مجلة جامعة البعث

سلسلة العلوم الاقتصادية

مجلة علمية محكمة دورية

المجلد 43 . العدد 33

1442 هـ - 2021 م

الأستاذ الدكتور عبد الباسط الخطيب

رئيس جامعة البعث

المدير المسؤول عن المجلة

أ. د. ناصر سعد الدين	**رئيس هيئة التحرير**
أ. د. هايل الطالب	**رئيس التحرير**

مديرة مكتب مجلة جامعة البعث

بشرى مصطفى

د. محمد هلال	**عضو هيئة التحرير**
د. فهد شريباتي	**عضو هيئة التحرير**
د. معن سلامة	**عضو هيئة التحرير**
د. جمال العلي	**عضو هيئة التحرير**
د. عباد كاسوحة	**عضو هيئة التحرير**
د. محمود عامر	**عضو هيئة التحرير**
د. أحمد الحسن	**عضو هيئة التحرير**
د. سونيا عطية	**عضو هيئة التحرير**
د. ريم ديب	**عضو هيئة التحرير**
د. حسن مشرقي	**عضو هيئة التحرير**
د. هيثم حسن	**عضو هيئة التحرير**
د. نزار عبشي	**عضو هيئة التحرير**

تهدف المجلة إلى نشر البحوث العلمية الأصيلة، ويمكن للراغبين في طلبها الاتصال بالعنوان التالي:

رئيس تحرير مجلة جامعة البعث

سورية . حمص . جامعة البعث . الإدارة المركزية . ص . ب (77)

. هاتف / فاكس : 2138071 31 963 ++

. موقع الإنترنت : www.albaath-univ.edu.sy

. البريد الالكتروني : magazine@ albaath-univ.edu.sy

ISSN: 1022-467X

قيمة العدد الواحد : 100 ل.س داخل القطر العربي السوري

25 دولاراً أمريكياً خارج القطر العربي السوري

قيمة الاشتراك السنوي : 1000 ل.س للعموم

500 ل.س لأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب

250 دولاراً أمريكياً خارج القطر العربي السوري

توجه الطلبات الخاصة بالاشتراك في المجلة إلى العنوان المبين أعلاه.

يرسل المبلغ المطلوب من خارج القطر بالدولارات الأمريكية بموجب شيكات باسم جامعة البعث.

تضاف نسبة 50% إذا كان الاشتراك أكثر من نسخة.

شروط النشر في مجلة جامعة البعث

الأوراق المطلوبة:

- 2 نسخة ورقية من البحث بدون اسم الباحث / الكلية / الجامعة) + CD / word من البحث منسق حسب شروط المجلة.
- طابع بحث علمي + طابع نقابة معلمين.
- **اذا كان الباحث طالب دراسات عليا:**

يجب إرفاق قرار تسجيل الدكتوراه / ماجستير + كتاب من الدكتور المشرف بموافقته على النشر في المجلة.

- **اذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية:**

يجب إرفاق قرار المجلس المختص بإنجاز البحث أو قرار قسم بالموافقة على اعتماده حسب الحال.

- **اذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية من خارج جامعة البعث :**

يجب إحضار كتاب من عمادة كليته تثبت أنه عضو بالهيئة التدريسية و على رأس عمله حتى تاريخه.

- **اذا كان الباحث عضواً في الهيئة الفنية :**

يجب إرفاق كتاب يحدد فيه مكان و زمان إجراء البحث ، وما يثبت صفته وأنه على رأس عمله.

- **يتم ترتيب البحث على النحو الآتي بالنسبة لكليات (العلوم الطبية والهندسية والأساسية والتطبيقية):**

عنوان البحث . . ملخص عربي و إنكليزي (كلمات مفتاحية في نهاية الملخصين).

1- مقدمة

2- هدف البحث

3- مواد وطرق البحث

4- النتائج ومناقشتها .

5- الاستنتاجات والتوصيات .

6- المراجع.

- **يتم ترتيب البحث على النحو الآتي بالنسبة لكليات (الآداب – الاقتصاد– التربية – الحقوق – السياحة – التربية الموسيقية وجميع العلوم الإنسانية):**
- عنوان البحث . . ملخص عربي و إنكليزي (كلمات مفتاحية في نهاية الملخصين).

1. مقدمة.
2. مشكلة البحث وأهميته والجديد فيه.
3. أهداف البحث و أسئلته.
4. فرضيات البحث و حدوده.
5. مصطلحات البحث و تعريفاته الإجرائية.
6. الإطار النظري و الدراسات السابقة.
7. منهج البحث و إجراءاته.
8. عرض البحث و المناقشة والتحليل
9. نتائج البحث.
10. مقترحات البحث إن وجدت.
11. قائمة المصادر والمراجع.

7- يجب اعتماد الإعدادات الآتية أثناء طباعة البحث على الكمبيوتر:

أ- قياس الورق 17.5×25 B5.

ب- هوامش الصفحة: أعلى 2.54- أسفل 2.54 – يمين 2.5- يسار 2.5 سم

ت- رأس الصفحة 1.6 / تذييل الصفحة 1.8

ث- نوع الخط وقياسه: العنوان . Monotype Koufi قياس 20

. كتابة النص Simplified Arabic قياس 13 عادي . العناوين الفرعية Simplified Arabic قياس 13 عريض.

ج . يجب مراعاة أن يكون قياس الصور والجداول المدرجة في البحث لا يتعدى 12سم.

8- في حال عدم إجراء البحث وفقاً لما ورد أعلاه من إشارات فإن البحث سيهمل ولا يرد البحث إلى صاحبه.

9- تقديم أي بحث للنشر في المجلة يدل ضمناً على عدم نشره في أي مكان آخر، وفي حال قبول البحث للنشر في مجلة جامعة البعث يجب عدم نشره في أي مجلة أخرى.

10- الناشر غير مسؤول عن محتوى ما ينشر من مادة الموضوعات التي تنشر في المجلة

11- تكتب المراجع ضمن النص على الشكل التالي: [1] ثم رقم الصفحة ويفضل استخدام التهميش الإلكتروني المعمول به في نظام وورد WORD حيث يشير الرقم إلى رقم المرجع الوارد في قائمة المراجع.

تكتب جميع المراجع باللغة الانكليزية (الأحرف الرومانية) وفق التالي:

آ . إذا كان المرجع أجنبياً:

الكنية بالأحرف الكبيرة . الحرف الأول من الاسم تتبعه فاصلة . سنة النشر . وتتبعها معترضة (–) عنوان الكتاب ويوضع تحته خط وتتبعه نقطة . دار النشر وتتبعها فاصلة . الطبعة (ثانية . ثالثة) . بلد النشر وتتبعها فاصلة . عدد صفحات الكتاب وتتبعها نقطة.

وفيما يلي مثال على ذلك:

–MAVRODEANUS, R1986– **Flame Spectroscopy**. Willy, New York, 373p.

ب . إذا كان المرجع بحثاً منشوراً في مجلة باللغة الأجنبية:

. بعد الكنية والاسم وسنة النشر يضاف عنوان البحث وتتبعه فاصلة، اسم المجلد ويوضع تحته خط وتتبعه فاصلة . المجلد والعدد (كتابة مختزلة) وبعدها فاصلة . أرقام الصفحات الخاصة بالبحث ضمن المجلة.

مثال على ذلك:

BUSSE,E 1980 Organic Brain Diseases **Clinical Psychiatry News** , Vol. 4. 20 – 60

ج. إذا كان المرجع أو البحث منشوراً باللغة العربية فيجب تحويله إلى اللغة الإنكليزية و التقيد

بالبنود (أ و ب) ويكتب في نهاية المراجع العربية: (المراجع In Arabic)

رسوم النشر في مجلة جامعة البعث

1. **دفع رسم نشر (20000) ل.س عشرون ألف ليرة سورية عن كل بحث لكل باحث يريد نشره في مجلة جامعة البعث.**
2. **دفع رسم نشر (50000) ل.س خمسون الف ليرة سورية عن كل بحث للباحثين من الجامعة الخاصة والافتراضية .**
3. **دفع رسم نشر (200) مئتا دولار أمريكي فقط للباحثين من خارج القطر العربي السوري .**
4. **دفع مبلغ (3000) ل.س ثلاثة آلاف ليرة سورية رسم موافقة على النشر من كافة الباحثين.**

المحتوى

اسم البحث	اسم الباحث	الصفحة
أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق النمو دراسة تطبيقية على فنادق فئة الخمس نجوم في محافظة اللاذقية	د. نجوى منلا	38-11
الارتفاع المتسارع لسعر صرف الليرة السورية في النصف الأول لعام (2020) أسبابه وارتباطه بالأزمة الاقتصادية اللبنانية	د. محمود قاسم زنبوعه مها محمد عبد الرحمن	76- 39
بناء مؤشِّر لقياس تنمية السوق المالي دراسة حالة سوق قطر المالي للفترة (2009-2017م)	أ.د.عبد الرزاق حساني هلا الحسن الحسين	102-77
أثر استراتيجيَّات إدارة الصِّراع في السّلوك الرّياديّ للعاملين دراسة ميدانيّة لدى العاملين في شركة "سيريتل" للاتِّصالات	د. عصام حيدر يارا الراعي	144-103

أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق النمو دراسة تطبيقية على فنادق فئة الخمس نجوم في محافظة اللاذقية

طالبة الدكتوراه: نسرين أسعد أسد كلية السياحة – جامعة طرطوس

اشراف الدكتور: محمد عباس ديوب

الملخص باللغة العربية

تم إجراء هذا البحث بهدف دراسة أثر المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (خدمة المجتمع، خدمة البيئة) على النمو في الفنادق وتكون مجتمع الدراسة من فنادق فئة الخمس نجوم في محافظة اللاذقية، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من القيادات الإدارية هذه الفنادق، ولأغراض التحليل الإحصائي فقد تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من سياسات المسؤولية الاجتماعية في تلك الفنادق وأظهرت النتائج أن هناك علاقة تأثير واضحة لها في تحقيق النمو الاستراتيجي وذلك عند مستوى ثقة 95%، وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من السياسات المتبعة في الفنادق العالمية فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وتضمينها في الاستراتيجية الشاملة للفندق.

الكلمات المفتاحية : المسؤولية الاجتماعية _ النمو_ فنادق.

The Impact of Social Responsibility in Achieving the Growth Applied Study on Five Stars Hotels in Latakia

Abstract

The aim of this research is to study the impact of the dimensions of social responsibility which are (social service, environment service) on the growth in the hotels.

The study society consists of the five star hotels in Latakia, the study sample contains the managerial leaders in the hotels, the simple and multiple regression were used in data statistical analysis , the study fond that there is a high level of social responsibilities in the hotels, and there is clear impact of these policies in achieving strategic growth at confidence level 95%.

The study recommended to take advantage of the applied policies in the international hotels regarding the study variables and incorporating them in the overall strategy of the hotels.

مقدمة:

للفنادق تأثير كبير في حياتنا المعاصرة وقد انتشرت كصناعة بشكل متسارع في البلدان العالمية لدرجة أصبح من الصعب تصور بلد ما من دون النظر للمنظمات الفندقية فيه وتعد المسؤولية الاجتماعية مبررا أساسياً لوجود منظمات الأعمال فهي واحدة من أهم الموضوعات التي برز الاهتمام بها في السنوات الأخيرة وذلك لضمان وديمومة التميز والتفوق من خلال تحقيق النمو الاستراتيجي في بيئة الأعمال وفي هذه الدراسة سيتناول الباحث مدى تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية في تحقيق النمو للمنظمات الفندقية في محافظة اللاذقية.

أولا :الدراسات السابقة

الدراسات العربية

1-دراسة (الحمدي،2003) بعنوان الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك.

هدفت الدراسة إلى تحديد الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، وأجريت الدراسة على عدد من المنظمات المصنعة للمواد الغذائية في اليمن من أجل تحديد مدى التزام تلك المنظمات بأبعاد المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على رضا المستهلك وشملت الدراسة عينة من المدراء بلغ عددهم 140 مدير و600 من المستهلكين، وتوصلت الدراسة إلى التزام المنظمات المبحوثة لمهام المسؤولية الاجتماعية بمستوى أعلى من المتوسط.

2-دراسة(منصور،2011) بعنوان " اثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء ،(حالة دراسية لشركة جوال)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد بينت النتائج أن على المؤسسة زيادة الاهتمام بالبيئة والعمل على تطوير كفاءة العاملين بشكل مستمر لزيادة الكفاءة وتحسين الإنتاجية، كما وبينت أن على المؤسسة الاهتمام أكثر بالعملاء الجدد لتبقى الصورة الذهنية إيجابية لكسب ولاءهم وثقتهم.

الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Brine& Brown,2007) بعنوان Corporate Social Responsibility and Financial Performance in the Australian Context

(المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والأداء المالي في المنظمات الاسترالية)

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إيجاد علاقة بين تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية وبين الأداء المالي للشركات التي أجريت عليها الدراسة، والتي كان عددها277 شركة من ضمن أفضل300شركة مدرجة في السنة المالية 2005 في استراليا. وقد أجريت الدراسة للتأكد مما إذا كانت هذه الشركات قد حققت إنجازات مالية أكثر من السابق بعد تطبيقها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أنه لا توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي لهذه الشركات، ولكنها وجدت أن تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية يقود إلى زيادة المبيعات وإلى الزيادة في حقوق المساهمين، ولكنه في نفس الوقت يؤدي إلى تخفيض العائدات على الأصول.

2-دراسة (Paul & Siegel,2006) بعنوان social responsibility and its economical performance

(المسؤولية الاجتماعية والأداء الاقتصادي)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الآثار الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية مثل فعالية التكاليف والإنتاجية، وقد تم التركيز على عاملين للمسؤولية الاجتماعية هما الممارسات الاجتماعية والبيئية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية تؤثر في بعض الجوانب الاقتصادية كالفاعلية والإنتاجية والتكاليف.

3- دراسة (Chahal & Sharma,2006) بعنوان The Effect of Social Responsibility on Marketing Performance

(تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء التسويقي)

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير المسؤولية الاجتماعية (علاقات العاملين وحقوقهم) على الأداء التسويقي (المبيعات، الحصة السوقية)، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، يساعد المديرين على فهم تأثير المسؤولية الاجتماعية على سمعة المؤسسة وأدائها المالي والعكس صحيح.

التعليق على الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتحديد المتغير التابع ففي الدراسة الحالية يتمثل المتغير التابع بالنمو في حين أنه تناول في الدراسات السابقة متغيرات تابعة أخرى كرضا المستهلك والميزة التنافسية والأداء المالي والأداء التسويقي وفعالية التكاليف والإنتاجية، كما أن مجتمع الدراسة مختلف عن مجتمعات الدراسات السابقة وهو الفنادق الذي يعتبر من أهم القطاعات التي تدعم الاقتصاد المحلي ولابد من الاهتمام بها، أما الدراسات السابقة فقد ركز أغلبها على القطاعات الإنتاجية.

ثانياً- مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية في فنادق فئة الخمس نجوم في محافظة اللاذقية وجد الباحث أن سياسة المسؤولية الاجتماعية غير واضحة المعالم في استراتيجيات تلك الفنادق وهو ما دفع إلى الاعتقاد بأن ذلك قد يؤثر في مدى تحقيق النمو المنشود لتلك الفنادق خصوصاً وأن سياسات المسؤولية الاجتماعية رغم أنها لازالت مفهوماً ناشئاً لكن هناك دلائل كثيرة على انخراط السلاسل الفندقية الكبرى في تنفيذ مبادرات وممارسات وتطوير برامج وسياسات المسؤولية الاجتماعية وعلى هذا الأساس حددت هذه الدراسة أن هناك مشكلة جاءت لتبحث عنها في إطار التساؤلات التالية:

1-إلى أي مدى تطبق فنادق فئة الخمس نجوم في محافظة اللاذقية المسؤولية الاجتماعية ضمن سياساتها.

2-ما مستوى تحقق النمو في فنادق فئة الخمس نجوم في محافظة اللاذقية.

3-هل هناك أثر لتبني سياسة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق النمو لفنادق فئة الخمس نجوم في محافظة اللاذقية.

ثالثاً- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

1- ما هي الأبعاد الأساسية التي تعكس المسؤولية الاجتماعية في الفنادق السورية محل الدراسة؟ وما هي درجة أهمية هذه الأبعاد في تحقيق النمو ؟

2-معرفة مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في فنادق فئة الخمس نجوم في محافظة اللاذقية.

3-تحديد أثر المسؤولية الاجتماعية بدلالة أبعادها (خدمة المجتمع، خدمة البيئة) في تحقيق النمو للفنادق محل الدراسة.

رابعاً- فرضيات البحث:

يركز البحث على اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة معنوية بين المسؤولية الاجتماعية ببعديها (خدمة المجتمع، خدمة البيئة) والنمو في الفنادق محل الدراسة.

ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

1-توجد علاقة معنوية بين خدمة المجتمع والنمو في الفنادق محل الدراسة.

2-توجد علاقة معنوية بين خدمة البيئة والنمو في الفنادق محل الدراسة.

خامسا- متغيرات البحث:

جدول رقم (1) متغيرات البحث

المتغير المستقل	المتغير التابع
المسؤولية الاجتماعية ويتفرع عنه: خدمة المجتمع خدمة البيئة	**النمو**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

سادسا–منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتماء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة، كما يقوم على الحقائق المرتبطة بها، حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها، ويشمل منهج البحث تحديد كل من نوع ومصادر جمع البيانات، إطار مجتمع البحث وعينة البحث وتصميم قائمة الاستقصاء، ثم تحديد أساليب التحليل الإحصائي.

سابعا–مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث في القيادات الإدارية في الفنادق من فئة الخمس نجوم في الجمهورية العربية السورية المبينة بالجدول (2) والبالغ عددها (4) فنادق حسب إحصائيات وزارة السياحة ، وتحديدا الإدارات الفندقية المسؤولة عن اتخاذ القرار وصناعته، ومن هنا تم اختيار أعضاء مجالس الإدارة والمدراء المفوضون ورؤساء الأقسام، أما بالنسبة لعينة البحث: فقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من 45 مفردة تم تحديدها وفق معيار محدد ملائم لأغراض الدراسة وذلك عند معامل ثقة 95%

الجدول رقم (2) مجتمع الدراسة

الفندق	التصنيف	عدد الغرف	موقع الفندق
لاميرا (الميريديان سابقاً)	خمس نجوم	224	اللاذقية–الشاطئ الأزرق
الشاطئ الأزرق	خمس نجوم	1115	اللاذقية–الشاطئ الأزرق

منتجع أفاميا	خمس نجوم	307	اللاذقية–أفاميا
نسمة جبل	خمس نجوم	28	اللاذقية–بكراما

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وزارة السياحة السورية

ثامناً– أهمية البحث:

هناك عدة جوانب تجعل من الموضوع الذي يتناوله البحث ذي أهمية خاصة، ومن هذه الجوانب نذكر:

الأهمية النظرية:

1–أهمية القطاع الفندقي بالنسبة الى صناعة السياحة، حيث حققت الفنادق التي تملكها الوزارة في عام 2016تقدم نوعي في رفع عائدات وأرباح الفنادق التي تملكها فقد بلغت الإيرادات / 5 / مليار ليرة لترتفع مقارنة بعام 2015 بنسبة 43% ,وارتفعت الأرباح عام 2016 لتبلغ / /1.5مليار ليرة سورية عن العام 2015 بنسبة 20%، و تعتبر الفنادق من المكونات الأساسية للعرض السياحي.(وزارة السياحة السورية)

2–كذلك تكمن أهمية الدراسة في أنها تهتم بالتعرف على واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية من قبل فنادق فئة الخمس نجوم فعلياً في محافظة اللاذقية، وتعتقد الباحثة بأن نتائج هذا البحث ستساعد على زيادة إدراك العاملين في هذه الفنادق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأثرها في تحقيق النمو .

الأهمية العملية:

من الناحية العلمية ستحاول الدراسة تقديم توصيات ومقترحات لإدارات هذه الفنادق مرتكزة على أسس علمية ونظرية ودراسة ميدانية توضح فيها دور هذه المتغيرات المهمة كذلك فإن أهمية هذه الدراسة تنبع من الاعتبارات التالية:

1– تمثل إضافة علمية متخصصة في مجال دراسة المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على النمو للمنظمات الفندقية.

2– المساهمة في بناء وتكوين المعرفة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

3– إمكانية الوصول إلى نتائج ذات دلالة إحصائية حول موضوع الدراسة.

4-مساعدة الباحثين في هذا المجال الذي يعد من المجالات الأكثر أهمية في إدارة الأعمال من خلال النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية.

تاسعاً حدود البحث:

الحدود المكانية: تتمثل بالفنادق السورية الواقعة في محافظة اللاذقية من فئة الخمس نجوم والبالغ عددها أربعة فنادق وفق إحصائيات وزارة السياحة السورية.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة بالفترة الممتدة بين شهر كانون الثاني و آذار من العام 2021

الإطار النظري للبحث:

أولاً: المسؤولية الاجتماعية

مفهوم المسؤولية الاجتماعية: تزايد دور العولمة الاقتصادية خلال سنوات التسعينيات، ممّا أدى إلى ظهور شركات لعبت دورا في الحدّ من الفقر وعملت على تحقيق مبدأ الحق في الملكية وتفعيل أنظمة الحوكمة، إضافة إلى ضمان سلامة البيئة. كما اعتبر عالم المال جزءًا من المجتمع من خلال بحثه عن إيجاد طرق ترفع المكاسب الايجابية، وأطلق عليه عدّة تسميات (مواطنة الشركات، المسؤولية الاجتماعية للشركات، ومساءلة الشركات) .

قام باون (BOWEN) منذ سنة 1953، بإطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) على أساس أنها عقد ضمني بين الشركة والمجتمع، وفي عام 1970 ظهرت مفاهيم اِلتزامات الشركة في تحمل نتائج أنشطتها على المجتمع (البكري، 2001، ص18)

ويرى(Maria & Romon , 2011,p235) أن منظمات السياحة والضيافة لديها مصلحة كبيرة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات ويؤمن أيمان راسخ بان الانخراط في أنشطة المسؤولية الاجتماعية يؤثر في الصورة العامة للشركة والأداء المالي، كما أن صناعة الفنادق تعتبر لاعباً رئيسياً في سلسلة قيمته في صناعة السياحة ولها تأثيرات كبيرة من حيث العمالة والناتج المحلي والتدهور البيئي والتحول الاجتماعي والثقافي لذلك فإن هذا القطاع هو أحد المستفيدين المحتملين الأكثر وضوحا في تطبيق سياسات المسؤولية الاجتماعية بينما يرى (Rodriguez & Gyuz,2007,p26)أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الصناعة الفندقية لا يزال مفهوما ناشئاً على الرغم من أن هناك دلائل كثيرة على انخراط السلاسل الفندقية الكبرى والمتعددة الجنسيات

في تنفيذ مبادرات وممارسات وتطوير برامج وسياسات للمسؤولية الاجتماعية والتي غالباً ما كانت مترادفة مع برامج الاستدامة فيها، ويرى (Lee& park ,2009,p105) أن استعمال صناعة الفنادق للمسؤولية الاجتماعية للشركات أمر حتمي نظراً لطبيعة العلاقة التكافلية للفندق مع البيئة الطبيعية المحيطة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية وأن معارضة بعض الفنادق لأنشطة المسؤولية الاجتماعية على اعتبار أن هذا المفهوم مرتبط بالشركات الكبيرة أو السلاسل الفندقية ذات الموارد الكبرى وأنه لا يمكن للشركات الفندقية الصغيرة والمتوسطة أن تبرز أنشطتها في هذا المجال حتى لو قامت بتلك الأنشطة وهذا اعتقاد خاطئ لان الفنادق المتوسطة أو الصغيرة مرتبطة بالبيئة المحيطة وتؤثر وتتأثر بها وهي عندما تمارس أنشطة المسؤولية الاجتماعية تحقق انسجام أفضل مع ذلك المجتمع المحيط لأنها تفهم ذلك المجتمع وتعرف الكيفية التي تساعده بها هذا من جانب ومن جانب أخر فإن الفندق عندما يتبنى ممارسات الفنادق الخضراء ويبدأ بتركيب معدات كفوءة في استعمال المياه والطاقة على سبيل المثال لا يحتاج لأن يكون مندرج ضمن سلاسل فندقية كبرى، حيث أن مجموعة فنادق (سكانديك) (Scandic,2010,p:2)كما في معرض توضيحها لأهمية المسؤولية الاجتماعية في ايرلندا والدول الاسكندينافية وفرت في السنوات العشرة الماضية ما يكفي ل (8222) أسرة ولمدة سنة من الكهرباء والتدفئة ووفرت طاقة ناتجة عن احتراق الوقود كالبترول والفحم والغاز الطبيعي بما يكفي لقيادة سيارة من ستوكهولم إلى غويتنبرغ، ووفرت مياه بما يكفي أن يملأ 221حمام سباحة وتم فرز نفايات بحدود 2552 شاحنة حمل فهذه الانجازات ليست فيها منافع للبيئة فقط ولكن أيضاً فيها فوائد للمركز المالي وخفض التكاليف الفندقية، ويرى (Porter&Kramer,2006:78)أن المسؤولية الاجتماعية يجب أن تكون الإستراتيجية الأساسية لأي ميزة مستدامة داخل صناعة السياحة والضيافة وأن مدراء الفنادق أصبحوا أكثر اهتمام بشان هذه السياسات لأنها باتت تفهم كأداة لتحقيق النمو المستدام والربحية على المدى الطويل كما أن توثيق الآثار البيئية لقطاع الفنادق جعل أولئك المدراء يدركون الحاجة إلى إدارة الأداء البيئي.

مبادئ المسؤولية الاجتماعية: تستهدف الشركة أثناء ممارستها لمسؤوليتها الاجتماعية زيادة مساهمتها في التنمية المستدامة، ولتحقيق ذلك الهدف ينبغي على الشركة أن تعمل على أساس مجموعة من المبادئ التي تتمثل في: (تقرير المسؤولية الاجتماعية للشركات في مصر 2011، نقلاً عن الموقع الالكترونيwww.idsc.gov.eg)

- القابلية للمساءلة

- الشفافية
- السلوك الأخلاقي
- احترام مصالح الأطراف المعنية
- احترام سيادة القانون
- احترام المعايير الدولية للسلوك
- احترام حقوق الإنسان

عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية للشركات: يرتبط نجاح الشركات في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، بالعديد من العوامل المرتبطة بالرؤية والتنظيم وهي كالتالي:

- ضرورة الإيمان بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع،
- قيام الشركة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها.
- قيام الشركة بتخصيص مسؤول متفرغ لهذا النشاط وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة
- الاهتمام بجعل هذه البرامج الاجتماعية قائمة بذاتها مستقبلا وتعمل على تغطية مصروفاتها ذاتيا.
- الحرص على تقديم هذه البرامج بأداء قوي ومتميز وجودة عالية.
- حسن إدارة الجوانب الاجتماعية التي تبرز أثناء قيام الشركات بنشاطها الاقتصادي، وتتمثل هذه الجوانب في الالتزام البيئي واحترام قوانين العمل وتطبيق المواصفات القياسية والتي تمثل تحديا للشركات.

نماذج من تجارب المسؤولية الاجتماعية لبعض الشركات العالمية:

قامت مجلة المسؤولية الاجتماعية للشركات بإطلاق ترتيب أفضل 100 شركة لعام 2011 تقوم بمسؤوليتها اتجاه المجتمع من خلال الأنشطة المختلفة، وقد اعتمد الترتيب على تقييم ممارسات الشركات من حيث 7 مجالات أساسية: التأثير على البيئة، التغيرات المناخية، حقوق الإنسان، الأعمال الخيرية، علاقات العاملين، الأداء المالي للشركة والحوكمة.

الجدول رقم (3) :أفضل 20 شركة تقوم بأنشطة تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية لعام 2011

الترتيب	الشركة	الترتيب	الشركة
01	Johnson Controls Inc	11	Gap,inc
02	Campbell soup co	12	General mills inc
03	International business machines corp	13	Intel corp
04	Bristol-myers squibb co	14	Coca-cola co
05	Mattel, inc	15	Pinnacle west capital corp
06	3m co	16	Avon products, inc
07	Accenture plc	17	Consolidated edison,inc
08	Kimberly –clark corp	18	Spectra energy
09	Hewlett-packard co	19	E.I.DuPont De Nemours &Co
10	Nike,inc	20	Johnson& Johnson

Source : CR Magazine; The 100 Best Corporate Citizens; http://thecro.com/files/100Best2011_List_revised.pdf

أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

خدمة المجتمع: تعتبر خدمة المجتمع طريقة الفندق في التفاعل والاندماج مع مجتمعه المحلي ويعد هذا البعد هو البعد الأكثر تعبيراً عن المسؤولية الاجتماعية لأن المنظمة الفندقية تراعي من خلاله علاقتها بالمجتمع المحلي وهي تدير هذه العلاقة المعقدة نتيجة ما يمكن أن يحدث من تضارب لأهداف أصحاب المصالح فيها وبين ما يتوقعه المجتمع (جاد الرب، 2010، ص6) منها فهي مطالبة باحترام سيادة القانون والالتزام بالقيم الأخلاقية واحترام السلوك المسؤول وتقوم الفنادق بتطوير العلاقة المجتمعية من خلال تركيزها على توظيف الناس المحليين وتأسيس برامج تثقيف محلية وتقديم مساهمات خيرية وخلق فرص اقتصادية للتعليم والتدريب وغير ذلك.

خدمة البيئة: وهي القضايا المرتبطة بحماية الموارد الطبيعية لضمان حياة البشر كالماء والهواء والأرض والتنوع البيولوجي هذا البعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية يتعلق بطبيعة العلاقة بين المنظمة الفندقية والبيئة لذلك وقد ظهرت في الآونة الأخيرة الفنادق الصديقة للبيئة وهي نوع من الفنادق يوفر خبرة تعليمية للسائح هن الحياة الطبيعية والثقافية المحيطة به أن القضايا البيئية المرتبطة بالفنادق ترتبط بإدارة الطاقة واستعمالات المياه والصرف الصحي وإدارة المخلفات واستعمال الكيمياويات وعادة ما تقوم الفنادق بإجراء تحليل منظم للآثار البيئة للفندق لتقليل الآثار السلبية.

ثانياً النمو:

مفهوم النمو: يتمثل النمو في ارتفاع رقم الأعمال والقيمة المضافة وعدد العمال ومستوى الأجور، ومن خلال توسيع تشكيلة المنتجات وذلك بواسطة التنويع الداخلي أو عن طريق الاندماج، وتوحيد النشاط مع المنظمات الأخرى (الخشالي، 2006، ص99)، وترى (أمينة، 2009، ص18) أن اعتماد هذه الاستراتيجية يتطلب شرطان أساسيان هما قدرات إنتاجية عالية تسمح بإنتاج أكبر، ومن ثم زيادة المبيعات والأرباح، مع وجود الخبرة اللازمة لدى العمال لإنتاج هذا الحجم، وتمثل استراتيجية النمو الاستراتيجية التي تتبعها منظمات الأعمال عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من الأهداف السابقة، وذلك من خلال تقديم خدمات جديدة لأسواقها الحالية، أو التوسع إلى أسواق جديدة.(بن السعدي، 2018، ص 18)

فوائد تبني المنظمات لاستراتيجية النمو:

تحظى استراتيجيات النمو بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال لأن النمو يرفدها بمجموعة من الإيجابيات ومن أهم هذه الإيجابيات التي تمنح للمنظمة نتيجة لتحقيق أهداف استراتيجية النمو هي:(الخشالي، 2006، ص 100).

1- يسمح للمنظمة بالاستفادة من أثر الخبرة، وذلك انطلاقاً بما يساهم في امتصاص التكاليف الثابتة، وبالتالي زيادة قدرة المنظمة على المناورة في الأسعار كوسيلة لاتخاذ وضع قوي في السوق.

2- تراكم الخبرة للمنظمة يعطيها قدرة فعالة على التفاوض والمناورة مع مختلف المتعاملين والشركاء وكذلك الوسطاء الماليين وحتى السلطات العامة.

3- يساهم النمو في تخفيف ضغط القوى التنافسية على المنظمة وذلك بالحصول على الامتيازات التنافسية.

4- التقليل والتحكم في المخاطر وذلك من خلال اتباع استراتيجية التنويع وبالتالي توزيع المخاطر على تشكيلة النشاطات والمنتجات في قطاعات مختلفة.

5- تحقيق وفورات اقتصادية من خلال الإنتاج بكميات كبيرة، مما يقلل من تكلفة الإنتاج والقدرة على البيع بأسعار تنافسية.

6- يزيد نمو المنظمة من قوتها تجاه الأطراف البيئية التي تتعامل معها من جهة وشعور العاملين بالمكانة والهيبة من جهة أخرى.

7-زيادة إمكانية المنظمة في اجتذاب العاملين من ذوي القدرات والمهارات والخبرات لقدرتها على دفع مكافآت ورواتب أعلى من غيرها من المنظمات.

أنواع استراتيجيات النمو المتاحة لمنظمات الأعمال السياحية:

في كتابه المعنون بـ (Corporate Strategy) عام 1965كان Ansoff أول من تعرض للاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من تحقيق النمو والتي حددها انطلاقاً من الاتجاهات الممكنة لنمو المنظمة، ولكن وبالرجوع إلى دراسات (المحمدي، 2019، ص 72)، (الصميدعي، 2010، ص 78)، (الطائي، 2007، ص 194)، (Moutinho,2000, p275)، لاحظت الباحثة أن هذه الدراسات تناولت كل من التركيز، التنويع ،التكامل، الاندماج، التملك، الاستثمار، كاستراتيجيات فرعية لاستراتيجية النمو والتوسع، ومن جهة ثانية فإن للنمو طرقاً متعددة فعندما تختار المنظمة لنفسها استراتيجية النمو فإنها تجد نفسها أمام أحد هذين الطريقين سواء اختارت النمو من خلال التركيز أو التنويع أو التكامل(Evans, et al,2003,254)، (درة، جرادات، 2014، ص، 130):

1-النمو الداخلي أو العضوي كما يسمى أحياناً(Internal Growth)، وذلك بالاعتماد على الموارد الداخلية للمنظمة للتوسع في الأنشطة، أو تقيم وحدات جديدة، وهذا يمكن أن يستغرق وقتاً طويلاً، كما يمكن أن ينطوي ذلك على مخاطر التعثر.

2-نمو غير عضوي:(External Growth) ويقصد به نمو المنظمة إما عن طريق شراء حصة من رأس مال منظمة قائمة أخرى بهدف تحقيق تكامل رأسي (أمامي وخلفي) أو بالاندماج مع منظمة أخرى لتحقيق تكامل أفقي أو لتوسيع نطاق السوق، أو الاكتساب.

مع الإشارة إلى أنه يمكن للمنظمات السياحية اعتماد كل من هذه الطرق الاستراتيجية حسب ظروفها، حيث أنه يمكن للمنظمة السياحية أن تنمو داخلياً في أحد الأسواق، ويمكنها الاستحواذ على منظمة أخرى في سوق آخر، وتشكيل مشروع تعاوني في سوق ثالث، وهذا يعود لتقديرها لخصائص السوق المختلفة الموجودة.

