجرة من الريف الى المدينة بتنمية المناطق الريفية، وضع قاعدة من الإحصاءات والبيانات والمسوحات ضرورية لوضع الأبحاث والدراسات التقنية والإجتماعية والقانونية والسياسية، وحبذا لو استطعنا تأسيس مركز موحد للدول موضوع الدراسة يشرف على هذه الدراسات، ويكون المرشد لصانعي السياسات المائية فيها.

على الدول المعنية البدء بوضع الخطط لبناء محطات لتحلية المياه، ومع إكتشاف كميات كبيرة من الغاز الطبيعي على شواطئ لبنان وسوريا ومصر يجعل من تكلفة هذه المحطات منخفضة بإستعمال الغاز الطبيعي في تشغيلها، كما يتوجب على هذه الدول التعاون لتوزيع الزراعات فيما بينها بما يتناسب مع الظروف المناخية والجغرافية لكل دولة. وهذا يتطلب إزالة الحواجز الجمركية بينها. وتقع على عاتق كل دولة عربية موضوع الدراسة، تأهيل الكوادر الفنية المتخصصة، ووضع البرامج الإعلامية المركزة لترشيد الإستهلاك المائي وزيادة الوعي البيئي وإدخال كل ذلك في البرامج المدرسية،

واستعمال أحدث التقنيات في الشبكات المائية في المدن والقرى وداخل المنازل، واستعمال الحنفيات (الصنابير) الذكية، كذلك استعمال العدادات الذكية للإستهلاك المنزلي للحد من التبذير في المياه، وإنشاء محطات إعادة تدوير المياه المبتدلة لإستعمالها في الزراعة، وإنشاء السدود على الأنهار والبرك لتجميع مياه الأمطار، ووضع القوانين المنظمة لسحب المياه الجوفية ضمن خطط مدروسة، وتخفيف التلوث في مياه الأنهار، ووقف رمي الملوثات الصناعية في المجاري المائية، واستعمال الوسائل الحديثة في الري، وإنشاء مراكز متخصصة لمساعدة وإرشاد المزارعين والمواطنين فستعمال هذه الوسائل، والتخفيف قدر المستطاع من الزراعات والصناعات التي تحتاج الى كميات كبيرة من المياه بوضع الخطط الصحيحة لهذه القطاعات، ولكن دون المساس بالأمن الغذائي.

منذ تسعينيات القرن الماضي، بدأت تقارير التنمية البشرية تتحدث عن الأمن البشري، معتبرة الأمن المائي من أهم عناصر الأمن البشري⁶⁰، وإذا كانت الأمم تتصارع على إمتلاك النفط وهو من الموارد التي يوجد لها البديل، فكلم من النزاعات ستستعصي على الحل لإمتلاك الماء وهو من الموارد التي لا بديل لها⁶¹، من هنا تكررت على مسامعنا مقولة "إن الحروب القادمة في المنطقة هي حروب من أجل المياه".

وبعد استعراضنا لمسار النزاعات حول المياه في المنطقة العربية منذ نشوء هذا الكيان وحتى قبل ذلك، لا بد من التحرك بجدية قبل فوات الأوان وإستشراف المستقبل المائي القائم وأن لا نبقي نعمل على مبدأ رد الفعل عند وقوع الكارثة، وحتى لا تلعبنا الأجيال القادمة التي لن تجد الماء الكافي لأبسط ضرورات الحياة الكريمة، من أجل كل هذا علينا دق ناقوس الخطر والمباشرة في وضع الخطط المائية وتجاوز الخلافات الضيقة والإنطلاق الى عمل عربي جماعي، لعل هذا الخطر المائي الذي يهدد الجميع دون إستثناء يكون خطوة أولية في رحلة الألف ميل لإعادة التضامن العربي المفقود.

إن الفشل في إدارة السياسات المائية الصحيحة لن يهدد فقط الأمن المائي العربي بل الأمن الإجتماعي والسياسي والإقتصادي، فعندما تصبح الدول العربية عاجزة عن تأمين الماء والغذاء الضروري لمواطنيها، ستلجأ الى إستجداء غذائها من الدول الكبيرة المصدرة، وساعتئذ ستجد نفسها مرهونة بالكامل لهذه الدول، فتصبح مواقفها السياسية رجوع صدى لمواقف هذه الدول، وتفقد بالتالي حريتها وكرامتها، فمن لا يملك قوته لا يملك حريته، فكيف يحفظ ماء الوجه من لا يملك حتى الماء ليشرب؟

- ¹ بيان أصدرته بريطانيا في 2 تشرين الثاني عام 1917 على لسان وزير خارجيتها آرثر بلفور تتعهد فيه بالعمل على إنشاء وطن قومي لليهود في فلسطين.
- Mayir Vereté. (1970). The Balfour Declaration and Its Makers. *Middle Eastern Studies*, 6(1), 48–76. <http://www.jstor.org/stable/4282307>
- ² تيودور هرتزل (1860–1904)، كاتب نمساوي-مجري، وكاتب مسرحيات، وناشط سياسي، وهو أبو الصهيونية السياسية الحديثة. شكل هرتزل المنظمة الصهيونية وشجع اليهود على الهجرة إلى فلسطين ساعياً لتشكيل دولة يهودية. على الرغم من أنه توفي قبل إنشائها، إلا أنه معروف بأبي دولة إسرائيل.
- Cohn, H. J. (1970). Theodor Herzl's Conversion to Zionism. *Jewish Social Studies*, 32(2), 101–110. <http://www.jstor.org/stable/4466575>
- ³ حسين خلف موسى. (2020). الدور الإسرائيلي في ازمة سد النهضة. الحوار المتمدن. <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=687138>
- ⁴ مؤسسة الدراسات الفلسطينية، القضية الفلسطينية والخطر الصهيوني، مجموعة باحثين، ط1، بيروت لبنان ١٩٧٧، ص ١٢٠.
- ⁵ دافيد بن غوريون (1886 - 1973)، أول رئيس وزراء لإسرائيل. كان بن غوريون من طلائع الحركة العمالية الصهيونية في مرحلة تأسيس إسرائيل. وخلال فترة رئاسته لمجلس الوزراء الإسرائيلي الممتد من 25 يناير 1948 وحتى 1963 (باستثناء الأعوام 1953 حتى 1955)، فقد قاد بن غوريون إسرائيل في حرب 1948 التي يُطلق عليها الإسرائيليون، حرب الاستقلال. ويعد بن غوريون من المؤسسين لحزب العمل الإسرائيلي والذي تبوأ رئاسة الوزراء الإسرائيلية لمدة 30 عاماً منذ تأسيس إسرائيل.
- Yaacov Goldstein. (1988). David Ben-Gurion and the Bi-National Idea in Palestine. *Middle Eastern Studies*, 24(4), 460–472. <http://www.jstor.org/stable/4283266>
- ⁶ الأرقم الزعبي، الغزو اليهودي للمياه العربية حلم توراتي وعمل لتحقيقه مستلهم، دار النفائس، بيروت ١٩٩٢، ص ٦٦.
- ⁷ مجموعة حركات يهودية قامت في عام 1881 في أوروبا الشرقية وعملت على دعم الاستيطان اليهودي في فلسطين، انضمت إلى المنظمة الصهيونية عند إنشائها عام 1897.
- ⁸ بيان نويهض الحوت، اتفاقية الحدود والمياه، جريدة الحياة، بيروت 1995/12
- ⁹ المؤتمر التأسيسي الأول للحركة الصهيونية والذي انعقد في مدينة بال في سويسرا سنة 1897.
- ¹⁰ بيان نويهض، مرجع سابق.
- ¹¹ مصطفى العباسي، صند في عهد الانتداب البريطاني، دراسة اجتماعية وسياسية، مؤسسة الدراسات الفلسطينية، الطبعة 1، بيروت، 2005 ص 241.
- ¹² نمط من المستعمرات الزراعية الجماعية بدأ إنشائها سنة 1910 في شمال فلسطين، وتشتمل على الصناعات الزراعية.
- ¹³ حرب شنتها كل من انكلترا وفرنسا واسرائيل على مصر سنة 1956.

- 14 محمد حسنين هيكل، مقابلة مع قناة الجزيرة بتاريخ 2007/7/24.
- 15 رمزي سلامة، مشكلة المياه في الوطن العربي-احتمالات الصراع والتسوية، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2001.
- 16 سامر مخيمر وخالد حجازي، أزمة المياه في المنطقة العربية، سلسلة عالم المعرفة، العدد 209، أيار 1996، المجلس الوطني للثقافة، الكويت، ص ص 132-133.
- 17 إستقبلت إسرائيل في 2000/5/7 المهاجر الروسي المليون منذ بداية موجة الهجرة من الإتحاد السوفياتي السابق في أيلول/سبتمبر العام 1989، صحيفة الديار اللبنانية في 2000/5/8.
- 18 مؤتمر عقد في مدريد في 30 تشرين الأول برعاية دولية بين اسرائيل والدول المحيطة بها لمحاولة الوصول الى تسوية سلمية في المنطقة.
- 19 قمة عقدت في مدينة جنيف في سويسرا أواخر آذار 2000، جمعت بين الرئيس السوري حافظ الاسد والرئيس الأميركي بيل كلينتون.
- 20 حكاية المفاوضات الاسرائيلية _السورية جريدة الأخبار اللبنانية، عدد 23 أيار 2008.
- 21 حبيب البدوي، وهم السلام، خمس وعشرون عاماً على اتفاقية وادي عربة 1994 - 2019، بيروت: تحولات مشرقية، 2019.
- 22 رمزي سلامة، مشكلة المياه في الوطن العربي-إحتمالات الصراع والتسوية، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2001 ص 162.
- 23 اتفاقية بين السلطة الفلسطينية واسرائيل وقّعت في واشنطن بالولايات المتحدة الاميركية في أيلول 1993، لكنها سميت باتفاقية أوسلو نسبة الى مدينة أوسلو النرويجية حيث جرت المفاوضات السرية بين الطرفين عقب مؤتمر مدريد.
- 24 رامي عبد الهادي، مياه دولة فلسطين من الاستلاب إلى الاسترداد، مجلة الدراسات الفلسطينية، عدد 4 عام 1990م، ص 84.
- 25 لعباً دوراً أساسياً في تأسيس اسرائيل، أصبح الأول أول رئيس وزراء في اسرائيل، والثاني أول رئيس للدولة.
- 26 طارق المجذوب، المياه اللبنانية في العقيدة الصهيونية و"تكتيك اسرائيل القانوني"، مجلة الجيش اللبناني، العدد 69، تموز 2009.
- 27 اتفاقية بين الدولتين المنتدبتين بريطانيا وفرنسا لرسم الحدود الدولية بين لبنان وفلسطين.
- 28 قرى: هونين، المالكية، تريخا، صلحا، النبي يوشع، قدس وأبل القمح، جرى سلخها من لبنان وضمها الى فلسطين.
- 29 ملحم مسعد، حروب المياه 5، أطماع إسرائيل في المياه اللبنانية.. إنحها الحكاية، مركز الناطور للدراسات والابحاث على الإنترنت.
- 30 عصام خليفة، لبنان والمياه، الجزء الثالث، دار نوفل، بيروت، 2008 ص 30.
- 31 رضى سلمان، أزمة اسرائيل المائية ومياه لبنان، مجلة الدراسات الفلسطينية، المجلد 1، العدد 3، صيف 1990، ص 233
- 32 عصام خليفة، مرجع سابق، ص 33.
- 33 سامر مخيمر وخالد حجازي، مرجع سابق، ص 136.

- ³⁴ بسام جابر، مشكلة المياه في الشرق الأوسط، ج1، مركز الدراسات الاستراتيجية والبحوث والتوثيق، بيروت، 1994 ص55.
- ³⁵ طارق المجذوب، مرجع سابق.
- ³⁶ أليشع كالي، المياه والسلام، وجهة نظر اسرائيلية، تعريب رندة حيدر، مؤسسة الدراسات الفلسطينية، بيروت 1991. كما ورد النص في: بسام جابر، مشكلة المياه في الشرق الأوسط، مرجع سابق، ص 56.
- ³⁷ سامر مخيمر وخالد حجازي، مرجع سابق، ص 127.
- ³⁸ المرجع نفسه، ص 137.
- ³⁹ جريدة القدس العربي، عدد 2 يونيو 2014، لندن، موقع الجريدة الالكترونية على الانترنت.
- ⁴⁰ طارق المجذوب، مرجع سابق.
- ⁴¹ نبيل السمان، مشكلة المياه في سوريا، مركز الدراسات الاستراتيجية والبحوث والتوثيق، ط1، 1994.
- ⁴² مشروع تنموي تركي لإنشاء 21 سداً على نهري دجلة والفرات و 17 محطة لتوليد الكهرباء في منطقة جنوب شرق الأناضول.
- ⁴³ خليل خير الله، الصراع على المياه في الشرق الأوسط، المركز العربي للبحوث القانونية والقضائية، مجلس وزراء العدل العرب، جامعة الدول العربية، ط1، بيروت، 2016.
- ⁴⁴ سامر مخيمر وخالد حجازي، مرجع سابق، ص 111.
- ⁴⁵ عبد الرحمن أبو عرفة، وادي الأردن دراسة تحليلية للخواص البيئية والاقتصادية والسياسية، جمعية الدراسات العربية، الطبعة الأولى، القدس، 1984م، ص 15.
- ⁴⁶ خليل خير الله، مرجع سابق، ص 119.
- ⁴⁷ تقرير منظمة العفو الدولية، متعطشون الى العدل، القيود على سبل حصول الفلسطينيين على المياه، رقم الوثيقة MDE 15/028/2009، تشرين الأول 2009.
- ⁴⁸ سامر مخيمر وخالد حجازي، مرجع سابق، ص 132-135.
- ⁴⁹ فرحان علقم، النزاع على السيادة في فلسطين في ظل اتفاقيات (اوسلو)- المخزون المائي نموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، 2012.
- ⁵⁰ مؤرخ يوناني (484-425 ق.م.)، زار مصر، وكان أول إغريقي يطلق اسم فلسطين على إقليم فلسطين التاريخية.
- ⁵¹ أليشع كالي، مرجع سابق.
- ⁵² سامر مخيمر وخالد حجازي، مرجع سابق، ص 105-104.
- ⁵³ عصام شروف، اتفاقيات حوض النيل في ضوء أحكام القانون الدولي - الأبعاد القانونية لإتفاقية عنتيبي، مجلة المستقبل العربي، العدد 478، كانون الأول 2018.

⁵⁴ Ari Rabinovitch, R. (2018, April 9). *Israel will boost desalination to fight a five-year drought.* reuters.com. <https://www.reuters.com/article/us-israel-water-idUSKBN1HG1PH>

⁵⁵ Guterman, Travis Mayers, *The Israeli Water Crisis: Potential Solutions in the Agricultural Sector*, The University of Arizona, A Thesis submitted to the Honors College, August 2013, pp 36 -60.

⁵⁶ طارق المجذوب، مرجع سابق.

⁵⁷ تيريز منصور، على الرغم من كل التهديدات والتحديات الإسرائيلية لبنان يستعيد حقه المشروع في مياه الوزاني، مجلة الجيش اللبناني، العدد 209، تشرين الثاني 2002، بيروت.

⁵⁸ جريدة الأخبار، "مياه الجنوبي تطلق معركة الوزاني-الحاصباني"، عدد 25 تموز 2019.

⁵⁹ Guterman, op. cit., p- 62.

⁶⁰ كليب سعد كليب، الأمن المائي في البلدان النامية في القرن الحادي والعشرين، مجلة الجيش اللبناني، العدد 73، تموز 2010.

⁶¹ Beyond conflict resolution: Peacebuilding through water governance in the Middle East and North Africa. (2017). *Water Scarcity, Climate Change and Conflict in the Middle East*. <https://doi.org/10.5040/9781350989719.ch-008>

التجديد الاستراتيجي وتأثيره في الإبداع المنظمي - دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي (بغداد و الكوفة)
Strategic Renewal and its impact on organizational innovation -
Acomparative analysis between the universities (Baghdad, Kufa)

أ.م.د. خالدية مصطفى عطا¹، الباحثة: مها ماهر عبد ريميد²

Assist. Prof. Dr. Khalidiya Mustafa Ata¹, Researcher: Maha Maher Abed Remyd²

¹الجامعة العراقية، العراق،

²الجامعة العراقية، العراق،

تاريخ الاستلام: 2022/05/13 ؛ تاريخ القبول: 2022/06/10؛ تاريخ النشر: 2022/06/30

ملخص:

أنطلقت الدراسة الحالية من مشكلة مفادها: أن بيئة التعليم العالي تواجه تحديات كبيرة نتيجة التطورات المتسارعة، كالتوسع في التعليم الأهلي فضلاً عن التنافس على مستوى الجامعات المحلية والعربية والعالمية والاستباقية للحصول على التصنيفات العالمية . حيث أن الهدف من الدراسة الحالية هو الكشف عن الدور الحيوي والمهم للتجديد الإستراتيجي في تحقيق الإبداع المنظمي في جامعتي (بغداد ، الكوفة) وتشخيص علاقة الأرتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة(التجديد الإستراتيجي والإبداع المنظمي) من خلال أبعاد التجديد الإستراتيجي الثلاثة (بعد السياق ، بعد المحتوى ، بعد العملية) ، والإبداع المنظمي بأبعاده الأربعة (الأنفتاح على التغيير ، التوجه المستقبلي ، تحمل المخاطرة ، المبادأة) ، حيث تم اختيار عدد من كليات جامعتي (بغداد ، الكوفة) ميداناً للدراسة معتمدين على آراء عينة عشوائية من القيادات الجامعية ومن هم بمنصب (عميد ، معاون العميد ، رؤساء الأقسام العلمية) والمتمثلة بـ (156) مسوولاً ، بواقع (82) مسوولاً من جامعة بغداد و(76) مسوولاً من جامعة الكوفة ، لما لهم دور مهم وفعال في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل الجامعة ولهم مايكفي من الخبرة والمعرفة ، من خلال الأعتتماد على (أستمارة أستبانة) كأداة رئيسة في جمع البيانات الخاصة بعينة الدراسة . وقد تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية من أجل التحليل ومنها (الوسط الحسابي ، معامل الأختلاف ، الإنحراف المعياري ، النسب المئوية ، معامل الأرتباط ، معامل الانحدار البسيط والمتعدد) ، وقد تم أستخدام أختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي الأستكشافي لأختبار صدق المقاييس المعتمدة وأختيار التحليل الأحصائي المناسب ، وتم الأعتتماد على مخرجات البرامج الأحصائية (SPSS V.23) ، (Amos V.23) ، (Excel V.2010) . وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الإستنتاجات كان أهمها : وجود تأثير معنوي للتجديد الاستراتيجي في الإبداع المنظمي بشكل عام للجامعتين المبحوثتين (بغداد ، الكوفة). وهذا يشير الى أن المتغيرين يشكلان منظومة متكاملة شكلت من تداؤبية العلاقة بينهما إذ تدرك العينة المبحوثة في الجامعتين أهمية التجديد الإستراتيجي في تحقيق الإبداع المنظمي وذلك من خلال تقديم أفكار ومقترحات وسياسات وإجراءات عمل جديدة.

1 المؤلف المرسل: خالدية مصطفى عطا، الإيميل:

وقد اختتمت الدراسة الحالية بعدد من التوصيات كان أبرزها : تعميق وعي إدارات الجامعتين المبحوثتين بضرورة عقد اتفاقيات تعاونية مع عدد من الجامعات الأجنبية لفتح أفاق جديدة للتعاون والارتقاء بمستوى الجامعات العالمية من جهة ولمواكبة عملية التجديد الحاصل في الجامعات الأخرى من جهة أخرى ، فضلاً عن الأهتمام الجاد ببرامج التبادل الثقافي والأكاديمي العالمي وتبني مفاهيم وتطبيقات التوأمة مع عدد من الجامعات العالمية والسعي للحصول على مصادر التمويل الخارجي من خلال ترويج النتائج العلمية ومحاولة تسويقها دولياً.

الكلمات المفتاحية: التجديد الاستراتيجي ، الإبداع المنظمي ، بعد المحتوى ، الانفتاح على التغيير .

Abstract :

The current study started with the problem of: that the environment of higher education faces great challenges as a result of rapid developments, such as the expansion of private education as well as competition at the level of local universities, Arab and international and proactive to obtain global classifications. The aim of the present study is to identify the vital and important role of strategic renewal in the achievement of organizational innovation and to diagnose correlation relationship and effect between the variables of the study (strategic renewal and organizational innovation) through the three dimensions of strategic renewal (context dimension , content dimension , process dimension) and organizational innovation in its four dimensions (openness to change, future orientation, risk – taking, proactiveness) The selection of a number of the faculties of the two universities (Baghdad, Kufa) , Where a number of faculties of Baghdad and Kufa universities were selected for study based on the opinions of a random sample of university leaders and those who are in the position of(Dean, Dean's Assistant, Heads of Scientific Departments) represented (156) officials, by (82) officials from the University of Baghdad and (76) officials from the University of Kufa, because they have an important role and effective in making decisions regarding the future of the University and have enough experience and knowledge, by relying on (questionnaire) As a key tool in collecting data for the study sample. A number of statistical methods were used for analysis, including (arithmetic mean, variance coefficient, standard deviation, percentages, correlation coefficient, simple and multiple regression coefficients). The natural distribution test and the exploratory factor analysis were used to test the validity of the adopted measurements and to select the appropriate statistical analysis , And was based on the outputs of statistical programs (SPSS V.23), (Amos V.23), (Excel V.2010).

The study reached a number of conclusions, the most important of which were: The existence of a moral effect of the strategic renewal in the organizational innovation in general for the two universities in question (Baghdad, Kufa). This indicates that the two variables constitute an integrated system formed from the synergy of the relationship between them. The sample of the two universities is aware of the importance of strategic renewal in achieving organizational innovation by presenting new ideas, proposals, policies and work procedures.

The present study concluded with a number of recommendations, the most important of which was: To raise the awareness of the administrations of the two universities concerned about the need to conclude cooperative agreements with a number of foreign universities to open new horizons for cooperation and to reach the level of international universities on the one hand and to follow up the process of renewal in other universities, on the other hand, as well as serious interest in the

programs of cultural exchange and academic world and the adoption of the concepts and applications of twinning with a number of international universities and seek sources of external funding through the promotion of scientific products and try to market internationally.

Key words: Strategic Renewal, Organizational innovation, content dimension, openness to change

المقدمة:

يواجه عالم الاعمال اليوم منعطف هام وخطير في نفس الوقت ، نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم خصوصاً في القرن الواحد والعشرين و في جميع المجالات ، والتي اوجبت على الباحثين الإداريين ضرورة مواكبة تلك التطورات واستيعابها ضمن علومهم وتقديم الحلول الناجعة للمشكلات الحاصلة أو المتوقع حصولها ، أو لتفاديها مستقبلاً ، والا فأن سرعة التطورات التكنولوجية الحاصلة ستسبق جهود الباحثين الإداريين بمراحل عديدة. أذ أضحت منظمات اليوم بحاجة الى تجديد استراتيجياتها قبل تقادمها لمواكبة التحديات الحاصلة في البيئة ، لأن الحاجة للتجديد لا تنتهي ابداً من جهة فضلاً عن وجود مساهمات وعقول تتسم بروح التجديد المستمر من جهة اخرى. وللحصول على حلول للمشكلات بطرائق ابداعية ، لابد من توفر العنصر البشري الذي يعد قاعدة ومحور الإبداع ، وحيث أن التجديد الاستراتيجي يولد الإبداع لدى المنظمات المعاصرة من خلال تقديم أفكار مبدعة والعمل بشكل استباقي بأساليب لا يمكن محاكاتها من قبل الآخرين .وعليه أن الإبداع المنظمي والذي يعتبر لحد هذا اليوم أحد الركائز الاستراتيجية لبقاء المنظمات وتطورها وتعزيز ميزتها التنافسية أمام نظيراتها من المنظمات المنافسة. وعليه تناولت الدراسة أربعة مباحث حيث خصص المبحث الأول لعرض منهجية الدراسة وتناول الثاني الاطار النظري (التجديد الاستراتيجي والإبداع المنظمي) وخصص الثالث لعرض الجانب العملي ، فيما خصص المبحث الرابع لعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تعد بيئة قطاع التعليم العالي بيئة جديدة بالبحث لما يمارسه هذا القطاع من دور جوهري في تحسين المهارات الأكاديمية، وتطوير التنمية الإدارية والاقتصادية في البلد. ونظراً للتحديات الكبيرة التي تواجهها منظمات الأعمال، بشكل عام والبيئة العراقية بشكل خاص، كالتكنولوجيات الجديدة وتحول المنظمات من القطاع العام الى القطاع الخاص، حيث يواجه التعليم العالي (القطاع العام) الكثير من هذه التحديات، كالتوسع في فتح الكليات الاهلية وبكافة التخصصات فضلاً عن فتح معاهد (خاصة) للدراسات العليا، وفتح جامعات رصينة عالمياً في اقليم كردستان كالجامعة الامريكية في السليمانية التي تتبنى الافكار المبدعة في منهجها التدريسي، وايضاً جامعة ايشك التركية الخاصة. وحيث بدأت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي حالياً تعمل على فتح فروع للجامعة الامريكية، والجامعة العراقية الالمانية في بغداد، وهناك برامج تؤامه تنفيذها جامعة بغداد مع جامعات استرالية وبريطانية رصينة، لذلك أصبحت البيئة العراقية بحاجة الى دراسات مستمرة تطبيقية لتبحث وتمحوص عن واقع ممارسة قياداتها الإدارية لأنشطة التجديد الاستراتيجي والإبداع المنظمي في الجامعات العراقية ومدى إمكانية القيادات الجامعية لأحتضان فلسفة التجديد الاستراتيجي وإمكانية تنفيذه في ظل هكذا تحديات.

إذ أن الحاجة للتجديد الاستراتيجي لا تنتهي ابداً (Huff et al,1992:55). أذ اصبح قاعدة ومحور التركيز الجوهري في حقل الاستراتيجية في الأونة الاخيرة(Leavy,1997:283).

ومن هذا المنطلق تتصدى الدراسة إلى تسليط الضوء على القيادات الجامعية لمعرفة مدى الالتزام بمستوى تبني التجديد الإستراتيجي لكلياتها من خلال اعتمادها أساليب وطرائق عمل جديدة في إدارتها، وتغييرات جوهرية في هيكلها والتكنولوجيات المتبعة أو استراتيجياتها للتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتحقيق المواثمة مع بيئة الاعمال التنافسية المتطورة، وذلك تبني الإبداع لتحسين مستوى العملية التعليمية للجامعات العراقية والارتقاء بمستوى التصنيف العالمي للجامعات، ولتحقيق الاستباقية لتكون من ضمن الجامعات العالمية الرصينة. وحيث أن جامعتي (بغداد ، الكوفة) تتسارع للدخول ضمن التصنيفات العالمية الرصينة والعربية والعراقية تم اختيارها كمجتمع للدراسة ، إذ نالت الجامعتين تصنيف (QS) العالمي، وهو أحد أهم التصنيفات العالمية المطبقة لمعايير الجودة من حيث عدد البحوث المنشورة والسمعة الاكاديمية، وتصنيف (ERE) الذي صنف جامعة الكوفة الجامعة الاولى عراقياً لعام (2017) تحت إشراف Thomson Reuters والخاص بتصنيف الجامعات الرائدة على المستوى العالمي . حيث جامعتي (بغداد، الكوفة) من الجامعات العراقية الوحيدة التي حصلت على تصنيف (QS) العالمي، وغيرها من التصنيفات العالمية والعربية ، وهذا مما حفز الباحثة الخوض في دراسة التجديد الاستراتيجي لكونه يتسم بالحدثة والندرة على حد علم الباحثة وخصوصاً على مستوى الدراسات العربية والعراقية.

ومن هنا انطلقت مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس لمشكلة الدراسة وهي: هل تدرك القيادات الجامعية

التجديد الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق الإبداع المنظمي ؟ وينبثق من التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية من اهمها :

1. ما مدى جاهزية الجامعتين المبحوثتين (بغداد، كوفة) لتنفيذ انشطة التجديد الإستراتيجي؟
2. ماهي تصورات القيادات الجامعية للجامعتين المبحوثتين (بغداد، كوفة) عن مفهوم التجديد الإستراتيجي؟ وماهي أبعاده؟
3. هل يؤثر التجديد الإستراتيجي في تحقيق الإبداع المنظمي من قبل قادة الجامعتين المبحوثتين عينة الدراسة؟
4. هل تدرك القيادات الجامعية للجامعتين المبحوثتين (بغداد، الكوفة) اهمية الإبداع المنظمي؟ وابعاده؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من متغيراتها والموضوعات التي تم طرحها ، والمتمثلة بالآتي :

1. تجمع بين متغير حديث ويتسم بالندرة(التجديد الاستراتيجي) وربطه بالإبداع المنظمي لأهميته في نمو وتطور المنظمات.
2. تسهم الدراسة الحالية بتعريف القيادات الجامعية بأهمية هذين المتغيرين في الجامعات العراقية بشكل عام والجامعتين المبحوثتين (بغداد ، الكوفة) بشكل خاص ودورهما في ديمومة المنظمات ونجاحها .
3. توجيه القيادات الجامعية بتطبيق أنشطة التجديد الاستراتيجي على أرض الواقع في البيئة العراقية ، لما له من دور بارز في تحقيق الريادة والإبداع .
4. تسهم في زيادة الاثراء الفكري والمعرفي ، فضلاً عن أسهامها المتواضع في أغناء المكتبة العراقية بتغييرات حديثة وخصوصاً التجديد الاستراتيجي ، لكونها تفتقد لهذا الموضوع المهم والحيوي ، حيث تعد الدراسة الحالية نقطة الانطلاقة لتكملة دراسات اخرى جديدة .
5. تواكب الدراسة الحالية التوجهات الجديدة للجامعات وخصوصاً الجامعتين المبحوثتين (بغداد ، كوفة) التي تتسارع للدخول في تصنيفات عالمية مثل تصنيف (QS) العالمي وغيرها من المقاييس الرصينة العالمية ، فضلاً عن ما تبناه الجامعتين المبحوثتين من رؤية استراتيجية تجعل الدراسة الحالية تتجه بالشكل الصحيح لما تسعى اليه ، حيث جامعة بغداد تمتلك رؤية

وهي (جامعة ريادةية منتجة معرفياً تتنافس دولياً) ، في حين تتجه رؤية جامعة الكوفة (تتصور عراقاً ديمقراطياً ، يستطيع ابناؤه المشاركة بفاعلية في ثمار التنمية ، وإدارة كفاءة وراشدة بما يؤثر إيجاباً في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة وسماع صوتهم من دون تمييز أو تهميش بسبب الفقر أو نقص التعليم).

ثالثاً: أهداف الدراسة

يتجسد الهدف الجوهرى للدراسة في تفسير العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والإبداع المنظمي ، وتشتق منها الاهداف الفرعية والمتمثلة بالآتي:

1. بناء تأطير معرفي متعمق لمتغيرات الدراسة المتمثلة في (التجديد الاستراتيجي ، الإبداع المنظمي).
2. إثارة اهتمام المنظمات المبحوثة لأهمية هذه المتغيرات وعلاقتها بعضها لبعض، فضلاً عن إثارة المهتمين من الباحثين والدارسين بالإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي ، لأهمية هذه المتغيرات .
3. تشخيص طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التجديد الاستراتيجي والإبداع المنظمي للجامعتين المبحوثتين
4. تشخيص واقع عمل ممارسة أنشطة التجديد الاستراتيجي في الجامعتين المبحوثتين (بغداد ، كوفة).
5. تقديم نموذج أو مقياس خاص لمفهوم التجديد الاستراتيجي لكونه موضوع يتصف بالحدثة ويحتاج الى فهم أعمق .

رابعاً: فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسة الاولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين التجديد الإستراتيجي وأبعاده والإبداع المنظمي في جامعة بغداد
2. الفرضية الرئيسة الثانية : توجد علاقة ارتباط معنوية بين التجديد الإستراتيجي وأبعاده والإبداع المنظمي في جامعة الكوفة .
3. الفرضية الرئيسة الثالثة : يؤثر التجديد الإستراتيجي وأبعاده معنوياً في الإبداع المنظمي في جامعة بغداد .
4. الفرضية الرئيسة الرابعة : يؤثر التجديد الإستراتيجي وأبعاده معنوياً في الإبداع المنظمي في جامعة الكوفة .
5. الفرضية الرئيسة الخامسة : توجد فروق معنوية في الإجابات حول التجديد الإستراتيجي وأبعاده يعزى لاختلاف الجامعة (بغداد ، الكوفة) .
6. الفرضية الرئيسة السادسة : توجد فروق معنوية في الإجابات حول الإبداع المنظمي وأبعاده تعزى لاختلاف الجامعة (بغداد ، الكوفة) .

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة : تم اختيار عدد من كليات جامعتي (بغداد ، الكوفة) التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي مجتمعاً للدراسة إذ تم اختيار(10) كليات من جامعة بغداد و(12) كلية من جامعة الكوفة.
2. عينة الدراسة: تم اختيار القيادات الجامعية عينة للدراسة ومن هم بمنصب (عميد ، معاون عميد ، رؤساء الاقسام العلمية) حيث تم اختيار أسلوب العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة ، ولكون القيادات الجامعية هم القادة المسؤولين عن وضع الخطط والسياسات والاجراءات التي تخص مستقبل الجامعة ، فضلاً عن كونهم اكثر ثقافة وامتلاكهم ما يكفي من الخبرة والمعرفة، حيث بلغ عددهم في جامعة بغداد (82) مسؤولاً، أما في جامعة الكوفة بلغ عددهم (76) مسؤولاً، وكما موضح في الجدول(1) أدناه :

جدول (1) مجتمع وعينة الدراسة

ت	الكلية	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
جامعة بغداد				
1	هندسة	16	15	94 %
2	الإدارة والاقتصاد	10	8	80 %
3	القانون	7	3	43 %
4	علوم	12	10	83 %
5	تربية بنات	14	6	43 %
6	علوم سياسية	7	7	100 %
7	طب بيطري	13	7	54 %
8	هندسة خوارزمي	8	7	88 %
9	زراعة	14	12	86 %
10	علوم بنات	9	7	78 %
	المجموع	110	82	75 %
جامعة الكوفة				
1	هندسة	10	8	80 %
2	الإدارة والاقتصاد	8	7	88 %
3	قانون	5	2	40 %
4	علوم	10	2	20 %
5	تربية بنات	13	9	69 %
6	علوم سياسية	3	2	67 %
7	طب	15	15	100 %
8	تمريض	10	8	80 %
9	لغات	5	5	100 %
10	آداب	9	6	67 %
11	صيدلة	7	6	86 %
12	تربية مختلطة	6	6	100 %
	المجموع	101	76	75 %

المصدر: اعداد الباحثين.

خامساً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية بالآتي :

1. الحدود البشرية : تم الاعتماد على عينة من القيادات الجامعية المتمثلة بـ (العميد ، معاون العميد ، رؤساء الاقسام العلمية) ، في عدد من كليات جامعتي (بغداد ، الكوفة).
2. الحدود المكانية: قطاع التعليم العالي والبحث العلمي والمتمثل بعدد من كليات جامعتي (بغداد، الكوفة) حيث تضمنت جامعة بغداد (10) كليات وكان عددهم (82) مسؤولاً ، و(12) كلية من جامعة الكوفة الذي بلغ عددهم (76) مسؤولاً.
3. الحدود الزمانية : امتدت الحدود الزمانية للدراسة للفترة من 2017/5/28 (والتي بدأت بالمقابلات الشخصية لتحديد مشكلة الدراسة وجمع المعلومات عن مجتمع وعينة الدراسة تخللتها فترة الحصول على الموافقات الرسمية للجامعتين المبحوثة وتوزيع استمارة الاستبانة وأسترجاعها وتحليلها) وحتى 2017/12/31

سادساً: أدوات الدراسة

تم اعتماد مجموعة مختلفة من الأدوات والاساليب بغية تحقيق أهداف الدراسة الحالية وكالاتي:

1. أدوات واساليب الجانب النظري : تم الاعتماد في الجانب النظري على إسهامات الباحثين والدارسين ، التي تم جمعها من خلال مصادر متنوعة من كتب ، ودراسات في المكتبات العلمية ، رسائل واطاريج ، دوريات ، مجلات علمية ، فضلاً عن شبكة الويب (الانترنت) وكان للشبكة دور كبير في البحث والحصول على الكثير من الدراسات الحديثة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة .

2. ادوات واساليب الجانب العملي : تم الاستعانة بمجموعة من الاساليب لجمع البيانات والمعلومات وهي كالاتي :

أ- المقابلات الشخصية : تمثل المقابلات الشخصية الوسيلة أو الأداة التي تساعد الباحثة التعرف على طبيعة عمل الجامعتين المبحوثتين (بغداد، الكوفة) حيث قامت الباحثة بإجراء المقابلات لعينة من القيادات الجامعية لاستطلاع اراهم ببعض الجوانب المتعلقة بالدراسة ، والتي أسهمت بتزويد الباحثة وبشكل مباشر بالمعلومات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال فقرات استمارة الاستبانة.

ب-الاستبانة : تم تصميم استمارة الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة والتي تم الاعتماد عليها بغية الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي ، وتم استطلاع آراء القيادات الجامعية حول فقرات استمارة الاستبانة ليتم صياغتها بما يتلاءم مع مكان تطبيق الدراسة . ويوضح الملحق (2) ما ورد في الاستبانة ، وتضمنت استمارة الاستبانة محورين أساسيين ، حيث تضمن المحور الاول المعلومات الشخصية لعينة الدراسة وتمثلت بـ (8) فقرات ، أما المحور الثاني تضمن متغيرات الدراسة والتي تمثلت بـ () فقرة .

ج-اختبارات استمارة الاستبانة:

تم إجراء بعض الاختبارات التالية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال استمارة الاستبانة، والتي كان الهدف منها هو التأكد من صدقها وثباتها وكالاتي :

1. الصدق الظاهري : يعد الصدق الظاهري من الامور الاساسية ، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس من حيث المحتوى الفكري والصياغة ، قد تم إجراء التعديلات التي أتفق عليها المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً، وظهرت الاستبانة بشكلها النهائي لتستقر على () فقرة كما موضحة في الجانب العملي للدراسة **2. ثبات الاستبانة :** يشير الثبات إلى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر مدة زمنية مختلفة، ولاجل التحقق من صدق ومدى ثبات متغيرات الدراسة تم استعمال اختبار معامل ألفا كرونباخ(Alpha Crobach)، وقد تم حساب معامل الثبات للأداة ، حيث تبين أن معامل ثبات الفقرات للمتغيرات مرتفع ، فقد بلغت قيمته لمتغير التجديد الاستراتيجي(0.985) لعينة جامعة بغداد و(0.985) لعينة جامعة الكوفة ، وملتغير الإبداع المنظمي (0.982) لعينة جامعة بغداد و(0.979) لعينة جامعة الكوفة ، وبلغت قيم المعاملات للمتغيرات وفقرات الاستبانة بشكل عام (0.923) لعينة جامعة بغداد و(0.924) لعينة جامعة الكوفة ، وهذا يدل على ثبات الاستبانة بجميع محاورها وتتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في إجراء التطبيق والتحليل الميداني ، وقد أظهرت النتائج أن قيم معامل كرونباخ ألفا قد تراوحت بين (0.916-0.985) وهي متوسطة إحصائياً في البحوث الإدارية والاجتماعية لأن قيمتها أكبر من (0.70)، والتي تدل على أنّ الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

د- الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

تم استعمال البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS v.23) ، (Amos v.23) ، (Excel v.2010) في ادخال بيانات الدراسة وتحليلها ، إذ تم الاعتماد على مجموعة من الادوات الاحصائية في الجانب العملي لهذه الدراسة والمتثلة بـ (اختبار التوزيع الطبيعي ، أتساق الأداة وثباتها ، التحليل العاملي الاستكشافي(EFA) ، الوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، معامل الارتباط سبيرمان(Spearman)، معامل الانحدار الخطي البسيط ، معامل الانحدار الخطي المتعدد ، اختبار (VIF) ، اختبار تحليل التباين (One Way Anova (F)

المبحث الثاني

الإطار النظري

المحور الأول : التجديد الاستراتيجي

اولاً: مفهوم التجديد الاستراتيجي (SR) The concept of strategic renewal

يعد التجديد الاستراتيجي من المواضيع الحديثة والمهمة الذي جذب وأستحوذ أهتمام الباحثين والدارسين في مجال الإدارة الاستراتيجية والادارات الاخرى في السنين القليلة الماضية ، حيث تواجه منظمات اليوم الكثير من التحديات وللوقوف امام هذه التحديات ، فعلى المنظمات عامة و الناجحة خاصة العمل على تجديد استراتيجياتها بصورة مستمرة قبل تقادمها أستجابة للتغيرات البيئية المختلفة ، كما أنها بحاجة مستدامة للتجديد لتتسم بالحيوية والتميز والريادة ومن ثم لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بشكل لا يضاهيه المنافسين الاخرين وخلق مكانة استراتيجية مهمة بين المنظمات الأخرى لتضمن البقاء والنمو على المدى الطويل .

وعليه حاول الباحثين والدارسين عبر أبحاثهم المستمرة تحديد مفهوم التجديد الاستراتيجي والوقوف على ماهيته بما يتوافق مع توجهاتهم الفكرية، وارتأت الباحثة اختيار مجموعة منها لتعكس آراء البعض منهم وفقاً للتسلسل الزمني ، وكما موضحة في الجدول (2) ادناه .

جدول (2) مفاهيم التجديد الاستراتيجي

ت	الباحث ، السنة	المفهوم
1	Guth & Ginsberg, 1990:5	التغير والتحول من خلال تجديد الافكار الاساسية التي تم بناءها في المنظمة .
2	Sharma & chrishman , 1999:19	جهود ريادية للمنظمات نتيجة التغييرات الجوهرية في اعمال المنظمة أو مستوى استراتيجية المنظمة أو تغييرات في تنظيم العلاقات داخل المنظمة أو بين المنظمة والبيئة الخارجية وتحتاج في هذه الحالة الى نوع من الابداع .
3	Flier et al , 2003: 2168	أنشطة استراتيجية لموائمة المقدرات التنظيمية مع البيئة لتعزيز الميزة التنافسية .
4	Cuervo, et al, 2007: 93	جهود المنظمات الريادية نتيجة تغيير هام في اعمال المنظمة ، مستوى استراتيجية المنظمة ، أو الهيكل، أو التغيير بعلاقة المنظمات مع بعضها، وبين المنظمة والبيئة الخارجية ودراسة السلوك المبدع.
5	جلاب ، 2008 : 12	عملية ولادة اعمال جديدة في المنظمة اي أن التجديد هو ابداع داخلي أو مشاركة المنظمة أو تحولها عبر اجراء عملية التجديد في الافكار التي تقوم عليها مثل هذه المنظمات .
6	Agarwal & Helfat, 2009 : 282	عملية ،محتوى ،ونتيجة ،الخاصة بانتعاش Refreshment أو استبدال Replayment لصفات المنظمة التي لديها إمكانية التأثير الجوهري على افاقها طويلة المدى .
7	Morris , et al , 2011: 100	نوع من أنواع الريادة التي تبحث المنظمة الى اعادة تعريف علاقتها مع الاسواق المنافسة بالصناعة من خلال تغيير جذري لكيفية التنافس.
8	Worch , et al , 2012 : 445	عملية تغيير جوهرية للخواص التنظيمية لتعزيز منظمات ذات افاق طويلة الأجل لتكون قادرة على البقاء وتشمل هذه التغييرات على نماذج الاعمال ، التكنولوجيا ،الهيكل التنظيمي ،قاعدة الزبائن، استراتيجية سوق المنتجات .
9	Begin, 2012:2	عملية تطويرية لقطع الجمود التنظيمي محاولة لأحداث تغيير في القدرات التنظيمية والتوجه الاستراتيجي استجابة لبيئة الاعمال التنافسية المتطورة وخلق مجال جديد لسوق المنتجات لتعزيز الميزة التنافسية.
10	الغزالي ، 2013 : 113	ظاهرة ريادية للمنظمة حيث تبحث فيها المنظمة عن اعادة تعريف وتحديد علاقاتها مع اسواقها ومنافسيها في الصناعة من خلال التعديل الاساسي لممارستها في عملية المنافسة
11	Aghaziarati, et al, 2013 : 91	ظاهرة زيادة للمنظمات التي تبحث عن تنظيم وتحديد علاقتها في السوق / أو الصناعة من خلال تغييرات جذرية في طريقة التنافس.
12	Jockenhofer, 2013:5	تغييرات مهمة في اعمال المنظمة ،الاستراتيجية، الوضع التنافسي
13	Srinivasan, 2014 : 231	التحول في المنظمة من خلال تجديد الافكار الجوهرية المبنية.
14	Kearney & Morris , 2015 : 429	نوع أو شكل من اشكال زيادة الأعمال التي تركز على التحول التنظيمي ويتضمن التحول التنظيمي (أنعاش أو استبدال) الصفات التنظيمية التي لها تأثير على المدى الطويل بالمنظمة وهذه الصفات تعني عوامل اتخاذ القرار الحاسم لمستقبل المنظمة مثل (الاهداف ،الهيكل التنظيمي ،الخدمات ،نطاق العمليات ،النظام الاداري ، روتين العمل ،القدرات ،الموارد).
15	الطائي واخرون ، 2016 : 10	ولادة منظمة جديدة من حيث الافكار والاعمال والتحول من مستوى الى مستوى اخر من خلال تجديد الافكارالرئيسة التي تملكها المنظمة أو تلك وهذا سيولد اعمال جديدة ومسؤوليات وصلاحيات واعمال ريادية داخل المنظمة وتشكيل استراتيجيات جديدة أو اعادة تشكيل استراتيجية جديدة .
16	Schmitt et al, 2016 : 4	نوع من التغيير الاستراتيجي وهو عملية ادارية لإعادة تغييرات في المقدرات الجوهرية ،واعادة تعريف رسالة المنظمة ، أو تغيير أنماط موارد الاعمال ، لملائمة مقدرات المنظمة مع البيئة .

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات الواردة في الجدول.

وفي ضوء ما تقدم من مفاهيم متنوعة للباحثين والدارسين وبعد اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات العربية والاجنبية ارتأت الباحثة تصنيفها حسب تشابه خصائصها الى خمس توجهات فلسفية. إذ وصف باحثوا التوجه الأول التجديد الاستراتيجي بأنه " تجديد الافكار الجوهرية التي ينتج من خلالها ولادة أعمال جديدة أو منتج أو طرائق جديدة وتحول في عمل المنظمة " وهذا ما أتفق عليه كل من الباحثين Guth & Ginsberg, 1990; Srinivasan,

(2014 ; جلاب ، 2008) وفي السياق نفسه عبر عنه (الطائي واخرون ،2016) بأن التجديد في الافكار يولد اعمال جديدة ومسؤوليات وصلاحيات جديدة ". فيما أكدوا باحثوا التوجه الثاني على أن التجديد الاستراتيجي " تغييرات مهمة في أعمال المنظمة من خلال التغيير الراديكالي في الاستراتيجية ، والعلاقات مع البيئة الخارجية ، هيكل ونمط الاعمال ، ويحتاج كل هذا الى سلوك إبداعي" وهذا ما أتفق عليه كل من الباحثين (Sharma & Chrisman,1999; Cuervo et al,2007; Jcokenhofer,2013) وأشاروا اليه بأنه " تغيير في الهيكل أو الاستراتيجية أو اعمال المنظمة ". في حين وصف باحثوا التوجه الثالث التجديد الاستراتيجي على أنه " إعادة تجديد وتنظيم علاقة المنظمة بالأسواق وكيفية التنافس مع المنافسين " وهذا ما اتفق عليه كل (الغزالي، 2013 ; Morris et al ,2011 Aghaziarati et al, 2013; ورأى باحثوا التوجه الرابع التجديد الاستراتيجي بأنه " تحول أستبدال وتغيير بالصفات والخواص التنظيمية الجوهرية والمهمة والمؤثرة بكفاءة المنظمة ومستقبلها كالتحول بالأهداف، الهيكل التنظيمي ،الموارد ،النظام الإداري، روتين العمل، القدرات التكنولوجيا " وهذا ما اتفق عليه كل من الباحثين (Kearney & Morris,2015; Agarwal & Helfat, 2009 ; Worch et al,2012). وعدّ باحثوا التوجه الخامس التجديد الاستراتيجي بأنه " تغيير استراتيجي في التوجه الاستراتيجي والموائمة والأنشطة الإستراتيجية وإعادة تعريف رسالة المنظمة لأحداث توافق استراتيجي بين البيئة ومقدرات المنظمة لتعزيز الميزة التنافسية على المدى الطويل" وهذا ما أتفق عليه كل من الباحثين ، (Flier et al,2003; Begin, 2012; Schmitt et al , 2016). وعليه تعرف الباحثة التجديد الاستراتيجي بأنه " عملية تطويرية مستمرة تعتمد على المنظمات لتكون منظمة رائدة مبدعة بالأفكار والمقدرات والمعرفة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال خلق حالة الانسجام والموائمة مع التغييرات البيئية المختلفة .

ثانياً: ابعاد التجديد الاستراتيجي Dimensions of strategic renewal

لكون موضوع التجديد الاستراتيجي من المواضيع التي تتسم بالحدثة ، ، فأنها تفتقر الى قلة أبعاده، وعليه يحتاج الى سنين طوال و دراسات مكثفة وعميقة وتقصي وبحث من قبل الباحثين والدارسين لينضج ويتبلور ، ومن هذا المنطلق تبنت الباحثة الأبعاد الأكثر تكراراً واتفاقاً بين الباحثين والدارسين من جهة ، وانسجامها مع طبيعة الدراسة الحالية من جهة أخرى ، ولكونها أبعاد ذات بنية مفاهيمية متعددة الأبعاد تتواءم مع فلسفة التجديد الاستراتيجي ، ومن الدراسات التي تناولت هذه الابعاد المشار لها من قبل الباحثين والدارسين (Volberda et al 2001; Flier,2003; Flier et al,2003; Stienstra,2004; Leeuwen,2007; Stienstra,2008; Agrawal & Helfat,2009 ; Kwee,2009; Kwee et al,2011; Heyden,2012; Rajes,2013; الحدراوي، 2013 ، 2015). وتتمثل هذه الابعاد (بعد السياق، بعد المحتوى ، بعد العملية). وسيتم التطرق لهذه الابعاد الثلاث بالتفصيل وكالاتي:

1. بعد السياق The context Dimension:

يوضح بعد السياق القوى أو العوامل البيئية التي تمكن تنفيذ التجديد الاستراتيجي في المنظمة (Flier,2003:3). ويحدد أي البيئات التي تعمل فيها المنظمة (Leeuwen,2007:110). إذ يعكس هذا البعد التفاعل بين المنظمة وبيئتها والبيئة الخارجية عن الشروع في أنشطة التجديد الاستراتيجية (Kwee et al,2011:988) . ويتم قياس هذا البعد من خلال الأنشطة الداخلية قياساً بالأنشطة الخارجية (Flier,2003:43). وتتمثل أنشطة التجديد الاستراتيجي الخارجية

بالأطراف خارج حدود المنظمة في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي ، في حين الأنشطة الداخلية التي تجرى داخل حدود المنظمة (Stienstra,2004:277).

2. بعد المحتوى **The content Dimension** :

يهتم هذا البعد بميزتين جوهريتين هما أنشطة التجديد الاستكشافية قياساً بأنشطة التجديد الاستثمارية (Rajes,2013:109; Flier et al,2003:2169). يركز بعد المحتوى على "ماهي" أنشطة التجديد الاستراتيجي. وتوضيح الاختلاف بين أنشطة الاستثمار والاستكشاف ، حيث تعرف أنشطة الاستثمار بأنها "أنشطة التجديد الاستراتيجي التي تعمل على استثمار أنشطتها الحالية ضمن النطاق الجغرافي الحالي، أو ترشيد لبعض الأنشطة والوفورات في التكاليف ، وبيع لبعض الأنشطة عن طريق الاندماج أو الاستحواذ. أما أنشطة الاستكشاف هي أنشطة التجديد الاستراتيجي التي تضيف أنشطة جديدة إلى الأنشطة الموجودة الحالية للمنظمة، أو التي تزيد من النطاق الجغرافي للمنظمة (leeuwen,2007:110).

3. بعد العملية **The process Dimension** :

يتناول بعد العملية الفترة الزمنية لأنشطة التجديد الاستراتيجي ويشمل سرعة وتقلب أنشطة التجديد الاستراتيجي (Kwee,2011:988). أي أن بعد العملية يشير إلى الطابع الزمني للتجديد الاستراتيجي ويغطي توقيت تكرار وتقلب أنشطة التجديد الاستراتيجي (Flier et al,2003:2169). ففي البيئات شديدة المنافسة يرتبط النجاح بسرعة الاجراءات المتخذة ، وعليه فإن ردة الفعل خلال فترة قصيرة جداً يمكن أن تؤدي إلى ردة فعل شديدة تؤدي إلى الفوضى. ومع ذلك فإن العديد من المدراء يتصرفوا بحكمة وحذر ويتنظروا حتى يصل تأثير الاضطراب الخارجي إلى مستوى معين قبل الاستجابة، وقد يؤدي هذا التكتيك غالباً إلى الجمود التنظيمي (Volberda et al,2001:212). أي أن تكرار أنشطة التجديد الاستراتيجي تقاس بعدد الأنشطة الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة خلال فترة زمنية محددة. اما تقلب أنشطة التجديد الاستراتيجي هو نسبة الانحراف المعياري للأنشطة خلال فترة زمنية. وعليه أن تقييم تكرار وتقلب أنشطة التجديد الاستراتيجي يتعلق بتوقيت وقوة المنظمات الحالية والرد على التغيرات البيئية، واعتماداً على الطريقة التي ينظر بها قادة المنظمات إلى العلاقة بين المنظمة والبيئة وخطورة التغيرات البيئية، فأهم قد يتخذون إجراءات كثيرة أو قليلة في أوقات التغير البيئي، حيث توضح هذه الاختلافات تكرار أنشطة التجديد الاستراتيجي، وقد تختار بعض المنظمات نمطاً مستقراً من أنشطة التجديد الاستراتيجي، في حين أن البعض الآخر يواكب التغير، حيث يقيم تقلب أنشطة التجديد الاستراتيجي هذه الاختلافات. (Flier,2003:45).

المحور الثاني: الإبداع المنظمي

اولاً: مفهوم الإبداع المنظمي **The concept of organizational innovation**

يُعد الإبداع المنظمي عملية جوهريّة مهمة للمنظمات اذ ينتج عنه زيادة في الكفاءة الانتاجية والاداء المتميز والبقاء والقدرة على التنافس ، حيث تعتمد القدرة التنافسية للمنظمة على قدرتها على التكيف مع المتغيرات الجديدة في بيئتها ، من خلال اعتماد ممارسات وطرائق عمل غير مألوفة ، فالمنظمات الناجحة اليوم هي المنظمات المبدعة فلا يتحقق النجاح وريادة الاعمال في ظل انعدام الإبداع ، وعليه يمكن القول أن جميع العاملين من (إدارة عليا ، وسطى ، تنفيذية) هم الضوء العاكس بتميزهم وكفاءتهم وادائهم وهنا يكمن الإبداع.

وعليه حاول الكثير من الباحثين والدارسين تحديد مفهوم الإبداع المنظمي والوقوف على ماهيته بما يتوافق مع توجهاتهم الفكرية، وارتأت الباحثة اختيار مجموعة منها لتعكس آراء البعض منهم وفقاً للتسلسل الزمني، كما موضحة في الجدول (3) أدناه

جدول (3) مفاهيم الإبداع المنظمي

ت	الباحث ، السنة ، الصفحة	المفهوم
1	Daft, 1978: 197	تبني فكرة او سلوك جديد تعتمد المنظمة
2	Kim, 1980: 226	عملية بموجبه يقبل الفرد او النظام الاجتماعي الافكار الجديدة فيطورها وينفذها.
3	Smith, 1980 : 43	اي شيء يوفر حلول نادرة من نوعها للمشاكل والفرص والتحديات سواء كانت كبيرة او صغيرة المتمثلة (تطوير انظمة داخلية جديدة، هياكل تنظيمية جديدة للأنشطة الجديدة، التعرف على قطاعات سوق جديدة، طرائق اسرع لجمع ونشر المعلومات.....).
4	Kanter, 1983: 20	توليد وقبول وتنفيذ الافكار الجديدة للعمليات والمنتجات او الخدمات.
5	Steyaert et al, 1996: 67	خلق معاني جديدة لمنتجات/خدمات, ترتيبات تنظيمية, عمليات التفاعل.
6	Hage,1999: 599	اعتماد فكرة او سلوك جديد في المنظمة او ، منتج جديد، خدمة جديدة ،تكنولوجيا جديدة، ممارسات ادارية جديدة.
7	Taalikka,2002:15	يمكن ان يكون منتج جديد او خدمة جديدة, تكنولوجيا عملية الانتاج، هيكل جديد، نظام اداري، خطة جديدة، او برنامج يتعلق بأعضاء المنظمة.
8	Schermerhorn et al, 2011:376	عملية لخلق افكار جديدة ووضعه موضع التنفيذ.
9	Llach et al, 2011: 54	تغيير او تنفيذ اجراءات او عمليات جديدة داخل المنظمة.
10	Qian, et al, 2012: 111	توليد وتنفيذ افكار او سلوكيات جديدة تشمل (المنتجات الجديدة، الخدمات، الهيكل المنظمي , النظم الادارية ،تكنولوجيات العملية).
11	Gallego & Rubalcaba, 2012: 565	تغيير في (التسلسل الهرمي، الروتينات، القيادة) لمنظمة ما نتيجة لتطبيق مفاهيم وممارسات هيكلية وادارية وتشغيلية جديدة من اجل تحسين وتنسيق مسار العمل وتحفيز الموظفين.
12	Camison & Villar- Lopez, 2012: 3	التغيرات الحاصلة في هيكل وعمليات المنظمة بسبب تنفيذ مفاهيم وممارسات ادارية وتشغيلية جديدة مثل (العمل الجماعي في الانتاج، ادارة سلسلة التجهيز، نظم ادارة الجودة).
13	Jones ,2013 :388	العملية التي من خلالها تستخدم المنظمات مهاراتها ومواردها لتطوير سلع وخدمات جديدة او تطوير انظمة تشغيل جديدة للإنتاج تستطيع الاستجابة بشكل جيد لاحتياجات المستهلك.
14	Comeaux,2013:284	عملية لتطوير واعتماد وتطبيق افكار جديدة لتوليد منتجات جديدة او ممارسات او سياسات او خدمات او هياكل او تكنولوجيايات لأعضاء المنظمة.
15	Ghausset & Namara, 2014 :26	تقديم وتطبيق متعمد (للافكار، المنتجات، الاجراءات) الجديدة لتحقيق افادة كبيرة للفرد او المجموعة او المنظمة.
16	Bekkenutte,2016: 9	خلق وتبني فكرة او سلوك جديد في المنظمة.

