

مجلة جامعة البعث

سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية



مجلة علمية محكمة دورية

المجلد 45 . العدد 26

1445 هـ - 2023 م

الأستاذ الدكتور عبد الباسط الخطيب

رئيس جامعة البعث

المدير المسؤول عن المجلة

رئيس هيئة التحرير	أ. د. محمود حديد
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 : 2138071 31 963 ++

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

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

ISSN: 1022-467X

شروط النشر في مجلة جامعة البعث

الأوراق المطلوبة:

- 2 نسخة ورقية من البحث بدون اسم الباحث / الكلية / الجامعة) + CD / word من البحث منسق حسب شروط المجلة.
 - طابع بحث علمي + طابع نقابة معلمين.
 - إذا كان الباحث طالب دراسات عليا:
يجب إرفاق قرار تسجيل الدكتوراه / ماجستير + كتاب من الدكتور المشرف بموافقة على النشر في المجلة.
 - إذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية:
يجب إرفاق قرار المجلس المختص بإنجاز البحث أو قرار قسم بالموافقة على اعتماده حسب الحال.
 - إذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية من خارج جامعة البعث :
يجب إحضار كتاب من عمادة كليته تثبت أنه عضو بالهيئة التدريسية و على رأس عمله حتى تاريخه.
 - إذا كان الباحث عضواً في الهيئة الفنية :
يجب إرفاق كتاب يحدد فيه مكان و زمان إجراء البحث ، وما يثبت صفته وأنه على رأس عمله.
 - يتم ترتيب البحث على النحو الآتي بالنسبة لكليات (العلوم الطبية والهندسية والأساسية والتطبيقية):
عنوان البحث .. ملخص عربي و إنكليزي (كلمات مفتاحية في نهاية الملخصين).
- 1- مقدمة
 - 2- هدف البحث
 - 3- مواد وطرق البحث
 - 4- النتائج ومناقشتها .
 - 5- الاستنتاجات والتوصيات .
 - 6- المراجع.

- يتم ترتيب البحث على النحو الآتي بالنسبة لكليات (الآداب - الاقتصاد - التربية - الحقوق - السياحة - التربية الموسيقية وجميع العلوم الإنسانية):
- عنوان البحث .. ملخص عربي و إنكليزي (كلمات مفتاحية في نهاية الملخصين).
- 1. مقدمة.
- 2. مشكلة البحث وأهميته والجديد فيه.
- 3. أهداف البحث و أسئلته.
- 4. فرضيات البحث و حدوده.
- 5. مصطلحات البحث و تعريفاته الإجرائية.
- 6. الإطار النظري و الدراسات السابقة.
- 7. منهج البحث و إجراءاته.
- 8. عرض البحث و المناقشة والتحليل
- 9. نتائج البحث.
- 10. مقترحات البحث إن وجدت.
- 11. قائمة المصادر والمراجع.
- 7- يجب اعتماد الإعدادات الآتية أثناء طباعة البحث على الكمبيوتر:
 - أ- قياس الورق 25×17.5 B5.
 - ب- هوامش الصفحة: أعلى 2.54- أسفل 2.54 - يمين 2.5- يسار 2.5 سم
 - ت- رأس الصفحة 1.6 / تذييل الصفحة 1.8
 - ث- نوع الخط وقياسه: العنوان . Monotype Koufi قياس 20
- . كتابة النص Simplified Arabic قياس 13 عادي . العناوين الفرعية Simplified Arabic قياس 13 عريض.
- ج . يجب مراعاة أن يكون قياس الصور والجداول المدرجة في البحث لا يتعدى 12سم.
- 8- في حال عدم إجراء البحث وفقاً لما ورد أعلاه من إشارات فإن البحث سيهمل ولا يرد البحث إلى صاحبه.
- 9- تقديم أي بحث للنشر في المجلة يدل ضمناً على عدم نشره في أي مكان آخر، وفي حال قبول البحث للنشر في مجلة جامعة البعث يجب عدم نشره في أي مجلة أخرى.
- 10- الناشر غير مسؤول عن محتوى ما ينشر من مادة الموضوعات التي تنشر في المجلة

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

تكتب جميع المراجع باللغة الانكليزية (الأحرف الرومانية) وفق التالي:
آ . إذا كان المرجع أجنبياً:

الكنية بالأحرف الكبيرة . الحرف الأول من الاسم تتبعه فاصلة . سنة النشر . وتتبعها معترضة (-) عنوان الكتاب ويوضع تحته خط وتتبعه نقطة . دار النشر وتتبعها فاصلة . الطبعة (ثانية . ثالثة) . بلد النشر وتتبعها فاصلة . عدد صفحات الكتاب وتتبعها نقطة .
وفيما يلي مثال على ذلك:

-MAVRODEANUS, R1986- Flame Spectroscopy. Willy, New York, 373p.

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

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

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

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

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

رسوم النشر في مجلة جامعة البعث

1. دفع رسم نشر (40000) ل.س أربعون ألف ليرة سورية عن كل بحث لكل باحث يريد نشره في مجلة جامعة البعث.
2. دفع رسم نشر (100000) ل.س مئة ألف 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 (6000) ل.س ستة آلاف ليرة سورية رسم موافقة على النشر من كافة الباحثين.

المحتوى

الصفحة	اسم الباحث	اسم البحث
36-11	حلا عباس	أثر مهارة إدارة العلاقات في إدارة الصّراع التنظيمي /دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في محافظة طرطوس/
62-37	قمر الحسين د. أحمد حمود	أثر نظم المعلومات الإدارية على اتخاذ القرار الإداري (دراسة ميدانية على فنادق خمسة نجوم في مدينة دمشق)
90-63	د. محمد ديوب د. ميساء اسبر محمد موفق أبو شومر	المرتكزات الاقتصادية للتقارب بين العلاقات الروسية-التركية بعد عام 2011
126-91	نزار العيسى د. ناريمان شوكي	دور تطبيق أساليب التسويق الالكتروني في تعزيز كفاءة الأداء التسويقي في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المصارف الخاصة الاسلامية السورية
164-127	وسيم عاصي	دور الرّشاقة التّنظيميّة في تحقيق التّميز التّنظيمي "دراسة ميدانية في الشّركات الصناعيّة العاملة في سورية"

أثر مهارة إدارة العلاقات في إدارة الصّراع التنظيميّ /دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في محافظة طرطوس /

حلا سامي عباس (1)

الملخص

استهدفَ البحثُ التّعريفَ على أثر مهارة إدارة العلاقات في اختيار استراتيجية إدارة الصّراع المناسبة، والكشف عن أهم الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصّراعات في المستشفيات محل البحث. استخدمَ البحثُ المنهج الوصفيّ التحليلي. وتكوّنت العينة من (60 فرد) من القائمين على إدارة الصّراع في الهيئة العامّة لمستشفى الشهيد مجد عبد الله والهيئة العامّة لمستشفى الأطفال والهيئة العامّة لمستشفى الشهيد إياد ابراهيم، واشتملت الأدوات على مقياس جولمان للذكاء العاطفي ومقياس طوّره الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة بالنسبة لإدارة الصّراع التنظيمي وتمّ التّحقّق من صدق الاستبانة باستخدام (معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي) وثباتها باستخدام (معامل ألفا كرونباخ). وبعد معالجة البيانات بالأساليب الإحصائية المناسبة ببرنامج (spss,v23). أظهرت النتائج ما يأتي:

- 1- وجود أثر ذو دلالة معنوية لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية التسوية واستراتيجية التكيّف.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية السيطرة.

(1) حاصلة على شهادة الماجستير - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس - طرطوس - سورية.

أثر مهارة إدارة العلاقات في إدارة الصّراع التّنظيمي / دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية
في محافظة طرطوس /

أوصت الدراسة بما يأتي:

- 1- الاعتماد في الاختيار والتّعيين على مهارة إدارة العلاقات كأحد أهمّ المعايير في اختيار القائد.
- 2- عقد دورات تدريبية حول مهارة إدارة العلاقات من حيث مفهومها، أهميتها، كيفية ممارستها.
- 3- ضرورة الحفاظ على العلاقات مع المرؤوسين، ومنحهم الفرصة لإبداء الرّأي والمشاركة في اتّخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، الصّراع التّنظيمي، إدارة الصّراع التّنظيمي، استراتيجية التسوية، استراتيجية التّكيف، استراتيجية السيطرة.