الدراسة الميدانية

تم تجهيز الاستمارات الصالحة للتحليل والبالغ عددها (45) استمارة، بنسبة استجابة91% وتم تشغيلها باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 20)، واعتمد البحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار صحة فرضيات البحث وتحقيق أهدافه وذلك على النحو التالي:

- اختبارات ثبات وصدق المقاييس وذلك للتأكد من الثبات والاتساق الداخلي للعبارات المستخدمة في مقاييس البحث.
- أساليب التحليل الإحصائي الوصفية وتشمل الجداول التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري .
- تحليل التباين أحادي الاتجاه والاختبار البعدي "Scheffe " لمعرفة مصدر التباين.
- اختبار T للعينات المستقلة.
- تحليل الارتباط بهدف اختبار صحة فروض البحث.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط من أجل اختبار معنوية العلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع واحد.
- تحليل الانحدار المتعدد والأساليب الإحصائية المصاحبة لهما من أجل اختبار معنوية العلاقة بين عدد من المتغيرات المستقلة ومتغير تابع واحد.

أولاً: اختبارات ثبات وصدق المقاييس :

اعتمدت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس باستخدام برنامج (SPSS 20) حيث تم حساب معامل ألفا لكل مقياس من المقاييس المستخدمة في الدراسة بهدف اختبار ثباتها، حيث تتراوح قيمة معامل الثبات بين (0) و(1) وكلما اقتربت من الواحد كلما دل ذلك على ثبات عالي للمقياس وكلما اقتربت من الصفر دل ذلك على عدم وجود ثبات للمقياس.

ويوضح الجدول (4) نتائج معاملات الثبات ومعامل الصدق الذاتي (الجذر التربيعي لمعامل الثبات)

جدول (4) معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا	الصدق الذاتي
خدمة المجتمع	**5**	**0.886**	**0.941**
خدمة البيئة	**5**	**0.992**	**0.996**
النمو	**5**	**0.951**	**0.941**

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تشير النتائج المبينة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم معامل ألفا أكبر من (0.6) وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا (رزق الله، 2002، ص 62) وهذا يشير إلى تمتع مقاييس الدراسة بدرجة عالية من الثبات الداخلي، مما انعكس أثره على الصدق الذاتي لعبارات المقياس، وهذا

يعتبر مؤشر جيد لتحديد العوامل التي تقيس المسؤولية الاجتماعية والنمو، ولذلك يمكن الاعتماد عليه في المراحل التالية لتحقيق أهداف الدراسة، والدراسات المستقبلية أيضاً.

ثانياً- التحليل الوصفي:

1- توصيف العينة :

وصف العينة تبعاً للعوامل الديموغرافية والشخصية:

فيما يلي جدول يلخص وصف عينة البحث تبعاً للنوع، درجة التعليم، السن، عدد سنوات الخدمة في الفندق

جدول رقم (5) وصف عينة البحث تبعاً للعوامل الديموغرافية

المتغير	البيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	30	%66.66
	أنثى	15	%33,33
	الإجمالي	45	%100
المستوى التعليمي	ثانوية عامة أو ما يعادلها	25	%55.55
	تعليم متوسط	11	%24.44
	تعليم جامعي فأعلى	9	%20
	الإجمالي	45	%100
السن	من 20-أقل من 25 سنة	22	%48.88
	من 25- أقل من 35	15	%33.33
	من 35- أقل من 45	5	%11.11
	45 سنة فأكثر	3	%6.66
	الإجمالي	45	%100
عدد سنوات الخدمة في الفندق	أقل من خمس سنوات	21	%46.66
	من 6إلى 10 سنوات	12	%26.66
	من 11-15 سنة	9	%20
	16 سنة فأكثر	3	%6.66
	الإجمالي	45	%100

ب- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

1-المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات البحث وكانت النتائج والتي أمكن ترتيبها تنازلياً كما يلي :

2/1 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات خدمة المجتمع

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مفردات العينة على العبارات المكونة لخدمة المجتمع

رقم العبارة	عبارات خدمة المجتمع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري
1	تمنع إدارة الفندق الأنشطة غير المرغوب بها من قبل المجتمع المحلي مثل القمار وتعاطي الخمور	4.9	0.89
2	تعتمد إدارة الفنادق معايير عالميه في وصف وظائف العمال	3.75	0.96
3	تراعي إدارة الفندق شعور العاملين بضعف ثقافتهم المحلية أمام الثقافات الوافدة القوية	3.86	0.81
4	تقلل إدارة الفندق من شعور المجتمع المحلي بتفوق ضيوف الفندق من حيث المظهر والثروة والسلوك	3.85	0.89
5	تراعي إدارة الفندق شريحة ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع المحلي	3.95	0.77
		4.06	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الملاحظ أنه قد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 4.06 وهو يزيد عن المتوسط العام (ثلاث نقاط) ، وهذا يدل على أهمية هذه العبارات لدى المستجوبون في الفندق، وبشكل عام يتبين أن واقع تطبيق بعد خدمة المجتمع ضمن متغير المسؤولية الاجتماعية في الفنادق كان مرتفعاً ، وعلى الرغم من تقارب الأوساط الحسابية لهذه العبارات فقد جاءت العبارة رقم

(1) والتي تشير إلى منع إدارة الفندق الأنشطة غير المرغوب بها من قبل المجتمع المحلي مثل القمار وتعاطي الخمور في الترتيب الأول، حيث بلغ الوسط الحسابي لتلك العبارة (4.9) وهذا تأكيد على أهمية دراسة الفندق لهذه السياسة، بينما حظيت العبارة التي تمثل تشير إلى اعتماد إدارة الفنادق معايير عالمية في وصف وظائف العمال بأقل نسب موافقة، ويشير هذا إلى انخفاض إدراك مفردات العينة إلى أهمية هذه النقطة.

1-3المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لخدمة البيئة

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مفردات العينة على العبارات المكونة لخدمة البيئة

رقم العبارة	عبارات خدمة البيئة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري
1	تصميم وبناء الفندق كان من مواد محلية ومتسق مع طبيعة المكان وخلفيته الثقافية	3.91	0.76
2	تولي إدارة الفندق أهمية لقضية إدارة استعمال المياه ومعدل الاستهلاك لها	3.84	0.86
3	تعطي إدارة الفندق أولوية كبرى إلى قضية إدارة الصرف الصحي	3.66	0.86
4	لدى إدارة الفندق سياسة واضحة في إدارة المخلفات والنفايات وتدويرها	3.88	0.77
5	تحرص إدارة الفندق على معالجة قضية استعمال الكيمياويات بما يقلل من فرص تلوث الماء والهواء	3.81	0.84
		3.82	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الملاحظ أنه قد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.82 وهو يزيد عن المتوسط العام (ثلاث نقاط) وهذا يشير إلى أهمية هذه العبارات بالنسبة للمستجوبين في الفندق، وعلى الرغم من تقارب الأوساط الحسابية لهذه العبارات فقد جاءت العبارة رقم (1) والتي تشير إلى أن تصميم وبناء الفندق كان من مواد محلية ومتسق مع طبيعة المكان وخلفيته الثقافية في الترتيب الأول، حيث

بلغ الوسط الحسابي لتلك العبارة (3.91) بينما حظيت العبارة رقم (3) والتي تشير إلى إعطاء إدارة الفندق أولوية كبرى إلى قضية إدارة الصرف الصحي في بأقل نسب موافقة ويشير هذا إلى انخفاض إدراك مفردات العينة إلى أهمية هذه النقطة.

تؤكد نتائج المتوسطات الحسابية للمتغيرات السابقة ضرورة الأهمية القصوى لجميع هذه المتغيرات في الفنادق السورية محل الدراسة مما يعطي فرصة لزيادة نموها، حيث جاء ترتيب أهمية هذه المتغيرات كما يلي وفقاً لدرجة أهميتها في زيادة الحصة السوقية:

1- خدمة المجتمع 2- خدمة البيئة

و بتحقيق هذا الهدف أمكن الرد على إجابة السؤال الأول لهذه الدراسة وهو " ما هي الأبعاد الأساسية التي تعكس المسؤولية الاجتماعية في الفنادق السورية محل الدراسة؟ وما هي درجة أهمية هذه الأبعاد على زيادة نموها؟

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمو :

جدول رقم(8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مفردات العينة على العبارات المكونة للنمو

رقم العبارة	عبارات النمو	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري
1	تقوم إدارة الفندق بإيجاد ملائمة مستمرة بين الهيكل الإداري والبيئة الخارجية	4.18	0.81
2	تسعى إدارة الفندق للاحتفاظ بعمالة ماهرة	3.83	0.92
3	ترفع إدارة الفندق الروح المعنوية للعاملين باستمرار	4.15	0.73
4	تقوم إدارة الفندق بعمل أشياء لا يقدر عليها المنافسون	3.92	0.77
5	تحاول إدارة الفندق التركيز على نوع محدد من الخدمة لشريحة سوقية معينة	3.71	0.78
		3.96	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الملاحظ أنه قد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.96 وهو يزيد عن المتوسط العام (ثلاث نقاط) ، وعلى الرغم من تقارب الأوساط الحسابية لهذه العبارات فقد جاءت العبارة رقم(1) والتي تشير إلى قيام إدارة الفندق بإيجاد ملائمة مستمرة بين الهيكل الإداري والبيئة الخارجية في الترتيب الأول، حيث بلغ الوسط الحسابي لتلك العبارة (4.18) بينما حظيت العبارة رقم (5) والتي تشير إلى محاولة إدارة الفندق التركيز على نوع محدد من الخدمة لشريحة سوقية معينة بأقل نسب موافقة، ويشير هذا إلى انخفاض إدراك مفردات العينة إلى أهمية هذه النقطة.

ثالثاً : اختبار فرضيات البحث:

1- تحليل الارتباط :

تم إجراء تحليل الارتباط لمعرفة هل توجد علاقة ارتباط بين المتغيرات المستقلة (خدمة المجتمع، خدمة البيئة) والنمو، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الارتباط:

جدول رقم (9) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة والنمو

المتغيرات المستقلة	خدمة المجتمع		خدمة البيئة	
	R	P	R	P
النمو	0.75	0.000	0.70	0.000
العدد	45		45	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لهم دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 ونلاحظ أن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين 0.63و 0.81وتدل هذه القيم على وجود علاقة ارتباط بين كل متغير من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبالنظر إلى قيم تلك المعاملات نرى أنها تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين كل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

2- اختبار معنوية تأثير متغيرات البحث على المتغير التابع واختبار جودة النماذج باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط:

بعد حساب معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تم اختبار جودة نموذج العلاقة باستخدام اختبار F ومن ثم حساب نسبة مساهمة كل متغير من المتغيرات المستقلة على حدى في تفسير التغير في النمو كمتغير تابع باستخدام معامل التحديد R^2 ثم التأكد من معنوية تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة على النمو باستخدام اختبار T-Test وفيما يلي نتائج الاختبارات:

ب- اختبار الفرضية الأولى :

توجد علاقة ارتباطية بين خدمة المجتمع ونمو الفندق

يتضح بنتيجة الاختبار وجود علاقة ارتباط دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0.01 على وجود ارتباط طردي بين خدمة المجتمع ونمو الفندق حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.75 كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (10) قيمة معامل الارتباط، اختبار جودة النموذج، اختبار معنوية التأثير بين خدمة المجتمع ونمو الفندق

المتغيرات المستقلة	نمو الفندق (ص) قيم R	اختبار جودة النموذج اختبار F	معامل التحديد R2	اختبار معنوية التأثير T-test
خدمة المجتمع	0.75	422.088	0.60	20.545

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق أنه كلما زادت خدمة المجتمع كلما زاد نمو الفندق وهذا يؤدي بنا إلى قبول صحة هذه الفرضية.

بلغت قيمة F 422.088 وهي دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0.01 وهذا يدل على جودة نموذج العلاقة خدمة المجتمع ونمو الفندق وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R2 نلاحظ أنها

بلغت 0.60 وهذا يشير إلى قدرة النموذج على تفسير 60% من ظاهرة النمو وتبقى 40 % تفسرها عوامل أخرى، كما أن هذا الأثر لخدمة المجتمع دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث بلغت قيمة T 20.545.

ج- اختبار الفرضية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية بين خدمة البيئة ونمو الفندق

يتضح بنتيجة الاختبار وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 على وجود ارتباط طردي بين خدمة البيئة ونمو الفندق حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.70 كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (11) قيمة معامل الارتباط، اختبار جودة النموذج، اختبار معنوية التأثير بين خدمة البيئة ونمو الفندق

المتغيرات المستقلة	نمو الفندق (ص) قيمة R	اختبار جودة النموذج اختبار F	معامل التحديد R2	اختبار معنوية التأثير T-test
خدمة البيئة	0.70	232.360	0.400	15.243

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق أنه كلما زادت خدمة البيئة كلما زاد نمو الفندق وهذا يؤدي بنا إلى قبول صحة هذا الفرض بوجود أثر ايجابي لخدمة البيئة على نمو الفندق

بلغت قيمة F 232.36 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 وهذا يدل على جودة نموذج العلاقة بين خدمة البيئة ونمو الفندق وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R2 نلاحظ أنها بلغت 0.40 وهذا يشير إلى قدرة النموذج على تفسير 40% من ظاهرة النمو. وتبقى 60% تفسرها عوامل أخرى، كما أن هذا الأثر لخدمة البيئة على نمو الفندق دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث بلغت قيمة T 15.243.

3- نموذج العلاقة بين متغيرات البحث والمتغير التابع باستخدام الانحدار المتعدد :

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise لتفادي أثر الارتباطات العالية ولفحص أثر كل المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع المتمثل بالنمو وفيما يلي نموذج العلاقة الناتج:

جدول رقم (12) اختبار جودة النموذج والعوامل ذات الأثر المعنوي على النمو

المتغيرات	قيمة بيتا	اختبار "ت" (T- test)		الارتباط R	معامل التحديد R^2	اختبار "ف" (F- test)	
		القيمة	المعنوية			القيمة	المعنوية
الثابت	-0.597	-4.106	0.000	0.861	0.738	247.795	0.000
خدمة المجتمع	0.544	8.589	0.000				
خدمة البيئة	0.315	5.401	0.000				
النمو=-0.597+0.544 (خدمة المجتمع) +0.315 (خدمة البيئة)							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول السابق وجود تأثير جوهري للمسؤولية الاجتماعية على نمو الفندق، وتظهر النتائج أن معامل التحديد R^2 للنموذج يفسر 74% أي نسبة ما تفسره المتغيرات المستقلة من المتغير التابع، كما أن النموذج عالي المعنوية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 247.795، وقيمة المعنوية لها 0.000وهي نتائج ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

نلاحظ مما سبق أن خدمة المجتمع هي المتغير الأقوى تأثيراً على نمو الفندق يليه خدمة البيئة.

النتائج والتوصيات:

توصل البحث الى العديد من النتائج أهمها ما يلي:

نتائج دراسة الفرضيات:

1- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين خدمة المجتمع و النمو في الفنادق محل الدراسة.

2-توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين خدمة البيئة والنمو في الفنادق محل الدراسة.

استنتاجات:

1-إن تطبيق سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية وخاصة في فنادق فئة الخمس نجوم يؤدي إلى تحقيق النمو الذي تسعى له تلك الفنادق للحفاظ على بقائها واستمراريتها.

2-إن برامج المسؤولية الاجتماعية تمثل استجابة طوعية للفنادق للتغيرات البيئية في المجتمع المحلي وبنفس الوقت تمثل جزءاً أساسياً في استراتيجيتها الهادفة لتحقيق النمو.

3-تبين بالتحليل أن أفراد عينة الدراسة يدركون مدى أهمية متغير المسؤولية الاجتماعية في تحقيق النمو لفنادقهم.

توصيات البحث:

1-يوصي الباحث بضرورة تطوير المهارات التنظيمية للعاملين المتعلقة بتطبيق سياسات المسؤولية الاجتماعية لما لها من دور كبير في تجسيد تلك السياسات على المستوى الاستراتيجي للمنظمة الفندقية

2-الاستفادة من السياسات المتبعة من قبل الفنادق العالمية فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وتضمينها في الاستراتيجية الشاملة للفنادق.

3-القيام بجولات استطلاعية في المجتمع المحلي من أجل تحديد الاحتياجات المجتمعية في سياسات المسؤولية الاجتماعية وتنفيذها.

4-أن تدرك القيادات الفندقية أن نمو منظماتهم الفندقية تشكل الأساس الذي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار في أي سياسة تشغيلية فندقية وأن العلاقة التكافلية التي تربط الفنادق بالمجتمع المحلي يتطلب منهم وضع برامج المسؤولية الاجتماعية في صدارة اهتماماتهم.

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

1-البكري تامر ياسر، **التسويق والمسؤولية الاجتماعية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2001.

2-أمينة بن قارة، **أهمية نظام المعلومات الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2009.

3-أم السعد بن السعدي، **أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف المسيلة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة محمد بو ضياف المسيلة، الجزائر، 2018.

4-المنبر الأردني للتنمية الاقتصادية،مبادرة إقليمية يطلقها مركز الأردن الجديد لتعزيز ممارسات الشركات المسؤولية الاجتماعية ، مجلة حوار السياسات الاقتصادية، العدد العاشر، أغسطس 2005، الأردن.

5-تقرير المسؤولية الاجتماعية للشركات في مصر 2011، نقلا عن الموقع الالكترونيwww.idsc.gov.eg

6-جاد الرب ،سيد محمد .**الأخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال *العصرية***، القاهرة ، دار الكتب المصرية، 2009

7-حميد عبد النبي الطائي، **إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة**، عمان، دار زهران، 2000.

8-سعد علي ريحان المحمدي، **الإدارة الاستراتيجية والإدارات المعاصرة، التمكين-التغيير-التناقضات التفاوض**، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، 2019

9-شاكر جار الله الخشالي، **أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو دراسة ميدانية في البنوك الأردنية**، المجلة الأردنية،2006.

10-عايدة رزق الله، **دليل الباحثين في التحليل الإحصائي، الاختبار والتفسير**، الطبعة الأولى القاهرة، 2002

11-عبد الباري ابراهيم درة، **ناصر جرادات، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية**، منحنى نظري تطبيقي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014.

12-فؤاد محمد حسين الحمدي، **الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك**، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2003.

13-محمود جاسم الصميدعي، **مدخل التسويق المتقدم**، الطبعة الأولى، دار الزهرة للنشر والتوزيع،الأردن،2000

14-مجيد منصور، ،**أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء**، حالة دراسية ، جامعة النجاح الفلسطينية، نابلس –فلسطين، 2011

ثانياً: قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1-Brine. M., Brown R. and Hacket, G ***Corporate social responsibility and financial performance in the Australian context***, Austria: Australian treasury,2007

2-Chahal, H. and Sharma, R.D*.. **Implications of corporate social responsibility on marketing performance***: a conceptual framework,

Journal of Services Research, 6, (1), institute for international management and technology,2006

3- Lee.S. & Park S- y Do Socially . ***Responsible Activities Help Hotels and Casinos Achieve Their Financial Goals*** ? International Journal of Hospitality Management VOL.28, 2009

4-Moutinho ,Luiz*.,* ***strategic management in tourism,*** Department of Management Studies, University of Glasgow,UK.2000

5-Nigel Evans , David Campell , George Stonehouse, ***Strategic Management for Travel and Tourism***,GreatBritian, First puplished,2003

6-Paul, C. and Siegel, D. ***Corporate social responsibility and economic performance,*** *Journal of Productivity Analysis, 26 (3): 207-211,2006*

7-Porter, M.E. and Kramer , M .R*.* ***Strategy and Society : the Link Between Competitive A Advantage and Corporate Social Responsibility.*** Harvard Business Review Vol 84. 2006

8-Rodriguez F.J.C & Cruz Y . Del M *.* ***A Relation Between Social Environmental Responsibility and Performance Hotel Firms International of Hospitality Management*** *. Saddle Rever , New Jersey :.* Pearson Education . INC,2007

9-(Scandic Hotels) Sustainability and Environment. http:// www.scandc Hotels . com /2010

الارتفاع المتسارع لسعر صرف الليرة السورية في النصف الأول لعام (2020) أسبابه وارتباطه بالأزمة الاقتصادية اللبنانية

طالبة دراسات عليا درجة دكتوراه: مها محمد عبد الرحمن

كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

الدكتور المشرف: د. محمود قاسم زنبوعه

ملخص البحث:

سورية من الدول التي تطبق نظام سعر الصرف المُدار، الذي يسمح للسلطات النقدية بتعديل سعر الصرف وفق ما تراه مناسباً، وقد تمكنت السياسات والإجراءات التي اتبعتها السلطات الاقتصادية والنقدية فيها من إبقاء التغير في سعر الصرف غير الرسمي مقبولاً لغاية عام (2020) فلم يتجاوز 1000 ل.س للدولار الأمريكي، وفي بداية عام (2020) حدث ارتفاع متسارع في سعر الصرف غير الرسمي، فخلال ستة أشهر وصل إلى 3000 ل.س، أي بزيادة تفوق ضعفي ما وصل إليه بتسع سنوات من الأزمة.

ولتحليل هذه الظاهرة التي بدت استثنائية، قمنا بدراسة أهم إجراءات مصرف سورية المركزي لتعديل سعر الصرف والحد من ارتفاعه خلال الأزمة، وتحليل مدى تأثير العوامل الخارجية الطارئة في بداية عام (2020) على هذا الارتفاع، كالأزمة الاقتصادية اللبنانية ووباء كورونا وقانون قيصر للعقوبات الأمريكية، وبالاستناد إلى ما قمنا به من مُراجعة للسياسات الاقتصادية في سورية خلال الأزمة، فقد خَلُص البحث إلى أن هذا الارتفاع الحاد في سعر الصرف كان سببه الرئيسي تراجع الأداء الحكومي، مع تراكم المشكلات الاقتصادية، كانخفاض الإنتاجية والهدر واستنزاف المدخرات، حيث تسبب الضعف في إدارة موارد القطع الأجنبي، وعدم بذل الجهود الكافية لتقليص الحاجة المتزايدة إلى الاستيراد، إلى ضعف مرونة الطلب على القطع الأجنبي، وهذا ما جعل تأثير العوامل الخارجية يتفاقم بسرعة، فنتج عنه ارتفاع في سعر الصرف أكبر بكثير من السعر الذي يمكن أن يحدده توازن قوى العرض والطلب.

(كلمات مفتاحية: سعر الصرف، الليرة السورية، مصرف سورية المركزي، الأزمة).

D.Mahmoud zanboa **Maha Abedalrahman**

Research Summary:

Syria is one of the countries that apply the managed exchange rate system, which allows the monetary authorities to adjust the exchange rate, according to what it deems appropriate.

Therefore, the policies and procedures that the economic and monetary authorities followed were able to keep the change in the informal exchange rate acceptable until the year (2020), which did not exceed 1000 SP for the US dollar.

Then at the beginning of (2020), there was an accelerated rise in the unofficial exchange rate, during six months it reached 3000 SP, an increase more than twice what it reached in nine years of the crisis.

In order to analyze this phenomenon, which seemed exceptional, we studied the most important measures of the Central Bank of Syria to adjust the exchange rate and limit its rise during the crisis, and we have tried to analyze the extent of the impact of the external factors on this rise, such as the Lebanese economic crisis, the Corona epidemic and the Caesar Act of American sanctions, In addition to the review of economic policies in Syria during the crisis.

The research concluded that: the main reason for this sharp rise in the exchange rate, is the decline in government performance, with the accumulation of economic problems, such as low productivity, wastage and the depletion of savings, which caused weakness in the management of foreign exchange resources, in addition to the failure to make sufficient efforts to reduce the increasing need to import, which led to the weak elasticity of demand for foreign exchange, and this is what made the impact of external factors exacerbate rapidly, So was the height in the exchange rate much greater than the price that can be determined by the balance of supply and demand forces.

(**Key words: the exchange rate, the Syrian pound, the Central Bank of Syria, the crisis**).

مقدمة:

لم تتبع سورية حتى الآن النظام الاقتصادي الحرّ، ولايزال دور الدولة الاقتصادي فعالاً بشكل مُؤثّر، ومنذ الخمسينات تم اعتماد نظام سعر الصرف المُدار كجزء من سياسة تدخل الدولة في الاقتصاد، حيث يُحدّد مصرف سورية المركزي أسعار الصرف المطبقة على مختلف العمليات التجارية وغير التجارية، كما يعتمد مجموعة من القواعد والتطبيقات لضبط عملية الرقابة على حركة القطع الأجنبي.

ومع بدأ الأزمة عام 2011 وانعكاساتها على الواقع الاقتصادي، التي تجلت بشكل مبكّر بحدوث تغيرات مستمرة بسعر صرف الليرة السورية، تدخّل المصرف المركزي في سوق القطع الأجنبي متبعاً تعديلات متلاحقة في سياساته وإجراءاته، وتمكن من تحقيق تباطؤ في انخفاض قيمة الليرة السورية خلال تسع سنوات من الأزمة، ولكن ببداية عام 2020 ظهر تراجع كبير في دور الدولة بالتدخل للحد من تغيرات أسعار الصرف، التي ارتفعت ارتفاعاً حاداً، وفي حين ركّزت العديد من الآراء على تحميل المسؤولية الأساسية في هذا الارتفاع للعوامل الخارجية الطارئة، فقد ظهرت آراءٌ أخرى حمّلت المسؤولية للسلطات النقدية، وطالبت بتعويم الليرة السورية، وتحرير سوق القطع الأجنبي من رقابة مصرف سورية المركزي، وترك تحديد سعر الصرف لتوازن العرض والطلب في سوق القطع.

ويأت دور هذا البحث للتأكيد على أنه بالرغم من وجود ضعف في السياسات الاقتصادية المتبعة في سورية خلال هذه المرحلة، حيث أن تأثير العوامل الخارجية لم يكن ليظهر بهذا التغير الدراماتيكي، لو لم يكن هناك خلل هيكلي في الاقتصاد السوري، إلّا أنه من غير المناسب حالياً تعويم الليرة السورية، لأن سعر الصرف يتبع لقوة الاقتصاد، وبالتالي فإن تعويم العملة في الوقت الذي يعاني فيه الاقتصاد السوري من مشكلات تحتاج إلى حلول على مستوى الاقتصاد الكلي، يعتبر خطأً كبيراً وسيتسبب في انهيار سريع لقيمة الليرة السورية، فلابد في هذه المرحلة من المحافظة على دور الدولة بالتدخل لتنفيذ سياسات اقتصادية فعالة لتحسين الواقع الاقتصادي،

وتفعيل دور السلطات النقدية لتحقيق إدارة جيدة لموارد القطع الأجنبي.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في محاولة الإجابة على السؤال التالي:

هل حدث الارتفاع المتسارع لسعر صرف الليرة السورية غير الرسمي خلال النصف الأول لعام (2020) بتأثير العوامل الخارجية فقط؟ أم ساهم في ذلك بشكل أساسي ضعف الإجراءات الحكومية؟

حيث يعالج البحث هذه المشكلة انطلاقاً من تحليل أهم الإجراءات التي اتبعها مصرف سورية المركزي للحد من ارتفاع سعر الصرف خلال الأزمة، وصولاً إلى تحليل تأثير العوامل الخارجية المستجدة في النصف الأول من عام 2020 على سعر الصرف، وذلك بهدف إثبات أو نفي وجود علاقة ارتباط قوية بين سعر الصرف وكفاءة أداء الاقتصاد الوطني، واستنتاج إمكانية وجود تأثير واضح يمكن أن تحققه السياسات الاقتصادية على سعر الصرف، للوصول في النتيجة إلى وضع مقترحات حول الإجراءات والسياسات، التي يمكن أن تساعد بالمحافظة على استقرار أسعار الصرف خلال المرحلة القادمة.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث بأنه يتناول موضوعاً شديد الحساسية ويرتبط مباشرةً بمعيشة المواطن السوري، فقد أصبحت تغيرات سعر الصرف المستمرة هي المحرّك الأساسي لتحديد أسعار الغذاء والدواء ومصاريف السكن والنقل والبناء والتعليم،... وغيرها من أسباب الحياة في سورية، ولذلك فمن الضروري كشف أسباب هذا الانخفاض الكبير في قيمة الليرة السورية وتقديم المقترحات حول إمكانية معالجته.

أهداف البحث:

انطلاقاً من أهمية موضوع البحث وارتباطه بالواقع الحالي فإنه يهدف إلى:

1- دراسة أهم أسباب ارتفاع سعر صرف الليرة السورية في النصف الأول لعام 2020، لبيان السبب الأكثر تأثيراً، وتحديد مدى استمرارية تأثير هذه الأسباب على سعر الصرف، وكيف يمكن معالجتها.

2- تحليل أهم إجراءات مصرف سورية المركزي للحد من ارتفاع سعر الصرف خلال الأزمة، لبيان هل من الأفضل الاستمرار بسياسة إدارة سعر الصرف، أو التوجه نحو العمل بنظام الصرف الحر وتعويم الليرة السورية.

3- تسليط الضوء على علاقة الترابط القوية بين الاقتصادين السوري واللبناني، وتأثيراتها المتبادلة في نقل الأزمات بين البلدين.

4- تقديم الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في المحافظة على استقرار أسعار الصرف في سورية خلال المرحلة القادمة.

الدراسات السابقة:

لم نتمكن من الاطلاع على أي دراسة شاملة حول هذا الموضوع حتى تاريخ إعداد هذا البحث، لأنه موضوع آني مستجد.

فرضيات البحث:

لتحقيق أهداف البحث نضع الفرضية الرئيسية التالية:

يَتْبَع تغير سعر صرف الليرة السورية لمستوى كفاءة أداء الاقتصاد الوطني، ولا يتغير فقط بتأثير العوامل الخارجية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الأساسية الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

1) يوجد علاقة ترابط بين تغيير السياسات الاقتصادية والنقدية في سورية، واستقرار سعر الصرف.

2) إن تأثير العوامل الخارجية على سعر الصرف يكون مبالغاً به ويتجاوز مستوى توازن العرض والطلب، في ظل ضعف إجراءات التدخُّل الحكومي.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على منهجين:

1- **المنهج التاريخي:** لعرض لمحة عن النظام النقدي في كلّ من سورية ولبنان.

2- **المنهج الوصفي:** لوصف تطور ظاهرة تغير سعر صرف الليرة السورية خلال مرحلة الأزمة، وتحليل البيانات والدراسات للوصول إلى نتائج تفسّر مشكلة البحث المتمثلة بدراسة أهم أسباب الارتفاع الحاد لسعر صرف الليرة السورية خلال النصف الأول من عام 2020.

مفهوم سعر الصرف (Exchange Rate):

يُقصد بسعر صرف العُملة: القيمة المقابلة من العُملة المحلية لوحدة واحدة من العُملة الأجنبية البديلة أو بالعكس، فهو يمثل قيمة عُملة بدلالة عُملة أخرى.

ويتحدد سعر الصرف وفق قوى العرض والطلب الناجمة عن عمليات تبادل السلع والخدمات والتحويلات المالية التي ينتُج عنها تبادل العُملات، "**إن سوق العملات الأجنبية ليس مكاناً، أو موقعاً جغرافياً، ولكنها تنشأ من خلال المعاملات التي تحدث بين البائعين والمشترين**"[1]، وعادةً يكون لسعر الصرف سعران مختلفان للبيع والشراء حيث يكون سعر البيع أعلى من سعر الشراء.

طرق تطبيق سعر الصرف: لتطبيق سعر الصرف طريقتان رئيسيتان:

1. **طريقة سعر الصرف الآني:** يتم تبادل العُملات وقت إبرام الاتفاق ويطبق سعر الصرف السائد الآني.
2. **طريقة سعر الصرف الآجل:** يتم تبادل العملات بعد فترة محددة من تاريخ إبرام الاتفاق ويطبق سعر الصرف الذي كان سائداً لحظة إبرامه (عند الاتفاق يتم تثبيت السعر وتأجيل التبادل).

أساليب تسعير العُملات: توجد عدة أساليب أهمها:

[1] عبد العظيم، حمدي. (1996). **التعامل في أسواق العملات الدولية.** ط1. الولايات المتحدة الأمريكية: منشورات المعهد العالمي للفكر الإسلامي. (92 ص).

- ✓ **التسعير المباشر**: عدد الوحدات من العملة المحلية الواجب دفعها لشراء وحدة واحدة من العُملة الأجنبية، مثال: (1$= 1250 ل.س).
- ✓ **التسعير غير المباشر**: عدد الوحدات من العُملة الأجنبية التي تُشترى مقابل وحدة واحدة من العُملة المحلية، مثال: (1 ل.س= 0.0008$).
- ✓ **سعر الصرف المُشْتق**: يتم استخدام سعر الصرف المشتق عندما يكون سعر صرف عملتين تجاه بعضهما غير متوفر فيستخدم سعر الصرف لعملة ثالثة مشتركة، وتسمى طريقة الأسعار المتقاطعة مثال: (1$= 0.88 € و1$=1250 ل.س **فيكون** 1€ = 0.88/1250= 1420 ل.س).

أبرز أنظمة تحديد سعر الصرف التي تستخدمها الدول:

- ➢ **نظام سعر الصرف الثابت (fixed exchange rate)**: حيث تُحدد السلطات النقدية سعر الصرف ويتم تثبيته إما مقابل عملة واحدة أو سلة عُملات، ويتم التثبيت على أساس معطيات اقتصادية وسياسية دون التركيز فقط على قوى العرض والطلب للعملات الأجنبية.
- ➢ **نظام سعر الصرف الحر أو المعوم (free exchange rate)**: يتحدد سعر الصرف من خلال التوازن بين العرض والطلب في سوق النقد الأجنبي، مما يسمح لقيَم العُملات أن تتغير صعوداً وهبوطاً حسب السوق.
- ➢ **نظام سعر الصرف المُدار (managed exchange rate)**: تُعدّل السلطات النقدية أسعار صرفها بتواتر على أساس مستوى الاحتياطي لديها، وتضع قيوداً لتنظيم التعامل بالنقد الأجنبي فتُقيّد حرية تصدير واستيراد هذا النقد، وتضع شروطاً وقواعد للتحويل من عملة إلى أخرى، "**يوجد بين النظامين نظام آخر يمكن تسميته بنظام المرونة المقيدة، وفي هذا النظام نجد أن أسعار الصرف لا تبقى**

ثابتة عند مستويات محددة كما هو الحال في أسعار الصرف الثابتة، كما لا يُسمح لها بحرية التغيير المطلق كما هو الحال في نظام سعر الصرف الحر"[2].