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات الواردة في الجدول.

وفي ضوء مما تقدم من مفاهيم واردة في الجدول اعلاه وبعد اطلاع الباحثة على العديد من البحوث العربية والاجنبية ارتأت الباحثة تصنيفها الى خمس اتجاهات فلسفية حسب تشابه خصائصها فوصف باحثوا الاتجاه الاول الإبداع المنظمي بأنه " تبني أو خلق فكرة جديدة " وهذا ما اتفق عليه كل من الباحثين (Schermerhorn et al,2011; Bekkenutte,2016;Daft,1978). وفي السياق نفسه عبر عنه (Hage,1999). بأنه اعتماد فكرة أو سلوك

جديد " .أما باحثوا الاتجاه الثاني فسروا الإبداع المنظمي بأنه " عملية لتطوير وتطبيق أفكار بممارسات أو طرائق أو اسلوب جديد " وهذا ما اتفق عليه كل من الباحثين (Jones,2013;Comeaux,2013) وأكد ذلك (Kim,1980). ووصفه بأنه "عملية يقبل الفرد أو المجموعة الافكار فيطورها وينفذها " في حين تبني باحثوا الاتجاه الثالث الإبداع المنظمي وعرفوه على انه "تغيير في هيكل او عمليات المنظمة نتيجة تنفيذ ممارسات او اجراءات جديدة في المنظمة " وهذا ما اتفق عليه كل من الباحثين (Rubalcaba,2012;Camison & Villar- Lopez,2012) (Gallego & Llach et al,2011) وبشكل مغاير عبر عنه (Llach et al,2011) بأنه " تغيير وتنفيذ إجراءات جديدة " . وباحثوا الاتجاه الرابع أكدوا على أن الإبداع المنظمي " عملية تنفيذ أو تطبيق الافكار لمنتجات أو خدمات أو ممارسات وطرائق تنظيمية جديدة " وهذا ما اتفق عليه كل من الباحثين (Kanter,1983 ; Qian et al ,2012 ; Ghausset & Namara ,2014) في حين تبني باحثوا الاتجاه الخامس الإبداع المنظمي وعرفوه بأنه " خلق معاني جديدة لشيء جديد يوفر حلول نادرة للمشاكل " وهذا ما اتفق عليه كل من الباحثين (Smith,1980; Taalikka,2002; Steyaert et al, 1996) . وتتفق الباحثة مع تصنيف باحثوا الاتجاه الرابع و تعرف الباحثة الإبداع المنظمي بأنه " ولادة افكار جديدة وقبولها ومن ثم تطويرها وتنفيذها ، واعتماد المنظمة طرائق وممارسات جديدة لاتكافئ المنظمات الاخرى ، اي تحويل الافكار الى نتاج ملموس " وعليه أن المنظمات التي لا تقوم بتطوير الافكار وتطبيقها من خلال دعم و توفير الموارد اللازمة للعاملين فأن هذه الافكار لا فائدة منها.

ثانياً: أبعاد الإبداع المنظمي Dimension of organizational innovation

تباينت وتعددت آراء الباحثين والمختصين بمجال السلوك التنظيمي في تناولها لأبعاد الإبداع المنظمي ، ونظراً لتعدد وتباين هذه الابعاد بشكل كبير ارتأت الباحثة توضيحها في الجدول (4) أدناه وحسب التسلسل الزمني لآراء الباحثين والدارسين .

جدول (4) أبعاد الإبداع المنظمي الرئيسية والفرعية لمجموعة من الباحثين والدارسين.

ت	الباحث ، السنة ، الصفحة	الابعاد الرئيسية	الابعاد الفرعية
1	Rowe & william,1974:290-292	استراتيجيات الإبداع المنظمي : (التطوير التنظيمي، التخصص الوظيفي، الدورية)	
2	Doft,1978:202	الإبداع التكنولوجي، الإبداع التقني	
3	Damanpour & Evan,1984 : 400	الإبداع التكنولوجي ، الإبداع الاداري	
4	Steele,1997:127	خصائص الإبداع المنظمي: (الميزة النسبية، التوافق، امكانية التجريب، الملاحظة)	
5	Tang,1998:305	الاتصالات والمعلومات ، السلوك والتكامل ، المعرفة والمهارات ، التوجيه والدعم ، بيئة خارجية.	
6	Tang,1999:41	المعرفة والمهارات، السلوك والتكامل، المعلومات والاتصالات، التوجيه والدعم ، البيئة الخارجية ، ممارسة ورفع مستوى أنشطة المشروع.	
7	Fichman,2001:430	التبني المبكر، الانتشار الداخلي ، التسريب، الروتين، الاستيعاب، البدء بالجدولة، اعتماد الجدولة، تنفيذ الجدولة	
8	Taalikka,2002:19-22	خصائص الإبداع المنظمي: (ميزة نسبية، التخلي ، الرؤية ، الثبات، التوافق،	

	التعقيد، إمكانية التجربة ، قابلية الملاحظة)		
9	OECD,2005:153-154	ممارسات الاعمال، تنظيم مكان العمل ، العلاقات الخارجية	
10	Shahin,2006:15	المراحل الخمس في عملية اتخاذ قرار الإبداع : (المعرفة ، القناعة ، القرار، التنفيذ ، التأكد)	
11	Lee,2007:26	• نظام الرقابة • الدوافع (التحفيز) • المناخ التنظيمي الاخلاقي	-الاتصالات، التمكين، الممارسات الإدارية). -الدوافع الذاتية، التنظيم المحدد ، التنظيم الخارجي ، الدوافع). -رعاية ، قوانين ، أدوار ، الوسائل ، الاستقلال).
12	Jenssen & Nybakk,2009:17	ابداع المنتج ، ابداع العملية ، ابداع السوق	
13	Walsh et al,2009:8	الابتكار ، الانفتاح على الافكار الجديدة ، القصد على الإبداع ، تحمل المخاطرة ، القدرة على الإبداع	
14	Walsh et al,2009:4-5	الابتكار ،الحداثة والجددة ، القصد على الإبداع ، تحمل المخاطرة ،القدرة على الإبداع ، عملية تبني الإبداع .	
15	Crossan & Apaydin,2010:1175	محددات الإبداع المنظمي : • القيادة (المستوى الفردي والجماعي). • الميكانيكا الادارية (مستوى تنظيمي). • العمليات الادارية .	-المدير التنفيذي ، فريق الادارة العليا ، مجلس الادارة). -الرسالة والهدف والاستراتيجية، التعلم المنظمي و ادارة المعرفة، الهيكل والأنظمة ، الهيكل التنظيمي). -البدء واتخاذ القرار ، تطوير وتنفيذ، البحث عن السوق ، اختيار السوق اسواق ومبيعات ،ادارة المحافظ ، ادارة المشاريع).
16	Lynch et al ,2010:8	الابتكار ، الانفتاح على الافكار الجديدة ، القصد على الإبداع ، الاستعداد لتحمل المخاطرة، القدرة التكنولوجية على الإبداع .	
17	Llach et al ,2011:53	• الإبداع الهيكلي • الإبداع الجزئي	-العمل الجماعي ، اللامركزية ، الاندماج في المهام). -كاتبان، J-I-t ،الصيانة الوقائية، الاثراء الوظيفي /التوسيع، الاستعانة بمصادر خارجية).
18	Shi,2011:25-37	• العوامل التنظيمية • العوامل الفردية • العوامل البيئية	-الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الموارد التنظيمية، الثقافة التنظيمية.والفسيولوجية).
19	Shang et al,2011:1237	• ابداع اداري، ابداع تكنولوجي	
20	Shoham et al,2012:227	الابتكار ، الانفتاح على التغيير ، التوجه المستقبلي ، تحمل المخاطرة ،المبادأة	
21	Byrd,2012:45-46	• المحددات العشرة للإبداع المنظمي الداخلي (الصفات المختارة التي تميز	

<p>المنظمات المبدعة): <ul style="list-style-type: none"> • الصفات المشتركة للمبدعين. • القادة كدعاة وممكنين حاسمين في عملية الإبداع . • محددات المناخ التنظيمي(الهيكل التنظيمي والثقافة للمنظمة). <p>-(التوجه التدريجي، الفيات، الثقة). -(الاقناع ، رؤية واضحة ، توقع عال من الأداء ، الولاء المتبادل والثقة ، الدعم بين القيادي والعضو). -(الادراك الايجابي لمناخ العمل، الحرية لاستكشاف امكانيات الإبداع ، الحوافز).</p> </p>			
	<p>ممارسات الاعمال ، تنظيم مكان العمل ، اساليب تنظيمية جديدة في العلاقات الخارجية.</p>	<p>Camison & Lopez,2012:10</p>	<p>22</p>
	<p>منتجات جديدة ، عمليات تكنولوجيا جديدة ، برامج جديدة في الادارة ، تخطيط ادارة الموارد البشرية ، تحسين المنتجات الجديدة</p>	<p>Qian et al,2012:5</p>	<p>23</p>
	<p>• اهداف الإبداع المنظمي: (استجابة للوقت ، المهارات الإبداعية ، الجودة ، الوقت، مشاركة المعرفة). • تني الإبداع التنظيمي: (ممارسات الاعمال، تنظيم مكان العمل ، العلاقات الخارجية).</p>	<p>Meroño-Cerdan, & López-Nicolas,2013:1317-1318.</p>	<p>24</p>
<p>-(الشخصية، الدوافع ، القدرة الادراكية، خصائص العمل). -(الهيكل ، المناخ ، القيادة). -(الهيكل ، الثقافة ، الموارد).</p>	<p>عوامل الإبداع المنظمي : • المستوى الفردي • المستوى الجماعي • المستوى التنظيمي</p>	<p>Ghausset & Namara,2014:30</p>	<p>25</p>
	<p>• ابداع اداري ، ابداع تقني ، ابداع عملية ، ابداع جذري</p>	<p>Aminbeidokhti et al,2014:4</p>	<p>26</p>
	<p>الابتكار ، الانفتاح على التغيير ، التوجه المستقبلي ، تحمل المخاطرة ، المبادأة</p>	<p>Ruvio, et al,2014:1006</p>	<p>27</p>
	<p>البحث والتطوير ، المعرفة التكنولوجية الجديدة ، الافكار الى منتجات وعمليات جديدة</p>	<p>Acosta et al,2015:8</p>	<p>28</p>
	<p>الإبداع التقني، ابداع السوق ، الإبداع الإداري ، الإبداع الجذري</p>	<p>Rahil,2015:26</p>	<p>29</p>
	<p>ابداع المنتج ، ابداع العملية ، الإبداع الإداري</p>	<p>Ali et al,2016:3</p>	<p>30</p>
	<p>ممارسات الإبداع المنظمي : (ممارسات الاعمال ، إدارة المعرفة ، تنظيم مكان العمل ، العلاقات الخارجية).</p>	<p>Mothe at al, 2015:17</p>	<p>31</p>
	<p>ممارسات الإبداع المنظمي : (اللامركزية ، العمل الجماعي ، نظم الاجور على اساس الأداء ، فرق متعددة الوظائف ، ادارة المعرفة ، التعاون على الانتاج ،البحث والتطوير والانتشطة ،ادارة سلسلة التجهيز، المخزون الصفري، J-i-t ، نقل والاستعانة بمصادر خارجية ، الهندسة في وقت واحد ، عمليات التحسين المستمرة ،الاشكال التنظيمية الجديدة/الهيكل الجديدة ، ادارة الجودة الشاملة ، العمل المرن ، تحسين المهارات ، الانتاج الرشيق ، التقييمات الفردية الدورية ، فرق ذاتية</p>	<p>Bekkenutte,2016 :64-67</p>	<p>32</p>

	التنظيم ، مشاركة عالية للإبداع ، خرائط توقف القيمة ، تطوير المقدرات ، دعم المشرف).		
33	ابداع تكنولوجي، ابداع اداري	chen et al,2016:849	
34	ابداع المنتج، ابداع العملية	Do et al,2016:9	
35	تبنى الإبداع المنظمي: (ممارسات الاعمال ،تنظيم مكان العمل ، العلاقات الخارجية). اهداف الإبداع المنظمي : (الاستجابة للوقت ،المهارات الإبداعية ،الجودة ، الكلف ،مشاركة المعرفة).	Meroño-Cerdan, & López-Nicolas,2017:8	
36	الإبداع السلوكي، ابداع المنتج ، ابداع العملية، ابداع السوق، ابداع استراتيجي	Liao et al,2017:33	
37	اساليب واجراءات تنظيمية جديدة، ابداع الخدمات والمنتجات المشتقة من التكنولوجيا الجديدة ، الإبداع التسويقي	Prange & Pinho,2017:12	
38	الابتكار ، الانفتاح ، التوجه المستقبلي ، تحمل المخاطرة ،المبادأة	Argon & Limon,2017:652	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات الواردة في الجدول.

ومن هذا المنطلق تبنت الباحثة الابعاد المتمثلة في (الانفتاح على التغيير، التوجه المستقبلي ، تحمل المخاطرة ، المبادأة) ، حيث جاء اختيار الباحثة لهذه الابعاد لموائمتها مع فلسفة وبيئة الدراسة الحالية من جانب ، ولكون هذه الابعاد لم يتم التطرق لها من قبل الباحثين والدارسين على حد علم الباحثة مما حفزها على الخوض والتعمق بها من جانب اخر ، لعلها تخدم المنظمة المبحوثة عينة الدراسة بما يأتي بها من استنتاجات ، وايضاً تُعد المنطلق المتواضع لتكملة الدراسات من بعدها بما يخدم البيئة العراقية .

وعليه سيتم تناول هذه الابعاد بالتفصيل وكالآتي :

1. الانفتاح على التغيير Openness to change:

يشير الانفتاح على التغيير بانه مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات والرغبة لدعم التغييرات وعلى مستوى الاتصالات ، وان الانفتاح امر لا سابق له على اجراءات العمل والمدراء تجاه احداث النزاع ، فالانفتاح هو جانب ثقافي يعكس رغبة العاملين في النظر الى الإبداع ، اي ان الانفتاح على الافكار الجديدة والعمل على هذه الافكار فان الافكار الجديدة تنعكس في ثقافة المنظمات (Shoham et al,2012:228). أي ان هذا النوع التنظيمي خاصة ثقافية من خلال الانفتاح والإبداع اي تشجيع المنظمة الاتصال مع العاملين ونقل المعرفة وتطوير المواهب في العمل (Scott et al,2008:51) فالانفتاح على الافكار الجديدة هو جانب من جوانب الإبداع المنظمي ، اي تقبل واستعداد المنظمة التخلي عن العادات المتقادمة محاولة اختبار افكار غير مجربة (Menguc & Auh,2006:66). اي ان التفكير بالإبداع يتطلب عقلية قوية من المنظمة ، اي الاستماع الى جميع الاصوات الموجودة سواء داخلياً او خارجياً ، واستكشاف هذه الافكار وتجريبها (Walsh et al,2009:4).

2. التوجه المستقبلي **Future Orientation**:

يوضح التوجه المستقبلي بأنه قياس امتداد المنظور الزمني للمستقبل أو التوقعات ، اي هو مخطط معرفي لهيكلية الاحداث المستقبلية من حيث تسلسلها الزمني والسببية, وقد تكون هذه المخططات المعرفية الاستباقية موسعة نوعاً ما ومتباينة ودقيقة (Trommsdorff,1983:383). فالحاجة للتوجه المستقبلي تزداد عندما تتغير البيئات بسرعة , اي ان التخطيط طويل الاجل يمكن المنظمات من ان تتفوق على المنافسين الاقل نظرة تطلعيه و على المنظمات ذات الإبداع المنظمي العالي ان تتسم بنظرة مستقبلية (Shoham,et al,2012:228). اي ان هذا البعد يعكس منظوراً زمنياً للتأهب التنظيمي للتغيرات البيئية المستقبلية وتحديد المواقع في ضوء هذه التغيرات . حيث وصف (Christensen,1997) معضلة المبدع (مأزق innovators dilemma) كمفاضلة بين استخدام المعرفة المكتسبة من الماضي (نظرة رجعية) للماضي وبين استكشاف الفرص المستقبلية (نظرة بأبجاء المستقبل)، حيث تميل معظم المنظمات الى الاعتماد على التجارب السابقة في عملية اتخاذ القرار بدلاً من التصور للإمكانيات المستقبلية التي تعزز ميزاتها التنافسية ، ويتيح المنظور الاستشراقي للمدراء للتفكير خارج المألوف ، وبالتالي تمكنهم من إيجاد حلول مبدعة للمشكلات (Ruvio et al,2014:1008).

3. تحمل المخاطرة Risk-Taking: تشير المخاطرة بأنها الجرأة والعزم لجعل الموارد متاحة للمشاريع التي لها نتائج غير مؤكدة ، اي بعبارة اخرى تلك التي تنطوي على مخاطرة ، حيث تبدل محاولات لإدارة هذه المخاطرة ومثل هذه المخاطر(البحث عن طريق في السوق، استقطاب عاملين ماهرين) أو غيرها من الاستراتيجيات (Scheepers,2012:402) أي تتعلق بميل المنظمات لاتخاذ اجراءات جريئة مثل المغامرة في الدخول الى اسواق جديدة غير معروفة , تخفيض جزء كبير من مواردها للمشاريع ذات النتائج غير المؤكدة , فضلاً عن الميل الى الاقتراض بشكل كبير على امل الحصول على عوائد مرتفعة (Olaniran et al,2016:40) حيث يواجه المديرون والمنظمات ثلاث انواع من المخاطر وهي(مخاطر الاعمال ، المخاطر المالية ، المخاطر الشخصية) (Entebang et al,2010:76). وعليه ان المخاطرة عنصراً جوهرياً للريادة وصفة اساسية للإبداع والاستباقية وتأسيس المشاريع الجديدة , فهي بمثابة عملية البحث عن الفرص الجديدة واتخاذ اجراءات مغامرة, إذ أن المغامرة في اتخاذ الاجراءات والبحث عن المشاريع الجديدة تعد عوامل حيوية للمنظمات الريادية (Mischa,2015:36).

4. المبادرة **Proactiveness**:

تشير المبادرة بأنها منظور يبحث عن الفرص والتطلع الاستشراقي الذي ينطوي على تقديم منتجات او خدمات جديدة من قبل المنافسين , والعمل على توقع الطلب في المستقبل لأحداث التغيرات وشكل البيئة (Lumpkin & Dess,2001:431) حيث لا يتضمن الاستعداد للمبادرة (الاستباقية) فقط إدراك التغيرات، ولكن أن تكون قادراً على العمل والتقدم على المنافسين، ومن ثم العمل على تنمية المجتمع من خلال المساهمة الجادة في توفير فرص عمل للعاطلين، وان المدراء الاستراتيجيين الذين يطبقون المبادرة يجب أن تكون لهم عيون على المستقبل عند البحث عن الاحتمالات الجديدة للنمو والتطور(الكرعاوي، 2015: 89). اي ان المبادرة هي القدرة التي تعكس رغبة الريادي في السيطرة على المنافسين من خلال التحركات الاستباقية والعدوانية للتفوق على المنافسين (Olanuyeye & Edward,2016:142).

المبحث الثالث: الجانب العملي للدراسة

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

1. وصف وتشخيص أبعاد التجديد الاستراتيجي

تشير نتائج الجدول (5) إلى إن مستوى ممارسة عملية التجديد الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في جامعتي (بغداد والكوفة) جاءت مرتفعة بشكل عام إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لجامعة بغداد (5.898) وهي أعلى من الوسط الفرضي (5) وانحراف معياري (2.357) ومعامل اختلاف (39.960) ، أما على مستوى الجامعتين جاءت جامعة الكوفة بوسط حسابي أعلى من جامعة بغداد إذ بلغت قيمته (6.059) وانحراف معياري (2.586) ومعامل اختلاف (42.678) . أما على مستوى الأبعاد يتضح من نتائج الجدول (5) ادناه أن جامعة الكوفة قد حصلت على درجة ممارسة بعد السياق أعلى من جامعة بغداد بوسط حسابي عام بلغ قيمته (5.947) وانحراف معياري (2.553) ومعامل اختلاف (44.473) ، أما جامعة بغداد حصلت على وسط حسابي بلغ قيمته (5.777) وانحراف معياري (2.371) ومعامل اختلاف (42.690) . أما البعد الأكثر اسهاماً في تشكيل بعد السياق لجامعة الكوفة كان بعد (السياق الداخلي) بوسط حسابي عام بلغت قيمته (6.433) وانحراف معياري (2.278) ومعامل اختلاف (35.558) ، أما الفقرة التي كانت الأكثر اسهاماً في تشكيل السياق الداخلي الفقرة (3) والتي تشير (تنفذ الجامعة انشطتها الاستراتيجية بالاعتماد على تشكيلاتها الداخلية) ، أما البعد الأكثر اسهاماً في تشكيل بعد السياق لجامعة بغداد كان بعد (السياق الداخلي ايضاً) بوسط حسابي بلغت قيمته (6.360) وانحراف معياري (2.289) ومعامل اختلاف (36.248) وأن الفقرة الأكثر اسهاماً في تشكيل السياق الداخلي الفقرة (3) ايضاً، وهذا يدل الى أن عينة الدراسة في جامعة بغداد والكوفة تدرك أهمية هذا البعد في عملية التجديد الإستراتيجي إذ تعمل على تنفيذ انشطتها الإستراتيجية بالاعتماد على تشكيلاتها وامكانياتها الداخلية . ويشير الجدول (5) أن جامعة بغداد قد حصلت على درجة ممارسة بعد المحتوى أعلى من جامعة الكوفة بوسط حسابي عام بلغ قيمته (6.00) وانحراف معياري (2.463) ومعامل اختلاف (41.425) ، أما جامعة الكوفة حصلت على وسط حسابي بلغ قيمته (5.976) وانحراف معياري (2.703) ومعامل اختلاف (45.623) . أما البعد الأكثر اسهاماً في تشكيل بعد المحتوى لجامعة بغداد كان بعد (الاستكشاف) بوسط حسابي عام بلغت قيمته (6.317) وانحراف معياري (2.309) ومعامل اختلاف (36.637) ، أما الفقرة التي كانت الأكثر اسهاماً في تشكيل الاستكشاف الفقرة (12) (تشجع الجامعة منتسبيها على اجراء البحوث والدراسات التي تتعلق بأبتكار وتطوير استراتيجيات العمل) ، أما البعد الأكثر اسهاماً في تشكيل بعد المحتوى لجامعة الكوفة كان بعد (الاستكشاف ايضاً) بوسط حسابي بلغت قيمته (6.303) وانحراف معياري (2.463) ومعامل اختلاف (39.099) وأن الفقرة الأكثر اسهاماً في تشكيل الاستكشاف الفقرة (12) ايضاً، . وهذا يدل على أن جامعتي بغداد والكوفة تولي عملية الاستكشاف في تجديد أنشطتها الإستراتيجية أهمية عالية إذ تعمل على تشجيع منتسبيها على اجراء البحوث والدراسات التي تتعلق بأبتكار وتطوير إستراتيجيات العمل اللازمة لعملية التجديد في الجامعة وهذا ناتج لدور وأهمية عمليات الاستكشاف في تجديد الأنشطة الإستراتيجية للجامعة . ويوضح الجدول (5) أن جامعة الكوفة قد حصلت على درجة ممارسة بعد العملية أعلى من جامعة بغداد بوسط حسابي عام بلغ قيمته (6.255) وانحراف معياري (2.502) ومعامل اختلاف (40.486) ، أما جامعة بغداد حصلت على وسط حسابي بلغ قيمته (5.918) وانحراف معياري (2.237) ومعامل اختلاف (38.097) . أما البعد الأكثر اسهاماً في

تشكيل بعد العملية لجامعة الكوفة كان بعد (التكرار) بوسط حسابي عام بلغت قيمته (6.613) وانحراف معياري (2.373) ومعامل اختلاف (35.953) ، أما الفقرة التي كانت الأكثر اسهاماً في تشكيل التكرار الفقرة (14) (تضع الجامعة الانشطة الاستراتيجية التي تم العمل بها ضمن اولوياتها وتعمل على تحسينها وتطويرها) ، أما البعد الاكثر اسهاماً في تشكيل بعد العملية لجامعة بغداد كان بعد (التكرار ايضاً) بوسط حسابي بلغت قيمته (6.258) وانحراف معياري (2.225) ومعامل اختلاف (35.605) وأن الفقرة الأكثر اسهاماً في تشكيل التكرار الفقرة (13) (تعمل الجامعة على تنفيذ الانشطة الاستراتيجية بنفس التوقيت من كل سنة) ، وهذا يدل على اهتمام الجامعتين المبحوثتين ببغداد والكوفة إذ تهمت جامعة بغداد ببعده التكرار في تجديد أنشطتها الإستراتيجية إذ تعمل على تنفيذ الأنشطة الإستراتيجية بنفس التوقيت من كل سنة أما جامعة الكوفة تضع الأنشطة التي تم العمل بها سابقاً ضمن اولوياتها وتعمل على تطويرها .

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأبعاد التجديد الإستراتيجي لعينة

الدراسة(بغداد، الكوفة)

السياق الداخلي	ت	الفقرات	جامعة بغداد			جامعة الكوفة		
			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
بعد السياق								
	1	تعمل تغييرات جوهرية في انشطتها الاستراتيجية باستمرار	5.73	2.357	41.134	6.09	2.299	37.750
	2	تعمل على توزيع الصلاحيات وقنوات تدفق السلطة على جميع المستويات لضمان توافق الآراء مع متطلبات التجديد	6.43	2.394	37.232	6.64	2.177	32.786
	3	تنفذ انشطتها الاستراتيجية بالاعتماد على تشكيلاتها الداخلية	7.21	2.041	28.308	6.84	2.148	31.404
		الوسط العام للسياق الداخلي	6.360	2.289	36.245	6.433	2.278	35.558
السياق الخارجي	4	تعتمد على المقترحات والمبادرات المقدمة من قبل جهات خارجية (شركات استثمارية او جهات حكومية) لتجديد اعمالها الاستراتيجية	5.46	2.098	38.425	5.29	2.555	48.299
	5	توفر قنوات اتصال مفتوحة بينها وبين الجامعات والمؤسسات الأخرى	6.37	1.908	29.953	6.63	2.297	34.646
	6	تعمل على تبادل الخبرات والقدرات المعرفية مع الجامعات الأخرى.	6.07	2.176	35.848	6.76	2.383	35.251
		الوسط العام للسياق الخارجي	5.986	2.106	35.308	6.166	2.504	41.036
		الوسط العام لبعده السياق	5.777	2.371	42.690	5.947	2.553	44.473
بعد المحتوى								
الاستثمار	7	تستثمر الموارد والامكانيات المتاحة بشكل كفوء وفعال	5.72	2.550	44.580	5.71	2.642	46.270
	8	تركز على الأنشطة والخدمات ذات المردود الايجابي الملموس	6.55	2.218	33.863	6.14	2.560	41.694
	9	تهتم بتطوير الأنشطة والبرامج التي تنفذها الخبرات والمهارات الحالية لمنتسبيها	6.20	2.279	36.758	6.33	2.357	37.235
		الوسط العام للاستثمار	6.058	2.368	39.353	5.998	2.601	43.501
الاستكشاف	10	تبحث عن فرص تطوير جديدة تمكنها من تنفيذ برامجها التعليمية بجودة عالية.	6.09	2.267	37.225	6.07	2.440	40.198
	11	تبحث عن ذوي الكفاءات العلمية والمهارات المعرفية لجذبهم للعمل	5.89	2.460	41.766	6.20	2.643	42.629
	12	تشجع منتسبيها على اجراء البحوث والدراسات التي تتعلق بابتكار وتطوير استراتيجيات العمل	6.85	2.399	35.022	6.32	2.583	40.870
		الوسط العام للاستكشاف	6.317	2.309	36.637	6.303	2.463	39.099
		الوسط العام لبعده المحتوى	6.00	2.463	41.425	5.976	2.703	45.623
بعد العملية								

30.104	2.029	6.74	37.512	2.352	6.27	13	تضع الأنشطة الاستراتيجية التي تم العمل بها ضمن أولوياتها وتعمل على تحسينها وتطويرها .
40.970	2.618	6.39	33.600	2.184	6.50	14	تعمل على تنفيذ الأنشطة الاستراتيجية بنفس التوقيت من كل سنة
35.985	2.411	6.70	37.530	2.218	5.91	15	تنفذ الأنشطة الاستراتيجية الناجحة بصورة متكررة
35.953	2.373	6.613	35.605	2.225	6.258	الوسط العام للتكرار	
39.523	2.486	6.29	35.712	2.157	6.04	16	تحاول الاستجابة والتكيف للنشاطات التي تتباين من سنة لأخرى
43.531	2.564	5.89	38.464	2.154	5.60	17	تواجه سنوياً تقلبات في الأنشطة الاستراتيجية التي تؤثر في قدرتها على مواجهة التغيير
55.305	2.898	5.24	46.925	2.365	5.04	18	تشهد انحرافاً كبيراً في عدد الأنشطة الاستراتيجية التي تم تنفيذها في العام الحالي مقارنة بالعام الماضي
45.019	2.631	5.898	40.590	2.250	5.578	الوسط العام للتقلب	
40.486	2.502	6.255	38.097	2.237	5.918	الوسط العام لبعد العملية	
42.678	2.586	6.059	39.960	2.357	5.898	الوسط العام للتجديد الإستراتيجي	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. V.23)

2. وصف وتشخيص متغيرات أبعاد الإبداع المنظمي

يتضح من نتائج الجدول (6) إلى إن مستوى ممارسة عملية الإبداع المنظمي لدى القيادات الجامعية في جامعتي (بغداد والكوفة) جاءت مرتفعة بشكل عام إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لجامعة بغداد (6.129) ، وانحراف معياري (2.363) ، ومعامل اختلاف (38.560) . أما على مستوى الجامعتين سجلت جامعة الكوفة وسط حسابي اعلى بلغت قيمته (6.238) ، وانحراف معياري (2.696) ، ومعامل اختلاف (43.221) . وهذا يدل أن مستوى اهتمام جامعة (الكوفة) جاءت أعلى من مستوى اهتمام جامعة (بغداد) . أما على مستوى الأبعاد يبين الجدول (6) أن جامعة الكوفة قد حصلت على درجة ممارسة يبعد الانفتاح على التغيير أعلى من جامعة بغداد بوسط حسابي عام بلغ قيمته (6.160) وانحراف معياري (2.640) ومعامل اختلاف (43.351) ، أما جامعة بغداد حصلت على وسط حسابي بلغ قيمته (5.910) وانحراف معياري (2.460) ومعامل اختلاف (41.905) . أما على مستوى الفقرات كانت الفقرة الأكثر أهمية واتفق لدى جامعة الكوفة هي الفقرة (21) والتي تشير (تمنح الجامعة الكليات حرية البحث والتطوير في مجال تخصصهم) ، أما الفقرة (21) ايضاً نالت أكثر اهتماماً واتفاقاً لدى جامعة بغداد . وهذا يدل أن الجامعتين عينة الدراسة تمنح الكليات حرية البحث والتطوير في مجال تخصصهم. ويشير الجدول (6) أن جامعة الكوفة قد حصلت على درجة ممارسة يبعد التوجه المستقبلي أعلى من جامعة بغداد بوسط حسابي عام بلغ قيمته (6.466) وانحراف معياري (2.513) ومعامل اختلاف (39.186) ، أما جامعة بغداد حصلت على وسط حسابي بلغ قيمته (6.191) وانحراف معياري (2.311) ومعامل اختلاف (37.553) . أما على مستوى الفقرات كانت الفقرة الأكثر أهمية واتفق لدى جامعة الكوفة هي الفقرة (22) (تتسق رؤية الجامعة واهداف برامجها التعليمية مع رؤية الوزارة واهدافها) ، وذات الفقرة ايضاً نالت أكثر اهتماماً واتفاقاً لدى جامعة بغداد. وهذا يدل إلى أن جامعة الكوفة تتسق رؤيتها وتوجهاتها المستقبلية مع التوجهات المستقبلية لجامعة بغداد . ويبين الجدول (6) أن جامعة الكوفة قد حصلت على درجة ممارسة يبعد تحمل المخاطرة أعلى من جامعة بغداد بوسط حسابي عام بلغ قيمته (5.727) وانحراف معياري (2.674) ومعامل اختلاف (47.587) ، أما جامعة بغداد حصلت على وسط حسابي بلغ قيمته (5.687) وانحراف معياري (2.281) ومعامل اختلاف (40.244) . أما على مستوى الفقرات كانت الفقرة الأكثر أهمية واتفق لدى جامعة الكوفة هي الفقرة (26) (تمتلك الجامعة القدرة على تبني المواقف الصعبة وقت الازمات) ، وذات

الفقرة أيضاً نالت أكثر اهتماماً واتفاقاً لدى جامعة بغداد. وهذا يدل أن جامعة بغداد تتفق مع جامعة الكوفة حول أهمية تبني المواقف الصعبة وتقديم مبادرات عمل جديدة تفوق قدراتها أحياناً ولكن ليس بمستوى عالي من الأهمية . وتظهر نتائج الجدول (6) أن جامعة الكوفة قد حصلت على درجة ممارسة بعد المبادأة أعلى من جامعة بغداد بوسط حسابي عام بلغ قيمته (6.735) وانحراف معياري (2.498) ومعامل اختلاف (37.560) ، أما جامعة بغداد حصلت على وسط حسابي بلغ قيمته (6.727) وانحراف معياري (2.401) ومعامل اختلاف (36157). أما على مستوى الفقرات كانت الفقرة الأكثر أهمية واتفاق لدى جامعة الكوفة هي الفقرة (30) (تسعى الجامعة بأن تكون كليتها الأولى بالامتحان التنافسي (الرصانة العلمية))، وذات الفقرة أيضاً نالت أكثر اهتماماً واتفاقاً لدى جامعة بغداد. وهذا يدل على وجود اهتمام جيد من قبل الجامعتين المبحوثتين إذ تسعى جاهدة لتكون كليتها الأولى بالرصانة العلمية والحصول على استباقية تنافسية .

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأبعاد الإبداع المنظم لعينة الدراسة (بغداد، الكوفة)

ت	الفقرات	جامعة بغداد			جامعة الكوفة		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
بعد الانفتاح على التغيير							
19	تسعى لاستبدال النظم القائمة بنظم تتوافق مع متطلبات التغيير.	6.06	2.359	38.927	6.14	2.575	41.938
20	توفر الموارد اللازمة لدعم الافكار المبدعة القادرة على التغيير.	5.18	2.763	53.340	5.47	3.031	55.411
21	تمنح الكليات حرية البحث والتطوير في مجال تخصصهم	6.34	2.549	40.205	7.03	2.251	32.020
	الوسط العام لبعء الانفتاح على التغيير	5.910	2.460	41.905	6.160	2.640	43.351
بعد التوجه المستقبلي							
22	تنسق رؤيتها واهداف برامجها التعليمية مع رؤية الوزارة واهدافها	6.96	2.214	31.810	7.30	2.123	29.082
23	تقوم بتطوير استراتيجياتها الحالية لمواكبة متطلبات التغيير المستقبلي .	6.46	2.201	34.071	6.68	2.407	36.033
24	تتجه نحو دعم لامركزية الكليات لتزيد من قدرتها على الابداع .	5.65	2.545	45.044	5.92	2.813	47.517
	الوسط العام لبعء التوجه المستقبلي	6.191	2.311	37.553	6.466	2.513	39.186
بعد تحمل المخاطرة							
25	تعمل على تقديم مبادرات عمل جديدة تفوق قدراتها أحياناً .	5.96	2.087	35.017	6.32	2.440	38.608
26	تمتلك القدرة على تبني المواقف الصعبة وقت الازمات.	6.20	2.219	35.790	6.37	2.232	35.039
27	تتخذ قرارات محفوفة بالمخاطر في ظروف اللاتأكد	5.40	2.227	41.241	4.59	2.796	60.915
	الوسط العام لبعء تحمل المخاطرة	5.687	2.281	40.244	5.727	2.674	47.587
بعد المبادأة							
28	تبادر في الحصول على منح بحثية لمنتسبيها خارج البلد	5.90	2.848	48.271	6.05	2.592	42.843
29	تحرص على تقديم المعرفة الجديدة مقارنة بالجامعات الاخرى.	6.83	2.260	33.089	6.57	2.584	39.330
30	تسعى بان تكون كليتها الأولى بالامتحان التنافسي (الرصانة العلمية)	7.68	2.165	28.190	7.92	2.064	26.061
	الوسط العام لبعء المبادأة	6.727	2.401	36.157	6.735	2.498	37.560
	الوسط العام للإبداع المنظمي	6.129	2.363	38.560	6.238	2.696	43.221

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. V.23)

ثانياً : أختبار فرضيات الدراسة بين متغيرات الدراسة

1. أختبار الفرضية الرئيسية الاولى : (بيانات جامعة بغداد)

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التجديد الاستراتيجي وابعاده والابداع المنظمي
الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط معنوية بين التجديد الاستراتيجي وابعاده والابداع المنظمي.

يتضح من متابعة نتائج الجدول (7) بلغت قيمة معامل الارتباط بين التجديد الاستراتيجي والابداع المنظمي بشكل اجمالي (0.837^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة وبالبالغة (0.05) اما على مستوى الابعاد الفرعية فقد كانت العلاقات معنوية وايجابية ايضاً، حيث بلغت اعلى قيمة معامل ارتباط (0.817^{**}) لعلاقة (المحتوى والابداع المنظمي) وادنى قيمة معامل ارتباط (0.751^{**}) لعلاقة (السياق والابداع المنظمي) ، تؤكد نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

جدول (7) نتائج علاقة الأرتباط بين التجديد الاستراتيجي وابعاده والإبداع المنظمي (لجامعة بغداد)

المتغيرات	التجديد الاستراتيجي			
	المؤشر الكلي	العملية	المحتوى	السياق
الإبداع المنظمي	0.837^{**}	0.783^{**}	0.817^{**}	0.751^{**}
(Sig)	0.000	0.000	0.000	0.000
القرار الاحصائي	قبول	قبول	قبول	قبول
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)				
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)				

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

2. أختبار الفرضية الرئيسية الثانية (بيانات جامعة الكوفة)

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التجديد الاستراتيجي وابعاده والابداع المنظمي
الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط معنوية بين التجديد الاستراتيجي وابعاده والابداع المنظمي.

توضح نتائج الجدول (8) بان هناك علاقة ارتباط معنوية وايجابية بين كل من التجديد الاستراتيجي والابداع المنظمي اذ بلغت قيمتها (0.790^{**}) وان هذه العلاقة، هي معنوية عند مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة البالغة (0.05)، اما على مستوى علاقة الابعاد الفرعية للتجديد الاستراتيجي مع الابداع المنظمي كانت العلاقات معنوية وايجابية ايضاً حيث سجلت اعلى قيمة علاقة ارتباط (0.872^{**}) للعلاقة بين بعد (العملية والابداع المنظمي) وادنى علاقة ارتباط كانت قيمتها (0.703^{**}) للعلاقة بين (بعد السياق والابداع المنظمي) وان هذه العلاقات هي علاقات معنوية. وتوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

جدول (8) نتائج علاقة الارتباط بين التجديد الاستراتيجي وأبعاده والإبداع المنظمي (لجامعة الكوفة)

المتغيرات	التجديد الاستراتيجي			
	المؤشر الكلي	العملية	المحتوى	السياق
الإبداع المنظمي	**0.790	**0.872	**0.852	**0.703
Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
القرار الاحصائي	قبول	قبول	قبول	قبول
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)				
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) .				

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

ثالثاً : أختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة

1. أختبار الفرضية الرئيسة الثالثة (بيانات جامعة بغداد)

الفرضية الصفرية (H_0): لا يؤثر التجديد الاستراتيجي وأبعاده معنوياً في الإبداع المنظمي .

الفرضية البديلة (H_1): يؤثر التجديد الاستراتيجي وأبعاده معنوياً في الإبداع المنظمي .

يتضح من نتائج الجدول (9) و(10) بلغت قيمة (F) المحسوبة بين التجديد الاستراتيجي والإبداع المنظمي (186.978) . وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتجديد الاستراتيجي في الإبداع المنظمي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). أي ان للتجديد الاستراتيجي تأثير واضح و قوي في التأثير على مستوى الإبداع المنظمي في جامعة بغداد. أي ان احداث عملية التجديد الاستراتيجي في اجراءات الجامعة تؤدي الى تحقيق النجاح و توفير الارضية الخصبة التي تساعد على تطبيق الإبداع المنظمي. و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.700) يتضح بان التجديد الاستراتيجي يفسر مانسبته (70%) من المتغيرات التي تطرأ على الإبداع المنظمي اما النسبة الباقية والبالغة (30%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.788) بان زيادة التجديد الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الإبداع المنظمي بنسبة (79%) وهذا يتضح من خلال قيمة (t) المحسوبة البالغة (13.674) وهي أكبر من (t) الجدولية البالغة (1.990) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يدل على ان قيمة معامل الميل الحدي (β) للتجديد الاستراتيجي ذو تأثير معنوي في الإبداع التنظيمي . وبلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.459)، بمعنى عندما يكون التجديد الاستراتيجي مساوياً للصفر فان الإبداع المنظمي لن يقل عن هذه القيمة.

جدول (9) المعادلات الإنحدارية (لنتائج تأثير التجديد الاستراتيجي وأبعاده في الإبداع المنظمي)

$Y = a + \beta (X)$ $Y = 1.459 + 0.788 (X)$ حيث أن (X) التجديد الاستراتيجي	$Y = a + \beta X_1$ $Y = 2.241 + 0.675 (X_1)$ حيث أن X_1 بعد السياق
	$Y = a + \beta X_2$ $Y = 2.194 + 0.658 (X_2)$ حيث أن X_2 بعد المحتوى
	$Y = a + \beta (X)$ $Y = 1.596 + 0.752 (X_3)$ حيث أن X_3 بعد العملية

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

جدول (10) تحليل تأثير التجديد الإستراتيجي وابعاده في الإبداع المنظمي

المتغير المستجيب	الدلالة	Sig (t)	Sig (F)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (F) المحسوبة	معاملات الانحدار		معامل التحديد (R ²)	المتغير التفسيري وأبعاده
						(β)	(a)		
الإبداع المنظمي (Y)	معنوي	0.000	0.000	10.186	103.751	0.675	2.241	0.565	(X1) السياق
	معنوي	0.000	0.000	12.656	160.162	0.658	2.194	0.667	(X2) المحتوى
	معنوي	0.000	0.000	11.261	126.817	0.752	1.596	0.613	(X3) العملية
	معنوي	0.000	0.000	13.674	186.978	0.788	1.459	0.700	(X) التجديد الاستراتيجي
قيمة F الجدولية تساوي 3.94 ، قيمة t الجدولية تساوي 1.990									

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

2. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة (بيانات جامعة الكوفة)

الفرضية الصفرية (H0): لا يؤثر التجديد الاستراتيجي وأبعاده معنوياً في الإبداع المنظمي .

الفرضية البديلة (H1): يؤثر التجديد الاستراتيجي وأبعاده معنوياً في الإبداع المنظمي .

يتضح من نتائج الجدول (11) و(12) بلغت قيمة (F) المحسوبة بين التجديد الاستراتيجي والإبداع المنظمي (122.730) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتجديد الاستراتيجي في الإبداع المنظمي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا مما يدل على ان للتجديد الاستراتيجي الذي تقوم به جامعة الكوفة له دور فاعل و مؤثر في تنشيط مستوى الابداع المنظمي و زيادة فاعليته داخل الجامعة. و من خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.624) يتضح بان التجديد الاستراتيجي يفسر مانسبته (62%) من المتغيرات التي تطرء على الإبداع المنظمي أما النسبة الباقية والبالغة (38%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.877) بان زيادة التجديد الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الإبداع المنظمي بنسبة (88%) وهذا يتضح من خلال قيمة (t) المحسوبة البالغة (11.078) وهي اكبر من (t) الجدولية البالغة (1.990) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يدل على ان قيمة معامل الميل الحدي (β) للتجديد الاستراتيجي ذو تأثير معنوي في الابداع المنظمي . و بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (0.917)، بمعنى عندما يكون التجديد الاستراتيجي مساوياً للصفر فان الإبداع المنظمي لن يقل عن هذه القيمة.

جدول (11) المعادلات الإنحدارية (لنتائج تأثير التجديد الاستراتيجي وأبعاده في الإبداع المنظمي)

$Y = a + \beta (X)$ $Y = 0.917 + 0.877 (X)$ حيث أن (X) التجديد الاستراتيجي	$Y = a + \beta (X)$ $Y = 2.187 + 0.688 (X1)$ حيث أن X1 بعد السياق
	$Y = a + \beta (X)$ $Y = 1.709 + 0.765 (X2)$ حيث ان X2 بعد المحتوى
	$Y = a + \beta (X)$ $Y = 1.194 + 0.813 (X3)$

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

جدول (12) تحليل تأثير التجديد الاستراتيجي وأبعاده في الإبداع المنظمي

المتغير المستجيب	الدلالة	Sig (t)	Sig (F)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (F) المحسوبة	معاملات الانحدار		معامل التحديد R2)	المتغير التفسيري وأبعاده
						(β)	(a)		
الإبداع المنظمي (Y)	معنوي	0.000	0.000	8.504	72.326	0.688	2.187	0.494	(X1) السياق
	معنوي	0.000	0.000	14.004	196.100	0.765	1.709	0.726	(X2) المحتوى
	معنوي	0.000	0.000	15.357	235.843	0.813	1.194	0.761	(X3) العملية
	معنوي	0.000	0.000	11.078	122.730	0.877	0.917	0.624	(X) التجديد الاستراتيجي
قيمة F الجدولية تساوي 3.94 ، قيمة t الجدولية تساوي 1.990									

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

رابعاً : اختبار فرضيات التباين بين متغيرات الدراسة

1. اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة

الفرضية الصفرية (H0) : لا توجد فروق معنوية في الإجابات حول التجديد الاستراتيجي وأبعاده يعزى لأختلاف الجامعة (بغداد ، الكوفة)

الفرضية البديلة (H1) : توجد فروق معنوية في الإجابات حول التجديد الاستراتيجي وأبعاده يعزى لأختلاف الجامعة (بغداد ، الكوفة) .

تشير نتائج الجدول (13) الى الوسط الحسابي لإجابات العينة المبحوثة حول متغير التجديد الاستراتيجي بلغ اعلى وسط حسابي عند العينة المبحوثة في (جامعة الكوفة) بتكرار (76) عينه من مجموع العينة المبحوثة البالغة (158) إذ بلغت قيمته (6.1129) وانحراف معياري بلغ (1.72167) ، ويبين الجدول (14) أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (-0.634) وهي اصغر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.527) وهو اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبناءً على ذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة وهذا يعني (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في الإجابات حول التجديد الاستراتيجي وأبعاده يعزى لأختلاف الجامعة (بغداد ، الكوفة)) . عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) . وهذا يدل على ان العينة المبحوثة في كلا الجامعتين (بغداد والكوفة) كانت متفقة حول أهمية التجديد الاستراتيجي للنهوض بواقع الجامعة، وبالرغم من أختلاف الجامعتين الا انه لم نجد هناك فروق معنوية بينهما وذلك يعود أن كلا الجامعتين تهتم بعملية التجديد الاستراتيجي من أجل مواكبة ما يحدث من تغييرات في البيئة التعليمية، لذلك جاءت هذه الفروق بين الجامعتين بسيطة. ويتبين من خلال احصائية (levene) الذي يقيس تجانس التباين بين المجموعات بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (1.003) وهي اصغر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.9201) عند مستوى دلالة (0.960) وهي اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني بان البيانات لا تعاني من مشكلة تجانس التباين بين المجموعات عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) .

جدول (13) حجم العينة والوسط الحسابي والانحراف المعياري للتجديد الإستراتيجي وأبعاده بالنسبة للجامعة المبحوثة

المتغير	الجامعة	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بعد السياق	جامعة بغداد	82	5.7779	1.77154
	جامعة الكوفة	76	5.9493	1.95448
بعد المحتوى	جامعة بغداد	82	6.0030	1.97652
	جامعة الكوفة	76	5.9764	2.13038
بعد العملية	جامعة بغداد	82	6.0412	1.65634
	جامعة الكوفة	76	6.2549	2.05177
التجديد الاستراتيجي	جامعة بغداد	82	5.9407	1.68974
	جامعة الكوفة	76	6.1129	1.72167

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

جدول (14) المؤشرات الاحصائية للتجديد الاستراتيجي وابعاده بين جامعتي (بغداد والكوفة)

المتغير	Levene's اختبار لتجانس التباين		T اختبار	درجة الحرية Df	Sig	الفرق بين المتوسطات	الدلالة
	F اختبار	Sig					
بعد السياق	1.518	0.220	-578.0	156	0.564	-0.17139	غير معنوي
بعد المحتوى	0.545	0.461	0.081	156	0.935	0.02662	غير معنوي
بعد العملية	2.393	0.124	-0.723	156	0.471	-0.21378	غير معنوي
التجديد الاستراتيجي	1.003	0.960	-0.634	156	0.527	-0.17215	غير معنوي

قيمة t الجدولية تساوي 1.984 ، قيمة F الجدولية تساوي 3.9201

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

2. اختبار الفرضية الرئيسة السادسة

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق معنوية في الإجابات حول الإبداع المنظمي وأبعاده يعزى لأختلاف الجامعة (بغداد الكوفة) .

الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق معنوية في الإجابات حول الإبداع المنظمي وأبعاده يعزى لأختلاف الجامعة (بغداد ، الكوفة) .

تبين نتائج الجدول (15) أن الوسط الحسابي لإجابات العينة المبحوثة حول متغير الإبداع المنظمي بلغ اعلى وسط حسابي عند (جامعة الكوفة) إذ بلغت قيمته (6.2778) وانحراف معياري بلغ (1.91156) ، ويوضح الجدول (16) أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (-0.489) وهي اصغر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.625) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05) . وبناءً على ذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة وهذا يعني (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في الإجابات حول الإبداع المنظمي وأبعاده يعزى لأختلاف الجامعة (بغداد ، الكوفة)) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) ، وهذا يدل على ان العينة المبحوثة في كلا الجامعتين (بغداد والكوفة) كانت متفقة حول أهمية الإبداع المنظمي. و يتبين من أحصائية (Levene) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت قيمتها (2.172) وهي اصغر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.9201) عند مستوى دلالة (0.143) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني بان البيانات لاتعاني من مشكلة تجانس التباين بين المجموعات عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

جدول (15) حجم العينة والوسط الحسابي والانحراف المعياري للإبداع المنظمي وابعاده بالنسبة للجامعة المبحوثة

المتغير	الجامعة	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بعد الانفتاح على التغيير	جامعة بغداد	82	5.9106	2.22734
	جامعة الكوفة	76	6.1601	2.34970
بعد التوجه المستقبلي	جامعة بغداد	82	6.1916	2.02382
	جامعة الكوفة	76	6.4098	1.92037
بعد تحمل المخاطرة	جامعة بغداد	82	5.6882	1.95890
	جامعة الكوفة	76	5.7256	2.28592
بعد المبادأة	جامعة بغداد	82	6.7276	2.12108
	جامعة الكوفة	76	6.8158	1.83274
الإبداع المنظمي	جامعة بغداد	82	6.1412	1.59145
	جامعة الكوفة	76	6.2778	1.91156

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

جدول (16) المؤشرات الاحصائية للإبداع المنظمي وابعاده بين جامعتي (بغداد ، الكوفة)

المتغير	Levene's اختبار		درجة الحرية Df	Sig	الفرق بين المتوسطات	الدلالة
	لتجانس التباين	اختبار F				
بعد الانفتاح على التغيير	0.690	0.159	156	0.494	-0.24952	غير معنوي
بعد التوجه المستقبلي	0.574	0.318	156	0.489	-0.21814	غير معنوي
بعد تحمل المخاطرة	0.253	1.318	156	0.912	-0.03741	غير معنوي
بعد المبادأة	0.134	2.271	156	0.781	-0.08815	غير معنوي
الإبداع المنظمي	0.143	2.172	156	0.625	-0.13658	غير معنوي

قيمة t الجدولية تساوي 1.984 ، قيمة F الجدولية تساوي 3.9201

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي بشكل أجمالي وابعاد الإبداع المنظمي لدى الجامعتين المبحوثتين (بغداد ، الكوفة) ، إذ حققت أعلى علاقة ارتباط مع الانفتاح على التغيير وهذا يفسر أهمية التجديد الإستراتيجي في الأنفتاح على التغيير وذلك بالاستجابة للموثرات ومتطلبات البيئة الخارجية وأستبدال نظم العمل القائمة بنظم تتوافق مع متطلبات التجديد.

2. تبين وجود تأثير معنوي بين أبعاد التجديد الاستراتيجي لجامعتي بغداد والكوفة والإبداع المنظمي بشكل أجمالي ، إذ حصل بعد المحتوى ثم العملية أعلى قيمة تأثير بالإبداع المنظمي في جامعة بغداد وحصل بعد العملية ثم المحتوى أعلى قيمة تأثير بالإبداع المنظمي في جامعة الكوفة ، وهذا ناتج عن قوة أدراك الجامعتين المبحوثتين لأهمية هذين البعدين في تحقيق الإبداع المنظمي .

3. أثبتت النتائج للجامعتين المبحوثتين (بغداد ، الكوفة) وجود تأثير معنوي للتجديد الاستراتيجي في الإبداع المنظمي بشكل عام . وهذا يشير الى أن المتغيرين يشكلان منظومة متكاملة شكلت من تداؤبية العلاقة بينهما إذ تدرك العينة المبحوثة في

الجامعتين أهمية التجديد الإستراتيجي في تحقيق الإبداع المنظمي وذلك من خلال تقديم أفكار ومقترحات وسياسات وإجراءات عمل جديدة .

4. توضح النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في إجابات العينة المبحوثة حول التجديد الإستراتيجي وأبعاده والإبداع المنظمي وأبعاده) . وتدعم هذه النتائج حقيقة تقارب اهتمام الجامعتين المبحوثتين بالتجديد الإستراتيجي والإبداع المنظمي من أجل الأرتقاء بالمستوى العلمي والحصول على التصنيف العالمي ، حيث تتسارع للدخول في التصنيفات العالمية على المستوى العالمي والعربي ، حيث أن الجامعتين في سنة (2018_ 2017) أرتفعت(100) درجة بتصنيف (QS) العالمي لأفضل (900) جامعة في العالم ، فكانت جامعة بغداد بالمركز(601) واصبحت بالمركز(501) ، أما جامعة الكوفة أصبحت بذلك بمركز(601) بدل(701) عالمياً ، أما على مستوى الجامعات العربية تقدمت جامعة بغداد موقعين لتصبح (13) عربياً ، أما الكوفة تقدمت ثلاثة وعشرون موقعاً لتحتل المرتبة(42)عربياً . وهذا يشير الى أن جامعة (بغداد ، الكوفة) تضع خطط إستراتيجية رصينة .

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة تعزيز اهتمام كل من جامعة بغداد والكوفة بأجراء تغييرات جوهرية في أنشطتها الإستراتيجية بشكل مستمر لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة التعليمية لكونهما يتسارعا للدخول ضمن التصنيفات العالمية والعربية.
2. على إدارات الجامعتين المبحوثتين (بغداد ، الكوفة) الأخذ بنظر الاعتبار المقترحات والمبادرات المقدمة من قبل جهات خارجية(شركات أستثمارية أو جهات حكومية) لتجديد أعمالها الاستراتيجية للارتقاء بالمستوى المطلوب .
3. ضرورة اهتمام إدارة جامعة بغداد بالاستثمار الامثل للموارد والامكانيات المتاحة من أجل العمل بأنشطة التجديد الإستراتيجي بشكل كفؤ وفاعل.
4. توجيه اهتمام إدارة جامعة بغداد للبحث عن ذوي الكفاءات العلمية والمهارات المعرفية لجذبهم للعمل لما لهم دور مهم وحيوي في عملية التجديد الاستراتيجي للمحافظة والأرتقاء بمستوى رصانة وسمعة جامعة بغداد الاكاديمية .
5. ضرورة الاهتمام الجاد من قبل جامعة بغداد بدعم وتنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجية الناجحة بشكل مستمر.
6. على الجامعتين المبحوثتين الاخذ بنظر الاعتبار توفير الموارد اللازمة والضرورية لدعم الافكار المبدعة والقادرة على التغيير لتكون بمستوى الانفتاح على التغيير لتحقيق الإبداع المنظمي .
7. توجيه الجهود والاهتمام من قبل إدارات عينة الدراسة بالاتجاه نحو دعم لامركزية الكليات لتزيد من قدرتها وأمكانياتها على الإبداع .
8. نوصي الجامعتين المبحوثتين أن تأخذ بنظر الاعتبار ضرورة العمل بإجراءات وأساليب عمل تتصف بالجرأة والتحدي حيث أن المنظمات الناجحة هي المنظمات القادرة على المجازفة والتحدي الذي عنصر تحفيزي لتحقيق الإبداع .
9. توجيه الجامعتين المبحوثتين بالتوجه نحو الاستباقية في الحصول على منح بحثية لمنتسبيها خارج البلد من أجل تحقيق التميز والإبداع والارتقاء بالمستوى المطلوب لمنتسبيها.

المصادر

أ- المصادر العربية :

1. جلاب ، احسن دهش (2008) النظام القيمي الفعال واثره في التجدد الاستراتيجي ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 10 ، العدد 2 .
2. الطائي ، يوسف حجيم ، الذبحاوي ، عامر عبد كريم ، و العلي ، علي حميد (2016) التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة ، بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 18 ، العدد 3 ، ص 6- 22 .
3. الغزالي ، فاضل راضي غباش (2013) دور خيار التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج التجديد الاستراتيجي : بحث تطبيقي لعينة من متخذي القرار في وزارة النفط العراقية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
4. الكرعوي ، محمد ثابت فرعون (2015) إستراتيجية ريادية الأعمال لتبني إنموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية :دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق(زين العراق – أسا سيل – كورك) اطروحة دكتوراه غير منشورة فلسفة في علوم ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .

