

# مجلة جامعة البعث

سلسلة العلوم الاقتصادية



مجلة علمية محكمة دورية

المجلد 43 . العدد 20

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](http://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
28-11	باتا قطماوي نور الحميدي حسن حزوري	أثر إعادة التأمين في الملاءة المالية لشركة الاتحاد التعاوني خلال الفترة 2008-2019
84- 29	د. باسم غدير أحمد محمد د. لمى إسبير	دور التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في بناء الولاء للعلامة التجارية- دراسة تطبيقية على متابعي صفحة شركة مجموعة مدار سورية في الفيس بوك
124-85	أنس وليد سليمان	أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين في جامعة الحواش الخاصة)
154-125	علا معلا د. وليد عامر	أثر الواردات في الناتج في قطاع الصناعة التحويلية العام في سورية





## أثر إعادة التأمين في الملاءة المالية لشركة الاتحاد التعاوني خلال الفترة 2008-2019

بانا قظماوي\*، نور الحميدي\*\*، حسن حزوري\*\*\*

### المُلخَص

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر إعادة التأمين في الملاءة المالية لشركة الاتحاد التعاوني للتأمين المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، وتم الاعتماد على التقارير المالية المنشورة للشركة للفترة 2008-2019، وتم استخدام تحليل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) لاختبار مدى تأثير عمليات إعادة التأمين في الملاءة المالية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن شركة الاتحاد التعاوني للتأمين تتمتع بمستوى جيد من الملاءة المالية بما يضمن مواجهة خطر فشل معيدي التأمين في الوفاء بالتزاماتها، إضافة إلى أن هناك أثر معنوي إيجابي لإعادة التأمين على الملاءة المالية. وطبقاً لذلك فإن عمليات إعادة التأمين من قبل شركات التأمين لها دور في زيادة الملاءة المالية، وأوصت الدراسة بضرورة الاستعانة بعمليات إعادة التأمين لدعم مركزها المالي. والاستفادة من فائض الملاءة المالية في عمليات الاستثمار لتحقيق عوائد.

الكلمات المفتاحية: إعادة التأمين، معيدي التأمين، الملاءة المالية.

\*طالبة دراسات عليا (دكتوراه)، قسم علوم مالية ومصرفية، كلية الاقتصاد جامعة حلب.

\*\* أستاذ مساعد في قسم الإحصاء ونظم المعلومات، كلية الاقتصاد جامعة حلب.

\*\*\* أستاذ مساعد في قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد جامعة حلب.

## 1- المقدمة:

لقد أصبح اهتمام شركات التأمين بملاءتها المالية أمراً ضرورياً خاصة وأن ما يميزها انعكاس دورة الإنتاج، حيث تقوم بتحصيل الاشتراكات ثم تقوم بدفع التعويضات ما قد يُعرضها لمخاطر العجز والإفلاس نتيجة ارتفاع حجم التعويضات مقارنة بحجم الاشتراكات المحصلة، كما أن الملاءة الجيدة لهذه الشركات هي ضمان للسير الحسن للقطاع والتأطير الأمثل للنشاط.

وباعتبار عمليات إعادة التأمين توفر لشركات التأمين سعة اكتتابيه إضافية، من خلال السماح لها بقبول المزيد من الأخطار واكتتاب قدر أكبر من الأعمال دون لجوءها لزيادة حجم رؤوس أموالها، الأمر الذي يجعلها أهم مصادر التمويل بالنسبة لشركة التأمين المباشرة، وهذا إضافة لاعتمادها على الكفاءة الإدارية والتقنيات المتطورة سواء في تقدير حجم المخاطر أو التنبؤ بها الأمر ما يُسهم في الوفاء بالتزاماتها اتجاه دائئيتها في آجال استحقاقها وحماية مراكزها المالية من التعرض لمخاطر العجز والإفلاس. من هنا تبرز أهمية البحث لتسليط الضوء على أثر عملية إعادة التأمين في الملاءة المالية لشركات التأمين.

## 2- مشكلة البحث وأهميته والجديد فيه:

### 2-1- مشكلة البحث:

تعتبر الملاءة المالية لشركات التأمين من الأمور المهمة وعلى الرغم من وجود قواعد دولية ورقابة وإشراف من قبل هيئات التأمين لقياس الملاءة المالية إلى أن معظم شركات التأمين لا تتبعها، وتلجأ معظم شركات التأمين إلى الإعادة لتحمي نفسها من بعض المخاطر التي قد تلحق بها. قد تتعرض شركات التأمين التي تلجأ إلى شركات الإعادة إلى خسائر نتيجة فشل معيدي التأمين في الوفاء بالتزاماته، وهذا لا يعفها من التزامها تجاه حملة الوثائق، لذلك لا بد من معرفة أثر عملية إعادة التأمين في الملاءة المالية لشركات التأمين، ودورها في التخفيف من التزامات الشركة وزيادة طاقتها الاستيعابية دون الحاجة إلى زيادة في رأسمالها.

ويمكن توضيح مشكلة البحث من خلال التساؤل الآتي:

- ما هو أثر عملية إعادة التأمين في الملاءة المالية لشركة الاتحاد التعاوني؟

## 2-2- أهمية البحث والجديد فيه:

تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع نفسه الذي يعنى بالعلاقة بين إعادة التأمين والملاءة المالية. حيث تعد الملاءة المالية من الأمور المهمة لدى شركات التأمين، كما أن عملية إعادة التأمين أصبحت مركز اهتمام شركات التأمين لا سيما في ظل اشتداد المخاطر التي تتعرض لها شركات التأمين، لذلك يحاول البحث بيان أثر عمليات إعادة التأمين في الملاءة المالية، من خلال بيان أهمية الملاءة المالية وبيان أهمية عمليات إعادة التأمين وقياس الأثر، ومن ثم يتوقع أن تقدم هذه الدراسة بعض الرؤى والمعلومات الإضافية لتخطيط سياسات حكيمة خاصة بإعادة التأمين، للحفاظ على سلامة المركز المالي لشركات التأمين.

## 3- أهداف البحث:

بناء على مشكلة البحث يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

دراسة أثر عمليات إعادة التأمين في الملاءة المالية وذلك من خلال:

1. دراسة أثر أفساط إعادة التأمين في الملاءة المالية لشركة الاتحاد التعاوني.

## 4- فرضيات البحث وحدوده:

### 4-1- فرضيات البحث:

للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها الإجابة على تساؤلات البحث. تم اختبار فرضية البحث الأساسية وفق الصورة الآتية:

فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأفساط إعادة التأمين في الملاءة المالية لشركة الاتحاد التعاوني للتأمين SAIC.

#### 4-2- حدود البحث:

- الحدود الزمنية: يغطي البحث فترة الأزمة من عام 2008 حتى عام 2019.
- الحدود المكانية: شركة الاتحاد التعاوني للتأمين.

#### 5- مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

**الملاءة المالية Financial Solvency:** تعني قدرة شركات التأمين على الوفاء بكافة التزاماتها.

**إعادة التأمين Reinsurance :** عملية تسمح لشركة التأمين بتحويل جزء من الخطر المؤمن ضده إلى طرف آخر يسمى معيد التأمين وذلك مقابل المال تدفعه الشركة الأولى إلى شركة إعادة التأمين يعرف بقسط إعادة التأمين، وعليه فإعادة التأمين هو التأمين من الدرجة الثانية.

#### 5- الإطار النظري والدراسات السابقة:

##### 5-1- الإطار النظري:

##### أولاً: ماهية إعادة التأمين:

أصل إعادة التأمين مرتبط بشكل مباشر بالتأمين وتطوره، وأن إعادة التأمين قديم قدم التأمين وتشير المراجع الى أن ظهور إعادة التأمين جاء بعد ظهور التأمين بفترة وجيزة وكان نتيجة حتمية لتطور التأمين. وخاصة خلال الحقبة الأخيرة التي بلغها التأمين من اتساع وشيوع حتى أصبح ركناً أساسياً من أركان حماية الاقتصاد والحفاظ عليه من الكوارث والمخاطر المحيطة به [1].

##### تعريف إعادة التأمين:

يعرف عقد إعادة التأمين بأنه اتفاق بين المؤمن المباشر ومعيد التأمين بمقتضاه يتعهد معيد التأمين بأن يتحمل جزءاً من التزام المؤمن المباشر والذي يتمثل في التعويض، على أن يقوم المؤمن المباشر بدفع جزء من القسط إلى معيد التأمين، ويسمى هذا الجزء من القسط بقسط إعادة التأمين. وعرفها آخرون بأنها عقد تقوم بموجبه شركة التأمين بنقل جزء من الأخطار التي تعهدت بتأمينها إلى شركة إعادة التأمين وتلتزم بمقتضاه بدفع حصة من أقساط التأمين

المستحقة لها من المستأمنين لشركة الإعادة مقابل التزامها بتحمل حصة من المطالبات وفق الاتفاقية الموقعة بينهما.

وهذا يشير إلى أمران الأول: عجز شركات التأمين عن التأمين على الأشياء ذات القيم الضخمة كالتائرات العملاقة والمصانع الكبيرة، ونحو ذلك لأن تعويضاتها عند وقوع الخطر المؤمن منه قد يتجاوز الملايين إلى المليارات. لذلك فهي تقوم بالتأمين على تلك الأشياء ذات القيمة العالية لدى شركات التأمين للتغلب على الأخطار الجسيمة التي تتهددها. والثاني: زيادة الطاقة الاستيعابية لشركات التأمين المباشر في مجال قبول الأخطار لزيادة مكاسبها. [2]، ص 21. فإعادة التأمين عملية تسمح لشركة التأمين بتحويل جزء من الخطر المؤمن ضده إلى طرف آخر يسمى معيد التأمين وذلك مقابل المال تدفعه الشركة الأولى إلى شركة إعادة التأمين يعرف بقسط إعادة التأمين، وعليه فإعادة التأمين هو التأمين من الدرجة الثانية [3]، ص 18.

ويطلق على المؤمن الذي تعهد بالتأمين بصفة مبدئية اسم الشركة المسندة، ويطلق على المؤمن الذي قبل تأمين كل أو جزء من الأعمال المسندة إليه اسم معيد التأمين. ومبلغ التأمين الذي تحتفظ به الشركة المسندة لحسابها يسمى بالاحتفاظ الصافي أو حد الاحتفاظ. ويعرف مبلغ التأمين الذي تم اسناده لمعيد التأمين بالمبلغ المتنازل عنه. ويمكن أن يقوم معيد التأمين بإعادة التأمين لدى مؤمن آخر وتعرف هذه العملية بإعادة إعادة التأمين [1]. ص 9.

تتميز عملية إعادة التأمين بالخصائص التالية [4]، ص 9.

- تعد عملية إعادة التأمين عملية داخلية ولا يدخل المؤمن له الأصلي طرفا فيها، وتبقى علاقته مع الشركة الأصلية التي أبرم معها العقد مسبقا.
- تلتزم شركة التأمين الأصلية بدفع التعويض المستحق عند وقوع الخطر المؤمن حتى لو لم تستطع هذه الشركة الحصول على الجزء الذي تحمته الشركة الداخلة معها في إعادة التأمين.
- يخضع عقد إعادة التأمين للشروط نفسها التي يخضع إلى عقد التأمين الأصلي من حيث مبلغ التأمين ونوع الخطر وقيمة التأمين.

ويمكن القول بأن عملية إعادة التأمين هي وسيلة لتفتيت الخطر وتوزيعه على عدد كبير من شركات التأمين داخل الدولة أو خارجها.

### ثالثاً: أسباب لجوء شركات التأمين إلى شركات إعادة الإعادة:

تتمثل أسباب لجوء شركات التأمين الى إعادة التأمين بالآتي: [5]، ص 172.

- أ- الاستقرار: حيث أن شركات الإعادة تتعامل بالعادة بالطرق الإحصائية التي قد تساعدها على التنبؤ بقيمة الخسائر وعددها، ومنح شركات التأمين حماية مالية كبيرة، بالحفاظ على استقرارها المالي والتوسع الآمن ووفرة في العوائد.
  - ب- زيادة الطاقة الاستيعابية: حيث أن لكل شركة تأمين طاقة استيعابية محددة وفق رأس مالها لا تستطيع هذه الشركات قبول جميع الأخطار المعروضة عليها لأن ذلك يؤدي إلى المخاطرة برأس مال الشركة وبالتالي إفلاسها.
  - ت- الحماية من الكوارث: يعمل عقد إعادة التأمين على تحقيق نوع من الحماية للشركات المسندة في حال حدوث الكوارث الطبيعية.
  - ث- الاطمئنان والثقة: يوفر عقد الإعادة للشركات المسندة الراحة والطمأنينة كونها تعلم بأن هناك من يشاركها في دفع التعويضات لمستحقيها في حال تحقق الخطر.
- إلى جانب هذه الأسباب يوجد بعض الجوانب السلبية لإعادة التأمين منها: [6]
- أ- إن دفع العمولات والتعويضات يساعد على هروب للعملات الصعبة من البلاد حيث أن طبيعة الأخطار في البلدان النامية تتميز بقلّة أعدادها وارتفاع قيمتها.
  - ب- في بعض أنواع إعادة التأمين قد يبدأ سريان عقد إعادة التأمين بعد بدء سريان عقد التأمين الأصلي بين المؤمن والمؤمن له، وذلك بسبب بطء إجراءات إعادة التأمين وتشابكها والفجوة في الوقت قد تعرض المؤمن الأصلي إلى خطر كبير في حال وقوع الخطر المؤمن ضده قبل أن يتمكن من تحويله إلى جهة أخرى أقدر منه على تحمل هذه الأخطار.
  - ت- العلاقة بين المؤمن الأصلي وشركة إعادة التأمين ليست تعاونية كما لا تعد من قبيل الوكالة، ويبقى المؤمن الأصلي وحده المسؤول عن العملية دون أن يكون للمؤمن له أي حقوق مباشرة على شركة إعادة التأمين.

رابعاً: العوامل التي تعتمد عليها الشركة المسندة في اختيار شركات إعادة التأمين:

أ- السياسة الاكتتابية لمعيد التأمين ونوعية محفظته:

تعتبر السياسة الاكتتابية للمعيد المراد تقييم ضمانته من المؤشرات المهمة لمستقبل هذا المعيد، فالبعض يتبع سياسة اكتتابية متحفظة، والبعض له سياسة اكتتابية مرنة، والبعض الآخر متساهل في تقييمه للأخطار وقبولها. كذلك فإن المحفظة المتوازنة نوعياً وجغرافياً أمر مهم جداً في تقييم ضمانات المعيد، فالمحفظة المتوازنة تعني أن مدى تعرض معيد التأمين لهزات نتيجة لكارثة واحدة أمر بعيد الاحتمال.

ب- الحرية في التعامل المالي:

يعتبر هذا العامل من أهم المؤشرات التي تعبر عن ضمانات المعيد، فالشركة المسندة تتوقع تسوية سريعة لتعويضاتها، والقيود على الحركة المالية (تحويل العملات، تحويل الأرصدة....) قد تكون حجر عثرة أمام ذلك، خاصة مع أرجحية وجود المعيد خارج حدود دولة الشركة المسندة، وعليه فإن عدم القدرة على السداد بين الشركة المسندة والمعيد نتيجة القيود على الحركة المالية، فقد يترتب عليه عدم قدرة سداد الشركة المسندة التعويض للمؤمن له وعلى الأخص في التعويضات الكبيرة.

ت- الاحتياطات الفنية وتقييمها:

تعتبر الاحتياطات من الأمور الهامة جداً في إعادة التأمين لأن تقييمها يقرر ما إذا كانت ميزانية معيد التأمين تعبر بصورة صحيحة عن وضعها المالي أم لا، لذلك من المهم جداً التعرف على الطريقة التي يتم بموجبها تثبيت الاحتياطات للأخطار السارية واحتياطات الكوارث وأي احتياطات أخرى تنشئها الشركة.

ث- الجهة التي تملك معيد التأمين:

تعتبر هوية الجهة التي يعود لها معيد التأمين أساسية جداً لأن ماهية هذه الجهة ومدى سعة قاعدتها المالية وسمعتها تقرر مدى الدعم الذي يلقيه معيد التأمين، هذا الدعم قد يكون بشكل احتياطي إضافي يستطيع المعيد اللجوء إليه إذا ما تطلب الأمر.

### ج- العملة المعتمدة عند معيد التأمين ومدى استقرارها:

إن ظاهرة التضخم النقدي والركود الاقتصادي يترتب عليهما ميل عدد من العملات في العالم إلى الانخفاض قياساً بعملات أخرى أكثر استقراراً، وعليه فإن معيد التأمين الذي يعتمد على عملات مستقرة نسبياً هو المفضل لدى شركات التأمين المسندة. [7] ص 105.

واقع إعادة التأمين في سوريا:

دخلت المؤسسة العامة السورية للتأمين على خط إعادة التأمين للشركات العاملة في السوق السورية، وهذا متاح لها بموجب القوانين والأنظمة، علماً بأنه لا يوجد سوى شركة وحيدة لإعادة التأمين في السوق المحلية، ما يدفع الشركات إلى إعادة التأمين في الشركات الخارجية وخاصة في السوق الأوروبية، وبالتالي إخراج للقطع الأجنبي لقاء دفع أقساط الإعادة، أما في فترة الأزمة السورية فقد واجهت سوق التأمين السورية عدة تحديات كان أبرزها انسحاب العديد من معيدي التأمين Reinsurers الأوروبيين من هذه السوق نتيجة ضغط العقوبات الاقتصادية الظالمة المفروضة على سورية، لذلك واتجهت شرقاً باتجاه إيران والصين لإنشاء شركات إعادة تأمين لتغطية النقص الحاصل نتيجة العقوبات التي فرضت على سورية من خلال شركات إعادة التأمين الأوروبية، وخاصة أن سورية قادمة في مرحلة إعادة إعمار وبالتالي الاستثمارات القادمة عالية جداً ويجب على الهيئة التأكيد بأن شركات التأمين تستطيع أن تكون مواكبة للمرحلة القادمة.

### ثالثاً: مفهوم الملاءة المالية:

جاء مفهوم الملاءة المالية ليحدد مدى توفر المصادر المالية اللازمة لشركات التأمين لتمكين من الوفاء بالتزاماتها عند استحقاقها وبالوقت المناسب. تتعدد المفاهيم المختلفة للملاءة المالية نظراً لتطور الفكر الرقابي عبر السنوات الأخيرة، ويمكن التعرف على مفهوم الملاءة المالية من خلال وجهات النظر التالية:

في المفهوم الاقتصادي العام تعرف الملاءة المالية "بمقدرة الأنشطة الاقتصادية على تجاوز مطلوباتها اعتماداً على موجوداتها فالمشروع الاقتصادي المليء هو الذي تفوق موجوداته كافة مطلوباته والتزاماته". [8]. ص 39.

أما في مجال التأمين فهناك تعريفات عديدة وأهمها:

عرّفت الجمعية الدولية لمراقبي التأمين International Association of Insurance Supervisors<sup>1</sup> (IAIS) الملاءة المالية بأنها قدرة شركات التأمين على الوفاء بكافة التزاماتها وفي الظروف الاعتيادية المتوقعة. ثم أجرت تعديلاً على التعريف بحيث أصبح " قدرة شركات التأمين على الوفاء بكافة التزاماتها وفي أي وقت".

تهدف الملاءة المالية إلى إعطاء إنذار مبكر للشركة لاتخاذ إجراءات تصحيحية أو التدخل من جانب سلطة الإشراف، وذلك قبل أن يتم الوصول إلى حالة الإعسار المالي، فهي ضمان ونجاح وبقاء واستمرارية نشاط شركات التأمين لما لها من أهمية اقتصادية واجتماعية. [9]. ص 22.

#### رابعاً: أسباب ضعف الملاءة المالية لشركات التأمين:

- أثبتت العديد من الدراسات أن هناك أسباب عديدة لعدم ملاءة شركات التأمين منها:
- التراكم المستمر للكوارث الكبيرة، والتسعير غير الدقيق وانخفاض أسعار منتجات التأمين نتيجة لتشبع السوق، وعدم التخصيص الصحيح للعمليات السابقة، وعدم الكفاءة في التسيير، وأعمال الغش، والنمو السريع وغير المراقب للعمليات الجديدة وعدم تناسب وتوافق برامج إعادة التأمين.
  - عدم التقدير الصحيح للأصول، وأن ضعف التسيير ونقص الخبرة من أهم عدم ملاءة شركات التأمين الصغيرة.
  - عدم كفاية المخصصات أو الأقساط لتغطية الالتزامات وعجز معيدي التأمين وعدم ملائمة برامجه.
  - خطر الاكتتاب وخطر التشغيل الذي يعود إلى عدم التسعير الجيد وعدم التسيير الجيد للاكتتاب.
  - نقص قدرات الهيئات الوصية للتدخل فيما يخص الرقابة [2].

---

<sup>1</sup> IAIS: International Association of Insurance Supervisors مهمتها تفعيل التعاون بين أعضاء الجمعية خاصة في مجال الإشراف والرقابة على قطاع التأمين، وكذلك التعاون مع هيئات الرقابة على القطاعات الأخرى.

#### رابعاً: أنظمة الملاءة في سورية:

في عام 2004 صدر المرسوم التشريعي رقم 43 الناظم لأعمال التأمين في سورية، وقد نصت المادة 18 منه: "على الشركة أن تحتفظ في أي وقت من الأوقات وطبقاً للأسس والأنظمة والتعليمات التي تضعها الهيئة بهامش الملاءة الذي يضمن أن تزيد قيمة موجودات (أصول) الشركة على مجموع التزاماتها"، وحتى عام 2008 لم تكن هناك أية قواعد لقياس ملاءة شركات التأمين السورية سوى اشتراط حد أدنى لرأس مال شركات التأمين. وبتاريخ 2008/11/10 أصدرت هيئة الإشراف على التأمين في سورية نظام الملاءة بموجب القرار 210 وقد حدد هذا النظام في المادة 10 منه أنه يتوجب على شركات التأمين السورية أن تطبق مؤشرات للملاءة المالية. [10].

#### 5-2- الدراسات السابقة:

##### دراسة (العايب، وهامل، 2019) [11] بعنوان:

"أثر إعادة التأمين على الملاءة المالية لشركات التأمين التكافلي الماليزية (دراسة قياسية)"

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر إعادة التأمين على الملاءة المالية لشركات التأمين التكافلي الماليزية خلال الفترة 2012-2016، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإعادة التأمين على الملاءة المالية لشركات التأمين التكافلي الماليزية، حيث أنّ زيادة حجم الاشتراكات المعاد تأمينها سيؤدي إلى رفع نسبة الملاءة لهذه الشركات.

##### دراسة (الحنيطي، 2017) [7] بعنوان:

"أثر إعادة التأمين على الملاءة المالية لشركات التأمين الإسلامية"

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر إعادة التأمين على الملاءة المالية لشركة التأمين الإسلامية الأردنية، وتم الاعتماد على التقارير المالية المنشورة للشركات التأمين الإسلامية للفترة من 2008-2014 والبيانات الداخلية لدائرة المالية للشركات من أجل تحديد ذلك. وتم استخدام تحليل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) SPSS حيث تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis لاختبار مدى تأثر المتغير المستقل (إعادة التأمين) عن

المتغير التابع (الملاءة المالية)، وقد أظهرت نتائج اختبار الفرضية إلى أن هناك أثر لعمليات إعادة التأمين على الملاءة المالية وكان إيجابيا وذو دلالة إحصائية . وطبقا لذلك فإن إعادة التأمين من قبل شركات التأمين له دور كبير في عملية تخفيض مستوى الأخطار التي تواجهها الشركة، وأوصى البحث شركات التأمين الإسلامية بضرورة العمل على إعادة التأمين لدى شركات إعادة تأمين إسلامية.

دراسة (Park ,Rui ,Xie) [12]، 2015 بعنوان:

### "The Sensitivity of Reinsurance Demand to Counterparty Risks Evidence from US Property-Liability Insurance Industry"

تهدف الدراسة إلى بيان العلاقة بين الطلب على إعادة التأمين ومخاطر الائتمان لمعيدي التأمين، اعتمدت الدراسة على البيانات المالية لشركات التأمين المباشر وعلى الفترة من عام 2002 إلى عام 2009، كما اعتمدت على تصنيف معيدي التأمين الصادر عن S&P، وتوصلت الدراسة إلى أن معيد التأمين يكون قوي بالفعل من حيث تصنيف القوة المالية، فإن شركات التأمين المباشر لا يعطون هذا التصنيف أهمية أكبر ويخفضون من الأقساط المسندة لمعيدي التأمين وربما يعود ذلك لارتفاع الأسعار .

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تبين أثر عملية إعادة التأمين في الملاءة المالية وأهميتها في الحفاظ على سلامة المركز المالي لشركة الاتحاد التعاوني للتأمين، وما مدى نجاح السياسة الخاصة بإعادة التأمين وأثرها في الملاءة المالية ودورها في التخفيف من التزامات الشركة وزيادة طاقتها الاستيعابية دون الحاجة إلى زيادة في رأسمالها، خاصة أن شركة الاتحاد التعاوني أصبحت تحتفظ بنسبة كبيرة من الأقساط ولا تعيد تأمينها. بينما الدراسات السابقة ركزت على الشركة الإسلامية ذات النظام التكافلي.

#### 6- منهجية البحث:

**أسلوب البحث:** اعتمد البحث على المنهج الوصفي ويتضمن ذلك الجانب النظري الذي تم الاعتماد فيه على المراجع العربية والأجنبية، والمقالات والدوريات العلمية التي تناولت متغيرات البحث. أما في الجانب العملي فقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية (الانحدار البسيط) لاختبار فرضيات البحث باستخدام برنامج (spss) وذلك بالاعتماد

على البيانات المستخرجة من النشرات الدورية والتقارير المالية السنوية والإحصائية الخاصة بشركة الاتحاد التعاوني للتأمين الصادرة عن سوق دمشق للأوراق المالية.

#### مصادر البيانات:

تم الاعتماد على عدد من المصادر في إعداد هذا البحث وتمثل في:

مصادر أولية: تتمثل في البيانات المالية الصادرة عن سوق دمشق للأوراق المالية للشركة عينة الدراسة خلال فترة الدراسة.

مصادر ثانوية: تتمثل في الكتب والدوريات والنشرات التي تناولت موضوع الملاءة المالية وإعادة التأمين، حيث يتم استخدام هذه المصادر في الجانب النظري للدراسة.

8- **مجتمع وعينة البحث:** يتمثل مجتمع البحث في شركات التأمين المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية الواردة في موقع سوق دمشق للأوراق المالية، أما عينة الدراسة فهي الشركة الاتحاد التعاوني للتأمين.

