إمكانية استخدام وسائل الدفع الالكتروني في تعظيم موارد امانة بغداد المالية (أنموذج مقترح)

الباحث/ زيد حاتم كريم — الجامعة العراقية / كلية الادارة والاقتصاد
أ. م. د عبد الرحمن نجم المشهداني — الجامعة العراقية كلية / الادارة والاقتصاد

تاريخ القبول: 2021/9/12 — تاريخ التشر:2022/7/1

المستخلص: [1]

يُعد موضوع الدفع الالكتروني واحداً من الموضوعات المهمة التي ظهرت حديثا نتيجة الثورة التكنولوجية في قطاعي المعلومات والاتصالات التي سهلت اجراءات بيئة الاعمال وقلصت الوقت وخفضت التكاليف. خاصة مع تزايد استخدام وسائل الدفع الإلكتروني من الافراد والمنظمات كونها وسيلة مضمونة ومريحة لإجراء عمليات الدفع عبر شبكة الإنترنت، يضاف الى ذلك ميل نظام الدفع الإلكتروني إلى التحسين المستمر لطرق الدفع الإلكترونية التي عن طريقها تقدم المؤسسات المالية الفرص والخدمات المختلفة لزبائنها، فاصبح هذا النظام جزءا مهما من حياة الافراد والمؤسسات خصوصا في البلدان المتقدمة وفي أنشطتها الاقتصادية المختلفة، وكذلك الحال في اغلب البلدان النامية، وبالتالي فان تطبيق هذه الوسائل واعتمادها في تحصيل إيرادات امانة بغداد التي لاتزال تعتمد اليات جباية اموالها بالوسائل التقليدية رغم اتساع خدماتها البلدية المختلفة المقدمة للمواطنين الذين يقطنون داخل حدود مدينة بغداد والمتمثلة بـــــــ (خدمات التنظيف وخدمات الماء الصالح للشرب، خدمات الصرف الصحي، خدمات الدوائر البلدية مثل: منح اجازات البناء والمهنة وخدمات الطرق والحدائق العامة، ...الخ من الخدمات)، الذي يؤدي الى تعظيم مواردها المالية ويمكنها من استحداث مشاريع جديدة.

Abstract :

The subject of electronic payment is one of the important topics in light of the rapid developments in information and communication technology, as it is a new topic that emerged as a result of a technology revolution for electronic business. And the development of new projects in order to maximize financial resources. The researcher relied on the inductive study method, while the research community was represented by (Baghdad Municipality). The importance of the current research lies in explaining the importance of the electronic payment system in maximizing the financial resources of Baghdad's security, that electronic payment today is an important mechanism for the use of individuals and organizations as it is a secure and convenient way to make payments via the Internet, in addition to that the electronic payment system tends to continuously improve payment methods The electronic platform through which financial institutions provide various opportunities and services to their customers. Therefore, this system has become an important part of the lives of individuals and institutions, especially in developed countries and in their various economic activities, as well as in most developing countries. Since the Municipality of Baghdad is one of the important institutions in Baghdad that provides its various services to citizens who live within the borders of the city of Baghdad, and despite the expansion of its various municipal services represented by (cleaning services, drinking water service, sanitation services, municipal services services such as: granting building and profession licenses). Road services, public parks, etc. are services), but they still rely on the mechanisms of collecting their money by traditional means .

[1]) بحث مستل من رسالة ماجستير

المقدمة :

رغم ان التطور العلمي والتكنولوجي لم يكن وليد اليوم الا ان التطور السريع والمبتكر الذي شهده العالم منذ اوائل القرن الحادي والعشرين انعكس في تأثيره على جميع مجالات الحياة البشرية، وكان من اهم هذه التطورات ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ITC) والتقنيات الرقمية التي غيرت حياة الأفراد والمؤسسات وعملياتهم بالكامل، فحققت هذه التكنولوجيا التطور الكبير في كل المجالات ومنها تطور أنظمة الدفع الالكتروني، التي نمت بشكل متسارع لتستبدل وبنسبة ليست بالقليلة الدور التقليدي للنقد (العملة الورقية او المعدنية) بأدوات الدفع الإلكترونية التي أصبحت أكثر ملائمة للتطورات المعاصرة و أوسع انتشارا على الصعيد العالمي ككل.

يُعّد الدفع الإلكتروني اليوم يعد آلية مهمة لاستعمال الافراد والمنظمات كونها وسيلة مضمونة ومريحة لإجراء عمليات الدفع عبر شبكة الإنترنت، فضلاً عن ذلك يميل نظام الدفع الإلكتروني إلى التحسين المستمر لطرق الدفع الإلكترونية التي عن طريقها تقدم المؤسسات المالية الفرص والخدمات المختلفة لزبائنها. لذلك اصبح هذا النظام جزءا مهما من حياة الافراد والمؤسسات خصوصا في البلدان المتقدمة وفي أنشطتها الاقتصادية المختلفة، وكذلك الحال في اغلب البلدان النامية.

اما في العراق فقد بدأ التوجه باعتماد أنظمة الدفع الالكتروني في السنوات القليلة الماضية بعد اصدار مجلس الوزراء قراره المرقم(313) لسنة (2016) الذي وجه فيه الوزارات الحكومية بالتحول الى اعتماد أنظمة الدفع الالكتروني باستخدام الوسائل والأدوات التي يدعمها نظام المدفوعات العراقي والمشروع الوطني الذي يدعم الدفع بالتجزئة عن طريق استخدام بطاقات الدفع الالكتروني وامكانية استخدام الهواتف النقالة في أتمته المعاملات المالية بدلا من التعامل بأدوات الدفع التقليدية وبإشراف من البنك المركزي العراقي، والذي يسعى الى مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية والاندماج في المنظومة المصرفية العالمية لتحقيق المنفعة العامة بإدخال طرق الدفع الالكترونية ، وتوفير الجهد والوقت للمواطن في انجاز المعاملات ، وتعظيم الإيرادات الحكومية.

و امانة بغداد هي واحدة من المؤسسات المهمة في بغداد تقدم خدماتها المتنوعة للمواطنين الذين يقطنون داخل حدود مدينة بغداد، ورغم اتساع خدماتها البلدية المختلفة المتمثلة بـــــ (خدمات التنظيف وخدمات الماء الصالح للشرب، خدمات الصرف الصحي، خدمات الدوائر البلدية مثل: منح اجازات البناء والمهنة وخدمات الطرق والحدائق العامة، ...الخ من الخدمات) الا انها لاتزال تعتمد اليات جباية اموالها بالوسائل التقليدية.

مشكلة البحث :

رغم ان امانة بغداد هي واحدة من المؤسسات المهمة في بغداد وتقدم خدماتها المتنوعة لأكثر من ستة ملايين مواطن الا انها تواجه صعوبات جمة في جمع ايرادات خدماتها المقدمة بما يتلائم وحجم هذه الخدمات فضلاً عن التهرب من دفع رسوم واجور هذه الخدمات والتي تمثل من بوابات تفشي الفساد عند الجباية او تقدير قيمة الخدمة بسبب اتباع الطرق التقليدية.

