



Arab Journal

Political and Security Studies

العدد الرابع عشر - يناير ٢٠٢٢



المجلة مطلقة

للدراستات السياسية والأمنية
مجلة فصلية محكمة تعني بالقضايا
السياسية والشئون الأمنية تصدر عن
مخبر الحوكمة والتنمية - جامعة على
لونيسى - البليدة ٢ - الجزائر بالتعاون
مع دار البيان للنشر والتوزيع - ليبيا



المجلة العربية

للدراسات السياسية والأمنية

Arab Journal

Political and Security Studies

مجلة فصلية دولية محكمة نعتى بالقضايا السياسية والشؤون الأمنية
نصدر عن:

مخبر الحوكمة والتنمية المسندامة جامعة علي لونيسي - البليدة ٢



بالنعاون مع: مركز بحوث ودراسات حوض البحر الأحمر - السودان، ودار
البيان للنشر والتوزيع والإعلان - ليبيا، مجلة القلزم للدراسات السياسية
والقانونية



ISSN: 2413-3989

العدد (١٤) يناير ٢٠٢٢

المجلة العربية للدراسات السياسية والأمنية

Arab Journal Political and Security Studies

مجلة فصلية دولية محكمة نعتى بالقضايا السياسية والشؤون الأمنية تصدر عن:
جامعة علي لونيسي - البليدة ٢، ودار البيان للنشر والتوزيع والإعلان - ليبيا



رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية الليبية - ليبيا

٢٠١٩/٠١٣١

بيانات النشر

دار البيان للنشر والتوزيع والإعلان - ليبيا

هاتف: ٠٠٢١٨٩١٢٠٩٠٧٧٠ - ٠٠١٨٦١٢٣٣٢١٠٤

ISSN: 2413-3989

E.mail: daralbayan@yahoo.com

الأراء والموضوعات والتوجهات الواردة في هذه المجلة لا تعبر بأي شكل من الأشكال عن رأي الناشر، حيث أنها تعبر عن وجهة نظر كاتبها.

رؤيتنا: العلو والثقافة أساسان متينان للحياة السوية على طريق النجاح والعمل الإبداعي
رسالتنا: نشر الإبداعات في شتى صنوف العلم والمعرفة بما يساهم في التطور مع المحافظة على الموروث لإعداد جيل صالح يرتقي بالأمة نحو الآفاق ويضعها في صدارة الأمم.
قيمنا: منارات ترشدنا لتحقيق رؤيتنا ورسالتنا.

جميع حقوق الملكية الأدبية محفوظة ويحظر طبع أو تصوير أو ترجمة هذا المصنف أو أي جزء منه أو إدخاله على الكمبيوتر أو ترجمته على أسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناشر

المدير الشرفي: أ.د. خالد رامول
مدير المجلة: د. بلهول نسيم
نائب مدير المجلة: أ. دينا العشري
الهيئة التحريرية للمجلة
رئيس التحرير/ أ.د. محمود شرقي

مدير التحرير:

أ. رشا العشري
أعضاء هيئة التحرير
أ.د. جمال الشلبي
أ.د. بن يزة يوسف
أ.د. عطاء الله أحمد فشار
أ.د. محمد أمزيان
أ.د. بوحنية قوي
أ.د. صالح زيان
د. خريف عبدالوهاب
د. محمد أمين مستاك
د. جمال الهاشمي
د. محمد حمران
د. محمد العادل
د. حاتم الصديق محمد أحمد
أ. محسن جمال الهاشمي
أ. عبدالحكيم دهب
المدقق اللغوي:
أ. سفيان حمداش

الهيئة الإستشارية

المستشار الرئيسي للمجلة:

أ.د. حمران محمد رئيس إتحاد الأكاديميين العرب

أعضاء الهيئة الإستشارية:

- أ.د. قاسم محمد الدويكات كلية الدفاع الوطني (الأردن)
أ.د. عطية محمود الطنطاوي وكيل كلية الدراسات الإفريقية العليا جامعة القاهرة (مصر)
أ.د. عطاء الله فشار عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة الجلفة (الجزائر)
أ.د. إسماعيل صبري مقلد جامعة القاهرة (مصر)
أ.د. وليد عبد الحفي جامعة اليرموك (الأردن)
أ.د. بوحنية قوي جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)
أ.د. جمال الهاشي مركز الإصباح للدراسات الحضارية والإستراتيجية (فرنسا)
أ.د. محمود شرقي جامعة علي لونييسي (البليدة)
د. تامر محمود عبد الوهاب قسم الأنثروبولوجيا كلية الدراسات الإفريقية العليا جامعة القاهرة (مصر)
د. حاتم صديق محمد أحمد .. مدير مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر (السودان)
د. محمد لمين مستاك جامعة جيلالي بونعام (خميس مليانة)
د. ديدي ولد السالك رئيس المنتدى الدولي المغاربي (موريتانيا)
د. سيد رشاد قرني قسم اللغات الإفريقية كلية الدراسات الإفريقية العليا جامعة القاهرة (مصر)
أ.د. بن يزة يوسف جامعة باتنة ١ (الجزائر)
د. عوض أحمد حسين شبا نائب مدير مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر (السودان)
د. محسن الندوي رئيس المركز المغربي للأبحاث والدراسات الاستراتيجية (المغرب)
د. عبد الله الدعجه جامعة الحسين بن طلال (الأردن)
د. منصف القبسي جامعة سفاقص (تونس)

حول المجلة:

"المجلة العربية للدراسات السياسية والأمنية" هي دورية علمية دولية فصلية محكمة، تصدر عن قسم العلوم السياسية بجامعة علي لونيبي - البليدة ٠٢ (الجزائر)، وتتناول القضايا والموضوعات السياسية والمسائل الأمنية و. من حيث أن السمة المميزة للعصر الحالي هي التطور المتلاحق الذي لم يسبق له مثيل للعلوم السياسية كحقل معرفي وتأثيره المتعاظم على كافة جوانب الحياة الدولية المادية منها والحضارية. فلقد نما دور هذا القطاع العلمي على وجه الخصوص في المجتمعات السيادية، بحيث كان تطوره السريع واحدا من أهم عوامل نجاح بناء منظومات القرار السيادي الوطني.

وبالتالي، تأتي هذه المجلة في سياق إبراز آثار تقدم المعرفة السياسية والأمنية كاهتمام دراسي وبحثي في رسم خطط الدول ورسم مستقبلها المصري من خلال تحديد ثورتنا في الشؤون المعرفية السياسية والأمنية السيادية الخاصة بنا من منطلق عمقنا التاريخي والجغرافي.

تهتم المجلة بكافة مجالات القضايا الأمنية المؤثرة في اتجاهات وتوجهات السياسة الدولية وبمجموع العناصر المكونة لفن الحكم وعلى البناء والتنظيم القراري في إطار توازنات داخلية محلية ودولية متغيرة وحاسمة في نفس الوقت.

كما وتتحدد أهمية هذه المجلة من فعالية الدراسات الواردة فيها، التي ستعمل على التوسع في إعداد مناهج ومقاربات للمعرفة السياسية والأمنية العلمية منها، ومن هنا يكون من الأهمية بمكان في الوقت الحاضر ليس إشراك الجامعيين ومؤسسات البحث العلمي في الأبحاث السياسية والأمنية العلمية فقط، وإنما مساهمة الدوائر السيادية القومية وأركان النخب والإطارات الجامعية والهيئات السياسية أيضا، وهذا يعني إشراك كافة القطاعات التي ستتحدد مسؤوليتها عند رسم خط الدولة المصري من الوجهة السياسية والأمنية النظرية.

بالتالي يأتي إطلاق المجلة في إطار اهتمام قسم العلوم السياسية بجامعة علي لونيبي بمجال خدمة مجتمع المعرفة الأمنية والسياسية، والإسهام في تطوير البحث العلمي والتعليم الجامعي، عن طريق نشر الدراسات الجادة والتميّزة ذات الطابع الحيوي الأمني في المجالات المذكورة أعلاه، على أن تستند الدراسات المنشورة إلى معايير نشر علمية دقيقة بمشاركة أبرز الأكاديميين والباحثين في الجزائر ودول المنطقة العربية وباقي دول العالم.

تخضع الأعمال والأبحاث المنشورة في المجلة لقواعد

التحكيم العلمي المتعامل بها عالميا.

قواعد النشر:

ترحب "المجلة العربية للدراسات السياسية والأمنية" بنشر الإسهامات البحثية لجميع الأكاديميين وأساتذة الجامعات والباحثين المتخصصين في المجالات الأمنية والسياسية وتقبل البحوث والدراسات باللغة العربية والإنجليزية فقط، مع توافر الشروط والضوابط التالية في البحث أو الدراسة:

- أن يتسم بالجدة والأصالة العلمية والموضوعية، وألا يكون قد سبق نشره، كلياً أو جزئياً، ورقياً أو إلكترونياً، وألا يكون مرشحاً للنشر في الوقت نفسه في وسائل نشر أخرى.
 - يتقيد بمنهج علمي دقيق، وتتوافر فيه شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث والدراسات الأكاديمية، والتزام قواعد توثيق المصادر والمراجع وفقاً لأسلوب التوثيق العلمي المعتمد في الإصدارات الدولية المحكمة.
 - أن تندرج المادة ضمن مجالات اهتمام المجلة المذكورة أعلاه، وأن تقدم إضافة علمية أصيلة في موضوع الدراسة.
- أولاً: تنشر المجلات مختلف الإسهامات البحثية لجميع الأكاديميين وأساتذة الجامعات والباحثين المتخصصين في مجالات العلوم السياسية والقضايا الأمنية والإستراتيجية باللغتين (العربية والإنجليزية)، على أن تتوفر الشروط التالية في البحث أو الدراسة:
- لا يكون البحث المقدم للنشر قد نشر أو قدم للنشر في مجلات أو دوريات أخرى أو قدم ونشر في دوريات لمؤتمرات أو ندوات (يقدم الباحث تعهد مكتوب يؤكد فيه ذلك).
 - تختصر المادة العلمية المكتوبة فيه قدر الإمكان بحيث تقدم معلومات مفيدة، ومركزة.
 - أن يكونَ البحثُ خالياً من الأخطاء اللغوية، النحوية والإملائية.
 - أن يكون البحث مطبوعاً على برنامج الورد (Word Doc.) ، ونوع الخط Arial بحجم (١٤). وتبعد الأسطر مفرد للنص، والحرف داكن للعنوان الرئيسي والعناوين الفرعية. وتكون الهوامش (2.5) سم من كل طرف.
 - يرفق الباحث ملخصين عن بحثه (في حدود ١٥٠ إلى ٢٠٠ كلمة عن كل ملخص)، الأول بلغة البحث والثاني بلغة ثانية - اللغة الانجليزية إذا كان البحث باللغة العربية -

وباللغة العربية إذا كانت لغة البحث باللغة الإنجليزية، الملخص لا يزيد عن صفحة واحدة.

- يتم الإشارة إلى المصادر والمراجع العلمية في نهاية البحث، وفق الأصول المعتمدة في ذلك (اسم المؤلف، سنة النشر، عنوان المصدر، دار النشر، البلد).
- تقع المسؤولية على صاحب البحث في الحصول على تصريح باستخدام مادة علمية لها حق الطبع، وهذا يشمل النسخ المصورة من مواد نشرها من قبل.
- لا يزيد حجم الصور عن ٢٠% من حجم البحث، وتقدم في ملف منفصل عند تقديم البحث للنشر.
- يُذكر مرة واحدة في البحث المصطلح العلمي باللغة العربية وبجانبه المصطلح باللغة الإنجليزية عند وروده أول مرة، ويُكتفي بعد ذلك بكتابه باللغة العربية (بالنسبة للبحوث العربية).
- أن يكون البحث مكتوباً بلغة سليمة، ويكون مرفقاً بتقرير من مدقق لغوي سواء باللغة العربية أو الانجليزية.
- يطلب من الباحث أن يتقيد بترتيب محتوى البحث كالاتي (المقدمة، المشكلة، الأهداف، الأهمية، تحديد مصطلحات الدراسة، حدود الدراسة، الدراسات السابقة، فرضيات الدراسة، إجراءات الدراسة الميدانية: منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات الدراسة، عرض النتائج، مناقشة وتفسير النتائج، التوصيات، البحوث المقترحة، الخاتمة، قائمة المراجع، قائمة الملاحق). وهذا في حالة البحوث الميدانية.
- ترقم الجداول والرسوم التوضيحية والأشكال وغيرها حسب ورودها في البحث، كما توثق المنقولة منها بالمصادر الأصلية.
- أن لا يزيد عدد صفحات البحث أو الدراسة عن (25) صفحة بما فيها الملاحق والمراجع وضرورة إرسال النسخة الالكترونية على العنوان الالكتروني لرئيس التحرير:

gostrategie_shield@yahoo.fr

ثانياً: إجراءات تحكيم البحوث:

- يتم إشعار الباحث باستلام بحثه خلال مدة لا تتجاوز أسبوعين من تاريخ الاستلام.

- تقوم هيئة التحرير باختيار محكمين اثنين للبحث الواحد. وتخضع البحوث للتحكيم السري لتحديد صلاحيتها للنشر، ويلتزم الباحث بالأخذ بملاحظات المحكمين.
- بعد قبول البحث للنشر في المجلة، يقدم الباحث نسخة من البحث بشكله النهائي، ويحصل على خطاب بقبول بحثه للنشر في المجلة.
- تعتبر القرارات المتعلقة بالبحوث نهائية، ولا يمكن إعادة النظر فيها.
- عند صدور قرار قبول نشر البحث، لا يحق للباحث أن يقدمه للنشر في أي مكان آخر.
- لا تُعاد الأبحاث إلى أصحابها سواء قُبِلَت للنشر أم لم تُقْبَل. وعلى الباحث متابعة بحثه خاصة فيما يتعلق بالتعديلات.
- يصبح البحث المنشور ملكاً للمجلة ولا يحق إعادة نشره في أماكن أخرى.
- تعبر الأفكار المنشورة بالمجلة عن آراء أصحابها، ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر المجلة.

ثالثاً: طريقة كتابة الهوامش والمراجع:

- الهوامش العربية: توضع جميع الهوامش بصورة متسلسلة في نهاية الدراسة.
- الكتب:

إسم المؤلف، عنوان الكتاب (مكان النشر: إسم الناشر، سنة النشر)، رقم الصفحة.

مثال: عبد الحفيظ مقدم، الإحصاء في التربية وعلم النفس، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، ١٩٩٨)، ص ٣٣.
- البحوث المنشورة في الكتب:

إسم المؤلف، "عنوان البحث"، في: محرر الكتاب، عنوان الكتاب (مكان النشر: اسم الناشر، سنة النشر)، رقم الصفحة.

مثال: صلاح الدين محمود علام، "أساسيات التقويم التربوي"، في: أحمد عكاشة (محرر)، التقويم في حياتنا اليومية (القاهرة: دار المعرفة للنشر، الطبعة الأولى، ١٩٨٨)، ص ٨٨-٩٦.
- المجلات والدورات العلمية:

إسم المؤلف، "عنوان البحث" إسم الدورية، رقم العدد (مكان النشر: إسم الناشر، تاريخ النشر)، رقم الصفحة.

مثال: محمد إبراهيم السقا، "تحولات العمال من الدولة العربية النفطية وخيارات السياسة"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد ٨٨ (الكويت: ١٩٩٩)، ص ١٣٥.

• الرسائل الجامعية:

إسم المؤلف، "عنوان الرسالة"، طبعة الرسالة (ماجستير أو دكتوراة)، وإذا كانت منشورة أولاً، الجامعة المقدمة إليها، مكان الجامعة، السنة الإجازة، الصفحة.
مثال: عبد الوهاب علي، "واقع تطبيق التصميم التجريبي في البحوث النفسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة ٢، البليدة، الجزائر، ٢٠١٤، ص ١٠.

• الموسوعات:

إسم مؤلف البحث المنشور داخل الموسوعة، "عنوان البحث"، في: إسم المشرف على الموسوعة، إسم الموسوعة (مكان النشر: إسم الناشر، سنة النشر)، رقم الصفحة.

مثال: خيرية قاسمية، "المذكرات والسير الذاتية الفلسطينية"، في: الموسوعة الفلسطينية، القسم الثاني: الدراسات الخاصة، المجلد الثالث (بيروت: هيئة الموسوعة الفلسطينية، ١٩٩٠)، ص ٧٥١.

• التقارير الرسمية:

اسم الجهة التي أصدرت التقرير، عنوان التقرير (مكان النشر: تاريخ النشر)، الصفحة.
مثال: صندوق النقد العربي وآخرون، التقرير الاقتصادي العربي الموحد ١٩٩٧ (أبوظبي: سبتمبر ١٩٩٧)، ص ١٠٠.

• الوثائق الرسمية:

"إسم الوثيقة"، مصدرها، تاريخها. وإذا تم الإستناد إلى وثيقة رسمية منشورة في كتاب، تجب الإشارة إلى ذلك مع ذكر جميع البيانات التوثيقية للكتاب.
مثال: "الجريدة الرسمية" الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ١٩٨٨، العدد ٣٤، السنة ٢٠١٣، ص ٢١٤.

•المصادر الإلكترونية:

يوثق المرجع المنقول عن شبكة “الإنترنت” بذكر بيانات المرجع كاملة، أن وجدت (إسم المؤلف، وعنوان المرجع، ومكان النشر، ودار النشر، وتاريخ النشر، اليوم، الشهر، السنة)، والرابط أو الصلة الإلكترونية الكاملة على “الإنترنت URL”، وتاريخ زيارة الموقع. على أن تكون الوثيقة في شكل PDF

مثال: الأمم المتحدة، تقرير الهجرة الدولية لعام ٢٠٠٢ (نيويورك: منشورات الأمم المتحدة، ١٢/ مارس، ٢٠٠٢)، ص ٢٠؛ في:

www.org/esa/population/publication/ittmigrep2002arab.doc. february 5, 2006.

إذا تكرر الاستناد إلى المرجع في البحث، فيذكر في المرة الأولى كاملاً، ثم يذكر تالياً كما يلي: إسم المؤلف، الشطر الأساسي من عنوان الكتاب أو البحث، مرجع سابق، رقم الصفحة. وفي حال تكرار الاستناد مباشرة، يذكر كما يلي: المرجع سابق، رقم الصفحة.

•قائمة المصادر والمراجع العربية:

ترتب المراجع ألفبائياً طبقاً لأسماء المؤلفين، أو الجهات المسؤولة عن التأليف (البدء بالاسم الأخير للمؤلف). بالنسبة إلى البحوث المنشورة في الكتب، فإنه لا يذكر في قائمة المراجع عناوين تلك البحوث، ولا أسماء مؤلفيها، بل يذكر عنوان الكتاب، واسم محرره. لا توضع أرقام الصفحات للمراجع في قائمة المصادر.

• الكتب:

الإسم الأخير، الاسم الأول، عنوان الكتاب (مكان النشر: إسم الناشر، سنة النشر).

مثال: عبد الحفيظ مقدم، الإحصاء في التربية وعلم النفس، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، ١٩٩٨).

•الدوريات العلمية:

الاسم الأخير، الإسم الأول. “عنوان البحث” اسم الدورية، رقم العدد (مكان النشر: إسم الناشر، تاريخ النشر).

مثال: محمد إبراهيم السقا، “تحولات العمال من الدولة العربية النفطية وخيارات السياسة”، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد ٨٨ (الكويت: ١٩٩٩).

●الصحف:

الاسم الأخير، الاسم الأول. "عنوان المقال أو التقرير" اسم الصحيفة، (مكان النشر: تاريخ النشر).

مثال: عبد الحق درواش، "العرب في الغرب: ثنائية الاندماج والمحافظة على الهوية"،
الخير (الجزائر، ٦ مارس ٢٠١٣).

●الرسائل الجامعية:

الاسم الأخير، الاسم الأول. "عنوان الرسالة"، طبيعة الرسالة (ماجستير أو دكتوراة)،
وإذا كانت منشورة أولاً، الجامعة المقدمة إليها، مكان الجامعة، السنة الإجازة.
مثال: عبد الوهاب عليلي، "واقع تطبيق التصميم التجريبي في البحوث النفسية" رسالة
ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة ٢، البليدة، الجزائر، ٢٠١٤، ص ١٠.

●الموسوعات:

الاسم الأخير، الاسم الأول. (للمشرف على الموسوعة). اسم الموسوعة (مكان
النشر: اسم الناشر، سنة النشر).
مثال: خيرية قاسمية، "المذكرات والسير الذاتية الفلسطينية"، في: الموسوعة
الفلسطينية، القسم الثاني: الدراسات الخاصة، المجلد الثالث (بيروت: هيئة
الموسوعة الفلسطينية، ١٩٩٠).

●التقارير الرسمية:

اسم الجهة التي أصدرت التقرير، عنوان التقرير (مكان النشر: تاريخ النشر).
مثال: صندوق النقد العربي وآخرون، التقرير الإقتصادي العربي الموحد ١٩٩٧
(أبو ظبي: سبتمبر ١٩٩٧).

●الوثائق الرسمية:

"اسم الوثيقة"، مصدرها، تاريخها. وإذا تم الإستناد إلى وثيقة رسمية منشورة في
كتاب، تجب الإشارة إلى ذلك مع ذكر جميع البيانات التوثيقية للكتاب.
مثال: "الجريدة الرسمية" الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ١٩٨٨،
العدد ٣٤، السنة ٢٠١٣.

●المصادر الإلكترونية:

يوثق المرجع المنقول عن شبكة "الإنترنت" بذكر بيانات المرجع كاملة، إن وجدت (إسم المؤلف، وعنوان المرجع، ومكان النشر، ودار النشر، وتاريخ النشر)، والرابط أو الصلة الإلكترونية الكاملة على "الإنترنت" URL.
مثال: الأمم المتحدة، تقرير الهجرة الدولية لعام ٢٠٠٢ (نيويورك: منشورات الأمم المتحدة، ٢٠٠٢)، في:

www.org/esa/population/publication/ittmigrep 2002arab.doc

محتويات العدد

١٧	➤ افتتاحية بقلم: رئيس التحرير
٢١	➤ المزايا الجيوبوليتيكية للجزائر وترتيبات السيطرة الناعمة في الساحل الأفريقي سليم جمال الدين جداي (الجزائر)
٤١	➤ دور الهياكل التنظيمية في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي (بال تطبيق على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للفترة من ٢٠٢٠م - ٢٠٢٠م) د. أماني سليمان أحمد (السعودية)
٧٩	➤ أثر المعرفة الضمنية على التخطيط الاستراتيجي دراسة تطبيقية على مصرف الوحدة التجارى د. خالد عطية الصغير (عمان)
١٠٧	دور المشروعات الصغيرة في تحقيق الربحية من وجهة نظر العملاء ... حسابو أحمد حسابو آدم (العراق)
١٣٧	سد النهضة صراع مستدام ام تنمية مستدامة د. ابتهاج جمال الدين الصادق كرار (السودان)
١٦٣	دور الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي في إنجاح ثورات الربيع العربي حالة تونس ومصر والسودان قاسم بشير حامد (السودان)
١٩٥	➤ الفرار مئات الأميال هرباً من الحرب فى إثيوبيا د. نشوى مختار (مصر)
٢٠١	➤ حماية الحقوق المجاورة لحق المؤلف جنائياً في القانون السوداني د. يونس القدال & د. سيف الدين البدوي (السودان)

القيادة العسكرية الأميركية في إفريقيا ومناورات "الأسد الإفريقي ٢٠٢١"

استمرار المناورات الأميركية بإفريقيا وبالخصوص في شمالها يعني التأثير على وضع فرنسا إفريقيًا ودوليًا، وتفويت الفرصة عليها، وهو يدخل في مسار تهميش القوى العظمى التقليدية في العالم وتفرد أميركا في ظل الأحادية القطبية.

لا يخفى أن الاهتمام الأميركي بالقارة الإفريقية وبقسمها الشمالي على وجه التخصيص هو جزء من المدرك الاستراتيجي لواشنطن؛ نظرا لأهمية هذا الفضاء الجغرافي. وذلك منذ منتصف تسعينات القرن العشرين، من خلال إطلاق العديد من المبادرات، على غرار مبادرة "أيزنشتات" لعام ١٩٩٨ والتي تدخل ضمن استراتيجية الأمن القومي الأميركي أو ما يصطلح عليه بـ "مشروع القرن الأميركي الجديد" لعام ١٩٩٧، حيث كان الهدف منه هو تقسيم العالم إلى مناطق إقليمية تتعزز من خلالها القيادة الأميركية للعالم؛ حيث نصّت كل من "الاستراتيجية الأميركية الكبرى" و"مبدأ كارتر" على حيوية المصالح الاقتصادية الأميركية في إفريقيا وضرورة حمايتها ولو باللجوء إلى استخدام القوة العسكرية.

بعد أحداث ١١ سبتمبر/أيلول ٢٠٠١ وما أعقبها من إطلاق لمشروع هندسة التفرد الأميركي من خلال قيادتها للاستراتيجية الدولية لمكافحة الإرهاب. وجَد البيت الأبيض الأميركي في دول شمال إفريقيا شريكًا وثيقًا لتتحول بعدها أجندة السياسة الأميركية في المنطقة إلى ترتيبات على المدى البعيد ضمانًا لمصالحها الاستراتيجية في المنطقة؛ وهو الأمل الذي تجسد من خلال الخارطة السياسية والأمنية الأميركية المسطرة لمنطقة شمال إفريقيا، والتي كان فيها النُعد الأمني والعسكري مدخلًا سيّدًا ومهمًا لفهم طبيعة دينامية القوة الأميركية في هذا الجزء المهم من جغرافيا القارة السمراء والتي ترجمتها سلسلة البرامج العسكرية السنوية المسطرة أميركيًا في تلك المنطقة منذ بدايات القرن الحادي والعشرين -بالموازاة مع التركيز الاستراتيجي الأميركي على منطقة المحيط الهادي- لتتخذ من منطقة شمال إفريقيا بوابة رخوة سمحت باستمرار البوصلة الأمنية والخطوات الأميركية العسكرية الجادة في القارة، من خلال سلسلة مناورات "الأسد الإفريقي"، وكانت طبعة يونيو/حزيران ٢٠٢١ أحد المداخل الأكثر أهمية

وتأثيرًا في التاريخ الاستراتيجي للقارة ومنطقة شمال إفريقيا على وجه الخصوص، وهو ما يتلخص في مجموعه من العناصر هي كالآتي:

١. المدرك الاستراتيجي الأميركي لمنطقة شمال إفريقيا.
٢. التنافس الأميركي على منطقة شمال إفريقيا من مدخل مناورات "الأسد الإفريقي" ٢٠٢١.

٣. واقع التوازن الاستراتيجي في شمال إفريقيا بعد مناورات "الأسد الإفريقي" ٢٠٢١.
 ٤. قراءة في استراتيجية أفريكوم تجاه شمال إفريقيا بعد مناورات "الأسد الإفريقي" ٢٠٢١.
١. المدرك الاستراتيجي الأميركي لمنطقة شمال إفريقيا

كل عنصر من هذه العناصر سوف ندرج له تحليل في دراسة خاصة، ولكن ما يمكننا قوله هو إن القارة الإفريقية تعتبر حاليًا تحديًا كبيرًا بالنسبة إلى كبريات المجمعات العسكرية الغربية بما فيها القوات الأميركية. غير أنه، وفي إطار غياب مرجعية استراتيجية قومية لدول القارة أساسًا وشمال إفريقيا على وجه التخصيص، من شأنه أن يحيد أي تفاعل من شأنه أن يكون حيويًا لشعوب ودول المنطقة خاصة في ظل استمرار غياب إرادة سياسية قومية توصل ذلك الطموح وتلك الرغبة في التحرر من القيود الاستعمارية والوصاية الخارجية.

كما إن افتقاد المنطقة لأي مشروع جاد لتبوء مكانة القوة الإقليمية، يحرمها من مركبها الأمني الخاص بها ومن بوصلتها الاستراتيجية التي تحميها من أي شكل من أشكال التجزئة الأمنية والتي تتغذى من خلالها القوى فوق الإقليمية بكل ما من شأنه أن يسهم في صوغ جغرافيا سياسية واستراتيجية جديدة لهذه الكينونة الجغرافية والبوابة الحضارية والأمنية المهمة بالنسبة للقارة السمراء.

إن استمرار سلسلة المناورات الأميركية على الأراضي الإفريقية، وبالأخص في منطقة شمال إفريقيا، يعني ضمناً استمرار التأثير على وضع ومكانة فرنسا إفريقيًا ودوليًا، وتفويت الفرصة على فرنسا من مجرد البقاء في إفريقيا، وهذا يعني أن وجود أي قوة مهيمنة أخرى أمر سيتناقض مع التطلعات الأميركية الجامعة بأن يكون القرن الحادي والعشرون قرنًا أميركيًا خالصًا طالما أن الفرصة سانحة لتهميش مزيد من القوى العظمى التقليدية في العالم، وما لذلك من تأثير بالغ على ما ترنو إليه الولايات المتحدة من الإبقاء على مكانتها العالمية دون منازع لها في ظل الأحادية القطبية التي تتمتع بها.

الأسلحة البيولوجية لها القدرة على قتل عدد أكبر من الناس وأكثر تأثيراً من الهجمات النووية. فضلاً عن ذلك وعلى خلاف الأسلحة النووية التي تتسم بصعوبة الصنع وزيادة الكلفة، فإن إنتاج الجدري غير مكلف على المدى القريب. وكذلك سيكون اكتشافه قبل إطلاقه شيئاً صعباً. ورغم أننا قد اخترنا الجدري لهذه المداخلة فإنه يمكن بالطبع لأي من علماء البيولوجيا اختيار أي من الأمراض المعدية الفعالة المعروفة. كما وبإمكانهم تماماً أن يحاولوا صنع مرض معد جديد أيضاً. إلا أنه لا يمكن لأي شخص أن يتنبأ بالطبع عن الكيفية التي سيتعامل بها الفيروس المصنوع في المختبر عند الخروج إلى الطبيعة وكيف ستواجه الطبيعة خروجه. وعلى هذا تتزايد احتمالات استخدام الإرهابيين لمرض معد موجود بالفعل أو قيامهم بتعديله ليصبح أكثر قدرة على القتل والإفناء. كما ويمكنه نشر كل من النسخة الطبيعية والنسخة المعدلة من الفيروس لضمان النجاح.

بقلم

د. بلهول نسيم

الجزائر.. منطقة القلب الجغرافي ومركز القلق الإسرائيلي...!!

سليم جمال الدين جداي
كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة
المسيلة /الجزائر

ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة إلى إظهار المزايا الجيوسياسية للجزائر في الساحل الأفريقي من منطلقات الدور والريادة ،وكذلك من معايير الدبلوماسية وأنماط التعاون الدولي لإنهاء التهديدات الأمنية الراهنة و وضع إستراتيجيات مستقبلية وعليه فالدراسة تكتسي طابع المحاورات الناعمة التي يتم من خلاله إظهار إمكانية الجزائر ومحفزاتها الجيوبوليتيكية من الريادة في منطقة الساحل ضمن المرتكزات الاستقطاب ،الاستثمار وكذلك إعادة الاعمار والتعاون .
الكلمات المفتاحية : الجيوبوليتيك .الجزائر .الساحل ,المحددات ,التحديات ,الأهداف .

Abstract.

He study aims to show the geopolitical advantages of Algeria in the African coast from the standpoints of the role and leadership, as well as from the standards of diplomacy and patterns of international cooperation to end the current security threats and develop future strategies. Among the pillars are polarization, investment, reconstruction and cooperation. Keywords: Geopolitics. Algeria. Sahel, limitations, challenges, goals.

مقدمة :

يعتبر الجيوبوليتيك من أهم الميكانزمات والمرتكزات التي تعتمد عليها الدول في النمو والتطور وكذلك في التقدم والازدهار ،حيث تعمل الجيوبوليتيكا علي البحث عن كفاءات التي من شأنها ان تساعد الدول علي التوسع والتطور وكذلك تضمن لها المكانة الإقليمية والدولية سواءا في الأقاليم المنتمية داخل "القارة" أو المجاورة لها في "القارات المجاورة "الأخرى ،حيث تدرس الإمكانيات الثقافية والاقتصادية والأمنية علي غرار التهديدات الآتية وكذلك المستقبلية . ومن المعلوم أن الجزائر كدولة محورية في القارة الافريقية تمتلك وتتمتع بمحور جيوسياسي وعمق جيوبوليتيكي يؤهلانها إلي الريادة في القارة وعلي وجه الخصوص في دراستنا هذه في الساحل الافريقي وعليه ستركز إشكالية بحثنا في :

- ما مدي مساهمة العوامل الجيوبوليتيكية لدعم الدور الجزائري في الريادة في منطقة الساحل؟

وتتفرع من الإشكالية المركزية أسئلة فرعية:

- ماهي الأنماط الجديدة للجيوبوليتيك؟
 - ماهي المزايا الجيوبوليتيكية التي تتمتع بها المجموعة الجيوبوليتيكية في الساحل ؟
 - ماهي أهداف الجزائر في منطقة الساحل انطلاقا من الألفية الجديدة؟
- أولا : الأنماط الجديدة للجيوبوليتيك ومعايير السيطرة العالمية:

إن من يتتبع الفكر والتاريخ السياسي ويتصفح سجلاته يصل إلي حقيقة مفادها أن تراخي القانون الدولي العام وتراجع وضعف دوره جعل من إستخدام القوة والبحث عنها وكذلك المحافظة عليها من أولويات الدول في السياسة العالمية وكما نري اليوم فقد توسع إستخدامها بجميع صورها الصلبة واللينية وذلك لهدف واحد هو فرض الهيمنة والسيطرة وكسب مزيد من القوة، فقد أصبح الامن اليوم يفسر ويفهم علي أساس الأقوياء والمكانة والدور^(١)، وإذا تكلمنا عن القوة وفرض السيطرة فالجيوبوليتيك أخذ الصدارة في هذه المواضيع فهو مثله مثل جميع المفاهيم التي تحرك القوة وتبحث عن مصادرها في مجال العلاقات الدولية ،كذلك يميزه الاختلاف والتباين حول تحديد تعريفه بدقة، وهو مايرجحه كثير من الباحثين الي إختلاف

١- حازم حمد موسي الجنابي، فلسفة الاستراتيجية الدولية الثلاثية، القانون، القوة، الامن، مجلة تكريت للعلوم السياسية، بغداد، العدد ١٨، ٢٠١٩، ص ١٠١.

الأسس والمنطلقات الفكرية والأيدولوجية وحتى الثقافية التي ينتمي إليها الدارسون والمفكرون. ومن خلال الاقتراب للجيوبوليتيك نجد أنه علاقة الأرض بالعمليات والترتيبات السياسية وأن موضع وموضوع الجيوبوليتيك يقوم على التوسع الجغرافي/ البرمائي/ الفضائي، وبالتقريب أكثر هو النظرية التي تبحث في قوة الدولة بالنسبة للأرض^(١)، كما يُستخدم مصطلح "الجيوبوليتيك" المؤلف هذه الأيام ، وكذلك بشكل أساسي من قبل أكاديمي العلاقات الدولية ومراكز الفكر والسياسيين و حتي المسؤولين ، اعتقادًا منهم أن المصطلح يضيف الاحترام إلى ما يطرحونه. في بعض الأحيان ، فيخلطون بينه وبين "الجيوستراتيجي" وعليه سنحاول الاقتراب أكثر من الجيوبوليتيك ؟

وفقًا لقاموس Penguin للعلاقات الدولية ، فإن الجيوبوليتيك هي `` طريقة لتحليل السياسة الخارجية تسعى إلى فهم وشرح وتوقع السلوك السياسي الدولي في المقام الأول من حيث المتغيرات الجغرافية ، مثل الموقع والحجم والمناخ والتضاريس والديموغرافيا والموارد الطبيعية والتطور التكنولوجي والإمكانات. وهكذا يُنظر إلى الهوية السياسية والعمل السياسي على أنهما "أكثر أو أقل" تحددهما طبعًا الجغرافيا ". قد يبدو هذا منطقي نوعًا ما في تعرية الجيوبوليتيك ، على الرغم من أنه لم يتم ذكر السلوك داخل الدول. كما لم يتم إعطاء مساحة للخصائص الإنسانية التي تؤدي إلى السلوك السياسي. وبشكل أكثر إيجازًا ، فإن قاموس "أكسفورد". المختصر يعرفه على النحو التالي: "سياسات دولة كما تحددها معالمها الجغرافية"، كما يرى أحد الأكاديميين للجغرافيا السياسية أنها "أشعة سينية للواقع ، وبالتالي دراسة توزيع السلطة دوليًا ، وأنواع القوة الأربعة والتي هي العسكرية ، والاقتصادية ، والسياسية ، وثقافية / إعلامية. " يقول: `` هذا يعني وجود استراتيجية " أو ، على حد تعبيره ، `` تدخل سياسي لتحويل أو تكثيف نتائج التحليل الجيوسياسي. "وهنا يظهر لنا أن التركيز الأساسي في فهم السلوك السياسي الدولي ، بما يتماشى مع التاريخ الجغرافي ، يجب أن يكون على الخصائص البشرية في الواقع ، ونذهب إلى أبعد من ذلك ، ونفترض أن الجيوبوليتيك ، على عكس التاريخ الجغرافي المحايد وغير العاطفي ، يقيد في الواقع التحليل الحر والمنطقي ، مقيدًا بهوسه بالسيطرة على الموارد ، والذي نعتقد أنه أحد أسباب الحرب. نحن هنا نتصادم

١- رتبية برد ، الفكر الجيوسياسي والقراءات النظرية لترتيبات السيطرة الدولية، مجلة طبنة للدراسات العلمية الاكاديمية ،المجلد الرابع،العدد خاص، سنة 2021ص157.

مع أمثال هيجل ، الذي بدا أنه يعتقد أن الحرب قد حققت تقدماً . مثل العديد من الفلاسفة الألمان ، كما يبدو أيضا أن مقولة هرقلitus الشهيرة "الصراع هو العدالة" قد صاحبها إفراط في المنطق. وهنا يبدو لنا أيضًا الزعم بأن الجيوبوليتيك يمكن أن يحقق التقدم والازدهار للدول^(١).

أ - التنظير الكرونولوجي للجيوبوليتيك : وإذا عدنا الي التاريخ الجيوبوليتيكي فلم يمض وقت طويل قبل الثورة الصناعية ، وقد كان لعقلية النمو الاقتصادي والتسييس المصاحب لمصطلح "الجغرافيا السياسية" تأثير ضار على العالم. فجاءت التقنيات الجديدة ، حيث بدأ التدافع على إفريقيا وأجزاء أخرى من العالم لم تخضع بعد إلي الأوروبيين ، وكلها متحالفة مع التنافس الاقتصادي و `` البحث عن الموارد `` ، والتي لم تبلغ ذروتها. على الرغم من وقوع حربين عالميتين (حرب السنوات السبع وحرب نابليون) ، فقد بقي مصطلح "الجغرافيا السياسية" - على عكس التفكير الإمبراطوري الجشع آن ذاك حتي تعرض للنقد والتطوير الأكاديمي من طرف باحثين سيتم الإشارة لهم .

يعد ضابط البحرية الأمريكية ، "ألفريد ماهان" (١٨٤٠-١٩١٤) ، على الرغم من أنه لم يستخدم المصطلح تحديدًا ، إلا أنه يعتبر من أوائل الدعاة للعقلية الجيوسياسية الحديثة. وشدد على القوة البحرية باعتبارها أفضل طريقة لإبراز قوة دولة ما في جميع أنحاء العالم ، وبالتالي التأثير على سباق التسلح البحري فلا تزال طريقة تفكيره تؤثر على البحرية الأمريكية إلي غاية اليوم^(٢)، لقد أثر ماهان على عالم الجغرافيا وربطه بعالم السياسة.

- أما "فريدريك راتزل" (١٨٤٤-١٩٠٤) ، الذي آمن أيضًا بالقوة البحرية ، لكنه ركز كتاباته أكثر على الأرض بشكل ينذر بالسوء وحب السيطرة والهيمنة . إنه كان تابعا وموالنا لنظريات داروين طبعا هو أول شخص صاغ مصطلح "المجال الحيوي" ، في مقال عن " السياسة

1 -William Mallinson and Zoran Ristic: The Threat of Geopolitics to International Relations: Obsession with the Heartland : This book first published 2016: Cambridge Scholars Publishing;Pag/x.xiv.

. There is no clear page numbering, it is numbered verbatim and has to be numbered as it is.

2- William Mallinson and Zoran Ristic: The Threat of Geopolitics to International Relations: Obsession with the Heartland : This book first published 2016: Cambridge Scholars Publishing;Pag/x.xiv.

. There is no clear page numbering, it is numbered verbatim and has to be numbered as it is.

الحيوية ". أدى هذا المصطلح إلى استخدام مصطلح "الجيوبوليتيك"، وفي هذا السياق استخدم السويدي "رودولف كيلين" (١٨٦٤-١٩٢٢) ، متأثراً بدوره براتزيل المصطلح الحالي "الجيوبوليتيك" ، وقد سعا لتركيز النهج الألماني بشكل خاص على كون الدولة كياناً عضوياً ينمو ويتطور ، مما يعني ضمناً أن الدول القوية والمتنامية يمكن أن تكسر الحدود في سعيها للنمو... وللإضافة إلى العناصر الإمبريالية في الجغرافيا السياسية ، ولإضفاء نكهة AngloSaxon على أعمال "ماهان" ، ألقى البريطاني "هالفورد ماكيندر" (١٨٦١-١٩٤٧) بدراساته في الحلبة الأكاديمية. لقد توصل هذا الجغرافي لتأسيس الجغرافيا ، وذلك من خلال شبه هوسه بروسيا. على الرغم من أنه هو نفسه لم يستخدم مصطلح "الجيوبوليتيك" في مقالته الشهيرة "المحور الجغرافي للتاريخ" ، فمن الواضح أنه أدخل التفكير الإمبريالي البريطاني في أفكاره. كان مهووساً بالقوة الألمانية والروسية وكان يخشى التحالف بين هذين البلدين. بالنسبة له شكلت روسيا المنطقة المحورية لـ "جزيرة العالم" في أوراسيا. وأشار إلى أهمية تعليم الجماهير البريطانية ، الذين كان لديهم "ذكاء محدود" ، التفكير الإمبريالي وحب السيطرة^(١). وتتجلى أفكاره في إن الإفراط في توازن القوى لصالح الدولة المحورية ، سوف يؤدي بالضرورة إلى توسعها على الأراضي الهامشية في أوروبا وآسيا ، من شأنه كذلك أن يسمح باستخدام الموارد القارية الشاسعة لبناء الأساطيل ، وعندها ستكون إمبراطورية العالم. في نظره قد يحدث هذا إذا تحالفت ألمانيا مع روسيا ، كذلك من يحكم أوروبا الشرقية يحكم "هارتلاند" ؛ من يحكم هارتلاند يقود جزيرة العالم ؛ ومن يحكم جزيرة العالم يأمر العالم ، فعند أخذ أفكار ماكيندر ، نلاحظ للوهلة الأولى كيف تلوثت دراسة الجغرافيا بالسياسة. لقد كان بالطبع تطبيق الجغرافيا السياسية - الجيوستراتيجية - هو الذي أدى إلى الحربين العالميتين المروعتين. بهذا المعنى ، غالباً ما يصبح الجيوبوليتيك مرادفاً للعمل العسكري.^(٢)

كما أن "نيكولاس سبيكمان" ، وهو مهاجر من هولندا ، درس في جامعة ييل ، من أوائل الرواد في استمرار الأفكار الجيوسياسية ، حيث أسس معظم تفكيره على أفكار ماهان وماكيندر قام بتكييف تعريفات ماكيندر بشكل طفيف ، على سبيل المثال عن طريق إعادة تسمية "الهلال الداخلي أو الهامشي" لماكيندر باسم "حافة". إلى وحدة البحر والأرض ، أضاف

1- Ipid, P 02,03 .

2- Ipid, P ,03,04.

الهواء أيضًا. لقد جادل بقوة في أن ميزان القوى في أوراسيا قد أثر على أمريكا ، وبالتالي فإن الأخيرة بحاجة إلى التأثير في أوروبا. الأهم من ذلك أنه كان في الوقت نفسه أحد أكثر رواد المدرسة الواقعية. لو لم يمت عام ١٩٤٣ ، لكان بلا شك سيكون له تأثير أكبر مما فعل ، لكنه مع ذلك ترك بصمته بنشره "جغرافيا السلام" في العام الذي أعقب وفاته. مثل جميع الباحثين الجيوسياسيين تقريبًا ، كان مهووسًا بروسيا ، وبالتالي يمكن اعتباره من أوائل المحرضين على الحرب الباردة ضمن الطرق الجيوسياسية.

-لقد كان الواقعيون أمثال برنجنسكي وهنري كيسنجر هم من تولوا قيادة الحرب الباردة المناهضة للسوفييت / روسيا أكاديميا . كان الأول مكرسًا لاحتواء الاتحاد السوفيتي ، والأسوأ من ذلك ، أنه دعا في عام ١٩٨٦ إلى إمكانية توجيه ضربة نووية إلى الاتحاد السوفيتي وبالتالي إدخال عامل إثني في الجغرافيا السياسية إلى حد تحويل أجزاء من geostrategy إلى "عرقية سياسية". كما كان كيسنجر بسياسته المزعومة المتمثلة في "الانفراج" ، أكثر دقة. وبعد ذلك طبعًا تولى بريجنسكي المنصب من هذا المثير للجدل. فأصبح مفهوم الجيوبوليتيك متشابهًا بشكل لا ينفصم مع الواقعية السياسية / سياسات القوة. ، وعليه زاد التركيز على استخدام القوة وإبرازها في التنظير حول السياسة الدولية أو ممارستها ، كما أصبح أكثر جاذبية لأولئك الذين يرغبون في استخدام القوة. فهذا المعنى ، فإن عبارة "إسقاط القوة" هي ببساطة تعبير ملطف عن القوة والحرب. وفي نفس الوقت هي دعم أكاديمي غير مباشر للجيوبوليتيك و مع تقدم الحرب الباردة ، عادت العقلية الجيوسياسية إلى الواجهة مرة أخرى ، حيث ظهرت مع سقوط جدار برلين في عام ١٩٨٩^(١) .

- لقد كان الطموح الإمبريالي والعقلية الجيوسياسية التي أدت بدورها إلى (سوء) رسم العديد من حدود العالم الحالية. ومن الأمثلة الواضحة على ذلك اتفاقية "سايكس بيكو" السرية لعام ١٩١٦ ، والتي أدت وستؤدي إلى كل أنواع التوترات والحروب المستقبلية في الشرق الأوسط، والتي استمرت حتى يومنا هذا. ونزيد على ذلك أيضا ، أن المصالح النفطية جاءت في مقدمة هذه الترتيبات ، ويمكن اعتبار دول الخليج اليوم أنهم أبناء "سايكس وبيكو" ، كما تم إنشاء دولة إسرائيل بطريقة خاطئة ومُنَفَّذة بطريقة خرقاء للقانون الدولي وللهيئة الأممية إنها الجيوسياسية العمياء التي لا تؤمن بالحدود بل بما يضمن بقائها وتوسعها ولو علي

1- Ipid, P, 08.

حساب القانون. كما ان هناك أمثلة أخرى منها تقسيم الهند ، الذي أدى إلى مقتل ما يصل إلى مليون شخص ، وهجرة جماعية من جانب الهندوس والسيخ والمسلمين اليوم ، مشكلة كشمير كذلك هي "الدغة في ذيل العقلية الجيوسياسية". وبالتالي فليس من المستغرب أن يكون بعض الخبراء الأكثر احتراماً في العلاقات الدولية لاذعين بشأن "الجيوبوليتيك". حيث يصفها "كريستوفر هيل" ، على سبيل المثال ، بأنها "شكل بدائي من نظرية العلاقات الدولية" ، بينما اختزلها "تواتيل" إلى مستوى كونها " ادعاءات متنازع عليها بشأن المعرفة". لانها تربط التوازن العسكري والجدول الاقتصادية ارتباطاً وثيقاً بالإرث المادي للمجتمع. في النصف الأول من القرن العشرين بعض الأعمال الأكاديمية المؤثرة في الجغرافيا السياسية ، والتي قد نعترف بها كشكل بدائي لنظرية العلاقات الدولية ، التي أنتجها الجغرافيون إلى حد كبير ، اقترحوا أن هذه المصفوفة لها تأثير حاسم على السياسة الخارجية للدولة ، وفي الواقع على توازن القوى العالمي. تم تحديد عوامل مختلفة في مراحل مختلفة من هذه الطريقة الفكرية. عندما تم تناولها من قبل صانعي السياسة كانت عبارة عن نبوءات شبه مستوفاة ، مع نتائج كارثية في نهاية المطاف. كل ذلك كشف هوس العصر بالنظرية الداروينية الجديدة للعلاقات الدولية " الجيوبوليتيك" على أنها صراع وبقاء وعليه يعتبر غير مناسب أكاديمياً وفي الواقع من حيث ضمان الاستقرار في عالم اليوم^(١).

وإذا عدنا إلى اتفاقية "سايكس بيكو" المذكورة نعود هنا لنذكر بأن بعض الدول العربية نشأت بسبب المصالح النفطية. المملكة العربية السعودية ، على سبيل المثال هي من مخرجات اتفاقية سايكس بيكو. حقيقة أن قرب المملكة العربية السعودية من أمريكا يمكن تفسيره جيوسياسياً (بفضل النفط أو ، كما نسميه ، الدم الأسود) وعليه يمكن القول ان الجيوبوليتيك اليوم لا علاقة له بالناس أو الأخلاق ، ولكن فقط بالمصالح. يصبح الناس أمامه عبارة عن علف جيواستراتيجي لاتمام أهدافه^(٢).

ب - الجيوبوليتيك أنماط نقدية؟ أم افتراضات خضعت للتحديث فقط؟: يمكننا تقديم عدد من الملاحظات حول الجيوبوليتيك وكيفية ممارستها. و علينا أن نضع في اعتبارنا أنه على الرغم من أن المصطلح لا يزيد قليلاً عن مائة عام ، إلا أن ممارسته - الإستراتيجية الجيولوجية

1- Ipid,P,09,10.

2- Ipid, P,11.

وتطبيق الجغرافيا السياسية - قديمة قدم البشرية. ما تسعى الجغرافيا السياسية إلى وصفه وتحليله وتقييمه والدعوة إليه ليس جديدًا على الإطلاق. إنه ببساطة يقوم علي الجغرافيون والعسكريون ذوو الدوافع السياسية بإعادة اختراع العجلة من خلال بيان ما هو واضح بعبارات جديدة. "فثوسيديديس" ، على سبيل المثال: على الرغم من أنه كان مسجلًا للتاريخ أكثر من كونه رجلًا جيوسياسيًا ، فإن بعض ما يصفه في كتابه تاريخ الحرب "البيلوبونيسية" وثيق الصلة بالجيوبوليتيك ، لا سيما فيما يتعلق بالموقع الجغرافي "لأثينا" نفسها وأنها ستكون أقوى فيما يتعلق بالقوى البحرية الأخرى. ونرجع للقول أنه منذ اختراع الخرائط ، ازدادت أهمية الاعتبارات الجيوسياسية الاستراتيجية في العلاقات بين الدول (سواء قبل أو ما بعد ويستفاليان) ، لا سيما في الحرب. على الرغم من أن العديد من الحروب كانت دينية ، إلا أن الأرض والموارد والتجارة هي التي غالبًا ما كانت وراء الأسباب العلنية، فالحروب الصليبية ، التي خاضت نظريًا لأسباب دينية ، تحولت إلى الاستيلاء على الأراضي ، في حين أن هجوم بوش "الإنساني" و "الأخلاقي" المزعوم على العراق كان إلى حد كبير حول النفط. إذن لا جديد في الجيوبوليتيك ، بخلاف المصطلح. منذ أكثر من مائتي عام ، صرح نابليون بونابرت بما هو واضح الآن ، عندما قال "إن أي دولة يجب أن تجعل سياستها تتناسب مع جغرافيتها". والجديد هو الكلمة ومختلف تنقيحاتها وتقسيماتها الدلالية ، مع مراعاة التكنولوجيا الحديثة و موارد جديدة. قد تكون طريقتها الباردة والآلية في التعامل مع العلاقات بين الدول دقيقة وانعكاسًا لنتائج الخصائص والدوافع البشرية ، لكن تلك الدوافع والخصائص نفسها تم تجاوزها ؛ وبذلك يتجاهل المقومات الحقيقية للعلاقات بين الدول ، هنا نقصد العامل البشري. لقد انتزعت الجغرافيا البحتة من أيدي الجغرافيين بواسطة علماء السياسة والاستراتيجيين وحتى العسكريين . أصبحت الحدود بين الإستراتيجية العسكرية والإستراتيجية الجيولوجية غير واضحة بشكل متزايد ، لا سيما في سياق سياسة القوة / الواقعية السياسية. كما تكمن جذور الجيوبوليتيك في الاستراتيجية العسكرية ، مع التركيز على الهيمنة على مناطق من العالم ، والتي يمكن اعتبارها إمبريالية تحت اسم آخر أو مسميات أخرى . إن استخدام العقلية الجيوسياسية يسير جنبًا إلى جنب مع الجانب المظلم والأناني للأعمال التجارية والمصالح المالية ، والذي بدوره يغذي السعي وراء السلطة والهيمنة والسيطرة في الوقت الحاضر ، ويجذب عددًا لا بأس به من العقول، تعيد النظر إلى الخرائط وقضاء ساعات وأيام وشهور إن

لم نقل سنوات طويلة شاقة في التخطيط والمسح والصيد وتحديد مكان المستندات الأصلية وسحراها وتحليلها وتقييمها ، ثم محاولة فهم التاريخ وكتابته مرة أخرى^(١).
ثانيا: المجموعة الجيوبوليتيكية: المحددات. المزايا. التفاعلات ، الرهانات "الساحل الأفريقي / الجزائر "

يجادل ل. ب. كوهين ، أن الهياكل الجيوسياسية تتكون من أنماط مثل الشكل والحجم وخصائص الجغرافيا البشرية مثل "التركيبة السكانية" والجغرافيا الطبيعية مثل "المناخ والتضاريس" وميزات حول المناطق الجغرافية السياسية والعقد والحدود. يتم ترتيب هذه الهياكل بشكل هرمي في طبقات أو مستويات مكانية: المجال الجغرافي الاستراتيجي ، المستوى الكلي ؛ المنطقة الجيوسياسية ، كما توجد أقسام فرعية كذلك تضم المستوى المتوسط ؛ والدول الوطنية ، وأشبه الدول أو التقسيمات الإقليمية ، المستوى الجزئي. و يقسم "كوهين" أيضا الإعدادات الجغرافية إلى بحرية وقارية ويعيد توحيد السمات الجيوسياسية في النوى التاريخية أو النووية ، وهي المناطق التي نشأت فيها الدولة الوطنية ؛ العواصم أو المراكز السياسية ، حيث تحكم الحكومة السياسية والرمزية سكان المنطقة المحددة للولاية ؛ المسكونين ، أكبر المناطق الديموغرافية أو الاقتصادية ؛ الأقاليم الوطنية الفعالة و / أو الأقاليم الإقليمية الفعالة ، المناطق السكانية الموالية بشكل معتدل للدولة ؛ مناطق خالية ، مناطق أساسية خالية من السكان ؛ حدود كذلك مع تداخل حدود الدول القومية ؛ القطاعات غير المطابقة: المناطق الإثنية ذات التوجهات الانفصالية وهو ما سوف نسلطه علي المجموعة الجيوبوليتيكية لدول الساحل "منطقة الساحل " من مزايا ،تداخلات وتفاعلات ثم رهانات^(٢).

1-المزايا الجيوبوليتيكية للساحل الأفريقي في القارة الأفريقية :

جغرافيا يمكن تحديد منطقة الساحل الأفريقي في المجال الممتد بين البحر الأحمر شرقا الي المحيط الأطلسي غربا وعليه يتكون هذا الشريط من تشاد ،النيجر ومالي وموريتانيا والسنغال وهناك من يضيف إليه نيجيريا وبوركينا فاسو كما تعد منطقة الساحل إحدى أهم الفضاءات "الجيوسياسية" التي جذبت اهتمام الكثير من الفواعل الدولية ،وكذلك سال عليه حبر أكاديمي مكثف بعد أن كانت محور هامشي معزول زمن الحرب الباردة ،فنظرا للاستراتيجيات

1- Ipid, P,12,13.

2- DE LEON PETTA GOMES DA COSTA, Delimiting Geopolitics: a formal approach to define the geopolitical subject, Rev. Bras. Est. Def. v. 5, n° 1, jan./jun. 2018, P,48,49.

الجديد وما يعرف "بأمن الطاقة العالمي" وكذلك التحول في "المصالح والاهداف" وكذلك التحول في "الفواعل والأطراف" كما لا تخفا علينا مستجدات العولمة فقد تحول هذا المحور "منطقة الساحل" الي بؤرة للتهديدات الأمنية وخاصة وانها كما قلنا محور يستلهم وظيفته "الجيوسياسية" من هشاة ومسامية الحدود بين الدول "تقاطع" وكذا ضبابيتها في تحديد ماهية الفواعل وإمكانتهم وطبيعة التفاعلات فيها لا سيما مع إتساع الرقعة الجغرافية مقابل التراجع الديمغرافي ،كما ان محور الساحل يقدم افضل البدائل والخيارات الجيوسياسية للفاعلين الدوليين فهي تعد مخزن للموارد والثروات " بترولية ،معدينية" وهو ما جعلها مسرحا للتفاعلات والتنافس الاستراتيجي السياسي الاقتصادي بين الفاعلين^(١)، كما أن دول الساحل المشكلة للمجموعة الجيوبوليتيكية كما طرحنا كانت ومازالت غير قادرة علي المراقبة الذاتية أي ضعفها علي مراقبة حدودها كما أنها أيضا غير قادرة علي الإدارة السياسية والأمنية للأزمات المتتالية والمتابعة علي أراضيها كما ساهمت أيضا المكانة الجغرافية لمنطقة الساحل المتمثلة في الجفاف وقلة الأمطار وكذلك نقص المياه الجوفية ،التصحّر الأمراض والأوبئة مثل جائحة "كوفيد 19" الآن، وكذلك عدم إغفال الأسباب الأخرى كالنزاعات الناتجة عن التناقض الإثني والتي عادة ما تكون خطيرة إذا رجح الأمر الي العوامل الدينية مثل ما حدث في السودان ،النيجر وحتى تشاد ،وهنا يجب الرجوع الي ما قاله "كوهين" أن الهياكل الجيوسياسية تتكون من أنماط مثل الشكل والحجم ،المناخ والتضاريس الجغرافية وكذلك خصائص التركيبة البشرية كما أشار أيضا الي الأقسام الفرعية والتي تتمثل في أشباه الدول والتقسيمات الحدودية والقارية وكذلك المناطق الاثنية ذات التوجهات الانقسالية وهو ما يوحي بأن المشكل في الساحل هو مشكل جيوسياسي بحت خضع لأنماط الجيوإستراتيجية بإمتياز وهو ما أثر علي تماسكه الجيوسياسي^(٢). كما أن تفشي ظاهرة الصراعات والنزاعات بشكل مكثف في الساحل الافريقي والتي إتخذت شكلا تصاعديا حتي الآن تعود الي الموروث الاستعماري في المنطقة وكونه من رسم الحدود لهذه الدول بموجب "مؤتمر برلين" دون مراعات إمتداداتها الجيوسياسية العرقية والقبلية فالحدود الإقليمية لدول منطقة الساحل نادرا ما تتطابق مع

١- كبابي صليحة ،زهرة جريدي، ماربة الاتحاد الأوروبي في تدبير الازمة في الساحل الافريقي، مجلة العلوم الإنسانية ،المجلد 32، العدد01،،جوان 2021ص153،154.

٢- إدريس عطية ، الإرهاب كمصدر جديد لتهديد الامن في الساحل الافريقي " أولويات بناء الامن بدل إسترداده، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية ،المجلد 01،العدد،01، ص89.

الحدود العرقية واللغوية غيرها وهو أيضا ما تم الإشارة إليه سابقا من طرف كوهين وينطبق علي دول الساحل الافريقي مثل تحكم الحكومة السياسية والرمزية /سكان المنطقة المحددة للولاية ؛ المسكونين ، أكبر المناطق الديموغرافية أو الاقتصادية / الأقاليم الوطنية الفعالة و / أو الأقاليم الإقليمية الفعالة ، المناطق السكانية الموالية بشكل معتدل للدولة ؛ مناطق خالية ، مناطق أساسية خالية من السكان وهو ما يؤكد ان معضلة الساحل معضلة جيوسياسية^(١).

2-المزايا الجيوبوليتيكية للجزائر في القارة الافريقية والمحور التداخلي مع الساحل الافريقي : ، إن الجزائر بمساحتها 238 1741 وساحلها البحري المقدر ب1200 كم ،هي أكبر دولة في إفريقيا وأيضاً في العالم العربي وحوض البحر الأبيض المتوسط. تجمع جغرافيتها بين أصول متعددة بما في ذلك خط ساحلي وصحراء هائلة غنية بالمواد الهيدروكربونية. يسكنها حوالي 43 مليون نسمة ، كما تتمتع بقوة ديموغرافية في شمال إفريقيا مع عدد سكان معتبر جداً حيث يمثل أولئك الذين تقل أعمارهم عن ٣٠ عامًا ٧٠ ٪ من السكان. تستفيد القوة الإقليمية للمغرب العربي أيضًا من عائدات النفط والغاز والهيبة التي يجلبها تاريخها إليها.

لا تزال الجزائر تتوج بدورها الفعال كوسيط دولي (يمكن لنا أن نستشهد بتسوية أزمة الرهائن في السفارة الأمريكية في طهران عام ١٩٨١ ، ومعاهدة السلام بين إثيوبيا وإريتريا عام ٢٠٠٠ ، ومعاهدة تسوية الخلافات الإقليمية بين البلدين. إيران والعراق عام ١٩٧٥ أو إعلان دولة فلسطين في الجزائر العاصمة عام ١٩٨٨) ، تمامًا كما شهدت الجزائر بعد الاستقلال تدفق الثوار من جميع أنحاء العالم (تشي جيفارا أو مانديلا) كأحد قادة الدول غير-محاذاة. وهذا ما جعل أميلكار كابرال يقول في ذلك الوقت: "المسيحيون يذهبون إلى الفاتيكان والمسلمون إلى مكة والثوار إلى الجزائر". اقترنت هذه المكانة الدبلوماسية بسياسة دفاعية طوعية وعمليات شراء ضخمة للأسلحة بالإضافة إلى تحديث الجيش اليوم ، مما جعل الجزائر أول قوة عسكرية إقليمية. بميزانية دفاعية تقدر ب ١٠.٣ مليار دولار في عام 2018 (٢.٧ مليار دولار في عام ٢٠٠٠) ، تعد تاسع أكبر مستورد للأسلحة في العالم بتجهيز نفسها بالوسائل الحديثة ، ولا سيما الوسائل الجوية. إنها الحليف التقليدي لروسيا ، لكن الجزائر قامت بتنويع مواردها (الولايات المتحدة وجنوب إفريقيا وألمانيا) في السنوات الأخيرة بينما

١- مزارة زهيرة، التنوع الاثني وإنعكاساته علي عملية بناء الدولة في منطقة الساحل الافريقي "بين ضرورة تحقيق التكامل الاجتماعي وحفاظ علي الوحدة الوطنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثالث، ماي 2020ص284.

اكتسبت تدريجياً صناعة عسكرية (لقد بنت الجزائر بالفعل على سبيل المثال مركبات مشاة مدرعة). كما تريد الجزائر زيادة قدراتها العسكرية بشكل كبير البحرية - وهي تصنع بالفعل طرادات - مما يدل على أن البلاد تدرك التحديات الأمنية في البحر الأبيض المتوسط. وفي الساحل و هذا الطموح للبقاء قوة عسكرية في المنطقة دفعها إلى لعب دور مهم خلال عملية سيرفال مثلاً في مالي. فقد عززت الجزائر أولاً الأمن على حدودها مع مالي من أجل منع أي انسحاب للجهاديين أثناء العملية ، ثم حرصت على قطع إمدادات الوقود عن الجماعات في مالي عن طريق الحد من شبكات التهريب - **trabendo** الشهيرة⁽¹⁾.