#### 9- الإطار العملي:

قامت الباحثة باستخراج المتغيرات المستقلة وهي أقساط إعادة التأمين وإعادة التأمين، والمتغير التابع الملاءة المالية لشركة الاتحاد التعاوني للتأمين. وتم حساب مؤشر الملاءة المالية وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{الملاءة المالية} = \frac{\text{صافي الأقساط المكتتبة}}{\text{إجمالي حقوق المساهمين}}$$

ويجب ألا تزيد عن 250% حسب القرار 210، الجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (1) أقساط إعادة التأمين وتعويضات إعادة التأمين ومؤشر الملاءة المالية.

القيم لأعوام	أقساط إعادة التأمين	صافي الأقساط	حقوق المساهمين	الملاءة المالية
2008	17.163.221	116,960,910	987,640,286	11.84
2009	19.667.658	226,123,116	994,023,144	22.75
2010	37.220.729	461,145,689	1,004,247,714	45.92
2011	29.296.820	495,687,460	1,038,168,910	47.75
2012	32.488.392	430,940,585	1,043,061,100	41.31
2013	65.331.537	366,466,067	1,049,637,767	34.91
2014	24.475.286	344,057,578	1,062,636,131	32.38
2015	30.639.249	427,420,758	1,183,370,771	36.12
2016	39.283.844	583,861,977	1,267,844,798	46.05
2017	47.181.919	403,351,361	1,216,574,364	33.15
2018	60.654.990	592,472,504	1,014,451,292	58.40
2019	150964942	116,960,910	987,640,286	125.16

المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى بيانات القوائم المالية الختامية لشركة الاتحاد التعاوني للتأمين.

نلاحظ من الجدول السابق، تدني قيم حصة معيدي التأمين من الأقساط خاصة في السنوات الأولى من بدء التأسيس، وهذا عائد إلى ارتفاع نسبة الاحتفاظ بالأقساط في شركة الاتحاد للتأمين في السنوات الأولى عما أصبحت عليه في السنوات اللاحقة. وإلى انخفاض إجمالي الأقساط التأمينية المكتتبة بشكل عام، ويعود السبب لبداية النشاط في سنوات التأسيس. نلاحظ من الجدول السابق، أن جميع قيم الملاءة المالية لا تزيد عن 250%. وبذلك نستطيع القول أن شركة الاتحاد للتأمين ملتزمة بالقرار 210 لعام 2008، وذلك حسب المؤشر الأول للملاءة المالية لشركة التأمين المدروسة.

**اختبار الفرضيات:**

**اختبار فرضية البحث:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أقساط إعادة التأمين والملاءة المالية لشركة الاتحاد التعاوني للتأمين.

تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل وهو أقساط إعادة التأمين والمتغير التابع وهو الملاءة المالية. أظهر التحليل النتائج الموضحة بالجدول (3):

جدول رقم (2) العلاقة بين أقساط إعادة التأمين والملاءة المالية.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.923 <sup>a</sup>	.853	.838	11.32802

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (2):

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية، بين الملاءة المالية وأقساط إعادة التأمين.
  - بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين المدروسين 92.3%، وهي نسبة تدل على وجود ارتباط بين أقساط إعادة التأمين والملاءة المالية لشركة الاتحاد للتأمين.
- الجدول رقم (3) جدول تحليل التباين الخاص بالملاءة المالية لشركة الاتحاد التعاوني للتأمين.

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	7418.557	1	7418.557	57.811	.000 <sup>b</sup>
Residual	1283.241	10	128.324		
Total	8701.798	11			

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول رقم (3) أن قيمة احصائية الاختبار فيشر تساوي 57.811 عند مستوى معنوية 0.000 أقل من مستوى الدلالة المقترح 5% هذا يعني رفض فرضية العدم وبالتالي قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الملاءة المالية وأقساط إعادة التأمين.

الجدول رقم (4) جدول المعاملات.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	11.504	5.449		2.111	.061
أقساط إعادة التأمين	7.174	.000	.923	7.603	.000

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.

ويظهر الجدول رقم (4) جدول المعاملات، وبالنظر إلى قيم المعاملات يمكن ملاحظة أن قيمة الحد الثابت Constant=11.504، كما بلغ قيمة معامل المتغير المستقل لأقساط إعادة التأمين 7.174 وبدرجة معنوية 0.000 أصغر من 0.05 أي أن هناك علاقة طردية بين أقساط إعادة التأمين والملاءة المالية، حيث تتحمل شركات إعادة التأمين كل أو جزء من مخاطر الشركة، وهذا يعني أنه كلما زادت عمليات إعادة التأمين بمقدار 1% أدى ذلك إلى ارتفاع الملاءة المالية لشركة الاتحاد التعاوني للتأمين بمقدار 717%، والباقي يعود إلى عوامل أخرى، أي أن هناك أثر إيجابي لإعادة التأمين على مؤشر الملاءة المالية لشركة السورية الاتحاد التعاوني للتأمين وهذه العلاقة تكون توازنية في الأجل الطويل. وكذلك يمكن الاستفادة من فائض الملاءة المالية في مشاريع استثمارية. إضافة إلى أن الشركة الاتحاد التعاوني استفادت من اتفاقية إعادة التأمين الموحدة لمجموعة الخليج للتأمين التي ينضوي في إطارها 9 شركات وهي إحداها، فوفرت لها هذه الاتفاقية إمكانية الحركة في السوق من حيث السعة الاكتتابية ومن حيث شروط التغطيات المقدمة للزبائن. [13] وبالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار للعلاقة بين إعادة التأمين والملاءة المالية على الشكل التالي:

$$\text{solvency} = 11.504 + 7.174 (\text{Reinsurance})$$

وبالنتيجة نجد أن لعمليات إعادة التأمين أثر معنوي على الملاءة المالية.

### النتائج:

1. تعتبر عمليات إعادة التأمين من الأمور المهمة التي تلعب دوراً حيوياً في صناعة التأمين لتوزيع الخطر بدلاً من أن تتحمل الخطر شركة التأمين المباشر لوحدها.
2. تمتعت جميع شركات التأمين المدروسة بمستوى جيد من الملاءة المالية بما يضمن مواجهة خطر فشل معيدي التأمين في الوفاء بالتزاماتها، كانت شركة التأمين المدروسة ملتزمة بالقرار 210 لعام 2008 الخاص بنظام هامش الملاءة المالية، وهذا يدل على سلامة مركزها المالي.
3. أظهرت نتائج تحليل الارتباط والانحدار أن إعادة التأمين لها أثر إيجابي على الملاءة المالية لشركة السورية الاتحاد التعاوني للتأمين، وذلك لضمان استمرار وقدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها.

### مقترحات البحث:

1. يجب أن تستمر عملية المتابعة والاهتمام في قياس هامش الملاءة المالية لشركات التأمين من قبل هيئات الإشراف على التأمين.
2. العمل على توزيع الخطر عن طريق إعادة التأمين الذي يؤثر إيجاباً على مركزها المالي ويزيد من ملاءتها المالية.
3. العمل على الاستفادة من الملاءة المالية في مجالات استثمارية وتحقيق عوائد.

المراجع:

1. رمادي، بثينة، 2017- دور إدارة المخاطر في تعزيز الملاءة المالية لشركات التأمين دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين -وكالة أم البواقي- رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، ص18.
2. **SINHA , A, And et al, 2011- Insurance Awareness Campaign , the National Council of Applied Economic Research**. Parisila Bhawan ,11, Indraprastha Estate, New Delhi , India P 21
3. ميرغني، سامي، ومرسي، أحمد، 2011-إدارة الأخطار وأثرها على الملاءة المالية لشركات التأمين دراسة حالة سوق التأمين السوداني. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين.
4. بن شيخ، منال، 2019- دور الابتكارات المالية في إدارة مخاطر شركات التأمين على الأشخاص دراسة حالة سوق التأمين الأمريكي. أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص9.
5. أحمد رؤوف، نزال، 2018، تأثير الإفصاح المحاسبي في حجم مخاطر الإعادة لمحفظة التأمين بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 42، المجلد 13، ص172.
6. مريم، حسناوي، ومسعودي، عبد الكريم، 2019- دور عمليات إعادة التأمين في إدارة مخاطر الصناعة التأمينية دراسة حالة سوق التأمين الجزائري (2017-2018). مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 7، العدد1، ص:74-86.
7. الحنيطي، هناء، 2017-أثر إعادة التأمين على الملاءة المالية لشركات التأمين الإسلامية، المجلة العالمية للتسويق الإسلامي. المجلد6، العدد1، ص:101-119.

8. حماد، رأفت، 2015- مدى كفاءة نموذج هامش الملاءة في التنبؤ بالفشل

المالي لشركات التأمين المدرجة في بورصة عمان. رسالة ماجستير، كلية

الاقتصاد، جامعة جدارا، اردن، الأردن، ص39.

9. **BERNA, O , 2005- EU Guide Relating to the Insurance Sector**, June, Directive 2002/13/EC of the European Parliament and of the Council of 5 March 2002 amending Council Directive 73/239/EEC as regards the solvency margin requirements for non-life insurance undertakings.p22.

10. حسن، عيسى، 2011- قياس هامش الملاءة في صناعة التأمين السورية (دراسة مقارنة)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد4، ص:363-381.

11. العايب، عبد الرحمن، وهامل، دليلة، 2018-دراسة قياسية لأثر متغيرات

الحكومة على الملاءة المالية لشركات التأمين التكافلي الماليزية 2012-

2016، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية والمركز الديمقراطي العربي، ألمانيا،

برلين، العدد2، ص:126-153.

12. **PARK, S, XIE, X & RUI, P- 2015- The Sensitivity of Reinsurance Demand to Counterparty Risks Evidence from US Property-Liability Insurance Industry**, World Risk and Insurance Economics , Munich , Germany.

<http://www.sisc.sy/News/31/441/Ar> .13

14. القوائم المالية للشركات التأمين منذ عام 2008 وحتى عام 2017. من الموقع

<http://www.sisc.sy> الرسمي للهيئة الإشراف على التأمين

15. الموقع الرسمي لسوق دمشق للأوراق المالية [www.dse.sy](http://www.dse.sy)

# دور التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في بناء الولاء للعلامة التجارية - دراسة تطبيقية على متابعي صفحة شركة مجموعة مدار سورية في الفييس بوك

\*. د. باسم غدير غدير

\*\*د. لمى فيصل إسبر

\*\*\*أحمد سليمان محمد

## المُلخَص

هدفَ البحث إلى دراسة دور التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في بناء الولاء للعلامة التجارية، وذلك من خلال دراسة دور أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي والمتمثلة: بالترفيه، التخصيص، الحداثة، التفاعل والكلمة المنطوقة رقمياً في بناء الولاء للعلامة التجارية، حيثُ تمَّ تصميم استبيان رقمي وتوزيعه على عينة عشوائية من متابعي صفحة العلامة التجارية محل البحث. وتوصل البحث إلى وجود تأثير معنوي ايجابي للتسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في بناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث، وكان ترتيب أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي من حيث قوة التأثير في بناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث، وفق الترتيب الآتي: التفاعل، التخصيص، الحداثة، الكلمة المنطوقة رقمياً، الترفيه.

أستاذ- عضو هيئة تدريسية في قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين - اللاذقية- سورية.\*

مُدَرِّس- عضو هيئة تدريسية في قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين - اللاذقية- سورية.\*\*

طالب دكتوراه- قسم إدارة الأعمال - اختصاص تسويق - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية -

سورية.

الكلمات المفتاحية: التسويق الرقمي، التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، الفيس بوك، العلامة التجارية، بناء الولاء للعلامة التجارية.

# **The Role of Social Media Marketing in Building Brand Loyalty - An Applied Study on the Followers of the Madar Group Syria Company Page on Facebook**

\*Dr. Bassem G Ghadeer

\*\*Dr. Lama F Isber

\*\*\*Ahmad S Mohammad

## **ABSTRACT**

The research aimed to study the role of social media marketing in building loyalty to the brand, by studying the role of social media marketing dimensions, which are: entertainment, customization, trendiness, interaction and digital word of mouth in building loyalty to the brand, where a digital questionnaire was designed And distribute it to a random sample of followers of the brand page in question. The research found that there is a positive moral effect of marketing via social media on building loyalty to the brand in question, and the ranking of the dimensions of social media marketing in terms of the power of influence in building loyalty to the brand in question, according to the following arrangement: interaction, customization, trendiness, digital word of mouth, entertainment.

**Key words: Digital Marketing, Social Media Marketing, Facebook, Brand, Brand Loyalty Building.**

---

\* Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, University Of Tishreen, Lattakia, Syria.

\*\* Instructor, Department Of business administration, Faculty Of Economics, University Of Tishreen, Lattakia, Syria.

\*\*\* PhD Student, Department Of Business Administration, Faculty Of Economic, University Of Tishreen, Lattakia, Syria.

## مقدمة:

يعدّ التسويق العنصر الرئيس لنجاح أي منظمة بغض النظر عن حجمها والمجال الذي تنتمي إليه، ولقد ظلّ التسويق لعقود من الزمن محصوراً في المجالات والجرائد والقنوات التليفزيونية، التي كانت تمثلّ القنوات التسويقية الأكثر فاعلية، إلى أن ظهرت الإنترنت وتكنولوجيا الاتصال الحديثة، حيثُ ظهرَ مفهوم جديد للتسويق يسمى التسويق الرقمي، والذي غيرَ الكثير من مفاهيم التسويق وعلاقة المنظمة بالمستخدم النهائي؛ فمن خلاله يمكن الوصول للعميل المستهدف بأدوات مبتكرة وعصرية مثل: (محركات البحث، مواقع التواصل الاجتماعي، المواقع الرقمية المستقلة، تطبيقات الهاتف المحمول، الرسائل النصية، لوحات الإعلان الرقمية... إلخ)، في المكان والزمان المناسبين، بل وفي الحالة الأفضل لاتخاذ قرار الشراء [1]. وبالتالي يعدّ التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي جزءاً متكاملًا من استراتيجية التسويق الرقمي، حيثُ يتطلب التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي خلق المعرفة لكلّ مستخدم هذه المواقع عبر المحتوى المقدم من صور، فيديوهات، معلومات والأدوات المختلفة. إنّ التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي ليس فقط للمنظمات الكبيرة، بل يتسع ليشمل المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم، وحتى المنظمات غير الهادفة للربح والوكالات الحكومية. وقد أدى ارتفاع شعبية هذه المنصات الرقمية الاجتماعية للتفاعل والتواصل ومشاركة الحماس بين المستخدمين حول العلامات التجارية المفضلة، ونتيجة لذلك خلقت العديد من المنظمات مجتمعات افتراضية لعلاماتها التجارية كوسيلة للتسويق وخدمة العملاء وتعزيز التواصل والتفاهم بين المنظمة وعملائها، فضلاً عن بناء الولاء للعلامة التجارية والذي يعدّ من الأهداف الرئيسة في العملية التسويقية؛ نظراً لإسهامه الفاعل في تحسين الأداء التسويقي من خلال زيادة مؤشرات الأداء التسويقي الرئيسة والمتمثلة: بالمبيعات، الربحية والحصة السوقية [2].

وبناءً على ما سبق؛ يحاول البحث الحالي تحديد دور التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في بناء الولاء للعلامة التجارية سواءً من خلال الإطار النظري للبحث أو العينة التي تمّ جمعها، للوقوف بشكل عملي على دور هذه المنصات الرقمية الاجتماعية التفاعلية في بناء الولاء للعلامة التجارية؛ مما قد يمكنّ منظمات الأعمال السورية

وخاصةً المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم من استثمار هذه المنصات الرقمية الاجتماعية التفاعلية في تحسين أدائها التسويقي؛ وبالتالي الإسهام في دفع عجلة الاقتصاد السورية.

### مشكلة البحث:

من خلال الملاحظة المتكررة للباحث أثناء متابعته لصفحة شركة "مجموعة مدار سورية" على الفيس بوك، وجدَ إقبال كبير من قبل متابعي الصفحة في المشاركة بالنشاط التسويقي للشركة من خلال التفاعل الإيجابي (تعليقات، مشاركات، توصيات...إلخ) مع المحتوى المقدم من الصفحة؛ لذلك قامَ الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عدد من متابعي صفحة شركة "مجموعة مدار سورية" على الفيس بوك، وتمَّ الحديث فيها مع 25 متابع عبر تطبيق المسنجر، ووجدَ الباحث أنَّ المتابعين يفضلون التعامل مع هذه الصفحة دون غيرها من الصفحات المنافسة ويقومون بشراء منتجات الشركة بشكل متكرر، حيثُ أشار المتابعون أن صفحة الشركة على الفيس بوك أظهرت اهتمام الشركة بهم وعززت من ولائهم للشركة ومنتجاتها. ومن خلال المراجعة الأدبية التي قامَ بها الباحث لأحدث الدراسات حول الموضوع، وجدَ أنَّ الباحثين أجمعوا على الدور الهام للتسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في بناء الولاء للعلامة التجارية. ونظراً إلى ازدياد عدد مستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي في سورية، وتوجه العديد من المنظمات السورية إلى استثمار مواقع التواصل الاجتماعي في نشاطها التسويقي، كان لزاماً البحث في هذا الدور؛ كسبب رئيس يراه الباحث أكثر أهمية في بيئة التطبيق، وكحالة قد تسهم في تمكين الباحثين اللاحقين ومنظمات الأعمال السورية وخاصةً الصغيرة والمتوسطة منها من الإحاطة بهذا الدور؛ لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من هذه المواقع في بناء الولاء للعلامة التجارية، الأمر الذي قد يسهم في تحسين الأداء التسويقي للمنظمات السورية؛ وبالتالي دفع عجلة الاقتصاد السورية.

وبناءً على ما سبق وعلى الدراسات السابقة؛ يمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما دور التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في بناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث؟

ويتفرع عنه التساؤلات الآتية:

1. ما دور الترفيه كأحد أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في بناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث؟
2. ما دور التخصيص كأحد أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في بناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث؟
3. ما دور الحدائث كأحد أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في بناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث؟
4. ما دور التفاعل كأحد أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في بناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث؟
5. ما دور الكلمة المنطوقة رقمياً كأحد أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في بناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث؟

**أهمية البحث:**

**الأهمية النظرية:** وتتمثل في تقديم إطار نظري للتسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي وبناء الولاء للعلامة التجارية، حيث يعدّان من المفاهيم الحديثة نسبياً في العلوم التسويقية، فضلاً عن تقديم نموذج علمي لبيان العلاقة بين المتغيرين استناداً إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

**الأهمية العملية:** تتبع الأهمية العملية للبحث انطلاقاً من أهمية بناء الولاء للعلامة التجارية وإسهامه الفاعل في تحسين الأداء التسويقي، حيث من الممكن أن تسهم النتائج التي تمّ التوصل إليها، والتوصيات التي تمّ اقتراحها في حال الأخذ بها من قبل منظمات الأعمال السورية التي تمارس نشاطها في البيئة الرقمية أو الراغبة بممارسة نشاطها في هذه البيئة من استثمار مواقع التواصل الاجتماعي في تحسين أدائها التسويقي؛ الأمر الذي قد ينعكس إيجاباً في دفع عجلة الاقتصاد السورية.

**أهداف البحث:**

يحاول البحث الحالي الوصول إلى الأهداف الآتية:

1. دراسة دور التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في بناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث.
2. تحديد أيّ من أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي له الدور الأكبر في بناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث.
3. التّوصّل إلى مجموعة من التّوصيات والمقترحات، والتي قد تسهم في تحسين استثمار مواقع التواصل الاجتماعي في العملية التسويقية؛ الأمر الذي قد يمكّن منظمات الأعمال السورية من الاستخدام الأمثل لهذه المواقع في بناء الولاء لعلاماتها التجارية؛ وبالتالي تحسين أدائها التسويقي.

#### فرضيات البحث:

#### الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة معنوية بين التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي وبناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد علاقة معنوية بين الترفيه كأحد أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي وبناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث.
2. لا توجد علاقة معنوية بين التخصيص كأحد أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي وبناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث.
3. لا توجد علاقة معنوية بين الحداثة كأحد أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي وبناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث.
4. لا توجد علاقة معنوية بين التفاعل كأحد أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي وبناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث.
5. لا توجد علاقة معنوية بين الكلمة المنطوقة رقمياً كأحد أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي وبناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث.

#### حدود البحث:

الحدود الزمانية: من 2019/12/5 ولغاية 2020/7/15.

الحدود المكانية: صفحة "مجموعة مدار سورية" على الفيس بوك (مجتمع افتراضي).

**الحدود الموضوعية:** أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي كمتغير مستقل، وبناء الولاء للعلامة التجارية كمتغير تابع، وذاك استناداً إلى مجموعة من أحدث الدراسات ذات الصلة بالموضوع.

**مجال التطبيق:** تمّ التطبيق على متابعي صفحة شركة مجموعة مدار سورية في الفيس بوك.

**الدراسات السابقة:**

دراسة (النسور وآخرون، 2016) بعنوان: (أثر التسويق باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي على نية الشراء في الأردن).

تلخصت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما دور التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في نية الشراء في الأردن؟ وقد هدفت الدراسة إلى: تحديد دور التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي من خلال بُعديّ محتوى المنظمة ومحتوى المُستخدم في نية الشراء في الأردن. وتمّ إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمّ تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وتمّ توزيعها على عينة قصدية مكونة من 400 مُستخدم لمواقع التواصل الاجتماعي لأغراض تسويقية في الأردن، كان منها 394 استبانة صالحة للتحليل. ومن ثمّ تمّ تفرّيعها، وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي spss. وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ايجابي للتسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي من خلال بعديّ محتوى المنظمة ومحتوى المستخدم في نية الشراء في الأردن [3].

دراسة (Yadav and Rahman, 2018) بعنوان: ( The influence of social media marketing activities on customer loyalty).

تلخصت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتين: ما تأثير أنشطة التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في قيمة: حقوق الملكية، العلامة التجارية والعلاقة مع العملاء (ما تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط)؟ ما تأثير قيمة: حقوق الملكية، العلامة التجارية والعلاقة مع العملاء في بناء ولاء العملاء (ما تأثير المتغير الوسيط في المتغير التابع)؟. وقد هدفت الدراسة إلى: تحديد تأثير أنشطة التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي والمتمثلة بالتفاعل، الحداثة، الكلمة المنطوقة رقمياً، التخصيص ودقة المعلومات في قيمة: حقوق الملكية، العلامة التجارية والعلاقة مع العملاء، وتحديد

تأثير قيمة: حقوق الملكية، العلامة التجارية والعلاقة مع العملاء في بناء ولاء العملاء. وتمّ إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمّ تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وتمّ توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 371 طالب جامعي في الهند، ومن ثمّ تمّ تفرغها، وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي spss. وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ايجابي للمتغير المستقل في المتغير الوسيط، وتأثير معنوي ايجابي للمتغير الوسيط في المتغير التابع؛ وبالتالي وجود تأثير معنوي ايجابي لأنشطة التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في بناء ولاء العملاء [4].

**دراسة (Ebrahim, 2019) بعنوان: ( The role of trust in understanding the impact of social media marketing on brand equity and brand loyalty).**

تلخصت مشكلة الدراسة في التساؤلات الرئيسة الآتية: ما دور التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي بناء الثقة، القيمة والولاء للعلامة التجارية؟ ما دور الثقة بالعلامة التجارية في قيمة العلامة التجارية؟ ما دور الثقة بالعلامة التجارية وقيمة العلامة التجارية في بناء الولاء للعلامة التجارية؟ ومن أهداف الدراسة: تحديد دور التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي من خلال: التفاعل، الحداثة، الكلمة المنطوقة رقمياً، التخصيص والترفيه في بناء الثقة، قيمة والولاء للعلامة التجارية. وتمّ إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمّ تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وتمّ توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 287 عضو في المجتمعات الافتراضية لشركات الاتصالات المصرية على مواقع التواصل الاجتماعي، ومن ثمّ تمّ تفرغها، وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي spss. ومن نتائج الدراسة: وجود تأثير معنوي ايجابي للتسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في بناء الثقة والولاء للعلامة التجارية، في حين أنه لا توجد علاقة معنوية بين التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي وقيمة العلامة التجارية [5].

**دراسة (Sohail and Hasan, 2020) بعنوان: ( The Impact of Social Media Marketing on Brand Trust and Brand Loyalty: An Arab Perspective).**

تلخصت مشكلة الدراسة في التساؤلين الرئيسين الآتيين: ما دور التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في بناء الثقة والولاء للعلامة التجارية؟ ما دور الثقة بالعلامة

التجارية في الولاء للعلامة التجارية. ومن أهداف الدراسة: تحديد دور التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي من خلال: التفاعل، المجتمع الافتراضي للعلامة التجارية، التخصيص والترفيه في بناء الثقة والولاء للعلامة التجارية. وتمّ إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمّ تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وتمّ توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 242 مستخدم لمواقع التواصل الاجتماعي في السعودية، ومن ثمّ تمّ تفريغها، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss. ومن نتائج الدراسة: وجود تأثير معنوي ايجابي للتسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في بناء الثقة والولاء للعلامة التجارية [6].

#### أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بشكل عام في المتغير المستقل (التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي)، في حين تختلف مع بعض الدراسات في أبعاد المتغير المستقل، ومع بعضها الآخر في المتغير التابع (بناء الولاء للعلامة التجارية)، وفضلاً عن الاختلاف في بيئة التطبيق.

كما أنه لا بدّ من الإشارة إلى أنّ بعض الدراسات السابقة تناولت بناء الولاء للعلامة التجارية من خلال قيمة العلامة التجارية (Brand Equity) وهنا لا يتفق الباحث مع هذه الدراسات، حيث أشار معظم الباحثين إلى أنّ الولاء للعلامة التجارية هو أحد أبعاد قيمة العلامة التجارية [7].