لمحة عن النظام النقدي وأسعار الصرف في سورية منذ الاستقلال:

بُعيدَ الاستقلال عن الاحتلال الفرنسي حصل الانفصال النقدي بين سورية ولبنان عام (1950)، فاتّبعت سورية سياسة الحمائية الجمركية ونظام سعر الصرف المُدار، وتم ربط تغطية الليرة السورية بالدولار الأميركي والذهب، وأُقرّ نظام الرقابة على القطع الأجنبي بموجب المرسوم التشريعي رقم (208) لعام (1952)، حيث تم منع التعامل بالنقد الأجنبي أو تحويله أو إبرام أي تعهد مقوّم بعملة أجنبية، وغير ذلك من عمليات النقد الأجنبي في سورية إلا بشروط محدّدة، وأُحدث مصرف سورية المركزي وتم تأسيس مجلس للنقد والتسليف في عام (1953)، كما طُبّق نظام أسعار الصرف المتعددة: (سعر الصرف الرسمي، سعر صرف استيفاء الرسوم الجمركية، سعر الصرف الخاص بعمليات النقل الجوي ...وغيرها)، وفي عام (1964) تم إحداث سوق موازية للقطع الأجنبي لحصر التداول في المصارف المتخصصة، وكان سعر صرف السوق الموازية متقارباً مع أسعار الصرف في السوق غير النظامية، "**وقد لعبت هذه السوق دوراً مهماً في منع المضاربة بالعملات الأجنبية ومنع تهريبها إلى الخارج**"[3]، وأُعيد العمل بهذه السوق بقرار وزير الاقتصاد رقم (181) لعام (1981)[4]، حيث أثّرت العقوبات الاقتصادية الأمريكية المفروضة على سورية بنهاية عام (1979) على تقلبات أسعار الصرف، فطُبّقت أسعار السوق الموازي على العمليات غير التجارية ومستوردات القطاع الخاص، وتوقف العمل بها بداية عام (1988).

---

[2] شكري، ماهر–عوض، مروان. (2004). **العملات الأجنبية والمشتقات المالية (بين النظرية والتطبيق)**. (ط.1). الأردن: معهد الدراسات المصرفية. (375 ص)

[3] حبيب، مطانيوس. (2006). **أوراق في الاقتصاد السوري**. (ط.1). دمشق: دار الرضا للنشر. (430 ص).

[4] مصرف سورية المركزي. (1997). *دليل الرقابة على النقد*.

وكان المصرف التجاري السوري يشارك بإعداد نشرات أسعار الصرف الرسمية حتى عام (2005)، فتم بقرار من رئيس مجلس الوزراء حصر مهمة إصدار نشرات أسعار الصرف بمصرف سورية المركزي، واستمر العمل بتعدد أسعار الصرف حتى عام (2006) حيث تم دمج نشرات أسعار الصرف **واعتماد نشرتي أسعار فقط:**

1. **نشرة أسعار صرف العملات الأجنبية:** تُستخدم لعمليات القطاع العام والخاص والمشترك والتعاوني.
2. **نشرة أسعار الصرف الربع سنوية:** تُستخدم لاستيفاء الرسوم والبدلات والتعويضات والأجور والغرامات والجزاءات والفوائد، ورواتب واستحقاقات البعثات الدبلوماسية ومخصصات الموفدين.

وبموجب قرار مجلس الوزراء رقم (2007/3424) تم ربط الليرة السورية بسلّة عملات وحدة حقوق السحب الخاصة، واستمر العمل بنظام سعر الصرف المُدار، " **المبدأ الأساسي ينبغي أن يكون واضحاً: كل ما يتوجب إنقاذه عند الأزمات المالية لأنه يلعب دوراً أساسياً في الآلية المالية، يجب أن يكون خاضعاً للأنظمة في حالة عدم وجود أزمة، وذلك لتجنّب الدخول في مجازفات خطيرة**"[5].

وحتى بداية الأزمة بقي سعر الصرف الرسمي مستقراً، والتغيرات التي كان يُحدثُها المصرف المركزي على نشرة الأسعار كانت قليلة، بحيث بدا سعر الصرف وكأنه ثابت (تراوح بين 46 و50 ل.س للدولار الأمريكي خلال الفترة (2010/2007).

أهم إجراءات المركزي للتأثير على سعر الصرف خلال الأزمة (2020/2011):

منذ مطلع القرن الحالي حافظت الليرة السورية على قيمة مستقرة نسبياً حول سعر صرف رسمي (48 ل.س) للدولار الأمريكي، ومتوسط سعر صرف في السوق غير النظامية حوالي (52 ل.س)، ومع بدأ الأزمة في سورية عام (2011) تسارعت تغيرات سعر الصرف، وأخذ الفرق بين سعر الصرف الرسمي وسعر صرف السوق غير

[5] KRUGMAN, P (2008) -The Return of Depression Economics. W. W. Norton & Company, (no2). USA, 214.

النظامية يتزايد باستمرار، وقد قُدّرت الاحتياطيات من الموجودات النقدية لدى المصرف المركزي بالعملة الأجنبية مع بداية عام (2011) بحوالي 20 مليار دولار أمريكي[6]:

من قائمة المركز المالي لمصرف سورية المركزي الصادرة بالليرات السورية بتاريخ 2010/12/31		
الموجودات النقدية بالعملة الأجنبية	**القيم بالليرة السورية**	**المعادل بالدولار الأمريكي***
الموجودات من النقد بالعملات الأجنبية	14,012,094,972	1,251,079,908
الحسابات الجارية بالعملات الأجنبية – البنوك المركزية	1,143,371,334	102,086,726
الحسابات الجارية بالعملات الأجنبية – البنوك التجارية	5,857,702,765	523,009,175
الحسابات لأجل بالعملات الأجنبية – البنوك المركزية	54,876,569,613	4,899,693,715
الحسابات لأجل بالعملات الأجنبية – المصارف التجارية	152,387,491,031	13,606,025,985
المجموع	**228,277,229,715**	**20,381,895,510**
* تم احتساب القيم المعادلة بالدولار الأمريكي من قبل الباحث وفق سعر الصرف الرسمي للدولار الأمريكي (11.20 ل.س) وهو سعر الصرف المعتمد لتقييم الميزانية بتاريخ صدورها		

وبدأ ارتفاع سعر الصرف مباشرةً بعد بداية الأزمة، وذلك نتيجة فرض العقوبات الاقتصادية الدولية، التي أَحدثت تأثير الصّدمة على حركة التجارة الخارجية والتحويلات المالية المصرفية، فقد صدرت العقوبات الأمريكية في (نيسان/2011)، تلتها العقوبات الأوربية في (أيار/2011)، ثم العقوبات العربية في (تشرين الثاني/2011)، واستهدفت هذه العقوبات القدرة المالية للدولة من خلال حظر شراء وبيع النفط والمشتقات النفطية من وإلى سورية، وأوقفت تدفق الاستثمارات الخارجية إلى سورية مع الضغط لإيقاف الاستثمارات القائمة، وحدث تجميد للأرصدة الحكومية في الخارج، وتقييد نشاط كل من مصرف سورية المركزي والمصرف التجاري السوري باعتبارهما مصرفا الدولة، وذلك لتحجيم القدرة على إجراء المعاملات التجارية والتحويلات الخارجية، إضافةً إلى الامتناع عن تسليم سورية نقدها المطبوع في المطابع الأوروبية، بهدف التلاعب بأسعار الصرف وتقليص حجم السيولة لزعزعة ثقة المواطنين ونشر الهلع بينهم.

[6] قائمة المركز المالي لمصرف سورية المركزي بتاريخ (2010/12/31).

التدخل المباشر في سوق القطع: كانت أولى إجراءات مصرف سورية المركزي للحد من انتشار الخوف وكبح ارتفاع سعر الصرف بالتدخل المباشر في سوق القطع، فقام ببيع القطع الأجنبي للمواطنين عبر المصارف ومؤسسات الصرافة، ونظّم عملية البيع من خلال قرارات تضمّنت شروطاً محددة[7]، اعتقد بأنها كانت كافية لضمان عدم التساهل في البيع مع ضبط حالة الهلع وطمأنة المواطنين، في حين أن هذه الشروط لم تكن بالدقة المطلوبة، فسمحت عمليات البيع للكثير من المنتفعين بشراء القطع الأجنبي من المركزي لغايات المضاربة، فقد نشطت فئة ولّدتها الأزمة بدأت تمتهن التلاعب بأسعار الصرف.

جلسات التدخل: بالرغم مما تم ضخه في السوق من عملات أجنبية كانت تُسحب من احتياطيات المصرف المركزي، فإن تصاعد الأعمال القتالية لم يساعد على تحقق الغاية المطلوبة بضبط السوق، فبنهاية عام (2011) كان الفرق حوالي 15 ل.س بين سعر الصرف الرسمي الذي وصل إلى (55.5 ل.س) وسعر صرف السوق غير النظامية الذي كان حوالي (70 ل.س)، فاضطر المصرف المركزي لزيادة القيود على بيع القطع الأجنبي للمواطنين[8]، واتبع سياسةً جديدة بالتركيز على توجيه عمليات البيع وفق جلسات التدخُّل المغلقة إلى مؤسسات الصرافة، بقصد تمويل العمليات التجارية للحد من ارتفاع أسعار المستوردات، إلا أن آلية الرقابة على تداول هذه المبالغ المباعة وضبط استخدامها لتمويل الحاجات الأساسية من المستوردات، وربط هذا التمويل بتحقيق استقرار في أسعار المستهلك كان ضعيفاً، وهذا ما ترك العديد من إشارات الاستفهام حول الجدوى من اتباع المصرف المركزي هذا الإجراء بتوسيط شركات

---

[7] قرار المصرف المركزي رقم (612/ل.أ) تاريخ (2011/02/02) حول بيع القطع الأجنبي بما لا يتجاوز 10 آلاف دولار أو ما يعادلها للمواطنين لتمويل العمليات غير التجارية، وقرار مجلس الوزراء رقم (5936) تاريخ (2011/05/02) الصادر بتوصية من المصرف المركزي، المتضمن التشدد في شروط بيع القطع الأجنبي بضرورة إيداع المبلغ المشترى لدى أحد المصارف.

[8] قرار المصرف المركزي رقم (1484/ل.أ) تاريخ (2012/11/18) حول تدخل المصرف المركزي في سوق القطع الأجنبي من خلال المصرف التجاري لتمويل العمليات غير التجارية.

الصرافة، بدل القيام بتمويل العمليات التجارية عبر المصارف بإشراف المركزي، إضافة إلى أنه أظهر ضعف التنسيق بين عمل الوزارات المعنية بضبط الاستيراد والأسعار (وزارة الاقتصاد، وزارة التجارة الداخلية).

تسليم الحوالات للمركزي: مع تناقص احتياطيات المركزي والتراجع الحاد في واردات القطع الأجنبي لاسيما بسبب الانخفاض الكبير في عائدات النفط والسياحة والنقل والترانزيت، أصدر المصرف المركزي في (أيار/2013) قراراً[9] فرض بموجبه على مؤسسات الصرافة والمصارف تسليم الحوالات الخارجية الواردة للأغراض غير التجارية إلى مستلميها بالليرة السورية (التي كانت إيراداتها تُقدّر وسطياً بما يزيد عن 4 مليون دولار أمريكي في اليوم)[10]، وبَيع القطع الأجنبي إلى المصرف المركزي، وقد تم تحديد سعر صرف الحوالات بقيمة أعلى من سعر الصرف الرسمي، وذلك لمحاولة جذبها إلى القنوات النظامية بأكبر كمية ممكنة، وكان المصرف المركزي يغيّر سعر الصرف الرسمي وسعر صرف الحوالات بشكل مستمر، وعاد إلى التعامل بتعدد نشرات أسعار الصرف.

المرسوم التشريعي رقم (54): مع تفاقم أعمال العنف ازداد خوف المواطنين فاندفع الكثيرون لدولرة مدخراتهم وتعاملاتهم وزاد الطلب على العملات الأجنبية، وبلغ تضخم أسعار المستهلك عام 2013 (89.6% مقارنةً بعام 2012)[11]، فصدر المرسوم التشريعي رقم 54 لعام (2013) لمنع التعامل بغير الليرة السورية، وأدى التشدّد في تطبيقه مع رقابة بدوريات مشتركة من قبل الجهات الأمنية والضابطة العدلية لمصرف

---

[9] القرارين رقم (506/ل.أ) ورقم (508/ل.أ) تاريخ (2013/05/15)، القرارات منشورة على الموقع الرسمي لمصرف سورية المركزي (www.cb.gov.sy).

[10] لم يوثق هذا الرقم التقديري في بيانات صادرة عن مصرف سورية المركزي حرصاً على السرية المصرفية، وتم استخدامه من قبل الباحث استناداً إلى البيانات الصادرة عن البنك الدولي التي تشير إلى أن تحويلات المغتربين إلى سورية كانت خلال عام2011 (1,622,538,750$).

[11] منشور على الموقع الرسمي للمكتب المركزي للإحصاء في سورية (www.cbssyr.sy).

سورية المركزي، إلى تحجيم التعاملات المالية والتجارية المحلية بالعملات الأجنبية، وتخفيف حدّة التقلبات السريعة لأسعار الصرف في السوق غير النظامية.

دعم تمويل المستوردات الحكومية: أدى التشدد المتزايد في تطبيق العقوبات الاقتصادية الدولية لانخفاض التحويلات الخارجية الواردة عبر القنوات النظامية، وتسببت زيادة حدّة الأعمال القتالية في تراجع الإنتاج الزراعي والنفطي (خلال عام 2015 لم يتجاوز الإنتاج النفطي 10 آلاف برميل يومياً في مناطق سيطرة الدولة)[12]، كما تطلّب ذلك زيادة الإنفاق على الأعمال العسكرية، مما انعكس بزيادة الطلب الحكومي على القطع الأجنبي لتمويل الاستيراد لتغطية مستلزمات الدفاع، والنفط ومشتقاته، والحاجات الأساسية من السلع الغذائية، وكان على المصرف المركزي مهمة دعم تمويل هذه المستوردات، وبهدف كبح التضخم والارتفاع المستمر في الأسعار كان تمويل المستوردات يتم وفق سعر الصرف الرسمي، وتطلّب ذلك استنزاف المزيد من الاحتياطيات بالقطع الأجنبي.

جزء من الحوالات لتغطية مستوردات القطاع الخاص: كانت مستوردات القطاع الخاص تُموّل بمعظمها من السوق غير النظامية، وقد أثّر عليها شح موارد هذه السوق بسبب سياسة المركزي في استقطاب الحوالات الخارجية، فازدادت تقلبات أسعار الصرف، وأصبح من غير الممكن ضبط أسعار المستهلك نظراً لارتفاع تكلفة الاستيراد، وتقلّب أسعار الصرف حيث يتم تمويل استيراد المادة ذاتها بأسعار مختلفة، فيحصل كل مستورد على القطع الأجنبي بسعر مختلف عن الآخر، فقرر المصرف المركزي خلال عام (2014) السماح لمؤسسات الصرافة والمصارف بالاحتفاظ بنسبة 10% من حصيلة القطع الأجنبي للحوالات الخارجية الواردة، لبيعه إلى المستوردين الذين لا يمولهم المركزي، ثم عُدّلت النسبة إلى (20% ثم 30% ثم 40%) خلال العام نفسه، وأصدر المصرف المركزي نشرة أسعار خاصة بتمويل المستوردات للمواد التي سمح للمصارف بتمويلها، وترافق ذلك مع تطبيق وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية لسياسة ترشيد الاستيراد، حيث تم تقليل عدد الموافقات على منح إجازات الاستيراد، وتخفيض

[12] الإحصائيات الصادرة عن وزارة النفط والثروة المعدنية في سورية للأعوام (2013-2015).

الكميات الموافق على استيرادها، وشدّد المصرف المركزي إجراءاته الرقابية وفق أنظمة القطع الأجنبي المعمول بها، للتأكد من دخول البضائع الممولة إلى الاستهلاك المحلي، عبر تدقيق إجازات الاستيراد وربطها بالشهادات الجمركية، وتمت ملاحقة المستوردين الذين هرّبوا القطع الأجنبي للخارج دون استيراد الكميات المطلوبة.

تعهدات التصدير: تم بقرار مجلس الوزراء رقم (1397) تاريخ (05/أيار/2014) إعادة العمل بنظام تعهدات التصدير، الذي أَلزم كل مصدّر سوري ببيع المصرف المركزي 50% من القطع الأجنبي المتحصل من قيمة صادراته، وحقق هذا القرار للمصرف المركزي إيرادات (كانت تقارب 40 مليون دولار شهرياً)[13]، ولكن في (نيسان/2015) وبدافع الحاجة إلى زيادة موارده من العملات الأجنبية، قام المركزي بتعديل النسبة المُتوجب على المصدّرين بيعها إليه لتصبح 100% من قيم صادراتهم، فلم يكن هذا الإجراء مناسباً للمستوردين والمصدّرين على حدّ سواء، فبسبب العقوبات الاقتصادية الدولية كان موضوع التحويلات من وإلى سورية وفق القنوات المصرفية صعباً جداً، ولذلك كان المصدّرون يودعون جزءً من عوائد صادراتهم في حساباتهم خارج سورية، فيَسهُل عليهم استخدامها في استيراد موادهم الأولية أو بيع القطع الأجنبي الفائض عن حاجتهم لمستوردين آخرين، ورغم تشدّد إجراءات المركزي للتأكد من قيام المصدّرين بإدخال القطع الأجنبي بموجب تعهدات التصدير إلى سورية، فقد تمكن كثير من المصدّرين من تسديد المتوجب عليهم بتفادي إدخال القطع، وذلك بشرائه من السوق الداخلية غير النظامية، ولكن باعتبار أن ما كانوا يبيعونه للمستوردين من حساباتهم الخارجية يخفف طلب هؤلاء المستوردين على السوق غير النظامية في الداخل، فقد حصل شبه توازن فلم تضغط عمليات شراء المصدّرين للقطع الأجنبي من الداخل على سوق القطع، ولكن حين تمت مضاعفة نسبة إعادة قطع التصدير التي فرضها المركزي إلى 100%، ارتفعت نسبة مشتريات المصدّرين للقطع الأجنبي من السوق غير النظامية، وأدى ذلك إلى تسارع في ارتفاع سعر الصرف في السوق غير النظامية

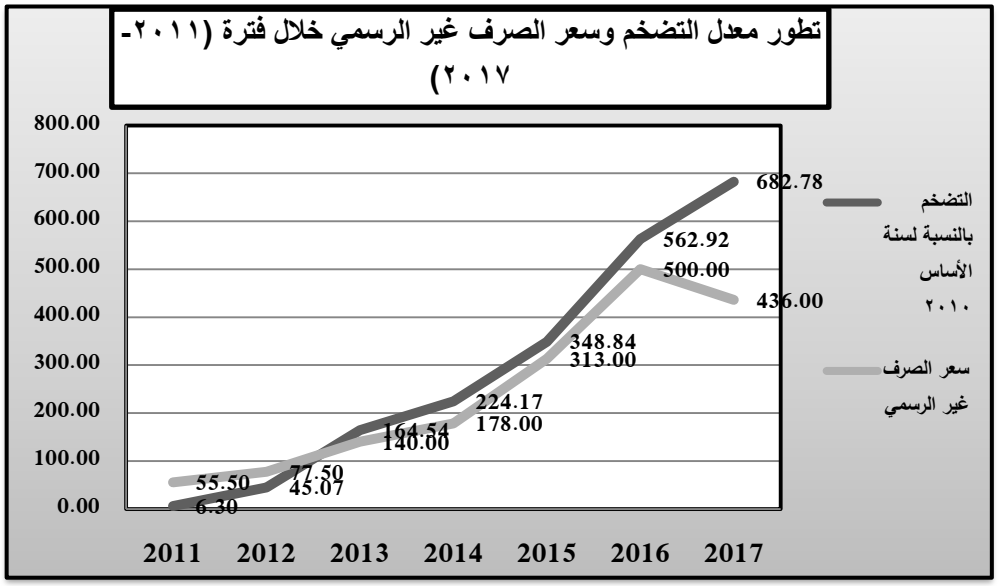
[13] تم تقدير الرقم من قبل الباحث بالاستناد إلى بيانات التجارة الخارجية المتضمنة قيم الصادرات.

وتبعه ارتفاع سعر الصرف الرسمي، فحيث كان السعر الرسمي (185 ل.س) بداية عام (2015) وسعر السوق غير النظامية حوالي (225 ل.س)، وصل سعر الصرف الرسمي بحلول عام (2016) إلى (314 ل.س) وسعر تسليم الحوالات إلى (335 ل.س)، في حين كان سعر صرف السوق غير النظامية حوالي (400 ل.س)، واستمر الارتفاع المتسارع في سعر الصرف فوصل سعر السوق غير النظامية بداية أيار إلى (640 ل.س)، وبدلاً من قيام المصرف المركزي بتخفيض نسبة إعادة القطع الأجنبي المفروضة على المصدّرين ليخفف الضغط على السوق، أصدر بتاريخ (10/أيار/2016) القرار (679) القاضي بوقف الزام المصدّرين ببيع قطع التصدير إلى المصرف المركزي، ورغم تراجع سعر الصرف ليصل في السوق غير النظامية بنهاية أيار إلى (500 ل.س)، إلاّ أن هذا الخيار لم يكن هو الحل الأمثل، فقد أدى إلى تخفيض موارد المركزي من القطع الأجنبي، وسهّل على المصدّرين إيداع كامل عائدات صادراتهم في حسابات خارج سورية، فقد ألغى إيقاف العمل بتعهدات التصدير الرقابة على إعادة عائدات الصادرات إلى داخل سورية.

توقف المركزي عن التدخل: في(حزيران/2016) تغيرت سياسة المصرف المركزي بتغيّر حاكمه، فتوقف عن التدخل المباشر في سوق القطع، وألغى دور مؤسسات الصرافة في تمويل العمليات التجارية، وأصدر بتاريخ (11/آب/2016) قراراً ببيع القطع الأجنبي للمصارف لتغطية تمويل مستوردات عملائهم، وحدّد سعر تمويل المستوردات وفق نشرة وسطي المصارف مضافاً إليها علاوة يحددها المصرف المركزي[14]، فحيث كان سعر الصرف الرسمي حينها (477 ل.س)، تم تحديد سعر تمويل المستوردات بـ(520 ل.س)، في حين كان سعر صرف السوق غير النظامية حوالي (525 ل.س).

[14] القرارات منشورة على الموقع الرسمي لمصرف سورية المركزي (www.cb.gov.sy).

استقرار أسعار الصرف: استمرت أسعار الصرف النظامية وغير النظامية خلال عام كامل تقريباً مستقرة نسبياً، إلا أن معدل التضخم[15] استمر بالارتفاع لعدم وجود آلية فعالة لضبط السوق وأسعار المستهلك:



ونتيجة عدم حدوث تفاوت كبير بين سعر الصرف الرسمي وأسعار السوق غير النظامية، لم يغير المصرف المركزي أياً من أسعار صرفه حتى (تشرين أول/2017)، فخُفّض سعر صرف الحوالات من (514.8 ل.س) إلى (510 ل.س)، وبعد شهر إلى(496 ل.س) بتأثير انخفاض سعر السوق غير النظامية دون (490 ل.س)، ومع استمرار ارتفاع قيمة الليرة تم تخفيض السعر الرسمي إلى (435 ل.س) وسعر صرف الحوالات إلى(434 ل.س) ليستمر تثبيتهما بهذين السعرين لعامين متتاليين.

وفي (تموز/2018) وافق مجلس النقد والتسليف على إصدار شهادات إيداع بالقطع الأجنبي وتوظيف ودائع للمصارف نقداً بالقطع الأجنبي لدى المصرف المركزي، بهدف

[15] المجموعة الاحصائية لعام 2019 الصادرة عن المكتب المركزي للإحصاء في سورية–الفصل العاشر جدول (10/2).

جذب الايداعات بالعملات الأجنبية، ولكن لم يتم إصدار هذه الشهادات حيث تم تغيير حاكم مصرف سورية المركزي.

ثبات سعر الصرف الرسمي دون استقرار: استمر الفرق بين سعر الصرف الرسمي وسعر صرف السوق غير النظامي متقارباً حتى شهر تشرين الثاني من عام 2018، حيث بدأ الارتفاع المتزايد والمستمر بسعر الصرف غير النظامي، مع استمرار المركزي بسياسة تثبيت سعر الصرف الرسمي بسعر (435 ل.س)، ليصل السعر في السوق غير النظامي بنهاية عام 2018 إلى (500 ل.س)، ومع استمرار تزايد الفرق بين السعرين خلال عام 2019 لم يقم المركزي بأي تعديل لسعر الصرف الرسمي، حيث كان المركزي يدافع عن قرار تثبيت السعر بأن تعديله سوف يشجّع المُضاربين إلى دفع السعر في السوق غير النظامي إلى مزيدٍ من الارتفاع، إلا أنّ هذا المُبرر لم يكن مقنعاً، لأن المُضاربين لا ينتظرون إشارةً من المركزي لرفع السعر، وإنما يستغلون زيادة الطلب في السوق، ولما كان المركزي قد خفّف كثيراً من تمول القطاع الخاص بسبب انخفاض موارده واحتياطياته من القطع الأجنبي، فقد زاد طلب المستوردين في السوق غير النظامي، كما بدأت أسعار السلع بالارتفاع، ونتيجة ربط المواطنين ارتفاع الأسعار بارتفاع سعر الصرف في السوق غير النظامي، وفي ظل ضعف الإجراءات الحكومية المعلنة لضبط السوق، فقد دفعهم الخوف إلى المزيد من الدولرة، وتسبب ذلك في زيادة الطلب على القطع الأجنبي، فاستمرت أسعار الصرف بالارتفاع، وكلما تزايد ارتفاع السعر مع عدم وجود أي إجراء تدخُلي من المركزي، كان الارتفاع يتسارع لتفرُّد المُضاربين وصرّافي السوق غير النظامية بقرار التسعير، ومع تزايد الفارق بين السعر الرسمي وغير النظامي، حدث هبوط مستمر في قيمة الحوالات الواردة عبر القنوات النظامية، وزاد من نقص واردات المركزي منها.

تخفيض تمويل المستوردات: تم تقليص قائمة المواد المسموح للمصارف بتمويلها، فأصدر المصرف المركزي في (نيسان/2019) قائمة محدودة شملت 41 بنداً فقط، ثم أضيف إليها تمويل المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج الزراعي والصناعي، ولاحقاً في (آذار/2020) انحصرت القائمة بالمواد الغذائية الأساسية والأدوية البشرية والبذور

الزراعية وحليب الأطفال، ونتيجة ذلك لم يعد تمويل المستوردات وفق القائمة المختصرة يؤثر بشكل ملموس على استقرار أسعار المستهلك.

شهادات الإيداع بالليرة السورية: كان للمصرف المركزي توجهٌ جديد نحو إصدار شهادات إيداع بالليرة السورية، بهدف ضبط السيولة النقدية، ولأول مرة في تاريخه أعلن المصرف المركزي بتاريخ (4/شباط/2019) عن الإصدار الأول لشهادات إيداع بالليرة السورية، وأتاح الاكتتاب للمصارف التقليدية العامة والخاصة، وفي(19/شباط/2019) تم الاكتتاب من قبل 16 مصرفاً من أصل 17 مؤهلاً للاكتتاب، بعدد 1,308 شهادة إيداع بقيمة إجمالية وصلت (130.8 مليار ل.س) لمدة عام بسعر فائدة (4.5%)، ولكن مع استمرار معدل التضخم بالارتفاع خلال عام (2019) حيث تجاوز 1000% عن سنة أساس (2010)، فإن هذا الإجراء لم يكن ذو تأثر واضح.

ومع تكرار المركزي القيام بثلاثة إصدارات متتالية لشهادات الإيداع بالليرة السورية خلال عام (2020) بفائدة (6.5%)، إلا أنّه لم يحقق كافة الأهداف التي كانت مقرّرة من هذه الخطوة، فالكتلة النقدية التي تم الاكتتاب بها كانت موضوعة فعلياً تحت تصرف المصرف المركزي كإيداعات للمصارف المكتتبة ولم يتم سحبها من التداول، كما أن المركزي لم يقم بتوظيف هذه المبالغ في مجال الاستثمارات وفق ما كان متوقعاً، فاقتصر دور هذه الشهادات على تخفيف عبء الودائع المتراكمة لدى المصارف وبخاصة المصارف العامة بظل انخفاض نسبة الإقراض، حيث ساهمت معدلات الفائدة المدفوعة من المصرف المركزي في تحقيق أرباح للمصارف المكتتبة.

<u>ارتفاع في سعر الصرف خلال ستة أشهر يقارب ضعفي الارتفاع في تسع سنوات:</u>

بنهاية عام (2019) كانت الليرة السورية قد خسرت حوالي 80% من قيمتها خلال عام واحد، وفق سعر صرف السوق غير النظامية الذي كان (500 ل.س) بداية العام وأصبح (900 ل.س) بنهايته، أي بفارق الضعف عن سعر الصرف الرسمي الذي بقي ثابتاً بقيمة (435 ل.س) طوال عام (2019)، ومع بداية عام (2020) كان ارتفاع

سعر الصرف في السوق غير النظامية يتزايد بسرعة، ليتجاوز (1100 ل.س) في (15/كانون الثاني/2020).

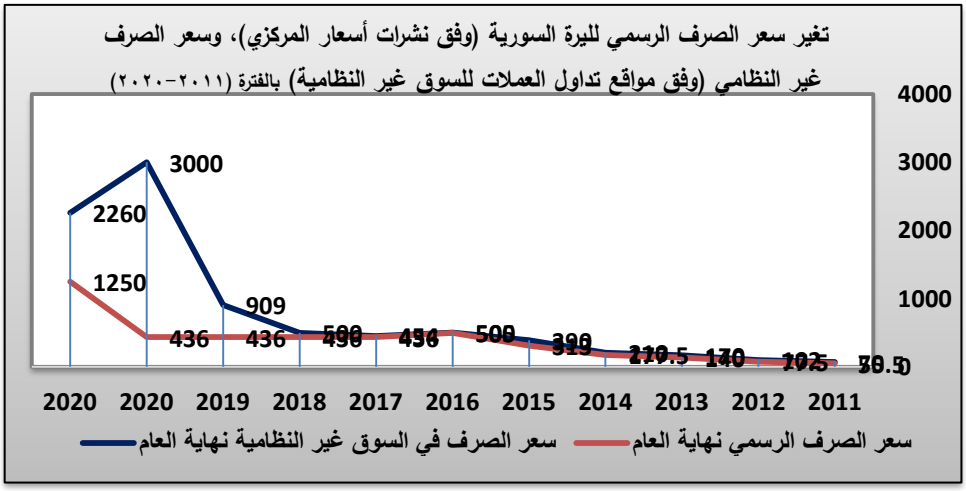
المرسومين التشريعيين(3و4): نتيجة تمادي المُضاربين والصرافين غير المرخص لهم في التلاعب بأسعار الصرف، صَدر بتاريخ (18/كانون الثاني/2020) مرسوم تشريعي رقم (3) ليشدّد العقوبات على التعامل بغير الليرة السورية، والمرسوم رقم (4) لتشديد العقوبات على ناشري المزاعم الكاذبة لإحداث عدم الاستقرار في أوراق النقد الوطنية أو أسعار صرفها، وساعدت حملة مركّزة للجهات الرقابية والأمنية في كبح الارتفاع في سعر الصرف ليتراجع إلى (1010 ل.س) في (3/شباط/2020).

تعديل غير مناسب لسعر صرف الحوالات: رفع المركزي في(5/شباط/2020) سعر صرف تسليم الحوالات الخارجية إلى (700 ل.س) مع الاستمرار بتثبيت سعر الصرف الرسمي دون تغيير بقيمة (435 ل.س)، وحيث كانت هذه هي المرة الأولى التي يُعدّل فيها المركزي سعر تسليم الحوالات منذ عامين، فقد اعتُبرت قيمة التعديل غير مناسبة وأقل من المتوقع، فكان من المفروض أن يأت هذا التغيير المتأخر بتأثير أشد على سوق القطع الأجنبي، وذلك فيما لو تم اختيار سعر متقارب مع سعر السوق، لاسيما بالتزامن مع الخوف الذي أحدثته الشّدة في تطبيق المرسومين (3 و4)، والتي انعكست بحالةٍ من الجمود بالتعامل في السوق غير النظامية، فكان ذلك سيحقق جذباً فعلياً للقطع الأجنبي إلى القنوات النظامية ويحد من تهريبها، سواءُ بالنسبة للحوالات الخارجية، أو التصريف المباشر داخل البلد، ولكن استمرار وجود فارق يقارب (400 ل.س) للدولار الواحد دفع عدداً قليلاً فقط للتصريف أو التحويل عبر القنوات النظامية، في حين لم يتراجع سعر الصرف في السوق غير النظامية أكثر من (100 ل.س) خلال شهر شباط، ليعاود الارتفاع في آذار فوصل إلى (1200 ل.س).

ظهور عوامل خارجية ساهمت بارتفاع سعر الصرف: مع تطور الأزمة الاقتصادية اللبنانية وتفاقم أزمة انتشار وباء كورونا المستجد، لم يتوقف ارتفاع سعر الصرف خلال نيسان من عام 2020، فاستمر التدهور في قيمة الليرة السورية خلال أيار ليصل بنهايته إلى (1800 ل.س)، وباقتراب موعد تطبيق قانون قيصر للعقوبات الأمريكية

على سورية المقرر في (17/حزيران/2020)، حصل تسارع دراماتيكي في انخفاض قيمة الليرة السورية، فقارب سعر الصرف في السوق غير النظامية بنهاية الأسبوع الأول من حزيران (3000 ل.س)، مترافقاً مع موجة غلاء غير مسبوقة.

إجراءات حكومية: أُقيل رئيس الحكومة السورية في (11/حزيران/2020)، وتم تشديد الإجراءات الأمنية في ملاحقة المُضاربين والمُهربين، فتراجع سعر الصرف ليصل إلى (2400 ل.س) في (15/حزيران)، وعَدّل المركزي سعر الصرف الرسمي في (17/حزيران/2020) إلى (1250 ل.س)، وأصبح سعراً موحداً يشمل سعر تسليم الحوالات وتمويل المستوردات وتحصيل الرسوم الجمركية، ولكن للمرة الثانية لم يكن اختيار المركزي لسعر الصرف مناسباً ليُحدث تقارباً مقبولاً مع سعر السوق غير النظامي، فلكي يتم اختيار سعر صرف يتم اعتماده كهدف يمكن دفع السوق للوصول إليه، يجب أن يكون هامش الفارق بينهما مقبولاً، في حين تجاوز هذا الهامش ألف ليرة سورية.



سعر الصرف/العام	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	حزيران/2020	تموز/2020
غير النظامي	70	102	170	210	390	505	454	500	909	3000	2260
الرسمي	55.5	77.5	140	177.5	313	500	436	436	436	436	1250

خمول غير مدعوم بالمؤشرات: حدث استقرار نسبي لسعر صرف السوق غير النظامية حول (2400 ل.س) لأكثر من شهر، ثم اتجه نحو مزيد من الانخفاض بعد منتصف تموز ليصل (2260 ل.س)، إلاّ أن أسعار السلع استمرت بالارتفاع، " **من الصعب على البنوك المركزية سواء بمفردها أو مجتمعة أن تحارب الجهود المتكاتفة لكبار المضاربين للتأثير على اتجاه سعر الصرف لعملة معينة**"[16]، وترافق ذلك مع تزايد صعوبة تأمين العديد من المنتجات والسلع، وأدى إلى تدهور كبير في مستوى معيشة المواطنين، إذ تراجعت القوة الشرائية لدى السوريين بشدّة، ونفدت معظم مدخراتهم، كما تسبب الانخفاض الحاد في قيمة الليرة السورية إلى حالة من القلق والاضطراب الاقتصادي، حيث يؤثر تغير سعر الصرف بشكل مباشر على حركة التجارة الخارجية والقطاعات الإنتاجية، والاستثمارات، وتدفقات رأس المال، وهجرة الخبرات.