ب- المصادر الأجنبية:

1. Agarwal, R. & Helfat, C.E.(2009) **Strategic Renewal Of Organizations** , Organization Science, Vol. 20, No .2, pp. 281–293.
2. Aghaziarati ,M. Esmaili ,M. Bigdeli, S.A. & Khoshroo, S.M.R.(2013) **Corporate Entrepreneurship From The perspective Of Strategic Renewal**, Science Road Journal , Vol.1, No.4 ,pp.88-98.
3. Ali, M. Konan Kan, K.A.S. b & Sarstedt, M. (2016) **Direct And Configurational Paths Of Absorptive Capacity And Organizational Innovation To Successful Organizational Performance**, Journal of Business Research, pp.1-7.
4. Aminbeidokhti, A. Jamshidi, L. & Hoseini, A.M.H. (2014) **The Effect Of The Total Quality Management On Organizational Innovation In Higher Education Mediated By Organizational Learning**, Studies in Higher Education,pp.1-13.
5. Argon, T. & Lymon ,Y.(2017) **Strategic Human Resource Management And Organizational Innovativeness In Private Schools**,2nd International Conference on Lifelong Education and leadership for all, pp.649-655.
6. Bégin, L. Chabaud, D.& Hannachi, M.(2012)**The Strategic Renewal Of A Family SME: A Case Study**, International Family Enterprise Research Academy , paper,PP.1_26.
7. Bekkenutte B.H.L. (2016) **Organizational Innovation Practices: A Strategy-as-practice Perspective On Performance Increasing Configurations Of Organizational Innovations In Dutch Manufacturing SMEs**, unpublished Master thesis in the Strategic Management.
8. Byrd, M.W. (2012) **The Anatomy Of The Innovation Organization : A Case Study Of Organizational Innovation Within A Military Structure** , unpublished ph.D. Dissertation, the Faculty of the Usc Rossier School of Education , University of southern California .

9. Camisón, C. & Villar-López, A. (2012) **Organizational Innovation As An Enabler Of Technological Innovation Capabilities And Firm Performance**, Journal of Business Research, ,pp. 1-12.
10. Chen, L. Zheng, W. Yang, B. & Bai, S. (2016) **Transformational Leadership, Social Capital And Organizational Innovation**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37 No.7. pp. 843 – 859.
11. Comeaux, E. (2013) **Rethinking Academic Reform And Encouraging Organizational Innovation: Implications For Stakeholder Management In College Sports**, Innovative Higher Education, No.38, pp.281–293.
12. Crossan, M. & Apaydin, M. (2010) **A Multi-Dimensional Framework Of Organizational Innovation: A Systematic Review Of The Literature**, Journal of Management Studies, Vol. 47,NO.6,PP.1154_1191.
13. Cuervo, Á. Ribeiro, D. & Roig, S. (2007) **Entrepreneurship: Concepts, Theory And Perspective, published Springer Science & Business Media**.
14. Daft, R.L.(1978) **A Dual-Core Model Of Organizational Innovation**, The Academy of Management Journal, Vol. 21, No. 2, pp. 193-210.
15. Damanpour, F. & Evan, W.M. (1984) **Organizational Innovation And Performance: The Problem Of "Organizational Lag"** , Administrative Science Quarterly, Vol. 29, No. 3, pp. 392-409.
16. Do, B. Yeh, P. & Madsen, J. (2016) **Exploring The Relationship Among Human Resource Flexibility, Organizational Innovation And Adaptability Culture**, Chinese Management Studies, Vol.10, No.4, pp.1-25.
17. Entebang, H. Harrison, R.T. & Run, E.C.D. (2010) **Entrepreneurial Orientation Of Public Enterprises In Malaysia**, BUSINESS STRATEGY SERIES, Vol. 11 No. 2, pp. 75-77.
18. Fichman, R.G. (2001) **The Role Of Aggregation In The Measurement Of IT-Related Organizational Innovation**, Management Information Systems Research Center, University of Minnesota, Vol. 25, No. 4, pp. 427-455.
19. **Flier, B. Frans A. J. Bosch, V.D & Volberda ,H.W.**(2003) **Co-Evolution In Strategic Renewal Behaviour Of British, Dutch And French Financial Incumbents Interaction Of Environmental Selection, Institutional Effects And Managerial Intentionality**, Journal of Management Studies(40)8, PP.2163_2187.
20. Flier, B.(2003) **Strategic Renewal of European Financial Incumbents Coevolution Of Environmental Selection, Institutional Effects, And Managerial Intentionality**, unpublished ph.D. Dissertation, Rotterdam School of Management / Rotterdam School of Economics ,Erasmus University Rotterdam.
21. Gallego, J. Rubalcaba, L. & Hipp, C. (2012) **Organizational Innovation In Small European Firms: A Multidimensional Approach**, International Small Business Journal, Vol.3, No.5, pp.563_579.
22. Ghausset ,J. & Namara, L. (2014) **Measuring Organizational Innovation In Collaboration With a Swedish Consultancy Firm** , unpublished Master thesis in the programme Design & Construction project Management ,Department of civil & Environmental Engineering, Davison of building Economics & Management ,Chalmers university of technology, Sweden.
23. Guth, W. D. & Ginsberg, A. (1990). **Corporate Entrepreneurship**, Strategic Management Journal,Vol. 11,pp. 5–15.
24. Hage, J.T.(1999)**Organizational Innovation And Organizational Change** , Annual Reviews Sociol, no.25, pp.597.622.

25. Heyden, M.L.M. (2012) **Essays On Upper Echelons & Strategic Renewal : A Multilevel Contingency Approach**, unpublished ph.D. Dissertation, Rotterdam School of Management ,Erasmus School of Economics , Erasmus University Rotterdam.
<http://repository.wit.ie/id/eprint/1460>. <http://scholarworks.umass.edu/refereed/CHRIE>.
26. Huff, J.O. Huff, A.S. & Thomas, H.(1992) **Strategic Renewal And The Interaction Of cumulative Stress and inertia** , Strategic Management Journal, Vol. 13,pp. 55-75.
27. Jenssen, J.I. & Nybakk, E. (2009) **Inter-Organizational Innovation Promoters In Small And Knowledge-Intensive Firms**, International Journal of Innovation Management, Vol.13, No.3, pp.1-42.
28. Jockenhöfer, M. (2013) **How to promote entrepreneurship within established companies? Human Resource Management and Corporate Entrepreneurship**, Anchor Academic Publishing disseminate knowledge , printed in Germany.
29. Jones, G.R. (2013) **organizational theory, Design, and change** ,7th ed, Published pearson education limited, Printed in the United States of America.
30. Kanter, R.M. (1983) **The Change Masters, innovation and entrepreneurship in the American**,1st de, Published by Simon and Schuster, Printed in the United States of America.
31. Kearney, C. Morris, M.H. (2015) **Strategic Renewal As A Mediator Of Environmental Effects On Public Sector Performance**, Small Business Economics, Vol. 45, No. 2, pp. 425–445.
32. Kim (1980)**Organizational Innovation And Structure**, Journal of Business Research ,pp,225_245.
33. Kwee, Z. Frans A. J. Bosch, V.D. & Volberda, H.W.(2011) **The Influence Of Top Management Team's Corporate Governance Orientation On Strategic Renewal Trajectories: A Longitudinal Analysis Of Royal Dutch Shell plc, 1907–2004**, Journal of Management Studies (48)5,PP. 985_1014.
34. Kwee, Z.(2009) **Investigating Three Key Principles Of Sustained Strategic Renewal: A Longitudinal Study of Long-Lived Firms**, unpublished ph.D. Dissertation, Rotterdam School of Management / Rotterdam School of Economics ,Erasmus University Rotterdam.
35. Leavy, B.(1997) **Strategic Renewal Is Disruptive Revolution Unavoidable? Strategic Change**, Vol. 6, PP.283_298.
36. Lee, EC.(2007) **Organizational Ethical Climate As Catalyst Of Organizational Innovation : Under The Influence Of Control System And motivation**, unpublished Master thesis ,institute of human resource management national sun yat – sen university.
37. Leeuwen, E.P.(2007) **Recovered-Resource Dependent Industries and the Strategic Renewal of Incumbent Firms: A Multi-Level Study of Recovered-Resource Dependence Management and Strategic Renewal in the European Paper And Board Industry** ,unpublished ph.D. Dissertation, Erasmus School of Economics ,Erasmus University Rotterdam.
38. Liao, SS. Chen, CC. Hu, DC. Chung, YC. & Liu, CL. (2017) **Assessing The Influence Of Leadership Style, Organizational Learning And Organizational Innovation**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38, No.5, pp.1-36.
39. Llach, J. Casadesus, M. & Marimon, F. (2011) **Relationship between Quality-Management Systems And Organizational Innovations**, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries ,Vol. 21, No. 1, pp. 52–66.
40. Lumpkin , G.T. & Dess, G.G. (2001) **Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance : The Moderating Role Of Environment And Industry Life Cycle**, Journal of Business Venturing, Vol. 16,pp. 429–451.

41. Lynch, P. Walsh, M. & Harrington, D. (2010) **Defining And Dimensionalizing Organizational Innovativeness, International CHRIE Conference-Refereed Track**, University of Massachusetts – Amherst.
42. Menguc, B. & Auh, S. (2006) **Creating A Firm-Level Dynamic Capability Through Capitalizing On Market Orientation And Innovativeness**, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.34, No. 1, pp. 63-73.
43. Meroño-Cerdan, A.L. & López-Nicolas, C. (2013) **Understanding The Drivers Of Organizational Innovations**, The Service Industries Journal, Vol. 33, No.13-14, pp. 1312-1325.
44. Meroño-Cerdan, A.L. & López-Nicolas, C. (2017) **Innovation Objectives As Determinants Of Organizational Innovations**, Innovation: Organization & Management Journal, pp.1-19.
45. Mischa, D.N. (2015) **Characteristics of Subsidiary Entrepreneurial Culture in post-Acquisition Environment :The Case of Lobster** , unpublished Master thesis ,Information and Knowledge Management in the Faculty of Arts and social Sciences , Stellenbosch University .
46. Morris, M.H. Kuratko, D.F.& Covin, J.G (2011) Corporate Entrepreneurship & Innovation, 3 ed, Publishing south_ western Cengage Learning , Printed the USA.
47. Mothe, C. Nguyen-Thi, U. & Nguyen-Van, P. (2015) **Assessing Complementarity In Organizational Innovations For Technological Innovation: The Role Of Knowledge Management Practices**, Applied Economics, pp.1-19.
48. OECD,(2005) Oslo Manual **The Measurement of Scientific and Technological Activities ,Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data**, 3 ed, Organizational For Economic Co-Operation And Development Statistical Office Of the European Communities.
49. Olaniran, O. Namusonge, G.S. & Muturi, W. (2016) **The Role Of Risk-Taking On Performance of Firms on Nigerian Stock Exchange**, International Journal of Research in Business Studies and Management, Vol.3, No.3, PP.36-44.
50. Olannye, A.P & Edward, E. (2016) **The Dimension of Entrepreneurial Marketing on the Performance of Fast Food Restaurants in Asaba, Delta State**, Nigeria, Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences, Vol.7, No.3, pp.137-146.
51. Prange, C. Pinho, J.C. (2017) **How Personal and Organizational Drivers Impact on SME International Performance: The Mediating Role of Organizational Innovation**, International Business Review Journal ,pp. 1-33.
52. Qian ,C. Cao ,Q. & Takeuchi , R. (2012) **Research Notes And Commentaries ,Top Management Team Functional Diversity And Organizational Innovation In China : The Moderating Effects Of Environment** , Strategic Management Journal, Vol. 34, pp.110–120.
53. Raheil ,M.(2015) **Export Market Orientation , Organization knowledge And Export Market Performance : The Mediating Effect Of Organization** , unpublished ph.D, Faculty of Technology Management, University Tun Hussein Onn Malaysia.
54. Rajes, M. (2013) **A Behavioral Theory of Strategic Renewal: The Impact of Performance Feedback and Organizational Learning On Strategic Renewal Actions**, unpublished ph.D. Dissertation, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs , University of St. Gallen, Germany.
55. Rowe, L.A. & William, B.(1974) **Organizational Innovation: Current Research and Evolving Concepts** ,Public Administration Review, Vol. 34, No. 3, pp. 284-293.

56. Ruvio, A. Shoham, A. Vigoda-Gadot, E. & Schwabsky, N (2014) **Organizational Innovativeness: Construct Development and Cross-Cultural Validation**, Journal of Product Innovation Management ,Vol.31,No.5, pp.1004–1022.
57. Sahin, I. (2006) **Detailed Review Of Rogers Diffusion Of Innovation Theory And Educational Technology-Related Studies Based On Rogers' Theory**, The Turkish Online Journal of Educational Technology, Vol.5, No.2, pp.14- 23.
58. Schermerhorn, J.R. Hunt, J.G. Osborn, R. N. & Uhl-Bien, M. (2011) **Organizational Behavior**, 11th ed, Published John Wiley & Sons, Printed in Asia.
59. Schmitt, A. Raisch, S. & Volberda, H.W. (2016) **Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges**, International Journal of Management Reviews, Vol. 00, PP. 1–18.
60. Scott, N. Baggio, R. & Cooper, C. (2008) **Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice: Aspects of Tourism, Channel View Publications**, printed and bound in Great Britain by the Grom Well Press Ltd.
61. Shang, H. Tian, G. Song, C. Cao, Y. Chen, L. Chen, X. & Li, Y. (2011) **The Study On The Relationship Between Hyper competition And Organizational Innovation: The Role Of Organizational Learning**, Key Engineering Materials, Vols. 467-469, pp. 1236-1240.
62. Sharma, P. & Chrisman, J. J. (1999) **Toward a Reconciliation of The Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship**, Entrepreneurship Theory and Practice ,pp.11_27.
63. Shi (2011), **Organizational Innovativeness & Diffusion Of Innovation**, unpublished Ph.D. Dissertation , University of the York Management School.
64. Shoham, A. Vigoda-Gadot, E. Ruvio, A. & Schwabsky, N. (2012) **Testing an Organizational Innovativeness Integrative Model Across Cultures**, Journal of Engineering and Technology Management , Vol.29, pp. 226–240.
65. Smith, N.I.(1980) **Creativity And Organizational Innovation**, Human Resource Management Australia, pp.43_47.
66. Soto_ ACOSTA, P.S. Popa, S. & Palacios _ Marques, D.(2015) **E- Business, Organizational Innovation And Firm Performance In Manufacturing SMES: An Empirical Study In Spain**, Technological and Development OF Economy , ISSN. 2029-4913, PP.1_20.
67. Srinivasan , S. (2014) **Strategic Management : The Indian Context**, 5 ed, published PHI Learning Pvt. Ltd, Delhi.
68. Steele, K.D. (1997) **Implementing An Administrative Organizational Innovation :The Impact Implementing Tactics On Employee Performance And Satisfaction** , unpublished Ph.D. Dissertation , The Ohio State University.
69. Steyaert, C. Bouwen, R. & Looy, B.V. (1996) **Conversational construction of new meaning configurations in organizational innovation: A generative approach**, European Journal of Work and Organizational Psychology, vol. 5, no.1, pp. 67-89.
70. Stienstra, M.(2008) **Strategic Renewal in Regulatory Environments: How Inter- And Intra-Organisational Institutional Forces Influence European Incumbent Energy Firms** , unpublished Ph.D. Dissertation, Rotterdam School of Management RSM , Erasmus School of Economics, Erasmus University Rotterdam.
71. Stienstra, M. Baaij , M. Bosch, F .V.D & Volberfa, H .(2004) **Strategic Renewal of Europe's Largest Telecom Operators (1992–2001): From Herd Behaviour Towards Strategic Choice?** European Management Journal, Vol. 22, No. 3, pp. 273–280.
72. Taalikka, S. (2002) **Factors Affecting Innovation Adoption In Organizations: The Case Of Corporate Website Adoption** , unpublished Master thesis , Department of

Industrial Engineering and Management, Section of International Operations and Marketing, Lappeenranta University of Technology.

73. Tang, H.K. (1998) *An integrative model of innovation in organizations*, Technovation, Vol.18, No.5 ,pp.297-309.

74. Tang, H.K. (1999) *An inventory of organizational innovativeness*, Technovation, Vol.19, pp.41-51.

75. Trommsdorff,G. (1983) *Future Orientation And Socialization*, First publ. , International Journal of Psychology 18 ,Vol.1, No. 4, pp. 381-406.

76. Villiers-Scheepers, M.J.D. (2012) *Antecedents of strategic corporate entrepreneurship*, European Business Review, Vol. 24, No. 5, pp. 400-424.

77. Volberda, H.W. Baden-Fuller, C. & Frans A. J. Bosch, V.D.(2001) *Mastering Strategic Renewal ,Mobilising Renewal Journeys in Multiunit Firms*, Long Range Planning, Vol.34,P.159-178.

78. Volberda, H.W. van den Bosch, F.A.J. Flier, B. & Gedajlovic, E.R. (2001) *Following the Herd or Not? Patterns of Renewal in the Netherlands and the UK*, Long Range Planning, Vol. 34 ,PP.209-229.

79. Walsh, M. Lynch, P. & Harrington, D. (2009) *A Proposed Model Of Firm Level Innovativeness The Small Tourism Firm In: The Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference* (THRIC),), <http://repository.wit.ie/id/eprint/1460>.

80. Walsh, M. Lynch, P. & Harrington, D. (2009) *Innovation : A Conceptual Framework Antecedents ,Dimensions ,And Outcomes* (Rikon Group) ,

81. Worch, H. Kabinga, M. Eberhard, A.& Truffer,B.(2012) *Strategic renewal and the change of capabilities in utility firms*, European Business Review, Vol. 24,No. 5 ,pp. 444 – 464.

نظام الدفع الالكتروني في الجزائر مكوناته وأهدافه وإدارة مخاطره

مولود قنوش¹

1 جامعة البويرة، الجزائر، k.Mouloud@univ-bouira.dz

تاريخ الاستلام: 2022/04/03 : تاريخ القبول: 2022/05/23 : تاريخ النشر: 2022/06/30

ملخص:

تعتبر أنظمة الدفع القلب النابض بالنسبة للنظام المصرفي والمالي نظرا لقدرة على تأمين مجموعة من الأدوات والوسائل والقواعد التي تعمل على ضمان تحويل الأموال بين المشاركين في هذا النظام، حيث يسمح بالمعالجة الفعالة للمدفوعات والمساهمة في أداء اقتصادي جيد ولهذا وفي إطار تحديث النظام المصرفي في الجزائر وجب تحديث نظام الدفع.

الكلمات المفتاحية: نظام الدفع الالكتروني، مخاطر، المصارف، نظام الدفع للتسويات الإجمالية الفورية (RTGS)، ونظام الدفع المكثف (ATCI).

Résumé:

Systemes de paiement sont les battements du cœur pour le système bancaire et financier en raison de sa capacité d'obtenir un ensemble d'outils et de règles qui garantissent le transfert de fonds entre les participants au système, qui permet un traitement efficace des paiements et contribuent à la bonne performance économique et ceci dans le cadre de la modernisation du système bancaire en Algérie doit moderniser le système de paiement.

Mots-clés: le système de paiement électronique, les risques, les banques, le paiement total pour le système de règlement immédiat (RTGS), et le système de paiement intensive (ATCI).

مقدمة:

يعتبر الجهاز المصرفي الركيزة الأساسية للاقتصاد القومي فهو الذي يضع المال في مختلف نواحي الحياة الاقتصادية في المجتمع، ملبيا حاجات ومتطلبات مختلف قطاعات الاقتصاد، حيث يلعب النظام البنكي دورا أساسيا نظرا لما يقوم به في سبيل توفير الظروف الملائمة التي تسمح لهذا الاقتصاد بالتطور في ظل وضع يتميز بالاستقرار، وهذا لكونه القطاع الذي تتمحور وظائفه في استقبال الودائع و منح القروض وتسيير وسائل الدفع .

المؤلف المرسل: مولود قنوش، الإيميل: k.Mouloud@univ-bouira.dz

والجزائر بدورها تعمل على تشجيع التنافس وفتح اقتصادها تدريجيا وفق ما يتطلبه السوق العالمي وذلك بالقيام بحركة إصلاح واسعة في نظام الدفع وشروعها في تجسيد عدة مشاريع متنوعة من بينها نظام الدفع للتسويات الإجمالية الفورية (RTGS) ونظام الدفع المكثف (ATCI)، نظام البيع بالمزاد لسندات الخزينة باستعمال التطبيق الآلي المسمى بارضية Smart Trésor-X .

وعلى ضوء هذا كله يمكن طرح الإشكالية العامة على النحو التالي:

- في إطار عصرنة الجهاز المصرفي، لضمان أمان وسرعة تسيير وسائل الدفع في الجزائر، ما هو نظام الدفع الإلكتروني المستعمل في تسوية المعاملات المالية؟ وماهي مخاطر استعمال نظام الدفع الإلكتروني؟.

أولا: عموميات حول نظام الدفع الإلكتروني

1- تعريف نظام الدفع الإلكتروني : إن نظام الدفع هو مجموعة التسويات لمجموعة من دوائر المتعاملين وذلك من أجل تحويل قيم بين طرفين بأقل تكلفة وبأقل المخاطر وفي وقت سريع ومحدود مما تسمح به التكنولوجيا المتوفرة في وقت معين¹.

2- مكونات نظام الدفع الإلكتروني : المكونات الأساسية لنظام الدفع تتمثل فيما يلي²:

- وسائل الدفع المستخدمة لتوجيه التحويلات المالية ما بين حساب الدافع وحساب المستفيد لدى الهيئات المالية؛
- شبكة تنفيذ ومقاصة وسائل الدفع، معالجة وتوفير المعلومات حول المدفوعات كالتحويلات المالية بين المؤسسة المرسل (الدافعة) والمستلمة (المستقبلة)؛
- الهيئات المقترحة للحسابات، الوسائل وخدمات الدفع الموجهة إلى المؤسسات والأفراد، والمنظمة المسيرة لشبكة الخدمات المنفذة، المقاصة وتسوية عمليات الدفع لهذه الهيئات المالية؛
- الاتفاقيات، التسويات وعقود السوق المتعلقة بالإنتاج، التسعيرات والإمدادات، التحصيل على مختلف الوسائل وخدمات الدفع؛
- القوانين، المعايير، القواعد والإجراءات المنشأة من طرف المجالس، المحاكم .

والتسوية تكون مع الدفع في حالة الدفع بالنقود الائتمانية وتكون بعد الدفع في حالة الدفع بالأوراق التجارية والتسوية بالاستحقاق.

ثانياً: نظم الدفع والتسوية ألالكترونية:

1- نظام التسوية الإجمالية الفورية RTGS: (REAL TIME GROSS SETTLEMENT)

1-1- تعريف نظام RTGS: هو نظام تسوية المبالغ الإجمالية في وقت حقيقي يتم فيه سير التحويلات بصفة مستمرة وعلى الفور بدون تأجيل على أساس إجمالي (عملية بعد عملية)³، وفي هذا الإطار شرعة الجزائر خلال سنة 2006 في تطبيق ما يعرف باسم:⁴ نظام REAL TIME SETTLEMENT ALGERIAN) ARTS (وهو نوع من نظام تسوية المبالغ الضخمة والاستعجالية RTGS " " في هذا النظام، عمليات الدفع ما بين البنوك تنجز إجمالاً (بدون مقاصة) وفي الوقت الفعلي لحسابات التسوية المفتوحة في النظام للمشاركين " وهو نظام يخص ما يلي:

- الأموال المحولة بين البنوك أو مع البنك المركزي، مما يسمح بتحسين طريقة تسيير السيولة والاحتياط الإجمالي بتقليل المخاطر التنظيمية؛

- المعالجة السريعة للمدفوعات التجارية بين المؤسسات والتي لها أهمية كبيرة نظراً لأنها تساهم في ترقية التجارة وتطوير الاقتصاد؛

- تنظيم الصفقات التي تتم في أسواق رأس المال كالبورصة و السوق النقدي، مما يزيد في تطورها.

ويسمح هذا النظام بتنظيم أوامر تحويل الأموال التي تعادل وتنفوق 1 مليون دينار ومعالجتها في الوقت الحقيقي على أنها عمليات استعجالية وفورية وبصورة إجمالية (عملية بعملية) وذلك دون تأجيل⁵، أي أنه يخص فقط عمليات الدفع التي تتم بالتحويلات.

وقد شاركت كافة البنوك والمؤسسات المالية في هذا النظام بالإضافة للخرينة العمومية و بريد الجزائر وغيرها من الهيئات ليتم بواسطته إجراء كافة العمليات المصرفية والمالية بين البنوك وبين البنوك وبنك الجزائر.

1-2- أهداف نظام RTGS : هدف السلطات النقدية عن طريق وضع نظام التسوية الإجمالي الفوري في

الجزائر إلى تحقيق الأهداف الأساسية التالية⁶:

- معالجة التحويلات للمبالغ الضخمة والمستعجلة المطلوبة من أحد المشاركين في النظام في وقت حقيقي؛
- تسوية عمليات البطاقة البنكية في وقت حقيقي؛
- تلبية نظام الدفع لاحتياجات المستعملين؛
- تخفيض التكلفة الإجمالية للدفعات؛
- تخفيض آجال التسوية و تشجيع استعمال النقود الكتابية؛
- جعل نظام الدفع الجزائري يتمتع بالمقاييس الدولية في تسيير مخاطر السيولة؛
- تقوية العلاقات بين البنوك؛
- تشجيع إقامة البنوك الأجنبية.

1-3- المشاركون في النظام RTGS:

إضافة إلى بنك الجزائر الذي يعتبر قسم من النظام، يوجد مشاركون آخرون هم⁷:

البنوك التجارية، الخزينة العمومية، بريد الجزائر، الجزائرية للمقاصة، مركز المقاصة المسبقة ما بين البنوك (CPI) .

يوجد في نظام RTGS نوعان من المشاركين :

✓ المشارك المباشر: هو المشارك الذي يملك حساب تسوية في نظام RTGS وتنطبق عليه القاعدة PLATE

(FORME) "مشارك" والمرتبط بالنظام.

✓ المشارك غير المباشر : هو المشارك الذي يملك حساب تسوية في نظام RTGS ولكن لا يتعامل مع هذا

النظام إلا بواسطة قاعدة المشارك المباشر الذي يلتزم ببند هذه القاعدة، حاليا كل المشاركين في نظام RTGS هم

مشاركون مباشرون.

1-4- العمليات التي يعالجها النظام : إن العمليات التي يعالجها نظام RTGS تتمثل في كل من⁸:

عمليات بين البنوك المتمثلة في تحويلات بين البنوك أو حسابات الزبائن والتي تكون فيها المبالغ هامة أو مستعجلة أو التي تتسم بنوع من الخطورة ؛

وعمليات بنك الجزائر حيث بنك الجزائر هو المشارك الوحيد القادر في حدود اختصاصات توجيه وإصدار الأوامر للقرض أو الخصم من حساب المشاركين؛

تسوية مبالغ المقاصة : إن المبالغ المدينة والدائنة الناتجة عن طريق المقاصة تعالج هذا النظام قرضا ودينا، في نفس الوقت وفي حسابات المشاركين تعمل على أساس مبدأ الكل أو لا شيء وفي حالة استحالة تطبيق العملية ترفض من قبل المقاصة وعلى الراغب أن يعيد العملية في وقت لاحق؛

حسابات التسوية : إن بنك الجزائر الذي يشرف على إدارة النظام، يفتح في سجلاته باسم كل مشارك حسابات تسوية، تقسم إلى حسابات فرعية وهذه الحسابات تحول حسب الحالات في زيادة أو نقص مبالغ الحسابات الجارية للمشاركين والتي تضبطها المحاسبة العامة لبنك الجزائر والتسويات التي تتم عن طريق النظام حيث تتم بصفة مستمرة وفي وقت حقيقي وبعد التأكد الآلي بوجود مخزون كافي في حساب المشارك المعني يطبق في هذا المبدأ " أول من يدخل أول من يخرج " مع الأخذ بعين الاعتبار الأولويات المبينة فيما يلي:

الأولوية الأولى عمليات بنك الجزائر، الأولوية الثانية المبالغ المخصصة للمقاصة، الأولوية الثالثة أوامر مستعجلة بطبيعتها.

كما أن تسوية الحسابات المعنية تتم بصفة لا رجعة فيها، حيث بمجرد قبولها من طرف نظام RTGS لا يمكن إلغاؤها لا حقا بحيث أن تكون الغاية من التسويات مضمونة بصفة دائمة على مدى يوم المبادلة.

2- نظام الدفع الشامل (ATCI) ALEGRIE TELE-COMPENSATION INTERBANCAIRE:

1-2 - تعريف نظام الدفع الشامل (ATCI): في إطار تحديث نظام الدفع في الجزائر تم انشاء نظام المقاصة الالكترونية ATCI الخاص بالمبالغ المتوسطة والصغيرة، أي التحويلات التي تقل عن 1.000.000 دج وكذلك الشيكات ذات النموذج الموحد بين المصاريف، حيث شرع العمل به منذ 15 ماي 2006⁹، بعد دخول نظام المقاصة

الإلكترونية في الإنتاج، بقيت غرف المقاصة اليدوية مفتوحة لمعالجة الصكوك غير المضبوطة المتواجدة عند تاريخ دخول نظام ATCI في الإنتاج وأدوات الدفع الأخرى التي لم يتم إدماجها بعد في نظام المقاصة الإلكترونية، تمّ غلق آخر غرفة مقاصة يدوية في بداية 2012¹⁰.

الجدول التالي رقم 01 يبين تطور حجم وقيمة عمليات الدفع الإجمالية والمعدل الشهري التي تم خلال

سنوات 2012، 2013، 2014 . الوحدة: المليون

السنوات	الإجمالي (السنوي)		المعدل الشهري	
	عمليات الدفع	المبلغ	عمليات الدفع	المبلغ
2012	17.387	11.766,10	1.449	981,34
2013	19.470	12.661,60	1.622	1.055,137
2014	20.750	13.979,00	1.729	1.169,917

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي لبنك الجزائر، لسنة 2013 وسنة 2014.

سجل النظام في سنتي 2014 و2015، تطورا مستمرا في الحجم والقيمة، وهذا التطور قدر بمعدل 12% من حيث الحجم و7.5% من حيث القيمة لسنة 2013 بالمقارنة مع سنة 2012، وبمعدل 6.6% من حيث الحجم و10.4% من حيث القيمة لسنة 2014 بالمقارنة مع سنة 2013.

بالرغم من الارتفاع المتزايد المسجل خلال سنتي 2013 و2014 إلا أنه حسب التقرير السنوي لسنة 2014 والمعد من طرف البنك المركزي الجزائري الصادر في أواخر 2015 يشير إلى أن حجم عمليات الدفع المعالجة في نظام (ATCI) في سنة 2014 أقل من الأحجام المعالجة في أنظمة الدفع في الدول المماثلة، ينجم هذا، خصوصا، عن كون المصارف العمومية تضم شبكات وكالات كبيرة، بحيث يفوق حجم المدفوعات داخل المصارف خمسة أضعاف حجم المدفوعات بين المصارف.

2-2- أهداف نظام الدفع الشامل(ATCI) : تكمن أهداف نظام الدفع الشامل ATCI في تحقيق النقاط

التالية¹¹:

- تطوير الخدمة المصرفية عموما وتطوير وسائل الدفع خصوصا؛
- تقليص فترة التحصيل فيما بين المصارف؛

- رد الاعتبار لوسائل الدفع التقليدية كالشيك، التحويلات، السفتحة...؛
- تطوير وتنمية وسائل الدفع الالكترونية.

3-2- المشاركون في نظام ATCI: أما الهيئات التي تتدخل في نظام المقاصة الالكترونية من أجل عمليات الدفع الشامل فهي:

بنك الجزائر؛ البنوك التجارية؛ بريد الجزائر؛ الخزينة العمومية؛ الجزائرية للمقاصة Algérie clearing؛ مركز المقاصة المسبقة ما بين البنوك والشركة الآلية النقدية للمعاملات ما بين البنوك SATIM .

4-2- العمليات التي يعالجها نظام ATCI: والتي تتمثل في العمليات التالية¹²:

- تسيير التبادلات للمقاصة الإلكترونية وأرشفة البيانات؛
- التحكم في ضمان سرية المعلومات المتبادلة بين المصارف؛
- الاشراف على عمل النظام؛

- تسيير تدفقات المبادلات و حساب الأرصدة المتعددة للمشاركين في نظام RTGS .

3- نظام البيع بالمزاد لسندات الخزينة Smat Trésor-X: أرضية Smart Trésor-X هو تطبيق

الذي يسمح بالبيع بالمزاد لسندات الخزينة، كما تسمح هذه الأرضية المؤمن دخولها باليات تعريف وتوثيق، بتنظيم وتسيير عن بعد لجلسات المزاد لسندات، تتكون هذه الأرضية من وحدتي بيانات، وحدة للسوق الأولية ووحدة للسوق الثانوية¹³.

3-1- المتدخلون في الأرضية Smart Trésor-X: المتدخلون في الأرضية Smart Trésor-X

ينحصر في المتدخلون في سوق الأوراق المالية للخزينة، والمتمثلين في¹⁴:

- المديرية العامة للخزينة العمومية (الممثل من طرف مديرية الدين العام) وبنك الجزائر (الممثل من طرف مديرية الاسواق النقدية والمالية) بصفتها القائمين على ادارة وتسيير الارضية؛
- الوسطاء في السوق الاولية بصفتهم مساهمين ومستعملين للأرضية؛

- المتدخلون بعد البيع بالمزاد: مديرية المحاسبة والميزانية ورقابة لبنك الجزائر، مؤسسة الجزائر للتسوية وبورصة الجزائر.

3-2- الية إستخدام الارضية Smart Trésor-X:

3-2-1- البيع بالمزاد باستخدام الارضية Smart Trésor-X: تقوم الخزينة العمومية خمسة ايام قبل

افتتاح جلسة البيع بالمزاد بإدراج، عن طريق ارضية Smart Trésor-X ميزات سندات الخزينة محل الاصدار، والمتمثلة فيما يلي¹⁵:

- الرمز ISIN للأوراق المالية محل الإصدار؛

- فئة الأوراق المالية محل الإصدار؛

- تاريخ استحقاق الأوراق المالية؛

- قسيمة الأوراق المالية لمدة سنة وأكثر؛

- المبلغ الاستدلالي للإصدار لكل ورقة مالية.

تولد الأرضية رسالة تأكيد لعملية البيع بالمزاد، يومين قبل افتتاح الجلسة، تظهر في الموقع الالكتروني المخصص لعملية البيع في جزئه الخاص بالقائمين على إدارة وتسيير الأرضية (بنك الجزائر والمديرية العامة للخزينة العمومية)، يتم نشر رسالة التأكيد المصادق عليها والمختومة من طرف بنك الجزائر الكترونيا الى وسطاء السوق الأولية.

3-2-2- إدراج عروض شراء سندات الخزينة العمومية: ويتم إدراج عروض شراء سندات الخزينة العمومية

بواسطة أرضية Smart Trésor-X على حسب الخطوات التالية:

في يوم البيع يتم:

- ادراج تقديم العروض في الارضية من طرف وسطاء السوق الاولية في اوقات محددة بتعليمه من المدير العام للخزينة؛

- تسجل عروض الشراء عند وقت ادراجها (يمكن تعديلها او سحبها قبل وقت افتتاح جلسة البيع بالمزاد) يسجل العرض عند وقت تعديله في حالة التعديل؛

- في حالة خلل تقني يمكن لوسيط في سوق الاولية لم يتمكن من ادراج عروضه ان يطلب من المديرية العامة للخزينة العمومية، بصفتها القائم بالادارة، القيام بذلك باسمه من خلال المحطة الجماعية المخصصة بهذا الغرض؛

عروض الاكتتاب:

- يجب على عروض الاكتتاب التنافسية على سندات الخزينة قصيرة الأجل (BTC) المدرجة في الأرضية أن تشير إلى المبلغ وكذا معدل الفائدة المقترح معبرا عنه بنسبة مئوية تتضمن ثلاث مراتب عشرية بعد الفاصلة؛

- يجب على عروض الاكتتاب التنافسية متوسطة الاجل (BTA) و عروض الاكتتاب التنافسية طويلة الاجل (OAT) أن تشير الى المبلغ وكذا سعر القسيمة معبرا عنه بنسبة مئوية تتضمن ثلاث مراتب عشرية بعد الفاصلة؛

- يمكن للوسطاء في السوق الاولية ادراج في الارضية عدة عروض بمبالغ ومعدلات أو أسعار مختلف؛
- لا يمكن لمقدمي عروض الشراء تقديم أكثر من ثلاثة عروض أثناء نفس جلسة البيع ولنفس الفئة من الاوراق المالية.

3-2-3-مجريات عملية البيع بالمزاد: تسمح ارضية Smart Trésor-X بمعالجة العروض وتقديمها بطريقة

الاية اذ تصنف حسب معدلات الفائدة او الاسعار لكل من الاوراق المالية محل البيع بالمزاد، وذلك بترتيب تصاعدي بالنسبة للمعدلات الخاصة بسندات قصيرة الاجل (BTC) وبترتيب تنازلي بالنسبة للأسعار المتعلقة بسندات الخزينة متوسطة وطويلة الاجل (BTA و OAT)، ويمكن للخزينة العمومية قبول كل الاكتتابات المدخلة وذلك على أساس معدل الفائدة الأدنى أو الأسعار الدنيا المحددة.

كما تسمح ارضية Smart Trésor-X للمديرية العامة للخزينة العمومية وبنك الجزائر المصادقة على البيع بالمزاد، ويبلغ عنها الى المتدخلين عبر المبرقة الكاتبة (Téléscripteur) للقائم بإدارة الأرضية، وبذلك يصير البيع بالمزاد نهائيا وفي انتظار إمضاء المحاضر.

3-2-4- تسوية عمليات البيع بالمزاد: تتم تسوية عمليات البيع بالمزاد لسندات الخزينة حصرياً بالدينار، وذلك من خلال استعمال حسابات التسوية المفتوحة في نظام الدفع الإجمالي الفوري للمبالغ الكبيرة والمدفوعات المستعجلة (ARTS) وتدون في دفاتر بنك الجزائر، ويكون مقدمو عروض الشراء الذين تم قبولهم كمشاركين في عملية البيع بالمزاد ملزمون بتسوية المبلغ محل المزاد في الآجال المحددة من طرف الخزينة العمومية، خلال الفترة ما بين إقفال عملية البيع بالمزاد وتسوية العملية، كما انه لا يمكن للمشاركين في هذه العملية التنازل عن سندات الخزينة المكتسبة.

ثالثاً: أهداف تحديث ومخاطر نظام الدفع الإلكتروني

1- أهداف تحديث نظام الدفع : نظام الدفع لدولة ما يتكون من الهيئات المالية الوسيطة، عمليات التسوية (المقاصة) ووسائل الدفع سواء الكتابية أو الإلكترونية، والهيئات في الجزائر التي تتدخل مباشرة في خلق و/أو تسيير وسائل الدفع هي: بنك الجزائر، البنوك التجارية، الهيئات والمؤسسات المالية، الخزينة العمومية، مراكز الصكوك البريدية، ونظام الدفع لدولة ما يعتبر مؤشراً لمدى فعالية ونشاط اقتصاد تلك الدولة، خاصة بمفهوم اقتصاد السوق، ويجب أن يتضمن هذه النظام نظام معلوماتي واتصالات بين الهيئات المكونة له.

تتطور المؤسسات وتقدمها فيما يخص الوساطة البنكية متعلق بتطور وسائل الدفع، حيث أن التكنولوجيات الجديدة لتحويل البيانات والتطور في المعلوماتية تعتبر القواعد الأساسية لتحسين الفعال في مجالات الدفع سواء في الدول المتقدمة أو الدول السائرة في طريق النمو، لذا يجب أن يضمن تطوير نظام دفع أي دولة تحقيق الأهداف الآتية¹⁶:

- تبني نظام دفع و قوانين تناسب حاجيات المستخدمين (خواص، مؤسسات وإدارات) وإلزامية تحقيق اقتصاد متطور تتطلب التكفل بنشر استخدام وسائل دفع الكترونية؛

- تخفيض فترات المقاصة خاصة المتعلقة بعمليات التبادل خارج مكان الدفع و التي تستخدم وسائل الدفع الورقية (شيك، سند لأمر، سفتحة)؛

- تعميم وتحسين ميكانيزمات تغطية الشيكات ووسائل الدفع الأخرى التي تعتمد على الدعامة الورقية، و كذلك نظام التحويلات.

ولتحقيق هذه الأهداف تحاول المجموعة البنكية الجزائرية تحقيق خمس نقاط هي:

- تطوير شبكة اتصالات بنكية؛
- استخدام هذه الشبكة بما يتلاءم و تسيير وسائل الدفع و العمليات البنكية؛
- وضع في المتناول نظام معلوماتي للبنوك يسمح بتوسيع العمليات عن بعد؛
- انطلاق الأعمال المتضمنة تنسيق، تنظيم و تسيير وسائل الدفع التي تعتمد على الدعائم الورقية، تأليتها لأقصى حد ومحاولة تخفيض مدة معالجتها؛
- وضع مقاصة الكترونية بالتنسيق مع البنك المركزي.

وفي هذا الإطار تم وضع مشاريع وطنية في الفترة 2001-2002 لتطوير وتحديث النظام المالي وتبني هذا المشروع وزارة المالية و الوزير المنتدب المكلف بالإصلاح المالي، بنك الجزائر، وزارة البريد و المواصلات، الجمعية المهنية للمؤسسات المصرفية والمالية وهذا بالتعاون التقني والمالي للبنك العالمي، حيث تتعلق هذه المشاريع بتطوير وتحديث طرق معالجة وسائل الدفع الكلاسيكية (ال شيك، التحويل، السفتحة، السند لأمر) من خلال المقاصة الالكترونية، وتبني إجراءات تحد من حالات الغش وتزوير لهذه الوسائل، كما تشمل هذه المشاريع إدخال وسائل دفع الكترونية (بطاقة السحب والدفع)، هذا بالإضافة إلى مشروع يخص التحويلات ذات المبالغ التي تفوق مليون دج، حيث سيتم معالجتها في الوقت الحقيقي (RTGS)، وشملت هذه المشاريع أيضا تطوير الاتصالات عن بعد، وهذا بالاستناد إلى تحديث نظام الدفع وتطوير نظام المعلوماتية لبنك الجزائر وفي إطار هذا المشروع استفادت الجزائر بمساعدة من البنك العالمي تقدر ب 16,5 مليون دولار أمريكي، أما أهداف هذا المشروع فتركز على النقاط التالية¹⁷:

- وضع في المتناول بنية تحتية تسمح بأكبر فعالية لمعالجة العمليات داخل البنوك والسوق المالي وخاصة تطوير نظام الدفع للمبالغ الكبيرة؛
- تطوير النظام المعلوماتي لبنك الجزائر، إذ يعتبر ذلك ضرورة مكتملة لتطور نظام الدفع و معالجة العمليات التي تخص السياسة النقدية، تغطية الصرف... الخ؛
- تطوير المعايير المستقبلية لنظام المقاصة للصفقات ذات المبالغ الصغيرة، وهو شرط حتمي لتطورها؛

- تقوية ودعم البنية التحتية للاتصالات عن بعد بين بنك الجزائر والمقرات الاجتماعية للبنوك، الهيئات المالية، مراكز الصكوك البريدية، الخزينة العمومية وشبكة الاتصالات عن بعد ستساهم حتما في تسهيل عمليات التبادل ومعالجة قطعة بقطعة عمليات الدفع وتبادل البيانات والمعلومات بين وعبر البنوك؛
 - وينتهي هذا المشروع بنظام دفع بين البنوك متطور يحقق مستوى دفع للمبالغ الكبيرة في الوقت الحقيقي ونظام الدفع الشامل للمبالغ الصغيرة والمتوسطة، الذي يضمن و يؤمن تحويل الأموال بطريقة فعالة، آمنة و سريعة؛
 - ترقية استعمال وسائل الدفع الكلاسيكية وذلك حتى تحل محل النقود في الجزائر، و هذا لن يتم إلا بتحسين النوعية والتخفيض في مدة المعالجة و التسوية؛
 - توحيد وسائل الدفع و توحيد مقاييس التبادل.
- وفي إطار هذا المشروع تم وضع برنامج أعمال يتكون من أربع مجموعات تعمل على مستوى البنوك وهذا بحضور مستشاري البنك العالمي من أجل دراسة المشروع، حيث تجتمع هذه المجموعات بطريقة منتظمة على مستوى البنك المركزي لمناقشة الأعمال المحققة و طريقة العمل، و يتعلق الأمر بالمجموعات التالية¹⁸:
- أ- مجموعة " الهندسة الإجمالية": تتكفل بالمبادلات بين البنوك و مركز المقاصة التي تتم بشكل الكتروني، انطلاقا من التجريد المادي "dématisation" للشيك و ذلك باستخدام تقنية صورة الشيك، وتكون البداية بالشيكات ذات المبالغ الكبيرة، حيث تتكفل هذه المجموعة بكافة النقاط المتعلقة بتطوير الشيك والمقاصة الالكترونية، والاعتماد على الدعائم الالكترونية بدلا من الورقية.
- ب- مجموعة "وسائل الدفع": تقوم المجموعة بتحليل نوعي لمختلف وسائل الدفع الكلاسيكية بالإضافة للسحب من الموزعات الآلية للنقود DAB والدفع بالبطاقة مع محاولة معرفة إيجابيات ومشاكل هذا النظام من وجهة نظر البنك المركزي، البنوك التجارية وحتى العملاء محاولة إيجاد الحلول، بالإضافة إلى تحليل كمي لوسائل الدفع يعتمد على التدفقات الحالية والمتوقعة مما يسمح بمعرفة حدود النظام المعلوماتي الحالي للبنوك مدى قدرته على إعداد إحصائيات حول حركة وسائل الدفع.

ج- المجموعة "النقدية": يتلخص عملها في دراسة القواعد الرئيسية لوضع نظام بين البنوك حول الدفع والسحب بالبطاقة البنكية، كما قامت المجموعة بمناقشة العراقيل التي تواجهها النقدية في الجزائر، كما ناقشت المواضيع المتعلقة بأنواع البطاقات الوطنية والدولية، نوع البطاقة ذات رقاقة من نوع EMV، عمولة البنك، دراسات السوق، طبيعة بنية البنوك.

د- مجموعة "القانون": يركز عملها على واقع معالجة حوادث عدم الدفع من وجهة النصوص القانونية، وكذلك الوضعية الحالية لعملية توحيد مختلف وسائل الدفع التي لا تتميز بتماثل وطني.

2-مخاطر نظام الدفع الالكتروني:

1-2- تعريف المخاطرة: توجد عدة تعريفات للمخاطرة تعكس وجهات نظر الباحثين المختلفة حول هذا المفهوم، فقد تم تعريف المخاطرة في قاموس "Webster" بأنه¹⁹: "إمكانية التعرض إلى الخسارة أو الضرر أو المجازفة، من هنا فان المخاطرة تتضمن احتمالية حصول أحداث غير مرغوب فيها".

2-2- الأخطار المتعلقة بنظام الدفع الالكتروني : بعد تعريف المخاطرة سنتطرق إلى مختلف الأخطار المتعلقة بأنظمة الدفع الالكترونية والتي تتمثل في²⁰:

2-2-1 - الأخطار المالية: الأخطار المالية تمثل أحد أهم الأخطار المتعلقة بنظام الدفع وتتمثل فيما يلي²¹:

أ - خطر القرض: عرف خطر القرض تغيرات كثيرة عبر الزمن نظرا للتوسع الكبير في سوق القرض، حيث يعتبر من أهم المخاطر إلى جانب خطر السيولة التي تقع على عاتق أنظمة الدفع كما تؤكد الافلاسات العديدة المرتبطة بالسياسات الائتمانية.

خطر القرض ينتج في حالة ما إذا لم يلتزم احد الأطراف داخل النظام بالتزاماته والتي قد تتعلق بتاريخ تسديد القرض، إذن خطر القرض هو تلك الخسائر الناجمة عن عجز المدين على التعهد بتسديد الديون المتحصل عليها وفق الشروط المحددة في القرض والتي تؤدي بالدائن إلى فقدان المبلغ كليا أو جزئيا .

❖ خطر القرض في مختلف أنظمة الدفع :

- خطر القرض في نظام RTGS : نظام RTGS لا يتعرض إلى خطر القرض نظرا لعدم وجود فارق زمني بين وقت قبول أوامر الدفع ووقت تسويتها.

- خطر القرض في نظام الدفع المكثف ATCI : تتطلب تسوية المدفوعات والتي يتم قبولها في نظام الدفع المكثف وقتا محددًا للتسوية النهائية والتي تكون عموماً في نهاية اليوم، حيث نلاحظ في هذا النظام وجود فارق زمني بين وقت قبول أوامر الدفع ووقت تسويتها وبالتالي يتميز هذا النظام بإمكانية إلغاء أوامر الدفع من طرف المشارك المدين.

يرجع هذا الإلغاء إلى عدم قدرة المدين على التسديد نتيجة تدهور وضعيته المالية أو لعدم قدرته على الوفاء بالتزاماته، حيث يظهر هذا الخطر طيلة الفترة الممتدة بين وقت قبول أمر دفع ما والوقت المحدد للتسوية النهائية ومثل هذا الخطر يهدد المشاركين المعنيين مباشرة وقد يصيب كل المتعاملين الآخرين.

ب - خطر السيولة : خطر السيولة هو الخطر الذي يقع على عاتق الطرف المقابل (المشارك) عندما لا تتوفر لديه الأموال الكافية التي تمكنه من الوفاء بالتزاماته المالية في الوقت المحدد وان تمكن من الوفاء بها في وقت لاحق، أي عندما يضع أحد الأطراف نفسه في حالة عدم القدرة على تسديد أموال دائنيه عند وصول تاريخ الاستحقاق، ولهذا فان خطر السيولة لا يعني أن الطرف المشارك غير قادر على التسديد ويكون أثره كبيراً على المشارك الدائن أي أنه يضطر للبحث عن مصادر التمويل لتغطية التزامات الدفع التي تستحق في نفس اليوم.

❖ خطر السيولة في مختلف أنواع أنظمة الدفع:

- خطر السيولة في نظام RTGS : يكون خطر السيولة في نظام التسوية الإجمالية الفورية (الآنية) أشد مما هو عليه في نظام الدفع المكثف ويعود السبب إلى كون أن نظام RTGS يكون فيه تنفيذ وتسوية المدفوعات على قاعدة إجمالية أي عملية بعملية وفور حدوثها بينما في نظام ATCI فان وقت التسوية يختلف عن وقت تنفيذ أوامر الدفع حيث تكون التسوية في نهاية اليوم وعلى قاعدة صافية أي بعد إجراء عملية المقاصة.

كل مشارك في نظام ARTS يجب أن تتوفر لديه الكمية اللازمة من السيولة في حسابه لكي يكون الدفع في النظام مقبولاً حيث أن عدم توفر السيولة اللازمة في الحساب قد يؤدي إلى توقف عمل النظام أي أن أزمة السيولة يمكن

أن تؤدي إلى عدم الملاءة وبالتالي تكون سبب في حدوث الخطر النظامي الذي يزعزع النظام نتيجة رد الفعل المتسلسل بين البنوك الأخرى.

- خطر السيولة في نظام ATCI : في نظام الدفع المكثف يظهر خطر السيولة في الوقت المحدد لتسوية أرصدة المقاصة، في هذا الوقت المشارك قد يجد نفسه في حالة عدم القدرة على تسديد رصيد المقاصة وقد يعجز المشارك عن توفير السيولة اللازمة من أجل إجراء التسوية النهائية وفي مثل هذه الحالة يجب إعادة حساب الوضعية المالية للمشارك المدين بطرح كل المدفوعات التي تخص هذا المشارك المعسر وبعدها إجراء مقاصة جديدة حيث أن هذه الأخيرة قد يتعذر تسويتها وهذا بسبب التعديلات التي تم إدخالها على وضعية المشاركين .

2-2-2- الخطر الهيكلي: هذا الخطر يخص الهيكل أو المحيط الذي يعمل فيه نظام الدفع ويتمثل في مختلف الاختلالات التي ترتبط بأنظمة الدفع ويمكن تمييز نوعين من هذه المخاطر :

أ - الخطر التشغيلي (العملي): الخطر التشغيلي هو احتمال الخسارة الناتجة عن اختلال الهياكل العملية والمعلوماتية كما ينتج أيضا عن الخسائر المتولدة عن أخطاء بشرية أو تقنية، كل هذه العوامل من شأنها أن تنقص من فعالية نظام الدفع ، كما يحتوي الخطر التشغيلي أيضا على التعطلات التي تمس التجهيزات المعلوماتية كأجهزة الكمبيوتر، ومعدات الاتصال والإعلام عموما أو أخطاء في تصميم النظام .

وبالإضافة لما سبق توجد بعض المخاطر المرتبطة بالخطر التشغيلي مثل الغش، الاحتيال والتدليس والتي تؤدي إلى خسائر مالية أو خطر اطلاع الغير على معلومات سرية بغرض التأثير على الوضعية المالية لمشارك ما، ولهذا السبب يوصي بنك التسوية الدولية بإعطاء أهمية بالغة لتأمين المعلومات وإحاطتها بكل الشروط التي تحفظها من كل استعمال سيء.

ب - الخطر القانوني : تنتج المخاطر القانونية عن عدم احترام القوانين أو القواعد والضوابط المقررة من طرف أي مشارك في النظام، كما أنه قد ينتج بسبب عدم توفر نظم قانونية واضحة ودقيقة بخصوص العمليات التي تتم داخل النظام خاصة الجديدة منها، وكذلك من جراء عدم التحديد الواضح للحقوق والالتزامات القانونية الناتجة عن هذه العمليات.

حيث ما زالت حقوق والتزامات الأطراف غير أكيدة في بعض الحالات بسبب الجهل القانوني لبعض الاتفاقيات المبرمة، ولذلك وجب أن تكون كل القواعد والإجراءات التي تتعلق بالنظام وكذلك القوانين والتسويات المرتبطة بالمدفوعات محددة بطريقة واضحة ودقيقة.

2-2-3- الخطر النظامي: كل المخاطر السالفة الذكر من الممكن أن يكون السبب في حدوثها الخطر النظامي،

حيث يظهر هذا الخطر في أنظمة الدفع وذلك بانتقال الاحتلالات إلى كل النظام محدثة اضطراب في الوظائف، هذا الخطر ينتج عن انتقال الاحتلال الظرفي بفعل الارتباط الشديد بين الوسطاء الماليين وانتقال العدوى إلى كل نظام وهذا ما يشكل تهديدا صريحا لاستقرار وأمن هذه الأنظمة .

في نهاية يمكن أن نستخلص بأن نظام التسوية الإجمالية الفورية يلعب دورا جوهريا في عمل النظام المالي في البلد وبأن السيولة الجيدة لوظيفة هذا النظام ضرورية لعمل نظام الدفع المكثف، وبالمقابل يوجد ارتباط وظيفي وثيق بين نظام التسوية الإجمالية الفورية ونظام الدفع المكثف حيث تحول الأرصدة الناتجة عن المقاصة الآلية إلى نظام ال RTGS لتسويتها.

وتطوير هذين النظامين وبانسجامهما وتكاملهما يمكن تحسين نظام الدفع لكي يتوافق ويتأقلم مع متطلبات النظام المالي وليقلل من المخاطر المتعلقة به، وللتخفيف من آثار هذه المخاطر، يجب على المشاركين في النظام احترام المعايير المحددة من طرف البنك الدولي للتسوية المتعلقة باستغلال أنظمة الدفع البنكية.

وفي هذا الإطار شرعة الجزائر في تطبيق نظام مركزية القروض إذا جاءت التدابير القانونية لسنة 2010 لتعطي إرساء قانونيا أكبر لمركزية المخاطر، قام بنك الجزائر، من جهته، بتعزيز الإطار العملي لتصريحات القروض بإدماج تصريحات القروض للأسر (المقاولين الفرديين والأفراد) وهذا للخمس (5) سنوات الأخيرة، ترقيا لعصرنة مركزية المخاطر التي ستعمل على دمج معطيات القروض للمؤسسات والأسر²²، سيشرح هذا النظام الجديد لمركزية المخاطر الممارسة الجيدة للعمل المصرفي والإقراض السليم، منتجا بذلك آثارا اقتصادية جزئية وكلية ايجابية، إجمالا، يستهدف هذا المشروع أساسا إقامة جهاز لتسيير مخاطر القرض يجمع بين الأداء والشفافية والمتابعة في خدمة النظام المصرفي والاقتصاد الوطني.

يعتبر نظام الدفع لأي اقتصاد مؤشراً هاماً عن مدى سيره وعمله، وهو ما جعل المصارف في مختلف دول العالم تدرك بأن لتطوير وتحديث نظام الدفع أولوية بالغة الأهمية في عصر يتطلب السرعة في معالجة المعاملات والصفقات، ولقد سمح التطور التكنولوجي وإدخال النظام المعلوماتي بإيجاد نظام دفع إلكتروني يقلل من الوقت والمخاطر، وبالنسبة للجزائر يتمثل هذا النظام في النظام الجزائري للتسوية الفورية للمبالغ الكبيرة والمستعجلة (ARTS) الذي يختص في التحويلات التي تفوق قيمتها المليون دينار جزائري والتحويلات المستعجلة، والنظام الجزائري للمقاصة الإلكترونية ما بين البنوك (ATCI) الذي يقوم بمقاصة الشيكات ومختلف المعاملات المصرفية من تحويلات، اقتطاعات، الأوراق التجارية والبطاقات البنكية، مما أدى إلى معالجة ومقاصة مختلف العمليات المصرفية بطريقة آلية وفعالة بدل الطريقة اليدوية التي كانت تحمل المصارف تكاليف الأخطاء والمخاطرة إضافة إلى الوقت الكبير الذي تستغرقه معالجة مختلف العمليات المصرفية، وقد سبق إدخال نظام الدفع الإلكتروني عملية وضع الإطار القانوني الذي يضبط سير النظام ويحدد مسؤوليات كل طرف في هذا النظام كما يحدد آجال معالجة مختلف العمليات المصرفية .