#### منهجية البحث:

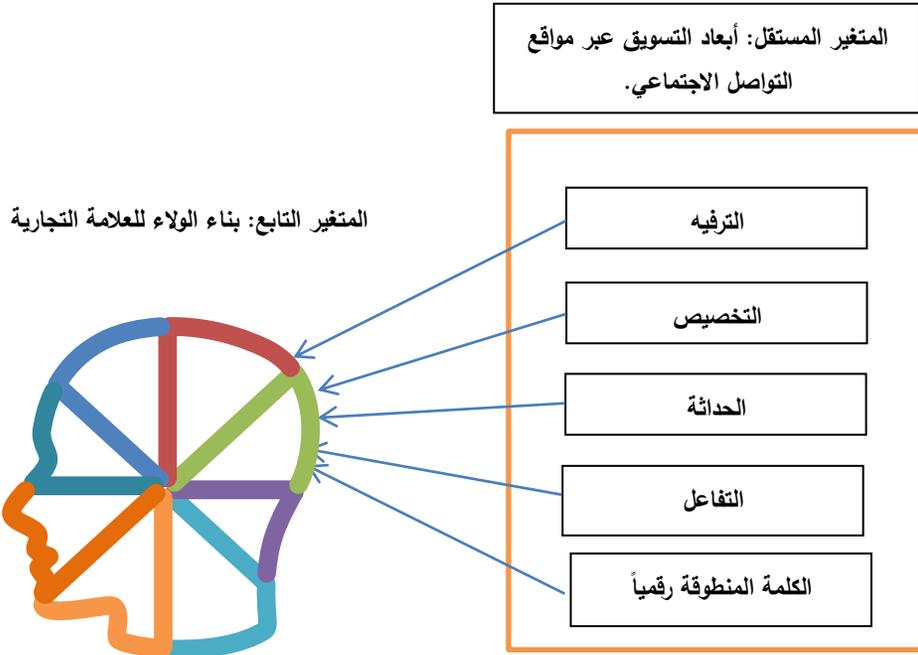
اعتمدَ الباحث في هذا البحث على المنهج الاستنتاجي بأسلوب يحاكي الأسلوب الوصفي، وعلى المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الرجوع إلى المصادر والدوريات التي تناولت المفاهيم والعناصر التي تضمنها البحث، عن طريق قيامه بمراجعة أدبيّة للعديد من المقالات العلميّة؛ وذلك من أجل توصيف متغيرات البحث وتحليلها اعتماداً على البيانات التي تمّ جمعها عن طريق الاستبيان الرقمي الذي تمّ توزيعه على العينة المبحوثة، ومن ثمّ اعتمدَ الباحث على برنامج التحليل الإحصائي Spss كأداة لتحليل البيانات المتوافرة، إجراء التوصيف الإحصائي واختبار فرضيات البحث.

## التعريفات الإجرائية:

**التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي:** الاستخدام الأمثل لمواقع التواصل الاجتماعي (فيسبوك، تويتر، تلغرام...إلخ)، لبناء الولاء للعلامة التجارية، من خلال مجموعة من الأنشطة (الترفيه، التخصيص، الحداثة، التفاعل، الكلمة المنطوقة رقمياً)، والتي تُمارس من قبل كادر التسويق الرقمي في المنظمة، حيث تسهم هذه الأنشطة في زيادة فعالية الاتصال مع العملاء وإشراكهم في النشاط التسويقي للمنظمة، فضلاً عن إمكانية إقامة علاقات دائمة معهم؛ وبالتالي بناء وتعزيز الولاء للمنظمة ومنتجاتها (العلامة التجارية)[8].

**الولاء للعلامة التجارية:** التزام عميق لشراء منتجات علامة تجارية معينة والتعامل مع المجتمع الافتراضي لها دون غيره من المجتمعات الافتراضية للعلامات التجارية المنافسة، كما أنه استجابة سلوكية غير عشوائية تتضمن موقفاً إيجابياً تجاه المجتمع الافتراضي لعلامة تجارية معينة دون غيره من المجتمعات الافتراضية للعلامات التجارية المنافسة[9].

## أنموذج البحث:



الشكل (1): أنموذج البحث من اعداد الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة.

### الإطار النظري ومصطلحات البحث:

#### مفهوم التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي:

تعدّ مواقع التواصل الاجتماعي منصات رقمية اجتماعية تفاعلية، تستخدم الإنترنت وتكنولوجيا الاتصال الحديثة لخلق المعلومات والمعارف وتقاسمها واستخدامها دون أية قيود جغرافية، اجتماعية، سياسية أو ديموغرافية، من خلال التفاعل بطريقة تشاركية تعاونية [10]. وتعرّف تقنياً بأنها مجموعة من التطبيقات الرقمية المستندة على الأسس الإيديولوجية والتكنولوجية لشبكة الجيل الثاني من الويب (0.2)، حيثُ تسمح بإنشاء وتبادل المحتوى الذي ينشئه المستخدم [11]. وقد أسست مواقع التواصل الاجتماعي إلى قوة ارتباط وتواصل وتفاعل كبيرة بين جميع المستخدمين سواء أكانوا منظمات أم أفراد، حيثُ عززت من التنشئة الاجتماعية محلياً ودولياً كونها قنوات اتصال منخفضة التكاليف، سريعة الاستجابة، سهلة الاستخدام، ذات انتشار واسع ووصول كبيرين [12]. وعموماً تُعبّر مواقع التواصل الاجتماعي عن المكان الافتراضي الذي تتكامل فيه التقنية مع الابداع والتفاعل الاجتماعي، حيثُ يتم فيه نشر ومشاركة المحتوى من معلومات، صور وفيديوهات... إلخ، وهذا المكان يسمح للمستخدمين بطرح الأفكار ومناقشتها وإبداء الآراء بحرية، فضلاً عن مشاركتها [13]. ومن الناحية التسويقية يعدّ التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي جزءاً متكاملًا من استراتيجية التسويق الرقمي، حيثُ تُستخدم هذه المواقع من أجل تحقيق الأهداف التسويقية قصيرة، متوسطة وبعيدة الأجل والتي من أبرزها بناء العلامة التجارية بجميع أبعادها (الوعي، الثقة، الصورة الذهنية والولاء للعلامة التجارية) سواءً للمنظمة أم لمنتجاتها، وذلك من خلال المحتوى المقدم والذي يعمل على ربط المنظمة بسلسلة من الاتصالات التفاعلية مع عملائها الحاليين وبناء علاقات جديدة مع عملاء محتملين [14]. وعموماً تمثل هذه المواقع أداة فاعلة للتسويق الرقمي من خلال ما تقدّمه من خصائص وتطبيقات مبنية على تكنولوجيا الويب، حيثُ تمكّن المنظمات من بناء مجتمعات افتراضية لعلاماتها التجارية، من خلال إنشاء صفحات رقمية تابعة (حرية التعديل في تصميم الصفحة في هذه المواقع مقيدة بالشركة صاحبة

الموقع لذلك سميت تابعة) يمكن إدارتها من قبل مؤسسيها[15]. وتمكّن هذه المجتمعات المنظمة من الحصول على تغذية عكسية عنها وعن منتجاتها؛ الأمر الذي يسهم في تقديم الحلول بطريقة تفاعلية تنسجم مع حاجات ورغبات العملاء؛ وبالتالي تحقيق رضا العملاء وبناء ولاء للمنظمة ومنتجاتها، فضلاً عن أنها تؤسس لإدارة رقمية قوية لخدمة العملاء[16]. وقد تناول معظم الباحثين مفهوم التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي من حيث إسهام هذه المواقع في تحقيق الأهداف التسويقية، فقد عرّف هذا المفهوم بأنه استخدام أساليب وتقنيات التسويق التي توفرها مواقع التواصل الاجتماعي بهدف بناء العلامة التجارية للمنظمة أو منتجاتها أو بهدف تحقيق أية أهداف تسويقية أخرى[17]. كما عرّف بأنه استخدام مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع العملاء الحاليين لبناء علاقات تفاعلية دائمة معهم واكتساب عملاء جدد، بما يسهم في بناء العلامة التجارية وزيادة المبيعات والحصة السوقية، فضلاً عن زيادة حركة المرور إلى الموقع الرقمي المستقل للمنظمة، حيثُ يتضمن هذا التسويق إعداد محتوى مميز ومشاركته في المجتمعات الافتراضية للمنظمة[18]. وبناءً على ما سبق؛ يمكن القول أنّ التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي هو تطبيق للمبادئ العامة لعلم التسويق من خلال استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة (أجهزة الهاتف الذكي المحمول المُستخدم في الولوج إلى مواقع التواصل الاجتماعي) وتكنولوجيا الاتصال الحديثة وخاصةً الإنترنت، كما أنه مجموعة الاستراتيجيات والتكتيكات التي تُستخدم لتحويل السوق الرقمية إلى سوق ملموس، حيثُ يهتم بالعمليات التجارية التي تقوم على مفهوم "E-CRM"، وهي اختصار للمصطلح Electronic Customer Relationship Management، وتعني إدارة علاقات العملاء الإلكترونية، وذلك من خلال دراسة السوق، والبحث عن عملاء جدد، وخدمة العملاء الحاليين والقدامى وتعزيز ولائهم، وإعطاء الفرصة للعملاء للمشاركة في تطوير المنتجات المقّدمة[19].

#### مميزات التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي:

إنّ استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في العملية التسويقية، يخلق ميزات لا تتوافر في التسويق التقليدي، ومنها الآتي[20]:

- (1) التغذية العكسية عبر التكامل: فالنسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي هو صورة جيدة للنسويق المتكامل حيث أنه يمدّ المسوّقين بإجابات عن القضايا المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، والعائد على الاستثمار، ومدى اتساق الرسالة مع حاجات العملاء، فهو يسمح للمسوّقين القيام باختبارات وبحوث مسحية لتحسين جودة الخدمة والمعلومات التي يحتاجها العملاء.
- (2) تحسين الفعالية: التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي يتميز بالفعالية العالية وذلك لأنه يجعل العملاء في حالة انتباه تام على المنتجات التي تعرض على المنصات الرقمية.
- (3) إمكانية التفاعل المباشر بين العميل والمنظمة: يمكن للعملاء من خلال التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي التعبير عن رغباتهم بشكل مباشر للمنظمة، وذلك من خلال التفاعل مع المحتوى الرقمي الصادر عن المنظمة، فعلى سبيل المثال، يمكن للعميل ابداء رأيه مباشرةً حول أحد منتجات المنظمة عن طريق كتابة تعليق على أحد صفحاتها على مواقع التواصل الاجتماعي، وهذا يساعد المنظمة على فهم عملائها وتحديد حاجاتهم ورغباتهم ومشاكلهم؛ وبالتالي إمكانية تطوير المنتجات بما يتناسب مع العملاء.
- (4) القدرة على الاستهداف الدقيق للعملاء: يقدّم التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي العديد من البيانات والمعلومات الدقيقة حول العملاء؛ وبالتالي إمكانية الوصول إلى العملاء المحتملين، مما يمكن المنظمة من زيادة الوعي والولاء لعلامتها التجارية واكتساب عملاء جدد؛ وبالتالي زيادة المبيعات. فمن خلال التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي يمكن للمنظمة استهداف العملاء وفقاً لعدة معايير، منها: (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، الاهتمامات، المؤهل العلمي، الموقع الجغرافي، المستوى الوظيفي... الخ).
- (5) التكلفة العادلة والقدرة على التحكم في الموازنة التسويقية بشكل أكثر مرونة: تأتي التكلفة العادلة للنسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي نتيجة فاعليته الكبيرة، ونقاس هذه التكلفة بحجم الأرباح التي يمكن تحقيقها من خلال هذه التكلفة، حيث يمكن

للمنظمة الدفع مقابل كل عميل مستهدف يقوم بمشاهدة المحتوى الترويجي لها، وذلك بدلاً من دفع مبالغ كبيرة في الإعلانات التلفزيونية التي لا يمكن للمنظمة التحكم في عرضها لكل عميل مستهدف بشكل خاص، فمثلاً يمكن للمنظمة البدء بحملة تسويقية على أحد مواقع التواصل الاجتماعي بـ 100 \$ فقط، مع إمكانية إيقافها في أي وقت وبشكل لحظي؛ وبالتالي فإنّ التحكم في الموازنة التسويقية ميزة بارزة في هذا النوع من التسويق.

(6) القدرة على جمع البيانات وإعادة استخدامها: من خلال التكنولوجيا المتقدمة التي يستخدمها التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي يمكن للمنظمة جمع بيانات العملاء والاحتفاظ بها، ومن ثم إعادة استخدامها في مجالات متعددة، منها: (تطوير المنتجات، عروض تسويقية، بيعها، بحوث تسويقية...الخ).

(7) القدرة على قياس النتائج بدقة ومن ثم عمل التحسينات المطلوبة: يتميز التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي بقدرته على رصد وتسجيل وتحليل النتائج التسويقية؛ وهذا يمكن المنظمة من اتخاذ القرارات المناسبة بإجراء التطوير والتحسين المستمر، وعموماً في هذا التسويق كل شيء قابل للتحليل، مثل: (مستوى التفاعل، مشاهدة الفيديوهات، عدد الزيارات، معدّل الوصول...الخ).

(8) سرعة الحصول على نتائج مقارنة بالتسويق التقليدي: من خلال التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي غالباً ما تُرى النتائج بشكل سريع، فمن ناحية يمكن توجيه التسويق في الاتجاه الذي تريده المنظمة بدقة، ومن ناحية أخرى يمكن قياس كل شيء ويمكن الاطلاع على النتائج أولاً بأول، فمثلاً عند البدء بحملة تسويقية على أحد مواقع التواصل الاجتماعي يمكن للمنظمة تحديد درجة تفاعل العملاء المستهدفين خلال ساعة من إنشائها.

(9) إدارة سمعة المنظمة: من خلال بناء صورة ذهنية للمنظمة لدى جمهورها، إضافة إلى بناء اتجاهات معينة لدى جمهور المنظمة نحو قضايا معينة.

وعموماً يمكن تكثيف ميزات التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، بالآتي [21]:

- تسويق ديناميكي تفاعلي: يسمح بمشاركة المتلقي في عملية الاتصال، من خلال كتابة التعليقات وغرف المحادثة؛ وبالتالي المشاركة في صنع الرسالة.

- تسويق متعدد الوسائط: يجمع بين الصورة، الكلمة والفيديو؛ مما يعطي المعلومة قوة تأثير كبيرة.
- تسويق مجتمعي: يُمكن من إنشاء مجتمعات ذات اهتمامات مشتركة.
- الانتشار الواسع وسهولة الاستخدام (التوافقية): فهو متاح للجميع، مع إمكانية إرسال واستقبال الرسائل في الوقت المناسب للمستخدم.
- دقة الاستهداف: يمكن توجيه الرسالة إلى فرد واحد أو مجموعة معينة.

### أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي:

تناول الباحثون التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، من خلال أبعاد مختلفة. وعموماً يمكن تحديد هذه الأبعاد بما يتناسب مع البحث الحالي، وفق الآتي:

1. **الترفيه Entertainment**: ويشير هذا البعد إلى قدرة المحتوى الرقمي على تلبية حاجة المستخدم على التمتع به، حيث أشارت الدراسات إلى أنه من دوافع استخدام مواقع التواصل الاجتماعي الحاجة إلى تمرير الوقت والترفيه، كما أنّ المحتوى الترفيهي يمكن أن يلبي احتياجات المستخدم للترفيه، وله تأثير إيجابي على موقف المستخدم تجاه العلامة التجارية ونية الشراء. ويعدّ الترفيه من سوابق الإدراك الحسي وعامل حاسم في تقييم المستخدم للمحتوى الرقمي والعلامة التجارية، وقد وجدت الدراسات أنّ حوالي (10-30%) من نفقات الإعلان في الولايات المتحدة الأمريكية كانت بقصد الفكاهة، حيث تعزز الفكاهة في المحتوى الرقمي من عملية الولاء للعلامة التجارية [22].
2. **التخصيص Customization**: ويشير هذا البعد إلى تحديد حاجات ورغبات العميل، ومن ثمّ تقديم محتوى رقمي متناسب مع هذه الحاجات والرغبات؛ مما يساهم في بناء تقارب وولاء بين العميل والعلامة التجارية [23].
3. **الحدّثة Trendiness**: ويشير هذا البعد إلى ضرورة أن تكون المعلومات التي يتضمنها المحتوى الرقمي ملائمة، ذات مصداقية وجاذبية وتركز على قيمة المنتج، بحيث يتمّ التحديث المستمر للمحتوى الرقمي بشكل دوري، فضلاً عن استخدام أنواع مختلفة من المحتوى الحديث مثل: الصور، الفيديو، المقالات، الفلاشات... إلخ [24].

4. **التفاعل Interaction:** ويشير هذا البُعد إلى تواصل المنظمة (العلامة التجارية) مع العميل، من خلال الردّ على التعليقات، وبرامج الدردشة...إلخ، حيث يعزز هذا البعد من شعور انتماء العملاء إلى المجتمع الافتراضي للعلامة التجارية؛ وبالتالي تعزيز مشاركة العملاء في بناء العلامة التجارية، كما يسهم في إظهار اهتمام المنظمة بالعميل؛ وبالتالي تعزيز ولائه لها[25].

5. **الكلمة المنطوقة رقمياً Digital Word of Mouth:** ويشير هذا البُعد إلى قدرة المحتوى الرقمي في إشراك العملاء في النشاط التسويقي للمنظمة، من خلال المشاركات والتعليقات والتوصيات الإيجابية...إلخ؛ مما يسهم في زيادة الوعي والولاء للعلامة التجارية وإقناع المستخدمين بالمنظمة ومنتجاتها، حيث تعدّ الكلمة المنطوقة رقمياً من أهمّ وأقوى الاتصالات التسويقية في التعريف بالعلامة التجارية وخصائصها، كما أنها على درجة عالية من الأهمية في المرحلة الأخيرة من عملية اختيار العلامة[26].

#### **الولاء للعلامة التجارية Brand Loyalty:**

يعدّ الولاء للعلامة التجارية من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين عبر عدة عقود، حيث يمثّل أصل استراتيجي غير ملموس يولد ويدعم الميزة التنافسية للمنظمة[27]، كما أنّه محدد أساس لقيمة العلامة التجارية، حيث يعمل على بناء علاقات دائمة مع العميل؛ مما يمكّن المنظمات من زيادة أرباحها بمقدار ثلاثة أضعاف[28]، فقد أشارت الدراسات إلى أنّ تكاليف جذب عميل جديد تفوق ستة أضعاف تكاليف الاحتفاظ بعميل حالي[29]. كما يعدّ الولاء للعلامة التجارية هو الناتج الأفضل لعلامة تجارية قوية[30]، فالعميل الموالي للعلامة التجارية أقلّ حساسية للسعر ويقاوم بشكل أكبر العروض من قبل العلامات التجارية المنافسة، كما يقوم بالكلام الايجابي عن العلامة التجارية، ويقترح على الآخرين شراءها[31]. وعموماً ينظر إلى الولاء على أنّه التزام عميق تجاه العلامة التجارية، وهنا يجب التمييز بين الولاء السلوكي والولاء الموقفي، حيث يشير الولاء السلوكي إلى ميل العميل لشراء العلامة التجارية بشكل متكرر ويظهر ذلك في سلوكه الشرائي ومبيعات العلامة التجارية، في حين يشير الولاء الموقفي إلى موقف العميل تجاه العلامة التجارية، ويعبر عن ميل العميل للعلامة التجارية كعملية

نفسية، حيثُ يحفز العميل بإعادة الشراء والكلام الايجابي عن العلامة التجارية[32]؛ وبالتالي يشير الولاء للعلامة التجارية إلى قوة العلاقة بين موقف العميل وشرائه المتكرر[33]. ويعرّف الولاء للعلامة التجارية بأنه: التزام عميق لشراء علامة تجارية معينة بالرغم من الجهود التسويقية التي يمكن أن تُحدث تغيرات في السلوك الشرائي، كما أنّه استجابة سلوكية غير عشوائية تتضمن موقفاً ايجابياً تجاه علامة تجارية معينة دون غيرها من العلامات التجارية البديلة[34].

### العلاقة بين التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي والولاء للعلامة التجارية:

تتضح العلاقة بين التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي والولاء للعلامة التجارية، من خلال مفهوم التسويق بالعلاقات، والذي يشير إلى عملية جذب العميل والاحتفاظ به وكسب ولائه، من خلال تقديم المنافع والقيمة المضافة له بمختلف الطرق والوسائل[35]، ولعلّ مواقع التواصل الاجتماعي هي إحدى الوسائل المستحدثة في بيئة الأعمال التي تسهم بشكل فعّال في تحقيق أهداف هذا المفهوم. كما تعدّ إدارة العلاقة مع العملاء إحدى أهمّ التطبيقات العملية لمفهوم التسويق بالعلاقات، والتي تشير إلى العملية التي تتضمن جمع معلومات مفصّلة عن العملاء، بهدف إشباع حاجات ورغبات كل عميل بصورة فردية والتعامل معه بالشكل الذي يضمن ولائه[36]، وهنا يتضح الدور الفاعل للتسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في التأسيس القوي لإدارة العلاقة مع العملاء رقمياً من خلال التقديم النظري السابق لمفهوم التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي وميزاته. كما أشارت الدراسات إلى وجود تأثير معنوي ايجابي للتسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في بناء الولاء للعلامة التجارية[37,38,39]، وهذا ما سوف يتمّ اختباره في الدراسة العملية، حيثُ من المتوقع أن يقدم البحث الحالي إضافة معرفية في هذا المجال خاصة ببيئة الأعمال السورية الرقمية.

### النتائج والمناقشة:

لمحة عن شركة مجموعة مدار سورية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> <https://madargroup.com/brands/?lang=ar>. موقع شركة مجموعة مدار على الإنترنت.

تعدّ شركة مجموعة مدار من الشركات الرائدة في مجال المنظفات والمنتجات الاستهلاكية للعناية المنزلية والشخصية، والعناية بالطفل ومستحضرات التجميل. تأسست عام 1986 وتمتلك عدداً من العلامات التجارية الرائدة والمسجلة في مجالات: المنظفات المنزلية والصابون السائل، مستحضرات غسيل الشعر والعناية به، حفاضات الأطفال ومستحضرات التجميل...إلخ، ومن أبرز هذه العلامات الآتي: كان، مدار، نورا، كان كير، مور، ماتبيز، جيت، جيت تول، بوني، جيم جام، طفلي، نيمو، رينزو، كانوكس، سويرمور، فيفو، آر تي، سو وايت...إلخ. وتتواجد الشركة في البيئة الرقمية من خلال موقع رقمي مستقل على الإنترنت، صفحة على الفيس بوك منذ عام 2017، و صفحة حديثة على انستغرام، لهذا اقتصرت الدراسة على صفحة الشركة على الفيس بوك. والمقصود بالعلامة التجارية محل البحث هو اسم الشركة ككل (مجموعة مدار سورية).  
**مجتمع وعينة البحث:**

**مجتمع البحث:** تمثّل مجتمع البحث بجميع متابعي (عملاء) صفحة شركة مجموعة مدار سورية على الفيس بوك والبالغ عددهم 134.856 متابع<sup>2</sup>، وذلك عند البدء بجمع البيانات بتاريخ 2020/4/1، حيثُ قد يتغير هذا الرقم كل ثانية تبعاً لزيادة عدد المتابعين.

**عينة البحث:** بما أنّ مجتمع البحث كبير جداً ويزداد مستمر؛ لذلك تمّ الاعتماد على قانون الخطأ العشوائي للنسبة من أجل تحديد حجم عينة البحث كما يلي [40]:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2} = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2} \approx 384$$

وتكون القيمة المعيارية Z المقابلة لمستوى دلالة 5% تساوي 1.96 وتكون قيمة الجداء pq أكبر ما يمكن عندما يكون p=q=0.5. وعند مستوى دقة 5% يكون حجم العينة المطلوب هو 384 والذي يمثّل الحد الأدنى للمفردات المطلوبة التي تمثّل المجتمع، وقد قام الباحث بالولوج إلى صفحة شركة مجموعة مدار سورية على الفيس بوك، وتواصل عبر تطبيق المسنجر مع 412 متابع للصفحة، اختارهم بشكل عشوائي (من خلال

<sup>2</sup> <https://www.facebook.com/madarsyria> صفحة شركة مجموعة مدار سورية على الفيس بوك.

الضغط على مجموع التفاعلات للمنشور يظهر أسماء المتفاعلين، وبعد التأكد من أنهم من متابعي الصفحة وأنهم من مستهلكي منتجات الشركة وتوافر الرغبة لديهم في الإجابة على الاستبيان، تم إرسال رابط الاستبيان لهم، وتمكن الباحث من الحصول على 394 استبيان رقمي صالح للتحليل الإحصائي.

#### أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبيان رقمي لجمع البيانات الأولية اللازمة للبحث. وقد تم الاعتماد في تصميمه على المقاييس المستخدمة في البحوث السابقة، وبما يتفق مع موضوع البحث الحالي وإطاره النظري، حيث تم قياس التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي وفق أنموذج (Cheung, et al., 2020) [41]. والذي يتكون من خمسة أبعاد وهي: الترفيه، التخصيص، الحداثة، التفاعل والكلمة المنطوقة رقمياً، في حين تم قياس بناء الولاء للعلامة التجارية كمتغير تابع واحد دون أبعاد، وذلك بالاعتماد على (Santoso and Dewi, 2020; Lee and Park, 2019; El-Adly, 2019; Bilgin, 2018) [42,43,44,45]. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي؛ لقياس مدلول العبارات المستخدمة في الاستبيان، كالاتي: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5).

#### اختبار صدق الاستبيان:

- 1. صدق المحتوى:** تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الأكاديميين. وفي ضوء توجيهاتهم تمت صياغة العبارات والتعديل فيها، وصولاً إلى تحقيق الاستبيان لشروط الملاءمة المطلوبة لقياس متغيرات الموضوع المدروس.
- 2. اختبار ثبات الاستبيان:** قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس [46]، وبالتطبيق على البحث الحالي يتضح الآتي:

جدول (1) نتائج اختبار الثبات

المقاييس	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الترفيه	3	0.703
التخصيص	3	0.741
الحداثة	3	0.800

دور التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في بناء الولاء للعلامة التجارية- دراسة تطبيقية على متابعي صفحة شركة مجموعة مدار سورية في الفيس بوك

0.753	4	التفاعل
0.720	3	الكلمة المنطوقة رقمياً
0.815	5	بناء الولاء للعلامة التجارية
0.857	21	كامل عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 في جميع حالات القياس، ولجميع المقاييس المستخدمة؛ وهذا يؤكد على قبول الاستبيان بجميع عباراته ومقاييسه، وعدم الحاجة إلى حذف أية عبارة من عباراته.

### التوصيف الإحصائي:

هناك الكثير من المؤشرات الإحصائية التي تُعنى بالتوصيف الإحصائي وقد اكتفى الباحث ببعض المؤشرات التي تخدم البحث بشكل مباشر.