The Impact of Relationship Management Skill in Organizational Conflict Management /Afield Study on Public Hospitals in Tartous Governorate/

Hla Sami Abbas ⁽¹⁾

Abstract

The research aimed to identify the relationship management skill in choosing the appropriate conflict management strategy, and revealing the most important strategies used in managing conflicts in the hospitals under study. The research used the descriptive analytical method. The sample consisted of 60 individuals in charge of conflict management in Majd Abdullah hospital and Kids hospital and Iyad Ibrahim hospital, the tools included the Goleman scale of emotional intelligence and a scale developed by the researcher based on previous studies for organizational conflict management, the validity of the questionnaire was verified using the Pearson correlation coefficient to measure the validity of the internal consistency and its reliability using Cronbach's Alpha coefficient. After processing the data with appropriate statistical methods using the (spss, v.23), **The results showed the following:**

1-There is a significant effect of the relationship management

⁽¹⁾ Master's degree, Business Administration Department, Faculty of Economics, Tartous, Syria.

skill in using the Compromising and Obliging strategies.

2-There is no significant effect of the relationship management skill in using the Dominating strategy.

The study recommended the following:

1-Reliance in selection and appointment on the skill of managing relationships as one of the most important criteria in selecting a leader.

2-Holding training courses on the skill of relationship management in terms of its concept, importance, and how to practice it.

3-The need to maintain relationships with subordinates and give them the opportunity to express their opinion and participate in decision making.

Key Words: Emotional Intelligence, Organizational Conflict, Organizational Conflict Management, Compromising strategy, Obliging strategy, Dominating strategy.

مقدمة:

الصراع التنظيمي حالة طبيعية في المنظمات الخدمية لاسيما المستشفيات، كونها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق أهدافها، وتضم العديد من مجموعات العمل (أطباء، ممرضين، فنيين، إداريين) وبما أنّ تحقيق أهداف المستشفى يتطلب التنسيق بين تلك المجموعات لضمان سير العمل، قد يحدث الصراع بينهم لعدة أسباب قد تكون تنظيمية أهمها (نقص في الكوادر، ضغوط العمل التي تعاني منها مجموعة دون أخرى، المنافسة على الموارد المحدودة) أو أسباب شخصية كالاختلاف في وجهات النظر والقيم والأهداف، وفي ضوء تلك الأسباب وتعدّد العوامل المؤثرة على سلوك العاملين لا بدّ للقائد القائم على إدارة الصراع امتلاك مهارة إدارة العلاقات، حيث تقع مهارة إدارة العلاقات في أعلى مستوى للذكاء العاطفي، حيث لا يمكن التمتع بها إلا بعد التمتع بالمهارات الثلاث الأخرى للذكاء العاطفي وهي مهارة الوعي بالذات، مهارة إدارة الذات، مهارة الوعي الاجتماعي.

فعندما تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس علاقة ثقة واحترام متبادل سيؤدّي ذلك إلى أداء مثمر في بيئة العمل، على عكس العلاقات الضعيفة التي ستعكس سلباً على قدرة الرئيس في إقناع مرؤوسيه والتأثير فيهم وتحقيق أعلى مستوى من التفاوض والثقة والتوافق بينهم.

مشكلة البحث:

قامت الباحثة بجولة استطلاعية إلى المستشفيات محل البحث حيث أجرت مقابلات مع القائمين على إدارة الصراع من رؤساء الأقسام ورؤساء الشعب ومعاوني المدراء، تضمنت هذه الجولة مجموعة أسئلة حول أكثر الاستراتيجيات استخداماً ومدى إدراكهم لأهمية مهارة إدارة العلاقات في إدارة الصراعات داخل المستشفى، حيث تبين لها عدم توافر القدر الكافي من المعلومات لديهم عن مزايا وعيوب استراتيجيات إدارة الصراع وأنّ

كلّ موقف من مواقف الصّراع التي تحدث يناسبه استراتيجية معيّنة، وكانت أكثر الاستراتيجيات استخداماً استراتيجية التسوية والتكيف وأقلها استخداماً استراتيجية السيطرة، كما أنّهم لا يدركون أهمية مهارة إدارة العلاقات في إدارة الصّراعات بين مجموعات العمل.

وبذلك فإنّ مشكلة البحث يمكن أن نوجزها بالسّؤالات الآتية:

1. ما هي الاستراتيجيّة الأكثر استخداماً من قبل القائمين على إدارة الصّراع التّنظيمي في المستشفيات محلّ البحث؟
2. ما هو أثر استخدام مهارة إدارة العلاقات على اختيار استراتيجية إدارة العلاقات في المستشفيات محلّ البحث؟

أهمية البحث:

- ترجع أهمية البحث النظرية إلى استهدافها لفئة مهمّة جداً في إدارة الصّراعات في المستشفيات وهم (المدراء، معاوني المدراء، رؤساء الأقسام، رؤساء الشّعوب) في محاولة للفت انتباههم إلى أهمية تبني مهارة إدارة العلاقات في مكان العمل والتي قد تساعد على استخدام الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصّراع بما يساهم في تحقيق أهداف المستشفى.
- ترجع أهمية البحث العملية إلى إمكانية الاستفادة من نتائج البحث في بناء برامج إرشادية حول مهارة إدارة العلاقات ودورها الهامّ في إدارة الصّراعات في المستشفيات، فضلاً عن تعريف القائمين على إدارة الصّراعات بمزايا وسلبات كلّ استراتيجية بما يساعدهم على اختيار الاستراتيجية الأنسب لموقف الصّراع.

أهداف البحث:

سعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تحديد الاستراتيجيات الأكثر استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي في المستشفيات محل البحث.
- 2- تعرّف الأثر الذي تلعبه مهارة (إدارة العلاقات) في اختيار استراتيجية إدارة الصراع المناسبة.

فروض البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام مهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (تسوية، تكيف، سيطرة).

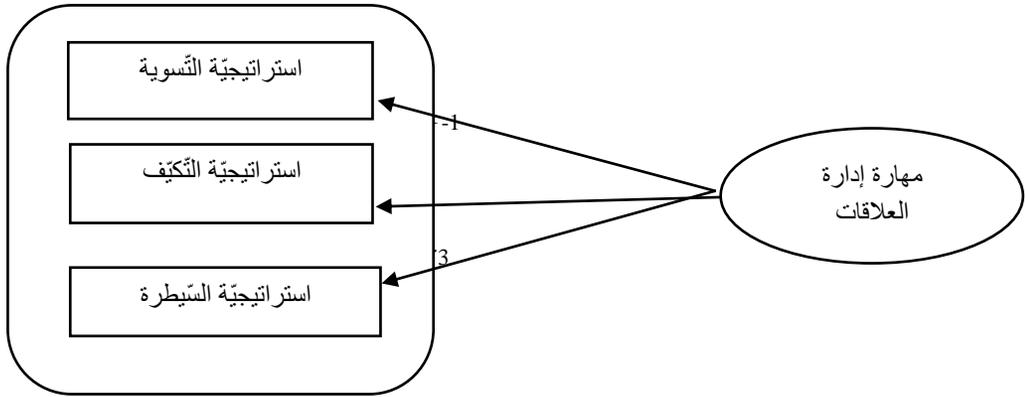
يتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية:

1. الفرضية الفرعية الأولى H01-1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام مهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية التسوية.
2. الفرضية الفرعية الثانية H01-2: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام مهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية التكيف.
3. الفرضية الفرعية الثالثة H01-3: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام مهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية السيطرة.

نموذج البحث:

شكل رقم (1): نموذج البحث

استراتيجيات إدارة الصّراع



المصدر: من إعداد الباحثة.