أسباب الارتفاع المتسارع لسعر صرف الليرة السورية في النصف الأول لعام (2020):

من خلال دراسة واقع الاقتصاد السوري في بداية عام (2020)، والعوامل الخارجية التي أثّرت على سعر الصرف في تلك الفترة، يمكن تحديد عدة أسباب رئيسية دفعت لتسارع ارتفاع سعر صرف الليرة السورية في السوق غير النظامية خلال النصف الأول لعام (2020)، **أهمها:**

أولاً: الخلل الهيكلي في الاقتصاد السوري:

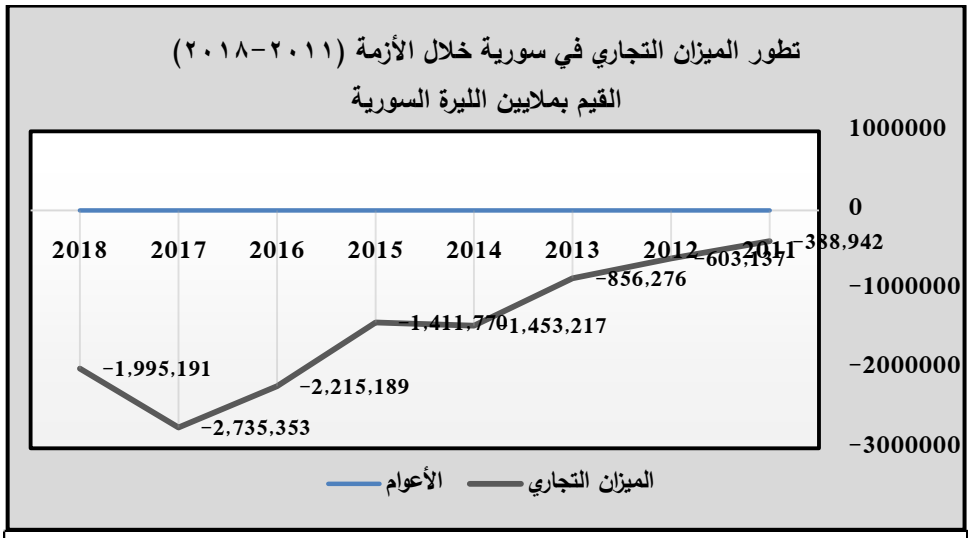
منذ بداية الأزمة وتشديد العقوبات الاقتصادية على سورية والاستهداف المقصود للبنى التحتية والاقتصادية، والنقص المتزايد في موارد الطاقة، بدأت التشوهات تطال هيكلية الاقتصاد السوري، فخرجت الكثير من الفعاليات الإنتاجية عن العمل، وبرزت العراقيل أمام استيراد المواد الأولية والوسيطة، وتعطل جزء هام من الإنتاج الزراعي، وتسببت هذه التغيرات بحدوث نقص في السلع والمنتجات، فازداد الاعتماد على الاستيراد بشقيه النظامي والمُهرّب، مما دفع لزيادة الطلب على القطع الأجنبي في ظل تناقص موارده،

[16] محي الدين، موسى. (2000). **أزمة النمور الآسيوية**. (ط.1). القاهرة: دار الشروق.(291ص).

وقد برز القصور في السياسات الاقتصادية المتبعة لمعالجة هذا الخلل ودفع عجلة الإنتاج نحو التعافي السريع لتلبية متطلبات المرحلة، من خلال الآتي:

- ✓ تمت معالجة المشاكل الاقتصادية بشكل جزئي لتلافي العوارض الآنية فقط، وكان اتخاذ القرارات يتم بشكل قِطاعي دون رؤية اقتصادية شاملة، مما أدى إلى تراكم المشاكل الجوهرية (كنقص التمويل، ومشاكل تأمين المواد الأولية والسلع الوسيطة والطاقة، وصعوبات التسويق، ومعوقات التصدير...) دون حلول واضحة.
- ✓ التباطؤ في إعادة تأهيل المناطق المحررة من الارهابيين، وإعادة دمجها في الاقتصاد الوطني، وعدم تقديم الدعم الكافي لتوفير بيئة عمل مناسبة لإعادة تشغيل الفعاليات الإنتاجية التي توقفت عن العمل بسبب ظروف الحرب.
- ✓ لم يتم وضع خطة لإحلال بدائل المستوردات حتى عام (2019)، وقد جاء الإعلان عنها منقوصاً، فلم يتم توجيه المصارف لوضع خطة إقراض داعمة لهذه المشاريع، مما أضعف التوجه نحو الاستثمار بها.
- ✓ تم التركيز على مكافحة التهريب وفق الطرق الأمنية فقط، بدلاً من العمل على تطوير المنتجات المحلية لمنافسة المنتجات المُهربة وإضعاف الحاجة إليها، لاسيما في ظل استمرار الميزان التجاري بتحقيق الخسائر[17] منذ بداية الأزمة:

[17] المجموعة الاحصائية لعام 2019 الصادرة عن المكتب المركزي للإحصاء في سورية-الفصل الخامس عشر-جدول (47/15).



تطور الميزان التجاري للسلع والخدمات في سورية خلال الفترة (2011-2018) القيم بملايين الليرة السورية

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
صادرات	630,030	233,355	228,484	253,411	335,244	568,866	747,200	1,429,160
واردات	1,018,972	836,492	1,084,760	1,706,628	1,747,014	2,784,055	3,482,553	3,424,351
الميزان التجاري	-388,942	-603,137	-856,276	-1,453,217	-1,411,770	-2,215,189	-2,735,353	-1,995,191

فقد كان على الحكومة العمل بشكل حثيث، لاسيما على وقْع بداية تحسن الوضع الأمني منذ عام (2015) وفق سياسات اقتصادية تركز على ما يلي:

- تشجيع الصناعات الاستهلاكية الرئيسية بما يؤمّن الاكتفاء الذاتي، وتحقق فائض تصديري، والعمل على تأمين بدائل للمنتجات التي يصعب استيرادها، وذلك بخلق فرص تمويلية جيدة لتطوير المشاريع الإنتاجية، وتحسين البنية التحتية اللازمة، وتسهيل الاجراءات الادارية لمنح التراخيص.
- معالجة النقص الكبير في مصادر الطاقة النفطية، من خلال عدالة التوزيع والتوسع في مشاريع الطاقة البديلة.

- إيجاد حلول لمشاكل الإنتاج الزراعي، عبر دعم إنتاج السماد الطبيعي وتصنيع المبيدات والأسمدة الزراعية، وإقامة معامل لحفظ المواد الغذائية الفائضة عن الاستهلاك في مواسم إنتاجها، وتنمية المراعي، والتوسع في الثروة السمكية.
- السعي بشكل نشط ومستمر لجذب المستثمرين الخارجيين من الدول الصديقة، وتقديم التسهيلات اللازمة لدخولهم مجال العمل في سورية لدفع عجلة الإنتاج.

ثانياً: ضعف إدارة الموارد المتاحة من القطع الأجنبي:

تم استنزاف الجزء الأكبر من احتياطيات القطع الأجنبي لدى المصرف المركزي خلال الأعوام الأولى للأزمة، يضاف إلى ذلك ما تم استخدامه في الفترة ذاتها لتمويل الاستيراد من الأرصدة المجمدة للمصرف التجاري السوري في حساباته لدى المراسلين في الخارج، حيث قُدّرت الموجودات النقدية لدى مصرف سورية المركزي بالعملة الأجنبية نهاية عام (2015) بحوالي مليار ونصف دولار أمريكي فقط[18]:

من قائمة المركز المالي لمصرف سورية المركزي الصادرة بالليرات السورية بتاريخ 2015/12/31		
الموجودات النقدية بالعملة الأجنبية	**القيم بالليرة السورية**	**المعادل بالدولار الأمريكي***
الموجودات من النقد بالعملات الأجنبية	131,096,853,126.45	420,451,742
الحسابات الجارية بالعملات الأجنبية – البنوك المركزية	367,685,505.61	1,179,235
الحسابات الجارية بالعملات الأجنبية – البنوك التجارية	266,741,341,455.18	855,488,587
الحسابات لأجل بالعملات الأجنبية – البنوك المركزية	–	–
الحسابات لأجل بالعملات الأجنبية – المصارف التجارية	114,766,368,770.59	368,076,872
المجموع	**131,096,853,126.45**	**1,645,196,436**
* تم احتساب القيم المعادلة بالدولار الأمريكي من قبل الباحث بسعر صرف للدولار الأمريكي بتاريخ 2015/12/29 وهو (311.8 ل.س)		

[18] قائمة المركز المالي لمصرف سورية المركزي بتاريخ (2015/12/31).

ومع توقف واردات القطع الأجنبي من تصدير النفط، أصبحت موارد القطع قليلة ومحدودة (صادرات القطاع الخاص، الحوالات الخارجية، الرسوم والعائدات القنصلية، البدل النقدي،...)، وبدلاً من محاولة جذبها وإدارتها من خلال أنظمة الرقابة على القطع، فقد تم التخلي عنها لصالح السوق غير النظامي، بدأً من الغاء العمل بتعهدات التصدير وصولاً إلى الفارق الكبير بين السعر الرسمي للحوالات والسعر غير النظامي. وبوصول الأزمة إلى عامها التاسع مع عدم عودة الجزء الأكبر من قطاع النفط لسيطرة الدولة، وعدم تأمين موارد إضافية لزيادة الإيرادات الحكومية، واستنزاف مدخرات السوريين واحتياطيات القطاع العام، وحيث أن الصراع الدولي مازال غير محسوم في سورية لجهة تحديد نهاية الأزمة والبدء بمرحلة إعادة الإعمار،" **تُبقي العديد من الدول، ولاسيما دول الاتحاد الأوربي والولايات المتحدة الأمريكية العقوبات الدولية المفروضة على وكالات حكومية سورية وعلى أفراد سوريين، وتؤثر هذه العقوبات على نحو مباشر أو غير مباشر على معظم قطاعات الاقتصاد**"[19]، فقد أصبح الطلب على القطع الأجنبي يفوق المعروض منه، وأصبح أي طلب إضافي قد يكون موسمياً أو مؤقتاً يؤدّي إلى استغلال المضاربين والصرافين ورفع سعر الصرف بنسبة كبيرة لا تتناسب مع حجم الطلب الفعلي.

ثالثاً: تأثيرات الأزمة الاقتصادية اللبنانية على ارتفاع سعر صرف الليرة السورية:

نظامين اقتصاديين مختلفين: بعد الانفصال الجمركي بين سورية ولبنان عام (1950) انتهج كل من البلدين سياسة نقدية واقتصادية مختلفة عن الآخر، فاتبعت سورية نظام سعر الصرف المُدار والحمائية التجارية، في حين اتبع لبنان نظام الصرف الحر والحرية التجارية، حيث دفع الاحتلال الفرنسي خلال سيطرته على لبنان نحو توجيه الاقتصاد اللبناني بمعزل عن الاقتصاد السوري للتركيز على تحرير التجارة، "**اتجه**

[19] تقرير صادر عن الأمم المتحدة – اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا(الاسكوا). (2020). **سوريا: بعد ثماني سنوات من الحرب**. الموقع الالكتروني www.unescwa.org (استرجع بتاريخ 2020/10/02).

التركيز على تنمية الطرق والسكك الحديدية والموانئ"[20]، وأدى هذا الاختلاف بين الاقتصادين مع عامل الترابط الجغرافي والديموغرافي بين البلدين إلى تشابك العلاقات الاقتصادية بينهما، فإضافةً إلى العلاقات التقليدية القائمة على حاجة البلدين لتبادل منتجاتهما من السلع والخدمات، عبر القنوات النظامية والمعابر الحدودية الرسمية، فقد تسببت الحمائية التجارية المعمول بها في سورية بنشوء سوق موازي للمهربين، الذين اعتمدوا على لبنان لتأمين البضائع الممنوع أو المقيد استيرادها في سورية، مستغلين التداخل الجغرافي وصعوبة ضبط الحدود، فقد سهّلت سياسة الاقتصاد الحر في لبنان دخول البضائع والمنتجات إلى أسواقه دون تطبيق أي قواعد أو قيود حمائية، " **لقد تمسّك التجار بأقصى درجات الفلتان الاقتصادي وبالأخص تحرير التجارة الخارجية من كل قيد أو عقبة رافضين أي تدخل للدولة معادين للتشريع وخاصة الضرائب والرسوم**"[21].

في حين مثّل النظام المصرفي والنقدي اللبناني بيئةً ملائمة لاستقطاب رأس المال السوري الذي يسعى للتفلت من رقابة أنظمة القطع الأجنبي المعمول بها في سورية، فكانت المصارف اللبنانية تُمثل خزائن دائمة لرؤوس الأموال السورية، ومع بداية الأزمة في سورية عام (2011) والتشدد في تطبيق العقوبات الاقتصادية الدولية التي شملت التعاملات المصرفية، لجأ الكثير من السوريين للبحث عن حلول عبر لبنان، فقاموا بتهريب مدخراتهم بالقطع الأجنبي لإيداعها في المصارف اللبنانية، وقد شجّعهم على ذلك ارتفاع معدلات الفوائد لدى هذه المصارف، ولجأ العديد من التجار السوريون من أجل تأمين مستورداتهم (التي تمنع العقوبات الدولية توريدها إلى سورية)، للتعاون مع تجار لبنانيين يستوردون إلى لبنان ثم تُشحن المستوردات براً إلى سورية، فكان لبنان

---

[20] هرشلاغ، زي. (1964). **مدخل إلى التاريخ الاقتصادي الحديث للشرق الأوسط**. (مصطفى الحسيني، مترجم). (ط.1). بيروت: دار الحقيقة. (368 ص).

[21] ديب، كمال. (2007). **أمراء الحرب وتجار الهيكل رجال السلطة والمال في لبنان**. (ط.1). بيروت: دار النهار. (606 ص).

مُلتقى لعقد الصفقات التجارية بين السوريين وعملائهم في الخارج، وبوابة لتصدير منتجاتهم، ورافق هذا النشاط حركة انتقال الأموال بين البلدين، التي كان جزءٌ كبير منها يتم تهريباً.

بدء الأزمة الاقتصادية في لبنان: بنتيجة التداخل والترابط الكبير في العلاقات اللبنانية السورية سياسياً واقتصادياً لم يكن الاقتصاد اللبناني بمنأى عن تأثيرات الأزمة السورية، وحيث كان لبنان يعتمد حتى عام (2011) على رؤوس الأموال الواردة عبر القنوات الخارجية كتحويلات المغتربين والاستثمار الأجنبي المباشر والاقتراض من الخارج، فقد بدأت هذه القنوات تجف وتراجع الواقع المعيشي وزادت حدة التجاذبات السياسية، وكان لإعلان استقالة رئيس مجلس الوزراء المفاجئة في (تشرين الثاني/2017) أثرٌ في زعزعة الاستقرار لدى اللبنانيين، فبدأت عمليات تهريب الودائع من المصارف اللبنانية إلى الخارج، وقُدّرت قيمة الودائع المسحوبة ما بين عامي (2018/2017) بحوالي عشرة مليارات دولار، (كما قدّرت عدة مصادر مختلفة حجم الودائع السورية في المصارف اللبنانية حتى عام 2019 بما يزيد عن 30 مليار دولار أمريكي)[22].

ومع تردي الوضع الاقتصادي بدأ سعر صرف الليرة اللبنانية بالارتفاع منذ (آب/2019)، فنزل اللبنانيون إلى الشوارع في (17/تشرين أول/2019) مطالبين بتغيير الحكومة، فاستقال رئيس الوزراء بدل العمل على معالجة الأزمة، فازداد التدهور الاقتصادي، وكان لبنان يقترب من الإفلاس (بحجم دين عام حوالي 120 مليار دولار منها 91 مليار دولار دين خارجي ومعظمها سندات حكومية)[23]، فوصل العجز في ميزان المدفوعات مستويات لم يبلغها حتى في الحرب الأهلية، مترافقاً مع انخفاض الصادرات وتقلص الاستثمار الأجنبي وتوقف القروض الدولية والتمويل الخارجي.

---

[22] أشار السيد الرئيس بشار الأسد في حديثه للصناعيين في معرض منتجين 2020 بتاريخ (4/تشرين ثاني/2020) إلى رقم تقديري لهذه الودائع بين (20–42 مليار دولار).

[23] موقع الجزيرة للدراسات. **الاقتصاد السياسي اللبناني من الطائف إلى الحراك: تحولات وتحديات**. (استرجعت بتاريخ 15، تموز، 2020).

تفاقم الأزمة الاقتصادية اللبنانية: بالرغم من تشكيل حكومة جديدة في بداية (2020) أقرت بفشل الاقتصاد الريعي (الذي يعتمد على عوائد التجارة والسياحة والقطاع المالي والمصرفي ولا يهتم بالزراعة أو الصناعة)، وبضرورة معالجة الفساد والانتقال إلى اقتصاد مُنتج، كما علّقت هذه الحكومة تسديد سندات الدين العام الخارجية (اليوروبوند)، ووضعت خطة إصلاحية لتدعم سعيها للتفاوض مع صندوق النقد الدولي للحصول على قرض، إلا أن التشابكات السياسية غير المنسجمة في لبنان عملت على عرقلت عمل الحكومة، وكذلك التدخلات الخارجية متعددة الأطراف، ثم ظهرت أزمة كورونا التي زادت الوضع الاقتصادي سُوءاً، وكان كل ذلك قد عرقل التقدم نحو تنفيذ الخطة الإصلاحية، فجاء حجم الانهيار في قيمة الليرة اللبنانية كبيراً جداً، فقد وصل سعر صرف السوق غير النظامية إلى 7000 ل.ل، ففقدت العملة اللبنانية في شهور أكثر ما كان يمكن أن تفقده في الظروف الطبيعية على مدار عقدين أو ثلاثة، وهذا ما تم اعتباره خطأً يتحمله حاكم مصرف لبنان الذي انتهج سياسة تثبيت سعر الصرف (بنهاية عام 1992 أقر الحاكم الجديد لمصرف لبنان رياض سلامة تثبيت سعر الصرف بقيمة 1500 ل.ل للدولار الأمريكي، بعد أن كان لبنان ينتهج لعقود سياسة سعر الصرف الحر واستمر هذا التثبيت لنهاية 2019).

وبرغم تقييد السحوبات من المصارف اللبنانية منذ (آب/2019) التي طالت كافة المودعين بمن فيهم السوريين، فقد استمر تهريب الودائع من قبل المتنفذين، (حيث قُدّر صافي الودائع التي خرجت من المصارف اللبنانية عام (2019) بحوالي 15.3 مليار دولار من حسابات كبار المودعين التي تفوق قيم ودائعهم عن المليون دولار، في حين أُخرج فقط 355 مليون دولار من حسابات الودائع التي تقل أرصدتها عن المليون دولار، أي أن 98% من الودائع المسحوبة تخص حوالي 1% من المودعين)[24]، وبما أن هذه السحوبات المهربة تمثل جزءً من الايداعات المتحصلة من أجور ومدخرات

[24] موقع الجزيرة للدراسات. **الاقتصاد السياسي اللبناني من الطائف إلى الحراك: تحولات وتحديات**. (استرجعت بتاريخ 15، تموز، 2020).

اللبنانيين، فقد أسموها بالأموال المنهوبة واحتجو مطالبين بإعادتها، وكان مصرف لبنان قد تباطأ بالتدخل في سوق القطع الأجنبي لتخفيف حدة انهيار سعر صرف الليرة اللبنانية، فبعد ستة أشهر على الأزمة أصدر قراراً استثنائيّاً يُلزم الصرافين بعدم تجاوز حد أقصى 30% من سعر صرف مصرف لبنان، كما قرر التدخل لدعم استيراد بعض السلع الأساسية.

تأثير الأزمة الاقتصادية اللبنانية على سعر صرف الليرة السورية: نتيجة التداخل بين الاقتصادين السوري واللبناني، فقد انعكست الأزمة الاقتصادية اللبنانية على الاقتصاد السوري، **وعلى تسارع الارتفاع بسعر صرف الليرة السورية للأسباب التالية:**

- اعتمدت بعض القنوات غير النظامية لتصريف القطع الأجنبي في سورية على شبكة من الحسابات المفتوحة لدى المصارف اللبنانية، حيث كانت ترد الحوالات بالقطع الأجنبي من دول العالم إلى هذه الحسابات، في حين يتم تسليم القيمة المقابلة للمقصد النهائي في سورية بالليرة السورية، ولاحقاً يتم سحب القطع الأجنبي من هذه الحسابات لبيعه في السوق غير النظامية، إما ضمن لبنان أو بعد إدخاله تهريباً إلى سورية، ولذلك فحين بدأت المصارف اللبنانية في (أيلول/2019) بتقييد السحب من حساباتها بالعملات الأجنبية طال هذا التقييد حسابات الصرافين السوريين أو المتعاملين معهم، فحُجزت مبالغ كبيرة بالقطع الأجنبي، مما أثّر بشكل مباشر على شح في موارد السوق غير النظامية السورية، إضافة إلى أن الأزمة اللبنانية دفعت الجهات الأمنية في لبنان، للتشدد بالرقابة على عمليات نقل وتهريب الأموال عبر الحدود المشتركة.
- شملت عمليات تقييد تمويل الاستيراد في المصارف اللبنانية الحسابات التي كان يستخدمها التجار السوريون للاستيراد عبر لبنان، سواء بأسماء شركات قاموا بإنشائها في لبنان لهذه الغاية، أو باستخدام وسطاء من المستوردين اللبنانيين يعملون لحسابهم، وأدت حاجة هؤلاء التجار لتأمين مصدر تمويل بديل مستعجل ريثما يتم التخفيف من القيود على حساباتهم، إلى البحث عن موارد في السوق غير

النظامية في سورية مما شكّل عبأً إضافياً، وضغطاً على زيادة الطلب على القطع الأجنبي في سورية.

- أدى تقييد الاستيراد في لبنان إلى نقص في توفر بعض السلع المستوردة في أسواقه، ولمحاولة التعويض عن هذا النقص نشطت حركة تهريب للبضائع من سورية إلى لبنان، مما أدى إلى انخفاض مخزون السلع لاسيما المستوردة في سورية، فازداد طلب المستوردين السوريين على القطع الأجنبي لتوريد مواد جديدة.
- نتيجة العلاقة المترابطة بين شبكات الصرافين في كل من سورية ولبنان، فقد أدى الشح في عرض القطع الأجنبي في لبنان إلى السحب من المعروض لدى الصرافين في سورية، لاسيما لتلبية طلب اللبنانيين والسوريين المودعين في المصارف اللبنانية، الذين اضطروا إلى السحب من حساباتهم وودائعهم بالليرات اللبنانية ويرغبون بدولرة هذه السحوبات، بشراء القطع الأجنبي خوفاً من استمرار تراجع قيمة الليرة اللبنانية.

رابعاً: الانتشار العالمي الواسع لفيروس كورونا:

في بداية عام (2020) تفاقمت مشكلة صحية عالمية ناتجة عن تطور وانتشار فيروس كورونا المستجد، واتسع تأثيرها ليُشكّل تحدي يواجهه الاقتصاد العالمي، حيث أشارت منظمة الأونكتاد (مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية) في دراسة تحليلية، (إلى أن تباطؤ الاقتصاد العالمي لأقل من 2% لعام 2020 قد يُكلّف نحو تريليون دولار، أي أن العالم على عتبة ركود في الاقتصاد العالمي)[25]، كما أكدت هذه الدراسة أن مزيجاً من الأسباب يمكن أن يؤدي إلى دوامة من التراجع تجعل من الوضع أكثر سوءاً، وقد أدت أزمة كورونا بالفعل إلى تضرر قطاعات اقتصادية واسعة، بسبب القيود المفروضة على السفر والرحلات الدولية وإجراءات الحجر الصحي، فتأثر قطاع النقل والشحن

[25] موقع أخبار الأمم المتحدة. الأونكتاد. (09/آذار/2020): **أزمة بقيمة تريليون دولار قد يتسبب بها فيروس كورونا، فهل يمكن تجنبها**. (استرجعت بتاريخ 17، تموز،2020).

الجوي وقطاعات الخدمات الإنتاجية والسياحة والنقل والتجارتين الداخلية والخارجية، وكذلك قطاع الصناعات التحويلية وقطاع التأمين، و تراجع الطلب العالمي على النفط، **وانعكس ذلك بالتأثير على سعر صرف الليرة السورية من خلال عدة جوانب أهمها:**

- ❖ إن الانخفاض الكبير في قطاع النقل الخارجي تسبب من جهة في انخفاض عائدات النقل والترانزيت، ومن جهة أخرى بتوقف حركة القادمين إلى سورية، حيث كان وجود فارق كبير بين سعر الصرف الرسمي وسعر الصرف في السوق غير النظامية في النصف الثاني لعام (2019)، قد أدى إلى اعتماد كثير من المغتربين والعاملين السوريين في الخارج أسلوب إرسال تحويلات إلى ذويهم برفقة المسافرين القادمين إلى سورية، وذلك تجنباً لتحويلها عبر القنوات الرسمية التي تفرض عليهم الزامية استلامها بسعر الصرف الرسمي المنخفض، أو تحويلها عبر وسيط غير شرعي في ظل مخاطر عالية، وحيث كانت هذه التحويلات تشكل مورداً هاماً للسوق غير النظامية، فقد أدى توقف النقل الخارجي بدأً من(آذار/2020) إلى شح مفاجئ في هذه الواردات من القطع الأجنبي بصحبة المسافرين، فساهم هذا النقص في انخفاض العرض وارتفاع سعر الصرف.
- ❖ انعكس الركود العالمي الذي نتج عن الإغلاق المفروض لتفادي انتشار العدوى، على زيادة معدلات البطالة وتسريح العمال في أنحاء مختلفة من العالم وانخفاض دخول الكثيرين، كما قامت العديد من الدول لاسيما العربية بتقليص الاعتماد على العمالة الخارجية، وأدى كل ذلك بشكل مباشر لانخفاض مداخيل السوريين في الخارج، لفقدان جزء منهم لوظائفهم وفقد آخرين لجزء من دخولهم، وبالنتيجة فقد انخفضت قيمة التحويلات من السوريين في الخارج، وانخفض العرض في سوق القطع.

خامساً: قانون قيصر الأمريكي الذي يتضمن حزمة عقوبات جديدة على سورية:

أدى اقتراب دخول قانون قيصر الذي أقرته الإدارة الأمريكية بهدف زيادة محاصرة سورية، حيز التنفيذ الذي كان مقرراً في (17/حزيران/2020)، إلى تفاقم الخوف من انعكاسات فرض المزيد من العزلة المالية والاقتصادية على سورية، فقد تضمن القرار

إجراءات محتملة قد تطال مصرف سورية المركزي باتهامه بأنه مؤسسة مالية تقوم بغسيل الأموال، كما تضمن أيضاً منح الحق للرئيس الأمريكي بفرض عقوبات قد تطال إضافةً لمن طالتهم العقوبات الأمريكية والأوروبية السابقة، كل شخص أجنبي يتعامل مع الحكومة السورية، وحدد هذا القانون مجال عمل الفئة المستهدفة بالعقوبات، بكل من قطاع الطيران والنفط والغاز والبناء، وبالرغم من أن نطاق تطبيقه لم يشمل السلع الاستهلاكية والغذائية، كما أن العقوبات على التوريدات النفطية ليست مستجّدة وإنما مطبقة منذ بداية الأزمة، فقد بدأت تأثيرات هذا القرار قبل تطبيقه من خلال ما بدا من خوف وإحجام العديد من المُوردين الخارجيين عن التعامل مع سورية، فالتضخيم الإعلامي للموضوع أثار القلق الخارجي، كما انعكس ذلك بخوف السوريين أنفسهم من الصعوبات التي سيولّدها تطبيق القرار في تأمين مستورداتهم، وتراجع الأمل لديهم بدخول الاستثمارات الخارجية الموعودة للبدء بإعادة الإعمار، وأدى ذلك إلى الرغبة القوية بالتحوط للمخاطر المحتملة، فزاد التوجه نحو الدولرة، مما رفع الطلب على القطع الأجنبي مقابل عرض محدود ومنخفض، فساهم ذلك في دفع سعر الصرف للارتفاع.

النتائج:

- يعاني الاقتصاد السوري منذ عام 2019 من الركود التضخمي، فيترافق ارتفاع الأسعار مع انخفاض الطلب بسبب ضعف القوة الشرائية، وإذا لم يتم اتباع سياسات اقتصادية لزيادة القوة الشرائية، فإن أي ارتفاع في سعر صرف الليرة السورية سينعكس على ارتفاع الأسعار، وسيزيد من انخفاض الطلب وتدني مستوى معيشة المواطنين.
- انعكس أداء مصرف سورية المركزي خلال الأزمة بشكل واضح على تغير سعر الصرف من خلال الإجراءات التي اتبعها:(كتعديل سعر الصرف الرسمي، استلام الحوالات، التدخل المباشر في سوق القطع، تمويل المستوردات، تعهدات التصدير،...وغيرها من إجراءات الرقابة على القطع)، وأدى تراجع دوره في التأثير

على سوق القطع، لاسيما بتثبيت سعر الصرف الرسمي طويلاً، إلى تناقص إيراداته من القطع الأجنبي، وإضعاف ثقة المواطنين بدور الدولة بالتأثير على السوق، مما دفع لمزيد من الدولرة، وإفساح المجال لتلاعب الصرافين والمضاربين بسعر الصرف.

- ❖ يتسم الاقتصاد السوري حالياً بانخفاض الإنتاجية، وهدر في الطاقات وعدم توظيف الامكانات المتاحة بشكل فعال، مما زاد الحاجة للاستيراد، وحيث تم استنزاف جزء كبير من المدخرات والاحتياطيات، فقد وصلت مرونة الطلب الكلي على القطع الأجنبي لحدود متدنية، وهذا ما يؤكد أن تسارع الارتفاع بسعر صرف الليرة السورية خلال النصف الأول من عام (2020)، لم يكن حالةً مؤقتة بتأثير أسباب خارجية مرحلية فقط، وإنما ساهمت في هذا التغير الحاد أسباب متراكمة، تستوجب معالجات على مستوى الاقتصاد الكلي، فالحلول المؤقتة والجزئية لم تعد فعّالة.
- ❖ أثّر انتشار وباء كورونا على تدهور قيمة الليرة السورية بما سببه من انخفاض حجم تحويلات السوريين في الخارج، في حين ساهم كلٌّ من الخوف من تطبيق قانون قيصر للعقوبات الأمريكية على سورية، وتأثيرات الأزمة الاقتصادية اللبنانية، في زيادة حجم الطلب على القطع الأجنبي، فكان جزء من الارتفاع الحاد في سعر صرف الليرة السورية خلال النصف الأول لعام 2020، نتيجةً طبيعية لهذا الاختلال المفاجئ بين زيادة الطلب وانخفاض العرض من القطع الأجنبي.
- ❖ يُعتبر نظام سعر الصرف المُدار والرقابة على القطع الأجنبي المطبق في سورية، أداةً فعالة للتدخل في سوق القطع، والحد من تقلبات سعر الصرف، والتأثير على حركة التجارة الخارجية، فقد أعطى المرونة لمصرف سورية المركزي للتدخل خلال الأزمة من خلال التعديلات المرنة لسعر الصرف الرسمي، وتعدد أسعار الصرف، وتعديل الإجراءات المتعلقة بأنظمة الرقابة على القطع، مما سمح له بإدارة موارد القطع الأجنبي، وتوجيهها لتأمين الاحتياجات الأساسية للبلد.
- ❖ لا يمكن التوجه حالياً نحو تحرير سعر الصرف في سورية، لأن استقرار سعر الصرف مرتبط بتحسن الوضع الاقتصادي، فقوة العملة ترتكز على قوة الإنتاج،

وماتزال الدولة السورية قادرة على التدخل الإيجابي لتغيير هيكلية الاقتصاد السوري، ودفع عجلة الإنتاج، ودعم التصدير، وبالتالي ماتزال قادرة على التأثير على سعر الصرف.

- ❖ يصعب الحد من تأثيرات التغير في الواقع الاقتصادي في كل من سورية ولبنان على الآخر، فالعلاقات المترابطة قوية جداً ومتجذرة بين البلدين، مما يستوجب التنسيق الاقتصادي المستمر بين الدولتين بمنأى عن الخلافات السياسية، لاسيما في هذه المرحلة، لتفعيل الإجراءات المشتركة للحد من تلاعب المُضاربين والمهربين، والتخفيف قدر الإمكان من انتقال المشاكل الاقتصادية بينهما.

الخلاصة: (اختبار الفرضيات):

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، نخلُص إلى إثبات صحة الفرضية الرئيسية بأن: **تغير سعر صرف الليرة السورية يتبع لمستوى كفاءة أداء الاقتصاد الوطني، ولا يتغير فقط بتأثير العوامل الخارجية،** وذلك استناداً إلى ثبوت صحة الفرضيتين الفرعيتين وفق النتائج التالية:

1. تم إثبات **وجود علاقة الترابط بين تغيير السياسات الاقتصادية والنقدية في سورية، واستقرار سعر الصرف،** من خلال الدلائل التي قدمها البحث بالربط بين إجراءات مصرف سورية المركزي واستقرار سعر الصرف، مع الإشارة دون دخول في التفاصيل إلى تأثير السياسات الاقتصادية المتبعة خلال مرحلة الأزمة.
2. تم التوصل إلى صحة الافتراض بأن **تأثير العوامل الخارجية على سعر الصرف يكون مبالغاً به ويتجاوز مستوى توازن العرض والطلب، في ظل ضعف إجراءات التدخل الحكومي،** وذلك من خلال دراسة تأثير العوامل الخارجية المستجدة في بداية عام 2020، والتي لم تكن أكثر صعوبةً من العقوبات الاقتصادية الدولية التي بدأت مع بداية الأزمة، إضافةً إلى أن أزمة لبنان الاقتصادية ليست متفرّدة، حيث سبقها ما تعرضت له باقي دول الجوار من أزمات كتركيا والعراق والأردن، وبالتالي فإن هذه العوامل الخارجية ما كانت لتُحدث هذا التأثير الكبير لو كان

الواقع الإنتاجي في سورية في وضع جيد ويتطور، والقوة الشرائية أفضل، ولو تمكن المصرف المركزي من استقطاب الحوالات الخارجية بسعرٍ عادل، ومنحَ المواطنين ثقة أكبر بقدرته على التأثير على سوق القطع الأجنبي.

المقترحات:

من خلال ما توصّل إليه البحث من نتائج ومستخلصات، تمكّنا من استنباط المقترحات التالية، التي يمكن أن تساعد في المحافظة على استقرار سعر الصرف:

1) إن حالة النقص الكبير في موارد واحتياطيات القطع الأجنبي التي يعاني منها مصرف سورية المركزي، تتطلب إدارة دقيقة للموارد المتاحة، ولزيادة وارداته وتأثيره على سوق القطع، **يمكن للمصرف المركزي اتباع الإجراءات التالية:**

I. رفع سعر صرف الحوالات الخارجية وتغييره بشكل مرن، ليبقى قريباً من السعر المتداول، بما يؤمّن جذب الجزء الأكبر من الحوالات لترد عبر القنوات النظامية، حيث ستباع حصيلة هذه الحوالات إلى المصرف المركزي، ويمكنه التحكم في توجيهها لتلبية الاحتياجات الأساسية للمواطنين.