جدول (2) التوصيف الإحصائي لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
0.54885	3.8353	الترفيه
0.62213	3.8175	التخصيص
0.8412	3.633	الحدائثة
0.71217	3.9187	التفاعل
0.72012	3.6806	الكلمة المنطوقة رقمياً
0.76874	3.7640	بناء الولاء للعلامة التجارية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يُلاحظ من الجدول السابق أن أعلى قيمة للوسط الحسابي هي لبُعد التفاعل وتساوي 3.9 وتقابل القيمة موافق على مقياس ليكرت الخماسي، وأدنى قيمة للوسط الحسابي هي لبُعد الحدائثة وتساوي 3.63 وتقابل القيمة موافق على مقياس ليكرت الخماسي. كما كانت أعلى قيمة للانحراف المعياري هي لبعد الحدائثة وتساوي 0.84 وبالتالي تتباين آراء أفراد العينة حول بُعد الحدائثة بشكل أكبر من تباينها حول باقي المتغيرات، في حين كانت أدنى قيمة للانحراف المعياري هي لبُعد الترفيه وتساوي 0.54 وبالتالي تتباين آراء أفراد العينة حول بُعد الترفيه بشكل أقل من تباينها حول باقي المتغيرات.

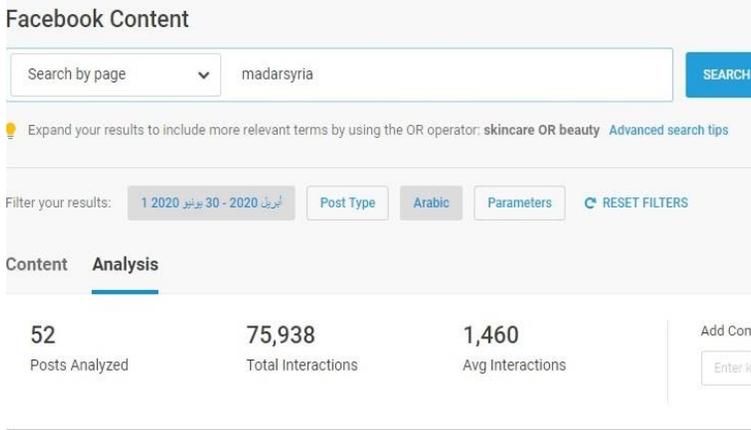
### تحليل محتوى صفحة شركة مجموعة مدار سورية:

قامَ الباحث بإجراء تحليل لمحتوى صفحة العلامة التجارية محل البحث، حيثُ شمل التحليل المنشورات التي اعتمدها موقع "BuzzSumo"<sup>3</sup> بدءاً من تاريخ 2020/4/1 ولغاية تاريخ 2020/6/30، فضلاً عن التحليل الشخصي للباحث لعدد من منشورات الصفحة؛ وذلك بهدف تقديم صورة عامة عن مدى تبني العلامة التجارية محل البحث لمفهوم التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، إضافةً إلى التوصل إلى مجموعة من المؤشرات لبيان العلاقة بين التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي وبناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث. ويعدّ موقع "BuzzSumo" من أهمّ المواقع التي تقدّم خدمة التحليل لصفحات مواقع التواصل الاجتماعي ومواقع الويب المستقلة، فضلاً عن تقديم الكثير من الخدمات والتي منها: خدمة البحث عن أفضل محتوى تمّ نشره بموضوع معين، تحديد أكثر الأشخاص المؤثرين في مواقع التواصل الاجتماعي؛ الأمر الذي يسهم في تمكين منظمات الأعمال من رسم استراتيجيتها التسويقية الرقمية، وفيما يلي أهمّ المؤشرات التي تمّ الحصول عليها من خلال ملاحظة الباحث وتحليلات موقع "BuzzSumo":

- من خلال ملاحظة الباحث لعدد المتابعين خلال فترة التحليل وجد أنّ عدد متابعي الصفحة قد بلغ بتاريخ 2020/4/1 (134856) متابع، في حين بلغ هذا العدد بتاريخ 2020/6/30 (138987) متابع، أي هناك ازدياد بعدد المتابعين بمقدار (4131) متابع وبنسبة 97%؛ الأمر الذي يشير إلى ازدياد الوعي بالعلامة التجارية، والذي يعدّ أحد أبعاد العلامة التجارية وطريق رئيس لبناء الولاء بالعلامة التجارية.
- توضح الصورة الآتية عدد المنشورات التي تمّ تحليلها من قبل الموقع خلال فترة التحليل، والعدد الإجمالي للتفاعلات على هذه المنشورات:

<sup>3</sup> <https://buzzsumo.com/>

الصورة رقم (1): عدد المنشورات المحللة والعدد الإجمالي للتفاعلات.

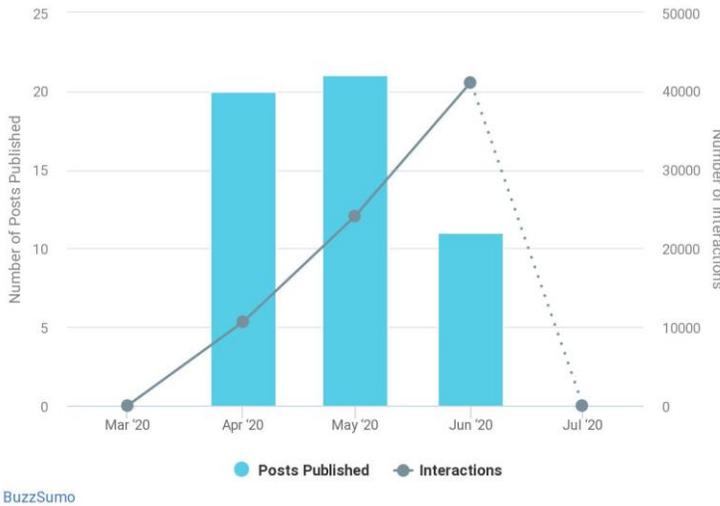


المصدر: تحليلات موقع BuzzSumo

يتضح من الصورة السابقة أنّ عدد المنشورات المحللة بلغ 52 منشور، في حين بلغ عدد التفاعلات (إعجاب، تعليق، مشاركة) عليها 75938 تفاعل وبمتوسط 1460 تفاعل على كل منشور. وهنا لا بدّ من الإشارة إلى أنّ الموقع يقوم بتحليل المنشورات وفق خوارزمية معينة، قد تتطلب وجود كلمات مفتاحية لاسم الصفحة في كل منشور، وهذا أمر مهم جداً في التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، ولكن اعتمد الباحث على هذه النتيجة كمؤشر عام للعلاقة بين المتغيرين.

- يوضّح الشكل الآتي عدد المنشورات المحللة وعدد التفاعلات عليها خلال فترة التحليل:

الشكل (1): عدد المنشورات المحللة وعدد التفاعلات عليها خلال فترة التحليل.



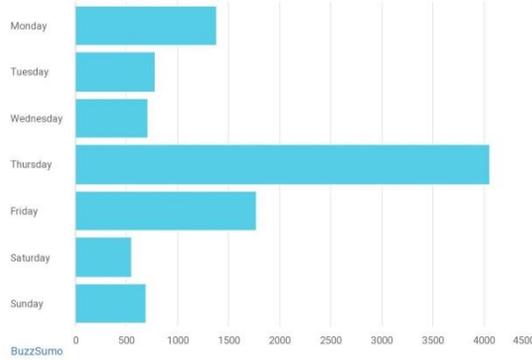
المصدر: تحليلات موقع BuzzSumo

يتضح من الشكل السابق أنّ عدد التفاعلات (إعجاب، تعليق، مشاركة) تزداد مع مرور الزمن وبالرغم من انخفاض عدد المنشورات، حيثُ بلغ عدد المنشورات في شهر نيسان 20 منشور وكان عدد التفاعلات عليها 10665 تفاعل، وبلغ عدد المنشورات في شهر أيار 21 منشور وكان عدد التفاعلات عليها 24122 تفاعل، في حين بلغ عدد المنشورات في شهر حزيران 11 منشور وكان عدد التفاعلات عليها 41151 تفاعل؛ الأمر الذي يشير إلى وجود ولاء للصفحة حفّز العملاء على التفاعل مع المنشورات وبما يتفق مع مفهوم الولاء الذي يجعل العملاء أقل حساسية للسعر، كما يشير إلى توافر بعدي التفاعل والكلمة المنطوقة رقمياً في الصفحة.

- يوضح الشكل الآتي متوسط التفاعل حسب يوم النشر:

دور التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في بناء الولاء للعلامة التجارية- دراسة تطبيقية على متابعي صفحة شركة مجموعة مدار سورية في الفيس بوك

الشكل (2): متوسط التفاعل حسب يوم النشر.

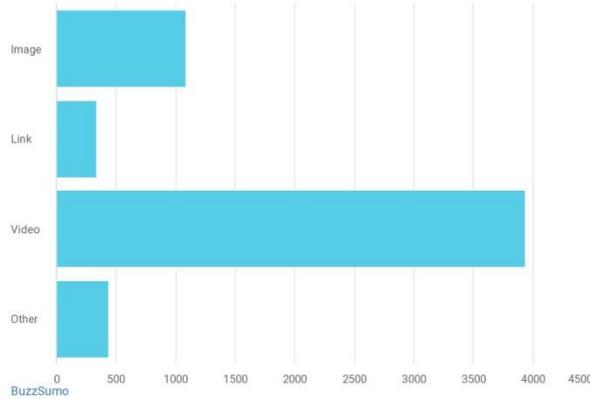


المصدر: تحليلات موقع BuzzSumo

يتضح من الشكل السابق أنّ أعلى متوسط للتفاعل كان في يوم الخميس (يوم نهاية الأسبوع في سورية) وقد بلغ 4056 تفاعل، في حين أنّ أقل متوسط للتفاعل كان في يوم السبت (يوم التحضير لبدء أسبوع جديد في سورية) وقد بلغ 551 تفاعل؛ وهذا الأمر يشير إلى توافر بُعد الحداثة من خلال التحديث المستمر لمحتوى الصفحة كل يوم.

- يوضّح الشكل الآتي متوسط التفاعل حسب نوع المحتوى (المنشور):

الشكل (3): متوسط التفاعل حسب نوع المحتوى.

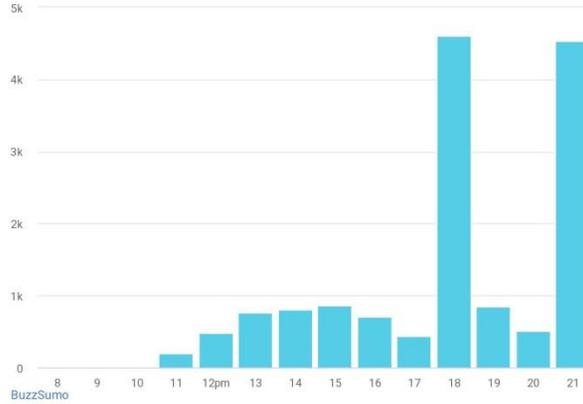


المصدر: تحليلات موقع BuzzSumo

يتضح من الشكل السابق أنّ أعلى متوسط للتفاعل كان على الفيديو وقد بلغ 3934 تفاعل، في حين أنّ أقل متوسط للتفاعل كان على الروابط وقد بلغ 399 تفاعل؛ وهذا الأمر يشير إلى توافر بُعد الحداثة في الصفحة من خلال تنوع المحتوى المنشور (فيديو، صورة، روابط، مقالات...إلخ).

• يوضّح الشكل الآتي متوسط التفاعل حسب وقت النشر:

الشكل (4): متوسط التفاعل حسب وقت النشر.



المصدر: تحليلات موقع BuzzSumo

يتضح من الشكل السابق أنّ أعلى متوسط للتفاعل كان الساعة الثامنة مساءً وقد بلغ 4604 تفاعل، في حين أنّ أقل متوسط للتفاعل كان الساعة الحادية عشر صباحاً وقد بلغ 194 تفاعل؛ وهذا الأمر يشير إلى توافر بُعد التخصيص من خلال النشر في الوقت المناسب للمتابع، حيثُ تعدّ الفترة (8 مساءً ولغاية 12 ليلاً) فترة استراحة عند معظم أفراد المجتمع السوري يقومون خلالها بتصفح المواقع الاجتماعية.

• من خلال ملاحظة الباحث لعدد من منشورات الصفحة وجدّ توافر جميع الأبعاد التي اعتمدها الباحث في الأنموذج المقترح، والتي منها: الترفيه (وجود العديد من المنشورات على شكل مسابقات ومعلومات طريفة...إلخ)، التخصيص (وجود العديد من المنشورات تحتوي على معلومات تفصيلية عن منتجات الشركة تجاوب على جميع استفسارات المتابعين، صياغة المحتوى بطريقة تشير إلى أنه مخصص للمتابع، تقديم منتجات جديدة بناءً على اقتراحات المتابعين...إلخ)، الحدّثة (تنوع المحتوى، التحديث اليومي للمحتوى...إلخ)، التفاعل (التفاعل مع مشاركة المتابعين لمنشورات الصفحة، الرد على تعليقات المتابعين...إلخ)، الكلمة المنطوقة رقمياً (تعليقات ايجابية من قبل المتابعين، مشاركات المتابعين، توصيات المتابعين بزيارة الصفحة...إلخ).

دور التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في بناء الولاء للعلامة التجارية- دراسة تطبيقية على متابعي صفحة شركة مجموعة مدار سورية في الفيس بوك

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أنّ صفحة العلامة التجارية محل البحث تتبنى التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، كما أنّ المؤشرات التي تمّ الوصل إليها والمتمثلة: بزيادة عدد المتابعين، ازدياد عدد التفاعلات تشير في مفهوم التسويق الرقمي والذي يعدّ التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي أحد أدواته إلى نمو الولاء للعلامة التجارية محل البحث [1]، ولعلّ اختبار الفرضيات يوضّح تماماً هذه المسألة.

### اختبار الفرضيات:

من أجل اختبار الفرضيات تمّ إجراء تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي (المتغيرات المستقلة) وبناء الولاء للعلامة التجارية (المتغير التابع). وقبل البدء في اختبار الفرضيات تمّ إجراء اختبار نموذج الانحدار للتأكد من صلاحيته:

جدول (3) تحليل الانحدار (ملخص النموذج)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.801 <sup>a</sup>	.713	.704	0.27764

**a. Predictors: (Constant),** الكلمة المنطوقة رقمياً، الحادثة، التخصيص، التفاعل، الترفيه

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

جدول (4) تحليل الانحدار (جدول تحليل التباين)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61.010	5	12.202	80.739	.000 <sup>b</sup>
	Residual	29.876	388	.077		
	Total	90.886	393			

**a. Dependent Variable:** بناء الولاء للعلامة التجارية

**b. Predictors: (Constant),** الكلمة المنطوقة رقمياً، الحادثة، التخصيص، التفاعل، الترفيه

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيمة احتمال الدلالة (sig.) تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فإن أنموذج الانحدار معنوي، أي هناك علاقة بين أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي (المتغيرات المستقلة) وبناء الولاء للعلامة التجارية (المتغير التابع)، والأنموذج المقترح صالح لتفسير تلك العلاقة. كما يتبين من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الارتباط الخطي بلغت 0.801 وهي قيمة عالية تشير إلى وجود ارتباط قوي بين التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي وبناء الولاء للعلامة التجارية، وكانت قيمة معامل التحديد المصحح 0.704 وبالتالي فإن التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي يفسر 70.4% من التباينات في بناء الولاء للعلامة التجارية و 29.6% يعود لعوامل أخرى. ومن أجل التأكد من أن المتغيرات المستقلة لا ترتبط ذاتياً، قام الباحث بإجراء اختبار وجود التعدد الخطي، حيث يؤدي وجود التعدد الخطي إلى أخطاء في معاملات الأنموذج.

جدول (5) تحليل الانحدار (جدول المعاملات)

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.687	.124		-3.244	.001		
	الترفيه	.082	.072	.034	2.044	.031	.248	2.678
	التخصيص	.136	.057	.104	3.052	.002	.303	2.303
	الحدائة	.101	.030	.120	4.027	.000	.460	1.642
	التفاعل	.237	.045	.215	5.304	.000	.356	2.030
	الكلمة المنطوقة رقمياً	.083	.045	.215	5.204	.004	.356	2.102

a. Dependent Variable: بناء الولاء للعلامة التجارية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (5) أنّ قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أصغر من القيمة 5 وبالتالي هذه المتغيرات لا تتأثر بمشكلة التعدد الخطي. الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة معنوية ايجابية بين التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي وبناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة معنوية بين الترفيه كأحد أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي وبناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث.

يتضح من الجدول رقم (5) أنّ قيمة احتمال الدلالة (sig.) لبُعد الترفيه يساوي (0.031) وهو أصغر من (0.05)؛ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود علاقة معنوية بين الترفيه كأحد أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي وبناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث. ويتضح من الجدول أيضاً أنّ قيمة معامل الانحدار لبُعد الترفيه تساوي (0.082)؛ وبالتالي العلاقة بين بُعد الترفيه وبناء الولاء للعلامة التجارية هي علاقة تأثير ايجابي (علاقة سببية). وبناءً على ما سبق، يمكن القول بأنّ هناك تأثير معنوي ايجابي لبُعد الترفيه في بناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة معنوية بين التخصيص كأحد أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي وبناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث.

يتضح من الجدول رقم (5) أنّ قيمة احتمال الدلالة (sig.) لبُعد الترفيه يساوي (0.002) وهو أصغر من (0.05)؛ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود علاقة معنوية بين التخصيص كأحد أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي وبناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث. ويتضح من الجدول أيضاً أنّ قيمة معامل الانحدار لبُعد التخصيص تساوي (0.136)؛ وبالتالي العلاقة بين بُعد التخصيص وبناء الولاء للعلامة التجارية هي علاقة تأثير ايجابي (علاقة سببية). وبناءً على ما سبق، يمكن القول بأنّ هناك تأثير معنوي ايجابي لبُعد التخصيص في بناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية بين الحداثة كأحد أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي وبناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث.

يتضح من الجدول رقم (5) أنّ قيمة احتمال الدلالة (sig.) لبُعد الترفيه يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05)؛ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود علاقة معنوية بين الحادثة كأحد أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي وبناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث. ويتضح من الجدول أيضاً أنّ قيمة معامل الانحدار لبُعد الحادثة تساوي (0.101)؛ وبالتالي العلاقة بين بُعد الحادثة وبناء الولاء للعلامة التجارية هي علاقة تأثير ايجابي (علاقة سببية). وبناءً على ما سبق، يمكن القول بأنّ هناك تأثير معنوي ايجابي لبُعد الحادثة في بناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة معنوية بين التفاعل كأحد أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي وبناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث.

يتضح من الجدول رقم (5) أنّ قيمة احتمال الدلالة (sig.) لبُعد الترفيه يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05)؛ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود علاقة معنوية بين التفاعل كأحد أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي وبناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث. ويتضح من الجدول أيضاً أنّ قيمة معامل الانحدار لبُعد التفاعل تساوي (0.237)؛ وبالتالي العلاقة بين بُعد الترفيه وبناء الولاء للعلامة التجارية هي علاقة تأثير ايجابي (علاقة سببية). وبناءً على ما سبق، يمكن القول بأنّ هناك تأثير معنوي ايجابي لبُعد التفاعل في بناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد علاقة معنوية بين الكلمة المنطوقة رقمياً كأحد أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي وبناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث.

يتضح من الجدول رقم (5) أنّ قيمة احتمال الدلالة (sig.) لبُعد الكلمة المنطوقة رقمياً يساوي (0.004) وهو أصغر من (0.05)؛ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود علاقة معنوية بين الكلمة المنطوقة رقمياً كأحد أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي وبناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث. ويتضح من الجدول أيضاً أنّ قيمة معامل الانحدار لبُعد الكلمة المنطوقة رقمياً تساوي

(0.083)؛ وبالتالي العلاقة بين بُعد الكلمة المنطوقة رقمياً وبناء الولاء للعلامة التجارية هي علاقة تأثير ايجابي (علاقة سببية). وبناءً على ما سبق، يمكن القول بأن هناك تأثير معنوي ايجابي لبُعد الكلمة المنطوقة رقمياً في بناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث. وبناءً على قيم معامل الانحدار لأبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي الواردة في الجدول رقم (5) ونتائج اختبار الفرضيات، يمكن ترتيب أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي من حيث قوة التأثير في بناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث، وفق الترتيب الآتي: التفاعل (0.237)، التخصيص (0.136)، الحداثة (0.101)، الكلمة المنطوقة رقمياً (0.083)، الترفيه (0.082).

#### الاستنتاجات والتوصيات:

بناءً على تحليل صفحة العلامة التجارية محل البحث ونتائج اختبار الفرضيات، توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

1. يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي (الترفيه، التخصيص، الحداثة، التفاعل، الكلمة المنطوقة رقمياً) في بناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث.
2. بناءً على البند السابق، يوجد تأثير معنوي إيجابي للتسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في بناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث؛ وبالتالي يؤدي التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي دوراً مؤثراً في بناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث.
3. تُرتب أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي من حيث قوة التأثير في بناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث، وفق الترتيب الآتي: التفاعل، التخصيص، الحداثة، الكلمة المنطوقة رقمياً، الترفيه.
4. تتفق نتائج هذه الدراسة عموماً مع نتائج الدراسات [32,33,34,36,37,38] وإن اختلفت معها في أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، حيثُ وجدت هذه الدراسات تأثير معنوي للتسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في بناء الولاء للعلامة التجارية.

5. إنَّ بُعد التفاعل هو صاحب التأثير الأكبر في بناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث من بين أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، ويعززي الباحث السبب الرئيس في ذلك إلى أنَّ هذا البعد يسهم في إظهار اهتمام العلامة التجارية بعملائها؛ الأمر الذي يعزز من ولاءهم لها.
6. إنَّ بُعد الترفيه هو صاحب التأثير الأقل في بناء الولاء للعلامة التجارية محل البحث من بين أبعاد التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، ويعززي الباحث السبب الرئيس في ذلك إلى انخفاض درجة استخدام أسلوب الفكاهة التسويقي عند تصميم وصياغة المنشورات الترفيهية.
7. إنَّ أفضل الأيام للنشر في صفحة العلامة التجارية محل البحث من حيث الحصول على أعلى نسبة تفاعل هي وفق الترتيب الآتي: الخميس، الجمعة، الاثنين، الثلاثاء، الأربعاء، الأحد.
8. إنَّ أفضل نوع محتوى للنشر في صفحة العلامة التجارية محل البحث من حيث الحصول على أعلى نسبة تفاعل هو وفق الترتيب الآتي: فيديو، صورة، مقالات، معلومات قصيرة، روابط.
9. إنَّ أفضل وقت للنشر في صفحة العلامة التجارية محل البحث من حيث الحصول على أعلى نسبة تفاعل هو وفق الترتيب الآتي: 8 مساءً، 11 ليلاً، 9 ليلاً، 3 عصراً.

#### ويوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة تبني المنظمات السورية عموماً والصغيرة والمتوسطة خاصةً للتسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، لما له من تأثير إيجابي في بناء الولاء للعلامة التجارية، فضلاً عن دوره الفاعل في تحسين الأداء التسويقي.
2. العمل على تحسين المضمون الترفيهي (بُعد الترفيه) في عملية التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وذلك من خلال: استخدام أسلوب الفكاهة التسويقي عند صياغة وتصميم المحتوى الترفيهي، تقديم محتوى يتضمن العديد من الألعاب

- والمسابقات المصحوبة بالجوائز المادية والمعنوية، تقديم محتوى يتضمن على العديد من المعلومات العامة والطريقة...إلخ.
3. العمل على تحسين بُعد التخصيص عملية التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وذلك من خلال: تحديد حاجات ورغبات المتابعين وتقديم المحتوى المناسب لها، تحديد الجمهور المستهدف بدقة وتوجيه محتوى رقمي مناسب لتثقافته ولغته، استقطاب الخبراء في إدارة خدمة العملاء رقمياً...إلخ.
4. العمل على تحسين بُعد الحداثة في عملية التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وذلك من خلال: استخدام جميع أنواع المحتوى وخاصةً المرئي (الفيديو، الصور، الفلاشات...إلخ)، التحديث المستمر للمحتوى كالنشر ثلاث مرات في اليوم لمحتوى متنوع (ترفيهي، منتجات...إلخ)، تقديم محتوى يتضمن معلومات دقيقة وتفصيلية عن المنتجات وعدم حجب السعر أو الطلب من العميل التفاعل لمعرفة السعر...إلخ.
5. العمل على تحسين بُعد التفاعل في عملية التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وذلك من خلال: التفاعل والردّ على تعليقات وتوصيات المتابعين، الردّ على الرسائل التي تصل إلى بريد الصفحة بالسرعة المناسبة، التفاعل مع مشاركات المتابعين...إلخ.
6. العمل على تحسين بُعد الكلمة المنطوقة رقمياً في عملية التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وذلك من خلال: تصميم وصياغة محتوى يشجع المتابعين بطريقة مبطنة على التعليق والمشاركة، التعاون مع المؤثرين لنشر محتوى الصفحة، إجراء استطلاعات للرأي حول الصفحة ومنتجاتها...إلخ.
7. قياس وتحليل أداء الصفحة بشكل دوري، والعمل على تحديد: أفضل أنواع المحتوى، أفضل وقت للنشر، أفضل الأيام للنشر ومن ثمّ التركيز على هذه المؤشرات...إلخ.

### المراجع العربية:

- [2] قنجرابي، صابرين 2017- دور المجتمعات الافتراضية للعلامة التجارية في النشاط التسويقي لشركات الاتصالات السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين: سورية.

- [3] النصور، حلا؛ المناصرة، إكسمري؛ الزيادات، محمد 2016 أثر التسويق باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي على نية الشراء في الأردن، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، مج.12، ع.3، 519-530.
- [9] غدير، باسم؛ فنجراوي، صابرين 2017 تأثير بُعدي المشاركة وتحديد الهوية في المجتمعات الافتراضية على العلامة التجارية (دراسة ميدانية في شركتي الاتصالات Syriatel و MTN ، مجلة جامعة تشرين، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج.39، ع.6، 435-449.
- [14] غدير، باسم؛ اسماعيل، هبة 2019 دور مواقع التواصل الاجتماعي في مرحلة جمع المعلومات أثناء عملية الشراء (دراسة مسحية على مستهلكي الألبسة الجاهزة في الساحل السوري)، مجلة جامعة تشرين، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج.41، ع.2، 207-222.
- [17] سند، نعيمه 2019- أثر التسويق باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي على نية الشراء: دراسة ميدانية على قطاع الأزياء في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت: الأردن.
- [20] غدير، باسم 2012- التسويق الإلكتروني. منشورات جامعة تشرين، الطبعة الأولى، سورية، 312.
- [22] الشمالية، نانسي 2016- أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي التسويقية في بناء العلامة التجارية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية: الأردن.
- [26] الشرقاوي، رانيا 2019 العلاقة بين جودة الكلمة المنطوقة إلكترونياً ومصادقية العلامة التجارية: دراسة تطبيقية على عملاء شركة مصر للطيران، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج.10، ع.1، 411-431.
- [29] البنوي، مها 2019 أثر الثقة في العلامة كمتغير وسيط على العلاقة بين ارتباط العميل والولاء للعلامة "دراسة ميدانية على عملاء مطاعم الوجبات السريعة في القاهرة"، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ملف رقمي، 1-43.