لذلك اهتم البحث في امكانية توظيف خدمات الدفع الالكتروني التي يمكن ان تُسهم في تعظيم موارد أمانة بغداد المالية وارتفاع حصيلة الإيرادات المتنوعة عن طريق تقديم أنموذج مقترح، والحد او التقليل من الفساد.

اهمية البحث

تتجسد اهمية البحث كونه يقدم موضوعاً حديثاً يواكب التطورات المعاصرة في التحول التكنولوجي باستعمال وسائل الدفع الحديثة لتطوير عمل المؤسسات الحكومية وغير الحكومية مما يحقق نتائج ايجابية في جودة الخدمة المقدمة للمواطنين فضلا عن التوجهات الحكومية التي تدعو الى ضرورة العمل بتطبيق وسائل الدفع الالكتروني في كافة المؤسسات الحكومية ذات العلاقة وعليه يستنبط الباحث اهمية البحث بالآتي:

1) يساعد البحث في تطوير عمل المنظمة مدار البحث عن طريق معرفة الاجراءات والطرق الالكترونية الحديثة التي تعمل على تبسيط اجراءات جباية الخدمة المقدمة للمواطنين وتشجيعهم على ضرورة تسديد الفواتير الكترونيا.
2) بيان أهمية نظام المدفوعات الالكتروني بشأن تعظيم موارد امانه بغداد المالية مع بيان المخاطر، والمشكلات التي تواجه تطبيقه .

أهدف البحث

يرمي البحث الى تحقيق عدة اهداف منها :

في ضوء تحديد المشكلة والاهمية للبحث يتمثل الهدف الرئيس للبحث في تشخيص مدى امكانية تطبيق نظام الدفع الالكتروني، وما هي متطلبات الواجب توفرها في الدائرة مجال البحث.

1)تشجيع المؤسسات الحكومية و لاسيما امانة بغداد في تبني الوسائل الحديثة وتطبيقها لمواكبة التطور التكنولوجي واستعمالها للنهوض بواقع الخدمات المقدمة للمواطنين وتحسين جودتها ومن ثم تعظيم ايراداتها .

2)تطوير ثقافة المجتمع التكنولوجية باستعمال الوسائل الالكترونية الحديثة في انجاز المعاملات لقبول عملية التغيير.

3)تقديم أنموذج مقترح يساعد في تعظيم موارد أمانة بغداد المالية .

4)الحد من ظاهرة الفساد في جباية الاموال بتقليل احتكاك المكلف بالدفع مع موظف الجباية وبما يمكن ان يؤدي الى زيادة الايرادات الفعلية واقترابها من الايرادات المتوقعة او المخططة.

منهجية البحث:

أعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي في تحليل الظاهرة محل الدراسة بالاستفادة من تجارب الدول الاخرى .

المبحث الاول/ امانة بغداد ،هيكلها التنظيمي ومواردها المالية

اولا: نبذة تاريخية عن أمانة بغداد

يعود تاريخ تأسيس أمانة بغداد(أمانة العاصمة سابقاً) إلى زمن الدولة العثمانية في عهد الوالي مدحت باشا عام 1868 م. اذ كانت بمستوى بلدية وجاءت تسمية أمانة العاصمة وتسمية رئيسها بـ(أمين العاصمة) بعد صدور قانون إدارة البلدية رقم 84 لعام 1931 م. وبموجبه تم إلغاء قانون البلديات العثماني السابق وجميع الأنظمة والتعليمات الصادرة بموجبه لقد كان ارتباط أمانة العاصمة بوزارة الداخلية حتى قيام ثورة 14 تموز 1958 وبعد صدور نظام وزارة البلديات رقم 45 لعام 1960 م عُدت إحدى الدوائر التابعة لهذه الوزارة. بعد ذلك فك ارتباطها من وزارة البلديات وألحقت بديوان رئاسة الجمهورية. وتم في ذات الوقت تخويل أمين العاصمة الصلاحيات الممنوحة للوزير بموجب أحكام قانون السلطة التنفيذية رقم 50 لعام 1964 المعدل وفي عام 1987 م. تم تغيير تسمية أمانة العاصمة إلى أمانة بغداد كذلك تم إلغاء محافظة بغداد وجعلها مدينة بغداد بعد أن تم تعديل ارتباط الوحدات الإدارية التابعة لها ووضعت حدود جديدة لمدينة بغداد وأعيد ارتباط الأمانة بمجلس الوزراء وهو الحال القائم حاليا.

ثانيا: موارد امانة بغداد المالية

تشمل موارد امانة بغداد المالية مجموع الايرادات الحاصلة عليها من دوائر الامانة مثل ايرادات انتاج انابيب المياه والحاويات وأكياس النفايات، فضلاً عن الايرادات العرضية الحاصلة عليها من دوائر اخرى سواء أكانت لها علاقة بنشاطات أمانة بغداد أم لم تكن لها علاقة. وتنقسم هذه الموارد الى:

اولا - ايراد النشاط الجاري ويمثل النشاط الأساس للأمانة ويتكون من:

أ-ايراد النشاط الخدمي :

يشمل هذا النشاط الإيرادات التي تحصل عليها دوائر الأمانة لقاء تقديمها الخدمات للغير مثل:

1- رسم المهنة و الاعلان :

شرعت هذه الرسوم بموجب قانون واردات البلديات المرقم 130 لسنة 1963 وملخصه أن امانة بغداد تستوفي ما قيمته 10% بصفة رسم مهنة من عقد الايجار السنوي للمحال التجارية وفي حال عدم توافر عقد ايجار يخضع المحل التجاري للتقدير السنوي وفق لجان مشكلة لهذا الغرض مع الاخذ بنظر الاعتبار الظروف الاقتصادية وحجم الرقعة الجغرافية لمحل مزاولة المهنة (الوقائع العراقية 870 لسنة 1963)، اما رسم الاعلان فقد حُددت قيمته بمبلغ 24000 دينار للمتر المربع الواحد للإعلان باللغة العربية، 48000 دينار للمتر المربع الواحد اذا كان الاعلان باللغة الانكليزية بموجب قانون واردات البلديات المرقم 130 لسنة 1963 وحدد مبلغه بموجب المادة (24) و(25) و (18) من تعليمات تنفيذ الموازنة للسنوات 2016 و 2017 و 2018 وترتبط هذه الرسوم ارتباط مباشر بعدد المكلفين (المحال الخاضعة للرسوم) الواجب تحصيل الرسوم منهم ومساحة الاعلان المتوافرة .