ومن الإيجابيات التي عاد بها إدخال نظام الدفع الإلكتروني الحد من المعاملات المشبوهة من تهريب وتبييض للأموال وغيرها من العمليات التي تؤثر سلباً على الاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة من طرف المصارف مما يساعد على جلب المستثمرين الأجانب وزيادة سرعة دوران النقود كما يعمل على إرضاء المتعاملين الاقتصاديين ويشجع على التعامل عن طريق المصارف بدل العمليات غير المصرحة بها، وإن كان هذا النظام كغيره من الأنظمة الإلكترونية لا يخلو من المخاطر كخطر القرض والسيولة، ومن بين الحلول التي يمكن أن تساهم في الحد من هذه المخاطر تفعيل نظام مركزية المخاطر.

المراجع:

- ¹ - عامر بشير، تحديث البنوك التجارية - حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة البلدية، 2003/2004، ص: 10
- ² - Malek rania. **La modernisation du système de paiement en Algérie: Etat des lieux et étude**, mémoire de magistère ESC2005, p; 08 .
- ³ - عامر يشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص: 258.
- ⁴ - Règlement de la Banque d'Algérie N° 05-04 du 13 octobre 2005 portant sur le system de règlement brut en temps réel de gros montants et paiements urgents ,Art 2 .
- ⁵ -Op cit, Art 21
- ⁶ - عامر بشير، مرجع سبق ذكره، ص: 259.
- ⁷ - Règlement de la Banque d'Algérie N° 05-04 du 13 octobre 2005 portant sur le system de règlement brut en temps réel de gros montants et paiements urgents ,Art .9
- ⁸ - عامر بشير، مرجع سبق ذكره، ص ص: 258-259.
- ⁹ - جليل نور دين، تطوير وسائل الدفع المصرفية في ظل التجارة الالكترونية حالة الجزائر: 2005-2010، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2010-2011، ص: 296.
- ¹⁰ - بنك الجزائر، التقرير السنوي 2013، التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، ص: 120.
- 11- جليل نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 297.
- 12- عامر بشير، مرجع سبق ذكره، ص: 261.
- 13- تعليمية رقم 01-15 المؤرخة في 16 جويلية 2015 تعدل وتتمم التعليمية رقم 28-95 المؤرخة في 22 افريل 1995 المتضمنة تنظم السوق النقدية.
- 14- المرجع السابق.
- 15 - المرجع السابق.
- ¹⁶ - "Les Existences D'une Economie Moderne Et Performante", Media Banque, N° 76, Février/Mars 2005, p 13.
- ¹⁷ - وهيب عبد الرحيم، وسائل الدفع التقليدية في الجزائر - الوضعية والآفاق- ، مجلة الباحث، العدد 09-2011، جامعة ورقلة، ص: 43.
- ¹⁸ - المرجع السابق، ص ص: 43-44.
- ¹⁹ - فلاح حسن الحسيني، ميله، إدارة البنوك، دار وائل للنشر، عمان، الاردن 2000، ص: 2.

²⁰ -Guide du Risque Afférent aux Systèmes de Paiement Appartenant et Exploités par l'ACP, juillet 2015, pp :8-9;

https://www.cdnpay.ca/imis15/pdf/pdfs_publications/Risk_Guide_fr.pdf

²¹ -Abdelhamid Hadj Arab , **les risques liés aux systèmes de paiement** , revue média banque № 81. décembre – janvier 2006 pp11-14 .

22 - بنك الجزائر، التقرير السنوي 2013، مرجع سبق ذكره، ص: 122.

الحكومة الالكترونية في الجزائر بين النظرية والتطبيق العملي

د. عيسات فطيمة الزهرة¹، د. كهينة رشام²¹ جامعة البويرة، الجزائر، fz.aissat@univ-bouira.dz² جامعة البويرة، الجزائر، k.Recham@univ-bouira.dz

تاريخ الاستلام: 2022/03/05 ؛ تاريخ القبول: 2022/04/11؛ تاريخ النشر: 2022/06/30

ملخص:

تمثل الحكومة الإلكترونية نقلة حاسمة في التحول نحو الخدمات والأعمال الإلكترونية والانتقال من الاتصال المباشر للمؤسسات العمومية والخاصة مع المواطنين، إلى الاتصال الافتراضي عن طريق الشبكات الإلكترونية المختلفة، وتنطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة، والمعدات، وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لتقدم حلولاً للمشاكل والتعقيدات التي تواجهها مختلف الجهات الإدارية في شكلها التقليدي. ومن خلال هذه الدراسة نهدف إلى التطرق لمشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر الذي يهدف إلى تقديم دفع جديد للمؤسسات على اختلاف أنواعها، وليس كأسلوب يدير شؤون المجتمعات بديلاً عن الإدارة التقليدية، وإنما كأسلوب جديد في العمل الإداري يحقق قدراً من النضج الإداري ويسهل العلاقة بين المواطنين والمؤسسات، ويوفر المعلومات بشكل متكامل وسريع ودقيق وجعلها سمة مميزة في العمل الإداري.

الكلمات الدالة: الحكومة الالكترونية، المعلومات، تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

Abstract:

E-administration represents a crucial shift in the transition towards services and e-business and the transition from direct contact with the public and private institutions with the citizens, to the default communication through various electronic networks, and runs from the optimal use of various devices, equipment, and programs of information and communication technology, to offer solutions to the problems and complexities faced by various administrative in its traditional form. The project of e-administration in Algeria aims to provide a new impetus to the institutions of different types, and not as a way of managing community affairs substitute for traditional management, but rather as a new method in the administrative work to achieve a degree of managerial maturity and facilitates the relationship between citizens and institutions, and provides the information in an integrated, fast and accurate, and make them a feature distinctive in administrative work

1 المؤلف المرسل: عيسات فطيمة الزهرة ، الإيميل: fz.aissat@univ-bouira.dz

عرف العالم في السنوات الأخيرة ثورة هائلة في المجالات العلمية والتكنولوجية سميت بثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، التي أحدثت تغيرات جذرية وتحولات كبرى شملت حياة الأفراد ومؤسسات الأعمال والحكومات على حد سواء داخل المجتمع، وأصبحت من الركائز الجوهرية المعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما أدى النمو المضطرد والتنوع المتواصل لتقنيات الاتصال ووسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد، وأتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة والاتصالات في المؤسسات الإدارية بصفة خاصة.

يتميز العمل الحكومي في كثير من البلدان- ومن ضمنها الجزائر - بإجراءات الروتينية الطويلة، كما يتسم بالبيروقراطية كالبطء الشديد في طريقة تقديم الخدمات للمواطنين، ومع تطور التقنيات الحديثة كالاتماد العالمي الكبير بقطاع تكنولوجيا المعلومات، اتجهت الإدارات العمومية في هذا البلد نحو تبني الوسائل الحديثة في العمل الإدارم لتحقيق التنمية الإدارية، باعتبار أن الإدارة العامة تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة وتتوجه الى تحقيق الصالح العام ، فلا يمكن تصور تحقيق تنمية مع وجود جهاز إدارة متخلف.

ويعتبر إدخال تكنولوجيا المعلومات كالإعلام الآلي ثورة حقيقية في عالم الإدارة، حيث يتم تحويل الأعمال كالخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال كخدمات إلكترونية تساعد على الارتقاء بأداء الجهاز الإدارم، كتحقيق الاستخدال. الأمثل للخدمات بسرعة عالية كدقة متناهية. ويشمل مفهوم الحكومة الإلكترونية نموذجا جديدا من التعاملات الحكومية كإعادة تعريف العلاقة بين الإدارة والمواطن وهي ليست دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها المتغيرات العالمية، فالموضوع يحمل في ثناياه حرية تبادل المعلومات كتدفقها بين دكوتر الحكومة من جهة وبين دوائر الحكومة كالمواطنين من جهة أخرى، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الإجراءات كتحسين الخدمة العمومية كتوفير الوقت كالتكلفة، مما يساعد على تحقيق التنمية الإدارية كجزء من التنمية الشاملة.

مشكلة الدراسة: نظرا للثورة التقنية المتسارعة، والتي أحدثت تغييرا جوهريا في أساليب وأنشطة أعمال المؤسسات ومنها بينها المؤسسات المالية، من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية في تبسيط الاجراءات وتقليل الروتين واحلال الوثائق الاللكترونية بدلا من الوثائق اليدوية ، وزيادة تدمر المواطنين بسبب تعقيد الأعمال وتأخر انجاز المعاملات، ذلك لاعتماد المؤسسات الجزائرية على العمل اليدوي، وفي هذا الصدد واجهت الجزائر مجموعة من التحديات ومن أهمها ضرورة مواكبة التقدم التقني في مجال الإدارة، وذلك حتى تتمكن من أداء مهامها وواجباتها الإدارية بكفاءة وفعالية بعيدا ومن هنا كان الحل هو الحكومة الإلكترونية باعتبارها أحدث مدرسة في الإدارة، حيث أدى ظهورها إلى إحداث نقلة نوعية في أداء

الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات للمواطنين، وهذا كله دفع بالجزائر إلى ضرورة التحول في أداء أعمالها وتقديم خدماتها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الإداري الإلكتروني، لذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة الحكومة الإلكترونية في تفعيل أداء الجماعات المحلية بالجزائر؟

حيث أن هذه الإشكالية تتفرع إلى عدة أسئلة هي:

- ما هو مفهوم الإدارة الإلكترونية؟
 - كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أن تقدم خيارات أوسع نطاقا من أجل تحقيق الحومة الالكترونية في الجزائر؟
 - ماهي معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر؟
- وقد تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

- المحور الأول: الحكومة الإلكترونية مفاهيم وأهمية؛

- المحور الثاني: متطلبات نجاح، مراحل، ومعوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية؛

- المحور الثالث: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية بالجزائر.

أهمية الدراسة: يعد موضوع الحكومة الإلكترونية من المواضيع الحديثة المعروضة على الساحة الإقليمية والدولية، التي استقطبت اهتماما كبيرا لدى العديد من القادة والمهتمين في دول العالم بوصفها إحدى أهم الوسائل الفاعلة للتكيف والإفادة من معطيات الثورة المعرفية المتجسدة في الشبكة الدولية للحواسيب في تذليل حلقات الروتين، ومواجهة مشاكل البيروقراطية في المجتمعات المختلفة عبر الانتقال من تقديم الخدمات العامة والمعاملات الخاصة من شكلها الروتيني إلى الشكل الإلكتروني عبر الانترنت. ومن هنا جاء دور الحكومة الإلكترونية في تنمية المجتمع وتسريع وتائر تطوره، إذ إن تأمين الخدمات للمواطن بأسهل السبل يجعل تركيزه على عمله أكثر مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيته، فضلا عن الإسهام في القضاء على الروتين والحد، بصورة كبيرة، من عمليات الفساد والرشوة. وبالتالي تكمن أهمية هذه الدراسة في حيوية موضوعها وندرته النسبية خصوصا على المستوى الوطني، حيث يتسم موضوع الحكومة الإلكترونية بالأهمية الكبيرة والتميز النظري والتطبيقي على حد سواء، وأهمية هذه الدراسة تكمن في سد الفراغ الواضح حول مفهوم الحكومة الإلكترونية على مستوى الوطن، من خلال بيان أهميتها بالنسبة للإدارة المعاصرة بالإضافة إلى تحديد أبعادها وأهميتها، في ظل التحولات التي تشهدها الإدارة على مستوى القطاعين العام والخاص على حد سواء.

أهداف الدراسة: وتهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على مدى أهمية تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، والمسعى التي بذلت في هذا المجال، والمعوقات التي تحول دون تطوير هذا التطبيق، وقصد الإحاطة الكافية بهذه الموضوعات، باعتبارها من الموضوعات البارزة في وقتنا الحالي.

منهج الدراسة: نظرا لطبيعة الموضوع يفرض علينا توظيف المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي من أجل الوصول إلى نتائج علمية بطريقة موضوعية ويظهر جليا إتباع هذا المنهج من خلال وصف وتحليل مفهوم الإدارة ونظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالإضافة إلى الحكومة الإلكترونية والتطرق إلى أهم الجوانب النظرية المتعلقة بها وكذا التطرق إلى واقع تطبيقها في الجزائر.

أولا: الحكومة الإلكترونية مفاهيم وأهمية

1- مفهوم الحكومة الإلكترونية: بدأت تجربة الحكومة الإلكترونية في أوساط الثمانينات في الدول الاسكندنافية، وتمثلت في ربط القرى البعيدة بالمركز، وأطلق عليها اسم القرى الإلكترونية، ويعد لارس (Lars) من جامعة أدونيس (Adonis) في الدنمارك رائد هذه التجربة وسماها مراكز الخدمة عن بعد.

وفي المملكة المتحدة بدأت التجربة سنة 1989 في مشروع قرية مانشستر بالاستفادة من التجربة الدنماركية، وبدأ المشروع فعليا سنة 1991، وقد تبني مجلس لندن مشروع "بونتيل للاتصالات التقنية" الذي يهدف إلى جمع، ونشر، وتنمية المعلومات بوسائل إلكترونية كالبريد الإلكتروني والوصول عن بعد لقواعد المعلومات. وظهرت محاولة أخرى في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1995 في ولاية فلوريدا ثم تتابعت محاولات أخرى في عدة دول.

الحكومة الإلكترونية تعبير وصفي للحكومة التي تستخدم على نطاق واسع أنظمة المعلومات والتكنولوجيا المعلوماتية في تحقيق وظائفها وتقديم خدماتها للأفراد والجماعات وتقوم فكرة الحكومة الإلكترونية على الركائز التالية¹:

- تجميع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية والتفاعلية والتبادلية في مكان واحد وهو موقع الحكومة الرسمي على شبكة الإنترنت تشبيها بمجمع الدوائر الحكومية؛
- تحقيق الاتصال المستمر والدائم مع القدرة على تلبية احتياجات الجمهور واستفساراتهم على مدار الساعة؛
- التنسيق والتكامل والربط الفعال بين أداء كافة أجهزة ودوائر الحكومة على كافة المستويات وذلك بأن تعمل من خلال منظومة متناسقة من أجل تفادي كل مصادر الخلل؛
- تخفيض الإنفاق نتيجة لاستخدام التقنيات وسرعة الإنجاز والتخلص من الروتين وتكرار الأعمال مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أفضل من تلك التي تنتج عن الأساليب غير الإلكترونية أي الأساليب التقليدية.

وبالتالي تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها استخدام التكنولوجيا وخاصة تطبيقات الإنترنت المبنية على شبكة المواقع الإلكترونية، لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات الحكومية وتوصيلها، وخدمة المواطنين، قطاع الأعمال، الموظفين، والدوائر الحكومية الأخرى بشفافية عالية وبكفاءة فعالة وبعدالة².

كما يمكن أن نقول أن الحكومة الإلكترونية:

- تسمح بالتبادل التآثيري بين اطراف الحكومة الالكترونية وهي - المنظمات الحكومية والمنظمات الاجتماعية والخيرية والمنظمات المهنية وجمهور المستفيدين؛
- ان نظام معلوماتي افتراضي لا يمكن تلمس مكوناته وعملياته، وانما نعرفه من خلال نتائجه وآثاره؛
- ان الحكومة الالكترونية مرتبطة بصورة اساسية بالادارة العامة وبالاجهزة الحكومية وان كانت لا تهمل القطاع الخاص او القطاعات الاخرى؛
- انه يعتمد على التقنية الرقمية ذات البنية الالكترونية؛
- ان المورد الرئيس فيها هو المورد المعلوماتي،، كما تتسم الحكومة الالكترونية بدرجة عالية من الاعتمادية المتبادلة والمتكاملة.

2- أهمية الحكومة الإلكترونية: هناك عدة فوائد تترتب عن تطبيق الحكومة الإلكترونية التي يمكن ذكر أهمها فيما يلي³:

- إن الفوائد التي تتحقق للمواطنين تتمثل في تخفيف الجهود والأعباء التي يتحملونها عند تعاملهم مع الجهات الحكومية، التي قد يطغى عليها الروتين والتعقيد بدرجة كبيرة في حالات ليست بالقليلة عندما تؤدي بالطريقة التقليدية، من خلال المواعيد المتكررة لإنجاز هذه التعاملات والإجراءات التي قد تفرض في إطار هذه المعاملات، بحيث يتم توفير المعرفة والعلم المسبق يمثل هذه الإجراءات والمتطلبات في حالة إجراء هذه المعاملات إلكترونياً، وبالتالي السرعة في إنجازها خاصة وأن هذه التعاملات يمكن أن تتم بصورة مستمرة وبالشكل الذي يوفر خدمة أفضل وأسرع وبوقت أقل وجهد وتكلفة أقل؛

- أن الأخذ بالحكومة الإلكترونية يتيح تنفيذ ما هو مطلوب من الجهات الخاصة وبالذات المشروعات عند أداء نشاطاتها الاقتصادية سواء ما يتصل منها بالإجراءات الأخرى بممارسة هذه النشاطات، أو ما يفرض عليها من التزامات اتجاه الجهات الحكومية وما تتطلبه ممارساتها لنشاطاتها من موافقات حكومية وما يترتب عليها من ضرائب ورسوم وما ينبغي أن تخضع له من سياسات حكومية وبالشكل الذي يقلل من القيود التي تفرض على الجهات الخاصة من قبل الجهات الحكومية، الأمر الذي يجعلها أكثر استجابة لمتطلبات السوق من خلال السرعة والدقة في تنفيذ الالتزامات والإجراءات الحكومية المطلوبة من الجهات الخاصة؛

- تحقيق منافع ملموسة وكبيرة للحكومة في حالة أداء أعمالها وتقديم خدماتها إلكترونياً، حيث تقلل التكاليف المطلوبة لأداء هذه الأعمال والخدمات بدرجة كبيرة، من خلال التخلي تدريجياً عن الحاجة للدوائر والمكاتب والأثاث والموظفين الذين يتطلب توفيرهم عند أداء الأعمال والخدمات الحكومية بالصيغة التقليدية.

3- أهداف الحكومة الإلكترونية: بشكل عام فقد ركزت كل التعريفات على أن الهدف الرئيسي التي تسعى إليه الدول

من وراء بناء الحكومة الإلكترونية هو تقديم الخدمات للمواطنين في ظل وجود بنية أساسية متطورة من تكنولوجيا الإعلام والاتصال، كما يجب أن يتم تقديم هذه الخدمات بشكل قياسي ومستمر. فهدف أي مؤسسة حكومية هو تقديم الخدمات للمواطنين، مما يقودنا إلى طرح التساؤل التالي: هل الحكومة الإلكترونية هي نوع جديد من المؤسسات الحكومية غير التقليدية أم هي استمرار لحركة تطور المؤسسات الحكومية على مستوى العالم⁴؟

والحقيقة أن الهدف الرئيسي للحكومة الإلكترونية هو تقديم الخدمات للمواطنين في شكل قياسي، سريع، أدق، أفضل، أقل وقتا مع ضمان إستمرارته وتطويره، وارتباط هذه المعايير بتقديم الخدمة، يدفع المسؤولين الحكوميين إلى البحث دائما عن طرق تحسين الخدمة، وكذلك بيان مدى الشفافية، ومدى إدارة المعلومات بشكل كفاء داخل المؤسسات الحكومية والكيفية التي يمكن من خلالها تبسيط الإجراءات بالشكل الذي يمكن معها تقديم هذه الخدمات إلكترونيا. وبصفة عامة يمكن القول بأن أهداف بناء الحكومات الإلكترونية هي⁵:

- تقديم الخدمات الحكومية لمجتمع المواطنين ومجتمع رجال الأعمال بكافة أشكالها وبمستويات قياسية عالية الجودة والدقة؛
 - تبسيط الإجراءات في المؤسسات الحكومية بشكل يسمح بتقديمها إلكترونيا؛
 - شفافية المعلومات وعرضها أمام المواطنين بحيث يمكن التعرف باستمرار على الاتجاهات الحكومية سواء في مجال تقديم الخدمات الحكومية أو في الأخبار الحكومية المتعلقة بخدمات المواطنين؛
 - تحسين الأداء في المرافق الخدمية الحكومية بشكل عام؛
 - الوصول بالخدمات الحكومية إلى أقصى المواقع الجغرافية داخل الدولة؛
 - تقديم أفضل الخدمات وأكثرها كفاءة في التنفيذ مع تحقيق توسيع مشاركة المواطنين؛
 - احتلال المكانة الريادية في تنفيذ المجتمع؛
 - تحديد فرص التعاون المستمر والتنسيق بين المستفيدين والهيئات الحكومية؛
- كما تهدف الحكومة الإلكترونية أيضا إلى تقديم الخدمات للجمهور بسهولة ويسر وتكلفة أقل وبكل كفاءة وفعالية في الأداء باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كما يلي⁶:
- تقديم موضع واحد للمعلومات الحكومية، والحصول على الخدمات من البوابة الإلكترونية، بدلا من الذهاب إلى الدوائر الحكومية؛
 - تطوير بنية تحتية عامة في المجالات التكنولوجية والتشفير وبقية الاحتياجات التقنية؛
 - تسهيل نظام الدفع الإلكتروني، وتحسين الكفاءة في الأداء الحكومي والرقابة عليه؛
 - تقليل التزاحم وعدد مرات تردد المواطنين على الدوائر الحكومية لأن المعلومات والخدمات الحكومية تقدم لمدة 24 ساعة في اليوم و 07 أيام في الأسبوع. بالإضافة إلى:
 - مواكبة التطور التقني بما يحقق التكاملية مع التقنيات المتقدمة في هذا المجال، وبما يخدم مصلحة المواطن، ويسهل الإجراءات المتبعة في الجهات الحكومية وغير الحكومية؛
 - تحقيق أكبر قدر ممكن من الضبط الإداري بما يضمن سرعة وسرية ونظامية الإجراءات والمعلومات؛
 - دعم النمو الاقتصادي بتوفير البيئة المناسبة من خلال تطبيقات الحكومة الإلكترونية؛
 - تهيئة الجهات الحكومية للتحويل الإلكتروني؛
 - توفير بعض الخدمات التي جزءا كبيرا من الجمهور والمتعاملين على شبكة الانترنت، أو على خط الهاتف؛
 - تسهيل نظام الدفع الإلكتروني؛

- أداء العمل عن بعد؛
- تحسين الكفاءة الاقتصادية للقطاعات العامة في المدى البعيد من خلال توسيع قاعدة السوق وتقديم خدمات ومنتجات جديدة؛
- تقديم الخدمات إلى المتعاملين في مكان وجودهم بالشكل والأسلوب المناسبين، وبأقل وقت وبالسرعة والكفاءة المطلوبة، مع تطوير أفضل الطرق لمشاركتهم في العملية التنفيذية؛
- توفير مناخ مشجع للمستثمرين وتذليل العقبات التي تواجههم والتي تتمثل بشكل أساسي في بطء الإجراءات وتعقيدها مما ينعكس بشكل إيجابي على تشجيع الاستثمار المحلي وجذب الاستثمارات الأجنبية؛
- تهيئة الجهاز الحكومي للاندماج في النظام العالمي، حتى تستطيع مواكبة النظم الحديثة المتبعة في الدول الأخرى.

ثانيا: متطلبات ومعوقات التحول نحو الحكومة الإلكترونية:

أن تحول اي حكومة من شكلها التقليدي إلى حكومة الكترونية يتطلب أن يسبقه سلسلة لا يستهان بها من الاستعدادات والمستلزمات المادية وغير المادية، كما أن تطبيق أي أسلوب إداري يتخلله دائما مجموعة من العقبات والمعوقات التي إذا لم يتم تداركها ستؤدي حتما إلى فشل في تطبيق أي أسلوب أو برنامج.

1-متطلبات نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية: إن نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية واستكمالاً لعملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية يتطلب توفر مجموعة متكاملة من العناصر الجوهرية التي تتبادل التأثير والوظائف والأدوار في سياق تطور عملية التحول الإلكتروني للمنظمة، وهذه المتطلبات والشروط الأساسية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية هي كما يلي⁷:

- **العمليات الإلكترونية:** تنشأ العمليات الإلكترونية من تحويل الارتباطات المادية والمهام الجزئية المجمع في بنية العملية العادية إلى سلسلة قيمة من الأنشطة الرقمية المصممة على أساس تدفق جديد للمعلومات والعمليات من خلال استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتقنيات شبكات الإنترنت، وتظهر العملية الإلكترونية كنتاج لجهود إعادة تصميم العملية الإدارية من جديد باستخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل خلق تلاؤم بين العملية الجديدة والإنترنت.

- **الإستراتيجية الإلكترونية:** تغطي الإستراتيجية الإلكترونية أنشطة التحليل الإستراتيجي لبيئة الأعمال، التصميم والاختيار الإستراتيجي وتطبيق إستراتيجية الأعمال الإلكترونية.

وتتضمن الإستراتيجية تحديد مصادر التميز عن المنافسين المرتبطة بخيارات مختلفة، ومن بين هذه الخيارات تطبيق إستراتيجية استبدال جميع قنوات توزيع الخدمات التقليدية مثلا بخدمات إلكترونية كاملة، أو إستراتيجية الاستكمال وبناء قنوات خدماتية إلكترونية جديدة مكملة لقنوات التوزيع التقليدية بسبب ضعف استخدام الإنترنت من طرف المواطنين أو لأهمية استمرار قنوات التوزيع أو ضعف توزيعها عبر الوسائل الإلكترونية، وغيرها من الأسباب التي تؤدي إلى اختيار إستراتيجية الجمع بين الأعمال التقليدية والإلكترونية.

- **التسويق الإلكتروني:** يركز على التوجه نحو الزبون والتحليل العميق لاحتياجات الزبائن التي يتم تحديدها من خلال العلاقات الإلكترونية والتقليدية للمنظمة مع زبائنها في الأسواق المستهدفة، وتساعد بيئة الإنترنت على تكوين صلات تفاعلية مباشرة مع الزبائن يمكن استثمارها لتلبية احتياجاتهم في الوقت المناسب، كما تدفع باتجاه الانتقال من التسويق الموجه للجمهور الواسع لمنتجات وخدمات قياسية، إلى تسويق موجه لاحتياجات الزبائن بغض النظر عن قيود المكان والزمان.
 - **الهيكل الإلكتروني:** فالإدارة الإلكترونية لا تستطيع العمل في هيكل تنظيمي هرمي متعدد المستويات والمهام المستقلة عن بعضها في تكوين آلي عمودي الاتصالات مغلق وذو بعد واحد، ولكل إدارة شكلها وأدواتها ووسائلها المناسبة في العمل وإنجاز الأهداف المنشودة، والإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة أفقية وعمودية الاتصالات، وبنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والإبداع والمبادرة والريادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.
 - **التكنولوجيا الإلكترونية:** أي توفير الأجهزة والمعدات والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة في كافة المستويات وإتاحتها للاستخدام الفردي والمؤسسي على نطاق واسع⁸.
 - **القيادة الإلكترونية:** إن تطوير قيادة إدارية تتعامل بكفاءة وفاعلية مع تكنولوجيا الإعلام والاتصال يعتبر أحد أهم العناصر المهمة التي انبثقت حديثاً عن حقل الإدارة الإلكترونية، فوجود القيادة الإلكترونية من شروط قيام المنظمات الإلكترونية، حيث أن وجود هذه القيادة، ويمكن من خلال القيادة الإلكترونية استثمار الأصول الإنسانية الثمينة الخفية للمنظمة، وبصورة خاصة رأس المال الفكري والإنساني وإدارته لتحقيق الميزة التنافسية.
- 2-المحاور الأساسية للحكومة الإلكترونية:** يستدعي تحقيق الحكومة الإلكترونية إلى تضافر الجهود علي مستوي عدة محاور متكاملة وهي:
- **محور البنية التنظيمية والتشريعية:** كتوافر مبادرة الحكومة الإلكترونية، تشكيل لجنة للتنمية التكنولوجية ، تكامل جهودات وزارتي الاتصالات والتنمية الإدارية مع مركز المعلومات، إصدار مجموعة من التشريعات الإلكترونية لحماية الملكية الفكرية، التوقيع الإلكتروني، التجارة الإلكترونية، جرائم الكمبيوتر، حماية حقوق المستهلكين.
 - **محور البنية الأساسية:** كإنشاء وتدعيم المتوفر من البيانات .(الرقم القومي للمواطنين ، الرقم القومي للمنشآت الاقتصادية، الرقم القومي العقاري، قواعد البيانات الاقتصادية ، قواعد البيانات الموارد البشرية ، قواعد البيانات الاجتماعية)، وإتاحة المعلومات مجتمعياً من خلال عدة رسائل.(النشرات الاقتصادية الأسبوعية والشهرية، الكتب السنوية، النشرات الشهرية داخل الدولة).
 - **محور الموارد البشرية:** كتنفيذ برامج تدريبية متخصصة لتأهيل الإدارة العليا، تنفيذ برامج مشاهمة للإدارة المتوسطة لتأهيلها للترقية، خلق كوادر خاصة للعاملين في مجال التكنولوجيا المعلومات².
 - **محور التطبيقات ومجالات التنفيذ:** وتطبق علي الإدارة العليا في الدولة وتشمل الخطة عدة مراحل :
 - المرحلة الأولى: مرحلة العقد الجديد بين الحكومة والمواطن؛
 - المرحلة الثانية : مرحلة مكتب الاستقبال الحكومي؛

² - عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سابق، ص 30.

- المرحلة الثالثة: مرحلة تطوير الإجراءات وإنشاء مكتب المكاتب الحكومية.
- المرحلة الرابعة: مرحلة تكامل الأنشطة والخدمات الحكومية.

ثالثا: تشخيص واقع الحكومة الالكترونية في الجزائر

1- نظرة عامة حول إنجازات في تطبيق الحكومة الإلكترونية في بلديات الجزائر: وضعت الدولة الخطوة الأولى في طريق العصرية بافتتاح أول بلدية الكترونية بالجزائر، يوم 14 مارس 2011، بالمقر الفرعي الإداري لحي 500 مسكن باتنة، البلدية الالكترونية المرتكزة أساسا على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، تسمح بسحب الوثائق الإدارية خلال ثواف فقط على مستول الشباك الالكتروني، وهي تقنية تجسد أيضا إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية، دون أن يضطر المواطن للتنقل إلى مقر الحالة المدنية الرئيسي بالبلدية.

وبادرت السلطات، بفضل استخدا. تطبيقات الإدارة الإلكترونية، إلى إزالة شهادة الميلاد الخاصة (12خ) من ملف الحيازة على بطاقة التعريف الوطنية، واستبدالها بشهادة الميلاد العادية 12الميلاد، وكذا التقليل من مدة دراسة ملفات الحيازة على البطاقة الرمادية إلى واحد في الحالات العادية، وإلى 21 يوما في حالات بيع السيارات ما بين الولايات، كما تم حذف شهادة الجنسية الجزائرية من ملفات تجديد بطاقة التعريف الوطنية كجواز السفر، واستبدالها بشهادة ميلاد أو وفاة الأب أو الأم، وتخفيف ملف تجديد رخصة السياقة إلى صورتين شمستين، شهادة طبية، طابع ضريبي ورخصة السياقة القديمة.

وضمن مزايا استخدامات الإدارة الإلكترونية، تمت لأول مرة في الجزائر، التسجيلات الخاصة بقرعة الحج لموسم 1437هـ-2012) عبر موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية عن طريق الأنترنت، وستعقب عملية التسجيل الإلكتروني في الموسم الموالي القرعة الإلكترونية عبر جميع البلديات. وقد تمت تسجيلات الراغبين في الحج، في أول تجربة، عن طريق ملء استمارة المعلومات الشخصية التي وضعت في متناول كل مواطن بلغ عمره 19 سنة.

ومن المزايا الكبرى لهذه العملية، أنها جرت على مدار الساعة وخلال كل أيام الأسبوع، ما أدى إلى تقلص عدد تقلص عدد المواطنين أمام الشبايبك عكس السنوات الماضية، باعتبار أن التسجيل التقليدي لم يبلغ، وتم ببلدية الإقامة أو على مستول أم بلدية أخرى من التراب الوطني بعنوان بلدية الإقامة، خلال أيام وساعات العمل المعتادة.

وتقوم وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتجسيد برنامج خاص برقمنة الخدمات الإدارية بالبلديات كالدوائر الادارية، من خلال توفير الوسائل التكنولوجية واللوجيستية اللازمة في عملية الاتصال كالتواصل بين الإدارة والمواطن لإنشاء نظام الإدارة الالكترونية.

وقد شرعت الجماعات المحلية فعليا منذ حوالي سنة 2010 برقمنة جميع وثائق الحالة المدنية، بدءا بوثيقة عقد الميلاد رقم 12 التي شرع المواطنون في شتى أنحاء البلاد من استخراجها إلكترونيا من أي بلدية من البلديات، كما تعتبر عملية تخفيف الإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن ضمن الورشات الكبرى التي باشرت بها الدولة.

وقد ساهمت الحكومة الالكترونية في تخفيف الاجراءات الادارية بحيث حرصت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على تقليص عدد الوثائق التي يطالب بها المواطن في إعداد مختلف ملفاته الإدارية، من 29 وثيقة إلى 14، مع استحداث وثيقتين سميت بالوثيقة المشتركة بين المصالح. وقد صدر في هذا الشأن مرسوم تنفيذي مؤرخ في 17 فيفري 2014 يحدد قائمة وثائق الحالة المدنية⁹، وتتكون هذه القائمة من وثيقة للحالة المدنية تستعمل في البلديات والمصالح القنصلية ووثيقتين أخريين مشتركين بين المصالح (الإشعار بالزواج، والطلاق، والإشعار بالوفاة).

كما تم إلغاء بعض الوثائق مثل الشهادة الشخصية للحالة المدنية، وتقليص عدة وثائق في وثيقة واحدة. ولم يتبق سوى ثلاث وثائق من مجموع الوثائق العشر المتعلقة بالزواج المتضمنة في القائمة السابقة لاستمارة الحالة المدنية التي صدرت بالمرسوم التنفيذي رقم (10-211) المؤرخ في 16 سبتمبر 2010، وتم تقليص عدد الوثائق المتعلقة بالوفاة من أربع وثائق إلى وثيقتين، كما تم تقليص عدد استمارات تسجيل شهادات الولادة من خمس استمارات إلى وثيقتين.

وتشير وزارة الداخلية أن تخفيف عدد استمارات الحالة المدنية، يندرج ضمن الاجراءات التي قررتھا السلطات العمومية بتعميم استعمال الإدارة الإلكترونية لمكافحة المماطلات البيروقراطية في الإدارات العمومية، ومن بين هذه الاجراءات التي اتخذت، إنشاء سجل وطني رقمي للحالة المدنية، يرتبط بالبلديات وملحقھا الإدارية والبعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية، ويربط هذا السجل بالمؤسسات العمومية الأخرى المعنية، لا سيما المصالح المركزية لوزارة العدل¹⁰.

وفي نفس المسعى، تم تعديل القانون المتعلق بوثائق السفر لتبسيط الاجراءات الإدارية للحصول على جواز سفر بيومتري تم تعميمه عبر كافة الولايات سنة 2015، وتم تمديد مدة صلاحيته من 5 إلى 10 سنوات¹¹.

وبصفة إجمالية، فإن الإجراءات التي اتخذتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية، تصب في تطوير تطبيقات الإدارة الإلكترونية ومحاربة كل أشكال البيروقراطية التي تعرقل حصول المواطن على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب، وتشمل هذه الإجراءات:¹²

- إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية؛
- تمديد مدة صلاحية جواز السفر البيومتري من 5 إلى 10 سنوات؛
- تقليص عدد الوثائق الإدارية الصادرة عن مصالح الحالة المدنية من إلغاء شرط المصادقة على نسخ الوثائق الأصلية المسلمة من طرف الإدارات العمومية.
- تمديد أجل صلاحية عقد الميلاد إلى عشر سنوات بعدما كان سنة واحدة من قبل؛
- إلغاء تحديد أجل صلاحية شهادة الوفاة بعدما كان سنة واحدة من قبل أصبح غير محدد الأجل؛
- تكفل إدارة الحالة المدنية (البلديات) بالتنسيق مع السلطات القضائية المختصة بطلبات المواطنين الراغبين في تصحيح الأخطاء المكتشفة في وثائق الحالة المدنية الخاصة به من أجل بإجراءات تصحيحها عوضاً عنهم، وبالتالي تخليص المواطنين من عناء التنقل بين البلدية والمحكمة؛

-تمديد أجل التصريح بالولادات كالفوات بالنسبة للمواطنين القاطنين بالجنوب إلى 20 يوما بدلا من يوم واحد.
2-عصرنة المرفق العام: تنفيذًا لمخطط عمل الحكومة الذي يهدف إلى تحسين أداء الإدارة العمومية، وجعله يتميز بالفعالية والشفافية، قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية منذ سنة 2014، بتجسيد عدة مشاريع هامة في مجال عصرنة المرفق العام باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة. تهدف مجمل هذه الإنجازات إلى تمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة ونوعية، ومن أهمها¹³:

- رقمنة جميع سجلات الحالة المدنية على مستول الوطني وإحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية وربط كل البلديات وملحقاتها الإدارية وكذا البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية، وقد مكن هذا الإنجاز من:
- تمكين المواطن من استخراج كل وثائق الحالة المدنية بصفة آنية من أي بلدية أو ملحقة إدارية عبر الوطن دون أن يتكبد عناء التنقل؛
- تمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج بتقديم طلب الحصول على عقد الميلاد الخاص (12 خ) مباشرة عبر خدمة الأنترنت والحصول عليه من الممثلة الدبلوماسية أي القنصلية المسجل فيها؛
- إنشاء السجل الوطني الآلي لتقييم المركبات الذي مكن المواطنين من الحصول على بطاقات التقييم لمركباتهم بصفة آنية دون تكبد عناء التنقل إلى ولاية التسجيل؛
- توفير خدمات إلكترونية من خلالخدمة جديدة عبر الإنترنت تمكن طالبي جواز السفر البيومتري من متابعة مراحل معالجة ملفاتهم.

وقد سمح تعميم الإدارة الالكترونية على العديد من القطاعات في الجزائر، مع نهاية 2015 بتقليص الملفات وتوفير 200 مليار سنتيم سنويا من ميزانية الدولة، وكانت الإدارة الالكترونية في بداية تطبيقها في الجزائر، تربط قطاعي الداخلية والعمل والتضامن الاجتماعي، وتم توسيعها بشكل تدريجي لإشراك قطاعات أخرى، من خلال تعميم استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارات العمومية وتحسين العلاقات بين الإدارة كالمواطن ومكافحة المماطلات البيروقراطية والمحسوية.

وترمي وزارة الداخلية في الأفق إلى تطبيق مخطط يقوم على جملة من الإجراءات، وهي¹⁴:

- استحداث مركز البيانات لوزارة الداخلية والجماعات المحلية يسمح بتخزين كافة البيانات والبرمجيات المعلوماتية الخاصة بالخدمات الإلكترونية التي تقدمها المصالح التابعة للقطاع لفائدة المواطنين أو قطاعات النشاطات الأخرى في إطار التعاملات البنينية؛
- مواصلة الأعمال الرامية الى تجسيد مشروع رخصة السياقة المؤمنة من خلال إنشاء البطاقة الوطنية للحائزين على رخصة السياقة التي تمكن المواطن من استخراج شهادة الكفاءة من أية دائرة عبر كافة التراب الوطني، وإنشاء البطاقة الوطنية للمخالفات المركزية؛
- إعداد دراسة وتصور لتجسيد مشروع اعتماد بطاقة رمادية جديدة مؤمنة؛

- إعداد بطاقة رقمية من أجل متابعة برامج التنمية المحلية من أجل الوقوع على مدل تقد تجسيد نذه البرامج ومعرفة العراقيل والصعوبات التي تعترضها؛

- تنفيذ نظام معلوماتي خاص بالبلديات للاستفادة من المزايا التي توفرنا الإدارة الإلكترونية في تبادل ونقل المعلومات وتسيير الشؤون المحلية، من خلال استحداث بنية تحتية لشبكات التبادل ونقل المعلومات فيما بين الجماعات وبينها وبين الإدارة المركزية.

3- مشروع عصرنه وثائق الهوية والسفر في الجزائر: الجدير بالذكر أنه تم تسليم أولى بطاقات التعريف الوطنية

البيومترية الإلكترونية، يوم السبت 30 جانفي، بالجزائر العاصمة لمجموعة رمزية من الصحفيين والأئمة كالفنانين والتلاميذ المترشحين لامتحاف البكالوريا، قبل أن توسع العملية إلى بقية المواطنين، حيث تقرر استصدار، بطاقات التعريف البيومترية الخاصة بالتلاميذ المقبلين على اجتياز امتحاف شهادة البكالوريا في المرحلة الأولى والبالغ عددهم 700 الف مترشح، وستوسع العملية إلى باقي شرائح المجتمع باستعمال المعطيات الخاصة بالمواطنين التي هي بحوزة المركز الوطني لإنتاج السندات والوثائق المؤمنة، لإعداد بطاقاتهم كسيتم الاتصال بهم بصفة تدريجية عن طريق الرسائل القصيرة حتى يتسلمونا.

وتنوي وزارة الداخلية والجماعات المحلية، إعداد ما يقارب مليون بطاقة كمرحلة أولى، ليشمل لاحقا كل الفئات عبر كامل التراب الوطني، من أجل استبدال أكثر من 33 مليون بطاقة تعريف عادية تدريجيا ببطاقات تعريف بيومترية إلكترونية في أقل من خمس سنوات، بعد تزويد مركز صنع الوثائق البيومترية والإلكترونية بالجزائر والأغواط بالتجهيزات التكنولوجية اللازمة.

وسنحاول في هذا الإطار التعرف على دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر التي تحاول تجسيد مفهوم الإدارة الإلكترونية الذي تهدف من خلاله إلى عصرنه الخدمات المقدمة للمواطنين ومواكبة التحولات الاقتصادية والاجتماعية والاستفادة من ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

3-1 أهداف مشروع عصرنه وثائق الهوية والسفر: لهذا المشروع أهداف إستراتيجية هي:

- مكافحة الإرهاب والجريمة والانحراف بأكثر نجاعة، بفضل الجهاز المدني للتأكد الأوتوماتيكي من البصمات؛
- التقليل من تزوير وثائق الهوية والسفر ووضع حد لتعدد الهويات بفضل: التأمين المادي للوسائل المستخدمة، واللجوء إلى إجراءات أكثر فعالية في إصدار والتأكد من هوية أصحاب طلبات الحصول على هذه الوثائق.

- تزويد المواطنين بوثائق محصنة لحمايتهم ضد محاولات انتحال هويتهم؛

وهناك أهداف إضافية للمشروع هي:

- تزويد المواطنين بوثائق مؤمنة ومطابقة للضوابط والمواصفات الدولية؛

- العمل على تسهيل تطوير الإدارة الإلكترونية؛

- إدماج وتسهيل إجراءات طلب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر؛

- تحسين وتسهيل التأكد من هوية الراغبين في الحصول على هذه الوثائق بفضل استحداث إجراءات واستمارة جديدة.

3-2 أهمية مشروع عصرنة وثائق الهوية والسفر: يعد مشروع عصرنة الحالة المدنية ووثائق الهوية والسفر من المشاريع الرائدة في الجزائر لما لها من أهمية كبيرة كما يلي:

- التحول من إنتاج لا مركزي إلى إنتاج مركزي يسمح باللجوء إلى الجهاز المدني للتأكد الأوتوماتيكي من البصمات، وهو ضروري للتقليص المعتبر للهويات المزورة والمزدوجة، كما سيمكن المواطنين الاستفادة من عدة تسهيلات؛

- يسمح الاستخدام الأوتوماتيكي لحلقة تشخيص وإنتاج هذه الوثائق من تقليص آجال إصدارها؛

- تبسيط إجراءات الطلب والإنتاج والإصدار نتيجة لاستعمال التكنولوجيا الحديثة؛

- تسهيل الإجراءات الإدارية لتقديم الطلب، وذلك بتبني استمارة جديدة ووحيدة، مع إمكانية إرسالها عن طريق الإنترنت؛

- إثراء الاستمارة بمعلومات تدعم التعرف على هوية أصحاب الطلبات والتحقق منها وتخفيف إجراء التحقيقات الإدارية التي ستصبح أسرع؛

- وضع منشأة لإصدار وتسيير الشهادات الإلكترونية تضاف للوثائق وتدمج في الشريحة الإلكترونية؛

- إدراج عناصر بيومترية رقمية (صور، بصمات، توقيع) التي تسمح بالتأكد من الهوية الوحيدة لصاحب الوثيقة؛

- إدخال شريحة إلكترونية تضاف إلى تقنيات الأخرى (ورق خاص، طباعة بالليزر، شريط MRZ يقرأ بواسطة آلة خاصة به.. الخ)؛

- يسمح الجهاز المركزي المدني من التأكد الأوتوماتيكي للبصمات والمعلومات البيومترية باكتشاف والقضاء على حالات تداخل الهويات؛

- مشروع دفتر جديد لجواز السفر يصعب جدا تزويره؛

- إنشاء مستخرج جديد من عقود الحالة المدنية خاص ببطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر (12-خ)؛

- إنشاء رقم تعريفى وحيد لكل مواطن.

3-3 أسباب إنجاز هذا المشروع وهياكله العامة: نتيجة للضغوط التي تتعرض لها الحكومة الجزائرية من طرف المنظمة

العالمية للطيران المدني، يعد السبب الرئيسي الذي دفع بوزارة الداخلية والجماعات المحلية إلى إصدار جواز السفر البيومتري

والإلكتروني الذي خصصت له هياكل تنظيمية من أجل إنتاجه بالإضافة إلى وضع خطة يعمل في ظلها هذا الجواز إلى

حين تعميمه مع حلول النصف الثاني من سنة 2015.

3-3-1 أسباب إنجاز مشروع عصرنة وثائق الهوية والسفر: لقد كانت هناك مجموعة من العوامل والدوافع والأسباب

التي دفعت بالحكومة الجزائرية إلى تبني مشروع عصرنة الحالة المدنية ووثائق الهوية وفي مقدمتها وثائق السفر لإعتبرات

دولية، ومن بين هذه الأسباب ما يلي¹⁵:

- إلزام جميع الدول منها الجزائر للإستجابة للضوابط الدولية بخصوص إصدار ومراقبة وثائق السفر، لا سيما توصيات المنظمة العالمية للطيران المدني؛
- إن المراقبة الحدودية في الموانئ والمطارات تتطلب اعتماد إجراءات حديثة وفعالة ومرنة الخدمة لأمن المواطن؛
- التصدي بفعالية أكبر لحالات تزوير وثائق السفر؛
- ضرورة تأمين إجراءات صياغة وثائق الهوية والسفر؛
- ضرورات مكافحة الإرهاب والجريمة، والرغبة في تحديث وتقليص الإجراءات الإدارية بفضل الإدارة الإلكترونية.

3-3-2 الهياكل العامة لمشروع عصرنه وثائق الهوية والسفر: لقد تبنت ووضعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية

هياكل تنظيمية من أجل الإنطلاق في مشروع عصرنه الحالة المدني ووثائق الهوية والسفر التي تمثلت فيما يلي:

أ- تنظيم وهياكل المشروع: وتتمثل فيما يلي:

- على مستوى كل دائرة ومقاطعة إدارية ومثلية قنصلية يتم وضع محطات الإدخال البيومتري للمعلومات والبصمات، وكذا معالجة ملفات طلب الحصول على وثائق الهوية والسفر، حيث يتم تجميع عناصر الحالة المدنية والبصمات والصورة الفوتوغرافية والتوقيع المرقمين؛
- على المستوى الوطني تم إنشاء مركز وطني لإنجاز وإنتاج وثائق الهوية والسفر المؤمنة يسمى بمركز الإنتاج متواجد على مستوى الجزائر العاصمة.

ب- أجهزة الإعلام الآلي: وتشمل ما يلي: إنشاء محطات برمجية ومادية لتشخيص بطاقات التعريف الوطنية وجوازات السفر البيومترية والإلكترونية، ووضع وإيجاد حل لتأمين الوثائق عن طريق التصديق الإلكتروني.

3-3-3 سير مشروع عصرنه وثائق الهوية والسفر: لقد وضعت ووزارة الداخلية والجماعات المحلية خطة من أجل

إنجاح مشروع العصرنه هذا الذي تمثل فيما يلي:

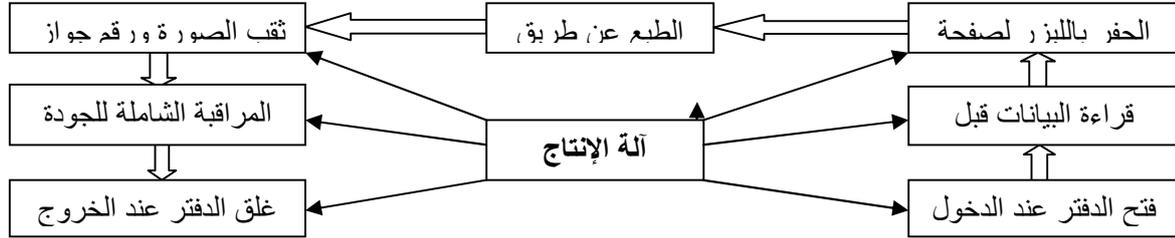
أ- محطات الإدخال البيومتري للبصمات: ترسل المعلومات المجمعة على مستوى محطات الإدخال البيومتري للمعلومات والبصمات من الدوائر والمقاطعات الإدارية والمثليات القنصلية إلى مركز الإنتاج عبر جهاز نقل مؤمن عن طريق شبكة ذات القدرة العالية المؤمنة (الإنترنت) التي تربطها بوزارة الداخلية والجماعات المحلية؛

ب- مركز الإنتاج: في هذا المستوى توضع قاعدة وطنية للمعالجة المركزية لطلبات بطاقة التعريف الوطنية وجوازات السفر، حيث يتم معالجة المعلومات المرسله في مركز التشخيص عن طريق جهاز التأكد الأوتوماتيكي من البصمات من أجل كشف حالات ازدواجية الهوية بمقارنة البصمات، وتجنب إنتحال الهوية.

ومركز الإنتاج هو مركز خاص بإنتاج جوازات السفر البيومترية والإلكترونية متواجد على مستوى الجزائر العاصمة تابع لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، حيث يقوم باستقبال المعلومات المرسله من طرف مختلف الدوائر والمقاطعات الإدارية والقنصليات، عن طريق شبكة خاصة هي الإنترنت، وهذه المعلومات المرسله هي معلومات مشفرة هذا المركز هو الوحيد الذي باستطاعته فتح هذه الملفات من أجل تحضيرها للآلة الخاصة بصنع الجوازات البيومترية والإلكترونية، وهذه الآلة لها قدرة إنتاجية بحوالي 300 جواز في الساعة إي حوالي 2400 جواز سفر في اليوم بمعدل 8 ساعات من

العمل في اليوم الواحد، وعملية الإنتاج الخاصة بجوازات السفر البيومترية والإلكترونية تمر بعدة مراحل كما هي مبينة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): يوضح سلسلة الإنتاج الأوتوماتيكي لجوازات السفر البيومترية والإلكترونية.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على ما سبق.

وتجدر الإشارة إلى أن مدة صلاحية البطاقة البيومترية خمس سنوات بالنسبة للمواطنين البالغين أقل من 19 ، و10 سنوات بالنسبة للمواطنين البالغ سنهم 19 سنة فما فوق، وهي بطاقة تتيح للمواطن الاستغناء عن الوثائق الورقية وتسمح له باستعمالها في التسجيل في الجامعات والمدارس والضمان الاجتماعي، كما أنها تعوض الدفتر العائلي. وتسمح أيضا بتأمين المعلومات الشخصية للمواطن وتفادي التزوير في الوثائق، كما يمكن البطاقة البيومترية تعويض جواز السفر في حال وجود اتفاقات ثنائية مع دول ثانية مستقبلة للجزائريين على أراضيها¹⁶.

4- **معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر:** لقد تم إطلاق مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر منذ أكثر من ثلاثة سنوات لكنهم يتجسد بعد على أرض الواقع وذلك بسبب جملة من العقبات نذكر من بين أهمها مايلي :

-التعاملات المالية الإلكترونية لا تزال في بدايتها، رغم مرور ثلاثة سنوات على مشروع سلطات الجزائرية تعميم التعاملات المالية الإلكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية والتجارية، إلا أن هذه التجربة لا تزال متعثرة، فعلى سبيل المثال إن فئات واسعة من المتعاملين الاقتصاديين هكذا المواطنين يتخوفون من استعمال البطاقة المغناطيسية في سحب أموالهم بسبب كثرة الأخطاء الناجمة عن جهاز السحب الإلكتروني والتأخير الكبير في تحسين حساباته.

-عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تلبية طلبات العملاء على إيصال الهاتف الذي يعد أهم القنوات للتواصل عبر الانترنت؛

-تأخير في استكمال البنية التحتية للاتصالات وتبنيها من منطقة إلآخري، وتأسيسا عليه فأن الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية دول العالم المتقدم في هذا المجال لاسيما وأن الجزائر على مقربة من الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة؛

-محدودية الانتشار استخدامات الانترنت في الجزائر، أن نسبة مستخدمي هذه التقنية الواسعة الانتشار عالميا لازال ضعيفا في الجزائر مقارنة حتى بالدول المجاورة إذ تبلغ في المغرب على سبيل المثال 14.36% في حين لا تتعدى 5.33% فقط في الجزائر، وهذا نتيجة الأسباب السابقة الذكر¹⁷؛

كما يمكن تلخيص المعوقات التي تحول دون التطبيق الأمثل لها في الجزائر، على النحو الآتي¹⁸:

- **معوقات إدارية:** كضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الحكومة الإلكترونية، ضعف اهتمام الإدارة العليا من تقييم ومتابعة تطبيق الحكومة الإلكترونية، غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى حتى التي تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات التي يمكن أن تيسر المشاركة وتبادل المعلومات بين هذه الإدارات، تعقيد الإجراءات الإدارية وافتقارها للتشريعات واللوائح التنظيمية لبرامج الحكومة الإلكترونية.
- **معوقات بشرية:** وتتمثل في قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدام الحاسوب وشبكة الإنترنت، قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة، قلة الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب.
- **معوقات مالية:** قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية، ومجالات تطوير الحواسيب وإنشاء المواقع وربط الشبكات، محدودية الأموال المخصصة لتدريب الموظفين في مجال نظم المعلومات، ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحواسيب، ونقص الأيدي العاملة في هذا المجال.
- **معوقات فنية:** مشاكل إصلاح وصيانة وتحديث أجهزة الحواسيب وما يكتنفها من صعوبات، ارتفاع تكاليف تطوير النظم في ظل قلة مكاتب الاستشارة والخبرة، خوف المتعاملين من سلبات التقنية الحديثة على مصالحهم، وما يترتب عليها من تقليص العمالة وانخفاض التحفيز.

نتائج وتوصيات:

1- نتائج الدراسة: من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

- تعد الحكومة الإلكترونية مظهر معاصر تحمل في طياتها توجهات عملية نحو الموجة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال سعياً منها إلى تسهيل إنجاز الأعمال الإلكترونية وتقديمها إلى المستفيدين في الوقت وبالشكل المناسبين؛
- بينت الدراسة أن الحكومة الإلكترونية ليست مجرد تحويل النظام الإداري التقليدي إلى إلكتروني وإنما هي منظومة متكاملة ومعقدة على كافة الأبعاد السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والإدارية والاقتصادية والتكنولوجية لذلك فهذا التحول يحتاج إلى دراسات واعية لكافة عناصر المنظومة؛
- يعترض تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية في الجزائر عدة تحديات وعراقيل كمشكل الأمية الإلكترونية بالإضافة إلى ضعف الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأمر الذي شكل تهديداً للجهازية الإلكترونية الأمر الذي يطرح ضرورة الاهتمام بنشر الثقافة الإلكترونية ودعم برامج التعليم الخاصة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال على مختلف أطوار التعليم بهدف خلق مجتمع معلوماتي قادر على التأقلم مع التقنية الحديثة، ومشكل التبعية للقرار السياسي المركزي، وضعف الإمكانيات التقنية، ونقص الموارد المالية لتطوير المنشآت والتجهيزات الإلكترونية؛
- نتج عن بداية تطبيق الحكومة الإلكترونية بالجزائر نتائج إيجابية، مآدى إلى تسريع الخدمات، وتبسيط الإجراءات الإدارية، والتقليل من مظاهر البيروقراطية، لكن تعظيم هذه النتائج الإيجابية يتطلب بذل المزيد من الجهود في مجال تعميم التغطية الشبكية على كافة البلديات وفروعها الملحقة، وتكثيف عمليات تدريب وتأهيل الموظفين بما يتلاءم مع التحولات الجديدة نحو الإدارة الإلكترونية.

2- توصيات البحث: بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم جملة من التوصيات كما يلي:

- ضرورة تصميم خطط إستراتيجية شاملة في مجال التحول نحو مفهوم الحكومة الإلكترونية وأساليبها آخذة في عين الاعتبار المتغيرات الحيوية باعتبار أن الحكومة الإلكترونية هي فلسفة متكاملة ونظرية جديدة في العمل الإداري؛
- ضرورة وضع رؤية استراتيجية لبناء قاعدة معرفية لمتطلبات انجاز هذه الحكومة، والامكانيات المتاحة لانجاح تجربتها في الجزائر؛
- لا بد أن يكون التحول للحكومة الإلكترونية بشكل تدريجي وبخطوات تجريبية متأنية ومدروسة بحيث تراعي الإمكانيات المتاحة والمحددات المحيطة تجنباً للمخاطر المحتملة وضمان فعالية التحول وسهولة تطبيقه؛
- توفير المتطلبات البشرية والمالية والتكنولوجية والتشريعية وغيرها من المتطلبات الضرورية لإجراء التحول نحو الحكومة الإلكترونية وإدراك ما يحتاجه كل ذلك من وقت وجهد وطني هائل؛
- توعية المواطنين ونشر الثقافة الإلكترونية وما يتطلبه ذلك من تعديلات في برامج أنظمة الاعلام الآلي والتعليم بكافة مستوياته وغيرها؛
- زيادة الوعي القانوني والثقافي بعمل الحكومة الإلكترونية من خلال تدريب العاملين المختصين وبث الثقافة اللازمة للحميور المنتفعين؛
- ضرورة التعاون والتنسيق المحلي والخارجي بقصد الاستفادة من الخبرات السابقة في مجال الحكومة الإلكترونية والتعرف على العوامل الإيجابية والسلبية في هذا المجال، حيث أن لهذا الموضوع أبعاد جمّة تمتد في البيئة الداخلية والخارجية خاصة في ظل الثورة التكنولوجية وظاهرة العولمة؛
- إجراء مؤتمرات وندوات علمية متخصصة لمناقشة التحول نحو الحكومة الإلكترونية وطرح القضايا المتصلة بهذا الموضوع للتحليل العلمي وتبادل الآراء التي تقود إلى تشخيص موضوعي دقيق.