نظالما كانت الجزائر مُصدِّراً منفرداً للهيدروكربونات (٩٧٪ من الصادرات) إلى الاتحاد الأوروبي والمغرب العربي والولايات المتحدة (حالة منعزلة في المنطقة) ، التي تشتري جزءاً لا يستهان به من الغاز الطبيعي. على الرغم من أن الجزائر منتج متواضع مقارنة بدول الشرق الأوسط ، إلا أن نفطها ، وخاصة غازها ، يحتل مكانة مهمة في العلاقات الجيوسياسية والاقتصادية في البحر الأبيض المتوسط ، لا سيما منذ التسعينيات . كما ترجع أهمية المحروقات الجزائرية إلى عدة عوامل: أولاً وقبل كل شيء ، النفط الجزائري ذو نوعية جيدة للغاية. بالإضافة إلى ذلك ، تمتلك الجزائر احتياطات كبيرة من الغاز الطبيعي ، وهو مصدر للطاقة أقل تلويثاً من النفط أو الفحم ، وروابط الجزائر التقليدية مع بلدان شمال البحر الأبيض المتوسط ، التي يتزايد استهلاكها من الغاز أكثر فأكثر (الجزائر هي ثالث أكبر مورد الغاز إلى الاتحاد الأوروبي ، وتسبقه روسيا والنرويج) يعني أن الجزائر لديها شركاء مختارون لبيع الهيدروكربونات (يجب أن يكون المستوردون قادرين على الاعتماد على مصادر الإمداد الموثوقة ، كما هو الحال في الجزائر). تنتشر احتياطات الهيدروكربونات على ما يزيد قليلاً عن ٢٠٠ من رواسب النفط والغاز ، وتقع في حوضي واد ميا وحاسي مسعود (٦٧٪) ، إليزي (١٤٪) حيث يقع المجمع شركة الغاز في عين أمناس وأحنة تميمون (٤٪) . بالإضافة إلى ذلك ، يمكن للجزائر الاعتماد على احتياطات الغاز الصخري والتي من شأنها أن تمثل ما يقرب من ١٧٠٠٠ مليار متر مكعب ، أي أربعة أضعاف احتياطات البلاد الحالية بموجب المعاهدة. وهذا من شأنه أن يجعلهم ثالث أكبر احتياطي في العالم. ومع ذلك ، ينبغي أن تنتج

1- Mehdi Lazar, Sidi-Mohammed Nehad, L'Algérie aujourd'hui, Paris, Michalon, avril, Vers une nouvelle Algérie ? , Diploweb.com : la revue géopolitique, 8 décembre 2013,P05,06,07.

الجزائر نصف كمية الغاز التقليدي في عشرين عامًا ، بسبب الاحتياطيات المتضائلة ، بينما يزيد استهلاكها المحلي بنسبة ١٥٪ سنويًا في المتوسط. لذلك يمكن أن تمثل الهيدروكربونات غير التقليدية فرصة في بلد يمثل فيه النفط والغاز ٩٧٪ من الصادرات و ٣٦٪ من الناتج المحلي الإجمالي. لمواصلة تلبية احتياجاتها المحلية والحفاظ على قدرتها على التصدير ، ترغب الدولة بالتالي في اللجوء إلى استغلال الغاز الصخري وتنوي دعوة الشركات الأجنبية إليه وهذا طبعا علي المدى الطويل.^(١)

ثالثا : السياسة الخارجية الجزائرية اتجاه الساحل الافريقي من منظورات القوة الناعمة والانماط الجيوسياسية الراهنة: تقليديًا ، زعمت الجغرافيا السياسية أنها قادرة على رسم صور محايدة وكاملة لـ "كيف يعمل العالم؟": ما الذي يدفع التغيرات التاريخية؟ ، وما الذي يدفع الدول إلى القتال؟ ، وما الذي يحدد ما إذا كانت الدولة ستصبح قوة عظمى أم لا؟. استند الجيوسياسيون الكلاسيكيون في القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين إلى "نظرات معيارية للعالم" ، حيث قدموا قصصًا أو نظريات بسيطة ، كما زعموا ، لم تشرح فقط ما حدث في الماضي ، بل اقترحوا سياسات معينة لإعلام وتطوير العالم بأسره. تصرفات وتوجهات بلدانهم في منافسة عالمية مع الآخرين. بعبارة أخرى ، قدم الجيوسياسيون مزاعم مشكوك فيها حول "الموضوعية" التاريخية والنظرية لدعم وجهة نظرهم المتحيزة حول الكيفية التي ينبغي أن تتنافس بها بلادهم في العالم^(٢). كما تهدف الجغرافيا السياسية التقليدية إلى العمل كدليل للسياسة بالإضافة إلى تطوير النهج العلمي لفهم العلاقات بين الدول بشكل أفضل. ولكن كما وضعنا في المحور الأول أن جميع النظريات الجيوسياسية مبنية على هدف الترويج لدولة معينة ، لا سيما دولة المهيمنة. كما أن الجغرافيا السياسية ، بعد كل شيء ، تهدف إلى تزويد الدولة بـ "أدوات وتوجيهات العمل السياسي" وهكذا ، يتم إنشاء النظريات الجيوسياسية إما من قبل أو من أجل القوى المهيمنة ، والمهيمن "عندما يكون هناك واحد" ، وللقوى المتوسطة

1- Ipid,07,08.

2- SEMRA RANÂ GÖKMEN, GEOPOLITICS AND THE STUDY OF INTERNATIONAL RELATIONS, A THESIS SUBMITTED TOP THE GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES OF MIDDLE EAST TECHNICAL UNIVERSITY. IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS. FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY IN THE DEPARTMENT OF INTERNATIONAL RELATIONS. AUGUST 2010. P106.

المزعومة التي تمتلك الإرادة والقدرة على تغيير "الوضع الراهن" على المستوى الإقليمي أو حتي الدولي⁽¹⁾.

كما يجادل جوزيف ناي في أطروحته انتشار القوة ان أنماط القوة قد تغيرت عبر التاريخ ففي القرن السادس عشر كانت إسبانيا في المقدمة من خلال السيطرة علي المستعمرات وتخزين الذهب وفي القرن السابع عشر اعتمد هولندا علي التجارة ورأس المال واما في القرن الثامن عشر فلعب عدد السكان والقوة العسكرية الدور الأهم في المكانة الفرنسية بينما في القرن التاسع عشر اعتمدت بريطانيا علي الثورة الصناعية والقوة البحرية الي ان وصلنا الي وقتنا الحالي والذي يري فيه ناي ان المعلوماتية هي احد مرتكزات القوة المركزية في السياسة الدولية⁽²⁾، كما تناولت المؤلفات الاقتصادية بإستفاضة إخفاقات الدول ذات الموارد الطبيعية والاقتصاديات الوفيرة رغم توفرها علي ثروات باطنية هائلة وفي هذا الصدد تعتبر الدراسة التي أجراها عالما الاقتصاد J;D.sachs، و A;M.warner عام 1995م بعنوان " وفرة الموارد الطبيعية والنمو الاقتصادي" واحدة من أكثر الدراسات شمولية وإستنادا الي الواقع المعاش في " الجزائر الان" رغم أن الدراسة لم تكن عليها ،وقد توصل الباحثان أن الدول التي تعتمد إقتصادياتها علي الموارد الطبيعية وتمثل صادراتها بنسبة كبيرة من مجموع الصادرات المحلية بالنسبة للناتج الداخلي تتجه دائما الي تحقيق معدلات نمو إقتصادي منخفضة جدا⁽³⁾، كما توصل الباحثان وتم إستخلاص أن من بين ابرز الخصائص الحديثة للنمو الاقتصادي والمثيرة للدهشة في آن واحد هو أن الدول التي تتمتع وتتميز بالوفرة في الموارد الطبيعية تحقق معدلات نمو منخفضة مقارنة بتلك الدول التي لاتمتلك موارد كبيرة ،غير ان هذا الارتباط السلبي بين وفرة الموارد والنمو الاقتصادي يبدو للوهلة الاولى وكأنه لغز لأنه بطبيعة الحال لا يخطر علي بال عاقل أن تؤدي الوفرة في الموارد والثروة الي تراجع نمو مختلف قطاعات الاقتصاد ،فقبل كل شيء من المعلوم أن وفرة الموارد تؤدي الي زيادة الثروة في أي بلد وعليه فالتاريخ يؤكد وجهة النظر هذه ففي القرن السادس عشر كانت كل من

1- Ipid,176.

٢- شاهر إسماعيل الشاهر ، النظريات التفسيرية لفهم عالم مابعد الحرب الباردة، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 02، العدد 08، 2019ص27، 28.

٣- شكوري سيد محمد ، وفرة الموارد الطبيعية والنمو الاقتصادي 'دراسة حالة إقتصاد الجزائر' أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة تلمسان، 2012،ص25.

جنيف و أمستردام ولندن من أهم المدن الاقتصادية وكانت مدنا صناعية يعني تعتمد علي الصناعة في زيادة ثروتها متخصصة في النسيج ولا تمتلك وفرة في الموارد عكس البرتغال وإسبانيا رغم أنهما كانا يستقبلان تدفقات كبيرة من سبائك الذهب والفضة من مستعمراتهما ولكن لم تكونا مدنا إقتصادية وهنا تحضرنا مقولة الكاتب الاسباني المشهور miguel "desarvntes saavedra".، في مؤلفه "Don Quixote de Mancha" أن الاستفادة من الثروة لا يأتي من مجرد إكتسابها وإمتلاكها أو الاسراف في إنفاقها ولكن في طريقة إستعمالها وتوزيعها^(١).

وإذا عدنا للحديث عن السياسات الخارجية للدول وخاصة القوي العظمي منها فإن عالم اليوم أمام لعبة توازن قوي جديدة ذات تحديثات مخالفة للماضي القريب تكون المنطقة العربية والافريقية خاصة هي ساحتها الرئيسية وكذلك لن تكون الولايات المتحدة الامريكية اللاعب الوحيد بل هناك لاعبون آخرون لديهم مصالح مشتركة وإستراتيجيات ورؤي مختلفة سيدخلون لتحقيقها وخاصة في منطقة الساحل والتي تعتبر جسر رابط وقناة إتصال وهما كل من روسيا والصين وقوي صاعدة مثل تركيا وألمانيا وهذا مايشير للاهمية الاستراتيجية للمنطقة في حسابات الدول الكبرى من أجل إحكام سيطرتها علي القارة الافريقية كما تسعى الاستراتيجية الامريكية بالدرجة الاولى الي تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية ثابتة وهي ضمان تدفق الامدادات النفطية من الساحل بقاء الأنظمة تحت المظلة الامريكية وديمومة نفوذها العالمي وهذه الأهداف في السياسة الخارجية الامريكية لاختلاف عليها في الحكومات المتعاقبة الامريكية بالرغم من وجود تباين في الآليات والوسائل والادرات، ومن جهة أخرى تحاول كذلك روسيا فرض جدار عازل علي الولايات المتحدة من خلال عقد تحالفات مع دول الجوار في الساحل ومنهم الجزائر علي غرار الصين كذلك ذات الاستراتيجيات التنموية والقوة الناعمة التي تحاول هي الأخرى إختراق المنطقة والتوغل فيها من خلال احكام سيطرة عليها بآليات ناعمة تنموية إستثمارية^(٢)، وإمام هذا التنافس الدولي بين القوي العظمي تقف الجزائر كلاعب محايد منعزل له سياسته المتفردة ذات الابعاد المقننة بسياسات سلمية وجب تغييرها بسياسات اقتصادية ناعمة فرضها الواقع والموقع الجيوسياسي الذي يمكنها من الهيمنة والاستثمار علي

١- المرجع نفسه، ص25، 26.

٢- حازم حمد موسي الجناحي، إستراتيجيات الهيمنة الدولية تجاه المنطقة العربية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد ٨، العدد ٢، ٢٠٢١، ص٤٧، ٤٨.

موارد الطاقة علي الأقل في الساحل وذلك من منطلقات إعادة الاعمار في المنطقة ككل وإستغلال المقدرات والموارد البشرية التي تمتلكها الجزائر في ذلك بدل الهبات ومسح الديون التي خربت وساهمت في تكبيد خزينة الدولة خسائر فادحة ،فالدبلوماسية الاقتصادية هي الأدوات الجديدة للسياسة الخارجية الجزائرية في هذه الالفية .

إن السياسة الخارجية هي في مخرجاتها تحاكي ميولات الدولة وتوجهاتها وفي نفس الوقت تعمل من /وعلي منطلقات /محفزات برغماتية تعود علي الدولة بالنفع، فاذا كان الجيوبوليتيك يعتبر صراع قوي في مجال معين فإن هذا الصراع سيكون طبعا من اجل السيطرة علي الإقليم وعلي ما يحويه من موارد إستراتيجية متنوعة "بترول...غاز" وكذلك معالم جغرافية حيوية "موانئ..قواعد عسكرية .طرق تجارية "علي إعتبار ان السياسات الدولية هي عموما محصلة تفاعلات بين الدول ولذلك يمكن القول ان الجيوبوليتيك هو ما تقوم به الدول من أجل ضبط سياساتها لمواجهة جميع التحديات والتغيرات في بيئتها الخارجية بحيث تكون كمحصلة للتجاذبات والتفاعلات التي تتم بين القوي والجماعات.

كما تكتسي جيوبوليتيكا مراكز الإنتاج وتوزيع الموارد أهمية جيو إستراتيجية وتحديدا بالنسبة للدول والمناطق التي تتحقق فيها ثنائية "الامن والسلام" وتقل أهميتها عندما تكون موضوعا للتفاعل والصراع علي مستوي مراكز إمداد الطاقة مثلا ،وهو ما يحدث في منطقة الساحل الافريقي من تفاعلات بين القوي .فالجزائر عليها تدارك الامر والمضي امام محصلة السيطرة من خلال قوة الجذب والمنفعة وحتى الاكراه إن لزم الأمر وذلك من خلال مجموعة من المرتكزات تمحور في مجملها حول إمساك مراكز الطاقة والامداد وخاصة فيما يخص هلال الطاقة في الساحل من منطلقات إعادة الاعمار وتشبيد الاستثمارات ومراقبة الحدود وفرض العقوبات علي المخالفين لان قوة أي دولة لا تتمثل في إمتلاك لهذه القوة فحسب بل في كيفية التحكم فيها وكيفية توزيعها للمحافظة عليها وتطويرها⁽¹⁾، كما انه من المعلوم تأثير الطاقة علي السياسة الخارجية وكذلك الاقتصاد العالمي والمشكلة هنا ليست من طريقة إستنزاف الامدادات والإنتاج العالمي بل المخاطر الحقيقية فيما يتعلق بالامدادات طوال العقود المستقبلية والمشكل هنا ليس في الجيولوجيا والايكولوجيا بل في الجيوبوليتيكا وهذا طبعا

١- حورية قصعة، سليم جداي، القوس الجيوبوليتيكي للطاقة في منطقة الساحل والصحراء من منظور السياسة الخارجية الجزائرية، مجلة طبنة للدراسات الاكاديمية، المجلد 04، العدد 03، 2021، ص902،903.

حسب "دانييل يوغن" فالجزائر وكونها مركز مورد هام ومحور ثابت في الساحل وجب عليها دعم الاستثمارات وتطوير الشراكات بدل الهبات والنفقات الغير محسوبة لها الا كمساعي حميدة فقط، بل يجب عليها دفع عجلة التنمية وفرض الهيمنة الناعمة علي الساحل من خلال إستغلال ثرواتها الباطنية وموقعها الحيوي وموردها البشرية من خبرات ويد عاملة وقطع الطريق امام القوي المتنافسة كما وجب عليها فرض العقوبات ان لزم الامر والاستثمار في بناء تكامل طاقتي ساحلي ذوا ابعاد استراتيجية تنموية بعيدة المدى ينطلق من أسس المنفعة والاكراه لدحض جميع الفوارق واحتواء هلال الطاقة في الساحل^(١)، ان مرتكزات الجزائر يجب ان تبني علي أنماط التبادل والمنفعة فالفارق يظهر دوما بين قوة الاكراه وقوة الجذب .

الخاتمة :

ومن خلال ماتم عرضة يظهر ان الجزائر لها محفزات ومرتكزات تجعلها كلاعب رائد في الساحل الافريقي من خلال أنتهاج نهج التبادل والشراكات والاستثمار وإعادة الاعمار ضمن منطلقات تجارية مالية والدبلوماسية تخضع للمشروطية السياسية والاستراتيجية تعها الجزائر وليس من منطلقات المساعي الحميدة والهبات ومسح الديون فهذه استراتيجية الاتحاد السفياتي سابقا ،فجدلية التنمية والأمن مازالت قضية نقاش في الساحل والجزائر كلاعب محوري في وسط هذه التفاعلات وجب عليها مراعات مصالحها وخاصة الاستثمارية كما ان الساحل بدوره يعتبر منطقة إزدهار وجب علي الجزائر إحتوائها بمرتكزات الدبلوماسية الاقتصادية مما يعود عليها وعلي هذه الدول بالفائدة والازدهار في المستقبل القريب فأحكام السيطرة يكون بقوة الجذب وليس بالمساومة والاكراه .

١- المرجع نفسه ، ص903.

قائمة المراجع :

باللغة العربية :

- حازم حمد موسي الجنابي ،فلسفة الاستراتيجية الدولية الثلاثية ،القانون ،القوة ، الامن ،
مجلة تكريت للعلوم السياسية، بغداد ،العدد01، ٢٠١٩.
- رتيبة برد ، الفكر الجيوسياسي والقراءات النظرية لترتيبات السيطرة الدولية، مجلة طبنة
للدراستات العلمية الاكاديمية ،المجلد الرابع،العدد خاص، سنة ٢٠٢١.
- كبابي صليحة ،زهرة جريدي، ماربة الاتحاد الأوروبي في تدبير الازمة في الساحل الافريقي،
مجلة العلوم الإنسانية ،المجلد ٣٢، العدد ١٠١، جوان ٢٠٢١.
- إدريس عطية ، الإرهاب كمصدر جديد لتهديد الامن في الساحل الافريقي " أولويات بناء
الامن بدل إسترداده ، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية ،المجلد ٠١، العدد، ٠١ .
- مزارة زهيرة، التنوع الاثني وإنعكاساته علي عملية بناء الدولة في منطقة الساحل الافريقي
"بين ضرورة تحقيق التكامل الاجتماعي وحفاظ علي الوحدة الوطنية، مجلة العلوم الإنسانية
والاجتماعية، العدد الثالث، ماي ٢٠٢٠.
- احمد ضيف ، أحمد عزوز، واقع التنوع الاقتصادي في الجزائر وآلية تفعيله لتحقيق تنمية
إقتصادية مستدامة، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد ١٤ ، العدد ١٩، ٢٠١٨.
- شاهر إسماعيل الشاهر، النظريات التفسيرية لفهم عالم مابعد الحرب الباردة، مجلة دراسات
في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد ٠٢، العدد ٠٨، ٢٠١٩.
- شكوري سيد محمد ، وفرة الموارد الطبيعية والنمو الاقتصادي "دراسة حالة إقتصاد الجزائر"
أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة تلمسان، ٢٠١٢.
- حازم حمد موسي الجنابي ،إستراتيجيات الهيمنة الدولية تجاه المنطقة العربية، مجلة
الحقوق والعلوم السياسية ،المجلد ٠٨، العدد ٢٠٢١، ٠٢.
- حورية قصعة ،سليم جداي ، القوس الجيوبوليتيكي للطاقة في منطقة الساحل والصحراء
من منظور السياسة الخارجية الجزائرية، مجلة طبنة للدراسات الاكاديمية،المجلد ٠٤، العدد
٢٠٢١، 01

المراجع باللغة الأجنبية :

-William Mallinson and Zoran Ristic: The Threat of Geopolitics to International Relations: Obsession with the Heartland : This book first published 2016: Cambridge Scholars Publishing;Pag/x.xiv.

. There is no clear page numbering, it is numbered verbatim and has to be numbered as it is.

- DE LEON PETTA GOMES DA COSTA, Delimiting Geopolitics: a formal approach to define the geopolitical subject, Rev. Bras. Est. Def. v. 5, n° 1, jan./jun. 2018.

- Mehdi Lazar, Sidi-Mohammed Nehad, L'Algérie aujourd'hui, Paris, Michalon, avril, Vers une nouvelle Algérie ? , Diploweb.com : la revue géopolitique, 8 décembre 2013

- SEMRA RANÂ GÖKMEN, GEOPOLITICS AND THE STUDY OF INTERNATIONAL RELATIONS, A THESIS SUBMITTED TOP THE GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES OF MIDDLE EAST TECHNICAL UNIVERSITY. IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS. FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY IN THE DEPARTMENT OF INTERNATIONAL RELATIONS. AUGUST 2010.



دور الهياكل التنظيمية في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي (بالتطبيق على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للفترة من

٢٠٢٠ - ٢٠٢١ م)

د. أماني سليمان أحمد

أستاذ مساعد / جامعة جفران - كلية العلوم

الإدارية - قسم إدارة أعمال

المستخلص

تناولت الدراسة الهياكل التنظيمية ودورها في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بالتطبيق على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. تمثلت مشكلة الدراسة في أن أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ليس بالمستوى المطلوب، ولعل ذلك يعود إلى عدم الاهتمام بأساليب الهياكل التنظيمية، مما يؤثر سلباً على التخطيط الاستراتيجي بصورة كبيرة. هدفت الدراسة لدراسة العلاقة بين التخصص والتخطيط الاستراتيجي، ومعرفة تأثير المعيارية على التخطيط الاستراتيجي، والعلاقة بين المركزية والتخطيط الاستراتيجي، ثم معرفة علاقة الرسمية بالتخطيط الاستراتيجي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، التاريخي، والمنهج الإحصائي. من أهم نتائج الدراسة تبين أن هناك علاقة بين المعيارية والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، هناك تركيز على مبدأ التخصصية في الوظائف فهو يساعد على سهولة الرقابة، قوانين العمل المطبقة ساهت في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وضبط سلوك العاملين وفق قوانين تنظيمية. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها الاستمرار بممارسة العمل وفق الهياكل التنظيمية في المؤسسات لأنها تساعد على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية، العمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية الهياكل التنظيمية بكل مراحلها، العمل على نشر ثقافة الهياكل التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي داخل الوزارة حتى تصبح جزء من ثقافة الوزارة والعاملين بها. الكلمات المفتاحية: الهياكل التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

Abstract

The study dealt with organizational structures and their role in implementing strategic planning by applying to the Ministry of Higher Education and Scientific Research. The problem of the study was that the performance of workers in the Ministry of Higher Education and Scientific Research is not at the required level, and this may be due to the lack of interest in the methods of organizational structures, which negatively affects strategic planning significantly.

The study aimed to study the relationship between specialization and strategic planning, knowing the impact of formativeness on strategic planning, and the relationship between centralization and strategic planning, and then knowing the formal relationship with strategic planning. The study followed the descriptive, analytical, historical, and statistical method. Among the most important results of the study, it was found that there is a relationship between normative and strategic planning at the Ministry of Higher Education and Scientific Research. There is a focus on the principle of specialization in jobs, as it helps to facilitate oversight. The applicable labor laws contributed to taking appropriate corrective measures and controlling the behavior of employees in accordance with organizational laws.

The study recommended a number of recommendations, including continuing to work according to organizational structures in institutions because it helps to adapt and adapt to the conditions of their internal and external environment, work to overcome the difficulties and material and human challenges facing the process of organizational structures in all its stages, work to spread the culture of organizational structures and strategic planning within the ministry To become part of the culture of the ministry and its employees.

Keywords: organizational structures, strategic planning, the Ministry of Higher Education and Scientific Research.

المقدمة:

عادة ما تكون أصعب مراحل التخطيط الاستراتيجي قيام الإدارة العليا للمنظمة بعملية الاختيار الاستراتيجي، ولكن على الوجه الآخر فإن المنطق يفترض الاختيار، على الرغم من أهميته لا يستطيع أن يحقق الغرض المطلوب منه إلا إذا تم وضعه موضع التطبيق بطريقة صحيحة ومن هنا فقد بدأت مرحلة وضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ تأخذ أهمية خاصة لدى كتاب الإدارة الاستراتيجية. وتتطلب عملية وضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ تهيئة المنظمة لذلك، وقد يختلف المسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجية عن المسؤولين عند وضعها ويرجع ذلك إلى شكل الهيكل التنظيمي وطبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل التنظيم؛ مما يترتب عليه سوء تنفيذ الاستراتيجية أو فشلها كما يظهر في الشكل التالي؛ لذا يوجه المسؤولون في الشركات الكثير من الاهتمام نحو مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، خاصة وإن نجاح التنفيذ يتوقف بدرجة كبيرة على توفر الهيكل التنظيمي الملائم وتخصيص الموارد المتاحة ونظام الأجور ونظام المعلومات والثقافة السائدة داخل المنظمة. إن أكثر ما يميز العصر الحاضر الحالي هي السرعة الهائلة في التقدم العلمي والتكنولوجي، وهذا التقدم لم يكن ليصل إلى هذا الحد إلا من خلال الجهود الكبيرة التي تبذل في مجال التحسين والتطوير والتجويد، والإدارة تعتبر أداة أساسية لهذا التقدم، بل هي التي تعمل على تقدمه ورفاهيته، وذلك باستغلال الطاقات المتوفرة في الاتجاه المرغوب فيه إلى أقصى حد ممكن، فما التقدم الحضاري والعمراني والصناعي في الدول المتقدمة إلا بفضل الإدارة الناجحة وأساليبها الحديثة. فالتخطيط الاستراتيجي بشكله العام يمتاز بدوره في نجاح أي عمل فهو عملية إنسانية تستهدف التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية بالشكل الذي يمكنها من استغلال ما لديها من إمكانيات وما يتوفر لديها من وسائل وتقنيات لتحقيق أهداف محدودة بأقل وقت وتكلفة، وأصبح ينظر إليه وإلى جهود الإداريين وفعاليتهم على أنها من أهم العوامل التي يعزى تقدم المجتمعات أو فشلها إليه، فقد ثبت أن نجاح أي مشروع يتوقف بالدرجة الأولى على نوعية الإدارة التي تسوده الأمر الذي أدى إلى اعتبار التقدم الإداري معياراً يعزى به للحكم على تقدم الأمم ورفقيها. وحتى تحقق المنظمات أهدافها فإنها تحتاج إلى إدارة فاعلة تنظم نشاطها وتنسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. أن المنظمات السودانية تحتاج إلى هياكل تنظيمية ناجحة متميزة تشرف على كل نشاطاتها، بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة المنشودة بأعلى كفاءة وأقل جهد، لذلك فإدارة المنظمات المتطورة والعصرية والمواكبة

للتطوير يجب أن لا يبقى نظامها الإداري نظاماً روتينياً بل يجب عليها استعمال الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعدها على الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها وتنشدها.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في أن أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ليس بالمستوى المطلوب، ولعل ذلك يعود إلى عدم الاهتمام بأساليب الهياكل التنظيمية، مما يؤثر سلباً على الخطط الاستراتيجية بصورة كبيرة، لذلك تم صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

١. ما هي علاقة التخصص بالتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي؟
٢. ما هو تأثير المعيارية على التخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي؟
٣. هل هنالك علاقة بين المركزية والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي؟
٤. ما هي علاقة الرسمية بالتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي؟

أهداف البحث:

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

١. دراسة العلاقة بين التخصص والتخطيط الاستراتيجي .
٢. معرفة تأثير المعيارية على التخطيط الاستراتيجي .
٣. دراسة العلاقة بين المركزية والتخطيط الاستراتيجي .
٤. معرفة علاقة الرسمية بالتخطيط الاستراتيجي .

فرضيات البحث:

- ١- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخصص والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- ٢- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعيارية والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- ٣- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المركزية والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- ٤- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسمية والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهمية بالغة حيث نجد أن أهمية الهياكل التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي في ظل التحديات المعاصرة المتمثلة في التطور السريع الذي صاحب هذا العالم، حيث أنها عناصر أساسية في جعل المنظمة تتجنب وقوع مواردها البشرية في مآهات تقادم المهارات . كما يعتبر مرجعاً نظرياً وتطبيقياً لكل منظمة ترغب في تطبيق الهياكل التنظيمية لتنمية مقدرات مواردها البشري الذي ينعكس بشكل ايجابي على التخطيط والاستراتيجية.

أولاً: الهيكل التنظيمي :

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه بنية تحدد حدود التنظيم الرسمي ضمن المنظمات التي تعمل به^(١).

عرف الهيكل بأنه تحديد خلال مظاهر السلوك المستقر في التنظيم والتي قليلاً ما تتغير^(٢). ويمثل الهيكل تحديد من خلال التفاعل الذي يتم بين الأحداث المتداخلة والمتجددة في دائرة الأنشطة^(٣).

عرف الهيكل كذلك بأنه توزيع المهام على الوحدات وإضافة العلاقات الأساسية فيما بينها^(٤).

عرف كذلك بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين^(٥). عرف أيضاً بأنه إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات من

(١) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٢م)، ص ٢٠٥ .

(٢) عبد الباري دره، الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات، (عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، ١٩٩٤م)، ص ١٦ .

(٣) عبد العزيز الدوري، النظم الإدارية وفق الرؤية الإسلامية، (بيروت: مركز الدراسات العربية، ٢٠٠٦م)، ص ١٩ .

(٤) موسى اللوزي، تنظيم إجراءات العمل، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٢م)، ص ٤٢ .

(٥) مصطفى كامل، ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية، الملتقى العربي الثاني للعلوم الإدارية، الإسكندرية، يوليو ٢٠٠٥م، ص ٩٠ .

المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية. وهو ترجمة لترتيب الذي يحكم علاقات الإدارات الرئيسية والفرعية مع بعضها ومظهرها موقع الوحدات داخله ووظائفها وارتباطها مع بعضها. عرف أيضاً بأنه التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها ويوضح الهيكل العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم ومكوناته من التقسيمات الأدنى وسلطة ومسؤولية كل تقسيم^(١).

أهمية الهيكل التنظيمي:

على الرغم من اختلاف وجهات نظر الكتاب حول ماهية الهيكل التنظيمي وأبعاده، إلا أنهم يجمعون على أنه يصمم لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها. يشار إلى أن الهيكل التنظيمي يؤدي إلى ثلاث وظائف رئيسية وهي^(٢):

١. إن أول وأهم هذه الوظائف هي تحقيق مخرجات/ منتجات المنظمة وتحقيق أهدافها.
 ٢. يساعد الهيكل التنظيمي على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة. فالهيكل التنظيمي يفرض تضام التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة، وليس العكس.
 ٣. يمثل الهيكل التنظيمي الإطار النهي تقم ضمن ممارسة القوة (الهيكل التنظيمي يقرر ويحدد ما هي الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة)، ويتم في ضوء هذا الإطار اتخاذ القرارات. فالهيكل هو مساحة أعمال وأنشطة المنظمة.
- يعتقد البعض أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية^(٣):
- أ. المساعدة في تنفيذ العمل بنجاح وتحديد الأنشطة الواجب القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة، وتوفير سبل التنسيق فيما بينها.
 - ب. تحديد أدوار الأفراد المنظمة ما يتوقع من كل فرد عمله.
 - ج. المساعدة في اتخاذ القرارات.

(١) خالد محمد بني حمدان، الاستراتيجي ة والتخطيط الاستراتيجي للإدارة، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م)، ص ٧٥.

(٢) حسين حريم، تصميم المنظمة- الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط٢، (عمان: دار الحامد للنشر، ٢٠٠٠م)، ص ٣١.

(٣) قنصوه رشيد، النظم الإدارية وتحليل النظم، ط ٣، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٤م)، ص ١٠٢.

أبعاد الهيكل التنظيمي :

أهم الأبعاد التي تم التوصل لها للهيكل التنظيمي هي^(١):

١. التخصص: يعني تقسيم العمل داخل التنظيم وتوزيع الواجبات على عدد من المواقع
٢. المعيارية: مدى وجود قواعد ونظم محددة مسبقاً من قبل الإدارة لاستخدامها كمرشد للسلوك في مجالات معينة
٣. الرسمية : تشير إلى الدرجة التي تكون عندها القواعد والإجراءات والتوصيات مكتوبة في قائمة شاملة
٤. المركزية: أي سلطة صنع قرارات شرطية تؤثر على موقف التنظيم
٥. الشكل: هو شكل هيكل الأدوار الذي تعبر عنه الخارطة التنظيمية
٦. التقليد: هو تنميط الإجراءات بطريقة غير مكتوبة أي وجود طريقة معتادة لأداء الأشياء بعد توصيلها بطريقة شفوية غير مكتوبة

أشكال الهياكل التنظيمية:

تم بعد ذلك تقسيم أشكال الهياكل التنظيمية إلى عدة أشكال كان من أهمها^(٢):

- أ. الهيكل البسيط: يكون للمنظمات الصغيرة في الحجم والعمر (مرحلة الإنشاء) والبيئة بسيطة ومتغيراتها محدودة ومالك المنظمة هو مديرها ويستحوذ على السلطة وتكون فيها الرؤية الاستراتيجية واضحة، وعدد المستويات التنظيمية محدود (واحد أو اثنان) لأن عدد العاملين قليل ويركز على عمليات الإنتاج والبيع بشكل رئيس.
- ب. الهيكل الوظيفي الميكانيكي: هو تنظيم متوسط الحجم أو كبير الحجم وذو عمر كبير والتكنولوجيا هي روتينية ولا تتغير وتدار من خلال ممارسة السلطة عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- ج. الهيكل الوظيفي المهني: يتطلب متخصصين ذوي تعليم عال وتجريب متقدم وإجازات مهنية محددة لذلك تعطى لهم درجات عالية من الحرية والسلطة لهؤلاء المهنيين لأداء عملهم المحترف، وتكون المنظمة كبيرة نسبياً وتعمل في مجال مهني متقدم والبيئة معقدة وثابتة ويمثل المهنيون مركزاً هاماً في تشغيل المنظمة.

(١) علي عبد اللطيف عبد اللطيف، مبادئ الإدارة الحديثة، (دمشق: مطابع جامعة دمشق، ٢٠٠٤م)، ٢٦٠ .

(٢) محسن عبد الرؤوف الجوهري، أصول الإدارة والتنظيم، (القاهرة: دار الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٥م)، ص ٩٤ .

د. الهيكل القطاعي (الهيكل المتعدد الأقسام): يتم اعتماده عندما تتضخم الشركة وتصبح في حجم عملاق وتقسم نفسها إلى عدة شركات فرعية لكل فرع استقلاليتها مع احتفاظ الشركة الأم بالتنسيق بين الفروع.

هـ. الهيكل الشبكي : بعض المنظمات لا تود القيام بأنشطة معينة بعيدة عن النشاط الرئيسي لها فتقوم بشراء النشاط بدلاً من إنتاجه (مثل خدمات الصيانة والنظافة والتغذية والتدقيق المحاسبي بالنسبة لشركة حديد وصلب) فتقوم بشراء هذه الخدمات من شركات تقدمها.

يستنتج أن من أهم المزايا أن المنظمة الأم تستطيع أن تتوسع في أعمالها وأنشطتها بجعل المنظمات الأخرى تقوم بتقديم هذه الأعمال والأنشطة فالمنظمة تتوسع بجعل المنظمات الأخرى تقدم لها الموارد، قدرة الشركة الرئيسية الحصول على مواردها من موردين آخرين بكفاءة أعلى وبأقل التكاليف، وزيادة القدرة التنافسية للشركة الرئيسية وتشغيل منظمات أخرى.

العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي:

إن العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي تقسم إلى قسمين بيئة خارجية وبيئة داخلية، ويسمى التنظيم المناسب للبيئة المستقرة (بالهيكل الميكانيكي) والتصميم المناسب للبيئة غير المستقرة (بالهيكل الحيوي). بالنسبة للبيئة الخارجية: فهناك مجموعة من خصائص البيئة الخارجية التي لها تأثير على الهيكل التنظيمي وهذه الخصائص هي^(١):

١. درجة الاضطراب: وتشير إلى درجة التغيير السريع والغير متوقع أي التغيير الذي لا يمكن السيطرة عليه بسهولة وكلما كانت البيئة تتسم بالتغيير يجب أن يتميز الهيكل بالمرونة لملاحقة تغيرات البيئة ويعتمد على الهيكل العضوي.
٢. درجة العدوانية: هي العناصر العدوانية والاستفزازية في البيئة من حيث كيفية تعامل المنظمة مع الشركات المماثلة في السوق وغيرها .
٣. درجة التنوع: تشير إلى الاختلاف في الأذواق الاستهلاكية والاختلاف في طبقات المجتمع من حيث الغنى والفقر فيختلف هيكلها التنظيمي حسب الشرائح التي تستهدفها.

(١) سوار الذهب احمد عيسى، التنظيم الإداري وبناء الهياكل التنظيمية، (الخرطوم: سندس للطباعة والنشر، ٢٠٠١م)، ص ٩٧.

٤. درجة التعقد الفني: هو تطور الفن الإنتاجي المستخدم من آلات ومعدات وخبرات فكل نوع صناعة تحتاج لهيكل تنظيمي يتناسب مع درجة تطور الإنتاج فيه.
٥. درجة التقييد البيئي: تشير على القيود المفروضة عليها من البيئة مثل قوانين العمل وقوانين حماية البيئة وتحويل العملات تؤثر على الهيكل التنظيمي.
- أما بالنسبة للبيئة الداخلية المؤثر على الهيكل التنظيمي فهي العمر والحجم ودورة حياة المنظمة، والتكنولوجيا، ثم الاستراتيجية، واتخاذ القرار، بالإضافة إلى الموارد البشرية وأنظمة العمل، والقواعد والإجراءات (والرسمية)، وثقافة المنظمة، والتماسك التنظيمي أو الصراع، ثم القيادة^(١).

الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي متغيرات وأبعاد كثيرة ومتربطة وأشكال الهياكل التنظيمية عديدة لا حصر لها، ولقد حدد بعض الكتاب الخصائص الرئيسية الثلاث التالية للهيكل التنظيمي وهي^(٢):

١. درجة التعقيد:

توجد ثلاث عناصر تكون درجة التعقيد مثل التقسيم والتخصص الأفقي: يشير التقسيم الأفقي والتخصص الأفقي إلى الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومجموعات الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فيها فكلما زاد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها ازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات وزاد التعقيد في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح. والتقسيم الراسي: يشير إلى عمق الهيكل التنظيمي فإذا زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيدا والعكس صحيح. بالإضافة إلى التقسيم الجغرافي: يشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة، فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة، وزادت نسبة العاملين فيها، وزادت المسافات بينها.

٢. الرسمية:

تشير هذه الخاصية إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية، في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله

(١) دبالا الحاج عارف، الإصلاح الإداري الفكر والممارسة، (دمشق: دار الرضا للنشر، ٢٠٠٣م)، ص ٢٠٩.

(٢) احمد نبيل، الهياكل التنظيمية، (الإسكندرية: منشأة المعارف للنشر، ٢٠١٠م)، ص ١٤٢.

وتصرفاته أثناء أداء عمله وليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة بل يكفي أن يعيها العاملون.

٣. المركزية:

يبدو أن هذه الخاصية في الهيكل التنظيمي لم يتفق الكتاب على تعريف واحد لها ولهذا حظي موضوع المركزية لاهتمام الكثير من الباحثين والكتاب من عدة جوانب، ومنها تأثير المركزية العالمية على عمليات اتخاذ القرارات والاتصال والتنسيق، وفاعلية المنظمة ومرونتها، وعلاقتها بالمبادأة والإبداع وغيره. ويقصد بالمركزية درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو في يد الإدارة العليا. إن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بتحقيق الأهداف المحددة، ويمكن تحديد أهم الخصائص الواجب توافرها في أي هيكل تنظيمي فيما يلي^(١):

أ- الاستفادة من التخصص: يقتضي مبدأ التخصص عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة أو أن يتم إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل، وأن يكون بالإمكان تشغيل هذا الفرد والوحدة التنظيمية لكل وقت العمل، هذا المبدأ يحقق بعض المزايا منها سرعة الإنجاز واتفاق العمل وخفض في التكلفة.

ب- التنسيق بين أعمال المنظمة: إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام المختلفة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكثر كفاية ممكنة وفي وقت واحد وبشكل مستمر، ذلك لأن عمل كل جزء منها يتم عمل الجزء الآخر ويعتمد عليه، مثل ذلك قسم المبيعات وقسم الإنتاج، إذ لا يمكن لقسم المبيعات أن يطلب طلبات المستهلكين إذا لم يخدم قسم الإنتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة.

ج- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة: تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات، فهناك أنشطة رئيسية وأنشطة ثانوية، فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتماماً خاصة للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.

1) Harrison, Roger, Stokes, Herb, Diagnosing Organizational Culture. San Francisco: Pfeiffer, A Imprint of Jossey – Bass Inc., 1992, p 63.

د- تحقيق الرقابة التلقائية: إن الهيكل التنظيمي الجيد يتيح رقابة فعالة بحيث يتم فصل الرقابة ولا تكون الوظيفة التي تخضع للرقابة مع نفس الموظف القائم بها، مثال ذلك: لا يحق أن يكون مسئول الشراء في المنظمة هو نفسه الذي يستلم البضاعة عند وصولها إلى المشروعات، وإلا قد تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة أو بسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة.

هـ- عدم الإسراف: إن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته، وعلى الرغم من أن مجرد التوفير يجب أن لا ينظر إليه كهدف، إلا أنه من الضروري الاهتمام به، ويعتبر الهيكل التنظيمي جيداً إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات.

و- مراعاة الظروف البيئية: تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها التنظيمي، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف المحلية والتغيرات التي تطرأ عليها، بحيث يتكيف ويستجيب التنظيم لهذه التغيرات، كالتغيرات التي تطرأ على الإنتاج أو القوى العاملة أو نوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة.

وتمثل الخريطة التنظيمية أهم وسيلة للتعبير عن الإطار العام لشكل المنشأة وتصوير هيكل التنظيم وما يتضمنه البناء التنظيمي للمنشأة من قطاعات ووحدات وخطوط السلطة والاتصالات خريطة التنظيم. كما أنها وسيلة إيضاحية بيانية تبين وتوضح الشكل التنظيمي للمنشأة أو وحدة تنظيمية معينة وتبرز أوجه النشاط الرئيسية وتبين خطوط السلطة والاتصال وتوضح المستويات الإدارية ونطاق الإشراف وتقسيم العمل^(١).

والخارطة التنظيمية شكل مرسوم يبين بعض المظاهر العامة للتنظيم (مثل الوظائف الرئيسية والعلاقات بينها- نطاق الإشراف- السلطات المحددة لكل مسئول عن كل وظيفة من الوظائف الرئيسية) وتبين العلاقات الرسمية بين الوظائف والأفراد المسؤولين عن هذه الوظائف. بالتالي الخريطة التنظيمية توضح بطريقة الرسم طبيعة ونوع الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويتم تصميم الهيكل التنظيمي في شكل خريطة مرسوم بها مربعات أو مستطيلات

(١) يوسف شاكر الحلو، علم الإدارة العامة، (الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، ٢٠٠٠م)، ص ٤٩.

تشير إلى الوحدات التنظيمية من إدارات وأقسام، كذلك توضح المستوى التنظيمي والعلاقات التنظيمية ورؤية مقربة للشكل الفعلي لهيكل التنظيم كما تم تصميمه^(١).

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي:

في إطار التطورات المتلاحقة والمتغيرة التي يشهدها عالمنا اليوم والتي في مقدمتها ظاهرة العولمة والسيطرة الاقتصادية والسياسية، أصبح اتباع التخطيط الاستراتيجي ضروري فلم يعد في الاستطاعة اتخاذ القرارات بمجرد استقراء بسيط للأحداث الجارية، فلا بد من توفر الرؤية واستطلاع الأحداث المستقبلية عبر التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع السياسات وتصميم الاستراتيجية. والتخطيط في مفهومه البسيط يعني العملية التي بموجبها تتم دراسة تحليل الماضي والحاضر وتوقع الأوضاع المستقبلية بما يقود نحو تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل، ويشمل تحديد الوسائل والسياسات والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف بالجودة والتكلفة المطلوبة، كما يشمل تحديد ثقافة وفلسفة النشاط وكذلك الإطار الزمني لإنجاز الأهداف. ويعرف التخطيط بأنه أسلوب علمي يتم بمقتضاه اتخاذ تدابير علمية لتحقيق أهداف معينة مثل توعية الجماهير وبناء الرأي العام لتحقيق المطلوب منه^(٢).

"التخطيط في جوهره لا يخرج عن كونه عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، وهو بعبارة أخرى مرحلة التفكير المنظمة التي تسبق العمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف ومتى يتم عمله. وعُرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية متواصلة ونظامية يقوم فيها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح في تحقيقه. ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات - ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيين في المنظمة - على الأولويات التي تعتبر ضرورية

(١) محمد كرد علي، الإدارة على مر العصور، (القاهرة: مطبعة مصر للنشر والتوزيع، ١٩٩٧م)، ص ٨٨.

(٢) جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، (القاهرة: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٧م)، ص ١٩.

لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها. ويرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات^(١).

التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل.

التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة ومستمرة تقوم بها الدولة أو المؤسسة، ويؤدي إلى أفعال هادفة من خلال إعلان رؤية ورسالة عامة واضحة حول أسباب وجود الدولة أو المؤسسة حالياً (أين نحن الآن) ؟ وكيف وماذا نريد أن نكون؟، وبالتالي تصميم الخطط الاستراتيجية وصنع القرارات المهمة المرتبطة بإدارة الموارد المادية و البشرية المتاحة أو التي يمكن توفرها. أي أنه عملية تحديد أو إعادة تقييم الرؤية، والرسالة، والغايات، ثم تحديد الأهداف بحيث تكون قابلة للقياس، ومن ثم تحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف. ومتابعة تقويم المسار الاستراتيجي .

"التخطيط الاستراتيجي في مفهومه البسيط يعنى العملية التي بموجبها تتم دراسة تحليل الماضي والحاضر وتوقع الأوضاع المستقبلية بما يقود نحو تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل، ويشمل تحديد الوسائل والسياسات والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف بالجودة والتكلفة المطلوبة، كما يشمل تحديد ثقافة وفلسفة النشاط وكذلك الإطار الزمني لإنجاز الأهداف"^(٢).

مركزات التخطيط الاستراتيجي:

يبني التخطيط الاستراتيجي على مركزات أساسية يجب معرفتها حتى يستطيع المخطط الاستراتيجي بناء قوة دافعة للتخطيط الاستراتيجي يتم بموجبها العمل على تشكيل المستقبل بالرؤية التي يريدها والمركزات هي^(٣):

١. الأهداف بمظاهرها المختلفة تعد أحد المركزات الأساسية الفعلية لعملية التخطيط الاستراتيجي.

(٢) بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي ، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠١٠م)، ص ٩١.

(٢) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي ، ط٤ (الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة، ٢٠٠٩م)، ص ٢٩.

(٢) محمد نعمة الله جبريل، مسألة الاستراتيجي : المفاهيم، الكيفيات، النماذج (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، ٢٠١٢م)، ص ٣١١، ٣١٢

٢. التخطيط الاستراتيجي هو صياغة الحاضر ولكنه تصميم من أجل المستقبل الذي يتصف عادة بالغموض وفيه الكثير من الأخطار وحالات عدم التأكد والكثير من الفرص والإمكانات المتاحة.
 ٣. التسلسل المنطقي والتتابع المتصل غير المنفصل، وذلك بتحديد الأهداف والقدرات والإمكانات المتوفرة والمستقبلية.
 ٤. التخطيط الاستراتيجي يجب أن يشمل الاستراتيجية العامة للدولة والاستراتيجيات الأخرى المختلفة التخصصية.
 ٥. هـ. وضع المؤشرات والمعايير التي يتم بموجبها قياس مدي تقدم الدولة في تحقيق الأهداف الموضوعية.
 ٦. المشاركة يجب أن تكون واسعة ومتعددة بالاستفادة من الخبرات المتاحة.
- أهمية التخطيط الاستراتيجي:**
- مهما توحدت الرؤي أو اختلفت وجهات النظر حول أهمية التخطيط من عدمه لضبط حياة المجتمع البشري إلا أنَّ هناك مجموعة من الأسئلة يجب على المخطط معرفتها قبل وضع خطته^(١):
١. التخطيط : عنصر جوهري من عناصر الإدارة، وتصبح الإدارة عاجزة بدونه، ووجود سياسات واضحة: وتعتبر السياسات إحدى عناصر التخطيط.
 ٢. الدقة في تقدير الإمكانيات: حيث أنَّ تقدير الكميات نوعاً وكماً، وبدقة، يساعد على نجاح عملية التخطيط، ويرتبط التخطيط بالواقع، وأي تخطيط يتم دون حساب دقيق للإمكانيات مصيره الفشل.
 ٣. الدقة في التنفيذ: والدقة في التنفيذ تأتي عن طريق البرامج، وعن طريقها يمكن تحديد ما يجب عمله، ومن يقوم بالعمل، وحتى يتم، وكيف، ومن أين يبدأ، وإلى أين ينتهي.
 ٤. الاستفادة الكاملة من الوقت واستغلاله أفضل استغلال.
 ٥. الإسهام في مخارج التخطيط: يسهم في مخارج الخطط التدريبية، والتعليمية والقدرة على تحقيق أهداف الخطط.

(١) محمد نعمة الله جبريل ، المنهج الحديث للتخطيط الاستراتيجي ، (الخرطوم: مطبعة جي تاون، ٢٠٠٦م)، ص١٥.

٦. المحافظة على الأهداف: التخطيط هو الحارس الأمين لأهداف أي خطة، وذلك للتركيز عليها.

٧. تسهيل المتابعة: يتم الاتفاق مسبقاً على برنامج يحدد المهام، وأسلوب العمل مما يسهل المتابعة والحكم للوصول لنقاط القوة والضعف.

خطوات التخطيط الاستراتيجي:

تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي الخطوات التالية^(١):

١. تحليل الاستراتيجية الحالية وما تتضمنه من مهام وأهداف .
٢. دراسة البيئة الخارجية والتي تتضمن البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية وذلك لتحديد الفرص والتحديات.

٣. دراسة البيئة الداخلية للتعرف على الموارد المتاحة ولتحديد نقاط القوة والضعف.
٤. على ضوء دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية تُحدد أهداف جديدة أو تُعدل الأهداف والمهام الموجودة.

٥. تحديد الاستراتيجية الجديدة من أحداث التغييرات في الهياكل التنظيمية والقيادة والموارد البشرية ونظم المعلومات والإدارات الوظيفية المختلفة.

يتمثل الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي في التالي^(٢):

أ. التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل ويعتمد على دراسة وتحليل بيانات المستقبل من خلال تحقيق أهداف كبرى غالباً ما تتصف بالجرأة والمبادرة قد يسبق تحقيقها إجراء تغييرات أساسية وجوهرية في البيئة.

ب. التخطيط بمفهومه الحالي غالباً ما يجري الواقع ويمشي معه، أما التخطيط الاستراتيجي فبالعكس تماماً يقوم بإعداد الأهداف الطويلة أو المتوسطة المدى والتي يُراد من خلالها إحداث التغييرات المطلوبة لقيام المشروع المعين، أي أنَّ التخطيط الاستراتيجي يسعى لتحقيق أهداف قد تتطلب إحداث تغييرات أساسية في البيئة، وهذا ما يدعو إلى تمييز التخطيط الاستراتيجي.

(١) الجنرال بوفر، مدخل إلى الاستراتيجية العسكرية، ترجمة: أكرم ديري والهيثم الأيوبي، (بيروت: دار الطليعة، ط٢، ١٩٩٠م)، ص ٢٩.

(٢) محمد نعمة جبريل، مسألة الاستراتيجية، المفاهيم، الكيفيات، النماذج، (الخرطوم: إيلاف للنشر والطباعة، ٢٠١٢م)، ص ٢٩٩.

ت. التخطيط العادي غالباً ما يسعى إلى بلورة أهداف محددة لا تحتاج إلى فترة زمنية محددة لتحقيقها، عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى لتحقيق أهداف كبرى طموحة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة.

ث. غالباً ما يرتبط التخطيط العادي بالبيئة المحلية بينما يتجه التخطيط الاستراتيجي ليمتد ويشمل البيئة الدولية وإلى تحقيق أهداف في الأسواق العالمية. مراحل التخطيط الاستراتيجي:

الحديث عن مراحل التخطيط الاستراتيجي هنا ينبغي أن يكون مرتبطاً بأنشطة الموارد البشرية وتحديات المستقبل. وقبل أن نتحدث عن هذه المراحل يجب أن نشير هنا إلى أنه لا يوجد نموذج وأحد في أدبيات وممارسات التخطيط الاستراتيجي يتحدث عن مراحل محددة يتم العمل بها في جميع ممارساته.

بينما حدد نموذج آخر ثلاث مراحل فقط لعملية الإدارة الاستراتيجية وهي^(١): تحديد رسالة المنظمة، تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات.

وأياً كان الأمر فإن المقارن بين هذه النماذج يجد أنه مهما اختلفت فيما بينها في عدد المراحل أو الخطوات إلا أنها جميعاً تتحدث عن نفس العملية في التخطيط الاستراتيجي وبنفس المفاهيم والأدوات من هذا المنطلق فإننا في عرضنا لمرحلة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنشطة الموارد البشرية سوف نتحدث من منظور النموذج الرباعي وذلك على النحو التالي: (٢)

١. تحليل الموقف: إذا أردنا التعامل مع قضايا الموارد البشرية وتحديات المستقبل فإن ذلك يتطلب منا أن تكون لدينا صورة واضحة عن الدافع الراهن لهذه القضايا والمحتوي النظامي والتنظيمي والثقافي الذي يتم في إطاره عمل الأنشطة. هذا الأمر يتطلب منا تحليل الموقف من حيث تشخيص جوانب القوة والضعف لدينا والفرص والتهديدات الموجودة أو المحتمل وجودها في هذا الجانب. هذا الأسلوب في تشخيص الوضع الراهن

(1) Martin Betts, Strategic Management of I T In Construction, Black well science ltd, 1999, p15.

(٢) سليمان سلامة أبو خزيمة، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية دورها في تطوير القطاع العام وإدامة التميز والتنافسية (عمان: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٨م) ص ٩٥ - ٩٧.

هو ما يعبر عنه بأسلوب (SWOT). أن تشخيص أو تحليل ليس عملاً عشوائياً إذ لا بد أن نمارسه انطلاقاً من أهداف المنظمات التي نعمل بها وأهداف أنشطة الموارد البشرية التي تنفذ بصورة مباشرة أو غير مباشرة وعلاقة كل ذلك برؤية ورسالة منظماتنا بل ورؤيتنا ورسالتنا عن إدارة الموارد البشرية. لذلك فإننا وقبل إن نعد أي خطة استراتيجية يجب أن تكون لدينا صورة واضحة عما ينبغي أن نعمله في هذا الجانب، وماذا يمكننا أن نعمله في المستقبل، وماذا نريد أن نحقق بالضبط من وراء إعادة النظر في ممارستنا لأنشطة من خلال توظيف التخطيط الاستراتيجي. أن إبراز ما يمكن أن تحققه في هذه المرحلة بالنسبة لتحليل الموقف الخاص بأنشطة الموارد البشرية هو الرصد الجيد لها وتحدياتها باعتبار أنها تمثل المنطلق الرئيسي لإعداد الخطة الاستراتيجية. هذه القضايا قد تكون لها علاقة بسياسات المنظمة أو بيئتها الداخلية والخارجية أو بالأفراد أنفسهم.

٢. صياغة الاستراتيجية: أن المقصود بصياغة الاستراتيجية يتمثل في وضع عدد من البدائل أو الحلول لكل قضية والمقارنة بين هذه البدائل أو الحلول وفق معايير محددة والاختيار من بينها البديل أو الحل الأمثل. وهنا يجب أن نذكر أن الاستراتيجية هي في الواقع رديف لعملية اختيار البديل أو الحل الملائم للتعامل مع قضايا أنشطة الموارد البشرية، وأنها إذا لم نحسن التعامل مع هذه المرحلة فإن المراحل التي تليها لن تكون إلا مراحل صورية. من جانب آخر يجب أن نتذكر أن إعداد الخطة الاستراتيجية يتطلب تحديد الأهداف العامة والأهداف التفصيلية والرسالة والرؤية ولكن ليس بالضرورة أن تحدد هذه المتطلبات في كل خطة. ذلك أن لكل قضية ومنظمة ظروفها الخاصة حيث قد لا تحتاج إلى كتابة رؤية ورسالة للمنظمة إلا إذا كان مدخلنا في التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تحديد هذه الرؤية والرسالة. أن التخطيط الاستراتيجي هو علم وفن وأن ممارسته أقرب إلى الفن وأن تطبيقه في مجال أنشطة الموارد البشرية يحتاج إلى كثير من الجهد والتفكير والتحليل بدلا من الاعتماد على الخطوات الروتينية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

٣. تنفيذ الاستراتيجية: تمثل هذه المرحلة النقلة الفعلية للاستراتيجية من الواقع النظري إلى الواقع الفعلي أن جوهر تنفيذ الاستراتيجية يتمثل بتحويل أهداف الاستراتيجية إلى برامج ومشاريع. فالبرامج أو المشاريع بغض النظر عن اختلاف التسميات وإيهما أشمل من الآخر فأنها جميعا تمثل مجموعة من الأنشطة والعمليات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الاستراتيجية. هذه البرامج والمشاريع يتم أعدادها بناء على نماذج وخطوات محددة

يمكن الاسترشاد بها في هذا الشأن (نموذج أعداد البرامج والمشاريع). في هذه المرحلة ينبغي أن نشير إلى أنه يتوجب على المنظمة أن تسخر جميع طاقاتها البشرية والمالية والإدارية من أجل نجاح عملية تنفيذ الاستراتيجية من ناحية أخرى فإن عملية التنفيذ تتطلب دعماً قوياً من الإدارة العليا وتغييراً في ثقافة المنظمة يساعد على نجاح عملية التنفيذ. في ختام هذه المرحلة يمكننا القول بأن إعداد الاستراتيجية قد تم وأن تعاملنا مع قضايا وتحديات أنشطة الموارد البشرية يجب أن يكون واضحاً وحساساً. أننا بنهاية المرحلة الرابعة قد نجد أننا بحاجة إلى الاستمرارية في خطتنا الاستراتيجية للتعامل مع قضايا الموارد البشرية أرى أننا بحاجة إلى بعض التعديلات فيها أو ربما تغييرها بالكامل. وأياً كان الأمر فأن ممارسة التخطيط الاستراتيجي هي عملية مستمرة وتستفيد من نتائج بعضها في التعامل مع القضايا والتحديات التي تواجهها في مجتمعاتنا أو منظماتنا.

٤. متابعة وتقييم أداء الاستراتيجية: ليس بالضرورة أن تكون هذه المرحلة مستقلة في عملية التخطيط الاستراتيجي، ذلك أن الكثير من عمل هذه المرحلة قد يتم أثناء عملية تنفيذ أو تطبيق الاستراتيجية. أن الهدف من هذه المرحلة هو التأكد من الخطة الاستراتيجية التي تم تبنيها وتنفيذها من خلال البرامج والمشاريع المعتمدة وتحقيق الأهداف المحددة للاستراتيجية. إضافة إلى ذلك فأن عملية المتابعة والتقييم تعمل على تحديد التعديلات والتحسينات المطلوبة في الاستراتيجية وربما يتطلب الأمر تعديل الاستراتيجية بشكل كامل بما يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وإجمالاً يمكن القول بأن الهدف الرئيسي من عملية متابعة وتقييم الاستراتيجية هو العمل على تحسين أداء الاستراتيجية وذلك من خلال ضمان تنفيذ البرامج والمشاريع تنفيذاً سليماً وتعزيز أداء الاستراتيجية بالعمل على تقديم معلومات وتغذية مرتدة عن عملية تنفيذ البرامج والمشاريع بالنسبة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالاستراتيجية. ولما كانت عملية المتابعة والتقييم معنية بأداء الاستراتيجية بشكل كامل أو جزئي فأن تطبيقها أكثر ما يكون بروزاً في البرامج والمشاريع التي تنفذ من خلالها الاستراتيجية حيث تسعى عملية المتابعة والتقييم من خلال هذه المرحلة إلى الإجابة على السؤالين التاليين:

١. متى سيتم إعداد التقارير المتعلقة بخطة العمل والتقديم في التنفيذ ؟.

٢. من سيقوم بتنفيذ التقييم ؟ ومتي ؟ وكيف ؟ .

للإجابة على هذين السؤالين فإننا في هذه الخطة سوف نعتمد في عملية المتابعة والتقويم على نوعين رئيسيين من التقارير هما:

١. المتابعة القائمة على أساس مراجعة التقدم في تنفيذ خطة العمل.
٢. تقويم البرنامج أو المشروع سواء كان هذا التقويم ذاتياً (أي من خلال الشخص، الفريق المسؤول عن البرنامج أو المشروع) أو من خلال جهة مستقلة يتم تكليفها من داخل المؤسسة أو من خارجها.

بالطبع فإن إعداد هذه التقارير ومتابعة ما يترتب عليها هي من مسئولية القائمين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، إلا أنه من الضروري أن تتم مناقشة واستشارة جميع الأطراف ذات العلاقة بالبرامج أو المشاريع سواء أكانوا مشرفين أو تنفيذيين. كما يفيد التحليل البيئي لمديري الأفراد في مجالين أساسيين هما: ^(١)

أ. التعرف على فرص التوظيف الجديدة والمصادر الجديدة للعمالة من خريجين جدد أو عمالة ترغب التحول من عمل لأخر وقياس اتجاهات أسعار العمل ونفقات المعيشة (ميزانية الأسرة) والثقافة العمالية.

ب. قياس القيود والمحددات والضوابط التي يجب الالتزام بها في إدارة وظائف الأفراد ومنها التشريعات الصناعية وقوانين العمل وشروط التوظيف والإجراءات والنماذج والاستثمارات. والقيود النقابية وشروط العمل الدولية ومنظمة العمل العربية في مجالات الحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل وشروط السلامة الصناعية والتأمين ضد إصابات العمل والتأمينات الاجتماعية والتأمين الصحي والتدريب المهني والتعليم والبعثات والهجرة الداخلية والخارجية. وعلى ذلك يتم تحليل سياسات الأفراد في الاختيار والترقية والنقل والتدريب والأجور والحوافز في ظل سوق العمل وظروف البيئة المحيطة. كما إن وصف الوظائف والمتطلبات الوظيفية وتقييم الوظائف يتأثر بالظروف البيئية المحلية والدولية.

مما سبق يلاحظ أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتمد إلى حد كبير على عملية التنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية وتحديد أثرها في نشاط المنظمة واحتياجاتها من الموارد البشرية، في ضوء متطلبات استراتيجية المنظمة وما تريد إنجازه من أعمال في المدي

(١) فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٠م)، ص ص ٣٠٠ - ٣٠١.

المستقبلي الطويل. وعلى هذا يقوم تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ ومن ثم تقدير احتياجات استراتيجية المنظمة من الموارد البشرية، التي على أساسها تضع إدارة الموارد البشرية استراتيجية عملها، التي تتوافق معها وتخدم استراتيجية المنظمة. لأن نتائج تخطيط الموارد البشرية هي التي ترسم الاطار العام لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بشكل متكامل ويتوافق مع استراتيجية المنظمة، وهو ما يعني تحقيق متطلبات استراتيجية المنظمة من الإعداد والمهارات والكفاءات البشرية المؤهلة للعمل، والتي بدورها تدعم قوة العمل في المنظمة التي تسعى إلى التميز والتفوق والتنافس في مجال نشاطها.^(١)

ثالثاً: الدراسة التطبيقية:

اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث تم استخدام العينة القصدية في اختيار أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ حجمها (١٠٠) من مجموع مجتمع الدراسة، وتم توزيع عدد (١٠٥) استبانة على أفراد العينة، وتم استرجاع (١٠٠) استبانة بنسبة ٩٥.٢٪، ويعتبر معدل الاستجابة من المعدلات العالية باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها (٧٥٪). واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تصميم استمارة استقصاء اشتملت فقرات تناولت السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة مثل النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة العملية. والقسم الثاني: يقيس محاور الدراسة الأساسية. عرض وتحليل البيانات:

جدول (١): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المتغيرات الشخصية

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	٥٨	٥٨
أنثى	٤٢	٤٢
المجموع	١٠٠	100 %
العمر	العدد	النسبة %
أقل من ٣٠ سنة	23	23

(١) عائد سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط٢، (القاهرة: دار المكتبات الكبرى، ١٩٩٩م) ص ٤١٥.