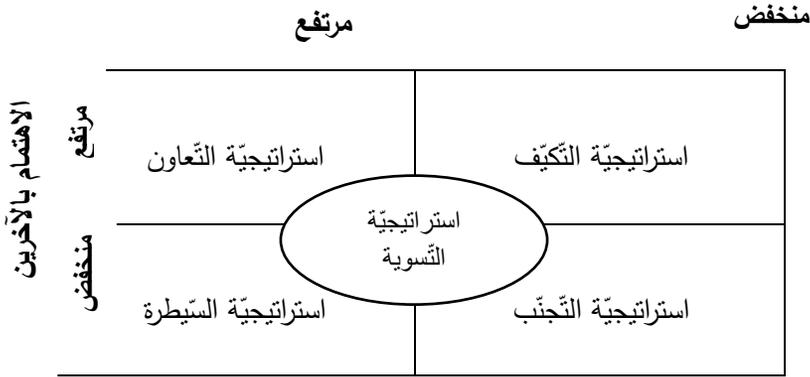
حدود البحث:

- **الحدود المكانية:** اقتصر البحث على الهيئة العامة لمستشفى الأطفال، الهيئة العامة لمستشفى الشهيد مجد عبد الله/ التوليد، الهيئة العامة لمستشفى الشهيد إياد إبراهيم/ بانياس.
- **الحدود البشرية:** جميع المدراء ومعاوني المدراء ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب القائمون على إدارة الصّراعات في المستشفيات العامة محل البحث.
- **الحدود الزمانية:** تمّ توزيع الاستبانة بين شهر آذار وشهر نيسان لعام 2022م.
- **الحدود العلمية:** يقوم البحث على استكشاف أثر مهارة إدارة العلاقات في إدارة الصّراع وفق نموذج (Rahim, 2002) الذي يضم خمس استراتيجيات (استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية، استراتيجية التكيف، استراتيجية

التّجنب، استراتيجيّة السيّطرة) يوضّحها الشّكل رقم (2)، حيث اقتصرّت الدّراسة على ثلاث استراتيجيات وذلك بناءً على الجولة الاستطلاعيّة التي قامت بها الباحثة وهي (استراتيجيّة التّسوية، استراتيجيّة التّكيّف، استراتيجيّة السيّطرة).

شكل رقم (2): استراتيجيات إدارة الصّراع التّنظيمي

الاهتمام بالذّات



المصدر: (Rahim, 2002, p.217).

مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائيّة:

أولاً: مفهوم الصّراع التّنظيمي:

موقفٌ تصادميٌّ يختلف فيه طرفان أو أكثر على هدف واحد مشترك، يحاول كلّ طرف من الأطراف المتصادمة تلبية دوافعه ورغباته بأساليب مختلفة للحصول على هدفه وإشباع حاجته ولو كان ذلك على حساب الأطراف الأخرى (السلاخ، 2016، ص:47).

كما يعرف بأنّه: الاختلاف الذي يمكن أن يكون بسبب عوامل مثل الاهتمامات، القيم، الآراء، الأساليب. (Vashisht et al, 2018, p.32).

وترى الباحثة أنّ الصّراع قد يحدث في المستشفيات كونها تعتمد على الأفراد في تسيير أعمالها، حيث ينتمي هؤلاء الأفراد إلى خلفيات ثقافية مختلفة، ويتفاوتون في المبادئ والأهداف والقيم. ينتج عنه آثار قد تكون إيجابية أو سلبية يجب التعامل معها.

ثانياً: إدارة الصّراع التّنظيمي: هو الجهد المبذول لمعالجة مشكلات محدّدة مع أسباب الصّراعات من أجل حلّها بشكلٍ صحيح، لحماية نزاهة وثقة المنظمة، وكذلك حماية حقوق ومصالح الأشخاص المتورطين في الصّراع، مع تطبيق السياسة والانضباط كتدابير استراتيجية لمنع تكرار حدوث صراع مماثل في المنظمة مستقبلاً (Amele, 2019, p.340).

وتعرّفها الباحثة إجرائياً بأنها: الاستراتيجيات التي يستخدمها القائمون على إدارة الصّراع في المستشفيات محل البحث في التعامل مع المرؤوسين وفقاً لموقف الصّراع لتعزيز الجانب الإيجابي والحدّ من الجانب السلبي.

استراتيجيات إدارة الصّراع التّنظيمي (Jain & Duggal, 2017, p.310-311):

1- استراتيجية التسوية (Compromising): اهتمام مرتفع بالذات ومنخفض بالآخرين، تعتمد على قوّة السلوك/ التصرّف للفوز بالموقف.

2- استراتيجية التكيف (Accommodating): محاولة التقليل من أهميّة الاختلافات، والتأكيد على القواسم المشتركة لتلبية اهتمامات الطرف الآخر.

3- استراتيجية السيطرة (Dominating): تتضمن هذه الاستراتيجية الأخذ والعطاء، حيث يتخلى الطرفان عن شيء ما للوصول إلى قرار مقبول لكلا الطرفين.

ثالثاً: مفهوم الذكاء العاطفي: عرّفته (الخفاف، 2013، ص:36) بأنه قدرة الفرد على فهم نفسه وفهم الآخرين، وتقديره لمشاعرهم، وتعامله مع الآخرين بمرونة.

كما عرّفناه (الجوزي وبوزيد، 2021، ص:33) بأنه قدرة الفرد على الوعي بمشاعره والتحكّم فيها، والوعي بانفعالات الآخرين والتعاطف معهم، ممّا يسهّل التّواصل الفعّال والدّخول معهم في علاقات انفعاليّة اجتماعيّة إيجابيّة وناجحة في مجالات الحياة المختلفة.

وتعرّفه الباحثة إجرائياً بأنّه: قدرة القائد على ضبط انفعالاته في المواقف العصيبة للتركيز على النواحي الإيجابية فيها، إضافةً إلى قدرته على تحفيز الأفراد وقيادتهم والتعاطف معهم، وتلبية احتياجات كلا طرفي الصّراع بما يحقق أهداف المنظمة.

ومنه نلاحظ أنّ الذكاء العاطفي يركّز على جانبين اثنين وهما عواطف الفرد نفسه وعواطف الآخرين.

مجتمع البحث وعيّته:

تكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين القائمين على إدارة الصّراع التّنظيمي في المستشفيات محل البحث في محافظة طرطوس (مدراء، معاوني مدراء، رؤساء أقسام، رؤساء شعب)، وقد تمّ استخدام أسلوب الحصر الشّامل حيث اشتمل مجتمع البحث على (60) عيّنة.

-الجانب النظري-

أولاً: استراتيجيات إدارة الصّراع التّنظيمي (دودين، 2020، ص:158-160):

1-التسوية (Compromising): هي استراتيجية الحلّ الوسط، أي التعاون والحرز من كلا الطرفين، كلّ منهما يحقق الرّبح في جزء والخسارة في جزء.

تعد هذه الاستراتيجية ملائمة في الحالات الآتية:

- إذا كانت النتيجة التّوصّل إلى اتفاق في حالة تمتّع كل طرف بموقف قويّ.
- لإيجاد حلول مرضية للطرفين ومؤقتة

2-التكّيف (Accommodating): هذه الاستراتيجية على نقيض من استراتيجية السيطرة، حيث يحاول كلّ طرف تحقيق مصلحة الطرف الآخر حتّى وإن كان على حساب مصلحته.

تعد هذه الاستراتيجية ملائمة في الحالات الآتية:

- إذا توقّرت لدى الإدارة الرّغبة في المحافظة على العلاقات داخل المنظمة.
- الرّغبة في تنمية مهارات الأفراد العاملين.
- الرّغبة في معرفة آراء العاملين.
- رغبة الإدارة في حلّ الصّراع.

3-السيطرة (Dominating): يحاول طرف أن يحقّق مصلحته الخاصة على حساب مصلحة الطرف الآخر.

تعد هذه الاستراتيجية ملائمة في الحالات الآتية:

- عند الحاجة إلى اتّخاذ قرار سريع وذلك لأمر مهمّ.
- في حالة تدنّي الثقة التنظيمية.
- في حالة فشل الاستراتيجيات الأخرى.

ثانياً: أبعاد الذكاء العاطفي:

1- الوعي بالذّات (Self-Awareness): هو وعي المرء بمشاعره وكيفية تأثيرها على أفكاره وسلوكه.

2- إدارة الذّات (Self-Management): إنّها القدرة على التّحكّم في المشاعر والسلوكيات الاندفاعية، أخذ ذمام المبادرة، وإدارة العواطف.

3- الوعي الاجتماعيّ (Social awareness): هو فهم مشاعر واهتمامات الآخرين، والاعتراف بنقاط القوّة في المجموعة أو المنظمة.

4- إدارة العلاقات (Relationship management): معرفة كيفية تطوير العلاقات الجيدة والحفاظ عليها. (Jain & Duggal, 2017, p.310).