دور التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في بناء الولاء للعلامة التجارية- دراسة تطبيقية على متابعي صفحة شركة مجموعة مدار سورية في الفيس بوك

[31] غدير، باسم؛ صالح، كنان 2019 تأثير شخصية العلامة التجارية على ولاء العميل "دراسة مسحية على مستهلكي الأجهزة المحمولة الذكية في محافظة اللاذقية"، مجلة جامعة تشرين، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج.41، ع.6، 97-112.

[34] مصطفى، خنفر 2012- دور العلامة التجارية في تحقيق ولاء المستهلك- دراسة مؤسسة جازي الجزائرية ومؤسسة مويابلي السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح: ورقلة.

[46] غدير، باسم غدير 2012- المدخل الأساسي في تحليل البيانات باستخدام IBM SPSS 20 Statistics آلية استخدام البرنامج في إجراء البحوث العلمية عن طريق الأمثلة. الجزء الثاني: سورية، 284.

المراجع العربية باللغة الأجنبية:

[2] KANJRAWI, S 2017- The Role of the Brand's Virtual Communities in the Marketing Activity of Syrian Telecom Companies, Unpublished Master\_Thesis, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University: Syria, In Arabic.

[3] ALNOSOR, H; ALMNASRA, A; ALZEADAT, M 2016 The impact of marketing using social media on the intention of buying in Jordan, the Jordanian magazine in business administration, Vol. 12, No. 3, 519-530. In Arabic.

[9] GHADEER, B; KANJRAWI, S 2017 The Effect of Two Dimensions (Participation and Identity) of Virtual Communities on The Brand (A Field Study on Syriatel and MTN Corporation), Tishreen University Journal, Economic and Legal Sciences Series, Vol. 39, No. 6, 435-449. In Arabic.

[14] GHADEER, B; ISMAIL, H 2019 The Role of social media sites in the stage of searching information during buying process (A survey study about consumers of ready- made clothes in the Syrian coast), Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Economic and Legal Sciences Series, Vol.41, No.2, 207-222. In Arabic.

[17] SANAD, N 2019- The impact of marketing using social media on the intention to purchase: a field study on the fashion

**sector in Jordan.** Unpublished Master Thesis, College of Economics and Administrative Sciences, Al Al-Bayt University, Jordan, In Arabic.

[20] GHADEER, B 2012- **E-Marketing.** Tishreen University Publications, 1<sup>nd</sup>.ed., Syria, 312p. In Arabic.

[22] ALSEMALEA, N 2016- **the impact of the use of marketing social media on brand building.** Unpublished PhD thesis, College of Graduate Studies, International Islamic Science University, Amman, Jordan. In Arabic.

[26] AL-SHARQAWI, R 2019 The Relationship Between The Quality Of The Word Transmitted Electronically And The Brand's Credibility: An Applied Study On Egyptair Customers, **The Scientific Journal of Business and Environmental Studies,** Vol. 10, No. 1, 411-431. In Arabic.

[29] ELBANAWAY, M 2018 The Effect Of Trust In The Tag As An Intermediate Variable On The Relationship Between Customer Engagement And Loyalty To The Mark. Business Administration Department, Faculty of Commerce, **ALZagazig University,** digital file, 1-43. In Arabic.

[31] GHADEER, B; SALEH, K 2019 The Effect Of Brand Personality On Customer Loyalty "A Survey Study In Smart Phones In Latakia Governorate", **Tishreen University Journal, Economic and Legal Sciences Series,** Vol.41, No.6, 97-112. In Arabic.

[34] Mustafa, K 2102- **The role of the trademark in achieving customer loyalty - a study by the Algerian Jazi Foundation and the Saudi Mobayemi Foundation.** A magister message that is not published, Department of Commercial Commons, Faculty of Economics, Trade and General Management, Kasadi University Mirbah, Ouargla. In Arabic.

[46] GHADEER, B 2012- **The Basic Approach To Analyzing Data Using IBM SPSS 20 Statistics, The Mechanism Of Using The Program In Conducting Scientific Research Through Examples.** Syria, Part Two, 1<sup>nd</sup>.ed., 284p. In Arabic.

**المراجع الأجنبية:**

- [1] NICULESCU, A; DUMITRIU, D; PURDESCU, C; POPESCU, M 2019 Enhancing Brand Value of Modern Organizations through Digital Marketing Tools and Techniques: A Study on Top Ten Romanian Companies, **TEM Journal**, Vol. 8, No. 1, 171-181.
- [4] Yadav, M; Rahman, Z 2018 The influence of social media marketing activities on customer loyalty, **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 25, No. 9, pp. 3882-3905.
- [5] EBRAHIM, R 2019 The role of trust in understanding the impact of social media marketing on brand equity and brand loyalty, **Journal of Relationship Marketing**, 1-22.
- [6] SOHAIL, M; HASAN, M; SOHAIL, A 2020 The Impact of Social Media Marketing on Brand Trust and Brand Loyalty: An Arab Perspective, **International Journal of Online Marketing (IJOM)**, Vol. 10, No. 1, 15-31.
- [7] ZAHOR, S; QURESHI, I 2017 Social media marketing and brand equity: A literature review, **IUP Journal of Marketing Management**, Vol. 16, No. 1, 47-64.
- [8] ZHENG, X; CHEUNG, C; LEE, M; LIANG, L 2015 Building brand loyalty through user engagement in online brand communities in social networking sites. **Information Technology & People**. Vol. 28, No. 1, 90-106.
- [10] ZAHOR, Z; QURESHI, H 2017 Social media marketing and brand equity: A literature review, **IUP Journal of Marketing Management**, Vol. 16, No.1, 1- 47.
- [11] KAPLAN, M; HAENLEIN, M 2010 “Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media”, **Business Horizons**, Vol. 53, No. 1, 59-68.
- [12] MILLER, D; FABIAN, F; LIN, J 2009 “Strategies for Online Communities”, **Strategic Management Journal**, Vol. 30, No. 3, 305-322.
- [13] POCOL, G 2012 Modern Tools for Sales Promotion–Online Promotions, **Marketing From Information to Decision**, Vol. 5, 380-395.
- [15] FALAQA, M 2017 The Role of Social Media in Contemporary Marketing "An Protective Perspective", **Academy for Social and Human Studies. Economic and Legal Commons Department**, Vol. 18, 16-25.

- [16] DEHGHANI, M; NOURANI, S 2012 The role of social media advertising in motivating consumer in banleing services In terdispljanry, **journal of contemporary search in business**, Vol. 4, No. 8, 774-787.
- [18] ALMOHAIMMEED, M 2019 The Effects of Social Media Marketing Antecedents on Social Media Marketing, Brand Loyalty and Purchase Intention: A Customer Perspective, **Journal of Business and Retail Management Research**, Vol. 13, No. 4, 146-157.
- [19] AL-HAWARY, S; ALHAJRI, S 2020 Effect Of Electronic Customer Relationship Management On Customers' Electronic Satisfaction Of Communication Companies In Kuwait, **Calitatea**, Vol. 21, No. 175, 97-102.
- [21] MUHAMMAD, A 2019 Public Relations Employment For Digital Media Applications In Local Crisis Management / Survey Study In Iraqi Ministries, **Iraqi University Journal**, Iraq, Vol. 3, No. 43, 268-292.
- [23] ZHU, Y; CHEN, H 2015 Social media and human need satisfaction: Implications for social media marketing, **Business horizons**, Vol.58, No. 3, 335-345.
- [24] MUNTINGA, D; MOORMAN, M; Smit, E 2011 Introducing COBRAS: Exploring motivations for brand elated social media use, **Int. J. Advert.**, Vol. 30, 13-46.
- [25] DOUGHERTY, T; EASTIN, M; Bright, L 2013 Exploring consumer motivations for creating user generated content, **J. Interact. Advert.**, Vol. 8, 16-25.
- [27] RUNYAN, R; DROGE, C 2008 Small store research streams: what does it portend for thefuture?, **Journal of Retailing**, Vol. 84, No. 1, 77-94.
- [28] ISHAQ, M 2012 Perceived value, service quality, corporate image and customer loyalty: Empirical assessment from Pakistan, **Serbian Journal of Management**, Vol. 7, No. 1, 25-36.
- [30] TRAN, Q; COX, C 2009 Building brand equity between manufacturers and retailers, Business-to-business brand management: theory, research and executive case study

exercises, **Emerald Group Publishing Limited**, digital file, 115-194.

[32] RUNDLE-THIELE, S 2005 Elaborating customer loyalty: exploring loyalty to wine retailers, **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol. 12, 333-344.

[33] DICK, A; BASU, K 1994 Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 22, No. 2, 99-113.

[35] KHOA, B 2020 The Antecedents of Relationship Marketing and Customer Loyalty: A Case of the Designed Fashion Product. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)**, Vol.7, No. 2, 195-204.

[36] IBRAHIM, A; FIRANISA, A; SARI, R; Audya, M 2020 The Effect of E-Commerce Application Service Quality of Customer Loyalty Using Customer Relationship Management Approach, **In Sriwijaya International Conference on Information Technology and Its Applications**, Vol. 172, 680-687.

[37] ABASIN, M; HUSEYNOV, F 2020 The Impact of Social Media Marketing on Brand Loyalty in Fast-Moving Consumer Good (FMCG) Markets, **journal of business research-turk**, Vol. 12, No. 2, 1023-1035.

[38] AJI, P; NADHILA, V; SANNY, L 2020 Effect of social media marketing on Instagram towards purchase intention: Evidence from Indonesia's ready-to-drink tea industry, **International Journal of Data and Network Science**, Vol. 4, No. 2, 91-104.

[39] WANG, Y; CHOWDHURY, A; DENG, S; WANG, H 2019 Success of social media marketing efforts in retaining sustainable online consumers: An empirical analysis on the online fashion retail market, **Sustainability**, Vol. 11, No. 13, 1-47.

[40] ZIKMUND, W; BABIN, B 2012- **Essentials of Marketing Research**. United States of America: Cengage Learning, 357p.

[41] CHEUNG, M; PIRES, G; ROSENBERGER, P 2020 The influence of perceived social media marketing elements on consumer-brand engagement and brand knowledge, **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, Vol. 32, No. 3, 695-720.

[42] SANTOSO, R; DEWI, N 2020 Social Media Marketing's Influence on Customer Loyalty: A Case Study of Siloam Hospital,

**In 3rd International Conference on Vocational Higher Education (ICVHE 2018) Atlantis Press**, vol. 246, 224-232.

[43] LEE, B; PARK, S 2019 The role of customer delight and customer equity for loyalty in upscale hotels, **Journal of Hospitality and Tourism Management**, Vol. 39, 175-184.

[44] EL-ADLY, M 2019 Modelling the relationship between hotel perceived value, customersatisfaction, and customer loyalty, **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol. 50, 322-332.

[45] BILGIN, Y 2018 The effect of social media marketing activities on brand awareness, brand image and brand loyalty, **Business & Management Studies: An International Journal**, vol. 6, No. 1, 128-148.

دور التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في بناء الولاء للعلامة التجارية- دراسة تطبيقية على  
متابعي صفحة شركة مجموعة مدار سورية في الفيس بوك

---

# أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين في جامعة الحواش الخاصة)

الباحث: أنس وليد سليمان\*\*

## □ ملخص البحث □

تناول هذا البحث تأثير القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي، من خلال دراسة مسحية على العاملين ضمن جامعة الحواش الخاصة. يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في دراسة أبعاد القيادة التحويلية، والوقوف على واقع التطوير التنظيمي في الجامعة المدروسة، ودراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي لدى العاملين في الجامعة المدروسة.

وكانت عينة البحث (276) مفردة، وقد تم تصميم استبيان مقسم إلى جزئين الأول خاص بقياس القيادة التحويلية وذلك بالاعتماد على مقياس القيادة متعددة العوامل (MLQ Form X5)، والجزء الثاني خاص بقياس التطوير التنظيمي وبلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان المعد ككل (96.6%)، وبالاعتماد على الإحصاءات الوصفية (المتوسطات والانحرافات المعيارية)، و اختبار (  $t$  ) لعينة واحدة، واختبار الانحدار الخطي المتعدد. توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

\_ إن القيادات الإدارية في الجامعة المدروسة تمارس القيادة التحويلية.

\_ إن ممارسة التطوير التنظيمي مرتفع إلى حد ما في الجامعة المدروسة.

\*\* باحث: دراسات عليا (ماجستير) - قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد - جامعة تشرين، اللاذقية، سورية Email:

[a\\_sleman333@hotmail.com](mailto:a_sleman333@hotmail.com)

أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين  
في جامعة الحواش الخاصة)

- \_ توجد علاقة إيجابية معنوية بين ممارسة القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي في الجامعة المدروسة.
- \_ توجد علاقة إيجابية معنوية بين التأثير المثالي والتطوير التنظيمي في الجامعة المدروسة.
- \_ توجد علاقة إيجابية معنوية بين التشجيع الإبداعي والتطوير التنظيمي في الجامعة المدروسة.
- \_ توجد علاقة إيجابية معنوية بين التحفيز الإلهامي والتطوير التنظيمي في الجامعة المدروسة.
- \_ توجد علاقة إيجابية معنوية بين الاهتمام الفردي والتطوير التنظيمي في الجامعة المدروسة.

**الكلمات المفتاحية:** أبعاد القيادة التحويلية، الروح المعنوية للعاملين، جامعة الحواش الخاصة.

# The Impact of Transformational Leadership on Organizational Development (survey study on employees within AL awash Private University)

Anas Waled Sleman \*\*

## □ Abstract □

This study examined the impact of transformational leadership on organizational development through a survey of employees at Al-Hawash Private University. This study aimed to study the dimensions of transformational leadership, to identify the reality of organizational development in the studied university, and to study the relationship between transformational leadership and organizational development among the employees of the studied university.

The research sample was (276) single, and a questionnaire was designed divided into two parts, the first for measuring transformational leadership based on the multi-factor leadership scale (MLQ Form X5), and the second part for measuring organizational development, and the reliability coefficient was Alpha Cronbach for the whole questionnaire (96.6%). And based on descriptive statistics (averages and standard deviations), and (t) test for one sample, and multiple linear regression test. The researcher reached the following results:

---

\*\* Researcher, Master, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Tishreen, Lattakia, Syria. [a\\_sleman333@hotmail.com](mailto:a_sleman333@hotmail.com)

أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين  
في جامعة الحواش الخاصة)

\_The administrative leaderships of the studied university practice transformational leadership.

\_The practice of organizational development is rather high in the studied university.

\_There is a positive moral relationship between the practice of transformational leadership and organizational development in the studied university.

\_There is a positive moral relationship between ideal influence and organizational development in the studied university.

\_There is a positive moral relationship between creative encouragement and organizational development in the studied university.

\_There is a positive moral relationship between inspirational motivation and organizational development in the studied university.

\_There is a positive moral relationship between individual interest and organizational development in the studied university.

**Keywords:** Transformational Leadership, Organization Development, AL Hawash Private University

## المقدمة

تلعب القيادة دوراً مهماً في حياة الشعوب وتطور الأمم، فالقيادة ظاهرة سلوكية ترتبط بالمجتمعات الإنسانية منذ بداية تشكلها، مع التطور الصناعي الكبير الذي شهده العالم في أواسط القرن الثامن عشر والثورة الصناعية وما أفضت إليه من تطور غير مسبوق في بداية القرن العشرين، وظهور المدارس الإدارية المختلفة والتوسع في الدراسات السلوكية والإدارية في ستينيات القرن الماضي، ومن ضمنها ظاهرة القيادة الإدارية مما أدى إلى تعدد النظريات التي حاولت تفسيرها والوقوف على أبعادها، "ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية (Transformational Leadership)، والذي أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم" (1)

نتيجة لهذه الظروف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال المعاصرة، والديناميكية وسرعة التغير والتطور التكنولوجي وتفاقم مشكلة الندرة في الموارد وتعاضم حاجات المستهلكين، واشتداد المنافسة على الموارد والأسواق، كان لزاماً على منظمات الأعمال لتتمكن من تحقيق أهدافها والاستمرار في أعمالها من أن ترفع شعار التطوير والتحديث، وتسعى جاهدة أن يكون سمة أساسية في إدارتها لإجراء التغير المطلوب منها وفق استراتيجيات وخطوات محددة.

من هذا المنطلق تحاول هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي.

## مشكلة البحث

تعد الجامعات مراكز نمو المجتمعات، لما تمتلكه من رأس مال بشري وإمكانات مادية وتنظيمية ونتيجة المهام التي تمارسها من تدريس وبحث علمي وخدمة المجتمع،

أثر القيادة التحولية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين  
في جامعة الحواش الخاصة)

فهي الأقدر على أحداث التغييرات المرغوبة في المجتمع ليتمكن من مواكبة حركة التطور المتسارعة ومواجهة التحديات العالمية المتزايدة، فالجامعات هي الرافد الرئيس لسوق العمل بما يحتاجه من موارد بشرية، لتتمكن الجامعات من الوفاء بمهامها بكفاءة وفاعلية هي بحاجة للقيادات الإدارية القادرة على تطويرها في ضوء المسؤوليات الملقاة على عاتق التعليم العالي، ودوره في مواكبة التطورات العلمية والتقنية ونقلها إلى المجتمع بما يعود عليه بالخير والرفاه، والقيادة التحولية، بما تتصف به من قدرة على تشجيع الإبداع ومواجهة التغيير، ومشاركة العاملين في العمل، وزيادة ولائهم، تعد من أهم الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية الرافعة للواء التطوير والتجديد المستمر، والتطوير التنظيمي من المداخل الحديثة لتحقيق هذا التوجه، وتجديد العلاقات التنظيمية وبناء هياكل تنظيمية تتصف بالمرونة. وهذه الدراسة هي محاولة جاده لمعرفة دور القيادة التحولية في التطوير التنظيمي، من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو دور القيادة التحولية في التطوير التنظيمي في جامعة الحواش الخاصة؟  
وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- أ. ما مدى تطبيق القيادة التحولية في الجامعة محل الدراسة؟
- ب. ما واقع التطوير التنظيمي في الجامعة محل الدراسة؟
- ت. ماهي طبيعة العلاقة بين القيادة التحولية والتطوير التنظيمي في الجامعة محل الدراسة؟

### أهمية البحث

تتلخص أهمية هذا البحث من الناحية النظرية: من خلال دراسة القيادة التحولية ومحاولة الوقوف على دورها في التطوير التنظيمي وفهم متغيراتها، إضافة إلى اختبار العلاقات التي تربط بين هذه المتغيرات وذلك ضمن بيئة العمل السائدة في جامعة الحواش الخاصة، والتي تختلف في كثير من جوانبها عن سائر البيئات التي سبق وأن تمت فيها دراسة تلك العلاقات بشكل أو بآخر.

فيما تبرز أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية: من أهمية قطاع التعليم العالي الذي يضم عدد كبير من العاملين ذوي التأهيل العلمي العالي، مما يزيد من أهمية الوصول

إلى نتائج وتوصيات تساعد الإدارة على تبني التطوير التنظيمي باعتباره مدخلا لتحقيق التطوير والتغيير المطلوب، من خلال زيادة قدرات ورغبات العاملين للعمل. ومن ناحية أخرى، يساعد هذا البحث متخذي القرار الإداري وواضعي السياسات الإدارية الرشيدة في تحديد وفهم طبيعة القيادة التحويلية، الأمر الذي يساعد الإدارة على خلق أعلى درجات الانسجام ما بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، الأمر الذي يشكل قاعدة أساسية ومدخل لا بد منه لتحسين مستويات الأداء وجودة الأعمال وبالتالي تحقيق منفعة خاصة وعمامة. كما تساعد هذه الدراسة القيادات في الجامعة المدروسة، في إلقاء الضوء على أهمية المورد البشري ودوره في التطوير التنظيمي، وتعريفهم بأسلوب قيادي جديد يتناسب مع تحديات العصر.

#### أهداف البحث

أما الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها البحث فيمكن تلخيصها بدراسة علاقة القيادة التحويلية في التطوير التنظيمي كما يلي:

- دراسة أبعاد القيادة التحويلية في الجامعة محل الدراسة.
- الوقوف على واقع التطوير التنظيمي في الجامعة المدروسة.
- دراسة العلاقة بين التأثير المثالي والتطوير التنظيمي في الجامعة  
الدراسة.
- دراسة العلاقة بين التشجيع الإبداعي والتطوير التنظيمي في الجامعة  
الدراسة.
- دراسة العلاقة بين التحفيز الإلهامي والتطوير التنظيمي في الجامعة  
الدراسة.
- دراسة العلاقة بين الاهتمام الفردي والتطوير التنظيمي في الجامعة  
الدراسة.

## فرضيات البحث

يقوم البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة معنوية بين القيادة التحولية والتطوير التنظيمي لدى العاملين ضمن جامعة الحواش الخاصة.

وهذه الفرضية يمكن تجزئتها إلى الفروض الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية بين التأثير المثالي والتطوير التنظيمي لدى العاملين ضمن جامعة الحواش الخاصة.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية بين التحفيز الإلهامي والتطوير التنظيمي لدى العاملين ضمن جامعة الحواش الخاصة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة معنوية بين التشجيع الإبداعي والتطوير التنظيمي لدى العاملين ضمن جامعة الحواش الخاصة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة معنوية بين الاهتمام الفردي والتطوير التنظيمي لدى العاملين ضمن جامعة الحواش الخاصة.

## حدود البحث

- الحدود المكانية: جامعة الحواش الخاصة
- الحدود العلمية: اقتصرت الدراسة على أعضاء الهيئة الإدارية وأعضاء الهيئة التدريسية من داخل ملاك جامعة الحواش الخاصة بمختلف مستوياتهم الإدارية ومسمياتهم الوظيفية.
- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة من

2020/11/1 ولغاية 2021/2/28.

## مصطلحات البحث

**التطوير التنظيمي Organization Development:** هو "عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات والأنشطة والعمليات، ويتم ذلك بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية". (2)

**القيادة التحويلية Transformational Leadership:** "هي الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوك تابعيه (أفراداً أو جماعات) في ضوء امتلاكه رؤياً واضحة لرسالة المنظمة وتغييراتها وإلهامه وقدرته على خلق الإثارة في تابعيه على النحو الذي يكسب ثقتهم وولائهم ويحفزهم نحو إدراك تلك التغييرات وقبولها والالتزام بها"

**القائد التحويلي Transformational Leaders:** هو الذي يعمل على إحداث التحول الاقتصادي والبشري ضمن المنظمة، من خلال الرؤيا والمهام والأهداف والثقافة، التي تسهم في تمكين الأفراد والجماعة، من ممارسة قيم المنظمة، وخدمة أغراضها. (3)

**التأثير الكارزمي Charisma (تأثير القدوة Idealized Influence):** هو السلوك الذي يسمح للقادة التحويليين بأن يكونوا أمثلة لتابعيهم، وتمتعهم بالاحترام من قبل التابعين، وحتى يتصفوا بالمثالية يجب أن يتمتعوا بصفات استثنائية، من الإصرار والثبات، ووضوح الرؤيا، والتضحية بالمصالح الشخصية وتحمل المخاطرة، والقيام بالعمل الصحيح بينما يعرضون المستوى الأعلى من التصرف الأخلاقي (4).

**التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation:** يشير إلى الطريقة التي يقوم من خلالها القائد التحويلي، بتحفيز وإلهام المحيطين به، لتعهد برؤيا المنظمة، وروح الفريق والجماعة، لقيادة أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المطلوبة (5).

**التشجيع الإبداعي Intellectual Stimulation:** هو سلوك القادة بطريقة تروج للإبداع والتطوير، مما يدفع العاملين ليكونوا مجددين ومبتكرين، وذلك بدفعهم لتقديم حلول محتملة للمشاكل، بدلاً من توجيه كل شيء بشكل رسمي، فالقائد التحويلي يطور المهارات الإدراكية للتابعين، من خلال تشجيعهم في طرح الحلول لصنع القرار، وإبراز دورهم في القرار النهائي، وذلك بهدف أعداد قادة مستقبليين (6).

الاهتمام الفردي **Individualized Consideration**: تعني اهتمام القائد الشخصي بمروؤوسيه، وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل موظف بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو" (7).  
الدراسات السابقة

دراسة (Givens, 2008) **"Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes"** هدفت هذه الدراسة إلى تحري تأثير القيادة التحويلية على النتائج التنظيمية (المواطنة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الرؤية التنظيمية)، وعلى النتائج الشخصية للعاملين (الرضا الوظيفي، الإيمان بالكفاءة الذاتية، الثقة، الاحترام، الحوافز)، وذلك بهدف بناء نظرية ونموذج شامل لتأثير القيادة التحويلية على السلوك التنظيمي، والسلوك الشخصي للعاملين. اعتمد الباحث في هذه الدراسة على افتراض أن سلوك القيادة التحويلية له تأثير إيجابي على (سلوك المواطنة التنظيمية، الالتزام طويل المدى، الرؤية التنظيمية، الرضا الوظيفي، الالتزام، الثقة، الإيمان بالكفاءة الذاتية، الحوافز). أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية، كما بينت أن القادة التحويليين أكثر قدرة على ممارسة السلوكيات وتعزيز الأنشطة التي من شأنها بناء ثقافة المنظمة، كما توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القادة التحويليين والرؤية التنظيمية، من خلال قدرة القادة التحويليين على إلهام العاملين بالرؤى التنظيمية الجديدة، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير مباشر وكبير للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي واستنتجت أن هذا التأثير ثابت وإيجابي؛ كما خلصت إلى أن للزعماء التحويليين لهم تأثير إيجابي على الحوافز العليا للعاملين، وعلى الثقة والاحترام والكفاءة .