- ¹ - محمد إبراهيم عبد الرحيم، الإقتصاد الصناعي والتجارة الإلكترونية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، سنة 2007، ص 156.
- ² - بشير عباس العلاق، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق مدخل تسويقي استراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، سنة 2004، ص 256.
- ³ - فليح حسن خلف، إقتصاد المعرفة، عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2007، ص 294.
- ⁴ - محمد بن إبراهيم التوجري وآخرون، الحكومة الإلكترونية في الوطن العربي لعام 2004، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للطبع والنشر، القاهرة، مصر، سنة 2005، ص 13.
- ⁵ - طارق شريف العلوش ومحمد محمود الطعمانية، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، سنة 2004، ص 160.
- ⁶ - تركي بن فهد بن طالب، دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الإلكترونية في أمانة منطقة الرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2010، ص 34.
- ⁷ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2005، ص 234.
- ⁸ - نائل عبد الحافظ العواملة، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد 15، العدد 02، سنة 2003، ص 266.
- ⁹ مرسوم تنفيذي 14-75، مؤرخ في 17 فيفري 2014، يحدد قائمة الوثائق الحالة المدنية، الجريدة الرسمية، عدد 11، مؤرخة في 26 فيفري 2014.
- ¹⁰ المادة 25 مقرر من القانون رقم 14-08 مؤرخ في 9 أوت 2014، يعدل ويتمم الأمر رقم 70-60 المؤرخ في 19 فيفري 1970، المتعلق بالحالة المدنية، الجريدة الرسمية، عدد 49، مؤرخة 30 أوت 2014.
- ¹¹ قانون رقم 14-03 مؤرخ في 24 فيفري 2014، يتعلق بسندات ووثائق السفر، الجريدة الرسمية، عدد 16، مؤرخة في 23 مارس 2014.
- ¹² Ministère de l'intérieur et des collectivités locales, Allègement des procédures, /2016, 11/18site consulté le <http://www.interieur.gov.dz/Dynamics/frmItem.aspx?html=27&s=4>.
- ¹³ وزارة الداخلية والجماعات المحلية، عصرنة المرفق العام، تم تصفح الموقع يوم 13 جانفي 2017. <http://www.interieur.gov.dz/Dynamics/frmItem.aspx?html=6&s=4>
- ¹⁴ السيد بدوي يؤكد على أهمية تجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية، 14 جوان 2015: <http://www.aps.dz/ar/algerie/17118>
- ¹⁵ وسيلة واعر، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية-الجزائر-، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص 16.

¹⁶ أحمد أمير، بدوي سلم، أول بطاقة تعريف وطنية بيومترية الكترونية، الجزائر اليوم، 31 جانفي 2016.

¹⁷ احمد بن عيشاوي، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة ورقلة، 2010/2009، ص 292.

¹⁸ - عبد الرحمن سعد القرني، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2007، ص 44.

وسائل الدفع الإلكترونية كمدخل لعصرنة نظام الدفع الإلكتروني بالبنوك

د. محمد مداحي¹، د. بورداش شهرزاد²

1 جامعة البويرة، الجزائر، m.meddahi@univ-bouira.dz

2 جامعة البويرة، الجزائر، meddahi26@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/11/21 ؛ تاريخ القبول: 2022/12/10؛ تاريخ النشر: 2022/06/30

ملخص:

يتميز هذا العصر بسرعة تقادم المعلومات وضرورة التعامل بديناميكية مع المعلومات والتقارير والتكنولوجيا، بالإضافة للانتشار المذهل المتسارع للإنترنت ودورها في نشر المعارف والعلوم، وتوفير الإطلاع على آخر العلوم والأخبار والتقنيات، مما يجعل الإنسان مطالب بسرعة التصرف واتخاذ القرار، ودراسة هذا القرار بناء على معطيات ومعلومات صحيحة وحديثة، وهذا يطرح باستمرار قضايا اندماج دول العالم الثالث أو دول الجنوب في انتشار الفكر المعلوماتي وتكنولوجيا المعلومات، وهل ستسمح ظروفها بالتمتع برفاهية المعلومات والتجارة الإلكترونية التي أمدت القطاع المصرفي بآليات حديثة جعلته أكثر مرونة وديناميكية وسرعة في تقديم خدماته، فقد ظهر ما يسمى بالبنوك الإلكترونية، والصيرفة الإلكترونية من خلال الصرافات الآلية، والصيرفة عبر الهاتف والهاتف الجوال وغيرها من الآليات الجدة متطورة، وفي ظل هذه المعطيات نتساءل عن وضع الصيرفة الإلكترونية أو وسائل الدفع الحديثة في الدول .

Résumé:

La vieillissement rapide de l'information et la nécessité de traitement dynamique de l'information, et les rapports, et la technologie sont les caractéristiques de cet âge , en plus de ca la propagation de l'Internet à haut débit incroyable et son rôle dans la diffusion des connaissances , la science, et fournir les accès aux dernières nouvelles science et technologie, cet éléments rend le Person une exige de l'élimination rapide et la prise de décision, l'étude de cette décision en se fondant sur les données et des informations sont correctes et actuelles, ça se pose les questions d'intégration des pays du tiers monde ou pays du Sud dans la propagation pour pensé l'information et la technologies de l'information,il permettra les conditions pour apprécier le luxe de l'information et du commerce électronique qui a fourni les mécanismes du secteur bancaire une outil moderne plus souple, dynamique et rapidité dans la fourniture des services, a vu le jour soi-disant banques électroniques et de e-banking à travers les guichets automatiques et services bancaires par téléphone et le téléphone

1 المؤلف المرسل: محمد مداحي، الإيميل: m.meddahi@univ-bouira.dz

mobile et d'autres mécanismes sophistiqués au sérieux, à la lumière de ces faits, dans ce cas on a recherché la situation de développement de la monétique et des moyens modernes de paiement dans les Etats.

مقدمة:

يعرف الاقتصاد العالمي تحولات هامة، أفرزتها معطيات مختلفة، أهمها التطورات التكنولوجية وخاصة ما يتعلق منها بأنظمة الدفع الإلكتروني، هذا التطور جعل الاقتصاد العالمي يستفيد من السرعة والفعالية التي توفرها له هذه النظم وظهرت إلى الوجود المصارف الإلكترونية. حيث يعرف البنك المركزي الأوربي الدفع الإلكتروني (*e-paiement*) أنه عملية دفع صدرت وعودت بطريقة إلكترونية وهي مجموعة من الأدوات والتحويلات الإلكترونية التي تصدرها المصارف ومؤسسات الائتمان وبسبب تنوع هذه الوسائل واختلاف طبائعها أضحى من الصعب تقديم تعريف موحد للدفع الإلكتروني.

وعلى هذا الأساس سوف نتعرض في هذه الورقة البحثية لأحدث وسائل الدفع على الإطلاق في البنوك والتي تعتبر البطاقات البنكية أهمها ثم نتعرض لأجهزة الصراف الآلي التي تكمل وتدعم وظائف البطاقات البنكية حيث أصبحت تحل محل الموظف البنكي في بعض المهام كصرف النقود ثم سوف نتطرق إلى الشيكات المعلوماتية التي تلقى رواجاً كبيراً في الدول المتقدمة.

المحور الأول: البطاقات الإلكترونية كأحد أهم وسائل الدفع الإلكترونية.

إن إدخال البطاقة في المعاملات قد يفتح الحسابات واستعمالها بشكل مكثف سواء من قبل الخواص أو التجار أو شركات الخدمات أو غيرهم وعلى الرغم من المخاوف في البداية والاعتماد على النقود فإن حاملي البطاقات في العديد من الدول البارزة قد تعودوا على التكنولوجيات الجديدة للدفع ولقد فرضت هذه الطريقة نفسها لأنها تمكن من القيام بالمشتريات والسحب في أي وقت كان فأصبحت البطاقة اليوم وسيلة دفع الأكثر استعمالاً في العالم ويرى مئات الملايين من المستهلكين في العالم أن البطاقة المصرفية أصبحت جزءاً من حياتهم اليومية ويعتبرونها كوسيلة دفع وسحب للأموال تفوق الوسائل الأخرى يسراً وسرعة رغم تعدد أنواع البطاقات الإلكترونية المتوفرة إلا أنها تشترك جميعها في شكلها ذي الأبعاد الثابتة 86 ملم × 54 ملم و الاختلاف يكون من حيث السمك إذ يوجد سمكين.¹

❖ 10 100/67 ملم وهو يدعى بالنوع العادي.

❖ 100 / 20 ملم إلى 100/40 ملم وهو يدعى بالنوع الرفيع.

أولاً: مفهوم البطاقة الإلكترونية: تعرف البطاقات البنكية على أنها بطاقة بلاستيكية تحوي بيانات أو معلومات تخص حامل البطاقة (كاسمه و رقم حسابه) و الجهة التي أصدرت البطاقة وقد تحوي على شريط مغناطيسي أو تحوي شرائح ذات دوائر متكاملة قادرة على تخزين البنات ومعالجتها.²

فمن الناحية التقنية أو التكنولوجية يمكن الإشارة في الوقت الحاضر إلى 04 أنواع:

النوع الأول: يدعى (*holographique*): غير أنه غير مستعمل بسبب المردودية .

النوع الثاني يدعى (*laser*): هذا النوع محدد جدا فمثلا أصدر بنك ياباني *somitomo* بطاقة من هذا النوع تدعى *laser cand* تعتمد على تقنية الليزر ولكن ما زالت جدا محدودة.

النوع الثالث: وتدعى *puce* أي الخلية الالكترونية حيث تم اختراعها سنة 1947 في فرنسا وهي بصدد أخذ مكان بطاقة النوع الرابع.

النوع الرابع: تدعى *magnétique* أي الشريط المغناطيسي و هي الآن تستعمل على نطاق واسع إلا أنها تحتوي على عدة مساوئ أهمها صغر حجم التخزين الممكن أن يتحمله ($125=1000$ bits حرف أو رقم) لذلك ظهرت بطاقات الخلية الإلكترونية.

وقد تحوي البطاقة معلومات مرئية خاصة بمنتج البطاقة كمرکز اسمه التجاري... الخ وهي من وسائل التسويق أما المعلومات غير المرئية و هي تخص حامل البطاقة كرقم الحساب الرقم السري، الاسم، الرقم التجاري للبنك... الخ وتكون مخزنة إما في الشريط المغناطيسي أو الخلية الالكترونية "*la puce*" وبسبب هذه المعلومات التي تتضمنها البطاقات البنكية فإن طريقة صنعها تكون محكمة وجد متطورة، إذا تتألف من مجموعة أوراق بولوفينيل كربونات (*Polyvinyle carbonate pvc*) من 2 إلى 4 أوراق شفافة المجموع مغلق بواسطة قطعتين رقيقتين من معدن معين كما تستعمل فيها مواد تجعل محاولة تزييف المعطيات غير ممكن،³ أما مضمونها فهي عبارة عن علاقة تعاقدية بين الأطراف المتعاملة بالبطاقة وشروط العقد هي التي تحدد نوع البطاقة،⁴ كما يمكن تعريفها بأنها "بطاقة يصدرها المصرف لعميله تمكنه من الحصول على السلع والخدمات من محلات أو أماكن معينة عند تقديم هذه البطاقة ويقوم بائع السلع والخدمات بتقديم الفاتورة الموقعة من العميل إلى المصرف مصدر البطاقة، فيسدد قيمتها، ويقوم المصرف للعميل كشفا شهريا بإجمالي القيمة لتسديدها أو خصمها من حسابه الجاري لطرفه"⁵، كذلك هي عبارة عن "وسيلة تقنية تسمح بالوصول إلى حساب المصرف، أو الاستفادة من خط اعتماد".

وما يمكن حامل البطاقة من صلاحية الحصول على ما يبتغيه من فتح حساب أو قرض مؤقت من أجل:

- ❖ استئانة مبلغ من المال، أو كتابة شيك.
- ❖ السحب نقدا أو كتابة أمر بنقد، أو شيكات سياحية.
- ❖ تحويل الحسابات من حساب قرض أو حساب قرض مؤقت إلى حساب بطاقة قرض يظهر عجز واضح في سدادها أو حساب دين آخر كله أو بعضه للمحافظة على توازن الديون.

- ❖ لشراء سلع أو دفع لخدمات أو شيء ذي قيمة مالية.
- ❖ الحصول على أي معلومات ذات علاقة بحسابات القروض أو القرض المؤقت.
- ❖ تحويل من حساب إلى حساب آخر، أو حساب آخر مؤقت.

ثانياً: أطراف اتفاقية البطاقة البنكية: تتكون أطراف اتفاقيات البطاقة البنكية غالباً من أربعة أطراف هي:⁶

1-مصدر البطاقة: وهو الذي يقوم بإصدار البطاقة البنكية وهو بالنسبة لبطاقات الإقراض مقرضاً وهو المخول قانوناً بإصدار البطاقة لحاملها .

2-حامل البطاقة: هو في بطاقة الإقراض يسمى مقترضاً وهو الشخص الذي صدرت البطاقة باسمه أو حول باستعمالها وأخذ على نفسه الالتزام أما مصدر البطاقة الوفاء بكل الواجبات التي تنشأ عن استعمال البطاقة.

3-التاجر: هو الممول للسلع والخدمات وهو الذي يبرم عقداً مع مصدر البطاقة بتقديم السلع والخدمات المتوفرة لديه، المطلوبة من قبل العملاء حاملي بطاقة البنك الذي تم الاتفاق معه.

4-البنك الوسيط: قد يزداد أطراف العقد إلى أربعة أطراف مثل البنك الوسيط بيم المصدر الرئيسي للبطاقة وحاملها فيصدر هذه البطاقة بحكم الوكالة عنه وقد ينحصر عدد أطراف العقد إلى اثنين كما هو الأمر في البطاقات الخاصة بالمخلات التجارية الكبيرة .

مستعمل البطاقة يشير إلى الشخص الذي يستخدم البطاقة سواء كان حاملها أو غيره وفي كلتا الحالتين تترتب هناك آثاراً قانونية ومسؤوليات مالية حيث أن هذا المصطلح المستعمل أو المفوض عامة له عدة مدلولات هي: موظف شركة أصدرت البطاقة باسمها تفوضه الشركة التي تنتمي إليها في استعمالها لأغراضها الخاصة.

قد يكون مستعمل البطاقة صاحبها الذي له حساب بالبنك، وهذا هو الأمر المألوف، تصدر البطاقة باسم شخص معين لاستخدامه الخاص، حينئذ يكون مسؤولاً عن تعويض المقرض مصدر البطاقة عن جميع مشترياته و نفقاته عن طريق استخدام البطاقة حسب الاتفاقية بينهما.

الشخص المخول باستخدامها وليس صاحب الحساب بالبنك الذي أصدرت البطاقة باسمه ولكن منح صلاحية استخدامها من قبل التاجر صاحب الحساب حسب اتفاق بينه وبين مصدر البطاقة.

ويعد هذا الشخص وكيلاً لحامل البطاقة في أي اتفاقية أو عقد بينه وبين الذي يمول السلع والخدمات كما لو أبرم هذا بين التاجر وحامل البطاقة نفسه، لكن إذا عقد هذا الشخص المستخدم للبطاقة بالوكالة عن التاجر عقد لنفسه ومصالحته فإنه لا يعد طرفاً في الاتفاقية بين صاحب البطاقة وبين مصدر البطاقة كما لا يعد تبعاً لهذا مقترضاً طبقاً للقانون إذ أنه يتوجب عليه بحال أن يدفع القيمة لذلك العقد لمصدر البطاقة حيث لا علاقة بينهما أساساً.

فالعلاقات بين مصدر البطاقة وحاملها، وبين المصدر كذلك والتاجر هي مسؤوليات تجمع كل واحد منهم بالآخر مسؤولية جامدة يبقى التزامها متعلق بسير علاقة حامل البطاقة بالتاجر فاستعمال الزبون للبطاقة كوسيلة للدفع

وقبول التاجر بها كوسيلة تسديد فالعلاقة تبدأ من مصدر البطاقة وحاملها، سواء بطلب من هذا الأخير أو عرض البنك وتنتهي بالعلاقة بين حامل البطاقة والتاجر اللذين يتم تنفيذ العقد بدءاً بهم فالشراء بالبطاقة هو العقد الثالث، والجزء التنفيذي الذي تبث فيه الحياة.⁷

ثالثاً: **المصدرون للبطاقة البنكية عالمياً**: لقد قسمت الجهات المصدرة للبطاقات البنكية إلى فئتين ذكرهما كما يلي:⁸

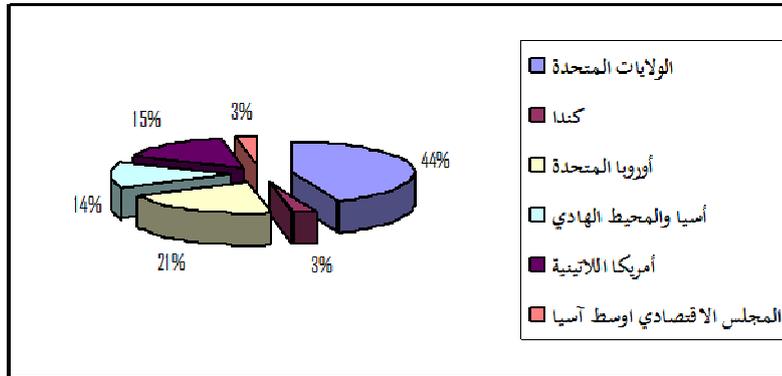
1- الفئة الأولى: المنظمات العالمية: وهي تمثل البطاقات الائتمانية الصادرة عن مصارف مرخصة من المنظمة الراعية للبطاقات هذه المنظمات لا يمكن اعتبارها كمؤسسات مالية، لكنها بمثابة ناد يمنح المصارف رخص إصدار البطاقات كما يساعد على إدارة خدماتها، كأمتلة عن هذه المنظمات تذكر.

أ. **الفيزا العالمية: VISA INTERNATIONAL** يعود تاريخ إنشائها إلى سنة 1958 عندما أصدرت البطاقات الزرقاء، البيضاء والذهبية في كاليفورنيا، تعتبر فيزا أكبر شركة دولية تعمل في مجال البطاقات الائتمانية وهي تمثل أكبر نظام دفع في العالم بشرائها المؤسسات *interlink* التي تشكل شبكة للدفع عند نقاط البيع وإدارتها لدار المقاصة الآلية التي تربط بين 220 مصرف في مجال المقاصة بين المصارف، ولم تعد شركة فيزا مجرد شركة للبطاقة الائتمانية، بل أصبحت تظم جميع خدمات المدفوعات للبطاقات الالكترونية للبيانات.

وتملك شركة فيزا خطوط اتصالات كافية لإمالة الكرة الأرضية 400 مرة، كما تنجز شبكة فيزا أو "فيزا نات" "net visa" ما يزيد عن 2700 عملية في الثانية وتستطيع تنفيذ عمليات بـ: 160 عملية مختلفة .

ولقد وصل حاملي البطاقة فيزا كارد *visa card* سنة 1994 إلى 325 مليون بطاقة، أي 50% من السوق العالمية في هذا المجال برقم أعمال يقدر بـ 200 مليون دولار، أما آخر تحليل كان في سنة 2000 حيث كان عددها 820 مليون بطاقة موزعة كما يلي :

الشكل رقم "01": يوضح نسبة حاملي البطاقة فيزا كارد حسب المناطق



المصدر: مجلة بريطانية متخصصة في الشبايك الآلية في العالم عام 2000، ص: 93 .

وتمنح منظمة فيزا العالمية تراخيص بإصدار ثلاثة أنواع من بطاقتها وهي:

❖ **بطاقة فيزا الذهبية:** هي ذات حدود إنتمائية عالمية وتمنح للعملاء ذوي الكفاءة المالية العالية، وتمنح العملاء إضافة إلى الخدمات المتوفرة للبطاقات السابقة تأمينات على الحياة وخدمات أخرى دولية فريدة كأولية الحجز في مكاتب السفر والفنادق والتأمين الصحي والخدمات القانونية.

❖ **بطاقة فيزا الفضية:** هي ذات حدود منخفضة نسبياً وتسمح لأغلب العملاء عند انطباق الحد الأدنى من المتطلبات عليهم وتوفر هذه البطاقة جميع أنواع الخدمات المتوفرة من قبل منظمة فيزا كالسحب النقدي من البنوك، السحب من أجهزة الصراف الآلي أو الشراء من التجار... الخ.

❖ **بطاقة فيزا إلكترونية:** وتستخدم في أجهزة الصرف الآلي الدولية أو في الأجهزة القارئة للشريط المغناطيسي ولقد أعلنت مؤخراً فيزا عن خدمة جديدة لضمان وتعزيز أمن المدفوعات عبر الانترنت لمستخدمي بطاقتها الائتمانية، حيث أن الخدمة حسب ما يضيف التقرير لا تكتفي بطلبات الشراء من قبل البائعين والمتاجرة الافتراضية على الشبكة العنكبوتية كما هو الحال، حيث يكتفي في هذه الطريقة بتمرير طلب الشراء من الموقع إلى البنك الوسيط المصدر للبطاقة وتحصيل المبلغ منه سيتطلب من المتاجر وضع كلمة سرية مشفرة على تلك البطاقات وإرسالها إليه بطريقة أكثر أمناً لحماية بيانات المستخدمين من العملاء وأشارت إلى أن الطريقة المتبعة هي من أجل منع أو الحد من استخدام البطاقات المسروقة في عمليات الشراء الغير المشروعة وسيتمكن البرنامج الذي أطلق عليه اسم *verifiendbyvisa* البنوك الوسيطة التي تقدم لعملائها بطاقات فيزا الائتمانية من أجل إدراج معلومات إضافية سرية داخل البطاقة زيادة عن المعلومات العادية لضمان أن مقدم البطاقة لأجل طلب الشراء هو بالفعل صاحب البطاقة الأصلي لمنع وجود عمليات غير شرعية حيث يصبح مجرد الحصول على رقم البطاقة أمراً غير مهم.

كما تم وضع بطاقة فيزا إلكترونية و هي بطاقة صراف آلي عالمية توفر لحاملها العديد من المزايا كاستعمالها لسحب النقود طوال 24 ساعة في اليوم في أي مكان في العالم حيث يمكن للفرد استعمالها في أي وقت و في أي مكان يشاهد فيه علامة فيزا إلكترونية مما يعني أنها مقبولة 341000 جهاز صراف آلي لفيزا في مختلف أنحاء العالم و لدى أكثر من 12 مليون محل تجاري في العالم.

ب. **ماستر كارد العالمية:** *master card international* هي ثاني أكبر شركة البطاقات الائتمانية في العالم، مقرها الولايات المتحدة الأمريكية بلغ عدد حاملها سنة 1990 حوالي 1632 مليون شخص و هي مقبولة لدى أكثر من 9.4 مليون محل تجاري و تم استخدامها في تسوية معاملات بلغت قيمتها 200 مليون دولار .

تنتشر ماستر كارد في العالم عبر كبار الموزعين مثل *uro card international* و تدعم شركة *uro pays international* بنسبة 15% التي أنشأت سنة 1995 وهي الشركة الوحيدة . المرخص لها من ماستر كارد في أوروبا حيث وصل عدد البطاقات *euro-mastre card Carct* سنة 1994 إلى 204 مليون بطاقة ومليون فيفرنسا وحدها و تمكن البطاقة المنتسبة إلى هذه الشبكة بسحب النقود من الموزعات الآلية المتواجدة في العالم بمبالغ تصل إلى 200 فرنك فرنسي وتكلفة كل عملية سحب ما مقداره 1.5 فرنك فرنسي و يمكن لحامل البطاقة *euro card-master card* سحب النقود من الوكالات المتواجدة عبر العالم و التي بلغت إلى 150000 وكالة

والبطاقة قد تكون شخصية أو مهنية وكن فقط *euro card –master card* تعطي الزبون الحق في القيام بفحوصات طبية في جميع العالم إضافة إلى الخدمات الثانوية التي تحويها البطاقات تنتمي إليها وإلى فيزا:

✓ تأمين ضد السرقة أو ضياع البطاقة.

✓ تأمين ضد حوادث السفر إذا كانت لتكاليف مسددة عن طريق البطاقة.

✓ تأمين على الحياة بالنسبة لحامل البطاقة وزوجته وأولاده الذين تقل أعمارهم عن سن 23 سنة أما من حيث المبالغ الخاصة بهذه التأمينات فهي مختلفة كما يلي:

❖ 300000 فرنك فرنسي بالنسبة لـ *master card –EVROCARD*.

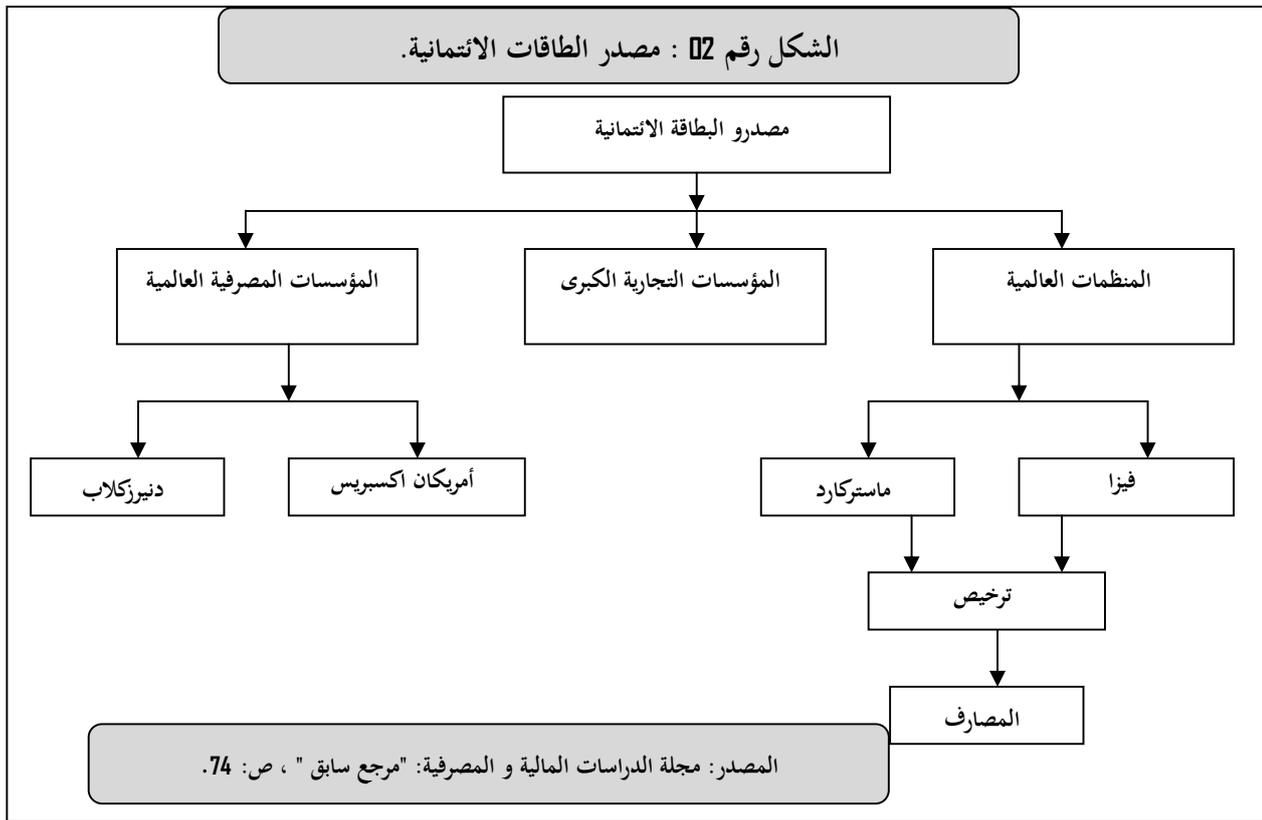
❖ 200000 فرنك فرنسي بالنسبة لفيزا *visa*.

كما أن ماستر كارد تمتلك 15% من أسهم شركة خدمات نظم المدفوعات الأوروبية وشركة ماستر *master* العالمية المختصة في خدمات التسديد عند نقاط البيع كما تسيطر بالكامل على رخص شبكة سيريس *cirrus* لأجهزة الصراف الآلي.⁹

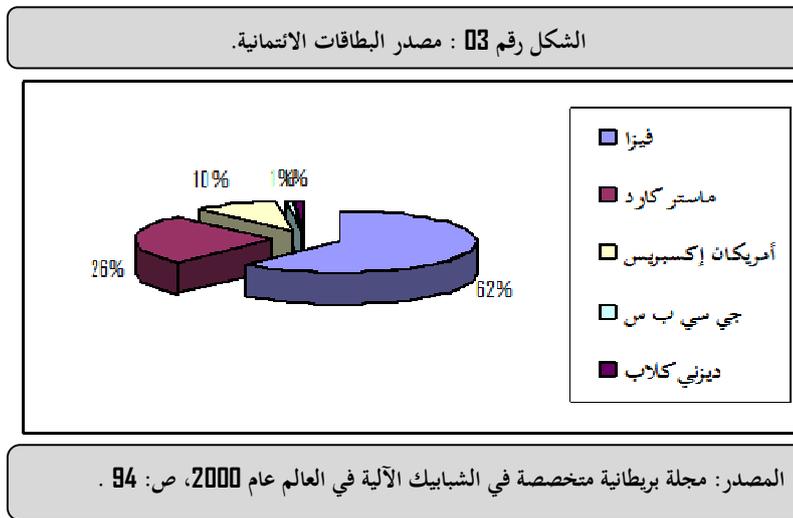
2-الفئة الثانية: المؤسسات المالية العالمية: تصدر هذه البطاقات الائتمانية مباشرة عن المؤسسات المصرفية العالمية التي تشرف مباشرة على عملية الإصدار دون منح رخص الإصدار لأي مصرف أو مؤسسة مالية أخرى كما أنها تتولى بنفسها التعامل مع حاملي بطاقتها وأهم بطاقة ائتمانية صادرة عن مؤسسة مالية عالمية هي:

أمريكان إكسبريس *americana express* تصدر بطاقة أمريكيان إكسبريس عن بنك أمريكيان إكسبريس وهو مؤسسة مالية كبيرة تمارس أنشطة مختلفة فضلا عن إصدار البطاقات الائتمانية وتلزم هذه المؤسسة حملة بطاقتها فتح حسابات مصرفية لديها وفي فروعها.

ويكفيها أن تتعرف على مقدار الملاءة المالية للعميل لكي تقوم وفق معايير ائتمانية تناسب سياستها بإصدار البطاقة لمن تقبلهم من المتقدمين للحصول عليها ولا تقبل أمريكيان إكسبريس وضع اسم آلي لبنك آخر على بطاقتها إلا في حالة نوع واحد من بطاقتها هو الأمريكيان إكسبريس الذهبية على شرط أن يكون للبنك المصدر لهذه البطاقة حساب العميل المطلوب له البطاقة ويكون هذا البنك ضامنا للعميل وتصدر الأمريكيان إكسبريس ثلاثة أنواع من البطاقات تناسب منها نوع العميل المقدمة له.



وبفضل هذه الجهات التي تقوم بإصدار البطاقات البنكية، أصبح هناك قبول من طرف الأنظمة الدولية لهذه البطاقات بل يزداد الطلب عليها بمرور الزمن و سنعرض عليكم توزيعها فيما يلي:



وكما نلاحظ من خلال هذا الشكل فإن بطاقة فيزا العالمية هي الأكثر انتشارا في العالم بنسبة 62% (حوالي 806 مليون بطاقة) وتليها بطاقة ماستر كارد بحوالي 338 مليون بطاقة ثم بطاقة أمريكيان أكسبريس بـ 130 مليون بطاقة وأخيرا يخص المبلغ كل من بطاقة ديزني كلاب و جي سي سي بمبلغ 12 مليون بطاقة موزعين عبر كل أنحاء العالم و تجدر الإشارة بأن كل شركة من هذه الشركات القوية لا تصدر شكل واحد لبطاقتها بل تصدر عدة أشكال قد تكون حسب الرصيد (حامل البطاقة أو حسب استخدام البطاقة (مثل بطاقة ديزني) .

المحور الثاني: دور أجهزة الصراف الآلي في تفعيل دور الخدمات الإلكترونية بالبنوك .

إن امتداد الثروة التكنولوجية للقطاع المصرفي نتج عنه التفكير الجدي حول كيفية تسجيل أعمال البنوك وذلك بتخفيض أعباء الأعمال المكتبية لمختلف أنواع المعاملات المالية التي تتم فيها من ناحية، وريحا للوقت وتقليل التكاليف من ناحية أخرى وقد أسفرت هذه المحاولات عن ظهور وسيلة حديثة متطورة يمكنها أن تنوب عن الإنسان (المصرفي) في أداء مختلف الخدمات بالدفع الفوري للنقود، وتطورت لتشمل خدمات أخرى وتسمى هذه الوسيلة بأجهزة الصراف الآلي.

أولاً: ماهية الصراف الآلي.

1- المفهوم: هي آلة تحتوي على شاشة وفتحة مخصصة لإدخال البطاقة وفتحة أخرى لسحب النقود كما تحتوي أيضا على لوحة مفاتيح لإدخال الرقم السري بعد اختيار المبلغ المراد سحبه وهذا الجهاز موصول مع حاسوب البنك،¹⁰ وتعد شركة *docutel of dallas* في تكساس أولى الشركات التي دخلت بحالات استخدام آلات الصرافة الإلكترونية حيث أخذت على عاتقها تطور وتصنيع الأجهزة اللازمة لتقديم خطوط الملاح الجوية والنقل البري، و بعد تأسيس هذه الشركة وبهدف تنويع الخدمات التي تقدمها، قامت بتعيين *don wetzel* كمدير لقسم المالية فيها، وخلال سفره إلى أوروبا شاهد استخدام الصرافة الإلكترونية التي تقوم بضمان التحويلات والاعتمادات المالية دون الذهاب للبنك وأوصى بأن تدخل هذه الشركة مجال شيكات الصرافة الإلكترونية، وقد تم ذلك فعلا في أوائل السبعينات، وبذلك دخلت الولايات المتحدة الأمريكية عصر التحويلات المالية الإلكترونية ولقد اقتصر الهدف من هذه الأجهزة التي ظهرت في السبعينات كبديل لموظفي البنك في الفروع المصرفية وتخفيض عدد المعاملات داخل المصرف. وفي الثمانينات انتقل الاهتمام من تخفيض التكاليف إلى تحقيق ميزة تنافسية، وبينما كانت هذه الأجهزة جزءا لا يجزأ من المصاريف، أصبحت تظهر في متاجر البقالة ومحطات بيع الوقود و مراكز التسويق .

في التسعينات وبظهور التطورات التكنولوجية أنشأت محطات لصراف آلي صغير ذات تكلفة منخفضة لا تتعدى 2500 قادرة على أداء وظائف تعدت مجرد صرف النقود إلى إتاحة فرص تسويق جديدة، كما تغيرت قواعد الشبكة لتعطي مالكي أجهزة الصراف الآلي الحق في تقاضي رسوم الخدمات من حمل البطاقة و بالتالي إمكانية تحقيق إيراد جديد. وهناك بعض الشركات مثل *kevy bank* تمكنت من منح تكنولوجيا أجهزة الصراف الآلي مع عمليات التسويق المبتكرة (اليانصيب) فحققت نتائج هذه فضلا عن النتائج الإيجابية لاستخدام هذه الأجهزة كوسيلة عن إعلان من خلال شاشات تعرض الإعلانات أو عرض ملاحظة بطلب دفتر شيكات جديد أو مشابه، وكمثال على ذلك عند ابتداء العام الدراسي قد يقوم المصرف بعرض إعلان عن برنامج القروض للطلبة من خلال جهاز الصراف.

2-أنواع أجهزة الصراف الآلي : هناك نوعين من الأجهزة للصراف الآلي التي يلجأ إليها الزبون دون الاتصال مباشرة بالبنك تتمثل في ما يلي:

✓ الموزعات الآلية للنقود: *distributeur autsnatique billet (D.A.B)*.

✓ الشبائيك الآلية البنكية : *guichet autsnatique bancaire (G.A.B)*.

✓ الموزعات الآلية للنقود: *(b . a . b)*.

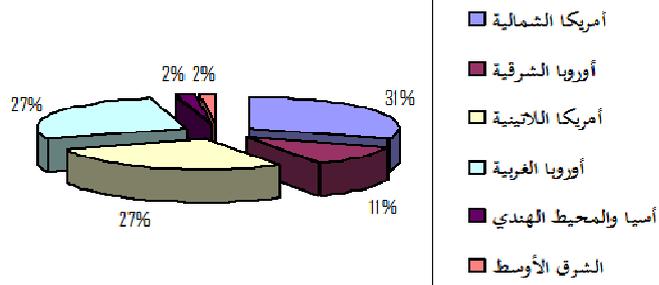
تمكن هذه الموزعات العملاء من سحب مبالغ نقدية من أرصدهم ، وذلك وفق سقف محدد و استخدام البطاقات البنكية التابعة للبنك والذي مجوزته هذه الأجهزة والتي تكون إما في المكان المخصص لها داخل هذا البنك أو في أماكن أخرى كمحطات بيع الوقود أو محلات تجارية ...، فهذه الموزعات سهلت على البنك العديد من الإجراءات والعمليات كاستقبال الشيكات من عند الزبون وتسديد العون المكلف بإجراء السحب لصالح العملاء المبلغ المراد إلى الزبون، و بالتالي تفادي ما ينجم عن ذلك من ازدحام في الطوابير المخصصة لذات العرض، وما قد ينجر عنها كذلك من أخطاء بسبب تكرار العمليات من طرف العون فهذه الآلات خفضت الضغط على الوكالات كما سهلت عملية السحب من السرعة و الكفاءة الأمن .

وقد سمحت هذه الأجهزة للزبائن بإمكانية سحب النقود في أي وقت يشاءون وذلك 24/24^س و 7 أيام/7 أيام ، كما أنها مجهزة بعدة تقنيات للحماية ضد مخاطر الغش فمثلا عند الخطأ في الرقم السري فوق 3 مرات تقود الآلة بسحب البطاقة كذلك عند نسيان البطاقة داخل هذه الآلة و حاليا تشهد هذه الأجهزة عمليات تصغير من أجل وضعها في عدة أماكن.

الشبائيك الآلية البنكية (**G . A . B**): هي تشبه تماما الموزع الآلي للنقود بالإضافة إلى ذلك (خدمة سحب النقود) فإنها تقوم بتوفر عدة خدمات منها: إصدار الشيك، التحويل من الحساب إلى الحساب، التعرف على الرصيد... الخ، فأصبح من الضروري خاصة في مجال المنافسة، تزويد الوكالات بالشبائيك الآلية البنكية المتعددة المهام حيث يصل مجموع الخدمات الممكن تقديمها للزبون إلى 80 خدمة بما يسمى *multifonction gobe 80* .

فهناك الشبائيك تساهم بفعالية أكبر في رفع مستوى رضا الزبائن من جهة وكذا تحسين المردودية البنوك لذلك فإن آخر تحليل نشرته المجلة البريطانية **R.B.A**♦ المختصة في الشبائيك المصرفية الآلية **G.A.B** في العالم في سنة 2000 فيها يخص توزيع وسائل الدفع في العالم قد قدم التوزيع الآلي 866.000 شبك الدفع مصرف آلي **G.A.B/D.A.B** في العالم موزعة على النحو التالي: ¹¹

الشكل رقم 04 : عدد الشبايبك المصرفية الآلية.



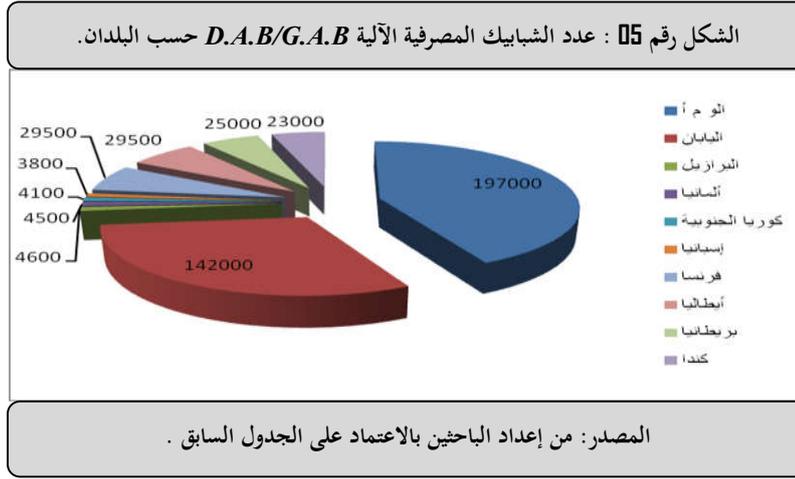
المصدر: مجلة بريطانية متخصصة في الشبايبك الآلية في العالم عام 2000، ص: 95 .

بينما في نهاية 1998 فعدد الشبايبك المصرفية الآلية حسب البلدان كان كالآتي:

الجدول رقم 02 : عدد الشبايبك المصرفية الآلية *D.A.B/G.A.B* حسب البلدان.

البلدان	عدد الشبايبك المصرفية الآلية في نهاية 1998
الـوم أ	197.000
اليابان	142.000
البرازيل	46.00
ألمانيا	45.00
كوريا الجنوبية	41.00
أسبانيا	38.00
فرنسا	29.500
إيطاليا	29.500
بريطانية	25.000
كندا	23.000

المصدر: مجلة بريطانية متخصصة في الشبايبك الآلية في العالم عام 2000، ص: 95 .



ثانيا: أهمية هذه الآلات: يمكن تلخيص أهم فوائد هذه الآلات كالتالي:¹²

- ❖ استلام الرواتب والضمانات الاجتماعية وضمان السيولة المثالية لـ (24 سا/24 سا و 7 أيام /7 أيام) .
- ❖ إتاحة الوصول إلى حسابات متعددة كالحساب الجاري و حسابات التوفير .
- ❖ توفير وسائل التسويق كتغيير الرقم السري طباعة كشف حسابات بين مختلف المعاملات، خلق فرص جديدة لتحقيق الدخل بدون زيادة كبيرة في التكاليف.
- ❖ صرف قسائم وتذاكر وبطاقات الهاتف المدفوعة مقدما .
- ❖ تقليل التعامل بالشيكات بالنسبة لكل موظف في البنك وبالتالي تقليل مصاريف استخدام الشيكات.
- ❖ تفادي فترات التأخير التي تتأخر فيها الشيكات للوصول إلى البنك ورغم كل هذه التطور الذي بلغته أجهزة الصراف و بقية الأجهزة فإنها لم تستطع تجنب التزوير الذي يستخدم عادة بالوسائل التالية:
 - ✓ أرقام البطاقات الشخصية وأرقام البطاقات المستخدمة (عدم الفصل بينهما).
 - ✓ الاستخدام غير القانوني للخط الخاص بالصفقات التجارية و الوصول في شبكة الآلات .
 - ✓ التخريب المتعمد لهذه الآلات.
 - ✓ التلاعب بالخط الصادر من هذه الآلات و الخاصة بالأجهزة الكهربائية.¹³

ثالثا: كيفية استخدام الصراف الآلي: عندما يريد شخص السحب من هذه الموزعات مبلغا من النقود فيكفي إدخال البطاقة البنكية التابعة للبنك صاحب الموزع الآلي وذلك في الفتحة المخصصة لذلك و بعد التحقق من هويته بقرءة الآلة للمعلومات الموجودة في الشريط المغناطيسي أو في الخلية الإلكترونية تفتح نافذة زجاجية لتظهر الشاشة المسجل عليها المبالغ المراد سحبها مثلا : 1000 فرنك، 2000 فرنك... الخ. وبمجرد قيام الشخص الضغط أو لمس الخانة المناسبة تقوم الآلة بإخراج بعض المعلومات الحسائية و تقوم بتقديم النقود المطلوبة من الفتحة المخصصة لذلك و هذا بعد إدخال الرقم السري وللحماية والأمن فقد زودت هذه الأجهزة بعدة تقنيات فمثلا عند الخطأ في الرقم السري فوق 3 مرات يتم سحب هذه البطاقة من طرف الصراف الآلي .

ولمزيد من التفصيل سوف نوضح كيفية استخدام صراف آلي لإحدى البنوك الجزائرية:¹⁴

1- عندما يكون الجهاز في انتظار الاستعمال تظهر شاشتي التنبيه بالتناوب : شاشة الإشهار و هي مزدوجة اللغة، والشاشة التي تقترح إقحام بطاقتها وهي مزدوجة اللغة كذلك.



2- تتم العملية في الشاشات التالية باللغة المنتقاة فقط و يتم اختيار اللغة بالضغط على الملمس المناسب:



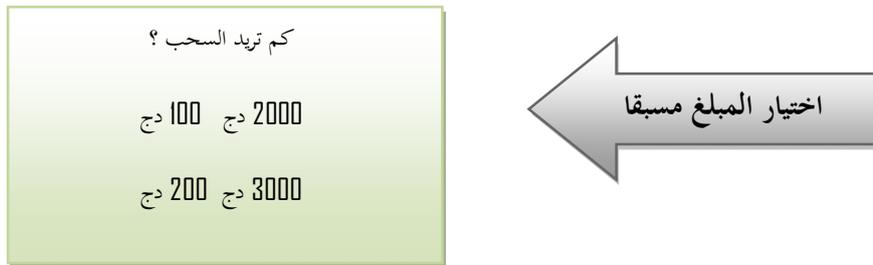
3- المطلوب من الزبون إدخال الرمز السري من خلال الضغط على الملامس الرقمية تحت تصرفه.



4- لاختيار السحب لأسرع وقت العملية يمكنها منح الزبون إمكانية اتجاه سحب سريع لمبلغ محدد مسبقا و ثابتا .



5- في حالة السحب العادية، يقترح على الزبون اختيار المبلغ مسبقا و إذا كان المبلغ المرغوب فيه ضمن الاختيارات المقترحة يضغط الزبون على الملمس المناسب و لاختيار الملمس (مبلغ آخر) للدخول في الشاشة الموالية .



6- هذه الشاشة تسمح بإبراز المبلغ المختار، حيث يتم الضغط فقط على الملامس الرقمية، و يجب أن يكون أصغر أو يساوي المبلغ الأقصى المسموح.



7- يعاد طلب المصادقة على العملية بالضغط على الملمس *valid* لمواصلة العملية، أو على الملمس *annul* لتوقيف العملية.



8- المطلوب من الزبون إذا أراد الحصول على تذكرة للمحافظة على أثر العملية يحدد رغبته بالضغط على ملمس الاستعمال المناسب للاختيار .



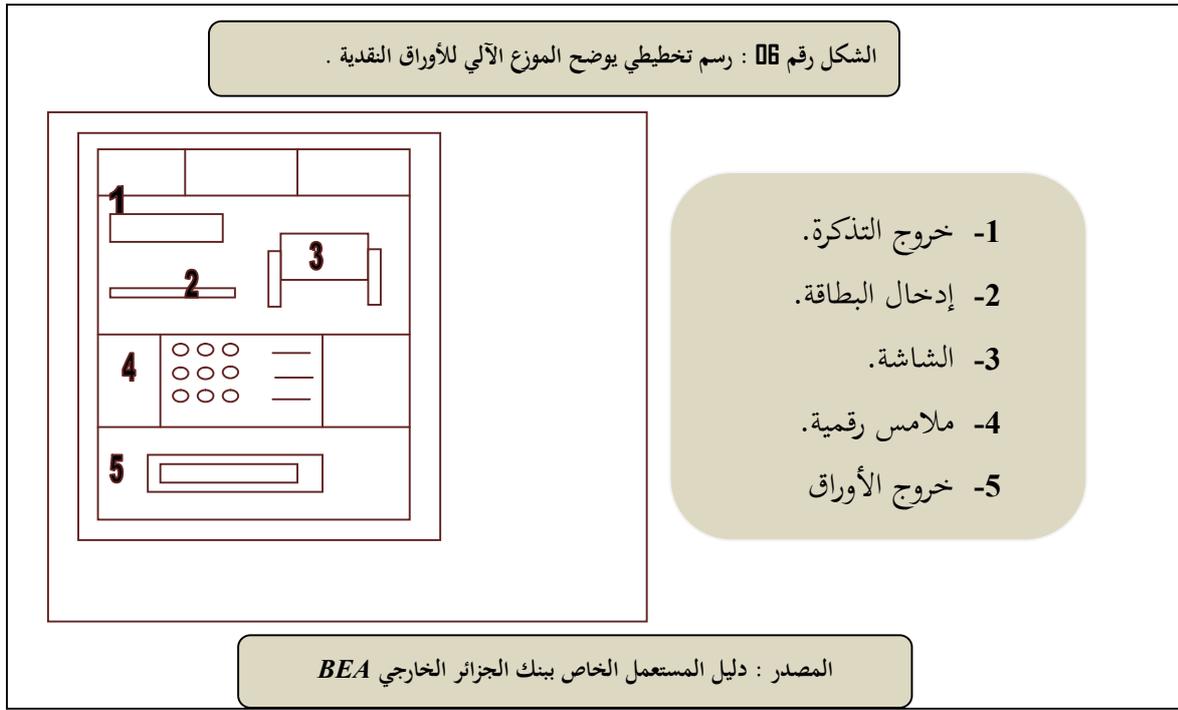
9- العملية أخذت بالحسبان، الشاشة تعرض بالتناوب المعلومات التالية .



10- قبل العودة إلى شاشة التنبيه فإن الجهاز سيظهر على الشاشة : تشكرات للزبون على مروره .



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على دليل المستعمل الخاص ببنك الجزائر الخارجي *BEA*.



المحور الثالث: أهمية الشيكات المعلوماتية في عمليات الدفع.

أخذت المصارف تستخدم العقول الإلكترونية في كثير من نواحي النشاط فيها، وكثيرا ما نجد هذه المصارف نفسها في مركز يسمح لها بتقديم هذه الخدمات لمصارف ومؤسسات أخرى مقابل عمولة.

وبفضل الشيكات الموصولة إلكترونيا بأجهزة الكمبيوتر في مختلف البنوك، أصبحت تقدم خدمات للمتعاملين منهم التجار بحيث تكون كل الأطراف مستفيدة من هذه العمليات، لذلك من المتوقع أن يصبح إيرادها - مثل هذه الخدمات - في المرتبة الأولى ويغطي على الإيراد من عمليات التسليف الكلاسيكية كما ينتظر من المصارف أن تنشأ ما يسمى بالمجتمع الذي لا يستعمل النقود و لا الشيكات إلا نادرا.

أولا: الدفع عن طريق شبكة ما بين البنوك: يقوم نظام الدفع عن طريق هذه الشبكة إلى استخدام الحسابات الإلكترونية الموجودة لدى التجار ويستطيع العملاء الذين بحوزتهم بطاقات ائتمانية الدخول لاستخدام هذا النظام من خلال منافذ التجار، حيث تصدر البطاقات من قبل البنوك التي يتعامل معها التجار ويتم أيضا التعامل مع العملاء التابعين لبنوك أخرى متصلة بنفس الشبكة التي تقدم هذه الخدمات.

وبغض النظر عن النظام الحاسب الآلي الموجود لدى التاجر، فالمصالح الموجودة لدى البنك الذي يتعامل معه التاجر سيحدد وجود حساب العميل أو عدم وجوده ويوجه المعالج العمليات المالية المحسوبة على البنك إلى الحساب الآلي الموجود في البنك نفسه، ويرسل العمليات المالية المسحوبة على المصارف الأخرى إلى المحول الخاص بشبكة التحويل المالي الإلكتروني، ومن ثم يقوم المحول بتوجه العمليات للبنك الذي يتعامل معه العميل، إما بصورة مباشرة، أو من خلال محول

آخر، ويعتمد ذلك على ترتيبات شبكة التحويل المالي الإلكترونية عند مرحلة البيع، والخدمات التي يقدمها والأسعار والرسوم من الأمور التي يتم التفاوض عليها بين التجار والبنوك، وترتب رسوم استخدام هذا النظام تكاليف أقل من الرسوم المدفوعة للاستفادة من خدمة آلات الصرافة الإلكترونية، وأقل أيضا من خدمات البطاقة الائتمانية.

إذ يتم تبادل المعلومات من هذه الشبكات الآلية عن طريق تحويل البيانات باستخدامه معايير متفق عليها من حاسب إلى حاسب آخر دون استخدام الوسائل الورقية (الحوالات والشيكات) .

وبالنسبة لمعظم المؤسسات فإن الفرصة الأكثر أهمية لتقليل التكلفة تأتي من توصيل الحسابات القابلة للتخليص وبصورة خاصة وظيفة استخدام النقدية والوظائف اليدوية لإدخال البيانات كالطلب، بالإضافة إلى ذلك فإن نفقات البنك المتعلقة باستلام ومعالجة المدفوعات قد يتم تقليلها إلى النصف واستبعاد النفقة المقدرة من 90% إلى 40% المخصصة لتجميع الشيكات وجمع البيانات وتحويلها، ويحقق هذا النظام منافع لكل من البائع والمشتري ويوقد إلى توقيت صحيح للمدفوعات ويؤدي ذلك إلى تدفق نقدي بصورة أفضل عندما نريد التنبؤ بالتدفقات النقدية، ويساهم استخدام هذا النظام بتسريع عملية الدفع ولهذا تأثير كبير على متطلبات رأس مال العامل لدى المؤسسة وعند هذا الحد تكون تكلفة الأموال بحدها الأدنى.¹⁵

ثانيا: الدفع عن طريق شبكة سوفيت: نظام سوفيت هو نظام الإلكتروني الذي يسمح بالتحويلات الإلكترونية للأموال بين البنوك بحيث يكون الدفع خارج الحدود ، فهي وسيلة دفع الكترونية تسمح بالتسديد على الصعيد الدولي.

نشأت هذه الشبكة في 03 ماي 1973 من طرف بنك أمريكي، كندي و أوروبي لـ 15 بلد، و مقرها بروكسل، حيث تضمنت عام 1984 أكثر من 1100 عضو وتوسعت إلى 53 دولة .

شرعت في العمل تطبيقيا ابتداءا من 09 ماي 1977 وحاليا أصبح عدد مراكزها 3 بالإضافة إلى بروكسل هناك مركز في أمستردام وآخر في كولبير الولايات المتحدة الأمريكية -حيث يتم مبادلة ما يقارب 500.000 رسالة، إلا أن هذه الشبكة الخاصة فقط لتعامل البنوك فيما بينها و لا يحق للأفراد العاديين الدخول إليها.

وكلمة سوفيت تعني الاتصال المالي ما بين البنوك، فالهدف من إنشاء هذه الشبكة هو تحسين وسائل الدفع الدولية، لإدخال مقاييس موحدة فالعلاقات المصرفية الدولية، وباعتبارها شبكة تستخدم من طرف البنوك فقط فهي شبكة توفر أهم ميزة تحتاج إليها العمليات المالية ألا وهي: السرعة، الضمان والتكاليف المنخفضة والعمل دون انقطاع 24 سا / 24 سا و 7 أيام / 7 أيام .

ويمكن التعامل عن طريق شبكة سوفيت بقيام البنك لصالح صاحب العملية ببعث الرسالة إلى الجهاز الإلكتروني الرئيسي الذي له مفتاحه الخاص به بعدما يقوم المراقب بالتحقيق من مضمون الرسالة، حيث تنظم العملية على الشاشة

في أول الأمر، بعدها تتم مراقبة الرسالة من طرف بنك المستورد (المشتري) على سبيل المثال للتأكد من احترام المقاييس الموضوعية، ثم ترسل إلى بلد المصدر (البائع) مروراً بمراكز الاتصال.

إن الرسائل التي تبعث عن طريق هذه الشبكة تمر أولاً بالبنك المركزي باعتباره يلعب دور المراقب على التحولات الخارجية لمعرفة مقدار ما يدخل و ما يخرج من البلد من عملة صعبة، ثم هو الذي يتولى إرسال هذه الرسائل عبر شبكة البنوك المركزية في الخارج .

ثالثاً: الدفع عن طريق شبكة الانترنت: بخلاف شبكة سويتف التي هي عبارة عن شبكة مغلقة، نجد أن شبكة الانترنت يمكن الدخول إليها أي كان سواءاً أشخاص معينين أو أشخاص طبيعيين.

التقدم الجديد في هذا الصدد هو التقارب الذي تم بين أكبر نظامين أو شبكتين في العالم و هما فيزا *visa* و ماستر كارد *card master* لتطوير المبادلات في شبكة الانترنت باستعمال البطاقات بمجموع رقم أعمال سنوي يفوق 1000 مليار دولار أمريكي ويصل عدد المبادلات السنوي إلى 6 ملايين مبادلة.

فيمكن لأي زبون أن يتصل بأي تاجر من خلال شبكة الانترنت، وذلك عم طريق شبكة الإعلام الآلي العالمية لفيزا *informatique veseau* أي نقطة من العالم، وهذا باستعمال الحاسوب وبعد أن يتعرف على نوعية وكمية البضاعة المراد الحصول عليها، يقوم الزبون بإدخال بطاقته في نهائي موصول به الحاسوب يتصل بنك الزبون بطريقة آلية ببنك التاجر لإتمام الصفقة إلا أن قبل هذه العملية يتم تشخيص كل من هوية التاجر والزبون عن طريق تكنولوجيا مراقبة المبادلات، وعرف هذا المشروع الضوء عام 1996 م مما ساهم مساهمة فعالة في حدوث حركة سريعة للتجارة الدولية وبهذا ستتمكن أيضا الشركات من فتح أسواق جديدة وسوف لن تكون هناك عوائق لقيام المبادلات.

كما أن معظم البنوك المتطورة يكون لها موقع خاص بها على هذه الشبكة متى يسمح لعملائها من الاستفادة منها من خلال رقمها السري فيمكنه حينئذ الحصول على المعلومات عن حسابه، وهذا بعد اشتراك بشيك في دفع عمولة سنويا تخصم من حسابه. وتلعب البطاقات الائتمانية دوراً كبيراً ومكتملاً لشبكة الانترنت، حيث يتم تسير البطاقات البنكية (الائتمانية) على الإنترنت بطريقتين مختلفتين إما بإعطاء رقم بطاقة الائتمان أو بتشفير هذه المعلومات قبل إجراء أي عملية تحويل، وإزالة التشفير في عملية التحويل عن طريق البطاقة الائتمانية تتحدد مقارنة بما هو مشفر من معطيات.

