

مجلة جامعة البعث

سلسلة العلوم الاقتصادية



مجلة علمية محكمة دورية

المجلد 43 . العدد 17

1442 هـ - 2021 م

الأستاذ الدكتور عبد الباسط الخطيب

رئيس جامعة البعث

المدير المسؤول عن المجلة

رئيس هيئة التحرير	أ. د. ناصر سعد الدين
رئيس التحرير	أ. د. هائل الطالب

مديرة مكتب مجلة جامعة البعث

بشرى مصطفى

عضو هيئة التحرير	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

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 : ++ 963 31 2138071

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

. البريد الإلكتروني : [magazine@ albaath-univ.edu.sy](mailto:magazine@albaath-univ.edu.sy)

ISSN: 1022-467X

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.
 - إذا كان الباحث طالب دراسات عليا:
يجب إرفاق قرار تسجيل الدكتوراه / ماجستير + كتاب من الدكتور المشرف بموافقة على النشر في المجلة.
 - إذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية:
يجب إرفاق قرار المجلس المختص بإنجاز البحث أو قرار قسم بالموافقة على اعتماده حسب الحال.
 - إذا 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.
 - إذا 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 25×17.5 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

الصفحة	اسم الباحث	اسم البحث
30-11	ضحى اللحام بسام شيخ العشرة أ.د مؤيد زيدان	أثر انخفاض قيمة النقد على وفاء الديون
72- 31	نزار شعبان د. جميل صابوني	الحماية القانونية للحقوق المالية لعمال مرفأ طرطوس وفق عقد العمال الفردي لعام 2019
114-73	محمد هلال الدبوس	أثر أساليب واستراتيجيات التحفيز في نية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق
142-115	احمد السبع د. معتز نعيم	اثر الأزمة على التمويل المصرفي للقطاع الزراعي في الجمهورية العربية السورية

178-143	الدكتور مجد صقور	أثر الرشافة الاستراتيجية في القدرات التنافسية دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في سورية
---------	------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------

أثر انخفاض قيمة النقد على وفاء الديون

إعداد طالبة الماجستير: ضحى شفيق اللحام - قسم القانون الخاص - كلية الحقوق - جامعة دمشق

إشراف الدكتور: مؤيد زيدان الاستاذ المساعد في قسم القانون الخاص - كلية الحقوق - جامعة دمشق

بمشاركة الدكتور: بسام شيخ العشرة المدرس في قسم القانون التجاري- كلية الحقوق - جامعة دمشق

تعد النقود وسيلة لتبادل السلع والخدمات، إلا أنه من الممكن أن تتعرض قيمة النقود للانخفاض لسبب ما، بالتالي تنخفض قوتها الشرائية، الأمر الذي يؤثر سلباً على الالتزامات النقدية المؤجلة، ولاسيما على الدائن بمبلغ من النقود، الذي يتعرض لخسارة كبيرة، في حال استوفى دينه كما هو بقيمته الاسمية، كذلك مرهقاً للمدين إذا كان موضوع الالتزام بضاعة التزم المدين بتسليمها للدائن بموعد لاحق بمقابل عوض نقدي متفق عليه، أصبح هذا الالتزام مرهقاً للمدين نتيجة ارتفاع أسعار البضائع، وربما يحصل على مقابل نقدي أقل من قيمة البضاعة المسلمة للدائن..

لذلك سنوضح في هذا المبحث وإمكانية تعديل التزامات الأشخاص بما يوزن بين مصالحهم استناداً لنظرية الظروف الطارئة في ظل التشريعات القانونية وخاصة التشريع السوري والاجتهادات القضائية.

الكلمات المفتاحية: النقود، التضخم، الظروف الطارئة، انخفاض القوة الشرائية.

The Impact of Depreciation of Cash on Debt Payments

Abstract

Money is a means of exchanging goods and services, but it is possible that the value of money may decrease for some reason, and thus its purchasing power decreases, which negatively affects the deferred cash obligations, especially on the creditor with an amount of cash, who suffers a great loss if he fulfills his debt as it is. In its nominal value, it is also burdensome for the debtor if the subject of the obligation is a commodity that the debtor is obligated to deliver to the creditor at a later date in exchange for an agreed-upon monetary compensation.

The topic is the possibility of modifying the obligations of persons in accordance with their interests based on the theory of emergency conditions in light of legal legislation, especially Syrian legislation and jurisprudence.

Key words: money, inflation, emergency conditions, low purchasing power

قد تتخضع القوة الشرائية للنقد، ويطراً ارتفاع في مستوى الأسعار، مما ينعكس سلباً على الالتزامات النقدية المؤجلة (إذا كان موضوع الدين ثمن لبضائع مؤجل الوفاء على سبيل المثال ومن ثم انخفضت قيمة النقود وارتفعت الأسعار لسبب ما، بالتالي عندما يحل وقت الوفاء ويسدد المدين المبلغ ذاته للدائن، فإن ذلك يسبب لهذا الأخير خسارة جسيمة، كونه سيستوفي دينه بقيمة أقل مما كان عليه بتاريخ نشوء الالتزام).

لذلك يبدو أنه من الضروري تعديل مبلغ الدين بما يناسب القيمة الحقيقية للنقد والموازنة بين مصالح الدائن والمدين، وبالنسبة للتشريعات القانونية العربية الوضعية، فقد نصت على أنه إذا كان محل التصرف أو مقابله نقوداً لزم بيان قدر عددها المذكور في التصرف دون ترتيب أي أثر على اختلاف القوة الشرائية للنقود وقت الوفاء، وهذا ما ذهبت إليه المادة 135 من القانون المدني السوري.

إلا أن معظم هذه التشريعات تبنت نظرية الظروف الطارئة التي: تقتض وجود عقد يتراخى تنفيذه إلى أجل، ومن ثم تتغير الظروف التي كان يقوم عليها العقد وقت إبرامه تغيراً فجائياً، فيختل التوازن الاقتصادي للعقد، مما يجعل تنفيذه من قبل المدين بتاريخ حلول الأجل مرهقاً ومهدداً بخسارة فادحة.

والأثر القانوني الذي يترتب حدوث الظروف الطارئ، هو إجازة القاضي برد الالتزام المرهق إلى الحد المعقول؛ إذ سمحت هذه النظرية بتعديل التزامات المدين بما يتناسب مع

الظروف الجديدة، مما يثير التساؤل حول إمكانية تطبيق أحكام الظروف الطارئة على انخفاض القوة الشرائية للنقود، إذ يعد ظرفاً اقتصادياً يؤدي إلى اختلال توازن المصالح بين الدائن والمدين، لاسيما أن لمحكمة النقض السورية اجتهادات قضائية متعارضة فيما يتعلق بتبني نظرية الظروف الطارئة لتعديل التزامات المتعاقدين المتضررين من انخفاض قيمة النقض، فبعضها جاء مؤيداً للفكرة وبعضها رافضاً لها.

أهمية البحث:

تعد مشكلة انخفاض قيمة النقود من أهم المشكلات الاقتصادية المعاصرة، كونها تؤثر على العلاقات الاقتصادية للأشخاص، وعلى توازن التزامات كل من الدائن والمدين، وخاصة بالنسبة للديون القديمة أو العقود مؤجلة النفاذ، ولاسيما في ظل الظروف الحالية لما نشهده من تدهور الأوضاع الاقتصادية على المستوى العالمي، وقد تسهم هذه الدراسة في إيجاد معالجة قانونية لاختلاف قيمة النقد تعيد التوازن للالتزامات أطراف العقد، والبحث في الأحكام القضائية، والوقوف على النصوص القانونية النازمة لعلاقات الأفراد والمتعلقة بتغير قيمة النقد.

إشكالية البحث:

تتجلى إشكالية هذا الدراسة في محاولة البحث في خطورة انخفاض القوة الشرائية للنقود، ولا سيما بالنسبة للمتعاقدين، لذلك يكون من الضروري البحث في هذه الإشكالية في ضوء الاجتهادات القضائية وبيان مدى تعارضها أو توافقها مع أحكام القانون المدني. كل ذلك في محاولة لبيان مدى إمكانية التعويل على نظرية الظروف الطارئة كأساس لتعديل التزامات الأشخاص نتيجة انخفاض قيمة النقد.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة المادة 135 من القانون المدني، ونظرية الظروف الطارئة بين الاجتهاد والنص، لبيان مدى إمكانية تطبيق هذه النظرية على اختلاف قيمة

منهج البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج التحليلي، من خلال دراسة الأنظمة القانونية الواردة في القانون المدني وتحليلها للوصول إلى الأثر القانوني لانخفاض قيمة النقود.

خطة البحث:

سوف ندرس من خلال هذا البحث موضوع انخفاض قيمة النقد في ضوء التشريع والقضاء السوري وفقاً للمخطط الآتي:

المبحث الأول: موقف التشريعات القانونية من انخفاض قيمة النقود

المطلب الأول: وجوب الالتزام بعدد النقود المذكور في العقد

المطلب الثاني: نظرية الظروف الطارئة

المبحث الثاني: موقف القضاء السوري من انخفاض قيمة النقود

المطلب الأول: إمكانية تطبيق نظرية الظروف الطارئة في القضاء السوري

المطلب الثاني: عدم تطبيق نظرية الظروف الطارئة في القضاء السوري

خاتمة

المبحث الأول: موقف التشريعات القانونية من انخفاض قيمة النقود

اتخذت معظم التقنيات العربية الموقف ذاته من وجوب التقيد بعدد النقود المذكور في العقود بغض النظر عن قيمتها الحقيقية إذا تغيرت فيما بعد ، كما تبنت هذه التقنيات نظرية الظروف الطارئة التي تمنح القاضي سلطة تقديرية لإعادة التوازن إلى العقود، وسوف نقف في هذا المبحث على موقف المشرع السوري وموقف بعض التشريعات العربية من وجوب تحديد عدد النقود في العقد (المطلب الأول)، ومن إمكانية عد هذه النظرية سنداً لتعديل التزامات أطراف العقد بما يتناسب مع الظروف الطارئة (المطلب الثاني).

المطلب الأول: وجوب الالتزام بعدد النقود المذكور في العقد

سنتناول في هذا المطلب المادة 135 من القانوني المدني السوري (أولاً) مقارنةً مع بعض التشريعات العربية (ثانياً)

أولاً-المشروع السوري:

نص المشروع السوري في المادة (135) من القانون المدني السوري على أنه: "إذا كان محل الالتزام نقوداً التزم المدين بقدر عددها المذكور في العقد دون أن يكون لارتفاع قيمة النقود أو لانخفاضها وقت الوفاء أي أثر مالم ينص القانون على أحكام خاصة بتحويل النقد الأجنبي"⁽¹⁾

¹⁰انطلاقاً من ضرورة التقيد بالليرة السورية في المعاملات، وحفاظاً على المصلحة العامة للبلاد، فقد نص المرسوم التشريعي رقم 54 تاريخ 2013/8/4 في الفقرة أ من المادة(1) (على عدم جواز التعامل بغير الليرة السورية كوسيلة

يتبين أن المشرع السوري أوجب تعيين محل الالتزام بشكل دقيق، وعندما يكون المحل نقوداً، أوجب أن تكون محددة بنوعها ومقدارها، والعبرة في مثل هذه الحالة لعدد النقود المبين في العقد، دون أن يكون لارتفاع سعرها أو انخفاضه وقت الوفاء عن وقت الانعقاد أي أثر.⁽²⁾

وتجدر الإشارة إلى أن المشرع السوري أوجب في قانون حماية المستهلك رقم (14) تاريخ 2015 في المادة رقم (4)⁽³⁾ تحديد أسعار السلع وبدل أداء الخدمات في المطاعم والمقاهي وذلك في محاولة لحماية المستهلك من زيادة الأسعار وحجب السلع عنه لزيادة أسعارها، إلا أن نجد المؤسسات المختلفة ذات القوة الاقتصادية هي من تحدد الأسعار وتحكم السلع مما يؤدي إلى زيادة الأسعار وبالتالي انخفاض قيمة النقد.

ثانياً: التشريعات العربية

نص المشرع المصري في المادة ((134) من القانون المدني أيضاً على أنه: "إذا

للمدفوعات، أو لأي نوع من أنواع التداول التجاري أو التسديتات النقدية، سواء كان ذلك بالقطع الأجنبي أم بالمعادن الثمينة).

²⁾ صالح، فواز، القانون المدني المصادر الإرادية للالتزام، منشورات جامعة دمشق كلية الحقوق، 1442-2020/2021م، ص 227.

³⁾ مع مراعاة أحكام قانون الإدارة المحلية الصادر بالمرسوم التشريعي رقم 107 لعام 2011 تشكل لجان لتحديد الأسعار في كل محافظة وتحدد هيكلية هذه اللجان بقرار من الوزير وتختص بالآتي..

أ- تحديد بدل أداء الخدمات التي لها تأثير على أسعار السلع الاستهلاكية والخدمات التجارية التي تحددها اللجنة الاقتصادية في مجلس الوزراء ولم يجر تحديد بدل أداء خدماتها.

ب- تحديد أسعار وبدل أداء الخدمات في المطاعم والفنادق والمقاهي والملاهي والمتنزهات وجميع المحلات التي تقدم الطعام والشراب غير المؤهلة أو المصنفة سياحياً.

ج- الالتزام بتعليمات الوزارة حول الأسس التي يجب أن يجري تحديد الأسعار وبدل الخدمات وفقاً لها وإصدار القرارات اللازمة لتنفيذ أحكام هذه الفقرة بالتنسيق مع وزارة السياحة".

كان محل الالتزام نقوداً التزم المدين بقدر عددها المذكور في العقد دون أن يكون لارتفاع قيمة النقود أو لانخفاضها وقت الوفاء أي أثر"

وجاء في القانون الاردني في المادة ((162 من القانون المدني: "إذا كان محل التصرف أو مقابله نقوداً لزم بيان قدر عددها المذكور في التصرف دون ان يكون لارتفاع قيمة هذه النقود أو لانخفاضها وقت الوفاء أي أثر".

كما تبني المشرع العراقي أيضاً القيمة الاسمية للنقود، فقد نص في المادة ((690 من القانون المدني: "إذا وقع القرض على شيء من المكائلات أو الموزونات أو المسكوكات أو الورق النقدي، فرخصت اسعارها أو غلت، فعلى المستقرض رد مثلها ولا عبرة برخصها وغلتها".

وذهب أيضاً قانون دولة الإمارات العربية المتحدة في الاتجاه ذاته فقد جاء في المادة رقم ((204 من قانون المعاملات المدنية "إذا كان محل التصرف أو مقابله نقوداً لزم بيان قدرها ونوعها دون أن يكون لارتفاع قيمة هذه النقود أو لانخفاضها وقت الوفاء أي أثر".

يتبين من نصوص هذه المواد أن جميع قوانين الدول العربية المذكورة، سارت على النهج ذاته، فيما يتعلق بوجود التمسك بالقيمة الاسمية للنقود، ويبدو ذلك حفاظاً على مبدأ سلطان الإرادة المعمول به في تشريعات هذه الدول، ولكن من الممكن الخروج عن هذا المبدأ والاستعانة بنظرية الظروف الطارئة في محاولة جبر الضرر اللاحق بأحد

المتعاقدين بسبب انخفاض قيمة النقد، ولا سيما أن التشريعات المذكورة كرست هذه النظرية في قوانينها، وهذا ما سنتناوله في المطلب الثاني.

المطلب الثاني: نظرية الظروف الطارئة

تبنى المشرع السوري نظرية الظروف الطارئة في القانون المدني لحماية المتعاقدين من الظروف الاستثنائية التي تجعل تنفيذ الالتزام المفق عليه مرهقاً، وذلك من خلال منح القاضي سلطة تقديرية بإعادة التوازن للالتزامات أطراف العقد، وسأتناول في هذا المطلب تطبيق النظرية في القانوني السوري (أولاً)، وموقف المشرع الفرنسي (ثانياً)

أولاً: تطبيق نظرية الظروف الطارئة في القانون السوري

نص المشرع السوري في المادة (148/2) على نظرية الظروف الطارئة إذ جاء فيها: "ومع ذلك، إذا طرأت حوادث استثنائية عامة لم يكن في الواسع توقعها، وترتب على

حدوثها أن تنفيذ الالتزام التعاقدى، وإن لم يصبح مستحيلاً، صار مرهقاً للمدين بحيث يهدده بخسارة فادحة، جاز للقاضي، تبعاً للظروف وبعد الموازنة بين مصلحة الطرفين، أن يرد الالتزام المرهق إلى الحد المعقول، ويقع باطلاً كل اتفاق على خلاف ذلك".

فنظرية الظروف الطارئة: "تفترض وجود عقود يتراخى تنفيذها إلى أجل أو إلى آجال، كعقد توريد ويحل أجل التنفيذ، فإذا بالظروف الاقتصادية التي كان توازن العقد ويقوم عليها وقت تكوينه قد تغيرت تغيراً فجائياً لحادث لم يكن بالحسبان، فيختل التوازن الاقتصادي للعقد اختلالاً خطيراً".⁽⁴⁾

وتعد هذه النظرية خروجاً عن مبدأ سلطان الإرادة وتقييداً لحرية أطراف العقد، ولكن التمسك بهذه النظرية ضرورياً لحماية المتعاقدين من ظروف لم تكن بالحسبان ولا تخضع لسيطرتهم.

فقد يكون ارتفاع قيمة النقد بشكل كبير مجالاً لتطبيق نظرية الظروف الطارئة، في حال توافرت شروطها؛ فارتفاع الاسعار بشكل جنوني وغير متوقع، يؤدي إلى انخفاض القوة الشرائية للنقد، وهذا ما يحصل فعلاً في وقتنا الحالي؛ فنتيجة الأوضاع السياسية والاقتصادية تدهورت قيمة العملة السورية خلال السنوات الأخيرة بشكل كبير ومفاجئ، وخاصة السنة الحالية نتيجة انتشار وباء خطير (فيروس كورونا)، الأمر الذي أدى إلى زيادة تدهور الأوضاع الاقتصادية العالمية والسورية.

⁴⁰ السنهوري، عبدالرزاق، الوسيط في شرح القانون المدني، ج1، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ص515.

والجدير بالذكر أن المشرع السوري، قد تعرض لقيمة دين المهر في الفقرة 2 من المادة (54) من قانون الأحوال الشخصية السوري رقم 4 المعدل بتاريخ 2019/2/7 إذ نصت على أنه: "عند استيفاء المهر كلاً أو بعضاً تكون العبرة للقوة الشرائية للمهر وقت عقد الزواج على ألا يتجاوز مهر المثل يوم الاستحقاق ما لم يكن هناك شرط أو عرف خلاف ذلك."

وحسناً فعل المشرع في هذا التعديل، إذ أخذ المشرع بالحسبان تراخي الوفاء بالمهور، وانخفاض الليرة السورية وخاصة في السنوات الأخيرة، مما جعل المشرع يفرض تعديل قيمة المهر بما يتناسب مع قوته الشرائية بتاريخ عقد الزواج، فالقوة الشرائية للمهر المكتوب عام 2000 وكان قدره مئة ألف ليرة سورية على سبيل المثال لا تعادل القوة الشرائية لمبلغ مئة ألف بوقتنا الحالي، بالتالي تعديل قيمة المهر بما يناسب الظروف والأوضاع الحالية، يجبر الضرر اللاحق بالزوجة بالسبب التضخم ويحفظ حقها بقيمة المهر.

وجاء في اجتهاد قضائي لمحكمة النقض السورية: "أن للقاضي أن يمارس سلطته التقديرية في حساب المهر وفق القوة الشرائية والقاضي هو من يحدد مقدار المهر مراعيًا في ذلك كل العوامل التي تدخل في مفهوم القوة الشرائية وليست فقط قيمة المعادن الثمينة أو العملة الصعبة أي أن ينظر القاضي إلى القوة الشرائية كوعاء متكامل يشمل كل العناصر التي تحدد هذه القوة ومن ذلك ظروف المعيشة وأثمان السلع ومتوسط الدخل والظروف الطارئة والاستثنائية التي يمكن أن تكون قد أدت إلى انخفاض قيمة النقد أو ارتفاعه بشكل كبير ومفاجئ ولا يستقيم من باب العدل والانصاف جعل الظروف الطارئة في مصلحة الطرفين دون الآخر لأن هذه الظروف في الأصل هي من الأمور غير المتوقعة والتي لم تنشأ عن إرادة المدين أو الدائن ولم يتوقعها كلاهما عند اجراء عقد

يتبين مما سبق أن المشرع تبنى نظرية الظروف الطارئة فيما يتعلق بتقدير قيمة المهر، وأوجب مراعاة مستوى الأسعار والقوة الشرائية للنقد عند تعديل قيمة المهر، لأنه ليس من العدل والانصاف أن يستفيد أحد المتعاقدين من الظروف الطارئة وارتفاع الاسعار، ويتضرر المتعاقد الآخر.

لذلك ويرأي الباحثة يكون من الضروري أن تعالج مشكلة انخفاض النقود في التزامات أياً كان مصدرها استناداً لنظرية الظروف الطارئة، وأثرها على العقود والتزامات الأطراف، ولا سيما الالتزامات القديمة والمؤجل تنفيذها إلى وقت أصبح فيه تنفيذ الالتزام على حاله مرهقاً للدائن، كما فعل المشرع في قانون الأحوال الشخصية.

ثانياً:موقف المشرع الفرنسي

لم ينص القانون المدني الفرنسي القديم الصادر لعام 1804 على نظرية الظروف الطارئة كما رفضت محكمة النقض الفرنسية تطبيقها على العقود النظرية، إذ أنها أخذت بالمبدأ المقرر في المادة 1/1134 من القانون المدني الفرنسي لعام 1804، والذي يقضي بأن: "الاتفاقات المنعقدة على وجه مشروع تقوم مقام القانون بالنسبة إلى من أبرمها، وهو مبدأ عام ومطلق وبطبق على العقود المتراخية وغيرها من العقود، ولا يحق

⁵ نقض سوري،الغرفة الشرعية،قرار رقم 672،اساس510،تاريخ2020/7/28. سجلات محكمة النقض،غير منشور.

للمحاكم أن تأخذ بالحسبان الزمن والظروف من أجل تعديل الاتفاقات، أياً كانت العدالة التي تستند عليها بهذا الخصوص.⁽⁶⁾

ولكن قام المشرع الفرنسي فيما بعد بتعديل أحكام النظرية العامة للالتزام بموجب أمر رئاسي في العام 2016 وبتفويض تشريعي، ومصادقة البرلمان على هذا التعديل بموجب قانون صادر في العام 2018، ونتيجة هذا التعديل أخذ بنظرية الظروف الطارئة في العقود المدنية، إذ تنص المادة 1195 من القانون المدني الفرنسي لعام 2018 على أنه "إذا طرأ تغير للظروف غير متوقع وقت إبرام العقد يجعل تنفيذ العقد مكلفاً على نحو مفرطٍ بالنسبة إلى الطرف، الذي لم يقبل أن يتحمل تبعاتها، يمكن له أن يطلب إلى المتعاقد الآخر إعادة التفاوض بشأن العقد. وعليه الاستمرار بتنفيذ التزاماته في أثناء المفاوضات. وفي حال رفض المفاوضات أو فشلها، يمكن للأطراف أن يتفقوا على فسخ العقد في التاريخ ووفق الشروط التي يحددها أو أن يطلبوا باتفاق مشترك إلى القاضي أن يقوم بملائمته. وفي حال عدم الاتفاق بمدة معقولة، يمكن للقاضي وبناءً على طلبٍ من طرفٍ، تعديل العقد أو إنهائه، وفي التاريخ ووفق الشروط التي يحددها."⁽⁷⁾

يتبين أن المشرع الفرنسي رتب عدة آثار على تحقُّق هذه النظرية، إذ منح المتعاقد المضروب أن يطلب إعادة التفاوض من المتعاقد الآخر، وفي حال فشلت المفاوضات يمكن أن يتفقوا على فسخ العقد أو أن يطلبوا من القاضي التدخل لتحديد مصير العقد، وإذا لم يتفقوا يمكن لأحد المتعاقدين أن يطلبوا من القضاء فسخ العقد أو تعديله.

بالتالي نجد أن التشريعات العربية ومنها التشريع السوري رتبت أثراً وحيداً للظروف الطارئة وهي منح القاضي سلطة تقديرية لإعادة التوازن بين التزامات المتعاقدين، في حين

⁶⁰ وردت ترجمة نص القانون الفرنسي لدى صالح، فواز، القانون المدني المصادر الإرادية للالتزام، المرجع السابق، ص 358

⁷⁰ وردت ترجمة هذا النص لدى صالح، فواز، القانون المدني المصادر الإرادية للالتزام، المرجع السابق، ص 358-359.

أن المشرع الفرنسي، أوجد عدة حلول لمعالجة الحوادث الاستثنائية.

وبرأيي من الممكن الاستفادة من إمكانية إعادة التفاوض بشأن العقد في حال انخفضت قيمة النقود بشكل كبير، إلا أن طلب فسخ العقد غير مجدي، لأن فسخ العقد يرتب أثراً بإعادة الحال إلى ماكانت عليه قبل التعاقد وهذا غير ممكن في حالة التضخم.

المبحث الثاني: موقف القضاء السوري من انخفاض قيمة النقود

تلعب النقود دوراً هاماً في الحياة الاقتصادية، فهي تلبى حاجتنا اليومية في الحصول على السلع والخدمات اللازمة، إلا أنه من الممكن أن تتعرض قيمة النقود لانخفاض لأسباب سياسية أو اقتصادية وغيرها...، لكن الاجتهادات القضائية جاءت متعارضة فيما يتعلق بإمكانية تطبيق نظرية الظروف الطارئة على انخفاض قيمة النقد.

سأتناول في هذا المبحث بعض الاجتهادات التي عدت انخفاض قيمة النقد مجالاً لتطبيق هذه النظرية (المطلب الأول)، وبعض الاجتهادات التي رفضت الاخذ بهذه النظرية لتعديل التزامات المتعاقدين (المطلب الثاني)

المطلب الأول: إمكانية تطبيق نظرية الظروف الطارئة في القضاء السوري

إذا توافرت شرائط نظرية الظروف الطارئة⁽⁸⁾ جاز للقاضي تبعاً للظروف، وبعد الموازنة بين مصلحة الطرفين أن يرد الالتزام المرهق إلى الحد المعقول، أي أنه يعدل العقد بحيث يصبح القسم الزائد من الخسارة عن الحد المألوف موزعاً بين الطرفين.⁽⁹⁾ وجاءت بعض الاجتهادات للقضاء السوري مؤيدة لفكرة تطبيق هذه النظرية على انخفاض قيمة العملة، ومن هذه الاجتهادات ما يأتي:

أولاً: اجتهاد قديم لمحكمة النقض السورية ينطبق على الواقع الحالي

"الارتفاع أو الانخفاض الفاحشين في الأسعار يشكل حادثاً استثنائياً عاماً غير متوقع تسوده نظرية الظروف الطارئة، ويخول القاضي رد الالتزام المرهق إلى الحد المعقول وإعادة التوازن الاقتصادي للعقد"⁽¹⁰⁾

⁸ وتتلخص هذه الشروط فيما يأتي:

1. اختلاف وقت انعقاد العقد عن وقت تنفيذه.
 2. أن يطرأ حادث استثنائي عام، لم يكن بالوسع توقعه.
 3. أن يصبح تنفيذ التزام مرهقاً بسبب الظروف الطارئ.
- للمزيد انظر البيات، محمد حاتم، الموسوعة العربية، الموسوعة القانونية المتخصصة، نظرية الظروف الطارئة، <http://arab-ency.com.sy/law> تاريخ آخر زيارة 2020/7/12.
- ⁹ سوار، محمد وحيد الدين، النظرية العامة للالتزام، مرجع سابق، ص 345.
- ¹⁰ نقض مدني سوري، قرار/160/ تاريخ 1962/4/2، شفيق، طعمة، استانبولي، أديب، للتقنين المدني السوري، ج1، ط2، ص637.

وتتلخص وقائع هذه القضية: أن دعوى المدعي (الطاعن) قامت على المطالبة بتعديل العقد المبرم بينه وبين المطعون ضده، وكان موضوع هذا العقد توريد خضار بأسعار معينة ومن ثم حصلت عدة حوادث منها الجفاف والصقيع وارتفاع الأسعار ارتفاعاً غير متوقع مما سبب له خسارة، فطالب المدعي برد الالتزام إلى الحد المعقول، وانتهى الحكم إلى نفي حصول الحادث الاستثنائي الغير المتوقع فيما يتعلق بالصقيع ولم تناقش ظرف ارتفاع الأسعار.

ونجد في هذا الاجتهاد القديم ما ينطبق على الوضع الحالي لجهة ارتفاع أسعار المواد، إذ نصت إحدى حيثياته على ما يأتي:

"إن الحكم يبدو مشوباً بالقصور كون المحكمة لم تناقش الضرر الذي لحق بالمدعي نتيجة ارتفاع الأسعار، وحيث أن ارتفاع الاسعار بشكل غير مألوف من جراء تغيير الظروف الاقتصادية التي قام عليها العقد وقت تكوينه تغييراً فجائياً لم يكن في الحسبان بصورة يهدد بخسارة فادحة يعتبر من قبيل الحوادث الاستثنائية غير المتوقعة التي تجيز للقاضي رد الالتزام المرهق إلى الحد المعقول، وحيث أنه كان على المحكمة أن تتحقق من هذه الوقائع وتوافر عناصر الظروف الطائفة من خلال الخبراء وعن طريق الرجوع إلى الاسعار المحددة من قبل الدوائر الرسمية وغير ذلك من وسائل الثبوت المقبولة قانوناً، لذلك قررت محكمة النقض نقض القرار من هذه الجهة".⁽¹¹⁾

¹¹⁰ وكرست محكمة النقض هذا الاجتهاد في عدة قرارات لاحقة وذلك في القرار رقم 14 لعام 1981 والقرار رقم 1347 لعام 1982، ومن ثم قررت الهيئة العامة لمحكمة النقض في القرار رقم 52 لعام 1986 تكريس هذا الاجتهاد والعدول عن الاجتهادات المخالفة والورادة في الحكمين 1124 لعام 1982 والقرار رقم 900 لعام 1982، والتي نصت على أن: "أن الارتفاع لأسعار لا يشكل حادثاً طارئاً لأنه أصبح مألوفاً في عالم التجارة" معللة أسباب عدولها: 1- أنه إذا كان مألوفاً في مجال التجارة ارتفاع وانخفاض الاسعار، فإن ذلك مرهوناً بأن يكون الارتفاع والانخفاض في حدود المعقول ولكن عندما يكون ارتفاع الأسعار أو انخفاضها فاحشاً فإن ذلك يخرج عن دائرة المتوقع، والمألوف،

ثانياً: اجتهاد حديث لمحكمة النقض السورية

ذهبت محكمة النقض في قرار لها إلى ما يأتي:

"المحكمة مصدرة القرار المطعون فيه حكمت بالتعويض لإعادة التوازن للعقد نظراً لتضخم الأسعار ما يعني أنها استتدت إلى نص الفقرة 2 من المادة 148 وهذا من السلطة المعطاة للمحكمة ولا يحتاج الحكم بها لإنذار".⁽¹²⁾

وتتلخص وقائع هذه القضية: بأن المدعي الطاعن هدف من دعواه تثبيت بيع حصة سهمية، والمدعى عليه طلب فسخ العقد وإعادة الحال إلى ما كان عليه قبل التعاقد وفي حال جنوح المحكمة إلى غير ذلك إلزام المدعي بدفع قيمة الحصة السهمية وفق السعر الراجح حالياً وقررت محكمة البداية تثبيت البيع وإلزام المدعى عليه بدفع باقي الثمن، وعند

2- وتأسيساً على المرسوم 195 لعام 1974 المتضمن نظام العقود للمؤسسات العامة والشركات والمنشآت قد نص في المادة 50 على اعتبار ارتفاع الأسعار بما يتجاوز 15 بالمئة زيادة مرهقة تجيز للمتعهدين المتعاقدين مع الجهات المذكورة طلب التعويض، والمرسوم التشريعي رقم 228 لعام 1969 المتضمن نظام العقود للهيئات العامة ذات الطابع الإداري قد نص في المادة 60 على حكم مماثل لنص المادة 50 المشار إليها آنفاً، فإذا كانت النصوص المذكورة جعلت من انخفاض وارتفاع الأسعار عاملاً استثنائياً يخول المتعهدين طلب التعويض لإعادة التوازن في العقود بينهم وبين الإدارات الرسمية وجهات القطاع العام، فمن الأولى أن يسود النظر القانوني نفسه على الروابط العقدية القائمة بين الأشخاص والأفراد نظراً إلى وحدة العلة وقواعد العدالة والمساواة. للمزيد انظر طعمة، شفيق، استانبولي، اديب، التقنين المدني السوري، الملحق الدوري الأول، ط1، 1993، ص66-67.

⁽¹²⁾ نقض مدني سوري، الغرفة الثانية، قرار / 70 / أساس / 123 / تاريخ 2019/1/28. سجلات محكمة النقض، غير

منشور

استئناف القرار قررت محكمة الاستئناف فسخ القرار المستأنف جزئياً وإضافة فقرة جديدة تقضي بإلزام المدعي بمبلغ مليون ليرة سورية تعويض للمدعي عليه.

فطعن المدعي بالقرار المستأنف أمام محكمة النقض وجاء في حيثيات قرار النقض المذكور ما يأتي:

"أن التعويض المحكوم به مبالغ فيه قياساً بسعر العقار فهو يساوي تقريباً ثمن العقار ما يجعل أسباب الطعن المثارة تنال من القرار المطعون فيه لهذه الناحية.

وحيث أن من سلطة المحكمة أن تحكم بالتعويض لإعادة توازن العقد نظراً لتضخم الأسعار استناداً إلى نص الفقرة 2 من المادة 148. وحيث أن ليس هناك ما يمنع من الحكم بالتعويض دون فسخ العقد. وقررت محكمة النقض قبول الطعن موضوعاً ونقض القرار المطعون فيه".

ويتبين أن محكمة النقض نقضت القرار لجهة المبالغة في مبلغ التعويض وليس لجهة الحكم بالتعويض بحد ذاته، وإنما قضت بأن تعديل التزامات العقد استناداً لنظرية الظروف الطارئة من السلطات الممنوحة للمحكمة. وتجدر الإشارة إلى أن هذا القرار ينطوي على قصور في التسبب إذ أنه لم يناقش توافر شروط نظرية الظروف الطارئة في هذه القضية وخاصةً توقع حدوث الطرف من عدمه.

المطلب الثاني: عدم تطبيق نظرية الظروف الطارئة في القضاء السوري

خالفت الغرفة المدنية والهيئة العامة في محكمة النقض الاجتهادات السابقة في اجتهاد حديث لها، فذهبت إلى "أن زيادة أو نقصان الأسعار لا يشكل قوة قاهرة أو ظروف استثنائية تحول دون تنفيذ العقد". (13)

وتتلخص وقائع هذه القضية بأن دعوى المدعي هدف من الدعوى البدائية تثبيت بيع العقار موضوع الدعوى من المدعى عليه ونقل ملكيته إلى اسم المدعي لدى قيود السجل العقاري، وأصدرت محكمة الدرجة الأولى قرارها برد الدعوى وفسخ عقد البيع، وذلك للإخلال بشروط العقد وخاصة فيما يتعلق بتأخير المشتري عن سداد الثمن بالوقت المتفق عليه. مما دفع المدعي للطعن بالحكم استئنافاً وكان قرار المحكمة بقبول الاستئناف شكلاً وورده موضوعاً.

طعن المدعي بالقرار الاستئنافي أمام محكمة النقض التي نقضت القرار المطعون فيه، وأصدرت القرار رقم (734 لعام 2017) (14) معللاً: بأن هدف المدعي من دعوى

¹³⁰الهيئة العامة لمحكمة النقض السورية، قرار/50/ أساس/276/تاريخ 2019/3/13. المجموعة الماسية للاجتهادات الصادرة عن الهيئة العامة لمحكمة النقض السورية وبعض قرارات محكمة تنازع الاختصاص، الجمهورية العربية السورية وزارة العدل المعهد العالي للقضاء، ج1441، 2هـ-2019م، ص43.

¹⁴⁰نقض مدني سوري، الغرفة الثانية، قرار/734/ أساس /931/ تاريخ 2017/5/22، سجلات محكمة النقض، غير

تثبيت البيع لا يخرج عن كونه سعيًا منه لتثبيت الاتفاق وتنفيذ العقد، وأنه كان يتوجب على المحكمة مصدره القرار الطعين أن تتوخى الفسخ وتكلف المدعي بدفع الثمن وإن ذهب المحكمة لإعمال نظرية الظروف الطارئة لا يوجب عليها فسخ العقد وكان بإمكانها إنقاص الالتزام بما يجبر الضرر على أن تتقيد بعدم المبالغة في ذلك طالما أن المدة بين إبرام العقد وطلب تثبيته ليست بالطويلة ولم ترتب ضرراً.

وبعد الطعن أصدرت محكمة الاستئناف قرارها متبعة النقض والحكم وفق الادعاء، وتم الطعن بالحكم من قبل المدعي عليه أيضاً أمام محكمة النقض، التي أصدرت قرارها (رقم 333 لعام 2018)⁽¹⁵⁾ برفض الطعن موضوعاً معللاً بأن نقص الأسعار لا يعد ظرف طارئ يستوجب فسخ العقد.

مما دفع المدعي عليه لتقديم دعوى المخاصمة المفصولة بالقرار (50 لعام 2019) المذكور سابقاً، والذي انتهى إلى رد الدعوى شكلاً؛ وعللت الهيئة العامة قرارها بما ذهبت إليه محكمة النقض في القرارين (رقم 734 لعام 2017) و(333 لعام 2018) السابق ذكرهما، ولاسيما أن نقصان الأسعار لا يعد ظرف طارئ يحول دون تنفيذ العقد، وهذا تكريس لاجتهادات سابقة، كما عدت أن المدة بين إبرام العقد وتنفيذه ليست بالطويلة وبالتالي لم يتضرر المدعي عليه.

ولكن نجد أن محكمة النقض في قرارها 734 الصادر لعام 2017 ذكرت بأنه كان بإمكان محكمة الدرجة الأولى حين استندت إلى نظرية الظروف الطارئة أن تعدل الالتزام بما يجبر الضرر دون أن تفسخ العقد وأن تراعي عدم المبالغة لكون المدة بين إبرام العقد وإيداع المبلغ ليست طويلة.⁽¹⁶⁾ إلا أن قررت محكمة النقض في قرارها 333 الصادر

منشور.

¹⁵⁾نقض مدني سوري، الغرفة الثانية، قرار /333/ أساس 438، تاريخ 2018/2/20، سجلات محكمة النقض، غير

منشور.

¹⁶⁾نقض مدني سوري، الغرفة الثانية، قرار /734/ أساس /931/ تاريخ 2017/5/22، سجلات محكمة النقض، غير

منشور.

لعام 2018 عدم إمكانية الاخذ بنظرية الظروف الطارئة⁽¹⁷⁾، وأكدت الهيئة العامة لمحكمة النقض ما ذهبت إليه محكمة النقض في قرارها الاخير.⁽¹⁸⁾

بالتالي نجد تعارض الاجتهادات القضائية فيما بينها، ويبدو ذلك لصعوبة اتخاذ موقف محدد من أمر تعديل التزامات الأطراف، إلا أن هذا الاجتهاد الأخير كان أكثر وضوحاً في حسم الأمر بعدم تطبيق نظرية الظروف الطارئة على انخفاض قيمة النقد، ولكونه صادر عن الهيئة العامة لمحكمة النقض فإنه يحمل طابع الالتزام، ويجب أن تتقيد به المحاكم الأخرى في معرض الحكم في قضية مشابهة..