2- أجور رفع النفايات (ايراد خدمات التنظيف)

شرع بموجب القرار المرقم 133 لسنة 1996 (الوقائع العراقية العدد 3647 لسنة 1996) ومنحت الصلاحية للوزير المختص بتحديد سعر رفع النفايات طبقا للوضع الاجتماعي ونوع المهن المزاولة وترتبط ارتباط مباشر مع عدد المكلفين وانواع المهن .ويختلف رسم أجور رفع النفايات عن رسم المهنة والاعلان بكونها تفرض على المحال التجارية والسكنية والحكومية .

3- الايرادات المتأتية عن فرض الغرامات والتعويضات بموجب قانون 67 وقرار 35 وقرار 13 وقرار 296 والمنصوص عليه حسب قانون واردات البلديات المرقم 130 لسنة 1963، وتعد هذه الايرادات ذات طبيعة متغيرة (غير ثابتة) ترتبط بعمليات التوسع العمراني ومدى استجابة المواطن للتعليمات الخاصة بالبناء، وتؤول ايراداتها لصالح امانة بغداد .

4- الايرادات الاخرى :

ويقصد بها ايرادات السنوات السابقة المتأتية من تحصيل الرسوم والايرادات المترتبة بذمة المكلفين والتي لم يتم تسديدها في سنوات سابقة او قد استحقت في حينها . اما الايراد العرضي المتأتي من حالات غير مخطط لها ونادرة الحدوث، فيسدد الى امانة بغداد بشكل عرضي وليس ضمن نشاط الامانة ويتصف بعدم الاستمرارية ولا يمكن توقعه .

ب - الايراد المتأتي عن الموجودات الثابتة :

ويعد هذا من أهم ايرادات امانة بغداد نظرا لما تملكه الامانة من موجودات ثابتة متمثلة بالأراضي والمباني التجارية والدور السكنية المستأجرة للغير وتتصف بالدورية (ايجار سنوي).

1- الايراد المتأتي عن دخول اليات الحمل :

ويستحصل هذا الايراد عن خدمات صيانة الطرق وعن الاضرار التي تخلفها دخول مركبات الحمل الكبيرة وبموجب المادة الخامسة من قانون واردات البلديات المرقم 130 لسنة 1963، وحاليا تجبى هذه المبالغ من قبل دائرة المرور العامة ودائرتي بلدية الصدر الاولى وبلدية الصدر الثانية وقسم المعامل البلدي وبواقع خمسة منافذ. وهذه الايرادات تكون ذات طبيعة متغيرة بالنظر الى عدد المركبات الداخلة الى بغداد. وقد خول أمين بغداد تحديد المبالغ الواجبة الدفع عن دخول كل آلية وفق الحمولة ويتطلب ذلك نصب كاميرات لأغراض المراقبة ومتابعة دخول اليات الحمل وفق حمولتها.

2- رسوم المزايدات

3- أجور التبليط (عرض تجاري , سكني)

4- أجور الكشف لعقارات سكن ويبلغ (15) إلف دينار, ومبلغ (25) إلف دينار للعقار تجاري.

5- أجور التنظيف ويتراوح مبلغها ما بين (75- 200) الف دينار للدوائر الحكومية

6- أيجار أملاك أمانة بغداد

7- رسوم أشغال الأرصفة (عرض تجاري بالمتر, عرض سكني بالمتر)

8- ورسم المجازر ورسم اليانصيب والمراهنات ورسم البناء والترميم ... الخ.

9- المنح الداخلية و الخارجية

10- الإيراد المتحقق من بيع الشتلات الزراعية والمناحل، ورسوم دخول المرافق السياحية مثل المتنزهات والمتاحف التابعة لأمانة بغداد .

ثانيا- الإيرادات التحويلية

يشمل هذا الحساب الإيرادات التي تحصل عليها دوائر الأمانة نتيجة أحكام قانونية او قرارات ادارية خارج نشاطها ولا تعتبر من مفرداتها لكونها لا تضيف شيئاً عليه وهي على النحو الآتي:

أ- منحة الخزينة العامة

يشمل هذا الحساب المنح التي تدفعها وزارة المالية الى أمانة بغداد لتغطية العجز الحاصل في نشاطها.

ب- تعويضات وغرامات

يشمل هذا الحساب الغرامات والتعويضات المتحصلة من المتعاقدين نتيجة إخلالهم بالعقود.

المبحث الثاني / استخدام وسائل الدفع الالكتروني في تعظيم موارد امانة بغداد المالية

اولا : امانة بغداد ومحاولة استخدام التكنلوجيا :

أطلقت أمانة بغداد في الفصل الأول من عام 2016 نظام القائمة الالكترونية في تحصيل رسمي المهنة والإعلان بالتعاون مع شركات القطاع الخاص للجباية والدفع الالكتروني ، وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي أسوة ً بقائمتي تحصيل الماء والكهرباء وكذلك لزيادة ثقة المكلفين بقيمة المبالغ التي بذمتهم ومنع التلاعب بالتقديرات المالية والفساد المالي وحالات الابتزاز للمكلف واختصارا ً للوقت والجهد من العمل والروتين المتعارف عليه في الإجراءات الإدارية, مما تطلب بناء قاعدة بيانات في كل دائرة بلدية تتضمن المعلومات الخاصة بالمكلف مثال الاسم للمكلف والاسم التجاري وقيمة الرسوم المفروضة وضمن الرقعة الجغرافية للمكلفين.

ان هذه العملية تمت بعد عمليات جرد للمكلفين وطبيعة المهن التي يمارسونها والتفاصيل الخاصة بلوحة الاعلان وحجمها وكذلك توثيق الديون السابقة التي بذممهم وتحديث البيانات أول بأول وإرسالها إلى المركز(ديوان أمانة بغداد) لأغراض المتابعة والتدقيق لإعطاء صورة واضحة عن عدد المكلفين وقيمة الديون المتبقية وقيمة التحصيلات من رسمي المهنة والإعلان الا ان هذا البرنامج لم يطبق رغم دوره الايجابي في تعظيم الإيرادات وتحصيل الرسوم ومساعدة الإدارة العليا في تقدير الإيرادات للسنوات القادمة والتخطيط لها وفق المعطيات المستمدة من الواقع الفعلي وليس بالتنبؤ غير المعلوم والانموذج الاتي يمثل احد مخرجات هذا البرنامج بسبب:

1) عدم كفاية التخصيصات المالية لتغطية نفقات مشروع الدفع الالكتروني.
2) عدم القناعة بالسماح للقطاع الخاص ان يقوم بإدارة المشروع وجباية الاموال لقاء الخدمات البلدية المقدمة باعتبار ان الامانة مؤسسة حكومية مهمتها تقديم الخدمات البلدية وجباية رسومها. ولا يوجد نص تشريعي يجيز للأمانة ان تعهد بجزء من مهامها (الجباية) الى القطاع الخاص.
3) ان تكليف شركات الدفع الالكتروني بمهمة الجباية يُحجم اعدادا من الموظفين ضعاف النفوس من الحصول على الرشى والاتاوات وابتزاز المواطنين على حساب المال العام مما يؤدي الى هدر كبير لموارد الامانة.