اختارت الباحثة البعد الرابع (إدارة العلاقات) نتيجة لأهمية البالغة التي تؤديها العلاقات الناجحة في تحقيق أهداف المنظمة. فالعلاقات هي انضمام مجموعة من الأفراد المسؤولين تجاه بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك وهو إنجاز مهمة يوكل إليهم بها (Amele, 2019, p.340)، على سبيل المثال علاقة الموظف بزملائه أو علاقة الرؤساء بالمرؤوسين، وعمل أية منظمة يتم من خلال هذه العلاقات التي غالباً ما تتعرض للصراعات التنظيمية، وهنا يأتي دور القائد للتعامل معها والتخفيف من حدتها بمهارة إدارة العلاقات التي من المفترض أن يتمتع بها.

الدراسات السابقة:

أ- الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Leevongvorakul, 2015) بحث منشور:

“Relationship between Emotional Intelligence Factors and conflict management of leaders in Frozen food factories in Thailand”

بعنوان: العلاقة بين عوامل الذكاء العاطفي وإدارة الصراع للقادة في مصانع الأغذية المجمدة في تايلاند.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي، طبقت الدراسة على القادة في مصانع الأغذية المجمدة في تايلاند بطريقة العينة العشوائية البسيطة. تم أخذ خمسة أبعاد للمتغير المستقل (الوعي بالذات، تنظيم الذات، التحفيز الداخلي، التعاطف، المهارات الاجتماعية) ولم يؤخذ أبعاد للمتغير التابع.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين أبعاد الذكاء العاطفي وإدارة الصّراع بين الأشخاص.

2-دراسة (Jain & Duggal, 2017) بحث منشور:

Exploring the relationship between emotional intelligence and conflict management among IT employees of Delhi/NCR.

بعنوان: استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الصّراع بين العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات في دلهي.

هدفت الدّراسة إلى تحليل تأثير الذكاء العاطفي على أسلوب إدارة الصّراع بين عاملي المستوى المتوسّط في قطاع تكنولوجيا المعلومات، طُبقت الدّراسة على 120 موظف من المؤسّسات الخاصة في دلهي، تمّ استخدام مقياس (Wong & Law, 2002) للذكاء العاطفي ومقياس (Rahim, 1986).

توصلت الدّراسة إلى أنّه كلّما تمّتع القائد بمهارة إدارة العلاقات كلما زاد استخدامه لاستراتيجية التّعاون.

ب_ الدّراسات العربيّة:

1-دراسة (الجميل، 2012) بحث منشور:

بعنوان: دور الذكاء الشّعوري في إدارة صراع فريق العمل.

هدفت الدّراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين أبعاد الذكاء الشّعوري وإدارة صراع فريق العمل، تمّ توزيع استبانات على عيّنة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في المراكز البحثية لجامعة الموصل، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. تمّ أخذ خمسة أبعاد للذكاء العاطفي (فهم الذات، إدارة الذات، تحفيز الذات،

الفهم الاجتماعي، إدارة العلاقات) وخمسة أبعاد لإدارة الصراع (أسلوب التنافس، أسلوب التفادي، أسلوب التسوية، أسلوب التوفيق والمجاملة، أسلوب المشاركة).

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد إدارة العلاقات وإدارة الصراع.

2-دراسة (شنيتي، 2020/2019) مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي:

بغنوان: مدى تأثير الذكاء العاطفي للقائد على إدارة الصراع التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الذكاء العاطفي للقائد على إدارة الصراع التنظيمي، طُبقت الدراسة على القيادات بالمؤسسة الجامعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي واعتمدت الاستبانة لجمع البيانات. تم أخذ خمسة أبعاد للذكاء العاطفي (إدارة الانفعالات، استخدام العواطف، الدافع الذاتي، الوعي الذاتي، التواصل الاجتماعي) وخمسة أبعاد لإدارة الصراع (استراتيجية التعاون، استراتيجية التجنب، استراتيجية التسوية، استراتيجية التكيف، استراتيجية السيطرة).

أظهرت نتائج الدراسة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتواصل الاجتماعي على إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات في المؤسسة الجامعية.

مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق وهي المستشفيات الحكومية، وكذلك العينة المستهدفة (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة)، وعدد الأبعاد التي أخذت لكلا المتغيرين حيث تناولت الدراسة الحالية بعد واحد للذكاء العاطفي (مهارات إدارة العلاقات) وثلاثة أبعاد لإدارة الصراع (استراتيجية تسوية، استراتيجية تكيف، استراتيجية سيطرة).

وانتفتت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تناولها إدارة الصراع كمتغير تابع.

منهجية البحث:

- اعتمدَ البحث المنهج الوصفي التحليلي واستُخدم أسلوب المسح الشّامل نظراً إلى صغر عيّنة البحث، تمّ قياس المتغيرات المستقلة والتابعة باستبانة موجهة للقائمين على إدارة الصّراع التّنظيمي ورعت ميدانياً وباليد، وقد تمّ تصميمها اعتماداً على الدّراسات السابقة عُرضت على مجموعة من الأساتذة المتخصصين.
- لقياس صدق الاتّساق الدّاخلّي استُخدم معامل الارتباط بيرسون وكانت معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 وبالتالي تعد الأداة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه، أمّا بالنسبة لثبات الاستبانة استُخدم معامل ألفا كرونباخ وكانت جميع قيمه أكبر من 0.6 ومن ثمّ يمكن القول أنّ الاستبانة تتسم بالثبات.
- تمّ تحليل البيانات واختبار الفرضيات بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعيّة (spss, v.23)، واستُخدمت الاختبارات الإحصائية (المتوسّط الحسابي والانحراف المعياري، الانحدار الخطّي البسيط).

-الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المستقلة والتابعة-

- 1- استخدمت الأساليب الإحصائية: المتوسّط الحسابي والانحراف المعياريّ للإجابة على أسئلة الدّراسة وترتيب أبعاد المتغير التّابع من الأكثر استخداماً إلى الأقل.
- 2- تمّ تحديد الأهمية النسبية من خلال الصّيغة الآتية: (المتوسّط الحسابي/5) \times 100
- 3- المتوسّط المرّجح: ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي حاصل قسمة 4 على 5، حيث 4 تمثّل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، 5 تمثّل عدد الاختيارات وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التّوزيع وفق الجدول التّالي:

جدول رقم (1): توضيح مستوى المتوسط المرجح

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: (الفرا، 2008، ص:26).

جدول رقم (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

المتغير	التسلسل	الأبعاد	المتوسط الحسابي الإجمالي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري
مهارة إدارة العلاقات			4.13	82.6	0.46
إدارة الصراع	1	استراتيجية التسوية	4.15	83	0.35
	2	استراتيجية التكيف	3.83	76.6	0.40
	3	استراتيجية السيطرة	2.30	46	1.36

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

1-المحور الأوّل: مهارة إدارة العلاقات: وقيس اتّجاهات عيّنة الدّراسة حول مهارة إدارة العلاقات المتوافرة لديهم، حيث يتّضح من الجدول أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور قد بلغَ 4.13 بانحراف المعياري 0.46 بأهميّة نسبيّة 82.6 وهذا يدلّ على موافقة عيّنة الدّراسة على الفقرات الخاصّة بهذا البعد.

2-المحور الثّاني: استراتيجيّة التّسوية: وقيس اتّجاهات عيّنة الدّراسة حول مدى استخدامهم لاستراتيجيّة التّسوية، حيث يتّضح من الجدول أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور قد بلغَ 4.15 بانحراف المعياري 0.35 بأهميّة نسبيّة 83 وهذا يدلّ على موافقة عيّنة الدّراسة على الفقرات الخاصّة بهذا البعد.

3-المحور الثّالث: استراتيجيّة التّكيف: وقيس اتّجاهات عيّنة الدّراسة حول مدى استخدامهم لاستراتيجيّة التّكيف، حيث يتّضح من الجدول أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور قد بلغَ 3.83 بالانحراف المعياري 0.40 بأهميّة نسبيّة 76.6 وهذا يدلّ على موافقة عيّنة الدّراسة على الفقرات الخاصّة بهذا البعد.