وبرأي الباحثة هذا الاجتهاد محق لجهة تكريس مبدأ سلطان الإرادة في العقود، واستقرار المعاملات، ولجهة عدم توافر أحد شروط نظرية الظروف الطارئة وهو عدم توقع الحادث، إذ أن انخفاض القيمة أصبح متوقفاً دائماً في السنوات الأخيرة، إلا أنه محجفٌ من جهة أخرى بحق المتضرر من انخفاض القيمة ولا سيما بالنسبة للالتزامات والديون القديمة مؤجلة التنفيذ والتي يتعنت المدينين في سدادها، أو التزامات التي تعطل تنفيذها نتيجة حدوث حوادث استثنائية بتاريخ الاستحقاق، بالتالي لا يمكن أن يستفيد طرف من

¹⁷(نقض مدني سوري، الغرفة الثانية، قرار /333/ أساس 438، تاريخ 2018/2/20، سجلات محكمة النقض، غير منشور.

¹⁸(الهيئة العامة لمحكمة النقض السورية، قرار/50/ أساس/276/ تاريخ 2019/3/13. المجموعة الماسية للاجتهادات الصادرة عن الهيئة العامة لمحكمة النقض السورية وبعض قرارات محكمة تنازع الاختصاص، مرجع سابق، ص43.

هذا الحادث على حساب الطرف الآخر.

الخاتمة:

تم في هذا البحث دراسة أثر انخفاض قيمة النقد على الالتزامات، والتركيز على تطور اجتهاد محكمة النقض السورية في هذا الصدد، من خلال دراسة النصوص القانونية وعرض بعض الاجتهادات للقضاء السوري لبيان مدى إمكانية تعديل قيمة النقد وفق أحكام القانون المدني ونظرية الظروف الطارئة.

وقد خلص هذا البحث إلى جملة من النتائج والمقترحات، سنوردها فيما يأتي:

أ- النتائج:

1. اتخذت معظم التقنيات العربية موقفاً مشابهاً من وجوب التقيد بعدد النقود المذكور في العقد دون أن يكون لارتفاع قيمة النقود أو لانخفاضها وقت الوفاء أي أثر يُذكر.
2. نصت هذه القوانين ومن بينها القانون المدني السوري: على نظرية الظروف الطارئة والتي تعد خروجاً عن مبدأ سلطان الإرادة والتي يمكن من خلالها تعديل التزامات المتعاقدين بما يعيد التوازن للعقد بما يتناسب مع الحوادث الاستثنائية.
3. عدت بعض الاجتهادات القضائية انخفاض القوة الشرائية للنقود بشكل كبير ومفاجئ سبباً موجباً لتعديل قيمة النقود تأسيساً على نظرية الظروف الطارئة، بينما جاءت بعض من الأحكام الأخرى خلاف ذلك، إذ أنها عدت تقلب الأسعار وانخفاض قيمة النقود، لا يُعدُّ حادثاً مفاجئاً، وبالتالي لا يمكن تعديل قيمة النقود استناداً لنظرية الظروف الطارئة.

ب-المقترحات:

1. العدول عن الاجتهاد القضائي الصادر عن الهيئة العامة لمحكمة النقض في القرار رقم 50 لعام 2019، كونه من الأجدر أن يقتصر حكمه فقط على أن زيادة أو نقصان الأسعار لا يعد قوة قاهرة يحول دون تنفيذ العقد، لأن الظروف الطارئة أساساً لا تحول دون تنفيذ الالتزام وإنما يقتصر أثرها على رد الالتزام المرهق إلا الحد المعقول.
2. تمكين القاضي من إعادة التوازن إلى العقود بما يتناسب مع ظروف طرفي الالتزام، نتيجة حدوث التضخم، ويمكن الاستعانة بخبراء اقتصاديين لتقدير فيما إذا كان انخفاض قيمة النقود فاحشاً أم معقولاً.
3. يمكن الاستعانة بما ذهب إليه المشرع الفرنسي من إمكانية إعادة التفاوض بشأن العقد المبرمة في حال انخفضت قيمة النقود بشكل كبير.

المراجع:

أولاً: الكتب

1. سوار، محمد وحيد الدين، النظرية العامة للالتزام، ج1، ط9، جامعة دمشق، 2000-2001م.
2. السنهوري، عبدالرزاق، الوسيط في شرح القانون المدني، ج1، دار إحياء التراث العربي، بيروت.
3. صالح، فواز، القانون المدني المصادر الإرادية للالتزام، منشورات جامعة دمشق كلية الحقوق، 1442-1441/2020-2021م.
4. طعمة، شفيق، استانبولي، أديب، التقنين المدني السوري، الملحق الدوري الأول، ط1، 1993.
5. طعمة، شفيق، استانبولي، أديب، للتقنين المدني السوري، ج1، ط2.
6. المجموعة الماسية للاجتهادات الصادرة عن الهيئة العامة لمحكمة النقض السورية وبعض قرارات محكمة تنازع الاختصاص، الجمهورية العربية السورية وزارة العدل المعهد العالي للقضاء، ج2، 1441 هـ - 2019م.

ثانياً: المواقع الالكترونية

البيات، محمد حاتم، الموسوعة العربية، الموسوعة القانونية المتخصصة، نظرية الظروف الطارئة، تاريخ آخر زيارة 2020/8/3.

ثالثاً: القوانين

- 1- القانون المدني السوري رقم 84 تاريخ 1949.
- 2- قانون حماية المستهلك السوري رقم 14 تاريخ 2015.
- 3- قانون الأحوال الشخصية السوري رقم 4 المعدل بتاريخ 2019/2/7.
- 4- القانون المدني المصري رقم 131 لعام 1948.
- 5- القانون المدني الأردني رقم 43 لعام 1976.
- 6- القانون المدني العراقي رقم 40 تاريخ 1951.
- 7- القانون المعاملات المدنية الإماراتي رقم 5 لعام 1985 المعدل بالقانون رقم 1 لعام 1887.

رابعاً: القرارات القضائية

- 1- نقض مدني سوري، الغرفة الثانية، قرار/734/ أساس/931/ تاريخ 2017/5/22، سجلات محكمة النقض، غير منشور.
- 2- نقض مدني سوري، الغرفة الثانية، قرار /333/ أساس 438، تاريخ

- 2018/2/20، سجلات محكمة النقض، غير منشور.
- 3-نقض مدني سوري، الغرفة الثانية، قرار / 70 / أساس / 123 / تاريخ 2019/1/28.
سجلات محكمة النقض، غير منشور.
- 4-نقض سوري، الغرفة الشرعية، قرار رقم / 672 /، أساس / 510 /، تاريخ 2020/7/28
سجلات محكمة النقض، غير منشور.

Almarajie:

A-Al kotoub:

1. Sewaar, Mohaamed Waheed, Alnazarya Alameh Llalewzam, J1, T9, jamieat Demasheq, 2001-2002.
2. Alsanhoure, Abd Alrazaak, Alwaseet Fe Sharh Alkanon Almadane, J1, Dae Aheaa Alturath, Alarabe, Birout.
3. Saleh, fawaz, Alkanon Almadni Almasader Alaradya Llaltizam, Mnshourat jameat Demasheq, klyat Alhukook, 1442-1441/2020-2021.
4. Taame, Shafeek, sstanboule, Adeeb,al takneen Almadane alsouri,j1,t2.
5. Taame, Shafeek, sstanboule, Adeeb,al takneen Almadane

alsouri, Al moulhak aldawre,t1,1993.

6. Almajmouaa Almasya Llajtehadat Alsadera An Alhyaa Alammeh Lmahkamet Alnaked Alsorya,Aljmhourya Alarabya Alsourya, Wzaret Aladel Almaahad Alale Likadaa,j2,1441-2019.

B-**Almawaqee Alelctronya:**

Albayat, Mohamad hatem, Almawsouaa, Alarabya, Almawsouaa Alkanonya Almutakhsesa,Nazareat Alzuruf Altarea.
Tarekh Akher Zeara 3/8/2020

c- **Alkawanen:**

1-Al kanoon Almadani Al suori rakam84 Tarekh 1949.

2 kanoon hemaet Almustahlek, rakam14 Tarekh 2015.

3 kanoon Alahwal Alshakhsya, rakam 4 Tarekh 2019.

4- Al kanoon Almadani Almassri rakam131 Tarekh1948.

5- Al kanoon Almadani Al aurdouni rakam43 Tarekh 1976

6-Al kanoon Almadani Aleraki rakam 40Tarekh1951.

7- Al kanoon Almuamalat Almadanya Alemarati rakam 5
Tarekh1985 Almuadal Blkarar rakam 1 Tarekh 1987.

d-Al kararat;

1-Nked Mdane Soure,khrfe Thanya,Assas/931/Karar/734/
22/5/2017, Sjlaat mahkamet Al Naked.

2-Nked Mdane Soure,khrfe Thanya,Assas/438/Karar/333/
20/2/2018, Sjlaat mahkamet Al Naked.

3-Nked Mdane Soure,khrfe Thanya,Assas/123/Karar70/ Tarekh
28/1/2019, Sjlaat mahkamet Al Naked.

4-Nked Soure,khrfe Al ashareea,Assas/510/Karar/672/
28/7/2020, Sjlaat mahkamet Al Naked.

الحماية القانونية للحقوق المالية لعمال مرفأ طرطوس وفق عقد العمال الفردي لعام 2019. (دراسة مقارنة)

إعداد الطالب: نزار شعبان
المعهد الوطني للإدارة العامة

بإشراف: د. جميل صابوني
أستاذ القانون العام في جامعة دمشق

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى عرض حقوق العمال المالية وفق القانون السوري وكيفية حماية هذه الحقوق، فموضوع البحث يحتاج موسوعة علمية ضخمة وكل حق من هذه الحقوق وحمايتها يأخذ رسالة مستقلة، ولذلك ارتأينا أن نجتهد ونجمع في هذه البحث أهم الحقوق المالية التي يتمتع بها العمال في مرجع موحد ومختصر.

تم التوصل إلى ضرورة الحفاظ والحماية للحقوق المالية للعاملين التي يمنحها لهم القانون الأساسي للعاملين باعتبارهم موظفي دولة في القطاع العام، خاصة عند تطبيق الشراكة بين الجهات العامة والقطاع الخاص (إدارة، استثمار، إنشاء..) التي تتطلبها مرحلة إعادة الإعمار، بالإضافة لتعزيز المزايا الأخرى التي قد يمنحها لهم قانون العمل (أجور ومكافآت قد تكون أفضل من مثيلاتها في القطاع العام..)، وتم عرض تجربة الشركة العامة لمرفأ طرطوس كمثال على ذلك بعد توقيع العقد (22/ص م س) عام 2019 مع الشركة الروسية. سنسلط الضوء على الحقوق المالية لعمال المرفأ المتعاقدين مع شركة صدى الوكيل القانوني للشركة الروسية (STG-E) محدودة المسؤولية وفق عقد العمال الفردي لعام 2019 وكيفية حمايتها وفق هذا العقد وقانون العمل /17/.

الكلمات المفتاحية:

القانون 16 - العقد (22/ص م س) - الحقوق المالية - الحماية القانونية - عمال مرفأ طرطوس - عقد العمال الفردي.

Research Abstract

This research aims to present workers' financial rights in accordance with Syrian law and how to protect these rights, the topic of the research needs a huge scientific encyclopedia and each of these rights and their protection takes an independent message. Therefore, we decided to strive and collect in this research the most important financial rights that workers enjoy in a unified reference and abbreviated.

The necessity of preserving and protecting the financial rights of workers granted by the Basic Law /50/ for workers as employees of the state in the public sector was reached, especially when implementing the partnership between public authorities and the private sector (management, investment, construction...) required by the reconstruction phase, in addition to strengthening Other advantages that the labor law /17/ may grant them (wages and bonuses may be better than their counterparts in the public sector...), and the experience of the public company for Tartous port was presented as an example after signing the contract (22) in 2019 with the Russian company.

We will shed light on the financial rights of port workers contracting with Sada, the legal agent of the Russian company (STG-E) Limited Liability according to the Individual Workers Contract in 2019, and how to protect them according to this contract of individual workers and the Labor Law / 17 /.

Key Words

Law 16 - Contract (22) - Financial Rights - Legal Protection - Workers in Tartous Port - Individual Workers Contract

1. مقدمة

كانت ألوان النضال التي خاضها العمال في شتى البلدان، من العوامل الأساسية التي أدت إلى الإقرار الكبير بعدد من الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للعمال، مما جعل المجتمع الدولي (ومنها منظمة العمل الدولية) تعمل على وضع وإعمال طائفة واسعة من الصكوك المتعلقة بحقوق العمال.

شكلت تلك النضالات قوة ضغط كبيرة، وأسست لمجموعة من القواعد القانونية التي تحكم العلاقات بين العمال وأصحاب العمل على أساس منع الاستغلال وفرض شروط عمل آمنة منصفة، تحقق العدالة الاجتماعية، وتحددت تلك الحقوق آنذاك بمفاوضات حول أجور العمال، والحق بإنشاء النقابات التي من شأنها تولي المفاوضة الجماعية لزيادة أجور العمال وتغيير أوضاع العمل، كما نظمت حملات من أجل تحديد عدد ساعات العمل.

في هذا البحث سنسلط الضوء على حقوق عمال المرفأ المالية وكيفية حمايتها وفق القانون السوري.

2. إشكالية البحث:

تم انتقال ادارة واستثمار مرفأ طرطوس من الشركة العامة لمرفأ طرطوس إلى الشركة الروسية (STG-E) محدودة المسؤولية وفق العقد (22/ص م س) الذي صدر بالقانون 16 لعام 2019 ، والذي ألزم الشركة الروسية في (المادة /2/ فقرة (2-2-6)) بالاستفادة من كافة العاملين في مرفأ طرطوس والحفاظ عليهم، وقد تمت تسوية أوضاع معظم العاملين في الشركة العامة على شكل عقود عمل فردية وفق القانون /17/ لعام 2010 مع شركة صدى الوكيل القانوني للشركة الروسية والطرف الأول في عقد العمال الفردي، بعد منحهم اجازة مفتوحة من الشركة العامة، وبقي قسم آخر تحت مسمى الشركة العامة لمرفأ طرطوس يخضع العاملون فيها للقانون 50 لعام 2004.

لذا عرض الباحث أهم الحقوق المالية للعاملين في المرفأ وفق القانون/50/ والقانون/17/ وعقد العمال الفردي لعام 2019 الموقع بين شركة صدى وكيل الشركة الروسية وعمال المرفأ، بالإضافة الى كيفية الحفاظ على هذه الحقوق وحمايتها وفق القانون السوري. ومن خلال ما ذكرناه نطرح الأسئلة التالية:

- ماهي الحقوق المالية لعمال مرفأ طرطوس وفق عقد العمال الفردي الذي أبرمته شركة صدى وكيل الشركة الروسية مع العاملين في المرفأ؟
- ما مدى كفاية القواعد القانونية التي يقدمها قانون العمل 17 لعام 2010 وعقد العمال الفردي في توفير الحماية القانونية للعاملين في مرفأ طرطوس؟

3. أهمية البحث:

الأهمية العلمية:

تسليط الضوء على حقوق العامل وفق القانون الدولي والسوري وكيفية حماية هذه الحقوق.

الأهمية العملية:

الحد من المنازعات الفردية والجماعية التي قد تحصل بين رب العمل والعمال، وضمان التطوير الاقتصادي والاجتماعي والثقافي لهما بما يحقق لكل منهما مصالحه.

4. هدف البحث:

يأتي اختيارنا لهذا البحث كونه يعالج أهم حقوق العمال المالية الأساسية في المجتمع، والتي تعتبر المحفز الأساسي لزيادة الإنتاج الذي تعتمد عليه المؤسسات لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن جهة منح الطمأنينة للعامل من خلال تعريفه بالحماية القانونية التي تكفل له حقوقه، فالموضوع المختار يحتاج موسوعة علمية ضخمة وكل حق من هذه الحقوق وحمايتها يمكن أن يأخذ رسالة مستقلة، ولذلك قام الباحث بجمع أهم الحقوق المالية التي يتمتع بها العمال في مرجع موحد ومختصر، قد يصلح كدليل للجهات العامة للحفاظ على حقوق العاملين فيها عند تطبيق الشراكة مع القطاع الخاص.

5. مجتمع البحث:

الإطار المكاني: مرفأ طرطوس.

الإطار الزمني: من 9/27 إلى 2020/12/17.

عينات البحث: العاملين والمدراء في الشركة العامة لمرافأ طرطوس، العمال المتعاقدين مع الشركة الروسية، وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، نقابة عمال النقل البحري والجوي، كلية الحقوق في جامعة دمشق.

6. تعاريف ومصطلحات:

- ❖ قانون العمل أو ق17: وهو القانون الذي صدر بعام 2010، ينظم عمل العاملين في القطاع الخاص وفق عقود عمل فردية أو جماعية، وطرق حل المنازعات الفردية والجماعية بين العامل ورب العمل ويخضع له العاملين المتعاقدين الشركة الروسية (STG-E).
- ❖ القانون الأساسي أو ق50: القانون 50 لعام 2004، ينظم عمل العاملين في القطاع العام والشركة العامة لمرافأ طرطوس وحقوقهم المالية.
- ❖ الشركة الروسية أو الجانب الروسي: شركة (STG-E) الروسية المحدودة المسؤولية، وهي الطرف الثاني في عقد ادارة واستثمار مرافأ طرطوس (22/ص م س).
- ❖ الشركة العامة أو الجانب السوري: الشركة العامة لمرافأ طرطوس وهي الطرف الأول الذي تعاقد مع الشركة الروسية وفق العقد (22/ص م س).
- ❖ العاملين في الشركة العامة: والمقصود فيهم بقية العاملين في مرافأ طرطوس والذين لم يوقعوا مع الجانب الروسي، ويقوا على وضعهم الحالي موظفين في الشركة العامة لمرافأ طرطوس ويخضعون للقانون /50.
- ❖ شركة صدى لخدمات الطاقة: الوكيل القانوني للشركة الروسية والطرف الأول الذي وقع مع عمال المرفأ عقد العمال الفردي.
- ❖ عقد العمال الفردي أو ع ع ف: وهو العقد الذي وقعه معظم عمال مرافأ طرطوس مع شركة صدى عام 2020 وفق القانون 17.

❖ القانون 16: وهو القانون الذي أقر العقد (22/ص م س) الصادر عام 2019

8. الدراسات السابقة:

- غالية، صانع، 2019، الحماية القانونية للعمال، دراسة مقارنة صادرة عن كلية الحقوق والعلوم السياسية في الجزائر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم. تذكر هذه الدراسة اهم حقوق العمال الفردية والجماعية للعمال وفق القانون الجزائري وكيفية حماية هذه الحقوق، وتوصلت إلى ضرورة وجود ضمان شامل يحمي حقوق العمال الأساسية التي تحفز العامل على الجد والعمل أكثر من أجل مستوى معيشي رفيع.
- أمال، علال، 2020، مقياس نظرية الحق، جامعة تلمسان كلية الحقوق والعلوم السياسية. يتناول هذا الكتاب مفهوم الحق واركانه ونظريات نشوئه ومصادره والحماية القانونية كأحد أركان هذا الحق.
- العلي، هلا، الآليات الدولية والاقليمية لحماية حقوق العمال، اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان (NHRC).
- تم عرض نشوء منظمة العمل الدولية والاتفاقيات الموقعة وتأكيد حقوق العمال في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والعهد الدولي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- المؤلفان كونرمان، رولف وغوميز، ألبرتو، الوحدة رقم 10 الحق في العمل وحقوق العمال، دائرة الحقوق.
- تم استعراض الصكوك الدولية المعنية بالحق في العمل وتحليل التزامات الدول المتعلقة بهذا الحق، وتحديد العناصر الأساسية للحقوق المتعلقة بظروف العمل أو حقوق العمال، ومناقشة حرية تكوين الجمعيات والانضمام إليها فيما يتعلق باستقلال النقابات.
- الدليل النقابي للمفاوضات الجماعية، الاتحاد العربي للنقابات، الطبعة الأولى، سنة 2018.
- تم استعراض ما يخص المفاوضات الجماعية وأبرز أطرافها وأهدافها بالإضافة لحق الإضراب وأهم حقوق العمال الأخرى التي يجب التفاوض عليها.

9. منهج البحث:

المنهج المستخدم هو الوصفي التحليلي لتحليل النصوص القانونية والمنهج المقارن للمقارنة بين الحقوق المالية للعمال والحماية القانونية لهذه الحقوق وفق قوانين الدول المجاورة والاتفاقيات الدولية والقوانين السورية، مع اعتماد المقابلة والملاحظة (مع نقابة عمال مرفأ طرطوس والعمالين في مرفأ طرطوس ووزارة الشؤون الاجتماعية والعمل السورية..) كأدوات للحصول على المعلومات التي تخص البحث.

10. الإطار النظري للبحث:

أ. مفهوم الحق وأركانه:

تعريف الحق [5، ص3]:

التعريف اللغوي: الحق ينصرف إلى المناب أو الحصة أو النصيب.

للحق معان متعددة في اللّغة، فهو اسم من أسماء الله تعالى، وهو نقيض الباطل. والحق: الموجود الثابت الذي لا يسوغ إنكاره، الحق هو العدل... اختلف الفقهاء اختلافاً كبيراً حول تعريف الحق، مما أدى إلى ظهور نظريات عدة في تعريف الحق منها:

نظرية الفقيه روبييه Roubier: [34] تقوم هذه النظرية على التفريق بين القاعدة القانونية والمركز القانوني. فالقاعدة القانونية تمتاز بأنها عامة ومجردة وملزمة، وتتضمن أحكاماً معينة من أجل الموازنة بين المصالح المتقابلة في سبيل تحديد المراكز القانونية لأصحابها.

ب. أركان الحق:

إن للحق ثلاثة أركان وهي:

أ- الأشخاص: لا يمكن أن ينسب الحق إلا إلى الأشخاص، وبالتالي الأشخاص هم أصحاب الحق، وأشخاص الحق إما أن يكونوا طبيعيين أو اعتباريين.

ب- المحل: لا يكفي أن يكون للحق صاحب حتى يقوم، وإنما لا بد أن يكون له محل أيضاً، ومحل الحق هو الشيء أو العمل الذي يقع عليه.

ج- الحماية القانونية: لا يمكن صاحب الحق أن يتمتع بالسلطات والقدرات التي يمنحها له حقه إلا إذا كان القانون يضمن له ذلك، وبمعنى آخر إلا إذا كان القانون يحمي حقه من أي اعتداء قد يقع عليه، وتعد هذه الحماية ركناً أساسياً من أركان الحق، وحتى يستحق صاحب الحق هذه الحماية يجب أن يستعمل حقه استعمالاً مشروعاً، وقد نص القانون على وسائل عديدة لضمان حماية الحق، ومن أهمها الدعوى القضائية بنوعيتها الجزائية والمدنية والوساطة والتحكيم.

منظمة العمل الدولية (ILO): [33]

تأسست منظمة العمل الدولية في عام 1919 كجزء من عصبة الأمم لحماية حقوق العمال، أدمجت المنظمة بعد ذلك في منظومة الأمم المتحدة. من أهم نجاحات المنظمة اعتماد العديد من دول العالم لمقترحاتها بتحديد ساعات العمل بثمانى ساعات يومياً مع منح عطلة أسبوعية، وإلغاء عمالة الأطفال وزيادة حقوق المرأة في العمل؛ ووضع قوانين للحماية من حوادث الشغل والأمراض.

أكدت الأمم المتحدة نفسها حق العمل لكل شخص دون أي تمييز ومقابل أجر عادل يؤمن له حياة كريمة وأكدت على الحق النقابي وحقه في الراحة وذلك بإدراج فقرتين للإعلان العالمي لحقوق الإنسان في (المادتين 23 و24) .

في العهد الدولي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية 1966 اتخذت الجمعية العامة للأمم المتحدة قراراً باعتماد (العهد الدولي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية)، الذي أكد على ذات حقوق العمال التي وردت في الإعلان العالمي، ووضع الآليات اللازمة لتطبيقها.

انضمت [4، ص12]الجمهورية العربية السورية إلى منظمة العمل الدولية في عام 1947 وصادقت على 50 اتفاقية من اتفاقياتها.

وَقَّع المكتب الإقليمي للدول العربية التابع لمنظمة العمل الدولية على خطة عمل مشتركة (2005-2007) مع وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل السورية لتعزيز حقوق العمال والحوار الاجتماعي.

وسّعت منظمة العمل الدولية في عام 2008 تعاونها مع سورية من خلال البرنامج القطري الأول للعمل اللائق في البلد، كان البرنامج متسقاً مع الخطة الخمسية العاشرة وغطى الفترة من 2008-2010، علّقت منظمة العمل الدولية عملياتها داخل سورية منذ اندلاع الأزمة السورية في عام 2011.

د. حق الإنسان في العمل: [6، ص 191]

يقضي الاعتراف بالحق في العمل باعتباره من حقوق الإنسان وان لكل فرد الحق في العمل، فالحق في العمل يعني أولاً الحق في المشاركة في انتاج وخدمة أنشطة المجتمع الإنساني والحق في المشاركة في الفوائد عن طريق هذه الأنشطة المشتركة إلى الحد الذي يكفل مستوى معيشيا لائقا.

الحق في العمل وفق الدستور السوري:

ورد في (المادة 40 من الدستور السوري) الدائم لعام 2012: " العمل حق لكل مواطن وواجب عليه، وتعمل الدولة على توفيره لجميع المواطنين، ويتولى القانون تنظيم شروطه وحقوق العمال ".

العاملون في القطاع العام:

ينظم عمل العاملين في القطاع العام القانون رقم 50 لعام 2004 إلا إذا نص قانون إحداث الجهة العامة غير ذلك، كما ورد في (المادة 4) منه فيما يخص إنشاء نظام داخلي لكل جهة عامة ويتضمن هذا النظام تصنيف الوظائف وتوصيف وتحديد وطرق تعيين العمال وشروط تشغيل الاحداث والنساء، وتحديد فئات العاملين والحقوق (أجر - ترفيع - تعويضات - حوافز - مكافآت - رعاية صحية-...) والواجبات والتنظيم النقابي، وفي بحثنا هذا يهمننا النظام الداخلي للشركة العامة الصادر (بقرار وزير النقل رقم 1250/ لعام 2004).

العاملون في القطاع الخاص:

ينظم عمل العاملين في القطاع الخاص وحقوقهم القانون رقم 17 لعام 2010 كما نص في (المادة 4 منه)، وأكد أيضا (في المادة 6) أنه يقع باطلاً كل شرط أو اتفاق يخالف أحكام هذا القانون، ولو كان ذلك سابقاً على العمل به إذا كان يتضمن انتقاصاً من حقوق العامل المقررة بموجبه وفق عقود العمل الفردية والجماعية. وفي (المادة 46 عرف القانون 17) عقد العمال الفردي بأنه العقد الذي يلتزم بموجبه العامل بالعمل لدى صاحب عمل وتحت سلطته وإشرافه مقابل أجر. وذكر (القانون 17 في المادة 48) ضرورة أن يتضمن عقد العمال الفردي الأجر والمزايا النقدية أو العينية المتفق عليها والحقوق والمزايا الممنوحة للعامل وفق هذا القانون. وورد في (المادة 90) منه أيضا ضرورة وجود نظام داخلي لكل شركة خاصة تملك أكثر من 15 عاملا نظام داخلي للعمل يتضمن شروط العمل وتنظيم عقد العمل والترفيه والزيادة الدورية للأجور والعطل والمكافآت والتزامات وحقوق العامل...

10. عرض البحث والمناقشة والتحليل:

للإجابة عن أسئلة البحث انتهج الباحث خطة من مطلبيين:

- المطلب الأول: تحت عنوان الضمانات القانونية للحقوق الفردية المالية تناولنا فيه الأجر والسلف والمنح والحوافز والحق في التعويضات والحوافز والمكافآت بالإضافة للترفيه والترقية والزيادة الدورية للأجور.
- المطلب الثاني: جاء تحت عنوان الحماية القانونية للحقوق الجماعية تناول الباحث فيه حق الإضراب، والحق النقابي ووسائل الحماية القانونية (التفاوض-الوساطة-التحكيم-التقاضي).

المطلب الأول: الضمانات القانونية للحقوق الفردية المالية وفق القانونين /50/

و/17/:

يتمتع العامل العام بجملة من الحقوق في مقابل الواجبات التي تقع على عاتقه، وتتمثل حقوق العامل في حقوق مالية [36] مثل: الرواتب والتعويضات والسلف والمكافآت

والحوافز، وأخرى غير مالية يتمتع بها العامل وتخدم غالباً مصالحه ومصصلحة الوظيفة في الوقت نفسه، كالترفيه والتدرج والترقية والعطل والإجازات التأمينات الاجتماعية.

سنتناول في هذا البحث الحقوق المالية للعامل ويمكن تلخيصها كما يلي:

(1) الفرع الأول: الحقوق المالية المرتبطة بأجر العامل والتعويضات والسلف والمنح.

(2) الفرع الثاني: الحق في التعويضات والحوافز والأجر المتحول.

(3) الفرع الثالث: إن الحقوق الاجتماعية التي يتمتع بها العامل أو الموظف متصلة

ببعضها البعض ولا يمكن أن تفصل الحقوق الاقتصادية (المالية منها) عن

الحقوق الاجتماعية، فالترفيه مثلاً يؤدي إلى زيادة الراتب فحق الراتب له صلة

وثيقة بحق الترفيه، ومن هذه الحقوق (الترقية - الترفيه الدوري بناء على تقييم -

الزيادة الدورية للأجر).

الفرع الأول: الحقوق المالية المرتبطة بأجر العامل والتعويضات والسلف والمنح:

الحق في الأجور:

عرفت الاتفاقية الدولية للعمل رقم 95 الخاصة بـ "حماية الأجور" الصادرة عن منظمة

العمل الدولية بموجب (المادة 10) الأجر كما يلي [31]:

"يعني تعبير الأجور في هذه الاتفاقية " أي مكافأة أو كسب يمكن أن تقدر قيمته نقداً، أيا

كانت تسميته أو طريقة حسابه وتحدد قيمته بالتراضي أو بالقوانين أو اللوائح الوطنية

ويدفعه صاحب عمل لشخص يستخدمه مقابل عمل أداه أو يؤديه أو خدمات يقدمها

بمقتضى عقد استخدام مكتوب أو غير مكتوب "

عرف المشرع السوري الأجر وفق (المادة الأولى من القانون 50) بأنه " المبلغ الشهري

المقطوع الذي يستحقه العامل في مقابل أدائه العمل المحدد في صك تعيينه وفق أحكام

هذا القانون وطبقاً للجدول الملحقة به "

ووفق (المادة الأولى من القانون 17) بأنه " كل ما يعطى للعامل لقاء عمله مهما كان

نوعه نقداً أو عينياً مضافاً إليه جميع العلاوات المقررة للعامل بموجب عقود العمل الفردية

أو اتفاقات العمل الجماعية أو الأنظمة الأساسية للعمل سواء أكان الأجر يومياً أم

أسبوعياً أم شهرياً أم موسمياً أم سنوياً ولا يدخل في مفهوم الأجر بدلات السفر والمصاريف اليومية التي يتكبدها العامل في معرض أدائه لعمله".

إلا أنه يوجد حد أدنى للأجور للعاملين في القطاع العام والخاص حيث صدر المرسوم رقم 23 لعام 2019 الذي قضى بزيادة 20 ألف ليرة سورية على الرواتب والأجور الشهرية للعسكريين والمدنيين، بعد دمج التعويض المعيشي الحالي مع أساس الراتب المقطوع ليكون جزءاً منه، كما زاد المرسوم 23 الحد الأدنى العام للأجور والحد الأدنى لأجور المهن لعمال القطاع الخاص والتعاوني والمشارك ليصبح 47675 ليرة سورية شهرياً (المادة 2 منه).

ويعتبر الأجر من أهم حقوق الموظف العام وهو السبب الرئيس للالتحاق بالوظيفة وهو المورد الأساسي لمعيشة الموظف وأسرته، ولذلك يجب أن تراعي الدولة مجموعة من الاعتبارات عند تحديد أجر الموظف ومن أهم هذه الاعتبارات: الشهادات التي عين على أساسها الموظف العام، ومستوى الوظيفة وأسعار السوق وذلك من أجل تأمين حياة كريمة للموظف العام (الدستور السوري وفق مادتين 8 و40).

تجدر الإشارة إلى أن تعديل الحد الأدنى للأجور، والأجور للعاملين في القطاع العام وفق القانون 50 يتم تعديله كل فترة بمراسيم تشريعية كالمرسوم 23 لعام 2019.

في حين أن الحد الأدنى للأجر للعاملين في القطاع الخاص يتحدد وفق اللجنة الوطنية للحد الأدنى العام للأجر، وتراعي في ذلك الأزمات الاقتصادية وهبوط النقد والقوة الشرائية والمستوى العام للأسعار وفق (المادتين 69 و70) من قانون العمل 17، لكن فعليا هذه اللجنة غير مفعلة لأنه يتم حالياً تحديد الحد الأدنى للأجر ضمن نص المرسوم التشريعي. وتم تحديد الحد الأدنى للأجور (المرسوم 23 المادة رقم 2) بحوالي (47) ألف، ولا يجوز أن يقل الحد الأدنى العام لأجر العمال العاديين غير المترجرين الخاضعين لأحكام هذا القانون عن الحد الأدنى العام للأجور (ال مادة 74 من ق 17).

حدد عقد العمال الفردي الموقع بين عمال المرفأ (ذكرت قيمة الراتب في المادة 5 من عقد العمال الفردي) والشركة الروسية الحد الأدنى لكل فئة وظيفية بسقف الفئة المحدد للعاملين وفق القانون /50/ بالإضافة مبلغاً قدره 10 آلاف ليرة سورية مضافة للحد الأدنى السابق مقدم من الشركة الروسية.

على سبيل المثال يصبح الحد الأدنى الجديد للفئة الأولى (الحد الاعلى للأجر للفئة الأولى وفق القانون 50 وتعديلاته وهو 80 ألف + 10 الاف منحة اي 90 ألف)، وهكذا بالنسبة لباقي الفئات.

نص (المادة 5 من عقد العمال الفردي) لأحد العمال من الفئة الأولى:
"يتقاضى الطرف الثاني (العامل) من الطرف الأول (شركة صدى وكيل الشركة الروسية) أجراً وقدره 90 ألفاً يتم دفع الأجر في مكان العمل في موعد لا يتجاوز اليوم السادس من الشهر التالي..."
ومن الممكن زيادة الأجور للعاملين المتعاقدين وفق (ع ع ف) كلما زاد الإنتاج كما نص (عقد العمال الفردي في المادة 8 منه).

لكن العاملين في الجانب السوري بقي الحد الأدنى للأجور كما هو عليه وفق القانون 50 وتعديلاته (الحد الأدنى للفئة الأولى 52 ألف..) ويتقاضون الأجر قبل بداية الشهر التالي.

نلاحظ أن هناك تفاوت في الأجور بين العاملين في الشركة العامة والعمال المتعاقدين رغم أن العاملين في الطرفين يعملون وفق عقد واحد ويتقاضون رواتبهم من الجانب الروسي، مما يخلق نوع من الظلم للعاملين في الطرف السوري الذي من المفروض أن تكون رواتبهم متقاربة.

مستوى الأجر في سورية من وجهة نظر اقتصادية وقانونية:

إن نظام الأجور هو أداة مهمة لتحقيق العدالة الاجتماعية في سورية، وأن هذه الأداة الموجودة بيد الدولة وجدت لتحقيق السلم الاجتماعي الضامن لاستقرار النظام الاقتصادي والسياسي.

لا يوفر الحد الأدنى للأجور للعاملين مع الجانب السوري والروسي للعامل حياة حرة كريمة بسبب الحرب التي تعيشها البلاد والحصار وارتفاع معدلات الفقر، وهذا يخالف الدستور الذي أكد في المادتين (13 و 40) منه على ضرورة تأمين حياة كريمة للمواطن، مما يدفع بمعظم العاملين للتحايل واتباع طرق أخرى لاستكمال ضرورات حياتهم والعمل في أعمال أخرى داخل وخارج أوقات عملهم الرسمي.

السلف على الأجر:

وهي من الحقوق التي نص عليها القانون الأساسي للعاملين في (المادة 93 منه)، يجوز للعامل عند وجود أسباب مبررة يقبلها الوزير المختص أو من يفوضه بذلك أن يطلب خطياً منحه سلفة على أجره لا يتجاوز مقدارها مثلي أجره الشهري (ف أ من المادة 93 من القانون 50).

وهذا يعني أنه يشترط في منح السلفة على الأجر أن يتقدم العامل بطلب خطي يبين فيه الأسباب المبررة لطلب السلفة بالتفصيل، يرفع إلى الوزير المختص أو من يفوضه بذلك للموافقة على الطلب، مقترنا ببيان من محاسب الإدارة بأن ذمة طالب السلفة غير مشغولة بسلفة سابقة ممنوحة على أجره، ولم يسبق للعامل أن استفاد من سلفة على الأجر خلال العام نفسه (ف ب من المادة 93 من القانون 50) والفقرة أ من تعليمات وزارة المالية رقم 1/3965 تاريخ 2004/12/30).

ويحق للعاملين المتعاقدون وفق ع ع ف اقتراض المال من صاحب العمل وفق صيغة ما، إذ لا تشريع يمنع ذلك ونصت (المادة 83 من ق 17): "لا يجوز لصاحب العمل أن يقتطع من أجر العامل أكثر من 20 بالمئة وفاءً لما يكون قد أقرضه من مال أثناء سريان العقد أو أن يتقاضى عن هذا القرض أي فائدة".

المنح المالية:

تقدم الحكومة السورية منح مالية للعاملين في القطاع العام (الشركة العامة) وفق القانون 50 ، وآخرها المرسوم التشريعي رقم 25 للعام 2020 الذي نص على استحقاق المنحة للعاملين في القطاع العام «بصرف منحة لمرة واحدة بمبلغ مقطوع وقدره 50 ألف ليرة

سورية، معفاة من ضريبة دخل الرواتب والأجور وأية اقتطاعات أخرى" (وفق المادة 1 منه)، ويستحقها العاملين المتعاقدين وفق ع ع ف (وفق المادة الخامسة من ع ع ف) الذي ألزم الشركة الروسية بمنحها للعاملين: "...كما يحق للعامل جميع المنح والتعويضات وفق المراسيم والقوانين السورية".

الفرع الثاني: التعويضات والحوافز والأجر المتحول:

وعرفها القانون الأساسي في (المادة الأولى) منه على أنها المبالغ التي تمنح للعامل في مقابل ظروف العمل أو مشقته ومخاطره أو مكانه وزمانه أو لقاء تكوينه المهني ولا يدخل في مفهوم الأجر أي من الحالات المذكورة في هذا التعريف.

لم يلزم قانون العمل 17 صاحب العمل بتعويضات مالية للعاملين في القطاع الخاص الا في حالات معينة (انتهاء عقد العمل من قبل صاحب العمل قبل انجاز العمل المحدد..)، بل ترك لصاحب العمل الحرية في منح العاملين لديه المزايا والمكافآت (كما ورد في المادة 48) منه على أنه يجب أن يتضمن عقد العمل، على الأخص المعلومات التالية: الأجر المتفق عليه بين الطرفين، وطريقة وموعد أدائه وسائر المزايا النقدية أو العينية المتفق عليها بين الطرفين، والحقوق والمزايا الممنوحة للعامل والتي لم يرد عليها نص في هذا القانون.

نص القانون الأساسي للعاملين على مجموعة من التعويضات التي تمنح للعامل، وذكر (عقد العمال الفردي في المادة السادسة) منه على منح العاملين المتعاقدين والغير متعاقدين معه التعويضات التي يمنحها القانون الأساسي للعاملين، بالإضافة للمزايا المالية الاخرى التي يتقاضاها العمال في الشركة العامة لمرافأ طرطوس كالأجر المتحول، ونصت (المادة السادسة من عقد العمال) الفردي على منح العمال المتعاقدين:

1. وجبة غذائية للعمال المناوبين.
2. تعويض عن مخاطر الاعمال والاعمال المجهدة وفق قوانين الجمهورية العربية السورية.
3. تأمين وسائل النقل من مكان الإقامة ولمكان العمل وبالعكس.
4. المكافآت والتعويضات الاخرى وفق القوانين النافذة.