دراسة (Horn-Turpin, 2009) **"Study Examining the Effects of Transformational Leadership Behaviors on the Factors of Teaching Efficacy, Job Satisfaction and Organizational Commitment as Perceived by Special Education"**

"Teachers(4):" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية وكفاءة المعلمين والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، بهدف الكشف عن وجود علاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة المعلمين، وبين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وبين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وكفاءة المعلمين. بلغت عينة الدراسة (121) معلم من سبع مناطق في ولاية فيرجينا الأمريكية واعتمد الباحث على تصميم قائمة استبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات. خلصت هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير مباشر للقيادة التحويلية على كفاءة المعلمين، واستنتج الباحث في هذه الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير الوسيط بين كفاءة المعلمين، والرضا الوظيفي، حيث وجد علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، كما وجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الرضا الوظيفي وكفاءة المعلمين، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير موجب للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي وذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ولم تتوصل هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين كفاءة المعلمين والالتزام التنظيمي.

دراسة مدين (2013) "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية"(8): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. كان المتغير المستقل لهذه الدراسة القيادة التحويلية، بينما المتغير التابع الروح المعنوية، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وشملت أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الحكومية، والبالغ عددها (22) جامعة حيث اختارت الباحثة (3) جامعات لتطبيق الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (311) مفردة، وصممت الباحثة استبيان كأداة للحصول على المعلومات اللازمة لإجراء الدراسة، مكون من ثلاث أقسام الأول خاص بالمعلومات الأولية،

أثر القيادة التحولية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين  
في جامعة الحواش الخاصة)

والثاني شمل (61) عبارة لقياس درجة ممارسة خصائص القيادة التحولية، والثالث أحتوى (24) عبارة لقياس مستوى الروح المعنوية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحولية وأيضاً حول مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات ( الجنس، الجامعة، الكلية، الرتبة العلمية، الخبرة).

دراسة (بوريب، 2015) "الرقابة الإدارية ودورها في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف"(9): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي، كان المتغير المستقل لهذه الدراسة الرقابة الإدارية بينما كان متغيرها التابع التطوير التنظيمي، اعتمدت على المنهج الوصفي، وشملت العاملين في المحافظة على الغابات في ولاية المطارف في الجمهورية الجزائرية، وبلغت عينة الدراسة (155) مفردة، اعتمد الباحث على الاستبيان للحصول على المعلومات المطلوبة للدراسة مقسمة إلى ثلاث محاور، وتوصلت إلى أن الرقابة الإدارية المبنية على المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تطوير قدرات وأمكانيات الموظف وبالتالي تطوير المنظمة، كما أكدت على ترك حرية التصرف للفرد في مجال عمله، إلى جانب التأكيد على الإنضباط وترسيخ ثقافة التعاون والعمل الجماعي.

دراسة (أبو ورد، 2015) " درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي"(10): هدفت الدراسة إلى تحديد درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، وتحديد درجة التطوير التنظيمي المدرسي فيها والعلاقة بينهما. وكذلك الكشف عن دلالة الفروق في متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث لفاعلية نظام التقييم، وللتطوير التنظيمي المدرسي وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج

(الوصفي) التحليلي، وقامت باستخدام استبانتين لهذا الغرض هما: استبانة لقياس فاعلية نظام تقييم أداء مديري المدارس مكونة من أربع مجالات رئيسية وهي: - (شمولية معايير نظام التقييم لجوانب العمل- هيكلية نظام التقييم- مهنية نظام التقييم- نتائج نظام التقييم)، واستبانة للتطوير التنظيمي المدرسي مكونة من خمسة مجالات رئيسية وهي: - (المجال الاستراتيجي- المجال الهيكلي- المجال التنفيذي- مجال إدارة الموارد البشرية - المجال التكنولوجي). ولقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (215) مدير ومديرة في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، وبعد تحليل بيانات الدراسة إحصائياً، توصلت الدراسة إلى توجد علاقة طردية متوسطة موجبة بين متوسطات درجات تقدير مديري مدارس وكالة الغوث لفاعلية نظام تقييم الأداء، ومتوسطات تقديراتهم للتطوير التنظيمي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لفاعلية نظام تقييم الاداء تعزى لمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- مدة الخدمة) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث للتطوير التنظيمي المدرسي تعزى إلى متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي- سنوات الخدمة). توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث للتطوير التنظيمي المدرسي في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة في (مجال إدارة الموارد البشرية) تعزى إلى متغير الجنس (ذكر أنثي) وذلك لصالح الإناث أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد توصلت إلى أنه لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس.

**تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تركز على العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بأبعاده الاربعة وفق النظرية التي قدمها Bass (1985) (تأثير القدوة، التحفيز الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) والمتغير**

أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين  
في جامعة الحواش الخاصة)

التابع التطوير التنظيمي، إضافة إلى اختلاف بيئة الدراسة في كثير من جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية عن سائر البيئات التي سبق وأن تمت فيها دراسات مشابهة.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في أثار الجانب النظري منها، وفي اعداد منهجها بما يتلاءم مع ادبيات البحث.

### الإطار النظري للبحث

نال موضوع القيادة اهتماماً واسعاً منذ القدم، وتزايد هذا الاهتمام في تسعينات القرن الماضي، نتيجة التغيرات والتطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعمل على تبني الاساليب الإدارية الحديثة، لتتمكن المنظمات من الاستمرار والمنافسة في ظل هذه التغيرات، فركزت العديد من الدراسات والأبحاث على دور القيادة الإدارية في المنظمات المعاصرة، وعلى أهمية الدور الذي يلعبه القائد في تحقيق أهداف التنظيم وضمان بقائه واستمراره.

### أولاً نظرية القيادة التحويلية *The Transformational Theory*

تحددت الأسس لنظرية القيادة التحويلية على يد (1978) *James McGregor Burns*، في كتابه الشهير "Leadership"، معتمداً على بعض أفكار *Downton* (1973) عن القيادة الثورية (الإلهامية)، ولاسيما أفكاره عن دور القائد الثوري في ألهام التابعين وتحفيزهم ودفعهم لتقديم التضحيات في سبيل تحقيق الأهداف، والتعالي عن المصلحة الشخصية (11)، ومن خلال مراجعة *Burns* لممارسات وخصائص أعظم القادة السياسيين، بغية معرفة خصائص وسمات القيادة الفعالة، وجد أن الحكم على القيادة بأنها فعالة يكون من خلال قدرتها على أحداث تغيرات اجتماعية مؤثرة، وأكد على أن قوة تأثير القيادة ليست بالسلطة، بل تقع أقوى التأثيرات في العلاقات الإنسانية الناشئة بين القائد والعاملين، وقدرتهم على التواصل مع بعضهم البعض، ويعتقد *Burns* بأن دور السلطة في القيادة هو دعم الهدف المشترك للعاملين والقائد، واعتبر أن القيادة التحويلية تقوم على تعزيز السلوك الإنساني الأخلاقي للعاملين، ورفع مستوى التحفيز مما يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام والقدرة على انجاز الأهداف. (12)

التقط فكرة Burns عن القيادة العديد من الباحثين وعملوا على تطويرها ولاسيما Bernard M Bass (1985)، وضع Bass هذه الأفكار ضمن إطار نظري منهجي متكامل، وعززها بالأدلة التجريبية من خلال العديد من الأبحاث التي أجراها على المنظمات التجارية والتعليمية والجيش؛ يعتبر (Bass,1999) أن تجاوز المصالح الشخصية، ووضع مصلحة المنظمة وأعضائها فوق كل مصلحة هي صلب عمل القائد التحويلي، ودفع العاملين للتخلي بالمبادئ الأخلاقية وتجاوز مصالحهم الفردية لمصلحة الفريق (13). أن الوصول إلى ذلك يتطلب وجود توافق بين مصالح الأعضاء، وأن تتسجم مع قيم المنظمة، وثقة العاملين بالقيادة والشعور بقبول المنظمة، وتكريس سلوك مواطنة تنظيمية متساماً. وأكد (Avolio. et al, 2002) أنه على القادة التحويلين توسيع الأهداف ورفعها، وتزويد العاملين بالثقة لأداء ما هو أبعد من المتوقع، من خلال عرض القادة التحويلين سلوك مؤثر يحرك حوافز العاملين الكامنة، مما يساعدهم للوصول إلى إمكاناتهم الكاملة ولأعلى مستويات أداء(14)، وهذا يتفق مع ما ذهب إليه Burns (1978) "إلى أن التغيرات الشاملة في العاملين لا يمكن حدوثها دون تمتع القائد بأعلى مستوى من القيم والأخلاق" (السلوك الأخلاقي) (15)؛ ووصف Bass (1985) هذا السلوك الأخلاقي من خلال أربعة أبعاد يطلق عليها Four I's وهي: (الكاريزما، التحفيز الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) (16).

### ثانياً مفهوم القيادة التحويلية وتعريفها

خضعت نظرية القيادة التحويلية طوال العقود الماضية للدراسة والتحليل من قبل العديد من العلماء والمهتمين، فأختبرها الباحثين في العديد من المنظمات ذات الطبيعة المختلفة (التجارية، العسكرية، التعليمية)، هذا أدى إلى تعدد وجهات النظر التي تطرقت إلى مفهوم القيادة التحويلية وحاولت وضع هذا المفهوم ضمن تعريف محدد ومن هذه التعاريف:

تعريف (Burns (1987) للقيادة التحويلية بأنها العملية التي من خلالها كل من القائد والعاملين، يرفع الروح المعنوية والتحفيز إلى أعلى مستوى. (17)

طرح (Bass,1990) تعريف للقيادة التحويلية بأنها القيادة التي ترفع من مستوى الأهداف، وتولد وعياً وقبولاً لأهداف المنظمة والمجموعة لدى العاملين، وتدفعهم للنظر ما بعد مصلحتهم الشخصية إلى مصلحة المجموعة ككل.

وعرفها كل من (Griffin & Moorhead (1995) بأنها مجموعة من القدرات التي تسمح للقائد بإدراك الحاجة إلى التغيير، ووضع الرؤية والتوجه الذي يحقق هذا التغيير، وتنفيذ التغيير عملياً". (18)

في حين عرفها (Bass,1999,p:11) "بأنها القيادة التي تحرك العاملين إلى ما بعد المصالح الشخصية، وترفع من مستوى نضج العاملين، وتدفعهم لاعتناق القيم المثلى، فتعرض تصور لمستقبل مرغوب فيه وتوضح كيف يمكن التوصل إليه، من خلال تحديد مستوى عالي من الاداء، وإظهار الثقة والتقدير للعاملين، والاهتمام بالحاجات التنموية للعاملين بتدريبهم وتطويرهم، وتقديم المثال الذي يحتذى به". (13)

من خلال التعاريف السابقة يعرف الباحث القيادة التحويلية: بأنها القيادة الطموحة التي تضع رؤية مستقبلية مشرقة وجذابة، وتدفع العاملين لاعتناق هذه الرؤية والعمل على تنفيذها، بإيجاد بيئة تنظيمية ذات روح معنوية مرتفعة، بالاعتماد على تحفيز وإلهام العاملين للوصول إلى الطاقات الكامنة لديهم للارتقاء بأدائهم، ودفعهم في عملية التعلم والتطوير الذاتي وتمكينهم، ومدّهم بالثقة بقدراتهم وبالمنظمة وبأهدافها، للعمل بروح الفريق المتكاتف المتجانس والابتعاد عن المصالح الشخصية الضيقة.

### ثالثاً أبعاد القيادة التحويلية

تضمنت نظرية القيادة التحويلية التي جاء بها (Bass (1985 ثلاثة أبعاد رئيسية تصف سلوك القائد التحويلي، ثم اُضيف لها بعداً رابعاً وهذه الأبعاد هي:

## 1) تأثير المثالي (الكاريزما) (Idealize Influence (Charismatic) :

يقصد بتأثير القدوة قدرة القائد في أن يكون المثل الأعلى للعاملين، وذلك من خلال ما يمتلكه من صفات شخصية، وما يتحلى به سلوكه من قيم أخلاقية عالية ومثالية، وتضحيته بمصالحه الشخصية لصالح المنظمة والعاملين فيها. وأشار (Bass,1990,p:22) "إلى ضرورة امتلاك القائد رؤية تنظيمية واضحة وملهمة، واحساس عالي بطبيعة المهام التنظيمية، وأن يغرس الثقة والفخر في نفوس العاملين، وترتيب مصالح العاملين الشخصية بما ينسجم مع مصلحة المنظمة." (19) ليكون قادراً على اقناعهم بسلوكه وبأنه مثلاً يُحتذى به من قبلهم.

وأكد (Avolio. et al,1999) "أن تأثير الكاريزما ينتج من تمسك القائد بالمعايير والسلوكيات الأخلاقية، وبناء فهم للرؤية والأهداف بما يتماشى مع هذه القيم." (20) وأوضح (Li,2012,p:8) "أن على القادة عرض قيمهم ومعتقداتهم الخاصة من خلال سلوكهم، والتزامهم المطلق بهذه القيم في قراراتهم وبالنتائج التي يريدون الوصول إليها، مما يزيد من ثقة العاملين فيهم ويأتمنونهم وينظرون لهم كنموذج." (21)

يؤكد الباحث على أن تأثير الكاريزما لا يكون بقاء الخطب الرنانة والشعارات الجوفاء من قبل القائد، إنما هو نتيجة التزام واضح بالمعايير الأخلاقية داخل وخارج المنظمة، واقتران أقواله بالأفعال بشكل واضح وجلي على أرض الواقع، وتبني رؤية وأهداف ملهمة وقابلة لتحقيق، منسجمة مع القيم الأخلاقية المثلى، واقعية ليست نسج من خيال بعيد عن الواقع، فمن المهم أن يخاطب القائد قلب وعقل العاملين، ليتمكن من أمدادهم بالثقة بشخصه وبالمنظمة والمحافظة على الصورة الذهنية التي يريد أن يمثلها.

## 2) التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation :

يقصد بالتحفيز الإلهامي قدرت القائد على تطوير مهارات الاتصال والتواصل بينه وبين العاملين من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى، والاعتماد على الإنجاز الشخصي وتحويله لمصدر إلهام وتحفيز، وفقاً (Jackson,2006,p:25) "فإن إلهام

العاملين يكون قوي عند إشراكهم في الرؤية والاهداف الرئيسية" (22)، فأن القائد يولد وعياً وقبولاً لدى العاملين لمهمة المجموعة ويحركهم لتجاوز المصلحة الخاصة والتركيز على مصلحة المجموعة، ويعمل على تزويد المعنى والتحدي لأعمالهم وبث روح الفريق والإيثار بينهم.

يعتقد الباحث أن التحفيز الإلهامي هو المحرك الرئيس للعاملين للوصول إلى مستويات أداء غير مسبوقه، ويحتاج إلى تمتع القائد بمهارات اتصال عالية جداً، ليكون قادراً على إيصال حزم الحوافز التي يعتمدها، وإلى امتلاك القائد قدرات عالية من التشخيص والملاحظة ليتمكن من مواكبة تطورات العاملين وحاجاتهم، والارتقاء بها إلى مستويات أعلى من هرم ماسلو لتكون عامل أساسي في تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية.

### (3) التشجيع الإبداعي Intellectual Stimulation:

يشير التشجيع الإبداعي إلى قدرة القائد على تحدي الأفكار القديمة وطرح أفكار وحلول إبداعية، وتشجيع العاملين على طرح أفكارهم ومعتقداتهم حول المشاكل والصعوبات التي تعترض المنظمة، وتنمية قدرتهم على طرح الحلول المبتكرة والجديدة لهذه الصعوبات.

نظر إليه (Bass,2000) على إنه تشجيع القائد العاملين على الشك بالفرضيات القائمة، والنظر إلى المشاكل القديمة بطرق جديدة لتمكين العاملين وليكونوا أكثر أبداعاً. فيعتبر التشجيع الإبداعي هو العامل القادر على توليد الخبرة التخصصية لأعضاء المنظمة وتحفيز التفكير على جميع مستويات المنظمة، فيعمل على مقابلة الأهداف بالوسائل اللازمة لتحقيقها، وتطوير الاتصال بين العاملين وطرح المشكلات بأسلوب مشجع، وتبني الحلول الإبداعية (23). أعتبر (Avolio et al,1999) أن التشجيع الإبداعي يحصل عندما يكون العاملين قادرين على طرح الأسئلة، ويحصلون على التشجيع والتحفيز اللازم ليصلوا إلى الحلول الحقيقية التي تعمل على تحسين أدائهم. (24) أن العامل الرئيس في نجاح التشجيع الإبداعي هو قدرة القائد على تزويد العاملين بالثقة ليكونوا قادرين على طرح أفكار وحلول جديدة، وان ينظر إلى اختلافهم بوجهة

النظر معه على انه عامل إيجابي وليس انتقاد موجه إلى شخصه. ويرى (مراد،2005) "أن أهمية التشجيع الإبداعي تتبع عندما تكون مشكلات العمل معقدة وصعبة، ففي مثل هذه الحالات القائد لا يشجع التفكير عند المرؤوسين وحسب، بل يشجعهم لإبداء أفكارهم، إن مثل هذا التفاعل يفيد بشكل خاص عندما يكون لدى القائد تجربة محدودة أو نقص يتعلق بالمعلومات". (6)

#### 4) الاهتمام الفردي Individualized Consideration:

يقصد بالاهتمام الفردي إدراك القائد للفروق الفردية بين العاملين، والتعامل مع كل واحد منهم بما يتناسب مع شخصيته وتطلعاته واهتمامه، وفي هذا السياق يشير (Turpin,2009,p:16) "إلى ضرورة الإنتباه الخاص إلى حاجات العامل للإنجاز والنمو، وخلق فرص جديدة للتعلم ترتبط بمناخ تنظيمي يساعد على ذلك، فالقائد التحويلي يعترف ويقبل العاملين كأفراد مختلفين، ويدرك أهمية الاتصال بينه وبين العاملين، ويكون قادر على الاستماع جيداً لهم والتفاعل مع قضاياهم المختلفة". (4) يؤكد (Bass,2000) على ضرورة معالجة القائد التحويلي لمشاكل عامليه بشكل منفرد، وان يكون حساساً ومتفاعلاً معهم بمشكلاتهم الشخصية. (23)

أكد Bass & Steidlmeier (1999) أن القيادة التحويلية ليست سلطة رقابية، وإنما عملية تضحية وإيثار وخدمة للعاملين، تعتمد على الاتصال المستمر والدائم معهم والتدريب والتعليم المستمرين لمنحهم المزيد من الفرص، فالقيادة التحويلية يركزون انتباههم على تطوير العاملين ليكون تحويليين أيضاً. (6)

ويشير (Avolio et al,2008) إلى ضرورة انتباه القائد التحويلي إلى حاجات ورغبات مرؤوسيه الفردية، وان يكون معلماً وناصحاً داخل المنظمة وخارجها ويسهم في إيجاد مناخ العمل المناسب. (24)

يؤكد الباحث على أن الاعتبار الفردي هو البعد الذي يبرز للعاملين أهمية شخصيتهم وتميزهم الفردي، فالقيادة التحويلية لا تهدف إلى محو تمايزهم الشخصي بل

تؤكد عليه، وتعمل على توظيفه بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف الشخصية للعاملين في إطار الأهداف العامة للمنظمة، فالقائد التحويلي يعمل على بناء جسور المودة والصدقة الحقيقية بينه وبين العاملين، ليكون قادراً على كسب ثقتهم واحترامهم لشخصه لا لمنصبه فيكون معلماً ومرشداً لهم، مما يمكنه من تحقيق الاتصال الفعال معهم وأثارهم نحو تحقيق الإنجاز الغير مسبوق.

## رابعاً مفهوم التطوير التنظيمي وتعريفه Organizational Development

ميزة عصر التطور التكنولوجي سرعة التغير، وهذا ينطبق على البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال، ووفقاً لنظرية النظم تعتبر المنظمة نظام مفتوح على البيئة المحيطة فهي تتأثر وتؤثر بها، مما جعل المنظمات بعيدة عن الثبات وبحاجة ماسة ومستمرة لتغير والتطوير حتى تتمكن من مواجهة المخاطر المحتملة والاستفادة من الفرص الممكنة، مما دفع الباحثين إلى الاهتمام بدراسة مفهوم التطوير التنظيمي، فتعددت جهات النظر التي حاولت وضع هذا المفهوم ضمن تعريف محدد ومن هذه التعاريف:

يرى (Bennis,1969) أن التطوير التنظيمي هو "الاستجابة للتغيير، واستراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية و معدلات التغيير المتسارعة". (10) كما يطرح (R. Beckhard,1969) التعريف التالي للتطوير التنظيمي: "مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليها الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات و باستخدام العلوم السلوكية" (25).

بينما يرى كل من (W. French & w. Bell, 2000) أن التطوير التنظيمي هو: "الجهد بعيد المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها ومساعدتها على عمليات التكيف والتجديد وذلك من خلال التعامل مع ثقافة المنظمة - خصوصاً ثقافة مجموعات العمل الرسمية - وذلك بمساعدة خبير التطوير، وباستخدام نظريات وتكنولوجيا علوم السلوك التطبيقي بما في ذلك البحث العلمي". (26)

وينظر إليه (السكرانه، 2009) على أنه "جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية، وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق الأهداف التنظيمية". (27)

فيما قدم (عقيلي، ) التعريف التالي "نشاط يهدف الى احداث تغيير في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والاحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من اجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ويتم هذا الامر عن طريق ادخال التغيير المناسب في المجال المادي او البشري او الاثنين مع ما يتماشى ويتوافق مع التغيير الحادث". (28)

من خلال ماسبق طرحه يمكن القول أن التطوير التنظيمي هو مجموعة العمليات المخططة من قبل الإدارة العليا، بمساعدة خبراء التغير والتطوير من داخل المنظمة أو خارجها، وبالاعتماد على تطبيقات علوم السلوك التنظيمي، بهدف أحداث مجموعة من التغيرات المرغوبة في الأفراد أو مجموعات العمل أو في بنية التنظيم، بغيت تمكين التنظيم من الاستمرار والتأقلم مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

#### خامساً خصائص التطوير التنظيمي

تسهم خصائص التطوير التنظيمي في تميزه عن سواه من المفاهيم الإدارية، كما تعمق فهمنا له فحدد (الطجم، 2009) مجموعة من الخصائص لمفهوم التطوير التنظيمي وهي (29):

- 1- ذو طابع عملي: يهدف إلى تغيير فعلي، يبدأ بعملية التشخيص ثم تحديد وسيلة التغير المناسبة، ثم عملية المتابعة والتقييم لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق، فبرامج التطوير التنظيمي ذات فعالية وعملية.

أثر القيادة التحولية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين  
في جامعة الحواش الخاصة)

- 2- برنامج مخطط و طويل الأجل: برامج التطوير التنظيمي تتميز بالشمولية و تشمل التنظيم ككل، كما قد تستغرق عدد من السنوات.
- 3- موجهة لحل المشاكل: تتصف مجهودات التطوير التنظيمي بأنها برامج فعلية و عملية موجهة نحو حل المشكلات التنظيمية.
- 4- الاعتماد على مفاهيم التجربة في التعلم: يتعلم المشاركون من خلال مراحل التطوير على تعميق تجاربهم من خلال ما يواجهون من مشاكل حقيقية.
- 5- الحاجة لخبير التغيير: تحتاج عملية التطوير إلى خبير التغيير، قد يكون من داخل المنظمة أو خارجها لإعادة توجيه نشاطها وتفعيل وظائفها لتحقيق أهدافها بكفاءة.
- 6- قيم انسانية: يعمل التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة وتوزيع السلطة وكل ما يجعل التنظيم يستجيب للاحتياجات الإنسانية ويحقق الأهداف التنظيمية.

#### سادساً مراحل التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي برنامج مخطط وطويل الاجل، فهو يمر بعدة مراحل تتحد وفق (أبو ورد، 2015) بأربعة مراحل وهي: (10)

- **مرحلة التشخيص** حيث يتم جمع المعلومات من الأفراد من خلال استخدام كل قوائم الاستقصاء والاستطلاعات والاتجاهات.
- **مرحلة التخطيط** حيث يتم إعداد خطة استراتيجية لتحسين المنظمة، وهذه الخطة مبنية على البيانات المستقاه من المرحلة السابقة، ويحدد تخطيط الاستراتيجية المجالات التي قد يوجد بها مشاكل ويرسم حلولاً له.
- **مرحلة التعليم** حيث يتم مشاركة المعلومات التي تم الحصول إليها من التشخيص مع الأفراد الذين يتأثرون بها ومساعدتهم في إدراك حاجتهم إلى تغيير سلوكهم وقد تحتاج مرحلة التعليم وجود استشاري من خارج المنظمة يقدم الرأي والإرشاد والنصح للأفراد والجماعات.

• **مرحلة التقييم** حيث يتم جمع البيانات مرة أخرى بعد مرورها بالمراحل الثلاثة الأولى من خلال قوائم الاستقصاء واستطلاع الاتجاهات بغرض التعرف إلى مدى تأثير جهود التطوير التنظيمي عبر المنظمة ككل، وقد تتطلب هذه المعلومات مزيداً من الجهود التخطيطية.

### سابعاً أهداف التطوير التنظيمي

تسعى المنظمة من خلال الاعتماد على التطوير التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وتختلف هذه الأهداف باختلاف المنظمات وطبيعة نشاطها ومواجهته من مشكلات تحاول إيجاد حلول لها وما يعترضها من تهديدات مختلفة وما يمكن لها الاستفادة من الفرص المحتملة، ولعل من أبرز أهداف التطوير التنظيمي بشكل عام ما ذكره (الصفيان، 2003) (30):

1- مساعدة التنظيمات على اختلاف أنواعها في التعامل مع جزء من البيئة التي تحيط بها.

2- الحصول على تعاون أو تكامل بين المجموعات ذات المساهمات المتخصصة من أجل الوصول إلى جهد متعاون لتحقيق أهداف التنظيم العامة، بينما تستمر في عملها في إدارة مجالات تعاملها مع بيئتها المتخصصة بها .

3- المساهمة في زيادة انتماء الأفراد للمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق معه نوع من التكامل والانسجام بين أغراض التنظيم واحتياجات الأفراد.

4- العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير والتجديد بحيث يعيد الجهاز تنظيم نفسه للمحافظة على البقاء والاستمرار .

5- تهيئة الظروف التي يمكن معها كشف عوامل الصراع بقصد إدارته والسيطرة عليه .

أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين  
في جامعة الحواش الخاصة)

- 6- مساعدة التنظيم في تطوير نظام مبني على سلطة الأدوار والمراكز بالإضافة إلى سلطة المعرفة الإدارية.
- 7- تقديم المساعدة للمديرين في حل كثير من المشكلات .
- 8- تطوير نظم الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه.
- 9- مساعدة التنظيم في حل مشكلاته من خلال تزويده بالمعرفة الكاملة للعمليات التنظيمية ونتائج تلك العمليات، والأليات التي تستخدم في حل تلك المشكلات.