4-المحور الرّابع: استراتيجيّة السّيّطرة: وقيس اتّجاهات عيّنة الدّراسة حول مدى استخدامهم لاستراتيجيّة السّيّطرة، حيث يتّضح من الجدول أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور قد بلغَ 2.30 بانحراف المعياري 1.36 وهذا يدلّ على تشتّت كبير في إجابات المبحوثين، وقد بلغت الأهميّة النسبيّة 46 ومنه عيّنة الدّراسة غير موافقة على الفقرات الخاصّة بهذا البعد.

بناءً على الإحصاءات الوصفيّة السّابقة يتّضح أنّ أكثر الاستراتيجيات استخداماً كانت استراتيجيّة التّسوية بمتوسط حسابي بلغَ (4.17)، تليها استراتيجيّة التّكيف بمتوسط حسابي بلغَ (3.83)، تليها استراتيجيّة السّيّطرة بمتوسط حسابي بلغَ (2.30).

اختبار الفرضيات

1_ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية التسوية".

جدول رقم (3): نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر مهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية التسوية

معنوية العلاقة بين المتغيرين		معنوية التأثير بين المتغيرين		
التنتيجة	Sig	T	المعاملات	نموذج الانحدار $Y = B_0 + B(X)$
	0.000	3.916	الثابت 2.148	معامل الارتباط $R = 0.438$
				معامل التحديد $R^2 = 0.192$
دال إحصاءياً	0.000	3.715	معنوية المعامل 0.314	معنوية النموذج $F = 13.803$ $Sig = 0.000$
$Y = 2.148 + 0.314 (X)$			المستقل	إدارة العلاقات
			التابع	X استراتيجية التسوية Y
				معادلة الانحدار

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23.

يتضح من الجدول رقم (3): أن قيمة معامل الارتباط R تبلغ 0.438 وهذا يعني أن الارتباط إيجابي وسطي بين مهارة إدارة العلاقات واستراتيجية التسوية. كما أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت 0.192 وهذا يعني أن مهارة إدارة العلاقات تفسر ما نسبته

أثر مهارة إدارة العلاقات في إدارة الصّراع التّظيمي / دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية
في محافظة طرطوس /

19.2% من استخدام استراتيجية التسوية. وبلغت قيمة مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من 0.05 وبالتالي هناك أثر معنوي لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية التسوية. وتكون معادلة الانحدار الخطي البسيط بين مهارة إدارة العلاقات واستراتيجية التسوية كما يلي:

$$Y = 2.148 + 0.314 (X)$$

وبذلك نرفض الفرضية الصفرية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية التسوية"، ونقبل الفرضية البديلة.

2_ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية التكيف".

جدول رقم (4): نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر مهارة إدارة العلاقات في استخدام

استراتيجية التكيف

معنوية التأثير بين المتغيرين			معنوية العلاقة بين المتغيرين		
النتيجة	Sig	T	المعاملات	Y = B ₀ + B(X)	نموذج الانحدار
	0.000	2.668	الثابت 1.844	R = 0.319	معامل الارتباط
				R ² = 0.101	معامل التحديد
دال إحصائياً	0.013	2.559	معنوية المعامل 0.427	F = 6.551 Sig = 0.000	معنوية النموذج الانحدار البسيط
Y = 1.844 + 0.427 (X)			المستقل	X إدارة العلاقات	معادلة الانحدار
			التابع	استراتيجية التكيف Y	الخطي البسيط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23.

يتّضح من الجدول رقم (4): أنّ قيمة معامل الارتباط R تبلغ 0.319 وهذا يعني أنّ الارتباط إيجابي ضعيف بين مهارة إدارة العلاقات واستراتيجية التسوية. كما أنّ قيمة

معامل التّحديد R^2 بلغت 0.101 وهذا يعني أنّ مهارة إدارة العلاقات تفسّر ما نسبته 10.1% من استخدام استراتيجيّة التّسوية. وبلغت قيمة مستوى الدّلالة $\text{sig} = 0.013$ وهي أصغر من 0.05 وبالتالي هناك أثر معنوي لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجيّة التّكيّف. وتكون معادلة الانحدار الخطّي البسيط بين مهارة إدارة العلاقات واستراتيجيّة التّسوية كما يلي:

$$Y = 1.844 + 0.427 (X)$$

وبذلك نرفض الفرضيّة الصّفرية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجيّة التّكيّف"، ونقبل الفرضيّة البديلة.

3- اختبار الفرضيّة الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجيّة السّيطرة".

جدول رقم (5): نموذج الانحدار الخطّي البسيط لأثر مهارة إدارة العلاقات في استخدام

استراتيجيّة السّيطرة

معنوية التّأثير بين المتغيرين			معنوية العلاقة بين المتغيرين		
النتيجة	Sig	T	المعاملات	$Y = B_0 + B(X)$	نموذج الانحدار
	0.000	2.043	الثابت	$R = 0.211$	معامل الارتباط
			1.305	$R^2 = 0.045$	معامل التّحديد
دال إحصائياً	0.106	1.644	معنوية المعامل	$F = 2.704$ $\text{Sig} = 0.000$	معنوية النّموذج
$Y = 1.305 + 0.254 (X)$			المستقلّ	X	معادلة الانحدار
			التّابع	إدارة العلاقات X استراتيجيّة السّيطرة Y	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23.

يتّضح من الجدول رقم (5): أنّ قيمة معامل الارتباط R تبلغ 0.211 وهذا يعني أنّ الارتباط إيجابي ضعيف بين مهارة إدارة العلاقات واستراتيجية التسوية. كما أنّ قيمة معامل التّحديد R^2 بلغت 0.045 وهذا يعني أنّ مهارة إدارة العلاقات تفسّر ما نسبته 4.5% من استخدام استراتيجية السيطرة وبلغت قيمة مستوى الدّالة sig= 0.106 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي ليس هناك أثر معنوي لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية السيطرة. وتكون معادلة الانحدار الخطّي البسيط بين مهارة إدارة العلاقات واستراتيجية التسوية كما يلي:

$$Y = 1.305 + 0.254 (X)$$

وبذلك نقبل الفرضيّة الصّفريّة القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنويّة لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية السيطرة"، ونرفض الفرضيّة البديلة.

نتائج اختبار الفرضيات:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة معنويّة لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية التسوية.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة معنويّة لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية التّكيف.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة معنويّة لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية السيطرة.

نتائج البحث

- 1- إن أكثر الاستراتيجيات استخداماً كانت استراتيجية التسوية بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، تليها استراتيجية التكيف بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، تليها استراتيجية السيطرة بمتوسط حسابي بلغ (2.30).
- 2- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية التسوية.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية التكيف.
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية السيطرة.

المقترحات:

رفع المستوى المعرفي لدى القائمين على إدارة الصراعات في المستشفى فيما يخص الذكاء العاطفي لديهم، لاسيما مهارة إدارة العلاقات نظراً لأهميتها وارتباطها طردياً بإدارة الصراع في المستشفى، وذلك من خلال:

- 1- الاعتماد في الاختيار والتعيين على مهارة إدارة العلاقات كأحد أهم المعايير في اختيار القائد.
- 2- عقد دورات تدريبية حول مهارة إدارة العلاقات من حيث مفهومها، أهميتها، كيفية ممارستها، فالقائد لا بد أن يكون أكثر قدرة على فهم احتياجات المرؤوسين والتفاعل معهم بإيجابية وبالتالي تلبية اهتماماتهم وكسب ثقتهم، كما يكون أكثر قدرة على إدراك توقعات المرؤوسين وتحفيزهم وإلهامهم.

3- ضرورة الحفاظ على العلاقات مع المرؤوسين ومنحهم الفرصة لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز روح العمل الجماعي والانفتاح بين جميع الأطراف بما يساهم في تحقيق أهداف المستشفى ككلّ، دون اللجوء إلى استخدام استراتيجية السيطرة وفرض السلطة التي لا تؤدي إلى نتائج مرضية باستثناء مواقف معيّنة.

4- اختيار ملصقات ذات عبارات هادفة وتفاؤلية توزع في أماكن مختلفة من المستشفى، لاستثارة العواطف الإيجابية داخل الأفراد.