5. الحفاظ على جميع الميزات والتعويضات الخاصة بكل عامل وفق القوانين النافذة
6. تأمين لباس خاص للعمل ومعدات وقاية شخصية وأحذية السلامة صيفا شتاءات.
7. أجر ساعات العمل الاضافي والعطل الاسبوعية والاعياد الرسمية.
8. نسبة الأجر المتحول المحددة وفق المرسوم 8 لعام 2011 وتعليماته التنفيذية.
9. الحوافز وجميع التعويضات الاجتماعية المستحقة للعامل والتعويض العائلي.

اي أن عقد العمال الفردي حافظ على التعويضات والمزايا المالية التي يتقاضاها عمال مرفأ طرطوس وفق القوانين السورية (التعويضات وفق القانون 50 + الأجر المتحول وفق المرسوم 8+الحوافز وفق المرسوم 476).

وقد حدد (القانون الأساسي/50/ في المادة 96) منه هذه التعويضات بسبع فئات (التعويض العائلي، تعويض طبيعة العمل والاختصاص أفني، تعويض المسؤولية المالية، تعويض العمل الإضافي، تعويض الانتقال وأجور النقل)

1.التعويض العائلي:

يتقاضى العاملون وفق ع ع ف والعاملين في الشركة العامة التعويض العائلي كما بينا سابقا، نصت (المادة 97 من ق 50) على تطبيق المرسوم التشريعي رقم /146/ تاريخ 1952/2/28 وتعديلاته، المتضمن قانون التعويض العائلي على العاملين في جميع الجهات العامة.

مقدار التعويض العائلي وكيفية حسابه:

يحدد التعويض العائلي عن كل فرد من أفراد العائلة وفق (المادة 1 من المرسوم التشريعي 33 لعام 2002 المعدل للمادة 4 من المرسوم التشريعي 146 لسنة 1952).

كما يلي:

(300 ل.س لزوجة واحدة . 200 ل.س عن الولد الأول . 150 ل.س عن الولد الثاني .. 100 ل.س عن الولد الثالث)، وما زاد على الولد الثالث لا يصرف له شيء.

2. تعويض طبيعة العمل والاختصاص أفني:

ويمنح تعويض طبيعة العمل والاختصاص للعاملين وفق (ف أ من المادة 98 من القانون ال أساسي50) لقاء:

أ . الطبيعة الخاصة لوظائفهم وأعمالهم.

ب . صعوبة الإقامة في منطقة عملهم.

ج . المخاطر التي يتحملونها في العمل.

د . الإجهاد الجسماني أو الفكري المتميز الذي تتطلبه الوظيفة.

هـ . العمل الفني المتخصص.

وفي كل الحالات يجب ألا يتجاوز تعويض طبيعة العمل والاختصاص مهما تعددت أنواعه الممنوحة للعامل الواحد /40/ بالمئة من الأجر بتاريخ أداء العمل (ف ب من المادة 98 من القانون 50).

وتوزع النسبة المحددة بالفقرة السابقة على النحو الآتي:

أ . 8% لقاء الطبيعة الخاصة للوظائف والأعمال.

ب . 10% لقاء صعوبة الإقامة في منطقة العمل.

ج . 9% لقاء المخاطر التي يتحملونها بالعمل.

د . 5% لقاء الإجهاد الجسماني أو الفكري المتميز.

هـ . 8% لقاء العمل الفني المتخصص.

وتجدر الإشارة إلى أن العاملين في الشركة الروسية يتقاضون تعويضاتهم على أساس الأجر المذكور في عقد العمال الفردي، والعاملين في الشركة العامة يتقاضون تعويضاتهم وفق الأجر لعام 2013 كما ذكرت (المادة 7 من المرسوم 38 لعام 2013).

4. تعويض المسؤولية المالية:

يأخذ هذا التعويض العاملون في الشركة العامة كنسبة من أجر عام 2013 والمتعاقدون وفق ع ع ف يأخذونه حسب الأجر المذكور في العقد، حيث نصت (المادة /100/ من ق 50) على منح تعويض المسؤولية للعاملين لقاء المسؤولية المالية التي يتحملونها، ويحدد الحد الأقصى لتعويض المسؤولية المالية بـ/7%/ بالمئة من الحد الأقصى لأجر

الفئة الأولى، وتحدد الوظائف التي يستفيد شاغلوها من تعويض المسؤولية المالية ومقدار استفادة كل منهم وشروط وقواعد منحه وحجبه بقرار من وزير المالية.

الشركة العامة لمرفأ طرطوس هي شركة ذات طابع اقتصادي، ويبلغ تعويض المسؤولية 7% من الحد الأقصى لأجر الفئة، وفي نطاق القطاع العام الاقتصادي يمنح هذا التعويض وفق (قرار وزارة المالية رقم 3940/ وتاريخ 2004/12/31) للمديرين الماليين ومعاونيه ومديري الحسابات.....

5. تعويضات الانتقال وأجور النقل:

بينت (المادة رقم 93 ف د من ق 17) أنه يتوجب على صاحب العمل توفير وسائل الانتقال المناسبة إلى أماكن العمل، ما لم يتم الاتفاق على منح التعويض بوصفه بدل انتقال العامل.

نصت (ف 3 من م 6 من عقد العمال الفردي) على ضرورة تأمين الشركة الروسية وسائل نقل للعاملين من مكان العمل إلى مكان الإقامة والعكس، وعمليا يوجد وسائل نقل لغاية ذلك بالتالي لا داعي لقبض هذا التعويض كقيمة مادية.

7. الحوافز :

يتقاضى العاملون في الشركة العامة والمتقاعدون نفس قيمة الحوافز، وينظم عملية منح الحوافز وفق المرسوم 476 لعام 2004 كما نصت (المادة / 130 / من ق 50)، وتحددت بالمرسوم 476 حدود وأسس وقواعد منح وحجب الحوافز المادية والمكافآت التشجيعية المشار إليها في (المادة 1 منه) ومن أهمها :

ف 5 "أن يتم المنح ضمن حدود الاعتمادات المرصدة في موازنة الجهة العامة للحوافز المادية وبما لا يتجاوز 3% من كتلة الأجور السنوية محسوبة على أساس الأجر المقطوع"

ف 6 "أن لا يتجاوز مقدار الحوافز المادية الممنوحة للعامل خلال الشهر الواحد 30% من الأجر الشهري المقطوع وخلال السنة الميلادية الواحدة و25% من أجره السنوي المقطوع".

8. الأجر المتحول:

يستحق العاملون في الشركة العامة والمتعاقدون وفق ع ع ف هذا الأجر كما نص (ع ع ف في المادة 6 ف 8)، نظم هذا الحق المرسوم رقم 8 لعام 2011 الذي نص على إعادة توزيع كتلة الأجر المتحول المستحقة وفق أحكام القانون رقم / ٧٥ / لعام ١٩٧٩ والمرسوم التشريعي (رقم / ٨ / لعام ١٩٧٥ م 1) على المشاركين في العملية الإنتاجية، في كل من الشركة العامة لمرفأ اللاذقية والشركة العامة لمرفأ طرطوس بعد حسم 10% منها لصالح الإيرادات في الشركتين المذكورتين، بقرار يصدر عن رئيس مجلس الوزراء بناءً على اقتراح وزير المالية والنقل يتضمن تحديد الوظائف المستحقة وأسس المنح والحجب وسقف المبالغ الممنوحة، حيث قسم العمال إلى أربع فئات حسب الإنتاج، كل فئة تقبض مستحقاتها مع الأجر بما فيها الإداريين (صنفوا فئة رابعة).

الفرع الثالث: الترفيع الدوري والزيادة الدورية للأجور والترقية:

الترفيع الدوري للعاملين:

لم ينص عقد العمال الفردي على طريقة ترفيع العاملين المتعاقدين بناء على تقييم أداءهم، رغم ورود ذلك في (ق 17 مادة 90) لكنه لم يحدد نسبة الترفيع المطلوبة، وقد يتم ذكر ذلك من خلال النظام الداخلي وفق القانون 17 المتوقع صدوره قريباً للعاملين المتعاقدين مع الشركة الروسية.

الترفيع الدوري بناء على نتائج تقييم الاداء يطبق على العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس، حيث نص عليه (القانون 17 في المادة 90)، ويجب تحديد هذه النسبة وطرق التقييم وكيفية تحقيقها.

الترفيع في الشركة السورية للاتصالات مذكور في (نظام العمل والعاملين للشركة السورية لعام 2013 م 25)، حيث نصت على الترفيع السنوي وفق نسبة ترفيع أعلاها 5% من الأجر، ونصت (مادة 27 من نفس النظام) على استحقاق علاوة الترفيع مع بداية كل سنة مالية.

الترفيه للعاملين في الشركة العامة (وفق القانون 50 يتم وفق المادة 23) و(المرسوم 322 لعام 2005)، ويبدأ بقياس كفاءة وأداء الموظفين، كما نصت (المادة 2 من المرسوم 322).

وتحفظ نتائج تقييم الأداء نصف السنوي بعد اعتماده أصولاً لدى الرئيس المباشر ومديره، إلى حين إيداعها لدى لجنة تقييم الأداء المختصة في الموعد المحدد تمهيداً لإنجاز التقييم بقصد الترفيه (المادة 4 من المرسوم 322).

وتجرى عملية تقييم أداء العاملين بقصد ترفيعهم كل سنتين بعد تقييم أداء العاملين من قبل لجان مختصة، وذلك بناءً على متوسط تقديرات تقييم الأداء نصف السنوي التي تمت خلال فترة السنتين الماضيتين (راجع المادتين 5 و6 من المرسوم 322 / 2005).
يتم تقدير درجات تقييم الأداء وفق ما يلي (المادة 12 من المرسوم 322/2005):
من 1 إلى 2.49 ضعيف // من 2.50 إلى 3.49 وسط // من 3.50 إلى 5 جيد.

نصت (المادة 24 من ق 50) على ان يمنح من بلغت درجة كفاءته درجة جيد فما فوق علاوة على أجره المقطوع قدرها 9% من الأجر المقطوع، أما من بلغت كفاءته درجة وسط فيمنح علاوة قدرها 5% من الأجر، ونصت (المادة 25 منه) "إذا لم يرفع العامل مرتين متواليتين أو ثلاث خلال خدمته لدى الجهات العامة فإنه يسرح بصك من الجهة صاحبة الحق في التعيين".

نلاحظ أن التقييم سنوي والترفيه يتم بناء عليه ويستحق العامل علاوة الترفيه في بداية كل سنة مالية.

الترقية:

عادة ما تذكر ضمن النظام الداخلي لأي شركة ولكن لم ينص ع ع ف على الترقية، ويقصد بالترقية كما ورد في (نظام العمل للشركة السورية للاتصالات في المادة 24) منه:

أ - يقصد بالترقية نقل العامل من درجته الوظيفية الحالية إلى وظيفة أعلى أو إلى مستوى وظيفي أعلى ذي مسؤوليات أكبر، على أن يحصل العامل على المزايا الوظيفية المرافقة لهذه الترقية".

الزيادة الدورية للأجور:

تم ذكرها في (المادة 90 والمادة 95 من ق)17 ولم يحدد القانون نسبة الزيادة، وذكرت (م) 64 من نظام العمل لدى الشركة السورية للاتصالات):

" تزداد الأجور في الشركة مرة كل سنتين بنسبة 9% كحد أدنى وتتغير هذه النسبة تبعاً للتضخم وزيادة الأسعار"، يشمل هذا الحق العاملين المتعاقدين فقط وفق عقد العمال الفردي الذي نص في (المادة السابعة) منه على أن تتم الزيادة الدورية للأجور للعامل 9% كل سنتين من الأجر.

لا يأخذ هذه الزيادة العاملين في الشركة العاملين الخاضعين للقانون /50/ حيث يخضعون فقط لعلاوة الترفيع الدوري كل سنتين كما ذكرنا سابقاً.

المطلب الثاني: الحماية القانونية للحقوق الجماعية:

- الحماية القانونية[34]: وهي عنصر أساسي ولا يمكن أن يوجد الحق من دونه، فالحق لا يكون كاملاً إلا إذا تكفل القانون بحمايته.

يقسم هذا المطلب إلى فرعين:

- الفرع الأول:تناولنا فيه الحقوق الجماعية للعمال كالحق في الإضراب والحق النقابي.

- الفرع الثاني: وسائل الحماية القانونية لحقوق العمال.

الفرع الأول: الحقوق الجماعية:

هي تلك الحقوق التي بإمكان العامل أن يمارسها بحكم مركزه القانوني كحق الإضراب والحق النقابي، ان أغلب هذه الحقوق أصبحت القوانين الوطنية تنص على حمايتها بما فيها الدساتير المقارنة، وكذا الاتفاقيات الدولية التي أبرمت في إطار منظمة العمل الدولية أو منظمة العمل العربية، كما أن العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية نص في (مادته 22) على حماية هذه الحقوق.

وقد تطرقنا في هذا المطلب إلى قسمين يتحدث الأول عن حق الإضراب و الثاني عن الحق النقابي.

أولاً: حق الإضراب:

الإضراب: توقف مجموعة من العمال عن العمل بسبب نزاع جماعي. [2، ص91] الإغلاق: إغلاق المؤسسة كلياً أو جزئياً أو إيقاف العمل فيها من قبل صاحب العمل.

حق الإضراب في الدستور والمواثيق الدولية :

نص قانون العمل العماني الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 2003/35 على حق العمال في الإضراب السلمي عن العمل، حيث نصت المادة (107) منه على الآتي: "يصدر الوزير قراراً بتنظيم المفاوضات الجماعية التي تتم بهدف حسم النزاع العمالي الجماعي أو تحسين شروط وظروف العمل أو رفع الكفاءة الإنتاجية وتنظيم الإضراب السلمي والإغلاق".

كان الكثير من فقهاء القانون في السابق ينظرون للإضراب على أنه جريمة تستوجب العقاب التأديبي، ويرى أصحاب هذا الرأي أن امتناع العمال عن العمل (الإضراب) ينطوي على مخالفة تأديبية لخروجهم على مقتضى الواجب الوظيفي مما يستوجب العقاب التأديبي، بينما نظر البعض الآخر من فقهاء القانون إلى أن الإضراب حق للعمال إلى أن العمال حين يضربون لا تتجه نيتهم إلى ترك العمل نهائياً، ولكنهم يقصدون الضغط على صاحب المنشأة من أجل أن يعرض عليهم شروطاً أفضل، بذلك يكون الإضراب حق يجب حمايته، وكلا الرأيين يستندان إلى فلسفة معينة في النظر إلى هذا الحق .

حق الإضراب في التشريع السوري:

اعتبر قانون العقوبات السوري الصادر في عام 1949 الإضراب غير مشروع مهما كان سببه لا بل وجريمة يعاقب عليها القانون، وقد سمى قانون العقوبات هذه الجرائم بالجرائم الواقعة على حرية العمل، فقد منعت (المادة 330) موظفي الدولة من الإضراب بشكل نهائي تحت طائلة التجريد المدني.

كما نصت (المادة 331): إن توقف أرباب العمل أو العمال عن الشغل بقصد الضغط

على السلطات العامة ، أو لمجرد الاحتجاج على قرار أو تدبير صادر منها يعاقب المجرمون (من يقوم بالإضراب) بالحبس أو الإقامة الجبرية لمدة 3 أشهر على الأقل. يعد حق الإضراب السلمي أهم حق من حقوق الطبقة العاملة التي أقرها (الدستور السوري لعام 2012 في المادة 44) منه، وقد اتسق الدستور السوري في ذلك مع ما نص عليه العهد الدولي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الذي صادقت عليه سورية، كما جاء (بالمادة 8 من ذلك العهد بفقرة د)، ولم يتطرق قانون العمل 17 وقانون التنظيم النقابي 84 لعام 1968 لهذا الحق، ويجب تعديل القوانين السابقة لتعترف بحق العمال في الإضراب كما أقرها الدستور.

ثانياً: الحق النقابي:

مفهوم النقابة العمالية:

كلمة نقابة مشتقة من كلمة النقيب والتي تعني كبير القوم، والذي يمثل شخصاً معنوياً منتخباً من أجل الاهتمام بشؤون ومصالح جماعة من الأشخاص والدفاع عن حقوقهم [32، ص35].

أما بالنسبة لجوهري[1، ص361] فقد عرّف نقابة العمال بأنها تنظيم العاملين ينشأ بغرض إحلال المساومة والمفاوضة الجماعية مكان المساومة الفردية في سوق العمل، ويهدف بشكل عام إلى ضمان خضوع الأجور وظروف العمل لقواعد تطبق بصورة عادلة على كافة الأعضاء.

الحق النقابي في القانون الدولي:

وافقت الجمعية العمومية للأمم المتحدة على الاتفاقية الدولية بشأن الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في 16/12/1966 (وقد تضمنت المادة 8) على حرية تشكيل النقابات وممارسة عملها وفق قيود يحددها القانون لحماية القانون العام وحقوق الآخرين.

وقد تؤكد ذلك الحق من خلال اتفاقيات منظمة العمل الدولية وعلى رأسها:

الاتفاقية رقم 78 الصادرة عام 1948 والخاصة بالحرية النقابية وحق التنظيم.

الاتفاقية رقم 98 الصادرة عام 1949 الخاصة بحق التنظيم والمفاوضة الجماعية.

تاريخ الحركة النقابية في سورية:

جاء تأسيس الاتحاد العام لنقابات العمال في سورية في 18 آذار 1938 ليكون حدثاً بارزاً في تاريخ الطبقة العاملة والحركة النقابية العمالية السورية، وتطوراً نوعياً في مسيرتها الطويلة، تطوراً عمق مفاهيم النقابية الطبقية والسياسية وجسد وعي الطبقة العاملة لدورها ومصالحها، وأسس للانطلاقة المستقبلية التي أثبتت فيها الحركة النقابية أن لها دور وطني هام ساهم في تحسين ظروف العمل ورعاية العاملين.

- يعتبر أحد أعضاء الجبهة الوطنية التقدمية [35، م1]، ويتألف الهيكل التنظيمي للاتحاد:

المكتب التنفيذي والمجلس العام والمؤتمر العام للاتحاد العام لنقابات العمال والاتحادات المهنية.

نقابة عمال النقل البحري والجوي:

وتتبع الاتحاد المهني لعمال النقل التي تتبع الاتحاد العام لنقابات العمال في دمشق ، وتنتمي لها اللجنة النقابية والعاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس، وهي المعنية بالحفاظ على حقوق عمال مرفأ طرطوس وتعزيزها وفق القوانين السورية وفق القانون 50 والقانون 17، وهي أيضاً معنية بمراقبة تنفيذ بنود عقد العمال الفردي والحفاظ على المكاسب العمالية بعد وأثناء التنفيذ، وذلك استناداً إلى العقد الموقع بين الشركة العامة لمرفأ طرطوس وشركة أس تي جي محدودة المسؤولية رقم (22/ ص م س) المصادق عليه بالقانون /١٦/ تاريخ 2019/6/17 لإدارة واستثمار مرفأ طرطوس.

ذكر الدستور السوري لعام 2012 في (المادتين (8) و(45)) حرية تشكيل نقابات والجمعيات على أسس وطنية وأهداف مشروعة وممارسة الحق النقابي بشكل ينظمهم القانون.

ينظم العمل النقابي قانون التنظيم النقابي 84 لعام 1968 الذي جاء في أسبابه الموجبة إطلاق الحريات النقابية وتشجيع الحركة العمالية وتقوية منظماتها واعتمد مبدأ الانتخابات لتسمية القيادات النقابية [3،3].

نصت (المادة 14 من قانون 84) على أن اللجنة النقابية تختص ب:

إمداد النقابة بالمعلومات اللازمة عن وضع وأداء العاملين ومستويات الأجور والإنتاج ومراقبة قضايا الصحة والسلامة المهنية، والأمن الصناعي، وبيئة العمل والتأمينات الاجتماعية.

وتهدف النقابة وفق (المادة 17 ف د) من نفس القانون على توحيد نضال العمال، ورعاية مصالحهم المادية والمعنوية والصحية والثقافية والاجتماعية، والدفاع عن حقوقهم.

الفرع الثاني: الوسائل القانونية لحماية حقوق العمال:

ان مجرد الاقرار بالحق النقابي دون السماح بممارسته ميدانيا لا معنى له، لذلك تم تكريس أحكام الدساتير والقوانين والتأكيد عليه من خلال اعطاء الحق باستعمال وسائل قانونية متمثلة في الحق في المفاوضة الجماعية مع أرباب العمل والوساطة وحق التقاضي وحق التحكيم كما ورد في (المادة 18 من قانون التنظيم 84 النقابي لعام 1968).

1. المفاوضة الجماعية:

عرفها القانون 17 وفق (المادة 178) بأنها الحوار والمناقشات التي تجري بين المنظمات النقابية، وبين أصحاب العمل أو منظماتهم من أجل تحسين ظروف وشروط العمل وأحكام الاستخدام التعاون بين طرفي العمل لتحقيق التنمية الاجتماعية لعمال المنشأة وتسوية المنازعات بين العمال وأصحاب العمل.

نصت (المادة 18 من القانون 84) على حق النقابة في إجراء المفاوضات، وإبرام العقود الجماعية مع أصحاب العمل باسم العمال الذين يعملون لديهم وذلك وفق القوانين والأنظمة النافذة، ونصت (المادة 211 من ق17) على طرفي النزاع اللجوء إلى حله ودياً عن طريق المفاوضة الجماعية، وتذكر المواد (من 179 حتى 183 من ق 17) إجراءات المفاوضات وشروطها وآلية تشكل اتفاق جماعي بين العمال ورب العمل يضمن به وغالبا ما ينتهي التفاوض بتوقيع اتفاق العمل الجماعي.

2. حق الوساطة:

تدخل مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل كوسيط لحل الخلافات بين النقابات واصحاب العمل أثناء التفاوض حول الاتفاق الجماعي كما نصت (المادة 212 من ق 17).
نصت (المادة 183 من ق 17) على أنه إذا لم تسفر المفاوضات عن اتفاق يجوز لأي من الطرفين أن يلجأ إلى المديرية المختصة لمحاولة التوسط بينهما وفقاً لأحكام الفصل الثاني من الباب التاسع من أحكام هذا القانون 17.

ذكرت (المادة 211 من ق 17 ف ب) على أنه إذا لم تتم تسوية النزاع كلياً أو جزئياً بصورة ودية جاز لأي من الطرفين، أولمن يمثلهما قانوناً التقدم إلى المديرية المختصة (مديرية الشؤون الاجتماعية) بطلب اتخاذ إجراءات الوساطة.

تحدثت (المادة 17 من ع ع ف) حول الحل الودي في حال نشوب نزاع بين صاحب العمل والعامل.

3. حق التحكيم:

ويستخدم هذا الحق بعد فشل التفاوض والوساطة في حال اتفق الطرفان على استخدام التحكيم كما نص قانون العمل 17 في فصل المنازعات الجماعية من (المادة 210 إلى المادة 214)، وتتألف هيئة التحكيم حسب (المادة 215 من القانون 17).
وتفصل هيئة التحكيم في النزاع خلال ثلاثة أشهر من تاريخ أول جلسة لها حسب (المادة 218 من ق 17)، ويكون حكم هيئة التحكيم ملزماً للطرفين بعد تسجيله في المديرية المختصة ويتم تنفيذه بعد اكتسابه الدرجة القطعية عن طريق دائرة التنفيذ المختصة بناءً على طلب أي من الطرفين حسب (المادة 222 من ق 17).

رابعا: حق الإضراب: تكلمنا عنه سابقا.

4. حق التقاضي:

من أهم أسباب التقاضي بين النقابات وأصحاب العمل أو بين العاملين واصحاب العمل هي حدوث منازعات فردية أو جماعية، للنقابات حق رفع دعوى ضد أصحاب العمل كما ورد في (المادة 18 من قانون تنظيم العمل النقابي فقرتين ب و ج).

ميز المشرع السوري ما بين العاملين في القطاع العام والعاملين في باقي القطاعات، إذ صدر القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم / 1 / في عام /1985/ والذي أضحى نافذاً منذ بداية عام / 1986 / ثم استبدل لاحقاً بالقانون رقم / 50 / لعام / 2004 .

بموجب هذا القانون أضحى النزاعات العمالية بالنسبة للمشمولين بأحكامه من اختصاص المحاكم الإدارية في المحافظات والتي نابت عنها محكمة البداية المدنية، أما مرجع الطعن بقراراتها فالمحكمة الإدارية العليا بمجلس الدولة وفق (المادة 143 من ق 50)، وتتولى محكمة البداية المدنية في مركز كل محافظة صلاحيات واختصاصات المحكمة الإدارية وفق (المادة 160 من ق 50).

بموجب (القانون رقم / 17 / وفق المادة 198) أضحى النزاعات العمالية للقطاعين الخاص والتعاوني تنتظر من قبل محكمة بدائية مدنية تشكل وفق (المادة 205 من ق 17) لها في تشكيلها وضع خاص وغير مألوف في تشكيل المحاكم البدائية.

نصت (المادة 17 من ع ع ف) أنه في حال نشوب نزاع بين صاحب العمل والعامل وإذا لم يتم الحل بشكل ودي بمشاركة نقابة العمال تختص محكمة البداية المدنية بطرطوس بحل جميع نزاعات العمل الناسئة عن هذا العقد، هذا بالنسبة للعمال المتعاقدين وفق عقد العمال الفردي والعاملين في القطاع الخاص وفق ق 17، أما بالنسبة للعاملين وفق القانون 50 فيتم التقاضي أمام القضاء الاداري.

11.النتائج:

بعد عرض الحقوق المالية للعاملين وكيفية حمايتها قانونيا توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- عقد العمال الفردي يلتزم بمضمون الدليل الاسترشادي لعقد العمال الفردي الموجود لدى وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.
- عدم مراعاة عامل الخبرة والقدم الوظيفي عند حساب الأجور لدى العمال المتعاقدين حيث يقبض جميع العاملين في الفئة الوظيفية الأجر نفسه.

- عقد العمال الفردي مازج بين الحقوق والمزايا المالية التي تحقق للعمال وفق القانون 50 والقانون 17 وخصوصا لناحية الأجر واحتساب التعويضات على أساس الأجر بالعقد ولم يحدد سنة أساس معينة لاحتسابها مثل ما يتقاضاها عمال الشركة العامة لمرفأ طرطوس على أساس راتب 2013.
- لم يصدر نظام داخلي للشركة الروسية يبين نظام العمل والعاملين فيها وفق القانون 17 رغم استلامها ادارة واستثمار المرفأ منذ حوالي سنة تقريبا.
- القانون 17 والقانون 50 لا يقران بحق الاضراب رغم وجوده في الدستور.
- اللجنة الوطنية للحد الأدنى للأجور وفق القانون 17 غير مفعلة.
- الحد الأدنى للأجور وفق ع ع ف رغم ارتفاعه عن نظيره في الجانب السوري الا انه لا يؤمن للعامل حياة حرة كريمة بسبب ظروف الحرب والحصار.
- لم ينص عقد العمال الفردي على الترفيع الدوري للعمال رغم ورود ذلك في قانون العمل 17.
- تفاوت الأجور والتعويضات بين العاملين المتعاقدين والعاملين في الشركة العامة.

12. المقترحات:

- تعزيز التنسيق والتعاون بين نقابة عمال النقل البحري والشركة الروسية لتحسين الحقوق المالية للعمال والحفاظ عليها بما يحقق للعامل حياة حرة كريمة.
- ضرورة مراعاة الأقدمية والخبرة الوظيفية عند تحديد الأجر للعمال.
- ربط الحد الأدنى للأجور بمعدلات التضخم وتفعيل اللجنة الوطنية للحد الأدنى للأجر وفق القانون 17/، ومنح تعويض للعاملين في الشركة العامة يعادل فجوة الأجر مع الجانب الروسي.
- وضع نظام داخلي للشركة الروسية المستثمرة يبين نظام العمل والعاملين لديها وفق القانون 17، ويمكن الاستفادة من نظام العمل والعاملين الموجود لدى الشركة السورية للاتصالات، وأن يلحظ هذا النظام شروط التقييم والترقية والترفيع الدوري وباقي الحقوق المالية للعاملين وكيفية حمايتها حيث يذكر النظام الداخلي

- لأبي شركة خاصة الحقوق والمزايا المالية الأخرى للعاملين (م90 من القانون/17/) والتي قد لا يذكرها عقد العمال الفردي.
- إمكانية الاستفادة من صياغة عقد العمال الفردي لعام 2019 الموقع بين عمال المرفأ وشركة صدى اذ من الممكن اعتباره دليلا استرشاديا للعقود الفردية للجهات العامة، للحفاظ على حقوق العاملين المالية لديها في حال شراكتها مع القطاع الخاص في مرحلة اعادة الاعمار.
 - تعديل القانون 50 والقانون 17 بما يضمن للعمال ممارسة حق الإضراب السلمي بما يتفق مع الدستور السوري لعام 2012 حيث يعتبر هذا الحق أحد أهم الحقوق الجماعية التي يحميها الدستور السوري لعام 2012 والتي يمكن العمال من خلالها المطالبة بحقوقهم في حال تخلف رب العمل عن أداء هذه الحقوق.

قائمة المصادر والمراجع

المؤلفات باللغة العربية:

الكتب العامة:

1. الجوهرى، محمد محمود، 2011، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم. دار المسيرة للنشر، الطبعة الثانية، عمان. عدد الصفحات 368.
2. الدليل النقابي للمفاوضات الجماعية، 2018، الاتحاد العربي للنقابات، الطبعة الأولى. عدد الصفحات 96.
3. الكنج، عزت، 2006، دور النقابات في اقتصاد السوق الاجتماعي. جمعية العموم الاقتصادية السورية. عدد الصفحات 10.
4. العلي، هلا، الآليات الدولية والإقليمية لحماية حقوق العمال. اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان (NHRC). عدد الصفحات 15.
5. د.أمال، علاء، 2020، مقياس نظرية الحق. جامعة تلمسان كلية الحقوق والعلوم السياسية. عدد الصفحات 117.
6. كونرمان، رولف، وغوميز، البرتو، الوحدة رقم 10 الحق في العمل وحقوق العمال. دائرة الحقوق. عدد الصفحات 18.

<http://hrlibrary.umn.edu/arab/M10.pdf>

النصوص القانونية:

الداستير:

7. دستور سورية لعام 2012.

النصوص التشريعية:

قوانين:

8. قانون العقوبات السوري الصادر في عام 1949 في سورية.
9. قانون التنظيم النقابي 84 لعام 1968 في سورية.
10. قانون العمل العماني الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 2003/35 في عمان.

11. قانون أساسي للعاملين في الدولة رقم /50/ لعام 2004 في سورية.

12. قانون العمل 17 لعام 2010.

13. القانون 16 لعام 2019 الذي صادق العقد (22/ص م س).

مراسيم سورية:

14. المرسوم التشريعي رقم /146/ تاريخ 1952/2/28 وتعديلاته بخصوص

التعويض العائلي في سورية.

15. المرسوم التشريعي 33 لعام 2002 المعدل للمادة 4 من المرسوم

السابق/146/

16. المرسوم 476 لعام 2004 خاص بالحوافز.

17. المرسوم 322 لعام 2005 عن التقييم.

18. المرسوم رقم 8 لعام 2011 الذي نص على اعادة توزيع كتلة الأجر المنحول.

19. المرسوم 38 لعام 2013 الخاص بزيادة الأجر فقط بدون التعويضات.

20. المرسوم 23 لعام 2019 الخاص بتعديل الحد الأدنى للأجر.

21. المرسوم التشريعي رقم 25 لعام 2020 الخاص بإعطاء منحة للعاملين في

سورية.

النصوص التنظيمية:

22. تعليمات وزارة المالية رقم 1/3965 تاريخ 2004/12/30.

23. نظام العمل والعاملين للشركة السورية للاتصالات لعام 2013 عن الموقع

الرسمي للشركة السورية للاتصالات.

24. عقد العمال الفردي لعمال مرفأ طرطوس لعام 2019.

القرارات:

25. قرار وزارة المالية رقم 3940/ و تاريخ 2004/12/31.

26. النظام الداخلي للشركة العامة الصادر بقرار وزير النقل رقم /1250/ لعام

2004.

الاتفاقيات:

27. الإعلان العالمي لحقوق الإنسان 10 ك 2 عام 1948.
28. الاتفاقية رقم 78 الصادرة عام 1948 والخاصة بالحرية النقابية وحق التنظيم.
29. الاتفاقية رقم 98 الصادرة عام 1949 الخاصة بحق التنظيم والمفاوضة الجماعية.
30. الاتفاقية الدولية للعمل رقم 95 الخاصة ب "حماية الأجور " الصادرة عن منظمة العمل الدولية سنة 1949.
31. العهد الدولي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية 1966.
اطروحات ورسائل عن مواقع الكترونية:
32. عيوش، حورية، 2006، استراتيجية الممارسة النقابية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية. دراسة منوغرافية لنقابة الطيارين المدنيين الجزائريين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
33. عن مقال عن موقع منظمة العمل الدولية بعنوان الجمهورية العربية السورية
https://www.ilo.org/beirut/countries/syria/WCMS_614084/la
[ng--ar/index.htm](https://www.ilo.org/beirut/countries/syria/WCMS_614084/la)
34. صالح، فواز، الحق وأنواعه. هيئة الموسوعة العربية، الموسوعة القانونية المتخصصة.
<http://arab-ency.com.sy/law/detail/163163>
35. النظام الأساسي للجهة الوطنية التقديمية.
http://www.pnf.org.sy/index.php?page=category&category_id=5
36. العموري، محمد، حقوق العاملين الحق في الإجازات الإدارية. موقع هيئة الموسوعة العربية، الموسوعة القانونية المتخصصة.
<http://arab-ency.com.sy/law/detail/164625>

qayimat almasadir walmarajie
almanshurat bialearabiat:
kutib

1. eamat: aljuhraa , muhamad mahmud , 2011 , eilm alaijtimae alsinaei waltanzimi. dar almasirat llnashr , altubeat alththaniat , eamman , aleadad 368 safhatan
2. alkatib alniqabiu lilmufawadat aljamaeiat , 2018 , alaitihad alniqabiu alearabiu , altabeat al'uwlaa , s. 96
3. alkunaj , eizat , 2006 , dawr alniqabat aleamaliat fi aiqtisad alsuwq alaijtimaei. aljameiat alaiqtisadiat aleamat alsuwriat , eadad alsafahat 10
4. aleali wahlaan walaliat alduwaliat wal'iiqlimiyaat lihimayat huquq aleamal. allajnat alwataniat lihuquq al'iinsan (NHRC) 15 safhatan
5. 'amal , eilal , 2019 , muhadarat ealaa miqyas nazariat alhaqiqa. jamieatan talamisan , kuliyaat alhuquq waleulum alsiyasiat , 117 safhatan
6. kunrman, rwlf, waghwmyz, albrtw, alwahdat raqm 10 alhaqi fi aleamal wahuquq aleamali. dayirat alhuqwq.eudd alsafahat 18
<http://hrlibrary.umn.edu/arab/M10.pdf> linusus alqanuniat :
aldasatir:
7. dustur suriat lieam 2012.

alnusus altashrieiat :

qawanin :

8. qanun aleuqubat alsuwrii alssadir fi eam 1949 fi suriat.
9. qanun altanzim alniqabii 84 lieam 1968 fi suriat.
10. qanun aleamal aleumanii alssadir bialmarsum alsultani raqm 35/2003 fi eaman.
11. qanun 'asasiun lileamilin fi aldawlat raqm /50/laeam 2004 fi suriat.
12. qanun aleamal 17 lieam 2010 .
13. alqanun 16 lieam 2019 aldhy sadiq aleaqd (22).
marasim suriat :
14. almarsum altashrieiu raqm /146/ tarikh 28/2/1952
wataedilatih bkhsws altaewid aleayilii fi suriat.
15. almarsum altashrieiu 33 lieam 2002 almueadal lilmadat 4 min

16. almarsum alsabq/146/ almarsum 476 lieam 2004 khas bialhawafiz.
17. almarsum 322 lieam 2005 ean altaqyim .
18. almarsum raqm 8 lieam 2011 aldhy nas ealaa 'iieadat tawzie kutlat al'ajr almutahawl.
19. almarsum 38 lieam 2013 alkhasi biziadat al'ajr faqat bidun altaewidat .
20. almarsum 23 lieam 2019 alkhasi bitaedil alhadi al'adnaa lil'ajr.
21. almarsum altashrieiu raqm 25 lieam 2020 alkhasi bi'iieta' minhat lileamilin fi suriat

alnusuz altanzimiat :

22. taelimat wizarat almaliat raqm 3965/1 tarikh 30/12/2004.
23. nizam aleamal waleamilin lilsharikat alsuwriat lilaitisalat lieam 2013 ean almawqie alrasmii lilsharikat alsuwriat lilaitisalati.
24. eaqad aleummal alfardiu lieummal marfa turtus lieam 2019 .

alqararat :

25. qarar wizarat almaliat raqm 3940/ w tarikh 31/12/2004.
26. alnizam alddakhiliu lilsharikat aleamat alssadir biqarar wazir alnaql raqm /1250/ lieam 2004.

liaitifaqiat :

27. al'iielan alealamiu lihuquq al'iinsan 10 k 2 eam 1948.
28. alaitifaqiat raqm 78 alssadirat eam 1948 walkhasat bialhuriyat
alniqabyt wahaqi altanzim.
29. alaitifaqiat raqm 98 alssadirat eam 1949 alkhasat bihaqi altanzim
walmufawadat aljamaeiati.
30. alaitifaqiat alduwaliat lileamal raqm 95 alkhasat b "hmayat al'ujur
alssadirat ean munazamat aleamal alduwaliat sanat 1949. 32
31. aleahd alduwaliu lilhuquq alaiqtisadiat walaijtimaeiat walthaqafiat 1966.

atruhat warasayil ean mawaqie 'iiliktruniat :

32. euyush, hawrit, 2006, 'iistratijiati almunarasat alniqabiat fi muasasat alkhutut aljawiyat aljazayirati. dirasat munawghrafiatan liniqabat altayarayn almadaniin aljazayiriiyna, risalat majstir, kuliyyat aleulum al'iinsaniat walaijtimaeiati, aljazayir.

33. ean maqal ean mawqie munazamat aleamal alduwaliat bieunwan

aljumhuriat alearabiat alsuwriat

https://www.ilo.org/beirut/countries/syria/WCMS_614084/lang--ar/index.htm

34. salih, fawaz, alhaqu wa'anwaeih. hayyat almawsueat alearabiati,

almawsueat alqanuniat almutakhasiat.

<http://arab-ency.com.sy/law/detail/163163>

35. alnizam al'asasiu liljabhat alwataniat altaqdamiat.

http://www.pnf.org.sy/index.php?page=category&category_id=5

36. alemwry, muhamad, huquq aleamilin alhaqu fi al'ijazat al'iidaria .mawqie hayyat almawsueat alearabiat, almawsueat

alqanuniat almutakhasisa .