### ثامناً أبعاد التطوير التنظيمي

بناءً على ماسبق فإن أبعاد التطوير التنظيمي تتحدد بثلاث نقاط رئيسية وهي

(31):

1. **الأفراد:** أهم عناصر التطوير التنظيمي، لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصره على الإطلاق، ويمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، ودوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلائم مع متطلبات وأدوار المنظمة وكذلك روح العصر.
2. **جماعات العمل:** مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة تتلاشى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها، ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل الموجب بينهم، ويتحقق ذلك عن طريق الإهتمام بقيم ومعايير الجماعة تطوير أهدافها وطرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها، وتطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار،

ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق توحيد القيم المعايير المعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي لأفراد الجماعة الجماعات المختلفة داخل التنظيم وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

3. **التنظيم نفسه:** ويتمثل في تطوير العلاقات والسلطات وهيكل الاتصالات والمعلومات، ومجموعة من الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام والإدارات والخدمات والمنتجات والتقنية المستخدمة وعلاقات السلطة والاتصالات، والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والإبتكار للبحوث والتدريب والاستشارات.

### منهجية البحث

تعتمد الدراسة على أساس المدخل المنهجي (الفرضي- الاستنباطي)، حيث يتم تطوير الفروض قبل جمع البيانات، وقد اعتمد الباحث أسلوب الدراسة المسحية (survey) التي تعد من الاستراتيجيات الشائعة الاستخدام في أبحاث الأعمال والإدارة، إضافة لكونها من الطرق الملائمة للأغراض التي تستهدفها الدراسة، وذلك من خلال استبانة مقسمة إلى قسمين، القسم الأول خاص بقياس أبعاد القيادة التحويلية وفق نظرية القيادة التحويلية والنموذج الأساس الذي أعده (Bass (1985، تم بناء العبارات الخاصة بهذا القسم بالاعتماد على مقياس (MLQ Form 5X) الذي أعده (Avolio et al, 1999)، ويعد نسخة معدلة عن مقياس القيادة متعددة العوامل Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)، والذي أعده Bass عام (1985)، وتضمن (20) عبارة توزعت على أبعاد القيادة التحويلية. القسم الثاني خاص بقياس التطوير التنظيمي وتضمن (16) عبارة، تم إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية

أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين  
في جامعة الحواش الخاصة)

العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، فقد عرضت على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم، كما تم اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي بلغ للاستبيان ككل (96.6%)

الجدول رقم (1): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cranach's Alpha	N of Items
0.966	36

المصدر: من إعداد الباحث، بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

spss

وهذا يدل على أن أداة البحث ذات ثبات جيد ومقبول لأغراض الدراسة، كذلك تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية "SPSS" من خلال استخدام المؤشرات الإحصائية التالية:

- اختبار الثبات (ألفا كرونباخ).
- الإحصاءات الوصفية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار ( $t$ ) لعينة واحدة علماً أن قيمة متوسط المقياس المستخدم تساوي  $3/$ .
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

وبالنسبة للمقياس المستخدم في صياغة الإجابات فقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق بشدة)، حيث أعطيت أوزاناً متدرجة بدءاً من (1) لغير موافق بشدة، (2) لغير موافق، (3) لمحايد، (4) لموافق، وحتى (5) لموافق بشدة.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

المعيار = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

$$\text{المعيار} = 5 / (1 - 5) = 0.8$$

وبناءً عليه تكون الدرجات على النحو التالي:

المجال	درجة الموافقة
1 - 1.8	بدرجة ضعيفة جداً
1.81 - 2.60	بدرجة ضعيفة
2.61 - 3.40	بدرجة متوسطة
3.41 - 4.20	بدرجة كبيرة
4.21 - 5	بدرجة كبيرة جداً

### متغيرات البحث

أولاً- المتغير التابع: التطوير التنظيمي Organization Development : يمكن قياسه من خلال المؤشرات والمظاهر الدالة عليه.

ثانياً- المتغيرات المستقلة: القيادة التحويلية: Transformational Leadership بأبعادها الأربعة (الكاريزما، التحفيز الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي).

### مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث بجميع العاملين ضمن جامعة الحواش الخاصة (أعضاء الهيئة الإدارية، أعضاء الهيئة التعليمية من ضمن ملاك الجامعة)، قام الباحث بتطبيق الدراسة على كافة أفراد مجتمع البحث، وبالتالي تضمنت عينة البحث جميع العاملين في هذه الجامعة، ومن كافة المستويات الإدارية، حيث بلغ حجم العينة (276) مفردة (الحصر الشامل)، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة لتحليل (240) استبانة من أصل (276) استبانة موزعة ونسبة استجابة بلغت (86.9%) من حجم العينة.

### النتائج والمناقشة

#### الإحصاءات الوصفية

تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير من متغيرات الدراسة كما في الجدول (3):

أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين  
في جامعة الحواش الخاصة)

الجدول رقم (3): الإحصاءات الوصفية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
0.58	3.5	ممارسة القيادة التحويلية
0.51	3.67	التأثير المثالي
0.63	3.39	التحفيز الإلهامي
0.77	3.48	التشجيع الإبداعي
0.80	3.46	الاهتمام الفردي
0.64	3.5	ممارسة التطوير التنظيمي
0.91	2.78	الأفراد
0.60	4.02	جماعات العمل
0.81	3.71	التنظيم

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0 يظهر الجدول أن قيمة متوسط الإجابات حول ممارسة القيادة التحويلية بلغت (3.5) وهي تقابل المجال بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت الخماسي وبالتالي فإن درجة ممارسة القيادة التحويلية مرتفعة إلى حد ما. وكانت أعلى قيمة بالنسبة لأبعاد ممارسة القيادة التحويلية هي للتأثير المثالي وتساوي (3.67) وأقل قيمة هي للتحفيز الإلهامي وتساوي (3.48). وكانت قيمة متوسط الإجابات حول ممارسة التطوير التنظيمي تساوي (3.5) وهي تقابل المجال بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت الخماسي وبالتالي فإن ممارسة التطوير التنظيمي مرتفعة إلى حد ما. وكانت أعلى قيمة بالنسبة لأبعاد ممارسة التطوير

التنظيمي هي لجماعات العمل وتساوي (4.02) وأقل قيمة هي الأفراد وتساوي (2.78). كما يظهر الجدول أن الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أصغر من (1)، وبالتالي ليس هناك تشتت كبير في إجابات العاملين، وبلغت أعلى قيمة للانحراف المعياري للأفراد وتساوي (0.91) أي تشتتت إجابات العاملين حول الأفراد بدرجة أكبر من تشتتها بالنسبة لباقي المتغيرات. وبلغت أقل قيمة للانحراف المعياري للتأثير المثالي وتساوي (0.51) أي تشتتت إجابات المدراء حول التأثير المثالي بدرجة أقل من تشتتها بالنسبة لباقي المتغيرات.

#### اختبار الفرضيات

لاختبار الفرضيات تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والتي تمثل أبعاد ممارسة القيادة التحويلية وتم الرمز لها بالرموز الآتية (التأثير المثالي X1، التحفيز الإلهامي X2، التشجيع الإبداعي X3، الاهتمام الفردي X4) والمتغير التابع ممارسة التطوير التنظيمي وتم الرمز له Y.

#### اختبار النموذج

قبل البدء في اختبار الفرضيات يجب في البداية اختبار نموذج الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحيته:

جدول رقم (4) تحليل الانحدار (ملخص النموذج)

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.849a	.721	.716	.34326

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X1, X3

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

جدول رقم (4) تحليل الانحدار (جدول تحليل التباين)

أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين  
في جامعة الحواش الخاصة)

ANOVAa

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	71.489	4	17.872	151.68	.000b
Residual	27.689	235	.118		
Total	99.178	239			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X4, X2, X1, X3

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

يتضح من جدول تحليل التباين أن القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة (Sig.) تساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05) ولذلك فإن نموذج الانحدار معنوي أي أن المتغيرات المستقلة (أبعاد ممارسة القيادة التحويلية) لديها تأثير على المتغير التابع (ممارسة التطوير التنظيمي) وبالتالي فإن النموذج المقترح صالح لتفسير العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية وممارسة التطوير التنظيمي. ونلاحظ من جدول ملخص النموذج أن قيمة معامل الارتباط الخطي بلغت 0.84 وهي قيمة عالية تشير إلى وجود ارتباط قوي بين ممارسة القيادة التحويلية وبين ممارسة التطوير التنظيمي، وكانت قيمة معامل التحديد 0.72 وبالتالي فإن ممارسة القيادة التحويلية تفسر 72% من التباينات في ممارسة التطوير التنظيمي و 28% يعود لعوامل أخرى.

#### اختبار التعدد الخطي

يتم اختبار وجود التعدد الخطي MultiCollinearity للتأكد من أن المتغيرات لا ترتبط ذاتياً، حيث يؤدي وجود التعدد الخطي إلى أخطاء في معاملات النموذج. ولذلك يتم حساب قيم معامل تضخيم التباين Variance Inflation Factor (VIF) ضمن جدول المعاملات للنموذج كما يأتي:

الجدول رقم (5): تحليل الانحدار (جدول المعاملات)

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.591	.167		3.530	.001		
X1	.168	.073	.134	2.287	.023	.346	2.889
X2	.173	.058	.170	2.983	.003	.364	2.746
X3	.164	.059	.198	2.787	.006	.235	4.255
X4	.337	.059	.421	5.695	.000	.218	4.594

a. Dependent Variable: Y

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0  
 يتضح من الجدول المعاملات السابق أن قيم VIF لجميع المتغيرات أصغر من (10) وبالتالي فإن المتغيرات لا تتأثر بمشكلة التعدد الخطي.  
 اختبار الفرضيات: الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية بين القيادة التحويلية وممارسة التطوير التنظيمي.  
 الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية بين التأثير الكارزمي وتحسين ممارسة التطوير التنظيمي.  
 يتضح من جدول تحليل التباين أن القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة (Sig.) للتأثير الكارزمي الذي يأخذ الرمز (X1) تساوي (0.023) وهي أصغر من (0.05) ولذلك نقبل الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التأثير الكارزمي وتحسين

أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين  
في جامعة الحواش الخاصة)

ممارسة التطوير التنظيمي. ويتضح من الجدول أن قيمة معامل الانحدار تساوي (0.168)، وبالتالي فإن هناك علاقة ايجابية بين التأثير الكارزمي وتحسين ممارسة التطوير التنظيمي.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة معنوية بين التحفيز الإلهامي وتحسين ممارسة التطوير التنظيمي.

يتضح من جدول تحليل التباين أن القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة (Sig.) للتحفيز الإلهامي الذي يأخذ الرمز (X2) تساوي (0.003) وهي أصغر من (0.05) ولذلك نقبل الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التحفيز الإلهامي وتحسين ممارسة التطوير التنظيمي. ويتضح من الجدول أن قيمة معامل الانحدار تساوي (0.173)، وبالتالي فإن هناك علاقة ايجابية بين التحفيز الإلهامي وتحسين ممارسة التطوير التنظيمي.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة معنوية بين التشجيع الإبداعي وتحسين ممارسة التطوير التنظيمي.

يتضح من جدول تحليل التباين أن القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة (Sig.) للتشجيع الإبداعي الذي يأخذ الرمز (X3) تساوي (0.006) وهي أصغر من (0.05) ولذلك نقبل الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التشجيع الإبداعي وتحسين ممارسة التطوير التنظيمي. ويتضح من الجدول أن قيمة معامل الانحدار تساوي (0.164)، وبالتالي فإن هناك علاقة ايجابية بين التشجيع الإبداعي وتحسين ممارسة التطوير التنظيمي.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة معنوية بين الاهتمام الفردي وتحسين ممارسة التطوير التنظيمي.

يتضح من جدول تحليل التباين أن القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة (Sig.) للاهتمام الفردي الذي يأخذ الرمز (X4) تساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05) ولذلك نقبل الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاهتمام الفردي وتحسين ممارسة التطوير التنظيمي. ويتضح من الجدول أن قيمة معامل الانحدار تساوي

(0.337)، وبالتالي فإن هناك علاقة ايجابية بين الاهتمام الفردي وتحسين ممارسة التطوير التنظيمي.

وكانت أعلى قيمة لمعامل الانحدار هي للاهتمام الفردي حيث بلغت (0.337) وبالتالي فإن الاهتمام الفردي هو صاحب التأثير الأكبر على ممارسة التطوير التنظيمي، تليها قيمة معامل الانحدار للتحفيز الإلهامي حيث بلغت (0.173) وبالتالي فإن التحفيز الإلهامي هو المتغير الثاني من حيث قوة التأثير على ممارسة التطوير التنظيمي. تليها قيمة معامل الانحدار للتأثير الكارزمي حيث بلغت (0.168)، أما أقل قيمة لمعامل الانحدار هي للتشجيع الإبداعي حيث بلغت (0.164) وبالتالي فإن التشجيع الإبداعي هو صاحب التأثير الأقل على ممارسة التطوير التنظيمي.

### الاستنتاجات والتوصيات

**الاستنتاجات:** بناءً على الدراسة المسحية، واختبار فرضيات البحث توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

1. ممارسة القيادة التحويلية في الجامعة المدروسة مرتفعة إلى حد ما، حيث بلغ متوسط مستوى القيادة التحويلية كما يراه ويشعر به أفراد العينة (3.5) ويقابل على مقياس ليكرت الخماسي بدرجة كبيرة.

أثر القيادة التحولية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين  
في جامعة الحواش الخاصة)

2. إن ممارسة التطوير التنظيمي مرتفع إلى حد ما في الجامعة المدروسة، حيث بلغ متوسط ممارسة التطوير التنظيمي كما يراه ويشعر به أفراد عينة البحث (3.5) ويقابل المجال بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت الخماسي.
3. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين ممارسة القيادة التحولية وممارسة التطوير التنظيمي في الجامعة المدروسة.
4. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي وممارسة التطوير التنظيمي في الجامعة المدروسة.
5. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التشجيع الابداعي وممارسة التطوير التنظيمي في الجامعة المدروسة.
6. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التحفيز الإلهامي وممارسة التطوير التنظيمي في الجامعة المدروسة.
7. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الاهتمام الفردي وممارسة التطوير التنظيمي في الجامعة المدروسة.

**التوصيات:** في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بمايلي:

1. التركيز على انتقاء القيادات ذات المهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية.
2. صياغة الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإعداد القيادات التحولية وتهيئة الوسائل والإمكانيات التي تمكنها من ممارسة دورها.
3. الاستفادة من ورش العمل والبرامج التدريبية في المعاهد المختصة والجامعات، لاسيما المرتبط منها بسلوك القيادة التحولية لإعداد قادة تحويلين مستقبليين.
4. بناء الثقافة التنظيمية الإيجابية الداعية للسلوك القيادي التحويلي، وتنمية روح الفريق، والرؤية المشتركة والتمكين والتعليم المستمر وتعزيز المناخ التنظيمي المحفز للإبداع.
5. مراجعة الأنظمة والقوانين والعمل على أن تكون متكيفة مع المتغيرات البيئية ومستوعبة للأساليب القيادية الحديثة.
6. تصميم نظام فعال لمكافأة المبدعين والمتميزين من العاملين.

7. دعم السلوكيات التحويلية وعمليات التعلم والافكار الإبداعية وتطوير رأس المال الفكري للمنظمات لرفع الروح المعنوية للعاملين.

### المراجع

(1) نعساني، عبد المحسن. اختبار أثر ابعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث

أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين  
في جامعة الحواش الخاصة)

والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30- العدد 1-  
2008، ص 69.

(2) العميان، محمود سلمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان  
الأردن، الطبعة الخامسة، 2010، ص: 57.

(3) GIVENS, R, J. *Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes*. Emerging Leadership Journeys, Regent University Vol.1, No. 1, 2008,4-24.

(4) HORN-TURPIN, F. A. *Study Examining the Effects of Transformational Leadership Behaviors on the Factors of Teaching Efficacy, Job Satisfaction and Organizational Commitment as Perceived by Special Education Teachers*. PHD, Virginia State University, USA, 2009.

(5) VOON, M, L. *The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia*. International Journal of Business, Management and Social Sciences. Vol. 2, No. 1, 2011, pp:24-32.

(6) CHESSER, D. *Transformational leadership: an imperative for army reserve readiness in 21ST century*, USA wc strategy research project, USA,2006.

(7) مراد، حسين محمد. تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية. رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر، 2005، 67-68.

(8) مددين، سحر. درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

(9) بوريب، طارق. الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2015.

- (10) أبو ورد، فاتن. درجة فاعلية نظام تقويم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي. رسالة ماجستير، كلية التربية قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
- (11) ANTONAKIS, J. *Transformational and Charismatic Leadership*. University of Lausanne, U.S.A, 2011
- (12) STEWART, J. Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. Canadian Journal of Educational Administration and Policy, Issue #54, 2006. pp:1-29
- (13) BASS, B, M. *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. European Journal Of Work And Organizational Psychology, Vol. 8, No. 1,1999, 9–32.
- (14) AVOLIO, B; DVIR, T; SHAMIR, B. *Impact Of Transformational Leadership On Follower Development And Performance: A Field Experiment*. Academy of Management Journal U.S.A, Vol. 45, No. 4, 2002, 735-744.
- (15) KIMBERLING, L. *Ethical Reasoning And Transformational Leadership: An Investigation Of Public Sector Leaders*. PHD, Capella University, U.S.A, 2008,27.
- (16) HEBERT, E. *The Relationship between Emotional Intelligence, Transformational Leadership, and Effectiveness in School Principals*. PHD, Georgia State University, USA, 2011, 9-11.
- (17) BROWN, D. *Transformational Leadership Behaviors And Achieving Styles Of Fraternity And Sorority Leaders*. PHD, Ohio University, U.S.A, 2007, 3.
- (18) NAIAN, R. *An Investigation Of The Effects Of Leadership Training On Junior Managements' Morale At Three Manufacturing Organisations Within The Buffalo City Area*. Mas, Port Elizabeth Technikon ,South Africa, 2002.

- (19) BASS, B, M. *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. Organizational Dynamics, Vol. 18, No. 3, 1990, 19-31.
- (20) AVOLIO, B; BASS, B; JUNG, D. Re- examining The Components of Transformational And Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology Great Britain, 72,1999, 441-462.
- (21) LI, J. *Leadership, Supervisor-Focused Justice, And Follower Values: A Comparison Of Three Leadership Approaches In China*. PHD, Cincinnati University, U.S.A, 2012.
- (22) JACKSON, C. *The Human Face Of Organizational Change*. PHD, Southern Cross University, Australia, 2006,
- (23) BASS, B, M. *The Future of Leadership in Learning Organizations*. Journal of Leadership & Organizational Studies U.S.A, Vol. 7, No. 3, 2000, 19 – 41.
- (24) AVOLIO, B; WALUMBWA, F; GARDNER, W, WERNING, T, PETERSON, S. *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure*. Journal of Management U. S. A, Vol. 34, No.1,2008, 89- 126.
- (25) اللوزي، موسى. *التطوير التنظيمي \_أساسيات ومفاهيم حديثة\_* دار وائل، ط 1، عمان، الأردن، 1999، ص: 49.
- (26) الطجم، عبد الله عبد الغني و طلق عوض الله السواط. *السلوك التنظيمي* ، دار حافظ، ط 4، جدة، المملكة العربية السعودية 2003، ص : 300.
- (27) السكارنة، بلال خلف، *التطوير التنظيمي والإداري*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 23-24.
- (28) عرفة، سيد سالم. *اتجاهات حديثة في إدارة التغيير*، دار الريا للناشر والتوزيع، ط، عمان الأردن، 2012، ص: 88.
- (29) الطجم، عبد الله عبد الغني. *التطوير التنظيمي المفاهيم \_النماذج\_* الاستراتيجية، دار حافظ، ط 5، جدة، المملكة العربية السعودية 2009.

- (30) الصفيان، فهد ناصر. علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.
- (31) لطيسة. عبد الحليم، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر "بسكرة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2015.

أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين  
في جامعة الحواش الخاصة)

---

## أثر الواردات في الناتج في قطاع الصناعة التحويلية العام في سورية

الدكتور وليد عامر\*

علا معلا\*\*

### ملخص

يهدف البحث إلى تقدير أثر الواردات في مستوى الناتج في قطاع الصناعة التحويلية العام في سورية خلال الفترة (1980-2010)، وقد تم استخدام نموذج VAR للوصول إلى هذا الهدف، وتوصل البحث إلى أن أثر الواردات في مستوى الناتج غير معنوي وذلك في الأجلين القصير والطويل.

كلمات مفتاحية: الواردات في قطاع الصناعة التحويلية العام، الناتج في قطاع الصناعة التحويلية العام، نموذج VAR، معدل الواردات.

---

\* أستاذ مساعد - قسم الاقتصاد والتخطيط - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

\*\* طالبة دراسات عليا (دكتوراه) - قسم الاقتصاد والتخطيط - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

# The Effect of Imports on Production in Public Manufacturing Industry Sector in Syria

Dr. Walid Amer\*

Ola Mualla\*\*

## Abstract

The main objective of this research is to estimate the effect of imports on production in public manufacturing industry sector in Syria in the period between (1980–2010), using VAR model, we find that there is no effective impact of imports on production both in short–run and long–run.

Key words: imports in public manufacturing industry sector, production in public manufacturing industry sector, VAR model, imports average.

---

\* Associate professor, Department of Economics And Planning, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

\*\* Postgraduate Student, Department of Economics And Planning, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

## مقدمة:

تؤثر التجارة الخارجية في مستوى الناتج، وبحسب النظرية الاقتصادية تؤثر الواردات بشكل إيجابي في مستوى الناتج إذا كانت هذه الواردات وسيطة أو رأسمالية، بينما تؤثر الواردات بشكل سلبي في مستوى الناتج إذا كانت هذه الواردات استهلاكية، حيث تؤدي هذه الواردات إلى منافسة المنتجات المحلية المماثلة، مما يؤدي إلى تقلص الأرباح وانخفاض الإنتاج إذا لم تكن هذه المنتجات قادرة على مواجهة المنافسة الخارجية<sup>1</sup>، وتبقى هذه افتراضات نظرية إلا أن النتائج الفعلية تختلف من بلد لآخر ومن فترة لأخرى تبعا لعوامل كثيرة والدراسات التجريبية في هذا المجال أدت إلى نتائج متناقضة. وقد واجهت سورية بعد عام 2000 تحديات عدة بسبب تحرير التبادل التجاري نتيجة استكمال تنفيذ الاتفاقات الجماعية والثنائية مع عدد من الدول العربية وتركيا.

## مشكلة البحث:

تكمن المشكلة الرئيسية للبحث في الإجابة على السؤال التالي:

- ما هو أثر حجم الواردات في قطاع الصناعة التحويلية العام في مستويات الناتج فيه؟

## أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية قطاع الصناعة التحويلية لأنه قائد عملية النمو والتطوير، ومن أهمية دور القطاع العام في بناء قاعدة صناعية قادرة على تلبية الطلب المحلي ومن ثم التصدير، خاصة في الصناعات الثقيلة التي قد لا يقدم عليها القطاع الخاص لأنها تتطلب رؤوس أموال ضخمة، أو صناعات أخرى نحتاجها لتلبي الطلب المحلي لكن القطاع الخاص يلجأ إلى استيرادها بدلا من إنتاجها، إضافة إلى أهمية دور الواردات إذا كانت وسيطة أو استثمارية وخطورة دورها إذا كانت استهلاكية.

<sup>1</sup> مصطفى، نشوى. أثر الواردات الصينية على التشغيل في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للبحوث الصينية المصرية، 2011.

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

1. معرفة الأثر النهائي للواردات في مستوى الناتج في قطاع الصناعة التحويلية العام.
2. تفعيل دور الواردات في رفع مستويات الناتج في قطاع الصناعة التحويلية العام من خلال ترشيدها وإعادة هيكلتها.

### فرضية البحث:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين حجم الواردات ومستويات الناتج في قطاع الصناعة التحويلية العام في سورية.

### حدود البحث:

- الحدود المكانية للبحث: الجمهورية العربية السورية.
- الحدود الزمانية للبحث: امتدت الدراسة بفترتها الزمنية من عام 1980 وحتى عام 2010 لعدم توفر البيانات بعد ذلك.

### الدراسات السابقة:

يحاول البحث أن يقف على عدد من الدراسات السابقة التي تطرقت إلى هذا الموضوع، من أهمها:

(Edwards, Lawrence. ; Jenkins, Rhys. The Impact of Chinese Import Penetration on the South African Manufacturing Sector, The Journal of Development Studies, Volume 51, Issue 4, 2015.)

بحث بعنوان (أثر الواردات الصينية على قطاع الصناعة في جنوب افريقيا) مقدم من (Lawrence Edwards)، صادر عن Journal of Development Studies، المجلد (51)، العدد (5)، عام 2015، تهدف هذه الدراسة إلى تقدير أثر التجارة الخارجية مع الصين على الإنتاج والعمالة في جنوب افريقيا باستخدام الانحدار الخطي المتعدد خلال الفترة (1992-2010)، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن أثر الواردات في مستوى الناتج كان سلبياً.

(Rim BEN AYED MOUELHI, The Impact of Trade Liberalization on Tunisian Manufacturing: Structure, Performance and Employment, 2007)

بحث بعنوان (أثر تحرير التجارة على قطاع الصناعة في تونس، البنية، الأداء، العمالة) مقدم من (Rim BEN AYED MOUELHI)، عام 2007، تهدف هذه الدراسة إلى مقارنة أداء القطاع الصناعي في تونس بين فترة الحماية (1987-2005) وفترة الانفتاح والتحرير (1996-2003)، باستخدام المنهج الاحصائي والقياسي، حيث تم اختبار فرضية البحث أولاً: من خلال اختبار معنوية الفروقات بين المتغيرات في فترة الحماية وفترة التحرير، وثانياً: من خلال نموذج انحدار ذاتي حيث تم تقدير معاملات النموذج باستخدام (The Generalized Method of Moments (GMM)، وذلك بسبب إدخال المتغير التابع كمتغير مستقل (بفجوة زمنية واحدة).

وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر فعال لتحرير التجارة وبالتالي للواردات على نمو الناتج الصناعي.