المراجع العربية:

- 1- الجميل، ريم. (2012م). دور الذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل/ دراسة لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في المراكز البحثية لجامعة الموصل. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلد 34، عدد 108.
- 2- جوزي، نور الهدى. بوزيد، مليكة. (2021م). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، ص:33.
- 3- الخفاف، إيمان. (2013م). الذكاء الانفعالي/ تعلم كيف تفكر انفعالياً. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص:36.
- 4- دودين، أحمد. (2020م). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع، ص:158-160.
- 5- السلاخ، هنادي. (2016م). العلاقة بين الذكاء الاجتماعي وأساليب إدارة النزاعات لدى عينة من الطلبة المقيمين في المدينة الجامعية بجامعة دمشق في (مرحلة الإجازة). أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس العام، قسم علم النفس، جامعة دمشق، ص:47.
- 6- شنيطي، دليلة. (2019م). مدى تأثير الذكاء العاطفي للقائد على إدارة الصراع التنظيمي/ دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 7- الفراء، وليد. (2008م). تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss. الندوة العالمية للشباب الإسلامي، ص:26.

1-Amele G (2019), Relationship and Conflict Management in Organizations and Institutions, International Journal of Institutional Leadership, Volume 1, Issue 2, p.340.

2-Jain, p., Duggal, T. (2017). Exploring the relationship between emotional intelligence and conflict management among IT employees of Delhi/NCR. International Journal of Applied Bussiness and Economic Research, Volume 15, Issue 1

3-Leevongvorakul, V. (2015). Relationship between Emotional Intelligence Factors and conflict management of leaders in Frozen food factories in Thailand. Veridian E-Journal, Silpakorn, Volume 8, Issue 4.

4-Rahim, M. A. (2002). **Toward A Theory of Managing Organizational Conflict.** *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), p.217.

5-Vashisht, R., Singh, K., Sharma., S. (2018). Emotional Intelligence and its Relationship with Conflict Management and Occupational Strees: A Meta-Analysis. Pacific Business Review International, Volume 11, Issue 4.

أثر نظم المعلومات الإدارية على اتخاذ القرار الإداري (دراسة ميدانية على فنادق خمسة نجوم في مدينة دمشق)

**دكتور أحمد حمود
*قمر صالح الحسين

الملخص

تمحورت هذه الدراسة حول التعريف بنظم المعلومات الإدارية وتوضيح مدى أهميته في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة في المنشآت الفندقية في القطاع السياحي، بالإضافة إلى ذكر عناصره التي يتم اعتماد عليها من أجل التأثير على سلوك العملاء و جذبهم لزيادة الطلب على الخدمات الفندقية. لأجل ذلك تم تناول ثلاثة محاور أساسية: المحور الأول التعريف بنظم المعلومات الإدارية و بعض عناصرها التي تمت الدراسة عليها كمتغير مستقل و هي نظم المعلومات التسويقية و نظم المعلومات المالي و المحاسبي بينما تطرق المحور الثاني إلى اتخاذ القرار الإداري كمتغير تابع للدراسة ، أما المحور الثالث فهو عبارة عن الجانب العملي ، حيث تم أخذ (120) استبيان لجمع البيانات للجانب الميداني كما تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات بالاعتماد مقياس ليكرت الخماسي ومعامل الارتباط بيرسون ، حيث تمثلت النتائج بقبول الفرضية الأساسية للبحث أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية و اتخاذ القرار الإداري. و من المقترحات التي توصلت إليها الدراسة ضرورة إرساء مبدأ الثقافة التنظيمية بشكل أكبر من خلال اعتماد نظام واضح و شامل لكل العاملين مما يقلل من نسب حدوث المشكلات و الإختلافات .

الكلمات المفتاحية : نظم المعلومات الإدارية - نظام المعلومات التسويقية - نظام المعلومات المالي و المحاسبي - اتخاذ القرار الإداري

* *دكتور في كلية السياحة في جامعة البعث
*طالبة ماجستير في كلية السياحة جامعة البعث

abstract

This study focused on defining management information systems and explaining its importance in A.T Making sound administrative decisions in hotel establishments in the tourism sector, in addition to mentioning its elements that are relied upon in order to influence the behavior of customers and attract them to increase the demand for hotel services. For this reason, three main axes were addressed: The first axis is the definition of each Marketing information systems as an independent variable for the study and some of its elements that have been studied, while the second axis deals with financial and accounting information systems in addition to dealing with administrative decision-making as a dependent variable for the study. As for the third axis, it is the practical side, where (120) questionnaires were taken. To collect data for the field side, the results were also analyzed and the hypotheses tested by relying on the five-point Likert scale and the Pearson correlation coefficient, where the results were to accept the basic hypothesis of the research, i. We suggest that the need to establish the principle of organizational culture more by adopting a clear and comprehensive system for all employees, which reduces the incidence of

problems and differences.

Keywords: management information systems - marketing information system - financial and accounting information system - administrative decision-making

مقدمة :

ولد التطور الهائل الذي حصل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الكثير من المتغيرات التي رسمت واقعا جديداً ، إذ تحول الاقتصاد العالمي إلى الاقتصاد الرقمي ، فأصبح الحاسوب والهاتف النقال والإنترنت من ضروريات الحياة التي يصعب الاستغناء عنها في الدول المتقدمة ، وذلك لا يقتصر على تلك الدول بالطبع وإنما يشمل جميع الدول التي ترغب في التطور وتسعى لاستكمال تأمين البنى التحتية اللازمة له . وهذا ما أوجد واقعا جديدا جعل من الواجب على المنظمات مواكبة هذا التطور المتسارع من أجل تحسين وتطوير الأداء الإداري .

وقد ساعد ، ظهور تكنولوجيا المعلومات في معالجة الكم الهائل من البيانات وتوفير المعلومات المطلوبة والتي تعتبر محور الصراع القائم في كافة المنظمات في الدول المتقدمة وزيادة جودتها وتزويد الإدارات العليا بتقارير سريعة ودقيقة لإنجاز أعمالها وتقديم الاستشارات اللازمة لها لاتخاذ القرارات بشكل صائب ، والذي من شأنه تحسين وتطوير كفاءة وفعالية أنظمة المعلومات والاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات بما يعود بالنفع عليها وعلى المجتمع بشكل عام

مشكلة الدراسة:

شهدت المنظمات بفعل ثورة المعلومات و التكنولوجيا تطورات تكنولوجيا ملحوظا و زيادة حجم بعض تلك المنظمات و توسيعها جغرافيا الى مناطق عديدة و انتقالها الى مرحلة تعدد الجنسيات و العالمية وقد صاحب ذلك تعقد العلاقات سواء بين افراد المنظمة الواحدة او بين المنظمة و غيرها من المنظمات

كل ذلك جعل من الطرق التقليدية المتبعة في تدوين و نقل المعلومات لدى المنظمات عائقا يحول بينها وبين سهولة الوصول للمعلومات وانجار الاعمال بالسرعة والدقة المطلوبة دون إهدار الوقت العاملين فيها

وبناء على الدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج بالإضافة للدراسة الاستطلاعية التي تمت على المنشآت المبحوثة المتمثلة بفنادق الخمس نجوم في مدينة دمشق تم ملاحظة ان الإدارة الناجحة لأي منشأة أصبحت تتطلب توفير المعلومات الكافية بالشكل الذي يساعد متخذي القرار على اتخاذ القرارات الادارية المناسبة من بين البدائل المتاحة لديها ومن هنا تحاول الدراسة الاجابة على التساؤل الرئيس المتمثل في الاتي :

ما دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار الإداري في المنشآت الفندقية المبحوثة؟

ويتفرع منه التساؤلات الأتية:

1 - ما دور استخدام نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار الإداري في المنشآت الفندقية المبحوثة في اتخاذ القرار الاداري وما اثرها على نجاح هذه العملية والى اي مدى يتم استخدامها ؟

2 - ما دور استخدام نظام المعلومات المالي و المحاسبي في المنشآت الفندقية المنشآت في اتخاذ القرار الاداري وما أثرها على نجاح هذه العملية والى أي مدى يتم استخدامها ؟

أهمية الدراسة:

1- الأهمية العلمية: دراسة البحث على ارض الواقع في فنادق خمس نجوم في مدينة دمشق و استخدام مخرجات البحث من نتائج و مقترحات تطبيق نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار الإداري في المنشآت الفندقية المبحوثة بشكل خاص و تعميم الاستفادة من هذه النتائج على كافة المنشآت الفندقية بشكل عام .