فإذا كانت كل عملية اتصال بين البائع والمشتري مشفرة فالبائع عليه الترخيص بإزالة تشفير المعلومات المتعلقة بالطلبية من أجل إتمام عملية البيع ثم من بعد التأكد من أنه الشخص المسموح له بالدخول إلى تلك المعلومات السرية وهذا من أجل حمايته ضد عملية الغش من طرف بعض الباعة، وتستطيع اللجوء إلى مرحلة ثالثة وأخيرة تكون مهمتها إزالة تشفير المعلومات المتعلقة ببطاقة الائتمان وبالمقابل تمنح رخصة البيع.¹⁶

رابعاً: واقع الصيرفة الإلكترونية ووسائل الدفع الحديثة: لقد تطورت الصناعة المصرفية خلال السنوات الأخيرة بشكل لم يسبق له مثيل ويرجع ذلك إلى عاملين أساسيين:¹⁷

تناهي أهمية ودور الوساطة المالية بفعل تزايد دور الحركية للتدفقات النقدية والمالية وفي مجال التجارة أو في مجال الاستثمار والناجحة عن عوامة الأسواق.

تطور المعلومات وتكنولوجيا الإعلام والاتصال أو ما يعرف بالصدمة الإلكترونية والتي كانت في كثير من الأحيان استجابة للعامل الأول. فعلى المستوى العالمي ارتفع عدد المصارف واتحادات الائتمان التي تقدم خدماتها على الخط وخاصة عبر الإنترنت من 1200 مؤسسات وبنك سنة 1998 وهو ما كان يمثل نحو 6% من السوق إلى 12000 في سنة 2000 (10 مرات) إلى 15845 في سنة 2003 أي نحو 75% من السوق بالتوازي مع النمو المؤسسي ارتفع عدد المتعاملين مع الإنترنت المصرفي (*les internautes bancaires*) من 18% إلى سنة 1999 إلى 51.3% سنة 2004 وتقدم فيما يلي صورة عن تزايد عدد المتعاملين عبر قنوات الصيرفة الإلكترونية في بعض البلدان الأوروبية:

الجدول رقم "01": عدد قنوات الصيرفة الإلكترونية المستخدمة في أوروبا 1999-2004

Year	UK	Germany (m.n)	Spain (m.n)	Sweden (m.n)	Netherland (m.n)	ethy	France	Swizeland
1999	1.0	0.9	0.7	1.0	0.2	0.1	0.2	0.4
2000	2.0	1.6	1.3	1.3	0.5	0.3	0.4	0.4
2001	3.1	2.5	1.8	1.5	0.9	0.5	0.8	0.6
2002	3.9	3.5	2.1	1.7	1.2	0.8	1.1	0.6
2003	4.9	4.3	2.5	1.4	1.5	1.3	1.8	0.7
2004	5.4	2.7	2.7	2.0	1.7	1.7	2.1	0.8

Source : datamonitor

أما الولايات المتحدة الأمريكية فقد بلغت نسبة العائلات المتعاملة عن طريق الصيرفة الإلكترونية على الخط و العمليات المصرفية و الدفع على الخط 50% في سنة 2003 و 57% في سنة 2004 و 85% سنة 2008 .

أما بخصوص الإنفاق في مجال الصيرفة الإلكترونية فنقدم الجدول التالي خاص بـ 03 دول أوروبية و هي بريطانيا، ألمانيا، فرنسا في سنة 1999-2000.

الجدول رقم "02": الانفاق في قنوات البنوك الالكترونية الأوروبية 1999-2000

Country	1999	2000
U.B	USB 99 BN	USB395 BN
GERMANY	USB 88 BN	USB 243 BN
FRANCE	USB 69 BN	USB 271 BN
	1999	Banks spent almost \$ 1 million ser day one-Banking
	2000	4- fold increase in e-banking spend to \$ 1.4 billion

Source : Datamonitor.

و بمؤشر البطاقات المصرفية التي أصبحت أكثر تداولاً من الشيكات في البلدان الصناعية قد بلغ حجم بطاقات الذاكرة المتداولة 1.1 مليار بطاقة سنة 2002 بمعدل نمو 5.8% بالمقارنة مع سنة 2001 عدد بطاقات المعالج (cartes à micro processeur) 710 مليون بطاقة في نفس العام بمعدل نمو 17% من السوق العالمي للبطاقات (carte à puce) في حين لا تستحوذ القارة الأمريكية سوى على 11% من السوق العالمي من هذا النوع من البطاقات وعلى 8% من بطاقات المعالج، و الجدول التالي يبين توزيع البطاقات حسب النوع وحسب المناطق الجغرافية .

الجدول رقم "03": التقسيم حسب المناطق الجغرافية الكبرى للبطاقات 2002. - الوحدة: مليون وحدة

	Cartes à mémoire	Part	Carte à micro processeur	Part	Total
Europe moyen orient ,Afrique	391	26%	414	59%	805
Asie, Pacifique sud ,Chine	369	34%	231	33%	600
Amérique	325	30%	56	8%	381
Total	1085	100%	701	100%	1786

Source : Datamonitor.

أما من حيث مجالات استعمال هذه البطاقات يمكن تلخيصها في الجدول التالي :

الجدول رقم "04": تسليم البطاقات بالمليون وحدة سنة 2002

	Cartes à mémoire 2002 croissance 2002/2001	Cartes à microprocesseur 2002 croissance 2002/2001	Total
Télécommunications	950 9.5%	430 10.30%	1380
Services financiers fidélité	23 41%	175 15.90%	198
Administrations/santé	30 87.5%	32 100%	62
Transports	60 122.2 0%	15 87.5%	75
Télévision payant	0	35 40%	35
Sécurité	9 11.10%	7 40%	16
Autres	13 35%	7 75%	20

Sources : eurosmart

الخاتمة:

يعتبر التقدم التكنولوجي من العوامل المساعدة في تطوير تقنيات المعلومات والاتصالات بما يكفل انسياب الخدمات المصرفية بكفاءة عالية، والعمل على تحسين استغلال التقنية الإلكترونية هي من عوامل عصر المنظومة المصرفية الحديث لمواكبة تحديات العصر، ومواجهة ضغط منافسة المصارف الأجنبية الموجهة أساساً لجذب العملاء.

فالعمل المصرفي الإلكتروني يتجاوز الوظائف التقليدية ويهدف إلى تطوير وسائل تقديم الخدمات المصرفية، ورفع كفاءة أدائها بما يتماشى والتكنولوجيات الحديثة وعلى هذا الأساس سعت الدول المتقدمة إلى تخفيض تكاليف العمليات المصرفية التي تتم عبر القنوات الإلكترونية لتدعيم العلاقات وزيادة ارتباط العملاء بهذا المصرف وهو ما يعزز من المكانة التنافسية له في سياق الأعمال التجارية الإلكترونية.

وحتى تؤدي المصارف الإلكترونية دورها بفعالية فإنه يجب العمل على التحكم في تقنيات الاتصال وذلك باستعمال وسائل دفع حديثة تتماشى ومتطلبات النظام الإلكتروني، بالإضافة حماية شبكة الانترنت من الاحتيال، وضمان سرية جميع العمليات المصرفية، وتأمين أكثر حماية بخلق إطار فني مهني متخصص.

- ¹ - Monique Zolinger , monétique et marketing Paris 1989 .
- ² - مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية المجلد 06- العدد 01 ، ديسمبر 1998 ص: 42.
- ³ - Monique Zollenger Opcite .P:17 .
- ⁴ - مجلة الدراسات المالية والمصرفية : "مرجع سابق" ، ص: 42.
- ⁵ - أبو سليمان عبد الوهاب: "البطاقة البنكية" ، دار القلم، دمشق، 1998، ص ص: 43-44.
- ⁶ - أبو سليمان عبد الوهاب: "مرجع سابق" ، ص ص: 44-47 .
- ⁷ - أبو سليمان عبد الوهاب: "مرجع سابق" ، ص: 105 .
- ⁸ - مجلة الدراسات المالية والمصرفية: "مرجع سابق" ، ص: 45 .
- ⁹ - مجلة الدراسات المالية والمصرفية: "مرجع سابق" ، ص ص: 44-45 .
- ¹⁰ - بكابر إسماعيل، عزام حليم: "مرجع سابق" ، ص: 117 .
- ♦ RBR : retail bank imgneseanch .lt (www.RBLDNpems.com)
- ¹¹ - حميري سيد أحمد: "مرجع سابق" ، ص: 91.
- ¹² - مجلة الدراسات المالية و المصرفية : "مرجع سابق" ، ص: 80 .
- ¹³ - فهد عصام العربية : "مرجع سابق" ، ص ص: 162-163.
- ¹⁴ - دليل المستعمل الخاص ببنك الجزائري الخارجي BEA .
- ¹⁵ - فهد عصام العربية: "مرجع سابق" ، ص ص: 164-165.
- ♦ التشفير هو إعطاء كلمة أو رقم سري لحمايتها من قرصنة الإعلام الآلي وهو تقنية استعملت منذ القدم في إرسالات ذات أهمية بالغة والتي تعتمد على الإزاحة مثلا P يمثل A ، E ب B وهكذا أما في الوقت الحالي فقد تطورت وأصبحت رقمية وكذلك طريقة hoffman و طريقة القاموس المشفر بحيث يحول الحاسوب الى كلمة أخرى أو رقم آخر أو رمز آخر .
- ¹⁶ - خواليك محمد، بن الزين موسى: "مرجع سابق" ، ص ص: 69-70.
- ¹⁷ - ملتقى المنظومة المصرفية: "مرجع سابق" ، ص 317

التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية - المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالجزائر نموذجاً-

د. عدمان محمد¹، عدمان مريزق²¹ المدرسة العليا للتجارة (الجزائر)، mohamedayoub3@yahoo.fr² المدرسة العليا للتجارة (الجزائر)،

تاريخ الاستلام: 2022/04/21 ؛ تاريخ القبول: 2022/05/10؛ تاريخ النشر: 2022/06/30

ملخص:

مهما كان مصدر التغيير التنظيمي المقرر، فعلى المؤسسة أن تنمي قدراتها للاستجابة للتغيرات الخارجية والداخلية. وبهدف تغيير تنظيم المؤسسات الصحية في إطار التحسين، فيتمثل رهان المسير في إيجاد وسائل لتوحيد أصحاب المصلحة حول مشروع التغيير، وقيادتهم وحشدهم بصورة كبيرة ومستمرة من أجل إدامة التغيير في سياق التحسين المستمر.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، المؤسسة الصحية، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

Résumé

Quelle que soit l'origine du changement organisationnel envisagé l'entreprise doit développer en elle les capacités de réagir aux modifications externes par des changements internes.

Afin de changer l'organisation des établissements de santé dans l'optique d'une amélioration, le défi gestionnaire consiste à trouver les moyens de fédérer les acteurs autour du projet de changement, de piloter celui-ci tout en les mobilisant de façon importante et continue pour pérenniser le changement organisationnel dans une perspective d'amélioration continue.

Mots clés : changement organisationnel, établissements de santé, établissement public de santé de proximité.

المقدمة

باعتبار المؤسسة الصحية- كغيرها من المؤسسات- تنشط في بيئة حركية الأمر، الذي يستدعي توفر إدارة عملية إبداعية تتفق والمتغيرات السكانية المتوقعة كما ونوعاً وتتلاءم مع المستجدات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والصحية وتستطيع مواجهة التحديات المنتظرة.

وتتطلب مواجهة التحديات الآنية والمستقبلية تحولات مدروسة في كيفية إدارة المؤسسات الصحية، مما يستوجب عليها تبني توجهات حديثة تعتبر كمداخل للتغيير؛ كالإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة، بهدف تحسين الخدمة

1 المؤلف المرسل: عدمان محمد، الإيميل: mohamedayoub3@yahoo.fr

الصحية بشكل يتصف بالتميز. كما أن المؤسسة الصحية اليوم بحاجة ماسة إلى إعادة هندسة تمكنها من مواكبة المتغيرات والتكيف مع المستجدات بالموضوعية العلمية المطلوبة.

ولقد فرضت التحديات الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية والصحية على المنظومة العمومية للصحة بالجزائر اللجوء إلى استراتيجيات التغيير والتطوير الفعال، لجعل الأهداف والبناء التنظيمي وأساليب الإدارة والتشغيل والعاملين فيها في حالة انسجام وتقبل لعوامل التغيير المتسارعة.

فعملت السلطات المعنية على البحث عن الحل المناسب كبديل لتنظيم القطاع الصحي والذي يتمثل في الخريطة الصحية الجديدة التي جاءت وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتعلق بإنشاء وتنظيم وتسيير المؤسسة العمومية الاستشفائية، والذي يسعى إلى إعطاء الاستقلالية لكل منهما وبالتالي الفصل بين تسيير المستشفيات والهياكل خارج الاستشفائية، حيث يتمثل الهدف الجوهرى من التغيير في تقريب الخدمة الصحية من المواطن وتحقيق أفضل تغطية للهياكل الاستشفائية في المناطق الداخلية والجنوبية للوطن.

وبناء على ما سبق تتمحور إشكالية البحث في السؤال الجوهرى الآتى:

ما هو مضمون التغيير على مستوى المؤسسات الصحية بالجزائر؟

وتفرع عن السؤال أعلاه جملة من الأسئلة، نعرضها فيما يلي:

- ما هي خلفيات التغيير على مستوى المؤسسات الصحية بالجزائر؟

- ما هي أهداف التغيير على مستوى المؤسسات الصحية بالجزائر؟

- ما هي الإجراءات المصاحبة للتغيير على مستوى المؤسسات الصحية بالجزائر؟

للإجابة على الإشكالية المطروحة، ارتأينا تقسيم البحث إلى جزئين: سيتناول الجزء الأول التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسات الصحية. أما الجزء الثانى، فسيعرض للتغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الحوارية كنموذج للتغييرات التي مست قطاع الصحة بالجزائر.

وتتحلى أهمية الموضوع في كونه يتعرض للتغيير في المؤسسة الصحية التي تهتم بأعلى وأتمن ما يملكه الإنسان والمجتمع الصحيح السليم المعافى هو مجتمع قوى اقتصاديا؛ اجتماعيا و ثقافيا.

أولا: التغيير على مستوى المؤسسات الصحية

سوف نتطرق في الجزء الأول من هذا البحث لدوافع التغيير في المؤسسات الصحية، ثم لجملة من النقاط: ضرورة التغيير في المؤسسات الصحية، ميادين التغيير وأنواعه في المؤسسات الصحية، إدارة التغيير في المؤسسات الصحية، استراتيجيات التغيير، معوقات تنفيذ التغيير، على النحو التالى:

1- دوافع التغيير في المؤسسات الصحية

تشهد المؤسسات الصحية الكثير من الانتقاد وعدم الرضا من طرف العامة والخاصة، من حيث نوعية الخدمة أو حتى في ظل الظروف التي يعمل فيها الموظفون، ومن خلال هذا المطلب سيتم التعرف على النقائص التي دفعت للمطالبة بالتغيير.

1-1- تدني المستوى الخدماتي للمنظمة الصحية: يلاحظ أن مشاكل المؤسسات الصحية أنها متشعبة جداً، من ناحية سوء الاستقبال الذي يؤثر سلباً على صورة المؤسسة وهذا ما يدفع المريض للتوجه إلى القطاع الخاص، بالإضافة إلى سوء التغطية الصحية (من حيث الأكل، النظافة، تعطل الأجهزة الطبية، قلة الاختصاصيين الذين يغادرون إلى القطاع الخاص بسبب قلة المداحيل...) ويمكن حصر هذه النتائج فيما يلي:

- انخفاض التكفل بالطلبات الصحية ضمن الظروف الاجتماعية، الاقتصادية، المالية... أثر سلباً على مخطط الصحة، فبالرجوع إلى الحالة الصحية لسنوات السبعينيات في الجزائر تبين عودة "الدفتيريا" بعدما قضي عليه في نهاية السبعينيات وهذا نتيجة لانقطاع التمويل بالتلقيح في بداية التسعينيات (1).

- عدم توازن الموارد والوسائل والمناطق الموزعة عليها، مما أفرز معه عدم فعالية الهياكل الصحية، إذا ما نزلنا إلى الشمال نجد تركز معظم المراكز الجامعية، وكلما انتقلنا إلى الجنوب والمناطق الداخلية لا نجد تغطية إلا بنسبة 10-15% حيث تبقى مهمتهم الرئيسية في تحويل المريض نحو الشمال لتبقى بذلك 50% من الهياكل غير عملية (2).

- جل الأجهزة معطلة لعدم وجود سياسة صيانة فيها، مما يؤدي إلى انخفاض معدل عمر الأجهزة.

- انتظار طويل للمريض يفوق ساعات وساعات في قسم الاستعجال، وسوء التكفل والاستقبال.

1-2- صعوبة الظروف العملية: إذا ما تم التدقيق ملياً في النتائج الوخيمة التي آلت إليها المؤسسات الصحية، يمكن تصنيف أهم الأسباب التي أنتجت هذا الفشل في (3):

- عدم التحفيز وعدم تقدير كل واحد من أفراد المؤسسة، فالموظف مهما كان تصنيفه ودرجته السلمية بحاجة إلى اعتراف.

- غياب المشاركة في اتخاذ القرارات التي تمم موظفي المؤسسة.

- غياب متابعة للقدرات والفعاليات الفردية والجماعية.

- غياب ثقافة المؤسسة أو عدم توافق نظام القيم، مع عدم وجود ثقة متبادلة بين المسؤول ومؤسسته المستقبلية.

- الأجهزة التنفيذية أصبحت جامدة وغير قادرة على تلبية المطالب التي اتسع حجمها وتغيير جوهر احتياجاتها.

2- ضرورة التغيير في المؤسسات الصحية

تواجه المؤسسات الصحية تحد كبير مع المحيط الخارجي من تطور تكنولوجي إدراك المريض لحقوقه، قلة الموارد، كل هذا يجعل المؤسسة الصحية ملزمة بتغيير نمط تسييرها حتى تسترجع مصداقيتها أولاً، وتواجه منافسيها ثانياً، وتكون قادرة على مسايرة الأوضاع لتجد لها مكاناً يؤهلها للبقاء والنمو.

2-1- التغيير ضروري لنمو وتحسين خدمات المؤسسات الصحية: تعاني المؤسسات الصحية من رداءة وضعف خدماتها، ولهذا فالتغيير من شأنه أن يخلف نمواً وتطوراً فيها، هذا النمو يتمثل في (4):

- خلق الفعالية، ومضاعفة العطاء والخدمة العامة.

- تسهيل وسائل الاتصال بين المسؤول والموظف وجعل العلاقة أكثر مرونة.

- تعميم التكوين على كافة الموظفين لمسيرة ما يجري في المحيط الخارجي.

- وضع إجراءات عمل سهلة، مفهومة من طرف الجميع تساعد على تحسين العلاقات بين الموظفين (إداريين، تقنيين، أطباء، شبه أطباء) بحيث تكون هناك لغة مشتركة توضح أهداف المؤسسة.

- تحسين نوعية وجودة الخدمات الصحية (الاستقبال، التغذية...).

- البحث عن ثقافة جامعة شاملة لكل الأطراف دون إقصاء.

- تحفيز الموظف واستشارته في قرارات المؤسسة يجعله أكثر ثقة في مسؤوليه مما يدفعه للعمل أكثر.

2-2- التغيير كضرورة لمسايرة التطورات: أحدثت التطورات السريعة في العلوم والتكنولوجيا حقائق جديدة، في حين أن المؤسسات الاجتماعية لا تجاري هذا التطور. وبسبب جهود المؤسسة العمومية للصحة من جهة، وتغير الأوضاع وأساليب العمل الحديثة، وكذلك ظهور ما يسمى بالخصوصية كان لزاما على المؤسسة الصحية أن تدرك هذه الضرورة في تغيير مسارها الحالي فأحسن وسيلة لشكل جديد، من التفكير في تطوير ونمو القدرات تتطلب العمل على تغيير المؤسسة نحو ما يسميه المختصون بالتنظيم المتمرن أين تصبح فكرة التغيير ضرورية وهاجسا للجميع، حيث تتمركز شيئا فشيئا في الفكر، السلوك والمعاملة، لتأخذ معها مراجعة دائمة للسياسات المعتمدة في تسيير المؤسسة. ففي معظم الأحيان عدة أشكال للتغيير تتحد فيما بينها ليكون برنامج تغيير جذري للإجابة على حالة أزمة، متبوع بسياسات إصلاحية متزامنة. وفي حالة أخرى مشروع إداري يطبق بصفة منتظمة على المؤسسة لتتبعه مراجعة عامة لنوع سياسة التسيير، وهكذا فالتغيير يجب أن يكون دوما مستمرا بتحسين برنامج العمل ويدفع بالموظفين بعيدا نحو التغيير الأحسن.

3- ميادين التغيير وأنواعه في المؤسسات الصحية

سيتم عرض ميادين التغيير التنظيمي ومختلف أنواعه، على النحو التالي:

3-1- ميادين التغيير في المؤسسات الصحية

يمكن أن يمس التغيير التنظيمي عدة ميادين في المؤسسات الصحية ووسيطم تناول اثنين منها: التغيير على مستوى الهياكل والتغيير على مستوى العنصر البشري في حد ذاته.

- **التغيير على مستوى الهياكل:** فهو يحدد التغيرات الداخلية في التنظيم، من حيث إعادة تنظيم الأقسام الإدارية، مواقع اتخاذ القرارات، إعادة تحديد السلطة والمسؤولية وإعادة تعديل العلاقات بين الإدارات والأفراد وغيرها(5).

- **التغيير على مستوى العنصر البشري:** يعتبر العنصر البشري أساس نجاح أي مؤسسة، فباستقامته تستقيم الأوضاع وبعاجواجه تتعقد المشاكل. ولهذا يمكن القول أن تطور الهياكل وتغيرها لا يأتي إلا بتغير وتطور الموظفين الذين يتحكمون في الهياكل.

أول نقطة يمكن التركيز عليها في تغيير العنصر البشري هي كيفية التأثير في تصرفات الموظفين وإدخال عوامل جديدة تدفعهم إلى تقديم مساهمات أكثر، لكن الأمر يبدو صعبا خصوصا، فالكل يعلم أن من أصعب الأمور التي تتطلب جهودا أكبر وإقناعا أكثر هو تكوين ذهنيات جديدة وتوجيه الأفراد وفق متطلبات المنظمة، لأن الفرد أو الموظف ينطلق من ثقافته وبيئته ويستعمل الأساليب التي يعرفها والمتعود عليها فليس من السهل إقناعه بالتخلي عن المبادئ التي رسخت في ذهنه وتعويضها بأفكار جديدة.

ويمكن التغيير في سلوكات الموظفين عن طريق تغيير إجراءات التوظيف وطرق التدريب والتكوين وتحسين وسائل الاتصال بين الموظفين، لكن هذه الطريقة تعتبر من أصعب الطرق، باعتبار أن هناك اختلافا في الذهنيات ومستويات التكوين الثقافي.

أما في حالة امتناع أي موظف عن تقبل الإجراءات الجديدة بطرق ديبلوماسية، فعلى الإدارة اللجوء إلى العقاب بصورة استثنائية(6).

ومن الأمور التي تساعد الموظف على تقبل الجو الجديد للعمل هو جعله يحس فعلاً أنه ينتمي إلى مؤسسته، وهذا بالنظر في مشاكله والاستماع إليه والتغلب على الخلافات الداخلية. وبهذا تصبح الأهداف مشتركة بين جميع الموظفين، بالإضافة إلى تحسيسهم بأهمية آراءهم والأخذ بها أحياناً واعتبارهم الثروة الأولى والأخيرة لنجاح مؤسستهم. وبالنظر إلى المنظمة الصحية يمكن القول أن العنصر البشري مشتمت الأفكار، فمن جهة الطبيب يفكر لوحده وكذلك الشبه طبي، فيلاحظ عدم تواجد اتحاد فكري منهجي والأهداف تكاد غير واضحة ومشتركة.

3-2- أنواع التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية

يمكن تصنيف التغيير الذي تتبناه المؤسسات الصحية إلى أنواع كما يلي (7):

- **التغيير الفني:** ينصب هذا التغيير على الوسائل وليس على الغايات، ويختلف هذا التغيير في تكلفته وأثره على المنظمة. فعلى سبيل المثال، فإن قرار تغيير جهاز تصوير إشعاعي بأخر ذي قدرة إنتاجية أعلى يتضمن كلفة قليلة للمنظمة وأثراً قليلاً أيضاً. في حين أن قرار إنشاء وحدة لجراحة القلب أو لغسل الكلى في المستشفى يتضمن كلفة عالية للمنظمة

إضافة إلى تأثيره على الكثير من الأنشطة المختلفة، حيث سيحدث طلباً على هذه الأنشطة كنشاط التمريض والمختبر والأشعة، والهندسة والصيانة وغيرها.

وبالرغم من اختلاف القرارين في الكلفة والأثر فكلاهما يمثل تغييراً في الوسائل ولا يمثل التغيير في الأهداف الأساسية للمنظمة.

- **التغيير التعديلي:** وهو تغيير في الغايات وليس الوسائل، حيث ينصب على أهداف المؤسسة دون تغيير في الوسائل الجوهرية، فقرار المستشفى مثلاً بإنشاء برنامج للرعاية الصحية الممتدة للمنازل لكبار السن وأصحاب الأمراض المزمنة أو قرار المستشفى بأن تصبح مركزاً للتعليم الطبي والصحي هما مثالين للتغيير التعديلي، حيث إن التكنولوجيا اللازمة لتنفيذ هذين القرارين موجودة أصلاً لدى المؤسسة، وكل ما تم تغييره هو إعادة النظر في أهداف المؤسسة وتركيزها، وعلى ذلك فالقرار هنا استعمال التكنولوجيا الموجودة في المنظمة لتقديم خدمة لم تكن موجودة.

- **التغيير التكييفي:** ويتضمن تغيراً في كلا الوسائل والغايات معاً، وهذا النوع لا يحدث في المؤسسة الصحية بشكل متكرر. وعندما يحدث، فإنه يتضمن تعديلاً جوهرياً في توجه المنظمة (الغايات والأهداف)، وبذلك ينطوي على تغييرات في الوسائل التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها المعدلة.

4- إدارة التغيير في المؤسسات الصحية

تعتبر إدارة التغيير في منظمات الرعاية الصحية إحدى أهم المسؤوليات الإدارية للمدير الصحي، مما يستوجب عليه امتلاك مهارات أساسية لقيادة التغيير والتي تساعده على اختبار الإستراتيجية الملائمة لتنفيذ التغيير في منظمته وكذا القدرة على مواجهة الصعوبات التي تحول وتطبيق التغيير في المؤسسة الصحية.

لكي ينجح قائد التغيير في الدور الذي يؤديه، يجب أن يملك مجموعة من المهارات تساعده في التأثير والاستمرار في توجيه سلوك الأفراد، وتصنف هذه المهارات في أربعة فئات رئيسية كما يلي:

- **المهارات الفنية:** وتتضمن مجموعة المهارات المتعلقة بفهم جوانب العمل الإداري وكل ما يتعلق بالعمل، وهي مهارات محددة ومألوفة وسهلة في اكتسابها وتنميتها مقارنة بالمهارات الأخرى.

ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارة الفنية للقائد على سبيل المثال القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق والشامل للأمور، والإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه(8).

- **المهارات الإنسانية:** تتعلق هذه المهارات بقدرة القائد على تفهم حاجات ودوافع العاملين معه ومقدرته على إشباعها والتي تلعب دورا مهما في تحديد مدى رضا الفرد لعمله(9).

تؤدي القدرة على معرفة حاجات الأفراد ورغباتهم إلى فهم المثبرات والسلوك الصحيح الذي يؤدي إلى التعامل معها ومعرفة ردود الآخرين اتجاهها مما يؤدي إلى فعالية أكثر وإنتاج أفضل(10).

ومن سمات المهارات الإنسانية الاستقامة وتكامل الشخصية، الأمانة والإخلاص والخلق الطيب، والقدرة على التعامل مع الأفراد(11).

- **المهارات الفكرية:** وتشمل مهارات التحليل والتشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات والإبداع والابتكار(12).

- **المهارات التنظيمية:** وتتضمن هذه المهارات معرفة نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي، والاستعانة بها لتفسير الظواهر الإدارية والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية(13).

5- استراتيجيات التغيير

توجد العديد من الاستراتيجيات والأساليب التي يمكن أن يستعملها المدراء الصحيون لتنفيذ التغيير في منظماتهم، وسيتم تناول أهم هذه الاستراتيجيات على النحو الموالي(14):

5-1- استراتيجيات إعادة التعليم

تعتمد هذه الإستراتيجية على تقديم الحقائق والمعلومات بشكل موضوعي، حيث إن لا تقرر بشكل مسبق خطة للمنظمة بل تستعمل في الأصل كمصدر لتوليد النقاش والأفكار حول معالجة الفجوة بين ما تفعله المنظمة حاليا وما يتوجب عليها عمله ومن الاستراتيجيات الشائعة في منظمات الرعاية الصحية.

- **استراتيجيات التعليم المستمر:** وتستعمل هذه الإستراتيجية بشكل خاص للأطباء والمرضات، حيث يستدعي المعدل المتسارع للتغيير في التكنولوجيا الطبية والتفجر المعرفي في العلوم الطبية والصحية التركيز على التعليم المستمر كمدخل لتفعيل عملية التغيير.

- **إستراتيجية التغذية الراجعة للدراسات المسحية:** تتمثل الفكرة الأساسية في هذه الإستراتيجية في البدء بعملية التغيير التنظيمي من خلال جمع البيانات حول أنشطة التنظيم باستعمال استقصاءات تفصيلية يتم توزيعها على العاملين في المنظمة. ومن ثم يتم تغذية النتائج لمجموعة من الأفراد لإعطائهم فرصة لاستكشاف معاني ومضامين هذه النتائج والخلوص إلى استنتاجات والوصول إلى إجراءات تصحيحية. ثم يصار إلى جمع البيانات مرة أخرى بعد تطبيق الإجراء التصحيحي ويعاد تقويمها لمعرفة أثر الإجراء التصحيحي(التغيير).

وتتمثل الوظيفة الأساسية لعملية التغذية الراجعة في إظهار التناقض بين ما تفعله المنظمة وما يتوجب عليه فعله وجعل هذا التعارض واضحا للمشاركين في المنظمة، وتؤثر التغذية الراجعة على السلوك عن طريق توليد الطاقة عند الأفراد وحفزهم للبدء باتخاذ إجراء تصحيحي لأنها تقدم للأفراد والجماعات في المنظمة معلومات تتعارض مع إدراكهم ومعتقداتهم.

فعلى سبيل المثال تعتقد قيادة الهيئة الطبية عادة بأن الأطباء يقدموا لمرضاهم خدمات رعاية طبية جيدة، إلا أنه عند جمع البيانات عن مؤشرات جودة الرعاية في المنظمة الصحية كمعدل التهابات ما بعد الجراحة ومعدل الإقامة في المستشفى، فقد نجد أن هذه المعدلات مرتفعة قياسا بالمعايير المقبولة مما يحفز قيادة الهيئة الطبية على التفكير باتخاذ إجراء تصحيح.

5-2- إستراتيجيات الإقناع

على عكس استراتيجيات إعادة التعليم تحاول استراتيجيات الإقناع إحداث التغيير من خلال التحيز المقصود في تصميم وتقديم البيانات والمعلومات للأفراد، فالتركيز هنا هو على بيع الفكرة المراد تبينها والتي قد تركز على معلومات أساسية أو على معلومات مفبركة إضافة إلى التلاعب بالأفراد والتأثير على مواقفهم من خلال المناورة والسياسة وهذه الاستراتيجيات شأنها شأن استراتيجيات إعادة التعليم أكثر ما تكون أهمية في المراحل الأولى لعملية التغيير أي مرحلة إدراك المشكلة ومرحلة تحديد ما يجب عمله أو في المرحلة الأخيرة أي مرحلة القبول بالتغيير. ففي المراحل المبكرة لعملية التغيير تركز معظم استراتيجيات الإقناع على مواقف الأفراد بهدف إقناعهم بالتغيير، وهناك أساليب مختلفة للإقناع منها التقريب المتتابع، أسلوب التشابه، أسلوب تشتيت الذهن.

5-3- استراتيجيات التيسير

وتمثل هذه الاستراتيجيات التدخلات التي يتم القيام بها لتسهيل تنفيذ التغيير المطلوب. ويقوم استعمال هذه الاستراتيجيات على افتراض أن المنظمات قد أدركت المشكلة وحددت خطة العلاج، وأنها منفتحة للمساعدة الخارجية ولديها الرغبة للاعتماد على الجهود الذاتية للتغيير. ومن بين أهم الاستراتيجيات المستعملة في هذا السياق أسلوب بناء الفريق، حيث إن منظمات الرعاية الصحية تعتمد إلى حد كبير على فرق العمل في أداء مهامها والتي يجب أن تعمل بتناغم وتعاون لضمان تقديم خدمات رعاية طبية جيدة. ورغم ذلك توجد درجة عالية من النزاع والخلاف والغموض بين مجموعات العمل داخل هذه المنظمات في عالم الواقع مما ينعكس سلبا على فاعلية المجموعات وعلى قدرتها على المشاركة الفعالة في عملية التغيير. ويعتبر أسلوب بناء الفريق مدخلا لدعم الأداء الكلي لمجموعة العمل وقدرتها على تسهيل عملية التغيير ومشاركتها الفاعلة فيها.

5-4- إستراتيجيات القوة

تقوم هذه الاستراتيجيات على استعمال العقوبات والقسر لضمان تنفيذ التغيير وإذعان الفرد للتغيير. وتستعمل استراتيجيات القوة وبشكل خاص عندما تفشل المنظمة أو إحدى الوحدات التنظيمية فيها إدراك الفجوة الأدائية (ما تفعله وما يتوجب فعله)، حيث تفشل في البدء بعملية التغيير المطلوب. إلا أنه يعاب على هذه الاستراتيجيات وبشكل واضح أنها وإن كانت تضمن تنفيذ التغيير إلا أنها لا تضمن القبول بالتغيير من المعنيين في المنظمة.

6- معوقات تنفيذ التغيير

تواجه منظمات الرعاية الصحية صعوبات تتمحور في عدة عوامل سيتم ذكر بعضها(15):

- **طبيعة مهام الرعاية الطبية:** يمتاز العمل داخل المنظمة الصحية بالدقة المتناهية والحذر الشديد في أداء الخدمة، حيث إن الأمر يتعلق بأثمن ما في الوجود وهو صحة الإنسان، وأي خطأ قد يؤدي بحياة المريض أو يؤدي إلى عجز دائم. تحمل هذه الخصائص مضامين هامة بالنسبة لتنفيذ التغيير التعديلي والتكيفي، حيث ينظر إلى هذه التغييرات بأنها ذات أثر مباشر على الأفراد المعنيين بإنتاج وتقديم الخدمة الطبية. ومن جهة أخرى فإن منظمات الرعاية الصحية لديها الميل وبشكل مسبق لتقويم كفاءة التغيير المقترح مسبقاً فلا مجال للمخاطرة في الممارسة الطبية.
- **طبيعة العناصر البشرية العاملة في منظمات الرعاية الصحية:** يحكم أداء المهنيين الصحيين العاملين في المنظمة وخاصة الأطباء مبادئ وأخلاقيات قوية، كمبدأ عدم التسبب بأي أذى لمرضاهم. وعلى ذلك، فإن أي عمل يتضمن تحمل المخاطرة أو استعمال طرق جديدة غير مثبتة في الرعاية يمكن أن ينتج عنه رفض أو انتقاد أعضاء المهنة.
- **طبيعة البناء التنظيمي للمؤسسات الصحية:** يتميز البناء التنظيمي في المؤسسات بالتعقيد وخاصة من حيث مفاهيم السلطة والقوة وما يتصف به من تعدد الأقطاب، حيث في التغيير التعديلي والتكيفي لا بد من التركيز على الأفراد الرئيسيين في المنظمة. وحقيقة الأمر أن الكثير من الأفراد ممن هم خارج نطاق السلطة الرسمية يمتلكون قدراً كبيراً من القوة والقدرة على التأثير مثل الأطباء، حيث إن الفشل في استشارة هؤلاء منذ البداية يمكن أن يفشل أو يعرقل جهود التغيير.
- **طبيعة التعليم والتدريب للمهنيين الصحيين:** تركز على الاستقلالية والفردية في اتخاذ القرارات، مما يجعل من الصعب عليهم التكيف مع الأساليب التعاونية والتي تقوم على المشاركة والتي تميز جهود التغيير المخططة. فالمؤسسات الصحية لا تتوفر لديها الخبرة الكافية فيما يتعلق بالتعاون والمشاركة في حل مشاكلها.
- **طبيعة العلاقة بين الأطباء ومرضاهم:** أو ما يعرف بالنموذج الطبي والذي يتعارض مع معظم التغييرات التعديلية والتكيفية، حيث لا يسمح هذا النموذج بالتدخل في العلاقة المباشرة والخاصة بين الأطباء ومرضاهم من أي طرف آخر. وهذا يتعارض بشكل كامل مع منهج التطوير التنظيمي الذي يتبعه مستشارو التطوير التنظيمي حيث يحاول العمل على حل المشاكل بالتشاور الكامل مع المعنيين الرئيسيين في المنظمة، وبالتالي فإن فشل استشاري التطوير التنظيمي للاستجابة لخصوصية التطوير النموذج الطبي وتوقعاته يقلل من مصداقية أخصائي التطوير التنظيمي من جهة نظر هؤلاء المهنيين الصحيين.
- **تعدد الجهات الخارجية ذات المصلحة بأنشطة وعمليات منظمات الرعاية الصحية:** حيث تضع منظمات الرعاية الصحية أهمية واهتمام كبير لتمويل أنشطتها وضمان التدفق المالي لها من الخارج مما يجعل من الصعب عليها تبني تغييرات لا تضمن استمرار التدفق المالي من الجهات الخارجية وخاصة المستهلكة لخدمات المنظمة الصحية مثل شركات التأمين والضمان الصحي.
- بالإضافة للمعوقات السالفة الذكر، يعد مصدر التغيير من أهم العوامل التي ترفع من مقاومة الفاعلين له ذلك أن أي تغيير يفرض على الفاعلين من الخارج أو من القمة سوف يكون مثيراً للمعارضة لأنه يهدد مراكزهم وسلطاتهم ولاسيما إذا لم يكن بناء على طلبهم، لأنه يحمل في طياته معنى ضمناً بأنهم لا يؤدون أعمالهم على أكمل وجه، الشيء الذي يجعلهم يفسرونه في صورة نقدٍ موجه لهم ولظروف عملهم وسلوكهم الذي تعودوا عليه وتطبعوا به مما يرفع من درجة مقاومتهم له وتنعدم مساعدتهم إلى القائمين به. أما إذا كان هذا التغيير بناء على طلبهم فإنهم ينظرون للقائمين به على

أنهم يعملون لصالحهم . كما يؤدي التنظيم غير الرسمي دوراً كبيراً في الرفع من درجة المقاومة للتغيير عند الفاعلين ولاسيما المتتمين إليه، حيث يعتمد إلى خلق الشكوك عندهم في نيات الإدارة، ويبرر احتمال ظهور نتائج سيئة مترتبة عليه، ويستمد قوته من بعض العيوب الشائعة والأخطاء المتكررة في المنشآت الرسمية وأهمها: ظاهرة تركز السلطة، وعدم انفتاح قنوات الاتصال بين مستويات المنشأة، وقلة تدفق المعلومات السليمة من قمته إلى قواعدها، وضعف أساليب القيادة والإشراف وعدم قدرتها على تحفيز الفاعلين . وقد أوضحت عدة دراسات أن إقناع قادة التنظيم غير الرسمي وجلب ثقتهم وانخراطهم في مشروع التغيير قد يؤدي إلى نجاح صيرورة تنفيذه، الشيء الذي لم يكن ممكناً تحقيقه بالاعتماد على الأسلوب الرسمي، ويمكن أن نستخلص أن مقاومة جماعات العمل تكون أكبر من مقاومات الفاعلين مجتمعة لأن سلوك الجماعة لا يمثل سلوكاً مماثلاً ومطابقاً لسلوك الفاعل فهو مضاعف من حيث القوة، كما يلاحظ أن أثر التغيير المقترح في الجماعة غالباً ما يكون أكبر من أثره في الفاعل، وتكون المقاومة متطابقة مع حجمه: فإذا كان بسيطاً فإنه سيخلق معارضة بسيطة نسبياً، أما إذا كان كبيراً فإن إمكانية ظهور مقاومة شديدة من جانب الجماعة تكون كبيرة، كما تكون الآثار المترتبة عنه على مراكز السلطة والاختصاصات ومسؤوليات الفاعلين الذين يتعلق بهم كبيرة أيضاً(16).

ثانياً: التغيير في المنظومة الصحية الجزائرية

تتميز المنظومة العمومية للصحة ببعض الاختلالات، الشيء الذي أدى إلى إعادة التفكير في تنظيمها. وسيتم إبراز خلفيات التغيير في المنظومة العمومية للصحة من خلال التعرض إلى العناصر الآتية:

1- أسباب التغيير

تتمثل أهم أسباب التغيير في المنظومة العمومية للصحة في السببين الرئيسيين الآتيين:

السبب الأول، ويتمثل في تكريس القطاع الصحي لأهم موارده لصالح المستشفى أدى إلى الإضرار بالنشاطات الوقائية والعلاجات القاعدية والذي نجم عنه سلبيات تتمثل فيما يلي(17):

- اتجاه المواطن بالدرجة الأولى للمستشفى العام الذي وجد نفسه يؤمن خدمات العيادة والخدمات.

- تركز الطلب على العلاجات أكثر خصوصية مثل (الأورام، جراحة القلب والأوعية طب العيون) في بعض المستشفيات.

- اكتظاظ المستشفيات الجامعية والمتخصصة.

- اللجوء إلى العلاج في الخارج بالرغم من أنه عرف تناقصاً خلال السنوات الأخيرة.

السبب الثاني، ويتمثل في عدم التوازن في توزيع المؤسسات العمومية للصحة بين مختلف جهات الوطن، حيث أن الجزائر العاصمة تستحوذ على نسبة 55% من المؤسسات العمومية للصحة، والشرق على نسبة 22%، والغرب على نسبة 20%. في حين منطقتي الجنوب الشرقي والغربي تكاد تنعدم فيها المؤسسات العمومية للصحة حيث تغطي 2% و1% على التوالي(18).

والجدير بالإشارة أن عدم التوازن لم يقتصر فقط على اللامساواة في توزيع المؤسسات العمومية للصحة بل شمل أيضاً عدم التوازن في توزيع الكفاءات الوطنية، حيث أن معظمها متمركزة في الشمال وبالخصوص في وسط البلاد بنسبة 55% تاركة المناطق الأخرى منكوبة خاصة الجنوبية منها.

2- أهداف التغيير

يتمثل الهدف الرئيسي في تقريب الخدمات الصحية من المواطن ولتحقيق هذا الهدف تم اتخاذ الإجراءات التالية:

- تقريب الهياكل خارج الاستشفائية التي تهتم بالوقاية والعلاج القاعدي من المواطن.
 - إحالة المريض من الهياكل خارج الاستشفائية إلى المستشفى يكون بقرار من الطبيب العام أو من الطبيب المختص.
 - الوصول إلى العلاجات المتخصصة والدقيقة يكون بقرار من الطبيب المسؤول عن الهيكل الإستشفائي.
- وانبثق عن الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في:
- تحقيق أفضل تغطية للهياكل الإستشفائية في المناطق الداخلية والجنوبية للوطن.
 - إيجاد أحسن الأماكن لوضع الهياكل الجديدة للعلاجات المتخصصة وذات المستوى العالي.
 - تأطير الأطباء للطب العام والمتخصص.

إثر صدور المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 تحولت القطاعات الصحية إلى مؤسسات عمومية استشفائية وعددها 192 ومؤسسات عمومية للصحة الجوارية ويبلغ عددها 271 مؤسسة. وتتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية Etablissement publique de santé proximité من عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج، حيث عرفت هاتان الأخيرتان عدة تغيرات بهدف إعادة تكييفهما ومتطلبات الخريطة الصحية الجديدة. وسيتم في هذا العنصر التعرض إلى كل من قاعة العلاج والعيادة المتعددة الخدمات من خلال تعريفها ومهامها.

2-1- قاعة العلاج: تتمثل قاعة العلاج الوحدة الطبية الأقرب من المواطن، باعتبارها المعلم الأساسي للصحة العمومية، أين يتم فيها تلقي العلاجات القاعدية أو الأولية.

ولتمكين المواطن من الحصول على هذه الخدمات الصحية، يجب تكثيف شبكة قاعات العلاج، بحيث يتم تجهيز على الأقل قاعة علاج واحدة في كل حي في الوسط الحضري وكذلك في الأحياء القروية والريفية. يمكن توضيح المهام التي تقوم بها قاعة العلاج في النقاط أدناه:

- تأمين فحوصات الطب العام وذلك بالتواجد الدائم لطبيب عام وممرض.
- ضمان تواجد قاعة للعلاجات العامة كتغيير الضمادات، الحقن.
- ضمان وظائف الوقاية الآتية:

- متابعة البرامج الوطنية للصحة.
- متابعة الوظيفة الوقائية الخاصة بالأم والطفل مثل متابعة الأمهات الحوامل، التطعيم.
- مكافحة الأمراض المتنقلة وغير المتنقلة.
- مراقبة نظافة الوسط.

وبهدف ضمان المناوبة المستمرة للطبيب والمساعد، تم تحسيس البلديات بضرورة توفير إقامتين سكنيتين لكل واحد منهما.

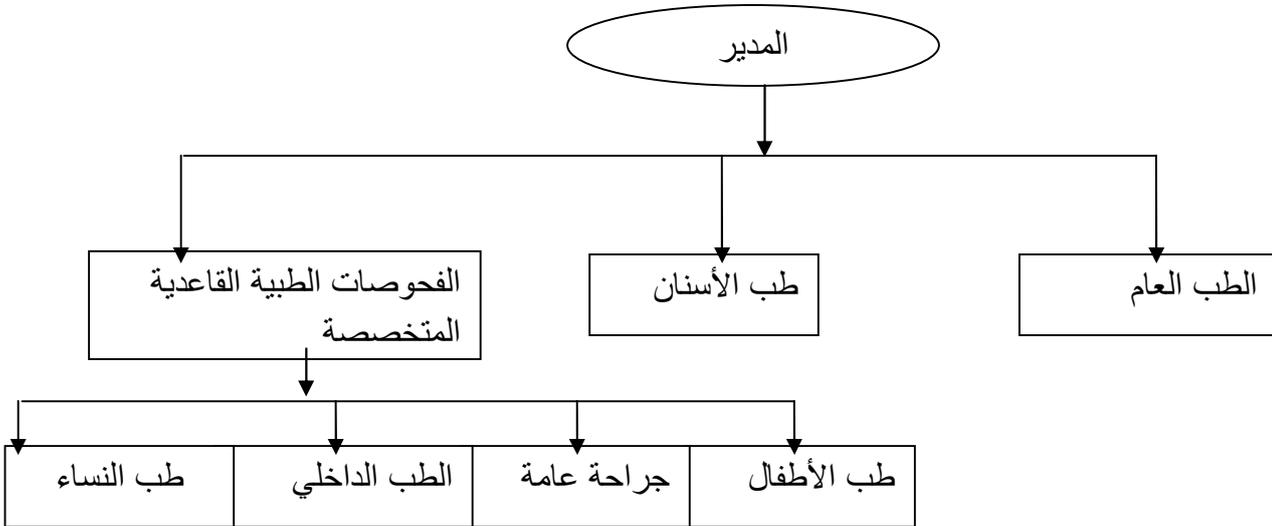
2-2- عيادة متعددة الخدمات: تمثل العيادة متعددة الخدمات الوحدة الأساسية للعلاجات الجوارية، وهي مرتبطة إدارياً بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، ويمكن أن تكون في نفس الوقت المقر التقني الإداري لها. تغطي هذه الوحدة الصحية في الوسط الحضري **25000** مواطن، و**3000** إلى **4000** مواطن في الوسط القروي. ويرجع هذا التفاوت في التقسيم إلى عدة أسباب منها (احتياجات السكان، القيود الاجتماعية الاقتصادية، الجغرافية، التضاريس، وكذا عزلة بعض المناطق).

باعتبار العيادة متعددة الخدمات وحدة خارج الاستشفائية يجب عليها تنظيم وضمان الوظائف المالية:

- وظائف الطب العام.
- وظائف طب الأسنان.
- الفحوص الطبية المتخصصة القاعدية وتشمل:
 - الجراحة العامة.
 - الطب الداخلي.
 - التوليد.
 - طب الأطفال.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي للعيادة متعددة الخدمات.

الشكل (1): التنظيم الوظيفي للعيادة المتعددة الخدمات



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على التقرير:

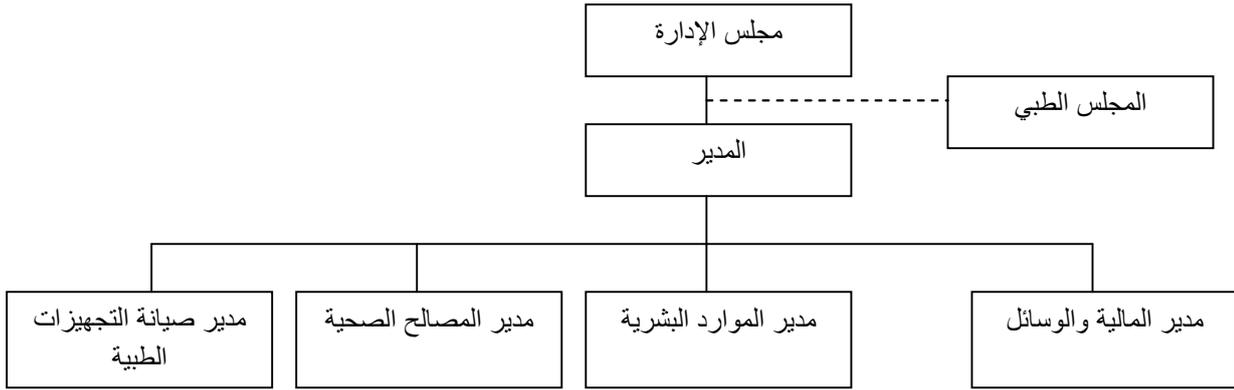
Application de la nouvelle carte sanitaire, élaboré par le ministère de la population et de la réforme hospitalière, 12/01/2008, p7.

من خلال الهيكل التنظيمي أعلاه يتضح أن العيادة المتعددة الخدمات تقوم بالمهام المالية:

- توفير الفحوصات المتخصصة على حسب الأطباء المتخصصين المتاحين وذلك بالتنسيق مع المؤسسة العمومية الاستشفائية الأقرب إليها.

- ضمان الأنشطة شبه الطبية مثل تغيير الضمادات، الحقن... إلخ
- التكفل بالاستعجالات الطبية الجراحية وذلك من خلال ضمان المناوبة الدائمة أي 24 س / 24 سا وتوفير على الأقل سيارة إسعاف وكذا توفير أسرة من أجل مراقبة المريض أو في حالة بقاءه للاستشفاء، وهذا الإجراء يكون بقرار من الوزارة الوصية في حالة ما إذا كانت المنطقة بعيدة أو معزولة.
- تأمين الأنشطة الوقائية من خلال:
 - . تطبيق ومتابعة البرامج الوطنية والمحلية للصحة العمومية.
 - . تطبيق ومتابعة الأنشطة المتعلقة بالأمم والطفل.
 - . متابعة الأمراض المعدية وغير المعدية.
- ضمان الوظائف المساعدة على التشخيص كمخبر للتحاليل الطبية لفحوصات الدم، الأمصال، البيوكيميائية، البكتيريا ومركز للأشعة.
- والجدير بالذكر أن العيادة متعددة الخدمات تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف الموالية:
 - تحديد الأولويات في تقديم العلاجات الأساسية.
 - إعادة ترتيب الأنشطة الصحية من أجل تلبية احتياجات السكان.
 - العمل على تحسين الاستقبال ونوعية العلاجات المقدمة.
 - تقوية وتكثيف الأنشطة الوقائية.
 - تقوية علاقة الطبيب بالمريض من أجل تحقيق مفهوم " طبيب الأسرة ".
 - تصحيح التفاوت في توزيع الهياكل خارج الاستشفائية من أجل الضمان الأحسن للطب الجوّاري.
- وفي الأخير، يجب التنويه إلى أن عدد العيادات متعددة الخدمات ازدادت بـ 18 عيادة، حيث كان عددها سنة 2007 يقدر 1477 وصار سنة 2008 يبلغ 1495، أما فيما يخص قاعات العلاج فعددها بقي ثابتا 5117.
- 3- الإجراءات البشرية والمالية المصاحبة للتغيير**
- تطلبت عملية تجسيد الخريطة الصحية الجديدة إعادة تنظيم الموارد البشرية وتعزيز إمكانياتها وتخصيص غلاف مالي معتبر. وسيتم من خلال هذا الجزء تسليط الضوء على كل من الإجراءات البشرية والمالية.
- 3-1- الإجراءات البشرية:** تعتبر الموارد البشرية المحرك الأساسي لتجسيد الخريطة الصحية الجديدة، ولذلك تم إتخاذ عدة إجراءات بخصوص إعادة هيكلتها، تكوينها وتوظيفها.
- **إعادة هيكلة الموارد البشرية:** وفقا للمرسوم التنفيذي 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007: تنظم المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوّارية حسب الهيكل التنظيمي الموالي:

الشكل (2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على التقرير:

Application de la nouvelle carte sanitaire, élaboré par le ministère de la population et de la réforme hospitalière, 12/01/2008, p10.

بالإضافة إلى التأطير الإداري الموضح في الهيكل التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية يجب توفير مجموعة من الموظفين المكلفين بتسيير مصالح المؤسسات، بالتركيز في المقام الأول على الموارد البشرية المتوفرة في القطاع الصحي سابقا، حيث تتم إعادة تنظيمها وفقا لاحتياجات كل مؤسسة ومهامها أما بالنسبة للمدراء في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية فقد تم اختيارهم من بين الأطباء المنسقين للقطاعات الصحية السابقة.

- إعادة التكوين والتكوين المستمر للموارد البشرية: من أجل تجسيد الخريطة الصحية الجديدة، وتعزيز القدرات التسييرية للإطارات تم وضع مخطط للتكوين المستمر يضم 57000 عون صحي من مختلف الفئات. كما تم وضع برنامج خاص سنة 2007 استهدف مجموع الإطارات المسيرة للمؤسسات الجديدة (المدراء ونوابهم) وبالخصوص إطارات المؤسسة العمومية للصحة الجوارية والذي يبلغ عددهم 1354 منهم 1084 نائب مدير و 271 مدير، حيث تم تكوينهم في المجالات الموالية(19):

- التسيير العام.
- تقنيات الاتصال.
- نظام المعلومات الاستشفائي.
- الاقتصاد العمومي والصحي.
- الصحة العمومية / علم الأوبئة.
- تسيير العمليات.
- مالية ومراقبة التسيير.
- تسيير المصالح.
- التسيير التطبيقي للموارد البشرية.

والجدير بالإشارة أن هذا التكوين الخاص الذي مدته ستة أشهر كان تحت إشراف إطارات من القطاع الصحي، أساتذة جامعيين جزائريين، وإطارات من اسبانيا، بلجيكا فرنسا.

- التوظيف: بهدف التجسيد الفعلي للخريطة الصحية الجديدة وتعزيز الإمكانيات البشرية للمؤسسات العمومية للصحة تم في مطلع 2007 تخصيص ما يلي:
 - 6000 منصب عمل لتعيين الأعوان الشبه الطبيين للسنوات القادمة.
 - 3200 منصب عمل لتعيين الممارسين الطبيين.
- ومن جهة أخرى تم تعيين 2000 طبيب اختصاصي في المستشفيات العامة في الهضاب العليا والجنوب، و60 إطار مسير متخرج من المدرسة الوطنية للإدارة ما بين 2006-2007.
- أما في سنة 2008 فقد تم التنبؤ بتعيين:
 - 2551 شبه طبي.
 - 3400 ممارس طبي.
 - 1200 ممارس اختصاصي.
 - 30 إطار مسير متخرج من المدرسة الوطنية للإدارة.
- والجدير بالذكر أن منذ سنة 2007، تم إستغلال كل القدرات البيداغوجية لمدارس التكوين الشبه طبي من أجل تحسين نسبة التغطية الشبه الطبية.
- 3-2- الإجراءات المالية:** تطلب تجسيد الخريطة الصحية الجديدة غلافا ماليا معتبرا، وذلك من أجل القيام بكل العمليات المتعلقة بإعادة تنظيم الهياكل الصحية، ويمكن حصر هذه العمليات في الآتي:
 - إتمام عمليات جرد أثاث وبنائات المؤسسات المعنية.
 - وضع مجموعة الدعائم المحاسبية والتسييرية.
 - تعيين محاسبين على مستوى المؤسسات الجديدة وذلك بالتعاون مع مصالح وزارة المالية.
 - وضع مكاتب الدخول.
 - توزيع موظفي القطاع الصحي السابق بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.
 - تكوين المدراء المنسقين من أجل تسليمهم وظائفهم.
 - إعداد موازنات التسيير لكل ولاية لسنة 2008.
- والجدير بالإشارة أنه تم تخصيص مبلغ مالي يفوق 164 مليون دينار من أجل تجسيد الخريطة الصحية الجديدة، وفيما يلي عرض لكيفية توزيع هذه الميزانية(20).
- توزيع موازنة التسيير لسنة 2008 للمؤسسات العمومية للصحة حسب طبيعة المصاريف: تتمثل مختلف مصاريف المؤسسات العمومية للصحة في مصاريف الموظفين، التكوين، التغذية، الأدوية، الوقاية، الوسائل الطبية، مصاريف للبنية التحتية الصحية، مصاريف أخرى للتسيير، اجتماعية، البحث الطبي.
- والجدول الموالي يوضح الحصص المالية المخصصة لكل نوع من هذه المصاريف.

الجدول(1): توزيع موازنة التسيير لسنة 2008 للمؤسسات العمومية للصحة حسب طبيعة المصاريف.