(منال سعود راشد آل مغيرة، الواردات السلعية وتأثيرها على الناتج الصناعي في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، 2011)

تهدف هذه الدراسة إلى تقدير أثر الواردات السلعية على الإنتاج الصناعي في المملكة العربية السعودية خلال الفترة (1986-2010)، وذلك باستخدام الانحدار الخطي المتعدد وتوصلت هذه الدراسة إلى أن أثر الواردات في مستوى الناتج غير معنوي.

**منهجية البحث:**

تعتمد منهجية البحث على كل من:

- الأسلوب الوصفي التحليلي في دراسة اتجاهات كل من الواردات والناتج في قطاع الصناعة التحويلية العام وتفسير العلاقة بينهما.
- الأسلوب القاسي حيث تم استخدام نموذج VAR لدراسة أثر الواردات في الناتج في قطاع الصناعة التحويلية العام في الأجلين الطويل والقصير، وذلك باستخدام برنامج E-views.

### المناقشة والتحليل:

#### أولاً: الواردات في قطاع الصناعة التحويلية العام

يساهم القطاع العام بحوالي 72.64% من إجمالي الواردات في قطاع الصناعة التحويلية في الفترة (1980-1990) ، لكن الوضع لم يبق كما هو وإنما انخفضت حصة القطاع العام من الاستيراد في الفترة (1991-1999) إلى 34.55% بالمتوسط، وإلى 28.46% في الفترة (2000-2010)<sup>2</sup>، ولدراسة اتجاهات هذه الواردات قيمة وكمية لدينا الجدول التالي الذي يبين قيمة وكمية الواردات التحويلية في قطاع الصناعة التحويلية العام في الفترة (1980-2010):

---

<sup>2</sup> تم حساب هذه النسب من قبل الباحثة اعتماداً على المجموعات الإحصائية.

جدول رقم (1) يبين قيمة وكمية الواردات التحويلية في قطاع الصناعة التحويلية العام<sup>3</sup>

السنوات	قيمة الواردات	كمية الواردات	السنوات	قيمة الواردات	كمية الواردات
1980	9371501	4327502	1996	18159699	2334005
1981	10164952	4567178	1997	12038814	2364484
1982	8552288	3621626	1998	10496356	1212321
1983	9871085	3270583	1999	5716535	1108044
1984	8820633	2676739	2000	29425241	1775374
1985	8979342	2483715	2001	39123412	1817745
1986	6821416	2670327	2002	51576416	2774520
1987	18394504	2307103	2003	46447673	1843449
1988	16387377	2312935	2004	58264359	2968666
1989	11210450	1558073	2005	145290135	6076383
1990	12258177	1844930	2006	161715517	6083105
1991	15462711	2044645	2007	220075875	8310504
1992	15045578	2339583	2008	226940431	7796442
1993	17341865	2686629	2009	7269009	74149
1994	18811307	1899070	2010	134232222	5327304
1995	15024589	1676705			

المصدر: المجموعات الاحصائية للأعوام المذكورة.

نلاحظ من الجدول السابق:

1. في الفترة (1980-1990) أظهرت قيمة الواردات التحويلية في القطاع العام مستويات متقاربة وارتفعت بعد عام 1986، وخلال هذه الفترة ارتفعت قيمة الواردات التحويلية في القطاع العام من 9.3 مليار عام 1980 إلى 12.2 مليار عام 1990 أي بمعدل نمو وسطي قدره 2.47% وبدرجة تقلب 30.35%، وقد ترافق ذلك مع انخفاض كمية الواردات التحويلية في القطاع

<sup>3</sup> القيم بألوف الليرات السورية وبالأسعار الثابتة لعام 1990، والكميات بالطن.

- العام من 4.3 مليون طن إلى 1.8 مليون طن أي بمعدل وسطي قدره - 7.46% وبدرجة تقلب 32.06%، ونشير هنا إلى أن ارتفاع قيمة الواردات رغم انخفاض كمية الواردات يعود إلى تغير سعر الصرف الاسمي من 4.05 عام 1986 إلى 11.25 عام 1987 والذي استمر حتى عام 1999<sup>4</sup>.
2. في الفترة (1991-1999) أظهرت الواردات استقرار في بداية هذه الفترة ثم انخفضت بعد عام 1996 وخلال هذه الفترة انخفضت من 15 مليار و 462 مليون في عام 1991 إلى 5 مليار و 716 مليون عام 1999 أي بمعدل نمو سنوي قدره -10.47% وبدرجة تقلب 27.73%، ترافق ذلك مع انخفاض كمية الواردات التحويلية في القطاع العام من 2 مليون طن إلى 1.1 مليون أي بمعدل نمو وسطي قدره -6.58% وبدرجة تقلب 26.04%.
3. في الفترة (2000-2010) أظهرت الواردات التحويلية اتجاه عام للارتفاع خاصة من عام 2005 وانخفضت آخر عامين، وخلال هذه الفترة ارتفعت من 29 مليار و 425 مليون في عام 2000 إلى 134 مليار و 232 مليون عام 2010 أي بمعدل نمو سنوي قدره 14.79% وبدرجة تقلب 73.57%، ترافق ذلك مع ارتفاع كمية الواردات التحويلية في القطاع العام من 1.7 مليون طن إلى 5.3 مليون طن أي بمعدل نمو وسطي قدره 10.51% وبدرجة تقلب 64.34%، ونلاحظ وجود فرق واضح بالقيم في الفترة (2000-2010) عن الفترة السابقة وذلك بسبب اختلاف تسعير الدولار في الاحصاءات الرسمية من 11 ليرة سورية في عام 1999 إلى 47 ليرة سورية في عام 2000<sup>5</sup>.
- مما سبق نجد أن قيمة الواردات ارتفعت بشكل فعلي في الفترة (2000-2010)، وتراجعت بشكل واضح من بداية فترة الدراسة وحتى نهاية الفترة الثانية (1991-1999).

<sup>4</sup> المجموعة الاحصائية لعام 2000 الصادرة عن المكتب المركزي للإحصاء، فصل التجارة الخارجية.

<sup>5</sup> المجموعة الاحصائية لعام 2000 الصادرة عن المكتب المركزي للإحصاء، فصل التجارة الخارجية.

### ثانيا: الناتج في قطاع الصناعة التحويلية العام

يساهم القطاع العام بحوالي 66.94% من إجمالي الإنتاج في قطاع الصناعة التحويلية في الفترة (1980-1990)، لكن الوضع لم يبق كما هو وإنما انخفضت حصة القطاع العام من الإنتاج في الفترة (1991-1999) إلى 49.8% بالمتوسط، وإلى 52.47% في الفترة (2000-2010)<sup>6</sup>، ولدراسة اتجاهات الناتج لدينا الجدول التالي الذي يبين قيمة الناتج في قطاع الصناعة التحويلية العام في الفترة (2010-1980):

جدول رقم (2) يبين قيمة الناتج في قطاع الصناعة التحويلية العام<sup>7</sup>

الناتج	العام	الناتج	العام	الناتج	العام
94087486	2002	65095142	1991	10428340	1980
97603000	2003	65463174	1992	17986701	1981
97532472	2004	69157766	1993	19994103	1982
121487843	2005	66785010	1994	21167081	1983
145811480	2006	71473570	1995	25123468	1984
148061666	2007	82683781	1996	23222340	1985
177949716	2008	91961265	1997	27126631	1986
137455500	2009	78770647	1998	29998408	1987
162368333	2010	83482545	1999	34929436	1988
		95438520	2000	52310808	1989
		95543400	2001	60851000	1990

المصدر: المجموعات الإحصائية للأعوام المذكورة

نلاحظ من الجدول السابق:

1. في الفترة (1980-1990) أظهر الناتج في قطاع الصناعة التحويلية العام اتجاه عام للارتفاع وارتفع من 10.4 مليار إلى 60.8 مليار أي بمعدل نمو سنوي قدره 17.39% وبدرجة تقلب 48.72%.

<sup>6</sup> تم حساب هذه النسب من قبل الباحثة اعتمادا على المجموعات الإحصائية.

<sup>7</sup> القيم بألوف الليرات السورية وبالأسعار الثابتة لعام 1990.

2. في الفترة (1991-1999) أظهر الناتج في قطاع الصناعة التحويلية العام استقراراً في بداية هذه الفترة وارتفع بعد عام 1994، وخلال هذه الفترة ارتفع من 65 مليار و95 مليون في عام 1991 إلى 83 مليار و482 مليون عام 1999 أي بمعدل نمو سنوي قدره 2.8% وبدرجة تقلب 12.06%، ونلاحظ انخفاض معدلات نمو الناتج واستقراره مقارنة مع الفترة السابقة.

3. في الفترة (2000-2010) أظهر الناتج استقراراً بداية وارتفع بعد عام 2004، وخلال هذه الفترة ارتفع من 95 مليار و438 مليون في عام 2000 إلى 162 مليار و368 مليون عام 2010 أي بمعدل نمو سنوي قدره 4.95% وبدرجة تقلب 23.58%.

مما سبق نجد أن الناتج حقق معدلات نمو متناقصة خلال الفترات الثلاث واتجه للاستقرار أكثر خاصة في الفترة (1991-1999)، وهذا لا يبشر بوجود أثر إيجابي فعال للواردات في مستوى الناتج، كما ساهمت ظروف القطاع العام من سوء إدارة وضعف إنتاجية وغير ذلك في عدم قدرته على توفير احتياجاته من القطع الأجنبي مما أدى إلى تعطل بعض منشآته وتوقفها عن العمل<sup>8</sup>.

#### ثالثاً: الدراسة القياسية

سنقوم بدراسة أثر الواردات في مستوى الناتج في قطاع الصناعة التحويلية العام، حيث سيكون المتغير التابع هو الناتج في قطاع الصناعة التحويلية العام G، أما المتغيرات التفسيرية فهي: كمية الواردات في قطاع الصناعة التحويلية العام MQ، كمية الصادرات في قطاع الصناعة التحويلية العام XQ، ونشير هنا إلى أننا اعتمدنا على الكميات بدلا من القيم بالنسبة لكل من الصادرات والواردات وذلك لتجنب التغيرات الحاصلة في سعر الصرف الرسمي، وسنقوم أولاً بدراسة استقرار هذه السلاسل وذلك باستخدام اختباري ديكي فولار الموسع ADF واختبار فيليبس بيرون PP:

<sup>8</sup> المصباح، عماد. محددات النمو الاقتصادي في سورية خلال الفترة (1970-2004)، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، 2008.

## 1- اختبار استقرار السلاسل الزمنية

سنقوم أولاً باختبار استقرار السلاسل الزمنية باستخدام اختبائي ADF واختبار PP،  
وبتطبيق ذلك باستخدام برنامج E-VIEWS حصلنا على النتائج التالية:  
جدول رقم (3) يبين نتائج اختبائي ADF و PP للاستقرار في المستوى

PP			ADF			
G	XQ	MQ	G	XQ	MQ	المتغير
-3.26	-3.99	-5.5	-3.26	0.5	-5.5	بوجود ثابت واتجاه
معنوي	معنوي	غير معنوي	معنوي	معنوي	غير معنوي	معنوية الاتجاه
		-5.6			-5.6	بوجود ثابت فقط
		معنوي			معنوي	معنوية الثابت
						بدون ثابت أو اتجاه
مستقرة	مستقرة	مستقرة	مستقرة	مستقرة	مستقرة	النتيجة

المصدر: حسابات الباحث باستخدام e-views

نلاحظ من الجدول السابق أن المتغيرات في القطاع العام مستقرة، ونلاحظ أن كل من الناتج G وكمية الصادرات XQ مستقر حول اتجاه زمني، أما كمية الواردات MQ فهي مستقرة حول ثابت، وبالتالي يمكننا تطبيق نموذج VAR بالمستوى<sup>9</sup>، وللقيام بذلك يجب أولاً تحديد عدد الفجوات المثالي في نموذج VAR.

## 2- تحديد عدد الفجوات المثالية:

لتحديد عدد الفجوات المثالي حصلنا على الجدول التالي:

<sup>9</sup> Lutkepoh, H. Kratzig, M. Applied Time Series Econometrics, CAMBRIDGE university press, 2004.

جدول رقم (4) يبين نتائج اختيار عدد الفجوات المثالي في نموذج VAR

الفجوة	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	-43.96	NA	0.006299	3.446	3.729	3.534
1	-10.64	55.152*	0.001189*	1.768*	2.476*	1.989*
2	-7.21	4.967	0.001805	2.153	3.284	2.507

المصدر: مخرجات برنامج E-views

يشير الجدول السابق إلى أن عدد الفجوات المثالي هو  $lag=1$ .

### 3- نموذج VAR:

بتطبيق  $lag=1$  ذلك حصلنا على نموذج الانحدار التالي:

$$G=0.64G(-1)+0.01XQ(-1)-0.02MQ(-1)+6.35+0.02T+\mu_t$$

(4.8)<sup>10</sup>      (0.16)      (-0.7)      (3.2)      (1.95)

$$R^2=0.97, \quad \text{Adjusted } R^2=0.96, \quad F=199$$

ونلاحظ من النموذج السابق:

- إن قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية وهذا يعني أن قيمة  $R^2$  تختلف معنويًا عن الصفر، ونلاحظ من النموذج:
- عدم معنوية معامل كمية الواردات أي عدم وجود أثر جوهري لكمية الواردات في مستوى الناتج في الأجل الطويل.
- عدم معنوية معامل كمية الصادرات أي عدم وجود أثر جوهري لكمية الصادرات في مستوى الناتج في الأجل الطويل.
- معنوية المتغير التابع المبطل والذي يبدو أنه العامل الأهم، وكذلك الثابت والاتجاه الزمني، وتشير قيمة معامل الاتجاه الزمني المنخفضة والموجبة إلى ضعف معدلات نمو الناتج.

<sup>10</sup> تشير الأرقام بين قوسين إلى قيمة t .

#### 4- فحص النموذج

سنقوم بعدة اختبارات لفحص صلاحية النموذج:

- اختبار استقرار النموذج:

جدول رقم (5) يمثل جذور كثير الحدود ومعاملاته لنموذج VAR

Root	Modulus
0.742591	0.742591
0.543570	0.543570
-0.201773	0.201773

المصدر: مخرجات برنامج E-views

يشير اختبار استقرار النموذج إلى أنه يحقق شروط الاستقرار لأن جميع المعاملات أقل من الواحد.

- اختبار الارتباط الذاتي:

سنقوم باختبار الارتباط الذاتي للأخطاء باستخدام اختبار Portmanteau والذي يختبر فرضية العدم بأنه لا يوجد ارتباط ذاتي للأخطاء.

جدول رقم (6) يمثل نتائج اختبار Portmanteau للارتباط الذاتي

df	Prob.	Adj Q-Stat	Prob.	Q-Stat	Lags
NA*	NA*	3.031543	NA*	2.930491	1
9	0.5276	8.065445	0.5719	7.628800	2
18	0.7312	13.96818	0.7951	12.94126	3
27	0.3273	29.71046	0.4864	26.58457	4
36	0.5548	34.19223	0.7352	30.31938	5
45	0.7046	39.46883	0.8708	34.54066	6
54	0.5977	50.82310	0.8526	43.24560	7
63	0.6585	57.89015	0.9121	48.42811	8

المصدر: مخرجات برنامج E-views

نلاحظ أن كل الاحتمالات غير معنوية وبالتالي نقبل فرضية العدم أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية.

• اختبار تجانس التباين:

سنقوم بتطبيق اختبار تجانس التباين للأخطاء من خلال اختبار فرضية العدم بأن تباين الأخطاء متجانس، حيث حصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (7) يمثل نتائج اختبار تجانس التباين

Joint test:

Prob.	df	Chi-sq
0.7859	48	40.04757

المصدر: مخرجات برنامج E-views

إن قيمة الاحتمال غير معنوية، وبالتالي نقبل الفرض الصفري بأن تباين البواقي متجانس.

• اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء:

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء باستخدام اختبار Jarque-Bera والذي يختبر فرضية العدم بأن الأخطاء تتوزع بشكل طبيعي، حيث كانت قيمة اختبار Jarque-Bera هي 0.09 وكانت قيمة الاحتمال هي 0.96 وهذا يشير إل قبول فرضية العدم أي أن الأخطاء تتوزع بشكل طبيعي.

وبالتالي فإن النموذج لا يعاني من أي مشكلة قياسية أي أننا يمكننا الاعتماد على النتائج التي حصلنا عليها.

إن النموذج الذي حصنا عليه يعبر عن العلاقة في المدى الطويل، سنقوم الآن بدراسة أثر كل من كمية الصادرات وكمية الواردات في مستوى الناتج في قطاع الصناعة التحويلية العام في الأجل القصير من خلال نموذج VAR بالفروق، وللقيام بذلك سنقوم أولاً بتحديد عدد الفجوات المثالية، حيث حصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (8) يبين نتائج اختيار عدد الفجوات المثالي في نموذج VAR بالفروق

الفجوة	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	-32.95	NA	0.002618	2.568	2.711*	2.612
1	-19.93	22.33*	0.001975*	2.281*	2.852	2.455*
2	-14.14	8.69	0.002551	2.51	3.509	2.815

المصدر: حسابات الباحث باستخدام برنامج e-views

يشير الجدول السابق إلى أن  $lag=1$ ، وتطبيق ذلك حصلنا على نموذج الانحدار التالي:

$$D(G)=0.003d(G(-1))-0.03d(XQ(-1))+0.0003d(MQ(-1))+0.1+\mu_t$$

$$(0.02)^{11} \quad (-0.44) \quad (0.008) \quad (2.38)$$

$$R^2=0.015 \quad F=0.13$$

ونلاحظ من النموذج السابق:

- إن قيمة F المحسوبة أقل من القيمة الجدولية أي أن قيمة  $R^2$  لا تختلف معنوياً عن الصفر، وهذا يعني عدم وجود أثر جوهري لكمية الواردات في مستوى الناتج في الأجل القصير، وكذلك بالنسبة لكمية الصادرات.

سنقوم الآن بفحص النموذج:

- اختبار استقرار النموذج:

جدول رقم (9) يمثل جذور كثير الحدود ومعاملاته لنموذج VAR

Root	Modulus
-0.949899	0.949899
-0.024401 - 0.144761i	0.146803
-0.024401 + 0.144761i	0.146803

المصدر: مخرجات برنامج E-views

يشير اختبار استقرار النموذج إلى أنه يحقق شروط الاستقرار لأن جميع المعاملات أقل من الواحد.

<sup>11</sup> تشير الأرقام بين قوسين إلى احصائية t.

• اختبار الارتباط الذاتي:

جدول رقم (10) يمثل نتائج اختبار Portmanteau للارتباط الذاتي

df	Prob.	Adj Q-Stat	Prob.	Q-Stat	Lags
NA*	NA*	1.121656	NA*	1.082978	1
9	0.7264	6.134462	0.7646	5.750073	2
18	0.9390	9.776091	0.9594	9.014983	3
27	0.5614	25.23339	0.7199	22.34024	4
36	0.7278	30.49027	0.8705	26.69076	5
45	0.8507	35.26378	0.9519	30.47664	6
54	0.8017	45.06040	0.9526	37.90857	7
63	0.8422	51.80083	0.9761	42.78957	8

المصدر: مخرجات برنامج E-views

نلاحظ أن كل الاحتمالات غير معنوية وبالتالي نقبل فرضية العدم أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية.

• اختبار تجانس التباين:

جدول رقم (11) يمثل نتائج اختبار تجانس التباين

Joint test:

Prob.	df	Chi-sq
0.9974	36	16.74961

المصدر: مخرجات برنامج E-views

إن قيمة الاحتمال غير معنوية، وبالتالي نقبل الفرض الصفري بأن تباين البواقي متجانس.

• اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء:

كانت قيمة اختبار Jarque-Bera هي 4.3 وكانت قيمة الاحتمال هي 0.11 وهذا يشير إلى قبول فرضية العدم أي أن الأخطاء تتوزع بشكل طبيعي. وبالتالي فإن النموذج لا يعاني من أي مشكلة قياسية أي أننا يمكننا الاعتماد على النتائج التي حصلنا عليها.

**رابعاً: تفسير النتائج**

لتفسير النتائج التي حصنا عليها في الدراسة القياسية سنعتمد على أثر الحجم معبرا عنه بمعدل الواردات، والذي يحسب كما يلي:

معدل الواردات لعام 2000 مثلاً = (قيمة الواردات في قطاع الصناعة التحويلية العام

لعام 2000 ÷ الناتج في قطاع الصناعة التحويلية العام لعام 2000) × 100

ويمثل الجدول رقم (12) معدل الواردات في قطاع الصناعة التحويلية العام في الفترة (2010-1980):

جدول رقم (12) يبين معدل الواردات في قطاع الصناعة التحويلية العام في الفترة

(2010-1980)

السنوات	معدل الواردات	السنوات	معدل الواردات	السنوات	معدل الواردات
1980	89.87	1991	23.75	2002	54.82
1981	56.51	1992	22.98	2003	47.59
1982	42.77	1993	25.08	2004	59.74
1983	46.63	1994	28.17	2005	119.59
1984	35.11	1995	21.02	2006	110.91
1985	38.67	1996	21.96	2007	148.64
1986	25.15	1997	13.09	2008	127.53
1987	61.32	1998	13.33	2009	5.29
1988	46.92	1999	6.85	2010	82.67
1989	21.43	2000	30.83		
1990	20.14	2001	40.95		

المصدر: المجموعات الاحصائية للأعوام المذكورة وحسابات الباحثة.

نلاحظ من الجدول السابق:

1- انخفاض معدل الواردات من 89.87% عام 1980 إلى 20.14% عام 1990: لأن واردات القطاع التحويلي العام قد ارتفعت بمعدل وسطي قدره 2.47% في حين أن الناتج في قطاع الصناعة التحويلية العام نمت بمعدل وسطي قدره 17.39% مما أدى إلى انخفاض معدل الواردات في قطاع الصناعة التحويلية العام.

2- انخفاض معدل الواردات من 23.75% عام 1991 إلى 6.85% عام 1999: لأن واردات القطاع التحويلي العام قد انخفضت بمعدل وسطي قدره 10.47% في حين أن الناتج في قطاع الصناعة التحويلية العام نمت بمعدل وسطي قدره 2.8% مما أدى إلى انخفاض معدل الواردات في قطاع الصناعة التحويلية العام.

3- ارتفاع معدل الواردات من 30.83% عام 2000 إلى 82.67% عام 2010: لأن واردات القطاع التحويلي قد نمت بمعدل وسطي قدره 14.79% في حين أن الناتج فقد نمت بمعدل وسطي قدره 4.95% مما أدى إلى ارتفاع نسبة مساهمة واردات القطاع التحويلي في الناتج، وقد تجاوز معدل الواردات 100% من الناتج في الفترة (2005-2008)، ورغم ما ذكرناه عن أن ارتفاع قيمة الواردات في هذه الفترة يعود في جزء منه إلى ارتفاع سعر الصرف في الاحصاءات الرسمية، إلا أن هذه الفترة تراكمت أيضا مع ارتفاع كمية الواردات خلافا للفترات السابقة، أما الناتج فقد ارتفع فقط بعد عام 2004 لكن معدل النمو الواسطي لم يتجاوز 5%، وهذا كله يشير إلى أن الواردات في هذه الفترة لم تكن استثمارية، وإنما استهلاكية.

وبالتالي ومما سبق نستطيع القول أن تراجع دور الواردات وتراجع نسبتها من الناتج في الفترة (1980-1990) والفترة (1991-1999) يستبعد وجود أثر سلبي لمنافسة المستوردات على الناتج، ولكن ذلك لم يؤدي إلى أثر إيجابي فعال في الناتج، وهذا ما أظهرته الدراسة القياسية، ومع تزايد دور الواردات وارتفاع نسبتها من الناتج في الفترة (2000-2010) انخفضت معدلات نمو الناتج، وهذا يعني أن هذه الواردات في معظمها استهلاكية، وبالتالي لا يزال قطاع الصناعة التحويلية العام ضعيف سواء من حيث حجم الإنتاج أو هيكله.

### نتائج البحث:

#### في المدى الطويل:

- عدم معنوية معامل كمية الواردات أي عدم وجود أثر جوهري لكمية الواردات في مستوى الناتج في الأجل الطويل.
- عدم معنوية معامل كمية الصادرات أي عدم وجود أثر جوهري لكمية الصادرات في مستوى الناتج في الأجل الطويل.
- تشير قيمة معامل الاتجاه الزمني المنخفضة والموجبة إلى ضعف معدلات نمو الناتج.

#### في المدى القصير:

- عدم وجود أثر جوهري لكمية الواردات في مستوى الناتج في الأجل القصير، وكذلك بالنسبة لكمية الصادرات.

### مقترحات البحث:

- 1- حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج في القطاع العام سواء المتعلقة بقدرة الآلات أو عدم توافر المهارات المطلوبة.
- 2- إصلاح القطاع العام ومعالجة مشاكل الفساد الموجودة فيه.
- 3- التوجه بداية نحو الصناعات التي تمتلك ميزة نسبية فيها، أي الصناعة النسيجية، والاتجاه نحو التصدير الذي يوفر القطع الأجنبي اللازم لاستيراد الآلات والمعدات اللازمة للصناعات ذات القيمة المضافة العالية.

- 4- أن يتوجه القطاع العام نحو الصناعات التي تطلب مهارات عالية أو رؤوس أموال ضخمة، واستيراد التكنولوجيا اللازمة لذلك.
- 5- تشجيع الاستثمار من خلال توفير التمويل اللازم والاعفاءات الضريبية وتسهيل الاجراءات الروتينية.
- 6- ترشيد الاستيراد، والاتجاه لاستيراد السلع الاستثمارية منها وليس الاستهلاكية.

#### قائمة المصادر والمراجع:

- 1- مصطفى، نشوى. أثر الواردات الصينية على التشغيل في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للبحوث الصينية المصرية، 2011.
- 2- منال سعود راشد آل مغيرة، الواردات السلعية وتأثيرها على الناتج الصناعي في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، 2011.
- 3- المجموعة الاحصائية لعام 2000 الصادرة عن المكتب المركزي للإحصاء، فصل التجارة الخارجية.
- 4- المصباح، عماد. محددات النمو الاقتصادي في سورية خلال الفترة (1970-2004)، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، 2008.
- 5- Edwards, Lawrence. ; Jenkins, Rhys. The Impact of Chinese Import Penetration on the South African Manufacturing Sector, The Journal of Development Studies, Volume 51, Issue 4, 2015.)
- 6- Rim BEN AYED MOUELHI, The Impact of Trade Liberalization on Tunisian Manufacturing: Structure, Performance and Employment, 2007.
- 7- Lutkepoh, H. Kratzig, M. Applied Time Series Econometrics, CAMBRIDGE university press, 2004.