2- الأهمية العملية: سيتم دراسة أهمية و دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار الإدارية تطبيقها على فنادق الخمس نجوم في مدينة دمشق و من المتوقع

أن تساعد هذه الدراسة في زيادة الاهتمام في تطبيق نظم المعلومات الإدارية في كافة الفنادق من سويات مختلفة و في مناطق مختلفة أيضاً.

أهداف الدراسة :

- 1- تبيان دور نظام المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار الاداري في المنشآت الفندقية المبحوثة و الاشارة الى مدى أهميتها و ابراز مزاياها
- 2- دراسة المعوقات و الصعوبات التي تحول دون استخدامها
- 3- تقديم مجموعة من الحلول و المقترحات المناسبة التي من شأنها تقليل الصعوبات التي تعتبر عائقا امام تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المنشآت الفندقية المبحوثة .

4 فرضيات الدراسة :

قامت الدراسة على فرضية رئيسية هي :

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين نظم المعلومات الإدارية وبين عملية اتخاذ القرار الاداري في المنشآت الفندقية المبحوثة ، ويشتمل منها الفرضيات الفرعية التالية :

أ- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظم المعلومات التسويقية وبين عملية الحاذ القرار

ب- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظم المعلومات المالي و المحاسبي وبين عملية اتخاذ القرار الاداري .

التعاريف و المصطلحات الإجرائية :

1- نظم المعلومات الإدارية : بأنه مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي لها علاقة ارتباطية مع بعضها البعض ضمن علاقات محددة ومجالات الاتصال

مخصصة، من أجل تحقيق أهداف معينة من خلال استقبال المدخلات ومعالجة وإجراء بعض العمليات عليها لإنتاج مخرجات مفيدة.

2- نظم المعلومات التسويقية : هو هيكل يعمل على توفير المعلومات و يشتمل على المكونات الأساسية من الأشخاص و الآلات و الإجراءات .

3- نظم المعلومات المالي و المحاسبي: أحد مكونات التنظيم الإداري يهدف أساساً إلى معالجة وتحويل المعطيات الداخلة وإيصالها للمحيط.

4- اتخاذ القرار الإداري: هي الاختيار النهائي لبدل مناسب من بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف محدد .

الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات العربية :

1. دراسة صبري فايق عبد الجواد أبو سبت عام ٢٠٠٥ بعنوان : (تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة) هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى وجود فروق بين مكونات نظم المعلومات الإدارية في الجامعات ، كما ركزت الدراسة على قياس دور جودة المعلومات واستخدام نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها ان هناك علاقة طردية بين جودة المعلومات (الدقة ، الملائمة ، التوقيت المناسب ، الكمية) وبين استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات البيت من شأنها تطوير دور تكنولوجيا المعلومات في عملية المخاد القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة¹

¹ ابو سبت ، صبري فايق عبد الجواد ، تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2005.

2. دراسة محمد عصام البحيصي عام ٢٠٠٦ بعنوان : (تأثير تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على واقع القرارات الإدارية في منظمات الأعمال دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني) هدفت الدراسة إلى معرفة استخدام تكنولوجيا المعلومات على القرارات الإدارية في المنشآت الفلسطينية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى أن الجزء الأكبر من الشركات الفلسطينية لا تستخدم هذه التقنيات وان تلك الشركات التي تستخدمها إنما تقوم بذلك بشكل جزئي فقط ، وقد أوصى الباحث إلى ضرورة إحداث تحول في نظم المعلومات الإدارية التقليدية المستخدمة في الشركات الفلسطينية يهدف أساسا إلى دعم القرار²

الدراسة الأجنبية :

Law, R . and Jogaratnam , G . master Thesis (2005): (A study of hotel information technology applications)

دراسة لاو وجوجاراتنام عام 2005 رسالة ماجستير بعنوان: "دراسة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الفندقية وهاذفت هذه الدراسة إلى تقديم تقارير وتحليلات لنتائج درامية استقصائية حديثة حول تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في فنادق هونج كونج ومادى قدرتها على التعامل مع المشكلان التشغيلية الروتية التي تظهر أثناء إدارة الفندق من خلال المقابلات الشخصية مع 21 من مديري أنظمة معلومات إدارة معالجة البيانات الإلكترونية في الفنادق (EDP/ MIS) في عام 2003. وأظهرت النتائج التجريبية في عام 2003 أن تكنولوجيا المعلومات لم تستخدم فقط لاستبدال النظام الورقي الحالي ولكن أيا لتحسين خادومات العملاء. لسو الحظ، أشارت النتائج التجريبية أيضا إلى أن صانعي القرار في الفنادق لا يبدو أنهم يدركون أهمية تكنولوجيا المعلومات لغرض تطوير استراتيجيات الأعمال، وبالتالي، لم يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل عام في

² البحيصي ، محمد عصام ، تأثير تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال ، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، مجلد 14 ، العدد 1 ، 2006 .

الفنادق لاتخاذ القرارات التجارية عالية المستوى. وتوصي الدراسة بزيادة الوعي بمشاركة تكنولوجيا المعلومات على جميع مستويات عمليات الأعمال الفندقية، وتسهيل أصحاب الفنادق إدماج تكنولوجيا المعلومات بشكل استباقي في جهودهم للبقاء قادرين على المنافسة في الصناعة.³

الإطار النظري

مفهوم نظام المعلومات الإدارية :

تستعمل كلمة نظام بشكل واسع وفي كافة الميادين والمجالات، فهناك الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وهناك الأنظمة الاتصالات وأنظمة التعليم والتدريب والعمل والأنظمة القانونية والإدارية والرياضية، فالنظام لا يقتصر على ناحية محددة وإنما يمكن إطلاقه على أشكال مختلفة من نواحي الحياة، وبالتالي يمكن لأي ظاهرة نعيشها أو نمارسها أن نحولها إلى نظام من خلال ربطها بشكل مدروس بمجموعة خطوات متسلسلة لتؤدي وظيفة معينة.⁴

نظم المعلومات الإدارية : بأنه مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي لها علاقة ارتباطية مع بعضها البعض ضمن علاقات محددة ومجالات الاتصال مخصصة، من أجل تحقيق أهداف معينة من خلال استقبال المدخلات ومعالجة وإجراء بعض العمليات عليها لإنتاج مخرجات مفيدة.

³ Law. Rand Jogaratam. G (2005), A study of hotel information technology applications, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 17 No. 2. pp 170-180

⁴ النليل ، الحارث عبدالمنعم أحمد حمد ، نظم المعلومات إدارية ، كلية الاقتصاد و التجارة و إدارة الأعمال ، جامعة شندي ، طبعة أولى ، 2019 ص 16

أ. نظام المعلومات التسويقية:

تعريف:

يمكن تعريف نظام المعلومات التسويقية بأنه: نظام يعمل على توفير معلومات تسمح بالتخطيط للأنشطة التسويقية الأساسية والرقابة عليها.

كما يعرف كذلك بأنه: هيكل متداخل من الأفراد والأجهزة والإجراءات المصممة لتولي تدفق المعلومات الجمعة من المصادر الداخلية والخارجية لكي تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات في مجالات محددة في ميدان التسويق.

إذن، فنظام المعلومات التسويقية كأى نظام معلومات آخر في المؤسسة، يشتمل على المكونات الأساسية من الأشخاص والآلات والإجراءات، والتي تساعد على توفير المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية بهدف حل المشكلات، واتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفة التسويق في المؤسسة.

مكونات نظام المعلومات التسويقية:

قام العديد من الكتاب من أمثال (Kotler، (Mcloed)، Stafford & O'Brien) وغيرهم بتقديم نماذج مختلفة لنظام المعلومات التسويقية، ويعد نموذج (Kotler) الذي قدمه عام 1966، أولى هذه النماذج حيث استخدم مصطلح مركز عصب التسويق والذي أكد على أهميته في دعم القرارات التسويقية المعقدة، ثم تم تطوير النموذج بحيث يتم جمع مختلف البيانات التسويقية من مصادر داخلية وخارجية من خلال اعتماد أنظمة إدخال فرعية والمتمثلة في: نظام المحاسبة الداخلية، نظام الاستخبارات التسويقية⁵

⁵ البكري ثامر ، الدليمي حاتم ، نظام المعلومات التسويقية وأثره في اتخاذ القرار الاستراتيجي ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، 2015 ص 20

نظام بحوث التسويق ونظام التسويق التحليلي، ثم يتم معالجة هذه البيانات للحصول على معلومات تفيد مدير التسويق في دعم واتخاذ القرارات التسويقية، سواء كانت متعلقة بالتخطيط أو التنفيذ أو الرقابة.