<http://arab-ency.com.sy/law/detail/164625>

الملحق: نص عقد العمال الفردي للعمال المتعاقدين مع شركة صدى الوكيل
القانوني للشركة الروسية (STG-E) لعام 2019

<p>индивидуальный трудовой договор с определенным сроком в соответствии с статьями Закона о труде № 17 от 2010 года.</p>	<p>عقد عمل فردي غير محدد المدة وفق أحكام قانون العمل رقم 17 لعام 2010</p>
<p>طرف: «SADA for Energy Services», от имени ООО «СТГ Инжиниринг» в качестве ее представителя, и в соответствии с ее с компанией ООО «СТГ Инжиниринг» № 17 от 06.10.2019 зарегистрирован в реестре № 17061 от 7.8.2013, в лице директора – Махер Музаффар Алвен личности – Сирия паспорт личности, выданное гражданским паспортом в Сародже Кули № 57 от 06.07.2005 г. номер 01010626628 исполнения контракта – Сирия, г. Дамаск, адрес «Виктория», 3 этаж, далее работодатель.</p>	<p>الطرف الأول: شركة صدى لخدمات الطاقة نياية عن شركة اس تي جي اينجينيرينغ محدودة المسؤولية بصفتها وكيلها القانوني بموجب العقد رقم 17061-19-10 التجاري رقم 17061 تاريخ 06.10.2019 المبرم بينهما والمسجلة بالسجل ماهر مظفر علوان جنسيته: عربية سورية يحمل البطاقة الشخصية الصادرة عن أمين السجل المدني في ماروجة قولي 57 تاريخ : 2005/7/6 الرقم الوطني : 01010626628 عنوانه في معرض تنفيذ هذا العقد : الجمهورية العربية السورية – مدينة دمشق- مجمع فكتوريا التجاري- طابق ثالث المشار اليه لاحقا بصاحب العمل</p> <p>الطرف الثاني: السيد والدته مكان وتاريخ الولادة جنسيته يحمل البطاقة الشخصية الصادرة عن أمين السجل المدني بتاريخ / / الرقم الوطني عنوانه في معرض تنفيذ هذا العقد المشار اليه لاحقا بالعامل</p>
<p>مقدمة العقد: لما كانت شركة صدى لخدمات الطاقة المشار اليها بالطرف الاول قد تعاقدت مع شركة اس تي جي اينجينيرينغ محدودة المسؤولية والمتعاقدة مع الشركة العاملة لمرافق طرطوس بالعقد 22/ تاريخ 2019/4/28 المصادق عليه بالقانون 16/ تاريخ 2019/6/17 لتشغيل واستثمار مرافق طرطوس وهذه الاعمال محددة المدة ب 49 سنة ولما كانت اعمال تتاول البيضانع واستثمار وتشغيل المرفأ لها صفة الاستمرار ولما كان الطرف الثاني يعزز ابرام عقد مع الطرف الاول للعمل في مرافق طرطوس بذات فنته ووظيفته وبمهيئة و المعتمدة من شركة اس تي جي اينجينيرينغ محدودة المسؤولية.</p>	<p>مقدمة العقد: لما كانت شركة صدى لخدمات الطاقة المشار اليها بالطرف الاول قد تعاقدت مع شركة اس تي جي اينجينيرينغ محدودة المسؤولية والمتعاقدة مع الشركة العاملة لمرافق طرطوس بالعقد 22/ تاريخ 2019/4/28 المصادق عليه بالقانون 16/ تاريخ 2019/6/17 لتشغيل واستثمار مرافق طرطوس وهذه الاعمال محددة المدة ب 49 سنة ولما كانت اعمال تتاول البيضانع واستثمار وتشغيل المرفأ لها صفة الاستمرار ولما كان الطرف الثاني يعزز ابرام عقد مع الطرف الاول للعمل في مرافق طرطوس بذات فنته ووظيفته وبمهيئة و المعتمدة من شركة اس تي جي اينجينيرينغ محدودة المسؤولية.</p> <p>فقد اتفق الطرفان على ما يلي:</p>
<p>المادة 1 - تعتبر مقدمة هذا العقد جزء لا يتجزأ منه</p>	<p>المادة 1 - تعتبر مقدمة هذا العقد جزء لا يتجزأ منه</p>

الحماية القانونية للحقوق المالية لعمال مرفأ طرطوس وفق عقد العمال الفردي لعام 2019

<p>Статья 2: Вторая сторона работает на Первую сторону в качестве</p> <p>и это соответствует характеру работы, которую он выполняет в Генеральной компании порта Тартус, и соответствует всем задачам, возложенным на него в пределах его специальности, если обе Стороны не договорились о новой характеристике, основанной на письменном желании работника и согласия Первой стороны в соответствии с категорией и это исключительно в пределах компании порта Тартус, в соответствии с регламентами и должностными инструкциями, установленными ООО «СТГ Инжиниринг».</p> <p>Работодатель имеет право переводить работника с одного места работы на другое в рамках порта Тартус и давать ему подходящую работу в соответствии с его специальностью и должностью.</p>	<p>المادة 2 - يسجل الطرف الثاني لدى الطرف الأول بوظيفة</p> <p>وهي تتسجم مع العمل الذي يقوم به لدى الشركة العاملة لمرفأ طرطوس ويكفل ما يكلف به من أعمال ومهام ضمن اختصاصه مالم يتفق الطرفان على صفة جديدة بناء على رغبة العامل الخطية وموافقة الطرف الأول وينسب التقة وضمن شركة مرفأ طرطوس حصراً ، وفقاً للوائح وتوصيف الوظائف الذي وضعتة شركة اس تي جي انجينييرينغ.</p> <p>لصاحب العمل الحق في نقل العامل من مكان عمل الى اخر ضمن مرفأ طرطوس وتكليفه بالعمل المناسب باختصاصه ووظيفته.</p>
<p>Статья 3: Работник сохраняет свои ранее оказанные услуги в портовой компании Тартус, и они считаются одной страховой услугой в учреждении социального страхования того же класса и должности, а также пользуется положениями Указа № 346 года 2006 для тяжелых и опасных профессий, охватываемых его положениями, и Законодательный декрет № 8 от 2011 год.</p> <p>Генеральная компания порта Тартус организует процедуры получения выгоды, связанные с этим, по согласованию с первой стороной.</p> <p>Работник по контракту (временный работник) также пользуется положениями закона о назначении работников на постоянную работу при его издании, и Генеральная компания порта Тартус завершит необходимые процедуры в этом отношении.</p>	<p>المادة 3 - يحتفظ العامل بخمسة المؤداة سابقاً لدى شركة مرفأ طرطوس وتعتبر خدمة تأمينية واحدة لدى مؤسسة التأمينات الاجتماعية بذات قنته ووظيفته ويستفيد من احكام المرسوم رقم 346 لعام 2006 الخاص بالمهن الشاقة والخطرة للمشمولين باحكامه ومن احكام المرسوم التشريعي رقم 8 لعام 2011، وتنظم الشركة العاملة لمرفأ طرطوس اجراءات الاستفادة من ذلك بالتنسيق مع الطرف الأول كما يستفيد العامل المتعاقد من احكام قانون التثبيت عند صدوره وتقوم الشركة العاملة لمرفأ طرطوس باستكمال الاجراءات اللازمة بهذا الخصوص .</p>
<p>Статья 4: Этот договор считается договором неопределённого срока и начинается с его даты и заканчивается при достижении работника законного возраста или при его смерти.</p> <p>Срок службы продлевается автоматически каждый год, если вторая сторона не решила окончить по её просьбе или если обе стороны примут решение продлить срок службы работника до достижения им 65 лет в соответствии с положениями законов. По истечении срока действия контракта работодатель выплачивает компенсацию, определенную за окончание службы в соответствии с сирийскими законами и законодательствами.</p>	<p>المادة 4 - يعتبر هذا العقد غير محدد المدة ويبدأ اعتباراً من تاريخه وينتهي ببلوغ العامل السن القانوني أو الوفاة ويجدد تلقائياً سنة بسنة مالم يترر الطرف الثاني انهائه بناء على طلبه بغاية الاستقالة من العمل أو قرر الطرفان تمديد خدمة العامل لحين بلوغه سن 65 عاماً وفق لأحكام القوانين. ويوقع صاحب العمل عند انتهاء العقد للأسباب المذكورة اعلاء التعويضات المقررة لانتهاء الخدمة وفقاً للقوانين والتشريعات السورية.</p>
<p>Статья 5: Вторая сторона получает от первой стороны ежемесячную заработную плату, в размере , которая выдается ему на месте</p>	<p>المادة 5 - يتقاضى الطرف الثاني من الطرف الأول اجرا شهرياً وقدره يتم دفع الأجر في مكان العمل في موعد لا</p>

<p>работы не позже 6 дня следующего месяца. Первая сторона несет расходы по налогам, установленным для заработной платы, компенсаций и страховых долей каждого работника и работодателя, и передает их соответствующим органам в соответствии с законами САР. Работник также заслуживает любого увеличения заработной платы, компенсации или субсидий, выданных указами и законами САР.</p>	<p>منذ اليوم السادس من الشهر التالي على ان يتحمل الطرف الأول من العمل و رب العمل والتعويضات والمستحقين التأمينيين لكل الجمهورية العربية السورية. كما يستحق العامل اي زيادة في الاجور او التعويضات او المنح التي تصدر بمراسيم وقوانين الجمهورية العربية السورية</p>
<p>Статья 6: В дополнение к месячной заработной плате первая сторона предоставляет второй стороне следующие льготы: 1-Еду для дежурных работников. 2- Компенсация за вредные и тяжелые условия труда в соответствии с законами САР. 3-Обеспечение транспортных средств от места жительства до места работы и наоборот. 4-Вознаграждения и другие компенсации в соответствии с действующими законами. 5-Сохранение всех компенсаций и льгот для каждого работника в соответствии с действующими законами. 6-Предоставление спецодежды для работы, средств индивидуальной защиты и спецобуви летом и зимой. 7-Плату за часы дополнительной работы и за выходные и праздничные дни. 8-Переводный процент заработной платы в соответствии с Законодательным указом № 8 от 2011 года и его исполнительными инструкциями. 9 -Стимулы и все должные социальные компенсации работнику и семейная компенсация.</p>	<p>المادة 6 - يمنح الطرف الأول الى الطرف الثاني اضافة الى الأجر الشهري المزايا التالية: 1. وجبة غذائية للمعلمين المتقاعدين. 2. تعويض عن مخاطر العمل والاعمال المجهدة وفق قوانين الجمهورية العربية السورية. 3. تأمين وسائط النقل من مكان الإقامة الى مكان العمل وبالعكس. 4. المكافآت والتعويضات الأخرى وفق القوانين النافذة. 5. الحافلات على جميع التعويضات والمزايا الخاصة بكل عامل وفق القوانين النافذة. 6. تأمين لباس خاص للعمل ومعدات وقاية شخصية وأخذية السلامة صيفاً وشتاءً. 7. أجر ساعات العمل الإضافي وأجر أيام العطلة الأسبوعية والاعياد الرسمية. 8. نسبة الأجر المتحول المحددة وفق المرسوم التشريعي رقم 8 لعام 2011 وتعليماته التنفيذية. 9. الحوافز وجميع التعويضات الاجتماعية المستحقة للعامل والتعويض العائلي.</p>
<p>Статья 7: Заработная плата работника увеличивается каждые два года на 9% от заработной платы в соответствии с Законом № 17 от 2010 года.</p>	<p>المادة 7 - يتم زيادة أجر العامل بشكل دوري كل سنتين بنسبة 9% من الأجر وفق القانون رقم 17 لعام 2010</p>
<p>Статья 8: Заработная плата работника может увеличиваться с ростом производства, принимая во внимание выполнение работником своих обязанностей и отсутствие дисциплинарных взысканий против него в течение периода, связанного с увеличением.</p>	<p>المادة 8 - من الممكن أن يتم زيادة أجر العامل مع زيادة الإنتاج مع مراعاة تأدية العامل واجباته وعدم وجود عقوبات تأديبية بحقته خلال الفترة المستحقة للزيادة.</p>
<p>Статья 9: А- Система рабочего времени и отдыха Система дневного рабочего времени сотрудников ограничена 7 часами, начиная с 8 утра до 15 дня, а время для отдыха и приема пищи определяется правилами работы в порту Тартус. Б- Рабочая неделя состоит из пяти рабочих дней – недельные выходные дни: пятница и суббота. В- Рабочее время сменных работников: 1. Первая смена с 07.00 утра до 15.00 дня. 2. Вторая смена с 15.00 до 11.00 ночи.</p>	<p>المادة 9 - أ - نظام ساعات العمل والراحة يحدد ساعات العمل النهاري للعامل ب 7 ساعات تبدأ من الساعة 8 صباحاً حتى الساعة 15 بعد الظهر ويتم تحديد وقت مخصص للراحة والوجبات في لوائح العمل في مرفأ طرطوس ب- يتكون اسبوع العمل من خمسة أيام عمل وتحدد العطلة الأسبوعية بالجمعة والسبت ج- ساعات العمل لعاملتي المتناوبة: 1. الوردية الأولى من الساعة 7 صباحاً حتى 15 ظهراً. 2. الوردية الثانية من الساعة 15 ظهراً وحتى 11 ليلاً. الوردية الثالثة من الساعة 11 ليلاً وحتى الساعة 7 صباحاً.</p>

شركة التأمين على امان الاتفاق مع صاحب العمل ولقاية مبلغ 1 500 000 ليرة سورية سنويا ماعدا بعض الحالات الشديدة من مرض التي تتجاوز هذه القيمة يتم دراستها من قبل اللجنة المشكلة لهذا الغرض.

государственных и частных больницах, а также расходы на лечение зубов покрывает Страховая компания на основании договора с работодателем в сумме не более 1 500 000 сирийских фунтов в год, за исключением тяжелых случаев болезни, которые превышают эту стоимость и которые изучаются комиссией, созданный с этой целью.

المادة 16 -

على صاحب العمل تأمين سيارة اسعاف واحدة مجهزة تجهيزاً كاملاً مع ملاتها في مكان العمل يخض توفير الاسعافات الاولية والنقل الى المستشفى في حال لزم ذلك.

Статья 16: Работодатель должен предоставить одну машину скорой помощи, полностью оборудованную с ее командой на месте работы, с целью оказания первой помощи и перевозки в больницу, если это необходимо.

المادة 17 -

في حال نشوب نزاع بين صاحب العمل والعمال واذ اتم الحل بشكل ودي بمشاركة نقابة العمال تقتض محكمة البداية المدنية بطرطوس يحل جميع نزاعات العمل الناشئة عن هذا العقد.

Статья 17: В случае возникновения спора между работодателем и работником, и если спор не решается мирным путем с участием профсоюза, гражданские суды Тартуса правомочны разрешать все трудовые споры, возникающие из настоящего договора.

المادة 18 -

تم ابرام هذا العقد على ثلاث نسخ نسخة لكل طرف والنسخة الثالثة يبرزها صاحب العمل الى فرع مؤسسة التأمينات الاجتماعية بطرطوس في غضون شهر من توقيعه.

Статья 18: Этот договор был оформлен в трех экземплярах, по одному каждой из сторон, а третий - работодателю, который должен представить его в учреждение социального страхования в Тартус в течение месяца с его подписания.

صاحب العمل : الطرف الأول

Работодатель: Первая сторона

.....

العمل : الطرف الثاني

Сотрудник: Вторая сторона

.....

14/12/2020

موافق

сен

شركة اس تي جي انجنيئرنگ محدودة المسؤولية «СТГ Инжиниринг»

أثر أساليب واستراتيجيات التحفيز في نية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق محمد هلال الدبوس

ملخص

تواجه المصارف الخاصة في مدينة دمشق بعض التحديات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، حيث تحاول رفع كفاءة العاملين لديها والاحتفاظ بالماهرين منهم. ونسعى من خلال هذا البحث إلى اختبار أثر بعض أساليب واستراتيجيات التحفيز الإيجابية المتمثلة في التحفيز المعنوي والتحفيز المادي في الحد من نية ترك العمل لدى الموظفين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق. حيث قام الباحث بتوزيع / 150 / استبانة على عينة من الموظفين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق للوقوف على رأيهم حول أساليب واستراتيجيات التحفيز المتبعة لديهم ومدى تأثيرها في نيتهم بترك العمل.

وتم التوصل من خلال هذا البحث إلى نتيجة مفادها وجود تأثير لأساليب واستراتيجيات التحفيز في نية ترك العمل لدى عينة البحث إضافة إلى اختلاف هذا الأثر بشكل كلي بالاستناد إلى فئاتهم العمرية واختلافه بشكل جزئي بالاستناد إلى مستوى تحصيلهم العلمي.

الكلمات المفتاحية:

التحفيز المعنوي الإيجابي، التحفيز المادي الإيجابي، نية ترك العمل.

Impact Of Motivation Methods And Strategies On Intention To Leave

Abstract

Private banks in the city of Damascus face some of the challenges associated with the management of human resources, as they try to raise the efficiency of their employees and retain skilled.

Through this research, we seek to test the effect of Positive motivation techniques and strategies represented at moral motivation and tangible motivation in reducing the intention of leaving employees in private banks in Damascus city. The researcher distributed /150/ questionnaires to a sample of employees in private banks in Damascus city to get their opinion on the methods and strategies of their motivation and impact on their intention to leave work.

this research concluded that there is a significant impact of the methods and strategies of motivation in the intention to leave work to the research sample, besides, there is an entirely difference in this impact according to their age groups and its partially difference according to their educational attainment level.

Keywords:

Moral Motivation ,Tangible Motivation, The Intention To Leave.

1- المقدمة: Introduction

إن نية ترك العمل من المواضيع التي أثارت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية وذلك بسبب ما تتكبده الشركات من تكاليف مرتفعة نسبياً نتيجةً لترك العاملين الماهرين لها، هذا الأمر دفع إدارة الموارد البشرية في العديد من الشركات إلى التفكير في طرق لتحسين الممارسات الإدارية والتنظيمية للحد من نية ترك العمل وتحقيق فعالية أكبر في إدارة الموارد البشرية كونهم الأصل الأكثر قيمة في الشركة. أدركت معظم الشركات أن تكوين قوة عاملة قادرة على الأداء بشكل فعال، وراغبة في تحسين مستواها يحتاج إلى إتباع أساليب واستراتيجيات تحفيز مختلفة قد تكون مادية أو معنوية أو ترقية، إذ إن القدرة تحدد ما باستطاعة الموظف أداءه، بينما تقرر الدوافع التي تُعدُّ قوة كامنة في النفس البشرية ما سيفعله أو كم أداءه.

يعد الحافز أمراً هاماً بالنسبة للعاملين ويمثل جوهر قدرتهم على النجاح، ويسهم بشكل كبير في تخفيض نيتهم في ترك العمل، ولذلك فإن الشركات يجب أن تهتم بتنفيذ الخطوات الضرورية لتحفيز الموظفين في ظل المفهوم الجديد للعمل الجماعي وذلك من أجل المحافظة عليهم من جهة وضمن تقديمهم أعلى مستوى من الأداء من جهة أخرى.

2- مشكلة البحث: Research Problem

تُعدُّ الموارد البشرية من أهم المدخلات وأكثرها تأثيراً في نمو وأداء الشركات وبما أن إدارة الموارد البشرية مبنية بشكل أساسي على أن العاملين يشكلون المصدر الأول للميزة التنافسية للمنظمة فإن جُل اهتمامها سوف ينحصر في اتباع وتطبيق الأساليب والاستراتيجيات كافة اللازمة للحفاظ عليهم وزيادة انتمائهم للشركة والحد من نية ترك العمل لديهم. ومن أهم الأساليب التي يمكن تطبيقها لتحقيق هذه الغاية التحفيز الإيجابي بشقيه المادي والمعنوي.

وبالتالي يمكن طرح مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- ❖ هل هناك دور للتحفيز الإيجابي المعنوي والمادي على نية ترك العمل لدى العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق؟
- ❖ هل التحفيز المادي الإيجابي يؤثر بشكل أكبر من التحفيز المعنوي الإيجابي في نية ترك العمل لدى العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق؟
- ❖ هل العمر أو الدرجة العلمية لهما تأثير في العلاقة بين التحفيز الإيجابي المعنوي والمادي في نية ترك العمل لدى العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق؟

3- أهمية البحث: Research Importance

تظهر أهمية هذا البحث من خلال ما يقدمه من إسهامات وإضافات معتبرة في المكتبات وتزويدها بالمعارف العلمية المتمثلة بنتائج تحليل العلاقة بين متغيرات البحث والتعرف على مدى أهميتها في ظل تطور الممارسات الإدارية للعديد من الشركات. إضافةً إلى أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو موضوع التحفيز الإيجابي المعنوي والمادي وماله من أثر في نية ترك العمل، وزيادة مهارات وقدرات متخذي القرار في المصارف محل الدراسة في معالجة ما يعترضهم من مشكلات متعلقة برغبة العاملين في ترك العمل ، وتحديد نوعية التحفيز الذي يمكن أن يساهم في تخفيض هذه النية. كما يفتح المجال أمام الباحثين للإسهام في إيجاد الحلول لبعض المشكلات التي تعترض عملية التحفيز.

4- أهداف البحث: Research Objectives

- ❖ تقديم نتائج علمية عن مدى تأثير أساليب التحفيز الإيجابي المادي أو المعنوي الذي تطبقه المصارف الخاصة في مدينة دمشق في نية ترك العمل لدى العاملين لديها.
- ❖ بيان أثر تحقيق التوازن في تطبيق كل من التحفيز الإيجابي المادي والمعنوي في نية ترك العمل.
- ❖ تسليط الضوء على أهمية تطبيق أساليب التحفيز المعنوي الإيجابي المتمثلة في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، ومعرفة أهداف الشركة.

❖ بيان مدى تأثير كل من الدرجة العلمية والعمر على العلاقة بين التحفيز الإيجابي المعنوي والمادي ونية ترك العمل.

5- فرضيات البحث: Research Hypotheses

1-5 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي الإيجابي ونية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

2-5 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي الإيجابي ونية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

3-5 توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة حول التحفيز المعنوي والمادي الإيجابي ونية ترك العمل يعزى للفئة العمرية لهم.

4-5 توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة حول التحفيز المعنوي والمادي الإيجابي ونية ترك العمل يعزى للمستوى العلمي لهم.

6- حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي في:

1-6 الحدود البشرية: طُبقت أدوات البحث على عينة من العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

2-6 الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

3-6 الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث خلال شهر أيار من العام 2020

4-6 الحدود العلمية: التعرف على دور التحفيز الإيجابي المعنوي والمادي على نية ترك العمل لدى العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

7- مصطلحات البحث: Research Terms

1-7 التحفيز المعنوي الإيجابي: Positive Moral Motivation

- هو التحفيز الذي لا يعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل يعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة⁽¹⁾.

(1) شاويش، مصطفى (2006) إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع.

- يتمثل بالترقية وتقدير جهود العاملين وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل، وتفويض الصلاحيات⁽¹⁾.
- يساعد الإنسان ويحقق له إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، فيزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه⁽²⁾.
- يتعلق بالنواحي النفسية والذهنية للأفراد العاملين، وهو يعتمد على إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في الشركة، ويكون على أشكال مختلفة منها: الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار، شهادات الشكر والتقدير، التدريب، حفلات تكريم المتميزين⁽³⁾.
- هو ما تبذله المنظمة من جهود لسعادة الموظفين بها وإشعارهم بالأهمية والمكانة والانتماء وإحساسهم بالتقدير واحترام آرائهم ومقترحاتهم⁽⁴⁾.

7-2 التحفيز المادي الإيجابي: Positive Tangible Motivation

- يتمثل بالأجور والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة بالأرباح وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات⁽⁵⁾.
- هو الذي يُشبع حاجات الفرد المادية ويحفزه على الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه، حيث يهدف التحفيز المادي إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء. ويعرف التحفيز المادي بأنه ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي. وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد

(1) زويلف، مهدي (2000) إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر.

(2) عبد الرحمن، عنتر (2010) إدارة الموارد البشرية المفاهيم الأساسية والأبعاد الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

(3) الدالة، سعود (2003) أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

(4) المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد (2009)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، دون دار نشر.

(5) زويلف، مهدي (2000) إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر.

من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح⁽¹⁾.

7-3 نية ترك العمل: Intention To Leave

- هي احتمال ذاتي أو متوقع بأن العامل سيغادر المنظمة في وقت ما في المستقبل⁽²⁾.
- هي النية عند موظف أو عامل ما لوضع حد نهائي بشكل طوعي لعلاقة العمل التي تربطه بالمنظمة التي يعمل بها⁽³⁾.

8- الإطار النظري: Theoretical Framework

يتكون الإطار النظري من موضوعي التحفيز بشقيه المعنوي والمادي ونية ترك العمل اللذين يمثلان متغيرات الدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة.

8-1 مفهوم التحفيز والحوافز

يمثل التحفيز المجهود الذي تبذره الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق احتياجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد⁽⁴⁾.

8-2 أهمية التحفيز

تظهر أهمية التحفيز من خلال ما يلي:

8-2-1 بالنسبة للفرد العامل

❖ الدعم المالي، حيث يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية⁽⁵⁾.

(1) Mondy, R and Noe, R (2005). Human Resource Management , edition 9, New jersey, Prentice Hall.

(2) Ipek, K. T. (2007): Antecedents of Turnover Intention toward a Service Provider, The Business Review, 8(2), 128-134.

(3) عصام حيدر، فداء ناصر، أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، العدد الأول، (2014)، ص (271).

(4) اللوزي، موسى (2003)، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع.

(5) المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد (2009)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، دون دار نشر.

- ❖ تحسين الوضع المادي، النفسي والاجتماعي للفرد العامل، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة⁽¹⁾.
- ❖ تنمية الطاقات الابداعية لدى الأفراد العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها⁽²⁾.
- ❖ التحكم في سلوك الأفراد العاملين، بما يضمن تحريك هذا السلوك، تعزيزه، توجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.

8-2-2 بالنسبة لفريق العمل

- ❖ تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة. حيث يشجع التحفيز الجماعي ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التدريب أثناء العمل⁽³⁾.
- ❖ تنمية روح التعاون والمشاركة. حيث يؤدي التحفيز الجماعي إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول على الحوافز، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة بتقبلهم للقرارات وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

8-2-3 بالنسبة للمنظمة

- ❖ الزيادة في أرباح المنظمة، من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للتحفيز يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته⁽⁴⁾.
- ❖ تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين الأفراد العاملين⁽⁵⁾.

(1) الموسوي، سنان (2006)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

(2) المرعي، صالح حجاج (2010)، إدارة الأفراد، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع.

(3) المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد (2009)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، دون دار نشر.

(4) الموسوي، سنان (2006)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

(5) المرعي، صالح حجاج (2010)، إدارة الأفراد، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع.

- ❖ ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين انتاجها والحفاظ على مكانتها، وهذا يستدعي الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- ❖ التكيف مع متطلبات البيئة، حيث يسهم التحفيز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والحكومية.

3-8 أهداف التحفيز

تتمثل أهداف عملية التحفيز فيما يلي⁽¹⁾:

- ❖ الزيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين.
- ❖ حيث أن الاختيار الصحيح والدقيق للتحفيز المادي أو المعنوي يؤدي إلى رفع العاملين للزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته.
- ❖ المساهمة في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها أفضل استخدام بهدف تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة.
- ❖ تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والنزعات العمالية وغيرها.
- ❖ تقليل تكلفة الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم التحفيز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص من الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.
- ❖ تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد، ورفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.
- ❖ كما أن لعملية التحفيز أهداف أخرى لا بد من الاهتمام بها من قبل الشركات وهي⁽²⁾:
- ❖ تحسين الإنتاجية.
- ❖ إبراز أنشطة المؤسسة.

(1) عودة، طاهر (1994)، إدارة الأفراد، مطبعة الانتصار، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس.

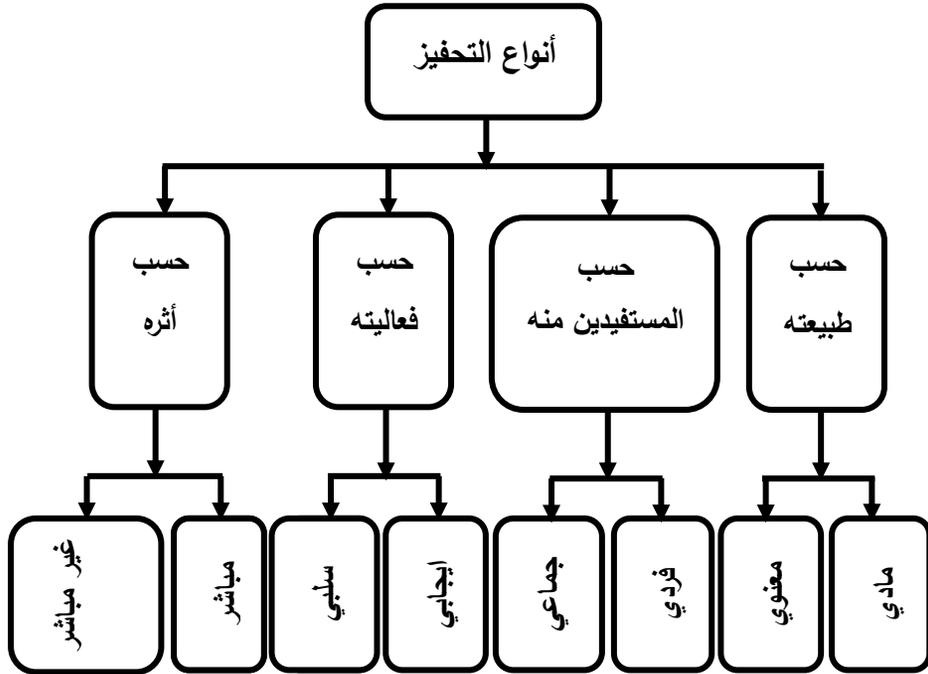
(2) الخرايشة، عمر (1995)، الحوافز وتطبيقاتها: متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين ولماذا، مجلة الإنماء والإدارة، عدد 17.

- ❖ رفع الروح المعنوية للعاملين.
- ❖ الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- ❖ تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
- ❖ حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

4-8 أنواع التحفيز

يوضح الشكل رقم /1/ أدناه تقسيمات أنواع التحفيز.

الشكل رقم /1/



المصدر: عبد العزيز شنيق (2008)، الحوافز والفعالية التنظيمية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية،
جامعة سيكدة، صفحة (94) بتصرف.

توجد تداخلات عديدة بين التقسيمات المبينة بالشكل رقم /1/ ويمكن أن نوضح منها ما يتعلق بالبحث وفق التالي:

1-4-8 التحفيز الايجابي

يتمثل بالإجراءات التي تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين ويتكون من:

8-4-1-1 التحفيز المعنوي

يتعلق هذا النوع من التحفيز بالحاجات النفسية والسلوكية للأفراد، حيث يهدف إلى رفع الروح المعنوية وتحسين الجو المحيط بالعمل. كما أنه يعطي للعامل شعوراً بأن ما يقدم له هو تقدير للجهد الذي يبذله وينقسم إلى:

❖ التحفيز الفردي وله عدة طرق منها:

- تفويض السلطة ويعني الثقة بالمرؤوسين للقيام بأعمال معينة وتحمل مسؤولياتها. وحتى يحقق التفويض أهدافه في تحفيز وتشجيع الأفراد على الإنجاز والأداء الفعال، يجب أخذ الرئيس في اعتباره قدرات ومهارات مرؤوسيه، واهتمامه بتحليل الظروف المحيطة به، والأعمال التي سيتم تفويضها⁽¹⁾.
- الامن والاستقرار في العمل لأنه يدفع العامل للشعور بالمتعة، الحرية والاستقلالية، مما يحفزه على مزيد من المشاركة في العمل، لتحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾.
- الاعتراف بأهمية العامل ويتمثل بتقدير الإدارة لما يبذله العامل من جهد في عمله لإثبات كفاءته. من خلال الثناء والمدح الشفهي، وتسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل الشركات أو في سجلات خاصة. وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود المبذولة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي الوقت نفسه تحقيق رضا العاملين⁽³⁾.
- الترقية وتتمثل في عملية نقل العامل من عمل إلى آخر يتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات، ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها⁽⁴⁾.

(1) المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد (2009)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، دون دار نشر.

(2) عبد الغفار، حنفي (2007)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية.

(3) كتوفي، نور الدين (1992)، دراسة فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الانتاجية، معهد العلوم الاقتصادية.

(4) نوري منير وفريد كورتل (2011)، إدارة الموارد البشرية، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

❖ التحفيز الجماعي ويهدف الى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة، كما يساهم في زيادة التعاون بين الأفراد وإثارة التنافس بينهم. بالإضافة إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية لدى أعضاء المجموعة الواحدة⁽¹⁾. عن طريق توفير الفرص لهم لإثبات قدراتهم الجماعية وتماسكهم من خلال ما يلي:

- المشاركة في الإدارة أي أن يكون للعاملين ممثلين في مجلس إدارة الشركة يساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المنظمة⁽²⁾.
- نظام الاقتراحات و يتم بتخصيص وحدة تنظيمية لتلقي وفحص الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين والقيام بدراستها من حيث مدى إسهامها في تبسيط إجراءات العمل، ترشيد التكاليف، أو حل مشكلة ما⁽³⁾.
- مجموعات الجودة وهي عبارة عن مجموعات من العاملين، تجتمع معاً وباستمرار مع إدارة الشركة خلال وقت العمل لمناقشة وتطوير طرق تحسين نوعية وكمية الإنتاج⁽⁴⁾.

8-4-1-2 التحفيز المادي

يُعطى هذا النوع من التحفيز الأهمية الكبرى لدى إدارات الشركات لما له من أثر على دفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل وينقسم إلى:

❖ التحفيز الفردي ويوجه للفرد وليس للجماعة ومن شأنه زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد وله عدة طرق منها:

(1) أحمد عادل راشد، مذكرة في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر.

(2) شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع.

(3) مرسي، حامد نبيل، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، ط1، المكتب العربي الحديث.

(4) الموسوي، سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

- الأجر وهو المقابل المادي لقيمة الوظيفة، وتتبع أهميته من أنه يتيح للفرد إشباع حاجاته الأولية والأساسية، ويرتبط بشكل مباشر بالأداء والانتاج⁽¹⁾.
- الزيادات السنوية الدورية والتي يتم منحها في مواعيد محددة مسبقاً، وهي غير مرتبطة بالانتاج، إلا أنها قد تؤثر على نفسية العامل في حال عدم حصوله عليها⁽²⁾.
- الأجر الإضافي وهو عبارة عن مبلغ من المال يدفع للفرد إضافة على أجره الأساسي لقاء تكليفه بعمل إضافي، إذ لا يحق للمنظمة إجبار العاملين بها على العمل الإضافي، لذلك تمنح لهم أجراً إضافياً لتحفزهم على قبوله⁽³⁾.
- العلاوات وتمثل زيادة معينة في الأجر تُعطى للأفراد بعد تقييم أدائهم، وتحدد عادة عن طريق المشرف المباشر للفرد العامل، كما تُمنح أحياناً للفرد عندما يتميز أداءه عن الآخرين، ويقدم عملاً أو فكرة تستفيد منها الشركة⁽⁴⁾.
- المكافأة المالية وهي المبلغ النقدي الذي يصرف للفرد في حال تمكنه من حل مشكلة معينة أو تطوير العمل، بشكل يعود بالنفع والفائدة على الشركة⁽⁵⁾.
- ❖ التحفيز الجماعي ويهدف إلى تشجيع روح الفريق والتعاون، ويوجه لمجموعة من الأفراد العاملين في أعمال وأنشطة مشتركة، ومرتبطة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، والتي تتطلب جهداً جماعياً مشتركاً وليس فردياً مستقلاً⁽⁶⁾، ومن أهم أشكاله:
 - الزيادات العامة في الأجر والتي تتمثل في الزيادات التي يحصل عليها جميع العاملين في الشركة دون استثناء وفي نفس الوقت، مثل رفع الحد الأدنى للأجور⁽⁷⁾.

(1) شاوليش، مصطفى ، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع.

(2) السلمي، علي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب للنشر.

(3) وصفي عقيلي، عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بُعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع.

(4) المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، دون دار نشر.

(5) سعيد السالم، مؤيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، دار إزراء للنشر والتوزيع.

(6) حمود، خضير كاظم وياسين كاسب الخرشنة (2011)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

(7) السلمي، علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مصر، مكتب غريب للنشر.

- المشاركة في الأرباح المؤجلة وهي أحد طرق المشاركة في أرباح الشركة، وهي لا تدفع للعاملين، بل تحجز بأسمائهم، وتستثمر لصالحهم للحصول على مزيد من الأرباح⁽¹⁾.
- المشاركة في وفر التكاليف الذي يحققه العاملون من خلال ضبطهم وتخفيضهم لتكلفة الإنتاج، حيث تقوم الشركة باحتسابه في نهاية السنة وتوزعه بنسب مئوية على العاملين.

8-5 نية ترك العمل: Intention To Leave

إن نية ترك العمل ترتبط إيجاباً مع الترك الفعلي للعمل . وهي عبارة عن عملية معرفية في التفكير و التخطيط ، والرغبة في إنهاء الوظيفة⁽²⁾. ويرى الباحث أن نية ترك العمل هي (تلك الخطة التي يضعها العامل لترك وظيفته الحالية على أمل الحصول على وظيفة أخرى في المستقبل القريب)

8-5-1 مفهوم نية ترك العمل

تعددت مفاهيم نية ترك العمل حيث أنها قد تعبر عن إرادة الموظف في ترك عمله الحالي سواء برغبته أو برغبة المنشأة⁽³⁾. أو خروج الموظف من العمل طوعاً عن طريق الاستقالة أو النقل أو التقاعد المبكر⁽⁴⁾، و يمكن القول بأن ترك العمل الذي يحدث طواعية من قبل الموظف والمُتمثل في عملية الاستقالة هو أكثر أشكال ترك العمل إثارة للاهتمام كونها أكثر قابلية للتأثر بتدخل المديرين حيث يصعب عليهم التأثير على التقاعد أو الوفاة. وبالتالي من الطبيعي أن يركز المديرين اهتمامهم على ظاهرة يمكن السيطرة عليها أكثر من غيرها⁽⁵⁾.

(1) وصفي عقيلي، عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بُعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع.

(2) Ahmad,S,Shahzad,K,Rehman,S,Khan,N.A.&Ullah Shad,I, Impact of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Turnover intentions of call center Personal in Pakistan , European journal of Social Sciences.

(3) Brewer, C., Kovner, C., Greene, W., Tukov-Shuser, & Djukic, M, Predictors of actual turnover in a national sample of newly licensed registered nurses employed in hospitals. , International Journal of Nursing Studies.

(4) الحربي، بدر جزاء، تسرب أعضاء هيئة التدريس من معهد الإدارة العامة، جامعة الملك سعود.

(5) حلواني، حزام عادل، العوامل التي قد تدفع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود للتسرب من الجامعة، جامعة الملك سعود.

8-5-2 طرق حساب بعض مؤشرات نية ترك العمل

هناك العديد من الطرق الحسابية والإحصائية التي يمكن من خلالها التعرف على بعض المؤشرات ذات العلاقة بنية بترك العمل ومن أهم تلك الطرق هي ما ذكره CAROLYN⁽¹⁾. وتتمثل بما يلي :

8-5-2-1 معدل دخول العاملين الجدد

يساوي عدد العاملين الجدد خلال الفترة ÷ متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة.

8-5-2-2 معدل متوسط الخدمة

يساوي مجموع خدمات كل عامل ÷ عدد العاملين.

8-5-2-3 معدل عدم استقرار العاملين

يساوي عدد العاملين الذين تركوا العمل خلال الفترة ÷ عدد العاملين الذين كانوا موجودين في بداية الفترة مع ثبات العوامل الأخرى.

8-5-2-4 معدل خروج العاملين

يساوي عدد العاملين الذين تركوا العمل خلال الفترة ÷ متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة مع ثبات العوامل الأخرى.