النوع	العدد	النسبة %
٣٠ وأقل من ٤٠ سنة	32	٣٢
٤٠ وأقل من ٥٠ سنة	27	٢٧
٥٠ سنة فأكثر	18	١٨
المجموع	100	١٠٠ %
المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
ثانوي	٠	٠
جامعي	63	٦٣
فوق الجامعي	٣٧	٣٧
المجموع	100	١٠٠ %
المسمي الوظيفي	العدد	النسبة %
مدير إدارة	٦	٦
رئيس قسم	١١	١١
موظف	٧٦	٧٦
أخري	٧	٧
المجموع	١٠٠	100 %
سنوات الخبرة العملية	العدد	النسبة %
أقل من ٥ سنوات	٢٤	٢٤
٥ وأقل من ١٠ سنوات	٣٧	٣٧
١٠ وأقل من ١٥ سنة	٢٧	٢٧
١٥ سنة فأكثر	١٢	١٢
المجموع	١٠٠	100 %

يتضح من الجدول (١) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (٥٨) % بينما بلغت نسبة الإناث في العينة (٤٢) % من إجمالي العينة المبحوثة. كما يتضح أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (٣٠ وأقل من ٤٠ سنة) حيث بلغت نسبتهم (٣٢) % ثم في المرتبة الثانية الفئة العمرية ما بين (40 وأقل من 50 سنة) بنسبة (٢٧) %

ثم في المرتبة الثالثة أفراد العينة والذين كانت أعمارهم (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة (٢٣) %، ثم الفئة (٥٠ سنة فأكثر) بنسبة (١٨) %. بالإضافة إلى أن أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي بلغت نسبتهم (٦٣) %، بينما بلغت نسبة أفراد العينة من المستوى فوق الجامعي (٣٧) %. كذلك يتضح أن نسبة (٦) % مدراء إدارات، ونسبة (١١) % رؤساء أقسام، ونسبة (٧٦) % موظفين، ونسبة (٧) % للمسميات الوظيفية الأخرى. أما سنوات الخبرة فيتضح أن نسبة (٢٤) % من أفراد العينة كانت سنوات الخبرة لديهم أقل من ٥ سنوات، ونسبة (٣٧) % ما بين ٥ إلى ١٠ سنوات، ونسبة ٢٧ % ما بين ١٠ إلى ١٥ سنة، ونسبة (١٢) % ١٥ سنة فأكثر. ويلاحظ أن نسبة (٧٦) % كانت خبرتهم أكبر من ٥ سنوات.

المحور الأول: التخصص:

جدول (٢) الإحصاء الوصفي لعبارات التخصص

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
٣	مرتفعة جدا	٩٢.٠ %	4.60	0.584	هناك تركيز على مبدأ التخصصية في الوظائف
1	مرتفعة جدا	٩٤.٠ %	4.70	0.480	التخصص ساعد على سهولة الرقابة
2	مرتفعة جدا	٩٣.٦ %	4.68	0.510	يتم جمع الأعمال المتشابهة في قسم واحد
٥	مرتفعة	٧٤.٤ %	4.10	0.505	يتم توزيع العمل بصورة عادلة بين الأقسام
٤	مرتفعة جدا	٩٠.٤ %	4.52	0.685	تهتم الإدارة العليا بالتخصص على أساس الوظيفة
	مرتفعة جدا	90.4 %	4.52	0.539	إجمالي العبارات

يتضح من الجدول (٢) ما يلي:

١/ أن جميع العبارات التي تعبر عن فقرات التخصص يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى التخصص في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع

العبارات متوسطاً" عام مقداره (4.52) وبانحراف معياري (0.539) وأهمية نسبية (90.4) % .

٢/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (التخصص ساعد على سهولة الرقابة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الاستجابة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.70) بانحراف معياري (0.480) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (94) % . تليها في المرتبة الثانية العبارة (يتم جمع الأعمال المتشابهة في قسم واحد) بمتوسط حسابي (4.68) وانحراف معياري (0.510) وبأهمية نسبية (93.6) % .

٣/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يتم توزيع العمل بصورة عادلة بين الأقسام) حيث بلغ متوسطها (4.10) وبانحراف معياري (0.505) وأهمية نسبية بلغت (74.4) % .

المحور الثاني: المعيارية:

جدول (٣) الإحصاء الوصفي لعبارات المعيارية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	مرتفعة جدا	٩٢.٦ %	4.63	0.561	أنظمة العمل واضحة للعاملين
1	مرتفعة جدا	٩٣.٨ %	4.69	0.526	قواعد العمل بالوزارة ثابتة
٤	مرتفعة جدا	٨٩.٨ %	4.49	0.590	قوانين العمل ساهت في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة
3	مرتفعة جدا	٩٠.٨ %	4.54	0.573	تعمل الإدارة على الاستفادة من مختلف التخصصات
٥	مرتفعة جدا	٨٩.٤ %	4.47	0.685	يتم ضبط سلوك العاملين وفق قوانين تنظيمية
	مرتفعة جدا	91.2 %	4.56	0.595	إجمالي العبارات

يتضح من الجدول (٣) ما يلي:

١/ أن جميع العبارات التي تعبر عن فقرات المعيارية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى المعيارية في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع

العبارات متوسطاً عام مقداره (٤.٥٦) وبانحراف معياري (٠.٥٩٥) وأهمية نسبية (٩١.٢) % .

٢/ يلاحظ من الجدول أن العبارة (قواعد العمل بالوزارة ثابتة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الاستجابة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٦٩) بانحراف معياري (٠.٥٢٦) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (٩٣.٨) % . تليها في المرتبة الثانية العبارة (أنظمة العمل واضحة للعاملين) بمتوسط حسابي (٤.٦٣) وانحراف معياري (٠.٥٦١) وبأهمية نسبية (٩٢.٦) % .

٣/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يتم ضبط سلوك العاملين وفق قوانين تنظيمية) حيث بلغ متوسطها (٤.٤٧) وبانحراف معياري (٠.٦٨٥) وأهمية نسبية بلغت (٨٩.٤) % .

المحور الثالث: المركزية:

جدول (٤) الإحصاء الوصفي لعبارات المركزية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
٣	مرتفعة جداً	٩٠.٨ %	4.54	0.573	تهتم الوزارة بتنظيم المركزية
5	مرتفعة جداً	٨٩.٤ %	4.47	0.685	يتم متابعة تنفيذ المركزية من قبل الإدارة العليا بشكل مستمر
1	مرتفعة جداً	٩٧.٨ %	4.89	0.505	تتبع الوزارة أسلوب توزيع صلاحيات القرار على القيادات العليا
٤	مرتفعة جداً	٩٠.٤ %	4.52	0.592	تؤثر المركزية سلباً على التنظيم بالوزارة
٢	مرتفعة جداً	٩٢.٤ %	4.62	0.563	يتم تقييم الهيكل التنظيمي عبر المركزية بصورة دائمة
	مرتفعة جداً	91.4 %	4.57	0.618	إجمالي العبارات

يتضح من الجدول (٤) ما يلي:

١/ أن جميع العبارات التي تعبر عن فقرات المركزية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى المركزية في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا" عام مقداره (4.57) وبانحراف معياري (0.618) وأهمية نسبية (91.4) % .

٢/ يلاحظ من الجدول أن العبارة (تتبع الوزارة أسلوب توزيع صلاحيات القرار على القيادات العليا) جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الاستجابة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.89) بانحراف معياري (0.505) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (97.8) % . تليها في المرتبة الثانية العبارة (يتم تقييم الهيكل التنظيمي عبر المركزية بصورة دائمة) بمتوسط حسابي (٤.٦٢) وانحراف معياري (٠.٥٦٣) وبأهمية نسبية (٩٢.٤) % .

٣/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يتم متابعة تنفيذ المركزية من قبل الإدارة العليا بشكل مستمر) حيث بلغ متوسطها (٤.٤٧) وبانحراف معياري (٠.٦٨٥) وأهمية نسبية بلغت (٨٩.٤) % .

المحور الرابع: الرسمية:

جدول (٥) الإحصاء الوصفي لعبارات الرسمية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	مرتفعة جدا	٩٠.٤ %	4.52	0.592	تساعد الرسمية على تدفق المعلومات في جميع أنحاء المؤسسة
1	مرتفعة جدا	٩٢.٤ %	4.62	0.563	الرسمية لا تترك مجالات كافية للتفسير الخاطئ للعمليات
٤	مرتفعة جدا	٨٤.٦ %	4.23	0.921	الرسمية لا تركز على الأدوار الموجودة داخل المخطط التنظيمي.
٥	مرتفعة جدا	٨٤.٤ %	4.23	0.741	الرسمية تساعد الاستجابة بسهولة للحالات المتغيرة بسرعة.
٣	مرتفعة جدا	٨٨.٢ %	4.41	0.749	الرسمية تساعد على إيصال المفاهيم بسهولة
	مرتفعة جدا	8٩.٦ %	4.41	0.695	إجمالي العبارات

يتضح من الجدول (٥) ما يلي:

- ١/ أن جميع العبارات التي تعبر عن فقرات الرسمية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى الرسمية في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.41) وانحراف معياري (0.695) وأهمية نسبية (89.6)%.
- ٢/ يلاحظ من الجدول أن العبارة (الرسمية لا تترك مجالات كافية للتفسير الخاطئ للعمليات) جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الاستجابة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.62) بانحراف معياري (0.563) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (92.4)%.
- تليها في المرتبة الثانية العبارة (تساعد الرسمية على تدفق المعلومات في جميع أنحاء المؤسسة) بمتوسط حسابي (٤.٢٣) وانحراف معياري (٠.٧٤١) وأهمية نسبية (٨٤.٤)%

٣/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (الرسمية تساعد الاستجابة بسهولة للحالات المتغيرة بسرعة). حيث بلغ متوسطها (4.19) وبانحراف معياري (0.460) وأهمية نسبية بلغت (83.8) %.

المحور الخامس: التخطيط الاستراتيجي:

جدول (٦) الإحصاء الوصفي لعبارات الاستراتيجية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
٥	مرتفعة جدا	% ٨٤.٨	4.24	0.850	يتم وضع معايير لقياس تقدم المؤسسة
1	مرتفعة جدا	% ٩٣.٦	4.68	0.527	التخطيط الاستراتيجي يساهم في تقدير الإمكانيات
٤	مرتفعة جدا	% ٨٩.٠	4.45	0.641	هناك إستفادة من كل الإمكانيات بالوزارة
٣	مرتفعة جدا	% ٩٠.٤	4.52	0.592	التخطيط الاستراتيجي يساهم في مخارج الخطط التدريبية
٢	مرتفعة جدا	% ٩٢.٤	4.62	0.563	يساعد التخطيط الاستراتيجي في توضيح النتائج المطلوبة
	مرتفعة جدا	90.2%	4.45	0.693	إجمالي العبارات

يتضح من الجدول (٦) ما يلي:

١/ أن جميع العبارات التي تعبر عن فقرات التخطيط الاستراتيجي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى التخطيط الاستراتيجي في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا" عام مقداره (4.45) وبانحراف معياري (0.693) وأهمية نسبية (90.2) %.

٢/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (التخطيط الاستراتيجي يساهم في تقدير الإمكانيات) جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الاستجابة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.68) بانحراف معياري (0.527) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (93.6) %.

تليها في المرتبة الثانية العبارة (يساعد التخطيط الاستراتيجي في توضيح النتائج المطلوبة) بمتوسط حسابي (4.62) وانحراف معياري (0.563) وبأهمية نسبية (٩٢.٤) %

٣/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يتم وضع معايير لقياس تقدم المؤسسة) حيث بلغ متوسطها (4.24) وبانحراف معياري (0.850) وأهمية نسبية بلغت (84.8)%.
اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخصص والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي
ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (التخصص) والمتغير التابع ويمثله (التخطيط الاستراتيجي) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٧) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التخصص والتخطيط الاستراتيجي

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين التخصص والتخطيط الاستراتيجي	٠.٥٦	٥.٢١	٠.٠٠٠
معامل الارتباط (R)	٠.٨٢		
معامل التحديد (R ²)	٠.٦٧		
F	٣٤.٢		
Sig F	0.000		

يتضح من الجدول (٧): وجود ارتباط طردي قوى بين التخصص والتخطيط الاستراتيجي بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي: بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٢). وقيمة معامل الانحدار (٠.٥٦) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين التخصص والتخطيط الاستراتيجي. وعليه فإن إحداث تغيير التخصص بنسبة ١٠% يعمل على تغيير مستوى التخطيط الاستراتيجي بنسبة (٥.٦)% مع ثبات كافة المتغيرات الأخرى. وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٧) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (التخصص) على المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) حيث بلغ معامل التحديد (٠.٦٧) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (التخصص) يؤثر في التخطيط الاستراتيجي بنسبة (٦٧)%. بينما المتغيرات الأخرى غير

المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (٣٣)%. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير المستقل (التخصص) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (٥.٢١) بمستوى دلالة معنوية (٠.٠٠٠٠) وبلغت قيمة (F) (٣٤.٢) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠٧).

وبناء على نتائج التحليل يستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت: (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخصص والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي) يعتبر فرض مقبول.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعيارية والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (المعيارية) والمتغير التابع ويمثله (التخطيط الاستراتيجي) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٨) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المعيارية والتخطيط الاستراتيجي

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين المعيارية والتخطيط الاستراتيجي	٠.٧١	٦.٨٧	٠.٠٠٠
معامل الارتباط (R)	٠.٨٧		
معامل التحديد (R2)	٠.٧٦		
F	٤٧.٢		
Sig F	0.000		

يتضح من الجدول (٨): وجود ارتباط طردي قوى بين المعيارية والتخطيط الاستراتيجي بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي: بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٧) وقيمة معامل الانحدار (٠.٧١) وهى قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين المعيارية والتخطيط الاستراتيجي. وعليه فإن إحداث تغيير المعيارية بنسبة ١٠% يعمل على تغيير

مستوى التخطيط الاستراتيجي بنسبة (٧.١) % مع ثبات كافة المتغيرات الأخرى. وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٨) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (المعيارية) على المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) (حيث بلغ معامل التحديد (٠.٧٦) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (المعيارية) يؤثر في المعيارية والتخطيط الاستراتيجي بنسبة (٧٦) %. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (٢٤) %. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير المستقل (المعيارية) وفقا لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (٨.٦٠) بمستوى دلالة معنوية (٠.٠٠٠٠) وبلغت قيمة (F) (٤٧.٢) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠٠) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%.

وبناء على نتائج التحليل يستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت: (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعيارية والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي) يعتبر فرض مقبول.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المركزية والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (المركزية) والمتغير التابع ويمثله (التخطيط الاستراتيجي) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٩) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المركزية والتخطيط الاستراتيجي

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين المركزية والتخطيط الاستراتيجي	٠.٨٦	٨.٦٠	٠.٠٠٠
معامل الارتباط (R)	٠.٩١		
معامل التحديد (R2)	٠.٨٢		
F	٧٤.٠٥		
Sig F	0.000		

يتضح من الجدول (٩): وجود ارتباط طردي قوى بين بعد فقرات المركزية والتخطيط الاستراتيجي بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي: بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٩١). وقيمة معامل الانحدار (٠.٨٦) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين المركزية والتخطيط الاستراتيجي. وعليه فإن إحداث تغيير في المركزية بنسبة ١٠% يعمل على تغيير مستوى التخطيط الاستراتيجي بنسبة (٨.٦)% مع ثبات كافة المتغيرات الأخرى. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٩) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (المركزية) على المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) حيث بلغ معامل التحديد (٠.٨٢) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (المركزية) يؤثر في التخطيط الاستراتيجي بنسبة (٨٢)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (١٨)%. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير المستقل (المركزية) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (٨.٦٠) بمستوى دلالة معنوية (٠.٠٠٠) وبلغت قيمة (F) (٧٤.٠٥) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠).

وبناء على نتائج التحليل يستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المركزية والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي) يعتبر فرض مقبول .

الفرضية الرابعة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسمية والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (الرسمية) والمتغير التابع ويمثله (التخطيط الاستراتيجي) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٠) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الرسمية والتخطيط الاستراتيجي

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين الرسمية والتخطيط الاستراتيجي	٠.٧١	٩.٥٥	٠.٠٠٠
معامل الارتباط (R)	٠.٨٨		
معامل التحديد (R ²)	٠.٧٧		
F	٩١.٢		
Sig F	0.000		

يتضح من الجدول (١٠): وجود ارتباط طردي قوى بين الرسمية والتخطيط الاستراتيجي بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي: بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٨). وقيمة معامل الانحدار (٠.٧١) وهى قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين الرسمية والتخطيط الاستراتيجي. وعليه فإن إحداث تغيير في الرسمية بنسبة ١٠% يعمل في تغيير مستوى التخطيط الاستراتيجي بنسبة (٧.١)% مع ثبات كافة المتغيرات الأخرى. وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٢٩/٤) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (الرسمية) على المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) حيث بلغ معامل التحديد (٠.٧٧) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (الرسمية) يؤثر في التخطيط الاستراتيجي بنسبة (٧٧)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (٢٣)%. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير المستقل (الرسمية) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل

الانحدار (٠.٧٧) بمستوى دلالة معنوية (٠.٠٠٠٠) وبلغت قيمة (F) (٩١.٢) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠٠) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%. وبناء على نتائج التحليل يستنتج أن فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسمية والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي) يعتبر فرضاً مقبولاً .

الخلاصة

أن الهياكل التنظيمية تساهم في إحداث التميز في الأداء التنظيمي، الذي يساعد المؤسسات علي تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية، من خلال أداء الأعمال التي تقوم بها المؤسسة بشكل أفضل من المنافسين، ويساهم في سيادة أنماط جديدة من التنظيمات تتميز بصغر الحجم وبساطة البناء التنظيمي ومرونة الأداء وتعمق التكوين التقني وسرعة الاستجابة للمتغيرات، خاصة في ظل حوجة الإدارات العليا لمعايير ومؤشرات تساعد على الحكم على نجاح تصميم الهيكل التنظيمي، خاصة عند مزج الأمر بالتخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد إلى حد كبير على عملية التنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية وتحديد إثرها في نشاط المؤسسة واحتياجاتها من الموارد البشرية، وفي ضوء متطلبات استراتيجية المؤسسة وما تريد إنجازه من أعمال في المدى المستقبلي الطويل، هنا يقوم التخطيط الاستراتيجي بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية أو الموارد الأخرى، التي على أساسها تضع المؤسسة عملها، التي تتوافق معها فهي التي ترسم الاطار العام لاستراتيجية إدارة الأداء بشكل يتكامل ويتوافق مع كل ما يؤثر في الأداء . بناءً على ذلك خرج البحث بالنتائج التالية:

١. وجود علاقة بين التخصص والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
٢. تبين أن هنالك علاقة بين المعيارية والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
٣. توجد علاقة بين المركزية والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
٤. هنالك علاقة بين الرسمية والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
٥. هنالك تركيز على مبدأ التخصصية في الوظائف فهو يساعد على سهولة الرقابة.
٦. قوانين العمل المطبقة ساهت في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وضبط سلوك العاملين وفق قوانين تنظيمية.
٧. هنالك متابعة لتنفيذ المركزية من قبل الإدارة العليا بشكل مستمر.
٨. إن أسلوب توزيع صلاحيات القرار على القيادات العليا يؤثر إيجاباً على العمل.
٩. تساعد الرسمية على تدفق المعلومات في جميع أنحاء المؤسسة، فهي لا تترك مجالات كافية للتفسير الخاطئ للعمليات.
١٠. تطبيق التخطيط الاستراتيجي يساهم في تقدير الإمكانيات للاستفادة منها بالوزارة.

التوصيات:

- بناءً على النتائج السابقة، توصي الباحثة بالآتي:
 ١. الاستمرار بممارسة العمل وفق الهياكل التنظيمية في المؤسسات لأنها تساعد على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.
 ٢. الاستمرار في عقد التدريبات المتخصصة في موضوع الهياكل التنظيمية للإدارات العليا وللعاملين بهدف تنمية معارفهم ومهاراتهم في هذا المجال.
 ٣. تبني نظام حديث لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعملية تطبيق الهياكل التنظيمية.
 ٤. العمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية الهياكل التنظيمية بكل مراحلها.
 ٥. ضرورة أن تتبنى المؤسسات نظم رقابة وتقييم واضحة ومكتوبة للموارد البشرية تتلاءم مع طبيعة عملها في هذا الإطار.
 ٦. العمل على نشر ثقافة الهياكل التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي داخل الوزارة حتي تصبح جزء من ثقافة الوزارة والعاملين بها.
 ٧. القيام بعملية تقييم أداء الوزارة ككل والمراجعة السنوية بناء على الدروس المستفادة وتصميم الخطط التنفيذية.
 ٨. قيام الوزارة بتحديد مؤشرات الأداء الخاصة بها وقياسها من وقت إلى آخر لتحديد درجة الأداء المؤسسي الفعلي ومقارنته بالأداء الذي تحقق في الفترة السابقة وكذلك مقارنته بأداء المؤسسات الأخرى المماثلة.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

١. احمد نبيل، الهياكل التنظيمية، الإسكندرية: منشأة المعارف للنشر، ٢٠١٠م.
٢. الجنرال بوفر، مدخل إلى الاستراتيجية العسكرية، ترجمة: أكرم ديري والهيثم الأيوبي، بيروت، دار الطليعة للنشر، ١٩٩٠م.
٣. بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠١٠م-١٤٣١هـ.
٤. جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٧م.
٥. دبالا الحاج عارف، الإصلاح الإداري الفكر والممارسة، دمشق: دار الرضا للنشر، ٢٠٠٣م.
٦. حسين حريم، تصميم المنظمة- الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط٢، عمان: دار الحامد للنشر، ٢٠٠٠م.
٧. يوسف شاكر الحلو، علم الإدارة العامة، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، ٢٠٠٠م.
٨. محسن عبد الرؤوف الجوهري، أصول الإدارة والتنظيم، القاهرة: دار الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٥م.
٩. محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، ط٤، الخرطوم: مطبعة السودان للعملة، ٢٠٠٩م.
١٠. محمد كرد علي، الإدارة على مر العصور، القاهرة: مطبعة مصر للنشر والتوزيع، ١٩٩٧م.
١١. محمد نعمة الله جبريل، المنهج الحديث للتخطيط الاستراتيجي، الخرطوم: مطبعة جي تاون، ٢٠٠٦م.
١٢. محمد نعمة الله جبريل، مسألة الاستراتيجية: المفاهيم، الكيفيات، النماذج الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة ٢٠١٢م.
١٣. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٢م.

١٤. مصطفى كامل، ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية، الملتقى العربي الثاني للعلوم الإدارية، الإسكندرية، يوليو ٢٠٠٥م.
١٥. موسى اللوزي، تنظيم إجراءات العمل، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٢م.
١٦. سليمان سلامة أبو خرمة، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ودورها في تطوير القطاع العام وإدامة التميز والتنافسية عمان: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٨م .
١٧. سوار الذهب احمد عيسى، التنظيم الإداري وبناء الهياكل التنظيمية، الخرطوم: سندس للطباعة والنشر، ٢٠٠١م.
١٨. عائد سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط٢ القاهرة: المكتبات الكبرى، ١٩٩٩م.
١٩. عبد الباري دره، الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، ١٩٩٤م.
٢٠. عبد العزيز الدوري، النظم الإدارية وفق الرؤية الإسلامية، بيروت: مركز الدراسات العربية، ٢٠٠٦م.
٢١. علي عبد اللطيف عبد اللطيف، مبادئ الإدارة الحديثة، دمشق: مطابع جامعة دمشق، ٢٠٠٤م.
٢٢. فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٠م.
٢٣. قنصوه رشيد، النظم الإدارية وتحليل النظم، ط ٣، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٤م.

المراجع الأجنبية:

1. Harrison, Roger, Stokes, Herb, Diagnosing Organizational Culture. San Francisco: Pfeiffer, A Imprint of Jossey – Bass Inc., 1992.
2. Martin Betts, Strategic Management of I T In Construction, Black well science ltd, 1999.



أثر المعرفة الضمنية على التخطيط الاستراتيجي دراسة تطبيقية على مصرف الوحدة التجاري

د. خالد عطية الصغير

عضو هيئة التدريس بجامعة النجم الساطع

الخلفية النظرية :

تهتم المنظمات في الوقت الراهن بالمعرفة التنظيمية لما لها من مردود واضح وجلى في صناعة المنتجات ذات الجودة العالية كما أنها تعظم من كفاءة عملياتها الداخلية وبالتالي أصبحت المعرفة أصل من أصول أي منظمة.^(١)

فقد أصبح واضحاً لمعظم المنظمات أن التعامل مع المورد المعرفى له متطلبات أساسية وتغييرات جوهرية في كل الأنظمة الإدارية التي تؤثر في الموارد البشرية، وعلى فإن الإدارة المعرفية تتطلب القيام بتطوير الوظائف المختلفة وأساليب وطرق العمل بها، كما يتطلب الأمر التوسيع العلمى في مجالات تقنية أنظمة المعلومات التي لها الأثر الملموس في عملية صنع القرار والتخطيط الاستراتيجى اللذان يعتبران الشغل الشاغل للمديرين ومحور أساسى من محاور أنشطتهم. لقد باتت المنظمات تدرك اليوم أهمية المعرفة والعامل المعرفى لأن إنتاجية العمل المعرفى العالية إذا ما تحققت على أساس مقاييس دقيقة ستكون هى الثروة الحقيقية فى بلوغ أعلى مستويات الفاعلية والكفاءة.^(٢)

ويرتبط موضوع المعرفة الإدارية ارتباطاً وثيقاً بكثير من المفاهيم والأنشطة الإدارية التى لها تأثير مباشر على نجاح المنظمة واستمرارها، و الجدير بالذكر أن هناك نوعان من المعرفة كما صنفها (Polanyi) نقلاً عن ممدوح رفاعى وهى المعرفة الصريحة والمعرفة

١- نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، ٢٠٠٥، ص٣١٨.

٢- نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، ٢٠٠٥، ص٣١٨.

الضمنية. والمعرفة الضمنية هي محور دراستنا مما لها من تأثير مباشر على أنشطة حيوية في المنظمة منها صنع القرارات والتخطيط الإستراتيجي. ويرى الباحث أن المعرفة الضمنية هي: "حصيلة التنشئة الاجتماعية والثقافة التنظيمية والمعرفة المختزنة من الكتب وما جُبل عليه المرء ولكننا لا نستطيع التعبير عن كل هذه المعرفة فأحياناً يعجز الحرف عن التعبير عما نشعر به وما نعرفه ولكن يتضح ذلك جلياً في سلوكياتنا".

مصطلحات الدراسة:

المعرفة الضمنية :

"يمكن تعريفها بأننا نعرف أكثر مما يمكننا إخبار الآخرين به وهذه المعرفة تترجم واضحة في أفعالنا وسلوكياتنا".

ويرجع تحديد مفهوم المعرفة الضمنية إلى الفيلسوف الإنجليزي مايكل بولاني (1891 – 1976) (Michael Polanyi) في كتابه الذي أصدره عام ١٩٥٨ بعنوان: "المعرفة الشخصية حول البعد الصامت أو الكامن للمعرفة".

يرى (Polanyi) أن المعرفة لا تعتمد على عناصر التحليل المنطقي المعروفة مثل التعريفات والملاحظات والاستنتاجات المنطقية فحسب وإنما تستند فضلاً إلى ذلك إلى الافتراضات غير المبرهن على صحتها والممارسات الذاتية التي لم يتم صياغتها وغالباً ما تصدر دون وعي لكنها ذات أهمية حاسمة لاكتساب المعرفة العلمية .^(١)

يعد البعد الضمني من وجهة نظر Polanyi هو ذكاء وإدراك وقدرات داخلية على الاستدراك وليس نوع من مستودع المعرفة أو الذاكرة .^(٢)

1- Wagner Doblar. Roland. Tacit Knowledge Management Libraries and Librarians Taking: Saur, (IFLA Publications: 108). 2004, P. 41.

٢- حسنى عبد الرحمن الشيمى، إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلاً، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٥٣-٥٤.

جدول (١) أهم الفروق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
- معرفة ضمنية لا يمكن وصفها أو التعبير عنها لغوياً. - ذاتية بالتفكير الإبداعي. - يتم الحصول عليها من خلال التدريب والمحاكاة الاجتماعية والتلمذة الصناعية. - تستخدم كميزة تنافسية. - تناظرية.	- معرفة مصنفة يمكن وصفها في اللغة وترميزها وتنظيمها. - موضوعية باستخدام الأساليب المجربة. - تنتقل من خلال التعليم والتدريب باستخدام مناهج محددة. - لا يمكن استخدامها كميزة تنافسية لأنها تستند إلى استخدام الأساليب المجربة. - تجريدية.

المصدر: إعداد الباحث

التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي واحداً من أكثر المهارات المطلوبة للتخطيط للمستقبل، لمدة طويلة وبعيدة مع الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل سواء كانت هذه العوامل داخلية أم خارجية، بحيث يتم تحديد الأهداف والقطاعات المختلفة المستهدفة، بالإضافة إلى الأساليب التي ستتبع من أجل الوصول إلى هذه الغايات. فالتخطيط الاستراتيجي يعني القدرة على رؤية موقع المنظمة في المستقبل، ولا يعني نهائياً التنبؤ بما سيكون وضع المنظمة عليه في المستقبل بناءً على متغيرات وعوامل في الحاضر.

يكن جوهر التخطيط الإستراتيجي في التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية، والتي يمكن أن تكون أساساً لاتخاذ قرارات في الوقت الحاضر لاستغلال تلك الفرص، وتجنب تلك التهديدات كما أن التخطيط يعنى تصميم مستقبلي مرغوب فيه، والتعرف على أساليب تحقيقه. يقتضى التخطيط الإستراتيجي بتأمل المستقبل باستمرار وبطريقة منهجية، فهو عملية مستمرة تبدأ بتحديد الأهداف التنظيمية، وتحديد الإستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ووضع الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ الإستراتيجيات لتحقيق النتائج النهائية، كما أنها عملية يتحدد بمقتضاها مقدماً نوع المجهودات التخطيطية التي يجب القيام بها.

- تعددت آراء الكتاب حول تعريف التخطيط الإستراتيجي ولكنها غالباً ما تتفق في الأساس، وفيما يلي عرض لبعضها:
- يعرف (Kenneth.1994)^(١) التخطيط الإستراتيجي بأنه: "طريقة نجاح المنظمة من خلال إطار عملي يتضمن التفكير الإستراتيجي والرؤية المستقبلية لترشيد قرارات المنظمة".
 - ويعرف (الهوري)^(٢) التخطيط الإستراتيجي بأنه: "تخطيط طويل الأجل نسبياً، مرتبط بتحديد اتجاه البنك في المستقبل في ضوء تحليل الأوضاع الحالية والمستقبلية لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية بقصد تحقيق مسار رئيسي واضح على مستوى المنظمة ككل من ناحية الوحدات الوظيفية أو التشغيلية من ناحية أخرى".
 - يرى (مهنى)^(٣) التخطيط الإستراتيجي أنه: "تخطيط مستقبلي يضع في الاعتبار القوى والعوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتكامل بينها وبين العوامل والقوى الداخلية بما يساهم في اكتشاف الفرص الجديدة والمتاحة في المستقبل".
 - يعرف (المغربى)^(٤) التخطيط الإستراتيجي بأنه: "أول جزء من الإدارة الإستراتيجية وهو ما يتعلق بتحديد اتجاهات المنظمة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رسالة المنظمة وأهدافها بناء على تحليل الوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية. وبعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الإستراتيجية طويلة الأجل على مستوى المنظمة ككل وعلى المستويات الوظيفية، وبرامج وخطط متوسطة الأجل على مستوى كل من وظائف التسويق والأفراد

1- Kenneth,c.,A.M.A. Complete Guide to Strategic Planning for Small Business, Illinois: NTC Publishing Group, 1994, P:VIX.

٢- سيد الهوري، ورشة عمل عن التخطيط الإستراتيجي في عالم متغير متنافس، مركز د. الهوري للإستشارات، القاهرة، ص ٤٠.

٣- محمد إبراهيم مهنى، مدخل متكامل لتخطيط التعليم العالى العربى، في إطار التخطيط الأستراتيجي: ورشة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمى في الدول العربية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، السعودية، ٢٠٠٨، ص ١٠١.

٤- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غربية التخطيط الأستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المنصورة، المكتبة العصرية، ٢٠٠٩، ص ١٤.

والتمويل وعلى المستويات التشغيلية، وبرامج وخطط قصيرة الأجل على مستوى التشغيل اليومي".

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن هناك اختلاف في مفهوم التخطيط الإستراتيجي من كاتب لآخر، وأن هناك خصائص عامة يتسم بها التخطيط الإستراتيجي يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. الرؤية الشاملة للبيئة الداخلية والخارجية.
٢. الرؤية المستقبلية وتوقع ردود فعل المنافسين.
٣. النظام المتكامل والاستمرارية.
٤. المبادرة والتفكير الإستراتيجي.
٥. التفاعل بين التخطيط والتنفيذ من خلال وضع إطار لتوجيه الأنشطة نحو أهداف المنظمة.
٦. التكيف والمرونة.

أهداف التخطيط الإستراتيجي:

تتمثل أهداف التخطيط الإستراتيجي فيما يلي^(١):

- (١) تصميم خطة إستراتيجية قادرة على تحقيق الغايات النهائية والأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية في ضوء رسالة المنظمة.
- (٢) تحديد المسارات الإستراتيجية للمنظمة واتخاذها كركيزة أساسية في تحديد الإطار العام لنشاط وأعمال المنظمة.
- (٣) مواجهة التغيرات البيئية وتقليل درجة عدم التأكد.
- (٤) تطوير الأداء التنظيمي بما يضمن النمو والتطور في الأجل الطويل.
- (٥) تحديد القدرات الحالية والمستقبلية والعمل على تركيز الجهود والموارد وتوجيهها نحو الأنشطة والأعمال ذات الأولوية.
- (٦) تطوير وتنمية القدرات البشرية بالمنظمة.
- (٧) تقليل الوقت اللازم لتحقيق أهداف المنظمة.

١- سالم محمد سالم إبراهيم، التخطيط الإستراتيجي ومنظمة الاعتماد، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم والهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، العدد الأول، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٢٨٤ - ٢٨٥.

العوامل التي تحكم نجاح وفعالية التخطيط الإستراتيجي^(١)

- (١) فلسفة الإدارة العليا ومدى التزامها واقتناعها بأهمية التخطيط الإستراتيجي كتقنية إدارية أو كأسلوب لاتخاذ القرار.
- (٢) اختيار أسلوب التخطيط الإستراتيجي الملائم مع حجم المنظمة وطبيعة البيئة المحيطة بها.
- (٣) وضع نظام مرن للتخطيط الإستراتيجي حتى يتمكن نموذج التخطيط من مواجهة المشاكل والصعوبات التي تطرأ فجأة نظراً لوجوده في بيئة خارجية متغيرة.
- (٤) دراسة رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بشكل جيد.
- (٥) دراسة سياسات المنظمة وما مدى تجانسها مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- (٦) ضرورة توافر نظام معلومات كفاء.
- (٧) استمرار التفكير الإستراتيجي من خلال ربط نظام الحوافز بإنجاز الإستراتيجية.

خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي:

يوجد شبه اتفاق بين الكتاب على خطوات محددة للتخطيط الإستراتيجي، ويمكن صياغة الإطار التالي لمراحل التخطيط الإستراتيجي^(٢):

١ - رؤية المنظمة Vision

الرؤية هي: "وصف وصياغة للمستقبل الذي تتطلع المنظمة إلى تحقيقه". وتأتي الرؤية ضمن المنظور الإستراتيجي لكونها تهتم بوصف واكتشاف المستقبل لتوضيح الاتجاه

١- يمكن الرجوع إلى:

- WAG Braddick, "Management for Bankers" 2nd Ed., Butter Worth's & co.. (Publishers) Ltd., London, 1991, P. 95

- مصطفى محمد أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٢١ - ٢٩.

- أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٤٤.

2- Littler, Kevin, et al., Anew to Linking Strategy Formulation and Strategy Implementation, an example from the UK banking Sector, international of information management , Vol., (20), 2000, P.35.

الإستراتيجي المطلوب في الأجل الطويل لتحقيق النهايات المرغوبة للمؤسسة بما يعكس خصوصيتها وشخصيتها المميزة^(١).

٢- رسالة المنظمة Mission

أكد (Drucker) في منتصف السبعينات على ضرورة إعداد رسالة للمنظمة تشرح فيها عن سبب وجودها^(٢).

وتعد رسالة المنظمة هي الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها وهي تعبر عن السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها^(٣). كما تعكس فلسفة المنظمة والصور الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها في أذهان العملاء^(٤)، إن التفكير المبدئي عند وضع وتحديد رسالة المنظمة يعتمد فى التركيز على العملاء من خلال الاهتمام بجودة المنتجات وتقديم تسهيلات أكبر للعملاء ومزايا إضافية لهم، وفقاً لنشاط المنظمة من حيث تقديم سلعة أو خدمة للمجتمع^(٥).

٣- الغايات والأهداف Objectives

تمثل أهداف المنظمة التوجه الرئيسى الذى يقودها لتحقيق الغايات التى تسعى إليها، فالغايات والأهداف تسهم في إصدار القرارات الإستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتحدد ما يجب التركيز عليه، وتساعد فى وضع الأهداف التنظيمية فى المستويات العليا

١- محمد عصام عبيد، التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات: دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة، مجلة دراسات المعلومات، العدد الرابع، ٢٠٠٩، ص ٨.

2- David, F.R. "Strategic Management: Concepts and Cases", Peas son Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey. USA. 10th ed. 2005, P.53.

٣- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٢٠٠٩، ص ١٩٤.

٤- رمضان محمود عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية: سياسات وأستراتيجيات إدارية، المكتبة العصرية، المنصورة، بدون سنة نشر، ص ٣٤.

٥- على عياد وآخرون، الإدارة الأستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات دراسة ميدانية، مجلة جامعة تشريق، المجلد التاسع والعشرين، ٢٠٠٩، ص ٥٤.

ووضع الأهداف الفرعية للوظائف الإدارية في المستويات التالية، ومن ثم فإن المنظمة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وعادلة وقابلة للتحقيق^(١).

٤ - التحليل البيئي:

يتضمن فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية:

أ - البيئة الداخلية:

تتمثل في مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها، وأيضاً يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية، لتحديد عناصر القوة والضعف، ولكي تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التحديات^(٢). وبالتالي فإنه يساعد الإدارة العليا على اختيار الاستراتيجية القابلة للتنفيذ، إضافة لقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية من خلال استغلال نقاط القوة التي تملكها، فضلاً عن إمكانية معرفة التطور الحاصل في مواردها بطريقة منهجية منظمة مما يتيح الفرصة للإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة^(٣).

ب - البيئة الخارجية:

يعد تحليل البيئة الخارجية ودراسة العوامل المؤثرة فيها من حتميات التخطيط الإستراتيجي، وذلك للحصول على المعلومات اللازمة لتحديد الفرص والتحديات البيئية ومواجهتها سعياً لتحقيق الأهداف، ويتضمن هذا التحليل تحديد القوة الأكثر تأثيراً على المنظمة، والتنبؤ بالتغيرات التي قد تطرأ مستقبلاً وتصنيف النتائج من أجل المساهمة في عملية اتخاذ القرار^(٤).

١ - نبيل محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٣، ص ٣٦.

2- Altunbas & Margues, Mergers and Acquisition bank Performance in Europe, The Role of stratic Similarities, Journal of economics and business, Vol., (60).2008. P.159.

٣ - طاهر محسن منصور الغالبى ووائل محمد صبحى إدريس، مرجع سابق، ص ٢٨٤.

٤ - زكريا مطلق الدورى، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، إدارة اليازورى، الطبعة العربية، عمان، ص ٨٤.

٥- البدائل الإستراتيجية

تقوم المنظمة بعد القيام بعملية تحليل لبيئتها الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها في ميدان أعمالها، ويعقب ذلك قيام المنظمة بتحليل بيئتها الداخلية من خلال تقييم الأنشطة الوظيفية بها، ومن خلال تقييم النشاط الإداري وذلك للوقوف على جوانب القوة والضعف لديها.

يخدم ذلك التحليل بنوعية قضية إلى عدد من الإستراتيجيات البديلة، والتي تتناسب مع ظروف المنظمة حيث يقوم رجال الإدارة العليا بالمفاضلة بين الإستراتيجيات وبعضها البعض^(١).

٦- اختيار الإستراتيجية

يعرف البديل الإستراتيجي بأنه نتيجة تفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية ومجموعة العوامل الداخلية المتمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى^(٢). يتم اختيار البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الإستراتيجي، والتي تنتهي بقرار إستراتيجي يمثل أفضل بديل يتم اختياره من بين مجموعة البدائل المتاحة لتكون الأكثر موائمة لوضع المنظمة الداخلي ويعزز تكيفها مع البيئة الخارجية^(٣).

٧- تنفيذ الخطة

تعد الخطة التنفيذية بمثابة الخطوات المطلوبة للوصول إلى الأهداف وبالتالي فهي تتضمن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي تم اختيارها. وتشمل هذه الأنشطة الهيكل التنظيمي والسياسات ونظم المعلومات والأفراد والقيادة ونظم المكافآت والتعويضات ونظام الاتصالات ونظام التخطيط ونظام التقويم والمتابعة^(٤).

١- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، غير مبين الناشر، بورسعيد، ٢٠٠٨، ص ١٣٥.

٢- زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص ٢١١.

٣- خالد محمد بنى حمدان و وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، عمان، ٢٠٠٩، ص ٢١٤.

٤- زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص ٢٩٣.

مشكلة البحث:

تواجه المنظمات اليوم العديد من الصعوبات والتحديات المتمثلة في صعوبة التنبؤ الإستراتيجي لمستقبل المنظمة وتحقيق أهدافها، فضلاً عن ضغوطات البيئة الخارجية والتعقيدات البيروقراطية التي تواجهها والتي من شأنها أن تؤثر على أدائها، كما أن قدرات الأفراد التي يشوبها التعثر وعدم المسؤولية والمزاجية ومقاومة التغير التي قد تؤدي بشكل أو بآخر إلى إضعاف عملية توظيف المعرفة في عملية التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى أن غياب التحليلات الميدانية للاتجاهات الثقافية والقيم التنظيمية التي تحكم سلوكيات أفراد المنظمة. ومع هذا فإن عملية إدراك العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية إدارة التخطيط الإستراتيجي ما زالت محدودة في مؤسساتنا أو بالكاد تكون موجودة، وذلك لأن إدارة المعرفة ما زالت حديثة العهد في مؤسساتنا ولم تصل إلى المستوى المطلوب وبالتالي فهي تمثل عقبة أمام عملية التخطيط الاستراتيجي.

ومما سبق يمكن ترجمة ظواهر المشكلة وصياغتها وفقاً لمعطيات الدراسة إلى ما

يلي:

"ضعف قدرة مصرف الوحدة التجاري على توظيف المعرفة الضمنية والاستفادة منها في عملية التخطيط الاستراتيجي"

مما تقدم صاغ الباحث مشكلته بالتساؤلات الآتية :

١. ما هي المعرفة الضمنية وما هي أبعادها؟
٢. إلى أي مدى تتوافر أبعاد المعرفة الضمنية بمصرف الوحدة التجاري بجميع فروعها؟
٣. ما هي طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل (المعرفة الضمنية) والمتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي)؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى ما يأتي :

- ١- التعرف على المعرفة الضمنية ومفهومها وأبعادها من خلال توفير تأصيل نظري للموضوع.
- ٢- تحديد مدى توفر أبعاد المعرفة الضمنية بمصرف الوحدة التجاري بجميع فروعها.
- ٣- معرفة طبيعة ونوع العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل للمعرفة الضمنية والمتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي).

الفروض:

الفرض الرئيسي:

لا يوجد تأثير جوهري لأبعاد المعرفة الضمنية (البعد التنظيمي والبعد الفني) على التخطيط الاستراتيجي في مصرف الوحدة التجاري.

الفروض الفرعية:

- لا يوجد تأثير جوهري للبعد الفني للمعرفة الضمنية على التخطيط الاستراتيجي في مصرف الوحدة التجاري.
- لا يوجد تأثير جوهري للبعد التنظيمي للمعرفة الضمنية على التخطيط الاستراتيجي في مصرف الوحدة التجاري.

متغيرات الدراسة:

بناءً على فرضيات البحث فإن متغيراته تمثلت فيما يلي :

١- المتغير المستقل: ويتمثل في المعرفة الضمنية، ببعديها: (البعد التنظيمي، والبعد التكنولوجي).

٢- المتغير التابع : ويتمثل في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة وهي: تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والرؤية والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والخطة التنفيذية.

مجتمع وعينة الدراسة:

١- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المصارف الليبية وقد أختار الباحث مصرف الوحدة التجاري باعتباره من أكبر المصارف الليبية من حيث رأس المال وحجم الأعمال حيث أن فروعه يبلغ عددها (٧٤) فرع، ومن ناحية أخرى فإن المصرف يطمح دائماً إلى تحقيق مزيد من الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة للزبائن والوصول دائماً إلى توقعاتهم وذلك من خلال إعادة صياغة السياسات والإجراءات وآلية العمل بما يتطابق مع المعايير الدولية. أما فيما يتعلق بالتطور التكنولوجي فقد عمد المصرف إلى تطوير شبكة الاتصالات واستحداث قاعدة بيانات خاصة بالمصرف بأحدث التقنيات العالمية، كما أن المصرف يسعى دائماً إلى التطور من خلال الارتقاء بأداء مستوى العاملين عن طريق البرامج التدريبية المحلية والخارجية.

٢- عينة الدراسة:

تتمثل وحدات المعاينة لهذه الدراسة في القيادات الإدارية في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية في مصرف الوحدة التجاري في ليبيا، حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بإدارة مصرف الوحدة التجاري. وسوف يقوم الباحث بإجراء الدراسة على عينة يتم اختيارها عشوائياً من مجتمع الدراسة، حيث تبلغ مقدارها (٣٨٤) مفردة. وذلك وفقاً لما هو متعارف عليه إحصائياً في هذا الشأن.

أداة الدراسة:

تم وضع أداة الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة بحيث تضمنت:

- أولاً: القسم الأول: البيانات العامة: وتشمل:

العمر، والجنس،، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، والموقع الإداري الوظيفي، والخبرة العملية.

-ثانياً: المحور الرئيسي الأول: المعرفة الضمنية الفنية (كمتغيرات مستقلة): ويشتمل على بعدين فرعيين:

١. البعد الفرعي الأول: الخبرة ، المهارة ، التفكير: ويشمل ٦ عبارات بحثية.

٢. البعد الفرعي الثاني: التكنولوجيا: ويشمل ٦ عبارات بحثية.

-ثالثاً: المحور الرئيسي الثاني: المعرفة التنظيمية (كمتغير مستقل): ويشتمل على ثلاثة أبعاد فرعية:

١. البعد الفرعي الأول: اجتماعية: ويشمل ٤ عبارات بحثية.

٢. البعد الفرعي الثاني: الثقافة التنظيمية: ويشمل ٦ عبارات بحثية.

٣. البعد الفرعي الثالث: إدارة عليا: ويشمل ٤ عبارات بحثية.

- رابعاً: المحور الرئيسي الثالث: التخطيط الإستراتيجي (كمتغير تابع): ويشتمل على أربعة أبعاد فرعية:

١. البعد الفرعي الأول: التحليل البيئي: ويشمل ٥ عبارات بحثية.

٢. البعد الفرعي الثاني: الرؤية والرسالة: ويشمل ٣ عبارات بحثية.

٣. البعد الفرعي الثالث: الأهداف الإستراتيجية : ويشمل ٥ عبارات بحثية.

٤. البعد الفرعي الرابع: الخطة التنفيذية: ويشمل ٦ عبارات بحثية.

اختبارات الفروض:

- أ) المحور الرئيسي الأول: المعرفة الضمنية (كمتغيرات مستقلة): ويشتمل على بعدين:
 ١- البعد الأول: المعرفة الضمنية الفنية (الخبرة، المهارة، التفكير): ويشتمل على ٦ عبارات بحثية، كما يلي:

جدول (٢) الإحصاء الوصفي (التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لمحور المعرفة الضمنية الفنية "الخبرة، المهارة، التفكير"

م	العبارات	أوافق تماماً		أوافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً		الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد			
١	يعمل المصرف على الاستفادة بالخبرات العلمية لديه لخدمة المصرف والمجتمع.	٦٢	١٦.١	٩٢	٢٤	-	-	٩٦	٢٥	١٣٤	٣٤.٩	٢.٦١	١.٥٤	٢
٢	يراعى المصرف قدرات الموظفين ورغباتهم ومهاراتهم عند توزيع الأعمال في المجالات المعرفية.	٢٤	٦.٣	٤٢	١٠.٩	٣٣	٨.٦	١٩٥	٥٠.٨	٩٠	٢٣.٤	٢.٢٦	١.١٢	٥
٣	يعتمد المصرف على الموظفين من ذوي الخبرات والمهارات الفنية في إنجاز الأعمال والأنشطة في المصرف.	٤٤	١١.٥	٧٦	١٩.٨	١٤	٣.٦	١٨٠	٤٦.٩	٧٠	١٨.٢	٢.٥٩	١.٣٠	٣
٤	يهتم المصرف بالأفكار والحلول التي يقدمها الموظفون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم	٢٢	٥.٧	٤٥	١١.٧	٧٩	٢٠.٦	١٦١	٤١.٩	٧٧	٢٠.١	٢.٤١	١.١٠	٤
٥	يتوفر لدى الموظفين معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم.	٢٤	٦.٣	١٣١	٣٤.١	٣٦	٩.٤	٩٢	٢٤	١٠١	٢٦.٣	٢.٧٠	١.٣٤	١
٦	يشجع المصرف على إقامة حلقات النقاش بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية.	٦	١.٦	٤٤	١١.٥	٤٦	١٢	٢٢٥	٥٨.٦	٦٣	١٦.٤	٢.٢٣	٠.٩١	٦
المتوسط العام: لإجمالي البعد														
-												٢.٤٦	٠.٨٨	-

يتضح من الجدول السابق:

- أن مفردات عينة الدراسة وفقاً لإجمالي بعد "المعرفة الضمنية الفنية" أشارت نحو عدم الموافقة، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي المحور (٢,٤٦) بانحراف معياري (٠.٨٨).
 - هذا وقد كانت أهم الاتجاهات السلبية في عبارات: (يتوفر لدى الموظفين معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم)، و(يعمل المصرف على الاستفادة بالخبرات العلمية لديه لخدمة المصرف والمجتمع)، و(يعتمد المصرف على الموظفين من ذوي الخبرات والمهارات الفنية في إنجاز الأعمال والأنشطة فيه) بمتوسطات حسابية (٢,٧٠)، (٢,٦١)، (٢,٥٩) على التوالي.
 - أما أقل العبارات إتفاقاً شملت عبارات: (يراعى المصرف قدرات الموظفين ورغباتهم ومهارتهم عند توزيع الأعمال في المجالات المعرفية)، و(يشجع المصرف على إقامة حلقات النقاش بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية)، بمتوسطات حسابية (٢,٢٦)، (٢,٢٣) على التوالي.
- ◀ يرى الباحث أن هذا يدلنا على عدم توافر المعرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم لدى الموظفين وهذا ينعكس على انخفاض الأداء العملي والتشغيلي للمصرف، كما أن المصرف لا يراعى قدرات الموظفين ورغباتهم ومهارتهم عند توزيع الأعمال في المجالات المعرفية، وأيضاً لا يشجع المصرف على إقامة حلقات النقاش بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية. مما يستلزم السعي إلى اعتماد المصرف على الموظفين من ذوي الخبرات والمهارات الفنية في إنجاز الأعمال والأنشطة في المصرف. كما يجب على المصرف الاهتمام بالأفكار والحلول التي يقدمها الموظفون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم.
- ١- البعد الثاني: التكنولوجيا: ويشتمل على ٦ عبارات بحثية، كما يلي:

جدول (٣) الإحصاء الوصفي (التوزيع التكرارى والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لمحور "التكنولوجيا"

م	العبارات	أوافق تماماً		أوافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد			
١	يستخدم المصرف أجهزة وبرمجيات متطورة توفر السرعة فى الدخول والحصول على المعلومات.	١٢	٣,١	٦٥	١٦,٩	٢٠	٥,٢	١٩٩	٥١,٨	٨٨	٢٢,٩	٢,٢٦	١,٠٨	٤
٢	يستخدم المصرف شبكة اتصال لنقل البيانات والمعلومات بين كافة الوحدات الإدارية.	٨	٢,١	٦٤	١٦,٧	٨	٢,١	٢٢٤	٥٨,٣	٨٠	٢٠,٨	٢,٢١	١,٠٢	٦
٣	إن التكنولوجيا المستخدمة فى المصرف توفر كافة المعلومات التى تلبي حاجات متخذى القرارات.	٨	٢,١	٧٨	٢٠,٣	٤٢	١٠,٩	١٤٠	٣٦,٥	١١٦	٢٠,٢	٢,٢٨	١,١٥	٣
٤	توجد شبكة اتصالات فعالة تمكن من التواصل ونقل واستخدام المعلومات داخل وخارج المصرف.	-	-	٦٢	١٦,١	٣١	٨,١	٢٢٤	٥٨,٣	٦٧	١٧,٤	٢,٢٣	٠,٩٢	٥
٥	يتوافر العنصر البشرى المؤهل للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات الحديثة.	٤٢	١٠,٩	١٥٥	٤٠,٤	٣٣	٨,٦	٥٥	١٤,٣	٩٩	٢٥,٨	٢,٩٦	١,٤٢	١
٦	يعمل المصرف على توفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة التى تلبي احتياجات المصرف.	٤٦	١٢	٦٤	١٦,٧	٨١	٢١,١	٥٧	١٤,٨	١٣٦	٣٥,٤	٢,٥٥	١,٤١	٢
المتوسط العام: لإجمالى البعد														-
													٢,٤١	٠,٨٢

يتضح من الجدول السابق:

- أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي بعد "التكنولوجيا" أشارت نحو عدم الموافقة، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي المحور (٢,٤١) بانحراف معيارى (٠,٨٢).
 - هذا وقد كانت أهم الاتجاهات السلبية فى عبارات:(يتوافر العنصر البشرى المؤهل للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات الحديثة)، (يعمل المصرف على توفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة التى تلبي احتياجات المصرف)، (إن التكنولوجيا المستخدمة فى المصرف توفر كافة المعلومات التى تلبي حاجات متخذى القرارات) بمتوسطات حسابية (٢,٩٦)، (٢,٥٥)، (٢,٢٨) على التوالى.
 - أما اقل العبارات إتفاقاً فشملت عبارات: (توجد شبكة اتصالات فعالة تمكن من التواصل ونقل واستخدام المعلومات داخل وخارج المصرف)، (يستخدم المصرف شبكة اتصال لنقل البيانات والمعلومات بين كافة الوحدات الإدارية). بمتوسطات حسابية (٢,٢٣)، (٢,٢١) على التوالى.
- ◀ يرى الباحث أن هذا يدلنا على أن عدم توافر العنصر البشرى المؤهل للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات الحديثة قد يرجع السبب إلى عدم وجود شبكة اتصالات فعالة تمكن من التواصل ونقل واستخدام المعلومات داخل وخارج المصرف والتى تلبي احتياجات المصرف، وكذا عدم الاهتمام باستخدام المصرف أجهزة وبرمجيات متطورة توفر السرعة فى الدخول والحصول على المعلومات. ولذا يوصى الباحث بأهمية التكنولوجيا فى جميع المعاملات المصرفية ووضع خطة طويلة وقصيرة الأجل للتدرج فى استخدام الوسائل التكنولوجية لمواكبة العصر.

(ب) محور: التخطيط الإستراتيجي (كمتغير تابع): ويشتمل على أربعة أبعاد:

١- البعد الأول: التحليل البيئي: ويشتمل على ٥ عبارات بحثية، كما يلي:

جدول رقم (٤) الإحصاء الوصفي (التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي

والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لمحور "التحليل البيئي"

م	العبارات	أوافق تماماً		أوافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%			
١	يوجد لدى المصرف خطة إستراتيجية معلنة.	٣٢	٨,٣	٣٨	٩,٩	١٥	٣,٩	١٢٣	٣٢	١٧٦	٤٥,٨	٢,٠٣	١,٢٨	٣
٢	أشتمل التحليل على كافة العوامل الهامة في البيئة الداخلية والخارجية.	٢٢	٥,٧	٥٠	١٣	١١	٢,٩	١٥٥	٤٠,٤	١٤٦	٣٨	٢,٠٨	١,٢٠	٢
٣	هناك مشاركة إيجابية في عملية التحليل البيئي من مختلف الأطراف المعنية داخل وخارج المصرف.	٨	٢,١	٤٢	١٠,٩	٤٢	١٠,٩	١٥٢	٣٩,٦	١٤٠	٣٦,٥	٢,٠٣	١,٠٤	٣
٤	هناك إهتمام بعرض ومناقشة نتائج التحليل البيئي مع الأطراف المختلفة داخل وخارج المصرف.	١٢	٣,١	٤٤	١١,٥	٢٠	٥,٢	١٩٧	٥١,٣	١١١	٢٨,٩	٢,٠٩	١,٠٣	١
٥	هناك ترابط بين الإستراتيجية الكلية للمصرف والاستراتيجيات الفرعية للوحدات الإدارية.	٣٨	٩,٩	٢٨	٧,٣	٣٠	٧,٨	٨٩	٢٣,٢	١٩٩	٥١,٨	٢,٠٠	١,٣٣	٤
المتوسط العام: لإجمالي البعد "														
												٢,٠٤	٠,٩٦	-

يتضح من الجدول السابق:

- أن مفردات عينة الدراسة وفقاً لإجمالي بعد "التحليل البيئي" أشارت إلى عدم الموافقة، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي المحور (٢,٠٤) بانحراف معياري (٠,٩٦).
- هذا وقد كانت أهم الاتجاهات السلبية في عبارات: (هناك اهتمام بعرض ومناقشة نتائج التحليل البيئي مع الأطراف المختلفة داخل وخارج المصرف)، (اشتمل التحليل على كافة العوامل الهامة في البيئة الداخلية والخارجية) بمتوسطات حسابية (٢,٠٩)، (٢,٠٨) على التوالي.
- أما أقل العبارات اتفاقاً فشملت عبارات: (يوجد لدى المصرف خطة إستراتيجية معلنة)، (هناك مشاركة إيجابية في عملية التحليل البيئي من مختلف الأطراف المعنية داخل وخارج المصرف)، (هناك ترابط بين الإستراتيجية الكلية للمصرف والاستراتيجيات الفرعية للوحدات الإدارية) بمتوسطات حسابية (٢,٠٣)، (٢,٠٠) على التوالي.
- ◀ يرى الباحث أن هذا يدلنا على أن ضعف التحليل البيئي بعدم وجود ترابط بين الإستراتيجية الكلية للمصرف والإستراتيجيات الفرعية للوحدات الإدارية، وكذا عدم وجود مشاركة إيجابية في عملية التحليل البيئي من مختلف الأطراف المعنية داخل وخارج المصرف. لذا يوصي الباحث بضرورة وجود إهتمام بعرض ومناقشة نتائج التحليل البيئي مع الأطراف المختلفة داخل وخارج المصرف، كما يجب أن يشتمل التحليل على كافة العوامل الهامة في البيئة الداخلية والخارجية.

٢- البعد الثانى: الرؤية والرسالة: ويشتمل على ٣ عبارات بحثية، كما يلي:

جدول رقم (٥) الإحصاء الوصفى (التوزيع التكرارى والنسب المئوية والمتوسط الحسابى

والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لمحور "الرؤية والرسالة"

م	العبارات	أوافق تماماً		أوافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً		الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الترتيب
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%					
١	يتوافر لدى المصرف رؤية ورسالة خاصة به.	٤٤	١١,٥	٢٦	٦,٨	٥٧	١٤,٨	١٦٨	٤٣,٨	٨٩	٢٣,٢	٢,٤٠	١,٢٣	٢
٢	يحرص المصرف على نشر الوعي بين الموظفين بالرؤية والرسالة من خلال وسائل متعددة.	٨	٢,١	٤٤	١١,٥	١٠٨	٢٨,١	١٨٩	٤٩,٢	٣٥	٩,١	٢,٤٨	٠,٨٨	١
٣	هناك مراجعة مستمرة للمستجدات البيئية بغرض تنمية وتطوير رؤية ورسالة المصرف بما يتفق معها.	١٦	٤,٢	٤٠	١٠,٤	٦٥	١٦,٩	١٥٢	٣٩,٦	١١١	٢٨,٩	٢,٢١	١,٠٩	٣
المتوسط العام: لإجمالي البعد "														
-												٢,٣٦	٠,٩١	-

يتضح من الجدول السابق:

- أن مفردات عينة الدراسة وفقاً لإجمالي بعد "الرؤية والرسالة" أشارت إلى عدم الموافقة، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي المحور (٢,٣٦) بانحراف معياري (٠,٩١).
- هذا وقد كانت أهم الاتجاهات السلبية فى عبارات: (يحرص المصرف على نشر الوعي بين الموظفين بالرؤية والرسالة من خلال وسائل متعددة)، (يتوافر لدى المصرف رؤية ورسالة خاصة به) بمتوسطات حسابية (٢,٤٨)، (٢,٤٠) على التوالي.
- أما أقل العبارات إتفاقاً فشملت عبارة: (هناك مراجعة مستمرة للمستجدات البيئية بغرض تنمية وتطوير رؤية ورسالة المصرف بما يتفق معها) بمتوسط حسابي (٢,٢١) وفقاً لردود عينة الدراسة.

◀ يرى الباحث أن هذا يدلنا على ضعف الرؤية والرسالة وذلك لعدم حرص المصرف على نشر الوعي بين الموظفين بالرؤية والرسالة من خلال وسائل متعددة، ولا يتوافر لدى المصرف رؤية ورسالة خاصة به. لذا يوصى الباحث بأن تكون هناك مراجعة مستمرة للمستجدات البيئية بغرض تنمية وتطوير رؤية ورسالة المصرف بما يتفق معها.