ثانيا: السيناريو المقترح لتعظيم الموارد المالية لأمانة بغداد باستخدام وسائل الدفع الالكتروني

يعد تطوير السيناريوهات واستعمالها ضمن المنظمة مدخلاً للاستراتيجية وللتفكير الاستراتيجي الذي يدرك الطبيعة المتقلبة للمستقبل. وعلى الرغم من التقلب، فالمستقبل ليس عشوائياً بشكل كلي، لذلك ينبغي عدم تجاهله، لأن هذا المستقبل لا يزال في طور التكوين (Wright,2005,:87). وتبدأ السيناريوهات بافتراض ان المستقبل في النهاية لا يمكن ان يكون قابلاً للمعرفة بشكل مؤكد (Malone & Laubacher& Morton,2003:115) وبهذا الصدد يذكر(Wack,1985:73) (Wack) إن أفضل مدخل يؤمن به يتمثل في تقبل اللاتأكد ، والقيام بمحاولة لفهمه، ثم جعله جزءاً من الاستنتاج. ان اللاتأكد اليوم ليس انحرافاً عرضياً ومؤقتاً عن التوقعات المعتدلة، ولكنه الأساس للهيكل المستقبلي لبيئة الأعمال.

ولهذا تستخدم مجموعة مميزة من السيناريوهات للاستحواذ على مدى واسع من التطورات المستقبلية الممكنة لعناصر اللاتأكد الأساسية، ويساعد سيناريو المنظمة في النظر للمستقبل، وتوقع الأحداث والاتجاهات، وفهم المخاطر، وتوافر أفكار للأنشطة الريادية عن طريق تشخيص خيارات استراتيجية جديدة تساعد المديرين على الخروج عن النماذج العقلية التي يمتلكونها(Raspin & Terjesen,2007:116). فالسيناريوهات هي أداة تمكن المنظمة من تكوين نظرة بعيدة الأمد للبيئة التي تتسم باللاتأكد، فهي قصص بشأن الطريقة التي يمكن أن يتحول بها العالم في المستقبل، والتي تساعد في الادراك والتكيف مع البيئة الحالية (Schwartz,1997: 3).

ثالثا: سيناريو الامر الواقع في حالة استمرار الجبابة التقليدية

قام الباحث بدراسة خاصة لتعظيم موارد امانة بغداد المالية باستخدام انظمة الدفع التقليدي عن طريق جباية مبالغ من اصحاب الدور و العمارات السكنية وفق قاعدة (فد وأستفد) وهي علاقة تبادل منفعة بين الطرف الاول متمثل بأمانة بغداد والطرف الثاني متمثل بصاحب الدار او شقة سكنية يتم اعتماد اليات الدفع الالكتروني في الجباية.

ان الدراسة استندت على احكام المادة (25) من قانون الموازنة الاتحادية لعام 2016 تعظيم موارد امانة بغداد تماشيا مع سياسة الحكومة واستنادا لقرار 13 لسنة 2001 بأن (تقوم امانة بغداد والبلديات برفع ونقل النفايات والقامة الخاصة بالعقارات السكنية مقابل مبلغ قدره (100) دينار شهريا يستوفى من شاغر العقار وتضاف الى قائمة اجور الماء ويمول من دائرة ماء بغداد او من الهيئة العامة للماء والمجاري الى امانة بغداد او البلديات المعنية (الوقائع العراقية 4430 لسنة 2017)، علما ان من يتخلف عن دفع اجور الخدمات البلدية اليوم يضطر الى دفعها غدا عند مراجعة الدوائر البلدية ودوائر التسجيل العقاري مع فرض الغرامات التأخيرية. ويؤدي ذلك الى تعزيز العلاقة بين الطرفين ويحقق المزايا الأتية :

1) خلق بيئة صحية أمنة ومتينة لدى صاحب الدار أو الشقة كون الطرف الاول امانة بغداد يكون رفيق دائم العلاقة بتقديم الخدمة وفق المتابعة اليومية والمستمرة من قبله وهي خدمة النظافة بالدرجة الاساس .

2) تقديم الخدمة وفق اسلوب جديد وامثل بدلا من الاسلوب التقليدي والذي اصبح روتيني وغير مجدي وهذا ما ظهر مؤخرا في كافة انحاء بغداد عن طريق تراكم النفايات، وبشكل بدأت الامانة تعجز عن تقديم خدمات النظافة بما يتلائم مع اسم ومكانة بغداد، حيث ستقدم الخدمة وفق آلية جديدة مقترحة تتضمن:-

أ- نظافة الشوارع الداخلية وعلى مستوى المساحات امام الدور مجانا .

ب-تقديم أكياس نفايات وحاويات شهريا مجانا.

ت-تقديم خدمة زراعية سواء اعادة تشجير وزراعة الساحات العامة او تزويد الدور السكنية والشقق بنباتات وزهور دائمية ونباتا ظليه ويتم الاعتماد على كوادر امانة بغداد الفنية والاجراء اليوميين على ان تقدم الخدمة مقابل أجر رمزي .

3)نشر روح ثقافة الوعي البلدي الذي يسهم بتوليد شعور لدى صاحب الدار بالالتزام بالتعليمات التي تصدر من امانة بغداد كونه سيشعر بالقيمة المعنوية والفعلية المقدمة من قبل امانة بغداد .

4)تكليف دائرة التصاميم بإعادة مسح الاحياء السكنية وتسجيل الدور التي استحدثت بشكل غير رسمي (التقطيع وانقسام الوحدة السكنية الى اكثر من وحدة) وتثبيتها وجباية الرسوم واجور الخدمات منها لان الامانة تجبي الرسوم البلدية من الدور المسجلة رسميا في حين ان كل الوحدات المستحدثة غير الرسمية والعشوائيات التي ظهرت في مدينة بغداد بعد عام 2003 بسبب النقص الواضح في نوعية السكن والاكتظاظ الكبير وزيادة الكثافة السكانية في الوحدات السكنية نتيجة ارتفاع معدل النمو السكاني فضلا عن الهجرات والنزوح من المحافظات ادى الى تجزئة الوحدة السكنية داخل الاحياء الى اكثر من دار بطريقة غير رسمية، رغم أن قانون بناء المساكن والدور رقم 851 في 1980 لا يسمح بتقسيم الوحدة السكنية إلى أقل من 200 متر (الوقائع العراقية، 3183 لسنة 1988) والذي أصبح أمرا واقعا فهي تتلقى نفس الخدمات البلدية مثل الماء الصالح للشرب وخدمات الصرف الصحي وخدمات التنظيف.