8-5-3 أساليب الحد من نية ترك العمل

إن الحل الأنسب للحد من نية ترك العمل هو جعل معدلاتها ضمن الحدود المرغوبة، من خلال إدارتها بفعالية أي تشجيع ترك العمل حينما يكون له نتائج إيجابية تامة، والسعي للحد منه حينما يكون له نتائج سلبية تامة، والمهم في هذه المرحلة هو التركيز على أسباب ونتائج نية ترك العمل وتقويمها بالإضافة إلى الاهتمام بما يلي:

8-5-3-1 اعتبارات المساواة الداخلية ضمن الأنظمة واللوائح

تسبب الندرة في بعض الوظائف التي تحتاج إلى مستوى معين لشغلها ، وجود ضغط بين العاملين الجدد من أصحاب المؤهلات التعليمية الجامعية وبين العاملين الذين لديهم عدة

(1) Carolyn Gail Klassen, Job Stress And Turnover Among Registered Nurses In Acute Care , trinity western university .

سنوات من خبرة الخدمة مع المنظمة، وإن إدراك عدم المساواة بينهم يمكن أن يؤدي إلى ازدياد نية ترك العمل⁽¹⁾

8-5-3-2 تخطيط وتطوير المهنة

تشير الأدبيات إلى أنه يجب على المنظمة الأخذ بعين الاعتبار زيادة نية ترك العمل لدى العاملين عندما تحصل تغيرات في تطلعاتهم المستقبلية نحو مسارهم المهني وقيمهم الشخصية وحياتهم العائلية في خطوة تهدف إلى تطوير المهنة أو التطوير الذاتي كون هذه التغيرات هي التي ترشدهم إلى اتخاذ قرار ترك العمل في المنظمة⁽²⁾

8-5-3-3 اختيار العامل والتكيف الاجتماعي المبكر

يخضع العاملين بعد التعيين إلى فترة تجريبية تختلف مدتها من منظمة لأخرى للتأكد من كفاءة العامل الذي تم تعيينه وتزويده بإرشادات وتوجيهات تنمي لديه الشعور بالولاء نحو المنظمة . بالإضافة إلى توفير الاستشارة والتقويم المشترك بين المنظمة والعامل لاحتتمال نجاح استمرارية العلاقة الوظيفية بينهما⁽³⁾

9- الدراسات السابقة: Literature Review

تمت مراجعة العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لبعض متغيرات البحث، والتي شكلت الاطار الفكري المرجعي للبحث ومن أهمها:

9-1 الدراسات العربية:

دراسة العنود، 2015، بعنوان: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة على العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض. هدفت الدراسة إلى بيان أثر الحوافز المادية المباشرة والغير مباشرة على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية بمدينة الرياض. و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، و تكونت العينة من /357/ عامل وعاملة، وتوصلت نتائج هذه

(1) العربي، بدر جزء، تسرب أعضاء هيئة التدريب من معهد الإدارة العامة، جامعة الملك سعود.

(2) الغانم، وليد إبراهيم، الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء دراسة تطبيقية على جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

(3) الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة والالتزام التنظيمي للعاملين موضوع الدراسة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

دراسة غازي، 2014، بعنوان: أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى. هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. تكونت العينة المدروسة من /150/ موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة خطية ترابطية قوية بين استخدام أبعاد التحفيز وتحسين الأداء بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء.

دراسة عودة و عواد، 2011، بعنوان: تأثير الحوافز على العاملين في مستشفى نابلس التخصصي. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز ورضا العاملين، وأهمية تجديد نظام الحوافز من أجل رفع مستوى أدائهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتألفت العينة من /75/ عاملاً، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين في مستشفى نابلس التخصصي.

دراسة الجاساسي، 2011، بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسُلطنة عُمان. حيث هدفت الدراسة إلى بيان أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي، وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، كما تكونت العينة من /290/ رئيساً من رؤساء الأقسام والموظفين وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات عينة الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين تبعاً لمتغير العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي والمسمى الوظيفي.

9-2 الدراسات الأجنبية:

دراسة Samuel & Joshua، (2016)، بعنوان: دور الحوافز المالية كمحفز في إنتاجية الموظف في شركات توزيع الكهرباء في نيجيريا.

The Role of Financial Incentives as a Motivator in Employee's Productivity in Nigeria Electricity Distribution Companies.

تم تطبيق هذه الدراسة على عدد من العاملين في شركة Yedc لتوزيع الكهرباء في نيجيريا، وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز المادية على إنتاجية الموظفين بالإضافة إلى معرفة أنواع الحوافز وطرق توزيعها، وتكونت عينة الدراسة من 45/ موظفاً وتم استخدام أسلوب المقابلات الشخصية والاستبيانات لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وتم التوصل إلى نتيجة مفادها أن بعض الموظفين غير راضين عن أنظمة الحوافز المادية في الشركة بالإضافة إلى عدم رضاهم عن علاقة الإدارة معهم.

دراسة Fang et. al، (2014)، بعنوان: العوامل المؤثرة على نية ترك العمل لدى الأطباء الصينيين العاملين في الأرياف .

Factors that influence the turnover intention of Chinese village doctors based on the investigation results of Xiangyang City in Hubei Province.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل عدد من العوامل المؤثرة على نية ترك العمل وتسلط الضوء على الرضا الوظيفي كأحد أهم هذه العوامل. شملت عينة الدراسة 1889/ طبيباً وطبيبة يعملون ضمن القرى المنتشرة في جمهورية الصين الشعبية، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، كما أوضحت بأن زيادة الأجور الممنوحة وتوفير فرص الترقية يعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تخفيض نية ترك العمل لدى الأطباء العاملين في الأرياف في جمهورية الصين الشعبية.

دراسة Jabeen، بعنوان: أثر تقييم الأداء على تحفيز الموظفين.

Impact of Performance Appraisal on Employees Motivation.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تقييم أداء الموظفين ومدى تأثير هذا التقييم على تحفيزهم، وتكونت عينة الدراسة من موظفي القطاع التربوي في جامعة بنجاب الإسلامية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة بالإضافة

إلى الاستفادة من الجانب النظري للدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن تقييم أداء الموظفين له علاقة إيجابية قوية في تحفيزهم وزيادة شدة التنافس فيما بينهم لتحقيق أفضل أداء.

دراسة Jishi AI، بعنوان: الدافع وأثره على الأداء على الممرضات في مركز أرامكو الصحي.

Motivation and Its Effect on Performance on Nurses in Aramco Health Center.

تم تطبيق هذه الدراسة على الممرضين والممرضات في مركز أرامكو الصحي، وهدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة على دافعية الممرضين والممرضات للعمل، وبينت النتائج أن الممرضين هم أصحاب الأداء الأكثر ايجابية والأقل احتمالاً لترك العمل، أما الممرضات فكان أدائهن منخفض بالمقارنة مع الممرضين كما أن نيتهم لترك العمل أكبر نظراً لطول ساعات العمل والمخاطر والإصابات المحتملة والشعور بعدم التقدير، كما أظهرت الدراسة أن الحوافز المعنوية والمادية لم تكن ذات تأثير على تحسين أداء الممرضات في العمل.

10- الإطار العملي: Practical Framework

10-1 منهج البحث: Research Method

فرضت طبيعة مشكلة الدراسة تبني أكثر من منهج بسبب الجدلية القائمة فيها، ولذلك تم الاعتماد على الاسلوب الوصفي التحليلي في جمع البيانات الميدانية، وكشف العلاقات بين أبعاد الدراسة المختلفة ليصار إلى تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في حل إشكالية الدراسة أو تسليط الضوء عليها بشكل صحيح.

10-2 مجتمع البحث: Research Society

يتكون مجتمع البحث من العاملين في القطاع المصرفي الخاص في مدينة دمشق.

10-3 عينة البحث: Research Sample

تم تطبيق الدراسة على / 111 / موظف وموظفة في المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق.

10-4 أساليب جمع البيانات: Data Collection Methods

تم تكوين الإطار النظري للبحث عن طريق الإطلاع على المراجع والدوريات العربية والأجنبية والتقارير والبحوث والدراسات المتعلقة بموضوع البحث، و القيام بدراسة ميدانية هدفت إلى توفير البيانات اللازمة لاختبار الفروض وذلك عن طريق:

- أ- المقابلات الشخصية مع بعض موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق.
- ب- الاستبيان الذي وزع على عينة من موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق. تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الكتب والمراجع والدوريات المتعلقة بموضوع البحث والدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع التحفيز والنية لترك العمل. كما قام الباحث باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس بنود الاستبيان والذي تراوحت درجاته بين الخمس درجات والتي تقابل الخيار "موافق جداً" والدرجة الواحدة والمقابلة للخيار "غير موافق أبداً".

10-5 الأساليب الإحصائية: Statistical Methods

10-5-1 اختبار ألفا كرونباخ Alpha Cronbach Test

تم التأكد من صدق وثبات المقياس من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء وبناءً عليه تم تعديل مجموعة من البنود، كما تم إخضاع الاستبيان لتحليل ألفا كرونباخ والذي يقيس ثبات المقياس وصدق الاتساق الداخلي للبنود، بحيث كانت قيم معامل ألفا التي تم حسابها كما في الجدول رقم /1/

جدول رقم (1)

نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث

المتغير	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
التحفيز المعنوي الايجابي	14	0.657

0.77	7	التحفيز المادي الايجابي
0.638	6	نية ترك العمل

المصدر: من إعداد الباحث

أوضحت النتائج في الجدول رقم /1/ أن قيمة معامل كرونباخ - ألفا لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع بنود الاستبانة ولكل جزء من أجزائها أكبر من الحد الأدنى المقبول وهو (60%)، وهذا يشير إلى معامل ثبات مقبول، ويؤكد جودة الأداة المستخدمة ودرجة الاعتماد عليها باعتبارها الأداة الأساسية في الدراسة.

10-5-2 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة وتوجهاتها، وتم الحصول على النتائج باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Ver 25 (SPSS) وتمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة بما يلي:

أ- اختبار (ألفا - كرونباخ) وذلك لقياس درجة الاتساق لفقرات الأداة ومتغيرات الدراسة ككل، وجميع أسئلة الاستبانة.

ب- اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

ج- اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مدى وجود فروق تعزى للفئة العمرية و المؤهل العلمي لأفراد العينة فيما يتعلق بالتحفيز المعنوي والمادي الإيجابي ونية ترك العمل.

10-6 اختبار الفرضيات

10-6-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي الإيجابي ونية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

لقياس اتجاه العلاقة بين التحفيز المعنوي الإيجابي ونية ترك العمل ، تم اجراء اختبار الانحدار البسيط لمعرفة شدة واتجاه تأثير المتغير المستقل (التحفيز المعنوي الإيجابي)

على المتغير التابع (نية ترك العمل) لدى أفراد عينة الدراسة كما هو موضح
في الجدول رقم / 2 /

جدول رقم (2)

نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي لتأثير التحفيز المعنوي الإيجابي في نية ترك
العمل لدى العاملين في القطاع المصرفي الخاص بدمشق

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²
0.475	0.226	0.219

المصدر: من إعداد الباحث

أشار الجدول رقم / 2 / بأن معامل الارتباط R بلغ (47,5%) وأيضاً لدينا معامل
التحديد المعدل Adjusted R² والذي قيمته (0.219) أي أن ما قيمته 21,9% من
التباينات في نية ترك العمل لدى العاملين في القطاع المصرفي الخاص في مدينة دمشق
يفسرهما التحفيز المعنوي الإيجابي و 78,1% تعود لعوامل أخرى لم يتم ذكرها
في النموذج.

جدول رقم (3)

نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA ومعاملات النموذج الخاصة بالفرضية الأولى

ANOVA		Coefficients					النموذج
مستوى المعنوية Sig	F	مستوى المعنوية Sig	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
				Beta	Std. Error	B	
-	-	0.000	18.744	-	0.225	4.209	(Constant)
0.000	31.839	0.000	-5.643	-0.475	0.072	-0.404	التحفيز المعنوي الإيجابي

المصدر: من إعداد الباحث

يظهر لنا الجدول رقم / 3 / قيم تحليل التباين والذي يمكن من خلاله التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق معامل فيشر F والذي بلغ (31,839) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) كما أن قيمة تأثير التحفيز المعنوي الإيجابي تعادل (- 0,40) وهي دالة احصائياً حسب قيمة T المحسوبة (5.64) و الدلالة (0.000) وهذا يشير إلى أن كل زيادة في بُعد التحفيز المعنوي الإيجابي بمقدار وحدة واحدة يقابله انخفاض بمقدار (40%) في نية ترك العمل وبالتالي تُقبل الفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي الإيجابي ونية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق) ويمكن وضع معادلة التأثير التالية:

$$\text{نية ترك العمل} = 4.20 + (-0.40) \times (\text{التحفيز المعنوي الإيجابي})$$

وتعليقاً على ما سبق يجد الباحث أن التحفيز المعنوي الإيجابي يفسر 42% من التباينات في نية ترك العمل وهذا يدل على أن إدارة المصرف يجب أن تهتم بطرق التحفيز التي لا تعتمد على المال كإشراك العاملين في الإدارة وتقدير الجهود المبذولة من قبلهم بالإضافة إلى تأمين الاستقرار في العمل والقيام بتفويض الصلاحيات.

10-6-2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي الإيجابي ونية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

لقياس اتجاه العلاقة بين التحفيز المادي الإيجابي ونية ترك العمل ، تم اجراء اختبار الانحدار البسيط لمعرفة شدة واتجاه تأثير المتغير المستقل (التحفيز المعنوي الإيجابي) على المتغير التابع (نية ترك العمل) لدى أفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم / 4 /

جدول رقم (4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي لتأثير التحفيز المادي الإيجابي في نية ترك العمل لدى العاملين في القطاع المصرفي الخاص بدمشق

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المُعدل Adjusted R ²
---------------------	---------------------------------	--------------------------------------------------

أثر أساليب واستراتيجيات التحفيز
في نية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق

0.101	0.102	0.320
-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحث

أشار الجدول رقم / 4 / بأن معامل الارتباط R بلغ (32%) وأيضاً لدينا معامل التحديد المعدل Adjusted R² والذي قيمته (0.102) أي أن ما قيمته 10,2% من التباينات في نية ترك العمل لدى العاملين في القطاع المصرفي الخاص في مدينة دمشق يفسرها التحفيز المادي الإيجابي و 89,8% تعود لعوامل أخرى لم يتم ذكرها في النموذج.

جدول رقم (5)

نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA ومعاملات النموذج الخاصة بالفرضية الثانية

ANOVA		Coefficients					النموذج
مستوى المعنوية Sig	F	مستوى المعنوية Sig	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
				Beta	Std. Error	B	
-	-	0.000	10.54	-	0.145	3.122	(Constant)
0.000	24.245	0.000	-3.611	-0.320	0.022	-0.204	التحفيز المادي الإيجابي

المصدر: من إعداد الباحث

يظهر لنا الجدول رقم / 3 / قيم تحليل التباين والذي يمكن من خلاله التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق معامل فيشر F والذي بلغ (24,245) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) كما أن قيمة تأثير التحفيز المادي الإيجابي تعادل (- 0,20) وهي دالة احصائياً حسب قيمة T المحسوبة (3.611) و الدلالة (0.000) وهذا يشير إلى أن كل زيادة في بُعد التحفيز المادي الإيجابي بمقدار وحدة واحدة يقابله انخفاض بمقدار (20%) في نية ترك العمل وبالتالي تُقبل الفرضية

الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي الإيجابي ونية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق) ويمكن وضع معادلة التأثير التالية:

$$\text{نية ترك العمل} = 3.12 + (-0.20) \times (\text{التحفيز المادي الإيجابي})$$

وتعليقاً على ما سبق يجد الباحث أن التحفيز المادي الإيجابي يفسر 31% من التباينات في نية ترك العمل وهذا يدفع إدارة المصرف للاهتمام بطرق التحفيز المادية بشقيها الفردي والجماعي المتمثلة بالأجر والمكافآت والعلاوات والزيادات السنوية بالإضافة إلى المشاركة في الأرباح والوفر المحقق في التكاليف.

10-6-3 توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة حول التحفيز المعنوي والمادي الإيجابي ونية ترك العمل يعزى للفئة العمرية لهم.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار one way Anova ويظهر الجدول رقم / 6 / نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (6)

نتائج اختبار فروق متغيرات الدراسة والتي تعود لاختلاف الفئة العمرية للعاملين في القطاع المصرفي الخاص بدمشق عند مستوى الدلالة (0,05)

المتغير	فئات المتغير	العدد	F	مستوى المعنوية Sig
التحفيز المعنوي الإيجابي	أقل من 25 سنة	14	3.366	0.021
	من 26 إلى 34 سنة	70		

أثر أساليب واستراتيجيات التحفيز
في نية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق

		19	من 35 إلى 44 سنة	
		8	45 سنة فأكثر	
0.025	3.252	14	أقل من 25 سنة	التحفيز المادي الإيجابي
		70	من 26 إلى 34 سنة	
		19	من 35 إلى 44 سنة	
		8	45 سنة فأكثر	
0.035	2.971	14	أقل من 25 سنة	نية ترك العمل
		70	من 26 إلى 34 سنة	
		19	من 35 إلى 44 سنة	
		8	45 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحث

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم / 6 / ما يلي:

أ- بالنسبة لمحور التحفيز المعنوي الإيجابي فإن قيمة F بلغت (3,366) والدلالة الإحصائية (0,021) أصغر من الدلالة القياسية (0,05) إذاً يوجد فروق ذات دلالة معنوية لاستجابات أفراد العينة حول محور التحفيز المعنوي الإيجابي تبعاً للفئة العمرية ، ووفق اختبار Scheffe الموضح بالجدول رقم / 7 / يتبين بأن الفروق ذات الدلالة المعنوية لصالح الفئة / أقل من 25 سنة/

جدول رقم (7)

نتائج اختبار Scheffe لفروق محور التحفيز المعنوي الإيجابي والتي تعود لاختلاف الفئة العمرية للعاملين في القطاع المصرفي الخاص بدمشق عند مستوى الدلالة (0,05)

Subset for alpha = 0.05		العدد	فئات المتغير	المتغير
2	1			
3.3316	-	14	أقل من 25 سنة	التحفيز

3.1092	3.1092	70	من 26 إلى 34 سنة	المعنوي الإيجابي
-	2.9173	19	من 35 إلى 44 سنة	
3.2321	3.2321	8	45 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحث

ب- بالنسبة لمحور التحفيز المادي الإيجابي فإن قيمة F بلغت (3,252) والدلالة الإحصائية (0,025) أصغر من الدلالة القياسية (0,05) إذاً يوجد فروق ذات دلالة معنوية لاستجابات أفراد العينة حول محور التحفيز المادي الإيجابي تبعاً للفئة العمرية ، ووفق اختبار Scheffe الموضح بالجدول رقم / 8 / يتبين بأن الفروق ذات الدلالة المعنوية لصالح الفئة / من 26 إلى 34 سنة /

جدول رقم (8)

نتائج اختبار Scheffe لفروق محور التحفيز المادي الإيجابي والتي تعود لاختلاف الفئة العمرية للعاملين في القطاع المصرفي الخاص بدمشق عند مستوى الدلالة (0,05)

Subset for alpha = 0.05		العدد	فئات المتغير	المتغير
2	1			
-	2.8878	14	أقل من 25 سنة	التحفيز المادي الإيجابي
-	2.9551	70	من 26 إلى 34 سنة	
-	2.7218	19	من 35 إلى 44 سنة	
-	2.6786	8	45 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحث

ج- بالنسبة لمحور نية ترك العمل فإن قيمة F بلغت (2,971) والدلالة الإحصائية (0,035) أصغر من الدلالة القياسية (0,05) إذاً يوجد فروق ذات دلالة معنوية لاستجابات أفراد العينة حول محور نية ترك العمل تبعاً للفئة العمرية ، ووفق اختبار Scheffe الموضح بالجدول رقم / 9 / يتبين بأن الفروق ذات الدلالة المعنوية لصالح الفئة / 45 سنة فأكثر /

جدول رقم (9)

نتائج اختبار Scheffe لفروق محور نية ترك العمل والتي تعود لاختلاف الفئة العمرية
للعاملين في القطاع المصرفي الخاص بدمشق عند مستوى الدلالة (0,05)

Subset for alpha = 0.05		العدد	فئات المتغير	المتغير
2	1			
2.9643	2.9643	14	أقل من 25 سنة	التحفيز المعنوي الإيجابي
2.8238	2.8238	70	من 26 إلى 34 سنة	
-	2.7368	19	من 35 إلى 44 سنة	
3.4583	-	8	45 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحث

مما سبق نستنتج أن الفرضية الثالثة محققة نظراً لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لاستجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير الفئة العمرية، كما بينت نتائج الفرضية الثالثة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور التحفيز المعنوي الإيجابي وكانت هذه الفروق لصالح الفئة العمرية / أقل من 25 سنة / مما يدل على أن الموظفين الجدد يهتمون أكثر من غيرهم بالتحفيز المعنوي الإيجابي الذي تقدمه إدارة المصرف كالمشاركة في الأنشطة والندوات واتباع الدورات التدريبية المختلفة. كما وضحت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور التحفيز المادي الإيجابي وكانت هذه الفروق لصالح الفئة العمرية / من 26 إلى 34 سنة/ مما يدل على أن هذه الفئة تهتم بطرق التحفيز المرتبطة بالمال كالزيادة في الأجور والعلاوات والزيادات السنوية والمكافآت المتنوعة. في حين كانت الفروق ذات الدلالة الإحصائية بالنسبة لمحور نية ترك العمل لصالح الفئة العمرية / 45 سنة فأكثر / مما يدل على أن هذه الفئة تهتم بالخطط التقاعدية التي قد تضعها المنظمة لهم .

10-6-4 توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة حول التحفيز

المعنوي والمادي الإيجابي ونية ترك العمل يعزى للمستوى العلمي لهم.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار one way Anova ويظهر الجدول رقم

10 / نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (10)

نتائج اختبار فروق متغيرات الدراسة والتي تعود لاختلاف المستوى العلمي للعاملين في القطاع المصرفي الخاص بدمشق عند مستوى الدلالة (0,05)

المتغير	فئات المتغير	العدد	F	مستوى المعنوية Sig
التحفيز المعنوي الإيجابي	ثانوية / معهد	18	1.990	0.142
	إجازة جامعية	67		
	ماجستير/ دكتوراه	26		
التحفيز المادي الإيجابي	ثانوية / معهد	18	4.343	0.015
	إجازة جامعية	67		
	ماجستير/ دكتوراه	26		
نية ترك العمل	ثانوية / معهد	18	3.027	0.043
	إجازة جامعية	67		
	ماجستير/ دكتوراه	26		

المصدر: من إعداد الباحث

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم / 10 / ما يلي:

أ- بالنسبة لمحور التحفيز المعنوي الإيجابي فإن قيمة F بلغت (1,990) والدلالة الإحصائية (0.142) أكبر من الدلالة القياسية (0,05) إذاً لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية لاستجابات أفراد العينة حول محور التحفيز المعنوي الإيجابي تبعاً للمستوى العلمي

ب- بالنسبة لمحور التحفيز المادي الإيجابي فإن قيمة F بلغت (4,343) والدلالة الإحصائية (0,015) أصغر من الدلالة القياسية (0,05) إذاً يوجد فروق ذات دلالة معنوية لاستجابات أفراد العينة حول محور التحفيز المادي الإيجابي تبعاً

للمستوى العلمي ، ووفق اختبار Scheffe الموضح بالجدول رقم / 11 / يتبين بأن
الفروق ذات الدلالة المعنوية لصالح الفئة / ماجستير - دكتوراه /

جدول رقم (11)

نتائج اختبار Scheffe لفروق محور التحفيز المادي الإيجابي والتي تعود لاختلاف المستوى
العلمي للعاملين في القطاع المصرفي الخاص بدمشق عند مستوى الدلالة (0,05)

Subset for alpha = 0.05		العدد	فئات المتغير	المتغير
2	1			
-	2.7937	18	ثانوية / معهد	التحفيز المادي الإيجابي
2.8443	2.8443	67	إجازة جامعية	
3.0604	-	26	ماجستير / دكتوراه	

المصدر: من إعداد الباحث

ج- بالنسبة لمحور نية ترك العمل فإن قيمة F بلغت (3,027) والدلالة الإحصائية
(0,043) أصغر من الدلالة القياسية (0,05) إذاً يوجد فروق ذات دلالة معنوية
لاستجابات أفراد العينة حول محور نية ترك العمل تبعاً للمستوى العلمي
ووفق اختبار Scheffe الموضح بالجدول رقم / 12 / يتبين بأن الفروق ذات الدلالة
المعنوية لصالح الفئة / ثانوية - معهد /

جدول رقم (12)

نتائج اختبار Scheffe لفروق محور نية ترك العمل والتي تعود لاختلاف المستوى العلمي
للعاملين في القطاع المصرفي الخاص بدمشق عند مستوى الدلالة (0,05)

Subset for alpha = 0.05		العدد	فئات المتغير	المتغير
2	1			
3.1944	-	18	ثانوية / معهد	نية ترك العمل
2.8308	2.8308	67	إجازة جامعية	
-	2.7564	26	ماجستير / دكتوراه	

المصدر: من إعداد الباحث

مما سبق نستنتج أن الفرضية الرابعة غير محققة من حيث محور التحفيز المعنوي الإيجابي لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لاستجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير المستوى العلمي ومحققة من حيث محوري التحفيز المادي الإيجابي و نية ترك العمل نظراً لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لاستجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير المستوى العلمي، كما بينت نتائج الفرضية الرابعة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور التحفيز المعنوي الإيجابي مما يدل على أن إدارة المصرف توفر تدريبات مهنية لكافة العاملين وتزودهم بالتوجيهات المناسبة لتحسين أداء وظائفهم. كما وضحت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور التحفيز المادي الإيجابي وكانت هذه الفروق لصالح الفئة / ماجستير - دكتوراه / وبالتالي يجب على إدارة المصارف أن تأخذ بعين الاعتبار أن طرق التحفيز المادي الإيجابي المتبعة لديها والتي قد تكون مناسبة للعاملين الحاصلين على شهادات متوسطة قد لا تكون مناسبة للعاملين الحاصلين على شهادات عليا ، وعلى منظمات القطاع المصرفي مراعاة هذا الاختلاف عند وضع استراتيجيات التحفيز المادي الإيجابي المتبعة لديها. أما بالنسبة لمحور نية ترك العمل فقد كانت الفروق ذات الدلالة الإحصائية لصالح الفئة / ثانوية - معهد / ويمكن أن يُعزى ذلك إلى اختلاف الأهداف والاحتياجات المهنية للعاملين الحاصلين على شهادات عليا عن العاملين الحاصلين على شهادات متوسطة.

11- النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي المتبع لاختبار الفرضيات ما يلي:

- ❖ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي الإيجابي ونية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق.
- ❖ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي الإيجابي ونية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

- ❖ وجود فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة حول التحفيز المعنوي والمادي الإيجابي ونية ترك العمل يعزى للفئة العمرية لهم.
- ❖ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول محوري التحفيز المادي الإيجابي ونية ترك العمل، أما بالنسبة لمحور التحفيز المعنوي الإيجابي فقد دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية له تعزى لمتغير المستوى العلمي.

12- المقترحات والتوصيات:

- ❖ ضرورة إتباع نظام حوافز وترقيات عادل من خلال التدرج الوظيفي.
- ❖ الاهتمام بتنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.
- ❖ تشجيع العاملين في حال تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال تقديم المكافآت المادية أو المعنوية.
- ❖ الاهتمام بزيادة المكافآت المادية لتخفيض نية ترك العمل لدى العاملين.
- ❖ السعي لتحقيق الإنصاف والتوازن في منح الحوافز المعنوية والمادية للعاملين.

References

- [1] MONDY, R and Noe, R (2005) - **Human Resource Management** , edition 9, New jersey, Prentice Hall.
- [2] LEOPOLD, J. (2002) - **Human Resource in Organizations** , England, Person Education.
- [3] IPEK, K. T. (2007) - **Antecedents of Turnover Intention toward a Service Provider**, The Business Review, 128-134.
- [4] AHMAD, S .SHAHZAD, K. REHMAN, S. KHAN, N.A.&ULLAH Shad, I. (2010) - **Impact of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Turnover intentions of call center Personal in Pakistan** , European journal of Social Sciences.
- [5] BREWER, C. KOVNER, C. GREENE, W. Tukov-Shuser, & Djukic, M, (2012) - **Predictors of actual turnover in a national sample of newly licensed registered nurses employed in hospitals**, International Journal of Nursing Studies.
- [6] PROBST, H. GRIFFITHS, S. ADAMS, R & Hill, (2012) , **Burnout in therapy radiographers in the UK** , British Journal of Radiology.
- [7] CAROLYN Gail Klassen, (2013) - **Job Stress And Turnover Among Registered Nurses In Acute Care** , trinity western university.
- [8] SAMUEL & JOSHUA (2016), **The Role of Financial Incentives as a Motivator in Employee's Productivity in Nigeria Electricity Distribution Companies**. International Journal of Research in Business Studies and Management, Vol (3) No (2).
- [9] PENGQIAN Fang, XIANGLI Liu, LINGXIAO Huang, Xiaoyan Zhang,Zi Fang (2014) - **Factors that influence the turnover intention of Chinese village doctors based on the investigation results of Xiangyang City in Hubei Province** , International Journal for Equity in Health.
- [10] JABEEN, Maimona (2011) - **Impact of Performance Appraisal on Employees Motivatioon**. The Islamia University of Bahawalpur, Punjab, Pakistan, European Journal of Business and Management Vol 3, No.4
- [11] AL JISHI, Hala Abdulhadi (2009) - **Motivation and Its Effect on Performance on Nurses in Aramco Health Center**, Open University Malaysia.

References in Arabic:

- [1] Shawish, Mostafa (2006) human resource management- individuals management, Amman: Al Shorok publishing house.
- [2] Zwelef, Mahdi (2000) Individuals management in a quantitative perspective and human relations, Amman: Al mejdalawi publishing house.
- [3] Abdulrahman, Antar (2010) human resource management basic concepts and strategic dimentions, Amman: Al Yazory scientific publishing house.
- [4] Aldalla, Saood (2003) Motivations effect on Saudi doctors performance in security forces hospital in Riyadh, Naeyf Alarabi academy for security sciences, Riyadh, Saudi Arabia.
- [5] Al-Maghribi, Abdel-Fattah Abdel-Hamid (2009), Recent Trends in Studies and Practices of Human Resource Management, 1st Edition, Egypt, without a publishing house.
- [6] Al-Omari, Awad (2006) The Effect of Incentives on Administrative Creativity in Governmental Organizations, King Khalid Military College Journal, Issue (74).
- [7] Essam Haidar, Fida Nasir, The Impact of Violating the Psychological Contract on Intention to Leave Work, Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences, Damascus University, First Issue, (2014), p (271).
- [8] Hammoud, Khudair Kazim (2005), Total Quality Management, Amman, Dar Al Masirah for printing, publishing and distribution.
- [9] Al-Lawzi, Musa (2003), Organizational Development, Amman, Wael Publishing and Distribution House.
- [10] Awwad, Fathy (2012), Business Administration and Manager Jobs in Contemporary Institutions, Amman, Dar Safa for printing, publishing and distribution.
- [11] Atef, Abdul-Rahim Zahir (2011), New concepts in human resource management, Amman, Dar Al-Raya for publishing and distribution.
- [12] Al-Morsi, Gamal El-Din (2010), Strategic Management for Human Resources - The Entrance to Achieving a Competitive Advantage for the Twenty-First Century Organization, Second Edition, Alexandria, University Publishing and Printing House.

- [13] Al-Mousawi, Sinan (2006), **Human Resources Management and the Effects of Globalization on It**, 1st Edition, Amman, Majdalawi House for Publishing and Distribution.
- [14] Al-Marai, Salih Hajjaj (2010), **Personnel Management**, 1st Edition, Amman, Academics for Publishing and Distribution.
- [15] Odeh, Taher (1994), **Personnel Management**, Al-Intisar Press, Open Society Publications, Tripoli.
- [16] Al-Kharabsheh, Omar (1995), **Incentives and Their Applications: When Managers Decide to Grant Incentives to Employees and Why**, Journal of Development and Management, Amman, Issue 17.
- [17] Abdel-Aziz Shneik, **Incentives and Organizational Effectiveness**, Supplementary Note for a Master's Degree in Human Resources Development and Management, Faculty of Law and Social Sciences, University of 20 August Skikda, 2007-2008.
- [18] Abdel Ghaffar, Hanafi (2007), **Organizational Behavior and Human Resource Management**, Egypt, University House.
- [19] Ketofi, Noureddine (1992), **Study of the Effectiveness of the Incentive System on Productive Efficiency**, Institute of Economic Sciences, University of Algiers.
- [20] Nouri Mounir and Farid Courtel (2011), **Human Resources Management**, Jordan, Amman, Arab Society Library for Publishing and Distribution.
- [21] Ahmed Adel Rashid (1981), **Memoirs in Personnel Management**, Beirut, Arab Renaissance Publishing House.
- [22] Morsi, Hamed Nabil (2010), **The Art of Human Resource Management in Governmental and Private Organizations**, 1st Edition, Egypt, The Modern Arab Office.
- [23] Al-Selami, Ali (2005) **People Management and Productive Efficiency**, Egypt: Gharib Publishing Office.
- [24] Wasfi Aqili, Omar (2009) **Contemporary Human Resource Management: A Strategic Dimension**, Amman, Wael Publishing and Distribution House.

- [25] Saeed Al Salem, Moayad (2009), Human Resources Management: An Integrated Strategic Approach, 1st Edition, Amman, Ithraa House for Publishing and Distribution.
- [26] Hammoud, Khudair Kazim and Yassin Kasib Al-Kharsha (2011), Human Resources Department, 1st floor, Amman, Dar Al-Masirah for printing, publishing and distribution.
- [27] Al-Harbi, Badr Jazaa (2005), the training staff dropped out from the Institute of Public Administration, King Saud University, Riyadh.
- [28] Halawani, Hizam Adel (2001), Factors that may drive faculty members at King Saud University to drop out from the university, King Saud University, Riyadh.
- [29] Al-Ghanim, Walid Ibrahim (2003), Trends Toward Employment Dropout and its Relationships to Performance, An Applied Study on International Airport Customs in the Kingdom of Saudi Arabia, Naif Academy for Security Sciences, Riyadh.
- [30] Al-Douri, Zakaria Mutlaq (2005), Strategic Management: Concepts, Operations and Cases of Study, Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House, Amman.
- [31] Al-Anoud, Mutab (2015), Material and moral incentives and their relationship to organizational commitment, a study on male and female workers in commercial banks in Riyadh, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
- [32] Ghazi, Hassan (2014), The Effect of Incentives on Improving the Performance of Workers in Public Sector Institutions in Jordan, An Applied Study on Greater Amman Municipality, Middle East University, Jordan.
- [33] Odeh, Mahmoud and Awad, Bakr (2011), The effect of incentives on workers at Nablus Specialized Hospital, An-Najah National University, Palestine.

- [34] Al-Jasassi, Abdullah (2011), The effect of material and moral incentives on improving the performance of workers in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman, The British Arab Academy for Higher Education, Sultanate of Oman.

المراجع العربية:

- [1] شاويش، مصطفى (2006) إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- [2] زويلف، مهدي (2000) إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، عمان: دار مجدلاوي للنشر.
- [3] عبد الرحمن، عنتر (2010) إدارة الموارد البشرية المفاهيم الأساسية والأبعاد الاستراتيجية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- [4] الدالة، سعود (2003) أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، أكاديمية نايف العربي للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- [5] المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد (2009)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، مصر، دون دار نشر
- [6] العمري، عوض (2006) أثر الحوافز على الابداع الإداري في المنظمات الحكومية، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، العدد(74).
- [7] عصام حيدر، فداء ناصر، أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، العدد الأول، (2014)، ص (271).
- [8] حمود، خضير كاظم (2005)، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- [9] اللوزي، موسى (2003)، التطوير التنظيمي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- [10] عواد، فتحي (2012)، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، عمان، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- [11] عاطف، عبد الرحيم زاهر (2011)، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الرابية للنشر والتوزيع.

- [12] المرسي، جمال الدين (2010)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الطبعة الثانية، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والطباعة.
- [13] الموسوي، سنان (2006)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- [14] المرعي، صالح حجاج (2010)، إدارة الأفراد، ط1، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- [15] عودة، طاهر (1994)، إدارة الأفراد، مطبعة الانتصار، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس.
- [16] الخرايشة، عمر (1995)، الحوافز وتطبيقاتها: متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين ولماذا، مجلة الإنماء والإدارة، عمان، عدد 17.
- [17] عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة سكيكدة، 2007-2008
- [18] عبد الغفار، حنفي (2007)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية.
- [16] كتوفي، نور الدين (1992)، دراسة فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الانتاجية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- [20] نوري منير وفريد كورتل (2011)، إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- [21] أحمد عادل راشد (1981)، مذكرات في إدارة الأفراد، بيروت، دار النهضة العربية للنشر.
- [22] مرسي، حامد نبيل (2010)، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، ط1، مصر، المكتب العربي الحديث.

- [23] السلمي، علي (2005) إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مصر: مكتب غريب للنشر.
- [24] وصفي عقيلي، عمر (2009) إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بُعد استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- [25] سعيد السالم، مؤيد (2009)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع.
- [26] حمود، خضير كاظم وياسين كاسب الخرشة (2011)، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- [27] الحربي، بدر جزاء (2005)، تسرب أعضاء هيئة التدريس من معهد الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- [28] حلواني، حزام عادل (2001)، العوامل التي قد تدفع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود للتسرب من الجامعة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- [29] الغانم، وليد إبراهيم (2003)، الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء دراسة تطبيقية على جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- [30] الدوري، زكريا مطلق (2005)، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- [31] العنود، متعب (2015)، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة على العاملين والعملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- [32] غازي، حسن (2014)، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [33] عودة، محمود وعواد، بكر (2011)، تأثير الحوافز على العاملين في مستشفى نابلس التخصصي، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

[34] الجساسي، عبد الله (2011)، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عُمان.

أثر أساليب واستراتيجيات التحفيز
في نية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق

اثر الأزمة على التمويل المصرفي للقطاع الزراعي في الجمهورية العربية السورية

اشراف الدكتور :

اعداد الطالب:

معنز نعيم

احمد السبع

جامعة دمشق – كلية الاقتصاد – قسم الاقتصاد

الملخص

تناول البحث دراسة اثر الحرب على الدور التنموي للتمويل المصرفي في القطاع الزراعي في الجمهورية العربية السورية خلال الفترة من 2000 ولغاية 2018، والذي يعتبر أحد أهم القطاعات التي تسهم في رعد الاقتصاد الوطني بالموارد الاقتصادية حيث تم استخدام سلسلة زمنية تعبر عن الاقراض خلال الفترة المدروسة وتم استخدام مجموعة من الاختبارات الاحصائية للوقوف على اثر الحرب على سورية على تمويل القطاع الزراعي . وقد توصل الى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- الفروق في التمويل للقطاع الزراعي العام غير دالة احصائيا ولا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لازمة على القطاع الزراعي العام.
- 2- الفروق في التمويل للقطاع الزراعي المشترك دالة احصائيا ويوجد أثر ذو دلالة احصائية لازمة على التمويل للقطاع الزراعي المشترك.
- 3- الفروق في التمويل للقطاع الزراعي الخاص غير دالة احصائيا ولا يوجد

أثر ذو دلالة احصائية للازمة على إقراض المصرف الزراعي للقطاع الزراعي الخاص.

الكلمات المفتاحية: الانتاج الزراعي، التمويل الزراعي، المشاريع الزراعية.