٣- البعد الثالث: الأهداف الإستراتيجية: ويشتمل على ٥ عبارات بحثية، كما يلي:

جدول رقم (٦) الإحصاء الوصفي (التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لمحور "الأهداف الإستراتيجية"

م	العبارات	أوافق تماماً		أوافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%			
١	تتميز الأهداف الإستراتيجية بأنها واضحة وقابلة للتحقيق والقياس.	٢٨	٧,٣	٣٨	٩,٩	٨	٢,١	١٧٩	٤٦,٦	١٣١	٣٤,١	٢,١٠	١,١٨	٣
٢	تتم صياغة الأهداف الإستراتيجية من خلال الاعتماد على نتائج التحليل البيئي.	١٠	٢,٦	٧٠	١٨,٢	١٢	٣,١	١٤٩	٣٨,٨	١٤٣	٣٧,٢	٢,١٠	١,١٦	٣
٣	توجد مشاركته إيجابيه من قبل الأطراف المختلفة في عملية صياغة الأهداف الإستراتيجية.	١٢	٣,١	٣٤	٨,٩	٧٥	١٩,٥	١٥٠	٣٩,١	١١٣	٢٩,٤	٢,١٧	١,٠٤	٢
٤	هناك اهتمام بنشر الأهداف الإستراتيجية من خلال الوسائل المختلفة داخل وخارج المصرف.	-	-	٥٢	١٣,٥	٢٨	٧,٣	٢٥٦	٦٦,٧	٤٨	١٢,٥	٢,٢٢	٠,٨٣	١
٥	هناك مراجعته مستمرة بغرض تطوير الأهداف الإستراتيجية بما يتفق والمستجدات البيئية.	٢٦	٦,٨	٣٤	٨,٩	٤٦	١٢	٩١	٢٣,٧	١٨٧	٤٨,٧	٢,٠١	١,٢٥	٤
-	المتوسط العام: لإجمالي البعد "													-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٢,١٢	٠,٨٢	-

يتضح من الجدول السابق:

- أن مفردات عينة الدراسة وفقاً لإجمالي بعد "الأهداف الإستراتيجية" أشارت إلى عدم الموافقة، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي المحور (٢,١٢) بانحراف معياري (٠,٨٢).
- هذا وقد كانت أهم الاتجاهات السلبية في عبارات: (هناك اهتمام بنشر الأهداف الإستراتيجية من خلال الوسائل المختلفة داخل وخارج المصرف)، (توجد مشاركته إيجابيه من قبل الأطراف المختلفة في عملية صياغة الأهداف الإستراتيجية) بمتوسطات حسابية (٢,٢٢)، (٢,١٧) على التوالي.
- أما أقل العبارات إتفاقاً فشملت عبارات: (تتميز الأهداف الإستراتيجية بأنها واضحة وقابله للتحقيق والقياس)، (تتم صياغة الأهداف الإستراتيجية من خلال الاعتماد على نتائج التحليل البيئي)، (هناك مراجعه مستمرة بغرض تطوير الأهداف الإستراتيجية بما يتفق والمستجدات البيئية) بمتوسطات حسابية (٢,١٠)، (٢,٠١) على التوالي.

◀ يرى الباحث أن هذا يدلنا على ضعف الأهداف الإستراتيجية حيث عدم الاهتمام بنشر تلك الأهداف، كما أنها غير واضحة وغير قابله للتحقيق داخل وخارج المصرف. ويوصى الباحث بضرورة وجود مشاركته إيجابيه من قبل الأطراف المختلفة في عملية صياغة الأهداف الإستراتيجية، وأيضاً المراجعة المستمرة بغرض تطوير الأهداف الإستراتيجية بما يتفق والمستجدات البيئية.

٤ - البعد الرابع: الخطة التنفيذية: ويشتمل على ٦ عبارات بحثية، كما يلي:

جدول رقم (٧)

الإحصاء الوصفي (التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لبعد "الخطة التنفيذية"

م	العبارات	أوافق تماماً		أوافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%			
١	تتميز الخطة الإستراتيجية التنفيذية بقدرتها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية الخاصة بها.	٨	٢,١	٦٢	١٦,١	٤٠	١٠,٤	١٩٠	٤٩,٥	٨٤	٢١,٩	٢,٢٧	١,٠٤٢	١
٢	تظهر الخطة الإستراتيجية التنفيذية أولويات تنفيذ الأنشطة وتسلسلها المنطقي.	٦	١,٦	٥٣	١٣,٨	٥٩	١٥,٤	٩٦	٢٥	١٧٠	٤٤,٣	٢,٠٣	١,١٣٦	٥
٣	هناك تحديد دقيق لمسؤوليات تنفيذ الأنشطة والمهام التي تتضمنها الخطة التنفيذية.	٢٢	٥,٧	٤٧	١٢,٢	٦٦	١٧,٢	١٠٩	٢٨,٤	١٤٠	٣٦,٥	٢,٢٢	١,٢٢٣	٢
٤	تتميز الخطة الإستراتيجية بوجود جدول زمني دقيق للتنفيذ.	٦	١,٦	٢٨	٧,٣	٣٣	٨,٦	١٩٤	٥٠,٥	١٢٣	٣٢	١,٩٦	٩١٦,	٦
٥	تتميز الخطة الإستراتيجية بتحديد المؤشرات اللازمة لعملية التقييم.	٢	٠,٥	٣٦	٩,٤	٥٤	١٤,١	٢١٣	٥٥,٥	٧٩	٢٠,٦	٢,١٤	٨٦٧,	٣
٦	تتميز الخطة الإستراتيجية بالمرونة التي تتوافق مع المتغيرات البيئية.	٢	٠,٥	٥٠	١٣	٤٤	١١,٥	١٥٥	٤٠,٤	١٣٣	٣٤,٦	٢,٠٤	١,٠١٥	٤
-	المتوسط العام: لإجمالي البعد "													-
												٢,١١	٠,٦٥	

يتضح من الجدول السابق:

- أن مفردات عينة الدراسة وفقاً لإجمالي بعد "الخطة التنفيذية" أشارت إلى عدم الموافقة، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي المحور (٢,١١) بانحراف معياري (٠,٦٥).

- هذا وقد كانت أهم الاتجاهات السلبية فى عبارات: (تتميز الخطة الإستراتيجية التنفيذية بقدرتها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية الخاصة بها)، (هناك تحديد دقيق لمسئوليات تنفيذ الأنشطة والمهام التى تتضمنها الخطة التنفيذية)، (تتميز الخطة الإستراتيجية بتحديد المؤشرات اللازمة لعملية التقييم) بمتوسطات حسابية (٢,٢٧)، (٢,٢٢)، (٢,١٤) على التوالى.

- أما أقل العبارات إتفاقاً فشملت عبارات: (تظهر الخطة الإستراتيجية التنفيذية أولويات تنفيذ الأنشطة وتسلسلها المنطقى)، (تتميز الخطة الإستراتيجية بوجود جدول زمنى دقيق للتنفيذ) بمتوسطات حسابية (٢,٠٣)، (١,٩٦) على التوالى.

◀ يرى الباحث أن هذا يدلنا على ضعف الخطة التنفيذية وذلك لعدم وجود جدول زمنى للخطة الإستراتيجية دقيق للتنفيذ، كما أنه لا تظهر الخطة الإستراتيجية التنفيذية أولويات تنفيذ الأنشطة وتسلسلها المنطقى. لذا يوصى الباحث بأنه يجب أن تتميز الخطة الإستراتيجية بالمرونة التى تتوافق مع المتغيرات البيئية، وبقدرتها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية الخاصة بها، كما يجب تحديد دقيق لمسئوليات تنفيذ الأنشطة والمهام التى تتضمنها الخطة التنفيذية.

نتائج الدراسة:

انطلقت الدراسة لتحليل العلاقة بين المعرفة الضمنية والتخطيط الاستراتيجي في مصرف الوحدة التجاري، وقد قامت الدراسة على فرض رئيس وفرضين فرعيين، وقد خلصت الدراسة إلى رفض جميع الفروض حيث أثبتت الدراسة التالي:

١ - رفضت الدراسة الفرض القائل بأنه لا يوجد تأثير جوهري لأبعاد المعرفة الضمنية (البعد التنظيمي والبعد الفني) على التخطيط الاستراتيجي في مصرف الوحدة التجاري؛ وتم ذلك من خلال ما يلي:

- الأسلوب الإحصائي المستخدم:

معامل ارتباط بيرسون

جدول رقم (٨) نتائج اختبار العلاقة بين "المعرفة الضمنية (البعد الفني والتنظيمي) وعملية التخطيط الاستراتيجي" باستخدام معامل ارتباط بيرسون

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
المعرفة الضمنية (البعد الفني والتنظيمي) وعملية التخطيط الاستراتيجي	,٨٧١	*,٠٠١	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١) *دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)

يتضح من الجدول السابق:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات "المعرفة الضمنية (البعد الفني والتنظيمي) وعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨٧١) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

- فكما تم تعريف وتحديد العمل بمؤشرات المعرفة الضمنية (البعد الفني والتنظيمي) والعمل على تحقق هذه المؤشرات والنهوض بها كلما أنعكس ذلك إيجابياً على عملية التخطيط الاستراتيجي بجميع أبعادها والمتمثلة في الأبعاد الأربعة (التحليل البيئي - الرؤية والرسالة - الأهداف الاستراتيجية - الخطة التنفيذية).

٢- رفضت الدراسة الفرض القائل بأنه لا يوجد تأثير جوهري للبعد الفني للمعرفة الضمنية على التخطيط الاستراتيجي في مصرف الوحدة التجاري، وتم ذلك من خلال ما يلي:

- الأسلوب الإحصائي المستخدم:

معامل ارتباط بيرسون.

جدول رقم (٩) نتائج اختبار العلاقة بين "المعرفة الضمنية (البعد الفني) وعملية التخطيط

الإستراتيجي" باستخدام معامل ارتباط بيرسون

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
المعرفة الضمنية (البعد الفني) وعملية التخطيط الإستراتيجي	,٨٢٧	*,٠,٠٠١	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١) *دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)

يتضح من الجدول السابق:

١- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات "المعرفة الضمنية (البعد الفني) وعملية التخطيط الإستراتيجي"، حيث بلغ معامل الارتباط (,٨٢٧) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١).

٢- كلما تم تعريف وتحديد مؤشرات المعرفة الضمنية (البعد الفني) والعمل على تحقق هذه المؤشرات والنهوض بها كلما انعكس ذلك إيجابياً على عملية التخطيط الإستراتيجي بجميع أبعاده.

- إثبات الفرضية:

يتم قبول الفرض الإحصائي البديل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المعرفة الضمنية (البعد الفني) وعملية التخطيط الإستراتيجي في مصرف الوحدة التجاري، ورفض الفرض العدمي القائل بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المعرفة الضمنية (البعد الفني) وعملية التخطيط الإستراتيجي في مصرف الوحدة التجاري.

٢- رفضت الدراسة الفرض القائل بأنه لا يوجد تأثير جوهري للبعد التنظيمي للمعرفة الضمنية على التخطيط الاستراتيجي في مصرف الوحدة التجاري، وتم ذلك من خلال ما يلي:

• الأسلوب الإحصائي المستخدم:

معامل ارتباط بيرسون.

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار العلاقة بين "المعرفة الضمنية (البعد التنظيمي) وعملية التخطيط الإستراتيجي" باستخدام معامل ارتباط بيرسون

النتيجة (الدالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (r)	العلاقة
دالة	*,*,٠,٠٠١	,٨٣٤	المعرفة الضمنية (البعد التنظيمي) وعملية التخطيط الإستراتيجي

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) *دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)

يتضح من الجدول السابق:

١- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات "المعرفة الضمنية (البعد التنظيمي) وعملية التخطيط الإستراتيجي"، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨٣٤) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١).

٢- فكلما تم تعريف وتحديد مؤشرات المعرفة الضمنية (البعد التنظيمي) هو العمل على تحقق هذه المؤشرات والنهوض بها كلما انعكس ذلك إيجابياً على عملية التخطيط الإستراتيجي بجميع أبعاده.

- إثبات الفرضية:

يتم قبول الفرض الإحصائي البديل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المعرفة الضمنية (البعد التنظيمي) وعملية التخطيط الإستراتيجي في مصرف الوحدة التجاري، ورفض الفرض العدمي القائل بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المعرفة الضمنية (البعد التنظيمي) وعملية التخطيط الإستراتيجي في مصرف الوحدة التجاري.

توصيات الدراسة:

التوصية المسئول عن التنفيذ آليات التنفيذ

١- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بتطوير أساليب التخطيط الإستراتيجي في مختلف إدارات المصرف، من خلال إجراء البحوث والدراسات في مجال التخطيط الإستراتيجي والمتابعة الدورية لوضع الخطط.

- ٢- أن تحرص الإدارة العليا على الاستفادة من آراء وأفكار ووجهات نظر العاملين بالمصرف فى وضع الخطط الإستراتيجية، عن طريق إشراك العاملين فى عملية التخطيط والذي يعد حافزاً لتنفيذ المهام الموكلة لهم.
- ٣- ضرورة اهتمام كل من الإدارة العليا وإدارة التدريب بتدريب وتنمية قدرات العاملين بالمصرف فى مجال التخطيط الإستراتيجى بهدف الارتقاء بمستوى العاملين فى وضع الخطط وتنفيذها، وذلك بوضع برامج تدريبية فى مجال التخطيط الإستراتيجى.
- ٤- على الإدارة العليا إعادة النظر فى رؤية ورسالة المصرف بما يواكب التطور فى أساليب التخطيط الإستراتيجى الحديثة، من خلال مراجعة الخطط الإستراتيجية القائمة وإعادة تقييمها ووضعها فى أطر أكثر وضوحاً.
- ٥- ينبغي على الإدارة العليا متابعة إدارة المصرف للتغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية بهدف تحقيق أفضل أداء على المستوى البعيد، عن طريق القيام بعملية التحليل البيئى الداخلى والخارجى.



دور المشروعات الصغيرة في تحقيق الربحية من وجهة نظر العملاء

حسابو أحمد حسابو آدم

أستاذ إدارة الأعمال المشارك، جامعة الامام المهدي

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدي فعالية المشروعات الصغيرة في تحقيق اهدافها، من خلال تطبيق الخطط والسياسات المرسومة وتطويرها، حتي تتسني لها التكيف مع المتغيرات في المستقبل، والتعرف على المعوقات والعقبات التي تنعكس سلباً في نجاح هذه المشروعات الصغيرة. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التخطيط يعتبر من الأدوات الفعالة للربط بين الأهداف الاقتصادية للمشروع مع مواردها المادية والبشرية، بهدف زيادة فرص تحقيق تلك الأهداف، وأن مشاركة العاملين في وضع الخطط تزيد من فرص تحقيق ربحية للمشروعات الصغيرة. تمثلت أهم التوصيات في ضرورة الاهتمام بالتخطيط العلمي ونشر مفاهيمه وتطبيقاته، بهدف زيادة فرص نجاح المشروعات الصغيرة، كذلك من الضروري بمكان الاهتمام بتمويل المشروعات الجماعية ومشاركة المرأة في الحصول على تمويل المشروعات الصغيرة.

الكلمات المفتاحية:

المشروعات الخدمية، المشروعات الحرفية، مشروعات الأسر المنتجة، المشروعات الصناعية الحديثة

Abstract:

This study aimed to know the effectiveness of small projects in achieving their objectives, throughout the application and evolution of the targeted plans & policies, in order to adapt with the future changes. Also this study aimed to recognize the obstacles & the problems which give negative impact on the success of the small projects. The main findings of the study, such as; the planning is an essential tool, which can engage between economic objectives of the small project and its financial and human resources. The participation of employees in setting the small projects plans can increase the opportunities of achieving the profitability. The important recommendations which can be suggested are; it is necessary to care of scientific planning and its application in similar projects, in order to get use of lessons utilized. Also it is so necessary to put an entire caring for financing the grouping projects, likewise it is vital to encourage and finance females' projects.

Key words:

Services projects, handiwork projects, productive families projects & modern industrial projects

المقدمة (Introduction):

تعتبر المشروعات الصغيرة من المرتكزات الاقتصادية الهامة لكافة دول العالم المتقدمة والنامية، حيث أنها تهدف إلى الحد من البطالة وتخفيف حدة الفقر للشرائح الضعيفة في المجتمع، فضلاً على أنها تساهم بصورة مباشرة وغير مباشرة في تنمية الاقتصاد القومي. تعمل المشروعات الصغيرة في مختلف القطاعات، كالقطاعات الزراعية والغذائية وقطاع الخدمات والقطاع التجاري، اهتمت حكومة السودان بالمشروعات الصغيرة وأنشأت لها العديد من الآليات لتنمية الدخل والتقليل من حدة الفقر، وعلى سبيل المثال الصندوق القومي للتأمين الإجتماعي والصندوق القومي للمعاشات، كما يعمل بنك الإذخار للتنمية الإجتماعية في إصدار السياسات التمويلية وحددت السقوف الائتمانية ١٠% من إجمالي تمويل المصارف للطبقات محدودة الدخل.

مشكلة الدراسة (Study Problem):

لا يمكن ان تحقق المشروعات الصغيرة أرباحاً وأهدافاً مخططة، إلا من خلال إدارة كفؤة تعمل بصورة جماعية

وبمشاركة العاملين، لذلك تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور المشروعات الصغيرة في تحقيق الربحية؟

أهمية الدراسة (Significance of the Study):

تنبع أهمية الدراسة من أهمية المشروعات الصغيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية ومن بينها السودان، كما يمكن أن تشكل الدراسة إضافة نوعية للمكتبة السودانية والعربية، وتكمن أهمية الدراسة كذلك في مساهمة هذه المشروعات الصغيرة في الحد من معدلات البطالة وتحسين مستويات المعيشة للشرائح المجتمعية الضعيفة.

أهداف الدراسة (Objectives of the study):

- التعرف على فعالية وجودة المشروعات الصغيرة في تحقيق أهدافها، من خلال تنفيذ الخطط المرسومة.
- الكشف على أهم المعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة و تعمل في الحد من تحقيق أهدافها.

- التعرف علي دور بنك الادخار والتنمية الاجتماعية (فرع كوستي) في تمويل المشاريع الصغيرة.

- الكشف عن وجهات نظر عملاء مصرف الادخار والمستفيدين من التمويل في تحقيق الربحية من المشروعات الصغيرة ذات البعد الاجتماعي.

فرضيات الدراسة (Study Hypotheses):

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط العلمي لإنشاء المشروع الصغير وتحقيق الربحية من وجهة نظر عملاء مصرف الادخار للتنمية الاجتماعية.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رقابة وتقييم عمليات المشروع وتحقيق الربحية من وجهة نظر عملاء مصرف الادخار للتنمية الاجتماعية.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين جودة وتسويق منتجات المشروع وتحقيق الربحية من وجهة نظر عملاء مصرف الادخار للتنمية الاجتماعية.

الاطار النظري للدراسة (Literature view):

أولاً: المشروعات الصغيرة: أصبحت المشروعات الصغيرة مجال اهتمام العديد من الدول والمجتمعات في الوقت الحاضر، ذلك نظراً للنتائج التي حققتها هذه المشروعات و مساهمتها في الاقتصاد القومي و التنمية القومية لهذه الدول، فضلاً عن الحد من مشكلة البطالة من خلال استيعاب العديد من القوي البشرية بمختلف تخصصاتهم ومهاراتهم، جعلت تلك الدول البحث عن آليات لدعم هذه المشروعات بهدف انجاحها.

تعريفات المشروع الصغير: تناولت العديد من الجهات الحكومية و المنظمات الدولية تعريف المشروع الصغير، من أهم هذه التعريفات ما يلي:

- عرفته وزارة الصناعة السودانية المشروع الصغير بأنه ينطوي علي صناعات لا يقل حجم العمال الذين يعملون فيه عن ١٠ عمال فقط (موقع وزارة الصناعة السودانية علي الانترنت، ٢٠١٣).

- عرفته منظمة العمل الدولية بأنه أي مشروع يعمل فيه أقل من ١٠ عمال، بينما المشروع المتوسط يعمل فيه ما بين ١٠ إلى ٩٩ عاملاً، أما المشروع الكبير يعمل فيه ما يزيد عن ١٠٠ عاملاً (منظمة العمل الدولية، ٢٠٠٨).

- عرفته دولة فلسطين بأنه تلك المنظمة التي يديرها مالك واحد و يكون متكفلاً بكامل مسؤوليات تجاه المشروع الصغير، علي ألا يتجاوز عدد عمالها الخمسين عاملاً (نصر الله، عبد الفتاح أحمد والصوارني، غازي ٢٠٠٣).

- عرفته الغرفة التجارية السعودية بأنه تلك المنشأة التي لا يزيد عدد عاملها عن ٢٠ عاملاً، و يكون حجم رأسمالها أقل من مليون ريال سعودي ولا تزيد مبيعاتها عن ٥ ريال سعودي (منتدى الرياض الاقتصادي نحو تنمية مستدامة، ١٤٢٤هـ).

أهمية المشروعات الصغيرة:

واجهت الكثير من الدول بعد الثورة الصناعية العديد من المشاكل الاقتصادية و خاصة مشكلة البطالة، لذلك أصبحت تبحث عن الحلول المناسبة لسد فجواتها الاقتصادية، فلجأت إلي المشروعات الصغيرة والتي تتوافق مع موجات العولمة الاقتصادية الحديثة لحل مشكلة البطالة في الدول المتقدمة والنامية، يمكن ان تكمن أهمية المشروعات الصغيرة في أنها:

- وسيلة فعالة لزيادة الانتاج وتفيض التكاليف، من خلال دعمها لنهضة الاقتصاد الوطني و التنمية الاجتماعية، كما تؤكد الاحصاءات أن المشروعات الصغيرة تمثل حوالي ٩٧% من اجمالي الدخل القومي العالمي (الشمي، محمد نبيل، ٢٠٠٩).

- مصدر غير مكلف لخلق فرص عمل و خاصة لأصحاب المهارات الفنية و الادارية، و استغلال للمدخرات البسيطة، كما تعتبر دافعاً لاستقرار المرأة اقتصادياً و اجتماعياً في الكثير من الدول (البحيصي، عصام محمد، ٢٠٠٦).

- تخلق فرص للعمل و المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، حيث وفرت المشروعات الصغيرة ٥٣.٧% مليون وظيفة جديدة في الولايات المتحدة، و ٨% في كندا، و ٨٧% في دولة الهند، بينما في أند وسيا وفرت حوالي ٨٨% من فرص العمالة (الزيات، ممدوح، ٢٠١٠).

- تعمل علي زيادة دخول الأفراد و زيادة معدلات استثماراتهم و التي تترتب عليها زيادة في الأرباح، بحيث تستخدم جزءاً من هذه الأرباح في متابعة تنفيذ المشروعات الصغيرة و الجزء الفائض يتم ادخاره، تترتب عليه زيادة معدلات الرفاهية الاجتماعية للأفراد و المجتمعات (موقع منال الإلكتروني، تاريخ الدخول ٢٦/٠١/٢٠١٤).

الجدول ٠١ - مساهمة المشروعات الصغيرة في تشغيل العمالة لبعض دول العالم

الدولة	نسبة العمالة في المشاريع الصغيرة
الولايات المتحدة الأمريكية	٥٣.٧%
ألمانيا	٦٥.٢%
المملكة المتحدة	٦٧.٧%
فرنسا	٦٩.٠%
إيطاليا	٤٩.٠%
اليابان	٧٣.٨%

المصدر: الزيات ، ممدوح (٢٠١٠)، دور المشروعات الصغيرة في الحد من مشكلة البطالة في الأردن، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.

أنواع المشاريع الصغيرة:

تختلف المشروعات الصغيرة وفقاً لاختلاف طبيعة أنشطتها وعدد ملاكها وأهدافها وحجم رأسمالها، ويمكن أن تنقسم للأنواع التالية:

- المشروعات الصناعية الحديثة: تهدف هذه المشروعات علي خلق فرص عمل جديدة للشباب المبدعين و المبتكرين، من أجل تخفيض معدلات مشكلة الانتاجية العاطلة بالاستفادة من الموارد الأولية المتوفرة في الدولة المعنية، و تحويلها إلي عناصر انتاج تساهم في الصناعات الكبيرة، بهدف الحد من الواردات (المبيرك، وفاء، ٢٠١٠).
- المشروعات الخدمية: هي تلك المشروعات التي لا تهدف إلي انشاء البني التحتية فحسب، لكنها تهدف في نفس الوقت إلي تقديم و توفير خدمات للمجتمع، كوكالات الاستخدام والوكالات السياحية ووكالات السفر وغيرها.
- المشروعات الحرفية: يعتبر الحرفي هو مالك و مدير هذا النوع من المشروعات، بمساعدة مجموعة من الحرفيين، وحسب احصاءات عام ٢٠٠٦م أن ٣٠% من القوي العاملة في دولتي المكسيك و تايلاند يعملون في المشروعات الصغيرة الحرفية، وأن ٢٠% من الدخل القومي في دولة النيجر يأتي من القطاع الحرفي، أما في تونس خلقت الحرف التقليدية فرص عمل لحوالي ٧% من القوي العاملة (معروف، درية، ٢٠٠٦).

- المشروعات المنزلية (مشروعات الأسر المنتجة): تعمل هذه المشروعات علي تشغيل السيدات ودعم الأسر محدودي الدخل، وتحسين مواردها وتحويلها إلي أسر منتجة تساهم في التنمية الاقتصادية القومية بدلاً من أسر تعتمد علي الإعانات الحكومية.

المشروعات الصغيرة في بعض دول العالم:

لاقت المشروعات الصغيرة اقبالاً كبيراً وانتشاراً سريعاً في معظم الدول المتقدمة والنامية كذلك، ومن أبرز تجارب هذه الدول ما يلي:

- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية: تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول تجربة و نجاحاً في المشروعات الصغيرة، حيث أنها تمتلك قطاعاً ضخماً من المشروعات الصغيرة، بلغت في عام ٢٠١٠م حوالي ٥٢% من جملة المشروعات الأخرى، كما أن المشروعات التي يعمل فيها أقل من ٢٠ عاملاً استوعبت حوالي ٧٥% من العمالة الوافدة. بينما بلغت المشروعات الصغيرة التي تمتلكها سيدات الأعمال الأمريكية حوالي ٨٩% من إجمالي المشاريع النسائية الأخرى. في نفس الوقت انتهجت منهج منح الإعفاءات الضريبية و التي بلغت هي الأخرى ٢٠% من إجمالي دخل المشروعات الصغيرة في أمريكا (Small Business in the United State, Annual Report of 2010).

- تجربة دولة اليابان: تعتبر اليابان من اهم الدول التي تهتم بالصناعة و البحث عن معايير الجودة الشاملة بهدف التقدم و التطور، وتمثل المشروعات الصغيرة حوالي ٩٧.٧% من إجمالي المنشآت الاقتصادية اليابانية و تبلغ مبيعاتها حوالي ٤٣%، و التي يعمل فيها حوالي ٧٢.٧% من قوة العمل في سوق العمل الياباني. تهتم اليابان أيضاً بالمشروعات المتناهية الصغر و التي تتراوح عدد العاملين ما بين ٣ إلي ٥ عمال، و وفرت اخصائيين ارشاديين في كل المكاتب الاقليمية اليابانية، تنحصر مهامهم في تقديم الاستشارات الفنية و الادارية لأصحاب المشروعات الصغيرة و العمل علي حل المشاكل التي تواجههم (الصوص، سمير زهير، ٢٠١٠).

- تجربة جمهورية مصر العربية: تعتبر مصر من أكثر الدول العربية سكاناً، إذ يبلغ عدد سكانها أكثر من ٨٠ مليون نسمة، ويعتبر هذا العدد الكبير من السكان جعل من الصعب علي الحكومة ايجاد فرص استيعابهم في الوظائف العامة، الأمر الذي جعلها تفكر في آلية لدعم المشروعات الصغيرة لتشغيل الحجم الأكبر من القوى البشرية

الهائلة، إذ يبلغ عدد المشروعات الصغيرة أكثر من ٢.٥ مليون مشروعاً، وتشكل أكثر من ٨٠% من حجم الاقتصاد الكلي (البندى، عاصم عبد النبي، ٢٠١١).

- دولة ماليزيا: تعد دولة ماليزيا من الدول التي تألقت اقتصادياً في الألفية الثالثة، إذ تبلغ عدد المشروعات الصغيرة بحوالي ٩٩.٢% من إجمالي المنشآت الاقتصادية الماليزية. ساهم قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الإجمالي بنسبة ٣١% في عام ٢٠٠٥م، وبلغت حوالي ٥٠% في عام ٢٠١٥م تغطيها حزمة متكاملة من الخدمات الاستشارية. تحظى المشروعات الصغيرة في ماليزيا بالعديد من التسهيلات المحفزة، من ضمنها الخدمات التسويقية وتكثيف الجهود الترويجية و تطوير أساليب تغليف المنتجات، كما حظيت هذه المشروعات الصغيرة بالبحث والتطوير وإدخال تكنولوجيا المعلومات لتنمية أعمال هذه المشروعات الصغيرة (التجربة الماليزية للمشروعات الصغيرة، ٢٠١٢).

مصادر تمويل المشروعات الصغيرة:

تتعدد وتنوع مصادر تمويل المشروعات الصغيرة حسب حجمها ونشاطها، ومن أهم هذه المصادر التمويلية، حسب مايرها (مطر، محمد، ٢٠٠٩):

- حصص رأس المال: وهي رأس المال الناتج من مدخرات صاحب العمل، أو هي مجموع البالغ المستثمرة في الشركة من قبل حملة الأسهم.

- الإقراض من المؤسسات التمويلية: يعتبر هذا المصدر من أكثر المصادر التمويلية، من خلال قروض طويلة الأجل تسدد علي دفعات (أقساط)، مقابل ضمانات مالية متفق عليها أو بضمان أصل المشروع.

- التمويل الإيجاري: يعتمد هذا التمويل علي توفير الأجهزة و المعدات و الآليات بنظام التأجير، بحيث ينتفع أحد الطرفين (المستأجر) بالأصل المملوك للطرف الآخر (المؤجر)، شريطة أن يتم سداد قيمة الإيجار علي دفعات (أقساط) دورية، و لمدة زمنية يحددها المؤجر.

معوقات نجاح المشروعات الصغيرة:

تواجه المشروعات الصغيرة في الدول النامية العديد من المشاكل والمعوقات، تقف حجر عثرة دون نجاحها وتطورها وتحقيق الربحية والمساهمة في الاقتصاد القومي، ومن أبرز هذه المعوقات، كما يراها (ماهر، رمانة، ٢٠١٢):

د. ابتهاج جمال الدين الصادق

- عدم رغبة الكثير من الشباب من خريجي الجامعات والمعاهد العليا، في العمل الميداني والحقول، وتفضيلهم للعمل في داخل المكاتب.
- عدم توفر الاستقرار والأمان الوظيفي، الأمر الذي يجعل الكثيرين من العمال و الموظفين يفضلون العمل في المؤسسات الحكومية أو مشروعات القطاع العام.
- ندرة الموارد الطبيعية الأولية أحياناً وعدم قدرة المشروع علي تخزينها، مما يجعل بعض المشروعات تلجأ إلي الاستيراد من الخارج، ينسحب معه تغيرات في أسعار صرف العملة المحلية مقابل العملة الصعبة التي استخدمت في الاستيراد.
- الصعوبات التمويلية ونقص الضمانات والسجل الائتماني بسبب حداثة المشروعات الصغيرة، وبعض المشاكل الأخرى التي تصاحبها في كل مراحل نموها الأولي والفعلي، تجعل المؤسسات التمويلية تردد وتتجنب أحياناً منحها تمويلاً لازماً.
- تكلفة رأس المال: تطلب المصارف أحياناً دفع سعر فائدة مرتفع للمشاريع الصغيرة، في حين أنها تطلب من المشاريع سعر فائدة منخفض.
- المنافسة التسويقية: تعتبر من المشاكل الجوهرية التي تجابه المشروعات الصغيرة، لأن أهم مصادر هذه المنافسة تتمثل في المنتجات و السلع المستوردة، و في المشاريع الكبيرة ذات المنتجات الضخمة.

ربحية المشروعات الصغيرة:

تعرف الربحية بأنها عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي حققتها المؤسسة و الاستثمارات الأخرى التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، وتعتبر الربحية هدفاً للمؤسسة ومقياس للحكم علي كفاءتها وأمرأ ضرورياً لبقائها واستمراريتها، وتعتبر كذلك غاية يتطلع إليها المستثمرون والعملاء ومؤشراً يهتم به الدائنون المتعاملون مع المؤسسة، وهي أداة هامة تقيس كفاءة إدارة المشروع في استخدام مواردها المتاحة بأقل تكلفة ممكنة.

تهدف كل المشروعات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة إلي تحقيق الأرباح، لكن لا يمكن أن تتحقق الربحية إلا من خلال قيام إدارة المشروع بوظائف الإدارة و التي تتمثل في التخطيط و التنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة وبصورة فعالة وكفوءة لضمان استمراريتها وبقائها في سوق المنافسة الحادة.

المؤشرات المالية لقياس قدرة المشروعات الصغيرة في تحقيق الربحية:

يرى (الحيالي، وليد ناجي، ٢٠٠٧)، أن هناك العديد من المؤشرات المالية والتي تقيس قدرة المؤسسة علي تحقيق الربحية، أبرزها ما يلي:

- مؤشر قياس الربحية للمشروع: يعتمد هذا المؤشر علي ما ينتجه المشروع من أرباح، دون النظر إلي جودة المنتج أو الخدمة التي يقدمها المشروع للدولة أو الجمهور المستفيد. يمكن قياس الربحية من خلال قياس العائد علي الاستثمار، كما يمكن قياسها من خلال حساب العائدات علي الأصول أو حقوق الملكية، أو كذلك من قياس هامش صافي الربح بالاعتماد علي قياس أرباح المبيعات بعد استبعاد تكاليف الانتاج.
- مؤشر قياس قدرة المشروع بالوفاء بالتزاماته: يتم قياس معدلات قدرة المشروع بالوفاء بالتزاماته المالية وجدولة القروض، طبقاً لتواريخ استحقاقها مع مقارنة امكانية المشروع من الحصول علي العوائد. يستطيع المشروع ذو الكفاءة و الفعالية العالية تسديد التزاماته المالية وتحقيق ربحية في أسرع وقت ممكن، بينما المشروع ذو الكفاءة العالية والفعالية المنخفضة يستطيع أن يحقق الربحية لكنه لا يقدم عالية مهمة للمجتمع، أما المشروع ذو الفعالية المرتفعة والكفاءة المنخفضة لا يحقق الربحية المطلوبة، لكنه في نفس الوقت يحقق فائدة وأهمية للمجتمع.
- مؤشر قياس هيكل رأس المال المستثمر: طبقاً لهذا المؤشر يتم مقارنة أصول المشروع، و التي تتمثل في رأس المال القابل للاستثمار مع التزاماته الحالية والمستقبلية ومدى كفاءة رأس المال في تحقيق الالتزامات بهذه المتطلبات، و يتم قياس هيكل رأس المال بعدة طرق، أهمها ما يلي:

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{إجمالي الديون}}{100} \times 100$$

إجمالي الأصول

$$\text{نسبة الالتزامات قصيرة الأجل إلي إجمالي الأصول} = \frac{\text{الديون قصيرة الأجل}}{100} \times 100$$

إجمالي الأصول

$$\text{نسبة الالتزامات طويلة الأجل إلي رأس المال} = \frac{\text{القروض طويلة الأجل}}{100} \times 100$$

رأس المال

$$\text{نسبة الديون طويلة الأجل إلي حقوق المساهمين} = \frac{\text{الديون طويلة الأجل}}{100} \times 100$$

حقوق المساهمين

ثانياً: الدراسات السابقة (Previous studies overview):

استطاع الباحث أن يتحصل علي بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وهي علي النحو التالي:

-دراسة (سيد أحمد، سعاد، ٢٠٠٥): هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي الجانب الاداري للمشاريع و مدي امكانية مساهمتها في الحد من مشكلة البطالة في السودان، بالتركيز علي دراسة وتحليل مشاريع الأسر المنتجة. تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد دور إدارة مشاريع الأسر المنتجة في تحقيق الاستمرارية والربحية كوسيلة لمحاربة الفقر. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي لتحليل بيانات ومعلومات الدراسة بالاعتماد علي برنامج (SPSS) الاحصائي، وتوصلت الدراسة إلي نتائج عديدة، أهمها أن حجم التمويل له أثر كبير في استمرارية المشروعات الصغيرة، و أن المتابعة الدورية لهذه المشاريع و التقويم الميداني المستمر من قبل الادارة و توفير الخبرات الادارية والفنية الكافية، لها أثر كبير في نجاح المشروعات. خلصت الدراسة إلي توصيات هامة، منها: ضرورة تأسيس شبكة اتصالات و توفير أجهزة معلوماتية بهدف معرفة بيانات الفرص المتاحة للاستثمار، وضرورة تكثيف الجهود الاعلامية عن مشاريع الأسر المنتجة الناجحة.

تناولت هذه الدراسة مشاريع الأسر المنتجة ومدي مساهمتها في حل مشكلة الفقر، بينما تناولت الدراسة الحالية المشاريع الصغيرة وأنشطتها المختلفة التي تقوم بها، والتي لا تقتصر في مكافحة الفقر فحسب، بل تهدف إلي تحقيق الربحية.

-دراسة Manase Yang Laki Lobojo'2008: هدفت هذه الدراسة إلي فحص فعالية فلسفة استراتيجية تنمية المجتمع التشاركية كوسيلة فنية للتخطيط التنموي، من خلال دراسة حالة مشروع المياه والصرف الصحي لمعسكر النازحين بجبل أولياء (ولاية الخرطوم)، والذي يعتبر أحد مشاريع مجلس الكنائس العالمي. توصلت الدراسة إلي نتائج عديدة تمثلت أهمها في: مشاركة مجتمع معسكر النازحين بجبل أولياء في تنفيذ المشروع من خلال حفر المراحيض وإدارة ظلمبات المياه، يقوم بإدارة المشروع مجموعات أجيال متباينة تمثلت في الشباب والنساء وكبار السن، استطاعت أن تبني إدراكاً ايجابياً وفهماً وسط مجتمع معسكر النازحين، عن أهمية مياه الشرب النظيفة و

اصحاب البيئة. أوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج المشاركة المجتمعية، كوسيلة لاستمرارية المشروع وكأداة فاعلة لتطوير قدرات المستفيدين من مشروعات التنمية. ركزت هذه الدراسة علي دور إدارة المشروعات في التخطيط طويل المدى، من خلال المشاركة المجتمعية في تنفيذ وإدارة مثل هذه المشروعات التنموية العامة، بينما تناولت الدراسة الحالية ركزت على تخطيط المشروعات الصغيرة في المدى القصير والطويل، من خلال التركيز علي متغير تحقيق الربحية للمستفيدين من تمويل مصرف الادخار.

-دراسة (الغوض، غادة عبد الرازق، ٢٠٠٨): هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي التخطيط الصناعي، كأداة فاعلة للربط بين اهداف الوحدة الاقتصادية والامكانيات المتاحة لتحقيق تلك الأهداف، كما ركزت هذه لدراسة علي وظيفة التخطيط و التي تعتبر من اهم وظائف الادارة. خلصت الدراسة إلي نتائج عديدة، كانت اهمها تتمثل في قيام الادارة المالية بعمليات التخطيط المالي ودراسة حجم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، والعمل علي إحداث بينها بهدف انسيابية الأنشطة الانتاجية لصناعة السكر، كما ان الدول المبذول من قبل الجهات الادارية والتي تقوم بمتابعة سير العمليات الادارية للمصنع، لا تقل أهمية عن الدور الذي تقوم به الادارة المالية. تمثلت أهم التوصيات إليها الدراسة في ضرورة الاستفادة من مخلفات قصب السكر لإنتاج المولاص والخشب المضغوط، وكذلك ضرورة تكثيف الأنشطة التسويقية لتسويق منتجات السكر في السوق المحلي والتصدير.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة المقدمة في المتغير المستقل و هو المشروعات، بينما جاء الاختلاف في المتغير التابع، حيث أن هذه الدراسة ركزت في التخطيط الصناعي، اما الدراسة الحالية تناولت في تحقيق الربحية للمستفيدين من تمويل المشروعات الصغيرة.

-دراسة،Valdiserri, Glenn A,2010: هدفت هذه الدراسة إلي تحديد العلاقة بين أسلوب القيادة و الربحية التنظيمية، بالتركيز علي إخفاقات شركات البناءات الصغيرة في ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية. تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي و الذي يتمحور في: ما هي العلاقة بين أسلوب القيادة والربحية التنظيمية. استخدمت الدراسة قياس أسلوب القيادة من خلال التعرف علي وجهات نظر القادة

والمديرين ورؤساء الأقسام و الوحدات الانتاجية في شركات المقاولات الصغيرة، باستخدام أسلوب المسح الميداني والاستبانة، وتم اختبار العلاقة بين الربحية التنظيمية وأسلوب القيادة، علي أساس فعالية الموظف و الربحية و النجاح التنظيمي علي أساس رضا العاملين. خلصت الدراسة إلي نتائج عديدة، اهمها تمثلت في أن هناك علاقات قوية بين التحول وأساليب قيادة المعاملات والمتغيرات التابعة لها، كأسلوب للقيادة الذي يعتمد علي مبدأ دعه يعمل ودعه يمر. تمثلت أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة في ضرورة الاهتمام بتوفير نماذج علمية لقياس أسلوب القيادة والربحية التنظيمية، علي أساس فعالية الموظف والنجاح التنظيمي علي أساس رضا الموظفين.

إعتمدت هذه الدراسة علي المتغير المستقل والذي يتمثل في الأسلوب الأمثل لقيادة المشروعات الصغيرة، كما اعتمدت علي متغيرين تابعين هما الربحية والنجاح التنظيمي، بينما تناولت الدراسة المقدمة المشروعات الصغيرة ذات الأنشطة المختلفة كمتغير مستقل، وتحقيق الربحية للمشروع الصغير كمتغير تابع.

منهجية البحث (Research Methodology):

استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف الظاهرة المدروسة وتبرير الظروف والممارسات المحيطة بمتغيرات موضوع الدراسة، والتي تتمثل في عناصر المزيج التسويقي الوردى الرئيسة (التخطيط العلمى لإنشاء المشروع، رقابة وتقييم عمليات المشروع، وجودة وتسويق المنتجات)، كمتغيرات فرعية تعبر عن المتغير المستقل، وتحقيق الربحية للتعبير عن المتغير المستقل، لتحديد العلاقات بين هذه الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة، من خلال جمع البيانات والمعلومات من العينة المستهدفة للتعرف عن مدي رؤاهم عن المشروعات الصغيرة وتأثيراتها في تحقيق الربحية من وجهة عملاء بنك الإدخار والتنمية الصناعية بمدينة كوستى بولاية النيل الأبيض (السودان)، تم إستخدام المنهج التاريخي من خلال إستعراض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

أدوات البحث (Study tools):

تم تجميع البيانات الأولية من خلال إستخدام الإستبانة كأداة رئيسة، والتي تم تصميمها وفق مقياس (ليكرت) الخماسي والذي يتدرج من أعلا وزن (٥) ليعكس مستوى الإستجابة أوافق بشدة إلى أقل وزن (١) ليعكس مستوى الإستجابة لا أوافق بشدة، وبينهما

الأوزان (٢، ٣، ٤) لتعكس مستويات أوافق، محايد ولا أوافق بالترتيب، والذي تم استخدامه كذلك لجمع البيانات والمعلومات من العينة المستهدفة، كما تم جمع البيانات الثانوية من المصادر والمراجع والتي تتمثل في الكتب والرسائل العلمية المحكمة ذات الصلة بموضوع الدراسة، فضلاً عن مواقع الشبكة الدولية للمعلومات (Internet)، وتم أيضاً تحديد الوسط الفرضي (٣)، بحيث أى فرض يحقق وسط حسابي (٣) أو أكثر يكون مقبولاً والذي يحقق أقل من (٣) يكون مرفوضاً.

الأساليب الإحصائية (Statistical Methods):

تم تحليل البيانات والمعلومات المفردة في الاستبانة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المعروف بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): تم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارة الدراسة للتحقق من صدق وثبات الأداة (الاستبانة)، ويعد المقياس جيداً وملائماً إذا زادت قيمة ألفا كرونباخ عن (٦٠%).
- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic): من خلال التكرارات والتي تعكس مدى تركيز وتجميع الإجابات حول خيار معين فضلاً عن ترجيح تلك التكرارات بما يقابلها من النسبة المئوية عبر قسمة ناتج التكرار لظاهرة معينة على العدد الكلي وضرب ناتج القسمة في ١٠٠%.
- الوسط الحسابي (Mean): تم استخدامه لعكس متوسط إجابات عبارات متغيرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): تم استخدامه لقياس مدى تجانس إجابات الوحدات المبحوثة ولقياس الأهمية النسبية لعبارة محاور الاستبانة، فضلاً عن معرفة مدى تشتت القيم حول أوساطها الحسابية.
- اختبار كاي تربيع (Chi Square): لإختبار الدلالة الإحصائية لفروض البحث عند مستوى معنوية ٥%، فإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية المصاحبة لقيمة مربع كاي المحسوبة أقل من ٥% يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (فرض البحث) صحيحاً، أما إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية المصاحبة لقيمة مربع كاي أكبر من ٥%، فهذه دلالة علي قبول فرض العدم، ويكون الفرض البديل (فرض البحث) غير صحيح.

الدراسة الميدانية (مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية - فرع كوستي):
تبين للباحث أن كل التقارير التي كتبت هي تقارير مركزية سنوية تتعلق بكل مصارف الادخار المنتشرة في السودان، لكن مع ذلك تمكن الباحث من إجراء (مقابلة شخصية مع نائب مدير مصرف الادخار، فرع كوستي)، واستطاع أن يحصل علي المعلومات والبيانات التالية والخاصة بمصرف الإيدار:

النشأة:

بدأ ميلاد مصارف الادخار في الدول الأوربية في أوائل القرن التاسع عشر الميلادي، بهدف مساعدة الأفراد الذين يعانون من وطأة الحاجة (الفقر). انتشر تأسيس مصارف الادخار في العالم، فحظي السودان كغيره من الدول بإنشاء مصرف الادخار في ٣١/١٠/١٩٧٤م، و الذي صادف يوم الادخار العالمي واختيرت مدينة ود مدني مقراً لرئاسة البنك، نسبة للميزة التفضيلية التي يتميز به وسط الجزيرة، حيث مشروع الجزيرة و الكم الهائل من الحرفيين بالإضافة إلي ذوي الدخل المحدودة والمتوسطة، وبعد نجاح هذا البنك تم تأسيس بنك الادخار (فرع كوستي) في ٠٢/٠١/١٩٨٥م.

الاهداف العامة (General purposes):

عندما تبنت دولة السودان سياسة التمويل الأصغر كألية للحد من الفقر وسط الشرائح الضعيفة في المجتمع السوداني، اتخذت من مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية ذراعاً لتنفيذ هذه السياسة التمويلية، و التي من خلالها ألزم بنك السودان كل البنوك التجارية و المتخصصة بتخصيص ١٢% من محافظها التمويلية للتمويل الأصغر. التزم مصرف الادخار للتنمية الاجتماعية والذي بلغت فروعه أكثر من ٤٠ فرعاً والتي انتشرت في كافة ولايات السودان، التزم بتخصيص ٨٠% من محافظه التمويلية لتمويل مشروعات التمويل الأصغر ذات البعد الاجتماعي و القرض الحسن، ومشروعات المرأة المنتجة ومشروعات خريجي الجامعات والمعاهد العليا وغيرها.

يكمن الهدف الأساسي العام للمصرف في نشر الوعي الادخاري و تشجيعه لدي كافة المواطنين، و تجميع مدخراتهم واستثمارها في مجالات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية و أحكام قانون تنظيم العمل المصرفي في عام ١٩٩١م، مع مراعاة الطبيعة الخاصة للمصرف، لذلك تكمن أهم هذه الأهداف في النقاط التالية:

- تخطيط سياسة المصرف الادخارية ووضع قواعد الاشراف عليها، والتنسيق مع الجهات لتنفيذها في اطار السياسة العامة للدولة.
 - توجيه موارد المصرف نحو النشاط الاقتصادي لخدمة التنمية الاجتماعية الاقتصادية و الاجتماعية الشاملة.
 - تمويل البحوث ودراسات الجدوى الاقتصادية و الاجتماعية في مجال المشروعات الصغيرة، الخاصة بالفقراء وصغار المنتجين والحرفيين والمهنيين والأسر المنتجة و ذوي الدخل المحدود، مع مراعاة الضمانات الملائمة لظروفهم.
 - القيام بجميع الأعمال المصرفية والمعاملات المالية والتجارية والاستثمارية والمساهمة في مشروعات التنمية الصناعية والزراعية والعمرانية.
- إجراءات الدراسة الميدانية:
- تهدف الدراسة الميدانية إلى إجراء مسح عيني للمتغيرات التي توضح رؤى عملاء مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية (فرع كوستي) من خلال ادوات جمع البيانات والتي تتمثل في الاستبانات والمشاهدة والمقابلات الشخصية، علي الرغم من ان الباحث ركز علي استخدام الاستبانات، إلا انه أستفاد من علاقاته البينية مع الاداريين في المصرف، ساعدته كثيراً في جمع العديد من البيانات و المعلومات المنشورة وغير المنشورة للتأكد من صديقية اجابات عينة الدراسة و التي وردت في الاستبانات الموزعة عليهم.
- تم اختيار عينة ميسرة من ١٢٢ عميلاً بنسبة ٣.٥% من مجتمع الدراسة المكون من ٣٥٠٢ عميلاً، وتمكن الباحث من الحصول علي اجاباتهم جميعاً بنسبة ١٠٠% من العينة المستهدفة.

الجدول ٠١ - عملاء المصرف ٢٠٠٨م - ٢٠١٢م

السنة	الرجال	النساء	العدد الكلي
٢٠٠٨	٣١٢	١٤٣	٤٥٥
٢٠٠٩	٣٤٠	١٣٩	٤٧٩
٢٠١٠	٢٠٧	٩٥	٣٠٢
٢٠١١	٦٠٤	٥١٣	١١١٧
٢٠١٢	٧٨٠	٣٦٩	١١٤٩
المجموع	٢٢٤٣	١٢٥٩	٣٥٠٢

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات المصرف ٢٠١٤م.

د. ابتهاج جمال الدين الصادق

يبين الجدول ٠١ أعلاه، أن عدد العملاء المستفيدين من تمويلات المصرف من النساء ١٢٥٩/٣٥٠٢ × ١٠٠ حوالي ٣٦%، بينما المستفيدين من التمويلات من الرجال ٢٢٤٣/٣٥٠٢ × ١٠٠ بلغت نسبتهم ٦٤% حوالي ضعف عدد النساء. بينما حجم التمويل الموجه للشريحتين يوضحه الجدول ٠٢ التالي:

الجدول ٠٢ - حجم التمويل المنفذ بالجنيه السوداني حسب النوع

السنة	الرجال	النساء	الاجمالي
٢٠٠٨	٨٨٤٥٥٢	٧٦٠٢٧	٩٦٠٥٧٩
٢٠٠٩	٨٦٨٥٠٠	٩٩٣٨٨٣	٩٦٧٨٨٨٣
٢٠١٠	٨١٧٨٣٢٠	٩٢٥٧٥٥	٩١٠٤٠٧٥
٢٠١١	٧٨٣٧٧٢٤	٣٠٩٧٠٠٠	١٠٩٣٤٧٢٤
٢٠١٢	٢٦٢١٠٣٠٤	٩٠٥٢٩٣	٢٧١١٥٥٩٧
الاجمالي	٥١٧٩٥٩٠٠	٥٩٩٧٩٥٨	٥٧٧٩٣٨٥٨

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات المصرف ٢٠١٤م.

يلاحظ من الجدول ٠٢ أعلاه، أن نسبة التمويل الذي حظي به العنصر الرجالي في فترة الدراسة ٥١٧٩٥٩٠٠/٥٧٧٩٣٨٥٨ × ١٠٠ بلغ حوالي ٩٠% مقارنة نسبة حجم التمويل الذي حظي به العنصر النسائي ٥٩٩٧٩٥٨/٥٧٧٩٣٨٥٨ × ١٠٠ يعادل حوالي ١٠% فقط من حجم التمويل الكلي في الفترة منذ ٢٠٠٨ حتى ٢٠١٢م، وهذه دلالة واضحة العنصر النسائي يكتفين بالتمويل المتناهي صغير حتي لا يدخلن في التزامات مالية كبيرة و يخشين كذلك المخاطر التمويلية، بعكس العنصر الرجالي الذي يميل للحصول علي تمويل ذا الحجم الكبير حبا في الحصول علي العوائد الاستثمارية السريعة و التي تعود عليهم بالربح الكبير.

الجدول ٠٣ - أفراد العينة حسب النوع

عدد الإناث	عدد الذكور	المجموع
٣٥	٨٧	١٢٢

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٤م.

من الجدول ٠٣ أعلاه، يتبين أن حجم العينة المستهدفة من الرجال تعادل أكثر من حجم العينة المستهدفة من النساء، ذلك لأن العدد الأكبر من العملاء المستفيدين هم من الرجال، لذلك حظوا بحجم تمويل أكبر.

ثبات وصدق أداة الدراسة:

أولاً: الثبات والصدق الظاهري: بعد الإنتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقياس الدراسة (الإستبانة) وحتى يتم التحقق من صدق محتواها وللتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال إدارة الأعمال بلغ عددهم (٣)، لإبداء آرائهم حولها ومدى صلاحية عباراتها وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وبعد إسترجاع الإستبانة منهم تم تحليل ملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي إقترحوها، وبناء على ملاحظاتهم تم تعديل أداة الدراسة (الإستبانة)، فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من ثلاثة متغيرات تغطي ٢٤ عبارة، مما تؤكد تمتعها بصدق المحتوى.

ثانياً: الثبات والصدق الاحصائي: تم اختبار أحد المقاييس الاحصائية علي مجموعة من الأفراد و رصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار علي نفس المجموعة و تم الحصول علي نفس النتائج مما يؤكد ثبات الاختبار تماماً، و الذي يعرف بأنه مدي الدقة و الاتساق للقياسات التي تم الحصول عليها، و من أهم القياسات

برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل هذه البيانات وتفسيرها والتوصل إلي نتائج يمكن أن يستفاد منها، كما تم استخدام مقياس ليكرت لقياس اجابات المبحوثين حسب المعايير الموضحة (أوافق، أوافق بشدة، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، كما تم استخدام الجداول التكرارية وتم الاستفادة من المتوسطات الحسابية والانحرافات ومربع كاي تربيع، لاختبار دلالة الفروق علي اجابات فرضيات الدراسة.

د. ابتهاج جمال الدين الصادق

الجدول ٠٤ - تحليل وحزم عبارات الفرضية الأولى احصائياً

النسبة %	التكرار المشاهد	درجة الموافقة للعبارة
٣٧.٦%	٣٦٧	أوافق
٣٧.١%	٣٦٢	أوافق بشدة
٢١.٣%	٢٠٨	محايد
٣.٥٠%	٣٤	لا أوافق
٠.٥٠%	٠٥	لا أوافق بشدة
١٠٠%	٩٧٦	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٤م.

يلاحظ من الجدول ٠٤ أعلاه، أن الموافقين والموافقين بشدة علي عبارات الفرضية الأولى للدراسة بلغت نسبتهم ٧٤.٧%، في حين غير الموافقين وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم ٤.٠%، مما يرجح القرار القاضي بقبول هذه الفرضية ورفض فرضية العدم، بحيث يتم القرار النهائي بعد تحليل اختبار مربع كاي تربيع عليها.

إختبار فرضيات الدراسة:

تم استخدام مربع كاي تربيع بعد جمع كافة عبارات فرضيات الدراسة وتحليلها، ليتعرف علي درجات الحرية ومستويات المعنوية لكل عبارة، للتعرف عن مدي اختبار صحة أو عدم صحة الفرضيات، علي النحو التالي:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط العلمي لإنشاء المشروع الصغير وتحقيق الربحية من وجهة نظر عملاء مصرف الإذخار والتنمية الإجتماعية، كوستي.

الجدول ٥ - اختبار مربع كاي تربيع لعبارات الفرضية الأولى

م	عبارات الفرضية الأولى	كاي تربيع المحسوبة	درجات الحرية	مستوي المعنوية
١	يعتبر التخطيط العلمي أداة فعالة لتحقيق أهداف المشروع وفقاً لإمكانيات المتاحة البشرية والمادية	٩.١٦٤	٢	٠.٠١٠
٢	التخطيط العلمي السليم يساهم في تحديد حجم التمويل للحفاظ على استمرارية المشروعات الصغيرة	٥٩.٧٢١	٢	٠.٠٠٠
٣	يساهم التخطيط المرحلي علي أسس علمية في تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة	٧٩.٨٣٦	٣	٠.٠٠٠
٤	يوفر التخطيط العلمي احتياجات المشروع المستقبلية كماً ونوعاً لمواجهة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية	١٢٣.٠٠٠	٤	٠.٠٠٠
٥	تخطيط التدريب لمواكبة التقدم التقني يساهم في ترقية الأداء المؤسسي وزيادة فرص نجاح المشروع	١٠٣.٥٧٤	٤	٠.٠٠٠
٦	التخطيط المالي لدراسة حجم التدفقات النقدية المتوقعة ضمان لمزاولة أنشطة المشروع	٥٥.١٩٧	٢	٠.٠٠٠
٧	التخطيط لتحقيق التعاون والانسجام بين العاملين و تشجيع روح الفريق الواحد يساهم في فرص نجاح المشروع	١٠٣.٥٧٤	٤	٠.٠٠٠
٨	التخطيط لمتابعة الأسواق و التعرف علي مستوي المنافسة فيها يساهم في تحقيق فرص نجاح المشروع	٩٦.٧٧٠	٤	٠.٠٠٠

المصدر: اعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٤م.

د. ابتهاج جمال الدين الصادق

يتضح من الجدول ٥.٥، أن مستوى المعنوية الصفرية والأقل من ٥.٥.٥٠ يمثل نسبة الخطأ المسموح به عند درجة الثقة لكل الاجابات لا تقل عن ٩٥%، مما يعني أن عدم وجود فروق معنوية مؤثرة في اجابات المبحوثين، كما يعني أن قيم كاي تربيع المحسوبة أقل من الجدولية في ظل مستوى المعنوية الأقل من ٥.٥.٥٠، مما يرجح القرار الاحصائي الأولي بقبول نتائج عبارات الفرضية الأولى للدراسة و رفض فرضية العدم بصورة أولية، بحيث يتم القرار النهائي بقبول صحتها بعد حزمها احصائياً و تحليلها و اجراء اختبار مربع كاي عليها.

الجدول ٥.٦ - تحليل و حزم عبارات الفرضية الأولى احصائياً

نص الفرضية الأولى	كاي تربيع المحسوبة	درجات الحرية	مستوي المعنوية
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط العلمي لإنشاء المشروع الصغير وتحقيق الربحية من وجهة نظر عملاء مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية، كوستى.	٧٦.١١٥	٤	٥.٥.٥٠

المصدر: اعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٤م.

يلاحظ من الجدول ٥.٦، أعلاه، أن مستوى المعنوية الصفرية الأكبر من ٥.٥.٥٠ لنص الفرضية الأولى، مما يعني وجود فروق معنوية مؤثرة في اجابات المبحوثين و النتائج المتعلقة بالتحليل الإحصائي، كما أن قيمة كاي تربيع المحسوبة أكبر من الجدولية في ظل مستوى المعنوية الأكبر من ٥.٥.٥٠، مما يرجح القرار الاحصائي النهائي بقبول نتائج تحليل عبارات الفرضية الأولى وقبول صحتها وهي كما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رقابة وتقييم عمليات المشروع وتحقيق الربحية من وجهة نظر عملاء مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية، كوستى.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رقابة وتقييم عمليات المشروع وتحقيق الربحية من وجهة نظر عملاء مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية، كوستى.

الجدول ٠٧ - اختبار مربع كاي تربيع لعبارات الفرضية الثانية

م	عبارات الفرضية الثانية	كاي تربيع المحسوبة	درجات الحرية	مستوي المعنوية
١	الهيكل التنظيمي والذي يتمتع بمرونة الاتصال يؤدي إلي فاعلية أداء المشروع	١٦٥.٨٦٩	٤	٠.٠٠٠٠
٢	يتم توظيف كوادر بشرية كفوءة لمراقبة ومتابعة عمليات المشروع	٩٧.٠٨٢	٣	٠.٠٠٠٠
٣	تساهم مخرجات عمليات تقييم الأداء الدورية في تحسين مستوى أداء المشروع الصغير	١٢٦.١٩٧	٤	٠.٠٠٠٠
٤	تساهم الرقابة والمتابعة الدورية من قبل إدارة المشروع في زيادة فعالية أدائه	١١٠.١٣١	٤	٠.٠٠٠٠
٥	تساهم توافر الخبرة الكافية لإدارة المشروع الصغير في تحقيق نجاحه	١٢٥.٧٨٧	٤	٠.٠٠٠٠
٦	يقوم البنك بالتكيف مع المتغيرات الطارئة لإيجاد البديل المناسب	١٢٨.٥٧٤	٤	٠.٠٠٠٠
٧	تتميز خطط البنك بالمرونة والتي تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للعاملين	١٤٣.٣٢٨	٤	٠.٠٠٠٠
٨	تقوم إدارة البنك بتقييم أداء العاملين بصورة دورية وفق المعايير المتعارف عليها	١٠٦.٦٨٩	٤	٠.٠٠٠٠

المصدر: اعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٤م.

يلاحظ من الجدول ٠٧ اعلاه، أن مستوى المعنوية والأقل من ٠.٠٠٥٠ لكافة عبارات الفرضية الثانية، تبين عدم وجود فروق معنوية مؤثرة في اجابات المبحوثين، كما يوضح أن قيمة مربع كاي المحسوبة أقل من القيمة الجدولية في ظل مستوى المعنوية الأقل من ٠.٠٠٥٠، مما يرجح القرار الاحصائي بقبول نتائج تحليل عبارات هذه الفرضية بصورة أولية، بحيث يتم القرار النهائي بقبول صحتها بعد حزمها احصائياً و تحليلها و اجراء اختبار مربع كاي عليها.

د. ابتهاج جمال الدين الصادق

الجدول ٠٨ - تحليل وحزم عبارات الفرضية الثانية احصائياً

النسبة %	التكرار المشاهد	درجة الموافقة للعبارة
٣٨.٢٠%	٣٧٣	أوافق
٤٢.٨٠%	٤١٨	أوافق بشدة
١٥.٥٠%	١٥١	محايد
٢.٧٠%	٢٦	لا أوافق
٠.٨٠%	٠٨	لا أوافق بشدة
١٠٠%	٩٧٦	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٤م.

يلاحظ من الجدول ٠٨ أعلاه، أن الموافقين والموافقين بشدة علي عبارات الفرضية الثانية بلغت نسبتهم ٨١.١٠%، في حين غير الموافقين وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم ٣.٥٠%، مما يرجح القرار القاضي بقبول هذه الفرضية ورفض فرضية العدم، بحيث يتم القرار النهائي بعد تحليل اختبار مربع كاي تربيع عليها.

الجدول ٠٩ - تحليل وحزم عبارات الفرضية الثانية احصائياً

نص الفرضية الثانية	كاي تربيع المحسوبة	درجات الحرية	مستوي المعنوية
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رقابة وتقييم عمليات المشروع وتحقيق الربحية من وجهة نظر عملاء مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية، كوستى	٩٤.٥٥٧	٤	٠.٠٠٠

المصدر: اعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٤م.

يلاحظ من الجدول ٠٩ أعلاه، أن مستوى المعنوية الصفرية الأكبر من ٠.٠٥٠ لنص الفرضية الثانية، مما يعني وجود فروق معنوية مؤثرة في اجابات المبحوثين و النتائج المتعلقة بالتحليل الإحصائي، كما أن قيمة كاي تربيع المحسوبة أكبر من الجدولية في ظل مستوى المعنوية الأكبر من ٠.٠٥٠ ، مما يرجح القرار الاحصائي النهائي بقبول نتائج تحليل عبارات الفرضية الثانية وقبول صحتها و هي كما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رقابة وتقييم عمليات المشروع وتحقيق الربحية من وجهة نظر عملاء مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية، كوستى
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين جودة وتسويق منتجات المشروع وتحقيق الربحية من وجهة نظر عملاء مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية، كوستى
- الجدول ١٠ - اختبار مربع كاي تربيع لعبارات الفرضية الثالثة

م	عبارات الفرضية الثالثة	كاي تربيع المحسوبة	درجات الحرية	مستوي المعنوية
١	تساهم عمليات ضبط والسيطرة على تكاليف المشروع فى تحقيق الأرباح	٤٠.٧٥٤	٣	٠.٠٠٠
٢	تساهم كفاءة القيام بالوظائف التسويقية بصورة سليمة فى تحقيق الربحية	١١٠.٢٦٢	٣	٠.٠٠٠
٣	قيام إدارة المشروع بدراسة سوق المنافسة وتقييمها تساهم في تحقيق فرص نجاحه	٢١١.٠٣٣	٤	٠.٠٠٠
٤	يسهم اهتمام إدارة المشروع بجودة المنتجات وتحسينها فى زيادة الربحية	٩٣.٥٧٤	٤	٠.٠٠٠
٥	تؤدي الجهود الترويجية وتنشيط المبيعات فى نجاح المشروع	٩٥.١١٥	٣	٠.٠٠٠
٦	تؤدي مشاركة العاملين في إدارة المشروع إلي زيادة فرص تحقيق الربحية	١٠٤.١٦٤	٣	٠.٠٠٠
٧	تزيد التحسينات المستمرة علي الأعمال الانتاجية والخدمية من فرص تحقيق الربحية	١٣٩.٣١١	٤	٠.٠٠٠
٨	اهتمام إدارة المشروع بتحفيز العاملين وكسب رضاهم تزيد من فرص تحقيق الربحية	١٧٩.٨٨٥	٤	٠.٠٠٠

المصدر: اعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٤م.