النسبة %	المبلغ مليون دينار جزائري	طبيعة المصارف
49.77	81 969 000	الموظفون
2.43	4000 000	التكوين
3.4	5 605 470	التغذية
23.97	39 487 000	الأدوية
3.15	5 190 000	الوقاية
5.46	9 000 000	الوسائل الطبية
4.25	7 000 000	مصاريف للبنية التحتية الصحية
6.49	10 690 000	مصاريف أخرى للتسيير
1.04	1 720 000	مصاريف اجتماعية
0.03	50 000	البحث الطبي
100	164711470	المجموع

source : Application de la nouvelle carte sanitaire, élaboré par le ministère de la population et de la réforme hospitalière ,12/01/2008, p12

يتضح من خلال الجدول السابق أن أكبر نسبة من موازنة التسيير توجه إلى الموظفين بنسبة **49.77%** وهي بالتقريب تمثل **50%** من الموازنة، ثم تليها المصاريف المخصصة للأدوية بنسبة **23.97%**. كما يلاحظ أن النسبة المخصصة لكل من التكوين والبحث الطبي ضئيلة جدا مقارنة بأهميتها حيث بلغت على التوالي **2.43%**، **0.03%**. والشكل الموالي يبين التمثيل البياني لتوزيع موازنة التسيير لسنة **2008** للمؤسسات العمومية للصحة حسب طبيعة المصاريف.

توزيع موازنة التسيير لسنة **2008** حسب كل نوع من أنواع المؤسسات العمومية للصحة: يوضح الجدول الموالي كيفية توزيع موازنة التسيير حسب كل نوع من أنواع المؤسسات العمومية للصحة (مركز استشفائي جامعي، مؤسسة إستشفائية عمومية، مؤسسة إستشفائية متخصصة، مؤسسة عمومية للصحة الجوارية).

الجدول (2): توزيع موازنة التسيير لسنة 2008 حسب نوع المؤسسة العمومية للصحة.

النسبة %	المبلغ مليون دج	المؤسسات الصحية
24	39 538 400	مراكز استشفائية جامعية (CHU)
39.61	65 234 770	مؤسسات عمومية استشفائية (EPH)
11.06	18 223 800	المؤسسات الاستشفائية المتخصصة (EHS)
25.33	41 714 500	مؤسسات عمومية للصحة الجوارية (EPSP)
100	164 711 470	المجموع

source : Application de la nouvelle carte sanitaire, élaboré par le ministère de la population et de la réforme hospitalière, 12/01/2008, p13

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن المؤسسات العمومية للصحة الجوارية خصص لها ربع الموازنة، كما حظيت المؤسسات العمومية الاستشفائية بنسبة معتبرة من الموازنة مقدرة بنسبة 39.61%.
- توزيع المناصب لسنة 2008 حسب نوع المؤسسة العمومية للصحة: يبين الجدول الموالي كيفية توزيع المناصب لمختلف الفئات (الممارسين المختصين، الممارسين العامين، الموظفين الشبه الطبيين، المناصب العليا، مناصب الهيئات المشتركة) بين مختلف المؤسسات العمومية للصحة (المؤسسة العمومية الاستشفائية، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، المؤسسة الاستشفائية المتخصصة).

الجدول(3): توزيع المناصب الجديدة لسنة 2008 حسب نوع المؤسسة العمومية للصحة.

الموظفون	مركز استشفائي جامعي	مؤسسة عمومية استشفائية	مؤسسة عمومية متخصصة	مؤسسة عمومية الجوارية	المجموع
الممارسون المختصون	_____	760	200	40	1000
الممارسون العامون	_____	200	50	3150	3400
الموظفون الشبه طبيون	60	650	300	1690	2700
المناصب العليا	_____	40	40	759	839
مناصب الهيئات المشتركة	_____	300	200	461	961
المجموع	60	1950	790	6100	8900

source : Application de la nouvelle carte sanitaire, élaboré par le ministère de la population et de la réforme hospitalière, 12/01/2008, p:13

يلاحظ من خلال الجدول أن عدد المناصب المخصصة لكل من المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مرتفعة نسبيا مقارنة بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة والمركز الاستشفائي الجامعي، كما يلاحظ أن هذا الأخير لم يشهد زيادة إلا في عدد المناصب المخصصة للموظفين شبه الطبيين.

وخلاصة لكل ما سبق ذكره، يمكن القول أن مضمون المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 والمتعلق بإنشاء وتنظيم وتسيير المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جاء ليحقق فكرة الفصل بين تسيير المستشفيات والهيكل خارج الاستشفائية، وهي تعتبر مبادرة جيدة كونها تسعى لحل مشكل اللاتوازن في توزيع

الوسائل البشرية والمادية بين مختلف الهياكل الاستشفائية وخارج الاستشفائية وحتى بين مختلف جهات الوطن، إلا أن المقرر الوحيد لنجاح أو فشل هذا المشروع هو متلقي الخدمة الصحية.

الخاتمة

- يعتبر التغيير التنظيمي المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات وتميزها تنافسيا في ظل الظروف الحركية التي يشهدها العالم.
- يتوقف نجاح التغيير على الفهم العميق لجوانبه المختلفة وأهدافه واقتناع الأفراد به ومشاركتهم فيه، حيث تلعب إدارة التغيير دورا فعالا في الحد من مقاومة التغيير والعمل على الاستفادة منها بشكل يساعدها على تعديل برامج التغيير وزيادة فعاليتها.
- ترجع أهم أسباب نجاح عملية التغيير في المؤسسة الصحية إلى توفر مدير صحي يتمتع بمجموعة من المهارات الأساسية التي تمكنه من اختيار الإستراتيجية الملائمة لتنفيذ التغيير في منظمته، وكذا مواجهة الصعوبات التي تحول دون تطبيق التغيير في المؤسسة الصحية.
- التغيير التنظيمي في المنظومة العمومية بالجزائر لم يصل إلى تحقيق هدف تطبيق العدالة في توزيع الموارد المالية والبشرية والوسائل المادية على المستوى الجهوي والوطني.
- خفف ظهور المؤسسات العمومية للصحة الجوارية والمؤسسات العمومية الاستشفائية من حدة المشاكل التي كانت تعاني منها المنظومة العمومية للصحة، إلا أن هذه المشاكل لم تحل بصفة نهائية؛ فما زالت المنظومة العمومية للصحة تعاني من عدم التوازن في توزيع مؤسساتها بين جهات الوطن وكذا ظهور مشكل عدم الكفاءة في التسيير الناتج عن ترؤس المؤسسات العمومية للصحة الجوارية من طرف أطباء ليس لديهم الخبرة والدراية بميدان التسيير .
- على وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات إعادة النظر في توزيع المؤسسات العمومية للصحة الجوارية للتحكم في زمام الأمور وتحقيق التسيير الفعال لها.
- العمل على مراجعة برنامج التكوين وتكييفها خاصة في مجال التسيير، وتقنيات الاتصال لتمكين مدراء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالتحكم في زمام الأمور، وتحقيق التسيير الفعال بها.
- على وزارة الصحة الإصغاء إلى الشكاوى المقدمة من موظفي المؤسسات العمومية للصحة والعمل على إيجاد الحلول المرضية، وتدارك الغلطات في أسرع وقت ممكن.
- إعطاء امتيازات أكثر للموظفين الصحيين من أجل العمل في المناطق الداخلية والخارجية للوطن.

الإحالات والمراجع:

- 1- حليلة درياس، نحو أسس جديدة لإستراتيجية التغيير على مستوى التنظيم الإداري الصحي، مذكرة لنيل شهادة ما بعد التدرج، تخصص إدارة أعمال المنظمات الصحية، المدرسة الوطنية للصحة العمومية، 2000-2001، ص 2.
- 2- الطعمنة محمد، مخيمر عبد العزيز، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2008، ص 71.
- 3- حليلة درياس، مرجع سبق ذكره، ص 4.
- 4- Jisette Hart- Sylvie Lucas, Management Hospitalier: stratégie nouvelle des cadres, Edition Lamane, France, 2002, p 51.
- 5- سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، جمهورية مصر العربية، 2005، ص 642.
- 6- حليلة درياس، مرجع سبق ذكره، ص 2.
- 7- فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 313-314.
- 8- محمد براق وعمر حوتية، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة- الجزائر، 30 نوفمبر- 1 ديسمبر 2004، ص 9.
- 9- محمد الطعمنة وعبد العزيز مخيمر، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 61.
- 10- فريد توفيق نصيرات، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 290.
- 11- محمد براق وعمر حوتية، مرجع سبق ذكره، ص 9.
- 12- جاد الرب سيد محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية، الطبعة الأولى، دار العشري، مصر، 2008، ص 8.
- 13- محمد براق وعمر حوتية، مرجع سبق ذكره، ص 11.
- 14- فريد توفيق نصيرات، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 319-325.
- 15- فريد توفيق نصيرات، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 326-328.
- 16- جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق - المجلد 26 العدد الأول+الثاني 2010، ص 415-416
- 17- Ministère de la santé et de la population et de la réforme hospitalière, Op.Cit, 12/01/2008, PP: 1-2.
- 18- Amel Laribi , Actualité du système National de santé (2005-2007), laboratoires de recherche, école National de santé publique El- Marsa, Mai

2008, sur le Site: [www. Santé, Dz.](http://www.Santé.Dz) Mai 2008, date de consultation :
04/04/2009

- 19- Application de la nouvelle carte sanitaire, élaboré par le ministère de la population et de la réforme hospitalière, ,12/01/2008, p11.
- 20- Application de la nouvelle carte sanitaire, élaboré par le ministère de la population et de la réforme hospitalière, ,12/01/2008, p12.

دور الثقافة المالية في تحقيق الشمول المالي

The role of financial culture in achieving financial inclusionط.د. محمد عماد الدين كرمية¹، ط.د. سارة حمودة²، ط.د. سلسبيل دزيري³Mohamed ImedEddine Kremia¹, Sara Hamouda², Selsabile Dziri³¹جامعة البويرة، imadkarmia@gmail.com²جامعة البويرة، hamoudas437@gmail.com³جامعة البويرة، selsabildziri6@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/06/30

تاريخ القبول: 2022/06/16

تاريخ الاستلام: 2022/05/18

ملخص :

من أجل تحقيق أهداف النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة، ودمج الاقتصاد غير الرسمي تسعى جميع الدول الى الوصول الى نظام مالي يشمل جميع فئات المجتمع عن طريق الإتاحة الكاملة للخدمات المالية والمصرفية حسب احتياجاتهم ومتطلباتهم بعدالة وشفافية، تجسيدا للشمول المالي، وتهدف هذه الدراسة الى معرفة العلاقة التي تربط الشمول المالي بالثقافة المالية، فالثقافة أو المعرفة المالية هي شرط مسبق ونتيجة تابعة للشمول المالي في آن واحد. حيث يشكل فهم المنتجات والخدمات المصرفية شرطا أساسيا لتعميمها وحسن استخدامها والاستفادة منها بشكل فعال، ولهذا أصبح التعليم المالي أمرا ضروريا لتسهيل الوصول الى المنتجات و الخدمات المالية، وعليه تم التعرف في هذه الدراسة على مختلف المفاهيم الأساسية للثقافة المالية والشمول المالي، إضافة لمعرفة واقع الثقافة المالية في الدول العربية، والتعرف على أبعاد الشمول المالي ومعرفة العلاقة بين هذا الأخير والثقافة المالية. وفي الأخير توصلنا لكيفية تعزيز الثقافة المالية والتعليم المالي، وبالتالي تعزيز وتوسيع الشمول المالي.

الكلمات المفتاحية: ثقافة مالية، تعليم مالي، شمول مالي، نمو اقتصادي.

Abstract

In order to achieve the goals of economic growth and sustainable development, and to integrate the informal economy, all countries seek to reach a financial system that includes all segments of society through the full availability of financial and banking services according to their needs and requirements with fairness and transparency, embodying financial inclusion, and this study aims to know the relationship between Financial inclusion with financial culture, financial education or knowledge is both a

¹المؤلف المرسل: محمد عماد الدين كرمية، الإيميل: imadkarmia@gmail.com

prerequisite and a dependent consequence of financial inclusion Where the understanding of banking products and services is a prerequisite for their dissemination, their proper use and effective utilization, and for this reason, financial education has become a necessity to facilitate access to financial products and services. In the Arab countries, identifying the dimensions of financial inclusion and knowing the relationship between the latter and economic growth. Finally, we came up with how to enhance financial culture and financial education, and thus enhance and expand financial inclusion.

Keywords : Financial education, financial education, financial inclusion, economic growth.

مقدمة:

رغم استخدام تكنولوجيا الاتصال والرقمنة والتطور الهائل في الخدمات المالية في الوقت الراهن، إلا أننا نجد أكثر من نصف البالغين على مستوى العالم مستبعدين من هذه الخدمات، يمارسون أعمالهم خارج الدائرة المالية الرسمية، خاصة في البلدان النامية من العالم بسبب ضعف الثقافة المالية التي تعرفهم على مختلف الخدمات المالية والمصرفية وكيفية التعامل معها، مما يؤدي الى تدني في مستوى الشمول المالي الذي ينعكس بدوره على النمو الاقتصادي، في هذا السياق تعتبر الثقافة والمعرفة المالية شرطا أساسيا في تعزيز الشمول المالي، لأنها تشكل فهم للمنتجات والخدمات المالية وكيفية استخدامها والاستفادة منها بشكل فعال .

– الإشكالية:

ما دور الثقافة المالية في تحقيق الشمول المالي؟

من خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو واقع الثقافة المالية في البلدان العربية؟
- 2- متى تصل كل دولة الى تطبيق نظام مالي يشمل الجميع؟
- 3- ما هو انعكاس الشمول المالي على النمو الاقتصادي؟

2- فرضيات الدراسة:

وللإجابة على أسئلة الدراسة قمنا بوضع الفرضيات التالية:

الفرض الرئيسي:

تساهم الثقافة المالية في تعزيز الشمول المالي انطلاقا من تثقيف الأفراد وتعليمهم الطريقة الصحيحة لاستخدام الخدمات المالية في إدارة شؤونهم المالية بكفاءة وفعالية.

الفرضيات الفرعية:

- 1- الثقافة المالية والتعليم المالي من مهارات الحياة الضرورية

2- يهدف الشمول المالي الى دمج الاقتصاد الموازي في الاقتصاد الرسمي.

3- وجود أثر للشمول المالي على النمو الاقتصادي.

3- أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة ترجع لأهمية الموضوع في حد ذاته، فأغلبية شرائح المجتمع أفراد كانوا، أو أصحاب الأعمال التجارية ليس بإمكانهم الوصول الى مدى واسع من الخدمات المالية المتنوعة، لضعف المعرفة المالية لديهم من جهة، ولعدم الإتاحة الكاملة لهذه الخدمات المالية والمصرفية لكل الناس من أجل الوصول الى نظام مالي يشمل الجميع، وأن تقدم هذه الخدمات المالية من كيانات مالية رسمية تابعة للنظام المالي الرسمي بمسؤولية واستدامة، والذي يعتبر المدخل الذي تسعى له جميع البلدان من أجل دعم الاقتصاد.

4- أهداف الدراسة:

- محاولة الإمام بأهم المفاهيم المرتبطة الثقافة المالية.
- إبراز مفهوم الشمول المالي وماهية مؤشرات
- توضيح العلاقة بين الشمول المالي والنمو الاقتصادي
- معرفة آليات التنفيذ لرفع مستويات الثقافة المالية وتعزيز الشمول المالي.

محاور الدراسة تم تقسيم هذه الدراسة الى المحاور التالية:

المحور الأول / تناولنا فيه مفاهيم أساسية حول الثقافة المالية، واقع الثقافة المالية في البلدان العربية، أهمية التثقيف المالي المحور الثاني / تناولنا فيه نشأة الشمول المالي، تعريف الشمول المالي وأهميته، أهداف الشمول المالي، وقد تطرقنا الى أبعاد الشمول المالي ومؤشرات، وتعرفنا على أثر العلاقة بين الشمول المالي والنمو الاقتصادي. وفي الأخير طرحنا توصيات لرفع مستويات الثقافة المالية وتعزيز الشمول المالي.

المحور الأول: التأسيس النظري للثقافة المالية:

من خلال هذا المحور سيتم التطرق لمختلف المفاهيم المحيطة بمصطلح الثقافة المالية لرفع اللبس عنه والتفريق بين المفاهيم المشابهة له، هذا بالإضافة إلى التعرض للثقافة المالية في الدور العربية ومعرفة أهمية عملية التثقيف المالي.

أولاً: مفاهيم متعلقة بالثقافة المالية

- تعريف الثقافة المالية (Financial Culture):

إن مفهوم الثقافة المالية لم يكتسب أهمية كبيرة إلا بعد الأزمة المالية العالمية لعام 2008م، حيث أكدت هذه الأزمة أن أغلبية أفراد المجتمع يفتقرون للمهارات اللازمة للتعامل مع شؤونهم المالية حتى وإن كانوا على قدر لا بأس به من التعليم الأكاديمي، وهذا ما أكده روبرت كيوساكي في كتابه الأب الغني والأب الفقير، حيث قال إن المرء قد يحوز تعليماً عالياً ويكون ناجحاً مهنياً ومع ذلك يعاني أمية مالية. يحتاج الفرد إلى فهم أساسيات إدارة الأموال، وفهم هذه الأساسيات يدخل تحت ما يسمى بالثقافة المالية، التي تعني: "معرفة وفهم المفاهيم والمخاطر المالية، كذلك المهارات، الدوافع والثقة الضرورية. (عرقوب، 2021، صفحة 333)

عرفت الثقافة المالية بأنها: الإمام بالمفاهيم والمبادئ المالية الرئيسية وبالتالي القدرة على استخدام المهارات والمعرفة والمواقف والسلوك بهدف إدارة الموارد المالية بفعالية واتخاذ القرارات المالية السليمة، بغية تحقيق الأمن المالي والرفاهية

المالية. كما تشير إلى تطوير مستمر للمعرفة والكفاءة المالية التي تمكن الأفراد من الاستجابة لكافة المتغيرات الشخصية والاقتصادية والثقافة أو المعرفة المالية هي عنصر هام وأساسي من عناصر التطور و الاستقرار الاقتصادي والمالي مثل الديون المتراكمة والمدخرات الغير كافية وعدم التخطيط ماليا للمستقبل والاستثمارات الغير المدروسة. (مفتاح و بركات، 2020، صفحة 49)

- **تعريف التعليم المالي** عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التعليم المالي على أنه: العملية التي يقوم بها المستهلكون الماليون المستثمرون بتحسين فهمهم للمنتجات والمفاهيم والمخاطر المالية ، ومن خلال المعلومات والتعليمات و الإرشادات وتطوير المهارات والثقة ليصبحوا أكثر وعياً بالمخاطر والفرص المالية ، و اتخاذ قرارات مدروسة لمعرفة إلى أين يذهبون للحصول على المساعدة ، واتخاذ إجراءات فعالة أخرى لتحسين أوضاعهم المالية. (Atkinson & Flore, p. 11)

- تعريف المعرفة المالية

المعرفة المالية هي القدرة على إدارة الأموال في الاستخدامات المختلفة، أي هي مقياس معرفة الأفراد بالأموال المالية وكيفية إدارة استثماراتهم، واتخاذ الخيارات الصحيحة في الاستثمار وترتبط المعرفة المالية بالوعي المالي للفرد وسلوكه، لفهم كيفية حل المشاكل المالية. (أحمد و نارين، 2020، صفحة 26)

هي المعرفة حول المفاهيم الاقتصادية والمالية الأساسية، والقدرة على استخدام تلك المعرفة مع المهارات المالية الأخرى لإدارة الموارد المالية بشكل فعال، فالمعرفة المالية من وجهة نظر المستثمرين هي أن يكون لديهم الفهم الكافي حول أسس ومبادئ السوق وأدواتها ومنظمتها وتنظيماتها، فتظهر على أنها التصور المبدع في ذهن المحلل المالي الناتجة عن التراكم الفكري والمعرفي في حدود خبرته التي تهيئ له فرصة تقدير الأحداث دون أن يتحمل مخاطر كبيرة. (ثاقبستا، 2017، صفحة 181)

ويرى الباحثون أنه يمكن اعطاء التعريف الاجرائي التالي للمعرفة المالية وبما يتوافق مع توجهات الدراسة الحالية بكونها المقدرة الفكرية والتواصل المعرفي لما يمتلكه الفرد من تعليم في المجال المالي ومن الخبرات والمهارات المالية والتي يمكن من خلالها ادارة موارده المالية بكفاءة وفاعلية.

وعليه، فإن التثقيف المالي هو مزيج من الوعي والمعرفة والمهارات والمواقف والقيم والسلوك الضروري لاتخاذ قرارات مالية سليمة وذلك لتحقيق الرفاهية المالية للأفراد. ويعد التعليم المالي هو العملية التي يتم من خلالها توفير المواد اللازمة للأفراد للوصول إلى الثقافة أو المعرفة المالية، أي أن الثقافة المالية هي نتيجة تابعة لعملية التعليم المالي، وقد تعاضمت أهمية التثقيف المالي بعد الأزمة المالية العالمية عام 2008، حيث أظهرت هذه الأزمة عواقب عدم وجود ثقافة مالية لدى غالبية المتعاملين مع المصارف والمؤسسات المالية، الأمر الذي دفع الكثير من الحكومات والمصارف المركزية حول العالم إلى وضع استراتيجيات قومية للتثقيف والتعليم المالي.

ثانيا: الثقافة المالية في الدول العربية:

أحرزت الدول العربية تقدماً على مدى العقد الماضي من حيث مستويات الثقافة المالية ومبادرات التعليم المالي والشمول المالي بفضل الجهود المشتركة للبنوك والمصارف المركزية والحكومات والمنظمات غير الربحية المختلفة. ومع ذلك، لا يزال العالم العربي متخلف عن المناطق الأخرى حيث لا تزال هناك إمكانات كبيرة لرفع مستويات الثقافة والمعرفة المالية، إذ يمتلك نحو 30% فقط من السكان البالغين في الدول العربية معرفة مالية مناسبة، مقابل معدل عالمي يبلغ 34%.

بحسب مؤشر ستاندرد أند بورز العالمي. احتلت تونس المرتبة الأولى عربيا وال32 عالمية من حيث الثقافة المالية حيث بلغت نسبة البالغين المثقفين مالية 44%، وحل لبنان في المركز الثاني عربية وال33 عالمية (44%) والكويت في المرتبة الثالثة عربية وال37 عالمية (44%). في المقابل، سجل اليمن والصومال أدنى معدلات المعرفة المالية على الصعيدين العربي والعالمي بنسبة 13% و15% على التوالي. وبالإضافة إلى معاناة المرأة العربية من إقصاء واضح في التعاملات المصرفية والمالية، تجدر الإشارة إلى الفجوة في نسب الوعي المالي بين الرجال والنساء في الدول العربية، حيث يبلغ معدل المعرفة المالية 27.7% لدى النساء مقابل 33.5% للرجال. وترتفع الفجوة بين الجنسين إلى 13% في تونس، و11% في لبنان، و10% في الجزائر، أما الإمارات العربية المتحدة فهي الدولة العربية الوحيدة حيث تمتلك النساء معرفة مالية (41%) أكثر من الرجال (37%). وتمشيا مع النتائج العالمية، يرتفع مستوى الثقافة المالية مع مستوى الدخل في الدول العربية (باستثناء الأردن والسودان). ففي المملكة العربية السعودية على سبيل المثال، يمتلك 35% من أغنى 60% من الأسر ثقافة مالية، مقابل 27% من أفقر 40% من الأسر وبالنسبة للثقافة المالية بحسب الفئات العمرية، فإن نسبة البالغين الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و34 عاما في معظم الدول العربية لديهم معرفة مالية أكثر من الفئات العمرية 35-54 و55+، مما يشير إلى أن برامج التعليم المالي التي تستهدف الشباب العربي هي وسيلة فعالة لتعزيز الثقافة المالية. على سبيل المثال، في لبنان، 50% من البالغين الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و34 عاما لديهم معرفة مالية، مقابل 40% من البالغين الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و54 عاما، و38% من البالغين فوق سن ال55. (مصاريق و عربية، 2017، صفحة 20)

ثالثا: أهمية التثقيف المالي:

في أعقاب الأزمة المالية العالمية، اكتسب التثقيف المالي مكانة بارزة في جداول أعمال الحكومات والهيئات الدولية، وأصبح شرطاً أساسية لتحقيق الاستقرار المالي، وتعكس ثلاثة مبادئ رئيسية أقرها قادة مجموعة العشرين وهي الإدماج المالي المبتكر (2010)، والحماية المالية للمستهلك (2011) والاستراتيجيات الوطنية للتعليم المالي (2012) الأهمية المتزايدة لمسألة التوعية المالية والشمول المالي حول العالم، وفي العام 2016، قامت الشراكة العالمية من أجل الشمول المالي المنبثقة عن مجموعة العشرين بإصدار مبادئ عليا جديدة من أجل تعزيز الإدماج المالي الرقمي، حيث يمكن للتكنولوجيات الرقمية أن تساعد على الوصول إلى المزيد من الناس بتكاليف أقل - ما في ذلك أولئك الذين يعيشون في المناطق الريفية والنائية، وفي هذا السياق، أكد الأمين العام لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن الثقافة المالية هي من مهارات الحياة الأساسية ويمكن أن تحدث فرقا حاسما في حياة الناس وفي فرصهم ونجاحاتهم، وهي حجر الأساس للرفاهية، وريادة الأعمال، والحراك الاجتماعي، والنمو الشامل.

وفي وقت أصبحت فيه المنتجات المالية المعقدة متاحة وبسهولة مجموعة كبيرة من الناس، باتت الثقافة أو المعرفة المالية مسألة ضرورية لاتخاذ القرارات المالية السليمة، وللجهد المالي كلفة عالية، ففي الوقت الذي تسعى فيه الحكومات إلى تسهيل فرص الحصول على الخدمات المالية وتعزيز الشمول المالي، يتزايد عدد الأشخاص الذين لديهم حسابات قروض مصرفية، وبالتالي، تبين أن العملاء الذين يفشلون في فهم مفهوم الفائدة المتراكمة على سبيل المثال، ينفقون أكثر على رسوم المعاملات ويديرون ديونا أكبر ويدفعون فائدة أعلى على القروض. (مفتاح و بركات، 2020، صفحة 5049)

من جهة أخرى، تمكن الثقافة المالية الأفراد من إدارة أموالهم واتخاذ قرارات مالية عقلانية وسليمة، فضلا عن التخطيط والادخار للتقاعد، كما يقوم المستثمر المثقف مالية بتنوع استثماراته في قطاعات وصناعات وأسواق مختلفة بهدف تقليل المخاطر.

المحور الثاني: الإطار النظري للشمول المالي:

من خلال هذا المحور سيتم الإحاطة بمختلف الجوانب المهمة في مفهوم الشمول المالي وعرضها بطريقة واضحة توضح معالم هذا المفهوم من نشأة وتعريف بالإضافة إلى الأهمية والأهداف التي يصبو إليها وصولا لأبعاد قياس عملية الشمول المالي وأخيرا توضيح العلاقة بين هذا الأخير والثقافة المالية.

أولا: نشأة الشمول المالي :

ظهر مصطلح الشمول المالي لأول مرة في عام 1993 في دراسة ليشون وثرقت عن الخدمات المالية في جنوب شرق إنجلترا تناول فيها أثر إغلاق فرع أحد البنوك على وصول سكان المنطقة فعليا للخدمات المصرفية وخلال تسعينات القرن الماضي، ظهرت العديد من الدراسات المتعلقة بالصعوبات التي تواجهها بعض فئات المجتمع في الوصول إلى الخدمات المالية المصرفية وغير المصرفية، وفي عام 1999 استخدم مصطلح الشمول المالي لأول مرة بشكل أوسع لوصف محددات وصول الأفراد إلى الخدمات المالية المتوفرة، وينحصر اهتمام المعنيين بالشمول المالي في استهداف من جرى إقصائهم بشكل قصري من الشمول المالي وإيجاد السبل الكفيلة للتغلب على أسباب وعوامل الإقصاء ولا يهتم بمن اختاروا إقصاء أنفسهم عن استخدام المنتجات والخدمات المالية. (جازية، 2020، صفحة 99)

ازداد الاهتمام الدولي بالشمول المالي في أعقاب الأزمة المالية العالمية عام 2008، وتمثل ذلك بالتزام الحكومات المختلفة بتحقيق الشمول المالي من خلال تنفيذ سياسات تهدف إلى تعزيز وتسهيل وصول كافة فئات المجتمع إلى الخدمات المالية وتمكينهم من استخدامها بالشكل الصحيح، ذلك بالإضافة حث مزودي الخدمات المالية على توفير خدمات متنوعة ومبتكرة وبتكلفة منخفضة، وتبنت مجموعة العشرين (20G) هدف الشمول المالي كأحد المحاور الرئيسية في أجندة التنمية الاقتصادية والمالية، واعتبر البنك الدولي تعميم الخدمات المالية وتسهيل وصول جميع فئات المجتمع إليها ركيزة أساسية من أجل محاربة الفقر المدقع وتعزيز الرخاء المشترك. (عزاوي ورفاع، 2021، صفحة 107)

في عام 2013 أطلقت مجموعة البنك الدولي (البرنامج العالمي للاستفادة من روح الابتكار من خلال تعميم الخدمات المالية)، مع تركيز إضافي على أنظمة الدفع ومدفوعات التجزئة المبتكرة، (بوظلاعة، ساعد بجوش، وبوقرة، 2020، صفحة 146) كما أطلقت العديد من المؤسسات العالمية مثل المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء ومؤسسة التمويل الدولية برامج تعمل على تحقيق الشمول المالي. (جازية، 2020، صفحة 99)

وعملت العديد من الحكومات على إصدار سياسات وتشريعات تتناسب مع المخاطر المتعلقة بالخدمات المالية المبتكرة، بحيث تكون مبنية على أسس سد الفجوة والشمولية في التشريعات الحالية، وإتباع نهج شامل مبني على تشريعات عادلة وشفافة لحماية حقوق مستهلكي الخدمات المالية، ويشمل ذلك ضمان الشفافية في تسعير الخدمات المالية، وتوفير آلية لمعالجة شكاوى العملاء وتحديد الجهة الإشرافية المسؤولة عن حماية حقوق مستهلكي الخدمات المالية، وكانت المملكة المتحدة وماليزيا من أوائل الدول التي قامت بتطوير وتنفيذ استراتيجيات وطنية للشمول المالي في العالم (في العام 2003)، وتسعى العديد من الدول النامية والمتقدمة حاليا لتطوير استراتيجيات وطنية للشمول المالي. (عبد الله، 2016، صفحة

ثانيا: تعريف الشمول المالي

تعددت التعريفات حول الشمول المالي ومن بينها نذكر ما يلي :

- تعرفه منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) على أنه: العملية التي يتم من خلالها تعزيز الوصول إلى مجموعة واسعة من الخدمات والمنتجات المالية الرسمية والخاضعة للرقابة في الوقت والسعر المعقولين وبالشكل الكافي، وتوسيع نطاق استخدام هذه الخدمات والمنتجات من قبل شرائح المجتمع المختلفة وذلك من خلال تطبيق مناهج مبتكرة تضم التوعية والتثقيف المالي وذلك بهدف تعزيز الرفاهية المالية والإدماج الاجتماعي والاقتصادي. (قاسي ومزيان، 2022، صفحة 599)
 - يعرفها اتكينسون وميسي على أنها عملية تعزيز الوصول الميسور وفي الوقت المناسب والكافي إلى مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المالية المنظمة وتوسيع استخدامها من قبل جميع شرائح المجتمع من خلال تنفيذ مناهج قائمة ومبتكرة مصممة خصيصا بما في ذلك الوعي المالي والتعليم بهدف تعزيز الأداء المالي (Yoshino & Morgan, 2016, p. 04).
 - يعرف البنك الدولي الشمول المالي على أنه إمكانية الأفراد والشركات من الاستفادة من منتجات وخدمات مالية مفيدة وبأسعار معقولة تلي احتياجاتهم ومقدمة بطريقة مسؤولة ومستدامة. (دومة، بن الناصر، وبن الضب، 2020، صفحة 654)
 - يعرف بنك الجزائر الشمول المالي بأنه توافر واستخدام كافة الخدمات المالية من قبل شرائح المجتمع المختلفة بما في ذلك المؤسسات والأفراد، وخاصة المهمشين منهم من خلال القنوات الرسمية بما في ذلك الحسابات الجارية وحسابات التوفير وخدمات الدفع والتحويل، خدمات التامين والتمويل والائتمان والابتكارات في خدمات مالية أكثر ملائمة وبأسعار تنافسية ومعقولة. كما تعمل على حماية حقوق مستهلكي الخدمات المالية من خلال دعمهم حتى يتمكنوا من ضمان الإدارة السليمة لأموالهم ومدخراتهم لمنع بعض المستهلكين من اللجوء إلى القنوات والأدوات غير الرسمية التي لا تخضع لأي رقابة. الذين يتقاضون أسعارا مرتفعة نسبيا مما يؤدي إلى عدم تلبية احتياجات الخدمات المالية والمصرفية من خلال هذه القنوات (Rakhrour, 2021, p. 301).
- من خلال ما سبق يتضح أن الشمول المالي هو القدرة على النفاذ أو الوصول إلى مختلف الخدمات المالية التي تتيحها الجهات الرسمية من طرف جميع المتعاملين بما فيهم الأفراد والمؤسسات، والاستفادة من هذه الخدمات من خلال استخدامها بما يضمن تلبية احتياجاتهم.

ثالثا: أهمية الشمول المالي :

لم يعد الشمول المالي موضوع هامشي بل أصبح محور اهتمام العديد من الحكومات والجهات المالية الرقابية، كما يشغل جزء هام من التفكير السائد في التنمية الاقتصادية، لذا فإن الشمول المالي يعد ركن حيوي في التنمية الاقتصادية حيث يحقق ما يلي:

1. أحد محركات التنمية الاقتصادية.
2. تشجيع الاستقرار المالي والاجتماعي.
3. دعم المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة التي تساهم في الناتج المحلي الإجمالي.
4. تحسين الظروف المعيشية للأسر الفقيرة، ويعد أداة حيوية لمحاربة الفقر.

5. دعم الوساطة المالية ومن ثم العمل على تحسين توزيع الدخل.
6. تعزيز التنافس بين المؤسسات المالية من خلال العمل على تنويع خدماتها ومنتجاتها والاهتمام بجودتها لاجتذاب أكبر عدد من العملاء.
7. العمل على إدخال الأفراد والمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة داخل القطاع المالي الرسمي، مع العمل على تقنين القطاعات غير الرسمية.
8. المساهمة في خلق فرص عمل بما يدعم في النمو الاقتصادي.
9. تيسير الوصول واستخدام وتقديم المنتجات والخدمات المالية الرسمية إلى مختلف شرائح المجتمع بأسعار معقولة وبعدل وشفافية بدلا من الحصول عليها من خلال القنوات المالية غير الرسمية.

رابعاً: أهداف الشمول المالي

من أهم الأهداف الرئيسية للاستراتيجية الوطنية للشمول المالي لأي دولة نذكر ما يلي: (صباغ و غرزي، 2020، صفحة 517)

1. تعزيز وصول واستخدام كافة فئات المجتمع إلى الخدمات والمجتمعات المالية، وذلك من خلال توحيد جهود كافة الجهات المشاركة لتعريف المواطنين بأهمية الخدمات المالية وكيفية الحصول عليها، والاستفادة منها لتحسين ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية، وتحقيق الاستقرار المالي والاجتماعي.
2. نشر الوعي والتثقيف المالي بالطرق المثلى من خلال تعاون كافة الأطراف المشاركة بالاستراتيجية.
3. تعزيز وحماية حقوق مستهلكي الخدمات المالية من خلال إعداد السياسات والتعليمات بالخصوص وتعريف المتعاملين مع المؤسسات المالية الحاليين والمحتملين بحقوقهم وواجباتهم.
4. تسهيل الوصول إلى مصادر التمويل بهدف تحسين الظروف المعيشية للمواطنين.

خامساً: أبعاد الشمول المالي ومؤشراته :

خلال العقد الماضي تطور مفهوم الشمول المالي إلى عدة أبعاد رئيسية يتم قياسها عن طريق مجموعة من المؤشرات التي أقرتها عدة منظمات عالمية، كالبنك الدولي وتحالف الاشمال المالي ومجموعة العشرين وصندوق النقد العربي والرابطة العالمية من اجل الاشمال المالي، هذه المؤشرات في مجملها تنقسم إلى مؤشرات الوصول المالي ومؤشرات الاستخدام المالي ومؤشرات العمل المالي، بالإضافة إلى مؤشرات قياس جودة الخدمات المالي، ونقوم بتلخيص أهم مؤشرات قياس الشمول المالي المصرفي بالاعتماد على مصادر بيانات الشمول المالي التي يعدها صندوق النقد الدولي والتي تتوفر بشأنها معطيات في الاقتصاد الجزائري في ما يلي: (بقيق، 2022، صفحة 165)

- **الوصول المالي:** تشير إلى القدرة على استخدام الخدمات المالية من المؤسسات الرسمية، وتتطلب تحديد مستويات الوصول إلى تحديد وتحليل العوائق المحتملة لفتح واستخدام حساب مصرفي مثل: تكلفة والقرب من نقاط الخدمات المصرفية، فروع وأجهزة الصراف الآلي... الخ)، يمكن الحصول على بيانات تتعلق بالوصول المالي للخدمات المالية من المعلومات التي تقدمها المؤسسات المالية، (بهناس، رسول، وبسيصة، 2019، صفحة 215) ومن بين مؤشرات قياس بعد الوصول إلى الخدمات المالية نجد: (بقيق، 2022، صفحة 165)

1. عدد فروع البنوك التجارية؛

2. عدد ماكينات الصراف الآلي؛

3. عدد فروع البنوك التجارية لكل 1000 كلم²؛
4. عدد ماكينات الصراف الآلي لكل 1000 كلم²؛
5. عدد أجهزة الصراف الآلي لكل 100.000 بالغ؛
6. عدد فروع البنوك التجارية لكل 100.000 بالغ.

● **الاستخدام المالي:** يشير بعد استخدام الخدمات المالية إلى مدى استخدام العملاء للخدمات المالية الذي يتطلب جمع بيانات حول مدى انتظام وتواتر الاستخدام عبر فترة زمنية معينة، (شني و بن لخضر، 2019، صفحة 109) وتكمن مؤشرات هذا البعد في ما يلي: (بقيق، 2022، صفحة 165)

1. عدد حسابات الودائع لدى البنوك التجارية؛
2. عدد حسابات الودائع لدى البنوك التجارية لكل 1000 بالغ؛
3. عدد حسابات القروض لدى البنوك التجارية؛
4. عدد حسابات القروض لكل 1000 بالغ؛
5. عدد المقترضين من البنوك التجارية؛
6. عدد المقترضين من البنوك التجارية لكل 1000 بالغ؛
7. عدد بطاقات السحب الآلي؛
8. عدد بطاقات السحب الآلي لكل 1000 بالغ.

● **العمق المالي:** يعبر العمق المالي عن عملية متعددة الأبعاد تهدف إلى توسيع حجم ونشاط المؤسسات المالية الوسيطة من خلال توسيع تشكيلة الخدمات والأدوات المالية، (طرشي، ترقو، و بوفليح، 2018، صفحة 114) ويقاس العمق المالي من خلال مجموعة من المؤشرات على النحو التالي: (بقيق، 2022، صفحة 165)

1. مجموع أصول البنك إلى الناتج المحلي الإجمالي؛
2. مجموع الودائع إلى الناتج المحلي الإجمالي؛
3. مجموع القروض إلى الناتج المحلي الإجمالي؛
4. الائتمان المقدم للقطاع الخاص إلى الناتج المحلي الإجمالي؛
5. عرض النقود إلى الناتج المحلي الإجمالي.

سادسا: تحديات الشمول المالي:

هناك عدة تحديات للشمول المالي نجد من أهمها: (صباغ و غرزوي، 2020، صفحة 517)

1. ضمان توسيع نطاق الحصول على الخدمات المالية وتوصيلها إلى السكان الذين يصعب الوصول إليهم بما في ذلك النساء وفقراء الريف؛
2. زيادة ثقافة المواطنين وقدراتهم المالية حتى يتسنى لهم فهم مختلف الخدمات والمنتجات المالية؛
3. التأكد من أن كل شخص لديه وثائق هوية سليمة وأن تكون وسائل التحقق منها منخفضة التكلفة وسهلة؛
4. ابتكار منتجات مالية مفيدة وذات صلة، ومصممة حسب احتياجات المستهلك؛
5. وضع أطر عمل قوية للحماية المالية للمستهلك، وتكثيف وهيئة السلطات التنظيمية والرقابية ذات الصلة، بما في ذلك من خلال استخدام التكنولوجيا لتحسين الإشراف.

إضافة إلى التحديات السابقة نجد مجموعة أخرى من الحواجز التي تعرقل عملية الشمول المالي ومن بينها نذكر:
(Atkinson & Flore)

1. توافر خدمات مالية منافسة بدون محدودية او متطلبات حماية مالية للمستهلكين؛
2. مشاكل الحواجز الجغرافية أو العزل الجغرافي لبعض المناطق الذي يمنع الافراد في هذه المناطق من الوصول واستخدام الخدمات المالية؛
3. حواجز البنية التحتية والاتصال؛
4. الضعف المالي الناتج عن الظروف الشخصية؛
5. انخفاض مستويات الوعي بالآليات المصممة لزيادة الثقة والحماية للمستهلكين؛
6. انخفاض الإدماج الاجتماعي والتكنولوجي؛
7. الحواجز اللغوية والتعليمية؛

سابعاً: أثر العلاقة بين الثقافة المالية والشمول المالي:

من الواضح أن الثقافة المالية لها أثر ودور كبير تلعبه في التغلب على العديد من التحديات والحواجز المذكورة أعلاه. حيث يمكن أن تحسن الثقافة المالية مستويات المعرفة المالية، ومساعدة الأفراد على التغلب على الضعف المالي الناجم عن الظروف الشخصية واحتمالية كسر الحواجز النفسية. كما يمكن أن تساعد الثقافة المالية الأفراد والمؤسسات أيضاً على التعرف على الابتكارات التكنولوجية التي تهدف إلى تقليل الحواجز الجغرافية. فضلاً عن آليات الحوافز لتشجيع تغيير السلوك، كل هذه تعتبر أجزاء مهمة من مجموعة أدوات تساهم بها الثقافة المالية في عملية تعزيز الشمول المالي. (Atkinson & Flore)

بالإضافة إلى كل هذا يمكن أن نجد للثقافة المالية أدواراً أخرى تساهم فيها في تعزيز عملية الشمول المالي من خلال:
(عرقوب، 2021، صفحة 341)

1. باتت الثقافة المالية مسألة ضرورية لاتخاذ القرارات المالية السليمة، في وقت أصبحت فيه المنتجات المالية المعقدة متاحة وبسهولة لمجموعة كبيرة من الأفراد والمؤسسات، لأن للجهل المالي والامية المالية كلفة عالية مثلاً: العملاء الذين يفشلون في فهم مفهوم الفائدة المتراكمة على سبيل المثال، ينفقون أكثر على رسوم المعاملات ويديرون ديوناً أكبر ويدفعون فائدة أعلى على القروض؛
2. تمكن الثقافة المالية الأفراد والمؤسسات من إدارة أموالهم، فضلاً عن التخطيط والادخار للتقاعد كما يقوم المستثمر المثقف مالياً بتنويع استثماراته في قطاعات وأسواق مختلفة بهدف تقليل المخاطر؛
3. إن لم تتوفر لدى الأفراد الثقافة المالية اللازمة، فإن فرص الوصول إلى الحسابات المصرفية وغيرها من الخدمات المالية الرسمية قد تتضاءل مما قد يؤدي إلى تراكم الديون أو التخلف عن سداد القروض العقارية وغيرها، أو حتى الوصول إلى حالات الإعسار والإفلاس، وينطبق هذا بصفة خاصة على النساء والفقراء والشباب الأقل تعليماً، والذين يعانون من انخفاض مستويات المعرفة المالية.

النتائج والتوصيات:

لقد زاد الاهتمام بالشمول المالي خاصة في العقد الأخير بعد أزمة 2008 العالمية، وذلك نظراً ل:

✓ أهمية الشمول المالي في استقرار النظام المالي ودعم النمو الاقتصادي، دعم الشرائح الفقيرة في المجتمع، دعم العدالة والمنافسة وأهداف التنمية المستدامة.

✓ فالشمول المالي بدأ بنقطة إتاحة التمويل للفقراء وللمشروعات الصغيرة من خلال جهودات الهيئات الاقتصادية والتنمية الدولية لمساعدة كثير من الدول في مشاورهم للنمو الاقتصادي، حيث كانت هناك صعوبة في الحصول على التمويل خاصة للمشاريع الصغيرة وهذا أهم أحد الأسباب بطئ النمو ولهذا المشاريع الصغيرة، كانت نقطة البداية للشمول المالي. في 1970 ظهرت فكرة التمويل متناهي الصغر وفي 1990 توسع تطبيق التمويل متناهي الصغر بشكل تجاري وحقق نمو متسارع، في العقد الأول من الألفية الجديدة زاد التنافس بين مقدمي خدمات التمويل وحدثت الأزمة المالية العالمية في 2008، في العقد الثاني بدأ الشمول المالي في الظهور، ومن هنا نستنتج أن التمويل متناهي الصغر كان نقطة البداية في بلورة مفهوم الشمول المالي وأهم أحد المدخل الى الآن، ولكن من الواضح أن الشمول المالي كحالة تسعى جميع الدول أن تصل لها تتعدى فكرة التمويل، وفي العقد الثاني بدأت أنظمة الشمول المالي في الظهور.

✓ فالإتاحة الكاملة لكل الخدمات المالية والمصرفية لكل الناس هو ما يسمى بالوصول الى نظام مالي يشمل الجميع.

✓ يعتبر التعليم المالي شرطا مسبقا ونتيجة تابعة للشمول المالي في ان واحد وعلى برامج التعليم المالي أن تستهدف جميع فئات المجتمع خصوصا النساء والشباب والمشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر، والفئات المحدودة الدخل وبالتالي تعزيز الشمول المالي.

✓ الشمول المالي حين يكون للأفراد جميعهم والأعمال التجارية كلها فرص متساوية للوصول الى مدى واسع من الخدمات المالية المتنوعة المناسبة وأيضا أن يكون لديهم القدرة على استخدامها، وان تقدم هذه الخدمات المالية من كيانات مالية رسمية بمسؤولية واستدامة (لفئات المجتمع جميعهم أي تكون هناك منافذ قريبة جغرافيا تغطي كل المناطق بأسعار وشروط مناسبة لمستويات الدخل المختلفة للأفراد والأسر، ويقدم خدمات مالية متنوعة ليس مجرد تحويل الكتروني للأموال على سبيل المثال، لكن كل الخدمات المالية المتنوعة، والقدرة على استخدامها، ليس مجرد وجودها وإتاحتها جغرافيا وتسهيل شروطها، وإنما تستطيع كل الفئات من المجتمع استخدامها). وهنا يأتي دور توصيل المعلومات من أول التعريف بوجودها وفائدتها الى كيفية استخدامها وهذا من ادوار منظمات المجتمع المدني، ونلاحظ أن كثير من مؤسسات المجتمع المدني يمكن أن يقدم خدمات مالية خصوصا القروض والتمويلات للمشاريع الصغيرة، ولكن لا يمكن اعتبارها جهودات في الشمول المالي إلا إذا كانت تشجع أو تشترط الدخول في النظام المالي الرسمي بأي من الخدمات مثال فتح حساب بنكي أو تحويل أموال أو تحويل الكتروني، لأن الحصول على خدمات مالية من كيانات غير تابعة للنظام المالي الرسمي ولمدة محددة بزمان المشاريع التنموية يتنافى مع التعريف، يجب أن تقدم هذه الخدمات المالية من كيانات مالية رسمية بمسؤولية واستدامة.

❖ هناك ثلاث متطلبات رئيسية للشمول المالي تتمثل في (إتاحة الخدمات المالية وان تكون هناك منافذ متاحة جغرافيا وهذه الخدمات مريحة ومناسبة للجميع وبأسعار مناسبة، وأن تكون جودة الخدمات المقدمة تتحلى بالشفافية ويمكن الوثوق بها والاعتماد عليها، وهذه الخدمات تعبر عن مسؤولية الهيئات المقدمة وتراعي النفع

العام وتلبي احتياجات المستهلكين بشكل كامل، وإمكانية استخدامها بشكل متعدد، يقتنع بها ويستخدمها عدد متزايد من المستهلكين، وتقدم بشكل منتظم وغير متقطع)

وبعد هذه الدراسة قدمنا مجموعة من الاقتراحات واليات التنفيذ لرفع مستويات الثقافة المالية وتعزيز الشمول المالي

1. تعزيز الثقافة المالية والتعليم المالي:

- إعداد استراتيجيات وطنية للتعليم والتثقيف المالي بمشاركة المصارف وجهات من القطاعين العام والخاص، لتعزيز الوعي والمعرفة المالية لدى المواطنين خاصة أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر، والمسنين، وموظفي القطاع العام، والشباب، والنساء والأميين، والمغتربين، واللاجئين، وسكان الأرياف، وذوي الدخل المحدود.
- إدخال مادة التثقيف المالي للمراحل الابتدائية والثانوية في مناهج التعليم الرسمي والخاص التي تعتمدها وزارات التربية والتعليم في المدارس العربية، ودمج برامج التعليم المالي في المناهج الجامعية وبرامج محو الأمية.
- استخدام وسائل الإعلام (التلفزيون والراديو والمجلات والصحف) ، بالإضافة إلى وسائل التكنولوجيا الحديثة (التعلم الإلكتروني E-learning، وتطبيقات الهاتف المحمول، وشبكات التواصل الاجتماعي) كمنصات لتوسيع نطاق برامج التعليم العالي.
- توزيع مطبوعات ومواد تعليمية مجانية في البنوك العربية، والمصارف المركزية، والمدارس والجامعات (كتيبات، وأقراص مدججة، ومنشورات...).

2. تعزيز الشمول المالي:

- تنويع وتطوير المنتجات والخدمات المالية بهدف تقديم خدمات مبتكرة وذات تكلفة منخفضة تواءم واحتياجات الفئات المستبعدة، خصوصا النساء وذوي الدخل المنخفض، فمن الضروري مراعاة متطلبات العملاء عند تصميم الخدمات والمنتجات لهم، بالإضافة إلى ابتكار منتجات مالية جديدة تعتمد على الادخار والتأمين ووسائل الدفع وليس فقط على الإقراض والتمويل.
- تطوير البنية التحتية للنظام المالي خاصة في المناطق الريفية، وإنشاء مكاتب الاستعلام الائتماني، وحماية حقوق الدائنين، وتسهيل أنظمة الضمانات، وتطوير نظم الدفع والتسوية والعمليات المصرفية الإلكترونية وإنشاء قواعد بيانات شاملة تتضمن سجلات البيانات الائتمانية التاريخية للأفراد والشركات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر.
- وضع قواعد وتشريعات هدفها تيسير إجراءات المعاملات المصرفية وخلق بيئة تنظيمية واضحة للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة والتوسع في تقديم الخدمات المالية الرقمية (Digital Financial Services) وكذلك الدفع عبر الهاتف المحمول، وذلك لتيسير الوصول إلى الخدمات المالية بتكلفة أقل وأكثر فعالية.
- تعزيز الانتشار الجغرافي من خلال التوسع في شبكة فروع المصارف ومقدمي الخدمات المالية وخاصة التمويل المتناهي الصغر، بالإضافة إلى إنشاء نقاط وصول للخدمات المالية مثل وكلاء المصارف، خدمات الهاتف البنكي، نقاط البيع، الصرافات الآلية، وغيرها.

- ضمان الحماية المالية للمستهلك عبر التوعية والتثقيف المالي من خلال اطلاقه على حقوقه وواجباته والمزايا والمخاطر المتعلقة بالمنتجات المالية.
- بالإضافة إلى إبقاء العملاء على علم بكافة التحديثات والتغييرات التي تطرأ على المنتجات والخدمات المالية و تعزيز الإفصاح والشفافية في المعاملات المصرفية وجعلها الأساس لحماية المستهلك المالي بما يدعم الثقة في النظام المصرفي ويساهم في توسيع قاعدة العملاء، وتمكينهم من اتخاذ قرارات مالية سليمة ومبنية على معلومات دقيقة.
- إلزام المصارف التجارية بتقديم منتجات مصرفية بكلفة معقولة والتي توفر للفئات المستهدفة من العملاء ذوي الدخل المنخفض منتجات مكيفة باستخدام تقنيات مبتكرة مثل البطاقات المدفوعة مسبقاً، والخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول.

■ قائمة المراجع

1. atkinson, a., & flore, a. m. (n.d.). promoting financial inclusion through financial oecd/infe evidence, policies and oecd working papers on finance, .
oecd publishing .
2. rakhrour, y. (2021). linclusion financiere: un levier au service d une croissance economique inclusive en algerie. les cahiers du mecas, 298-309.
3. rakhrour, y., & daham, s. r. (2021). financial inclusion in algeria: reality and outlook. strategy and development review, p 478-493.
4. yoshino, n., & morgan, p. (2016). overview of financial inclusion, regulation, and education . adbi working paper series, p 01-35.
5. خديجة عرقوب. (2021). مساهمة الثقافة المالية في نجاح رواد الاعمال، دراسة حالة: رواد ريالي . برنامج لادارة الشؤون المالية لرواد الاعمال. مجلة الاستراتيجية والتنمية (03)، 348330.
6. طه عبد الرحمان ثاقبستا. (2017). دور أبعاد المعرفة المالية في تحقيق الريادة المصرفية دراسة استطلاعية لأراء مديري عينة من المصارف الأهلية في أربيل كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين. المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز (4)، 194.178.
7. غزال مفتاح، و مراد بركات. (15 أبريل، 2020). الثقافة المالية كالية لتعزيز الشمول المالي في الدول العربية. مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة ISSN 2602 7623 ، ص 46ص55.
8. أسامة عزاوي، وتوفيق رفاع. (2021). تعزيز الشمول المالي كآلية في تحقيق الاستقرار المالي -داسه حالة دول العالم العربي-. مجلة العلوم التجارية والتسيير، 107.
9. العباس بھنسا، حميد رسول، وبلعباس عز الدين بسياسة. (2019). أسس ومتطلبات استراتيجية تعزيز الشمول المالي مع الإشارة إلى التجربة الأردنية. مجلة معارف، ص 210-237.
10. حسنية دومة، فاطمة بن الناصر، وعلي بن الضب. (2020). العلاقة بين الشمول المالي، المصارف الإسلامية والنمو الاقتصادي لدول مختارة (السعودية، الكويت وقطر) خلال الفترة 2004-2015. مجلة مجاميع المعرفة، ص 649-662.
11. حسيني جازية. (2020). تعميم الخدمات المالية الرقمية لدعم الشمول المالي في الدول العربية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 99.
12. رفيقة صباغ، وسليمة غرزي. (2020). الشمول المالي في الدول العربية. واقع وأفاق. مجلة أبعاد اقتصادية، ص 510-527.
13. سمير عبد الله. (2016). الشمول المالي في فلسطين. القدس ورام الله، فلسطين: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني.
14. صورية شني، والسعيد بن لخضر. (2019). أهمية الشمول المالي في تحقيق التنمية (تعزيز الشمول المالي في جمهورية مصر العربية). مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، ص 104-129.

15. ليلي أسمهان بقبق. (2022). أثر الشمول المالي المصرفي على النمو الاقتصادي، البطالة والفقر في الجزائر دراسة قياسية (2004-2020). مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، ص 161-182.
16. محمد أبو نار. (2019). الشمول المالي في مصر. جمهورية مصر العربية: د.د.ن.
17. محمد أبو نار. (د.س.ن). الشمول المالي في مصر. جمهورية مصر العربية: 2019.
18. محمد بوطلاعة، حسينة ساعد بخوش، وكريمة بوقرة. (2020). واقع الشمول المالي وتحدياته -الاردن والجزائر نموذجا-. مجلة اقتصاد المال والاعمال، ص 143.158.
19. محمد طرشي، محمد ترقو، ونيل بوفليح. (2018). أثر العمق المالي على النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة (1995-2015). Les Cahiers du Cread ، 109-137.
20. نجيم بن منصور. (2022). أثر الشمول المالي على النمو الاقتصادي في دول شمال إفريقيا، دراسة قياسية تحليلية للفترة 2004-2019. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، ص 257-274.
21. يسمينه قاسي، وتوفيق مزيان. (2022). دور وأهمية الشمول المالي في تحقيق الاستقرار المالي والتنمية المستدامة -دراسة تحليلية لمؤشرات الشمول المالي في الجزائر والدول العربية-. مجلة المنهل الاقتصادي، ص 597-608.
22. مصاريف & عربية، (2017). أكتوبر. (الثقافة المالية في العالم العربي: شرط اساسي لتحقيق الشمول المالي ملخص تنفيذي).
23. يونس أسود أحمد، و ابراهيم ابوزيد نارين. (2020). العلاقة التأثيرية للمعرفة المالية في تكوين الفائض المالي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين في كلية الادارة والاقتصاد . جامعة دهوك. المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز .

استراتيجية التسويق العقلانية وتأثيرها في صنع القرار الاستراتيجي

أ.د. معتر سلمان عبد الرزاق¹، م.م. إنتصار نعمة جاسم²¹ الجامعة العراقية/ كلية الادارة والاقتصاد (العراق)،² وزارة التربية /المديرية العامة لتربية واسط

تاريخ الاستلام: 2022/05/17 ؛ تاريخ القبول: 2022/06/12؛ تاريخ النشر: 2022/06/30

ملخص:

يهدف البحث الى بيان اثر استراتيجية التسويق العقلانية في صنع القرار الاستراتيجي ، اذ تم تطبيقه في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات /الاسكندرية في محافظة بابل التابعة لوزارة الصناعة والمعادن العراقية، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة فضلا عن المقابلات الشخصية، واختيار عينة عشوائية المتمثلة بـ(المدير العام، معاونو المدير العام، مديري الاقسام، مديري الشعب والوحدات ومعاونيهم) وبواقع (84) مديرا وتم استعمال البرنامجين الاحصائيين (SPSS) لاستخراج النتائج.