5)ان عدد الوحدات السكنية المثبتة رسميا في الدوائر البلدية هو (1,213,782) وحدة سكنية في حين بلغ عدد الوحدات غير الرسمية والتي تتلقى نفس الخدمات البلدية (1,634,888) وحدة اي ان امانة بغداد تقدم خدماتها البلدية الى (2,848,670) وحدة سكنية اكثر من (50%) منها غير رسمي ولا يدفع اجور الخدمة التي يتلقاها كما مبين ذلك في الجدول (1) .

جدول (1)عدد الدور السكنية طبقا لدوائر البلديات لعام 2020

دوائر البلدية	عدد الدور السكنية طبقا لدوائر البلديات الرسمي	عدد العمارات السكنية طبقا لدوائر البلديات	عدد الدور السكنية غير الرسمي
دائرة بلدية الرصافة	27722	144	29900
دائرة بلدية مركز الكرخ	11000	190	15000
دائرة بلدية الاعظمية	100000	120	130600
دائرة بلدية الشعب	100000	60	190000
دائرة بلدية الكاظمية	22907	100	35490

دائرة بلدية الشعلة	67200	500	80200
دائرة بلدية الصدر الاولى	37686	167	45686
دائرة بلدية الصدر الثانية	48862	167	59862
دائرة بلدية المنصور	98557	57	120076
دائرة بلدية بغداد الجديدة	146418	780	196418
دائرة بلدية الغدير	164200	270	205200
دائرة بلدية الرشيد	207500	450	258522
دائرة بلدية الدورة	100000	400	221922
دائرة بلدية الكرادة	42000	568	46012
المجموع	1174052	3973	**1634888**

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات امانة بغداد – دائرة التصاميم لسنة 2020 وعلى المقابلات الشخصية مع مسؤولي البلديات

وهذ ما يحرم الامانة ودوائرها البلدية من ايرادات ليست بالقليلة. التي يمكن تقديرها كما في الجدول (2) الذي يبين:

- اجمالي العوائد السنوية المتحققة من الوحدات السكنية الرسمية هو (145,653) مليون دينار.
- اجمالي العوائد السنوية المهدورة والتي يمكن جبايتها من الوحدات غير الرســـمية هو (196,188) مليون دينار.
- اي ان امانة بغداد يمكن ان تزيد ايراداتها السنوية من (145,653) مليون دينار الى (341,851) مليار دينار سنويا لقاء نفس الخدمات المقدمة.

اما نفقات المشروع فيمكن تلخيصها بـ :-

1) تزويد اصحاب الدور والشقق السكنية اكياس وحاويات نفايات التي تبلغ قيمتها (72.827) مليون دينار سنويا . وباعتبار ان دائرة الوحدات الانتاجية التابعة لأمانة بغداد هي من تقوم بأنتاج اكياس وحاويات النفايات ، علما ان كلفة كيس النفايات (500 د.ع) وحاوية النفايات بكلفة (4500 د.ع)
2) يتم تعزيز دائرة المتنزهات والتشجير بمبلغ قدره (5000) مليون دينار سنويا ، لغرض قيام الدائرة بتقديم خدمات زراعية مثل تجهيز الدور والشقق السكنية بنباتات زراعية وتقديم خدمات استشارية لهم من قبل كوادر البلديات .
3) تشغيل اجراء يوميين (عمال نظافة ، عمال زراعيين ، عمال خدمة نظافة) من خلال رصد مبلغ (20000) مليون دينار سنويا للقيام بمهام تنظيف الشوارع ضمن الازقة وامام الدور السكنية والعمارات والقيام بحملات زراعية للدور التي يسمح بالزراعة امامها او تقديم خدمة زراعية او تجهيز نباتات موسمية .
4) يتم توزيع مبلغ (20,000) مليون دينار لكل البلديات البالغ عددها 14 دائرة بلدية فتكون حصة كل بلدية منه (1,428) مليون دينار
5) يبلغ مجموع التكاليف الكلية وفق الفقرات (اولا ، ثانيا ،ثالثا) مبلغ قدره (97,827) مليون دينار. وبطرح التكاليف الكلية من الايرادات الكلية المتوقعة ستحقق الامانة فائض مالي يقدر بـ (47,827) مليون دينار يمكن استغلاله او التصرف به على الموازنة التشغيلية لتغطية نفقاتها او لإقامة مشاريع جديدة .

جدول (2)العوائد الفعلية والمحتملة السنوية لأمانة بغداد (مليون دينار)

النوع	وحدة سكنية	اجور الخدمة الشهرية (الف دينار)	العائد الشهري	العائد السنوي
الوحدات السكنية الرسمية	1,213,782	10	12,137	145,653

الوحدات السكنية غير الرسمية	1,634,888	10	16,349	196,188
المجموع	2,848,670		28,486	341,851

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول (1)

رابعا : تطبيق الجباية الالكترونية لخدمات امانة بغداد

ان تطبيق انظمة الدفع الإلكتروني في امانة بغداد وشمول كل الوحدات السكنية المتلقية للخدمات البلدية يؤدي الى تزايد اعداد الذين يسددون ما بذمتهم من اجور لأنها ستكون معلومة للجميع وامكانية الدفع المجزأ اما عن طريق شراء بطاقات الدفع المسبق الواجب توفرها مثل بطاقات تعبئة الهاتف النقال او عبر فتح حسابات محفظة امانة بغداد الالكترونية لتلقي اجور هذه الخدمات خاصة وان البنية التحتية لها متوفرة لوجود (39,7) مليون خط مشترك من خطوط الهاتف النقال، و(30) مليون مستخدم للأنترنيت (وزارة التخطيط :2019 ،13)، ويستخدم (3,139) مليون شخص بطاقات الدفع الالكتروني بأنواعها المختلفة.(البنك المركز العراقي: 2019 ،6)

ان هذه الخدمات الالكترونية تُسهل على المواطنين التواصل مع مراكز الخدمات الالكترونية فضلاً عن سهولة استخدمها وهو ما سيدفع المواطنين الى تقنين استهلاك هذه الخدمات وبالوقت نفسه يقلل من الجهد البلدي المبذول ويقلل التكاليف التشغيلية، ومن ثم فان ايرادات امانة بغداد سيكون من السهل جباية اجور خدماتها للوحدات السكنية الرسمية وغير الرسمية التي يمكن ان تزيد عن (350) مليار دينار سنويا كما موضح في الجدول (2) .