The impact of the crisis on bank financing for the agricultural sector in the Syrian Arab Republic

Student Preparation:

Doctor Supervision:

Ahmed Alsabea

Moataz Naim

Damascus University – Faculty of Economics – Department of
Economics

ABSTRACT

The research deals with studying of the impact of the war on developmental role of bank financing in the agricultural sector in Syrian Arab Republic during the period from 2000 to 2018, which is considered as one of the most important sectors that contribute to supplying the national economy with economic resources, as a time series that expresses lending during the studied period, also used a group of Statistical tests to determine the impact of the war on Syrian financing the agricultural sector. And it reached a set of results, the most important of which are:

- 1 –The differences in financing for the public agricultural sector are not statistically significant, and there is no statistically significant impact of the crisis on the public agricultural sector.
- 2 –The differences in financing for the joint agricultural sector are statistically significant and there is a statistically significant effect of the crisis on financing for the joint agricultural sector.
- 3 –The differences in financing for the private agricultural sector are not statistically significant, and there is no statistically significant effect of the crisis on the Agricultural Bank's lending to

the private agricultural sector.

Key words: agricultural production, agricultural financing,
agricultural projects

مقدمة:

يعتبر القطاع الزراعي أحد أهم القطاعات التي تسهم في رفد الاقتصاد الوطني بالموارد الاقتصادية وقد استهدفت إستراتيجية التنمية الزراعية والخطط الخمسية المتعاقبة تنمية الإنتاج الزراعي بشقيه النباتي والحيواني والتوسع في التصنيع الزراعي والغذائي بربط الإنتاج الزراعي بالإنتاج الصناعي وتصدير السلع المصنعة من أجل تحقيق قيمة مضافة أعلى إضافة إلى تحقيق الأهداف العامة الأخرى التي من شأنها تحسين نوعية المنتجات الزراعية بهدف تصديرها مثل استخدام التقانات الحيوية وتقليل المواد الكيماوية المستخدمة بالزراعة وتطوير الزراعة العضوية .

مشكلة البحث:

يعتبر القطاع الزراعي أحد أهم الدعائم لأي اقتصاد، وكذلك الحال بالنسبة للجمهورية العربية السورية، إلا أن هذا القطاع يعاني من مشاكل جمة أهمها، قلة الدخل المتولد عنه، والذي يؤدي الى ضعف الادخار وبالتالي قلة القدرة على التمويل الذاتي لأي مشروع زراعي، وهنا تكمن المشكلة في دراسة واقع التمويل الزراعي في سورية، ومعرفة الدور الذي يؤديه القطاع المصرفي السوري في تمويل وتنمية القطاع الزراعي.

أهمية البحث:

يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الحيوية والهامة، كونه يناقش أهمية القطاع الزراعي في الجمهورية العربية السورية، والذي يعتبر حجر الأساس في أي عملية تنموية، والمدخل الأساسي للعمليات الاقتصادية بالمجمل، إضافة لذلك فإن البحث يناقش الدور الذي يلعبه القطاع المصرفي العام والخاص في تمويل وتنمية المشاريع الزراعية، وأثر هذا التمويل وكفايته في ظل غياب أو ضعف القدرة على التمويل الذاتي لهذه المشاريع ، خاصة في الفترة المنصرمة التي مرت بها سوريا بحرب طاحنة قضت على أغلب الموارد ، وجمدت معظم الأنشطة الاقتصادية بما فيها النشاط الزراعي في كثير من المناطق.

أهداف البحث:

انطلاقاً من الأهمية التي يضطلع بها القطاع الزراعي في سوريا من جهة تحقيق الامن الغذائي المحلي، و رفع الصادرات والمساهمة في الناتج المحلي الإجمالي وزيادة فرص العمل وغيرها...

فإن هذا البحث يهدف إلى:

- 1- التعرف على واقع القطاع الزراعي في الجمهورية العربية السورية.
- 2- معرفة التسهيلات والإعانات التي تمنحها الحكومة السورية للمشاريع الزراعية، ودورها في تنمية هذا القطاع.
- 3- التعرف على اثر الحرب في سورية على تمويل القطاع الزراعي في سورية.

منهجية الدراسة:

من أجل دراسة الإشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها، جوانبها، ونتائجها و للإجابة على أسئلة البحث وإثبات صحة الفرضيات، سنقوم باستخدام المنهج الوصفي للإلمام بالأطر النظرية المتعلقة بالموضوع إضافة إلى مجموعة من الأدوات الإحصائية في جمع وتصحيح البيانات واستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة spss

فرضيات البحث:

سيناقش البحث الفرضية التالية:

- لايوجد أثر ذو دلالة احصائية لازمة على القطاع الزراعي العام.
- لايوجد أثر ذو دلالة احصائية لازمة على القطاع الزراعي المشترك.
- لايوجد أثر ذو دلالة احصائية لازمة على القطاع الزراعي الخاص.

حدود البحث:

الحدود المكانية: الجمهورية العربية السورية - الحدود الزمانية 2018-2000.

الدراسات السابقة:

1- سعيدة بدریان ،كریمة بكادی،و فتحیة زیدان،بعنوان ،القروض المصرفیة ودورها فی التیمیة الفلاحیة دراسة حالة بنك الفلاحة والتیمیة الفلاحیة وكالة المنیعة" قسم العلوم الاقصادیة، کلیة العلوم الاقصادیة والتجاریة وعلوم التسییر، جامعة قاصدی مریاح ورقلة، الجزائر، 2013.

خلصت الدراسة إلى أن مفهوم التیمیة الزراعیة یرتبط بمفهوم التیمیة الاقصادیة الشاملة والتي تشمل المجالات الاجتماعیة والسیاسیة والثقافیة، حیث أن القروض ساهمت فی كمیة كبیرة فی تحریك عجلة التیمیة الاقصادیة، وكما للقروض دورا هاما فی تطویر الزراعة وتیمیة القطاع الزراعی بصفة عامة، حیث نلاحظ فی بنك الفلاحة والتیمیة بوكالة المنیعة ولایة غردایة سنتی: 2007-2012 أن إیرادات القطاع الزراعی شهدت نموا وتطورا ملحوظا وذلك راجع إلى تسهیل منح القروض الزراعیة التي نشطت القطاع الزراعی مما ادى الى زیادة البنك من هذا القطاع.

2- علی محمود عیسی، بعنوان "القروض الزراعیة ودورها فی عملیة التیمیة الاقصادیة والزراعیة" قسم الاقصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014.

اهتم الباحث بدراسة الدور الذي تلعبه القروض الزراعیة فی عملیة التیمیة الاقصادیة، واعتمدت الدراسة محافظة الحسكة نموذجا، ووصلت الى مجموعة من النتائج منها: أن الاقصاد السوري متنوع زراعی وصناعی تتوفر المقومات الكافیة والبیئة المناسبة الا ان الزراعة تعاني من عدید من المشاكل تتمثل فی قلة المیاه والتصحیر وغيرها، یعتبر المصرف الزراعی الجهة الوحیة التي تقوم بتسلیف القطاع الزراعی والمزارعی، ویعتبر المصرف الزراعی الذراع المالی للحكومة التي تنفذ من خلالها سیاستها المالیة الزراعیة، تساهم القروض الزراعیة فی دعم البنیة التحتیة للزراعة والتقلیل من الاثار السلبیة للمناخ والظروف الاقصادیة غیر المناسبة.

3- Muhammad Hakimi Mohd Shafiai, &, Mohammed Rizki Moi, " Fitting Islamic Financial Contracts in Developing Agricultural Land", GJAT | JUNE 2015 | VOL 5 ISSUE 1 | 43, www.gjat.my

تدرس الورقة كيفية تمويل المشاريع الزراعية بالاعتماد على مبادئ التمويل الإسلامي، وترى أن عقود المزارعة من الخطط الناجعة في التمويل الزراعي بالاعتماد على المصارف الإسلامية.

4- Bahrija Kačar, Jasmina Curić, Selma Ikić, " ISLAMIC BANKS AND FINANCE AND THE POSSIBILITY OF AGRICULTURAL INVESTMENTS IN THE REPUBLIC OF SERBIA" , Economics of Agriculture, UDC, 3/2017

تتناقش الدراسة آليات تمويل القطاع الزراعي في صربيا وفق المبادئ الإسلامية، عن طريق تفعيل دور البنوك الإسلامية كونها تتمتع بمزايا نسبية مقارنة بباقي البنوك وتطوير الأعمال، إضافة إلى وجوب التعاون مع عدد متزايد من المؤسسات المالية التي تقوم عملياتها على مبادئ الشريعة الإسلامية.

الإطار النظري:

عمل الاقتصاد السوري في الآونة الأخيرة على تنفيذ برنامج إصلاحي اقتصادي استهدف تسريع رفع معدلات النمو الاقتصادي والوصول إلى معدل نمو يعادل 8% بحلول العام 2015/ وزيادة الناتج المحلي الإجمالي وإصلاح مؤسسات القطاع العام وتطوير تنافسيّتها وتحديثها وزيادة مساهمة القطاع الخاص في بناء الاقتصاد، وذلك لتحقيق أهداف إستراتيجية التنمية الاقتصادية في النهاية وتلبية متطلبات النمو السكاني المتزايد ومنها خفض معدلات البطالة الحالية والمقدرة عام 2009/ بحوالي 8.4% وزيادة التنوع الاقتصادي وتحقيق الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية وتشجيع الصادرات وترشيد الإنفاق الإداري وتحسين بيئة الاستثمار أيضاً (بيبلي وآخرون، 2012).

تعتبر التجارة مكوناً هاماً جداً لميزان المدفوعات وقد سعت الحكومة السورية مؤخراً لتحريّر تجارتها ومواكبة التطورات الاقتصادية العالمية وذلك عن طريق تحديث أنظمتها وبنية

تشريعاتها حيث أصبح للقطاع الخاص دور أكبر من خلال مشاركتها في الإعداد لبعض الاتفاقيات التجارية الإقليمية و الثنائية مع عدد من البلدان كتركيا، إيران، فنزويلا... الخ. تميزت التجارة الزراعية السورية بنشاط ملحوظ كما تظهره المؤشرات الإحصائية، بالرغم من زيادة تنافسية السلع الزراعية السورية إلا أن مساهمتها في الصادرات الكلية انخفضت وظلت زيادة الواردات أسرع من الصادرات ويعزى ذلك إلى الانفتاح الذي سمح باستيراد منتجات كانت محظورة في السابق إضافة إلى وجود معوقات أمام الصادرات السورية في بعض البلدان المستهدفة وبالتالي أصبح الميزان التجاري الزراعي سالباً في هذه الفترة الأخيرة، هذا ما دفع الحكومة إلى اتخاذ بعض الإجراءات لدعم التصدير من خلال تحسين نوعية المنتج والترويج له ودعم المحاصيل ذات الأهمية، وتنصف الصادرات الزراعية السورية بأنها شديدة التركيز ينحصر معظمها في عدد قليل من السلع وبالتالي يتوجب عدم الانصراف عن تصدير سلع أخرى من الممكن أن تحقق تنافسية أكبر في السوق الأجنبية (بييلي وآخرون، 2012).

وقد عملت سورية على إجراء الإصلاحات المالية والاقتصادية التي تساعد على اتخاذ خطوات لتوقيع اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وتسهيل الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، وسعت كذلك لزيادة عدد الشركاء التجاريين بالإضافة لتبسيط أحكام التجارة الخارجية فيما يتعلق بالاستيراد والتصدير من خلال التسهيلات التي تم إنجازها. وتساهم الزراعة في التطور الاقتصادي بأربع طرق رئيسية (كوفارو، 2003):

1. يعتمد نمو القطاعات غير الزراعية بشكل كبير على الزراعة المحلية وما تقدمه من منتجات غذائية ومواد أولية تستخدم في تصنيع العديد من المنتجات كالأقمشة (المساهمة في الإنتاج).
2. يشكل الأشخاص المشتغلون بالزراعة جزءاً هاماً من السوق المحلي للمنتجات الصناعية بسبب الاتجاه الكبير نحو الزراعة خلال المراحل الأولى من النمو الاقتصادي (المساهمة في السوق).

3. تعتبر الزراعة مصدراً لرأس المال والعمل بالنسبة لبقية القطاعات الاقتصادية لأن الأهمية النسبية للقطاع الزراعي تتناقص مع ازدياد النمو الاقتصادي (المساهمة بعوامل الإنتاج).

4. تساهم الزراعة المحلية في ميزان المدفوعات إما من خلال زيادة قيمة الصادرات أو من خلال التوسع في إنتاج بدائل محلية عن المستوردات الزراعية .

الزراعة في الاقتصاد السوري قبل الأزمة عام : 2011

يعد القطاع الزراعي أحد أهم القطاعات في الاقتصاد السوري حيث بلغ وسطي معدل النمو السنوي للقطاع للفترة 2010 - 1970 حوالي 3.9% مع مساهمة في النمو الكلي بلغت حوالي 23% ؛ وللقطاع علاقات اقتصادية متشابكة مع بقية القطاعات مثل الصناعة والإنشاء والتعمير والطاقة. لكن مساهمة القطاع كانت متقلبة نتيجة تأثره الكبير بالظروف المناخية.

تراجعت الأهمية النسبية للزراعة حيث كان الناتج الزراعي يشكل 32% من إجمالي الناتج في السبعينات بينما أصبح يشكل 22.4% في العقد الأول من الألفية الجديدة. كما تراجعت حصة القطاع الزراعي من إجمالي المشتغلين من حوالي 50% عام 1970 إلى حوالي 14% فقط عام 2010.

لقد أثر تباين إنتاج القطاع الزراعي في توزيع السكان جغرافياً حيث يظهر الاتجاه للهجرة من الريف إلى الحضر والتي ارتفعت من 30% من السكان عام 1970 إلى 43% من السكان عام 2010. وتبين المؤشرات التنموية أن المناطق الأغنى من حيث الإنتاج الزراعي خاصة المنطقتين الشرقية والشمالية هي الأقل تطوراً من ناحية طرق ووسائل الإنتاج الزراعي الحديثة.

انعكس أثر التخلف والضعف في حداثة البحث الزراعي العلمي على مستويات الفقر للعاملين في الزراعة الذين يحصلون على ثاني أدنى أجور في الاقتصاد والذي يجعل 45% منهم يعيشون في حالة فقر شديد إذا اعتمدوا على أجرهم من العمل في الزراعة.

أي أن معظم العاملين في الزراعة وخاصة النساء يعانون من الفقر نتيجة مستويات الأجور المنخفضة.

تدهور الناتج المحلي الزراعي في سوريا بناءً على تقديرات مرتبطة بكميات الإنتاج إلى النصف مقارنة بالعام 2010 ، وتراجع كل من الناتج النباتي والحيواني بنسب متقاربة 42% و 45% على التوالي (المحاميد وآخرون، 2011).

حقق الاقتصاد معدلات نمو مرتفعة نسبياً، بحسب البيانات المتوفرة منذ عام 1970 ، فقد بلغ وسطي معدل النمو السنوي للفترة 2010 - 1970 حوالي 5.6 %، ووسطي معدل النمو السنوي للسكان للفترة نفسها حوالي 3% ، أي إن حصة الفرد نمت بمعدل نمو سنوي بلغ حوالي 2.6% . وللقطاع الزراعي دور حيوي في الاقتصاد السوري، إذ بلغ وسطي معدل النمو السنوي للقطاع الزراعي للفترة نفسها حوالي 3.9% ، مع مساهمة في النمو الكلي بلغت حوالي 23% . مما يعكس التحول الهيكلي التقليدي في الاقتصاديات النامية، إذ تتسارع معدلات النمو في القطاعات الصناعية والخدمية بوتيرة أسرع من قطاع الزراعة، الذي تحده ظروف الأرض والبيئة، فلا ينمو بالسرعة نفسها. فقد تراجعت حصة القطاع من 33% من الناتج في السبعينات إلى حوالي 22% في العقد الأول من الألفية الجديدة، ليصل إلى 17% في العام 2010 (الفاو، 2016).

الزراعة في الاقتصاد السوري بعد الأزمة عام 2011:

يعتبر قطاع الزراعة أحد المقومات الأساسية للاقتصاد في سوريا، وقد زادت أهميته خلال النزاع نظراً لدوره في توفير الأمن الغذائي والحفاظ على الحد الأدنى من الشروط المعيشية لكثرة من الأسر السورية، التي تشارك بشكل مباشر أو غير مباشر في الأنشطة الزراعية. إلا أن هذا القطاع شهد تدهوراً هائلاً مع استمرار النزاع المسلح الذي أثر سلباً في الإنتاج الزراعي من خلال تدمير نظم الري ونهب أدواته، وصعوبة الوصول إلى الأراضي في العديد من المناطق، وعدم توفر مستلزمات الإنتاج، ولا سيما الأسمدة والبذور والوقود، والنقل الآمن للمنتجات الزراعية إلى الأسواق، وعدم توفر القوى العاملة (المحاميد وآخرون، 2011).

أدى النزاع إلى تدمير هائل ومتفاوت لمقومات الإنتاج البشرية والمؤسسية والمادية والبيئية، فمن ناحية لقوة البشرية قتل مئات الآلاف وجرح الملايين وتعرض حوالي نصف السكان للتهجير القسري، وتراجعت العمالة الزراعية إلى حوالي النصف بين 2010 و 2018 وخسر القطاع الكثير من الكوادر المؤهلة (قطنا، 2018).

من الناحية المؤسسية تشكلت عدة منظومات حددت السياسات الزراعية بحسب القوى المسيطرة عسكرياً خلال النزاع، واشتركت "الأنظمة الزراعية" المختلفة في محورية النزاع، وتحويل الموارد الزراعية والغذائية لصالح تفوق القوى المسيطرة، واستباحة الحق في الحماية والغذاء والملكية، واستهدف كل طرف تدمير مقومات الأمن الغذائي "للاخر" وتخصيص الموارد بما فيها الموارد الغذائية للداعمين.

أدى النزاع لتدمير كبير في الثروة المادية الزراعية بما فيها الموارد الطبيعية والبنية التحتية والتجهيزات والمعدات والثروة الحيوانية من خلال الاستهداف المباشر بالقصف والنهب والتخريب أو غير المباشر من خلال التعديت على الأراضي والغابات أو ندرة مستلزمات الإنتاج وارتفاع تكاليفها كالطاقة والأسمدة والأعلاف.

أما بالنسبة للقوى العاملة الكلية والزراعية فقد بلغ عدد السكان المتواجدين على الأراضي السورية في عام 2018 حسب تقديرات المركز السوري لبحوث السياسات نحو 19.4 مليون نسمة، وقد ساهمت الظروف المعيشية السيئة والأعمال العسكرية في المناطق الساخنة في المناطق الشمالية والشرقية والجنوبية، التي تعتبر مناطق زراعية، في ازدياد نسبة النزوح واللجوء خلال سنوات النزاع مما أثر في القوة العاملة في قطاع الزراعة (المركز السوري لبحوث السياسات، 2019).

يعد قطاع الزراعة من القطاعات الهامة، التي تمتص اليد العاملة، ويعتبر القطن من أكبر المحاصيل امتصاصاً لليد العاملة، إذ يحتاج إلى ضعف ما يحتاج إليه محصول القمح مثلاً، وينطبق الأمر على التبغ والشوندر السكري اللذين يحتاجان إلى عدد كبير من اليد العاملة (مايك ويستليك، 2001). بلغت نسبة العاملين في الزراعة 14.4% من مجمل القوى العاملة في 2010 وقد تراجعت هذه النسبة عن الفترات السابقة نظراً لظروف

الجفاف من جهة وللسياسات الاقتصادية التي همشت القطاعات الإنتاجية بما فيها الزراعة لصالح توسع القطاعات الخدمية (المحاميد وآخرون، 2011).

إذ انخفض إجمالي العمالة خلال الأزمة بشكلٍ حاد حيث انخفض معدل الاستخدام من 39% في العام 2010 إلى 20.9% في العام 2017، ووصل معدل البطالة إلى 52.7% في العام 2017، وتمثل ذلك بخسارة 2 مليون فرصة عمل حتى نهاية عام 2017 (قطنا، 2018).

أما في قطاع الزراعة فقد تراجعت العمالة الزراعية من 724 ألف عام 2010 إلى حوالي 200 ألف عام 2014 ثم ارتفعت تدريجياً لتصل في عام 2018 إلى حوالي نصف عدد المشتغلين في القطاع للعام 2010. وتراجعت أعداد المشتغلات في القطاع حوالي 40% في 2018 مقارنةً بعام 2010، وحافظت نسبة المشتغلات في قطاع الزراعة إلى إجمالي المشتغلين في القطاع في حدود 20% للفترة 2010-2018، كما تدهورت القوة الشرائية للأجور نتيجة معدلات التضخم العالية، مما أدى إلى ارتفاع معدلات الفقر حتى بين العاملين. إذ تضاعفت الأسعار بين عامي 2010 و 2018 ثماني مرات وازدادت أسعار الغذاء بنسب أكبر من بقية السلع. (المركز السوري لبحوث السياسات، 2019).

لقد انخفض الناتج المحلي الزراعي في سوريا بناء على تقديرات مرتبطة بكميات الإنتاج بحوالي 50% أي أصبح النصف مقارنة بالعام 2010، وتراجع كل من الناتج النباتي والحيواني بنسب متقاربة 49% إلى 51% على التوالي. وتفاوت أداء القطاع الزراعي خلال سنوات الأزمة، فقد تحسن الإنتاج الزراعي في العام 2011 نتيجة الموسم المطري الجيد وعدم اندلاع العمليات العسكرية. أما السنوات اللاحقة فقد شهدت تراجعاً مطرداً للقطاع الزراعي، ما عدا سنة 2015، إذ شهدت سورية ظروفًا مناخية جيدة لعبت دوراً هاماً في زيادة إنتاجية الأراضي الزراعية. وأشارت التقديرات إلى أن الناتج المحلي الإجمالي للقطاع الزراعي عام 2015 حقق نمواً سنوياً إيجابياً للمرة الأولى منذ عام 2011، بنسبة 7.5% مقارنةً بناتج القطاع في عام 2014. ويعزى هذا النمو بشكلٍ كامل إلى تحسّن الإنتاج النباتي، بينما تراجع الإنتاج الحيواني خلال عام 2015 (الفاو،

2016). واستمر التراجع في الإنتاج الزراعي خلال الفترة 2017 - 2016 وبالرغم من تراجع حدة القتال في 2018 إلا أن الإنتاج الزراعي شهد تدهوراً وخاصةً في المحاصيل غير المروية التي تعتمد على الأمطار نتيجة الظروف المناخية غير الملائمة. بالرغم من تراجع الإنتاج الزراعي الكبير إلا أنه تراجع بأقل من بقية القطاعات، مما زاد في أهميته النسبية في الناتج المحلي الإجمالي، إذ ارتفعت حصة الزراعة من الناتج من 17% عام 2010 إلى حوالي 31% في العام 2017. وشكل القطاع شبكة حماية للكثير من السوريين لتأمين الغذاء والحد الأدنى من الدخل حيث وفر فرصاً للعمل ومصادرراً للغذاء وسط ظروف النزاع المأساوية (المركز السوري لبحوث السياسات، 2019). فقد زادت أهمية القطاع الزراعي خلال الأزمة نظراً لدوره في توفير الأمن الغذائي الأسري وعلى مستوى المناطق المحلية والحفاظ على الحد الأدنى من الشروط المعيشية للسكان فيها، وقد استمر العمل الزراعي لتوفر عوامل الإنتاج المتمثلة بالأرض والمياه والموارد البشرية وتوفر الثروة الحيوانية والمروج والمراعي الطبيعية بنسبة 44% من مساحة سورية، حيث استطاع ما لا يقل عن 60% من المزارعين الاستمرار بزراعة أراضيهم والحفاظ على حوالي 60% من الثروة الحيوانية وعلى 65% من الطاقة الإنتاجية لتربية الدواجن، وقد قاموا بتعديل أساليب الاستثمار الزراعي بحيث تم التحول نحو التوسع بزراعة المحاصيل الشتوية البعل بدلاً من الزراعات المروية بعد التخريب الذي طال مصادر الري المختلفة من الآبار وتجهيزاتها وشبكات الري الحكومية محطات الضخ ووسائل الري وصعوبة توفير الطاقة من الكهرباء والمازوت لتشغيل المضخات ومحركات الري؛ ولقد قامت الحكومة برفع الأسعار الرسمية لمادة المازوت بهدف تخفيض نسبة الدعم على الطاقة، ولمواكبة الأسعار العالمية والحد من التهريب إلى دول الجوار، إلا أن عدم كفاية المادة في السوق ووجود صعوبات في نقلها من موانئ الاستيراد إلى مناطق الاستهلاك في المحافظات أدى إلى تضاعف سعرها في السوق السوداء نتيجة الاحتكار والفساد، كما تم استبدال بعض المساحات المزروعة بالخضار الشتوية "الحساسة للنقل والتخزين ولا يتم تسويقها إلا طازجة لقابليتها للتلف" بزراعة المحاصيل الشتوية الجيدة

القابلة للتخزين، إضافةً إلى استبدال بعض المساحات المزروعة بمحصول القمح بزراعة محصول الشعير العلفي الذي يستخدم كأعلاف لتغذية الثروة الحيوانية، كما انتشرت زراعة محاصيل التوابل في الأراضي الخصبة التي كانت مخصصة لزراعة محصول القمح نتيجة ارتفاع الطلب عليها من التجار لتصديرها إلى دول الجوار عبر المعابر غير النظامية، كما توجه المزارعون نحو العودة لزراعة الحيازات الصغيرة الواقعة حول القرى والمدن والحدائق المنزلية لتوفير حاجة السكان من الغذاء على المستوى المحلي التخلص من التحديات التي تواجه نقل المنتجات إلى مناطق أخرى وتلافي مخاطر النقل وتكاليفه وخاصةً في المناطق التي تشهد أعمالاً عسكرية أو لا يتوفر فيها الأمن والأمان على الطرقات (قطنا، 2018).

لقد اختلفت آليات عمل القطاع الزراعي بين منطقة وأخرى من البلاد وفقاً للظروف الأمنية القواعد الموضوعية من الجهات المسيطرة على المناطق بعد أ ساد في سورية مناطق نفوذ خاصة بفصيل أو جهة أو جيش، وقد عانى من استطاع الاستمرار بالزراعية من: تحديات توفير مستلزمات الإنتاج من حيث الكمية، والنوع، والأسعار، والمواصفات، ومواعيد تأمينها وتوفيرها، ومن تسويق منتجاته حيث تراجعت الكميات المسوقة إلى المؤسسات الحكومية من القمح والقطن والشوندر وتراجعت الكميات المسوقة إلى أسواق الجملة المركزية الواقعة في مراكز المحافظات وتم التحول بتسويقها إلى الأسواق الجديدة التي تم إحداثها على مستوى المناطق الإدارية التي تتوفر فيها كثافة سكانية عالية لتسويق المنتجات الزراعية واضطرار المزارعين في كثير من الأحيان القبول بالشروط المجحفة الموضوعية من قبل من يدير هذه المناطق (قطنا، 2018).

الإطار العملي: يعتبر القطاع الزراعي القطاع الأكبر في الاقتصاد السوري، حيث يمكن القول بأن الصفة الغالبة على الاقتصاد السوري هي صفة الاقتصاد الزراعي ومن هنا تأتي أهمية تحليل مصادر تمويل هذا القطاع وكفايتها في القيام بتنمية إنتاج هذا القطاع ، بالإضافة إلى ضرورة الوقوف على أثر الأزمة التي تمر بها البلاد على إنتاج هذا القطاع وهو ما سنناقشه في ما يلي:

الجدول (1): تمويل القطاع الزراعي وقيمة الانتاج الزراعي في الفترة من عام 2000 لغاية 2018 (الارقام بملايين الليرات السورية)

معدل النمو الانتاج الزراعي	الإنتاج الزراعي	معدل النمو التمويل الزراعي	القطاع تمويل الزراعي	Year
-	337098	-	5462	2000
5.86%	356854	14.98%	6280.3	2001
5.91%	377933	15.85%	7275.9	2002
7.00%	404388	7.37%	7811.9	2003
6.00%	428651	10.13%	8603.4	2004
6.50%	456514	9.13%	9388.4	2005
8.80%	496687	22.44%	11495	2006
7.40%	533442	1.76%	11698	2007
5.40%	562248	29.64%	15165	2008
3.20%	580240	470.13 %	86462	2009
4.70%	607511	- 37.46%	54074	2010
4.00%	631811	- 55.83%	23886	2011
-1.00%	625493	-8.11%	21950	2012
-25.00%	469120	- 59.17%	8961.7	2013
-10.00%	422208	-	5089	2014

		43.21%		
-5.00%	401097	60.74%	8180.2	2015
		135.85		
1.00%	405108	%	19293	2016
2.40%	414831	5.28%	20312	2017
4.50%	433499	5.01%	21329	2018

المصدر: بيانات المكتب المركزي للإحصاء

من الجدول السابق نلاحظ أن معدل نمو تمويل القطاع الزراعي حقق نسبا موجبة متفاوتة تراوحت بين 4% و 7% خلال الفترة الممتدة بين عام 2000 و 2009، ويمكن القول بأن تمويل القطاع الزراعي قد حدث له طفرة في عام 2009 حيث ارتفع بنسبة 470% بالمقارنة مع العام السابق في عام 2010 في حين حقق تمويل القطاع الزراعي نموا سالبا للمرة الاولى في الفترة المدروسة، ويعتبر عامي 2013 و 2014 الاعوام الاكثر سوءا في تمويل القطاع الزراعي حيث انخفض التمويل الزراعي ب 59.17% و 43.21% أما في عام 2015 فقد حقق التمويل الزراعي ارتفاعا بنسبة 60.74% بالمقارنة مع العام السابق. في عام 2016 نما التمويل الزراعي بمعدلات نمو ايجابية حيث بلغ النمو في عام 2016 135.85% 5.28% في عام 2017، 5.1% في عام 2018. مع عودة مساحات واسعة من الاراضي الزراعي لسيطرة الدولة السورية وامكانية زراعتها من جديد.

كما نلاحظ أن معدل نمو الانتاج الزراعي حقق نسبا موجبة تراوحت بين 4% و 7% خلال الفترة الممتدة بين عام 2000 و 2011، في عام 2011 نما الانتاج الزراعي نموا سالبا للمرة الاولى في الفترة المدروسة، ويعتبر عامي 2013 و 2014 الاعوام الاكثر سوءا في الانتاج الزراعي حيث انخفض الانتاج الزراعي ب 25% و 10% أما في عام 2015 فقد انخفض الانتاج الزراعي بنسبة 5% بالمقارنة مع العام السابق. ابتداء من عام 2016 بدأ الإنتاج الزراعي بتحقيق معدلات نمو ايجابية حيث بلغ النمو في عام

2016 %1 و 2.4% في عام 2017، و 4.5% في عام 2018. ان هذا التفاوت في الإنتاج الزراعي والتمويل الزراعي خاصة في الفترة بعد الازمة يدفعنا لتحليل استقرارية الإنتاج الزراعي خلال الفترة الممتدة من 2000 الى 2018. أثر الازمة على الاقراض للقطاع الزراعي العام: لبيان فيما اذا كان الاقراض للقطاع الزراعي العام قد تأثر بالازمة التي تمر بها سورية قمنا بمقارنة القيم ما قبل الازمة من عام 2000 ولغاية عام 2011 من جهة مع قيم التمويل خلال الفترة من 2012 ولغاية 2018 وذلك مع الاخذ بعين الاعتبار فرق التقييم بالدولار الاميركي حيث تم تثقيل قيم التمويل بسعر صرف الدولار الاميركي خلال الفترة المدروسة.

Report (2): الجدول			
pub			
الازمة	N	Mean	Std. Deviation
قبل الازمة	11	8922.9091	20029.90839
بعد الازمة	8	14605.0000	6465.73836
Total	19	11315.3684	15730.62935

المصدر: من عمل الباحث بالاعتماد ببيانات المكتب المركزي للإحصاء وبرنامج spss-

25

من الجدول (2) نلاحظ أن متوسط التمويل للقطاع الزراعي العام بلغ 8922.91 مليون ليرة سورية بانحراف معياري 20029.91 مليون ليرة سورية، بينما بلغ متوسط التمويل للقطاع الزراعي العام خلال الفترة بعد الازمة ما قيمته 14605.000 مليون ليرة سورية بانحراف معياري 6465.738 مليون ليرة سورية، ولبين فيما اذا كانت هذه الفروق دالة احصائيا قمنا باختبار ANOVA المبين في الجدول التالي:

ANOVA Table (3) الجدول							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
pub * الازمة	Between Groups	(Combined)	149535 885.500	1	149535 885.500	.591	.453
	Within Groups		430461 2709.00 0	17	253212 512.300		
	Total		445414 8594.00 0	18			

المصدر: من عمل الباحث بالاعتماد بيانات المكتب المركزي للإحصاء وبرنامج spss-

25

من الجدول (3) نلاحظ ان قيمة SIG تساوي 0.453 وهي أكبر من مستوى الدلالة البالغ 0.05 وبالتالي فالفروق في التمويل للقطاع الزراعي العام غير دالة احصائيا ولا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لازمة على القطاع الزراعي العام.

أثر الازمة على الاقراض للقطاع الزراعي المشترك:

لبيان فيما اذا كان التباين في الاقراض للقطاع الزراعي المشترك له علاقة بالأزمة التي تمر بها سورية قمنا بمقارنة القيم ما قبل الازمة من عام 2000 ولغاية عام 2011 من جهة مع قيم التمويل خلال الفترة من 2012 ولغاية 2018 وذلك مع الاخذ بعين الاعتبار فرق التقييم بالدولار الاميركي حيث تم تثقيف قيم التمويل بسعر صرف الدولار الاميركي خلال الفترة المدروسة.

Report الجدول (4):

cop			
الازمة	N	Mean	Std. Deviation
قبل الازمة	11	3884.09	1763.7646
بعد الازمة	8	451.2500	634.42342
Total	19	2438.6842	2217.43689

المصدر: من عمل الباحث بالاعتماد ببيانات المكتب المركزي للإحصاء وبرنامج spss-

25

من الجدول (4) نلاحظ أن متوسط التمويل للقطاع الزراعي المشترك بلغ 3884.09 مليون ليرة سورية بانحراف معياري 1763.76 مليون ليرة سورية، بينما بلغ متوسط التمويل للقطاع الزراعي المشترك خلال الفترة بعد الازمة ما قيمته 451.25 مليون ليرة سورية بانحراف معياري 634.423 مليون ليرة سورية، ولبيان فيما اذا كانت هذه الفروق دالة احصائيا قمنا باختبار ANOVA المبين في الجدول التالي:

الجدول (5): ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
cop * الازمة	Between Groups	(Combined)	54580363.700	1	54580363.700	27.350	.000
	Within Groups		33926110.410	17	1995653.553		
	Total		885064	18			

		74.110			
--	--	--------	--	--	--

المصدر: من عمل الباحث بالاعتماد ببيانات المكتب المركزي للإحصاء وبرنامج spss-

25

من الجدول (5) نلاحظ ان قيمة SIG تساوي 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة البالغ 0.05 وبالتالي فالفرق في التمويل للقطاع الزراعي المشترك دالة احصائيا ويوجد أثر ذو دلالة احصائية لازمة على التمويل للقطاع الزراعي المشترك.

أثر الازمة على الاقراض للقطاع الزراعي الخاص:

لبيان فيما اذا كان هناك تباين في الاقراض للقطاع الزراعي الخاص له علاقة بالازمة التي تمر بها سورية قمنا بمقارنة القيم ما قبل الازمة من عام 2000 ولغاية عام 2011 من جهة مع قيم التمويل خلال الفترة من 2012 ولغاية 2018 وذلك مع الاخذ بعين الاعتبار فرق التقييم بالدولار الاميركي حيث تم تثقيل قيم التمويل بسعر صرف الدولار الاميركي خلال الفترة المدروسة.

Report 6: (الجدول)			
private			
	N	Mean	Std. Deviation
الازمة قبل	11	5019.18	3083.0586
الازمة بعد	8	4072.50	5885.2627
الازمة		00	8
Total	19	4620.57	4356.7163
		89	0

المصدر: من عمل الباحث بالاعتماد بيانات المكتب المركزي للإحصاء وبرنامج spss-

25

من الجدول (6) نلاحظ أن متوسط التمويل للقطاع الزراعي الخاص بلغ 5019.1818 مليون ليرة سورية بانحراف معياري 3083.058 مليون ليرة سورية قبل الازمة، بينما بلغ متوسط التمويل للقطاع الزراعي الخاص خلال الفترة بعد الازمة ما قيمته 4072.5 مليون ليرة سورية بانحراف معياري 5885.2627 مليون ليرة سورية، ولبيان فيما اذا كانت هذه الفروق دالة احصائيا قمنا باختبار ANOVA المبين في الجدول التالي:

ANOVA Table (7): الجدول							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
private الازمة*	Between Groups	(Combined)	4150850.995	1	4150850.995	.209	.653
	Within Groups		337506733.600	17	19853337.270		
	Total		341657584.600	18			

المصدر: من عمل الباحث بالاعتماد بيانات المكتب المركزي للإحصاء وبرنامج spss-

25

من الجدول (7) نلاحظ ان قيمة SIG تساوي 0.653 وهي أكبر من مستوى الدلالة البالغ 0.05 وبالتالي فالفروق في التمويل للقطاع الزراعي الخاص غير دالة احصائيا ولا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للازمة على إقراض المصرف الزراعي للقطاع الزراعي الخاص.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

- 1- الفروق في التمويل للقطاع الزراعي العام غير دالة احصائيا ولا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لازمة على القطاع الزراعي العام.
- 2- الفروق في التمويل للقطاع الزراعي المشترك دالة احصائيا ويوجد أثر ذو دلالة احصائية لازمة على التمويل للقطاع الزراعي المشترك.
- 3- الفروق في التمويل للقطاع الزراعي الخاص غير دالة احصائيا ولا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لازمة على إقراض المصرف الزراعي للقطاع الزراعي الخاص.
- 4- يعتبر عامي 2013 و 2014 الاعوام الاكثر سوءا في تمويل القطاع الزراعي حيث انخفض التمويل الزراعي ب 59.17% و 43.21% أما في عام 2015 فقد حقق التمويل الزراعي ارتفاعا بنسبة 60.74% بالمقارنة مع العام السابق. في عام 2016 حقق التمويل الزراعي معدلات نمو ايجابية حيث بلغ النمو في عام 2016 135.85% 5.28% في عام 2017، 5.1% في عام 2018. مع عودة مساحات واسعة من الاراضي الزراعي لسيطرة الدولة السورية وامكانية زراعتها من جديد.
- 5- معدل نمو الانتاج الزراعي حقق نسبا موجبة تراوحت بين 4% و 7% خلال الفترة الممتدة بين عام 2000 و 2011.
- 6- في عام 2011 حقق الانتاج الزراعي نموا سالبا للمرة الاولى في الفترة المدروسة، ويعتبر عامي 2013 و 2014 الاعوام الاكثر سوءا في الانتاج الزراعي حيث انخفض الانتاج الزراعي ب 25% و 10% أما في عام 2015 فقد حقق الانتاج الزراعي انخفاضا بنسبة 5% بالمقارنة مع العام السابق.

7- ابتداء من عام 2016 بدأ الإنتاج الزراعي بتحقيق معدلات نمو ايجابية حيث بلغ النمو في عام 2016 1% و2.4% في عام 2017، و4.5% في عام 2018.