يلاحظ من الجدول ١٠ أعلاه، أن مستوى المعنوية والأقل من ٠.٠٥٠ لكافة عبارات الفرضية الثانية، تبين عدم وجود فروق معنوية مؤثرة في اجابات المبحوثين، كما يوضح أن

د. ابتهاج جمال الدين الصادق

قيمة مربع كاي المحسوبة أقل من القيمة الجدولية في ظل مستوى المعنوية الأقل من ٠.٠٥٠، مما يرجح القرار الاحصائي بقبول نتائج تحليل عبارات هذه الفرضية بصورة أولية، بحيث يتم القرار النهائي بقبول صحتها بعد حزمها احصائياً و تحليلها و اجراء اختبار مربع كاي عليها.

الجدول ١١ - تحليل و حزم عبارات الفرضية الثالثة احصائياً

النسبة %	التكرار المشاهد	درجة الموافقة للعبارة
٤٠.٠٠ %	٣٩٠	أوافق
٤٣.٠٠ %	٤٢٠	أوافق بشدة
١٤.١٠ %	١٣٨	محايد
٢.٠٠ %	٢٠	لا أوافق
٠.٨٠ %	٨	لا أوافق بشدة
١٠٠ %	٩٧٦	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٤م.

يلاحظ من الجدول ١١ أعلاه، أن الموافقين و الموافقين بشدة علي عبارات الفرضية الثالثة للدراسة بلغت نسبتهم ٨٣% في حين غير الموافقين وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم ٣.٥ % ، مما يرجح القرار القاضي بقبول هذه الفرضية و رفض فرضية العدم، بحيث يتم القرار النهائي بعد تحليل اختبار مربع كاي تربيع عليها.

الجدول ١٢ - تحليل و حزم عبارات الفرضية الثالثة احصائياً

نص الفرضية الثانية	كاي تربيع المحسوبة	درجات الحرية	مستوي المعنوية
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين جودة وتسويق منتجات المشروع وتحقيق الربحية من وجهة نظر عملاء مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية، كوستى	٩٩.٤٧٥	٤	٠.٠٠٠٠

المصدر: اعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٤م.

يلاحظ من الجدول ١٢ أعلاه، أن مستوى المعنوية الصفرية الأكبر من ٠.٠٥٠ لنص الفرضية الثالثة، مما يعني وجود فروق معنوية مؤثرة في اجابات المبحوثين و النتائج المتعلقة بالتحليل الإحصائي، كما أن قيمة كاي تربيع المحسوبة أكبر من الجدولية في ظل مستوى المعنوية الأكبر من ٠.٠٥٠، مما يرجح القرار الاحصائي النهائي بقبول نتائج تحليل عبارات هذه الفرضية و قبول صحتها و هي كما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين جودة وتسويق منتجات المشروع وتحقيق الربحية من وجهة نظر عملاء مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية، كوستى

الخاتمة (Conclusion):

تشتمل الخاتمة علي النتائج والتوصيات، كما يلي:

أولاً: النتائج (Findings):

توصل الباحث إلي العديد من النتائج، أهمها ما يلي:

- تركزت مزاولة المشروعات الصغيرة في المجال التجاري، مع ضعف نسبة مشاركة المرأة في الحصول علي التمويل من مصرف الادخار و التنمية الاجتماعية (فرع كوستي).
- تساهم الرقابة و المتابعة الدورية في تحقيق أهداف المشروع الصغير ونجاحه.
- اهتمام إدارة المشروع الصغير بالمحافظة علي جودة المنتجات وتحسينها وترقيتها تزيد من معدلات تحقيق الربحية.
- مشاركة العاملين في إدارة المشروع يزيد من فرص تحقيق الربحية.
- يساهم اتباع إدارة المشروع الصغير سياسة تحفيز العاملين تزيد من رضاهم وولائهم للمشروع، تترتب عليها زيادة فرص تحقيق الربحية.
- تساهم دراسة سوق المنافسة وتقييمها بواسطة إدارة المشروع في زيادة الحصة السوقية.

ثانياً: التوصيات (Recommendations):

بناءً علي النتائج المذكورة آنفاً، يقدم الباحث التوصيات التالية:

- ضرورة توجيه دراسات التمويل لتحديد نوعية و قيمة المشروعات المطلوب تنفيذها، و العمل علي تنشيط الشرائح الضعيفة و تشجيع المشروعات الصغيرة النسائية.
- الاهتمام بتخطيط الاحتياجات المستقبلية بهدف توفير المرونة لمواجهة المتغيرات الطارئة.
- ضرورة إعداد هيكل تنظيمي واضح المعالم لتفادي الازدواجية الادارية.
- إيلاء المزيد من الاهتمام بمخرجات عمليات التقييم الدورية للأداء لتطوير مستوى الأداء العام للمشروع.
- الاهتمام بالتدريب المستمر وتوفير الخبرة الكافية ذات المهارات الابداعية لإدارة المشروعات الصغيرة.
- إيلاء المزيد من الاهتمام بعمليات التخطيط المالي و دراسة حجم التدفقات النقدية المتوقعة للمشروع الصغير.

المراجع (References):

- البحيصى، عصام محمد (٢٠٠٦)، نحو أساليب حديثة في تمويل المشاريع الصغيرة في قطاع غزة، دراسة استطلاعية لأصحاب المشروعات الصغيرة في قطاع غزة، مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة، الجامعة الإسلامية.
- البندى، عاصم عبد النبي (٢٠١١)، المشروعات الصغيرة وأثرها في التنمية الاقتصادية (مصر نموذجاً)، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، مصر.
- التجربة الماليزية للمشروعات الصغيرة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ٢٠١٢م.
- الزياد، ممدوح (٢٠١٠)، دور المشروعات الصغيرة في الحد من مشكلة البطالة في الأردن، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
- الحياىلى، وليد ناجي (٢٠٠٧)، التحليل المالي، المكتبة الالكترونية للأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك.
- الشيمى، محمد نبيل (٢٠٠٩)، أهمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة في اقتصاد الدول، الحوار المتمدن، العدد ٢٧٥٦.
- الصوص، سمير زهير (٢٠١٠)، بعض التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية و تطوير المشاريع الصغيرة و المتوسطة، وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.
- العوض، غادة عبد الرازق (٢٠٠٨)، أثر إدارة المشروعات في التخطيط الصناعي في السودان، دراسة حالة قطاع صناعة السكر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا.
- الغانم، منال، المشاريع المنزلية، ملف المشاريع الصغيرة للأسر المنتجة، موقع منال الإلكتروني، تاريخ الدخول ٢٦/٠١/٢٠١٤.
- المبيرك، وفاء (٢٠١٠)، المنشآت الصغيرة، التأسيس والإدارة، جامعة الملك سعود، رسالة دكتوراة غير منشورة.
- المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود (١٤٢٤هـ)، منتدى الرياض الاقتصادي نحو تنمية مستدامة، الغرفة التجارية بالرياض.

- سيد أحمد، سعاد (٢٠٠٥)، إدارة الأسر المنتجة في السودان، دراسة حالة مؤسسة التنمية الاجتماعية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٥.
- ماهر، رمانة (٢٠١٢)، المخاطر والمشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.
- مطر، محمد (٢٠٠٩)، إدارة الاستثمارات (الاطار النظري والتطبيقات)، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- معروف، درية (٢٠٠٦)، دور الحرف اليدوية في تنشيط القطاع السياحي في العالم الاسلامي، ورقة علمية مقدمة إلي المؤتمر الدولي لدول السياحة والحرف اليدوية، استانبول، تركيا.
- مقابلة شخصية مع نائب مدير مصرف الادخار (فرع كوستي)، ١٤/٠٤/٢٠١٦م.
- موقع وزارة الصناعة السودانية علي الانترنت، تاريخ الدخول ٢٠/١١/٢٠١٣م.
- منظمة العمل الدولية (٢٠٠٨)، موجز التقرير العربي الأول لمنظمة العمل العربية حول التشغيل و البطالة في الدول العربية: نحو سياسات و آليات فاعلة، القاهرة.
- نصر الله، عبد الفتاح أحمد والصوارني، غازي (٢٠٠٣)، المشروعات الصغيرة في فلسطين، واقع ورؤية نقدية، د. ن، الكتاب الخامس.
- دور إدارة المشروعات في التخطيط -2008 Manase Yang Laki Lobojo
- لاستراتيجية تنمية المجتمعات التشاركية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا.
- U.S. Dept. of State, Small Business in the United State, Annual Report of 2010.
- Valdiserri, Glenn A, 2010, the Study of Leadership in Small Business Organizations: Impact on Profitability and Organizational Success, Pennsylvania, USA.



سد النهضة صراع مستدام ام تنمية مستدامة

د. ابتهاج جمال الدين الصادق كرار

أستاذ مشارك - كلية العلوم السياسية و الدراسات
الاستراتيجية - جامعة الزعيم الازهري- السودان -
الخرطوم بحري

الملخص:

تناولت الدراسة سد النهضة الاثيوبي وفوائده وأضراره المتوقعة على السودان. وتنطلق مشكلة الدراسة من الصراع حول سد النهضة بين اثيوبيا صاحبة السد والسودان ومصر. وتحاول الدراسة استكشاف ما سيترب على أزمة سد النهضة وهل سيؤدي قيام السد الى تحقيق تنمية مستدامة أم سيشكل تهديداً ومصدراً للنزاع بين الدول الثلاث. كما تحاول الدراسة التنبؤ بمستقبل المشاريع المائية لدول الحوض. وأتبع الدراسة المنهج التاريخي والمنهج التحليلي الوصفي لدراسة آثار السد على السودان ومعرفة آراء الشعب السوداني حوله. وتوصلت الدراسة الى أن سد النهضة سيظل مصدراً للصراع ما لم تحل الازمة بشكل جذري، و أن تخزين اثيوبيا لكميات كبيرة من المياه، سيجعلها صاحبة القرار الاستراتيجي بين الدول الثلاث في المستقبل. واوصت الدراسة بضرورة إتباع سياسة مائية دولية لإدارة الموارد المائية المشتركة بطريقة تعاونية وليست تنافسية أو صراع، ضرورة إتباع سياسة خارجية سودانية متوازنة بما يحقق مصالح السودان الاستراتيجية ويحفظ علاقات حسن الجوار مع كل من اثيوبيا ومصر وجميع دول حوض النيل. ضرورة مساهمة منظمات المجتمع المدني في التوعية بقضايا المياه وإيجاد السبل للمحافظة عليها من الهدر والتلوث.

مصطلحات الدراسة

التنمية المستدامة: هي تحقيق التوازن بين الإحتياجات المختلفة والوعي بالقيود البيئية والإجتماعية والإقتصادية التي يواجهها المجتمع. و التنمية المستدامة تلبي إحتياجات

الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية إحتياجاتهم الخاصة، والحفاظ على البيئة المحيطة هو أحد المبادئ الأساسية للتنمية المستدامة^(١).

الصراع: ظاهرة الصراع على المستوى الدولي تشير الى حالة من تعارض المصالح أو اختلاف القيم بين المجموعات البشرية. ويعبر الصراع عن الأحوال التي بمقتضاها توجد جماعة بشرية ما تتسم بتمايز عرقي أو ثقافي أو ديني أو حتى تمايز اقتصادي أو سياسي - تتعارض مصالحها أو قيمها مع جماعة أخرى أو أكثر، بسبب اتباعها ما لا يتلائم مع سلوكها أو أهدافها اما الصراع في بعده السياسي، يشير إلى موقف تنافسي خاص، يكون أطرافه، على علم بعدم التوافق في المواقف المستقبلية المحتملة، والتي يكون كل منهم، مضطراً فيها إلى تبني أو اتخاذ موقف لا يتوافق مع المصالح المحتملة للطرف الآخر^(٢).

السياسة المائية: هي سياسة تتبع غالباً في الدول التي تعاني من شح في مواردها المائية، والتي تتضمن إصدار قرارات وتوجيهات فيما يخص الماء الصالح للاستخدام البشري وتأمينه وتوفير مصدر مستدام منه بحيث يتم ضمان استمرار الحياة والتطور البشري. أما السياسة المائية بين الدول فتعني (الدراسة المنهجية للصراع والتعاون بين الدول فيما يتعلق بالموارد المائية العابرة للحدود الدولية)^(٣).

١- ايات احمد، مقومات التنمية المستدامة، <https://almalomat.com/202746> / ١-١-٢٠٢٠م اطلع عليه بتاريخ ٢٥-٨-٢٠٢١م.

٢- اسلام منير محمد المصلحي وآخرون، التعريف بالصراع الدولي، المركز الديمقراطي العربي <https://democraticac.de/?p=72099>, ٦ - ١ - ٢٠٢١م اطلع عليه بتاريخ ٢٥-٨-٢٠٢١م.

٣- السياسة المائية، <https://ar.wikipedia.org/wiki> اطلع عليه بتاريخ ٢٥-٨-٢٠٢١م.

Abstract

This study tackled the issue of the Grand Ethiopian Renaissance Dam (GERD) and its expected benefits and drawbacks to Sudan. The study problem originates from the conflict over GERD between Ethiopia at one side and Sudan and Egypt on the other side. The study speculated the trajectory of the crisis, and questioned whether the construction of GERD will lead to sustainable development, or constitutes a source of conflict between the three countries.

The study followed the historical and the descriptive analytical method to elaborate the impact of GERD on Sudan mainly and to reflect the opinions of Sudanese about it. The study concluded that GERD will remain a source of conflict unless the crisis is radically resolved; and that Ethiopia's storage of large quantities of water will make it the strategic decision-maker among the three countries in the future. The study recommended the necessity of adopting an international water policy to manage shared water resources in a cooperative not a competitive manner. Moreover; the Sudanese foreign policy should be balanced in a way that achieves Sudan's strategic interests and preserves good neighborly relations with Ethiopia and Egypt. Civil society organizations are urged to contribute to governmental efforts.

مقدمة

إن تقسيم مياه نهر النيل كانت مثار جدل منذ أمد بعيد بين دول الحوض , حيث أن معظم الاتفاقات الموقعة بشأنه تمت بين الدول الاستعمارية , ولذا فقد أعلنت عدة دول رفضها لهذه الاتفاقيات بعد نيلها للاستقلال^١ , وبعد توقيع السودان ومصر إتفاقية تقاسم المياه عام ١٩٥٩م أخذ هذا الرفض شكل اخر مع ازدياد حوجة هذه الدول لمواردها المائية حيث تمثل المياه العنصر الأساس لتحقيق الأمن الغذائي للشعوب، وتحقيق المطامح الاقتصادية. أتجهت بعض دول الحوض لانشاء مشاريع مائية في سبيل تحقيق التنمية المنشودة لدولها ومع تضارب الاستخدامات المائية المختلفة لدول الحوض تحول استغلال مياه النيل الى صراع. وتحولت المياه الى احد ادوات الضغط السياسي الاقتصادي الذي تمارسه الدول, سواء بسبب العوامل الداخلية، أو من أدوار القوى الخارجية التي تدفع هذه الدول للصراع في ما بينها.

وسد النهضة الاثيوبي هو احد النماذج على صراع المياه, حيث يدور الخلاف حوله بين اثيوبيا والسودان ومصر وماتزال المفاوضات مسنمة للوصول الى اتفاق يرضي جميع الاطراف .

مشكلة الدراسة:

تنطلق مشكلة الدراسة من الصراع حول سد النهضة بين اثيوبيا صاحبة السد والسودان ومصر. وتحاول الدراسة معرفة ما سيترتب على أزمة سد النهضة وهل سيؤدي قيام السد الى تحقيق تنمية مستدامة أم سيظل يشكل تهديداً ومصدراً للنزاع بين الدول الثلاث. كما تحاول الدراسة معرفة مستقبل المشاريع لمائية لدول الحوض هل ستؤدي الى نزاعات مستمرة أم هناك إمكانية للتعاون بما يحقق مصالح للجميع وتضمن تحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على مصالح الأجيال القادمة .

أسئلة الدراسة:

١. ما سبب أزمة سد النهضة؟
٢. ما الفوائد المتوقعة من سد النهضة؟
٣. ما الاضرار المتوقعة جراء إنشاء سد النهضة؟

١- <https://ar.wikipedia.org> ٢-٧-٢٠٢١, اطلع عليه بتاريخ ٢٥-٧-٢٠٢١

٤. هل أثرت الاوضاع السياسية الداخلية على مواقف الدول الثلاث من إنشاء سد النهضة؟
٥. ماهو موقف الحكومة السودانية من سد النهضة ؟
٦. هل موقف السودان من السد (بالتأييد أو الرفض)، يتحكم فيها علاقة النظام القائم في السودان بكل من مصر وإثيوبيا؟
٧. هل يمكن أن يؤدي عدم الاتفاق الى حرب بين الدول الثلاث؟
٨. ماهو أثر سد النهضة على التنمية المستدامة في السودان؟
٩. هل هناك قوى خارجية توجب الصراع بين الدول الثلاث؟
١٠. ما الاستراتيجية الممكنة لانهاء الصراع حول مياه النيل؟

فرضية الدراسة:

- يمكن أن يسهم سد النهضة في تحقيق مكاسب آنية للسودان ولكنه لن يسهم في تحقيق التنمية المستدامة للسودان إلا في ظل شروط محددة.
- إتباع سياسة مائية تعاونية بين جميع دول الحوض يضمن تحقيق التنمية المستدامة لجميع الدول
- السعي لتحقيق الاهداف الآنية للأنظمة الحاكمة والنظرة التنافسية تعيق التنمية المستدامة وتجعل من السد سبباً للصراع المستمر.

منهج الدراسة:

اعتمد البحث على المنهج التاريخي لمعرفة خلفية عن الاتفاقات بين دول الحوض وتطور أزمة سد النهضة، كما اعتمد على المنهج التحليلي الوصفي لدراسة و تحليل أسباب أزمة سد النهضة وآثار السد على السودان ومعرفة آراء الشعب السوداني حوله وذلك من خلال الاستبيان دراسة استقصائية .

اولا نشأة سد النهضة وتطورات الأزمة

يضم حوض نهر النيل احد عشر دولة (إريتريا، أوغندا، إثيوبيا، السودان، جنوب السودان، مصر، الكونغو الديمقراطية، بروندي، تنزانيا، رواندا، وكينيا)، لكن الملاحظ ان ما ينظم الانتفاع بالمياه بين هذه الدول اتفاقيات ثنائية أو محدودة لاتشمل جميع دول الحوض، و في مايو ٢٠١٠ تم توقيع "اتفاقية عنتيبي"، بين أربعة من دول الحوض في غياب دولتي

المصب مصر والسودان، حيث وقّع ممثلوا إثيوبيا وأوغندا ورواندا وتنزانيا بالأحرف الأولى على الاتفاق ولم يحضر مندوبا الكونغو الديمقراطية وبوروندي^(١).

وجاء إعلان إثيوبيا بناء سد النهضة الذي تعلق آمالها عليه، من ناحية التنمية وتوليد الطاقة في إبريل/ نيسان ٢٠١١، عقب التوقيع على اتفاقية "عنتيبي"^(٢)، حيث كان الاتفاق القائم قبل تلك الاتفاقية يقضي بتقاسم مياه النيل وفق اتفاقية عام ١٩٢٩ بين مصر وبريطانيا بصفتها الاستعمارية نيابة عن عدد من دول حوض النيل (أوغندا وتنزانيا وكينيا)^(٣)، و اتفاقية ١٩٥٩م بين مصر والسودان، و بموجب هاتين الاتفاقيتين منحت مصر حصة قدرها ٥٥.٥ مليار متر مكعب من المياه سنويًا بينما يبلغ نصيب السودان ١٨.٥ مليار متر مكعب^(٤).

ثم جاءت اتفاقية عنتيبي الموقع إطارها في العام ٢٠١٠، على أن مرتكزات التعاون بين دول مبادرة حوض النيل تعتمد على الانتفاع المنصف والمعقول من موارد مياه المنظومة المائية لنهر النيل. وكان الخلاف في تلك الاتفاقية بين دول المنبع والمصب حول ثلاث نقاط وهي: الحقوق التاريخية المكتسبة، الإخطار المسبق لدولتي المصب، طريقة التصويت.

تطورات أزمة سد النهضة

في سبتمبر ٢٠١١ اتفقت السلطات المصرية والإثيوبية على تشكيل لجنة دولية، تدرس آثار بناء سد النهضة، وفي مايو ٢٠١٢ بدأت اللجنة أعمالها بفحص الدراسات الهندسية الإثيوبية، ومدى التأثير المحتمل للسد على مصر والسودان. وفي مايو ٢٠١٣ أصدرت لجنة الخبراء الدوليين تقريرها، بضرورة إجراء دراسات تقييم لآثار السد على دولتي المصب، وقد توقفت المفاوضات بعدما رفضت مصر تشكيل لجنة فنية دون خبراء أجانب. وفي يونيو ٢٠١٤ اتفقت السلطات في مصر وإثيوبيا على استئناف المفاوضات مرة أخرى. وفي سبتمبر ٢٠١٤ عقد الاجتماع الأول للجنة ثلاثية تضم مصر وإثيوبيا والسودان، للتباحث حول صياغة الشروط المرجعية للجنة الفنية وقواعدها الإجرائية، والاتفاق على عقد اجتماعات دورية. وفي أكتوبر ٢٠١٤ اتفقت مصر وإثيوبيا والسودان على اختيار مكتبين استشاريين،

١ https://arabic.sputniknews.com/arab_wo ٤-١٢-٢٠١٩ اطلع عليه بتاريخ ٢٥-٧-٢٠٢١م

٢ المصدر نفسه

٣ . اتفاقيات تقاسم مياه النيل [/https://ar.wikipedia.org/wiki](https://ar.wikipedia.org/wiki)

٤ [sputniknews.com/arab_wo](https://arabic.sputniknews.com/arab_wo) مصدر سابق

أحدهما هولندي والثاني فرنسي لعمل الدراسات المطلوبة بشأن السد. وفي يونيو ٢٠١٤ اتفقت السلطات في مصر وإثيوبيا على استئناف المفاوضات مرة أخرى. وفي سبتمبر ٢٠١٤ عقد الاجتماع الأول للجنة ثلاثية تضم مصر وإثيوبيا والسودان، للتباحث حول صياغة الشروط المرجعية للجنة الفنية وقواعدها الإجرائية، والاتفاق على دورية عقد الاجتماعات وفي أكتوبر ٢٠١٤ اتفقت مصر وإثيوبيا والسودان على اختيار مكتبين استشاريين، أحدهما هولندي والثاني فرنسي لعمل الدراسات المطلوبة بشأن السد وفي مارس ٢٠١٥ وقع الرئيس المصري عبد الفتاح السيسي والرئيس السوداني آنذاك عمر البشير، ورئيس وزراء إثيوبيا هايلي ديسالين في العاصمة السودانية الخرطوم وثيقة "إعلان مبادئ سد النهضة"^(١).

مبادئ وثيقة سد النهضة ٢٠١٥م

وقعت هذه الوثيقة في مارس ٢٠١٥ م من قبل الدول الثلاث "مصر والسودان وإثيوبيا" بالخرطوم بحضور الرئيس المصري عبدالفتاح السيسي ونظيره السوداني عمر البشير ورئيس وزراء إثيوبيا هايلي ديسالين، و تتضمن عشرة مبادئ تلزم بها الدول الثلاث بشأن سد النهضة، وتحفظ في مجملها الحقوق والمصالح المائية لدول حوض النيل^(٢). استمرت المفاوضات حول سد النهضة منذ إعلان إثيوبيا عزمها بناء السد وحتى كتابة هذه الورقة دون التوصل الى اتفاق على عملية الملء والتشغيل وطوال عشر سنوات ظلت المفاوضات المتقطعة مصحوبة بكثير من الجدل والخلاف.

في عام ٢٠٢٠، بدأت إثيوبيا بملء الخزان لأول مرة، وتم حجز ما يقرب من ٤.٩ مليار متر مكعب من المياه. ومع بدء موسم الأمطار لعام ٢٠٢١، أعلنت إثيوبيا عن بدء تراكم مياه إضافية في الخزان وسط اتهامات لإثيوبيا بمحاولة فرض سياسة الأمر الواقع والانتهاك من السد بشروطها^(٣)، ورغم شكوك بعض الخبراء حول جدواه خصوصا بهذا الحجم، تعول إثيوبيا على سد النهضة لسد حاجياتها المتنامية من الطاقة وتحقيق نهضة تنموية شاملة وتخطط لتصبح أكبر دولة مصدرة للطاقة في أفريقيا. يبدو أن النزاع المستمر منذ العام ٢٠١١، تاريخ بدء إثيوبيا لبناء السد، لن ينتهي قريبا،

١- سد النهضة ويكيبيديا ،، <https://ar.wikipedia.org/wik> اطلع عليه تاريخ ١٠-٧-٢٠٢١

٢- اتفاقيات مياه النيل ، ويكيبيديا ، <https://ar.wikipedia.org/wik> اطلع عليه بتاريخ ١٠-٧-٢٠٢١

٣- سد النهضة تطورات الازمة وسيناريوهات الحل
<https://www.aljazeera.net/knowledgegate/newscoverage>, ٢٠-٦-٢٠٢١م

خاصة في حال إثبات دول المصب تضرر حصصها من المياه وهو ما سيخلف آثارا سلبية عميقة على البلدين اقتصاديا واجتماعيا على المستويين المتوسط والطويل.

الموقف المصري

طالبت الحكومة المصرية إثيوبيا بوقف بناء السد كشرط مسبق لبدء المفاوضات كما أنها سعت للحصول على دعم إقليمي لتقويض دعم السد في المنطقة^(١).

وفي 5 أكتوبر 2019 أعلنت مصر أن المحادثات مع السودان وإثيوبيا بشأن سد النهضة قد وصلت إلى طريق مسدود^(٢). بينما أكد رئيس وزراء إثيوبيا، أبي أحمد، خلال جلسة استجواب في البرلمان الإثيوبي أكتوبر ٢٠١٩ أنه إذا اضطرت بلاده إلى خوض حرب بشأن سد النهضة، فيمكن لها أن تحشد الملايين من أجل المواجهة وإذا تمكن البعض من إطلاق صاروخ، فيمكن للآخرين استخدام القنابل^(٣).

وتخشى مصر من تهديد حصتها المائية البالغة ٥٥.٥ مليار متر مكعب من المياه، وتسعى للحفاظ على مستوى مقبول من تدفق مياه النيل خلال سنوات ملء خزان السد وبعدها. كما تخشى من تأثر مساحات كبيرة من الأراضي الزراعية، وانخفاض منسوب المياه الجوفية، وتداخل مياه البحر في دلتا النيل وارتفاع نسبة الملوحة في أراضيها، وزيادة التلوث وتهديد المزارع والثروة السمكية. فضلا عن تأثر قطاعي الطاقة والصحة سلبا بهذه الأزمة المائية^(٤).

موقف السودان

ظل الموقف السوداني حتى منتصف عام ٢٠٢٠ "محايدا" بين كل من مصر وإثيوبيا، فعقب نجاح الثورة السودانية وسقوط نظام المؤتمر الوطني سعت إثيوبيا إلى التقرب من الحكومة الجديدة وقادت الوساطة بين "قوى إعلان الحرية والتغيير" المعارضة والمجلس العسكري الانتقالي، ومن هنا جاءت زيارة رئيس وزرائها أبي أحمد للخرطوم في السابع من يونيو/حزيران ٢٠١٩ كوسيط للاتحاد الأفريقي، ولذا كانت المواقف السياسية والإعلامية في معظمها تركز على الانعكاسات الإيجابية للسد على الاقتصاد السوداني، ودوره في تنظيم تدفق

١- سد النهضة ، <https://ar.wikipedia.org/wiki> / اطلع عليه بتاريخ ٢٥-٧-٢٠٢١م

٢- سد النهضة ، <https://ar.wikipedia.org/wiki> / مصدر سابق

٣- سد النهضة ، <https://ar.wikipedia.org/wiki> / مصدر سابق

٤- <https://interactive.aljazeera.net/aja/nile/> مصدر سابق

د. ابتهاج جمال الدين الصادق

نهر النيل طوال العام ومنع الفيضانات، وتعدد الدورات الزراعية، وتوفير كهرباء رخيصة والمحافظة على السدود المولدة للكهرباء^(١).

لكن حدث تحول في موقف الخرطوم، حيث اقترب أكثر من الموقف المصري في اتجاه الدفع لتوقيع اتفاق ملزم مع إثيوبيا قبل ملء السد، حيث تحدث رئيس مجلس السيادة السوداني عبد الفتاح البرهان في أبريل/نيسان ٢٠٢٠ عن ضرورة توقيع اتفاق ملزم ومكتوب يخص الملء. وصرحت وزيرة الخارجية السودانية مريم الصادق المهدي أوائل يونيو/حزيران ٢٠٢١ بأن الملء الثاني للسد من دون اتفاق قانوني يمثل خطراً حقيقياً على السودان^(٢).

وظهرت أصوات تشكك في هيكل بناء السد نفسه ومخاطره على السودان وتحذر من أن المنطقة التي سيقام عليها السد التي تبعد نحو ٢٠ كيلومتر من الحدود السودانية، منطقة زلازل، ما يجعل السد عرضه للانهدام، وتؤكد أن تراجع منسوب مياه النيل المتدفقة للسودان قد يؤثر عليها أكثر من مصر، باعتبار أن مصر لديها احتياطي ضخم حول سد أسوان^(٣).
جدول رقم ١: ملخص موجز لوجهات نظرة الدول الثلاث لسد النهضة :

مصر	السودان	إثيوبيا
تهديد وجودي من ناحية الاحتياجات المائية وكذلك تهديد لكفاءة التوليد الكهربائي في السد العالي.	الاستفادة من الكهرباء المتولدة بسعر رخيص وتنظيم انسياب المياه للري و تقليل المخاطر وأهمها خطر الإنهيار.	مصدر الطاقة وتحقيق نهضة تنموية شاملة. بتحقيق هدفها ل أن تصبح أكبر دولة مصدرة للطاقة في أفريقيا

١- سد النهضة تطورات الازمة وسيناريوهات الحل

١- <https://www.aljazeera.net/knowledgegate/newscoverage/2021/6/20> اطلع عليه بتاريخ ٢٠٢١-٨

٢- <https://interactive.aljazeera.net/aja/nile/> مصدر سابق

٣- المصدر نفسه.

المطالب المصرية

تريد مصر ملء سد النهضة في فترة تتراوح بين ١٠ و ٢١ سنة، وترفض تقليص كمية المياه عن ٤٠ مليار متر مكعب سنويا، وتصر على أن يقتصر تخزين المياه خلف السد على موسم الأمطار فقط، وأن يتوقف التخزين في أوقات الجفاف. كما تطلب القاهرة زيادة عدد فتحات تمرير المياه داخل السد من فحتين إلى أربع فتحات، لضمان استمرار تدفق المياه خلال فترات المناسيب الضعيفة للنيل^(١).

مطالب السودان

يطلب السودان أن توقع أديس أبابا اتفاقية ملزمة من الناحية القانونية وليس مجرد مبادئ توجيهية عامة عن كمية الماء المحتجزة والجدول الزمني للملء وتوضح بشكل دقيق كيفية حل النزاعات في المستقبل.

إثيوبيا

تطالب إثيوبيا بما تسميه الحقوق الجغرافية باعتبار أن نحو ٨٠% من مياه النيل تنبع من أراضيها. وترفض بنود اتفاقيتي ١٩٢٩ و ١٩٥٩ حول تقاسم مياه النيل، وتتمسك إثيوبيا بأن تكون فترة ملء بحيرة السد خلال ٧ أعوام على أقصى تقدير، وأن يستمر التخزين طوال أشهر السنة، وترى أن ٤٠ مليار متر مكعب من مياه السد التي تطلبها مصر سنويا ستعرق قدرتها على ملء السد في الوقت المحدد وإنتاج الكهرباء. كما ترفض إثيوبيا وجود خبراء مصريين أثناء عملية ملء السد، أو الإدارة المشتركة له، وكذلك وضع فتحات أخرى في السد.

١ <https://interactive.aljazeera.net/aja/nile/> مصدر سابق

د. ابتهاج جمال الدين الصادق

جدول ٢: ملخص المطالب ونقاط الخلاف الرئيسية بين الدول الثالث بشأن سد النهضة:

إثيوبيا	السودان	مصر
تطالب إثيوبيا بما تسميه الحقوق الجغرافية باعتبار أن نحو ٨٠% من مياه النيل تنبع من أراضيها. وترفض بنود اتفاقيتي ١٩٢٩ و ١٩٥٩ حول تقاسم مياه النيل، وتصر أديس أبابا على أن تكون فترة ملء بحيرة السد خلال ٧ أعوام على أقصى تقدير، وأن يستمر التخزين طوال أشهر السنة، وترى أن ٤٠ مليار متر من مياه السد التي تطلبها مصر سنويا ستعرق خططها كما ترفض إثيوبيا وجود خبراء مصريين أثناء عملية ملء السد.	يطلب السودان أن توقع أديس أبابا اتفاقية ملزمة من الناحية القانونية وليس مجرد مبادئ توجيهية عامة عن كمية الماء المحتجزة والجدول الزمني للملء وتوضح بشكل دقيق كيفية حل النزاعات في المستقبل	ترفض مصر تقليص حصتها من المياه عن ٤٠ مليار متر مكعب سنويا، وتصر على أن يقتصر تخزين المياه خلف السد على موسم الأمطار فقط، وأن يتوقف التخزين في أوقات الجفاف. كما تطلب القاهرة زيادة عدد فتحات تمرير المياه داخل السد من فثحتين إلى ٤ فتحات، لضمان استمرار تدفق المياه خلال فترات المناسيب الضعيفة للنيل.

المصدر: الباحث

ثانيا : الاثار الاجتماعية والاقتصادية والبيئية لسد النهضة على السودان

١. الآثار الاجتماعية

هناك عدة اثار اجتماعية متوقعة من قيام سد النهضة منها ما هو ايجابي ومنها ما هو سلبي , فمن ناحية ان السد سيؤدي لانسياب مياه نهر النيل طوال العام فان ذلك سيمكن المزارعين من زراعة ثلاث دورات زراعية بدلا من دورتين وهذا سيحسن من دخل المزارعين وسيغير من المستوى المعيشي ويشكل مزيذا من الاستقرار والرفاه الاجتماعي , من ناحية اخرى فان السد يهدد السودانيين بالعطش في فترة الملاء , كما ان احتمال الغرق غير مستبعد نسبة لعدم وجود اتفاق يضمن امان السد والامن المائي^(١) وحتما فأن هذه المهددات ستعكس على الوضع الاجتماعي للسكان, كما أن هناك مخاطر من تحول الصراع حول مياه النيل الى حرب حيث سيضطّر السكان الى هجرة مناطقهم للحفاظ على حياتهم ومن المخاطر عدم وجود اتفاق يضمن التعويض عن هذه الأضرار الاجتماعية.

٢. الآثار الاقتصادية لسد النهضة

لسد النهضة اثار اقتصادية متعددة على السودان منها ما هو ايجابي ومنها السلبي، فمذ المراحل الاولى لملء السد تاثر السودان من انخفاض منسوب المياه حيث ادى لنقص الكهرباء ، الامر لذي يؤثر على الانتاج خاصة في ظل نقص المواد البترولية فى البلاد^(٢) ، وأكدت وزيرة الخارجية السودانية ، مريم الصادق المهدي، أن الملء الأول لسد النهضة، أدى إلى أسبوع من العطش، وأثر على الري واحتياجات الثروة الحيوانية والمنازل والصناعة كذلك في حال إنخفاض منسوب المياه فى النيل الأزرق فأن ذلك سيحول الري بالراحة إلى الري بالرفع بتكاليفه العالية.

١- يحي عيش ، ما مخاطر وفوائد سد النهضة على السودان ،
https://arabi21.com/story/1351163/%D9%85%D8%A7-
١٣ -٤- ٢٠٢١، اطلع عليه

بتاریخ ۶-۱۱-۲۰۲۱م

٢- احمد فضل ، اين يقف السودان من سد النهضة ، <https://www.aljazeera.net/news/politics/2020/7/9> -٧-٩، ٢٠٢٠، اطلع عليه بتاريخ، ١٥-١٠-

۲۰۲۱م

ايضا من الآثار السلبية ان حجز الطمي أمام سد النهضة سيقلل من خصوبة التربة في الاراضي الزراعية في السودان مما يتطلب استخدام الأسمدة الصناعية سواء بالاستيراد أو بالتصنيع مما سيرفع من تكلفة الزراعة, ايضا فأن حجز الطمي أمام سد النهضة سيوقف صناعة الطوب الأحمر في السودان وسيزيد معدلات النحر في النيل الأزرق مما يهدد المنشآت المائية والسدود وكذلك الجسور^(١).

اما الآثار الايجابية لسد النهضة، ان السودان سيتمكن من استغلال كامل حصته في مياه النيل البالغة ١٨ مليارًا و ٥٠٠ مليون متر مكعب حيث تذهب حوالي ستة مليارات متر مكعب من حصة السودان لمصر لعدم التمكن من استغلالها وكانت اتفاقية تقسيم مياه النيل ١٩٥٩ قد أقرت سلفة مائية لا تزيد عن مليار ونصف من نصيبها، بحيث ينتهي استخدام هذه السلفة في نوفمبر من العام ١٩٧٧م، وكانت هذه السلفة وأخرى فائضة عن الحاجة تذهب لمصر^(٢)، لكن بعد قيام سد النهضة يمكن تخزين متبقي حصة السودان للاستفادة منها في موسم الجفاف مما يسمح بدخول ملايين الأفدنة في نطاق الزراعة المروية، كما أن المناسيب الدنيا للنيل سترتفع ما بين مترين إلى ثلاثة أمتار، ما يقلل تكلفة ضخ المياه في الشواطئ^(٣)، كما يمكن لسد النهضة الاسهام في توليد الكهرباء بسدود السودان المختلفة، خاصة خزان الروصيروص، وذلك من خلال تنظيم سريان المياه^(٤).

٣. الآثار البيئية

من المتوقع ان يصاحب قيام سد النهضة اثار بيئية سلبية وايجابية , وتتمثل الآثار الايجابية في تقليل خطر فيضان النيل الذي طالما هدد السودانيين , لأن السد سيتحكم في حوالي ٧٠٠ . ٨٠٠ مليون متر مكعب مما يسهم في تنظيم انسيابه وبالتالي تقليل خطر الفيضان^(٥)، وهناك تأثيرات سلبية متوقعة مثل انخفاض منسوب المياه الجوفية , وانخفاض

١- محمد وديع , سد النهضة الاثيوبي, <https://www.elbalad.news/4044581> , ٤-١١-٢٠١٩, اطلع عليه

بتاريخ, ١٥-١٠-٢٠٢١م

٢- حسام بدوي , مصدر سابق

٣- احمد فضل, مصدر سابق

٤- الاناضول:

<https://www.aa.com.tr/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%82%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B1/%D8%B3%D8%AF->

٥- احمد فضل , مصدر سابق

خصوبة التربة بالسودان بسبب حجز الطمي خلف السد^(١). وقد لا تقف المخاطر البيئية عند قيام السد فقط، بل تمتد آثاره إلى مرحلة التشغيل ، حيث إنه سيرفع معدلات الرطوبة الشي الذي يؤثر على النظم الحياتية والمحاصيل الزراعية^(٢).

جدول ٣: أهم الآثار الاجتماعية والاقتصادية والبيئية لسد النهضة على السودان

الآثار الاجتماعية	الآثار الاقتصادية	الآثار البيئية
١. آثار ايجابية في حال تمت زراعة ثلاث دورات سيتحسن دخل المزارعين، رفاه اجتماعي	١. آثار ايجابية استغلال السودان لكامل حصته من المياه، ارتفاع المياه سيقلل تكلفة ضخ المياه في الشواطئ، تنظيم سريان المياه والاسهام في توليد الكهرباء بسدود السودان المختلفة، والتمكن من زراعة ثلاث دورات زراعية .	١. آثار ايجابية تقليل خطر الفيضان
٢. آثار السلبية العطش في فترة الملء ، احتمال الغرق نسبة لعدم وجود اتفاق يضمن أمان السد والأمن المائي ، احتمال تحول صراع المياه الى حروب سيؤثر على السكان (الفشقة)،	٢. آثار سلبية انخفاض المياه في فترة الملء ، حجز الطمي أمام سد النهضة سيقلل من خصوبة التربة ، وتوقف صناعة الطوب الأحمر	٢. آثار سلبية انخفاض منسوب المياه الجوفية ، وانخفاض خصوبة التربة ، ارتفاع معدلات الرطوبة الشي الذي يؤثر على النظم الحياتية والمحاصيل الزراعية

١- محمد وديع مصدر سابق

٢- السودان.. مخاوف من تداعيات سد النهضة على البيئة المحلية. <https://www.alaraby.com/news>

بتاريخ ٥-٦-٢٠٢١، اطلع عليه ٧-١١-٢٠٢١

ثالثاً : استطلاع آراء عينة من الشعب السوداني من إنشاء سد النهضة

لمعرف آراء المواطنين السودانيين من إنشاء سد النهضة استطلع الباحث آراء عينة منهم من خلال استبيان صمم خصيصاً لهذا الغرض و تم نشره عبر قوقل فورم في اغسطس ٢٠٢١م وتجاوب معه 303 من السودانيين. شكل الذكور % 70.3 والانات % 29.7 وقد يعزى ذلك الي تدني الأهتمام بالشأن السياسي لدى النساء. وكانت الفئة العمرية الأكثر اهتماماً بالمشاركة هي الشباب في سن ٢٠-٤٠ سنة, حيث مثلوا % 56.1 من المجموع الكلي للمشاركين ولعل مرد ذلك الى أن أكثر من ثلثي الشعب السوداني هم دون الخامسة والاربعين كما أن الشباب هم الأكثر استخداماً للتقنيات الحديثة ووسائل التواصل. ومن حيث المستوى التعليمي كانت أكثر الفئات المشاركة هي المستوى الجامعي فما فوق حيث مثلوا % 97,3 و تفسير ذلك أن المتعلمين هم الأكثر اهتماماً ومتابعةً لشأن سد النهضة ورغبة المشاركين في ابداء آراءهم, الجدول رقم ٤ يوضح المزيد من الخصائص الديمقرافية للمشاركين.

جدول ٤: الخصائص الديمقرافية للسودانيين المشاركين في استطلاع عن سد النهضة
اغسطس ٢٠٢١ (ن=٣٠٣)

الخاصية	المتغير	النسبة %
النوع	ذكر	٧٠,٣
	أنثى	٢٩,٧
الفئة العمرية	أقل من ٢٠ سنة	٢
	٢٠-٤٠ سنة	٥٦,١
	٤١-٦٠ سنة	٣٦
	أكبر من ٦٠ سنة	٦,٩
المهنة	طالب	٢٠,٥
	موظف	٦٢
	اعمال حرة	١٧,٥
	بلا عمل	٩,٦

الخاصية	المتغير	النسبة %
المستوى التعليمي	دون الجامعي	٢,٧
	جامعي فما فوق	٩٧,٣
الموطن الأصلي	ولايات الوسط	٣٦
	ولايات الشمال	٢٤,٤
	ولايات الشرق	١٧,٥
	ولايات الغرب	٢٢,١

ومن حيث الموطن الاصلي للذين شاركوا فكانت النسبة الاعلى للذين موطنهم الاصلي ولايات وسط السودان وبلغت نسبتهم ٣٦% يليهم مواطني شمال السودان وبلغت نسبتهم ٢٤,٤% ويعزى ذلك لان سكان الوسط والشمال هم الاكثر تأثرا بمياه النيل ويعتمدون عليه بصورة كبيرة في الزراعة والشرب والكهرباء , عكس سكان شرق وغرب السودان الذين يعتمدون على مصادر اخرى.

وفيما يخص حق اثيوبيا في انشاء سد النهضة اجاب 78,2 % بنعم مقابل 8,6 % اجابوا بالرفض , وهذا يدل على تفهم الغالبية العظمى من السودانيين لحق اثيوبيا في بناء السد وتأبيدهم لها , وبالسؤال عن حق السودان في الاعتراض على انشاء اثيوبيا للسد اجاب 50,2 % بنعم مقابل 30,7% يرون انه ليس من حق السودان الاعتراض على انشاء السد وهذا يوضح ان الغالبية ترى انه طالما ان السد له اضرار على السودان فهو مبرر لرفض انشاء السد.

وبالسؤال عن حق مصر في الاعتراض على انشاء السد ؟ اجاب 46,9 % بلا , ويرى 33,3% ان من حق مصر الاعتراض واذا نظرنا للاغلبية التي ترى انه ليس من حق مصر الاعتراض فقد يعزى ذلك اولا لبعد دولة مصر عن مكان السد وبالتالي يرون انه ليس هناك ضرر عليها خاصة اذا استصبحنا ان غالبية السودانيين يتخوفون من انهيار السد.

وبالسؤال عما اذا كان السد يشكل تهديدا على السودان ؟ فاجاب 35,3 % انه لايشكل تهديدا وهذا يوضح ان معظم السودانيين يدركون الفوائد التي ستعود على السودان من السد بينما يرى 26,1 % انه يشكل تهديدا على السودان وقد تعكس هذه النسبة الراي المتخوف من انهيار السد وتقليل خصوبة التربة , بينما 33,7 % كانت اجابتهم ربما وهذه

د. ابتهاج جمال الدين الصادق

النسبة قد تشير الى تضارب المعلومات حول ايجابيات وسلبيات السد فلم تعد قادرة على تحديد ما اذا كان السد يشكل تهديدا للسودان ام لا. وبالسؤال عن فوائد سد النهضة للسودان اجاب 74,6% بنعم وهذا يؤكد ان الغالبية مدركه لاهمية وفائدة السد للسودان.

وفيما يخص اتفاق المبادي ٢٠١٥م وعما اذا كان التوقيع خطأ وقع فيه السودان اجاب 43,2% بنعم بمعنى ان نسبة كبيرة من السودانيين لم يكونوا مؤيدين لتوقيع على الاتفاقية المبادي حيث استندت اثيوبيا قانونيا على هذا الاتفاق للبدأ في عملية الملء مقابل 26,7% اجابوا بالانه لم يكن خطأ وبالسؤال عن هل اتفاقية ١٩٥٩ كانت عادلة؟ اجاب 78,9% بلا وهذا يوضح ان غالبية الشعب السوداني غير راض عن اتفاقية تقسيم مياه النيل ١٩٥٩ ويرون انها غير عادلة وكان فيها ظلم للسودان من ناحية تقسيم المياه واغرق منطقة وادي حلفا , وبالسؤال عن فوائد سد النهضة للسودان اجاب 71% انها توفير الطاقة الكهربائية , واجاب 66,7% انها تنظيم انسياب المياه, ويرى 57,1% ان اهم فوائد السد هي تقليل خطر الفيضانات التي تحدث سنويا في السودان, ويرى 47,9% ان من فوائد السد هو حماية بحيرة خزان الروصيرص من تراكم الطمي, و24,1% يرون ان هناك فوائد اخرى لسد النهضة وبالنظر ان اهم الفوائد في رأي السودانيين كانت توفير الطاقة الكهربائية نجد ان ذلك يعود للمعاناة التي يمر بها السودانيين من كثرة انقطاع التيار الكهربائي ولكن هذه المنفعة هي امنية ولا اعتقد انها ستسمر في المستقبل حيث بدأت الحكومة في حل اشكالية الكهرباء و التعاقد مع شركات المانية وغيرها تعمل في هذا المجال, وكذلك فيما يخص تنظيم انسياب المياه وتقليل خطورة الفيضانات كل هذه الفوائد هي فوائد انية وليست مستدامة وهي تستبعد مقدرة السودان في المستقبل على ايجاد حلول للاستفادة من حصته المائية وتنظيم انسياب المياه وتقليل خطورة الفيضانات السنوية وبالسؤال عن اضرار سد النهضة للسودان, اجاب 64,7% ان اكبر الاضرار هي اتهيار السد واغرق المدن الواقعة على ضفاف النيل وهذا يبين تخوف السودانيين من امان السد ويؤكد على ضرورة الاتفاق مع اثيوبيا على ضمانات كافية , وبالسؤال عن مدى وضوح موقف الحكومة ؟ اجاب 73,9% بان موقف الحكومة غير واضح بالنسبة لهم, مقابل 16,8% اجابوا بنعم , ان الغالبية العظمى التي تقول ان موقف الحكومة غير واضح بالنسبة لهم يعود الى تغير المواقف الحكومية من الترحيب الواسع لانشاء السد إلى التشكيك والعدائية. ويعكس هذا التحول, في جزء كبير منه, التأثير المتزايد للجيش

على الحكومة الانتقالية، التي من المفترض أن تمهد الطريق لبناء نظام ديمقراطي بعد الإطاحة بالرئيس السابق عمر البشير الذي حكم البلاد لعقود^(١).

وبالسؤال عن هل يمكن وصف موقف الحكومة بالمتذبذب؟ اجاب 76,2% بالايجاب وهذا بسبب اختلاف المواقف الحكومية بشأن سد النهضة فهي كما يرى البعض يتحكم فيها موقف النظام الحاكم في الخرطوم من مصر وإثيوبيا، داعماً لهذا ومناوئاً لذاك، فخلال حقبة الرئيس المعزول عمر البشير، كان السودان من أشد الدول حماساً لقيام سد النهضة وكانت الخطابات الرسمية تركز على الجوانب الايجابية من ناحية تنظيم الدورات الزراعية والحد من الفيضانات، وتوفير كهرباء بأسعار رخيصة جداً للسودانيين، وغض النظر عن المخاطر المحتملة كالجفاف، والتحكم الإثيوبي في جريان النهر، وتهديد ملايين السودانيين بالغرق أيضاً، ثم تحول الموقف للحيداء بعد الثورة ثم الترحيب الشديد بعد التحرك الإثيوبي السريع إزاء تفاعلات الثورة السودانية خصوصاً في مطلع يونيو ٢٠١٩ بعد توقف المفاوضات بين المجلس العسكري، وقوى الحرية والتغيير والذي نتج عنه توقيع الوثيقة الدستورية، ثم تحول الموقف السوداني واصبح اكثر تقارباً تجاه مصر، بينما تدهورت العلاقات بين السودان وإثيوبيا بسبب الخلاف حول منطقة الفشقة الحدودية ووصل التقارب السوداني المصري الى اجراء مناورات عسكرية مع مصر، تحت مسمى "حماة النيل". وكان لهذه التحولات في الموقف السوداني اثرها على الموقف من سد النهضة.

وبالسؤال عن الثقة في الحكومة بتحقيق مصلحة السودان؟ جاب 58,7% بعدم ثقتهم في الحكومة الحالية في تحقيق مصلحة السودان، وبالسؤال عما اذا كان اعتراض الحكومة الحالي هو اعتراض على انشاء السد من الاساس؟ اجاب 75,9% بلا، وبالسؤال عما اذا كان الاعتراض على الملء والتشغيل؟ اجاب 70,3% بنعم وهذا يعكس تفهم السودانيين لموقف الحكومة الحالي وهو يتوافق مع الراي العام بأن من حق إثيوبيا بناء السد فلا الحكومة ولا الشعب يعترض على حق إثيوبيا في بناء السد وتحقيق اهدافها التنموية ولكن رفض الحكومة بسبب عملية الملء والتشغيل بصورة احادية من قبل إثيوبيا، وكذلك بالسؤال عن سبب اعتراض الحكومة الحالي هل هو بسبب عدم الاتفاق القانوني الملزم؟ اجاب

١- زينب محمد صالح، مصدر سابق

٢- عزمي عبد الرازق، تقلبات المزاج السوداني حول ازمة سد النهضة، <https://mubasher.aljazeera.net/opinions>, ١٤-٧-٢٠٢١، اطلع عليه بتاريخ ٢٣-١١-٢٠٢١

د. ابتهاج جمال الدين الصادق

64,7% بنعم ، وهو ايضا يعكس ان الشعب السوداني مدرك لتتمسك الحكومة بالتوصل لاتفاق "قانوني ملزم" مع اثيوبيا لضمان تبادل البيانات والمعلومات، التي تؤمن سلامة سد الروصيرص، وحياة الملايين من السكان على ضفاف النيل الأزرق.

وبالسؤال عن هل من المصلحة انشاء السد ام عدمه؟ يرى 69,3% ان من مصلحة السودان انشاء السد، وهذا يوضح ان السودانيون يركزون على الجوانب الايجابية من السد دون اعتبار للاضرار خاصة وان الايجابيات تعالج بعض الاشكالات الحالية المتمثلة في عدم توفر الكهرباء والفيضانات انيه ولكن اذا اخذنا في الاعتبار التنمية المستدامة فأن اضرار السد ستكون اعلى من ايجاباته فقد تتعرض البلاد للجفاف، والتحكم الإثيوبي في جريان النهر، وتهديد ملايين السودان من الري الفيضي، وهي مساحة تُقدَّر بحوالي مائة ألف فدان، كما أن غياب المعلومات بخصوص كيفية تشغيل السد سوف يمنع تشغيل سد الروصيرص وبقية السدود بفعالية، فضلاً على احتمالية حدوث جفاف ممتد، وهذا الجفاف الممتد يحدث مرة كل ٢٥ عاماً، فإذا حدث قد تقوم إثيوبيا بملء السد من جديد، وهذا سيقُلل من حصة مصر والسودان، فضلاً على القدرة التدميرية العالية للسد الإثيوبي، واحتمالية انهياره ، ما يعني أن السودان سيكون فعلياً تحت رحمة اثيوبيا تتحكم فيه ، إن شاءت أغرقته أو تركته^(١).

وبالسؤال عن ثقة السودانيون في مقدرة الحكومة على تحقيق مصلحة السودان اجاب 21,1% بنعم مقابل 58,7% لايتقون في مقدرة الحكومة على تحقيق مصلحة السودان اولا ، وهذا يتفق مع رأي الغالبية في ان هناك تدخلات خارجية تؤثر على اتخاذ السودان للقرار الذي يحقق مصالحه حيث اجاب 82,8% بنعم اي وجود تدخلات خارجية وهذا ما يعكس عدم ثقة الشعب السوداني في قدرة الحكومة على تحقيق مصلحة السودان حيث ان هناك كثيرون يعتقدوا بوجود دور لبعض الدول الاقليمية في الاوضاع السياسية في السودان ، كما يعتقد 91,1% بأن الحرب خيار غير مناسب لتحقيق مصلحة السودان بشأن السد ويعتقد 78,7% ان الدبلوماسية والتفاوض ستحقق مصالح السودان، وهذا ربما يعود لكثرة الحروب التي عانى منها السودان ، حيث امتدت حرب الجنوب منذ الاستقلال ولم تنتهي الا بعد توقيع اتفاقية نيفاشا عتم ٢٠٠٥م والتي اعقبها الاستفتاء الذي ادى لانفصال جنوب السودان، وايضا

١- عزمي عبد الرازق، مصدر سابق

حرب دارفور والتي امتدت لسنوات ثم بدأت مؤخراً في الانحسار بعد دخول الاطراف في مفاوضات السلام، وهذا ولد لدى السودانيين قناعة بعدم جدوى الحروب وان الخيار الوحيد لانها الخلافات هو الدبلوماسية والمفاوضة.

وبالسؤال عن التفاؤل بشأن التوصل لاتفاق تسوية يحقق مصلحة السودان من سد النهضة اجاب 59,4% بانهم متفائلون، وبالسؤال عن تكرار هذا السيناريو في حالة اقدمت اثيوبيا على انشاء سدود اخرى في المستقبل؟ اجاب 59,7% بنعم وهذا يوضح ضرورة التوصل الى حلول جذرية لضمان عدم تكرار هذه الخلافات خاصة في ظل الظروف البيئية المتغيرة وازدياد الحوجة المائية لدى سكان العالم .

جدول ٤: مواقف واء عينة من السودانيين بشأن سد النهضة مايو ٢٠٢١ م (ن=٣٠٣)

محور الاستطلاع	الموافقة (%)	النفى (%)
هل من حق اثيوبيا انشاء السد من الأساس	٧٢,٢	٨,٢
هل يحق للسودان في الاعتراض على انشاء السد	٥٠,٢	٣٠,٧
هل يحق لمصر في الاعتراض على انشاء السد	٣٣,٣	٤٦,٩
هل يشكل السد تهديداً للسودان	٢٦,١	٣٥,٣
هل يشكل السد تهديداً لمصر	٣٥,٣	٣٣,٣
فوائد السد للسودان	٧٤,٦	٦,٣
فوائد السد لمصر	١٨,٨	٤٣,٢
توقيع اتفاق المبادئ ٢٠١٥ كان خطأً استراتيجياً	٤٣,٢	٢٦,٧
أن اتفاقية تقسيم المياه للعام ١٩٥٩ م كانت عادلة	٤,٦	٧٨,٩
أن انشاء السد يحقق مصلحة أكبر للسودان من عدم انشاءه	٦٩,٣	١٨,٢
وضوح موقف الحكومة السودانية لدى الشعب السوداني	١٦,٨	٧٣,٩
الثقة في مقدرة الحكومة السودانية علي تحقيق مصالح السودان أولاً	٢١,١	٥٢,٧
ما اذا كان يمكن وصف الحكومة السودانية بأنه متذبذب	٧٦,٢	١١,٦
هل ترى ان اعتراض الحكومة السودانية هو اعتراض من حيث المبدأ على انشاء السد	١١,٢	٧٥,٩

د. ابتهاج جمال الدين الصادق

النفي (%)	الموافقة (%)	محور الاستطلاع
١١,٩	٧٠,٣	هل تعتقد ان اعتراض الحكومة السودانية هو اعتراض على عمليات الملء والتشغيل
١٣,٩	٦٤,٧	هل تعتقد ان اعتراض الحكومة السودانية هو اعتراض عدم وجود اتفاق قانوني ملزم للأطراف
٩٢,١	٣,٣	الأعتقاد بأن الحرب خيار مناسب لتحقيق مصلحة السودان بشأن السد
٦	٧٨,٨	الأعتقاد بأن مواصلة التفاوض الخيار الأنسب لتحقيق مصلحة السودان بشأن السد
٥	٨٢,٨	الأعتقاد بأن هنالك تدخلات دولية تمنع السودان من اتخاذ القرار الذي يحقق مصالحه
٢١,١	٥٩,٤	التفاعل بشأ التوصل لاتفاق تسوية يحقق مصلحة السودان من سد النهضة
١٣,٢	٥٩,٧	الأعتقاد بتكرار نفس السيناريو عند انشاء سدود اثيوبية اخرى على النيل الأزرق

الخاتمة

تناولت هذه الدراسة سد النهضة الاثيوبي وناقشت موقف اثيوبيا والسودان ومصر تجاه السد بالتركيز على السودان, ومعرفة ما اذا كان سد النهضة سيحقق تنمية مستدامة للسودان ام انه سيظل مصدراً للنزاع مستمر في ظل بدأ اثيوبيا في مراحل الملء دون الوصول لاتفاق مع السودان ومصر, كما حاولت الدراسة معرفة رأي الشعب السوداني في انشاء سد النهضة وايجابياته وسلبياته من خلال استبيان تم عبر قوقل فورم , وتوصلت الدراسة الى ان الفوائد المرجوه من السد مؤقتة ولن تحقق التنمية المستدامة الا في ظل اتفاق قانوني ملزم لاثيوبيا يضمن تقليل المخاطر الناجمة عن السد , كما توصلت من خلال اراء السودانين الذين تم استطلاعهم الى ان الوصول الى اتفاق بشأن سد النهضة لايغني نهاية النزاعات المائية بين كل من مصر والسودان واثيوبيا في ظل رغبة الاخيرة في انشاء مشاريع مائية اخرى وفي ظل عدم وجود اتفاقية شاملة تنظم تقسيم واستخدام المياه بين جميع دول حوض النيل, مما يعني ضرورة العمل على ايجاد اتفاقية شاملة وملزمة للجميع لضمان عدم تكرار النزاعات حول المياه بين دول الحوض.

النتائج

١. أنه طوال عشر سنوات من المفاوضات لم يحقق السودان مكاسب ملموسة بينما استطاعت اثيوبيا خلال هذه الفترة تشييد سد النهضة والانتهاء من مرحلتين من مراحل الملء .
٢. أن تضارب المصالح وتمسك كل دولة بموقفها سبب استمرار أزمة سد النهضة
٢. أن الخلافات الداخلية بكل دولة, والتي تجد المساندة من دول الجوار , تدفع الحكومات الى اتخاذ قرارات متعجلة مما يجعل اتفاقيات المياه مرهونة بالنظام السياسي أكثر منه بالارتباط بالمصالح الاستراتيجية للدول الثلاث.
٣. الضغوط الخارجية التي تتعرض لها حكومات الدول الثلاث لها الأثر في اتخاذ القرارات بشأن قضايا المياه وانشاء السد.
٤. . اللجوء الى العمل العسكري لا يعد خياراً ملائماً للتعامل مع أزمة السد, وله آثار سلبية على الجميع.
٥. . سيظل سد النهضة مصدراً للصراع ما لم تحل الأزمة بشكل جذري.

٦. معظم المفاوضات التي تمت بشأن المياه أُنْصَت بصبغها بصيغة النظام الحاكم ومصالح قادته، وليس بالضرورة الرؤية السياسية والإستراتيجية للدول.
٧. سيمثل تخزين إثيوبيا لكميات كبيرة من المياه في بحيرة السد على النيل الأزرق، والتي تشكل ثلثي مكونات نهر النيل للسودان ومصر، سيجعلها صاحبة القرار الاستراتيجي بين الدول الثلاث ويمكنها من املء شروطها في المستقبل بشأن ادارة مياه النيل.

التوصيات

توصي الورقة بالاتي:

١. على الدول الثلاث إتباع سياسة مائية دولية لإدارة الموارد المائية المشتركة بطريقة تعاونية وليست تنافسية أو تنازعية.
٢. ضرورة إتباع سياسة خارجية سودانية متوازنة بما يحقق مصالح السودان الاستراتيجية ويحفظ علاقات حسن الجوار مع كل من اثيوبيا ومصر وجميع دول حوض النيل.
٣. ضرورة مساهمة منظمات المجتمع المدني في التوعية بقضايا المياه وإيجاد السبل للمحافظة عليها من الهدر والتلوث وأهمية ادراج مصالح الشعوب كأولوية وليس مواقف الحكومات المتقلبة.
٤. ضرورة الالتزام بالشفافية مع الشعب السوداني في قضية سد النهضة وتمليكه كل المعلومات المهمة.
٥. يجب إيجاد حلول جذرية لمنع تجدد الصراع حول مياه النيل مستقبلاً وذلك بعقد الاتفاقيات العادلة والمستدامة.
٦. أهمية اجراء دراسات اجتماعية و بيئية لمعرفة الاثار المترتبة عن قيام السد على النظم الاجتماعية و البيئية في السودان ؛ لتحديد سبل معالجتها .