II. إحداث سوق موازية للقطع الأجنبي لدى المصارف، ومنحه المرونة في تحديد سعر الصرف، بحيث يمكن لهذا السوق أن يكون اللاعب الأكبر في سوق القطع الأجنبي، ويجذب المتعاملين كبديل عن سوق الصرف غير النظامية.

III. إعادة العمل بتعهدات التصدير وفق إجراءات أكثر ديناميكية من السابق، حتى لا تؤثر على العملية الإنتاجية، بحيث يتم ربط عوائد الصادرات بتحويل الجزء الأكبر منها لتمويل المستوردات، لاسيما المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج، وتقليل الحلقات الوسيطة لتبادل القطع الأجنبي بين المصدّرين والمستوردين، للتخفيف من دور الوسطاء والمضاربين في التلاعب بسعر الصرف.

IV. البحث عن استثمارات مربحة للمبالغ المتجمعة من بيع شهادات الإيداع، وتوظيفها بما يقدم تمويلاً مناسباً لمشاريع استثمارية، ويحقق عوائد للمصرف المركزي تغطي تكاليف إصدار هذه الشهادات.

2) تفعيل آلية المتابعة والتنسيق لدى رئاسة مجلس الوزراء، لتعمل على ربط القطاعات الاقتصادية وتضمن تكامليتها، لتوجيه الأنشطة الاقتصادية وفق رؤية شاملة، تضع أولويات تهدف للاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة، وتحقيق أكبر قدر من الفعالية والاكتفاء الذاتي.

3) دعم الإنتاج المحلي لاسيما إنتاج بدائل المستوردات، للتخفيف قدر الإمكان من فاتورة الاستيراد المدفوعة بالقطع الأجنبي، والعمل على تحقيق فائض تصديري، وذلك من خلال التوسع في القروض الإنتاجية لدعم زيادة الإنتاج الزراعي والصناعي، وتطوير البنى التحتية في مناطق الإنتاج بما يحقق تخفيض تكلفة المنتج، والاستفادة القصوى من موارد الطاقة البديلة.

4) ضرورة تحسين القوة الشرائية للمواطنين من خلال رفع الرواتب والأجور، وزيادة معدلات التشغيل وفق خطط دعم الإنتاج، وخلق فرص لتوظيف المدخرات الصغيرة عبر آلية تتيح للمواطنين أصحاب هذه المدخرات المشاركة بالملكية السهمية لمشاريع إنتاجية تحقق لهم عوائد مستمرة.

5) العمل على التقليل من حلقات الوساطة التجارية قدر الإمكان، من خلال تنظيم أسواق مركزية واسعة تسمح للمنتجين ببيع منتجاتهم مباشرة للمستهلك، أو عبر حلقة تجارية وسيطة واحدة بين المنتج والمستهلك.

6) ضرورة عقد لقاءات مستمرة بين الفريقين الحكوميين الاقتصاديين السوري واللبناني، لدراسة التأثيرات الاقتصادية المتبادلة بين البلدين وفق كل مرحلة، وتنسيق الإجراءات للحد من الآثار السلبية لاختلاف النظامين الاقتصاديين والجمركيين المعمول بهما في البلدين، مع الاستمرار في مكافحة التهريب بكل أشكاله.

قائمة المراجع:

1. البيانات المنشورة على الموقع الرسمي لمصرف سورية المركزي (www.cb.gov.sy).
2. البيانات المنشورة على الموقع الرسمي للمكتب المركزي للإحصاء في سورية (www.cbssyr.sy).
3. المجموعة الاحصائية لعام 2019 الصادرة عن المكتب المركزي للإحصاء في سورية– الفصل الخامس عشر–جدول (47/15).
4. المجموعة الاحصائية لعام 2019 الصادرة عن المكتب المركزي للإحصاء في سورية– الفصل العاشر جدول (10/2).
5. الإحصائيات الصادرة عن وزارة النفط والثروة المعدنية في سورية للأعوام (2013–2015).
6. تقرير الأمم المتحدة –اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا(الاسكوا). (2020). **سوريا: بعد ثماني سنوات من الحرب**. الموقع الالكتروني www.unescwa.org (استرجع بتاريخ 2020/10/02).
7. حبيب، مطانيوس. (2006). **أوراق في الاقتصاد السوري**. (ط.1). دمشق: دار الرضا للنشر. (430 ص).
8. ديب، كمال. (2007). **أمراء الحرب وتجار الهيكل رجال السلطة والمال في لبنان**. (ط.1). بيروت: دار النهار. (606 ص).
9. عبد العظيم، حمدي. (1996). **التعامل في أسواق العملات الدولية**. (ط.1). الولايات المتحدة الأمريكية: منشورات المعهد العالمي للفكر الإسلامي. (92 ص).
10. شكري، ماهر، عوض، مروان. (2004). **العملات الأجنبية والمشتقات المالية (بين النظرية والتطبيق)**. (ط.1). الأردن: معهد الدراسات المصرفية. (375 ص)
11. محي الدين، موسى. (2000) . **أزمة النمور الآسيوية**. (ط.1). القاهرة: دار الشروق. (291 ص).
12. منشورات مصرف سورية المركزي. (1997). **دليل الرقابة على النقد**.
13. موقع الجزيرة للدراسات. **الاقتصاد السياسي اللبناني من الطائف إلى الحراك: تحولات وتحديات**. (استرجعت بتاريخ 15، تموز، 2020).
14. موقع أخبار الأمم المتحدة. الأونكتاد: **أزمة بقيمة تريليون دولار قد يتسبب بها فيروس كورونا، فهل يمكن تجنبها**. (استرجعت بتاريخ 17، تموز،2020).
15. هرشلاغ، زي. (1964). **مدخل إلى التاريخ الاقتصادي الحديث للشرق الأوسط**. (مصطفى الحسيني، مترجم). (ط.1). بيروت: دار الحقيقة. (368 ص).

16. KRUGMAN, P (2008) -The Return of Depression Economics. W. W. Norton & Company, (no2). USA, 214p.

بناء مؤشِّر لقياس تنمية السوق المالي

دراسة حالة سوق قطر المالي للفترة (2009–2017م)

إعداد الطالبة: هلا الحسن الحسين[1]

جامعة دمشق– كلية الاقتصاد– قسم المصارف والتأمين

إشراف: أ.د.عبد الرزاق حساني[2]

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بموضوع تنمية السوق المالي، والبحث في إمكانية تصميم وبناء مؤشِّر لقياس تنمية السوق المالي، إذ تمَّ بناء المؤشِّر بالاعتماد على أربعة أبعاد تتمثَّل في: حجم السوق المالي، وإمكانيَّة الوصول إليه، والكفاءة الاقتصادية له، والاستقرار في السوق المالي. وقد تمَّ اختيار سوق قطر المالي لقياس مستوى التنمية فيه، وذلك خلال الفترة (2009–2017م)، إذ أظهرت النتائج أنَّ سوق قطر المالي يتمتَّع بمستوى جيِّد من التنمية في العام 2014 وفق أبعاد مؤشِّر التنمية كافَّة.

الكلمات المفتاحية: تنمية السوق المالي، مؤشر التنمية، سوق قطر المالي.

[1] طالبة ماجستير في قسم المصارف والتأمين- كلية الاقتصاد- جامعة دمشق.
[2] أستاذ مساعد في قسم المصارف والتأمين- كلية الاقتصاد- جامعة دمشق.

Building an index to measure the financial market development

Qatar Financial Market case study (2009-2017)

Abstract

This study aims to introduce the topic of financial market development, and to research the possibility of designing and building an index to measure the development of the financial market, as the index was built based on four dimensions: the size of the financial market, its accessibility, economic efficiency, and stability in the financial market. The Qatar Financial Market was chosen to measure its level of development during (2009-2017), as the results showed that the Qatar Financial Market enjoyed a good level of development in 2014 according to all dimensions of the Development Index.

Key words: financial market development, development index, Qatar Financial Market.

أولاً: الإطار العام للبحث:

1) المقدمة:

نظراً للدور المهمِّ الذي تؤدِّيه السوق المالية في الاقتصاد، ودورها في التنمية الاقتصاديَّة، فإنَّه من المهم البحث في عمليَّة تنمية السوق المالي التي تتمثَّل في الاستخدام الأوسع للأدوات المالية الحالية، وكذلك عملية إنشاء واعتماد عقود مالية جديدة للوساطة المالية وإدارة المخاطر، بهدف تحسين الوساطة المالية التي تعدُّ عاملاً رئيسياً للنمو الاقتصادي، إذ أجمعت كلُّ نظريات النمو على أهميَّة رأس المال الذي يعد عنصراً رئيسياً من عناصر الإنتاج.

ومن خلال هذا البحث سيتم التعرُّف على كيفية تنمية الأسواق المالية، بالإضافة إلى إمكانية إيجاد مؤشِّر يمكن من خلاله قياس تنمية السوق المالي المدروس، إذ أجريت الدراسة على سوق قطر المالي، نظراً لتوفُّر البيانات بالإضافة إلى أنه يعد من الأسواق المتطوِّرة نسبياً في الدول النامية.

2) مشكلة البحث:

نظراً لأنَّ السوق المالية تشكِّل أحد ركائز النظام المالي، فلا بدَّ من البحث في مفهوم تنمية هذا السوق وأبعاده وماهي أهم المؤشرات التي تقيس مستوى التنمية في السوق المالي، وبالتالي فإن المشكلة لهذا البحث تكمن في اعتماد مؤشر يقيس مستوى التنمية في الأسواق المالية، إذ تمَّ الاعتماد هنا في بناء المؤشِّر على أربعة أبعاد وهي: حجم السوق، وإمكانية الوصول للسوق، والاستقرار، والكفاءة، وعليه يمكن إثارة التساؤل التالي:

- ما هو مستوى التنمية الموجود في سوق قطر المالي وفقاً للأبعاد التي سيتم الاعتماد عليها في بناء المؤشِّر؟

3) أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من خلال الدور الذي تؤدِّيه الأسواق المالية في الاقتصاد الوطني، ومن ثمَّ يجب التعرُّف على الأدوات والوسائل التي تساعد في تطوير هذا السوق وتنميته، من أجل القيام بوظائفه بشكل فعَّال في الاقتصاد، إضافة إلى إمكانية قياس مستوى التنمية الموجودة في السوق المدروس.

4) أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرُّف على ماهية تنمية السوق المالي، وذلك من خلال التعرُّف على الأسباب الداعية للتنمية والمتطلبات الخاصَّة بالتنمية، بالإضافة إلى كيفية تنمية الأسواق المالية المحلية، وإيجاد مؤشِّر لقياس مستوى تنمية السوق المالي، والتطبيق لهذا المؤشِّر على بورصة قطر.

5) الدراسات السابقة:

5-1) دراسة **(Pariyada S , Sorasart S,2013) بعنوان: "The Analysis of Stock Market Development Indicators: Evidence from the ASEAN-5 Equity Markets[1]"**

" تحليل مؤشرات تنمية سوق الأسهم: دليل من أسواق الأسهم الآسيوية الخمسة ASEAN-5"

تناولت الدراسة كيفية بناء مؤشِّر لقياس تنمية سوق الأوراق المالية في خمس دول آسيوية وهي: إندونيسيا وماليزيا والفلبين وسنغافورة وتايلاند، خلال العام 2012، إذ استخدم الباحثان مؤشِّراً يحتوي على أربعة أبعاد لقياس تنمية السوق المالي، وهذه الأبعاد هي: حجم السوق، وإمكانية الوصول إليه، وكفاءته، واستقراره، وأظهرت النتائج الفروق بين أسواق الأسهم محل الدراسة من ناحية تنمية السوق المالي، إذ تشير النتائج إلى أنَّ بورصة سنغافورة(SGX) وبورصة تايلاند (SET) و بورصة ماليزيا(BM)، تتمتَّع بمستوى أعلى من التنمية مقارنةً بأسواق الأوراق المالية الأخرى في نفس

[1] Pariyada Sukcharoensin, Sorasart Sukcharoensin, (2013), "The Analysis of Stock Market Development Indicators: Evidence from the ASEAN-5 Equity Markets", International Journal of Trade, Economics and Finance.

المنطقة، إذ تكمن قوَّتهم الرئيسية في سهولة الوصول إليها، بالإضافة إلى أنَّ بورصة سنغافورة (SGX) تتمتَّع بمستوى أعلى من التنمية في معظم الجوانب، وخاصَّة من ناحية بُعد حجم السوق.

2-5) دراسة **(Katsiaryna Svirydzenka,2016) بعنوان: "Introducing a New Broad-based Index of Financial Development[1]"**

" إيجاد مؤشِّر جديد واسع النطاق للتنمية المالية"

هدفت هذه الورقة إلى إيجاد مؤشِّر لقياس التنمية المالية لكلٍّ من المؤسَّسات المالية والسوق المالي في الدول محل الدراسة، إذ شملت عينة الدراسة 183 دولة ما بين دول متقدِّمة ودول ناشئة ودول نامية منخفضة الدخل، وكانت الدراسة ممتدَّة ما بين 1980م إلى 2013م أي خلال 33 عاماً، وقد أسهمت هذه الورقة في إنشاء تسعة مؤشِّرات تلخص كيفية تنمية المؤسَّسات المالية والأسواق المالية، وذلك من حيث ثلاثة أبعاد؛ وهي: بُعد العمق- وبُعد الوصول- وبُعد الكفاءة. وتوصَّلت هذه الورقة إلى أنَّ التنمية المالية مرتفعة في اقتصاديات الدول المتقدِّمة والدول الناشئة، وكانت منخفضة في البلدان النامية منخفضة الدخل، ويعود ذلك لانتشار البنوك الأوربية عبر الحدود، وانتشار الخدمات المصرفية الاستثمارية والخدمات المصرفية الالكترونية.

6) منهج البحث:

تمَّ الاعتماد على المنهج الوصفي- التحليلي، حيث استخدم المنهج الوصفي في الجانب النظري، وذلك للتعريف بعملية التنمية للسوق المالي، وإمكانية تكوين مؤشِّر لقياس مستوى التنمية، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي لتحليل بيانات سوق قطر المالي باستخدام برنامج (Excel 2010) من أجل الوصول إلى مؤشِّر يقيس مستوى التنمية في هذا السوق.

7) حدود البحث:

[1] Katsiaryna Svirydzenka,(2016), "Introducing a New Broad-based Index of Financial Development", IMF Working Paper.

- **الحدود المكانية:** سوق قطر المالي.
- **الحدود الزمانية:** فترة البحث ممتدة من 2009م ولغاية 2017م.

8) مصادر البيانات:

تم الاعتماد على التقارير والمنشورات والتحليلات الموجودة على موقع سوق قطر المالي وذلك للفترة المدروسة (2009– 2017م) https://www.qe.com .

ثانياً: الإطار النظري للبحث:

تم البحث في مفهوم تنمية الأسواق المالية، وما هي متطلبات هذه التنمية.

1) مفهوم التنمية:

تُعرَّف التنمية بأنَّها "عمليَّة ديناميكية تتكوَّن من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، وتحدث نتيجة للتدخُّل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، وذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فاعلية أفراده في استثمار طاقات المجتمع إلى الحدِّ الأقصى[1]"، وبمعنى آخر هي التغيُّرات الهيكلية التي تحدث في المجتمع في نواحيه المختلفة، السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، ومن ثمَّ فهي عملية حضارية شاملة ترتبط بخلق أوضاع جديدة ومتطوِّرة، بالتساوي مع جميع الأبعاد دون أن يكون هناك تركيز على جانب دون آخر[2].

وبذلك ترى الباحثة أنَّ هذا المفهوم يجب أن يتضمَّن التنمية المالية التي تقاس من خلال تحسُّن المؤشِّرات النقدية والمالية الرئيسية، وكذلك من الناحية المؤسسية التي تتضمَّن تطوُّر حجم أشكال مؤسساته وأسواقه وتنوُّعها، كما تعدُّ التنمية المالية مفهوماً متعدِّد الأوجه، لا يقتصر على المؤشِّرات النقدية فحسب، بل يتضمَّن التنظيم والرقابة ودرجة التنافس والانفتاح المالي والقدرة المؤسَّسية، مثل قوَّة حقوق الدائنين وتنوُّع الأسواق والمنتجات المالية التي تكون الهيكل المالي للاقتصاد[3].

ونظراً لأنَّ السوق المالية تشكِّل أحد ركائز النظام المالي، فلا بدَّ من البحث في مفهوم تنمية هذا السوق وأبعاده.

2) تنمية الأسواق المالية:

وتتمثَّل بأنَّها الاستخدام الأوسع للأدوات المالية الحالية، وكذلك عملية إنشاء واعتماد عقود مالية جديدة للوساطة المالية وإدارة المخاطر، وتفعيل دور مؤسسات الوساطة المالية، بحيث تفضي إلى تقليص تكاليف الوساطة، والوصول للشمول المالي، بحيث ينعكس كل ذلك على تحسين مؤشرات العمق المالي[4].

وهذا الأمر يثير التساؤل الآتي: لماذا تستهدف السياسات الاقتصادية تنمية الأسواق المالية؟

هناك عدَّة أسباب لتنمية الأسواق المالية، وكلُّها تتعلق في نهاية المطاف بتحسين الوساطة المالية التي تعدُّ عاملاً رئيسياً للنموِّ الاقتصادي[5]، إذ أجمعت كلُّ نظريات النمو على أهميَّة رأس المال الذي يعد عنصراً رئيسياً من عناصر الإنتاج، ومن ثمَّ فإنَّ المصدر الرئيسي للتكوين الرأسمالي هو الاستثمار الذي يتم تفعيله من خلال مؤسَّسات الوساطة المالية، وهكذا تتلخَّص تنمية السوق المالية وتطويره بدافعين رئيسيين هما[6]:

أ- يعدُّ مستوى تطور الأسواق المالية محددًا مهمًا للمرونة والسرعة التي يمكن للنظام المالي من خلالها التكيف مع التغيُّرات الداخلية والخارجية واستيعاب الصدمات، والسبب البسيط في ذلك هو أنَّ أسواق المال والأوراق المالية تمثِّل النهاية العميقة للنظام المالي، وكلَّما كان النظام ذا نطاق واسع زاد استقراره ومرونته.

ب- إنَّ تطوير الأسواق المالية، يسهم في ربط النظام المالي المحلي بالنظام الدولي، ومن ثمَّ فإنَّ تعزيز تدفُّقات رأس المال قد يخلق فرصاً جديدة لتنويع المحفظة، ومن ثمَّ الحد من المخاطر.

3) متطلبات تنمية الأسواق المالية:

تحدث عملية التنمية عندما يكون الوسيط في السوق المالي قادراً على الوصول إلى حلول مقبولة للطرفين فيما يتعلَّق بشروط المعاملات المالية، فضلاً عن عمليات التسوية الصغيرة التي لا تعدُّ ولا تحصى، كما تُعدُّ عملية تنمية السوق المالي عملية إبداعية من نواحٍ كثيرة، وتتطلَّب ما يلي[7]:

أ- الانتقال إلى نظام متماسك للسوق بشكل معقول، ويعني ذلك بناء مؤسَّسات السوق وإعادة تعيين القواعد واللوائح بما يتناسب مع تطوُّر النظام المالي، إذ يرى كلٌّ من "Gilson و Kraakman (2003) ضرورة البحث بشكل عميق في هيكل الوكالة والحوافز التي تميِّز مؤسَّسات السوق، والتي يتم من خلالها تنفيذ المراجحة وتحديد القيمة السوقية للأصل المالي[8]".

ب- فضلاً عن أن تكون السياسات والإجراءات النافذة في السوق جيِّدة الصياغة من حيث الوضوح والدقَّة، يجب أن تُساير التطوُّرات الناجمة عن إدخال تكنولوجيا المعلومات إلى السوق.

ت- تستهدف التنمية زيادة المنافسة والانفتاح والابتكار، لذلك فإنَّه من الضروري مع تطوُّر النظام المالي، وجود آليات تراقب تطوُّر الأسواق باستمرار، وتدرس الحوافز التي يواجهها المتعاملون ، وتحلِّل الآثار المترتبة على الاستقرار المالي.

ث- غالبا ما يؤدي التحرير والتطوير والابتكار من خلال تغيير البيئة المالية إلى ظهور فجوات حرجة في المعلومات المتاحة لمختلف المتعاملين في السوق، وتشويه هيكل الحوافز أيضاً، ومن ثمَّ يجب إعادة التفكير في تصميم العقود واللوائح والمؤسسات التي تدعم عمل الأسواق المالية.

ج- قد يكون الفصل بين التنظيم والمنافسة مضلِّلاً، ففي كثير من الأحيان يتطلَّب تعزيز المنافسة مزيداً من التنظيم، وهذا هو الحال في المراحل الأولى من التطوير، عندما يتعيَّن على الحكومة إنشاء البنية التحتية الأساسية لدعم الأسواق.

ح- تحتاج الأسواق الناشئة إلى تقوية القواعد التي تعزِّز المنافسة، وإزالة القواعد والممارسات التي تعوقها.

4) تنمية الأسواق المالية المحلية:

لا تخلو عملية تنمية السوق المالي من التحديات، ولا سيما في الاقتصاديات النامية كحجم السوق الصغير، والمؤسَّسات الضعيفة، وسياسات الاقتصاد الكلي غير

المستقرَّة، بالإضافة إلى العقبات السياسية والوقت اللازم للتغلُّب على هذه القيود، ويمكن تلخيص هذه العقبات والتحديات على النَّحو الآتي*[9]:

أ- لا يمكن للأسواق المحلية أن تتطوَّر بدون سياسات اقتصاد كلي مستقرَّة، وبيئة قانونية تحمي حقوق الملكية، ويقع على عاتق الحكومة الدور الكبير، وذلك من خلال توفير سياسات مستقرَّة للاقتصاد الكلي، وبناء إطار مؤسَّسي يعزِّز حقوق المستثمرين، والعمل على توفير البنية التحتية المالية الأساسية اللازمة لتداول الأوراق المالية، مثل توفير قاعة للتداول، كما يمكنها إنشاء الإطار القانوني والتنظيمي لإصدار الأوراق المالية، وسلوك السوق، والمراقبة والإبلاغ، والمقاصة والتسوية، كما يمكن للحكومات أيضًا تشجيع إنشاء وكالات تصنيف لتقديم التقييم المستقل لمخاطر الائتمان اللازمة لتطوير أسواق سندات الشركات المحلية.

ب- تحتاج عملية تنمية السوق المالي المحلي الوقت والتسلسل المناسب، إذ تتطلب بعض الأسواق بنية تحتية مالية أكثر تطوراً وحماية قانونية أقوى للنمو، بالإضافة لذلك يجب تطوير البيئة الاقتصادية والقانونية للبلد بشكل كاف قبل التوقع بأن تؤتي الاستثمارات في البنية التحتية للسوق ثمارها، وذلك حسب دراسة (De la Torre،Augusto ، Gozzi، and Schmukler، 2008)[10].

وذلك يعني أنَّه لا توجد حلول سريعة لتنمية السوق المالي، فعملية التنمية هي عملية تدريجية وتفاعلية، تمتدُّ لفترات طويلة من الزمن، بالإضافة إلى ذلك فإنَّ العديد من الأسواق تكمل بعضها، ويجب أن يؤخذ ذلك في الحسبان عند النظر في التسلسل الأمثل لإصلاحات سوق رأس المال.

أخيرًا، ينبغي تنسيق تسلسل إصلاحات سوق رأس المال مع التحرير المالي، إذ إنَّ الانفتاح على رأس المال الأجنبي يمكن أن يؤدِّي إلى تقلُّبات اقتصادية حادَّة إذا لم تكن الأسواق متطوِّرة بما فيه الكفاية، حتَّى عندما تكون سياسات الاقتصاد الكلي مستقرَّة.

* على الرغم من قدم الدراسة نسبياً حيث تعود للعام2014، إلا أننا نعتقد أن الظروف لم تتغير كثيراً حتى الآن في اقتصاديات الدول النامية، نظراً لأن ظروف التنمية والبيئة المرتبطة بالسياسات الاقتصادية لا تتغير إلا في الأجل الطويل جداً.

ت- يمكن تعزيز تنمية السوق المالي من خلال السياسات التي تزيد من حجمه، بما في ذلك إصلاحات المعاشات التقاعدية والتحرير المالي والإصلاحات الضريبية، إذ يمكن أن يؤدِّي إنشاء صناديق التقاعد الخاصة إلى إنشاء قاعدة كبيرة ومتنوِّعة من المستثمرين المؤسَّساتيين، كما أنَّ التحرير المالي يمكن أن يؤدِّي إلى توسيع قاعدة المستثمرين وتنويعها، (على الرَّغم من أنَّ ذلك يحتاج إلى توخِّي الحذر لإدارة الزيادة المحتملة في التقلُّبات في تدفُّقات رأس المال بعد التحرير المالي)، علاوة على ذلك، يمكن لإصلاحات حوكمة الشركات التي تحمي مصالح المستثمرين الأقلية أن توسِّع قاعدة المستثمرين الأفراد والأجانب، كما يمكن للإصلاحات الضريبية بحيث تجعل المعالجة الضريبية لإصدار واستثمار الأوراق المالية أكثر جاذبية للمصدرين والمستثمرين، والتي تمكن من زيادة حجم السوق عن طريق زيادة العرض والطلب على الأوراق المالية.

ث- إنَّ القواعد التي تعزِّز عملية الإفصاح عن المعلومات، وتوحيد منتجات الأوراق المالية، والمعاقبة على سوء السلوك في تعاملات الوراق المالية، ستقوم بتعزيز تنمية سوق أولية فعالة لإصدار الأوراق المالية، وتنمي سوقاً ثانوياً فعَّالاً. كما أنَّ الدراسات المعاصرة جلُّها برهنت على "الدور الإيجابي للنمو المالي في التنمية الاقتصادية، معتمدة في ذلك على دراسات تجريبية أثبتت وجود علاقة موجبة وقويَّة بين تطوُّر الأسواق المالية والمصرفية والنمو الاقتصادي، من خلال الجمع بين العديد من المؤشِّرات المالية والنقدية، وتبيان آثارها المختلفة على النمو والتنمية الاقتصادية، مثل مستوى تطوُّر المصارف، وهياكلها، وأدوات السياسات النقدية والمالية، وحجم السوق المالي، ومعدل الرسملة، وسيولة السوق ودرجة اندماجه... الخ[11]".

5) مؤشرات تنمية الأسواق المالية:

ركَّزت العديد من الدراسات على تطوير مؤشِّرات تنمية السوق المالي، وذلك بناء على تصنيف البيانات وتحليلها لفهم اتِّجاهات التنمية في السوق المالي، إذ تستخدم

الدراسات نسبة القيمة السوقية إلى إجمالي الناتج المحلي، أو نسبة إجمالي قيمة الأسهم المتداولة إلى إجمالي الناتج المحلي، أو نسبة إجمالي قيمة الأسهم المتداولة إلى القيمة السوقية، كمؤشِّر لتنمية السوق المالي[12].

أمَّا المنهجية المتبعة من قبل صندوق النقد الدولي (IMF) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في تحليل تطوُّر النظام المالي، فقد اعتمدت في سبيل تحديد مستوى التنمية للسوق المالي المدروس، على التمييز بين أربعة مؤشِّرات لتنمية السوق المالي كما يلي[13]:

أ- **مؤشِّر حجم السوق المالي:** إنَّ حجم السوق مقاسا بـ "أحجام وقيم التداولات، والرسملة السوقية (عدد أسهم الشركات المدرجة بالسوق* سعر الإغلاق في نهاية العام)، بالإضافة إلى نسبة القيمة السوقية إلى الناتج المحلي الإجمالي"، يعدُّ مؤشِّراً مهماً لتنمية السوق المالي، لكنَّه غير كافٍ وحده للحكم على تنمية السوق.

ب- **مؤشِّر إمكانية الوصول للسوق المالي:** كلَّما كانت السوق أقلَّ تركُّزاً بعدد محدود من الشركات دلَّ ذلك على مستوى تطوُّر أعلى للسوق، فانخفاض التركُّز في السوق يشير إلى أنَّ الوصول إلى السوق متاح، وليس للشركات الكبيرة فقط، وإنَّما الشركات الصغيرة أيضا يمكنها الحصول على التمويل اللازم من خلال الدخول إلى السوق المالي والمنافسة بشكل عادل، إذ يمكن قياس مؤشِّر الوصول إلى السوق من خلال "عدد الشركات المدرجة، وعدد الاكتتابات الجديدة، ونسبة التركُّز أو مجموع الحصَّة السوقية لأضخم (10) شركات من حيث القيمة السوقية، ومؤشر "Herfindahl–Hirscchman (HHI)[1]" الذي يدلُّ على درجة تركُّز عالية واحتكار للسوق كلَّما ارتفعت قيمته".

ت- **مؤشِّر الكفاءة الاقتصادية للسوق المالي:** تتجسد الكفاءة الاقتصادية للسوق المالي في حرية تحرُّك رؤوس الأموال من خلال التداولات بسرعة وبأقلِّ تكلفة

[1] HHI: هو مؤشر يعبر عن درجة التركز والاحتكار في السوق، ويتم حسابه عن طريق تربيع الحصة السوقية لكل شركة متنافسة في السوق ثم يتم جمع الأرقام الناتجة لنحصل على قيمة للمؤشر. انظر www.investopedia.com.

ممكنة، ويمكن قياس الكفاءة الاقتصادية من خلال "معدَّل دوران الأسهم، ومتوسِّط تكلفة التداول".

ث- **مؤشِّر الاستقرار:** من الناحية النظريَّة إنَّ وجود السوق المالي من شأنه أن يخفِّف من مشكلة الوكالة ومن عدم تماثل المعلومات، ومن ثمَّ يعزِّز الاستقرار والنمو على المدى الطويل، ولكي تكون الأسواق مستقرَّة يجب أن تتبع عوائد الأسهم التوزيع الطبيعي وتكون أقلَّ التواءً، وكذلك فإنَّ النسبة المئوية للتحكم بالأرباح هي مؤشِّر لقياس استقرار السوق، فكلَّما تحكمت الشركات بأرباحها قلَّ استقرار السوق المالي، ويمكن تحديد درجة استقرار السوق المالي من خلال مؤشِّرات أخرى سيتم الاعتماد عليها في الدراسة هنا، مثل "نسبة السعر إلى الأرباح، ونسبة السعر إلى القيمة الدفترية، وعائد التوزيعات".

6) كيفية تشكيل المؤشر لقياس تنمية السوق المالي:

فيما يأتي شرح كيفية تشكيل كلِّ مؤشِّر من مؤشِّرات تنمية السوق المالي، ومن ثمَّ الخطوات التي تمَّ اتِّباعها للحصول على مؤشِّر مركَّب لكلِّ بعد، بحيث يتضمَّن المؤشِّر المركَّب جميع المؤشِّرات الجزئية المستخدمة في قياسه، وفق ما يأتي:

الخطوة الأولى: يتم احتساب قيمة المؤشِّرات الخاصَّة بكلِّ بُعد وفق الآتي:

حجم السوق(Size): - عدد الأسهم المتداولة. - قيمة الأسهم المتداولة. - رسملة السوق. - القيمة السوقية إلى الناتج المحلي إجمالي.	**إمكانية الوصول للسوق(Access):** - إجمالي عدد الشركات المدرجة في نهاية العام. - عدد الشركات التي أدرجت خلال العام. - مؤشر التركز لأعلى 10 شركات. - مؤشر HHI لقياس درجة الاحتكار.
الكفاءة الاقتصادية للسوق (Efficiency): - معدل دوران الأسهم.	**الاستقرار في السوق (Stability):** - متوسط (القيمة السوقية/ القيمة الدفترية=PB).

	- متوسط (توزيعات الأرباح/ القيمة السوقية=DY)

الخطوة الثانية: معايرة المؤشرات: وتتم المعايرة من أجل الحصول على قيمة مركَّبة لكلِّ بُعد، تتضمَّن كافَّة مؤشِّرات قياسه، ونظراً لاختلاف وحدة القياس لكلِّ مؤشِّر، إذ إنَّ بعضها يقاس بعدد المرَّات مثل معدَّل التداول، وبعضها يقاس بعدد الأسهم مثل حجم التداولات، وبعضها يقاس بالوحدات النقدية مثل قيمة التداولات أو الرسملة السوقية، لذلك تمَّت معايرة المؤشِّرات من خلال تحويل قيمة المؤشِّرات الناتجة إلى درجات تتراوح بين (0و10)، وذلك باستخدام طريقة (Min-Max Normalization) وفق الآتي[1]:

$$I_{A,n}=\frac{(value_{A,n}-Min_A)}{(Max_A-Min_A)/10}$$

$I_{A,n}$	يمثل نسبة المؤشر A في السنة n	Max_A	أعلى قيمة للمؤشر A خلال الفترة المدروسة
$value_{A,n}$	تمثل قيمة المؤشر A في السنة n	Min_A	أدنى قيمة للمؤشر A خلال الفترة المدروسة
10	مجال الدرجات التي يمكن أن يأخذها المؤشر $I_{A,n}$ سنوياً.		

ملاحظة: تم التقسيم على(10) في مقام النسبة للحصول على مقياس تتراوح درجاته بين (0 و10).

الخطوة الثالثة:

احتساب القيمة المركَّبة لكلِّ بُعد، وذلك بأخذ متوسِّط المؤشِّرات المعتمدة لقياس كلِّ بُعد من الأبعاد الأربعة، إذ تسمح أعلى قيمة للمتوسط بتحديد مدى تمتُّع السوق بميزة نسبية في بُعد ما لسنة معيَّنة، وقد تم تحديد درجة ومستوى تطوُّر كلِّ بُعد وفقاً للجدول الآتي:

[1] Pariyada Sukcharoensin, Sorasart Sukcharoensin, (2013), The Analysis of Stock Market Development Indicators: Evidence from the ASEAN-5 Equity Markets,p2.

مقياس درجة ومستوى تطور السوق لكل بُعد سنوياً										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
من 0 وأقل من 3			من 3 وأقل من 5		من 5 وأقل من 7		من 7 وأقل من 9		من 9 وحتى 10	
مستوى ضعيف جدا			مستوى ضعيف		مستوى متوسط		مستوى جيد		مستوى مرتفع	

الخطوة الرابعة:

احتساب مجموع المتوسِّطات الأربعة الناتجة، ويمثِّل ذلك درجة تطوُّر السوق وتنميته وفقاً للأبعاد الأربعة، إذ يقابل أعلى رقم أفضل سنة لتطوُّر السوق من حيث الأبعاد مجتمعة، وفق ما يأتي:

مقياس درجة ومستوى تطور السوق وفقاً لكافة الأبعاد					
0 وأقل من7	7 وأقل من 13	13 وأقل من 21	21 وأقل من27	27 وأقل من 34	34 وحتى 40
ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	مرتفع

ثالثاً: الإطار التطبيقي:

سيتم تطبيق ما سبق على سوق قطر المالي[1]، لقياس ومعرفة مستوى التنمية لدى هذا السوق، وذلك خلال الفترة الممتدَّة من العام 2009م إلى العام 2017م، إذ تمت دراسة البيانات بشكل سنوي، على الشكل الآتي:

1) مستوى تنمية سوق قطر المالي وفقا لبُعد حجم السوق (Size):

[1] وذلك لسببين: الأول: تعديل تصنيفها من سوق وليدة إلى سوق ناشئة، والثاني: بسبب توفر بياناتها بسهولة.