توصيات:

- 1- إعادة تفعيل القروض المقدمة للقطاع الزراعي من المؤسسات المصرفية العامة، وخاصة قروض المشاريع الزراعية ذات الإنتاجية العالية، بغض النظر عن ارتفاع قيمة القروض المطلوبة، مع تقديم تسهيلات من حيث المدة ومعدلات الفائدة.
- 2- تشجيع القطاع المصرفي الخاص والمشارك على تفعيل الإقراض التنموي للقطاع الزراعي بشروط ميسرة، لما لذلك من أثر على نمو الإنتاج الزراعي المحلي.
- 3- إعادة جدولة القروض المقدمة من المصرف الزراعي خلال الفترات السابقة بما يسمح بتقديم قروض جديدة والتركيز على تقديم القروض لأصحاب المشاريع الزراعية الاستراتيجية كالقمح والقطن بما يساهم في نمو الإنتاج الزراعي لهذه المحاصيل.
- 4- اعتماد سياسات الإقراض طويل الأجل لقطاع الزراعي مع تقديم تسهيلات نسبية بما يتوافق مع الحاجة الاستراتيجية بتنمية القطاع الزراعي المحلي خاصة خلال فترة إعادة الإعمار، الأمر الذي يساعد على إعادة بناء ما توقف من زراعات.
- 5- توجيه الإقراض بشكل جغرافي بما يساهم في تنمية الزراعات المناسبة حسب القطاعات الجغرافية ويساعد المزارعين على تنمية المحاصيل الاستراتيجية.

المراجع العربية

- 1- قطنا، حسان. (2018، كانون الأول). الأمن الغذائي. ورقة عمل بحثية نقاشية بمقر جمعية العلوم الاقتصادية السورية: سورية: دمشق. وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي. (2009). تقرير التجارة الزراعية السورية. دمشق: المركز الوطني للسياسات الزراعية. المركز السوري لبحوث السياسات. (2019). الأمن الغذائي والنزاع في سورية. سورية: دمشق.
- 2- بيبلي، محمود؛ سليمان، عامر؛ فرفور، سومر. (2012). دراسة تأثير انضمام سورية لمنظمة التجارة العالمية على القطاع الزراعي. وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي: المركز الوطني للسياسات الزراعية.
- 3- عيسى، علي. (2014). القروض الزراعية ودورها في عملية التنمية الاقتصادية في سورية. رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق: سورية.

المراجع الأجنبية

1. Rose, Peter & Hudgins, Sylvia. (2005). **Bank management and financial Services**. (6th ed.). U.S.A: Library of congress Cataloging In Publication Data.
2. Wild, John, Subramanyam, k.r, &Halsey, Robert. (2007). **Financial statement analysis**. (9th ed.). New York: McGraw-Hill /Irwin.
3. Thomas, L,& Loyd, B. (2006). **Banking and financial markets**. South Western: Thomson Corporation.
4. Rose, Peter, &Hudgins, Sylvia. (2008). **Bank management& Financial Services**. (7th ed.). McGraw-Hill/ Irwin.
5. Barry, Peter & Robinson, Lindon. (2001). **Agricultural finance: Credit, credit constraints, and consequences**. Handbook of Agricultural Economics. V.1. P.513-571.

أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية
دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في سورية

**The Impact of Strategic Agility in
Competitive Capabilities: Field Study on
Syrian's Mobile Telecom Companies**

الدكتور مجد صقور

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد

Dr. Majd Sackour

Lecturer at Business Administration Dept.

Faculty of Economic.

2021

الملخص

يهدف هذا البحث إلى قياس أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى عينة من مديري شركات الاتصالات الخلوية في سورية وقياس أثرها في القدرات التنافسية، وتم اعتماد نموذج (Khoshnood and Nematizadeh, 2017) المتضمن الأبعاد التالية: وضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤوليات المشتركة، واتخاذ القرار. واعتمد الباحث الأسلوب الاستنتاجي في عرض متغيرات الدراسة واستخلاص النتائج، وأخذت عينة ميسرة بحجم (160) مفردة، كما تم تصميم استبانة لقياس المتغيرات. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تتوافر بنسب عالية لدى المديرين في الشركات المدروسة، مع وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية. كما تبين أن وضوح الرؤية والمقدرات الجوهرية كان لهما الأثر الأكبر من بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الخمسة. كذلك ظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تعزى إلى الجنس. في حين تبين وجود فروق تعزى إلى العمر والمستوى التعليمي والمركز الوظيفي. وتم تقديم مجموعة من المقترحات نذكر منها نشر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكريس ممارساته لدى الإداريين والعاملين في قطاع الاتصالات، وجعل تلك الأبعاد ثقافة تترجم لأفعال تدعم الموقف التنافسي للمنظمة، وضرورة التعلم المستمر من قبل قادة وإداري الشركات وتأهيلهم للتخلي بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية بطريقة علمية واستثمارها في تقدم المنظمة. أما على المستوى الكلي ذهب البحث لضرورة تبني ثقافة الرشاقة الاستراتيجية واستخدامها كمدخل لتطوير الشركات. أخيراً قدمت الدراسة مجموعة من المحاور يمكن لدراسات لاحقة التصدي لها والبحث فيها.

كلمات مفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤوليات المشتركة، اتخاذ القرار، القدرات التنافسية.

Abstract

This research aims to measure the strategic agility dimensions on a sample of managers at Syrian private telecome companies, and their impact on competitive capabilities. The study tested (Khoshnood and Nematizadeh, 2017) model ,which includes: Clarity of vision, Core capabilities, selecting strategic targets, shared responsibilities, Taking actions. To achieve the study aims, the researcher adopted a descriptive method to present the research factors and get results. A Random sample of (160 unit) has been chosen, and a questionnaire has been designed to measure the research variables. This research found out that managers under this study have a high level of strategic agility dimensions, which in turn have a positive significant impact on competitive capabilities; Clarity of vision and Core capabilities showed the highest impact. There were significant differences in managers strategic agility dimensions in accordance with age, educational level and job level. However, there were no differences in accordance with gender. In the light of the research results, some recommendations were provided such as circulating strategic agility dimensions and sustaining its practices, and to make that dimensions a central culture to be translated into actions and procedures supporting company's strategic position. Managers at Syrian organizations should follow on sustainable learning and get qualified to invest intelligence dimensions supported by computer programs. At macro level, the research recommends Ministry of Managerial Development and Ministry of Higher Education and other economic and managerial departments to establish the basis of

strategic intelligence culture. Finally, the study recommends avenues for further researches.

- *Key words: Strategic Agility, Clarity of vision, Core capabilities, selecting strategic targets, shared responsibilities, Taking actions, Competitive capabilities.*

أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في سورية

مقدمة Introduction

تواجه الشركات في عصرنا الحالي العديد من التغييرات في بيئتها الداخلية والخارجية حتى بات شعار العصر تجدد أو تبدد، كما تواجه شركات الاتصالات الخلوية بالتحديد بيئة خارجية شديدة التغير نظراً للتطورات السريعة في مجال التقنية و الاتصالات، ولكي تحافظ هذه الشركات على وجودها لا بد أن تتمتع بقدرات التغير السريع التي تساعدها على التكيف مع البيئة ومواجهتها بل واحياناً استباقها ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility)، حيث تسعى الشركات من خلال الرشاقة الاستراتيجية إلى وضوح رؤيتها المستقبلية للتمكن من تحديد أهدافها الاستراتيجية واتخاذ القرارات المثلى المتعلقة بها بما يضمن الحصول على القدرات التنافسية (Competitive Capabilities) التي تضمن ديمومتها واستبقايتها. لذا تهدف دراستنا الحالية إلى التعرف على واقع الرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية في سورية ودورها في تحقيق القدرات التنافسية وذلك من خلال دراسة واقع الشركات وتحليل آراء مديري هذه الشركات حول متغيرات الدراسة.

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة وفلسفتها Research Methodology and its Philosophy

Philosophy

1-1-1 الدراسات السابقة Previous Study

نستعرض فيما يلي مجموعة من الدراسات التي تناولت إحدى متغيري البحث أو كلاهما وفقاً لتسلسلها الزمني بشكل موجز للاستفادة منها في هذه الدراسة:

1-1-1 الدراسات العربية

1- عبد الله وعمير، (2019)، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية.

هدفت الدراسة إلى تشخيص مستوى علاقة وتأثير الرشاقة الاستراتيجية في التفوق التنظيمي وذلك في عينة من الكليات الأهلية العراقية وشملت العينة (كلية العلوم الاقتصادية، كلية المأمون الجامعة، كلية الباني الجامعة، كلية النور الجامعة) حيث اختيرت عينة البحث من الإدارات الوسطى والتنفيذية في الكلية وتم تحليل (50) استبانة صالحة مسترجعة بعد توزيع (55) استبانة و توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

المتتمثلة في الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي والمقدرات الجوهرية وبين التفوق التنظيمي، وان الحساسية الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية تؤثران بتحقيق التفوق التنظيمي.

2- دماج، أميرة، (2019)، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية.

هدفت هذه الدراسة الى كشف الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها والميزة التنافسية وأبعادها في مدارس الثانوية العامة في الجمهورية اليمنية، حيث استخدمت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن الادب النظري المتعلق بمتغيرات البحث، ومن خلال تحليل الأطر النظرية لكل من متغيري الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية توصلت الدراسة الى وجود دور إيجابي للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال مؤشرات الجودة و التجديد والكفاءة و الاستجابة لحاجات العميل.

3- الموسوي، كوثر، (2018)، الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركة الكفيل.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الرشاقة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية، حيث تم تناول أبعاد (وضوح الرؤية، والمقدرات الأساسية، وتحديد الهدف الاستراتيجية، ومشاركة المسؤولية، واتخاذ الإجراءات) كأبعاد فرعية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية وأجريت الدراسة في شركة الكفيل في العراق من خلال اختيار عينة عشوائية تألفت من 132 موظفاً في الشركة بين مدير عام ومدير قسم في الشركة، ومن خلال تحليل الاستبانات الموزعة توصل الباحث الى مجموعة من النتائج كان من أهمها إن الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تأثيراً إيجابياً معنوياً في البراعة التنظيمية.

4- موسى، عسجد، (2018)، التكاليف الاجتماعية ودورها في دعم القدرة التنافسية لشركات الاتصالات في السودان.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور أبعاد ومكونات التكاليف الاجتماعية في دعم القدرات التنافسية في شركات الاتصالات في السودان، وللإجابة عن تساؤلات البحث قام الباحث بوضع فرضيات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف خدمة العملاء والقدرات التنافسية للمنشآت، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف خدمة البيئة والقدرات التنافسية، وللتحقق من الفرضيات قام الباحث بإعداد استبانة وتوزيعها على (60) مديراً في شركات الاتصالات في السودان ومن خلال المعالجة الإحصائية تبينت صحة الفرضيات ووجود دور إيجابي للتكاليف الاجتماعية في دعم القدرات التنافسية.

5- مزهر وياسر، (2017)، تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام - دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء.

يهدف البحث إلى إيجاد تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام، فالمؤسسات وفي أثناء سعيها لتحقيق الأداء المؤسسي المستدام والوصول إلى مكانة تنافسية عليها أن تتعامل مع الرشاقة الإستراتيجية على إنها ثروة ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها. أنطلق البحث من مشكلة رئيسه تم التعبير عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية من بينها (هل يدرك المسؤولون في قطاع الكهرباء أهمية الدور الذي تؤديه الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام؟ وما مستوى الرشاقة الاستراتيجية في الدائرة موضع البحث، كذلك مستوى الأداء المؤسسي المتحقق؟) ثم استخدام استمارة الاستبانة كأداة وزعت الاستمارة على عينة من الملاك القيادي والهندسي والإداري ممن يمتلكون الخبرة والمعرفة والبالغ عددهم (80) ، وتم استعادة (66) منها، خرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات كان من بينها أن للرشاقة الاستراتيجية في المديرية موضع البحث تأثيرات متعددة على الأداء المؤسسي المستدام ، كما أوصى بضرورة تعزيز الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات المحلية.

6- هنية، محمد أنور رشدي، (2016)، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة .

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، وتمثلت أبعاد للرشاقة الاستراتيجية ب (الحساسية الاستراتيجية، ووضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة)، وتم استخدام أبعاد للتميز في الأداء المؤسسي تمثلت في القيادة، الموارد البشرية، رضا الزبائن من وجهة نظر الشركة"، رضا العاملين، جودة المنتج، جودة العمليات)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، خلصت الدراسة لوجود أثر ذي دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المؤثرة على التميز في الأداء المؤسسي" هي (المسؤولية المشتركة، والمقدرات الجوهرية، وسرعة الاستجابة، واختيار الأهداف الاستراتيجية) وأن باقي الأبعاد تأثيرها ضعيف.

7- العابدي والموسوي، (2014)، تشخيص مؤشرات الرشاقة الاستراتيجية لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية - دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص مؤشرات الرشاقة الاستراتيجية لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية، كما هدفت إلى محاولة تحديد مستوى خفة الحركة الاستراتيجية للشركة واختبار العلاقة الترابطية من الناحية التطبيقية، والعمل على تجسيدها في اطار العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وخفة الحركة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية ، ولتحقيق هذه الأهداف تم اعتماد الأسلوب البحثي التحليلي، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (88) شخصاً من الشركة من أصل مجتمع دراسة يحتوي على 301 فرداً عاملاً في الشركة، واستخدم الباحث المقابلة الشخصية كأداة أخرى لجمع البيانات، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن متغير خفة الحركة الاستراتيجية يمثل استجابة واضحة للشركة حول التكيف والاستجابة للتغيرات في مجال الخدمات المقدمة للزبائن، وهذا ما يجعل الشركة خفيفة استراتيجياً في تعاملها مع زبائنها.

8- الصانع، إيمان، (2013)، أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج)

هدفت هذه الدراسة إلى وصف أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا) في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من 63 فرداً عاملاً في الشركة الأردنية للأسمنت (لافارج) وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

2-1-1. الدراسات الأجنبية

1- Ahmed et al., (2019), *Developing model to analyze factors affecting firms' agility and competitive capability A case of a volatile market.*

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العوامل المؤثرة على رشاقة الشركات و قدراتها التنافسية في شركات الخدمات في باكستان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم مراجعة الدراسات السابقة التي تعالج الموضوع وبناء على المتغيرات المدروسة مسبقاً تم اختبار كلٍ من متغيرات (مرونة سلسلة التوريد، ورؤية سلسلة التوريد، واستجابة سلسلة التوريد، وسرعة سلسلة التوريد، والتوجه بالتعلم) ومن خلال توزيع استبانة الدراسة على 217 عاملاً في مجال سلسلة التوريد في الشركات الخدمية في باكستان وعبر تحليل بيانات الاستبانة المستردة

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن التوجه بالتعلم و مرونة سلسلة التوريد لها دور إيجابي في تحقيق رشاقة المنظمة، كما توصلت الدراسة الى ان رشاقة سلسلة التوريد تؤثر إيجاباً على القدرات التنافسية للشركات موضع الدراسة.

2- Al-Romeedy, B.S, (2019), *Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines - Case Study: Egypt Air.*

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو توضيح أهمية الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة تأثيرها على الابتكار وجودة الخدمة وموثوقية التسليم ومرونة العملية وقيادة التكلفة. تم توزيع 300 استبانة على عينة عشوائية من الموظفين في مصر للطيران، في حين تم استرداد 256 استبانة قابلة للتحليل. أظهرت النتائج أن مصر للطيران تتميز بأنها شركة رشيقة. وأن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر كثيراً على الميزة التنافسية في مصر للطيران، حيث تؤثر بشكل كبير على موثوقية التسليم، يليها الابتكار، ثم مرونة العملية، وجودة الخدمة، وأخيراً قيادة التكلفة.

3- Clauss, T., et al. (2019), *Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation.*

يهدف البحث للدراسة التجريبية للمدى الذي تحققه خفة الحركة الإستراتيجية على مستوى الشركة، ويحاول استكشاف الدور الوسيط الذي يؤديه نموذج الأعمال للابتكار (BMIs) في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية على مستوى الشركة وأداء الشركة. يشير تحليل للبيانات المأخوذة من 432 شركة ألمانية في صناعة الإلكترونيات إلى أن الرشاقة الاستراتيجية مرتبطة إيجاباً بأداء الشركة وبنموذج الأعمال للابتكار (BMIs) وأن هذه العلاقة تتعزز بدرجة الاضطراب البيئي. كما تشير نتائج اختبارات الوساطة إلى أن نموذج الأعمال للابتكار (BMIs) يعمل كآلية وسيطة مهمة تساهم من خلالها الرشاقة الإستراتيجية للشركات في تحسين أداء الشركة

4- Khoshnood and Nematizadeh, (2017), *Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks.*

هدفت هذه الدراسة الى شرح الرشاقة الاستراتيجية ومحدداتها، وكشف أهميتها في القطاع المصرفي وبالتحديد قطاع المصارف الخاصة في إيران، ولتحقيق أهداف البحث تم جمع البيانات من خلال توزيع استبانة الدراسة على 150 مديراً وخبيراً في قطاع المصارف الخاصة الإيرانية وكذلك وبعدها تم اجراء التحليل الوصفي الكمي المترابط، وتوصلت

الدراسة الى نتيجة وجود أثر إيجابي للرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية وبالتحديد وجود أثر لمحددي (الرؤية والوضوح) على الأداء التنافسي.

5- *MURUNGI, A, (2015), Influence of Strategic Agility and Competitive capabilities of private universities in Kenya.*

هدفت هذه الدراسة الى اختبار أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية وذلك في الجامعات الخاصة في كينيا حيث تمت هذه الدراسة على 24 جامعة خاصة في كينيا، وذلك من خلال توزيع استبانة تهدف الى جمع بيانات كمية ونوعية عن متغيرات الدراسة وتوزيعها على المديرين في الجامعات موضع الدراسة، وتوصلت الدراسة الى ان المديرين في الجامعات الخاصة يطبقون مفاهيم الرشاقة الاستراتيجية ويعملون تبعاً لها ويوجد للرشاقة الاستراتيجية أثر إيجابي على القدرات التنافسية.

6- *Oyedijo, (2012), "Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry"*.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنافسي وذلك من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات استبانة تتضمن أسئلة عن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنافسي حيث تم توزيعها على القيادات الإدارية العليا في 9 شركات عاملة في قطاع الاتصالات في نيجيريا، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنافسي، حيث بينت أن للرشاقة الاستراتيجية تأثيراً إيجابياً كبيراً على الأداء التنافسي.

7- *Kettunen, (2010), "Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms"*.

هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار متكامل لاستراتيجية الأعمال وتطوير منهجيات المنتجات في ظل ظروف محددة في بيئات الأسواق المعقدة وسريعة التغير، لأن الشركات تحتاج إلى الرشاقة الاستراتيجية للحفاظ على الميزة التنافسية، وقد تم اختار شركات تكنولوجيا المعلومات في فنلندا لكي تطبق عليها هذه الدراسة، حيث أجريت مقابلات شخصية مع المديرين التنفيذيين، وقد وجد انه مع خبرة الشركات خلال السنوات الماضية وجود جزء من نموذج الدراسة قد تحقق، وهناك أثار إيجابية متوقعة وجدت في العمليات التشغيلية للشركات، وقد أوصت نتائج الدراسة باعتماد الأساليب المتطورة في تطوير المنتجات من خلال الرشاقة الاستراتيجية طويلة الأمد، والمبادرة بقبول التغير في جميع الأقسام لدى الشركة بدلاً من تجنبه.

8- Ojha, D. (2008). *Impact of Strategic agility on competitive capabilities and financial performance.*

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية والأداء المالي، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى الشركات موضع البحث كان قويا، وأن الرشاقة الاستراتيجية مفيدة للشركات في مستويات معتدلة من الاضطرابات حيث تمكن الرشاقة الاستراتيجية هذه الشركات من مواجهة الاضطرابات، كما توصلت الدراسة إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر طرداً على القدرة التنافسية والأداء المالي. له علاقة طردية بالرشاقة الاستراتيجية.

3-1-1. موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة Study Position

قامت الدراسات السابقة باختبار وجود أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وفق نماذج دراسية مختلفة، أما بالنسبة للبحث فقد تم الاعتماد على نموذج (Khoshnood and Nematizadeh, 2017) بشكل أساسي وذلك لملائمته لواقع الشركات موضع الدراسة وبهذا اختلفت عن أغلب الدراسات السابقة ونذكر منها: (Ahmed et al., 2019)، (Clauss, T., et al. (2019)، عبد الله وعمير، (2019)، مزهر وياسر، (2017)، العابدي والموسوي، (2014)، الصانع، إيمان، (2013)، وغيرهم، فيما اشتركت مع دراسة الموسوي، كوثر، (2018) و هنية، محمد أنور رشدي، (2016) باختبار النموذج. إلا ان الدراسات السابقة اختبرت توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية ضمن بيئات تنظيمية مختلفة عربية وعالمية ولكن -على حد علم الباحث - لم تتوفر أي دراسة تختبر وجود أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ضمن البيئة التنظيمية السورية مما يجعل البحث رائداً في اختيار موضوع البحث ونموذج الدراسة وعينتها ومكان البحث، كما لاحظ الباحث وجود فجوة في الخريطة البحثية لموضوع الرشاقة الاستراتيجية في الأبحاث العربية التي تختبر دور الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية إذ ما قارناها بأبحاث البيئة الأجنبية وبذلك يقدم البحث قيمة مضافة الى المكتبة العلمية العربية والسورية، بالإضافة لكون معظم الدراسات التي تناولت الرشاقة الاستراتيجية كانت تبحث في القطاع الصناعي وبهذا تعتبر الدراسة من الدراسات القلائل التي تناولت الرشاقة الاستراتيجية في القطاع الخدمي.

2-1. تساؤلات الدراسة Study Inquiry

أجرى الباحث دراسة أولية (Pilot study) في شركتي الاتصالات الخليوية في سورية (سيريتيل و MTN) للتعرف مبدئياً على مدى توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

وممارستها في الشركات السورية المذكورة. حيث بدأ بمقابلات غير مهيكلة (Unstructured interviews) مع مجموعة من مديري الشركتين في محافظة دمشق وريفها. وقد أظهرت تلك اللقاءات بعض الغموض ومحدودية إدراك البعض منهم لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأبعاده بشكل علمي. أضف لندرة الدراسات التي تناولت مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وممارساته في الشركات السورية يقودنا لطرح التساؤلات التالية:

1. ما مستوى توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤيا، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤوليات المشتركة، واتخاذ القرار) لدى المديرين في شركات الاتصالات الخلوية في محافظة دمشق وريفها؟
2. ما مستوى القدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية في محافظة دمشق وريفها؟

3. هل هناك أثر لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤيا، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤوليات المشتركة، واتخاذ القرار) على القدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية في محافظة دمشق وريفها؟

4. هل يوجد أثر للمتغيرات الديمغرافية على مستوى أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤيا، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤوليات المشتركة، واتخاذ القرار) في شركات الاتصالات الخلوية في محافظة دمشق وريفها؟

3-1. أهداف الدراسة Study Objectives

استناداً إلى الفجوة البحثية والميدانية في الدراسات السابقة حول الرشاقة الاستراتيجية وعناصرها وأثرها بالقدرات التنافسية، فإن هذه الدراسة تسعى لتحقيق عدة أهداف وفق ما يلي:

1. تعرف مدى توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى المديرين في شركات الاتصالات الخلوية في محافظة دمشق وريفها.
2. تعرف مستوى القدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية في محافظة دمشق وريفها.
3. التأكد من وجود أثر ذي دلالة معنوية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في مستوى القدرات التنافسية للشركات الاتصالات الخلوية في محافظة دمشق وريفها.
4. المساهمة في زيادة اهتمام الشركات الاتصالات الخلوية السورية بمفاهيم الرشاقة الاستراتيجية وبلورة أبعاده والتطلع لبناء المستقبل تفادياً لمواجهة الأزمات وتحقيق أهدافها بعيدة الأمد.

4-1. أهمية الدراسة Study Importance

يمكننا إبراز أهمية هذه الدراسة من عدة اتجاهات، وذلك على النحو التالي:

1. من الناحية النظرية، تشير الأدبيات في إطار الإدارة الاستراتيجية إلى إمكانية تبني مدخل الموارد لدى (Resource Based View) و (Barney,1991) والذي يشير كون المنظمة مجموعة من الموارد التي تمكن من إنشاء وإستدامة التنافسية والتميز عن المنظمات الأخرى، وخصوصاً نظرية القدرات الديناميكية لـ (Teece، 1997) المستندة إلى مدخل الموارد والتي تنطلق من القدرة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات والموارد الداخلية والخارجية للتكيف مع البيئات المتغيرة بسرعة. في إطار هذه النظرية، تتناول الدراسة الرشاقة الاستراتيجية، الأمر الذي لم يحظ بالاهتمام الكافي نظرياً و عملياً من قبل الباحثين في الدول العربية ومنها سورية، وتقدم دليلاً عملياً يعد امتداداً لمدخل الموارد، وإضافة علمية لنظرية القدرة الديناميكية.
2. تتسم بيئة عمل الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الخلوية بالتغير المستمر مما يوجب على هذه الشركات أن تتمتع بالديناميكية وسرعة التأقلم مع البيئة الخارجية وهذا ما يبرز أهمية تمتعها بالرشاقة الاستراتيجية التي تعتبر أحد المداخل الإدارية الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من الحفاظ على تنافسيتها، ولنشر هذا المفهوم ودراسته في شركات الاتصالات الخلوية السورية سنوفر للمديرين ومتخذي القرار في هذه الشركات مراجع واقعية يمكن أن يستفيدوا منها ويحتذوا بها.
3. تمثل هذه الدراسة مساهمة وإثراءً للمكتبة العربية عموماً وللمكتبة السورية بتناولها موضوع الرشاقة الاستراتيجية خصوصاً. فعلى الرغم من تناول ذلك المفهوم في دراسات ميدانية في دول عربية أخرى إلا أن أي منها لم يتطرق للربط بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية، وهو ما ستساهم فيه هذه الدراسة من سد فجوة ميدانية لم يتطرق لها الباحثين في سورية بشكل خاص.

5-1. فرضيات الدراسة Study Hypothesis

من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية الأولى H1: " تتوافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤيا، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤوليات المشتركة، واتخاذ القرار) لدى مديري شركات الاتصالات الخلوية مدار البحث بنسب متساوية"

الفرضية الرئيسية الثانية H2: " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية مدار البحث"، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

H2-1: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لوضوح الرؤيا في القدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية".

H2-2: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية بمنطق النظم في القدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية".

H2-3: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاختيار الأهداف الاستراتيجية في القدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية".

H2-4: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمسؤوليات المشتركة في القدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية".

H2-5: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاتخاذ القرار في القدرات التنافسية للشركات الاتصالات الخلوية".

الفرضية الرئيسة الثالثة H3: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية باختلاف العوامل الديمغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، والمركز الوظيفي) في شركات الاتصالات الخلوية مدار البحث".

ونعرف فيما يلي أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالرجوع إلى (Abu-radi, 2013:10) و (long,2000:25) وفق الآتي

1- وضوح الرؤية Clarity of vision: وجود رؤية واضحة ومقنعة لما تسعى المنظمة لتحقيقه، مع توضيح العلاقات والنتائج التي ترغب بصنعها، مما يوفر للمنظمة السرعة الضرورية للتنفيذ في ظل البيئة المتغيرة والاستقرار المطلوب في استغلال الفرص المتاحة، وتعتبر الرؤية الواضحة عملية واقعية توفر مصداقية تزيد من جاذبية المستقبل.

2- المقدرات الجوهرية Core capabilities: تتمثل بإدراك المنظمة لقدراتها، وآلية استخدامها لهذه القدرات لتحقيق قيمة للعملاء، وتتمثل القدرات الجوهرية بالمهارات والسمات الخاصة بالمنظمة والموجهة نحو تحقيق أعلى مستوى ممكن من رضا العملاء مقارنةً بالمنافسين، إضافةً لوعي وإدراك الشركة بالمقدرات المطلوبة لأداء الأعمال.

3- اختيار الأهداف الاستراتيجية Selecting strategic targets: يشير لوعي المنظمة بكيفية إنشاء القيمة، والقدرة على استخدامها لاختيار العملاء الذين سيقدرّون ما تستطيع المنظمة تقديمه على أفضل وجه، وذلك من خلال اختيار أهداف بعيدة المدى ترتبط برسالة المنظمة، وتعبّر عن النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها، فالهدف الاستراتيجي غاية ومسعى كل شركة ناجحة.

4- المسؤوليات المشتركة Shared responsibilities: وتتمثل بمشاركة أعضاء سلسلة القيمة في الشركة باتخاذ القرارات، وما يقابلها من المشاركة والمساءلة عن النتائج، الأمر الذي يعزز من تماسك سلسلة القيمة.

5- اتخاذ القرار Taking actions: تتمثل بقدرة المنظمة على استغلال مواردها واستخدام أعضاء سلسلة القيمة الخاصة بها بشكل استراتيجي للوصول للنتائج المرجوة، ويعكس درجة التوجه نحو العمل الذي يبين قدرة الشركة على اتخاذ قرار معين في ظل فرصة متاحة أو في مواجهة تهديد ما، أي يعبر هذا البعد عن الاستمرارية في الحركة بما يحقق الكفاءة والفعالية في الشركة.

أما القدرة التنافسية Competitive Capabilities: قوة المنظمة بالنسبة لمنافسيها، وذلك بناءً على قدرتها على الابتكار والحماية من الكوارث وتقديم المنتجات بالجودة المطلوبة والموثوقية والمرونة والتكلفة الفعالة، إذ تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومناخ للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون بما يؤكد تميزها واختلافها عنهم.

6-1 منهجية الدراسة وإجراءاتها Research Methodology and its Procedures

1-6-1 مجتمع وعينة الدراسة Sample and Population of Study

مجتمع الدراسة هو الإداريين من مديري أقسام وشعب العاملين في الشركات الاتصالات الخلوية، ونظراً لكبر مجتمع الدراسة على اعتبار شركات الاتصالات الخلوية لها فروع بكافة المحافظات السورية، فقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية ميسرة بحجم (160) مفردة من الإداريين الذين يعملون في تلك الشركات الواقعة في محافظتي دمشق وريف دمشق وتم استعادة (132) استبانة صالحة للتحليل. وتم اختيار هذه العينة لعدة أسباب منها هو أن الباحث يعمل ضمن هذه المنطقة الجغرافية، كما أن الأزمة الماضية عرضت تلك الشركات لظروف عمل متغيرة وضغوط بيئية كبيرة (داخلية وخارجية)، أضف إلى ذلك أهمية قطاع الاتصالات الخلوية ودوره الحيوي في عملية التنمية الاقتصادية.

2-6-1 فلسفة الدراسة وأداتها Study Philosophy and its Tool

تعتمد هذه الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism philosophy) مع تبني الأسلوب الاستنتاجي (Deductive Approach)، فالتفكير سيكون منصباً على الانطلاق من العام إلى الخاص، بحيث يتم تحويل النظرية التي تربط بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية المحددة بهذا البحث والقدرات التنافسية إلى فرضيات محددة قابلة للاختبار. وذلك كون الباحث اعتمد في صياغة فرضياته ومتغيراته على عدد جيد من الدراسات السابقة والتي تناولت

مشكلة الدراسة. والدراسة بطبيعتها كمية وارتباطيه لأنها ستدرس العلاقة المرتقبة بين المتغيرين: المستقل والتابع، باستخدام استبانة مصممة لهذا البحث خصوصاً.

1-6-3. تصميم الاستبانة Questionnaire Design

تم الاعتماد بالدراسة على الاستبانة التي وزعت أولاً على عدد من المديرين لتحديد مدى صدق الاستبانة، ثم صيغت بصورتها النهائية لتتحقق الصدق الظاهري. ووزعت في الصيغة النهائية على العاملين في مستويات إدارية في الشركات المذكورة. وتضمنت استمارة الاستقصاء ثلاثة أقسام رئيسية وفق الآتي: القسم الأول الذي تضمن المعلومات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمركز الوظيفي). أما القسم الثاني فتضمن المؤشرات الخاصة بأبعاد الرضاقة الاستراتيجية وفق الآتي:

وضوح الرؤية: تم الاعتماد على دراستي (الموسوي ، 2018) و Khoshnood, (Nematizadeh,&2017)

(وهنية،2016) لقياسه بأربعة مؤشرات، المقدرات الجوهرية: وسيتم الاعتماد على أربعة مؤشرات من دراسة (عمير، عبد الله،2019) ، اختيار الأهداف الاستراتيجية: وسيتم قياسه بأربعة مؤشرات استناداً لدراستي (هنية ، 2016) و (Khoshnood, & Nematizadeh, 2017) ، و المسؤوليات المشتركة: سيتم قياس الدافعية من خلال أربعة مؤشرات وفقاً لدراستي (الموسوي ، 2018) و (هنية،2016)، و اتخاذ القرار التي سيتم قياسها بأربعة مؤشرات استناداً لدراستي (الموسوي ، 2018) و (Khoshnood, & Nematizadeh, 2017) ، وأخيراً تضمن القسم الثالث القدرة التنافسية التي ستقاس بخمسة مؤشرات استناداً لمجموعة من الباحثين (Avella et al., 2001; Ferdows and De Meyer, 1990; Nakane, 1986; Hayes and Wheelwright, 1984; Skinner, 1969) و أضف لفقرة خصصت لما يود المستقصي منه إضافته من تعليق أو اقتراح.

1-6-4. ثبات أداة الدراسة Consistency of Research Study

لقياس مدى دقة نتائج الدراسة، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) حيث بلغ معامل ألفا درجات عالية، مما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط جيد بين عبارات الاستبانة، وكانت النسب تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً والبالغة (60) % وفقاً لـ (Sekaran, 2004). ويعرض الجدول رقم (1) نتائج معامل الثبات المستخدم.

-الجدول (1): معامل الثبات Alpha Cronbach's لمتغيرات

الدراسة.

المتغير	العدد	معامل الثبات Cronbach's Alpha

أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية
دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في سورية

0.678	132	وضوح الرؤية
0.792	132	المقدرات الجوهرية
0.783	132	اختيار الأهداف الاستراتيجية
0.886	132	المسؤوليات المشتركة
0.764	132	اتخاذ القرار
0.806	132	القدرات التنافسية

وقد تم اختبار معاملي الالتواء Skewness والتقلطح Kurtosis لتعرف طبيعة متغيرات البحث. وقد ظهر أن المتغيرات ومؤشراتها الإحصائية تخضع للتوزيع الطبيعي مما يسمح بالمتابعة باختبار فرضيات البحث وفق المنهجية المقترحة.

1-6-5. حدود الدراسة Study Limitations

تقتصر حدود الدراسة البشرية على دراسة المديرين ورؤساء الأقسام الذين يعملون في شركات الاتصالات الخلوية في محافظتي دمشق وريفها. وتمت عملية الزيارات الميدانية والتوزيع خلال شهري كانون الأول من عام (2019) وكانون الثاني من عام (2020). ومن حيث الحدود الأكاديمية، نشير أن البحث اقتصر على الأبعاد الخمسة للرشاقة الاستراتيجية الواردة في نموذج (Khoshnood and Nematizadeh, 2017).

ثانياً. الإطار النظري للدراسة Literature Review

تم تقسيم الإطار النظري إلى ثلاثة محاور رئيسية لتشكل خلفية نظرية ملائمة تمهد للدراسة الميدانية وتساعد في تفسير العلاقة بين متغيرات البحث، وذلك وفق ما يلي:

1-2. مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأبعاده Strategic Agility's Concept and Dimensions

يرجع ظهور مصطلح الرشاقة للمرة الأولى بحسب (Al- Romeedy, 2019: 2) إلى عام 1991 من قبل الباحثين في معهد (Iaccoca) في جامعة (Lehigh) في حين يضيف (xing, 2020: 3) أن التناول الواسع لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية كان ضمن دراسة (Doz and Kosonen, 2008:98) حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات الأساسية التي أدت إلى اهتمام الوسط الأكاديمي بمفهوم الرشاقة الاستراتيجية، وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في علوم الإدارة إذ تعد من المداخل المهمة للتطوير التنظيمي الذي يمكّن الشركات من مواجهة التقلبات المختلفة والسريعة في بيئة العمل، فالمنظمة الرشاقة استراتيجياً تكون متمكنة من إدارة المخاطر والتغيرات الغير متوقعة

التي يمكن أن تواجهها المنظمة (Ofoegbu and Akanbi, 2012: 154) ويتضح هذا الوصف من خلال تعريف (D'Aven, 1994:25) للرشاقة الاستراتيجية بأنها: المرونة و السرعة التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من تغيير أعمالها استجابة لتغيرات السوق والمخاطر الممكن مواجهتها، ويعبر (Doz and Kosonen, 2008: 96) عن الرشاقة الاستراتيجية بأنها وقاية المنظمة من الركود والحفاظ على رشاقته بحيث تكون قادرة على الانسجام مع السوق دائماً ويعبر (Cunha, 2020 :4) عن الرشاقة الاستراتيجية بأنها: الكفاءة اللازمة للشركة في الأسواق سريعة التغير والتي يمكن بناؤها عن طريق الترقب أو رد الفعل أو الخيال، تشترك كل هذه التعريفات باعتبار بيئة العمل كبيئة غالباً ما تكون معقدة ومتغيرة إلى الدرجة التي تحتم على الشركات أن تكون قادرة على التحرر من الروتين اليومي والانغلاق ودمج التغيير المستمر في عملياتها. ويشير (Prange & Heracleous, 2018:29) انه من أجل زيادة الرشاقة الاستراتيجية، يجب على الشركة تطوير مجموعة متنوعة من الخيارات، والتفكير فيها بطريقة مرنة وتنسجم مع البيئة الخارجية، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة (Prange & Heracleous, 2018:29) ومن هذا المنظور ، نعرّف الرشاقة بأنها الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات السريعة ، بغض النظر عن التغيير الناتج عن القرارات سواء الإدراكي أو السلوكي (Prange & Hennig, 2019:114) . وتواجه الرشاقة الاستراتيجية مجموعة من التحديات ومن أهمها بحسب (Tarba et al., 2019:2) التوافق بين استراتيجية الشركة ومحدداتها مثل: رأس المال والموارد البشرية والملكية الفكرية وتقنيات التصنيع والمعلومات وتكيف أسلوب القيادة لدى الرئيس التنفيذي مع بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار وغيرها. ولتوضيح الرشاقة الاستراتيجية وبيان محددها بين الباحثون أبعاداً مختلفة للرشاقة الاستراتيجية من خلال نماذج متعددة تم توليفها بما ينسجم مع مختلف الشركات وقطاعات الأعمال، اذ يعبر (Akanbi, 2013:24) عن خصائص الرشاقة الاستراتيجية بثلاثة أبعاد رئيسية تمثلت في الحساسية الاستراتيجية و الالتزام الجماعي وسيولة الموارد في حين حدد (Tallon,2007) أبعاده للرشاقة الاستراتيجية بالتركيز والسرعة والمرونة وحددت (دماج،2019) أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي ومرونة الموارد، بالمقابل حددها (Abu Radi, 2013) بستة أبعاد أساسية للرشاقة الاستراتيجية تمثلت في الحساسية الاستراتيجية و وضوح الرؤية والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤوليات المشتركة، واتخاذ القرار، في حين حددها (Khoshnood and Nematizadeh, 2017) بخمسة أبعاد رئيسية و هي وضوح الرؤية والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤوليات المشتركة، واتخاذ القرار حيث سوف يعتمد بحثنا على هذه الأبعاد الخمسة كونها الأكثر ملائمة لمجتمع الدراسة.