خامسا: إمكانية انشاء بوابة الكترونية و تفعيل الخدمات البلدية الالكترونية لأمانة بغداد

يعد إدخال التكنولوجيا الرقمية في تسيير أعمال امانة بغداد ثورة حقيقية تشهدها البلاد فالتحول من الشكل التقليدي للخدمة في البلديات إلى الشكل الحديث ليس من باب الرفاهية، بل هو حتمية فرضتها تغيرات العالم وتحدياته، وعليه فإن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الإدارة الكترونية اليوم تساعد وترتقي بالأداء عن طريق السرعة والكفاءة والدقة العالية التي تقدمها الإدارات، وتعتبر الخدمات الإلكترونية أحد أفضل نماذج التخطيط والاستفادة من متطلبات العمل وفق خطط استراتيجية هامة، ولهذا نرى أن هذا العمل لم يأت محض صدفة، بل نتيجة رؤية واضحة المعالم تتطلع فيها أمانة بغداد مستقبلا لتحقيق التنمية المستدامة في مختلف القطاعات، لذا فإن نجاح تطبيق هذا الانموذج في امانة بغداد مستقبلا يحتاج إلى تخطيط وإمكانيات مادية وبشرية وإدارية وتظافر جميع الجهود لإنجاح مشروع البلدية الإلكترونية .

ان البلدية الإلكترونية نمط متطور وجديد من الإدارة يتم عن طريق رفع مستوى الأداء والكفاءة الإدارية وتحسين مناخ العمل لتسهيل كافة الخدمات والأعمال التي تقدمها المؤسسات الحكومية للمواطنين عبر الوسائل الإلكترونية مثل الإنترنت والهواتف الخلوية والأرضية بسرعة وفعالية عالية(سمية،2021: 64) ، وتعرف أيضا على أنها تلك البلدية التي تستخدم وسائل تقنية الاتصالات والمعلومات للتعامل مع كافة المرتبطين بها من مواطنين وقطاع تجاري وموظفين ودوائر حكومية أخرى ، بما يضمن أداء أعمال البلدية بشفافية وكفاءة واقتصاد وسرعة، ويمكن توضيح المتعاملون مع البلديات الإلكترونية والخدمات البلدية المختلفة و بيان اهم بالأتي : (فخري 2021: 45)

1- الفوائد الاقتصادية :

أ- توفير المال والوقت والجهد على جميع الأطراف التي تتعامل عن طريق البلدية الإلكترونية مقارنة بالبلدية التقليدية .

ب-تقديم الخدمة إلى العميل أو الجهة المعنية وليس العكس.

ت-إتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات عديدة مثل إدخال البيانات وتشغيل وصيانة البنية التحتية للبلدية الإلكترونية و أمن المعلومات

ث-فتح قنوات استثمارية جديدة عن طريق التكامل بين البلدية الإلكترونية محلياً والحكومة الإلكترونية مركزياً وذلك عن طريق استخدام نفس التطبيقات والتقنيات والتبادلات الداخلية للبيانات .

2- الفوائد الإدارية :

أ- تتسم الإدارة في البلدية الإلكترونية بالشفافية في التعامل وتكون أكثر وضوحا وتلغى فيها الواسطة والمحسوبية والمجاملة ومن ثم القضاء على البيروقراطية .

ب- تختصر البلدية الإلكترونية الهرم الإداري التسلسلي الطويل الذي عادة ما يتبع في الإدارة التقليدية والإسراع في تنفيذ الإجراءات الإدارية واختصارها .

ت- التواصل و الوصاية ومع أجهزة الرقابة المختلفة بيسر وتبادل التقارير واستلام الملاحظات والتعديلات في وقت قصير .

ث- تسمح البلدية الإلكترونية بتنظيم العمليات وتحسين الأداء الوظيفي والعمل بروح الفريق الواحد وتوحيد الجهود.

ومما تقدم و اشارة الى المنهاج الحكومي الجديد الذي يوضح ضرورة الانتقال الى العمل الالكتروني وتطبيق الحوكمة الالكترونية نجد من الضروري العمل على إنشاء مركز بيانات وبوابة الالكترونية لغرض تطبيق الحوكمة وتقديم الخدمة الإلكترونية وتفعيل مفهوم البلدية الكترونية، واهم اشكالها (البنك المركزي العراقي، دائرة المدفوعات، الجباية الالكترونية، رقم 651 في 2019/4/3) :

1- بوابة امانة بغداد الإلكترونية : برنامج تنفيذ أنموذج لأحد مبادرات الحكومة الإلكترونية يمكن عن طريقها الدخول إلى خدمات وكلاء متعددين، فضلا عن إتاحتها للمستفيد القدرة على التفاعل السهل والمرن مع هؤلاء المواطنين التي عن طريقها يمكن تقديم الخدمات الاتية :

جدول(3)خدمات البوابة الالكترونية

أنظمة المخالفات ومتابعة شكاوي المواطنين	خدمة توزيع الأراضي الحكومية
خدمة إجازة البناء البنايات	خدمة اجازات البناء ورسوم امانة بغداد
خدمة استئجار المساحات الصغيرة التجارية	خدمة استئجار و بيع الاكشاك
خدمة بيع الأراضي السكنية	استئجار مواقف السيارات
أخبار البلدية وحملات التوعية الإلكترونية حول التدخين، الأمراض الشائعة، الوقاية المحلية	استعلام عن النشاطات والفعاليات المحلية
طلب ترخيص بالإعلانات	طلب ترخيص ترميم منزل أو مؤسسة
انظمة إدارة شؤون البلدية الإدارية ومالية الموارد البشرية، المخزون	أنظمة الصرف الصحي والري وإدارة الطرق والمراقبة
خدمة بيع الأراضي الصناعية	خدمة الخرائط لمدينة بغداد
خدمة استيفاء الملاك المستأجرة	ترقيم الكتروني عقارات أمانة بغداد و اصولا لممتلكات والآليات

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بلدية دبي الالكترونية .

2- مركز البيانات data center :

إن مركز البيانات، في أبسط صوره، عبارة عن مرفق مادي تستخدمه المؤسسات لإيواء تطبيقاتها وبياناتها المهمة. يستند تصميم مركز البيانات إلى شبكة من موارد الحوسبة والتخزين التي تمكن تسليم بيانات وتطبيقات البرامج التي تمت مشاركتها. تشمل المكونات الرئيسة لتصميم مركز البيانات أجهزة التوجيه، والمبادلات، وجدران الحماية، وأنظمة التخزين والخوادم ووحدات التحكم في تسليم التطبيقات.

3- اهمية مراكز البيانات

أ- تخطيط موارد المؤسسة وقواعد البيانات .

ب- خزن و ادارة جميع الخرائط و المخططات الخاصة بالعاصمة بغداد التي تعتبر من البيانات المهمة و عالية السرية و الأمان.