نلاحظ من الجدول (1): أن أحجام التداول كانت متقاربة في كافة أعوام الدراسة، وكان أفضل عام هو 2014، وكذلك الحال بالنسبة لقيمة التداول ورسملة السوق، أما فيما يخصُّ نسبة القيمة السوقية إلى الناتج المحلي الإجمالي فنلاحظ أنه في العام 2010 كانت السوق المالية تشكل 98.8% من الناتج المحلي الإجمالي في قطر، ثم عاودت هذه النسبة للانخفاض في الأعوام التالية (2011، 2012، 2013)، لتعاود الارتفاع في العام 2014 وكانت تشكل السوق المالية في العام 2016 ما نسبته 92.7% من الناتج المحلي الإجمالي، مما يدل ذلك على أهمية السوق المالية في الاقتصاد القطري، من خلال جذب الأموال العاطلة عن التشغيل وتوجيهها للقطاعات التي بحاجة إلى تمويل.

كما نلاحظ أنَّ مستوى تنمية سوق قطر المالي وفق بُعد حجم السوق، قد تراوح بين مستوى ضعيف جداً في الأعوام (2011، 2012، 2013، 2015، 2017)، وضعيف في (2009، 2010، 2016)، بينما كان مرتفعاً في العام 2014 فقط، وكانت قيمة المؤشِّر وفق هذا البُعد أفضل ما يكون بقيمة (9)، وربَّما يعود السبب في ذلك إلى إعلان وكالة التصنيف "ستاندرد أند بورز" برفع تصنيف السوق القطرية في مؤشِّرها من سوق وليدة إلى سوق ناشئة، والذي أدى إلى ذلك التطورات التنظيمية والتشريعية في هذا السوق، ومنها التطبيق الكامل لنظام الدفع مقابل التسليم (DVP)، وإصدار حزمة تنظيمية جديدة في مجال الخدمات المالية شملت عدة نشاطات مثل (نشاط مزود السيولة، وإقراض واقتراض الأوراق المالية، وقواعد إدراج وحدات صناديق الاستثمار وغيرها)، إذ حطَّمت بورصة قطر جميع أرقامها القياسية السابقة مسجِّلة قفزات كبيرة في قيمة التداول (حيث قفزت قيمة الأسهم المتداولة لتصل تقريباً إلى 4.5 مليار) وعدد الصفقات المنفَّذة مع ارتفاع في قيمة مؤشِّر السوق، وكذلك فوز قطر باستضافة وتنظيم تصفيات كأس العالم لكرة القدم في العام (2022)، كما تميزت هذه الفترة بتحقيق أسعار النفط العالمية مستويات مرتفعة مستقرة، وتتأثر بورصة قطر بذلك كونها دولة نفطية وبالتالي تحقيق الشركات العاملة في قطاع النفط أرباح كبيرة تزيد من قيمة مؤشر البورصة.

ليعاود مستوى التنمية للانخفاض في العام (2015) إلى المستوى الضعيف جداً وبقيمة (2.51)، وذلك بسبب انخفاض أرباح الشركات العاملة في قطاع النفط، الذي أدى إلى انخفاض في قيمة المؤشر مقارنة بالعام 2014، حيث تأثر سوق قطر المالي لضغوطات في ظل مخاوف انخفاض أسعار النفط العالمية في هذا العام، الأمر الذي أدى إلى خوف المتعاملين في سوق قطر المالي مما أدى إلى انخفاض في عمليات التداول، وقد امتد ذلك للعام 2016 و2017.

الجدول(1): مستوى التنمية لسوق قطر المالي سنوياً وفقاً لبُعد حجم السوق (القيم بالمليارات ـ ريال **قطري**)

السنة	حجم التداول	المؤشر	قيمة التداول	المؤشر	رسملة السوق	المؤشر	القيمة السوقية/ الناتج المحلي الإجمالي	قيمة المؤشر	متوسط المؤشرات	المستوى
2009	3.45	6.04	92	1.95	320	0.0000	89.4	6.5	3.63	**ضعيف**
2010	2.09	0.63	67	0.07	450	3.65	98.8	10	3.6	**ضعيف**
2011	2.30	1.46	83	1.29	457	3.85	72.4	0.26	1.71	**ضعيف جدا**
2012	2.43	1.96	71	0.33	459	3.92	72.8	0.41	1.65	**ضعيف جدا**
2013	1.93	0.00	75	0.65	555	6.60	75.4	1.37	2.15	**ضعيف جدا**
2014	4.43	10	199	10	676	10	87.7	6	9	**مرتفع**
2015	2.30	1.46	94	2.06	553	6.53	71.7	0	2.51	**ضعيف جدا**
2016	2	0.16	69	0.21	563	6.82	92.7	7.75	3.73	**ضعيف**
2017	2.46	2.11	66	0.00	472	4.26	85	5	2.82	**ضعيف جدا**

المصدر: الموقع الرسمي لسوق قطر المالي، وتم حساب المؤشر باستخدام برنامج (Excel 10)

2) مستوى تنمية سوق قطر المالي وفقا لبُعد الوصول للسوق:

لمعرفة مستوى التنمية في السوق المالي وفقاً لبُعد الوصول للسوق، فقد قامت الباحثة باستخدام أربعة مؤشِّرات؛ وهي: إجمالي عدد الشركات المدرجة– والاكتتابات الجديدة– ونسبة التركز لأفضل 10 شركات من ناحية القيمة السوقية– ومؤشِّر HHI

لقياس درجة المنافسة في السوق، وتجدر الإشارة إلى أنَّه بالنِّسبة إلى المؤشِّرَين الأوَّل والثَّاني فإنَّه كلَّما ارتفعت قيمتهما دلَّ ذلك على إمكانية وصول للسوق مرتفعة، في حين أنَّه بالنِّسبة إلى المؤشِّرين الآخرَين فكلَّما ارتفعت قيمتهما دلَّ ذلك على إمكانية وصول ضعيفة للسوق، ومن ثمَّ فإنَّه عند حساب المؤشِّر المركَّب لهذا البُعد سيتم أخذ مكمِّل مؤشِّر التركُّز والاحتكار، أي (1- قيمة المؤشر)، وذلك لكي يتوافق في دلالته مع المؤشِّرات السابقة.

وبناء على ذلك، نلاحظ من الجدول (2) ثباتاً تقريبياً في عدد الشركات المدرجة في السوق وتتراوح بين (42 إلى 45) شركة، أمَّا بالنِّسبة إلى الشركات المدرجة حديثاً فقد حصل انخفاض في عدد الشركات في عام 2011 ليعاود إلى الارتفاع في العام 2015 ويصبح إجمالي الشركات المدرجة 45 شركة، أمَّا بالنِّسبة إلى مؤشِّر التركز فقد كان مرتفعاً في العام 2010 إذ استحوذت 10 شركات على77% من القيمة السوقية الإجمالية للسوق، بينما انخفضت نسبة التركُّز في العام 2015 إلى 70% من القيمة السوقية الإجمالية للسوق، وكذلك الأمر بالنِّسبة إلى مؤشِّر الاحتكار (HHI) فقد كان مرتفعاً في العام 2009 وبنسبة 14% من السوق، وانخفضت هذه النسبة في العام 2015 لتصبح 8% من السوق.

ومن ثمَّ فإنَّ مستوى التنمية لسوق قطر المالي وفقاً لبُعد الوصول للسوق كان أفضل ما يكون في العام 2015، وقد يكون السبب في ذلك إلى رفع حدود الملكية الأجنبية من حيث تملك الأجانب لأسهم الشركات المدرجة في سوق قطر المالي، بالإضافة إلى فوز قطر في استضافة كأس العالم للعام 2022، وقد امتد تأثير ذلك إلى العامين التاليين (2016و 2017)، وأضعف ما يكون في العام 2011 وذلك بسبب الانخفاض في عدد الشركات المدرجة، وكذلك بسبب ارتفاع نسبة التركُّز والاحتكار في ذلك العام، والسبب في ذلك يعود إلى تراجع صافي الاستثمارات الأجنبية في هذا السوق، والذي استمر حتى العام التالي، ليعاود الارتفاع في العام 2013، إذ أن التغير في صافي الاستثمارات الأجنبية ناتج عن المستثمرين المؤسسين، أي أن المستثمر المؤسسي الأجنبي قام بزيادة عمليات الشراء في السوق.

الجدول(2): مستوى التنمية لسوق قطر المالي سنوياً وفقاً لبُعد الوصول للسوق

العام	عدد الشركات المدرجة	قيمة المؤشر	الشركات المدرجة حديثا	قيمة المؤشر	القيمة السوقية لأفضل10شركات (القيم بالمليارات– ريال قطري)	نسبة التركز	قيمة المؤشر	مؤشر HHI	قيمة المؤشر	متوسط المؤشر	المستوى
2009	45	10	2	10	235	0.74	4.3	0.14	0	6.1	متوسط
2010	45	10	0	6	347	0.77	0	0.10	6.7	5.7	متوسط
2011	42	0	-3	0	353	0.77	0	0.10	6.7	1.7	ضعيف جدا
2012	42	0	0	6	350	0.76	1.4	0.10	6.7	3.5	ضعيف
2013	42	0	0	6	420	0.76	1.4	0.10	6.7	3.5	ضعيف
2014	43	3.33	1	8	484	0.71	8.6	0.09	8.3	7.1	جيد
2015	45	10	2	10	388	0.70	10	0.08	10	10	مرتفع
2016	44	6.67	-1	4	411	0.73	5.7	0.09	8.3	6.2	متوسط
2017	45	10	1	8	349	0.74	4.3	0.10	6.7	7.3	جيد

المصدر: الموقع الرسمي لسوق قطر المالي، وتم حساب المؤشر باستخدام برنامج (Excel 10)

3) مستوى تنمية سوق قطر المالي وفقاً لبُعد الكفاءة الاقتصادية:

تمَّ قياس كفاءة السوق الاقتصادية بمعدَّل الدوران، إذ تشير القيمة المرتفعة لهذا المعدَّل إلى سيولة السوق بالنسبة إلى حجم السوق، إذ أنَّ الأسواق المالية صغيرة الحجم ولكن نشطة من حيث التداولات يكون لديها معدَّل دوران أعلى من الأسواق الكبيرة الحجم، ولكن لا تتَّسم بتداولات مرتفعة، ومن ثمَّ يمكن احتساب معدَّل الدوران بمثابة مؤشِّر على القدرة على البيع والشراء بسهولة وتكاليف منخفضة، ممَّا يعني كفاءة عالية للسوق[14]، أي يشير معدَّل الدوران الأعلى إلى سيولة أعلى وكفاءة أكبر في السوق[15].

وبناء عليه نلاحظ من الجدول (3) أنَّ معدَّل الدوران كان أعلى ما يكون في العام 2014 بنسبة (0.29) ممَّا يدلُّ على سيولة جيدة للسوق بالنِّسبة إلى حجمه، أي أنَّ السوق كان ذا كفاءة مرتفعة في هذا العام مقارنة ببقية أعوام الدراسة، وظهر ذلك واضحاً

عند حساب مؤشِّر الكفاءة، فكان أفضل مستوى للتنمية وفقاً لبُعد الكفاءة الاقتصاديَّة في العام 2014 بنسبة (0.23)، وبالمقابل فقد كانت الكفاءة منخفضة في العام 2016 إذ يدلُّ مؤشِّر الكفاءة على مستوى منخفض للتنمية في هذا العام، إذ كانت قيمته (0.09). كما نلاحظ أن معدل الدوران في العام 2010 قد انخفض بنسبة 50% تقريبا مقارنة بالعام 2009، ويعود السبب في ذلك إلى خوف المتعاملين في السوق نظرا لتأثير الأزمة المالية العالمية من جهة، وتداعيات أزمة ديون شركات دبي من جهة أخرى، إذ تتأثر قطر بذلك كونها دولة مجاورة لها وبسبب ترابط أسواق المال في دول الخليج العربي.

الجدول(3): مستوى التنمية لسوق قطر المالي سنوياً وفقاً لبُعد الكفاءة الاقتصادية

(القيم بالمليارات– ريال قطري)

العام	قيمة التداول	الرسملة السوقية	معدل الدوران	مؤشر الكفاءة*
2009	92	320	0.29	0.22
2010	67	450	0.15	0.12
2011	83	457	0.18	0.14
2012	70	459	0.15	0.12
2013	74	555	0.14	0.10
2014	199	676	0.29	0.23
2015	93	553	0.17	0.13
2016	68	563	0.12	0.09
2017	66	472	0.14	0.11

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقا لبيانات سوق قطر المالي باستخدام برنامج (Excel 10)

*عند احتساب قيمة مؤشر الكفاءة ومنعا لحدوث تشوه في المؤشر نتيجة معايرة البيانات، فقد تم اعتبار القيمة الصغرى(0) والقيمة العظمى (13)، وهي متوسط قيمة معدل الدوران في الأسواق المالية الأقل تطورا[16].

4) مستوى تنمية سوق قطر المالي وفقاً لبُعد الاستقرار:

كما هو معروف فإن استقرار السوق المالي يعني أن سعر السهم هو انعكاس لأداء الشركة في أي وقت، وبالتالي فإن ضعف حوكمة الشركات سينعكس على الميل إلى التلاعب بأرباحها، ولمعرفة مستوى التنمية وفقا لبُعد الاستقرار تم حسابه عن طريق مؤشِّرين؛ وهما: متوسِّط (PB=القيمة السُّوقية/ القيمة الدفتريَّة) ومتوسِّط (DY=توزيعات الأرباح/ القيمة السوقية) لكلِّ عام من الفترة المدروسة.

وبناء عليه وجدت الباحثة أنَّ مستوى التنمية وفقاً لبُعد الاستقرار كان جيداً في العام 2014، وقد يكون السبب في ذلك إلى إقرار نظام الاندماج والاستحواذ ونظام حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في السوق الرئيسية والشركات الناشئة، كما تم إصدار قواعد وتعليمات التداول بالهامش ونظام المدققين الخارجيين للشركات المدرجة وغيرها من القرارات التي أصدرتها السلطات الرقابية في السوق المالي، والتي ساهمت في تحقيق الاستقرار فيه، إلَّا أنَّه كان ضعيفاً جداً في العام 2016، وذلك بسبب التأثر بحالة عدم الاستقرار وازدياد المخاطر الجيوسياسية التي كانت في معظم الدول العربية، وكذلك استمرار تداول النفط عند مستويات سعرية متدنية، أمَّا في بقية الأعوام فقد كان مستوى التنمية متوسطاً.

الجدول(4): مستوى التنمية لسوق قطر المالي سنوياً وفقاً لبُعد الاستقرار

العام	متوسط PB	المؤشر	متوسط DY	المؤشر	متوسط جميع المؤشرات	المستوى
2009	1.8	4	4.8	6	**5**	**متوسط**
2010	2	5.5	5	6.5	**6**	**متوسط**
2011	2	5	4	5	**5**	**متوسط**
2012	2	5.7	4	6	**5.7**	**متوسط**
2013	2	5	4	5	**5**	**متوسط**
2014	2.5	10	4	5	**7.6**	**جيد**
2015	2	5	6	8	**6.7**	**متوسط**
2016	1.6	2.5	0	0	**1**	**ضعيف جدا**
2017	1.3	0	7.6	10	**5**	**متوسط**

المصدر: الموقع الرسمي لسوق قطر المالي، وتم حساب المؤشر باستخدام برنامج (Excel 10)

5) المؤشِّر المركَّب لقياس تنمية سوق قطر المالي:

من خلال ما سبق يمكننا معرفة مستوى التنمية لسوق قطر المالي وفق الأبعاد الأربعة التي تمَّت دراستها، وذلك من خلال حساب المؤشِّر المركَّب للأبعاد الأربعة، الذي تم احتسابه عن طريق جمع مؤشِّرات كافة الأبعاد لكلِّ عام من الأعوام، حيث نلاحظ من الجدول (5) أنَّ أفضل مستوى للتنمية لسوق قطر المالي خلال الفترة المدروسة كان في العام 2014 وبمستوى جيد وبقيمة (23.41) للمؤشِّر، ويعود السبب في ذلك إلى رفع تصنيف السوق من وليد إلى ناشئ، بالإضافة إلى إدراج 10 شركات قطرية على مؤشِّر "مورغان ستانلي (MSCI)" للأسواق الناشئة، بينما كان العام 2016 أضعف مستوى للتنمية خلال الفترة المدروسة وبقيمة (8.7) للمؤشِّر، بينما تراوح مستوى التنمية بين متوسط وضعيف في بقية الأعوام خلال الفترة المدروسة، ويمكننا ملاحظة أن السوق قد مر بمرحلتين تأثر فيهما بشكل سلبي، إذ كانت الفترة الأولى من العام 2009 إلى 2013 وقد تأثرت السوق بسبب انخفاض الاستثمارات الأجنبية نتيجة الأزمة المالية العالمية، أما الفترة الثانية فقد كانت من العام 2015 إلى العام 2017 إذ تأثرت السوق بانخفاض أسعار النفط العالمية والذي أثر على أرباح الشركات النفطية، وكذلك تأثرت البورصة القطرية شأنها شأن البورصات العربية بالأحداث السياسية التي حصلت في معظم الدول العربية.

الجدول(5): مستوى التنمية في سوق قطر المالي وفق جميع الأبعاد

العام	حجم السوق	إمكانية الوصول	الكفاءة	الاستقرار	مجموع الأبعاد	المستوى	الترتيب
2009	3.63	7.50	0.22	5	16.25	متوسط	2
2010	3.59	5.76	0.12	6	15.35	متوسط	4
2011	1.71	1.87	0.14	5	8.7	ضعيف	9
2012	1.65	3.30	0.12	6	10.69	ضعيف	7
2013	2.15	4.12	0.1	5	11.49	ضعيف	6
2014	8.98	5.56	0.23	8	22.15	جيد	1

2015	2.51	6.53	0.13	7	15.75	متوسط	**3**
2016	3.73	4.89	0.09	1.3	9.89	ضعيف	**8**
2017	2.82	6.20	0.11	5	14	متوسط	**5**

المصدر: الموقع الرسمي لسوق قطر المالي، وتم حساب المؤشر باستخدام (Excel 10)

رابعاً: النتائج:

بالتطبيق العملي لمؤشِّر التنمية على سوق قطر المالي، توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

1. أنَّ السوق يتمتَّع بمستوى جيد للتنمية في العام 2014 بالمقارنة مع بقية أعوام الدراسة التي كانت من 2009 إلى 2017، ويرجع السبب في ذلك إلى رفع تصنيف السوق من مبتدئة إلى ناشئة من قبل وكالة التصنيف العالمية ستاندرد أند بورز، وكذلك رفع حدود الملكية الأجنبية، ممَّا زاد من تداولات غير القطريين واستثماراتهم، إذ تمَّت المساواة بين مواطني دول مجلس التعاون الخليجي والمواطنين القطريين من ناحية نسبة التملُّك، كما تم زيادة نسبة تملُّك الأجانب في أسهم الشركات القطرية المدرجة في السوق بما لا يتجاوز 49% من إجمالي رأس المال.
2. أنَّ السوق المالي قد مرَّ بمرحلتين خلال فترة الدراسة، إذ تأثرت المرحلة الأولى والتي كانت ممتدة من2009 إلى بداية 2014 سلبياً بتداعيات الأزمة المالية العالمية، وضعف الاستثمارات الأجنبية في سوق قطر المالي، أما المرحلة الثانية والتي امتدت من (2015– 2017) فقد تأثرت بشكل سلبي أيضاً بسبب انخفاض أسعار النفط وذلك كون قطر دولة نفطية وبالتالي تأثرت أرباح الشركات النفطية بالانخفاض الحاصل في أسعار النفط العالمية، ومن جهة أخرى تأثرت السوق المالية بشكل سلبي بحالة عدم الاستقرار السياسي التي حدثت في عدة دول عربية.
3. إن القيام بتطوير الأنظمة والإجراءات التشريعية والتنظيمية قد ساهم في ترقية بورصة قطر إلى سوق ناشئة، وخاصة في مجال آلية التسليم مقابل الدفع، ونشاط مزود السيولة، بالإضافة إلى إقراض واقتراض الأوراق المالية، كما حصلت هيئة قطر نتيجة لذلك على عضوية المنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية.
4. فتح المجال أمام المستثمرين الأجانب ساعد في زيادة نشاط التداول في البورصة في العام 2015، بالإضافة إلى زيادة رسملة السوق، وقد ساهمت الأسعار

المنخفضة للأوراق المالية المدرجة في السوق مقارنة بالمقومات الأساسية لها في جذب المستثمرين الأجانب، وذلك بعد الأزمة المالية العالمية.

خامساً: التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. إمكانية جذب الشركات العاملة في كافة القطاعات الاقتصادية للإدراج في السوق المالي، وعدم الاعتماد على قطاع معين مثل شركات النفط والبنوك والمؤسسات المالية الأخرى، وذلك من أجل توفير ميزة التنويع للسوق المالي، التي تؤدي إلى التقليل من مخاطر الاستثمار في السوق من جهة، بالإضافة إلى تقليل الأزمات التي ممكن أن يتعرض لها السوق نتيجة الخسائر التي ممكن في حدوثها في قطاع معين، كما حصل في الأزمة المالية العالمية وتأثر الأسواق المالية بها.
2. جذب الاستثمارات الأجنبية وفتح المجال أمامها للاستثمار في السوق المالي، وذلك عن طريق تطوير التشريعات والقوانين التي تساهم بذلك، ومنها زيادة نسبة التملك للأجانب في الشركات المساهمة.
3. مواكبة التشريعات وكافة الأنظمة والقوانين التي تساهم في تطوير وتنمية السوق المالي، لما له من تأثير على الاقتصاد الوطني، من خلال جذب المدخرات وتوجيهها للاستثمار، ومن أهمها القوانين التي تلزم الشركات المدرجة على زيادة مستوى الإفصاح المالي والشفافية، وتقديم خدمات التداول الإلكتروني للمتعاملين، وكذلك تعديل نظم إدارة المحافظ الاستثمارية لحماية المستثمرين، بالإضافة إلى تطوير النظم الضريبية بهدف جذب الاستثمار.

سادساً: المصادر والمراجع:

[1] أبو النصر، مدحت محمد ،–إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)– مجموعة النيل العربية، القاهرة، ، ص189.

[2] شفيق ،محمد، –التنمية الاجتماعية: دراسات في قضايا التنمية ومشكلات المجتمع– الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص18.

[3] طارق، خاطر،(2015) –التنمية المالية والنمو الاقتصادي...مراجعة للفكر الاقتصادي– مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد8، ص3.

[4] Paul A. Popiel,(1990), Developing Financial Markets in Sub-Saharan Africa,p1.

5 المصدر السابق، ص1.

[6] المصدر السابق، ص1.

[7] Ralph Chami, Connel Fullenkamp and Sunil Sharma, (2009), A Framework for Financial Market Development, IMF working paper, p51.

8 Gilson, Ronald J. and Reiner Kraakman, (2003), The Mechanisms of Market Efficiency Twenty Years Later: The Hindsight Bias, Journal of Corporation Law, p 715-742.

[9] Luc Laeven, (2014),The Development of Local Capital Markets: Rationale and Challenges, IMF Working Paper, pp17-18.

[10] De la Torre, Augusto, Juan Carlos Gozzi, and Sergio L. Schmukler, (2008), Capital market development: whither Latin America? in Financial Markets Volatility and Performance in Emerging Markets, Chapter 4, pp 121-153.

[11] بن دعاس زهير، رقوب نريمان، (2019)، قياس مدى كفاءة النظام المالي الجزائري على ضوء أبعاد ومؤشرات التنمية المالية، ورقة بحثية، جامعة المسيلة، الجزائر، ص8.

[12] Pariyada Sukcharoensin, Sorasart Sukcharoensin, (2013), The Analysis of Stock Market Development Indicators: Evidence from the ASEAN-5 Equity Markets, International Journal of Trade, Economics and Finance,P1.

[13] المصدر السابق، ص2.

[14] Beck T., A. Demirguc-Kunt, R. Levine, (2000), A new database on the structure and development of the financial sector The World Bank Economic Review, 14 (3), pp. 597-605.

[15]Katsiaryna Svirydzenka,(2016), Introducing a New Broad-based Index of Financial Development, IMF Working Paper, p10-11.

[16] Beck T., A. Demirguc-Kunt, R. Levine, (2000), A new database on the structure and development of the financial sector The World Bank Economic Review, 14 (3), pp. 597-605.

أثر استراتيجيَّات إدارة الصِّراع في السّلوك الرّياديّ للعاملين دراسة ميدانيّة لدى العاملين في شركة "سيريتل" للاتِّصالات

الباحثة يارا الراعي *

د. عصام حيدر **

الملخّص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجيات إدارة الصراع في السّلوك الرّياديّ للعاملين؛ ولذلك تمَّ تصميم استبيان لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، واختيار عينة عشوائية مكونة من (251) موظفاً في شركة Syriatel للاتصالات.

وبعد المعالجة الإحصائية المعتمدة على اختبار T لعينة واحدة، وتحليل الانحدار الخطي توصلت نتائج الدراسة إلى أنّه:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع والسّلوك الرّياديّ للعاملين في شركة "سيريتل" للاتصالات؛ حيث تمَّ إعطاء الأولوية لأثر الاستراتيجيات على التتالي: استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية، استراتيجية التجنب، استراتيجية التنازل.
- بينما لم يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية السيطرة والسّلوك الرّياديّ للعاملين.

وانطلاقاً مما سبق أوصت الدراسة بجعل السلوك الريادي لدى العاملين أحد معايير التقييم الوظيفي المتّبع من قِبل إدارة الشركة، والعمل على ربطه مع نظام التحفيز المعنوي، بالإضافة إلى التأكيد على أهمية عقد ورشات عمل على كافة المستويات الإدارية تتعلق بآلية استخدام استراتيجيات إدارة الصراع، وبكيفية استثمار الصراع كأداة لتوجيه السّلوك الرّياديّ للعاملين بما

الكلمات المفتاحية: استراتيجيَّات إدارة الصِّراع، السّلوك الرّياديّ للعاملين.

* باحثة في المعهد العالي للتنمية الإدارية– جامعة دمشق.

** أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد – جامعة دمشق.

The Impact Of Management Conflict Strategies On Employees' Entrepreneurial Behavior

Field Study On Employees At Syriatel Telecommunications Company

Yara Alraee *

Dr.Issam Haider **

Abstract

This study aimed at identifying the impact of management conflict strategies on employees' entrepreneurial behavior, therefore a questionnaire was designed to collect data from a random sample of 251 employees of Syriatel telecommunications company. Based on statistical analyses, One Samples Test and Simple Linear Regression Test, results showed that there is a positive statistical significant effect between management conflict strategies and the entrepreneurial behavior of employees at Syriatel telecommunications company, where the impact of strategies were prioritized in the following order: Collaboration Strategy, Compromise strategy, Avoidance Strategy, and Accommodation Strategy. While, there was no statistical significant effect between Authority Strategy and the entrepreneurial behavior among employees. As a result, the study recommends adopting entrepreneurial behavior of employees as one of the job evaluation criteria at Syriatel company and correlating it with the

Keywords: Management conflict strategies, employees' entrepreneurial behavior.

*Researcher at Higher Institute for Administrative Development- Damascus University.

**Assistant Professor at Business Administration Department – Damascus University.

مقدمة

تبلور مفهوم العلاقات الإنسانيّة في الاهتمام بالموارد البشريّة، وبتوفير أفضل مناخٍ إنسانيّ ملائم؛ لاستثمار القدرات والكشف عن الطّاقات الكامنة.

كما تميّزت المنظَّمات اليوم بالعلاقات المتشابكة والمتداخلة كونها تعمل من خلال تكامل جميع الأطراف والوحدات المكوِّنة لها الَّتي لا يمكن أنْ تظلّ في حالة ثبات ما دامت في حقيقتها أنشطةً اجتماعيّةً مفتوحةً تتفاعل بشكل ديناميكيٍّ مع البيئة الَّتي تعيش فيها، وعليه فإنَّ الصِّراعات غالباً ما تترافق مع تلك التفاعلات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة [5].

ووفقاً للاتجاهات الحديثة في الإدارة يمكن عدّ الصِّراع أمراً مرغوباً لا يمكن تجنبه؛ لأنَّه يولّد القلق الَّذي يساعد على إثارة الإبداع لتنفيذ العمل بأسلوبٍ مختلف عن المعتاد، ولتخطي العقبات وحل المشكلات القائمة [8]، وبالتَّالي لا بُد للمنظمة أن تستخدم استراتيجيَّات يتم بموجبها إدارة الصِّراع، بحيث يتم استثماره وتحويله إلى أداة لتوجيه سلوك العاملين بما يضمن تحقيقه لأهدافها وتطلعاتها.

مشكلة الدِّراسة وأهميتها

تستمر منظمات اليوم في البحث عن أساليب معاصرة؛ لتتمكن من مواكبة مستجدات بيئة الأعمال، وتُعد استراتيجيَّات إدارة الصِّراع وسيلةً للإبداع والابتكار عندما يتم الاستفادة منها بالشكل الأمثل؛ أي منع وصولها إلى مرحلة إرباك العمل، وتوجيهها الوجهة السليمة كأداةٍ لتعزيز السّلوك الرّياديّ للعاملين كونه أحد المداخل الجديدة الَّتي تحقق النجاح للقيادات والمنظَّمات.

ونظراً لندرة الدِّراسات الميدانية في العالَم العربي الَّتي تناولت علاقة الأثر بين استراتيجيَّات إدارة الصِّراع والسّلوك الرّياديّ للعاملين ولا سيما في قطاع الاتصالات، جاءت هذه الدِّراسة لتحدد استراتيجيَّات إدارة الصِّراع المتبعة في شركة "سيريتل" للاتِّصالات والَّتي تؤثر في السّلوك الرّياديّ للعاملين فيها، وذلك في إطار دعمها في الحفاظ على الميزة التنافسية، وبناءً عليه فإن مشكلة الدِّراسة تكمن في الإجابة عن التساؤل التالي:

هل يؤثر تطبيق استراتيجيَّات إدارة الصِّراع المتمثلة بـ (استراتيجيَّة التّعاون، استراتيجيَّة التّسوية، استراتيجيَّة السَّيطرة، استراتيجيَّة التّجنُّب، استراتيجيَّة التّنازل) في تعزيز السّلوك الرّياديّ للعاملين في شركة "سيريتل" للاتِّصالات؟

كما تُستمدّ أهمية الدِّراسة من جانبَين:

أهمية عِلمية:

تَكمن أهمية الدِّراسة في أصالتها، حيث – وفقاً لحدود علم الباحثَين– تُعد من الدِّراسات الأولى الَّتي تدرس موضوع استراتيجيَّات إدارة الصِّراع وعلاقتها بمستوى السّلوك الرّياديّ للعاملين في العالَم العربي بصفةٍ عامة، وفي سوريا بصفةٍ خاصة، وبالتَّالي ستكون هذه الدِّراسة مساهمة متواضعة في إثراء الأدب النظري لمفهومَين إداريين حديثين.

أهمية عمَلية:

تتمثل بنتائج الدِّراسة الَّتي ستساهم في توضيح أثر استراتيجيَّات إدارة الصِّراع في السّلوك الرّياديّ للعاملين في شركة "سيريتل" للاتِّصالات، بالإضافة إلى التوصيات الَّتي ستسهم في دعم الجوانب الإيجابيّة للصراعات؛ كتعزيز السّلوك الرّياديّ لدى العاملين، وخلق بيئة تنظيمية تساعد على المنافسة والصمود أمام المتغيّرات المتلاحقة.

أهداف الدِّراسة

في ضوء مشكلة الدِّراسة يكمن هدف البحث في دراسة أثر علاقة استراتيجيَّات إدارة الصِّراع المتمثلة بـ (استراتيجيَّة التّعاون، استراتيجيَّة التّسوية، استراتيجيَّة السَّيطرة، استراتيجيَّة التّجنُّب، استراتيجيَّة التّنازل) في السّلوك الرّياديّ للعاملين في شركة "سيريتل" للاتِّصالات.

فرضيات الدِّراسة

تُمثل الفرضيات حلولًا مُقترَحة للمشكلة المحددة، وانطلاقاً من عرض مشكلة الدِّراسة وضرورة تحقيق أهدافها، يُمكن صياغة الفرضيات التَّالية:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائيّة بين استراتيجيَّة **التّعاون** والسّلوك الرّياديّ للعاملين في شركة "سيريتل" للاتِّصالات.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائيّة بين استراتيجيَّة **التّسوية** والسّلوك الرّياديّ للعاملين في شركة "سيريتل" للاتِّصالات.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائيّة بين استراتيجيَّة **السَّيطرة** والسّلوك الرّياديّ للعاملين في شركة "سيريتل" للاتِّصالات.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائيّة بين استراتيجيَّة **التّجنُّب** والسّلوك الرّياديّ للعاملين في شركة "سيريتل" للاتِّصالات.

5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائيّة بين استراتيجيَّة **التّنازل** والسّلوك الرّياديّ للعاملين في شركة "سيريتل" للاتِّصالات.

مصطلحات الدِّراسة

في سبيل إزالة الغموض في استخدام مصطلحات الدِّراسة تمَّ تعريفها إجرائياً من قِبل الباحثَين على النحو المُبَيَّن أدناه، وذلك بعد الاطلاع على عدد من الدِّراسات السابقة ذات الصلة:

- **استراتيجيَّات إدارة الصِّراع Strategies Of Management Conflict:**

هي الطرائق والأساليب الَّتي تتبعها إدارة شركة "سيريتل" للاتِّصالات في التعامل مع الخلافات والنزاعات الحاصلة.

- **السّلوك الرّياديّ Entrepreneurial Behavior:**

يشير إلى الممارسات الَّتي تصدر من العاملين في شركة "سيريتل" للاتِّصالات والمتمثلة بالأعمال الإبداعية والأفعال الاستباقية مع تحمّل المخاطر المحتملة بشكلٍ منهجي.

منهج الدِّراسة

للإجابة عن إشكالية الدِّراسة المطروحة سابقاً، وانطلاقاً من طبيعية الدِّراسة وأهدافها، فقد تمَّ الاعتماد على المنهج الوصفيّ القائم على وضع الفرضيات وجمع البيانات المتعلقة بالعاملين في شركة "سيريتل" للاتِّصالات من خلال تصميم استبيان لدراسة الظاهرة كيفاً وكماً من حيثُ المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره.

الدِّراسات السَّابقة

دراسة (Li Yi & other,2020) الصين، بعنوان:

(تأثير تواضع الرئيس التنفيذي وصراع العلاقات على الأداء الريادي) [15].