2-2. مفهوم القدرة التنافسية وأبعاده Competitive Capabilities' Concept and Dimensions

تعد القدرة التنافسية من المفاهيم ذات الأولوية المهمة لدى صناع القرار في الشركات الربحية حيث تعتبر المنطلق الأساسي الذي يمكن الشركات من الحفاظ على ميزاتها التنافسية وضمان تفوقها على مستوى الشركات المنافسة، حيث تعتبر التنافسية من مصادر تحقيق الرضا لدى العملاء، وما تهدف إليه القدرة التنافسية عملياً هو مقابلة الحاجات والرغبات لدى العملاء وذلك من أجل ضمان سعيهم للحصول على الخدمة وتنشئ هذه القدرة من اكتشاف المنظمة لطرق لتلبية الحاجات بحيث تكون هذه الطرق أكثر فاعلية من الطرق المستخدمة لدى الشركات المنافسة (Stevenson, 2007:4)، الأمر الذي نراه جلياً في قطاع الاتصالات الخلوية والذي يعتبر القطاع الخدمي الأكثر قرباً للعميل، إذ إن خدمة الاتصالات تقدم بشكل مستمر وعلى مدار الساعة للعميل ومن هنا تظهر أهمية تحقيق قدرة تنافسية مستدامة للمحافظة على العملاء وبالتالي على وجود الشركة، كما تشير القدرة التنافسية إلى قدرة الشركة على استثمار مواردها بما يحقق أهدافها، وهذا ما عبر عنه (Grant, 2002:31) كون القدرات التنافسية تسعى لاستغلال الموارد بما يحقق الأهداف الاستراتيجية. بينما يعرف (Covin, 2010: 175) القدرة التنافسية بأنها: خاصية أو مجموعة خصائص تمتلكها المنظمة وتميزها عن غيرها من الشركات بحيث تحقق لها موقفاً قوياً ومختلفاً عن الشركات الأخرى و يبقى التحدي الذي يواجه المنظمة هو الاستمرار في اشباع رغبات العملاء وليس فقط تقديم منتج متميز عن منتجات الشركات الأخرى، وبالتالي يمكن تفسير القدرات التنافسية بأنها قدرة الشركة على أداء أعمالها بشكل مستمر بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده (Rosenberg et al, 2003:442). من جهة أخرى، أشار (Lippman and Rumelt, 1982: 420) إلى أن عملية بناء القدرات التنافسية ليست عملية مؤكدة، فليس بالضرورة أن يولد تبني نظرية أو إطار عمل معين نفس القدرات التنافسية التي حققتها شركات أخرى بتبني نفس النظرية، وهذا ما أكده (Collins and Porras, 1994) وأضاف أن بعض الشركات تبني قدرات تنافسية بمحض الصدفة لا التخطيط، أو من خلال التعلم من الأخطاء والفشل أكثر من النجاح بتبني نظرية معينة الأمر الذي أكده (McGrath et al., 1995:254) أيضاً، إذ يصعب تحديد العمليات التي تنشأ القدرات التنافسية من خلالها، وذلك نظراً لاستحالة وجود منظمين متماثلين كلياً، وبالتالي وبحسب (McEvily & : 1035 Marcus, 2005) يعتمد بناء القدرات على خصوصية كل شركة، وكيفية تبنيها وبناءها للقدرة التنافسية ودمجها مع ما تقوم به الشركة بالفعل و تشمل أبعاد القدرات التنافسية عادةً على الجودة، والتكلفة، والكفاءة، وسرعة الاستجابة، والقدرة على التكيف والإنتاجية والابتكار (Ceptureanu et al., 2018: 4) أما بالنسبة ل (Sadq&

(Khorsheed,2019:5) فهي عمليات المنظمة الفعالة والكفوة، وجودة العمليات والمخرجات، والإنتاج الآني (JIT)، والابداع والتجديد والابتكار. كما أن أبعاد القدرات التنافسية والتي تبناها مجموعة من الباحثين ومنهم (Avella et al., 2001: 145; Kathuria, 2018 :233 ; Kyengo, 2014 :43; Ashwini Nand et al., 2013 : 889) تتمثل بالسعر المنخفض، والجودة، والمرونة، وخدمة العملاء، وإيصال المنتج ونظراً لأغراض دراستنا ومجتمع الدراسة موضع البحث سوف نشتمل بأبعاد القدرة التنافسية على سرعة الاستجابة والكفاءة والتكلفة والجودة.

3-2 نظرية القدرات الديناميكية The Dynamic Capabilities Theory

طورت نظرية القدرات الديناميكية من قبل (Teece et al., 1997 :516) إذ عبر عن القدرة الديناميكية كونها القدرة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتكيف مع البيئات المتغيرة بسرعة. كما تتمثل بالقدرة على تكييف قاعدة موارد الشركة، وتستند هذه النظرية إلى مدخل الموارد بحيث يتم التركيز على إضافة الموارد المطلوبة لتطوير المنظمة، وبذلك تحاول القدرات الديناميكية سد الفجوات بين الموارد وبيئة الأعمال المتغيرة، من جهة أخرى أشار (Ambrosini & Bowman, 2009:31) إلى كون نظرية القدرة الديناميكية تركز على تجديد الكفاءات وكيف يمكن أن تكون القدرات المحددة مصدراً للميزة التنافسية، وكيف تساهم القدرات الديناميكية في تطوير قاعدة موارد جديدة تسمح للشركة بالحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة و تعزيزها، وتحديد القدرات الديناميكية وأشار الباحثون إلى كثير من المصطلحات كونها تعتبر قدرات ديناميكية ومن أهمها القدرة على البحث والتطوير بحسب (Helfat, 1997: 342) وعمليات الاستحواذ بحسب (Karim & Mitchell,2000: 1068) وابتكار المنتجات بحسب (Danneels, 2002:1113) و استشعار السوق ، وتعبئة الاستجابة السريعة ، ودمج التعلم التنظيمي ، والموارد البشرية القابلة للتطوير والتنسيق السهل ، والبنية التحتية التنظيمية القابلة للتكيف بحسب (Teece et al., 1997 :518) كما وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية من القدرات الديناميكية وفقاً لكل من (Goldman, et al , 1995: 322) و (Sambamurthym et al., 2003: 244) و (Brown & Eisenhardt , 1997: 28) حيث أشار الأخير إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تحضر الشركات لتبني أي تغيير لازم من خلال تطوير المهارات والقدرات في محاذاة الموارد وإعادة تنظيمها؛ واتخاذ إجراءات حازمة بإزالة جميع العوائق التي قد تواجه هذا التغيير وبذلك يعبر عنها كقدرة ديناميكية، إذ يتم تعريف الرشاقة الاستراتيجية Wawarta& Heracleous (2018:103) من هذا المنظور على أنها قدرة المنظمة على أن تكون قابلة للتكيف استجابةً للتغيرات البيئية. باعتبارها قدرة ديناميكية للشركات التي تعمل في بيئة ديناميكية للغاية، وبالتالي فإن الرشاقة التنظيمية هي القدرة على الإحساس والاستجابة السريعة

أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية
دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في سورية

لاحتياجات العملاء المتغيرة، واتخاذ القرارات بسرعة، وإعادة تخصيص الموارد بسرعة مع تغير الظروف (Nijssen & Pauwe 2012:3321) والتي- وفقاً للنهج المعتمد على الموارد - يمكن أن تكون مورداً قيماً ونادراً لا يمكن الاستغناء عنه ولا يمكن تعويضه (Kristensen & Shafiee, 2019:2) وهذا ما سيتبناه الباحث ويبنى عليه حيث إن الرشاقة الاستراتيجية يعبر عنها كقدرة ديناميكية .

ثالثاً- الدراسة الميدانية واختبار الفروض Empirical Study and Hypothesis Testing

1-3. خصائص عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (160) فرداً من المديرين والمعاونين ورؤساء الأقسام الذين يعملون في قطاع الاتصالات الخلوية في محافظة دمشق. تم استرجاع (153) استبانة، وتم استبعاد الاستبانات غير الصالحة وتبقى (132) استبانة يمثلون وحدات التحليل والجدول التالي رقم (2) يبين خصائص العينة.

- الجدول رقم (2): خصائص عينة الدراسة

النسبة	العدد	بيان الفئات	
16.7%	22	من 24-28 سنة	العمر
22.7%	30	من 28-32 سنة	
19.7%	26	من 32-36 سنة	
23.5%	31	من 36-40 سنة	
17.4%	23	أكثر من 40 سنة	
66.7%	88	ذكر	الجنس
33.3%	44	أنثى	
5.3%	7	شهادة بكالوريا	المستوى العلمي
58.3%	77	شهادة جامعية	
29.5%	39	دراسات عليا (دبلوم، ماستر)	
6.8%	9	دكتوراه	
38.6%	51	رئيس دائرة	المركز الوظيفي
39.4%	52	معاون مدير قسم	
17.4%	23	مدير قسم	
3.0%	4	نائب المدير	
1.5%	2	مدير المنظمة	
100 %	132		مجموع أفراد العينة

يوضح الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الأكثر تكراراً هي الفئة التي تقع أعمارها بين (36-32) عاماً حيث بلغت النسبة (25.8%) من مجموع أفراد العينة، وعموماً يبدو أن

الإداريين في الشركات مدار البحث هم من فئات عمرية شابة نسبياً. فيما يتعلق بالجنس، فإن الغالبية هم من الذكور حيث بلغ عددهم (88) فرداً بنسب (66.7%). أما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد كان (58.3%) من أفراد العينة من حملة الإجازة الجامعية مع نسبة مرتفعة قليلاً (29.5%) من حملة درجة الدراسات عليا (دبلوم، ماستر) ، والباقي موزع على الدرجات العلمية المختلفة. أما فيما يتعلق بالمركز الوظيفي فإن غالبية أفراد العينة كانوا من الصف الإداري الثاني: رئيس دائرة ومعاون مدير قسم بنسبة 38.6% و 39.4%

3-2. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي رقم (3) المؤشرات التحليلية الوصفية المهمة: الوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشر بمقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري وهو أيضاً أهم مؤشر بمقاييس نزعة التشتت. ونشير إلى أننا قمنا بترتيب أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وفقاً لمدى توافرها إحصائياً في عينة البحث.

الجدول رقم (3) : ترتيب عناصر الرشاقة الاستراتيجية وفقاً لمؤشرات الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	النسبة المئوية
وضوح الرؤيا	4.2414	0.5164	عال	92
المقدرات الجوهرية	4.1920	0.5555	عال	91
اتخاذ القرار	3.8370	0.4864	عال	88
اختيار الأهداف الاستراتيجية	3.7087	0.6012	عال	86
المسؤوليات المشتركة	3.4675	0.7302	مقبول	78
الرشاقة الاستراتيجية(الكلية)	3.8961	0.5084	عال	87
القدرات التنافسية	3.6212	0.5148	عال	-

أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية
دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في سورية

يبين الجدول أعلاه أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية متوافرة بدرجة عالية لدى أفراد العينة وذلك وفق التسلسل التالي: تصدر عنصر وضوح الرؤية الترتيب بدرجة عالية بنسبة مئوية (92%) وبوسط حسابي (4.241) وهذا يدل على وجود رؤية بعيدة المدى واضحة ومفهومة من قبل جميع المستويات الإدارية في تلك الشركات والجميع يدرك أهمية السعي نحو تحقيق النتائج المنشودة. وظهرت المقدرات الجوهرية في المرتبة الثانية وبوسط حسابي (4.192) وأهمية نسبية عالية (91%)، مما يشير إلى الإدراك العالي لدى المستويات الإدارية في الشركات للمقدرات المطلوبة لأداء العمل والتميز استراتيجياً فيه والقدرات الموجودة في الشركات وآليات استخدامها بأفضل شكل ممكن ولكن تولي الشركات اهتمام أكبر لوضوح الرؤية. وجاء بالمرتبة الثالثة مؤشر اتخاذ القرار بوسط حسابي (3.837) وأهمية نسبية عالية (88%) وظهرت اختيار الأهداف الاستراتيجية في المرتبة الرابعة وبوسط حسابي (3.708) وأهمية نسبية عالية أيضاً (86%) مما يدل على ارتفاع مستوى الإدراك لدى المديرين بكيفية إنشاء القيمة ووضع أهداف بعيدة المدى لتحقيق ذلك للوصول لأعلى مستوى ممكن من الخدمات. وجاء عنصر المسؤوليات المشتركة أخيراً بنسبة جيدة (78%) وبوسط حسابي (3.467). وهذا يشير إلى مشاركة أعضاء سلسلة القيمة في الشركات المدروسة باتخاذ القرارات، والمساهلة عنها. ومن الواضح في الجدول أعلاه بأن الانحراف المعياري لكل عناصر الرشاقة الاستراتيجية كانت أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات. ويبين أخيراً الجدول أعلاه مؤشر الرشاقة الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة حيث الوسط الحسابي (3.896) والانحراف المعياري أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات، ويبين أيضاً توافره بدرجة عالية (87%) لدى أفراد العينة مدار البحث. وإن توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بدرجات عالية يشير إلى وعي وإدراك المديرين لأهمية الرشاقة الاستراتيجية والاستجابة للتغيرات في العوامل الخارجية والداخلية. وهذه النتيجة متوقعة سيما وأن معظم أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية والدراسات العليا أضع خبراتهم وموقعهم الوظيفي المتقدم إدارياً. وهكذا فإن المؤشرات الإحصائية في الجدول أعلاه تدل إحصائياً على أن المديرين في الشركات المستهدفة تتوافر لديهم عناصر الرشاقة الاستراتيجية بنسب عالية وبذلك يمكن قبول الفرضية الأولى القائلة بأنه: "تتوافر عناصر الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري شركات الاتصالات الخلوية مدار البحث". كذلك يبين الجدول أعلاه أن الشركات المستهدفة في هذه الدراسة تتمتع بقدرات تنافسية عالية نسبياً، حيث كانت قيمة الوسط الحسابي (3.6212) والانحراف المعياري أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات. ويقدم ذلك دليلاً إحصائياً على التساؤل الثاني في هذه الدراسة.

3-3. اختبار فرضية أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية
 لاختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الثانية سيتم أولاً اختبار معنوية العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرات التنافسية، ولكن قبل ذلك سيتم التأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي داخلي في معادلة خط الانحدار، وذلك من خلال اختبار Durbin-Watson Test (D-W)، إذ يجب أن يكون مؤشر (D-W) أقل من 2 ، فإذا كان أكبر من 2 فإنه ستظهر مشكلات عند تحليل البيانات (Carrol, et al.,2002). وقد ظهر بالدراسة الحالية عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي داخلي حيث إن معامل (D-W) يساوي 1.351 ، بالتالي لا يوجد مشكلة طالما أنه أقل من 2. ويمكن إكمال التحليل بدراسة ملائمة لنموذج الدراسة عن طريق تحليل التباين للانحدار الذاتي Analysis of Variance. ويظهر الجدول التالي رقم (4) نتائج تحليل التباين لانحدار العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بمكوناته الخمسة (المتغير المستقل) والقدرات التنافسية (المتغير التابع).

الجدول (4): تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) للعلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرات التنافسية.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط (R)
1	7.034	2	3.634	8.265	.000	.208	.446
	39.145	129	.288				
	46.179	131					

يبين الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة ($F= 0.000 < 0.05$) ، هذا يعني أن النموذج ذا أهمية إحصائية. كما أن معامل التحديد R² يساوي 0.208 هذا يعني أنه 20.8% من التباين في المتغير التابع (القدرات التنافسية) مفسر بالتغير في مكونات الرشاقة الاستراتيجية الخمسة، أي راجع إلى: وضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤوليات المشتركة، واتخاذ القرار. والجدول التالي رقم (5) يعرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الرشاقة الاستراتيجية (بجميع أبعادها) على القدرات التنافسية للمنظمة.

الجدول رقم (5): تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية

النموذج Model	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
---------------	-----------------------	-------------------	-----------------	---------------

أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية
دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في سورية

		Beta	الخطأ المعياري	B	ثابت Constant	2
.037	1.624		.306	.390		
.003	4.117	.308	.118	.289	الرشاقة الاستراتيجية	

يظهر الجدول أعلاه أن للرشاقة الاستراتيجية أثراً إيجابياً على القدرات التنافسية للمنظمة لأن مستوى الدلالة

($T = 0.000 < 0.03$) بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع أي تأثير الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية كانت 0.308 أي 30.8 % وهي قيمة معتبرة، وهذا يدل على صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تقول: " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية مدار البحث". وتتوافق هذه النتيجة مع دراسات سابقة مثل (Ojha, 2008) و (Abu-radi, 2013) و (Khoshnood and Nematizadeh, 2017) و (دماج, 2019) حيث أن تبني المنظمة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وامتلاكها القدرات الجوهرية والأهداف الاستراتيجية ومشاركة المستويات كافة باتخاذ القرارات مع وضوح الرؤية الاستراتيجية من قبل مديريها يسمح لهم باتخاذ القرارات المدروسة بما يحقق التكيف المناسب مع الظروف البيئية المتغيرة، فدون هذه الأبعاد والمعلومات سيكون من الصعب اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف والمحافظة على خفة الحركة والرشاقة في السوق ودعم قدراتها التنافسية واستدامتها. وسيتم دراسة تأثير كل بعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الخمسة أي تأثير كل من: وضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤوليات المشتركة، واتخاذ القرار على القدرات التنافسية في الشركات مدار البحث، وذلك وفق الجدول التالي رقم (6).

الجدول رقم (6) تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأثر عناصر الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية.

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج Model	3
		Beta	الخطأ المعياري	B		
.003	2.907		.218	.744	ثابت Constant	

.004	2.702	.217	.089	.236	وضوح الرؤية
.003	2.132	.220	.067	.168	المقدرات الجوهرية
.002	2.46	.246	.116	.135	اختيار الأهداف الاستراتيجية
.002	1.891	.123	.087	.163	المسؤوليات المشتركة
.003	2.234	.243	.081	.205	اتخاذ القرار

يظهر الجدول أعلاه أن لوضوح الرؤية أثراً إيجابياً على القدرات التنافسية لأن مستوى الدلالة ($T = 0.004 < 0.05$) بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية Beta والتي تعبر عن نسبة تأثير وضوح الرؤية في القدرات التنافسية كانت 0.217 أي 21.7% وهي قيمة مرتفعة نسبياً. وبالتالي يمكن قبول الفرضية التالية: H2-1: " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لوضوح الرؤية في القدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية ". وتتوافق النتيجة هذه مع الأدبيات السابقة، حيث بينت أن لوضوح الرؤية له دور كبير في تعزيز أداء الشركة و قدرتها على تقديم الخدمات التنافسية وبالتالي تحقيق الأداء المؤسسي طبقاً لدراسة (هنية ، 2016)، كما له بالغ الأثر في تحقيق البراعة التسويقية وبالتالي إشباع حاجات العملاء بأفضل طريقة، الأمر الذي يحقق ميزة تنافسية للشركة وفقاً لـ(الموسوي ، 2018)، فوضوح الرؤية يحدد توجهات الشركة وبالتالي تكون خطواتها أكثر ثباتاً والاستراتيجيات أكثر فاعلية مع العمل الدائم على تحقيقها وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي، أضف إلى ذلك، فإن وضوح الرؤية كما أبرز

(AL-Romeedy, 2019) يساعد على التغلب على الأزمات في الشركة واستعادة توازنها. وظهر للمقدرات الجوهرية أيضاً تأثير إيجابي على القدرات التنافسية حيث أن مستوى الدلالة ($T = 0.003 < 0.05$) بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية Beta والتي تعبر عن نسبة أثر تحقيق المقدرات الجوهرية على القدرات التنافسية كانت 0.220 أي 22% وهي قيمة مرتفعة نسبياً. وبالتالي يمكن قبول الفرضية التالية: H2-2: " يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية في القدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية ". وتتوافق هذه النتيجة مع رؤية (الموسوي ، 2018) التي عبرت عن كون القدرات الجوهرية تحقق مستوى عال من البراعة التسويقية التي تحقق بدورها قدرات تنافسية للشركة ودراسة (عبد الله والعمير، 2019) التي أظهرت أن المقدرات الجوهرية تحقق التفوق الاستراتيجي في الشركات من خلال نقاط القوة والموجودات الفريدة التي تمتلكها الشركات والتي استغلالها يحقق ميزة تنافسية للشركة الأمر الذي أكدته (هنية، 2016)، كذلك لاختيار الأهداف الاستراتيجية تأثير إيجابي على القدرات التنافسية لأن مستوى الدلالة ($T = 0.002 < 0.05$) بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية Beta والتي تعبر

أثر الرقابة الاستراتيجية في القدرات التنافسية دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في سورية

عن نسبة تأثير اختيار الأهداف الاستراتيجية على القدرات التنافسية كانت 0.246 أي % 24.6 وهي قيمة عالية نسبياً. وهكذا يمكن قبول الفرضية التالية: H2-3: " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاختيار الأهداف الاستراتيجية في القدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية " وهذا ما جاء به (الموسوي ، 2018) بوجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لاختيار الأهداف الاستراتيجية بتحقيق البراعة التسويقية من خلال وضع أهداف بعيدة المدى وبالتالي الوصول لاستراتيجيات تسويقية تحقق مستوى عال من الأداء في الشركة (وهنية، 2016) حيث أن رسم أهداف استراتيجية يساعد في رسم توجهات المنظمة الاستراتيجية ويدعم قدرتها على احتلال موقع تنافسي متقدم بما يعزز قدراتها التنافسية. وبحسب نتائج الجدول أعلاه تؤثر المسؤوليات المشتركة إيجابياً على القدرات التنافسية لأن مستوى الدلالة ($T= 0.002 < 0.05$) بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية Beta والتي تعبر عن نسبة تأثير المسؤوليات المشتركة على القدرات التنافسية كانت 0.123 أي % 12.3 وهي قيمة مقبولة نسبياً. وهذا يمكن من قبول الفرضية الفرعية التالية: H2-4: " يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمسؤوليات المشتركة في القدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية "، وهذا ما يؤكد نتيجة (Khoshnood, 2017) & (Nematizadeh, 2018) باعتبار المسؤوليات المشتركة تؤثر على القدرات التنافسية من خلال تأثيرها على أداء الشركة مما ينعكس على التكلفة المنخفضة والجودة والسرعة وأيضاً دراسة (الموسوي ، 2018) التي أظهرت وجود تأثير معنوي للمسؤوليات المشتركة والبراعة التسويقية ولكن بالمقابل أشارت الى حساسية المسؤوليات المشتركة فمن الممكن أن تكون سلبية في بعض الحالات إذ إن المسؤوليات المشتركة تزيد من تحفيز العاملين بما يتوافق مع توجهات الشركة استراتيجياً، كما تؤكد أن المسؤوليات المشتركة وكما أشار (AI-Romeedy, 2019) تساعد على البقاء في بيئة العمل من خلال السرعة والكفاءة والمرونة في الاستجابة للتغيرات. وأخيراً يبين الجدول أعلاه أن لاتخاذ القرار تأثيراً إيجابياً على القدرات التنافسية لأن مستوى الدلالة ($T= 0.003 < 0.05$) بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية Beta والتي تعبر عن نسبة تأثير اتخاذ القرار على التوجه نحو العملاء كانت 0.243 أي % 24.3 وهي قيمة عالية نسبياً. وهكذا يمكن قبول الفرضية التالية: H2-5: " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاتخاذ القرار في القدرات التنافسية للشركات الاتصالات الخلوية " الأمر الذي يؤكد دراسة (Khoshnood, 2017) & (Nematizadeh (Nematizadeh, 2018) ومنظور (Rebentisch et al., 2018) بأن اتخاذ القرار له أثر مهم على أداء الشركات على المستوى الكلي، وعلى تحقيق القدرة التنافسية والذي عبر عنه (Oyedijo, 2012) كون اتخاذ القرار والإجراءات المناسبة بالسرعة المطلوبة وبالمرونة الكافية يزيد من فاعلية الأداء التنافسي للشركة.

3-4. اختبار الفروق في المتغيرات التي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية

لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة الخاصة بتأثير المتغيرات الديمغرافية في ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الشركات مدار البحث، ستم دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تعزى إلى: العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والمركز الوظيفي. ويوضح الجدول رقم (7) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتأثير المتغيرات الديمغرافية في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ككل.

- الجدول رقم (7) تحليل التباين ANOVA لتأثير المتغيرات الديمغرافية في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ككل.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المتغيرات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	.326	3	.332	1.235	.038
	داخل المجموعات	21.234	128	.174		
	المجموع	22.550	131			
الجنس	بين المجموعات	.232	2	.234	1.681	.212
	داخل المجموعات	21.663	129	.164		
	المجموع	22.895	131			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	.234	2	.212	1.244	.046
	داخل المجموعات	22.363	129	.142		
	المجموع	22,597	131			
المركز الوظيفي	بين المجموعات	.467	3	.267	2.342	.032
	داخل المجموعات	16.394	128	.137		
	المجموع	16.861	131			

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية لكل من المتغيرات الديمغرافية: (الجنس: 0.212)، أكبر من 0.05، وذلك يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية مجتمعة تعزى إلى المتغير الديموغرافي السابق ذكره في حين أظهر الجدول أن مستوى الدلالات الإحصائية لكل من المتغيرات الديموغرافية التالية: (العمر: 0.038، المستوى التعليمي: 0.046، والمركز الوظيفي: 0.032)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية مجتمعة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: العمر، والمستوى التعليمي والمركز الوظيفي. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية كوضوح الرؤية واختيار الأهداف

- الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية قد تكون أكثر توافراً لدى المديرين الأصغر عمراً لما يتمتعون به من قدرة على التكيف ومرونة استراتيجية وخفة حركة، الأمر ذاته لدى المديرين الأكثر تعليماً والحاصلين على شهادات أعلى. كذلك عند المديرين في المستويات الإدارية الأعلى حيث يفترض أن يمتلك الإداريون رؤية واضحة وأن يكونوا قادرين على اختيار الأهداف الاستراتيجية وأن يحددوا المقدرات الجوهرية في شركاتهم ويحسنوا استغلالها. ونلخص فيما يلي نتيجة الفرضيات الفرعية الخاصة بالمتغيرات الديموغرافية:
- H3-1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية باختلاف العمر في شركات الاتصالات الخلوية مدار البحث "، وهي مقبولة.
- H3-2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية باختلاف الجنس في شركات الاتصالات الخلوية مدار البحث "، وهي مرفوضة.
- H3-3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية باختلاف المستوى التعليمي في شركات الاتصالات الخلوية مدار البحث "، وهي مقبولة.
- H3-4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية باختلاف المركز الوظيفي في شركات الاتصالات الخلوية مدار البحث "، وهي مقبولة.

رابعاً. نتائج ومقترحات الدراسة Study Results and Suggestions

استناداً لنتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج، وفق الآتي:

1. إن المديرين في شركات الاتصالات الخلوية هم من فئات عمرية شابة نسبياً، أما فيما يتعلق بالجنس، فيغلب عدد المديرين الذكور على الإناث، كما أن النسبة الأكبر من المديرين من حملة الإجازة الجامعية مع نسبة جيدة جداً ومبشرة من حملة درجة الدراسات العليا.
2. تتوافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بنسب عالية لدى المديرين في الشركات المدروسة ويشير ذلك إلى وعي وإدراك المديرين لأهمية التكيف مع البيئتين الداخلية والخارجية وتوليد ومعالجة الموارد والقدرات الجوهرية بما ينسجم مع المتطلبات البيئية المتغيرة في هذه الظروف الاستثنائية، وهذه النتيجة متوقعة نظراً لارتفاع نسبة حملة درجة الدراسات العليا من بين المديرين، إضافة لارتفاع نسبة الفئة العمرية الشابة التي تمتلك المرونة الكافية.
3. تتمتع الشركات مدار البحث بقدرات تنافسية عالية نسبياً.

4. تبين أن نموذج العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعاده الخمسة وبين القدرات التنافسية له دلالة وأهمية إحصائية، حيث تبين أن 20.8% من التباين في المتغير التابع (القدرات التنافسية) مفسر بالتغير في مكونات الرشاقة الاستراتيجية.

5. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية للشركات مدار البحث. وظهر أن لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤوليات المشتركة، واتخاذ القرار) أثراً إيجابياً بنسب مختلفة على القدرات التنافسية.

6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية مجتمعة تعزى إلى المتغير الديموغرافي الجنس، في حين أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر والمستوى التعليمي والمركز الوظيفي.

في ضوء النتائج الميدانية تقدم الدراسة الحالية مجموعة مقترحات يمكن للشركات الأخذ بها لتطوير أعمالها وتحقيق الرشاقة الاستراتيجية والحفاظ على قدراتها التنافسية، وذلك وفق الآتي:

1. العمل الجاد على نشر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكريس ممارستها لدى العاملين في الشركات السورية من خلال دورات تدريبية بما يسهم في تكوين الرؤى الاستراتيجية وتحديد التوجهات المستقبلية والتفكير بطريقة شمولية.
2. ضرورة استقطاب الشركات للموارد البشرية المميزة التي تعتبر من الموارد النادرة التي يصعب استبدالها أو تقليدها، والعمل على تأهيلها تنظيمياً وتقنياً وتحفيزها وإكسابها أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وجعل تلك الأبعاد ثقافة أساسية تترجم لأفعال وممارسات تدعم الموقع التنافسي للمنظمة وتجعلها رشيقية.
3. تطوير منظومة معلوماتية تدار وفقاً لمفاهيم الرشاقة الاستراتيجية التي تتبصر المستقبل استناداً لمعلومات متكاملة ووفقاً لرؤية شمولية بما يعزز القدرات الداخلية ويدعم الموقع التنافسي للمنظمة ويجعلها من الشركات الرشيقية والمرنة في أسواقها المستهدفة.
4. ضرورة التعلم المستمر من قبل قادة وإداريي الشركات من خلال دورات سنوية ونصف سنوية لتعزيز معارفهم ومواجهة التطورات السوقية والتنبؤ بها والتكيف معها ولجعل هؤلاء الإداريين قادرين على اتخاذ القرارات بجودة عالية، وأن يكون ذلك بطرق إبداعية تركز فيها مفاهيم وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية.
5. التأكيد على إقامة شبكة علاقات تستثمر فيها المعلومات بطرق ذكية مع اقتناص الفرص لبناء شركات استراتيجية وخاصة في ظروف استثنائية قد تتطلب تحالفات استراتيجية تستثمر فيها نقاط القوة وتدعم المزايا التنافسية لكل حليف مشارك.

6. تعزيز وتطوير العمل الجماعي، واستعادة وتحسين قدرات فريق الإدارة العليا من أجل تطوير الروح المعنوية والمسؤولية المشتركة وخلق التماسك بين أعضاء الفريق نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية لتحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.

7. وجود سرعة في التدابير التنفيذية من أجل إظهار رد الفعل السريع لمتطلبات السوق المتغيرة من خلال وجود مرونة في تخصيص الموارد وإعادة ترتيبها وإنشاء هياكل نموذجية داخل المنظمة

أما على المستوى الكلي، فنقترح الآتي:

1. تبني ثقافة الرقابة الاستراتيجية ونشرها من قبل الجهات ذات الصلة مثل وزارتي التنمية الإدارية والتعليم العالي أضف لمؤسسات الدولة الإدارية والاقتصادية، ونشر ممارسات الرقابة الاستراتيجية ونظم الإدارة الحديثة في شركات القطاع الخاص والعام.
2. تطوير مناهج كليات وزارة التعليم العالي عموماً وكلية الاقتصاد خصوصاً وتضمينها بالمفاهيم الاستراتيجية وربطها مع متطلبات سوق العمل.

خامساً. مقترحات لدراسات لاحقة Suggestions for Future Researches

واستناداً للنتائج الإحصائية التي توصلت إليها الدراسة الميدانية يمكن اقتراح مجموعة من المحاور لتكون موضوعات لدراسات مستقبلية، وهي:

1. اختصت الدراسة الحالية بالرقابة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية فقط ويمكن لدراسات لاحقة القيام بتحليل الرقابة الاستراتيجية في الشركات التصنيعية كما يمكن ربطه مع أنواع أخرى من الرقابة في نموذج موسع مثل: رقابة التصنيع.
2. تم استخدام الطريقة الكمية في هذه الدراسة وتم جمع المعلومات خلال فترة قصيرة نسبياً، في حين يمكن لدراسات لاحقة أن تستخدم الطريقة النوعية - دراسة حالة - مع إجراء مقابلات معمقة مع أفراد العينة. ويمكن أيضاً أن تشمل الدراسات اللاحقة فترات زمنية طويلة (اعتماد أسلوب السلاسل الزمنية) لدراسة تلك الحالة.
3. يمكن لدراسات لاحقة أن تقوم بالمقارنة بين شركات يتبنى فيها القادة والمديرين عناصر الرقابة الاستراتيجية مع شركات أخرى تدار بطريقة تقليدية.

المراجع

المراجع العربية:

1. دماج، أميرة، (2019)، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، مجلة القلم، 12(6)، 341-369.
2. الصانع، إيمان سالم، (2013)، أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج)، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة.
3. العابدي، علي. والموسوي، هاشم، (2014)، تشخيص مؤشرات الرشاقة الاستراتيجية لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8 (31)، 143-167.
4. عبد الله، حيدر، عمير، عراك، (2019). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية، مجلة الدنانير، 15 (1)، 296-320.
5. مزهر، اسيل علي، ياسر، ياسر شاكر، (2017)، تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام -دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية – المجلد 13 – العدد 55 ص ص 210 239.
6. الموسوي، كوثر حميد، (2018)، الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل، مجلة جامعة الكوفة، 35 (2)، 439-466.
7. موسى، عسجد، (2018)، التكاليف الاجتماعية ودورها في دعم القدرة التنافسية لشركات الاتصالات في السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة.
8. هنية، محمد أنور رشدي، (2016)، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.

- English References

- 1- Abu Radi, S. (2013). *Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals*, (Unpublished Master Thesis). Faculty of Business, Middle East University
- 2- Ahmed, W., Najmi, A., Mustafa, Y., Khan, A., (2019) "Developing model to analyze factors affecting firms' agility and competitive capability: A case of a volatile market", *Journal of Modelling in Management*, 14 (2), 476-491.
- 3- Akanbi, P. A &Ogunsiji, A. S., (2013). The role of perceived environmental uncertainty and strategic agility on the performance of selected banks in Oyo state of Nigeria. In *Information and Knowledge Management*, 3(7), 23-30.
- 4- Al-Romeedy, B. S. (2019). Strategic agility as a competitive advantage in airlines-Case study: Egypt Air. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), 1-15.
- 5- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49
- 6- Ashwini Nand, A., Singh, P. J., & Power, D. (2013). Testing an integrated model of operations capabilities: An empirical study of Australian airlines. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(7), 887-911.
- 7- Avella, L., Fernandez, E., & Vazquez, C. J. (2001). Analysis of manufacturing strategy as an explanatory factor of competitiveness in the large Spanish industrial firm. *International Journal of Production Economics*, 72(2), 139-157.
- 8- Brown, S., & Eisenhardt, K. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1-34.
- 9- Ceptureanu, E., Ceptureanu, S., Bologa, R., & Bologa, R. (2018). Impact of Competitive Capabilities on Sustainable Manufacturing Applications in Romanian SMEs from the Textile Industry. *Sustainability*, 10(4), 1-16.
- 10- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- 11- Colins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. NY: Harper Collins Publishers.

- 12- Covin, J. G; Slevin, D. P and Heeley, M. B, (2010), "Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Firm Growth", *Journal of Business Venturing*, Vol.15, No.2: 175–210.
- 13- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23, 1095–1121.
- 14- D'Aven, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamic of Strategic Management*. Free Press, New York.
- 15- Doz, Y. and Kosonen, M. (2008), "The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience", *California Management Review*, 50 (3), 95-118.
- 16- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Pearson Education.
- 17- e Cunha, M. P., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., & Rego, A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100695.
- 18- Goldman, S., Nagel, R., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer*. Van Norstand Reinhold. New York, NY.
- 19- Grant RM. 2002. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell: Cambridge, MA.
- 20- Helfat, C. . (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18, 339–360.
- 21- Karim, S., & Mitchell, W. (2000). Path dependent and path-breaking change: reconfiguring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, 1978– 1995. *Strategic Management Journal*, 21, 1061–1081.
- 22- Kathuria, R., Kathuria, N. N., & Kathuria, A. (2018). Mutually supportive or trade-offs: an analysis of competitive priorities in the emerging economy of India. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(2), 227-236.
- 23- Kettunen, O. (2010). *Agile Product Development and Strategic Agility in technology firms*, Unpublished Master Thesis Helsinki University of Technology, Finland. *Management*, 9(1), 21-36.

- 24- Khoshnood, N., Nematizadeh, S. (2017), Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks, *International Journal of Business and Management*, 12 (2), 220-229.
- 25- Kristensen, S. S., & Shafiee, S. (2019). Rethinking organization design to enforce organizational agility. In *11th Symposium on Competence-Based Strategic Management (SKM 2019)*.
- 26- Kyengo, M. F. (2014). The Relationship Between Manufacturing Strategy and Operational Performance Within the Metal & Allied Sector in Kenya. *Unpublished PhD thesis, School of Business, University of Nairobi*.
- 27- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The bell journal of Economics*, 418-438.
- 28- McEvily, B., & Marcus, A. (2005). Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. *Strategic management journal*, 26(11), 1033-1055.
- 29- McGrath, R. G., MacMillan, I. C., & Venkataraman, S. (1995). Defining and developing competence: A strategic process paradigm. *Strategic management journal*, 16(4), 251-275.
- 30- MURUNGI, Angela, (2015), INFLUENCE OF STRATEGIC AGILITY ON COMPETITIVE CAPABILITY OF PRIVATE UNIVERSITIES IN KENYA, Master theses, University of Nairobi.
- 31- Nijssen M. & Paauwe, J. (2012) HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?, *The International Journal of Human Resource Management*, 3315-3335, DOI: 10.1080/09585192.2012.689160 Page
- 32- Ofoegbu, O. E., & Akanbi, P. A. (2012). The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria. *The International Business & Economics Research Journal*, 11(2), 153.
- 33- Ojha, D. (2008). *Impact of Strategic agility on competitive capabilities and financial performance*, Master theses, *Clemson University, USA*.
- 34- Oyedijo, A, (2012), "Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry", *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 227-237.
- 35- Prange, C., & Hennig, A. (2019). From Strategic Planning to Strategic Agility Patterns. *Journal of Creating Value*, 5(2), 111-123.

- 36- Prange, C., Heracleous, L. (2018). *Agility.X*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 37- Rebentisch, E., Conforto, E. C., Schuh, G., Riesener, M., Kantelberg, J., Amaral, D. C., & Januszek, S. (2018). Agility Factors and their Impact on Product Development Performance. In *DS 92: Proceedings of the DESIGN 2018 15th International Design Conference*, 893-904.
- 38- Rosenzweig, E. D., Roth, A. V., James, W., & Dean, Jr. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturers. *Journal of Operations Management*, 21(4), 437-456.
- 39- Sadq, Z. M., Othman, B., & Khorsheed, R. K. (2019). The impact of tourism marketing in enhancing competitive capabilities. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(5), 1-11.
- 40- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 237–263.
- 41- Stevenson, William, J. (2007). "Production: Operations Management". 8th ed, Von Hoffmann Press.
- 42- Tallon, P. (2007). Inside the adaptive enterprise: An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility. *Information Technology of Manufacturing Firms. International Business and Economic Research Journal*, 11(2), 154-160.
- 43- Tarba, S. Y., Frynas, J. G., Liu, Y., Wood, G., Sarala, R. M., & Fainshmidt, S. (2019) Strategic Agility in Emerging and Transitional Markets. *Journal of World Business, A Special Issue*. 1- 6
- 44- Teece, J. P. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- 45- Wawarta C.H. & Heracleous L. (2018), Playfulness and Agile Strategizing. In Ch. Prange & L. Heracleous (Eds), *Agility.X: How organizations thrive in unpredictable times* , 99–113.
- 46- Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., & Tarba, S. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100696.