موقع سد النهضة من منطقة النزاع الحدودي بين السودان وإثيوبيا



المصادر

١. . اسلام منير محمد المصلي واخرون, التعريف بالصراع الدولي. المركز الديمقراطي العربي <https://democraticac.de/?p=72099>, ٦ - ١ - ٢٠٢١ م اطلع عليه بتاريخ ٢٥-٨-٢٠٢١ م
٢. ايات احمد, مقومات التنمية المستدامة, [/https://almalomat.com/202746](https://almalomat.com/202746), ٢٠٢٠-١-١ م اطلع عليه بتاريخ ٢٥-٨-٢٠٢١ م
٣. السياسة المائية , ويكيبيديا <https://ar.wikipedia.org/wiki> اطلع عليه بتاريخ ٢٥-٨-٢٠٢١ م
٤. سد النهضة. <https://ar.wikipedia> ٢-٧-٢٠٢١, اطلع عليه بتاريخ ٢٥-٧-٢٠٢١ م
٥. سد النهضة https://arabic.sputniknews.com/arab_wo ٤-١٢-٢٠١٩ م اطلع عليه بتاريخ ٢٥-٧-٢٠٢١ م
٦. اتفاقيات مياه النيل , ويكيبيديا, <https://ar.wikipedia.org/wiki> اطلع عليه بتاريخ ١٠-٧-٢٠٢١ م
٧. حسام بدوي, اتفاقية ١٩٥٩حافطة الحقوق ومثيرة الخلاف بين مصر والسودان <https://www.aa.com.tr/ar/> ٢٠-٤-٢٠١٨, اطلع عليه بتاريخ ٢٢-٧-٢٠٢١ م
٨. سد النهضة تطورات الازمة وسيناريوهات الحل <https://www.aljazeera.net/knowledgegate/newscoverag>, ٢٠-٦-٢٠٢١ م
٩. سد النهضة , <https://ar.wikipedia.org/wiki> اطلع عليه بتاريخ ٢٥-٧-٢٠٢١ م
١٠. <https://interactive.aljazeera.net/aja/nile/>
١١. يحي عياش , ما مخاطر وفوائد سد النهضة على السودان , <https://arabi21.com/story/1351163/%D9%85%D8%A7-> ١٣-٤-٢٠٢١, اطلع عليه بتاريخ ٦-١١-٢٠٢١ م

١٢. احمد فضل , اين يقف السودان من سد النهضة ,
<https://www.aljazeera.net/news/politics/2020/7/9> -٧-٩
٢٠٢٠, اطلع عليه بتاريخ ١٥-١٠-٢٠٢١ م
١٣. محمد وديع , سد النهضة الاثيوبي, اخبار البلد
<https://www.elbalad.news/404458> , ٤-١١-٢٠١٩, اطلع عليه
بتاريخ ١٥-١٠-٢٠٢١ م
١٤. الاناضول
<https://www.aa.com.tr/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%82%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B1/%D8%B3-%D8%AF>
١٥. السودان.. مخاوف من تداعيات سد النهضة على البيئة المحلية.
<https://www.alaraby.com/news> , بتاريخ ٥-٦-٢٠٢١, اطلع عليه
٧-١١-٢٠٢١
١٦. عزمي عبد الرازق, تقلبات المزاج السوداني حول ازمة سد النهضة
<https://mubasher.aljazeera.net/opinions/2021/7/14/%D8%A7%D9%82%D9%84%D9%91%D9%8F%D8%A8%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%90%D8%B2%D8%A7%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%88%D8%AF%D8%A7%D9%86%D9%8A-%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A9>



دور الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي في إنجاح ثورات الربيع العربي حالة تونس ومصر والسودان

قاسم بشير حامد

طالب دكتوراة بجامعة الزعيم الأزهرى - السودان
جامعة الزعيم الأزهرى عمادة الدراسات العليا

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من كونها ترسم صورة واضحة للدور الكبير الذي لعبته وسائل التواصل الاجتماعي خلال ثورات الربيع العربي وحجم الانتشار الكبير الذي مكنها من أن تلعب هذا الدور ، الأمر الذي جعل هذه الثقافة ثورة تؤدي إلى إصلاحات سياسية تتوافق ومتطلبات الجماهير التي قامت بإشغالها، أضف إلى أن أهمية الدراسة تنبع من كون الإعلام وخاصة بعد التقدم التكنولوجي أصبح في متناول الصغير والكبير على السواء، وهذا يسهم في وضع استراتيجية إعلامية قائمة على المصادقية والموضوعية برؤيا علمية بحتة بعيدة عن الإحتمالات والتكهنات التي قد تؤدي إلى استغراق وقت طويل يذهب في نهاية المطاف هدراً. وتكمن الأهمية العلمية في دراسة رؤية شريحة اجتماعية لمتغير وسائل الإعلام وتأثيراتها في الثورات العربية، في سياق الإضافات العلمية التي تبحث في العلاقة التي تربط بين (الاجتماع والسياسة).

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في التأثيرات الإعلامية على قيام الثورات الشعبية العربية، حيث ذهب البعض إلى إعطاء الإعلام التأثيرات الرئيسية، كأسباب في قيام الثورات الشعبية العربية، في حين ذهب فريق آخر إلى التقليل من أهمية التأثيرات الإعلامية في تعبئة الجماهير العربية بثقافة الثورة، والفريق الثالث أعطى الإعلام دوراً مساوياً للعوامل الأخرى كالفساد على سبيل المثال؛ حيث اعتبره عاملاً من العوامل التي دفعت الشعوب العربية للقيام بالثورات الشعبية والتي عرفت في بعض الأدبيات السياسية باسم "الربيع العربي"، لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن تأثير الإعلام على الثورات العربية والشعبية ، من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

أسئلة الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية :
- ماهي درجة تأثير الإعلام على الثورات الشعبية العربية وفقاً لتأثيراتها الكبيرة وانتشارها الواسع خلال ثورات الربيع العربي؟
 - وهل مثل الإعلام دور إيجابي خلال ثورات الربيع أم العكس ؟
 - وماهي طبيعة الرسالة الإعلامية التي وصلت من خلال وسائل التواصل الاجتماعي (السوشال ميديا)

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم وضع الفرضيات التالية:

كان لوسائل الإعلام دور كبير في عملية الانتقال السياسي وإنهيار بعض أنظمة الحكم العربية من خلال ثورات الربيع العربي وقد أسهمت العديد منها كالقنوات الفضائية المحلية والعالمية بالإضافة إلى (الفيسبوك والتويتر والواتساب وغيرها من الوسائط الأخرى) في محاولة نشر الوعي وتحريك الشارع السياسي.

إنتم الإعلام بالإيجابية في كثير من المواقع برغم بعض الإخفاقات التي صاحبها الدور والرسالة التي يجب أن يقوم بها.

حدود الدراسة:

تقتصر حدود الدراسة على التأثيرات الإعلامية على الثورات الشعبية العربية من خلال ثورات الربيع العربي وتأثيراتها على الوطن العربي بحدوده السياسية من خلال دراسة لحالات كل من _ تونس _ مصر _ السودان).

الزمانية: كانت حدود الدراسة الزمنية للفترة الواقعة بين ٢٠١١/٢٠١٩. ويرجع أخذ هذه العامين إلى كثرة المتغيرات النابعة من البيئة الداخلية والخارجية للكشف عن تأثير الإعلام من خلال دور الإعلام وتأثيراته خلال الثورات الشعبية العربية.

المكانية : إقتصرت تطبيق الدراسة كل من تونس ومصر والسودان بوصفها حالات متشابهة .

الكلمات المفتاحية : الإعلام الجديد ، الوسائط المتعددة ، السوشال ميديا ، دور الإعلام ، الربيع العربي.

The importance of studying :

The importance of the study stems from the fact that it paints a clear picture of the great role played by social media during the Arab Spring revolutions, and the size of the great spread that enabled it to play this role, which made this culture a revolution that leads to political reforms in line with the requirements of the masses that ignited them, in addition to that The importance of the study stems from the fact that the media, especially after technological progress, has become within the reach of young and old alike, and this contributes to the development of a media strategy based on credibility and objectivity with a purely scientific vision far from the possibilities and speculations that may lead to taking a long time that ultimately goes to waste. The scientific importance lies in studying the vision of a social segment of the media variable and its effects on the Arab revolutions, in the context of scientific additions that examine the relationship between (sociology and politics).

The problem of the study lies in the media effects on the emergence of Arab popular revolutions, where some went to give the media the main influences, as reasons for the emergence of Arab popular revolutions, while another group went to underestimate the importance of media influences in mobilizing the Arab masses with the culture of the revolution, and the third group gave the media an equal role to other factors such as corruption, for example; As he considered it one of the factors that prompted the Arab peoples to carry out the popular revolutions, which was known in some political literature as the “Arab Spring”, so this study came to reveal the influence of the media on the Arab and popular revolutions, by answering many questions related to the role of the media during those stages.

Keywords: new media, multimedia, social media, the role of media, the Arab Spring

المقدمة

إطار مفاهيمي :

عرفت تكنولوجيا الإتصال والإعلام تطوراً هائلاً ومتسارعاً منذ بداية القرن الواحد والعشرين ، حيث شهدت دمجاً بين وسائل الإتصال التقليدية وتقنيات المعلومات مما صنع ما يعرف بتكنولوجيا الإتصال التفاعلي والإتصال المتعدد الوسائط وقدم لنا مصطلحات جديدة لم نكن نعرفها سابقاً مثل الميديا الجديدة ومواقع التواصل الاجتماعي ، الأمر الذي غير مفهوم المكان والزمان وواختصر المسافات وقرب بين الشعوب والمجتمعات والثقافات المختلفة وفتح المجال للتواصل والتفاعل بين أفرادها فإن سرعة إنتشار تكنولوجيا الإعلام والإتصال وسهولة إستخدامها جعلها تضطلع بأدوار أكبر تمعات الأصلية تمعات الإنسانية، من خلال نقل أنماط وقيم وسلوكيات جديدة الى أفراد سواءا عن طريق الأخبار والحصص والبرامج والمواد المملوكة للمؤسسات الاعلامية الكبيرة المسيطرة على الإعلام العالمي ، أو عن طريق تو اصل الأفراد وتفاعلهم داخل الفضاء الافتراضي الذي توفره الأنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي ، مما خلق نوعاً من التجسس والقلق من هذه المضامين وأثرها ، على السلوكيات والقيم الأصلية لتلك المجتمعات وهذا يتضح جلياً في ظل ظاهرة العولمة ، التي غيرت من المفاهيم التقليدية للزمن والمكان، وجعلت من العالم قرية صغيرة، تنتقل فيها المعلومة بسرعة هائلة ، وهذا بفضل منظومة تكنولوجيا متطورة، يتجلى تأثيرها على طبيعةالعلاقات بين الافراد،وداخل الجماعات،وهذا عن طريق التخلي عن القيم التقليدية ،وتبني قيم جديدة تعمل على تشكيل انماط تفكير وسلوك البنية القيمية للمجتمعات خصوصاً منها يات مختلفة معرفياً ووجدانيا وأخلاقيا ، التقليدية والمحافظة فهو مصطلح يطلق على أي وسيلة أو تقنية أو منظمة أو مؤسسة تجارية أو غير ربحية، عامة أو خاصة، رسمية أو غير رسمية، مهمتها نشر الأخبار ونقل المعلومات.(١)

١- ريم محمد موسي ، أدم الزبير ، إشكالية المصطلح في علوم الاتصال في العالم العربي ، توظيف الاتصال الرقمي في تطوير العمل الاعلامي .. الصحافة نموذجاً -دراسة نظرية تحليلية ، الملتقى الدولي الخامس للرابطة العربية للبحث العلمي في علوم الاتصال، والمعهد العالي للدكتوراة للعلوم الانسانية والاجتماعية - الجامعة اللبنانية ، ٢٩ نوفمبر - ١ ديسمبر ٢٠١٨ ، بيروت - لبنان.

تعريف الإعلام الجديد:

لابد من توضيح أن مصطلح الإعلام الجديد - هو مصطلح حديث العهد و مثير للجدل، لم يجد تعريفاً واحداً بين منظري العلوم الإنسانية نظراً لتداخل الآراء والاتجاهات في دراسته، وعكس هذا المصطلح في بداياته التطور التقني الكبير الذي طرأ على استخدام تكنولوجيا الصوت والصورة في الإعلام، ولاحقاً بعد ثورة الإنترنت - أطلق على كل ما يمكن استخدامه من قبل الأفراد والجماعات على هذه الشبكة العنكبوتية العملاقة ويقوم هذا المصطلح أمارئيتين الأولى : هي الإعلام الجديد بوصفه بديلاً للإعلام التقليدي، والثانية : هي الإعلام الجديد بوصفه تطوراً لنظيره التقليدي ويعرفه قاموس التكنولوجيا الرفيعة بأنه إندماج الكمبيوتر وشبكات الكمبيوتر والوسائط المتعددة وهو أيضاً: وسائل الإعلام التي تعتمد على الحاسب الآلي في إنتاج وتخزين وتوزيع المعلومات، وتقدم ذلك بأسلوب ميسر وبسعر منخفض، وتصنف التفاعل المباشر، وتلتزم من المتلقي انتباهاً، وتدمج وسائط الإعلام التقليدية، أو هو كل أنواع الإعلام الرقمي الذي يقدم في شكل تفاعلي. وكذلك يشير المفهوم إلى الطرق الجديدة في الاتصال في البيئة الرقمية بما يسمح للمجموعات الأصغر من الناس بإمكانية الالتقاء والتجمع على الانترنت وتبادل المنافع والمعلومات ، وهي بيئة تسمح للأفراد والمجموعات باسماع صوتهم وصوت مجتمعاتهم إلى العالم أجمع و طلق على الإعلام الجديد العديد من المسميات والمصطلحات ومنها الإعلام الرقمي، الإعلام التفاعلي، إعلام المعلومات، إعلام الوسائط المتعددة، الإعلام السيبراني ، والإعلام التشعبي.^(١) ويُعرف بأنه هو العملية الاتصالية الناتجة من اندماج ثلاثة عناصر:

- الكمبيوتر

- الشبكات

- الوسائط المتعددة.^(٢)

تكشف دراسة الإعلام الدولي بمختلف أدواته "صحف، وكالات أنباء، شبكات تليفزيونية، وسائط إلكترونية" عن حضور إعلامي "لافت" و"طاغ" للثورة المصرية في غالبية الدوائر الإعلامية الدولية (الأمريكية والكندية، والأوروبية، والإسرائيلية، والعربية، والأفريقية،

١- عابد كمال، سعيد محمد، تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتأثيراتها على المجتمع الجزائري ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ، ٢٠١٧.

٢- علم الدين محمود ، تكنولوجيا الاتصال في الوطن العربي ، مجلة عالم الفكر ، عدد ٢٣ ، ١٩٩٤ ، ص ١١٥.

والأسيوية) اتسم بأعلى درجات الإيجابية حيث وصفت افتتاحيات كبريات الصحف العالمية ثورة مصر والمصريين بشكل عام بسمات يندر أن نجدها في الإعلام الغربي، وذلك بالتوازي مع اهتمام متنام من قبل العديد من مراكز البحوث والدراسات العالمية، مثل معهد "كارنيجي" ومؤسسة "بيو" ومعهد واشنطن لدراسات الشرق الأدنى"، هذا الاهتمام العالمي كرس لحقيقة مفادها أن الثورة مثلت علامة فارقة في تاريخ مصر والشرق الأوسط، وهو ما يمكن اعتباره بمنزلة دعاية "مجانبة" عن مصر في الخارج، وأداة من أدوات تغيير صورة مصر بترجمات السلبية في مرحلة ما قبل الثورة التي ارتبطت ببعض الأحداث ذات الدلالات السلبية مثل الانتخابات البرلمانية الأخيرة، وحوادث العنف الطائفي في بعض الفترات.^(١)

طرح باحثان أميركيان هما "جون أركيلا" و"دايفيد روزفلت" في كتابهما المعنون "انبثاق سياسة المعرفة" الصادر عام ١٩٩٩، نظرية "الحرب المعرفية الافتراضية ومفادها أن حروب المستقبل يجب أن تواكب التحولات الاجتماعية العميقة في بُنى المجتمعات وبالتالي فإن إدارتها الرئيسة ستكون إعلامية، وليس عسكرية فالإعلام ميزة فيزيائية، ولا فرق بينه وبين الطاقة والمادة فمن السذاجة الإستمرار في قبول التعريفات التقليدية للإعلام، على أنه "مرسل" ومستقبل و أداة اتصال، فهذه مجرد عناصر أما القيمة الرئيسية فهي لـ "الرسالة" التي يمكن عن طريقها خوض الحرب عبر الشبكات. Networks" فحروب الغد لا يكسبها من يملك القنبلة الأكبر، بل يربحها ذلك الذي يمتلك "الرسالة الفضلى" ويقدر من ثم على الإخبار بها ولأن الرسالة تفقد أي قيمة لها، بل تفقد مبرر تسميتها رسالة، إذا بقيت في حوزة مُنْشِئِهَا، ولم تنتقل إلى "المُتلقي"، فإن التفاعل بين المتلقي والمرسل للتعاطي الفعال والإيجابي مع "الرسالة" يتطلب أداة اتصال قادرة على تحقيق هذه الغاية، من هنا جاء تأكيد أستاذ الإعلام الدكتور "علي دشتي"، "على أن أي نشاط على الإنترنت لا يكون له تأثير ملحوظ، إلا عندما يصل إلى رجل الشارع، ساعتها يكون تأثير هذه الشبكات الاجتماعية غاية في الأهمية."^(٢)

١ - دينا سليمان كمال لاشين ، الإعلام وتأثيره والسياسة الخارجية ، بحث مقدم للمركز الديمقراطي العربي، ٢٠٢٠ ، نقلاً عن الموقع <https://democraticac.de>

2- Haythem Guesmi , the social media myth about the Arab Spring , 2021 <https://www.aljazeera.com/opinions>

إن الثورات العربية التي إنطلقت شرارتها مع بدايات العام ٢٠١١، فرضت وما تزال تفرض الوقوف مطولا عند هذا "الإعلام الاجتماعي البديل"، أو "الشبكة العنكبوتية/الإنترنت"، أو "الفضاء الإسفيري" - وكلها أسماء لمسمى واحد - للتعرف على دوره الحقيقي في تفجيرها وإذكائها، وفي تنظيمها والإعداد لها، مادامت قد إرتبطت به منذ لحظاتها الأولى وما تزال، إرتباطاً حاداً بالبعض إلى القول: "إذا أردت أن تحرر الشعوب، فما عليك إلا أن تمنحهم فرصة للدخول إلى الإنترنت"، وبعد أن أصبحت مواقع التواصل الاجتماعي حديث الساعة بسبب إنتصار ثورتي تونس ومصر، قام الشباب في مصر فور انتصار الثورة مباشرة، بطرح قضية مهمة للنقاش عبر تلك المواقع: "ماذا نريد الآن؟ وبماذا نحلم؟ حيث كانت الأرقام تشير بتاريخ ٢٠١١/٢/١٨، أي بعد أسبوع فقط من تنحي الرئيس مبارك، إلى مشاركة ٣٧,٥٩٨ شخص في هذه الخدمة عن طريق تقديم ٤٧,٥٤٠ فكرة متميزة و ١,٢٧٦,٦٧٩ صوت على هذه الأفكار ومع ذلك فإن النقاش حول دور الإنترنت في الثورات العربية ما يزال في بداياته ولا أحد يستطيع الادعاء أنه بات يملك إجابات شافية على حجم هذا الدور، ومدى تأثيره وفاعليته فلا يمكن دراسة تحرك شعبي جماهيري بهذا الحجم، من خلال عامل واحد، هو طرق التواصل التي إعتدها، وشكل من خلالها فضاء عاماً، يسمح بولادة وعي ويؤسس لحراك وهناك عوامل عديدة يجب أخذها في الحسبان، منها السياسي والإقتصادي والإجتماعي والثقافي، وما يزال الوقت مبكراً على تشكيل الرؤية المتكاملة في هذا الشأن.^(١)

فهناك علاقة وثيقة بين الاعلام والسياسة فلا توجد سياسة بدون إعلام ولا إعلام بدون سياسة فحينما تجد الاعلام فلايد من وجود السياسة فالتاريخ يقدم لنا أدلة واضحة علي صدق هذه المقولة حيث يمكن للإعلام أن يكشف العديد من جوانب العمليات السياسية والتي تحدث في شتي المجتمعات بما يؤدي الي إثراء المعرفة السياسية فالعلاقة بينهما هي علاقة متغيرة وترتبط بالتحولات والتغيرات التي تحدث في الإعلام والسياسة وفي الجوانب المختلفة للحياة في المجتمعات الإنسانية فأني تحول في المجال السياسي ولا بد وأن يكون له أثره علي الإعلام وبالمثل فان التغيرات الإعلامية تؤثر علي السياسة بمستوياتها ومجالاتها المختلفة , ولقد عبر "الموند" في عبارته الشهيرة "كل شئ في السياسة إتصال عن ماهية

١ - مركز الجزيرة للدراسات ، دور وسائل الإعلام في مراحل التحول الديمقراطي.. مصر نموذجاً ، نقلاً عن الموقع <https://studies.aljazeera.net/ar/issues>

الأدوار والوظائف المتعددة التي تقوم بها وسائل الإتصال في خدمة النظام السياسي لدرجة تجعل من الصعب علي النظم السياسية أن تتعايش من دون الإعتماد علي وسائل الإعلام وهكذا فإن الإعلام لم تعد اداة تابعة للعمل السياسي فحسب وإنما أصبح يدخل في صميم العمليات السياسية علي المستوي الداخلي والخارجي منذ بدايتها وحتى نهايتها , بعبارة أخرى أصبح الإعلام يدخل بالأساس في نسيج العمل السياسي بمستوياته وأشكاله المختلفة وأصبحت وسائل الإعلام فاعلاً أساسياً في المشهد السياسي إذ أنها تمتلك قوة سياسية مؤثرة تتركز في قدرته علي تشكيل رؤيتنا للعالم الذي يحيط بنا وفي تشكيل تفكيرنا عن العالم ومما زاد من قوة وسائل الإعلام أن الأحزاب والقوي السياسية وجدت نفسها مجبرة علي تشكيل وسائلها وتصوراتها السياسية بما يتناسب مع وسائل الإعلام المعاصرة الأمر الذي كان له تأثيره في المدركات والتصورات الجماهيرية وفي العملية السياسية ذاتها لذلك فقد إزداد تأثير وسائل وسائل الاعلام في صنع القرارات والسياسات الداخلية والخارجية اذ تشهد الأيام الحالية مؤشرات بنائية قوية علي تجسيد العلاقة الإرتباطية بين الاعلام والسياسة وترسخ في الوقت ذاته مبدأ الإعتماد المتبادل فيما بين البني الإعلامية والبني السياسية في المجتمع كما أشتركت وسائل الإعلام في الحروب النفسية والعسكرية كأداة رئيسية من أدوات المعركة وأصبح من يملك الإعلام يملك الغلبة في شتي مجالات الحياة وفي ظل ما يعيشه العالم حالياً من تطورات كبيرة وفي مقدمتها الثورة التكنولوجية والإتصالية الواسعة فقد أصبحت هذه العلاقة اكثر وضوحاً وقوة ولا سيما أن الأنظمة السياسية إعتدت بشكل كبير علي وسائل الإعلام لتحقيق أهدافها وتنفيذ إستراتيجيتها علي الصعيد الداخلي والخارجي وكسب الرأي العام لمصلحتها , كما يعد نظام الإتصال والإعلام الدولي مكوناً أساسياً من مكونات النظام الدولي في عصر العولمة وتمثل السيطرة عليه أحد الأهداف الإستراتيجية للقوي الكبرى بإعتبار أن السيطرة عليه تمثل السيطرة علي أحد أدوات الصراع الدولي فضلاً علي أن تطورات النظام والإعلام الدولي تعكس التفاعلات والصراعات الدولية في جوانبها المادية والغير مادية.

قدمت النظريات والدراسات الإعلامية كثيراً من الإجهادات حول مفهوم الإعلام الاجتماعي ودائرة التأثير، ومنها نظرية التسويق الإجتماعي التي تتناول كيفية ترويج الأفكار التي تعتنقها النخبة في المجتمع، لتُصبح ذات قيمة إجتماعية مُعترف بها وإسقاطاً على التجارب العالمية في الحالتين (التونسية والمصرية) تقوم وسائل الإعلام وفقاً لنظرية التسويق

الإجتماعي بإثارة وعي الجمهور من خلال الحملات الإعلامية التي تستهدف تكثيف المعرفة لتعديل السلوك بزيادة المعلومات المرسلّة، للتأثير على القطاعات المستهدفة من الجمهور وتدعم الرسائل الإعلامية بالاتصالات الشخصية كذلك الإستمرار في عرض الرسائل في وسائل الإتصال، عندها يصبح الجمهور مهتماً بتكوين صورة ذهنية من خلال المعلومات والأفكار، وهنا تسعى الجهة القائمة بالإتصال إلى تكوين صورة ذهنية لربط الموضوع بمصالح الجمهور وتطلعاته وفي خطوة لاحقة تبدأ الجهة المنظمة بتصميم رسائل جديدة للوصول إلى نتائج سلوكية أكثر تحديداً كإتخاذ قرار، ثم تأتي مرحلة صناعة أحداث معيّنة لضمان إستمرار الإهتمام بالموضوع وتغطيتها إعلامياً و جماهيرياً، ثم حثّ الجمهور على إتخاذ فعل محدد معبر عن الفكرة، من خلال الدعوة لتبني الأفكار التي تركز عليها الرسائل الاتصالية.^(١)

دور الإعلام ووسائل التواصل الإجتماعي في إنجاح الثورات العربية:

لعبت ثورات الربيع العربي دوراً مهماً وحاسماً في زعزعة أركان النظام الإعلامي العربي خلال العقد الأخير، وتجلّى ذلك بوضوح أكبر في البلدان التي تفجرت فيها عوامل الحراك السياسي والإحتقان الإجتماعي منذ مطلع ذلك العقد، وربما تكون مصر وتونس واليمن من أبرز تلك البلدان، فقد سمحت ظروف الهامش الديمقراطي والحريات النسبية المتاحة لديها بتحفيز الصحافة والفضائيات الخاصة، وتوظيف أدوات ما صار يُعرف بالإعلام الجديد (New Media) في التمرد على ثوابت الإعلام الرسمي، وتحرير قطاعات واسعة من الجمهور من سطوته ومن غير المبالغة في هذا السياق القول بأن التضافر والتلاقح الفريد الذي نشأ بين وسائط الإعلام التقليدية الأكثر حرية، وبين تقنية الإعلام الأحدث التي عجز النظام الإعلامي العربي عن إحتوائها، قد لعب الدور الأهم في تهيئة أجيال الربيع العربي للثورة وبلورة توجهاتها السياسية والمجتمعية، وهنا يمكن التأكيد على أنه إذا كان القهر السياسي والإجتماعي لأنظمة الإستبداد والإستغلال هو المفجّر لثورات الشعوب، فإن الإعلام الحر والمستقل هو الذي يهيئ ويعدّل لإنجازها.^(٢)

١ - مجلة البيات الإلكترونية ، الإعلام الإجتماعي إعلام التغيير ، ٢٠٢١ ، نقلاً عن الموقع <https://albayan.co.u>

2- Gadi Wolfsfeld¹, Elad Segev², and Tamir Sheafer, Social Media and the Arab Spring: Politics Comes First, the international journal of press/politics 18(2)115-137, 2013.

ويستطيع المدقق لجذلية الثورة والإعلام أن يلحظ ذلك الارتباط المتبادل بين مقومات الثورة وحالة الإعلام في شروط مكانية وزمانية محددة، فالثورات كتجسيد مباشر لإرادة الشعوب لا يمكن تصورها في غياب نظام إتصالي ومعرفي قادر على حشد قوى الثورة وتنظيمها في اتجاه الهدف، وفي الظروف التي تهيمن فيها الأنظمة الحاكمة على الآلة الإعلامية لا يجد الثوار بُدًا من السعي لإحداث ثغرات في النظام الإعلامي القائم وإحتلال مساحات مؤثرة بين جناباته، أو العمل على إنتاج بدائل إتصالية ومعرفية جديدة لتجسيد رؤى الثورة ومتطلباتها، وتؤكد شواهد الربيع العربي أن قوى التغيير في الواقع العربي مضت ولا تزال في هذين الدربين معاً، وهو الأمر الذي يفسر المكانة البارزة التي تحتلها شعارات حرية الصحافة والإعلام ضمن مطالب الحراك الثوري والإصلاحي في عموم الوطن العربي، وحرص القوى والحركات السياسية على استثمار معطيات ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصال على المستوى الكوني.

ولوسائل الإعلام دور فاعل في تشكيل سياق الإصلاح السياسي في المجتمعات المختلفة حيث تعكس طبيعة العلاقة بين الدولة والمجتمع، وبين النخبة والجماهير ويتوقف إسهام ودور وسائل الإعلام في عملية الإصلاح السياسي والديمقراطي على شكل ووظيفة تلك الوسائل في المجتمع وحجم الحريات، وتعدد الآراء والاتجاهات داخل هذه المؤسسات، بجانب طبيعة العوامل الثقافية والاجتماعية والسياسية المتأصلة في المجتمع، فطبيعة ودور وسائل الإعلام في تدعيم الديمقراطية، وتعزيز قيم المشاركة السياسية وصنع القرار السياسي، يرتبط بفلسفة النظام السياسي الذي تعمل في ظله، ودرجة الحرية التي تتمتع بها داخل البناء الاجتماعي.^(١)

حالة تونس:

قامت الثورة كما يسميها الكثير من التونسيين نتيجة غضب شعبي وعمل مشترك واضح وواسع النطاق إقليمياً ودولياً وقد كان التحدي من البداية هو التغيير إلى تقدم وم أساسيات هذا المسعى بناء إعلام متحرر ومشروع يصب في مجتمع إرتبط فيه الإعلام

1- Reda Binkrane, the Alchemy of Revolution: The Role of Social Networks and New Media in the Arab Spring, Geneva center for security policy, GCSP Policy Paper 2012/7.

والحزبية إرتباطاً مسموماً ، حيث كانت الحاجة لدعم سيادة القانون إلى الحد الذي الذي يحمي فيه المجال العام.

فالإعلام يشبه الكثير من القطاعات الأخرى كالمالية والقضائية والصناعية والتي تتطلب إعادة تشكيل كاملة عقب إنهيار الأنظمة الدكتاتورية إبتداء من الممارسات المهنية والهيكلية الإدارية والشفافية وصولاً إلى العلاقات التنظيمية مع الدولة فإن مخرجات الإعلام هي معلومات تتضمن معرفة مدنية وإقتصادية وثقافية وسياسية والطريقة التي يُقدم بها الإعلام كمنتج وكمهنة وكثروة عامة ربما أكثر من أي قطاع آخر فحيثما كان الإعلام مملوكاً لشركات وقطاعات خاصة أو مملوكاً للدولة فإن الشعب ينظر إليه بإعتباره حياته وحالته وقابلية نجاح مجتمعه ومستوى حريته ، لذلك كان يرى التونسيون في تحرير الإعلام كواحداً من أعظم إنجازات الثورة.

على الرغم من أن الكثير من وسائل الإعلام المطبوعة التونسية مملوكة من قبل شركات القطاع الخاص فإن إثنين من أهم المطبوعات التي تم نشرها من قبل شركة حكومية هي الشركة الجديدة للطباعة والصحة والنشر حتى نهاية حكم بن علي كانت وسائل الإعلام والصحافة خاضعة لقانون الصحافة ١٩٧٥ والمعدل في الأعوام ١٩٨٨-١٩٩٣-٢٠٠١ وعلي الرغم من أن حرية التعبير والإعلام كان من المفترض أن تكون مكفولة من قبل الدستور فقد قام القانون بحظر جميع المنشورات التي تُهدد النظام العام أو تُشهر بالسلطات حتى ولو كان التشهير صحيحاً ، وفي الممارسة العملية كان تحرير نسخ الصحف والمجلات ضرورياً من قبل وزارة الداخلية قبل نشرها في إطار عملية الرقابة الصحفية التي ظلت تفرضها السلطات على أوسع نطاق ، فالصحافة المزعورة من قبضة النظام الحديدية والتهديد من القمع كان واضحاً من قبل حكومة بن علي ممثلاً في الحزب الإشتراكي الدستوري (التجمع الدستوري) الحاكم.^(١) فمع حلول القرن الحادي والعشرون ظهر تحد جديد لسيطرة نظام بن علي على وسائل الإعلام الذي ثبت في نهاية المطاف أنه صعب جداً على النظام مكافحته حيث تم إدخال الإنترنت للإستخدام العام في تونس عام ١٩٩٦ ومع النطاق العريض أصبح متاحاً للجميع عام ٢٠٠٣ ثم إزداد إستخدامه بسرعات هائلة بحيث تم تقدير مستخدمي الإنترنت في العام

١ - رجائي الميرغني، دور الإعلام في التحول الديمقراطي المجتمع المدني داعمًا-الائتلاف الوطني لحرية الإعلام نموذجًا، ورقة عمل مقدمة لبرنامج "بناء القدرات والنهوض بالمعرفة" لشباب الصحفيين الليبيين: القاهرة من

15/21 يوليو/تموز ٢٠١١

٢٠١٠ ب ٣.٦ مليون مُستخدم أي ما يُعادل ٣٣.٩% من السكان مقارنة ب ٩.٣% فقط في السنوات الماضية وكان إنتشار الإنترنت التونسي في الواقع أعلى من المعدل العالمي البالغ ٣٠.٢% في الغالب وهذا على ما يبدو بسبب البنية التحتية المادية الفعالة على الرغم من إرفاع رسوم الإستخدام وضوابط الوصول التي تسببت في تسبب العديد من المستخدمين المحليين وجاء الإهتمام بالبنية التحتية للإنترنت في تونس بعد إنعقاد مؤتمر القمة العالمي لمجتمع المعلومات عام ٢٠٠٥ وبحلول ذلك كان هناك ١١٤ ألف مشترك إنترنت عريض النطاق و ٨٤% من المستخدمين الذين يمكنهم الوصول إلى الإنترنت من المنزل إضافة ل ٤٢% يمكنهم الوصول إلى الإنترنت من مقاهي الإنترنت.

أدرك أهل تونس أن العالم الافتراضي لشبكة الإنترنت هو من صنع ثورة (الياسمين) حيث ساهم الحشد الجماهيري على موقع (فيس بوك) بتجاوز خطاب أحزاب المعارضة وقفز بالحركات الشعبية إلى مرحلة متقدمة من التخطيط أنضجت ثورة الياسمين ففي تونس يوجد أكثر من مليون مستخدم لموقع (فيس بوك)، وفي الحالة التونسية شهد موقع (فيس بوك) تحولاً في وظيفته من موقع للتواصل الاجتماعي إلى سلطة خامسة بعد إسداد الفضاءات الواقعية، كما لعب دوراً مهماً في فك الحصار عن الثورة التونسية عندما كانت في بداياتها إنه وعلى إمتداد السنوات العشر الأخيرة، لم تكن المعلومة متيسرة للتونسيين سوى عبر موقع نشرية تونس نيوز www.tunisnews.net ، وكذلك موقع نواة www.nawaat.org ، ثم أتى بعدهما موقع (فيس بوك) الذي إستفاد من عملية الحجب الحكومي التي شملته عام ٢٠٠٧م ثم القرار الرئاسي آنذاك بإعادة فتحه، وهو ما زاد من شعبيته تونسياً وبالنسبة لموقع تويتر ففي يوم سقوط النظام شارك أكثر من ٥٠ ألف شخص في الكتابة عن تونس عبر «تويتر»، وسُجِّل في الموقع نحو مليون مشاركة في الأيام التي تلت الأحداث.^(١)

ومن المدونات النشيطة مدونة فاطمة أريكا <http://freearabicca.wordpress.com/>، التي أوقفت بسبب التعليقات المنتقدة للحكومة، وأحدث إيقافها صدئ كبيراً في الأوساط الإعلامية وعبر موقع (فيس بوك)، وهو ما أدى إلى تراجع السلطة والإفراج عنها ومدونة الكاريكاتوري الذي ساهم في إنتقاد رموز السلطة

١ - جورج جوفي ، الإعلام في تونس هل تعكس تحولاً نموذجياً في نظام الحكم ، مركز الجزيرة لدراسات ، ٢٠١٥ ، الدار العربية للعلوم : ناشرون ، قطر

برسوم كاريكاتورية شجعت الشباب على المساهمة في موجة الإنتقادات، كذلك صفحة «الشعب يحرق في روجو يا سيدي الرئيس»، وهي صفحة نشر أخبار الإنتفاضة، وغيرها من المدونات. ومن خلال العودة إلى أبرز أحداث "الربيع العربي" و بداية من تونس، يمكن تلخيص الدور الذي لعبته مواقع التواصل الاجتماعي في الإنتفاضة الشعبية التونسية بالقول أن جزء من تاريخ "ثورة الشباب" في تونس كتب على الحائط الافتراضي لموقع "فيس بوك". فقد كان نظام زين العابدين بن علي يحكم بقبضته على الإتصالات الإلكترونية و يضيق على الصحفيين و الإعلاميين و منع المراسلين المحليين و الأجانب من السفر إلى سيدي بوزيد لتغطية الأحداث و كان الإعلام الرسمي يصف الأحداث بأعمال إرهاب و تخريب وقد حاولت السلطات حجب المعلومات وتحويلها فمع القمع و التضيق الإعلامي الذي كان يعيشه التونسيون كان البديل شبكة الانترنت و بالتحديد موقع التواصل الاجتماعي "فيس بوك" الذي تمكن من خلاله التونسيون الالتفاف على الرقابة و على التعتيم الإعلامي و سمحت للكثيرين بنقل كم هائل من المعلومات من صور و فيديو إلى العالم وإلى التونسيين عبر موقع "فيس بوك" و عبر الإنترنت ، مما ساعد في إقناع التونسيين بأن الوقت قد حان للإنتفاضة و التحرك للخروج إلى الشارع و الانضمام إلى الشباب في ثورتهم كما في تونس كذلك في مصر فقد نشطت مواقع التواصل الاجتماعي و تحديداً خدمة "تويتر" للدعوة للتظاهر ولتنسيق الإحتجاج، فالإنترنت غيّر مفاهيم الناس من خلال حملات التوعية التي يقوم بها النشطاء المصريين للتعريف بحقوق الإنسان و بحقوق "المواطن" السياسية.

ووصلاً لما قيل بخصوص دور وسائل التواصل الاجتماعي في الربيع العربي فقد أصدرت جامعة أمستردام دراسة مفيدة حول أداة التدوين المصغر التي أستخدمها تويتر أثناء الثورة التونسية من خلال دراسة عينة لعدد ١٠٠٠٠٠ تغريدة (رسالة قصيرة) مع هاشتاغ إشارة إلى المدينة التي إنطلقت منها الثورة التونسية) و تم نشرها بين ديسمبر ٢٠١٠ ويناير ٢٠١١ وظهرت إستنتاجات دراستهم بأنه لا يمكن فهم دورالشبكات الإجتماعية دون مراعاة السياقات المتعلقة بهدف النشر ، وما يكتبه المستخدمون وبأي لغة يتواصلون إكتشف الباحثون أن تغريدات كُتبت بما لا يقل عن خمس وعشرين لغة مع وجود ثلاث لغات سائدة - الإنجليزية (٣٦٪) والفرنسية (٣٢٪) والعربية (٢٥٪). كما ظهر أن هذه المجالات اللغوية لم تكن مفصولة في الواقع ، وكان كبار مستخدمي تويتر الذين غدوا علامة التجزئة هاشتاغ مثلوا العوامل الحيوية في إنتصار الثورة مستخدمي لغات متعددة من أجل الوصول إلى جماهير

مختلفة ومعالجة قضايا مختلفة ومن ثم أستخدمت تغريدات باللغة الإنجليزية للإبلاغ عن الحقائق والبيانات ، وأستخدمت الفرنسية بشكل أكبر لانتقاد مشاركة فرنسا في دعم بن علي ، في حين سمحت اللغة العربية للوصول إلى كافة الجمهور العربي واستخدمت اللهجة التونسية في الأمور الإقليمية والفكاهة بشكل غير عادي ، وقد تم التعبير عن هذه التفاصيل الدقيقة والطرائق متعددة اللغات .^(١)

فجد أن حدود دور الإعلام العربي وتأثيره في السياسة في مرحلة ما بعد الثورات العربية، نجد أن الإعلام العربي يضطلع بدور كبير في صنع السياسة، وهو أداة السياسة وذراعها، فقد لعب الإعلام دوراً في تعزيز دور الدولة الإقليمي والدولي، وأصبح موقع وسط يتأثر بالسياسة ويؤثر فيها. وبالتالي يمكن للإعلام أن يساهم في توجيه سياسات الدول، وعلى رأسها نجاح عملية إعادة بناء الدولة وترسيخ الاستقرار، والوصول إلى حالة من الوفاق الوطني بين مختلف القوى الوطنية، وعدم الارتهاق للتمويل بعيداً عن المهنية والموضوعية الإعلامية، ويمكن أن يكون له دور سلبي وهدام في مرحلة التحول المقبلة وخاصة ما يتعلق منها بالاصطفاف السياسي والطائفي، ولكن الدور الإعلامي التونسي أصبح واضحاً ومؤثراً خلال الفترة الأخيرة .

حالة مصر:

لعب الإعلام المصري على الدوام دوراً مهماً في مصر والشرق الأوسط، وطرأت عليه تغييرات مهمة خلال العقدين الماضيين، بلغت ذروتها في دخول شبكات التواصل الاجتماعي التي استخدمتها القوى الثورية بصورة إستراتيجية لدعم قضيتها وإسقاط نظام حسني مبارك، الذي حكم مصر مدة ثلاثين عام ويُعتبر الإعلام أحد وسائل القوة الناعمة المؤثرة على السياسات الدولية فقد ساهم الإعلام بدور كبير في التغيير السياسي عقب أحداث ٢٥ يناير وبوجه الخصوص "الإعلام الاجتماعي" بوسائله المختلفة و علي وجه التحديد شبكات التواصل الاجتماعي التي أطاحت بالرئيس الأسبق حسني مبارك في ١٨ يوماً حيث شهدت مصر عدة تحولات إجتماعية وإقتصادية وسياسية عقب ثورة يناير ٢٠١١ حيث لعب فيها الإعلام الاجتماعي أو ما سمي بالإعلام الجديد دوراً بارزاً وحيوياً ساهم في تغيير النظام السياسي وحكم الرئيس الأسبق مبارك الذي دام طيلة ثلاثون عاماً وذلك مستخدماً وسائله

١ - جورج جوفي ، مصدر سابق

المختلفة خاصة مواقع التواصل الاجتماعي (فيس بوك، تويتر ، يوتيوب) وغيرها، والتي استطاعت حشد وتعبئة الجماهير ودعوتهم للنزول الي الشوارع والميادين والدعوة إلى مظاهرة قويه في يوم ٢٥ يناير الذي يوافق عيد الشرطة ومن ثم كشف الفساد والسرقة والنهب الذي كان الأساس في السنوات الأخيرة من حكم الرئيس الاسبق مبارك، فقد أصبحت شبكة الإنترنت نافذه يطل منها المصريون علي كل جديد ، حيث تعتبر مواقع التواصل الاجتماعي هي الظاهرة الابرز اليوم حيث استطاعت أن تستقطب شريحة كبيرة من فئات المجتمع، وخاصة الشباب باعتبارهم الأكثر تأثيراً في أي مجتمع بما يحملونه من طاقة وقابلية للتغيير والتطوير حيث وجد في مصر ما يقرب من ١٦ مليون مستخدم للإنترنت، ومنذ ٢٥ يناير، تحوّل المدونون المصريون إلى مصدر للمعلومات، وخاصة بعد التعتيم المفروض على وسائل الإعلام حيث إمتلأت صفحات الإنترنت بمداخلات يومية لناشطين إلكترونيين، وأفلام فيديو حول السيارات التي تدعس المحتشدين بوحشية وحالات القتل من قبل رجال الأمن والإعتقالات، وموقف المحتجين في الشارع من التطورات السياسية المتلاحقة وغيرها من الأخبار ومن المدونات النشيطة صوت نواره عن المبلغ الذي تقاضوه للاعتداء على المتظاهرين والتي كتبت: «... لقد سمعتهم بأذني يتحدثون بأذني عن طريقة التقتيل والوحشية ضد المتظاهرين ومدونة حسام حملاوي الذي ظل يتابع التطورات فوراً وينقلها على موقعه في تويتر وفيس بوك كذلك وائل عباس الذي سلط الضوء على عمليات التعذيب التي تمارسه أجهزة الأمن ضد الموقوفين في السجون المصرية^(١).

كما لعبت الفضائيات العربية دوراً كبيراً في تنقل أحداث الثورات العربية و يظهر تفوق الجزيرة بلا منافس في التغطية المهنية كما يراه البعض بينما يراه الآخرون عكس ذلك ، ولكنه حازت قصب السبق منذ البداية وكذلك بعض القنوات الإخبارية الأخرى والعالمية بغض النظر عن رؤيتها والأيدولوجيا التي تحملها تجاه رسالتها الإعلامية ولم يحتل الحدث على القنوات المصرية والعالمية حيزاً يذكر في بداياته ولكن مع حلول مساء ٢٥ (يناير) تنبّه الجميع وبثت الفضائيات تغطيات مكثفة على مدار الساعة مع التركيز على التطور الميداني وتطورات الموقف المصري والدولي أما التلفزيون المصري الرسمي فقد أخذ حظاً وافراً من الهجوم

١ - محمود علي عبد الرحمن علي البرهامي والسيد علي أبوفرحه ،المركز الديمقراطي العربي، أثر الإعلام علي التغيير السياسي في مصر من ٢٠١١م : دراسة حالة قضية "تنحي مبارك" ، ٢٠١٦ ، نقلاً عن الموقع

<https://democraticac.de>

لتجاهله التظاهرات وإصراره على إبراز البقع الهائلة من كورنيش النيل والتحرير اللذين كانا يعجّان بالاحتجاجات (وهو حال الإعلام في ظل الأنظمة المستبدة) فضلاً عن إعطاء مساحة من الوقت لأصوات بعض المثقفين والفنانين والسياسيين المطالبين بالتهدئة وتسليط الضوء على التظاهرات المؤيدة للرئيس مبارك هذه النوعية من التغطية دفعت بإحدى مذييعات التلفزيون المصري الرسمي للإستقالة لإفتقاد التلفزيون لأخلاقيات المهنة في تغطيته للإحتجاجات، وسبقها الإعلامي محمود سعد لتضامنه مع التظاهرات فالتلفزيون المصري الرسمي لم يكن أدأؤه مفاجئاً لكن كان مستفزاً، وهناك من القنوات الخاصة التي وقفت ضد التظاهرات ومن أكثرها إستفزازاً قناة (المحور) التي إستضافت ضمن برنامج «٨ ساعة» فتاة مصرية غطّت وجهها، وجرى تمويه صوتها لتقول: إنها تلقت تدريباً في الولايات المتحدة لإثارة الشغب في الشارع المصري وأضافت أن من درّبوها كانوا إسرائيليين، فطلبوا منها في حال حدوث حركة جماهيرية أن تحرق أقسام الشرطة، ومقارّ الحزب الوطني مع زملائها لإثارة الفوضى أما عن المبالغ المادية التي كانت تتقاضاها، فأجابت بصراحة «٥٠٠ دولار يومياً، وقد استمرّ التدريب لمدة شهر... أما المؤسسات الحقوقية التي أرسلتنا إلى أميركا فحصلت كل منها على ٥٠ ألف دولار كما أشارت المصادر وركب التلفزيون المصري الموجة فإستضاف بعض الشبان الذين إعترفوا بأنهم كانوا مشاركين في الثورة، لكنهم غادروا الميدان بعدما تأكدوا من دخول عناصر أجنبية بين الشبان لإثارة الشغب ولكن الحقيقة التي إنكشفت فكانت أن الصوت والصورة (مموهان) يعودان للصحافية نجاة عبد الرحمن التي تعمل في صحيفة «٢٤ ساعة»^(١) وقد أكّد رئيس التحرير سمير رجب الحقيقة وأنه وزملاءه في الصحيفة فوجئوا بما قالته بعدما تمكّنوا من التعرّف إلى هويتها، وإعترفت الصحافية المصرية بما فعلته، مؤكدة أن كل كلامها كان مجرد كذب وفي قناة دريم كانت تغطية منى الشاذلي أكثر إنحيازاً للشارع من تغطية خالد الغندور كما خصصت الصحف المصرية مساحات واسعة لتغطية الإحتجاجات في مصر، مع نقل الحدث كما تورده الوكالات ومحطات التلفزة إذ نشرت صحف مستقلة مثل: المصري اليوم والشروق (الأكثر انحيازاً للشارع)، من الأهرام والأخبار و الجمهورية، نشرت تقارير خبرية ومقالات رأي عن تطور الأحداث في مصر تأرجحت بين التأييد والمعارضة ففي

١ - محمد سندباد ، كيف إستخدم "العسكر" الإعلام للانقلاب على ثورة يناير؟ القاهرة- عربي ٢١،

<https://arabi21.com/story/133136>

مصر كان لمواقع التواصل الاجتماعي الدور الأكبر في تنظيم النشاط و في نقل نبض الشارع و نقل وقائع الأحداث بشكل آمن ومن قلب التظاهرات، و لتبادل المعلومات عن أماكن التجمعات بالإضافة للنصائح المختلفة لمواجهة حالات الاعتقال أو كيفية تفادي القنابل المسيلة للدموع و غيرها من الأمور لحماية المتظاهرين و أهمية هذا الوسيط كانت أيضاً من خلال التفاعل بين المواطنين المصريين في الداخل و الخارج و أيضاً في كيفية نقل وقائع الأحداث بدل الإعلام العالمي و الوطني المكبل حتى تنحي حسني مبارك وما زال الإعلام الإجتماعي ناشطاً في مصر اليوم في مواجهة المجلس الأعلى للقوات المسلحة مستفيداً من الحرية التي إكتسبها بعد ثورة ٢٥ يناير في مصر. (١)

من أهم الوسائل التي أستخدمت ضد نظام مبارك والتي فضحت طبيعة النظام وحجم الفساد هي تلك لمعلومات الواردة في موقع ويكيليكس ، مقترنة مباشرة معلومات عن وحشية نظام مبارك شرعنة الاحتجاج داخلياً فقد سعى المتظاهرين إلى الإستفادة من فرص الإنترنت ونشر هذه المعلومات باستخدام الوسائط مثل فيس بوك وتويتر و كانت عملية الحصول على المعلومات من - وعبر - مصر من خلال الإنترنت ووسائل التواصل الإجتماعي علاوة على ذلك ، تم أيضاً إستخدام المعلومات الواردة في ويكيليكس كمصدر للمعلومات لمواجهة الدعاية المالية للنظام فقد كتب الكثير من المحللين والسياسيين عن دور تويتر وفيسبوك في إنتفاضة مصر ، مما أثار الكثير من الجدل النقدي حول الدور الفعلي للإنترنت في الإنتفاضات ، و أنكر العديد من المدونين المصريين دور وأهمية الإنترنت خلال ثورة ٢٥ يناير ومع ذلك ركز الكثير منهم في أهمية الدعم اللوجستي الذي وفرته وسائل التواصل الإجتماعي للمتظاهرين مما ساعدت وسهل من مهمة المتظاهرون في الحصول على المعلومة المحددة وفي الزمن المحدد مع ملاحظة إسهام وسائل التواصل الإجتماعي في نشر الوعي عن المظالم الواردة في برقيات ويكيليكس^(٢) ومن شهود العيان "نشر القصة" عبر مصر وخارجها كما إستخدم نشطاء آخرون تويتر وفيسبوك لجذب الإهتمام الدولي بالثورة و قد نشروا صوراً ومقاطع فيديو تصور أحداث الثورة والتحديات ، فضلاً عن معلومات حول تعذيب الشرطة للمتظاهرين - وأبدى

١ - أسامة عكنان ، دور الإنترنت في الثورات العربية ، المعهد المصري للدراسات ، ٢٠١٩ ، نقلاً عن الموقع <https://eipss-eg.org>،

2- Siomo mabon , Aiding Revolution? Wiki leaks, communication and the 'Arab Spring' in Egypt, Third World Quarterly, Vol. 34, No. 10, 2013, pp 1843-1857

العالم اهتماماً كبيرة بتلك الأحداث من خلال الرسالة الإعلامية الموجهة من قبل وسائل التواصل الاجتماعي.^(١)

وأيضاً كانت لقناة الجزيرة دور كبير ومؤثر خلال أحداث ثورات الربيع العربي وخاصة في مصر وقد شكلت عامل مهم في مواجهة الدعاية المؤيدة لمبارك حيث كان لقناة الجزيرة دوراً بعكس الذي قامت به وسائل التواصل الأخرى كالفايس بوك وتويتر ورغم القيود التي فُرضت عليها من قبل الأجهزة الأمنية التابعة للنظام علماً بأن قناة الجزيرة تعمل كفرع للسياسة الخارجية القطرية وبالتالي فإن أجندتها التحريرية تسير وفقاً لجدول أعمال السياسة القطرية حسب رأي الخبراء في الإعلام والسياسات الخارجية ، خاصة وأن النظام القطري كان داعماً بشكل قوي لنظام الإخوان وكان إطلاق قناة الجزيرة في العام ١٩٩٦ العامل الرئيس الثاني الذي أثر في تطور وسائل الإعلام في مصر كانت الجزيرة أول قناة إخبارية عربية تبث على مدار الساعة، وقد أطلقها أمير قطر واعتمدت على مراسلين وصحافيين تلفزيونيين عرب مدربين تدريباً جيداً ممن سرحتهم قناة بي بي سي العربية التلفزيونية وكانت إستراتيجية محتوى قناة الجزيرة موضع شك في الغالب بسبب إغتمادها المالي على دولة قطر، ولأن أحد أفراد الأسرة الحاكمة في قطر يشغل منصب رئيس مجلس إدارتها ومع ذلك، وحتى وقت قريب جداً، أدخلت قناة الجزيرة التلفزيونية الصحافة المهنية إلى العالم العربي وقدمت نقياً صارخاً للأخبار التي تُعرض على شاشة التلفزيون المصري وقد انتقدت قناة الجزيرة بانتظام المسؤولين العرب والمصريين وكذلك الرؤساء ومع ذلك، فهي لم تنتقد أبداً المسؤولين القطريين أو جماعة الإخوان المسلمين وتصرفت قناة الجزيرة في الكثير من الأحيان بإعتبارها بديلاً لوزارة الإعلام القطرية الملغاة وحتى لوزارة الخارجية القطرية أحياناً وبأجندة سياسية واضحة دفعت القناة إلى إنتقاد بعض البلدان أو الزعماء وتجذب آخرين أو الثناء عليهم، في حين بقيت بمنأى عن السياسة القطرية. وقد إتضح هذا أكثر من أي وقت مضى بعد إطاحة الرئيس المصري السابق محمد مرسي، عندما إتخذت القناة موقفاً منحازاً مؤيداً لجماعة الإخوان المسلمين وبذلك إرتكبت القناة أخطاء كبيرة، بما في ذلك بث احتجاجات كبيرة مناوئة لمرسي ووصفها بأنها مؤيدة له لذلك تم حظر ووقف قناة الجزيرة خلال الثورة المصرية أي قبل سقوط النظام وإعتقال العديد

١ - أسامة عكنان ، دور الإنترنت في الثورات العربية ، المعهد المصري للدراسات ، ٢٠١٩ ، نقلاً عن الموقع

<https://eipss-eg.org>،

من مراسليها بإعتبار عدم حياديتها ومهنتها في نقل الأخبار وأنها الواضح للجماعة ، ولكن رغم ذلك كانت الجزيرة موجودة في قلب الأحداث وإستطاعت أن تنقل كل أخبار الثورة من خلال كاميرات مخفية ومزروعة في أحد المباني الكبيرة المتاخمة لأماكن التجمعات أو من خلال الفيديوهات التي تُنشر بواسطة الثوار.^(١)

فبعد مرور أكثر من عدة سنوات على ثورة ٢٥ يناير التي أطاحت الرئيس المصري الأسبق حسني مبارك، لاتزال مصر تعاني من وجود قطاع إعلامي سلطوي، وقيود على حرية التعبير ولم تستغل الأنظمة التي حكمت البلاد في فترة مابعد الثورة الفرص التي أُتيحت لها لإصلاح وسائل الإعلام الحكومية والخاصة، حيث تعرّضت الأصوات الناقدة إلى المضايقات والتهميش من جانب جهات حكومية وغير حكومية وطالما أن في مصر حكماً يعتقدون بأن السيطرة على وسائل الإعلام تصب في مصلحتهم، فلن يتحقق الإصلاح إلا عن طريق بعض الأصوات المعارضة في وسائل الإعلام مدعومة بتأييد المجتمع المدني والجمهور ويمكن توضيح ملامح الإعلام المصري بعد ثورة ٢٥ يناير في بعض النقاط:

أولاً : اتخذت الأنظمة المصرية المتعاقبة بعد الثورة خطوات للحد من حرية التعبير والسيطرة على المحتوى في التغطية الإعلامية المصرية.^(٢)

ثانياً: تحطمت الآمال في ظهور قطاع إعلامي أكثر مهنية بسبب جهاز الإعلام الحكومي الذي دعم عملياً أي نظام يمسك بزمام السلطة، ووسائل الإعلام الخاصة التي تأثرت بملأها من رجال الأعمال الذين يرتبطون بعلاقات مع نظام مبارك، والإستقطاب الحاد بين وسائل الإعلام الإسلامية وغير الإسلامية.

ثالثاً: لعبت شبكات التواصل الاجتماعي دوراً رئيساً في ثورة ٢٥ يناير. وقد وفّرت هذه الوسيلة طرقاً جديدة للتعبير عن الآراء الإنتقادية، وتحدّت المؤسسات الإعلامية القائمة، ونظّمت الأنشطة المناهضة للحكومة .

وبذلك نجد أن الإعلام المصري لعب دوراً كبيراً في إعادة مصر إلى مربع الحكم العسكري بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ وكان أحد أهم وأنجح أسلحة المجلس العسكري في

١ - إذاعة مونتكارلو الدولية ، الشبكات الاجتماعية في الربيع العربي ، ٢٠١٩ ، نقلاً عن موقعها على الإنترنت <https://www.mc-doualiya.com/article>

٢ - رشاء عبد الله ، الإعلام المصري في خضم الثورة ، مركز مالكوم كير كارنيغي ، ٢٠١٤ ، نقلاً عن الموقع <https://carnegie-mec.org>

إسقاطها وما حققته من مكاسب وفق سياسيين وخبراء في الإعلام وفي ذكرى مرور أول عقد على ثورة ٢٥ يناير التي أطاحت بحكم الرئيس المصري الأسبق حسني مبارك، بعد حكم إمتد لثلاثة عقود، كشف سياسيون وإعلاميون عن كيف عمل المجلس العسكري على حصار الثورة والنوار إعلامياً ثم مقاطعة مكتسباتهم التاريخية التي تمثلت في أول إنتخابات برلمانية ونقابية وجامعية ورئاسية حرة ونزيهة وأكدوا أن المجلس العسكري أدرك أهمية الإعلام مبكراً في الإلتفاف على مكاسب الثورة والنوار، ونجح في تفريقهم، وعمل على إستقطاب المعارضين لحكم الرئيس مرسي، وإظهارهم كقادة سياسيين ورموز ثورية وأحاطهم بوهج الشهرة وبريقها مقابل منع الفريق الفائز في كل الاستحقاقات الانتخابية من الظهور، ومحاصرته إعلامياً.^(١)

وكشف خبراء أن المؤسسة العسكرية "منذ بدء حكم الرئيس الراحل محمد مرسي، مدت المعارضة بكل وسائل الإعلام المتاحة لتأليب الرأي العام على حكم التيار الإسلامي، وإختلاق أزمات ونشرها على جميع وسائل الإعلام، والتأثير على العقل الجمعي بشكل سلبي ومتكرر كل يوم، وإطلاق مصطلحات (أخونة - دولة المرشد) وغيرها لصنع حالة من الخوف لدى الشارع فالإعلام لعب دوراً كبيراً في تهيئة الشعب لقبول حكم العسكر مجدداً وإعتبره المنقذ (من حكم الإخوان) وبدأ يواجه هتافات يسقط حكم العسكر ويسفهاها، وكانت الكثير من سياسات الإعلام في ذلك الوقت يتم صوغها في مقر المخابرات الحربية ويتم توصيلها للقيادات الإعلامية عبر لقاءات خاصة في بعض الفنادق والكافيهات في الزمالك ووسط المدينة .^(٢) يجمع المراقبون على أن الإعلام له خطورة بالغة في مرحلة التحول الديمقراطي، خصوصاً في الحالة المصرية. فقد كان الإعلام بكل أصنافه المقروء والمسموع والمرئي، بل والإلكتروني يدور في فلك النظام السابق الذي وافق مكرهاً على فتح نافذة صغيرة فيه بمعرفة الأمن، تضيق وتتسع بمعايير أمنية في الإعلام الخاص، واتسعت هذه النافذة أحياناً حتى ظن الناس أن الإعلام الخاص يعارض الحكومة، وبالغ الإعلام الخاص في ذلك فأصبح الرئيس وأسرتة مادة لهذا الإعلام تحت سيف النظام وقد برر البعض نافذة الحرية الإعلامية المحسوبة بأنه سمح بها تحت الضغوط الخارجية ولكي يظهر النظام أنه ليس مستبداً مطلقاً، كما اقتنع النظام السابق بأن

١ - المصدر نفسه

٢ - رمضان قرني محمد ، عرض محمد فوزي حسن ، كتاب ثورة ٢٥ يناير في الإعلام الدولي ، الناشر: الهيئة العامة للاستعلامات ، تاريخ النشر: يونيو ٢٠١١ ، المكتبة الأفرقية ، نقلاً عن الموقع

<https://www.sis.gov.eg/Newvr/34/24.htm>

هذا القدر أو الهامش من الحرية الإعلامية مطلوب لتسريب البخار الناجم عن غليان الشعب بسبب الفساد وتدهور الأحوال في مصر، بينما اطمأن النظام إلى أن إعلامه ورموزه الإعلامية يعملون وفق منظومة محكمة لصرف الشعب عن مساوئ النظام، وتحويل جرائم النظام إلى فضائل يتم تسويقها للشعب وكان واضحاً أن النظام قد ربى كتيبة كاملة شوهت المدرسة الإعلامية المصرية، ورسمت نموذج الإعلامي المثالي، فأصبح رئيس التحرير هو هذا النموذج الذي يُنشئ الأجيال، وهكذا أصبح الإعلام أداة فاعلة في نشر الخرافات وتسطيح العقل وبث الأكاذيب وتجهيل الشعب وتضليله وتقديم المواد التافهة لتسلية والانحطاط بمستواه وتزامن ذلك مع انحطاط الفنون والآداب والتعليم وتجريف الأخلاق وتغيير منظومة القيم الأخلاقية، مقدمة القيم السلبية على القيم الإيجابية. وتصدر الإعلام عناصر ماهرة في ترويح هذه القيم والدفاع عنها، فانحط الإعلام في أخلاقه، وخطابه ولغته ووسطه وقامت الثورة، ولكن المنظومة الإعلامية العامة والخاصة التي روجت لفساد النظام السابق واستفادت منه تصدت للثورة، لأنها لم تصدق أن ما حدث كان ثورة شاملة. فتحول هؤلاء الإعلاميون جميعاً إلى ثوار، ولكنهم حاربوا النظام الجديد حتى يقنعوا الشعب بأنه حدث طارئ وأن النظام القديم إذا قورن بحال النظام الجديد فإنه يفضلهُ أمناً واقتصاداً وسكينة وانتظاماً في الحياة، دون أن يذكر للناس أن النظام القديم نخر الأعضاء الحيوية في الأمة وأبى أن يغادر جسدها كالسرطان.