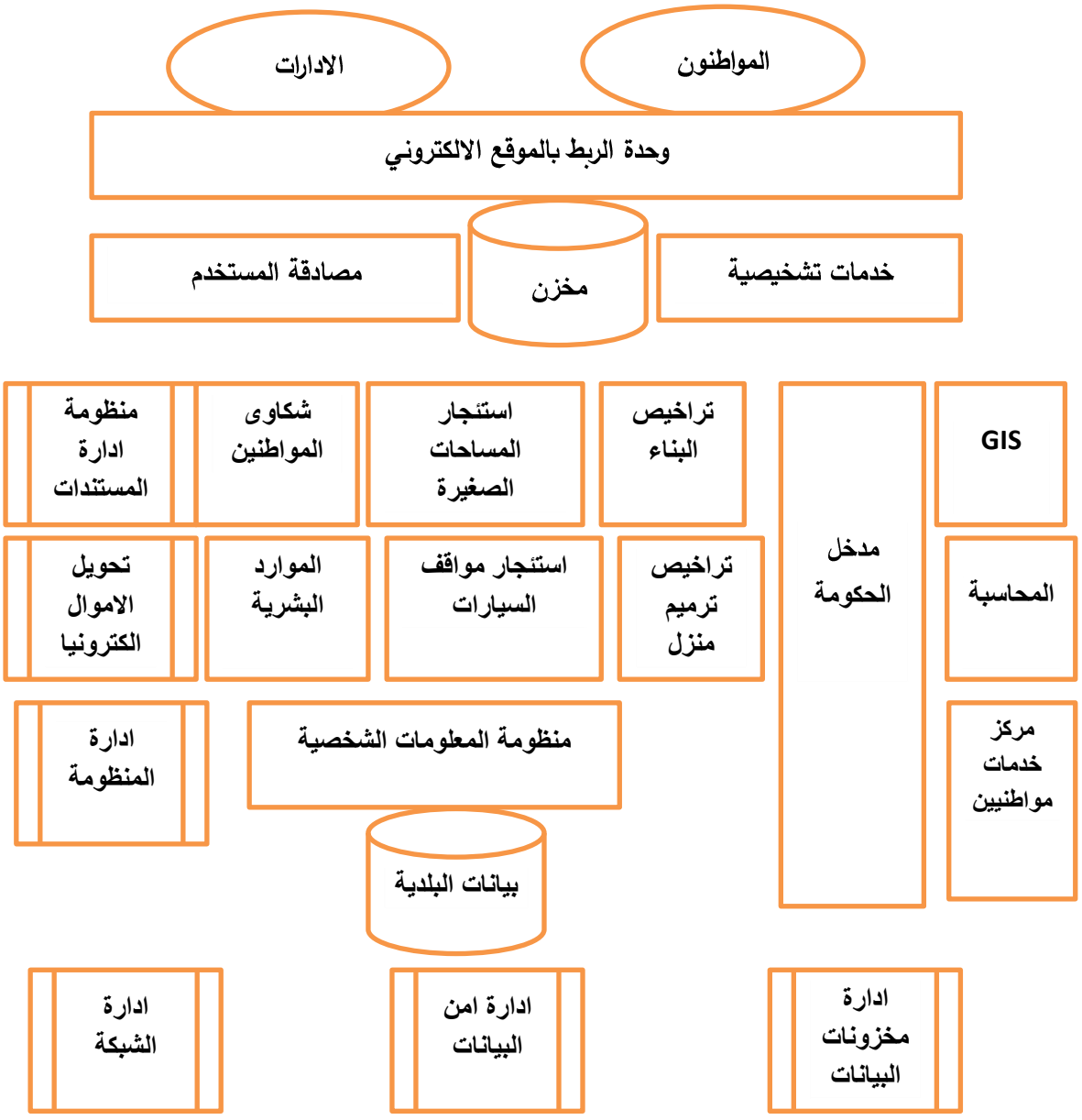
ت- ادارة قواعد البيانات الخاصة بجميع أصول وممتلكات امانة بغداد .

ث- إدارة و مراقبة البيانات الواردة من البوابة الكترونية .

4- معمارية البلدية الالكترونية

معمارية التكنولوجيا تعرف اساسا "كيفية حوسبة "وتصنيف المهارات والامكانيات المحوسبة التي تدعم تنفيذ اجراء المعاملات الحكومية وادارة البيانات. وتوفر المعمارية أيضا النسخة الأصلية من التطبيقات الفردية وتفاعلاتها وعلاقاتها بإجراءات المعاملات الأساسية للمؤسسة والغرض الرئيس من المعمارية يتمثل في تعريف انواع التطبيقات المطلوبة لإدارة البيانات ودعم اجراءات معاملات الأعمال الذي يحدد مسؤوليات الادارة والموظفين على نطاق ضيق في المؤسسة ويساعد أيضا على التخطيط للعمل المشترك وتبادل المعدات بين التطبيقات. ويبين مخطط (1) مثال فكرة معمارية البلدية الالكترونية .

مخطط (1) آلية مقترحة لمراحل تنفيذ بلدية أمانة بغداد الالكترونية



المصدر : المخطط من اعداد الباحث بالاعتماد على مشروع النظام البرمجي لوزارة الاسكان، 2019 .

سادسا: مراحل تنفيذ مشروع بلدية امانة بغداد الإلكترونية

يتم تحديد ثلاثة مراحل تنفيذ مشروع امانة بغداد الإلكترونية، حيث يتم تقسيم المراحل اعتمادا على معطيات البنية التحتية المتوافرة والخدمات الممكن تنفيذها في كل مرحلة، ونستعرض هذه المراحل في الجدول (4) :

جدول (4)مراحل تنفيذ بلدية امانة بغداد الالكترونية

المرحلة الأولى	
التركيز على التخطيط الاستراتيجي	في هذه المرحلة تم التركيز على التخطيط الاستراتيجي للمشروع تحديد استراتيجية للمشروع • تحليل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات • وضع الأسس والمعايير الفنية • تحديد الخطة الانتقالية
مميزات المرحلة	• إنجاز الاستراتيجية والرؤيا للمشروع • اختيار البنية التحتية الفنية اللازمة لتشغيل الخدمات الإلكترونية • دراسة تصميم تطوير تطبيق: موقع جديد لأمانة بغداد على شبكة الإنترنت (باللغة الانكليزية و العربية)(البوابة الكترونية) • مشاركة أكثر من 250 موظف في عملية تحويل الخدمات إلى الحكومة الإلكترونية • مشاركة بعض العملاء في تصميم وتطبيق الخدمات الإلكترونية • تطبيق أكثر من 100 دورة / ندوة / ورشة • إطلاق برنامج تدريب العملاء • استعمال البريد الإلكتروني والرسائل القصيرة عبر الهواتف النقالةSMS للتخاطب مع العملاء والموظفين • المشاركة في مؤتمرات وندوات عديدة لعرض تجربة امانة بغداد في الحكومة الإلكترونية • تفعيل خدمة الدفع الإلكتروني عبر بطاقات الائتمان
المرحلة الثانية	
في هذه المرحلة تم التركيز على تطوير وتحديث البنية التحتية للاتصالات وتقنيات المعلومات، كما تم اختيار مجموعة من الخدمات لتنفيذها وتقديمها الكترونيا	
تطوير البنية التحتية للاتصالات وتقنيات المعلومات	• تطوير وتحديث البنية التحتية (انشاء مركز بيانات) • تنفيذ الخدمات المخصصة للمرحلة الأولى • تطوير وتنفيذ سياسة أمن المعلومات • تطبيق الدفعة الثانية من خدمات البلدية • تنفيذ حملة تدريبية شاملة ومكثفة • تطبيق بعض الأنظمة الداخلية المساندة لتلك الخدمات • مراجعة الإجراءات المرتبطة بتلك الخدمات • إدارة عوامل التغيير • استخدام الرسائل القصيرة SMS للتخاطب مع العملاء • توفير خدمة الدفع الإلكتروني
المرحلة الثالثة	
تعتبر هذه المرحلة مرحلة التكامل والتفاعل التام للمرحلة الاولى والثانية، بحيث يتم تقديم خدمات تفاعلية متكاملة للمواطنين	
تقديم الخدمات للمواطنين	• تطبيق دفعة جديدة من الخدمات