تم التوصل الى عدد من الاستنتاجات منها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية استراتيجية التسويق العقلانية وابعاد صنع القرار الاستراتيجي . اما اهم التوصيات تكمن في ضرورة التقدم خطوة باتجاه المنافسين من خلال التفكير بالاستراتيجية التسويقية الهجومية وتطوير منتجات الشركة العامة لصناعة السيارات او فتح خطوط انتاجية او المشاركة مع شركات اخرى او الحصول على امتيازات من الشركات العالمية لتصنيع منتجاتها لكي تؤهلها وتبني استراتيجيات تنافسية. **الكلمات المفتاحية:** - استراتيجية التسويق العقلانية، صنع القرار الاستراتيجي .

Abstract

The research aims to demonstrate the impact of the rational marketing strategy on strategic decision-making, as it was applied in the General Company for Automotive and Equipment Industry / Alexandria in the Babylon Governorate of the Iraqi Ministry of Industry and Minerals, and the descriptive analytical approach was adopted and the questionnaire was used as a main tool for collecting the necessary data as well as personal interviews. And a random sample of (the general manager, the general manager's assistants, the directors of departments, the directors of divisions and units

¹ المؤلف المرسل: أ.د. معتر سلمان عبد الرزاق البريد: dr.shaimaadil2020@gmail.com

and their assistants) was selected with a total of (84) managers. The two statistical programs (SPSS) were used to extract the results

A number of conclusions were reached, including the existence of a significant correlation and effect of rational marketing strategy and the dimensions of strategic decision-making. As for the most important recommendations, it is necessary to take a step towards competitors by thinking of the offensive marketing strategy, developing the products of the General Company for the Automotive Industry, opening production lines, participating with other companies, or obtaining concessions from international companies to manufacture their products in order to qualify them and adopt competitive strategies

Keywords: rational marketing strategy, strategic decision making.

المقدمة

تواجه المنظمات في الوقت الحالي الكثير من التحديات البيئية نتيجة التغيرات المتسارعة، مما حتم عليها القيام بتخطيط استراتيجيات تسويقية تتناسب مع هذه المتغيرات لتمكّنها من تقليل الآثار السلبية، وتحقيق أهدافها في النمو والبقاء والاستمرار، وبرزت هذه التحديات الانفتاح العالمي و المنافسة الشديدة والتقدم التكنولوجي الهائل، وهذا يتطلب تطوير الاستراتيجيات باستمرار لتجنب التهديدات البيئية وتبني مفهوم حديث يعتمد على المعرفة في تحديد الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف لبناء استراتيجيات تسويقية مرنة وفعالة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية، فعلى المنظمات مراجعة شاملة للاستراتيجيات التسويقية في المواقف الصعبة. إذ إن مشكلة الشركة كانت الاهتمام المحدود في تبني استراتيجيات تسويقية عقلانية، فضلاً عن تبني المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وليس على الحدس وخبرات القيادات الإدارية، وتهدف الدراسة إلى تشخيص أسباب كفاءة القرارات الاستراتيجية المتبعة. وتبرز أهمية الدراسة من الإضافة المعرفية واستفادة الشركة والمستفيدين منها.

إذ تركز استراتيجية التسويق العقلانية على تقليص التكاليف، أما بأسقاط خدمات عالية الكلفة أو في إغلاق فروع للمنظمة غير المرغوبة، أما صنع القرارات الاستراتيجية فهو يشير إلى عملية اختيار أفضل البدائل للمنظمة، وبما يعزز من نجاحها على المدى القصير والمتوسط والبعيد ويتناغم مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات لتحقيق أفضلها واتخاذ قرارات إيجابية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

فقد قُسم المبحث إلى أربعة مباحث أساسية وهي كالآتي:

تناول المبحث الأول منهجية البحث، في حين خصص المبحث الثاني الجانب النظري للبحث والمتمثل باستراتيجية التسويق العقلانية، وصنع القرار الاستراتيجي. أما المبحث الثالث فكان من حصة الإطار العملي للبحث، المتمثل بإجراءات البحث الميداني، ووصف وتشخيص متغيرات البحث، اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث، و اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث، وأخيراً يأتي المبحث الرابع باستنتاجاته وتوصياته ليختم البحث بالمصادر.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث Research problem

تعاني معظم منظمات الاعمال من مشاكل وتحديات بسبب التغيرات البيئية المختلفة وبرزها الانفتاح العالمي والتكنولوجيا الحديثة واتساع الاسواق والمنافسة الشديدة، لذا وجب على تلك المنظمات تبني استراتيجيات تسويقية تمكنها من مواجهة تلك التحديات والتغيرات في بيئة تنافسية متسارعة فضلا عن الدور القيادي في وضع خطط استراتيجية بناءة واتخاذ قرارات جريئة على الامد البعيد لمعالجة نقاط الضعف واقتناص الفرص وتجنب التهديدات التي تواجه تلك المنظمات وقدرة المنظمة على تقديم منتجات مبتكرة تناسب حاجات ورغبات الزبائن .

فمن هنا دفع الباحثان من دراستهما الحالية للشركة المبحوثة لمعرفة مدى تأثير تطبيق استراتيجية التسويق العقلانية في ابعاد صنع القرار الاستراتيجي والمتمثلة بـ (تحديد وتشخيص المشكلة، البحث عن البدائل، تقييم البديل الاستراتيجي، اختيار البديل الاستراتيجي، تنفيذ ومتابعة البديل الاستراتيجي وتقويمه)، ومن ثم يمكن توضيح مشكلة البحث من خلال التساؤل العام (هل استراتيجية التسويق العقلانية تأثير في صنع القرار الاستراتيجي للشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات) ومن هذا التساؤل ينبثق منه عدة تساؤلات فرعية وهي كالآتي:

- 1- هل ان ادارة شركة عينة البحث تهتم بتبني استراتيجية التسويق العقلانية وكيفية التعامل معها لمواجهة السوق .
- 2- هل تقوم ادارة الشركة بدراسة استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي بالشكل الذي يؤهلها في تبني استراتيجيات تنافسية .
- 3- هل تقوم شركة عينة البحث بمعرفة بيئة العمل والوقوف على نقاط القوة والضعف لغرض اختيار افضل استراتيجيات التسويق العقلانية من خلال جمع المعلومات لتمكين من صنع قرار استراتيجي يتلاءم مع متغيرات البيئة والسوق .
- 4- ما مستوى علاقة الارتباط بين استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي .
- 5- ما مستوى علاقة التأثير بين استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي.

ثانيا: اهمية البحث Importance of Research

- 1- الالهية المعرفية المتمثلة بعرض الطروحات الفكرية للباحثين لمتغيرات البحث.
- 2- تبرز اهمية البحث من خلال استفادة ادارة الشركة او العاملين من مفاهيم وتطبيقات استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي.
- 3- يستفاد منها بوضع استراتيجية التسويق العقلانية تساعد على النهوض بواقعها لتحقيق النجاح والتميز.
- 4- تساهم في صياغة ووضع استراتيجية تسويق عقلانية مناسبة تواكب التغيرات البيئية والتطورات التكنولوجية تمكنها من صنع قرار استراتيجي يلائم حاجات ورغبات الزبون .
- 5- تتحسد الالهية من خلال منتجات الشركة بتحسينها او تطويرها والاستفادة منها

ثالثا: اهداف البحث of Research Objectives

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:

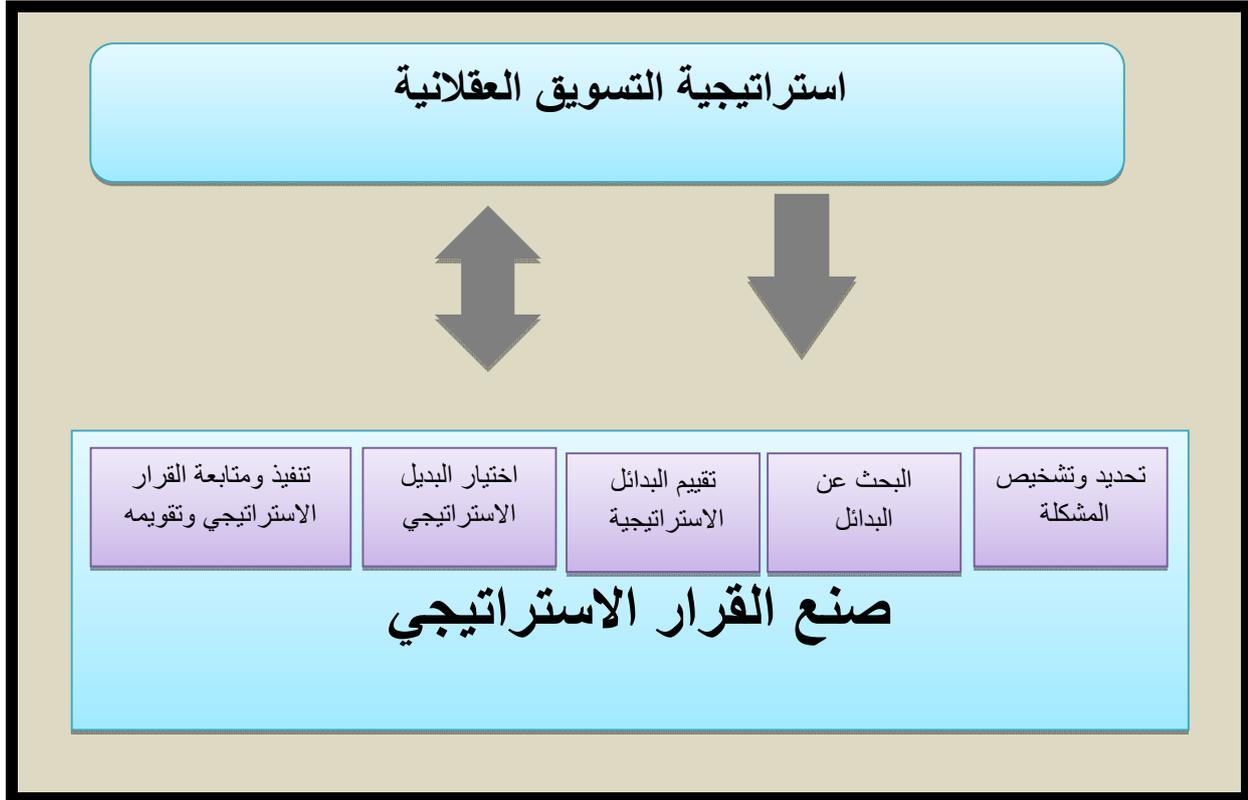
- 1- تشخيص قابليات وقدرات ادارة الشركة عينة البحث في تطبيق استراتيجية التسويق العقلانية المناسبة .
- 2- اختيار وقياس التأثير بين استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي.

- 3- توجه نظرة الادارة في مصانع عينة البحث نحو استراتيجية التسويق العقلانية لتمكن من استمرارها وبقائها .
- 4- صنع قرار استراتيجي اعتمادا على المنهجية العلمية لتبني استراتيجية التسويق العقلانية التي تتلاءم مع قدرات الشركة عينة البحث.

رابعا: المخطط الفرضي للبحث **Planned The Virtual For Research**

يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث طبيعة العلاقة (الارتباط، الاثر) المنطقية بين متغيرات البحث من خلال المعالجة المنهجية لمشكلة البحث، لأجل تحقيق اهدافها.

شكل (1): المخطط الفرضي للبحث.



المصدر: اعداد الباحثان، اعتمادا على الادبيات النظرية .

خامسا: فرضيات البحث

تصاغ فرضيات البحث وفقا لمخطط البحث الفرضي واهداف البحث، ووفق متغيرات البحث (استراتيجية التسويق العقلانية، صنع القرار الاستراتيجي) والتي اعتمدت على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية على النحو الاتي:

❖ الفرضية الرئيسة الاولى:

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي " وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسة مجموعة من الفرضيات الفرعية الاتية:-

❖ **الفرضية الفرعية 1-1:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التسويق العقلانية و تحديد وتشخيص المشكلة .

❖ **الفرضية الفرعية 1-2:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التسويق العقلانية والبحث عن البديل الاستراتيجي .

❖ **الفرضية الفرعية 1-3:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التسويق العقلانية و تقييم البديل الاستراتيجي .

❖ **الفرضية الفرعية 1-4:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التسويق العقلانية و اختيار البديل الاستراتيجي .

❖ **الفرضية الفرعية 1-5:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التسويق العقلانية و تنفيذ ومتابعة القرار الاستراتيجي وتقويمه .

❖ **الفرضية الرئيسة الثانية: -**

" توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التسويق العقلانية و صنع القرار الاستراتيجي بأبعادها "

سابعا: حدود البحث

1- الحدود المكانية

تم تطبيق الجانب العملي من البحث في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات في الاسكندرية بمحافظة بابل، المقر الرئيس للشركة العامة والمصانع التابعة لها، وبعد الحصول على الموافقات الرسمية لتسهيل مهمة الباحثين تم اجراء المقابلات التي زودتنا بالمعلومات والبيانات الخاصة بالبحث المتمثلة بأصحاب القرار من درجة (المدير العام، ومعاونو المدير العام، ومديرو الاقسام، ومسؤولي الشعب ومعاونيهم) وتوزيع الاستبانة للفئات المستهدفة .

2- الحدود الزمانية

هي المدة التي استغرقت في اعداد البحث بشقيها النظري والتطبيقي، ابتداء من شهر شباط 2021 لغاية شهر كانون الاول 2021 .

3- الحدود البشرية

شملت الحدود البشرية للبحث مديري الادارات العليا والوسطى للشركة التي تمثلت بالسادة (المدير العام - ومعاونو المدير العام - مديرو الاقسام - مديرو الشعب ومعاونيهم).

ثامنا: مجتمع وعينة البحث

بغية تحقيق اهداف البحث، تم اتخاذ الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات مجتمعا للبحث، اخذين بنظر الاعتبار ان الشركة مدار البحث والتي لديها خط انتاجي في الاسواق العراقية، اذ بلغ عدد الموظفين على الملاك الدائم في الشركة (5047) موظف، وعدد الموظفين العقود (535) موظف، وقاموا بزيارة ميدانية للشركة المبحوثة واستقصاء اراء القيادات العليا والوسطى بشكل شامل بعينة عمدية للبحث بوصفهم الشريحة القادرة على فهم وتحليل والتعامل مع فقرات الاستبانة ولهم القدرة على مشاركة وصنع القرار وتم توزيع الاستبانة على العينة العمدية كجزء من ذلك المجتمع (الادارة العليا، الادارة الوسطى) . والتي شملت (89) مبحوثا .

تم اخضاع الاستبانة للتدقيق وتبين ان هناك (2) استبانة لا تصلح للتحليل الاحصائي فتم استبعادها لكونها غير مكتملة البيانات و(3) استبانة لم يتم استرجاعها، ليكون حجم عينة الدراسة ضمن مرحلة التحليل الاحصائي (84) مبحوثا اخضعت اجاباتهم لاحقا الى الثبات والصدق ومن ثم تم تحليل نتائج الاجابات الاحصائية باستخدام البرامج الاحصائية (SPSS) .

وفسرت النتائج من اجل اختيار فرضيات البحث واستنباط (الاستنتاجات، التوصيات) المترتبة على تلك النتائج .

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

اولا - استراتيجية التسويق العقلانية

1- مدخل الاستراتيجيات التسويقية

تخطى الاستراتيجيات التسويقية باهتمام العديد من الكتاب والباحثين في مجال علم الادارة والتسويق، وما يجب ان تكون عليه منظمات الاعمال بالمستقبل، الامر الذي جعل العمل يحتم بناء استراتيجيات تسويقية معاصرة تمكنهم من نقل منظماتهم الى وضع مميز ومكانة افضل اعتمادا على المتغيرات البيئية الحاصلة (ادريس والمرسى، 2006:22) .

ويشير كل من (Kotler, 1997 و Meidan, 1996) على مجموعه من الاستراتيجيات التسويقية المتبعة في المعارك العسكرية وتحويلها الى المفاهيم التسويقية لكي تحدد مراكز القوى لدى المنافسين في السوق، والتحركات الاستراتيجية والتكتيكية لكافة الموارد والاموال والتوجه نحو الاسواق المستهدفة . لمواجهة التهديدات التنافسية وتحقيق التوازن السياسي والاقتصادي واعطاء اهمية اكثر للزبون (الخماس، 2004:53).

فأصبحت استراتيجية التسويق واحدة من الاستراتيجيات الرئيسية في بيئة الاعمال التنافسية لزيادة ربحية المنظمة والاحتفاظ بها وضمان مستقبل الاعمال (Kord,et,al,2016;397) .

اذ تحدد الاستراتيجيات بشكل مستمر مراكز القوة لدى المنافسين وتحركاتهم الاستراتيجية وتوفر كافة الموارد المتاحة لسوق المستهدف، كونها تتفاعل مع المنظمة والنشاط التسويقي بشكل عام، وتنسجم مع سياق الدراسة بدلا من تركيزها على نشاط محدد (نجوى، 2016:134).

فأن نجاح او فشل المنظمات في مجال الاعمال اساسا يعتمد على قدراتها وحسن الاعداد في خيارها الاستراتيجي بالاعتماد على البيئة الداخلية بما تتمتع بها من مصادر قوة وضعف في الموارد، او طريقة التعامل مع البيئة الخارجية من خلال التهديدات والفرص (Michael,2006;48) .

2 -استراتيجية التسويق العقلانية "الرشادة التسويقية" Rationalization Marketing Strategy

نتيجة التغيرات السريعة والتقلبات الاقتصادية بكافة اشكالها في الاسواق الداخلية والخارجية ظهرت الحاجة الى هذه الاستراتيجية، اذ تعمل على تخفيض التكلفة الى ادنى مستوى ممكن وتعظيم الارباح الى اعلى مستوى ممكن (طالب واخرون، 2009:133) .

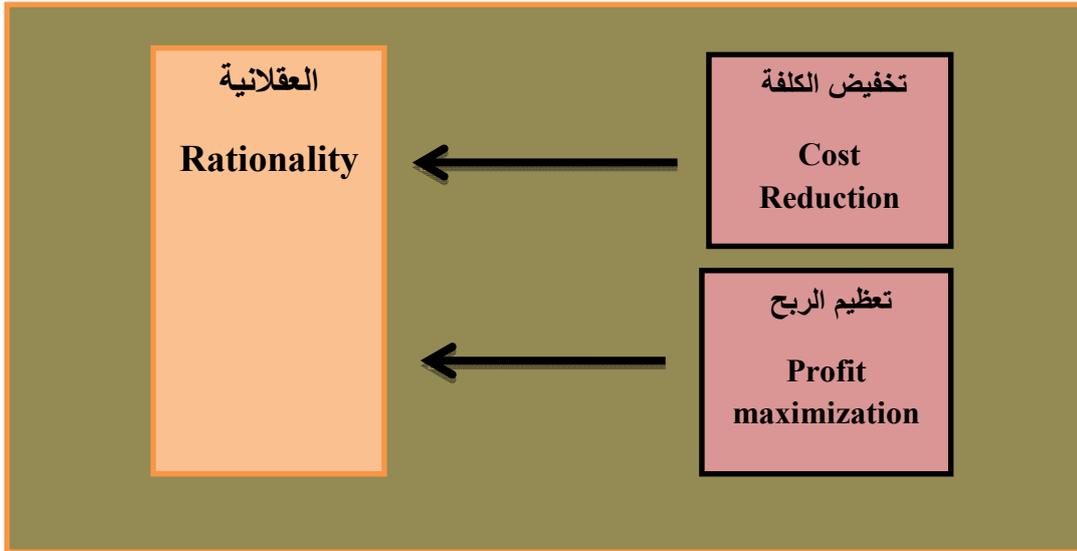
(2-1) استراتيجية تخفيض التكلفة Cost Redction Strategy

تعني هذه الاستراتيجية بتقليل كافة عناصر التكلفة، و ايقاف تقديم الخدمات عالية التكلفة، او غلق الفروع التي لا تحقق عائد يغطي كل هذه التكلفة والتي تكون غير مربحة (عبدالحميد، 2015:102).

(2-2) استراتيجية تعظيم الربحية Profit Maximization Strategy

وتعني هذه الاستراتيجية بتعظيم ارباحها، والتوسع بعملياتها، وتأخذ بها المنظمات المتخصصة التي تقدم منتجات وخدمات خاصة، اذ يكون زبائنها من الفئات التي لا تنظر الى السعر بقدر ما تهتم بنوعية المنتجات والخدمات ومميزاتها (العجامة، 2005:397).

شكل (2) : انواع استراتيجيات التسويق العقلانية



المصدر: اعداد الباحثان، اعتمادا على الادبيات اعلاه .

ثانيا: صنع القرار الاستراتيجي

1- القرار: يرجع مصطلح القرار Decision الى الكلمة اللاتينية الاصل وتعني Decider القطع او الفصل في مسألة او خلاف او الحكم على فعل معين (الجبوري، 2011:16) . اي انه تصرف شعوري من الفرد او مجموعة من الافراد بعد التفكير والتأمل (السكرانه، 2010:273).

لذلك ظهرت العديد من المفاهيم للقرار على انه يمثل قلب وجوهر الادارة الذي يمكن من خلاله تحقيق اهداف المنظمة وغاياتها، وهي مجموعة من الخطوات الشاملة والمتسلسلة التي تهدف الى ايجاد حلول لمشكلة او موقف معين او مواجهه حالة طارئة لتحقيق اهداف مرسومة كلما كانت هذه الاهداف مطابقة للأهداف المرسومة مسبقا كان ذلك دليل الابداع بعملية القرار والعكس صحيح، لذا يمثل القرار اختيار بديل افضل من بين البدائل المطروحة (طعمة، 2010:20).

2- القرار الاستراتيجي The strategic decision :

نظرا لأهمية القرار الاستراتيجي في حياة المنظمة فقد بات حقل دراسيا للكتاب والباحثين والمنظرين، فليس من المستغرب مطالعة الكثير من المفاهيم والنماذج الخاصة بالقرار، لكن معظمها تشترك في عملية اختيار هدف ما (Bediean&Zammut, 1991:520) . اذ يعد احد اهم الحلقات في صياغة الاستراتيجية لكونه يستند على نتائج التحليل الاستراتيجي والذي تم تطويره من الحقل العسكري الى الحقل الاداري والاقتصادي والسياسي. فهو عملية مبنية على دراسة وتفكير موضوعي واعى للوصول الى اختيار احدى البدائل المطروحة لحل مشكلة قائمه او اقتناص فرص متوقعة، وتحقيق البديل المختار اعلى عائد ممكن باستخدام الموارد نفسها (العنزى، 2017:399) .

3- صنع القرار الاستراتيجي Strategic decision making

يعرف صنع القرار الاستراتيجي بانه مجموعة من القرارات غير المتكررة التي تضعها الادارات في المنظمة والتي تؤثر على بقاءها وسلامتها (Johnson&Scholes, 1999;177) . اذ يعد صنع القرار الاستراتيجي من العناصر الاساسية في الادارات العليا كونه يمثل الاطار الموجه في اعداد البرامج والخطط وتوزيع الموارد الاستراتيجية لتحقيق الاهداف البعيدة المدى (معوض واخرون، 2019:91) .

يؤدي صنع القرار الاستراتيجي دورا جوهريا ومركزيا في حياة المنظمات ومخرجاتها (Huczyski&Buchanan,2001;337).

فهو يتأثر بظروف الماضي والحاضر والمستقبل المختلفة وموجه نحو مهمة المنظمة ورؤيتها للمكان الذي تريد ان تكون فيه في المستقبل اذ تتكون من مجموعة من الانشطة التي يقوم بها كبار المديرين واعضاء المنظمة من لحظة صياغة المشكلة الاستراتيجية وحتى لحظة حلها (Nikoic&Ziatanovic,2020;26). كون القرار هو النشاط الاكثر اهمية الذي يشارك فيه المدراء ويلخص سلوكهم ويميز انشطتهم في جميع المنظمات (Harrison,2014;47). ويعتمد صنع القرار الاستراتيجي على الجوانب الزمانية والمستقبلية وان قدرة المنظمة على الاستمرار والبقاء يتوقف على مدى قدرة الادارات العليا في صنع قرار استراتيجي فاعل يحقق زيادة ارباح او فرص تنافسية (الذهبي, 1986:101).

وبوضوح الجدول (1) بعض اسهامات الكتاب والباحثين للمفاهيم الخاصة بالقرار الاستراتيجي .

جدول (1): القرار الاستراتيجي من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	اسم الكتاب والسنة	التعريف
1	Rosenzweig,2013	هو القرار الذي يؤثر بشكل واضح على مستقبل المنظمة، ومدى التوافق بين القرارات ومتغيرات البيئة المحيطة بها .
2	Lample,2014	هي قرارات تحدد الاتجاه الشامل للعام للمنظمة، باستخدام التوجيه والارشاد لتصرفات المنظمة الاساس، ويعتبر بمثابة خطط شاملة وطويلة الاجل لتحقيق الاهداف .
3	سرحان, 2017	يتضمن القرار التعرف على طبيعة المشكلة، وتحديدتها، واختيارها وتقييمها، ووضع الحلول المناسبة لها.
4	عبدالقادر, 2018	هي القرارات التي تأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات والامكانيات الداخلية والخارجية للمنظمة، بهدف الحصول على قرارات رشيدة تعزز من نجاح المنظمة على الامد القريب والبعيد
5	جميل, 2019	يمثل القرار الذي يرسم التوجه المستقبلي للمنظمة على الامد البعيد .
6	Shrestha et al,2019	صنع القرار هي عملية عقلانية في اختيار البديل المتوقع للوصول الى النتائج الاكثر تفضيل، وتتضمن تحديد البدائل وادراجها وتقدير عواقبها ومقارنة دقة وكفاءة كل هذه النتائج للوصول الى الاهداف .
7	طالب, 2020	هو اختيار القرار المناسب من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية لتحقيق هدف المنظمة.

المصدر: اعداد الباحثان، اعتمادا على الادبيات النظرية .

4- مراحل صنع القرار الاستراتيجي The stages of strategic decision making

- **تحديد وتشخيص المشكلة:** اهم واولى الخطوات لعملية صنع القرار الاستراتيجي هو تحديد وتشخيص المشكلة، والمتمثلة بادراك الادارة للمشكلة المعنية، لذا تعد حالة او موقف غير مرغوب به يتطلب معالجته وتصحيحه بتوفير المعلومات الكافية، ومعرفة الاسباب والعوامل المرتبطة به (العلي, 2000:11).

يسعى صانع القرار الاستراتيجي الى تحديد المشكلة كحالة مستقبلية عبر تصنيفها وترتيبها لتشكيل الاطار العام للقرار، وتحديد البدائل وطرق تقييمها وتأثيرها بعمق على اختيار المسار، ويتم التحديد السليم للمشكلة عن طريق جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالقرار بالشكل الصحيح والدقيق والمتكامل والتعرف على المشكلة بإيضاح وسهولة ويسر اكثر للوصول الى القرار النهائي والسليم (الشعراوي, 2000:12).

وان اي اخفاق في تحديد وتعريف المشكلة يمكن ان يقود الى الانحرافات عن المسار الصحيح في الخطوات اللاحقة في عملية اتخاذ القرار، فالتشخيص السليم للمشكلة يساعد على قطع اكثر من نصف المسافة نحو الحل الملائم (الحميري, 2010:59).

- **البحث عن البدائل:** من المراحل الجوهرية لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ويتضمن تحديد مجموعة من البدائل لمعالجتها وتصحيح المشكلة، للوصول الى الاهداف المرجوة، و تمثل عملية توفر المعلومات مسالة اساسية للإدارة تتضمن

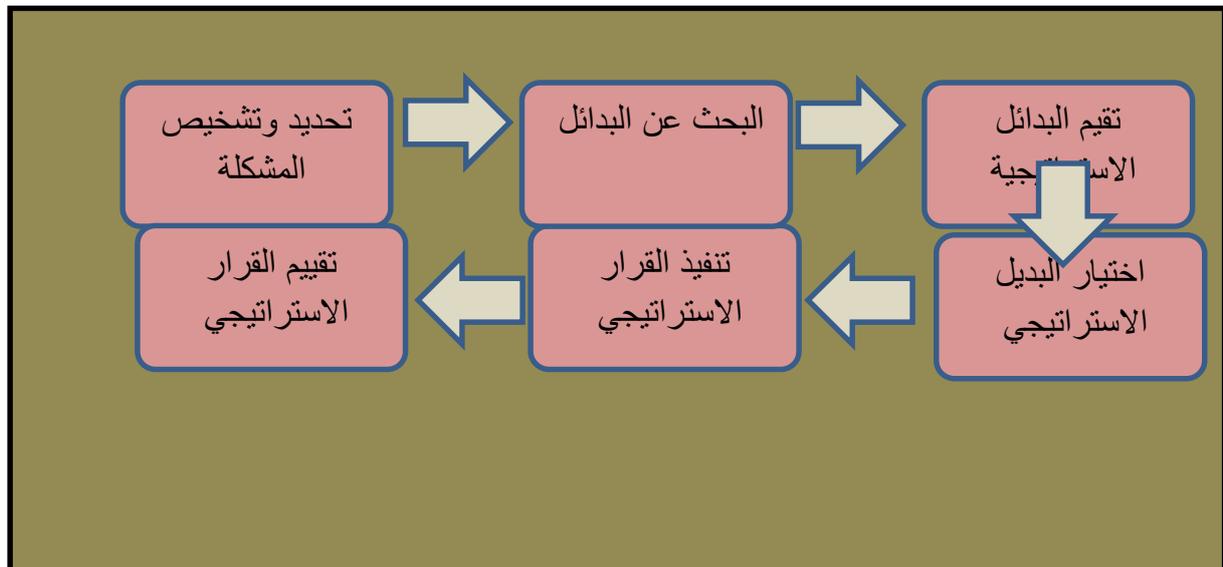
فرص واسعة لنجاح القرارات، وان عدم توفر المعلومات يجعل عملية اتخاذ القرار حالة اقرب الى الحدس والتخمين، مما يؤدي الى تضائل الفرص لنجاح القرارات عند التنفيذ، فتظهر الملامح الاولى للمشكلة بالظهور فضلا عن بدا الادارة في التحقيق والاستكشاف لوجود خلل او مشكلة ما، وقد لا يحسم في هذه المسالة الشك واليقين الا عند توفر البيانات وتحليلها، ولذا يجب التأكد من توليد الحلول البديلة وهي ليست خطوة لاحقة لتحديد وتشخيص المشكلة لكن خطوة ملازمة لها (الحميري, 2010:62) .

- **تقييم البدائل الاستراتيجية:** تنطوي عملية تقييم البدائل عن تفهم طبيعة المشكلة وابعادها، وقد يتطلب من المدير ايجاد الحلول ومعالجتها للوصول الى البديل الافضل، وينبغي على المدير في هذه المرحلة من صنع القرار الاستراتيجي تحديد المعايير التي تتوفر لكل بديل والحلول التي يسعى للتفكير بها، وبما ان البدائل مختلفة لاتخاذ القرار الاستراتيجي، فإنه يستخدم معايير لكل حالة على حدة وفقا لطبيعة المشكلة وطبيعة الموضوع قيد الدراسة، اي كلما زادت البدائل كان القرار افضل، ومن امثلة المعايير العامة (كلفة التنفيذ ومدة الانجاز وعدم تعارض التقنيات السائدة والجديدة) (الحميري, 2010:65) .

- **اختيار البدائل الاستراتيجية:** تمثل مرحلة اختيار البديل الافضل ادق واهم عملية لكونها من المراحل الفكرية الصعبة، اذ يقوم المدير الفحص الشامل لمختلف البدائل واستبعاد ما يمكن استبعاده وتسمى هذه العملية (التصفية) لغرض تقليص المساحة للحلول او البدائل وتوفير المزيد من الوقت والجهد وان معظم متخذي القرار يعتمدون على الحدس والاحكام الشخصية وخاصة ما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية (الظلمي, 2018:30) .

- **تنفيذ ومتابعة القرار الاستراتيجي وتقويمه:** تعتمد عملية اتخاذ القرار على اختيار البديل الافضل لحل المشكلة مع وضع القرار موضع التنفيذ، وان عملية تنفيذ القرار يعتمد بالدرجة الاولى على القبول من قبل المدراء وكل ما يشمله تأثير القرار الاستراتيجي، وافضل وسيلة تسهل عملية تنفيذ القرار هي اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، لكي لا تتعارض اهداف القرار مع الاهداف الشخصية، او العمل على احداث تغيير لا يتوافق مع التطلعات الحالية والمستقبلية، ومما سبق يتضح اهم الاسباب التي تتطلب من المدراء الحرص على متابعة وتقويم القرارات والعوامل البيئية المتعددة والمؤثرة في صنع لقرار واتخاذها لأنها عوامل دائمة التغيير (شبر، 2006:12) .

تشير (Mera,2020;23) الى مراحل صنع القرار الاستراتيجي والمتمثلة بـ (تحديد وتشخيص المشكلة، البحث عن البدائل، تقييم البدائل الاستراتيجية، اختيار البديل الاستراتيجي، تنفيذ القرار الاستراتيجي، وتقييم القرار الاستراتيجي)، كما في الشكل الاتي (3)



Source; Mera, Michelle, C. O., 2020, Evaluación de la Información Financiera para la toma de Decisiones Estratégicas en la empresa, Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: وصف خصائص عينة البحث

1- النوع الاجتماعي: يتضح من خلال جدول (2) ان نسبة (الذكور) في عينة البحث هي النسبة الاعلى والتي بلغت (94.05%)، في حين بلغت نسبة (الاناث) (5.95%).

2- العمر: يتضح من خلال جدول (2) ان اعلى نسبة للفئات العمرية كانت عند الفئة العمرية (من 40- اقل من 50 سنة) بنسبة (46.43%)، اما اقل نسبة فكانت عند الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بنسبة (11.90%)، إذ تشير النتائج أن هناك ارتفاعاً في أعمار من يشغلون المناصب القيادية في الشركة المبحوثة والذين يتمتعون بخبرة جيدة في العمل.

3- التحصيل الدراسي: يوضح جدول (2) ان نسبة افراد العينة الذين مستوى التحصيل الدراسي لديهم (بكالوريوس) هي النسبة الأعلى والتي بلغت (63.10%)، اما اقل نسبة فقد كانت عند مستوى التعليم (الماجستير) إذ بلغت (1.19%)، يتبين من النسب اعلاه ارتفاع نسبة حملة شهادة البكالوريوس، مما يعني ان عينة البحث تمتلك المؤهل العلمي الذي يتلاءم مع طبيعة وظائفهم.

4- عدد سنوات الخبرة: نلاحظ من جدول (2) ان افراد عينة البحث جميعهم لديهم خبرة في مجال العمل والتي تراوحت بين (34.52%) و (65.48%) ضمن الفئات العمرية وهي مدد كافية لاكتسابهم مهارات العمل ويجعلهم قادرين على استيعاب عملهم بدرجة عالية.

5- المنصب الوظيفي: يتضح من خلال جدول (2) ان اعلى نسبة حسب المنصب الوظيفي كانت عند (مسؤول شعبة) بنسبة (60.71%)، اما اقل نسبة حسب الاختصاص فقد كانت عند (مدير) بنسبة (7.14%).

6- عدد الدورات التدريبية: من خلال جدول (2) يتبين ان نسبة افراد العينة الذين اشتركوا بأعلى الدورات تدريبية كانت عند (7 - اقل من 10) إذ بلغت نسبتهم (41.67%)، اما اقل نسبة فقد كانت عند من اشتركوا في (اقل من 3) إذ بلغت نسبتهم (2.38%)، وهذا يدل على انهم متدربين على الاعمال التي يقومون بها في الشركة بدقة وبكفاءة عالية.

جدول (2): خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية

ت	البيان	التصنيف	العدد	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	ذكر	79	%94.05	84	%100
		انثى	5	%5.95		
2	العمر	أقل من 30 سنة	10	%11.90	84	%100
		30 – وأقل من 40 سنة	22	%26.19		
		40 – وأقل من 50 سنة	39	%46.43		
		50 سنة فأكثر	13	%15.48		
3	التحصيل الدراسي	اعدادية فما دون	18	%21.43	84	%100
		دبلوم	3	%3.57		
		بكالوريوس	53	%63.10		
		دبلوم عالي	5	%5.95		
		ماجستير	1	%1.19		
		دكتوراه	4	%4.79		
4	عدد سنوات الخدمة	15 – أقل من 20 سنة	18	%28.12	84	%100
		25 سنة فأكثر	15	%23.44		
5	المنصب الوظيفي	مدير	6	%7.14	84	%100
		معاون مدير	8	%9.52		
		رئيس قسم	19	%22.62		
		مسؤول شعبة	51	%60.71		
6	عدد الدورات التدريبية	أقل من 3 دورات	2	%2.38	84	%100
		3 – وأقل من 7 دورات	24	%28.57		
		7 – وأقل من 10 دورات	35	%41.67		
		10 دورات فأكثر	23	%27.38		

المصدر: إعداد الباحثان، اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي.

ثانياً: اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

1- اختبار فرضية البحث الرئيسة

تنص الفرضية الرئيسة الاولى على انه (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي)

بلغ معامل الارتباط بين استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي وكما موضح في الجدول (3) اذ بلغ معامل الارتباط بين استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي (0.813^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) ، وهذا يعني نقيض الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي) وهذا مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي. اي ان امتلاك الاستراتيجيات التسويقية من قبل الادارة و اصحاب الشأن بالاستراتيجيات التسويقية سيعطي للشركة عينة البحث المقدرة على اختيار البديل الاستراتيجي بصورة صحيحة.

2- اختبار فرضية البحث الفرعية (1-1)

والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية وبعد تحديد وتشخيص المشكلة) كما موضح في الجدول (3) اذ بلغ معامل الارتباط بين استراتيجية التسويق العقلانية وبعد تحديد وتشخيص المشكلة (0.760^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية وبعد تحديد وتشخيص المشكلة)

2- اختبار فرضية البحث الفرعية (2-1)

والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية وبعد البحث عن البدائل) كما موضح في الجدول (3) اذ بلغ معامل الارتباط بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية وبعد البحث عن البدائل (0.718^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني نقبل الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية والبحث عن البدائل).

3- اختبار فرضية البحث الفرعية (3-1)

والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية تقييم البدائل الاستراتيجية) كما موضح في الجدول (3) اذ بلغ معامل الارتباط بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية وبعد تقييم البديل الاستراتيجي (0.705^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية تقييم البدائل الاستراتيجية).

4- اختبار فرضية البحث الفرعية (4-1)

والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية واختيار البديل الاستراتيجي) كما موضح في الجدول (3) اذ بلغ معامل الارتباط بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية وبعد تقييم البديل الاستراتيجي (0.703^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية اختيار البديل الاستراتيجي).

5- اختبار فرضية البحث الفرعية (5-1)

والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية وبعد تنفيذ ومتابعة القرار الاستراتيجي) كما موضح في الجدول (3) اذ بلغ معامل الارتباط بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية وبعد تقييم البديل الاستراتيجي (0.605^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية وتنفيذ ومتابعة القرار الاستراتيجي).

جدول (3): قيم الارتباط بين استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي

المتغير المعتمد	ابعاد متغير صنع القرار الاستراتيجي	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	
مستراتيجية التسويق العقلانية	تحديد وتشخيص المشكلة	قيمة الارتباط	
		Sig	
	البحث عن البدائل	قيمة الارتباط	
		Sig	
	تقييم البديل الاستراتيجي	قيمة الارتباط	
		Sig	
	اختيار البديل الاستراتيجي	قيمة الارتباط	
		Sig	
	تنفيذ ومتابعة القرار الاستراتيجي وتقويمه	قيمة الارتباط	
		Sig	
	عدد الفرضيات المقبولة	5	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**
	النسبة المئوية	%100	

المصدر: اعداد الباحثان، اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي .

ثالثا: اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث

1- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

اذ تبين من الجدول (4) ما يلي:

أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي (131.067) وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.03) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي.

ب- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.615) يتضح بان استراتيجية التسويق العقلانية تفسر ما نسبته (66%) من المتغيرات التي تطرأ على صنع القرار الاستراتيجي

ت- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.784) بان زيادة استراتيجية التسويق العقلانية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة صنع القرار الاستراتيجي بنسبة (81%).

ث- بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (0.908)، بمعنى عندما تكون استراتيجية التسويق العقلانية مساويا للصفر فان صنع القرار الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة.

ج- بلغت قيمة (F) المحسوبة لجميع الابعاد والبالغة (112.461) (87.122) (80.817) (79.994) (46.881) على التوالي وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.03) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي) عند

مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) أي ان جميع ابعاد الاستراتيجيات التسويقية كان لها تأثير ذو دلالة معنوية في صنع القرار الاستراتيجي .

ح- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.784) بان زيادة استراتيجية التسويق العقلانية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة صنع القرار الاستراتيجي بنسبة (64%) .

جدول (4): تحليل استراتيجية التسويق العقلانية في ابعاد صنع القرار الاستراتيجي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الحد	قيمة معامل	معامل	قيمة (F)	قيمة (t)	قيمة F الجدولية	قيمة الحد	قيمة معامل
		الثابت (α)	الميل الحدي (β)	التحديد	المحسوبة	المحسوبة		الثابت (α)	الميل الحدي (β)
الاستراتيجية التسويقية العقلانية	تحديد وتشخيص المشكلة	0.919	0.760	0.578	112.461	10.605	4.03	0.000	معنوي
	البحث عن البدائل	1.112	0.718	0.515	87,122	9.334		0.000	معنوي
	تقييم البدائل الاستراتيجية	1.036	0.705	0.96	80.817	8.990		0.000	غير معنوي
	اختيار البديل الاستراتيجي	0.597	0.703	0.494	79.994	8.944		0.000	معنوي
	تنفيذ ومتابعة القرار الاستراتيجي	0.877	0.603	0.364	46.881	6.847		0.000	معنوي
	صنع القرار الاستراتيجي	0.908	0.784	0.615	131.067	11.448		0.000	معنوي

المصدر: اعداد الباحثان، اعتمادا على التحليل الاحصائي .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

يهدف هذا المبحث الى عرض عدد من الاستنتاجات التي توصل اليه البحث استنادا الى ما جاء في الجانب النظري و نتائج التحليل الاحصائي بين متغيرات البحث المتمثلة في استراتيجية التسويق العقلانية كمتغير مستقل، صنع القرار الاستراتيجي كمتغير معتمد والتي كانت كالاتي:

1- تفتقر الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات عينة البحث للامكانيات التي تؤهلها لكي تتبنى استراتيجية التسويق العقلانية استنادا الى وجهة نظر العينة سواء كانت امكانيات (مالية، او منتجات او استغلال فرص والتهديدات)، والتي تتطلب امكانيات مناسبة لغرض استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

2- لا تميل ادارة الشركة المبحوثة نحو المخاطرة باتجاه المنافسين في الوقت الحاضر لمحدودية امتلاكها للقدرة تجاههم .

3- تمتلك ادارة شركة عينة الدراسة امكانية الدفاع عن منتجاتها تجاه بعض المنافسين لتقارب منتجاتها معهم وانخفاض اسعارها عنهم بنسبة اقل.

4- تتفق ادارة شركة عينة البحث على امكانية تطبيق استراتيجية التسويق العقلانية بنسبة اكبر وذلك لامتلاكها نسبة اكبر من متطلبات تنفيذها في السوق المحلية.

- 5- تميل القيادات الادارية في الشركة عينة البحث نحو استراتيجية التسويق العقلانية التي تعمل على وفق امكاناتها، ولا تميل الى المخاطرة نحو الفرص والتهديدات لكي تحافظ على حق اصحاب المصالح من خلال ادارتها وتجنب الخسائر .
- 6- تميل القيادات الادارية لشركة عينة البحث بتطبيق الاستراتيجيات في عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي على قدراتهم الشخصية والتجارب السابقة.
- 7- ادارة شركة عينة البحث لا تميل لتطبيق عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي على وفق اسس علمية ومنهجية لكن بحسب الاستراتيجيات المناسبة لها على وفق استجابات عينة الدراسة.
- 8- القيادات الادارية في ادارة شركة عينة البحث لا تميل لتطوير قدراتهم من خلال التعلم او التدريب بهدف تطوير القدرات التنافسية للشركة في الوقت الحاضر.
- 9- اظهرت النتائج ان لدى الشركة عينة البحث تنوع كبير في الشهادات العلمية لدى العاملين اذ كانت النسبة الاكبر لحملة شهادة (البكالوريوس)، اما اقل نسبة كانت من حملة شهادة (الماجستير) .
- 10- ان اغلب المدراء في شركة عينة البحث هم من فئة كبار السن مما يشير عدم اهتمام الشركة بالقيادات الشابة .
- 11- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان نسبة الذكور اعلى من نسبة الاناث، مما يدل على عدم اهتمام ادارة شركة عينة الدراسة بالعناصر النسوية في تولى الادارات في الشركة .
- 12- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثير معنوية بين استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي .

ثانيا: التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات اعلاه نشير الى اهم التوصيات التي يحيط بها بحثنا الحالي والمقدمة الى ادارة شركة عينة البحث وهي كالآتي:

- 1- ضرورة قيام ادارة شركة عينة البحث بالتقدم خطوة باتجاه المنافسين من خلال التفكير بالاستراتيجية التسويق العقلانية وتطوير منتجاتها او فتح خطوط انتاجية او المشاركة مع شركات اخرى او الحصول على امتيازات من الشركات العالمية لتصنيع منتجاتها لكي تؤهلها وتبني استراتيجيات تنافسية.
- 2- اهتمام ادارة شركة عينة البحث بتبني العمل باستراتيجية التسويق العقلانية من خلال الاستثمار الامثل للموارد وظروف السوق المحلية المناسبة لها .
- 3- ضرورة تولى ادارة شركة عينة البحث على وفق امكانياتها اهتماما بالاستراتيجية التسويقية العقلانية وبما يتناسب مع امكانياتها المالية والبقاء خلال هذه الفترة .
- 4- يوصي الباحثان ادارة الشركة المبحوثة بأن يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية التسويقية من خلال تبني عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي وتجنب الاعتماد على الحدس او خبرات القيادات.
- 5- ضرورة ان يعمل القادة الاداريين على تطوير قدراتهم وقابلياتهم من خلال التعليم الذاتي او التعلم من الشركات المنافسة بما يتعلق بالاستراتيجيات التسويقية العقلانية او البحث عن القيادات الشابة او القيادات الادارية وتأهلهم لقادة المستقبل .
- 6- ضرورة اهتمام ادارة الشركة عينة البحث بحملة الشهادات العليا في تولى المناصب القيادية والادارية لما لديهم من المعلومات والمعرفة القيمة .

- 7- ضرورة اهتمام ادارة شركة عينة البحث بالعنصر النسوي في تولي المناصب القيادية لغرض التنوع في منهج الاعمال والقدرة على تحفيز افكار وابتكارات جديدة .
- 8- إقامة ندوات تثقيفية للمدراء والعاملين في الشركة عينة البحث تهدف الى توضيح وبيان الاستراتيجيات التسويقية، وتفعيل عملية التغيير داخل الشركة باستخدام دورها في تحقيق الابداع وزيادة الاعتماد على التطوير الاستراتيجي كوسيلة لتحقيق التفوق على الشركات المنافسة .
- 9- تبادل المعلومات بين المستويات الادارية مما يساعد في صنع قرارات استراتيجية تعمل على حماية الشركة وزيادة فاعليتها وتنفيذا لمبدأ (التسويق مسؤولية الجميع) .
- 10- الاستفادة من الخبرات المتراكمة للمدراء وتوثيق نتائجهم وعدها مرجعا للإدارات اللاحقة من اجل احداث التغيير الايجابي في الاستراتيجيات التسويقية للشركة وتفعيل مكائنها في السوق وتفوقها على المنافسين .
- 11- السعي لأشراك الادارات المختلفة بدورات تدريبية متخصصة تواكب التطورات العلمية والتكنولوجية لمتخذي القرار .
- 12- تحقيق التنسيق والاتصال بين ادارة شركة عينة البحث والجهات الحكومية ذات العلاقة لحل المشاكل العالقة، والافادة من التسهيلات الحكومية في تعزيز ادارة الشركة وقدراتها تجاه المنافسين
- 13- تكتيف دراسة أفكار واحتياجات الزبائن بما يحقق المنفعة لكلا الطرفين والافادة من خبرات وتجارب الشركات العالمية والمحلية، وتطوير وتطبيق ما يلبي طموح وتوقعات الزبائن.

المصادر:

- 1- ادريس، ثابت، المرسي، جمال، 2006، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة.
- 2- الخماس، عبد الرضا فرج بدرابي، 2004، بناء الاستراتيجية التسويقية ألموجهه بالميزة التنافسية في القطاع السياحي العراقي، أطروحة دكتوراه ادارة اعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة .
- 3- العجارمة، تيسير، 2005، التسويق المصري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
- 4- طعمة، حسين ياسين، 2010، نظرية اتخاذ القرارات: اسلوب كمي تحليلي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
- 5- السكارنة، بلال، 2010، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
- 6- العنزي، سعد علي حمود، 2017، السلوك التنظيمي، ط1، مكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
- 7- معوض، وائل مارون: بشارة، لبنى ايليا: السباعي، انس محمد، 2019، مستوى اداء الوظائف الاساسية للادارة في الاتحاد العربي السوري وعلاقتها بصنع القرار الاستراتيجي، مجلة جامعة تشرين، العلوم الصحية، مجلة رقم 41، عدد 5.
- 8- العلي، عبدالستار محمد، 2000، ادارة انتاج والعمليات: مدخل كمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
- 9- الشعراوي، سلوى، 2000، الاتجاهات الحديثة في تحليل السياسات العامة، رسالة ماجستير كلية الادارة والاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة .

- 10- الذهبي، جاسم محمد، 1986، صنع واتخاذ القرارات الرشيدة مهمة اساسية لنجاح المنظمات المعاصرة وقياداتها الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل . مجلة تنمية الرافدين، مجلة 8، عدد 18 .
- 11- الحميري، باسم، 2010، مهارات ادارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
- 12- الظالمي، كنعان عدنان ملفوف، 2018، القرار الاستراتيجي وتأثره على المزيج الترويجي: بحث استطلاعي في شركة الربيع العامة وزارة الصناعة العراقية، ادارة اعمال الجامعة المستنصرية .
- 13- Kotler ،Philip ،1997" ،**Marketing Management Analysis planning** ،" Implementation and Control ،g ،prentice – Hall ،Inc New Jersey.
- 14- Kord ،B; Heidari ،Z; Rigi ،F ،2016 ،"Identify and Ranking of Marketing Strategies in Handicraft Industries of fars Province Iran with AHP Attitude. Vol 7 ،suppl 397-404.
- 14- Michael ،B ،2006" ،**Human Resource Development Managers Participation in Strategic Planning EDD Thesis** ،"The George Washington Dissertation Abstracts International.
- 15- Nikolic ،Jelena; Zlatanovic ،Dejana ،2020" ،**Critical Systems Perspective of Strategic Decision Making: The Role of Values and Context**"،P26،
<https://www.igi-global.com>
- 16- Harrison ،E ،Frank ،2014" ،**Process Perspective on Strategic Decision Making** ،"Management Decision ،Vol 34 ،Iss pp. 46-53.
- 17- Harrison. F ،1999 ،"The Managerial Decision Making Process" ، Houghton Mifflin company ،New York ،USA .
- 18-Mera ،Michelle ،C. ،O. ،2020 ،**Evaluación de la Información Financiera para la toma de Decisione Estratégicas en la empresa** ، Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría ،Pontificia Universidad Catolica del Ecuador.

استبانة البحث

1	النوع الاجتماعي	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
2	العمر	اقل من 30 سنة <input type="checkbox"/>	30 اقل من 40 <input type="checkbox"/>
		40 - اقل من 50 <input type="checkbox"/>	50 فأكثر <input type="checkbox"/>
3	التحصيل الدراسي	دكتوراه <input type="checkbox"/>	ماجستير <input type="checkbox"/>
		بكالوريوس <input type="checkbox"/>	دبلوم <input type="checkbox"/>
4	عدد سنوات الخدمة الحالية	اقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	اقل من 15 سنة <input type="checkbox"/>
		15 - اقل من 25 سنة <input type="checkbox"/>	25 فأكثر <input type="checkbox"/>
5	المنصب الوظيفي	مدير <input type="checkbox"/>	معاون مدير <input type="checkbox"/>
		رئيس قسم <input type="checkbox"/>	مسؤول شعبة <input type="checkbox"/>
6	عدد الدورات التدريبية	اقل من 3 <input type="checkbox"/>	3 - اقل من 7 <input type="checkbox"/>
		7 - اقل من 10 <input type="checkbox"/>	10 فأكثر <input type="checkbox"/>

• اولا: استراتيجية التسويق العقلانية: تسعى هذه الاستراتيجية الى تخفيض التكلفة الى ادنى مستوى ممكن وتعظيم الارباح الى اعلى مستوى ممكن .						
العبارات	القياس	5	4	3	2	1
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تمتلك ادارة الشركة القدرة على تقديم تسهيلات للزبائن مثل (الاقساط مع المصارف، منح الزبائن عدد او مواد مجانية او اسعار مدعمة، ضمان الصيانة المجانية لمدة محددة) في حالة انخفاض المبيعات او ظهور منافسين جدد.					
2	لدى الشركة امكانية استخدام منتجات جديدة والتعامل مع شركات اخرى .					
3	تستطيع ادارة الشركة وضع استراتيجية لتحسين المنتج بهدف تحقيق عوائد مالية .					

4	تقدم ادارة الشركة افضل المنتجات وتقليل شكاوي الزبون .				
5	تحرص ادارة الشركة المحافظة على حصتها السوقية وارضاء الزبون .				

ثانيا: صنع القرار الاستراتيجي: هي القرارات التي تساعد على رسم التوجه المستقبلي طويل الامد، ويتخذ من قبل الادارة العليا في حل المشاكل التي تواجه المنظمات لتحقيق الاهداف، وبما يتلائم مع متطلبات البيئة المحيطة دائمة التغير .

- تحديد وتشخيص المشكلة: يعني الاحساس والشعور عن وجود مشكله او موقف معين او حاله غير مرغوب بها					
التفاصيل	القياس	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق
		5	4	3	2
					لا اتفق تماما
1					
2					
3					
4					
5					
6	تستطيع ادارة الشركة من تشخيص اسباب المشكلة ونتائجها الحالية والمستقبلية المؤثرة في منتجاتها .				
7	تحاول ادارة الشركة النظر الى المشاكل التي تواجهها على انها متبينة .				
8	تحاول ادارة الشركة تفسير اسباب حالة الغموض في تحديد المشكلة .				
9	حدد ادارة الشركة المشاكل التي تعاني منها من خلال نظام المعلومات واعتماد الوسائل والاساليب الاحصائية لتحديد مستوى تأثير المشكلة عليها .				
10	تحاول ادارة الشركة رصد ابعاد المشكلة وحجم ومستوى تأثيرها .				

- البحث عن البدائل: وتعني البحث والتقصي لإيجاد الحلول المناسبة لحل المشكلة التي تم تشخيصها .					
التفاصيل	القياس	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق
		5	4	3	2
					لا اتفق تماما
1					
2					
3					
4					
5					
11	تقوم ادارة الشركة بتحديد البدائل التي تحمل في طياتها الدقة العالية .				
12	تحرص ادارة الشركة الحصول على انظمة معلومات مناسبة تساعد على توليد بدائل ممكنة في صنع القرار الاستراتيجي .				
13	تهتم ادارة الشركة في اتباع البيات وطرائق مميزة في تحديد بدائل أكثر في عملية صناعة القرار .				
14	تحرص ادارة الشركة على اخذ الوقت المناسب والجهد الكافي في رسم البدائل المختلفة للقرار الاستراتيجي .				
15	تحاول ادارة الشركة التعامل مع المشكلات التي تواجهها حسب درجة الحاجة والاهمية .				

- تقييم البدائل الاستراتيجية: اي تحديد كل بديل من البدائل المتاحة والمفاضل بينها من حيث الايجابيات والسلبيات					
التفاصيل	القياس	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق
		5	4	3	2
					لا اتفق تماما
1					
2					
3					
4					
5					
16	تتخذ ادارة الشركة المعايير المناسبة في تقييم افضل البدائل .				

استراتيجية التسويق العقلانية وتأثيرها في صنع القرار الاستراتيجي

					تعمل ادارة الشركة على اشراك المرؤوسين بتقييم البدائل المناسبة وبحسب عمله .	17	
					تحدد ادارة الشركة عند التقييم تكلفة كل بديل من بدائل القرار الاستراتيجي	18	
					تعمل ادارة الشركة على اجراء تقويم شامل لكل البدائل المطروحة وترتيبها بهدف الاختيار	19	
					دارة الشركة تقييم البدائل على وفق الامكانيات والمعايير المتاحة لها .	20	
- اختيار البدائل الاستراتيجية: اي اختيار البديل الافضل من بين البدائل والاكثر مفاضلة على اساس ايجابيات وسلبيات كل بديل .							
التفاصيل	القياس						
	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
	1	2	3	4	5		
						تختار ادارة الشركة البديل الافضل لأي قرار استراتيجي مع مراعات الايجابيات والسلبيات لكل بديل .	21
						تحتاج ادارة الشركة احيانا مشاركة العاملين في تحديد البديل المناسب عندما تواجه موقف معين .	22
						تحرص ادارة الشركة في اختيار البديل الافضل وان كانت درجة مخاطر عالية .	23
						تعتمد ادارة الشركة في عملية اختيار البديل على الخبرات والتجارب السابقة .	24
						تهتم ادارة الشركة بتحقيق الموازنة بين الاهداف والبدائل الافضل لتنفيذها .	25

- تنفيذ ومتابعة القرار الاستراتيجي وتقومه: اي عمليه وضع القرار الاستراتيجي موضع التنفيذ واجراء المتابعة للقرار والتأكد انه حقق حل المشكلة المطروحة .							
التفاصيل	القياس						
	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
	1	2	3	4	5		
						تحرص ادارة الشركة دائما ان تنفيذ القرار يتم على وفق البدائل المطروحة لحل المشكلة .	26
						تعقد ادارة الشركة جلسة حوار مع المرؤوسين لمعرفة مدى امكانية تنفيذ القرار .	27
						توضح ادارة الشركة للمرؤوسين بأن تنفيذ القرار فرصة للابداع والابتكار وليس واجب وظيفي فقط .	28
						تهتم ادارة الشركة على متابعة نتائج تنفيذ القرارات المتخذة .	29
						ترى ادارة الشركة فشل عملية التنفيذ في بعض الاحيان انها تتعلق بمتخذي القرار وليس عملية التنفيذ والعاملين فقط .	30