وأصبح المواطن المصري محاصراً بالإعلام المرئي والمسموع والمكتوب، فلا يجد مصدراً واحداً ينقل الحقيقة، سواء من حيث الخبر الصحيح والتحليل الموضوعي والآراء المتنوعة، بحيث أصبحت الصحف والقنوات الفضائية منصات لتضليل الناس وإشاعة الشك والبلبل عبر كتائب من الكتاب والمتحدثين الذين يتكرر ظهورهم في هذه الفضائيات بهذه الرسالة، بل إن هذه الفضائيات ومواقع الصحف ترحب فقط بالمداخلات الداعمة لرسالتها بينما ترفض أي مداخلات مغايرة، وذلك حتى تضمن تكريس الرأي الواحد فهناك ملاحم كثيرة استخدم فيها الإعلام من خلال الأكاذيب أداة لمحاربة النظام والتحريض عليه والتحريض على العنف، وذُرب المراسلون على هذا الفن، وكان المثال الأبرز هو معركة الدستور حيث شنت المعارضة من خلال هذا الإعلام حرباً ظالمة ضد الدستور، واخترعت أحكاماً لا نجدها إلا في عقولها، ورفضت رفضاً قاطعاً إجراء المناظرات، وشيطة الدستور والتيار الإسلامي، واتهمت كل من يلتزم التحليل الموضوعي بأنه من الإخوان المسلمين، وكأن الإخوان المسلمين شيطان مريد، وكان ذلك ضمن حملة الكراهية التي شنتها ضد الدستور فكان الإعلام الحكومي يجتهد في

تضليل الشعب وتزييف الحقائق حتى يسهل للحاكم المستبد أن يستقر وأن يتأبد، وسوف يسجل التاريخ أن الإعلام والأمن وسياسات الإفقار المادي والصحي والنفسي قد لعبت دوراً كبيراً في تأخير الثورة وبالتالي يمكن القول بأن الإعلام المصري بعد الثورة وجد القليل من الحرية ولكن عادت الأمور كما كانت عليه في السابق بالتالي أصبح الإعلام مقيداً وغير قابل للخروج من آلة النظام الحاكم أو حتي تقديم رؤية إعلامية مستقلة تكشف أوجه الفساد وتسهم في مراقبة الوضع السياسي الحالي كسلطة رابعة مناط بها نقيم السياسات ونقل الحقائق للشعب

حالة السودان:

لا يختلف العاملون في مجال الإعلام السوداني بأنّ الإعلام هو الرابح الأكبر من نجاح الثورة إذ توفّرت له حرية افتقدها طوال ٣٠ سنة هي عمر النظام السابق الذي بدأ يومه الأول في السلطة بمصادرة كل الصحف التي كانت تعمل في الثلاثين من يونيو ١٩٨٩ وحينما سمح للصحف بالصدور مرة أخرى مارس أسوأ أنواع التهريب ضدها بالمصادرات اليومية والرقابة القبليّة والبغدية ومنع الصحفيين من الكتابة ومحاربة الصحف غير المرضي عنها من الإعلان، ورغم كل ذلك قاوم الصحفيون السودانيون ذلك وأدوا ما عليهم من أدوار وكانوا جزءاً لا يتجزأ من الحراك الثوري، وهم الآن يسعون للمزيد من التجديد والاستفادة من تلك المكاسب. فالمشهد الإعلامي تغير بعد الثورة خاصة في جانب الإعلام الجديد (الإعلام الإلكتروني)، لأنه كان المنصة الأساسية للثورة في ظل تحكم العهد البائد في وسائل الإعلام التقليدية من صحف وقنوات محلية، وهي ذاتها أصبحت لا تستطيع مواكبة السيل المتدفق بسرعة عبر الإعلام الإلكتروني حيث أشار العديد من الصحفيين أنّ الإعلام الإلكتروني من جانبه يواجه مشكلة المصادقية والتفوق في المحلية، خاصة في جانب القوالب التحريرية المتبعة وعدم فهم من البعض لطبيعته، لكنه يسير في الطريق الصحيح رغم الصعوبات التي يواجهها من عدم دعم ومساندة الدولة له، مُشيرين إلى أنّ الإعلام البديل هو المسيطر من حيث السرعة والإنتشار، مع تراجع للصحف الورقيّة من ناحية التوزيع.^(١)

فقد لعبت وسائل التواصل الاجتماعي دوراً كبيراً وبارزاً في نشر الوعي داخل الثوار من خلال التثقيف بالمطالب ومشروعيتها وكيفية الوصول إليها وكان تجمع المهنيين وهو التجمع

١ - عبد الحميد عوض ، العربي الجديد ، إرتباك يسود المشهد الإعلامي السوداني ، ٢٠٢٠، نقلاً عن الموقع

<https://www.alaraby.co.uk>

المهني الأول الذي قاد الحراك السياسي في السودان من خلال وضع خطط وقوالب سياسية معينة للحراك السياسي بالإضافة إلى الجداول الثورية وطريقة التحرك ونقاط الالتقاء بين كافة مقومات الثورة ، كل هذه كانت عن طريق وسائل الإعلام الحديثة (السوشيال ميديا) والتي بدورها لعبت دوراً كبيراً في نقل الأحداث وتبادل المعلومات من أجل تنفيذ برامج الثورة وتحقيق شعاراتها حرية وسلام وعدالة.

وقد رصدت حلقة (١٣/٥/٢٠١٩) من برنامج "المرصد" في قناة الجزيرة الدور الإعلامي الذي لعبته إذاعة الثورة في الربط بين المعتصمين وقوى إعلان الحرية والتغيير، والذي هدف إلى مكافحة الإشاعات والتدقيق في الأخبار والتأكد من صحتها إذا كانت الحاجة أم الاختراع، فالحرية أم الإبداع هذا ما أثبتته الحراك السوداني الذي أسهم في بروز أفكار خلاقة تساعد على تحقيق المطالب السياسية والاجتماعية للمتظاهرين فهو الدور الذي لعبه الإعلام السوداني في مواجهة الإشاعات والتحقق من صحة الأخبار وقال المتعاون مع إذاعة الثورة نبيل سالم في تصريحاته لحلقة (١٣/٥/٢٠١٩) من برنامج "المرصد" إن الحاجة كانت ملحة لإنشاء إذاعة الثورة فور وصول المعتصمين لمقر القيادة العامة للجيش بهدف الربط بين الجسم المنظم للاحتجاجات والمتظاهرين وأكد أن الإذاعة تعمل على نفي الإشاعات ودحضها، فضلاً عن تمكين المعتصمين من الحقائق الكاملة، مشيراً إلى الدور الريادي الذي لعبته إذاعة الثورة في توصيل صوت المعتصمين بصفتها ناطقاً رسمياً باسمهم في السياق ذاته، أشارت منسقة إذاعة الثورة سلمى نور إلى أن الإذاعة كانت تهدف إلى إيصال صوت قوى إعلان الحرية والتغيير لساحة الاعتصام، عن طرق بث جميع البيانات والقرارات التي يتوصل إليها التحالف وإنضمت الإعلامية السودانية لمياء المتوكل إلى طاقم إذاعة الثورة، لقناعتها بضرورة الإذاعة في الوقت الراهن لما تحمله من رسائل إعلامية توعوية تساعد في الوصول إلى مطلب الحكومة المدنية ويذكر أن إذاعة الثورة أنشئت في الثامن من أبريل/نيسان ٢٠١٩، بعد ثلاثة أيام من دخول المتظاهرين مقر القيادة العامة ورغم ضعف الإمكانيات المادية أسهمت الإذاعة في ردع "المجموعات المندسة" كما كان يسميها الثوار و التابعة للرئيس المخلوع عمر البشير،

والتي تحاول عرقلة البرمجة وتشويه سمعة الإذاعة حسب ما أفاد به عضو اللجنة الإعلامية بميدان الاعتصام علي فارساب.^(١)

فقد عرف المشهد الإعلامي في السودان تحولات متسارعة خاصة بعد أن إنتهت الرقابة التي كان ضباط المخابرات يمارسونها على الصحف قبل نشرها وبعده وأصبح بمقدور الإعلاميين أن يواكبوا، بالبحث والتعليق، أخبار البلاد دون خوف كما أن مؤسسات الإعلام العام التي كانت، إلى وقت قريب، مسخرة للترويج لنظام الرئيس المعزول عمر حسن البشير وتشويه معارضيه بدأت تستنشق نسائم الحرية فقد شرعت في بث صور من اعتصام المطالبين بالديمقراطية في الخرطوم وفتحت منابرها للرأي والرأي الآخر لكن، هل تعني هذه التحولات، على أهميتها، أن "الثورة الديمقراطية" أعطت كل أكلها في مجال الإعلام؟ هذا السؤال ستجيب عليه المرحلة القادمة من عمر حكومة الثورة في السودان موقفها تجاه الإعلام باعتباره السلطة الرابعة ومرآة الرقابة على السياسة السودانية. ولكن لايزال الإعلام يلعب دور كبير في الساحة السياسية السودانية حتي الوقت الحالي خاصة في ظل الثورة السودانية التي لم تتضح ملامحها بعد فقد أصبح الإعلام أكثر قوة خاصة عالم السوشيال ميديا (الفيس بوك - الواتساب) فقد أصبح تنقل كل الأخبار السياسية وأسرع فترة ممكنة كما أصبح الإعلام يواجه الحراك الثورة الدائر الآن ، بجانب رسالة الصحف المقروءة ولكن بعد الانقلاب على الثورة أصبحت هناك سيطرة كبيرة على الإعلام المشاهد وكذلك رقابة على الرسالة التلفزيونية وخاصة القنوات الفضائية السودانية مما أثر على رسالة الإعلام ودورها .

١ - الجزيرة الإخبارية ، إذاعة الثورة.. أي دور لعبته في حراك السودان ، من برنامج المرصد ، ٢٠٢٠، نقلاً عن الموقع <https://www.aljazeera.net/programs/the-observatory>

الخاتمة:

قبل عقود مضت، كانت العوائق التي تقف أمام البث المباشر والنشر شديدة الضخامة، ولذا كانت المؤسسات الضخمة فقط هي القادرة على بث الأخبار باستمرار ولكن خلال العقدين الماضيين، أصبح في إمكان الأشخاص العاديين أن يسجلوا، وينشروا، ويثوا المواد الإعلامية مباشرةً إلى ملايين المشاهدين حول العالم، وبحد أدنى من التكلفة وتسبب ذلك في فقدان المؤسسات الإعلامية القديمة هيمنتها وتحكمها في الإجراءات الإعلامية التقليدية المتبعة، إلى إتاحة الفرص أمام الفئات التي طالما قُمع صوتها، في إيصال صوتها للعالم، فقد أصبح بإمكان الفلسطينيين، والناشطين الأمريكيين من أصل أفريقي، والعاملين في مجال حقوق المرأة، وحماة البيئة، والجماعات المعارضة التي تعيش في مجتمعات إستبدادية، إيجاد السبل، مع وجود بعض العراقيل أحياناً، لإسماع صوتهم والتعبير عن آرائهم على الرغم من ذلك، أسهم هذا المشهد الإعلامي الجديد في خلق عالم أكثر عرضةً لمستويات غير مسبوقة من الدعاية والمؤامرات والتضليل إذ نشأت هذه الفوضى المعرفية نتيجةً لهذا الانفجار العالمي في “الأخبار”، وتسببت بعض هذه المعلومات والأخبار المشكوك في صحتها بالفعل، في ظهور اضطرابات خطيرة على الصعيد السياسي، فضلاً عن الحياة اليومية للأفراد والشعوب إلا أن ثمة جانب آخر من الحياة قد يتأثر أكثر من غيره بذلك المشهد المتغير في بيئة المعلومات، ألا وهو الصراع المسلح حيث كانت الدعاية وحرب المعلومات فيما مضى من إختصاص الدول القومية، والجيوش وأجهزة الاستخبارات أما اليوم، فقد أصبح بإمكان الأشخاص العاديين أن يكونوا لاعبين أساسيين في مثل هذه الحملات إذ أصبحت المعارك حول المعلومات والأخبار جزءاً لا يتجزأ من الصراعات العسكرية والسياسية المعاصرة، فقد أثبت الدور الذي لعبه المدونين والنشطاء وما يُعرف “بصحافة المواطن” في صياغة الأحداث أهمية لا يُستهان بها ازدادت الأمثلة على ذلك بشكل كبير خلال العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين فقد ساهمت صحافة المواطن والناشطين المعارضين في تغيير مسار التاريخ خلال الثورات التي شهدتها بلدان مثل مصر والبحرين وتونس وليبيا فضلاً عن العدوان الإسرائيلي على الفلسطينيين في قطاع غزة عام ٢٠١٤. فقد صُنّف العام ٢٠١١ بإمتياز بأنه عام “الربيع العربي” الذي أزهر مع الإعلام الاجتماعي أو الـ Social Media من تونس إلى مصر، ليبيا، اليمن، البحرين سوريا ومن ثم في الإحتجاجات الإجتماعية من أسبانيا إلى الولايات المتحدة مروراً بتل أبيب ونقل موقع تويتر مباشرة مقتل بن لادن و من ثم الهزة

الأرضية في اليابان وكارثة مفاعل فوكوشيما النووي، الأحداث الدامية في لندن والحملات على مواقع "يوتيوب"، "تويتر" و"فيس بوك" للدفاع عن حق المرأة في القيادة في السعودية و أخيراً وليس آخراً الإحتجاجات ضد بوتين في روسيا و شهد الفضاء الافتراضي ولادة شبكة إجتماعية جديدة وبعد ثورات الربيع العربي طرح المراقبون العديد من التساؤلات عن الدور الذي قامت و ما تزال تقوم به مواقع التواصل الاجتماعي ، خاصة وأنا سمعنا هنا وهناك تسميات عن "ثورة فيس بوك" و "ثورة تويتر" فالثورة هي قضية شعب و نضال شعب و شبكة الإنترنت من خلال الإعلام الاجتماعي و من خلال قدراتها التقنية المتعددة الوسائط التي تقدمها جعلتها أداة لإيصال القضية و للتحفيز كمكبر للصوت ومن خلال الأيام الأولى من الإنتفاضات العربية فعندما كان العديد من النشطاء يستخدمون فيسبوك وتويتر لتنظيم مطالبهم وتضخيمها إنتهز عمالقة وسائل التواصل الاجتماعي الفرصة لتصنيف أنفسهم كمنصات للنشاط السياسي والمقاومة حتى يومنا هذا ونشرت العديد من وسائل الإعلام الادعاء بأن "وسائل التواصل الاجتماعي هي التي صنعت الربيع العربي" وأنها كانت "ثورة على فيسبوك وبعيداً عن كونها أداة ثورية أو حتى أداة ديمقراطية ، أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي في العالم العربي الآن وسيطاً سياسياً قوياً وخطيراً وعلى الرغم من الشكاوى المتكررة والدعوات إلى إتخاذ إجراءات من جانب النشطاء العرب والمنظمات المدنية ، لم تبذل أي من شركات التكنولوجيا الكبرى التي تقف وراء منصات التواصل الاجتماعي هذه أي جهود كبيرة لوقف هذه الإنتهاكات وتغيير سياساتها تجاه الرسالة التي تقوم بها خاصة من جانب الأخبار التي تُرسل عبر هذه الوسائط فهناك العديد من الأخبار المضللة التي تتنافى مع الحقائق والمبالغ في طرحها وبعد عشر سنوات من إندلاع الثورات العربية ، تحولت فيسبوك وتويتر وقوقل إلى عوامل تمكين قوية لحملات التضليل الواسعة والمضايقات والرقابة والتحرير على العنف ضد النشطاء والصحفيين والمدافعين عن حقوق الإنسان وأي صوت معارض.^(١)

فمن خلال إحتجاجات "الربيع العربي" عام ٢٠١١ ، نجد أن شبكات التواصل الاجتماعي لعبت دوراً مهماً في تفكيك الأنظمة العربية وخاصة في دول تونس ومصر والسودان ، حيث ساهمت أيضاً في التعبئة الاجتماعية والسياسية في البحرين وسوريا وأشار

١ - حمزة إسماعيل أبو شريعة، الإعلام وأثره في قيام الثورات العربية من خلال مدركات مدرّسي علم الاجتماع في الجامعات الأردنية ، ورقة علمية منشورة بتاريخ ٢٠١٣/٥/١.

البعض بأنه لم يكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ووسائل التواصل الاجتماعي علاقة تذكر بالعوامل الاجتماعية والسياسية والإجتماعية الاقتصادية الكامنة وراء حركة الاحتجاج في مصر حيث وصلت الفجوة الاجتماعية - السياسية بين النخبة الحاكمة الصغيرة والجزء الأكبر من السكان منذ فترة طويلة إلى مستويات حرجية ، مما دفع معظم الخبراء في المنطقة إلى توقع حدوث اضطراب كبير في مرحلة ما ومع ذلك ، فإن حقيقة أن الأزمة حدثت عاجلاً وليس آجلاً ، ومن خلال المتابعة المباشرة للاحتجاجات في تونس ومصر والسودان نجدها ترجع إلى حد كبير إلى آثار التعبئة الأولية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكات التواصل الاجتماعي خاصة أن الاحتجاجات بدأت من خلال حملة على فيسبوك تديرها "حركة شباب ٦ أبريل" المعارضة ، والتي ولدت عشرات الآلاف من الردود الإيجابية على الدعوة إلى التجمع ضد سياسات الحكومة وأدوات الإتصال أصبحت متاحة نسبياً في مصر.^(١)

النتائج والتوصيات:

وفيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

١. إتضح أن هناك دور كبير لعبته وسائل الإعلام في تفجير الثورات من خلال حشد الجماهير وتحريك الشاركة السياسي خاصة في ظل تبادل المعلومات بين لجماهير الثورية.
٢. وكذلك بينت الدراسة اسهام الشبكة العنكبوتية في حشد قوى الثورة من خلال تبيان أماكن التجمعات وطريقة التحرك والشعارات التي رفعت خلال ثورات الربيع .
٣. إتضح من خلال الدراسة أن تويتر وفيسبوك والواتساب وغيرها من وسائل التواصل الأخرى لعبت دور فعال وحاسم خلال ثورات الربيع العربي خاصة في مسألة نقل وتبادل المعلومات. وذلك من خلال أنها :
٤. ساعدت في نشر فكرة النشطاء الثوريين لأكثر عدد ممكن من أبناء الشعب.
٥. سهلت في عملية التخطيط لأي فعالية كان من الصعب التخطيط لها بدون مواقع التواصل الاجتماعي.

1- ELTANTAWY, JULIE B. WIEST, Social Media in the Egyptian Revolution: Reconsidering Resource Mobilization Theory NAHED, International Journal of Communication5 (2011), Feature 1207,1224 , High Point University

٦. وفرت الكثير من الميزانيات التي يمكن أن تخصص لعمليات الحشد والمناصرة للقضايا المتنازع عليها.
٧. سهلت في عملية الوصول لإصحاب القرار و إرباكهم من خلال الحشد والمناصرة من خلال الصفحات المعارضة للحكومات.
٨. شجعت الناس وخاصة أبناء الطبقات المهمشة في التعرف على الكثير من القضايا التي تفضح الحكومات وفسادها.

التوصيات :

توصلت الدراسة إلى التوصيات الآتية:

- إجراء المزيد من الدراسات العلمية حول وسائل الإعلام وتأثيرها على توجهات المجتمع العربي لمواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، خاصة فيما يتعلق بالشبكات العنكبوتية والتواصل الاجتماعي من خلال واقع إستعمال الافراد لها في جميع المراحل العمرية والمهنية.
- بناء الإعلام على خطط مدروسة تتفق والواقع الذي يعايشه المواطن وذلك من خلال فئة متخصصة في المجالات الإعلامية المتشعبة، من خلال إنشاء مراكز متعلقة ومتخصصة بالعمل الإعلام السياسي.
- بناء الخطط الإعلامية المدروسة على أساس المصداقية وذلك لبناء الثقة بين المواطن والمسؤول والشعب والحكومة، من خلال تفعيل دور وسائل الإعلام المختلفة (المسموعة والمقروءة والمرئية).
- توجيه الإعلام بحيث يخدم القضايا الوطنية على مستوى الوطن والقضايا القومية على مستوى العالم العربي من خلال مؤسسات المجتمع المدني في داخل المجتمعات العربية لقدرتها على مواكبة التطورات المختلفة عبر وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي.
- تفعيل مشاركة الأفراد وبناء قاعدة معرفية (توفير المعلومات والمعارف) لتزويد النشء، حتى لا ينطلي عليهم سلبيات الإعلام الموجه من قِبل الدول الأخرى، كون الفرد أصبح له دور في صناعة الحدث.

قائمة المصادر :

- ١- محمود علي عبد الرحمن علي البرهامي والسيد علي أبوفرحه ،المركز الديمقراطي العربي، أثر الإعلام علي التغيير السياسي في مصر من ٢٠١١م : دراسة حالة قضية "تنحي مبارك" ، ٢٠١٦ ، نقلاً عن الموقع <https://democraticac.de>
- ٢- دينا سليمان كمال لاشين ، الإعلام وتأثيره والسياسة الخارجية ، بحث مقدم للمركز الديمقراطي العربي، ٢٠٢٠ ، نقلاً عن الموقع <https://democraticac.de>
- ٣- رجائي الميرغني، دور الإعلام في التحول الديمقراطي المجتمع المدني داعماً-الائتلاف الوطني لحرية الإعلام نموذجاً، ورقة عمل مقدمة لبرنامج "بناء القدرات والنهوض بالمعرفة" لشباب الصحفيين الليبيين: القاهرة من 15/21 يوليو/تموز ٢٠١١.
- ٤- مركز الجزيرة للدراسات ، دور وسائل الإعلام في مراحل التحول الديمقراطي.. مصر نموذجاً ، نقلاً عن الموقع <https://studies.aljazeera.net/ar/issues>،
- ٥- مجلة البيات الإلكترونية ، الإعلام الإجتماعي إعلام التغيير ، ٢٠٢١ ، نقلاً عن الموقع <https://albayan.co.u>
- ٦- روكستان فارمان فارماين ،الإعلام في مراحل الإنتقال السياسي ، مركز الجزيرة لدراسات ، ٢٠١٥ ، الدار العربية للعلوم : ناشرون ، قطر .
- ٧- جورج جوفي ، الإعلام في تونس هل تعكس تحولاً نموذجياً في نظام الحكم ، مركز الجزيرة لدراسات ، ٢٠١٥ ، الدار العربية للعلوم : ناشرون ، قطر .
- ٨- عبد الحميد عوض ، العربي الجديد ، إرتباك يسود المشهد الإعلامي السوداني ، ٢٠٢٠ ، نقلاً عن الموقع <https://www.alaraby.co.uk>
- ٩- الجزيرة الإخبارية ، إذاعة الثورة.. أي دور لعبته في حراك السودان ، من برنامج المرصد ، ٢٠٢٠ ، نقلاً عن الموقع <https://www.aljazeera.net/programs/the-observatory>
- ١٠- فرانس ٢٤ ، منتدى الصحافة ، السودان - هل تحرر الإعلام ، ٢٠١٩ ، نقلاً عن الموقع <https://www.france24.com/ar/20190517>
- ١١- أسامة عكنان ، دور الإنترنت في الثورات العربية ، المعهد المصري للدراسات ، ٢٠١٩ ، نقلاً عن الموقع <https://eipss-eg.org>

- ١٢- السوشيال ميديا ساحة صراع من الثورة الإيرانية إلى الثورات العربية .. موقع الدرج الإلكتروني ، ٢٠١٧ ، نقلاً عن الموقع ، [/https://daraj.com/1770](https://daraj.com/1770)
- ١٣- إذاعة مونتكارلو الدولية ، الشبكات الاجتماعية في الربيع العربي ، ٢٠١٩ ، نقلاً عن موقعها على الإنترنت <https://www.mc-doualiya.com/article>
- ١٤- موقع أجياب الإلكتروني ٢٠١٨ ، <https://ujeeb.com> .
- ١٥- Siomo mabon , Aiding Revolution? Wiki leaks, communication and the 'Arab Spring' in Egypt, Third World Quarterly, Vol. 34, No. 10, 2013, pp 1843–1857
- ١٦- ELTANTAWY, JULIE B. WIEST, Social Media in the Egyptian Revolution: Reconsidering Resource Mobilization Theory NAHED, International Journal of Communication5 (2011), Feature 1207,1224 , High Point University
- ١٧- علم الدين محمود ، تكنولوجيا الاتصال في الوطن العربي ، مجلة عالم الفكر ، عدد ٢٣ ، ١٩٩٤ ، ص ١١٥ .
- ١٨- ريم محمد موسي ، آدم الزبير ، إشكالية المصطلح في علوم الاتصال في العالم العربي ، توظيف الاتصال الرقمي في تطوير العمل الاعلامي .. الصحافة نموذجاً -دراسة نظرية تحليلية ، الملتقى الدولي الخامس للرابطة العربية للبحث العلمي في علوم الاتصال، والمعهد العالي للدكتوراة للعلوم الانسانية والاجتماعية - الجامعة اللبنانية ، ٢٩ نوفمبر - ١ ديسمبر ٢٠١٨ ، بيروت - لبنان .
- ١٩- عابد كمال ، سعدي محمد ، تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتأثيراتها على المجتمع الجزائري ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة ، ٢٠١٧ .
- ٢٠- Haythem Guesmi , the social media myth about the Arab Spring , 2021 <https://www.aljazeera.com/opinions>
- ٢١- رشاء عبد الله ، الإعلام المصري في خضم الثورة ، مركز مالكوم كير كارنيغي ، ٢٠١٤ ، نقلاً عن الموقع <https://carnegie-mec.org>
- ٢٢- محمد سندباد ، كيف إستخدم "العسكر" الإعلام للانقلاب على ثورة يناير؟ القاهرة- عربي ٢١ ، <https://arabi21.com/story/133136>

- ٢٣- رمضان قرنى محمد ، عرض محمد فوزي حسن ، كتاب ثورة ٢٥ يناير في الإعلام الدولي ، الناشر: الهيئة العامة للاستعلامات ، تاريخ النشر: يونيو ٢٠١١ ، المكتبة الأفريقية ، نقلاً عن الموقع <https://www.sis.gov.eg/Newvr/34/24.htm>
- ٢٤- Gadi Wolfsfeld1, Elad Segev2, and Tamir Sheafer, Social Media and the Arab Spring: Politics Comes First, the international journal of press/politics 18(2)115-137, 2013.
- ٢٥- Reda Binkrane, the Alchemy of Revolution: The Role of Social Networks and New Media in the Arab Spring, Geneva center for security policy, GCSP Policy Paper 2012/7.
- ٢٦- قاصنو ، وجيه، الثورات العربية ومشاركة الإسلاميين في السلطة، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ٢٠١٣، ٤٠٧ (يناير)، ١١٧-١٠١.
- ٢٧- حمزة إسماعيل أبو شريعة، الإعلام وأثره في قيام الثورات العربية من خلال مدركات مدرّسي علم الاجتماع في الجامعات الأردنية ، ورقة علمية منشورة بتاريخ ٢٠١٣/٥/١.
- ٢٨- مركز دراسات الشرق الأوسط عمان، الصالون السياسي، الإعلام ودوره في بناء دول ما بعد الثورات العربية ، ٢٠١٣ ، http://mesc.com.jo/Activities/Act_Saloon/Act_Saloon_11.html
- ٢٩- إشكالية الإعلام في مصر ، عبد الله الأشعل ، ٢٠١٣ ، نقلاً عن الموقع <https://www.aljazeera.net/opinions/>



الفرار مئات الأميال هرباً من الحرب في اثيوبيا^(١)

ترجمة: د. نشوى مختار
باحثة متخصصة في الشأن
الأفريقي - جامعة القاهرة

نيروبي - لقد شاهدوا أصدقاء يموتون في جبال تيجراي.. نجوا من السجن.. دفعوا الرشاوى، وأصيبوا بجروح أثناء فرارهم من الحرب الأهلية التي عصفت بإثيوبيا. وصل أربعة من طالبي اللجوء التيجرانيين إلى "نيروبي" في مارس، ثلاثة منهم يعملون في مجال الصحة والرابع يعمل صحفياً. كانوا يعيشون في شقة من غرفة واحدة على بعد أكثر من ١٠٠٠ ميل من القتال. انتابهم شعور بالأمان في بداية الأمر، وقالوا إنهم مطمئنون لوجودهم في كينيا، فهي دولة ديمقراطية وواحدة من أكثر دول المنطقة استقراراً، لكن لم يمض وقت طويل حتى تبدد شعورهم بالأمن، حيث كثرت الشائعات حول قيام ضباط المخابرات بمراقبة التيجرانيين نيابة عن الحكومتين الإثيوبية والإريتريّة. أعقب ذلك، في أواخر الشهر الماضي، حدوث واقعة أثارت غضباً في كينيا وجذبت الانتباه الدولي، حينما قام رجلان بسحب رجل أعمال بارز من أصول تيجرانية خارج سيارته إلى سيارة أخرى في إحدى شوارع نيروبي. وفي مقطع فيديو تمت مشاركته على نطاق واسع، بدا أن ضابط مرور يمسك باب سيارة "سامسون تكمايكل" لمساعدة من قام بأسره. وسمع "تكمايكل" وهو يناشد المارة بتسجيل اعتقاله. وقال المتحدث باسم الشرطة الكينية "برونو إيسوي شيوخسو" أنه بعد مرور أكثر من أسبوعين على احتجاز "تيكليمايكل"، لم يتضح من المسؤول، أو الدافع وراء ذلك. وقال أن الشرطة ما زالت تحقق وتسعى للحصول على معلومات من الجمهور.

(1) Rachel Chason & Rael Ombuor, **They fled hundreds of miles to escape war in Ethiopia. But they fear it wasn't far enough**, The Washington Post ,December 8, 2021, at:

<https://www.washingtonpost.com/world/2021/12/08/ethiopia-kenya-refugees-abduction/>

كان "مولوجيتا"، أحد التيجرانين الأربعة الذين يعيشون في نيروبي، منزعاً لدرجة أنه لم يغادر الشقة لمدة يومين. قائلاً: "شعرت بالحرية". "ولكن الآن فقدت الأمل". منذ أكثر من عام، غرقت إثيوبيا في حرب أهلية حصدت أرواح الآلاف، وعرضت مئات الآلاف لخطر المجاعة. وقد بدأ القتال بين القوات الحكومية لرئيس الوزراء الإثيوبي "أبي أحمد"، والمتمردين بقيادة "الجبهة الشعبية لتحرير تيجراي"، كصراع سياسي على السلطة، وأصبح الآن مدفوعاً بشكل متزايد بالخصومات العرقية.

وتحذر جماعات حقوق الإنسان من أن اختفاء "تكلمايكل" يعد مؤشراً ينذر بالسوء على امتداد نفوذ "أبي"، الذي فاز قبل عامين فقط بجائزة نوبل للسلام، وقد أشار إلى قادة "الجبهة الشعبية لتحرير تيجراي" - التي هيمنت على السياسة في البلاد لمدة ثلاثة عقود ويستاء منها العديد من الإثيوبيين من غير التيجرانين - بوصفهم "سرطان" و "أعشاب ضارة". ورفضت المتحدث باسم "أبي"، "بيلين سيوم" التعليق على ذلك، كما لم يجب متحدث حكومي آخر، "ليجيسي تولو"، على طلبات للتعليق.

قال "جيفري فيلتمان"، المبعوث الأمريكي الخاص للقرن الأفريقي، خلال مؤتمر صحفي أنه سينظر في الاختطاف المزعوم، مضيفاً أن التقارير التي تفيد بأن الشرطة في أديس أبابا تقوم باعتقال التيجرانين، تبعث على القلق. وقد أدانت الولايات المتحدة، وكندا، والدانمارك، وهولندا، وبريطانيا، يوم الثلاثاء، تقارير عن احتجاجات جماعية لأبناء تيجراي من قبل الحكومة الإثيوبية، قائلة أن وقوع اعتقالات دون توجيه تهمة "من المحتمل أن يشكل انتهاكات للقانون الدولي ويجب أن يتوقف على الفور".

قال "إيرونجو هوتون"، المدير التنفيذي لمنظمة العفو الدولية في كينيا: "إن الاختطاف السافر للسيد "تكلمايكل" في وضوح النهار، في أحد شوارع نيروبي المزدحمة، قد ترك الكثير من الناس في حالة صدمة". كما أن "انهيار سيادة القانون الذي شهدناه في أديس أبابا، مع اعتقال الآلاف من التيجرانين في الشوارع، يعتبر فوضى يتوجب عدم السماح بها في كينيا". وقد صرحت "ميلين هاليفورم ميزجبو"، زوجة "تكلمايكل"، في مقابلة لها، أنها لم تتواصل مع زوجها منذ اختطافه، كما أنها قامت بإخراج أطفالهم الثلاثة من المدرسة خوفاً على سلامتهم. وفيما يخص "مولوجيتا" وأصدقائه الثلاثة، فإن تفاعلهم مع أي أشخاص جدد يعتبر محدوداً؛ فحينما يرون إثيوبيين آخرين في الطريق، فإنهم يتساءلون عما إذا كانوا جواسيس، ولمخاوف أمنية، يقتصر حديثهم فقط في حالة ما إذا تم تعريفهم بأسمائهم الثانية.

ويرى بعض المحللين أن هؤلاء الأشخاص من المحتمل أن ينضون تحت شبكة كبيرة من التجري، ممن يعيشون في نيروبي بشكل غير قانوني، فهم غير معترف بهم من قبل الحكومة الكينية أو المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. وقد صرحت المتحدثة باسم المفوضية، "يوجين بيون"، أن هناك ١٦٨ لاجئاً فقط من تجري مسجلين رسمياً في كينيا في عامي ٢٠٢٠ و ٢٠٢١، وتم نقلهم إلى "كاكوما"، وهى أحد مخيمات اللاجئين في كينيا. ووفقاً لسياسة الحكومة، قالت "بيون" أن الجائحة ساهمت في تكس الطلبات.

قال "جوزيف كوتولو"، رئيس وحدة تحديد وضع اللاجئين في كينيا، أنه يجب على طالبي اللجوء الإثيوبيين القدوم عبر "كاكوما" لاستكمال عملية تسجيل اللاجئين. لكن هؤلاء التجريانيين الأربعة قالوا أنهم قلقون بشأن صحتهم وسلامتهم في "كاكوما"، حيث يعيش ما يقرب من ٢٠٠ ألف شخص في ظروف بائسة في كثير من الأحيان، ويعتقدون أن الآلاف من الإثيوبيين الذين يعيشون هناك يمكن أن يشكلوا تهديداً، على الرغم من أن المتحدثين باسم المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ووكالة اللاجئين الكينية صرحوا بأنه لم ترد تقارير تفيد بوجود هجمات تستهدف سكان تجري في "كاكوما". ومع ذلك، أقر هؤلاء الأشخاص أن وضعهم المعلق قانونياً يساهم في مخاوفهم، وقد اتصلوا مراراً بالخط الساخن للأمم المتحدة، في محاولة لتأمين وضعهم كلاجئين شرعيين. قال "مولوجيتا" أن "تيكليمايكل" كان "رجل أعمال وشخصاً اعتبارياً يعيش في كينيا لفترة طويلة" .. أنا لست رجل أعمال.. أنا لست شخصاً اعتبارياً.. ليس لدي المال.... إذا تم اختطافه، فماذا عنا؟ "

الخروج

بعد اندلاع القتال في نوفمبر ٢٠٢٠ في شمال إثيوبيا الجبلي، واجه كل رجل وجهها مختلفاً من الرعب، أجبرهم فى الأخير على المغادرة. قال "مولوجيتا"، أنه تعرض للضرب المتكرر حينما كان متواجدا فى "أديس أبابا" من قبل ضابط شرطة، وتم سحبه إلى سجن مؤقت، حيث تم احتجازه لمدة ٤٠ يوماً. وقال "هايلي" و"كهساي"، اللذان عملاً فى إدارة الصحة بمنطقة تجري، أنهما قد شاهدا قنابل تقتل اثنين من زملائهما الصيدلانيين، في تلال "أبي عدي" في ديسمبر. وقد حاول "هايلي"، الذى يبلغ من العمر ٢٨ عاماً، و"كهساي"، البالغ من العمر ٢٦ عاماً، إنعاشهما ولكن دون جدوى، ولم يكن هناك وقت لدفن الجثث فى ظل ورود المزيد من القنابل، وزعموا أن القنابل قد أسقطتها الحكومة الإثيوبية.

قال "تيكليمرم"، البالغ من العمر ٢٧ عاماً، وهو صديق طفولة لـ "هايلي"، أنه هرب من الجنود الأريتريين الذين أطلقوا النار عليه مراراً بعد أن سيطروا على مسقط رأسه "إنتيشو". وأضاف أن الجنود نهبوا مزرعة عائلته، وأخذوا الحبوب والأحذية والملابس وأدوات الطهي. وعندما سافر إلى عاصمة تيجراي الشتاء الماضي لتحصيل راتبه، اتصل بـ هايلي". و "كهساي"، وقد ابتكروا خطة. وقال حينها: " أن الخيار الوحيد هو الهروب من هذا الرعب".

لقد كان التدهور في ثاني أكبر دولة في إفريقيا من حيث عدد السكان مذهلاً. فعقب تبشير رئيس الوزراء "آبي" بمتابعة الإصلاحات الديمقراطية والتوسط في اتفاقات السلام في المنطقة، فهو يقود المعركة على الخطوط الأمامية. هذا وتتوقع الأمم المتحدة فرار مئات الآلاف من اللاجئين.

ذكر كل من "هايلي" و"كهساي" و"تيكليمرم"، أنه أثناء سفرهم، تم إيقاف الحافلة بالقرب من الحدود من قبل مسؤول عند نقطة تفتيش، والذي طلب منهم بطاقات هويتهم ومعرفة من أين يأتون، وعندما أجابوا عاصمة تيجراي، تم أخذهم إلى منزل صغير مليء بالحشرات، يحتجز به حوالي ٥٠ رجلاً كسجناء. وقالوا إنهم تعرضوا للضرب على مدى أربعة أيام على أيدي الحراس الذين طالبوا بمال ليس بحوزتهم. وفي النهاية، وصل "هايلي" إلى صديق أقنع المسؤولين بالإفراج عنهم. وقد تم جمع بعض المال من الأصدقاء لدفعه للمهربين لإيصالهم إلى نيروبي. وقد استغرقت الرحلة التي يبلغ طولها ٥٠٠ ميل تقريباً، أسبوعاً سيراً على الأقدام ودراجة نارية وشاحنة صغيرة. هذا ولم يأكلوا سوى عدد قليل من المرات، كما شربوا مياه النهر، وسافروا في الغالب في الليل لتجنب اكتشافهم. وفي مرحلة ما، أصر المهربون على عبورهم نهر تنتشر فيه التماسيح. وقد أصبح "مولوجيتا"، البالغ من العمر ٣٥ عاماً، الذي التقيا به في الرحلة، مثل الأخ الأكبر. ففي وقت من الأوقات فقد "مولوجيتا" الوعي، من شدة الحرارة، ثم حُرّق ساقه بشدة عند سقوطه من دراجة نارية في مكان آخر، وقد ساعده واعتنوا به، وقد شاركهم "مولوجيتا" في دفع ثمن الشقة التي يعيشون بها.

نحن لسنا بأمان هنا

سار "تيكليمرم" في شوارع نيروبي الصاخبة في أحد أمسيات أكتوبر، وجمع المكونات اللازمة للعشاء. فقام بشراء لحم البقر من الجزار القريب، واشترى إنجيرا - خبز إسفنجي يعتبر عنصراً أساسياً في الطهي الإثيوبي، وقد اصطدم بمجموعة من الأطفال في طريقهم للخروج. وقال "إثيوبون لطيفون"، موضحاً أن الأسرة التي تملك المتجر كانت من منطقة

أمهرة، والتي تربطها علاقات متوترة منذ فترة طويلة مع تيجراي. لكنهم رحبوا به وبأصدقائه. وبالعودة إلى الغرفة، كان الرجال الثلاثة الآخرون يتشاركون الزاوية التي يتم استخدامها كمطبخ، ويقطعون البصل والفلفل الحار، ويوقدون الغاز الذي يُطهى عليه حساء اللحم. ولكن منذ وصولهم في مارس، كان لكل منهم معاناته الخاصة.

عندما تقدمت الجبهة الشعبية لتحرير تيجراي في نوفمبر، ابتهج "تيكليمرم"، لكن جولات الغارات الجوية الحكومية في تيجراي التي قيل أنها قتلت مدنيين قد وأدت حماسه، وعلم حينها أن أي مكاسب للجبهة الشعبية لتحرير تيجراي ستتبعها بالضرورة ضربات انتقامية، وكان يخشى على أسرته التي لم يتواصل معها منذ شهور بسبب انقطاع الاتصالات. وقال أنه أصيب بصدمة شديدة لدرجة أنه لم يشاهد لقطات من الضربات: "كثير من التيجرايين في حالة مزاجية سيئة في هذه اللحظة"، "كثير من الناس قد صمتوا".

إن الوضع الحالي لهؤلاء اللاجئين في نيروبي ليس مستمرا، على حد قولهم. فهم غير قادرين على العمل، ويعتمدون على كرم مجتمع تيجراي في "نيروبي". وهم يأكلون وجبتين فقط في اليوم، وبدأوا في شراء الأطعمة الأرخص ثمنا. فضلا عن انتهاء صلاحية تراخيصهم في أكتوبر، والتي مدتها ستة أشهر وتتضمن الاعتراف بهم كطالبي اللجوء. وقالوا أن مكالماتهم مع الخط الساخن للأمم المتحدة قد تم تجاهلها. وفي مقابلة لـ "تيكليمرم" مع وكالة اللاجئين الكينية في نوفمبر، خرج باكيا، حيث قال له أحد المسؤولين أن عليه الحضور إلى "كاكوما" أو العودة إلى بلاده.

قال الأصدقاء أن الطريقة الأخرى الوحيدة للحصول على الأوراق اللازمة للتواجد في "نيروبي" بشكل قانوني هي دفع الرشاوى. لكنهم لا يملكون المال. إنهم يأملون الآن في الابتعاد أكثر، ربما إلى الولايات المتحدة أو أوروبا. قال "تيكليمرم" أن ما يعرفونه الآن هو: "نحن لسنا آمنين هنا".



حماية الحقوق المجاورة لحق المؤلف جنائياً في القانون السوداني

د. يونس أحمد آدم القدال د. سيف الدين أحمد أحمد البدوي
كلية القانون - جامعة الزعيم الأزهرى - السودان

المستخلص

تناولت الدراسة حماية الحقوق المجاورة لحق المؤلف جنائياً في القانون السوداني. نبعت أهمية الدراسة للدور الكبير والمهم الذي يؤديه أصحاب الحقوق المجاورة في وضع المصنفات الأدبية والفنية موضوع التنفيذ والعمل على نشرها، وحدثة حماية أصحاب الحقوق المجاورة جنائياً في القانون السوداني. هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الحقوق المجاورة وبيان أصحاب الحقوق المجاورة وحقوقهم في القانون السوداني، وتوضيح عناصر جريمة الاعتداء على الحقوق المجاورة والعقوبات المقررة قانوناً في حالة الاعتداء على هذه الحقوق. تمثلت مشكلة الدراسة في مدى إصابة المشرع السوداني في تنظيم الحماية الجنائية للحقوق المجاورة وهل تمكن من أفراد حماية جنائية للحقوق المجاورة في حالة الاعتداء عليها وعد الاعتداء على الحقوق المجاورة جريمة يعاقب عليها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: حصر القانون السوداني أصحاب الحقوق المجاورة في ثلاثة طوائف هي فنانون الأداء ومنتجي التسجيلات الصوتية وهيئات الإذاعة، جريمة التقليد أو النسخ غير المشروع دون إذن صاحب الحق المجاور هي جريمة متكررة الوقوع وتمثل تهديداً لأصحاب الحقوق المجاورة، نص المشرع السوداني على مجموعة جديدة من الجرائم الحديثة في مجال الحقوق المجاورة. توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة تبصير أصحاب الحقوق المجاورة السودانيين بحقوقهم الأدبية والمالية والعمل على حمايتهم، والتشديد بالعقوبة في حالة الاعتداء على الحقوق المجاورة بزيادة مدة السجن أو بمضاعفة الغرامة حتى تكون عقوبة رادعة وزاجرة.

Abstract

The study dealt with the criminal protection of neighboring rights of copyright in Sudanese law. The importance of the study stemmed from the great and important role played by the owners of neighboring rights in developing literary and artistic works subject to implementation and working on their dissemination and the owners of criminal neighboring rights in Sudanese law. The study aimed to clarify the concept of neighboring rights and their rights Sudanese law and clarification of the elements of the crime of assault on neighboring rights and the penalties established by law in the event of an attack on these rights. The problem of the study was the extent to which the Sudanese legislator was injured in the regulation of criminal protection for neighboring rights and whether it was possible for individuals to criminal protect neighboring rights as a punishable crime. The study followed the analytical description. The study reached a number of results the most important of which is the limitation of the Sudanese law to owners of neighboring rights in three sects: performers, producers of sound recordings and broadcasting organizations of the recent crimes in the field of neighboring rights. The study reached a number of recommendations, the most important of which is the need to inform the Sudanese owners of neighboring rights of their moral and financial rights and to work, to protect them, to tighten the penalty in the event of a violation of neighboring rights by visiting the prison term of by doubling the fine so that at it is a deterrent and repressive punishment.

مقدمة

يتمتع أصحاب الحقوق المجاورة بالحماية الجنائية إضافة إلى الحماية المدنية، والسبب الذي أدى إلى وجود الحماية الجنائية للحقوق المجاورة هو أن الزاجر والرادع المدني المتمثل في الإجراءات الوقتية والتحفظية والتعويض قد لا يؤتي ثماره بخصوص حماية الحقوق المجاورة، فقد يحتقر المعتدي المبلغ المالي المحكوم به كتعويض ويستمر في اعتدائه على الحقوق المجاورة، وذلك لضخامة ما يدره عليه الاعتداء من أرباح، لذا رأى المشرعون لكي تكون الحماية فعالة فلا بد من أن تقترب بعقوبات جنائية محددة، على وصف الجرائم التي ترتكب على الحقوق المجاورة، فكان بالفعل صدور التشريعات التي تجرم أفعال بعينها تمثل اعتداء على الحق المجاور وسنت عقوبات محددة على تلك الاعتداءات.

سيراً على نهج إسباغ الحماية الجنائية للحقوق المجاورة لحق المؤلف في حماية التعدي عليها أسبغ المشرع السوداني الحماية الجنائية للحقوق المجاورة لحق المؤلف ونص عليها في قانون حق المؤلف والحقوق المجاورة والمصنفات الأدبية والفنية لسنة ٢٠١٣م، الجديد من خلال نص المادة [٦٤] وذلك في حالة وقوع مخالفة على حقوق أصحاب الحقوق المجاورة المنصوص عليها في المادة [٦٢/ب/ج/هـ/و/ز]. عليه سنتناول في هذه الدراسة الحماية الجنائية للحقوق المجاورة في القانون السوداني وذلك من خلال تعريف ماهية الحقوق المجاورة وتطورها التشريعي، وبيان أصحاب الحقوق المجاورة في التشريع السوداني وتوضيح جريمة الاعتداء على الحقوق المجاورة في القانون السوداني والعقوبات المقررة قانوناً في حالة الاعتداء على الحقوق المجاورة.

أسباب إختيار الدراسة:

قادنا للبحث في موضوع هذه الدراسة عدة أسباب نجلها في الآتي:

١/ كثرة الاعتداءات غير المشروعة على الحقوق المجاورة وانتهاك حقوق أصحاب الحقوق المجاورة.

٢/ حاجة أفراد المجتمع للتوعية بالحقوق المجاورة وحمايتها خاصة في ظل الإقبال الجماهيري الكبير على الحقوق المجاورة عبر الفضائيات ومحطات الراديو.

٣/ قلة الدراسات السودانية الخاصة بالحقوق المجاورة وحمايتها.

أهمية موضوع الدراسة:

تكمن أهمية الحماية الجنائية للحقوق المجاورة في الآتي:

- ١/ حداثة حماية الحقوق المجاورة في التشريع السوداني حيث لم يصدر قانون خاص يحمي الحقوق المجاورة إلا وفقاً للقانون الصادر في سنة ١٩٩٦م.
- ٢/ الدور الكبير الذي يقوم به أصحاب الحقوق المجاورة في وضع المصنفات الأدبية والفنية موضوع التنفيذ والعمل على نشرها.
- ٣/ حماية حق المؤلف والحقوق المجاورة يشجع روح الإبداع الفكري والابتكار والبحث ويحفز المؤلفين والمبدعين على مزيد من الابتكار والتأليف والإبداع ويؤدي إلى التطور في المجال الأدبي والفني.

أهداف الدراسة:

- ١/ التعريف بالحقوق المجاورة لحق المؤلف في الفقه القانوني والقانون السوداني.
- ٢/ توضيح نشأة الحقوق المجاورة وتطورها التشريعي على المستوى الدولي والعربي.
- ٣/ بيان أصحاب الحقوق المجاورة وحقوقهم في القانون السوداني.
- ٤/ إجلاء أهم المفاهيم حول الحماية الجنائية للحقوق المجاورة والتي تتمثل في توضيح عناصر جريمة الاعتداء على الحقوق المجاورة، والعقوبات المقررة قانوناً في حالة الاعتداء على الحقوق المجاورة في القانون السوداني.

مشكلة الدراسة:

تتجسد مشكلة الدراسة في مدى إصابة المشرع السوداني في تنظيم الحماية القانونية للحقوق المجاورة؟ وهل تمكن من أفراد حماية جنائية للحقوق المجاورة في حالة الاعتداء عليها؟ وهل عد القانون السوداني الاعتداء على الحقوق المجاورة جريمة يعاقب عليها؟

نساؤلات الدراسة:

- ١/ ما هي الحقوق المجاورة لحق المؤلف؟
- ٢/ من هم أصحاب الحقوق المجاورة في القانون السوداني.
- ٣/ ما هي حقوق أصحاب الحقوق المجاورة في القانون السوداني
- ٤/ ما المقصود بالحماية الجنائية للحقوق المجاورة؟

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره منهج يتناسب مع هذه الدراسة.

هيكل الدراسة:

- قسمت الدراسة إلى مقدمة ومبحثين وخاتمة كما يلي:
- المبحث الأول: التعريف بالحقوق المجاورة.
- المطلب الأول: نشأة الحقوق المجاورة وتطورها.
- المطلب الثاني: التعريف بالحقوق المجاورة.
- المبحث الثاني: الحماية الجنائية للحقوق المجاورة.
- المطلب الأول: الصورة التجريبية للاعتداء على الحقوق المجاورة في القانون السوداني.
- المطلب الثاني: عقوبة الاعتداء على الحقوق المجاورة في القانون السوداني.
- خاتمة: النتائج والتوصيات وقائمة المراجع.

المبحث الأول التعريف بالحقوق المجاورة

يعتبر مصطلح الحقوق المجاورة حديث نسبياً إذا ما قورن مع حق المؤلف باعتبارهما يمثلان أساس الملكية الأدبية والفنية. والسودان من الدول التي عرفت الحقوق المجاورة لحق المؤلف حديثاً وذلك من خلال قانون حق المؤلف والحقوق المجاورة لسنة ١٩٩٦م الملغى والذي جاء في ثمانية فصول تناول فيه المشرع السوداني لأول مرة الحقوق المجاورة لحق المؤلف في الفصل السادس، ثم أصدر المشرع السوداني قانون حق المؤلف والحقوق المجاورة والمصنفات الأدبية والفنية لسنة ٢٠١٣م النافذ الذي جاء في ستة فصول تناول فيه المشرع السوداني تنظيم الحقوق المجاورة في الفصل الثالث.

سنتناول في هذا المبحث من خلال مطلبين نشأة الحقوق المجاورة وتطورها والتطور التشريعي للحقوق المجاورة، والتعريف بالحقوق المجاورة في الفقه والقانون السوداني وأصحاب الحقوق المجاورة في القانون السوداني.

المطلب الأول: نشأة الحقوق المجاورة وتطورها

تعتبر مسألة الحقوق المجاورة حديثة نسبياً، فقد كان بالنسبة لها يجب الانتظار حتى تسمح التقنيات بتثبيت الصوت وإعادة إنتاجه ثم إضافة الصور إليه. ففي الواقع أن مشكلة أصحاب الحقوق المجاورة لم تظهر إلا بعد التحول الكبير في وسائل النقل والتسجيل والتصوير وخلافه^(١).

فقبل ذلك كان الأداء يتم مباشرة أمام الجمهور وبانتهاء الأداء يحصل المؤدي على المقابل ولا يتصور حدوث اعتداء على حقوقه. ولكن بعد اختراع وسائل التسجيل والتصوير مثل الفونوجرام والسينماتوجراف أمكن تسجيل الأداء وإعادة بثه مرة أخرى. وهنا كان هذا الاختراع فارقاً في بيان أهمية الحماية للحقوق المجاورة، كما اظهر اختراع الطباعة أهمية الحماية بالنسبة لحقوق المؤلف، وذلك لتحقيق التنظيم القانوني لاستغلال هذه الحقوق ودفع الاعتداء المتصور أن يقع عليها^(٢).

١- د. عابد فايد عبد الفتاح، "الحقوق المجاورة لحق المؤلف"، مطبعة الرحمة، القاهرة، ٢٠١٥م، ص: ٤.

٢- د. عابد فايد عبد الفتاح، "الحقوق المجاورة لحق المؤلف"، مرجع سابق، ص: ٤.

رغم الدور الإبداعي الخلاق الذي يقوم به المؤلفون في إبداع المصنفات الأدبية والفنية والعلمية المختلفة، إلا أن الاهتمام بالمؤلفين وحدهم وبمصنفاتهم لم يعد أمراً كافياً؛ فمصنفات هؤلاء تحتاج إلى أشخاص آخرين لا يقلون عن المؤلفين أهمية بجهودهم وأدوارهم والتقنيات المتوفرة لديهم وغيرها من الأمور التقنية والفنية التي قد لا تتوافر عادة للمؤلفين، وذلك من أجل أداء تلك المصنفات أو تسجيلها وإنتاجها ونشرها، أو نقلها وإذاعتها إلى الجمهور^(١).

أولاً: ظهور فكرة الحقوق المجاورة

يرجع كثير من الباحثين البدايات الأولى لنشأة وظهور الحقوق المجاورة إلى تاريخ اختراع آلة الطباعة في أوروبا في منتصف القرن الخامس عشر على يد العالم الألماني "جونتبرج". بعدما تطورت الآلات الميكانيكية في عصر الثورة الصناعية والتي ساعدت بشكل ملحوظ في بروز الحقوق المجاورة، وأما ما أفاض الكأس وجعل هذه الأخيرة تنمو وتتزايد وتتنوع بشكل مذهل هو التطور التكنولوجي والتكنولوجيا الرقمية وهي ما سميت بحق الثورة المعلوماتية، أو الرقمية قياساً على مثلتها الثورة الصناعية^(٢).

من أهم العوامل التي أدت إلى تطور المصنفات الموسيقية بالذات كان ذلك سنة ١٧٨٤م، بعد صدور الأمر الملكي المحدد لحقوق مؤلفي المسرحيات الموسيقية في بريطانيا ثم تلاه قانون ١٧٩٣م، الذي اعترف بحقوق ملكية ملحن المصنفات الموسيقية، ثم تطورت وسائل نشر هذه المصنفات بطرق ميكانيكية مما نتج عنه بروز استثمارات ومصالح مستقلة عن المصنف الموسيقي.

كان لصنع الآلات المساعدة للأصوات في ذلك الوقت أهمية بحيث تم اكتشاف آلة الأورق والأكورديون والمزمار الآلي، وحتى ظهور آلة سماع الموسيقى عن طريق الأسطوانة التي تدور بواسطة آلة ميكانيكية، وآلة البيانو سنة ١٩٠٥م. كما أن الأسطوانة في شكلها الحديث قد انطلقت هي بدورها من طرف العالم "أديسون" سنة ١٨٧٧م، الذي قدم أول شريط لتسجيل الموسيقى والأصوات.

١- د. حميد محمد علي اللهي، "الحماية القانونية لحقوق الملكية الفكرية في إطار منظمة التجارة العالمية"، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠١١م، ص: ١٣٤.

٢- د. عبد الرحمن خليفي، "الحماية الجزائرية لحقوق المؤلف والحقوق المجاورة"، مرجع سابق، ص: ٨٤.

في عام ١٨٨٨م تم اختراع أسطوانة تسجيل تشغل بواسطة محرك كهربائي ثم ظهورها في شكلها الحالي والمتقدم حتى ظهور الأقراص المضغوطة وغيرها من أدوات التسجيل^(١).
في عام ١٩٢٠م ظهرت السينما الناطقة وبالتالي برزت الحاجة إلى حماية فنان الأداء، بشأن تثبيت أدائه الذي أصبح يشمل الصوت والصورة معاً، ومع ظهور السينما الناطقة بدأ فنانو الأداء يطالبون بحماية تشريعية لحقوقهم وإيجاد رقابة على مستحقاتهم المالية الناتجة عن استغلال أدائهم وذلك في حالة الاستغلال المالي المشروع لهذا الأداء. وقد أصبح هذا المطلب أكثر حيوية مع ظهور هيئات الإذاعة التي ترتب على وجودها رواج أحوال فنان الأداء^(٢).

ثانياً: التطور التشريعي للحقوق المجاورة:

نتيجة للتطور التقني المثير في ميدان الصوت والصورة الذي كان له بالنسبة للتصانيف ذات النتائج الثورية التي كانت لاكتشاف المطبعة بالنسبة للمؤلفين، أصبحت أعمال هذه الطائفة محلاً للاعتداء عليها من قبل الغير، ولم تعد القواعد العامة كافية في توفير الحماية المنشودة لهم. ولذلك بدأ السعي الجاد من قبل هذه الطائفة نحو طلب المزيد من الحماية وخاصة تلك الحماية المرتبطة بجزاء جنائي تردع المعتدين على حقوقهم، حتى تتوفر لهم حماية مثيلة بحماية حق المؤلف. ونتيجة لهذا السعي صدرت بعض القوانين التي تحتوي على بعض المواد التي تحمي هذه الطائفة منها القانون السويسري لحق المؤلف لسنة ١٨٢٢م، الذي احتوى على نصوص تحمي فنان الأداء ومنتجي الفونوغرام. والقانون النمساوي لسنة ١٩٣٦م^(٣)، المعدل في ١٤ يوليو ١٩٤٩م، حيث تضمن عدداً من النصوص التي تحمي فنان الأداء ومنتجي الفونوغرام، والقانون الأرجنتيني لسنة ١٩٣٣م المعدل في ٢ أكتوبر ١٩٥٧م، حيث منح حماية لفنان الأداء ومنتجي الفونوغرام. والقانون التركي [قانون

١- د. عبد الرحمن خليف، "الحماية الجزائية لحقوق المؤلف والحقوق المجاورة"، منشورات الحلبي الحقوقية،

بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧م، ص: ٨٤.

٢- د. مصطفى أحمد أبو عمرو، "الحق المالي لأصحاب الحقوق المجاورة" دراسة مقارنة، منشأة المعارف،

الإسكندرية، ٢٠٠٨م، ص: ١٥.

٣- د. رمزي رشاد عبد الرحمن، "الحقوق المجاورة لحق المؤلف"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية،

٢٠٠٨م، ص: ١٥.

حق المؤلف لسنة ١٩٥١م] تعديل ١٩٥٢م، الذي تضمن عدداً من النصوص التي تحمي فناني الأداء ومنتجي الفونوغرام^(١).

أخيراً قانون حق المؤلف في دولة جنوب إفريقيا لسنة ١٩٦٥م الذي يحوي بعض النصوص التي تحمي منتجي الفونوغرام وهيئات الإذاعة^(٢).

أ/ التطور التشريعي للحقوق المجاورة في فرنسا:

لم يقف فنانون الأداء عاجزين أمام صمت المشرع الفرنسي بشأن حمايتهم إذ بذلوا العديد من المحاولات ومنها قيامهم بتنظيم إضراب في ٢٠/١/١٩٨٣م، على إثر حالة البطالة القاسية التي مروا بها وهو ما كان بمثابة حث للمشرع على ضرورة التدخل وهو ما حدث فعلاً بعد ذلك بعامين تقريباً وذلك بموجب قانون ٣ يونيو ١٩٨٥م والذي تبناه قانون الملكية الفكرية الحالي والصادر في عام ١٩٩٢م، وبالفعل يعد قانون ٣ يوليو ١٩٨٥م أول تشريع فرنسي يهتم بصناعة ثقافية حقيقية إذ منح فنان الأداء ومنتجو الفيديو جرام والفونوجرام وهيئات الإذاعة حقاً مجاوراً لحق المؤلف، و كفل لهذه الحقوق حماية حقيقية ولأصحابها مزايا فعلية^(٣).

في فرنسا تتولى المواد من [١ إلى L.٢١١ إلى ٢ - L.٢١٧] من قانون الملكية الفكرية الفرنسي الحالي تنظيم أحكام الحقوق المجاورة^(٤).

١- كلمة فونوغرام مستمدة من كلمتين يونانيتين صوت Gramma، phone كتابة وهي عبارة عن الاحتفاظ بالعزف الموسيقي على اسطوانات بفضل عبقرية أديسون في يونيو ١٨٨٨م، وهذا التاريخ هو ميلاد اسطوانة الفونوغرام. د. شحاتة غريب شلقامي، "الملكية الفكرية في القوانين العربية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٨م، ص: ٢٠٢.

٢- د. رمزي رشاد عبد الرحمن، "الحقوق المجاورة لحق المؤلف"، مرجع سابق، ص: ١٥.

٣- د. مصطفى أحمد أبو عمرو، "الحق المالي لأصحاب الحقوق المجاورة" دراسة مقارنة، مرجع سابق، ص: ٢٠.

٤- تقنين الملكية الفكرية الفرنسي الصادر في الأول من يوليو سنة ١٩٩٢م، بالقانون رقم [٩٢-٥٩٧]. وتجدر الإشارة إلى أن هذا التشريع يجمع في أحكامه كافة قوانين الملكية الفكرية سواء ما ارتبط منها بالملكية الأدبية والفنية أو الملكية الصناعية، وينقسم هذا التقنين إلى قسمين: أحدهما تشريعي يرمز إليه بالرمز (L) والآخر لائح يرمز إليه بالرمز (R). د. محمد علي فارس، "الحماية القانونية لقواعد البيانات وفقاً لقانون حق المؤلف"، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٣م، ص: ١٥.

ب/ التطور التشريعي للحقوق المجاورة في الدول العربية:

كانت التشريعات العربية بطيئة في الحماية من الاتفاقيات الدولية. وكان رد فعل أو تطبيق لالتزامات الدول المستمدة من هذه الاتفاقيات. وقد ترددت التشريعات في الدول العربية فترة طويلة من الزمن في إسباغ الحماية القانونية على أصحاب الحقوق المجاورة، على الرغم من أن هؤلاء يلعبون دوراً هاماً وعظيماً في إعداد المصنف وإخراجه للجمهور. وقد كانت فلسفة التشريعات العربية فيما يتعلق بهذا الأمر أن العمل الذي يقوم به أصحاب الحقوق المجاورة لا ينطوي على الابتكار الذي يعد أساس الحماية بقانون حق المؤلف (١).

ففي مصر على سبيل المثال لم يتم تنظيم الحقوق المجاورة بشكل مباشر ومستقل إلا في سنة ٢٠٠٢م بمقتضى القانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٢م. ولكن أخيراً اعترفت التشريعات العربية لأصحاب الحقوق المجاورة بحقوقهم في الحماية، فأصدر المشرع السوداني قانون حماية حق المؤلف والحقوق المجاورة [الملغي] لسنة ١٩٩٦م، وقانون حماية حق المؤلف والحقوق المجاورة والمصنفات الأدبية والفنية لسنة ٢٠١٣م النافذ. كما أن المشرع المصري قد اعترف بضرورة حماية أصحاب الحقوق المجاورة من خلال قانون حماية حقوق الملكية الفكرية لسنة ٢٠٠٢م [المواد من ١٥٥ إلى ١٦٩]. وكذلك القانون الاتحادي الإماراتي لسنة ٢٠٠٢م [المواد من ١٦ إلى ١٩]، والقانون القطري، والقانون البحريني لسنة ٢٠٠٦م [المواد ١٤ إلى ١٨] وقانون حماية الملكية الأدبية والفنية اللبناني لسنة ١٩٩٩م [الفصل السابع] قد اعترفوا أيضاً بضرورة حماية الحقوق المجاورة.

قيام الدول العربية بحماية أصحاب الحقوق المجاورة وإصدار قوانين خاصة بهم لم يكن إلا تأكيداً للجهود الدولية والاتفاقيات الدولية التي أبرمت بخصوص حماية الحقوق المجاورة؛ وانضم السودان إليها.

خلاصة القول من خلال ما سبق، أن بداية حماية الحقوق المجاورة كانت مقصورة فقط على فناني الأداء ومنتجي الفونوغرام ومنصوص عليها ضمن قانون حق المؤلف والتشريعات العربية الخاصة بحماية الحقوق المجاورة جاءت متأخرة بعض الشيء.