	• تقديم الخدمات السابقة عبر قنوات جديدة • إضافة امتيازات جديدة الى الخدمات السابقة
إنجازات المرحلة	• تقديم الخدمات عبر قنوات جديدة كالهواتف النقالة • التركيز على تعزيز الربط بين الخدمات والأنظمة الداخلية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على تجربة الامارات والبحرين وسلطنة عمان للبلديات الالكترونية. .

الاستنتاجات

1) اعتماد البوابات الرقمية واستخدام اليات الدفع الالكتروني في البلديات لتقديم الخدمات التي تؤدي بدورها الى تحسين الخدمات المقدمة وتقليل الوقت والجهد والكلف لمتلقي الخدمة مع ارتفاع حصيلة الايرادات البلدية والحد من الفساد وهدر المال العام.
2) هناك إمكانية لإنجاح تطبيقات الدفع الالكتروني في الدوائر الحكومية المختلفة ومنها امانة بغداد لتوفر البنية التحتية لها مثل انتشار استخدام الانترنيت والهاتف المحمول بتطبيقاته المختلفة وانتشار استخدام بطاقات الدفع الالكتروني المختلفة وفي عموم المناطق والمدن.
3) ان استمرار تقديم الخدمات البلدية بالطرق التقليدية والزام المكلفين بالحضور الى الدوائر ومنها الدوائر البلدية والزام المكلفين بالدفع النقدي لتسديد التزاماتهم المالية لقاء الخدمات التي يتلقونها يمكن ان يؤدي الى احتكاك المكلف بالموظف وانتشار المحسوبية والفساد يمكن ان تكون مبررا كافيا للتحول الرقمي في تقديم الخدمات البلدية واستخدام انظمة الدفع الالكتروني لتحصيل ثمن الرسوم واجور الخدمات .
4) بلغت الدور والعمارات السكنية المسجلة رسميا (1,213,782) وحدة سكنية، وبلغ عدد الدور السكنية التي انشأت بغير موافقات رسمية وتتلقى الخدمات البلدية من دون مقابل (1634,888) ، مما يؤدي الى هدر كبير في موارد الامانة نتيجة تقديم الخدمات لهم وعدم القدرة على جباية اثمانها.
5) يهيئ نظام المدفوعات الالكتروني مرونة عالية للمواطنين في سداد ما بذمتهم من الرسوم ، وبهذا لا يضطر المواطن الذهاب لإيداع المبلغ في حساب المصرف الذي تتعامل معهُ أمانة بغداد ، إذ يمكنهُ تسديد مبلغ الرسم الذي بذمته من حسابه الجاري لدى أي مصرف يتعامل معهُ .

التوصيات

1) ضرورة تطوير الثقافة التنظيمية وترسيخ الأفكار الجديدة ، بتعزيز القناعة لموظفي امانة بغداد بأهمية اعتماد الاساليب الالكترونية في عملية الجباية كونها تؤدي الى تعظيم ايراداتها وتلافي المخاطر المالية.
2) ضرورة تشريع قوانين حماية البيانات والمعلومات التي تعاقب مخترقي قواعد البيانات الخاصة بالنظام كونه من المتطلبات الرئيسة التي يجب توافرها لتبني تطبيق انظمة الدفع الالكتروني.
3) ضرورة وضع خطة لتطبيق نظام الدفع الالكتروني ضمن الخطة الاستراتيجية لأمانة بغداد ، لتمكنها من الشروع بالدفع الالكتروني بخطوات مدروسة مسبقاً لمواجهة العوائق وتصحيح الانحرافات ان وجدت.
4) ضرورة وضع الخطط المستقبلية من قبل امانة بغداد لمواجهة النمو السكاني المتزايد ، ووضع الحلول لمشكلة السكن التي تعاني منها العاصمة بغداد مع ضرورة شمول الجباية لكل الوحدات السكنية وغير السكنية الرسمية منها وغير الرسمية طالما تتلقى نفس الخدمات وهو ما يؤدي الى ارتفاع حصيلة ايراداتها السنوية لأكثر من الضعف.
5) من الضروري التركيز على توفير المتطلبات المالية وتخصيص المبالغ اللازمة لتهيئة المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق نظام الدفع الالكتروني ومراعاة السيولة المالية.

قائمة المصادر :

اولا: المصادر العربية

- الوقائع العراقية (1988) ، قانون ادارة البلديات ، العدد 3183
- الوقائع العراقية (2017)، قانون ايرادات الدولة ، العدد 4430 .

- بهلول ،سمية (2021) ، استراتيجية التحول نحو نظام البلدية الالكترونية في الجزائر، مجلة المفكر ،المجلد 16 ،العدد 1.
- فخري ،احمد (2021) البلديات الالكترونية تجارب عالمية، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 17 ،العدد 40 .
- البنك المركزي العراقي(2019) ، تقرير السنوي للخطة الاستراتيجية ، دائرة المدفوعات، الجباية الالكترونية، رقم 651 .

ثانيا :المصادر الاجنبية

- Wright, A.(2005), The role of scenarios as prospective sense making devices, *Management Decision, Vol. 43 No. 1, pp. 86-101.*
- Malone,T.M. & Laubacher, R. & Morton, M.S(2003), Inventing the Organizations of the 21st Century Massachusetts Institute of Technology, printed and bound in the United States of America.
- *Wack, P. (1985), " Scenarios: Shooting the Rapids" Harvard Business Review, November- December.*
- Raspin, P. & Terjesen, S (2007), "Strategy making: what have we learned about forecasting the future " *BUSINESS STRATEGY SERIES, VOL. 8 NO. 2, pp. 116-121.*
- . Schwartz, P. (1997), " The Art of Long View: Paths to Strategic Insight for Yourself and Your Company" by Doubleday a Division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group ,Inc. Printed in the United States of America.