هدفت هذه الدِّراسة إلى التَّحقُّق من أثر تواضع الرئيس التنفيذي وصراع العلاقات في فرق العمل الرّياديّة على الأداء الريادي، بالإضافة إلى التَّحقُّق من التأثير الوسيط للمهارات السياسية للمدير التنفيذي على الارتباط غير المباشر بين تواضع الرئيس التنفيذي والأداء الريادي من خلال صراع العلاقات في فرق العمل الرّياديّة. ولقد تمَّ توزيع (171) استبيانًا في شركة في مدينة شنغهاي.

توصلت الدِّراسة إلى أنّ صراع العلاقات في فرق العمل الرّياديّة يرتبط ارتباطاً سلبيّاً بالأداء الريادي، وأنَّ تواضع الرئيس التنفيذي يُمكن أن يقلل من صراع العلاقات بين فرق العمل الرّياديّة، وأن المهارات السياسية للمدير التنفيذي تعمل على تعديل العلاقة بين تواضع الرئيس التنفيذي وصراع العلاقات في فرق العمل الرّياديّة.

دراسة (Aoun & other, 2020) لبنان، بعنوان:

(تأثير أنماط إدارة الصِّراعات على أداء الموظَّفين في الشركات الصناعية اللبنانية) [10].

هدفت هذه الدِّراسة إلى معرفة تأثير إدارة الصِّراع على أداء الموظَّفين لدى بعض الشركات الصناعية في لبنان، حيث تمَّ اعتماد المنهج الكمي من خلال توزيع استبيانات الكترونية على (93) موظَّفاً، وتمَّ تحليل البيانات بالاعتماد على الإحصاء الوصفيّ، واختبار فرضيات البحث باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" وتحليل الانحدار.

وأظهرت نتائج الدِّراسة أنَّ إدارة الصِّراع بشكل عام تؤثر بشكل إيجابيّ ومعنوي على أداء الموظَّفين ولكن بدرجة ضعيفة. بالإضافة إلى ذلك يوجد ارتباط إيجابيّ ضعيف بين كل من أساليب إدارة الصِّراع (أسلوب التّعاون، أسلوب التّسوية، أسلوب التّنازل) وأداء الموظَّف.

دراسة (Yin & other,2020) الصين، بعنوان:

(أساليب إدارة الصِّراع لقائد الفريق، والأداء الابتكاريّ لفرق العمل الرّياديّة) [21].

هدفت هذه الدِّراسة إلى التَّحقُّق من أثر أساليب إدارة الصِّراع لقائد الفريق في فرق العمل الرّياديّة على الأداء الابتكاريّ للفريق، كما تمَّ استخدام الاستبيان كأداة للدراسة حيث وُزِّعَ على مختلف فرق العمل الرّياديّة في الصين.

وبعد المعالجة الإحصائيّة توصلت الدِّراسة إلى أنَّ الأسلوب التّعاوني في إدارة الصِّراع لقائد الفريق له تأثير إيجابيّ كبير على الأداء الابتكاريّ للفريق، وأنَّ شغف العمل لدى الفريق يزيد من توسط العلاقة بين أساليب إدارة الصِّراع لقائد الفريق والأداء الابتكاريّ لفريق العمل.

دراسة (العوامة وآخرين، 2019) ليبيا، بعنوان: "أساليب إدارة الصِّراع التَّنظيميّ وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي" [4].

هدفت الدِّراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصِّراع التَّنظيميّ وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة الزاوية في ليبيا، ولتحقيق هدف الدِّراسة تمَّ توزيع (23) استبيانًا، ثم تمَّ تحليل البيانات باستخدام برنامج (PSPP) لاختبار الإحصاء الوصفيّ، ولتحليل الانحدار المتعدد المتدرج.

كما توصلت الدِّراسة إلى وجود علاقة ذات أثر معنوي مباشر بين أساليب إدارة الصِّراع (أسلوب التّعاون، أسلوب التّجنُّب، أسلوب المجاملة) والإبداع الإداري للمؤسسات التعليمية محل الدِّراسة.

دراسة (Wang & other, 2019) تايوان، بعنوان:

التعلم من الآخرين من خلال صراعات فريق العمل (التَّحقُّق من تأثير الخصائص الفردية على بناء الهوية الرّياديّة) [20].

هدفت هذه الدِّراسة إلى اكتشاف العلاقات بين الخصائص الفردية، والصِّراعات الشخصية، وبناء الهوية الرّياديّة، بالإضافة إلى التركيز على أن إدارة الصِّراع في فرق العمل الرّياديّة هي مفتاح لتعلم الريادة بشكل فعال؛ في حين وَجدت هذه الدِّراسة أنَّه من المهم لمدرّسي الرّيادة أن يدركوا الديناميكيات الكامنة وراء تكوين هوية فردية ريادية.

كما استخدمت هذه الدِّراسة منهج دراسة الحالة، وتوصلت إلى أنَّ هناك أثراً بين وجود اختلافات في الخصائص الفردية، وظهور صراعات في العلاقات والمهام، يؤثر بدوره على بناء الهوية الفردية الرّياديّة.

التعقيب على الدِّراسات السَّابقة

من خلال الاطلاع على الدِّراسات السَّابقة تمَّ ملاحظة أوجه تشابه وأوجه اختلاف مع الدِّراسة الحالية وفق التَّالي:

- **أوجه التشابه:** اتفقت الدِّراسة الحالية والدِّراسات السَّابقة بمنهجية البحث المستخدمة؛ إذ إنَّ معظم الدِّراسات السَّابقة استخدمت المنهج الوصفيّ، وبالاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات.
- **أوجه الاختلاف:** تميزت هذه الدِّراسة عن الدِّراسات السَّابقة في اختلاف متغيّرات الدِّراسة، بالإضافة إلى اختلاف البيئة الَّتي تم إجراء الدِّراسة فيها؛ حيث أتت الدِّراسة الحالية لتحديد أثر استراتيجيَّات إدارة الصِّراع في السّلوك الرّياديّ للعاملين في بيئة الأعمال السورية، ووفقاً لحدود علم الباحثَين تُعد هذه الدِّراسة من أوائل الدِّراسات في سوريا الَّتي تناولت الربط بين المتغيّرين السابقين.

الإطار النظري

أولاً: استراتيجيَّات إدارة الصِّراع

حظي موضوع الصِّراع باهتمامٍ واسع من قبل الكتّاب والباحثين، انطلاقاً من إيمانهم بأنَّ الصِّراع أمرٌ مرغوب فيه لبقاء المنظَّمات؛ كونه أحد أهم قوى التَّغيير، والَّذي إذا ما تمَّت إدارته بكفاءة وفاعلية فأنَّه يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية فيها قوامها التميز والرّيادة والإبداع؛ ولذلك يجب على الإدارة اختيار الاستراتيجيَّة الملائمة لإدارة

الصِّراع؛ لتوجيهه نحو المحافظة على حالة من التوازن؛ من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الأداء.

مفهوم إدارة الصِّراع Conflict Management Concept

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصِّراع أمر محتوم ويتعذر اجتنابه، وأنَّ انعدام الصِّراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أنَّ وجود الصِّراع بدرجة عالية ضار؛ لأنَّه يصيب التّعاون بخلل كبير، أما القدْر المُعتدل من الصِّراع في المنظَّمات فهو المطلوب، وأنَّ إدارة الصِّراع لا تعني حله، فحل الصِّراع يتطلب التقليل من الصِّراع وإزالته، بينما إدارة الصِّراع تتطلب بدء تشخيص الصِّراع؛ بهدف تحديد حجمه لتتم عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم (العميان،2005:381) [3].

يعرف "**Robbins**" (2001) إدارة الصِّراع بأنَّها "العملية الَّتي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصِّراع المرغوب فيه" [19].

أما "**المعشر**" (2005) فيعرفها بأنَّها "العملية الَّتي يتم من خلالها التعامل مع الصِّراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصِّراع وأبعاده" [6].

ومن وجهة نظر الباحثَين يُمكن تعريف إدارة الصِّراع بأنَّها: "مجموعة الإجراءات والممارسات والقرارات الَّتي يتخذها المديرون للتعامل مع الصِّراعات الَّتي تنشأ داخل بيئة العمل بأساليب متعددة وفقاً لنوعية الصِّراع وحدّته".

استراتيجيَّات إدارة الصِّراع Strategies Of Management Conflict

نظراً لأهمية إدارة الصِّراع في المنظَّمات المختلفة فقد أولى الباحثون عملية إدارة الصِّراع أهمية كبيرة لاستخدامه لخدمة المنظمة، وللانتفاع من آثاره الإيجابيّة وذلك لتحقيق أهدافها المنشودة؛ ولذلك تمَّ تصميم نماذج لاستراتيجيَّات إدارة الصِّراع، واستخدام نموذج(**Thomas & Kilman**)؛ حيث توزعت فيه هذه الاستراتيجيَّات على بُعدين يحددان سلوك الفرد:

- بُعد **التّعاون** الَّذي يحدد الدرجة الَّتي يصل إليها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.
- وبُعد **الحزم** الَّذي يحدد الدرجة الَّتي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته.

وبناءً عليه يُمكن ذكر استراتيجيَّات إدارة الصِّراع على النحو التالي [5]:

1- استراتيجيَّة التّجنُّب Avoidance Strategy

يُقصد بها: عدم مواجهة الصِّراع، بحيث لا يحاول أحد أطراف الصِّراع تحقيق أهدافه وأهداف الطرف الآخر؛ بل ينسحب الفرد من موقف الصِّراع أو يقوم بكبته.

وبناءً عليه تحاول الإدارة المحافظة على التجانس والتهدئة النسبية للخلافات، ومحاولة منع شعور الغضب والإحباط لدى المرؤوسين.

وإنَّ الافتراض الأساسي لهذه الاستراتيجيَّة هو: (لا تعاون، لا حزم)، ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجيَّة مفيدة في الحالات التَّالية:

- عدم قدرة الفرد على المواجهة أو رغبته في تأجيلها إلى وقت آخر مناسب، وذلك بعد جمعه لمعلومات كافية تفيد في إيضاح الموقف.
- رغبة الفرد في ترك الصِّراع للزمن الَّذي هو كفيل بحله.
- إذا كانت تكلفة التحدي أكبر من العائد، أي في حال كان الأثر السلبيّ للموقف نفسه مدمراً أو مكلفاً للطرفين.
- إذا كان الصِّراع ليس له أهمية لدى الأطراف المعنية به.

2- استراتيجيَّة السَّيطرة Authority Strategy

يحاول الفرد في هذه الاستراتيجيَّة تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين؛ حيثُ إنَّ الافتراض الأساسي لهذه الاستراتيجيَّة هو: (حزم، لا تعاون)؛ لذلك تصدر الإدارة قرارها لإجبار الأطراف المتصارعة على إنهاء الصِّراع وقبول حلول معينة، وكما أن استخدام هذه الاستراتيجيَّة يترك آثارًا سلبيّة كونها تحقق أهداف أحد الأطراف المتصارعة على حساب الأُخرى، إلا أنَّها قد تكون مناسبة في الحالات التَّالية:

- في أوقات الطوارئ عندما تكون السرعة والعمل الحاسم ضروريين لاتخاذ قرار في موقف الصِّراع.

- في علاقات العمل الَّتي تقل فيها الثقة المتبادلة.
- عندما يكون الخلاف قائماً لرغبة أحد أطراف المتصارعة في استغلال الآخر.
- عند فشل فعالية الأساليب والاستراتيجيَّات الأُخرى في وقف الصِّراع.

3- استراتيجيَّة التّنازل (Accommodation Strategy)

يحاول الفرد في هذه الاستراتيجيَّة تحقيق مصالح الآخرين بصرف النظر عن مصلحته الذاتية؛ حيثُ إنَّ الافتراض الأساسي لهذه الاستراتيجيَّة هو: (تعاون، لا حزم)، وفيها تقترح الإدارة حلاً قائمًا على ترغيب أحد أطراف الصِّراع في التّعاون والتّنازل عن حقه أمام الطرف الآخر؛ للتقليل من التوتر الحاصل، ولا شك أن ذلك يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم؛ إلا أنَّه يمكن اللجوء إلى هذه الاستراتيجيَّة في الحالات التَّالية:

- تدعيم العلاقات الاجتماعية مع الآخرين، وذلك عندما تكون المسائل المطروحة ذات أهمية أكثر للآخرين؛ مما هي بالنسبة للفرد.
- عندما يكون روح الفريق والانسجام والاستقرار من ضروريات العمل.
- عندما يُخطئ أحد الأطراف المتصارعة في حق الآخر.
- تقليل حجم الخسائر في حالة عدم النجاح في الصِّراع.

4- استراتيجيَّة التّسوية (Compromise strategy)

تقوم هذه الاستراتيجيَّة على مبدأ الأخذ والرد؛ حيث يتخلى كل من الطرفين عن شيء أو مكاسب معينة للوصول إلى حل وسط يرضي الطرفين، كما تعتمد الإدارة على أسلوب المُساومة (Bargaining) بين الأطراف المتصارعة للحصول على موافقة وإرضاء جزئي لكل منهما؛ حيثُ إنَّ الافتراض الأساسي لهذه الاستراتيجيَّة هو: (التّعاون والحزم معاً بشكل جزئي)؛ أي إنَّ كل طرف يتخلى عن شيء ما من أجل الحصول على شيء آخر مفضل لديهم والاحتفاظ به، ويمكن اللجوء إلى هذه الاستراتيجيَّة في الحالات التَّالية:

- عندما تكون الأهداف مهمة، إلا أنَّها لا تستحق الجهد عن طريق استخدام أساليب أكثر تشدداً.
- عندما تكون الأطراف المتصارعة متعادلة في درجة السلطة وملتزمة بأهداف مشتركة.

- للوصول إلى حلول عاجلة في حالة ضيق الوقت المتاح والمسائل المعقدة.

5- استراتيجيَّة التّعاون (Collaboration Strategy)

يقصد بها: "مواجهة الصِّراع من خلال تعاون أطراف الصِّراع لإيجاد حل مناسب يحقق أقصى اهتمام بمصالح الطرفين"، وهنا تكمن صعوبة تطبيقه من الناحية العملية. وبناء عليه تقترح الإدارة حلاً يرضي كلا الطرفين من خلال مراجعة نقاط الاختلاف والاتفاق، والاستفادة من أفكار الطرفين، ثم تقييم البدائل للخروج بحل إبداعي بالاعتماد على الافتراض الأساسي لهذه الاستراتيجيَّة وهو: (التّعاون والحزم معاً)، ويمكن استخدام هذه الاستراتيجيَّة في الحالات التَّالية:

- في القضايا والمواضيع الاستراتيجيَّة ذات الصلة بالأهداف والسياسات والخطط طويلة الأمد.
- المحافظة على المصالح المهمَّة الَّتي لا تقبل الحلول الوسط، أي إنَّ مصالح كلا الطرفين مهمة للحد الَّذي يوجب التوفيق فيما بينهما، وفي الوقت نفسه المحافظة على العلاقات الاجتماعية.
- إظهار النزعة الابتكاريّة من خلال الرغبة في اكتشاف البدائل معاً والَّتي كان من المحتمل ألّا يفكر فيها أي طرف بمفرده.
- الوصول إلى جذور المشكلات الَّتي قد تعرقل علاقات العمل على المدى الطويل.

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول: إنَّه لا يمكن أن تستخدم الإدارة استراتيجيَّة واحدة في جميع الظروف؛ وذلك بسبب تعدد الاستراتيجيَّات الَّتي يمكن اعتمادها في التعامل مع ظاهرة الصِّراع، والَّتي يجب أن يتوافق استخدام كل منها مع نوع الصِّراع وحجمه وشدته، بالإضافة إلى وقت حدوثه، كما أن بعض الصِّراعات قد تتطلب استخدام أكثر من استراتيجيَّة في آن واحد بحيث يكون بعضها مُكملًا لدور الاستراتيجيَّات الأُخرى.

وبالتَّالي إنَّ اختيار الاستراتيجيَّة المناسبة لإدارة الصِّراع يساعد على تحقيق الكثير من المميزات للمنظمة، كالحفاظ على الميزة التنافسية، وتحسين عملية صنع القرارات،

وزيادة القدرة على التَّغيير والتطوير والابتكار؛ من خلال زيادة دافعية العاملين نحو إنتاج الأفكار الإبداعية.

فوائد الصِّراع Benefit Of Conflict

بالاستناد إلى دراسة (Hatch, 2013) تبيَّن وجود علاقة بين مستوى الصِّراع ومستوى الأداء التَّنظيميّ [12]، فإن المستوى المنخفض من الصِّراع يعد إشارة إلى جمود أداء العاملين، وعدم مشاركتهم في عملية التطوير التَّنظيميّ، والمستوى المرتفع للصراع يؤدي إلى تحطيم معنويات العاملين، ومنعهم من إنجاز أعمالهم بكفاءة في جوٍ يسوده القلق والتوتر، وفي كلتا الحالَتين يعد ذلك أمراً غير مرغوب فيه؛ لأنَّه يؤثر بشكل سلبيّ على أداء المنظمة، مما يتطلب استخدام استراتيجيَّات لإثارة الصِّراع في الحالة الأولى، واستراتيجيَّات لتقليل الصِّراع في الحالة الثانية، أما عندما يكون مستوى الصِّراع متوازنًا فإنَّه يحقق مجموعة من الفوائد الَّتي يمكن إيجازها على النحو التَّالي [8]:

- زيادة حيوية وفعالية المنظمة بحيث يبلغ أداء المنظمة أعلى مستوياته.
- يساعد على تحفيز الإبداع والابتكار لدى العاملين، وتنمية المهارات التحليلية وقدراتهم على حل المشكلات.
- تحسين نوعية القرارات المتخذة نتيجة لتقديم وجهات نظر متباينة وعديدة، وبالتَّالي مساهمته في إيجاد الظروف للارتقاء نحو الديمقراطية.
- يعد أداة للتكيف والبقاء؛ حيثُ إنَّ وجود الصِّراع في المنظمة يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته، مما يدفعها إلى التَّغيير الَّذي تتمكن عن طريقه من المواءمة والتكيف؛ بهدف استمرار بقائها ونموها، بالإضافة إلى المحافظة على الميزة التنافسية لديها.
- يعد ظاهرة صحية من الناحية السيكولوجية (النفسية) Psychologically لأنَّه يسمح للأفراد بالتعبير عن الإحباطات بحيث يمثل مجالاً للتنفيس عنها.
- يعد ظاهرة صحية من الناحية السوسيولوجية (الاجتماعية) Sociologically لأنَّه يشجع على رفض الوضع الراهن، والبحث عن ظروف تساهم في التَّغيير الاجتماعي.

- يفتح الصِّراع طرقاً عديدة ودائمة لتوسيع دائرة التواصل بين العاملين بعدّه نوعاً من الاتصال.

ثانياً: السّلوك الرّياديّ للعاملين

نظراً لحاجة منظمات اليوم إلى مواكبة التطور في بيئة عمل شديدة التَّغيير والتنافس، كان لا بُد للمُنظّمات أن تتبنّى السّلوك الرّياديّ بمُختلف أبعاده؛ كونه المعيار الَّذي يحدد توجهها بشكل هادف، ويشكل مجال عملياتها من خلال التصرفات والأفعال الَّتي تمتاز بالإبداع واستثمار الفرص السوقية وتحمّل المخاطر الَّتي تحقق النجاح المرغوب والتقدّم على مُختلف المستويات، ومنه يجب على المنظَّمات أن تكون سباقة في انتهاج السّلوك الرّياديّ كمصدر مهم لتحقيق الميزة التنافسية.

مفهوم السّلوك الرّياديّ Entrepreneurial Behavior Concept

على أن مصطلح الرّيادة قد استُخدم منذ أكثر من 200 عام، إلا أنَّه لا يزال هناك اختلافات حول ما يعنيه المصطلح في الواقع، بينما تمَّ الاتفاق على أن الرّيادة تُركز على سلوكيات الأفراد الرياديين؛ من خلال استثمار الفرص الجديدة، وتقديم الأفكار الرّياديّة لتطوير منتجات/خدمات ذات قيمة عالية للوقوف أمام المنظَّمات دون منافس لتفردها بمنتجاتها واستراتيجيَّاتها.

ولمّا كان الجانب الريادي للفرد ينبثق من خلال سلوكياته في العمل، عَرّف (Mair,2002) السّلوك الرّياديّ بأنَّه "مجموعة نشاطات وممارسات يولّدها الأفراد في مستويات وظيفية متعددة، من خلال استخدامهم لتوليفة من الموارد الإبداعية لتشخيص الفرص والسعي وراءها" [16].

كما أشار (Dejong, 2007) إلى أن السّلوك الرّياديّ يتمثّل بقدرة الرياديين على تحديد فرص أعمال جديدة واستثمارها؛ بغية الارتقاء بأداء المنظَّمات، والَّذي ينعكس في سلوكيات الأفراد الإبداعية والمبادِرة والمتقبِّلة للمخاطر [11].

ومن جانب آخر ذكر (Zamretakis, 2009) أن السّلوك الرّياديّ للعاملين لا يعني القيام بالأفعال والأنشطة المعقدة فقط، وأن ممارساته لا تقتصر على الأحداث الرّياديّة الكبيرة المتميزة مثل خلق المشاريع الجديدة؛ بل أنَّه يشمل مشاركة العاملين

وتعاونهم مع زملائهم في أداء الأعمال، وباستخدام طرائق جديدة لتنظيم مهام عملهم اليومية، بالإضافة إلى الأساليب الَّتي يواجهون فيها التحديات الداخلية والخارجية [22].

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول: "إنَّ السّلوك الرّياديّ للعاملين هو سلسلة من الممارسات الَّتي تهدف إلى تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع ملموس، وإلى اكتشاف الفرص الرّياديّة واستثمارها من خلال إدراك المخاطر، والاندفاع نحو العمل الإبداعي، وابتكار كل ما هو نادر وجديد، مع الإيمان بالكفاءة الذاتية والمبادرة والاستباقية من أجل الارتقاء بالمستويين الفردي والتَّنظيميّ".

أهمية السّلوك الرّياديّ Importance Of Entrepreneurial Behavior

إنَّ التحدي الَّذي تواجهه منظمات اليوم دفعها إلى البحث عن طرائق لزيادة قدرتها التنافسية المتبلورة في تشجيع العاملين على تبني مواقف وسلوكيات ريادية؛ وبهذا الصدد يمكن إيجاز أسباب دراسة السّلوك الرّياديّ للعاملين على النحو التَّالي [1]:

- يساعد المنظمة على تعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل؛ من خلال تطوير المنتجات/ الخدمات، وإيجاد تقنيات إدارية جديدة لأداء المهام التَّنظيميّة.
- تنمية رأس المال البشري والفكري؛ من خلال تقديم فرصة للعاملين للاستفادة من قدراتهم الإبداعية في التكيف مع فرص سريعة التَّغيير، وتلبية حاجات الزبائن في المستقبل.
- تمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تتبلور من خلال الشروع في تنفيذ الأفكار الجديدة واستثمار الموارد النادرة بالشكل الَّذي يحافظ عليها من الهدر وسوء الاستعمال.
- زيادة أرباح المنظمة؛ من خلال البحث باستمرار عن فرص جديدة واستثمارها بكفاءة، والسعي إلى إيجاد حلول مبتكرة لمواجهة تحديات السوق الَّتي تعترضها.
- تحقيق التوازن بين العرض والطلب في السوق؛ من أجل تحقيق النمو الاقتصادي للدول.

أبعاد السّلوك الرّياديّ (Dimensions Of Entrepreneurial Behavior)

اقترح (De Jong, 2007) تطوير مقياسٍ للسلوك الريادي للعاملين داخل المنظَّمات، والَّذي عُرِّف بـ: قدرة الأفراد العاملين في المنظَّمات القائمة على تحديد فرص الأعمال الجديدة واستثمارها؛ من خلال سلوكياتهم الإبداعية والمبادرة والمتقبلة للمخاطر؛ بهدف الارتقاء بالمنظَّمات الَّتي ينتمون إليها، حيث مثّلت تلك السلوكيات أبعادًا لمقياس السّلوك الرّياديّ، والَّذي يُعَدّ الأهم والأحدث لقياس سلوك الأفراد العاملين داخل المنظَّمات، وعليه يُمكن توضيح أبعاد السّلوك الرّياديّ للعاملين كما يأتي [11]:

1- الإبداع (Innovativeness)

يعد الإبداع وفقاً لـ (Peter Drucker, 1986) الأداة المحددة للرياديين؛ أي إنَّ الإبداع هو الأداة الَّتي يستخدمها الريادي إما لخلق موارد جديدة للحصول على الأرباح، وإما لغرض منح الموارد الحالية قوة تعزز من قدراتها في خلق الثروة [9]، بينما يكمن الإبداع من وجهة نظر (Murad, 2014) في الاستخدام الأمثل للفرص التكنولوجية الجديدة؛ لغرض صنع أفضل المنتجات وبأقل التكاليف من منتجاتها الحالية [17].

ووفقاً لما سبق، يمكن تعريف الإبداع بأنَّه يكمن في الجهود الَّتي يبذلها العاملون في المنظمة لتطبيق أفكارٍ جديدة بالنسبة إلى المُنظّمة حينما تطبقها، فهو التجديد بوصفه إعادة تشكيل أفكار جديدة أو صنعها. وبعبارة أُخرى هو "تطوير الأفكار الابتكاريّة الَّتي تعكس الحاجات المُدركة، وتستجيب للفرص في المُنظّمة بالشكل الَّذي يساهم في تحسين عملية صنع القرار، وفي نجاحها على المدى الطويل".

2- المبادرة (Proactiveness)

هي الميل إلى إحداث التَّغيير بدلاً من الاستجابة للأحداث، فهي فرصة للبحث والتطلع إلى الأمام للحذر من الأحداث الَّتي تقع تحسباً لها (Rauch et al, 2009) [18].

وقد وصِفَ سلوك المبادرة بالشجاعة في مواجهة المواقف الصعبة، وبسرعة التصرف في اتخاذ القرار بدون تردد، والقدرة على توقع الأحداث المستقبلية من خلال قراءة الأحداث والمتغيّرات الداخلية والخارجية (المطيري، 2010) [7].

كما عدها كل من (Jelenc & Pisapia, 2015) أنَّها الاستعداد لاستباق التغيرات والطلب البيئي في المستقبل، وإيجاد الفرص واستثمارها من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، وكسب فرص تكنولوجية جديدة [13].

ومما سبق يمكن القول "إنَّ المبادرة تتمثل في الجهود المبذولة لخلق أفكار أو لتوقع فرص واستثمارها استجابةً للتغييرات، وليس كرد فعل للأحداث المستقبلية".

3- تحمّل المخاطر (Risk Taking)

يُعد تحمّل المخاطر من المرتكزات الجوهرية للسلوك الريادي؛ إذ لا يمكن الانطلاق بالأعمال دون أن يتحمّل كل من الريادي والمنظمة قدراً معيناً من الخطر وتأثيراته الحالية المستقبلية.

كما أن تحمّل المخاطر يُعَدّ فعلاً استراتيجيّاً مهمّاً يقوم به الأفراد أو المُنظّمة، ويحمل قدراً معيناً من مخاطر الغموض وظروف عدم التأكّد المتوقعة مع وضع السيناريوهات المُحتملة لها بعدِّها مدخلات لإدارة المخاطر الرّياديّة، وهي تتضمّن استثمار الفرص مع تحمّل مسؤولية الفشل وكلفته.

ومن المُلاحظ أنَّه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد لتحمّل مخاطر مُعيّنة [2].

وبناءً على ما سبق نجد أنَّ تحمّل المخاطر وتقبلها يكمن في المجازفة واتخاذ إجراءات عمل جريئة في سوقٍ يحيط به الغموض وحالة عدم التأكد من النَّتائج الَّتي ينبغي الوصول إليها.

الإطار العملي
المناقشة والتحليل

مجتمع الدِّراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدِّراسة من جميع العاملين في شركة "سيريتل" (SYRIATEL) للاتِّصالات، ويُقدر عددهم وفقاً لتقرير الحوكمة السنوي (5300) موظَّف، حيث اخُتيرت عينة عشوائية من الموظَّفين وقدرها (251) موظَّفاً من مختلف المستويات الإدارية،

وتُمثّل هذه العينة المجتمع الإحصائي كاملاً؛ بسبب محدودية عدد أفراد المجتمع مجال الدِّراسة.

أداة الدِّراسة

يُعد الاستبيان الأداة الرئيسة لهذه الدِّراسة، ويُحدد بمقياسَي استراتيجيَّات إدارة الصِّراع والسّلوك الرّياديّ للعاملين، واللذين تمَّ بناؤهما بالاستناد إلى عدد من الدِّراسات السَّابقة ذات الصلة، واعتمد على الصدق الظاهري في التَّحقُّق من صدق المقياسين من خلال عرضهما على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي الخبرة والاختصاص. وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة (360) استبياناً، وتمَّ استرداد (251) استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي.

الأساليب الإحصائيّة المستخدمة

لتحليل بيانات الاستبيان واختبار فروض الدِّراسة، أُستخدمَ البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences الإصدار الثالث والعشرون منه، وتمَّ تطبيق الأساليب الإحصائيّة التَّالية:

- اختبار صدق أداة الدِّراسة وثباتها: تمَّ استخدام معامل "ألفا كرونباخ" Alpha Cronbach وذلك للبحث إلى أي مدى يمكن الاعتماد على نتائج الدِّراسة الحالية في تعميم النَّتائج.
- أساليب الإحصاء الوصفيّ: تمَّ استخدام المتوسِّط الحسابيّ والانحراف المعياريّ لتوضيح متوسط الآراء وتباينها حول متغيّرات الدِّراسة.
- اختبار T لعينة واحدة One Sample Test: أُستخدمَ للتحقق من معنوية فقرات الاستبيان المُعد مقارنة بالمتوسط الفرضي.
- اختبار الفرضيات: تمَّ استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Linear Regression؛ وذلك للتحقق من تأثير متغيّر مستقل واحد على متغيّر تابع واحد؛ أي قياس التأثير بين أثر كلٍ من استراتيجيَّات إدارة الصِّراع في السّلوك الرّياديّ للعاملين.

التَّحقُّق من صدق الاستبيان وثبات نتائجه

بهدف التَّحقُّق من صدق الاستبيان جرى استخراج قيم معاملات الارتباط "بيرسون" (Pearson) بين الدرجات لكل عبارة والدرجة الكلية للبعد الَّذي تنتمي إليه العبارة، والجدولان (1) و(2) التَّاليان يبينان نتائج ذلك.

جدول (1) قيم معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بُعد استراتيجيات إدارة الصراع والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة

استراتيجية التعاون		استراتيجية التسوية		استراتيجية السيطرة		استراتيجية التجنب		استراتيجية التنازل	
رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
1	0.576**	6	0.939**	11	0.557**	16	0.576**	21	0.851**
2	0.517**	7	0.848**	12	0.627**	17	0.639**	22	0.723**
3	0.827**	8	0.849**	13	0.847**	18	0.827**	23	0.849**
4	0.615**	9	0.927**	14	0.793**	19	0.631**	24	0.615**
5	0.586**	10	0.829**	15	0.711**	20	0.589**	25	0.690**

**دال عند 0.01 المصدر: من تصميم الباحثَين بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي

جدول (2) قيم معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بُعد السلوك الريادي للعاملين والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة

السلوك الريادي للعاملين			
رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
26	0.782**	33	0.912**
27	0.788**	34	0.750**
28	0.764**	35	0.711**
29	0.872**	36	0.727**
30	0.882**	37	0.842**
31	0.782**	38	0.771**
32	0.788**		

**دال عند 0.01 المصدر: من تصميم الباحثَين بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي

يتبيّن من الجدولين (1) و(2) أنَّ جميع قيم معاملات الارتباط "بيرسون" موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، وأنَّ العبارات الَّتي وضعت لقياس أبعاد كل من استراتيجيَّات إدارة الصِّراع والسّلوك الرّياديّ للعاملين مناسبة.

وبهدف التَّحقُّق من مدى الاعتماد على نتائج الدِّراسة الميدانية في تعميم النَّتائج على مجتمع الدِّراسة، تمَّ التَّحقُّق من ثبات نتائج الاستبيان ـ من خلال استخراج قيم

المعاملات الاعتمادية "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) ـ على عبارات كل بُعد، والجدول (3) يبين نتائج ذلك.

الجدول (3) ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ

البُعد	عدد العبارات	قيم ألفا كرونباخ
استراتيجية التعاون	5	0.741
استراتيجية التسوية	5	0.792
استراتيجية السيطرة	5	0.842
استراتيجية التجنب	5	0.854
استراتيجية التنازل	5	0.862
السلوك الريادي	13	0.789

المصدر: من تصميم الباحثَين بالاستناد إلى نتائج التحليل الاحصائي

يتبيّن من الجدول (3) أن قيم معاملات "ألفا كرونباخ" على أبعاد الاستبيان أكبر من (70%) مما يشير إلى ثبات نتائج الاستبيان؛ وبالتَّالي يمكن الاعتماد على القيم السَّابقة في تعميم النَّتائج على مجتمع الدِّراسة.

التحليل الوصفيّ لاستجابات أفراد عينة الدِّراسة على أبعاد الاستبيان:

بهدف التّعرّف إلى واقع استخدام استراتيجيَّات إدارة الصِّراع في شركة "سيريتل" للاتِّصالات من وجهة نظر العاملين؛ تمَّ استخراج المتوسِّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لدرجات استجابات أفراد عينة الدِّراسة على أبعاد الاستبيان المتعلقة باستراتيجيَّات إدارة الصِّراع، وتمَّ استخدام الاختبار الإحصائي (One Sample T Test)، وبناءً على معيار الاختبار المتمثل بالمتوسط الفرضي البالغ (3) تمَّ تحديد درجة الموافقة على كل بُعد، والجدول (4) يبين نتائج ذلك.

الجدول (4) نتائج اختبار One Sample t test على أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع

استراتيجيات إدارة الصراع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمT	القيمة الاحتمالية sig	درجة الموافقة
استراتيجية التعاون	3.761	0.693	17.391	0.000	موافق
استراتيجية التسوية	3.733	0.704	16.496	0.000	موافق

استراتيجية السيطرة	2.947	0.708	1.194-	0.234	محايد
استراتيجية التجنب	3.596	0.695	13.582	0.000	موافق
استراتيجية التنازل	3.533	0.704	11.996	0.000	موافق

المصدر: من تصميم الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج SPSS

يُظهر الجدول السابق (4) أن قيم المتوسِّطات الحسابيّة لدرجات استجابات أفراد عينة الدِّراسة على أبعاد الاستبيان المتمثلة بـ (استراتيجيَّة التّعاون، استراتيجيَّة التّسوية، استراتيجيَّة التّجنُّب، استراتيجيَّة التّنازل) تراوحت بين (3.533) و (3.761)، **وبلغت القيم الاحتمالية لاختبار T Test (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وبما أن قيم المتوسِّطات الحسابيّة جاءت أكبر من قيمة المتوسط الفرضي (3)**، فذلك يدل على توافق آراء أفراد عينة الدِّراسة حول استخدام إدارة شركة "سيريتل" للاتِّصالات لاستراتيجيَّات إدارة الصِّراع وفق الترتيب التَّالي: (استراتيجيَّة التّعاون، استراتيجيَّة التّسوية، استراتيجيَّة التّجنُّب، استراتيجيَّة التّنازل).