١- د. شحاتة غريب شلقامي، "الملكية الفكرية في القوانين العربية"، مرجع سابق، ص: ٢٠٣.

المطلب الثاني: التعريف بالحقوق المجاورة

أولاً: تعريف الحقوق المجاورة في اللغة:

المجاورة لغة مشتقة من كلمة الجوار، أي الوجود بالقرب من الشيء، والجوار بمعنى المجاورة أو الجار الذي يجاورك، وجاوره مجاورة أي ساكنه ولاصقه في المسكن^(١).

ثانياً: تعريف الحقوق المجاورة في الاصطلاح القانوني:

عرف الفقه القانوني الحقوق المجاورة بعدد من التعريفات، عرفها بعض الفقهاء بأنها: "تلك الحقوق المترتبة على حق المؤلف والمشبّهة له من تحويل فني لهذا العمل لتقديمه للجمهور أو تلك التسجيلات الصوتية المتضمنة به"^(٢).

تعرف كذلك بأنها: "تلك الحقوق التي موضوعها نقل المصنفات إلى الجمهور سواء كانت عن طريق الأداء أو التمثيل أو عن طريق التسجيل السمعي أو السمعي البصري أو عن طريق البث الإذاعي والتلفزيوني"^(٣).

كما يعرف البعض الحقوق المجاورة بأنها: "الحقوق التي تثبت لأشخاص يقومون بوضع المصنفات الأدبية موضوع التنفيذ"^(٤).

عرفها آخر بأنها: "تلك الحقوق الخاصة بالأشخاص الذين تدور أعمالهم في فلك استغلال المصنف الأدبي أو الفني والمترتبة لهم بناء على الدور الذي نفذوه"^(٥).

أيضاً عرفت المنظمة العالمية للملكية الفكرية الحقوق المجاورة بأنها: "الحقوق الممنوحة في عدد متزايد من البلدان لحماية مصالح فاني الأداء ومنتجي التسجيلات الصوتية

١- ابن منظور، "لسان العرب" الجزء الأول، دار المعارف، القاهرة (ب. ت)، ص: ٥٣٠.

2- These works are also characteristically described as derivative, neighboring or supporting works in particular, they in clued sound recordings, films and broadcasts, and cable programmers. JENIFER DAVIS, "intellectual property law", oxford university press, 2012, p. 37.

Neighboring Rights: means rights of performances, Producers of phonograms and broadcasting organizations. Prof. Hahg Adam Hassan Eltahir, "Intellectual property legislations", first edition, (2017), Khartoum, p. 50.

٣- د. عبد الرحمن خليفي، "الحماية الجزائية لحقوق المؤلف والحقوق المجاورة"، مرجع سابق، ص: ٨٦.

٤- د. مصطفى أحمد أبو عمرو، "حقوق فنان الأداء"، دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٥م، ص: ٥١.

٥- المرجع السابق، ص: ٥١.

وهيئات الإذاعة فيما يخص نشاطاتهم المتصلة بالاستعمال العام لمصنفات المؤلفين وجميع أنواع العرض الفني أو نقل الأحداث، والبيانات، والأصوات، أو الصور إلى الجمهور^(١). يطلق بعض فقهاء القانون مصطلح "الحقوق المشابهة" بدلاً عن الحقوق المجاورة على أساس تشابهها مع حقوق المؤلف لتعلقها بالإبداع الفكري.

يذهب البعض إلى نعت هذه الحقوق بمصطلح الحقوق المتعلقة بأعمال المؤلف، فلا يمكن لحقوق هذه الطائفة أن تكون لها وجود دون وجود إنتاج فكري مسبق.

أخيراً يطلق على هذه الحقوق مصطلح الحقوق المرتبطة والتي يستخدمها البرازيل لتعبر بها عن الحقوق المجاورة وبعض الحقوق الأخرى، حيث توجد النصوص الخاصة بحقوق الملاعب أو حقوق الساحات الرياضية، حيث يثبت للمنظمات الرياضية الحق في منع تسجيل أو نقل أو إعادة نقل الأنشطة الرياضية التي يحصل مقابل نقدي نظير دخول الملاعب لمشاهدتها، أيأ كانت الوسيلة في النقل أو التسجيل، وبذلك يمكنها تحصيل أجر مقابل إذاعة أو نقل هذه الأنشطة يحصل الرياضيون أنفسهم على جزء من هذا الأجر^(٢).

نجد أن الغلبة في التسمية في الفقه القانوني تذهب لتفضيل الحقوق المجاورة^(٣)، لأن نشاط أصحاب الحقوق المجاورة مجاور وملاصق لحق المؤلف، ومن هنا جاءت التسمية "الحقوق المجاورة لحق المؤلف" والحقوق المجاورة ليست حقوق مستقلة عن حق المؤلف بل هي مرتبطة بها، وهي في ذات الوقت ليست حقوق مؤلف، وإنما هي حقوق متميزة، حقوق خاصة تثبت لبعض الطوائف التي تنشر وتضع المصنفات الأدبية والفنية موضع التنفيذ، وفي هذا الاتجاه نجد أن الفقه الفرنسي يطلق على أصحاب الحقوق المجاورة وصف المساعدين على أساس أنهم يساعدون المؤلفين والمبدعين على أن يضعوا مصنفاتهم موضع التنفيذ^(٤).

١- د. شحاتة غريب شلقامي، "الملكية الفكرية في القوانين العربية"، مرجع سابق، ص: ٢٠٢.

٢- كلود بولومبيه، "المبادئ الأساسية لحق المؤلف والحقوق المجاورة"، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٩٩م، ص: ١١٩.

٣- يفضل د. محمد حسام محمود لطفي، "تسمية الحقوق المجاورة" لدقتها اللغوية والعملية ولأن حقوق هؤلاء لا تشبه حقوق المؤلفين المبدعين بل تجاورها، د. محمد حسام محمود لطفي، "البث الإذاعي عبر التتابع الصناعية وحقوق المؤلف"، القاهرة، ٢٠٠٤م، ص: ٢٠.

٤- د. حسام أحمد حسين مكي، "الملكية الفكرية وفقاً لما جرى عليه العمل في القانون السوداني"، شركة مطابع العملة المحدودة، الخرطوم، الطبعة الرابعة، ٢٠١٣م، ص: ٨٢.

من التشريعات العربية المقارنة التي أخذت بتسمية الحقوق المجاورة المشرع المصري عند إصداره لقانون الملكية الفكرية الجديد لسنة ٢٠٠٢م. عنون الكتاب الثالث باسم حق المؤلف والحقوق المجاورة. والمشرع الجزائري [قانون حق المؤلف والحقوق المجاورة الجزائري لسنة ٢٠٠٣م]، وأيضاً تبني المشرع البحريني مصطلح الحقوق المجاورة [قانون حق المؤلف والحقوق المجاورة البحريني لسنة ٢٠٠٧م].

ثالثاً: تعريف الحقوق المجاورة في القانون السوداني:

لم يعرف المشرع السوداني ولا غيره من التشريعات العربية المقارنة التي أفردت نصوصاً قانونية خاصة لحماية الحقوق المجاورة ماهية الحقوق المجاورة، إلا ما ندر منها، وإنما اقتصررت هذه التشريعات على ذكر أصحاب الحقوق المجاورة.

يقصد بالحقوق المجاورة وفقاً للمادة [٣] من قانون حق المؤلف والحقوق المجاورة السوداني الملغي لسنة ١٩٩٦م: "فنانو الأداء ومنتجي التسجيلات المسموعة والمرئية وهيئات البث الإذاعية والتلفزيونية".

يقصد بالحقوق المجاورة وفقاً لنص المادة [٣] من قانون حق المؤلف والحقوق المجاورة والمصنفات الأدبية والفنية لسنة ٢٠١٣م النافذ: "حقوق فنان الأداء ومنتج التسجيلات الصوتية وهيئة الإذاعة المنصوص عليها في هذا القانون".

نلاحظ من خلال نص المادة أعلاه أن المشرع السوداني بدأ حديثه بكلمة حقوق ولكن قصد بها حقوقهم المنصوص عليها في القانون، ويكون بذلك المشرع السوداني قد عرف الحقوق المجاورة بذكر أصحابها. ومن خلال نص المادة [٣] نستفيد أن أصحاب الحقوق المجاورة في القانون السوداني ثلاثة طوائف فقط هم:

١/ فنانو الأداء. ٢/ منتجو التسجيلات الصوتية. ٣/ هيئات الإذاعة.

رابعاً: تعريف الحقوق المجاورة في التشريعات العربية:

التشريعات العربية المقارنة الخاصة بحماية الحقوق المجاورة لم تعريف ماهية الحقوق المجاورة تركت ذلك لاجتهادات الفقه لكنها ذكرت أصحاب هذه الحقوق ونصت على حقوقهم المالية والأدبية منها:

أ/ القانون اللبناني:

نصت المادة [١] من قانون حماية الملكية الأدبية والفنية اللبناني لسنة ١٩٩٩م على أن الحقوق المجاورة بأنها: "الحقوق التي يتمتع بها الفنانون المؤدون ومنتجو

التسجيلات السمعية ومؤسسات ومحطات وشركات هيئات البث التلفزيوني والإذاعي ودور النشر".

نصت المادة [٣٥] من القانون اللبناني على أن أصحاب الحقوق المجاورة بأنهم: "منتجو التسجيلات السمعية وشركات ومؤسسات البث التلفزيوني والإذاعي ودور النشر، والفنانون المؤدون كالممثلين والعازفين والمطربين، وأعضاء مسرح الدمى المتحركة وفناني السيرك".

ب/ القانون المصري:

نصت المادة (١٣٨/١٢/١٣/١٧) من قانون حماية الملكية الفكرية المصري لسنة ٢٠٠٢م على أصحاب الحقوق المجاورة وهم فنانون الأداء ومنتجو التسجيلات الصوتية وهيئات الإذاعة.

ج/ القانون الإماراتي:

نصت المادة (١) من القانون الاتحادي لحماية حقوق المؤلف والحقوق المجاورة لسنة ٢٠٠٢م على أصحاب الحقوق المجاورة على سبيل الحصر وهم ثلاثة طوائف فقط فنانون الأداء، منتجو التسجيلات الصوتية وهيئات الإذاعة. ونصت المواد (١٧، ١٨، ١٩) من القانون الإماراتي على حقوق أصحاب الحقوق المجاورة الثلاثة فناني الأداء، ومنتجو التسجيلات الصوتية وهيئات الإذاعة الأدبية والمالية.

خامساً: أصحاب الحقوق المجاورة في القانون السوداني:

حصر قانون حماية حق المؤلف والحقوق المجاورة والمصنفات الأدبية والفنية السوداني لسنة ٢٠١٣م أصحاب الحقوق المجاورة في ثلاثة طوائف هي: أ/ فنانون الأداء. ب/ منتجي التسجيلات الصوتية. ج/ هيئات الإذاعة. أ/ فناني الأداء^(١):

عرفت المادة (٣) من قانون حماية حق المؤلف والحقوق المجاورة والمصنفات الأدبية والفنية السوداني لسنة ٢٠١٣م فنان الأداء: بأنه "يقصد به أي مغني أو عازف موسيقى أو

1- Performance artist: means the actor, singer, musician, dancer or any such other person as many perform the action, singing reading, recital or rendering of plays and other wise of literary or artistic works. Mohammed Ibrahim Mohammed, "singulars and excerpts on intellectual property", Sudan Currency printing press (2008), p. 49.

ممثّل أو راقص أو كل من يعرض أو يؤدي أي مصنف فني أو أدائي أو مسرحي أو استعراضي سواء كان محمياً أم لا ويشمل تعبيرات الفلكلور".

ب/ منتجي التسجيلات الصوتية^(١):

عرفت المادة (٣) من القانون السوداني منتج التسجيل الصوتي بأنه: "الشخص الذي يبار ويتحمل مسؤولية إنجاز أول تثبيت للأصوات التي يتكون منها التسجيل الصوتي". كما عرفت ذات المادة من القانون السوداني التسجيل الصوتي بأنه: "كل تسجيل مثبت لأصوات سواء كانت ناتجة عن أداء فنان أو عن أصوات أخرى ولا يشمل التسجيل الصوتي المصاحب للمصنف السمعي البصري".

د/ هيئات الإذاعة^(٢):

عرفت المادة (٣) من قانون حماية حق المؤلف والحقوق المجاورة والمصنفات الأدبية والفنية السوداني لسنة ٢٠١٣م هيئة الإذاعة بأنها: "يقصد بها أي شخص يقوم بالعمل الإذاعي أو التلفزيوني ويموله وينظمه".

عرفت ذات المادة من القانون السوداني الإذاعة بأنها: "يقصد بها البث السمعي أو السمعي البصري للمصنف أو الأداء أو التسجيل الصوتي أو البرنامج أو البث عبر الأقمار الاصطناعية إلى الجمهور بطريقة لاسلكية".

سادساً: حقوق أصحاب الحقوق المجاورة في القانون السوداني:

يتمتع أصحاب الحقوق المجاورة في القانون السوداني بنوعين من الحقوق الأولى حقوق معنوية وهذه مقصورة فقط على طائفة واحدة هي طائفة فناني الأداء وذلك لأن عمل

1- Producers of phonograms: means natural or juridical person who first records a phonogram or a performance made by a performer, without fixing the sound to the image, upon preparing an audio or visual work. Samir Ali Hussein, Lectures in intellectual property rights, Khartoum, First edition, 2005, P: 15.

2- Abroadcast is defined as an electronic transmission of visual images, sounds or other information, which is transmitted for simultaneous reception by members of the public, and is capable of being lawfully received by them, or is transmitted at a time determined solely by the person making the transmission for presentation to members of the public, "Jennifer Davis, intellectual property law", previous reference, p: 38.

Also means: transmission of a work, performance or audio or visual recording to the public, using wires or wireless methods or any means of transmission, to be received by the public, including transmission via satellite,. Samir Ali Hussein, "Lectures in intellectual property rights, previous reference, P: 19.

فنانون الأداء فيه جانب من الإبداع والابتكار خلافاً لطائفتي منتجي التسجيلات الصوتية وهيئات الإذاعة الذي يغلب على نشاطهم الطابع الصناعي التقني دون أن يتوافر فيه ابتكار وإبداع إضافة إلى هدفهم الرئيسي المتمثل في الاستثمار. والثانية حقوق مالية وهذا النوع من الحقوق يتمتع به الطوائف الثلاثة.

أ/ حقوق فنان الأداء :

يتمتع فنان الأداء في القانون السوداني بحقوق أدبية ومالية.

١/ الحقوق الأدبية لفنان الأداء :

نصت المادة (١/١٩) من قانون حماية حق المؤلف والحقوق المجاورة والمصنفات

الأدبية والفنية السوداني لسنة ٢٠١٣م على الحقوق الأدبية لفنان الأداء وهي:

(أ) نسبة أدائه إليه.

(ب) الحق في منع أي تشويه أو تعديل للأداء يمس سمعته.

٢/ الحقوق المالية لفنان الأداء : نصت المادة (١/٢٠) من القانون السوداني على

الحقوق المالية لفنان الأداء وهي:

أ/ إذاعة أدائه الحي أو نقله للجمهور.

ب/ تثبيت أدائه الحي على تسجيل صوتي.

ج/ الاستنساخ لأدائه المثبت على تسجيل صوتي.

د/ التوزيع للجمهور لأصل أدائه أو نسخه المثبتة على تسجيل صوتي عن طريق

البيع أو أي تصرف آخر ناقل للملكية.

هـ/ حق الإجارة لأدائه المثبت على تسجيل صوتي.

و/ الوضع في متناول الجمهور لأدائه المثبت على تسجيل صوتي بوسائل سلكية أو

لاسلكية أو بأي وسيلة أخرى بطريقة تمكن أي فرد من الجمهور من الإطلاع عليه في مكان

ووقت يختارهما.

ب/ حقوق منتجي التسجيلات الصوتية:

يتمتع منتجو التسجيلات الصوتية في القانون السوداني بحقوق مالية فقط وهي وفقاً

لنص المادة (٢١) من القانون السوداني:

١/ الاستنساخ للتسجيل الصوتي الذي أنتجه.

- ٢/ التوزيع للجمهور لأصل التسجيل الصوتي أو نسخة عن طريق البيع أو أي تصرف آخر ناقل للملكية.
- ٣/ استيراد نسخ من تسجيله الصوتي.
- ٤/ تأجير التسجيل الصوتي للجمهور.
- ٥/ إتاحة تسجيله الصوتي للجمهور بوسائل سلكية أو لاسلكية أو بأي وسيلة أخرى بطريقة تمكن أي فرد من الجمهور من الإطلاع عليه في أي مكان وزمان يختارهما.
- هـ/ حقوق هيئات الإذاعة:
- أيضاً نص القانون السوداني على الحقوق المالية لهيئات الإذاعة من خلال نص المادة (٢٣) من القانون السوداني وهي:
- ١/ حق تثبيت ما تبثه من برامج أو منعه. ٢/ حق الاستنساخ أو منعه. ٣/ حق إعادة البث أو منعه. ٤/ حق النقل للجمهور.
- من خلال ما تقدم نخلص إلى أن المشرع السوداني عرف الحقوق المجاورة لحق المؤلف من خلال ذكر أصحاب الحقوق المجاورة وحصر أصحاب الحقوق المجاورة في ثلاثة طوائف فقط هي طائفة فناني الأداء وطائفة منتجي التسجيلات الصوتية، وطائفة هيئات الإذاعة ومنح أصحاب هذه الحقوق نوعين من الحقوق الأولى حقوق أدبية لفناني الأداء فقط والثانية حقوق مالية تتمتع بها الطوائف الثلاثة.

المبحث الثاني الحماية الجنائية للحقوق المجاورة

نظراً لأهمية الحقوق المجاورة ولما تمثله من أثر بليغ في حياة أصحاب الحقوق المجاورة قرر المشرع السوداني حماية جنائية للحقوق المجاورة في حالة الاعتداء غير المشروع عليها وذلك لقوة الجزاء الجنائي من حيث الردع والزجر وسرعة في الإجراءات، وهو نهج اتبعته العديد من الأنظمة القانونية العربية الحديثة^(١).

قسم المبحث الثاني إلى مطلبين الأول للصور التجريبية للاعتداء على الحقوق المجاورة في القانون السوداني والمطلب الثاني لعقوبة الاعتداء على الحقوق المجاورة في القانون السوداني.

المطلب الأول: الصور التجريبية للاعتداء على الحقوق المجاورة في القانون السوداني

اعتبر القانون السوداني الاعتداء على الحقوق المجاورة لحق المؤلف يشكل جريمة سواء كان الاعتداء على الحقوق المالية أو الأدبية لأصحاب الحقوق المجاورة، واشترط القانون السوداني من خلال نص المادة (١/٦٤) أن يكون الاعتداء الواقع على الحقوق المجاورة دون وجه حق أي دون إذن صاحب الحق المجاور، وأن يكون الشخص المعتدي عالم ومدرك أن فعله غير المشروع يشكل جريمة الاعتداء على الحقوق المجاورة. يقع عبء إثبات وجود القصد الجنائي على (الالتهام) ويستدل على القصد الجنائي المتمثل في العلم والإدراك وفقاً لما أرسته المحكمة العليا^(٢) السودانية الدائرة الجنائية من سلوك الجاني والحالة الذهنية له والقرائن المادية والظرفية.

١- جرمت التشريعات العربية المقارنة الاعتداء على الحقوق المجاورة وبينت الأفعال التي تشكل جريمة سواء كان الاعتداء واقع على الحق الأدبي أو المالي لأصحاب الحقوق المجاورة مثل قانون حماية الملكية الفكرية المصري رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٢م (المادة ١٤٩) وقانون حماية الملكية الأدبية والفنية اللبناني لسنة ١٩٩٩م المواد (٨٥ إلى ٨٨) والقانون الاتحادي الإماراتي لحماية حقوق المؤلف والحقوق المجاورة لسنة ٢٠٠٢م المادة (٣٧) ونظام حماية حقوق المؤلف السعودي رقم ٤١ لسنة (١٤٢٢هـ) المادة (٢٠).

٢- م ع/ ط. ح/ ٦٤٩/ ٢٠٠١م/ محاكمة آمال محمد آدم وآخرين، مجموعة السوابق القضائية المتعلقة بالملكية الفكرية، المجلد الثاني، ص: ١٩٨.

مسألة استخلاص توافر القصد الجنائي وإدانة المتهم متروك لمحكمة الموضوع متى تيقنت وتوصلت للإدانة وأيضاً متروك لمحكمة الموضوع شطب التهمة متى توصلت لعدم توافر القصد الجنائي لدى المتهم، وهذا ما أقرته المحكمة العليا^(١) الدائرة الجنائية عندما أيدت شطب التهمة في مواجهة المتهم الذي ظن أن والده يملك المصنف، وبناءً على ذلك قامت المحكمة الثانية (هيئة إذاعة) ببث المصنف.

تناولت المادة [١/٦٢] من قانون حماية حق المؤلف والحقوق المجاورة والمصنفات الأدبية والفنية لسنة ٢٠١٣م الصورة التجريبية للاعتداء على الحقوق المجاورة لحق المؤلف. وهي:

الصورة الأولى: أن يباشر بدون وجه حق من حقوق فنان الأداء أو منتج التسجيلات الصوتية أو هيئة البث المنصوص عليها في هذا القانون:

بدأ المشرع السوداني صور التجريم بجريمة الاعتداء على أي حق أدبي أو مالي لأصحاب الحقوق المجاورة المنصوص عليها في هذا القانون.

فقصد المشرع السوداني من تجريم الاعتداء على الحق الأدبي والمالي لصاحب الحق المجاور هو الشمول والعموم بحيث يسمح بأن يندرج تحته كافة أشكال الاعتداء المستحدثة على هذه الحقوق، والتي يمكن أن يكشف عنها الواقع العملي في ظل التطورات السريعة التي تطرأ على مجالات حقوق المؤلف والحقوق المجاورة^(٢).

صورة السلوك الإجرامي في هذه الصور تتمثل في أن الجاني يتعدى على أي من الحقوق المالية أو الأدبية لصاحب الحق المجاور، أيًا كانت صورة التعدي، وأياً كان الحق الذي تم التعدي عليه، طالما أنه من الحقوق المحمية وفقاً للقانون السوداني. الصورة الثانية: يقدم معلومات أو بيانات غير صحيحة أو مستندات مزورة أو مشتملة على بيانات كاذبة بغرض التسجيل وفقاً لأحكام هذا القانون

هذه الصورة جديدة ومستحدثة لم ينص عليها المشرع السوداني في قانون حماية المؤلف والحقوق المجاورة لسنة ١٩٩٦م الملغي. حيث اعتبر القانون السوداني الجديد لسنة

١- م ع/ ط. ح/ ٥٩٢/ ٢٠٠٥م/ المرجع السابق، ص: ١٨٤.

٢- د. عبد الرشيد مامون، ود. محمد سامي عبد الصادق، "حقوق المؤلف والحقوق المجاورة في ضوء قانون حماية حقوق الملكية الفكرية الجديد لسنة ٢٠٠٢م، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٤م، ص: ٤٢٣.

٢٠١٣م تقديم معلومات أو بيانات غير صحيحة أو مستندات مزورة أو مشتملة على بيانات كاذبة بغرض تسجيل مصنف أو أداء جريمة يعاقب عليها.

من خلال نص المادة أعلاه نجد أن القانون السوداني عدّ تقديم مستندات مزورة لغرض التسجيل اعتداء من ضمن الاعتداءات الواقعة على حق المؤلف والحقوق المجاورة. ولأهمية جريمة تزوير المستندات نتناولها بالشرح.

عرفت المادة [١٢٢] من القانون الجنائي السوداني لسنة ١٩٩١م تزوير المستندات بأنه: "يعد مرتكباً جريمة التزوير في المستندات من يقوم بقصد الغش باصطناع مستنداً أو تقليده أو إخفائه أو إتلاف بعضه، أو إحداث تغيير جوهري فيه، وذلك لاستخدامه في ترتيب آثار قانونية".

وعرفت المادة [١/٣٦] من قانون الإثبات السوداني لسنة ١٩٩٤م المستندات بأنها: "المستندات هي البيانات المسجلة بطريقة الكتابة أو الصوت أو الصورة".

أركان جريمة التزوير:

يتمثل الركن المادي في هذه الجريمة في وقوع عمل إجرامي من شأنه تغيير الحقيقة في مستند بطريقة مما نص عليه القانون، وأن يلحق هذا التغيير ضرراً بالغير، أو احتمال حدوثه، وبناء عليه يشترط لقيام جريمة التزوير أن يتم تغيير مستند بإحدى الطرق التي نص عليها القانون^(١).

١- نتيجة لظهور المعلوماتية وتطبيقاتها المتعددة ظهر نوع جديد من التزوير يعرف بالتزوير المعلوماتي الذي هو عبارة عن تغيير للحقيقة. ينصب على تزوير الوثائق المعلوماتية. أي تلك الوثائق التي يتم الحصول عليها بوسائل معلوماتية. وقد انقسم الفقه القانوني إلى رأيين بشأن التزوير المعلوماتي حيث يرى أصحاب الرأي الأول (الرأي الراجح) أن لا يدخل التزوير المعلوماتي ضمن النصوص الجنائية التقليدية للتزوير، بينما يرى أصحاب الرأي الثاني = إمكانية تطبيق هذه النصوص التقليدية على جريمة التزوير المعلوماتي، وقد أخذ المشرع السوداني بالرأي الأول فأفرد نصاً خاصاً لمعالجة التزوير المعلوماتي المادة [٢٨/١/ب] من قانون المعاملات الإلكترونية السوداني لسنة ٢٠٠٧م، ووفقاً لما نص عليه المشرع السوداني فإن جريمة التزوير المعلوماتي أو تزوير المستندات الإلكترونية تقوم على ركنين أحدهما مادي والآخر معنوي، وهو لا يختلف في ذلك كثيراً عن التزوير في صورته العامة إلا من حيث الوسيلة المستخدمة أو محل الاعتداء (المستندات الإلكترونية). د. نبيل يوسف عباس، "الوسيط في التجارة الإلكترونية" دار الجامعة للطباعة والتجليد، (ب). ت)، (ب. ط)، ص: ١٩١، ١٩٢.

الركن المعنوي:

أما الركن المعنوي في هذه الحالة هو القصد الجنائي، حيث أن التزوير جريمة عمدية، فلا بد من علم الجاني بأنه يرتكب جريمة بجميع أركانها، حيث يدرك بأن تغيير الحقيقة في مستند بأحد الطرق المنصوص عليها قانوناً، ويترتب على حصوله ضرر مادي، أو أدبي حل، أو محتمل الوقوع يلحق بالأفراد أو الصالح العام مع نية وقصد استعمال المستند فيما زور من أجله^(١).

الصورة الثالثة: يحذف أو يغير دون إذن أي معلومات في شكل إلكتروني تكون واردة في ضمان إدارة الحقوق

عرفت المادة [٢/٦٢] من قانون حماية حق المؤلف والحقوق المجاورة والمصنفات الأدبية والفنية السوداني لسنة ٢٠١٣م عبارة "المعلومات" التي تضمن في إدارة الحقوق، أي معلومة تزود من قبل أصحاب الحقوق والتي تعرف بما يلي:

- ١/ المصنف أو التسجيل الصوتي أو الأداء.
- ٢/ المؤلف أو المؤدي أو منتج التسجيل الصوتي.
- ٣/ صاحب الحق في المصنف أو الأداء أو التسجيل الصوتي.
- ٤/ الشروط الواجب توافرها للاستفادة أو الانتفاع من المصنف، أو الأداء أو التسجيل الصوتي.
- ٥/ أي أرقام وتشفير يرمز إلى بيان تلك المعلومات.

هذه الصورة مستحدثة ويمكن أن يطلق عليها جرائم النشر الإلكتروني للمصنف، وهي صور لم ينص عليها المشرع السوداني في قانون حماية حق المؤلف والحقوق المجاورة لسنة ١٩٩٦م الملغي.

الركن المادي لجريمة النشر الإلكتروني:

يتمثل الركن المادي لجريمة النشر الإلكتروني في نشر مصنف، أو تسجيل صوتي، أو برنامج إذاعي، أي المصنف المحمي عن طريق النشر الإلكتروني عبر شبكات الحاسب الآلي، أو عن طريق التحميل على شبكة الإنترنت في الموقع الخاص بالناشر نفسه، أو في أي موقع

١- د. محمود عبد الرحيم الديب، "الحماية القانونية للملكية الفكرية في مجال الحاسب الآلي والإنترنت" دار الجامعة الجديد للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٥م، ص: ٥٣، ٥٤.

آخر بدون إذن صاحب الحق، بحيث يتاح للجمهور الدخول إلى الموقع والإطلاع على المصنف أو الحق المجاور، وبالتالي تنعدم الحاجة لديهم في شراء المصنف أو الحق المجاور مكتوباً أو مسجلاً على أسطوانة^(١).

الركن المعنوي لجريمة النشر الإلكتروني:

الركن المعنوي المتطلب توافره في هذه الجريمة هو القصد الجنائي العام، حيث لم يشترط المشرع توافر قصد خاص، أي لابد من توافر علم الجاني بأركان الجريمة وإرادة ارتكابه لها. فلا بد أن يعلم بأنه ينشر مصنف، أو تسجيل صوتي أو برنامج إذاعي محمي طبقاً لأحكام هذا القانون عبر وسيلة ما من الوسائل، وأن ذلك النشر بدون إذن مكتوب وسابق من المؤلف أو صاحب الحق المجاور. كما يجب أن تتوافر لدى الجاني إرادة ارتكاب تلك الأفعال^(٢).

نلاحظ أن المشرع تحدث عن النشر الإلكتروني كوسيلة لارتكاب الجريمة دون أن يحدد آليات النشر؛ أو البث أو الإذاعة أو الطباعة أو غيره من الآليات التي تتفق وطبيعة المصنف بحسب ما إذا كان مصنفأ أدبياً أو فنياً أو علمياً.

الصورة الرابعة: يوزع أو يستورد لأغراض التوزيع، أو يذيع أو ينقل إلى الجمهور دون إذن، نسخاً من مصنفات أو أداءات مثبتة أو تسجيلات صوتية مع علمه بانطباق الفقرة (د) عليها:

هذه الصورة تسمى في الفقه القانوني جريمة التقليد وقد نصت عليها معظم القوانين العربية الخاصة بحماية الحقوق المجاورة، ونجد أن القانون السوداني لم يضع تعريفاً لجريمة التقليد، والتقليد وفقاً لمدلوله العام هو صناعة شيء على مثال شيء آخر، ويتحقق التقليد بأن يصبح الشيء المقلد شبيهاً بالشيء الأصلي مشابهاً تجعل الناس ينخدعون فيه، أي يقعون في الغلط. فيعتقدون بأنه الصحيح.

عرفت جريمة التقليد بأنها: "كل فعل ينطوي على اعتداء على حقوق المؤلف أو الحقوق المجاورة، سواء كانت هذه الحقوق أدبية أو مالية"^(٣).

١- د. حسني محمود عبد الدائم، حماية المصنفات الفكرية وحقوق المؤلف، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، ٢٠١٥م، ص: ٣٢٢.

٢- د. سلوى جميل أحمد حسين، "الحماية الجنائية للملكية الفكرية"، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، ٢٠١٦م، ص: ١٩٨.

٣- خاطر لطفي، "موسوعة حقوق الملكية الفكرية" طبعة ٢٠٠٣م، ص: ٥٨٧.

البعض الآخر يعرف جريمة التقليد بأنها: "كل اعتداء مباشر أو غير مباشر على حقوق التأليف في مصنفات الغير واجبة الحماية" وأفعال الاعتداء قد تكون مباشرة إذا انصبت على المصنف ذاته محل الحماية، وقد تكون غير مباشرة إذا انصبت على مصنف مقلد مثل استيراد أو بيع أو توزيع مصنفات مقلدة^(١).
أركان جريمة التقليد:

حتى تقوم جريمة التقليد يجب أن تتوافر أركان الجريمة وهما الركن المادي والركن المعنوي.
أ/ الركن المادي:

١/ يتمثل في إتيان الجاني أحد الأفعال التي تشكل اعتداء على حق من الحقوق المجاورة سواء كانت هذه الحقوق أدبية أم مادية، وهو النشاط الإجرامي والفعل المادي الخارجي الذي ينص القانون على تجريمه ويتمثل في (نسخ جزئي أو كامل) للمصنف أي (تقليد تام) أو تسجيل برنامج إذاعي أو بيعه مع العلم بتقليده^(٢).

٢/ إتيانها بدون إذن المؤلف أو صاحب الحق المجاور.

ب/ الركن المعنوي: يتطلب القانون لقيام الجريمة توافر الركن المعنوي، بجانب الركن المادي، ويتخذ الركن المعنوي في هذه الجريمة صور القصد الجنائي العام، والذي يقوم على عنصرين هما: العلم والإرادة. (والقانون السوداني)^(٣) قرر صراحة اشتراط توافر القصد الجنائي العام الذي يشمل علم البائع بتقليد المصنف إذ أن ذلك العلم يدخل في إدراك المتهم للوضع الإجرامي المشترط في القصد الجنائي بمعنى أن يكون الجاني عالماً بأن فعله يمثل اعتداء على حق من حقوق المؤلف أو الحقوق المجاورة. والإرادة تعني أن تنصرف إرادة الجاني إلى فعل الاعتداء وإلى المساس بحق المؤلف وصاحب الحق المجاور^(٤).

١- د. سلوى جميل أحمد حسن، الحماية الجنائية للملكية الفكرية، مرجع سابق، ص: ١٧٠.

٢- د. السيد عبد الوهاب عرفة، "الموسوعة العلمية في حماية حقوق الملكية الفكرية"، الجزء الثاني، المكتب الفني للموسوعات القانونية، الإسكندرية، ص: ٩١.

٣- المادة (٣٤) من قانون حماية حق المؤلف والحقوق المجاورة والمصنفات الأدبية والفنية لسنة ٢٠١٣م.

٤- د. يسرية عبد الجليل، "الحماية المدنية والجنائية لحق المؤلف في ضوء الفقه والقضاء"، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٥م، ص: ١٦٤.

نلاحظ أن هذه الصورة جريمة التقليد شملت جريمة استيراد (إدخال) الأداءات المثبتة والتسجيلات الصوتية المقلدة إلى داخل السودان.

الصورة الخامسة: يتحايل أو يبطل أو يعطل أي من التدابير التكنولوجية الفعالة:

عرفت المادة [٢/٦٢/ب] من القانون السوداني لسنة ٢٠١٣م التدابير التكنولوجية الفعالة بأنها: "أي تكنولوجيا أو أجزاء، أو وسيلة تتبع للتشفير، أو ضبط النسخ والتي تستخدم لمنع أو الحد من القيام بأعمال غير مرخص بها من قبل أصحاب الحقوق".

هذه الصورة التجريبية مستحدثة هي الأخرى، (حيث لم يرد النص عليها في القانون الملغى). وذلك لمواجهة التطور التقني والتكنولوجي في العالم المعاصر، الذي قد يعود سيئ النية إلى استخدامه للوصول إلى أغراض غير مشروعة، وفي هذه الصورة التجريبية يقوم المعتدي بالوصول إلى الهدف عن طريق الدخول إلى نظام الحماية التقنية الذي يستخدمه المؤلف أو صاحب الحق المجاور، والقيام بإتلافه أو تغيير محتوى المعلومات بما يؤدي في النهاية إلى جعله غير صالح للقيام بمهمته في حماية حقوق المؤلف والحقوق المجاورة وفقاً لما أراده^(١).

١/ الركن المادي: يتمثل الركن المادي لهذه الجريمة في قيام الجاني بالتحايل أو بالإزالة أو التعطيل أو الإبطال لأي حماية تقنية. والإزالة هي عمل يؤدي إلى عدم الانتفاع بالحماية التقنية المستخدمة من قبل المؤلف أو صاحب الحق المجاور. بمعنى لجوء الجاني إلى وسيلة إلكترونية هدفها شل فاعلية الحماية عن طريق تكسير هذا البرنامج واختراق الموقع والحصول على المصنف أو الحق المجاور، أو قد يكون الهدف تعطيل الموقع الإلكتروني ذاته عن العمل، أو جعل أدائه يتباطأ حتى يصل مرحلة انعدام الفائدة منه^(٢).

٢/ الركن المعنوي: الركن المعنوي في هذه الجريمة هو القصد الجنائي العام والمتمثل في علم الجاني بأنه يقوم بالتحايل أو بإزالة أو تعطيل أو تعييب لحماية تقنية يستخدمها المؤلف، وإرادته ونتيجته هي إزالة أو تعطيل أو تعييب الحماية التقنية^(٣).

١- د. حنان طلعت أبو العز، الحماية الجنائية لحقوق المؤلف، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، ص: ١٢٧.

٢- د. حسني محمود عبد الدائم، "حماية المصنفات الفكرية وحقوق المؤلف"، مرجع سابق، ص: ٣٢٤.

٣- د. سلوى جميل أحمد حسن، "الحماية الجنائية للملكية الفكرية"، مرجع سابق، ص: ٢١٠.

الصورة السادسة: يصنع أو يستورد أو يبيع أو يعرض لغايات البيع، أو التأجير أو يحوز لأي غايات تجارية أخرى، أو يوزع أو يقوم بأعمال دعائية للبيع وتأجير لأي قطعة، أو جهاز، أو خدمة، أو وسيلة تم تصميمها أو إنتاجها، أو استعمالها لغايات الاحتيال، أو إبطال أو تعطيل أي من التدابير التكنولوجية الفعالة:

هذه الصورة (مستحدثة لم ينص عليها المشرع السوداني في قانون حماية حق المؤلف والحقوق المجاورة لسنة ١٩٩٦م الملغي). وقد استحدث المشرع هذه الجريمة لتتماشى مع روح العصر الحاضر الذي يتصف بعصر المعلوماتية والعولمة واللذين مقتضاهما حرية تداول المعرفة والمعلومات والأموال وغيرها في أية بقعة من بقاع العالم دون أن تمثل الحدود الجغرافية أو السياسية عائقاً أمام ذلك، بحيث أصبح من السهولة بمكان حال الوصول إلى أية معلومة ابتداءً من منزل الإنسان مهما كان مصدر المعلومة بعيداً جغرافياً.

وقد ارتبط بهذا التطور الكبير أيضاً انتشار وسائل التعدي على أنظمة حمايتها وبشكل أضر كثيراً بحقوق المؤلفين الأدبية والمالية وأصحاب الحقوق المجاورة، ولهذا فقد كان من الطبيعي أن يتدخل المشرع في كل دولة لوضع أطر الحماية المناسبة للحقوق الفكرية في ضوء التطور الحادث في الوسائل التكنولوجية والفنية والتقنية ويتدخل كل مشرع لتحقيق الحماية في مختلف دول العالم^(١).

١/ الركن المادي: يتمثل الركن المادي لهذه الجريمة في قيام الجاني بكسر طرق الحماية الفنية، والتقنية المقررة لحماية حق المؤلف والحقوق المجاورة وذلك عن طريق استيراد أجهزة معدة ومصممة لهذا الغرض أو تأجيرها أو بيعها أو تجميعها، أو تصنيفها بهدف كسر الحماية الفنية والتقنية المشار إليها.

ومثال ذلك: محاولة التقاط البرامج الإذاعية على القنوات المشفرة مثل: قنوات Bein sport أو show time والحصول على برامج هذه القنوات دون سداد الرسوم المقررة^(٢).

٢/ الركن المعنوي: تتطلب هذه الجريمة توافر القصد العام المتمثل في معرفة الجاني بأنه يضع، أو يجمع، أو يستورد أجهزة، أو قطع من أجل التحايل على حماية تقنية يستخدمها المؤلف أو صاحب الحق المجاور وإرادته في ذلك ولكن القصد العام في هذه الجريمة لا يكفي

١- د. حنان طلعت أبو العز، "الحماية الجنائية للحقوق المجاورة"، مرجع سابق، ص: ١١٩.

٢- د. حسني محمود عبد الدائم، "حماية المصنفات الفكرية وحقوق المؤلف"، مرجع سابق، ص: ٣٢٣.

لقيام الركن المعنوي، بل لابد وأن يضاف إلى ذلك القصد العام قصد آخر، وهو القصد الخاص والمتمثل في اتخاذ الجاني غرضاً محدداً هو البيع أو التأجير. بمعنى أن تصنيع تلك الأجهزة والأجزاء أو تجميعها أو استيرادها لابد وأن يكون بغرض بيعها أو تأجيرها للجمهور^(١). من خلال البحث عن الصور التجريبية للاعتداء على الحقوق المجاورة لحق المؤلف، وضح لنا أن المشرع السوداني في ظل قانون حماية المؤلف والحقوق المجاورة والمصنفات الأدبية والفنية لسنة ٢٠١٣م (الجديد) نص على أنواع جديدة من الجرائم لم ينص عليها في قانون حماية حق المؤلف والحقوق المجاورة لسنة ١٩٩٦م الملغي مثل جريمة التحايل، أو إبطال، أو تعطيل التدابير التكنولوجية وغيرها باعتبارها أنواع حديثة من الجرائم ظهرت نتيجة التطور التكنولوجي، وعمل على تجريمها مما يدل على أن القانون السوداني الجديد قانون حديث ومواكب للتطورات العلمية الحديثة في مجال الحقوق المجاورة.

المطلب الثاني: عقوبة الاعتداء على الحقوق المجاورة في القانون السوداني

جرم القانون السوداني الاعتداء على الحقوق المجاورة، ووضع أنواعاً من العقوبات أمام المحكمة يمكنها أن توقعها بحسب الحالة التي أمامها، ومن هذه العقوبات ما هو أساسي، أي تحكم به المحكمة بمجرد أن يتوافر الركنان المادي، والمعنوي ومنها ما هو جوازي يمكن للمحكمة أن تلجأ إليه، أو تصرف النظر عن توقيعه مكتفية بالعقوبة الأصلية. وسنقوم بتوضيح هذه العقوبات التي نص عليها القانون السوداني تباعاً.

أولاً: العقوبات الإطلاعية

هي العقوبات المقررة أصلاً للجريمة، أي هي الجزاء الأساسي للجريمة، ولا يتم تنفيذها إلا إذا نطقت بها المحكمة وحددت نوعها ومقدارها، وبالرجوع إلى قانون حماية حق المؤلف والحقوق المجاورة والمصنفات الأدبية والفنية لسنة ٢٠١٣م، نجد أن العقوبات الأصلية المقررة هي الغرامة والسجن، وذلك على النحو التالي:

أ/ الغرامة:

١- د. سلوى جميل أحمد حسن، "الحماية الجنائية للملكية الفكرية"، مرجع سابق، ص: ٢٠٦.

تعد الغرامة من العقوبات الأصلية المالية الرادعة، وهي إلزام المحكوم عليه بأن يدفع إلى الخزينة العامة مبلغاً من المال بمقتضى حكم قضائي^(١).

تعد الغرامة من أقدم العقوبات، وترجع في أصلها إلى نظام الدية الذي كان مطبقاً في الشرائع القديمة، وهي نظام يختلط فيه العقاب بالتعويض. ثم تطورت بعد ذلك إلى أن أصبحت في الشرائع الحديثة عقوبة خالصة خالية من معنى التعويض وهي عقوبة شخصية لا يحكم بها إلى على مرتكب الجرم.

يرى بعض الفقه أن الغرامة عقوبة ملائمة للجرائم التي يدفع إلى ارتكابها الطمع في مال الغير والرغبة في الإثراء على حسابه، ومما لا شك فيه أن جرائم الاعتداء على حق المؤلف والحقوق المجاورة تدخل ضمن هذه الجرائم^(٢).

الغرامة من العقوبات التي تشارك عقوبة السجن في الانتشار في معظم مواد القانون الجنائي السوداني إلا في حالة واحدة، جاءت كعقوبة أصلية للجريمة دون سواها، وهي جريمة القسوة على الحيوان، المادة [١/٨٧] من القانون الجنائي لسنة ١٩٩١م. وبخلاف ذلك فهي تأتي دائماً بالخيار مع عقوبة أخرى كالسجن أو الغرامة، وتوقع بالإضافة إلى عقوبة أخرى كالسجن وتقديرها متروك للمحكمة. بالنظر في طبيعة الجريمة المرتكبة، وقدر الكسب غير المشروع فيها، ودرجة مشاركة الجاني وحالته المالية، والمحاكم الجنائية تملك سلطات جوازية بأن تأمر بدفع الغرامة كلها أو بعضها تعويضاً لأي شخص متضرر من الجريمة ما لم يحكم له بالتعويض استقلالاً^(٣).

إن قانون حماية حق المؤلف والحقوق المجاورة والمصنفات الأدبية والفنية لسنة ٢٠١٣م نص على الغرامة كعقوبة أصلية في حالة الاعتداء على الحقوق المجاورة وترك أمر تقديرها للمحكمة. ويستشف ذلك من نص المادة (٢/٦٤) والتي تقرأ: "يعاقب كل من يرتكب جريمة الاعتداء على حق المؤلف والحقوق المجاورة بالسجن أو بالغرامة في حالة العود يجب توقيع العقوبتين معاً".

١- د. محمد زكي أبو عامر، "قانون العقوبات القسم العام"، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٨٤م، ص: ٣٢٧.

٢- د. نصر عبد الوهاب حسن، "حماية حقوق الملكية الفكرية في ضوء القانون الإماراتي الجديد والمصري واتفاقية التريبس"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩م، ص: ٣٢٥.

٣- أ. د. أحمد علي إبراهيم حمو، "محاضرات في علم العقاب" دار جامعة السودان المفتوحة للطباعة، ٢٠١١م، ص: ٥٧.

ب/ السجن:

السجن هو عقوبة سالبة للحرية، وقد يكون السجن مؤبداً أو مؤقتاً^(١). نجد أن قانون حماية حق المؤلف والحقوق المجاورة والمصنفات الأدبية والفنية لسنة ٢٠١٣م، نص على عقوبة السجن في حالة الاعتداء على الحقوق المجاورة ولكن جعلها عقوبة جوازية ولم يحدد مدة زمنية لها (المادة ٢/٦٤) خلافاً لقانون حماية حق المؤلف والحقوق المجاورة لسنة ١٩٩٦م الملغى الذي نص على أن مدة السجن لا تتجاوز ثلاث سنوات. بمعنى أن المشرع السوداني في ظل قانون حماية حق المؤلف والحقوق المجاورة لسنة ٢٠١٣م (الجديد) ترك أمر تقدير مدة عقوبة السجن للقاضي حسب نوع الجريمة وطبيعتها. وهذا مسلك حميد وجيد يحسب للمشرع السوداني.

نلاحظ من خلال نص المادة [٢/٦٤] المذكورة أعلاه من القانون السوداني النافذ لسنة ٢٠١٣م أن المشرع السوداني نص في حالة العود على إيقاع عقوبتي السجن والغرامة معاً على الجاني أي بمعنى أن جعل من كلاهما عقوبة إجبارية. ونرى أن الغاية من ذلك هو خطورة العود في مثل هذا النوع من الجرائم التي تستهدف الحق الفكري والذهني للإنسان.

ثانياً: العقوبات التكميلية (أو التبعية):

العقوبات التكميلية هي عقوبات تتبع العقوبة الأصلية وهي عقوبات ثانوية متنوعة ويتم فرضها حسب أنواع الجرائم الواقعة على حق المؤلف والحقوق المجاورة، ولا يتم تنفيذها على المحكوم عليه إلا إذا نطقت بها المحكمة في الحكم وحددت نوعها وبنيتها مقدارها. وتعرف في بعض الدول العربية بالعقوبات الإضافية، وهي أمر جوازي للمحكمة وللقاضي حرية الاختيار للنطق بها أو عدمه^(٢). هي عقوبات لا تقوى على العيش والوجود منفردة، فلا بد لها من تكأة تعتمد عليها وهي العقوبة الأصلية التي إذا لم توجد لا مكان لميلاد عقوبة تبعية، عليه فقد توجد عقوبة تبعية مع وجود عقوبة أصلية، والعكس غير صحيح، أي أنه لا توجد عقوبة

١- المادة (١/٣٣) من القانون الجنائي السوداني لسنة ١٩٩١م، قضت على أن مدة السجن المؤبد عشرين سنة.
٢- د. محمد خليل يوسف أبو بكر، "حق المؤلف في القانون"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨م، ص: ٣٣٧.

تبعية بدون عقوبة أصلية أساساً، ولهذا فهي تعتبر جزء من العقوبة حتى ولو لم ينطق بها القاضي في حكمه^(١).

العقوبات التكميلية وفقاً لقانون حماية حق المؤلف والحقوق المجاورة والمصنفات الأدبية لسنة ٢٠١٣م جوازية حيث أعطى القانون السوداني المحكمة الحق في المصادرة أو الإباداة أو نشر الحكم، وهي كما يلي:
أ/ المصادرة:

المصادرة كمصطلح لم ترد في القوانين العقابية السودانية السابقة تحت مصطلح المصادرة، وإنما ورد بلفظ التجريد من الأموال، وظهر مصطلح المصادرة ابتداء مع القانون الجنائي النافذ، وكرجمة لمصطلح من الإنجليزية إلى العربية استخدم المصطلح (التجريد) ثم استبدلت الترجمة مؤخراً إلى المصادرة، ومن الواضح أن المصطلحين يحملان نفس المعنى، فكلاهما مرادف للآخر ولخطورة المصادرة كعقوبة اهتم بها المشرع الوطني فضمنها في الدستور القومي الانتقالي لسنة ٢٠٠٥م، ولقد تبلورت في الدستور النافذ عندما تكلم عن حق التملك، ووضح بأن لكل مواطن الحق في الحياة أو التملك وفقاً للقانون، وحماية لتلك الملكية الخاصة يجب ألا تنزع إلى بموجب قانون، وللمصلحة العامة وفي مقابل تعويض عادل وفوري ولا تصدر الأموال الخاصة إلا بموجب حكم قضائي^(٢).

جاء تعريف المصادرة في المادة [١/٣٦] من القانون الجنائي السوداني لسنة ١٩٩١م بأنها: "الحكم بأيلولة المال الخاص إلى ملك الدولة بدون مقابل أو تعويض".
أما في قانون حماية حق المؤلف والحقوق المجاورة والمصنفات الأدبية لسنة ٢٠١٣م ومن خلال نص المادة [٦٥] نجد أن المشرع السوداني أعطى المحكمة سلطة مصادرة نسخ المصنف أو الأداءات إذا كان من رأي المحكمة أن تلك النسخ ناتجة من جراء الاعتداء على الحقوق المجاورة، وكما جوز لها مصادرة المواد المساعدة أو التي استعملت في ارتكاب جريمة الاعتداء على الحقوق المجاورة لحق المؤلف.
ب/ الإباداة:

١- أ. د. أحمد علي إبراهيم حمو، "قانون القوات المسلحة السوداني ٢٠٠٧م معلقاً عليه"، مطبعة شركة جي تاون لخدمات الكمبيوتر، الطبعة الأولى، ٢٠١٦م، ص: ٦٦٢.

٢- أ. د. أحمد علي إبراهيم حمو، "القانون الجنائي السوداني لسنة ١٩٩١م، معلقاً عليه - القسم الأول"، (ب. ن)، الطبعة الثانية، ٢٠١٣م، ص: ٧٤٢، ٧٤٣.

الإبادة هي إتلاف المال دون مقابل أو تعويض والغرض الذي يرمي له المشرع من هذه العقوبة هو التخلص من المال في حد ذاته، لعدم وجود الرغبة في إبقاءه وإمكانية استعماله مرة أخرى لأنه في حد ذاته مال ممنوع حيازته، لأنه مال غير مشروع أو معد لغرض غير مشروع^(١).

يكون الإتلاف وفقاً للمادة [٢/٣٦] من القانون الجنائي السوداني لسنة ١٩٩١م "دون مقابل أو تعويض".

وفقاً للمادة [٥/٦٥] من قانون حماية حق المؤلف والحقوق المجاورة والمصنفات الأدبية والفنية السوداني لسنة ٢٠١٣م أن الحكم بالإبادة سلطة جوازية للمحكمة حسب تقديرها متى ما رأت ذلك مناسباً، أن تصدر أمر بإتلاف وإبادة النسخ المقلدة أو الناتجة عن الاعتداء على الحقوق المجاورة وكل المواد التي استعملت في جريمة الاعتداء على الحق المجاور.

ج/ نشر الحكم:

جوز كذلك قانون حماية حق المؤلف والحقوق المجاورة والمصنفات الادبية والفنية السوداني لسنة ٢٠١٣م من خلال نص المادة (٦٥/و) للمحكمة أن تنشر الحكم في صحيفة واحدة، أو أكثر من الصحف اليومية على نفقة المحكوم عليه.

مما لا شك فيه أن نشر الحكم بالإدانة الصادرة ضد المعتدي على حق المؤلف والحقوق المجاورة في الصحف اليومية يؤدي إلى إحاطة الجمهور وتوعيته بأمر الاعتداء على حق المؤلف والحقوق المجاورة، وجرائم التقليد حتى يتخذوا حذرهم، ولا يقعوا في غش المقلدين. ويرى البعض عقوبة النشر التكميلية بأنها بمثابة تعويض عيني ومن خلال النشر في الصحف يتم معرفة العامة بالمجرمين والاحتراز منهم وكشف حيلهم بالاعتداء على حقوق الغير وسلبها دون وجه حق^(٢).

من خلال ما تقدم نخلص إلى أن المشرع السوداني عد الاعتداء غير المشروع على الحقوق المجاورة سواء كان الاعتداء واقع على حق مالي أو حق أدبي جريمة توجب العقاب على المعتدي وحدد الأفعال والصور التي تشكل جريمة الاعتداء على حقوق أصحاب الحقوق المجاورة وقرر العقوبة الجنائية لها.

١- أ. د. أحمد علي إبراهيم حمو، "القانون الجنائي السوداني لسنة ١٩٩١م معلقاً عليه، القسم الأول"، مرجع سابق، ص: ٧٥٨.

٢- د. محمد علي النجار، "حقوق المؤلف في ضوء الثورة المعلوماتية الحديثة"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠١٤م، ص: ٢٣١.

الخاتمة

بعد البحث والتحليل لموضوع الحماية الجنائية للحقوق المجاورة في القانون السوداني يمكن الخروج بعدد من النتائج والتوصيات وهي:

أولاً: النتائج:

- ١/ الحقوق المجاورة لحق المؤلف هي أنشطة مجاورة وملاصقة لحق المؤلف تهدف إلى وضع المصنفات الأدبية والفنية موضع التنفيذ والعمل على نشرها.
- ٢/ حصر المشرع السوداني أصحاب الحقوق المجاورة في ثلاثة طوائف هي: فنانو الأداء، ومنتجي التسجيلات الصوتية، وهيئات الإذاعة.
- ٣/ القانون السوداني لم يعرف ماهية الحقوق المجاورة، وإنما اكتفى فقط بذكر أصحاب الحقوق المجاورة.
- ٤/ نص المشرع السوداني على مجموعة جديدة من الجرائم الحديثة في مجال الحقوق المجاورة كالجرائم المتعلقة بتقديم معلومات أو بيانات غير صحيحة، أو مستندات مزورة، أو مشتملة على بيانات كاذبة بغرض التسجيل، وجرائم النشر الإلكتروني، والجرائم الخاصة بالتحايل وتعطيل التدابير التكنولوجية.
- ٥/ جريمة التقليد أو النسخ غير المروغ دون إذن صاحب الحق المجاور هي جريمة متكررة الوقوع وتمثل تهديداً لأصحاب الحقوق المجاورة.
- ٦/ نص المشرع السوداني على عقوبة الغرامة كعقوبة أصلية في حالة الاعتداء على الحقوق المجاورة وترك أمر تقديرها للمحكمة.
- ٧/ تشدد المشرع السوداني في حالة العود على إيقاع عقوبتي السجن والغرامة معاً على الجاني وجعل من كلاهما عقوبة إجبارية.

ثانياً: التوصيات:

- ١/ العمل على نشر ثقافة الحقوق المجاورة لحق المؤلف، وحمايتها في المجتمع السوداني وذلك عن طريق إقامة الندوات والمحاضرات والملتقيات بواسطة الأجهزة المختصة.
- ٢/ ضرورة توعية وتبصير أصحاب الحقوق المجاورة السودانيين بحقوقهم الأدبية والمالية والعمل على حمايتهم.
- ٣/ ضرورة العمل على التدريب والتأهيل المستمر والتوعية من قبل الدولة للمتعاملين في مجال تطبيق قانون حق المؤلف والحقوق المجاورة من شرطة وجمارك ونيابة وقضاة.

٤/ تطبيق وتنفيذ نصوص الحماية الجنائية بصورة صحيحة وسليمة للمحافظة على حقوق أصحاب الحقوق المجاورة.

٥/ التشديد بالعقوبة في حالة الاعتداء على الحقوق المجاورة لحق المؤلف بزيادة مدة السجن أو بمضاعفة الغرامة، حتى تكون عقوبة رادعة وزاجرة.

قائمة المراجع

أولاً: مراجع اللغة:

١/ ابن منظور، "لسان العرب" الجزء الأول، دار المعارف، القاهرة، [ب.ت]

ثانياً: المراجع القانونية باللغة العربية:

١/ أ. د. أحمد علي إبراهيم حمو، "محاضرات في علم العقاب" دار جامعة السودان المفتوحة للطباعة، ٢٠١١م.

٢/ أ. د. أحمد علي إبراهيم حمو، "القانون الجنائي السوداني لسنة ١٩٩١م، معلقاً عليه - القسم الأول"، (ب.ن)، الطبعة الثانية، ٢٠١٣م.

٣/ أ. د. أحمد علي إبراهيم حمو، "قانون القوات المسلحة السوداني ٢٠٠٧م، معلقاً عليه" مطبعة شركة جي تاون لخدمات الكمبيوتر، الطبعة الأولى، ٢٠١٦م.

٤/ د. حسام أحمد حسين مكي، "الملكية الفكرية وفقاً لما جرى عليه العمل في القانون السوداني"، شركة مطابع العملة المحدودة، الخرطوم، الطبعة الرابعة، ٢٠١٣م.

٥/ د. حسن حسين البراوي، "الحقوق المجاورة لحق المؤلف" دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥م.

٦/ د. حميد محمد علي اللهي، "الحماية القانونية لحقوق الملكية الفكرية في إطار منظمة التجارة العالمية"، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠١١م.

٧/ د. حنان طلعت أبو العز، "الحماية الجنائية لحقوق المؤلف" دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى.

٨/ خاطر لطفي، "موسوعة حقوق الملكية الفكرية"، طبعة ٢٠٠٣م.

٩/ د. رمزي رشاد عبد الرحمن، "الحقوق المجاورة لحق المؤلف" دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٨م.

١٠/ د. سلوى جميل أحمد حسين، "الحماية الجنائية للملكية الفكرية" مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، ٢٠١٦م.

١١/ د. السيد عبد الوهاب عرفة، "الموسوعة العلمية في حماية حقوق الملكية الفكرية"، الجزء الثاني، المكتب الفني للموسوعات القانونية، الإسكندرية.

١٢/ د. شحاتة غريب شلقامي، "الملكية الفكرية في القوانين العربية" دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٨م.

- ١٣/ د. عابد فايد عبد الفتاح، "الحقوق المجاورة لحق المؤلف"، مطبعة الرحمة، القاهرة، ٢٠١٥م.
- ١٤/ عبد الرحمن خليف، "الحماية الجزائية لحقوق المؤلف والحقوق المجاورة"، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، ط١، ٢٠٠٧م.
- ١٥/ د. عبد الرشيد مأمون، و د. محمد سامي عبد الصادق، "حقوق المؤلف والحقوق المجاورة في ضوء قانون حماية حقوق الملكية الفكرية الجديد لسنة ٢٠٠٢م، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٤م.
- ١٦/ كلود بولومبيه، "المبادئ الأساسية لحق المؤلف والحقوق المجاورة"، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٩٩م.
- ١٧/ د. محمد أمين الرومي، "حقوق المؤلف والحقوق المجاورة"، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩م.
- ١٨/ د. محمد حسام محمود لطفي، "البث الإذاعي عبر التوايح الصناعية وحقوق المؤلف"، القاهرة، ٢٠٠٤م.
- ١٩/ د. محمد خليل يوسف أبو بكر، "حق المؤلف في القانون"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨م.
- ٢٠/ د. محمد زكي أبو عامر، "قانون العقوبات القسم العام"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٨٤م.
- ٢١/ د. محمد علي النجار، "حقوق المؤلف في ضوء الثورة المعلوماتية الحديثة" دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠١٤م.
- ٢٢/ د. محمد علي فارس، "الحماية القانونية لقواعد البيانات وفقاً لقانون حق المؤلف"، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٣م.
- ٢٣/ د. محمود عبد الرحيم الديب، "الحماية القانونية للملكية الفكرية في مجال الحاسب الآلي والإنترنت" دار الجامعة الجديد للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٥م.
- ٢٤/ د. مصطفى أحمد أبو عمرو، "الحق المالي لأصحاب الحقوق المجاورة" دراسة مقارنة، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٨م.
- ٢٥/ د. مصطفى أحمد أبو عمرو، "الحق المالي لأصحاب الحقوق المجاورة"، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٨م.

٢٦/ د. مصطفى أحمد أبو عمرو، "حقوق فنان الأداء"، دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٥م.

٢٧/ د. نبيل يوسف عباس، "الوسيط في التجارة الإلكترونية"، دار الجامعة للطباعة والتجليد، (ب. ت)، (ب. ط).

٢٨/ د. نصر عبد الوهاب حسن، "حماية حقوق الملكية الفكرية في ضوء القانون الإماراتي الجديد والمصري واتفاقية التريبس"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩م.

٢٩/ د. يسريه عبد الجليل، "الحماية المدنية والجنائية لحق المؤلف في ضوء الفقه والقضاء"، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٥م.

ثالثاً: المراجع القانونية باللغة الإنجليزية:

- 1/ Jennifer Davis, "Intellectual Property Law", oxford university press, 2012.
- 2/ Hag Adam Hassan Eltahir, "Intellectual Legislations", First edition, Khartoum, 2017.
- 3/ Mohammed Ibrahim Mohammed, "Singulars and Excerpts on Intellectual Property", Sudan Currency Printing Press 2008.
- 4/ Samir Ali Hussein, "Lectures in intellectual prooerty", Khartoum, first edition, 2005.

رابعاً: القوانين

أ/ السودانية:

- ١/ قانون الإثبات السوداني لسنة ١٩٩٣م.
 - ٢/ القانون الجنائي السوداني لسنة ١٩٩١م.
 - ٣/ قانون المعاملات الإلكترونية السوداني لسنة ٢٠٠٧م.
 - ٤/ قانون حق المؤلف والحقوق المجاورة السوداني لسنة ١٩٩٦م.
 - ٥/ قانون حق المؤلف والحقوق المجاورة والمصنفات الأدبية والفنية السوداني لسنة ٢٠١٣م.
- ب/ القوانين العربية:

- ١/ القانون الاتحادي الإماراتي لحماية حق المؤلف والحقوق المجاورة لسنة ٢٠٠٢م.
- ٢/ القانون البحريني لحماية حق المؤلف والحقوق المجاورة لسنة ٢٠٠٢م.
- ٣/ قانون حماية الملكية الأدبية والفنية اللبناني لسنة ١٩٩٩م.

٤/ قانون حماية حقوق الملكية الفكرية المصري الجديد لسنة ٢٠٠٢ م.

خامساً: السوابق القضائية السودانية المنشورة:

١/ م ع/ ط. ح / ٥٩٢ / ٢٠٠٥ م / مجموعة السوابق القضائية المتعلقة بالملكية الفكرية، المجلد الثاني، السلطة القضائية، ٢٠٠٨ م.

٢/ م ع/ ط. ح / ٦٤٩ / ٢٠٠١ م / محاكمة آمال آدم وآخرين، مجموعة السوابق القضائية المتعلقة بالملكية الفكرية، المجلد الثاني، السلطة القضائية، ٢٠٠٨ م.





مركز الحوكمة والتنمية المستدامة - جامعة البليدة

دار البيان للنشر والتوزيع والإعلان بنغازي - ليبيا

هاتف: 00218912090770 - 00218612232104

Email: daralbayan@yahoo.com

ISSN: 2413 - 3989