في حين بلغ المتوسِّط الحسابيّ لمجموع درجات أفراد عينة الدِّراسة على بُعد استراتيجيَّة السَّيطرة (2.947) بانحراف معياريّ (0.708)، **وبلغت القيمة الاحتمالية لاختبار T Test (0.234) وهي أكبر من (0.05)**، وهذا يشير إلى أن آراء أفراد عينة الدِّراسة جاءت محايدة حول استخدام إدارة الشركة لاستراتيجيَّة السَّيطرة في إدارة الصِّراع.

ويمكن تفسير ما سبق على النحو التَّالي:

إن النَّتائج السَّابقة تعكس مدى اعتماد إدارة شركة "سيريتل" للاتِّصالات على الطريقة التّفاعلية في حل الصِّراع عن طريق تقريب وجهات نظر الأطراف المختلفة، والعمل على مناقشة تلك الاختلافات في ضوء استثمارها وتحويلها إلى أداة لتوجيه سلوك العاملين فيها بما يضمن تحقيق أهداف الشركة وتطلعاتها، ويمكن إرجاع ذلك أيضاً إلى تفهم مديري الشركة لمتطلبات العمل بروح الفريق الَّذي لا يتحقق إلا بالتّعاون بين الجميع؛ لذا فهم يحرصون على تفعيل مشاركة العاملين عن طريق إشراكهم في وضع أهداف الشركة، والبحث معاً في الأسباب الحقيقية والجذرية للصراعات؛ للخروج بحلول إبداعية تساهم في تخطي الصِّراع، والتركيز على تحقيق الأهداف المشتركة؛ من أجل المحافظة على استمرار الشركة ونموها.

كما تستخدم إدارة شركة "سيريتل" للاتِّصالات استراتيجيتي التّجنُّب والتّنازل في إدارة الصِّراع وبدرجة متقاربة، ويعود ذلك إلى تكامل هاتين الاستراتيجيتين، وضرورة استخدامهما في مواقف معينة لا ينجح معها تطبيق استراتيجيتي التّعاون والتّسوية، ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة الشركة تسعى إلى الوصول إلى حالة من الهدوء النسبي والاستقرار داخل الشركة، وأيضاً لرغبتها في منح العاملين فترة من الزمن للتفكير وإعادة النظر في مسببات الصِّراع ومحاولة حله بأنفسهم، خاصة في حالة المشكلات البسيطة بين العاملين والَّتي لا تحتاج إلى تدخل المديرين، كما أن هناك بعض الصِّراعات الَّتي تحتاج إلى فترة زمنية لحلها، وبالتَّالي تُفضل الإدارة تأجيل النظر في هذه الصِّراعات إلى أن تخف حدة الصِّراع من أجل تحقيق بيئة عمل مريحة للجميع.

بالإضافة إلى أنَّ العاملين في شركة "سيريتل" لم يحسموا آراءهم حول استخدام الإدارة لاستراتيجيَّة السَّيطرة في حل الصِّراع، ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة الشركة تعتمد على تطبيق الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة بعيداً عن النمط التقليدي للإدارة، ويمكن إرجاع ذلك أيضاً إلى النمط القيادي الَّذي تمارسه إدارة شركة "سيريتل"، وهذا ما يتفق مع النَّتائج أعلاه المتعلقة باستراتيجيَّة التّعاون والَّتي أظهرت أن درجة التّعاون مرتفعة لدى إدارة الشركة.

مما سبق يمكن القول: إنَّ استخدام استراتيجيَّة السَّيطرة يُعَدّ ضرورياً عندما يكون الصِّراع متعلقًا باستقرار الشركة أو في أوقات الطوارئ حينما لا يمكن التجاوز عن الصِّراع أو إغفاله.

ويمكن تفسير ذلك بأنَّه لا توجد استراتيجيَّة ملائمة لحل الصِّراع تصلح لجميع الحالات؛ بل إن ذلك يتوقف إلى حد كبير على تحديد الموقف من حيث الزمان والمكان، والتّعرّف إلى الأطراف المتصارعة، واهتمامات كل شخص منهم، وقيمه، وشخصيته، وشعوره اتجاه الموقف، وإن ذلك بحد ذاته قد يولد الاستراتيجيَّة الملائمة.

كما أنَّ الاتجاه الحديث هو ليس تجنب الصِّراع؛ بل المحافظة عليه بحالة التوازن؛ لأنَّه عندما يكون الصِّراع أقل من الحالة المرغوب فيها فإن ذلك يؤدي إلى الجمود واللامبالاة؛ مما يستدعي استخدام استراتيجيَّات لإثارة الصِّراع داخل الشركة، أما

إذا كان الصِّراع أكثر من الحالة المرغوب فيها فإن ذلك يؤدي إلى الفوضى وانعدام السَّيطرة؛ مما يتطلب استخدام استراتيجيَّات لتخفيف حدة الصِّراع، وهذا ما اتبعته شركة "سيريتل" للاتِّصالات في استخدامها المتوازن للاستراتيجيَّات المختلفة لإدارة الصِّراع من أجل استمرار العملية الإبداعية.

وبهدف تحديد مستوى السّلوك الرّياديّ لدى العاملين في شركة "سيريتل" للاتِّصالات تمَّ استخراج المتوسِّطات الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة لدرجات استجابات أفراد عينة البحث لأبعاد الاستبيان المتعلقة بالسّلوك الرّياديّ، وتمَّ استخدام الاختبار الإحصائي (One Sample T Test)، وبناءً على معيار الاختبار المتمثل بالمتوسط الفرضي (3)، تمَّ تحديد درجة الموافقة على كل بُعد، والجدول (5) يبين نتائج ذلك.

الجدول (5) نتائج اختبار One Sample t test على بعد السلوك الريادي

السلوك الريادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمT	القيمة الاحتمالية sig	درجة الموافقة
	3.359	0.271	20.95	0.000	موافق

المصدر: من تصميم الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج SPSS

يتبيّن من الجدول (5) أن المتوسِّط الحسابيّ لمجموع درجات أفراد عينة الدِّراسة على بُعد السّلوك الرّياديّ قد بلغ (3.359) بانحراف معياريّ (0.271) وبلغت القيمة الاحتمالية لاختبار T Test (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وبما أن قيمة المتوسِّط الحسابيّ أكبر من قيمة المتوسط الفرضي، فأنَّه يمكن القول: إنَّ العاملين في الشركة لديهم مستوى عالٍ من السّلوك الرّياديّ، وهذا ناتج عن رؤية إدارة شركة "سيريتل" القائمة على منح العاملين مجالًا واسعًا من المرونة، وإعطائهم فرصة للتعامل مع القضايا والأمور الَّتي تتطلب منهم المبادرة والإبداع وتحمّل المخاطر؛ وذلك نظراً لخصوصية نظام عمل الشركة في سعيها إلى المحافظة على زبائنها، فضلاً عن تشجيع إدارة الشركة على التَّغيير الإيجابيّ ودعم الابتكار والممارسات المساهمة في تعزيز السّلوك الرّياديّ للعاملين.

كما أنَّ السياسة المتبعة من قبل إدارة شركة "سيريتل" تعتمد على تحديد مسؤوليات كل رأس مال بشري يعمل داخل الشركة وواجباته وصلاحياته، وبالتَّالي أصبح

كل موظَّف يعي تماماً دوره في هذه السلسلة المترابطة والمنضبطة من العمليات فيعمل على إنجازها بأحسن طريقة وأقل وقت ممكن لتحقيق الأداء الريادي.

اختبار فرضيات الدِّراسة

اختبار الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لاستخدام استراتيجيَّة التّعاون في السّلوك الرّياديّ للعاملين في شركة "سيريتل" للاتِّصالات.

بهدف اختبار هذه الفرضية جرى استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) والجدول (6) يبين نتائج ذلك.

الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجية التعاون على السلوك الريادي للعاملين

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	درجات الحرية	قيمة F	القيمة الاحتمالية sig	قيمة B		قيمT	القيمة الاحتمالية sig
0.791	0.625	1	416.963	0.000	28.554	الثابت	37.946	0.000
		249			0.804	استراتيجية التعاون	20.420	0.000
		250						

المصدر: من تصميم الباحثَين بالاستناد إلى مخرجات برنامج SPSS

يتبيّن من الجدول (6) ما يلي:

- جاءت القيمة الاحتمالية (F) لاختبار (ANOVA) أصغر من (0.05) ممَّا يعني وجود علاقة خطية بين المتغيّرين؛ أي إنَّ المتغيّر المستقلّ (استراتيجيَّة التّعاون) صالح للتنبؤ بالمتغيّر التابع (السّلوك الرّياديّ للعاملين).
- بلغت قيمة معامل الارتباط "بيرسون" R بين استراتيجيَّة التّعاون والسّلوك الرّياديّ (0.791) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائيّة عند (0.01)، ممَّا يعني وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائيّة بين استراتيجيَّة التّعاون والسّلوك الرّياديّ للعاملين.
- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.625) ممَّا يعني أن المتغيّر المستقلّ (استراتيجيَّة التّعاون) يُمكن أن يفسر ما قدره (62.5%) من التغير الحاصل في المتغيّر التابع (السّلوك الرّياديّ للعاملين)، والنسبة الباقية تفسرها متغيّرات أُخرى ليست محل الدِّراسة الحالية.

- جاءت قيمة الدلالة لاختبار (t) أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائيّة لاستخدام استراتيجيَّة التّعاون في السّلوك الرّياديّ للعاملين في شركة "سيريتل" للاتِّصالات.
- بلغت قيمة ثابت الانحدار B (28.554) وقيمة ميل الانحدار (0.804) ومنه يمكن صياغة العلاقة بين استراتيجيَّة التّعاون والسّلوك الرّياديّ للعاملين وفق المعادلة التَّالية:

$$Y = 28.554 + 0.804X$$

حيثُ إنَّ:

(Y) تمثل المتغيّر التابع وهو السّلوك الرّياديّ للعاملين.

(X) تمثل المتغيّر المستقلّ وهو استراتيجيَّة التّعاون.

يتَّضح من المعادلة السَّابقة أنَّه كلما زاد مستوى استخدام استراتيجيَّة التّعاون درجة معياريّة واحدة، يرافقه ازدياد في مستوى السّلوك الرّياديّ للعاملين بدرجة قدرها (0.804).

وبالتَّالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لاستخدام استراتيجيَّة التّعاون في السّلوك الرّياديّ للعاملين في شركة "سيريتل" للاتِّصالات، ويمكن تفسير النتيجة السَّابقة بأنَّ استخدام استراتيجيَّة التّعاون ينعكس بشكل إيجابيّ على سلوك العاملين في الشركة، ويحفز لديهم الإبداع والابتكار، فضلًا عن دفعهم إلى تنسيق الجهود في سبيل إيجاد الحلول للمشكلات الَّتي تواجههم في العمل من خلال تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات، وتنفيذ المهام بشكلٍ متكامل، وكل ذلك يؤدي إلى استثمار فعال للسلوك الريادي للعاملين.

اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لاستخدام استراتيجيَّة التّسوية في السّلوك الرّياديّ للعاملين في شركة "سيريتل" للاتِّصالات.

بهدف اختبار هذه الفرضية جرى استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) والجدول (7) يبين نتائج ذلك.

الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجية التّسوية على السّلوك الريادي للعاملين

معامل	معامل	درجات	قيمة F	القيمة	قيمة B	قيمT	القيمة

الارتباط R	التحديد R^2	الحرية		الاحتمالية sig				الاحتمالية sig
0.354	0.125	1	الثابت	0.000	35.617	37.062	32.921	0.000
		249	استراتيجية التسوية			0.354	5.968	0.000
		250						

المصدر: من تصميم الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج SPSS

بهدف اختبار هذه الفرضية جرى استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) والجدول (7) يبين نتائج ذلك.

يتبيّن من الجدول (7) ما يلي:

- جاءت القيمة الاحتمالية (F) لاختبار (ANOVA) أصغر من (0.05) ممَّا يعني وجود علاقة خطية بين المتغيّرين؛ أي إنَّ المتغيّر المستقلّ (استراتيجيَّة التّسوية) صالح للتنبؤ بالمتغيّر التابع (السّلوك الرّياديّ للعاملين).
- بلغت قيمة معامل الارتباط "بيرسون" R بين استراتيجيَّة التّسوية والسّلوك الرّياديّ للعاملين (0.354) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائيّة عند (0.01)، ممَّا يعني وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائيّة بين استراتيجيَّة التّسوية والسّلوك الرّياديّ للعاملين.
- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.125) ممَّا يعني أن المتغيّر المستقلّ (استراتيجيَّة التّسوية) يمكن أن يفسر ما قدره (12.5%) من التغير الحاصل في المتغيّر التابع (السّلوك الرّياديّ للعاملين)، والنسبة الباقية تفسرها متغيّرات أُخرى ليست محل الدِّراسة الحالية.
- جاءت قيمة الدلالة لاختبار (T) أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائيّة لاستخدام استراتيجيَّة التّسوية على السّلوك الرّياديّ للعاملين.
- بلغت قيمة ثابت الانحدار (B) (32.921) وقيمة ميل الانحدار (0.354) ومنه يمكن صياغة العلاقة بين استراتيجيَّة التّسوية والسّلوك الرّياديّ للعاملين وفق المعادلة التَّالية:

$$Y = 32.921 + 0.354X$$

حيثُ إنَّ:

(Y) تمثل المتغيّر التابع وهو السّلوك الرّياديّ للعاملين.

(X) تمثل المتغيّر المستقلّ وهو استراتيجيَّة التّسوية.

يتَّضح من المعادلة السَّابقة أنَّه كلما زاد مستوى استخدام استراتيجيَّة التّسوية درجة معياريّة واحدة، يرافقه ازدياد في مستوى السّلوك الرّياديّ للعاملين بدرجة قدرها (0.804).

وبالتَّالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لاستخدام استراتيجيَّة التّسوية في السّلوك الرّياديّ للعاملين في شركة "سيريتل" للاتِّصالات، ويمكن تفسير النتيجة السَّابقة بأنَّ استخدام إدارة الشركة لاستراتيجيَّة التّسوية يساعد على حل الصِّراعات والخلافات لدى العاملين بما يرضي جميع الأطراف، ويوطد العاقلات بينهم، ويشكل عنصراً مهماً في تحقيق السّلوك الرّياديّ لدى العاملين.

اختبار الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لاستخدام استراتيجيَّة السَّيطرة في السّلوك الرّياديّ للعاملين في شركة "سيريتل" للاتِّصالات.

بهدف اختبار هذه الفرضية جرى استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) والجدول (8) يبين نتائج ذلك.

الجدول (8) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجية السيطرة على السلوك الريادي للعاملين

معامل الارتباط R	درجات الحرية	قيمة F	القيمة الاحتمالية sig
0.087	1	1.877	0.172
	249		
	250		

المصدر: من تصميم الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج SPSS

يتبيّن من الجدول (8) أنَّ قيمة معامل الارتباط "بيرسون" R بين استراتيجيَّة السَّيطرة والسّلوك الرّياديّ للعاملين بلغت (0.087)، وبلغت القيمة الاحتمالية (F) لاختبار (ANOVA) (0.172) وهي أكبر من (0.05)، وبالتَّالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لاستخدام استراتيجيَّة السَّيطرة في السّلوك الرّياديّ للعاملين، وهذا يعكس حسن تعامل إدارة شركة "سيريتل" مع العاملين إزاء وجود صراعات معينة، وبناء عليه يتبيّن أن هذه الاستراتيجيَّة تعتمد بشكل رئيس على إدارة الصِّراع بشكل حاسم وحازم، والَّتي بدورها توسع فجوة الصِّراع وحدته، وتُكسب العاملين السلوك النمطي في العمل بعيداً عن إكسابهم العناصر المتعلقة بتشكيل السّلوك الرّياديّ.

اختبار الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لاستخدام استراتيجيَّة التّجنُّب في السّلوك الرّياديّ للعاملين في شركة "سيريتل" للاتِّصالات.

بهدف اختبار هذه الفرضية جرى استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) والجدول (9) يبين نتائج ذلك

الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجية التّجنب على السّلوك الريادي للعاملين

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	درجات الحرية	قيمة F	القيمة الاحتمالية sig	قيمة B		قيمT	القيمة الاحتمالية sig
0.652	0.425	1	184.366	0.000	الثابت	31.789	35.687	0.000
		249			استراتيجية التجنب	0.661	13.578	0.000
		250						

المصدر: من تصميم الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج SPSS

يتبيّن من الجدول (9) ما يلي:

- جاءت القيمة الاحتمالية (F) لاختبار (ANOVA) أصغر من (0.05) ممَّا يعني وجود علاقة خطية بين المتغيّرين؛ أي إنَّ المتغيّر المستقلّ (استراتيجيَّة التّجنب) صالح للتنبؤ بالمتغيّر التابع (السّلوك الرّياديّ للعاملين).
- بلغت قيمة معامل الارتباط "بيرسون" R بين استراتيجيَّة التّجنُّب والسّلوك الرّياديّ (0.652) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائيّة عند (0.01)، ممَّا يعني وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائيّة بين استراتيجيَّة التّجنُّب والسّلوك الرّياديّ للعاملين.
- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.425) ممَّا يعني أن المتغيّر المستقلّ (استراتيجيَّة التّجنُّب) يمكن أن يفسر ما قدره (42.5%) من التغير الحاصل في المتغيّر التابع (السّلوك الرّياديّ للعاملين)، والنسبة الباقية تفسرها متغيّرات أُخرى ليست محل الدِّراسة الحالية.
- جاءت قيمة الدلالة لاختبار (T) أصغر من (0.05)، ممَّا يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائيّة لاستخدام استراتيجيَّة التّجنُّب على السّلوك الرّياديّ للعاملين.

- بلغت قيمة ثابت الانحدار (B) (31.789)، وقيمة ميل الانحدار (0.661)، ومنه يمكن صياغة العلاقة بين استراتيجيَّة التّجنُّب والسّلوك الرّياديّ للعاملين وفق المعادلة التَّالية:

$$Y = 31.789 + 0.661X$$

حيثُ إنَّ:

(Y) تمثل المتغيّر التابع وهو السّلوك الرّياديّ للعاملين.

(X) تمثل المتغيّر المستقلّ وهو استراتيجيَّة التّجنُّب.

يتَّضح من المعادلة السَّابقة أنَّه كلما زاد مستوى استخدام استراتيجيَّة التّجنُّب درجة معياريّة واحدة، رافقه ازدياد في مستوى السّلوك الرّياديّ للعاملين بدرجة قدرها (0.661). وبالتَّالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لاستخدام استراتيجيَّة التّجنُّب في السّلوك الرّياديّ للعاملين في شركة "سيريتل" للاتِّصالات، ويمكن تفسير النتيجة السَّابقة بأن استخدام إدارة الشركة استراتيجيَّة التّجنُّب يساعدها على التنبؤ بالصِّراعات، واتخاذ الإجراءات الضرورة لتجنبها؛ من خلال وضوح المسؤوليات والمهام بين العاملين، وتوزيعها بشكل مناسب ومنسجم مع خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية، مما يؤثر بشكل إيجابيّ على أدائهم الوظيفي، ويوفر عليهم وعلى الإدارة الوقت والجهد اللذين يمكن أن يبذلوهما في سبيل حل الصِّراعات.

اختبار الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لاستخدام استراتيجيَّة التّنازل في السّلوك الرّياديّ للعاملين في شركة "سيريتل" للاتِّصالات.

بهدف اختبار هذه الفرضية جرى استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) والجدول (10) يبين نتائج ذلك.

الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجية التّنازل على السّلوك الريادي للعاملين

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	درجات الحرية	قيمة F	القيمة الاحتمالية sig	قيمة B		قيمT	القيمة الاحتمالية sig
0.449	0.201	1	62.754	0.000	35.740	الثابت	35.036	0.000
		249			0.449	استراتيجية التنازل	7.922	0.000
		250						

المصدر: من تصميم الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج SPSS

يتبيّن من الجدول (10) ما يلي:

- جاءت القيمة الاحتمالية (F) لاختبار (ANOVA) أصغر من (0.05) ممَّا يعني وجود علاقة خطية بين المتغيّرين، أي إنَّ المتغيّر المستقلّ (استراتيجيَّة التّنازل) صالح للتنبؤ بالمتغيّر التابع (السّلوك الرّياديّ للعاملين).
- بلغت قيمة معامل الارتباط "بيرسون" R بين استراتيجيَّة التّنازل والسّلوك الرّياديّ (0.449) وهي قيمة موجبة ودالة عند (0.01)، ممَّا يعني وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائيّة بين استراتيجيَّة التّنازل والسّلوك الرّياديّ للعاملين.
- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.201) ممَّا يعني أن المتغيّر المستقلّ (استراتيجيَّة التّنازل) يُمكن أن يفسر ما قدره (20.1%) من التغير الحاصل في المتغيّر التابع (السّلوك الرّياديّ للعاملين)، والنسبة الباقية تُفسرها متغيّرات أُخرى ليست محل الدِّراسة الحالية.
- جاءت قيمة الدلالة لاختبار (T) أصغر من (0.05)، ممَّا يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائيّة لاستخدام استراتيجيَّة التّنازل في السّلوك الرّياديّ للعاملين.
- بلغت قيمة ثابت الانحدار (B) (35.740)، وقيمة ميل الانحدار (0.449)، ومنه يمكن صياغة العلاقة بين استراتيجيَّة التّنازل والسّلوك الرّياديّ للعاملين وفق المعادلة التَّالية:

$$Y = 35.740 + 0.449X$$

حيثُ إنَّ:

(Y) تمثل المتغيّر التابع وهو السّلوك الرّياديّ للعاملين.

(X) تمثل المتغيّر المستقلّ وهو استراتيجيَّة التّنازل.

يتَّضح من المعادلة السَّابقة أنَّه كلما زاد مستوى استخدام استراتيجيَّة التّنازل درجة معياريّة واحدة، رافقه ازدياد في مستوى السّلوك الرّياديّ للعاملين بدرجة قدرها (0.449).

وبالتَّالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لاستخدام استراتيجيَّة التّنازل في السّلوك الرّياديّ للعاملين، ويمكن تفسير النتيجة السَّابقة بأن إدارة شركة "سيريتل" تستخدم

استراتيجيَّة التّنازل تبعاً للموقف والظرف الملائم، والَّذي بدوره يساعد على توطيد العلاقات بين العاملين، وإكسابهم مهارات حل المشكلات بطريقة توافقية، بالإضافة إلى تشكيله لدى العاملين اتجاهات إيجابيّة نحو بعضهم البعض من جهة، ونحو الإدارة من جهة أُخرى، وهذا يولد لديهم سلوكاً ريادياً قائماً على روح المبادرة والإبداع.

نتائج الدِّراسة

من خلال الإجابة عن تساؤلات الدِّراسة واختبار فرضياتها تمَّ التوصل إلى النَّتائج التَّالية:

- يوجد أثر إيجابيّ ذو دلالة إحصائيّة لكل من استراتيجيَّات إدارة الصِّراع على التوالي (استراتيجيَّة التّعاون، استراتيجيَّة التّسوية، استراتيجيَّة التّجنُّب، استراتيجيَّة التّنازل) في السّلوك الرّياديّ للعاملين في شركة "سيريتل" للاتِّصالات.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لاستراتيجيَّة السَّيطرة في السّلوك الرّياديّ لدى العاملين في شركة "سيريتل" للاتِّصالات.

التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدِّراسة من نتائج، تمَّ التوصل إلى جملة من التوصيات أهمها:

- عقد ورشات عمل على كافة مستويات الإدارية (العليا – الوسطى – الدنيا) تتعلق بآليات استخدام استراتيجيَّات إدارة الصِّراع؛ بهدف تبادل الخبرات والمهارات المتعلقة باستثمار إيجابيّات الصِّراع لصالح الأطراف المعنية به.
- تعزيز العمل الجماعي وتشجيع استخدام استراتيجيَّة التّعاون على نطاق أوسع من خلال تقريب وجهات النظر عبر أنشطة ترفيهية لا منهجية تؤثر بدورها بشكل إيجابيّ على الانسجام والتناغم بين العاملين من جهة، وعلى تحفيز الإبداع والمبادرة لديهم من جهة أُخرى.
- جعل السّلوك الرّياديّ لدى العاملين أحد معايير التقييم الوظيفي المتبع من قبل إدارة الشركة، والربط بين أنظمة التقييم ونظام التحفيز المعنوي؛ مما يساهم في

إنجاز الخطط حسب الجداول الزمنية وبكفاءة وفعالية أكبر، وبالتَّالي تجنب الصِّراعات المتعلقة بازدواجية المهام وغموض الدور.

- ضرورة إجراء بحوث ودراسات مستقبلية تتناول أثر استراتيجيَّات إدارة الصِّراع في السّلوك الرّياديّ لدى العاملين في قطاع الاتصالات بشكلٍ عام، وفي قطاع الصناعة وقطاع المواصلات والتعليم بشكلٍ خاص، وبالإضافة إلى القطاعات الاقتصادية الأخرى، وذلك نظراً لتوسع مفهوم الدراسة الحالية وتعدد أبعاد المتغيرات المتناولة فيه.

المراجع

المراجع العربية:

1. صبر، رنا ناصر (2018)، **الدور الوسيط لروحانية مكان العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي والسلوك الريادي: بحث ميداني في مركز وزارة النفط العراقية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (24)، العدد (103)، العراق.
2. علي، ليث علي، وعلي، أحمد راضي (2017)، **الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات – المفوضية العليا المستقلة للانتخابات انموذجا**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (14)، العدد (2)، العراق.
3. العميان، محمود (2005)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
4. العوامة، عمر شعبان أبو القاسم، والعموري عبد النبي، رجب عبد السلام (2019)، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بالتطبيق على مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية المركز – ليبيا**، مجلة كليات التربية، العدد (13)، ليبيا.
5. الفقعاوي، ميسون إسماعيل محمود (2017)، **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية**

الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، غزة.

6. المعشر، زياد (2005)، **الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية نحو أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (1) العدد (2)، الأردن.
7. المطيري فيصل بن محمد، والبيشي، محمد بن ناصر (2010)، **دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية.
8. الياسري، أكرم، وعلي، أمل عبد محمد (2007)، **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية**، مجلة أهل البيت عليهم السلام، العدد (5)، العراق.

المراجع الأجنبية:

9. A.H. A, Abdul-Talib A-N, Rahim A, Abu Bakar AR (2011), **The Effects of Entrepreneurial Orientation on Firm Organisational Innovation and Market Orientation Towards Firm Business Performance**, International Conference on Sociality and Economics Development, Singapore.
10. Aoun M, Mubarak S, Hasnan N (2020), **The effect of conflict management styles on employee performance among Lebanese industrial firms**, Journal of Technology and Operations Management, Vol. 15 No. 1, pp. 50–59.
11. De Jong JPJ, Den Hartog DN (2007), **How leaders influence employees** "**innovative behavior**", European

Journal of Innovation Management, Vol. 10 No. 1, PP.41-64.

12. Hatch MJ (2013), **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspective**, Oxford University Press, UK, pp. 215-218.
13. Jelenc L, Pisapia J (2015), **Individual Entrepreneurial Behavior in Croatian IT Firms: The Contribution of Strategic Thinking Skills**, Journal of Information and Organizational Sciences, Vol. 39 No. 2, PP. 163-182.
14. Jong J, Parker S, Wennekers S, Wu C (2011), **Corporate Entrepreneurship at the Individual Level: Measurement and Determinants**, Research paper, Jong Parker.
15. Li Y, Wei F, Chen S, and Yan Y (2020), **Effects of CEO humility and relationship conflict on entrepreneurial performance**, International Journal of Conflict Management, Vol. 31 No. 3, pp. 489-508
16. Mair, J. (2002), **Entrepreneurial behaviour in a large traditional firm: exploring key drivers**, research paper no. 466, IESE, University of Navara, Barcelona.
17. Murad S (2014), **Influence of entrepreneurial orientation on leadership styles**, 3rd IBA Bachelor Thesis Conference, University of Twente, Faculty of Management and Governance. Enschede, The Netherlands.
18. Rauch, A., J. Wiklund, G.T. Lumpkin & M. Frese (2009), **Entrepreneurial Orientation and Business Performance:**

An Assessment of past Research and Suggestions for the Future, Entrepreneurship Theory & Practice Journal, Vol. 33 No. 3, PP. 761–787.

19. Robbins SP (2001), **Organizational behavior**, Prentice Hall, 9th Edition,Upper Saddle River, New Jersey, pp. 385-388.

20. Wang WT, Lai WY, Lu CT (2019), **Learning from others via team conflicts: Exploring the impact of individual entrepreneurial characteristics on the construction of entrepreneurial identity**, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol.26 No. 2, pp.373-396.

21. Yin J, Jia M, Ma Z, Liao G (2020), **Team leader's conflict management styles and innovation performance in entrepreneurial teams**, International Journal of Conflict Management, Vol. 31 No. 3, pp. 373-392.

22. Zampetakis LA, Beldekos P, Moustakis VS (2009), **Day-to-day entrepreneurship within organisations: The role of trait Emotional Intelligence and Perceived Organisational Support**, European Management Journal, Vol. 27 No. 165, PP. 165–175.

الاستبيان

السادة المجيبون الكرام

تحية طيبة وبعد

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة أثر علاقة استراتيجيَّات إدارة الصِّراع المتمثلة بـ (استراتيجيَّة التّعاون، استراتيجيَّة التّسوية، استراتيجيَّة السَّيطرة، استراتيجيَّة التّجنُّب، استراتيجيَّة التّنازل) في السّلوك الرّياديّ للعاملين في شركة "سيريتل" للاتِّصالات.

نأمل منكم المساهمة في إتمام هذا البحث عن طريق الإجابة عن الأسئلة التَّالية بشكلٍ دقيق، مع التأكيد على أن المعلومات الَّتي يتم الإدلاء بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرّيّة تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

القسم الأول: معلومات عامة

يرجى وضع إشارة (√) في الخانة الَّتي تتفق مع ما ينطبق عليك:

1- الجنس: □ ذكر □ أنثى

2- الفئة العمرية: □ من 20 إلى 30 عاماً □ من31 إلى 40 عاماً

□ من 41 إلى 50 عاماً □ أكثر من 50 عاماً

3- الموقع الوظيفي: □ مدير □ مشرف قسم □ منسق قسم □ موظَّف

4- المؤهل العلمي: □ شهادة ثانوية □ معهد متوسط

□ إجازة جامعية □ دراسات عليا

5- أعوام الخبرة: □ أقل من 5 أعوام □ من 5 إلى 10 أعوام

□ من 11 إلى 15 عاماً □ أكثر من 15 عاماً

القسم الثاني: المتغير المستقل

يرجى وضع إشارة (√) عند الفئة الَّتي تتفق مع رأيك:

استراتيجيَّة التّعاون	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1) تَسعى إدارة الشركة إلى التّعرّف إلى أسباب الصِّراع قبل البدء في حلها.					
2) تتبادل إدارة الشركة الأفكار والمعلومات في تعاملها مع أطراف الصِّراع.					
3) تُعطي إدارة الشركة الوقت الكافي لإدارة الصِّراع وإزالة أسبابه.					
4) تَهتم إدارة الشركة بإيجاد حلول جذرية للصراعات.					
5) تُقدم إدارة الشركة حلولًا متكاملة ترضي جميع أطراف الصِّراع.					
استراتيجيَّة التّسوية	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
6) تَحث إدارة الشركة أطراف الصِّراع على تقديم التسهيلات لحسم الصِّراع.					
7) تَعتمد إدارة الشركة على أسلوب التفاوض لتسوية موضوع الصِّراع.					

8) تَعمل إدارة الشركة على إيجاد حل وسط بين أطراف الصِّراع.					
9) تُشجع إدارة الشركة على سياسة الأخذ والرد للوصول إلى حل مقبول لدى الجميع.					
10) تَسعى إدارة الشركة لتحقيق الأهداف المشتركة لأطراف الصِّراع.					
استراتيجيَّة السَّيطرة	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
11) تَستخدم إدارة الشركة صلاحياتها في التعامل مع أطراف الصِّراع.					
12) تَعتمد إدارة الشركة على القوانين والأنظمة لحل الصِّراعات.					
13) تَتمسك إدارة الشركة بمواقفها والحلول الَّتي قدمتها لحل الصِّراع.					
14) تَسعى إدارة الشركة لحل الصِّراع بما يحقق مصلحة العمل.					
15) تُعد إدارة الشركة حازمة في متابعة القرارات الَّتي تمَّ اتخاذها.					
استراتيجيَّة التَّجنُّب	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
16) تَتخذ إدارة الشركة الإجراءات الضرورية لتجنب الصِّراعات.					
17) تُحاول إدارة الشركة التقليل من الصِّراعات غير الجوهرية عن طريق تجاوزها.					

18) تَستخدم إدارة الشركة أسلوب التهدئة بين أطراف الصِّراع لتفادي زيادته.					
19) تترك إدارة الشركة حل مشكلة الصِّراع للأطراف المعنيّة به ضمن حدود صلاحياتهم.					
20) تُؤجل إدارة الشركة حل الصِّراعات للمستقبل في المواقف الَّتي قد تتحسن تلقائياً.					
استراتيجيَّة التّنازل	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
21) تُشجع إدارة الشركة أحد أطراف الصِّراع على التسامح لإرضاء رغبات الطرف الآخر.					
22) تُحاول إدارة الشركة أن تتلاءم قراراتها في حل مشكلة الصِّراع مع وجهات نظر الأطراف المعنيّة به.					
23) تَسعى إدارة الشركة إلى الحفاظ على علاقات طيّبة بين أطراف الصِّراع.					
24) تَتفادى إدارة الشركة اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل لتقلل من التوتر الحاصل.					
25) تُحاول إدارة الشركة مراجعة قراراتها المُتَخَذة في حل الصِّراعات لإرضاء الأطراف المعنيّة به.					

القسم الثالث: المتغير التابع

السّلوك الرّياديّ للعاملين	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**

1) أسعى إلى إيجاد طرائق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل.					
2) أستخدم الفرص التكنولوجية الحديثة في أداء المهام المطلوبة.					
3) أخطط لمواجهة مشكلات العمل الَّتي يمكن حدوثها.					
4) لدي القدرة على إقناع الآخرين والاستفادة من أفكارهم.					
السّلوك الرّياديّ للعاملين	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
5) أقترح أفكاراً جديدة وأعمل على تطبيقها.					
6) أميل إلى المغامرة في أعمالٍ تتسم بالمجازفة.					
7) أتحمّل مسؤولية ما أقوم به من أعمال، ولدي الاستعداد لمواجهة النَّتائج.					
8) أتصرف بجرأة عند تطبيق أفكار تتسم بالمخاطرة المحسوبة.					
9) أتخذ القرارات في أداء الأعمال غير المألوفة.					
10) أتمتع بروح التحدي والمجازفة لاكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها.					
11) لدي القدرة على مواجهة المواقف الصعبة والتغلب عليها أثناء أداء الأعمال.					
12) أمتلك القدرة على سرعة التصرف عند حصول المشكلات.					

13) لدي القدرة على توقّع التّغييرات المحيطة ببيئة العمل واستثمارها.					