ويرى (Kotler) أن بقاء ونموذج ونجاح المؤسسات يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرتها على التكيف والتفاعل مع الظروف البيئية المحيطة بها، والتي قد تكون خارجية أو داخلية؛ فالظروف الخارجية بإمكانها أن تمد المؤسسة بالفرص السانحة، وفي نفس الوقت قد تؤثر على عملها في حالة عدم قدرتها على التكيف والتنبؤ والإحاطة بما هو خارج إطار سيطرتها من عوامل بيئية، وفي هذا الإطار فإن التسويق له المسؤولية الكبرى في مراقبة وتحليل البيئة لاقتناص الفرص منها.

مكونات نظام المعلومات المالي والمحاسبي:

وفيما يلي نتطرق لشرح العناصر كما يلي:

- المدخلات: تتمثل مدخلات نظام المعلومات المالي والمحاسبي في البيانات التي تتولد عن الأحداث المالية التي تقوم بها المؤسسة، سواء بينها وبين الأطراف الخارجية، أو من خلال العمليات الداخلية التي تنشأ بين مختلف الأقسام المشكّلة لها.

تدخل هذه البيانات إلى النظام عن طريق مجموعة من الوثائق والمستندات القانونية كالفاتورة لإثبات عمليات البيع والشراء، مذكرة الإدخال إلى المخازن لإثبات عملية إدخال المواد والسلع إلى المخازن، بطاقة الوقت خاصة بالعامل يسجل فيها أوقات الحضور والانصراف، أمر الشراء يثبت طلب الشراء... الخ. فهذه الوثائق والمستندات تعد بمثابة الدليل الموضوعي على صدق وقوع تلك الأحداث في المؤسسة.

- التشغيل: بعدما يتم جمع البيانات المالية والمحاسبية الناتجة عن العمليات الداخلية والخارجية وإدخالها إلى النظام عن طريق توثيقها في الوثائق والمستندات، يتم معالجتها عبر سلسلة من الخطوات المتتابعة من أجل تحويلها إلى معلومات مفيدة تساعد على اتخاذ القرارات. تتضمن إجراءات المعالجة ضمن نظام المعلومات المالي والمحاسبي تسجيل العمليات من واقع المستندات في دفتر اليومية، ثم تتم عملية ترحيل المبالغ المسجلة في دفتر اليومية إلى دفتر الأستاذ و أخيراً تجمع المبالغ في الحسابات وترصد تمهيداً لإعداد القوائم المالية.

- المخرجات: إن الهدف الأساسي لنظام المعلومات المالي والمحاسبي هو إنتاج المعلومات وتقديمها إلى المستخدمين سواء من داخل المؤسسة (الإدارة والعاملين) أو من خارجها كالمستثمرين، الموردين، العملاء، الحكومة، الجمهور... الخ، وذلك لمساعدتهم على أداء مهامهم واتخاذ قراراتهم، ويمكن أن تأخذ المعلومات الناتجة عن النظام شكل وثائق (كالفواتير، الشيكات، الكمبيالات، سندات...).

اتخاذ القرار الإداري :

منذ العصور القديمة حظيت دراسة كيفية اتخاذ القرار بالاهتمام من العنصر البشري كما ارتبطت بطبيعة سلوكه على كافة الأصعدة .

فكانت القرارات المتخذة على مستوى السياسة الخارجية للدول خير الأكثر حساسية وخطورة ومن هنا نالت مسألة القرار في السياسة الخارجية والداخلية للدول الاهتمام الكبير من المفكرين و بالخصوص ضمن الحضارات الإنسانية الكبرى التي كانت بدايتها الحضارة اليونانية وصولاً للمناهج المعاصرة المتخصصة حيث أصبحت عملية اتخاذ القرار تقوم وفق أسس محددة ومرجعية علمية معينة .

وبما أن من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية لأي مدير هي عملية اتخاذ القرارات الإدارية فمقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف في المقام الأول على

مدى كفاءة وقدرة القادة الإداريين للاختيار بين البدائل المتاحة والأسلوب الصحيح لتطبيقها ونجاحها .

والقرارات الإدارية هي قرارات متنوعة فمن ناحية النطاق والمدى هناك قرارات فردية و أخرى تنظيمية ، أما من ناحية التكوين هناك القرارات البسيطة والمركبة ، ومن زاوية الآثار المترتبة عنها تنقسم إلى قرارات سليمة و قرارات منعدمة.

مفهوم القرار و اتخاذ القرار :

المقصود من كلمة القرار الاختيار النهائي والإرادة المعينة لصانع القرار وذلك في مسألة محددة في ما يجب وما لا يجب عليه القيام به للوصول إلى نتائج فعالة يمكن تنفيذها و الاستفادة منها .

أما مهمة اتخاذ القرار هي أسلوب أو عملية يتم من خلالها اختيار البديل (القرار) المناسب من بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف محدد .⁶

ويجب على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات مهمة لكي تؤتي المشاركة في اتخاذ القرارات النتائج أو الثمار المرجوة منها وهي :

١- الوقت المتوفر :

على سبيل المثال في حالة القرارات ذات الصفة المستعجلة أو الملحة يكون الوقت المتوفر للمديرين أو الرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيرا أو محدوداً لذا قد يؤدي ذلك إلى تعطيل أهداف أخرى التي قد تكون أكثر أهمية ، فيجب على المديرين الرؤساء الموازنة بين هذا وذاك لكي لا يكون تأثير هذه القرارات سلبياً .

⁶ الأشهب ، نوال عبد الكريم اتخاذ القرارات الإدارية و مراحلها عمان - دار أمجد للنشر و التوزيع الطبعة العربية 2015 ص11

٢- الجانب الاقتصادي :

فهي عملية مكلفة اقتصاديا من حيث الوقت والجهد البشري والمادي المبذول ، لذا يجب التخطيط والإعداد اللازم لها من قبل المديرين و الرؤساء و مراعاة ألا تكون تكلفة هذه العملية عالية .

٣- المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين :

فعند إعطاء فرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء يجب أخذ الحذر والانتباه حتى لا تكون هذه الفرصة بمثابة مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء وعثرات قد تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي ⁷.

منهجية الدراسة:

المنهج المستخدم في الدراسة المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري الذي يعتمد على جمع الكم المناسب من البيانات و المعلومات من مصادر اولية و ثانوية و توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرار الاداري اما بالنسبة للجانب العملي سيتم استخدام المنهج التحليلي بأدوات التحليل المحصاة المناسبة للبحث في الاستبيان

الدراسة الميدانية :

أولاً : مجتمع الدراسة :

يتمثل بعشر فنادق في مدينة دمشق و منها :

1- سميراميس فندق

2- الشام فندق

3- داما روز ديديمان فندق

4- شيراتون فندق

⁷ الأشهب ، نوال عبد الكريم ، نفس المرجع ص31

- 5- الفور سيزون فندق
- 6- بيت المملوكة فندق تراثي
- 7- قصر الشهبندر فندق تراثي
- 8- دار الياسمين فندق تراثي
- 9- تل السمان 1 فندق تراثي
- 10- بيت زعفران فندق تراثي

عينة الدراسة: عينة عشوائية من عملاء المجتمع الأصلي المستويات الادارية العليا و الوسطى، حيث تم توزيع 150 استبانة و تم استرداد 120 استبانة صالحة للتحليل من العملاء

جدول توزيع الإستبيان على عينة الدراسة

الفنادق	الإستبيانات الموزعة	الإستبيانات المستوردة
سيميراميس	15	13
الشام	15	12
داما روز ديديمان	14	11
شيراتون	17	10
الفور سيزون	13	14
بيت المملوكة	12	12
قصر الشهبندر	18	10
دار الياسمين	14	12
تل السمان 1	16	13
بيت زعفران	16	13
المجموع	150	120

(المصدر من إعداد الباحث)

حدود الدراسة :

- 1- الحد المكاني فنادق خمس نجوم في مدينة دمشق
- 2- الحد الزمني 2022-2023
- 3- الحد الموضوعي دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار الإداري
- 4- الحد البشري الافراد العاملين في المستويات الادارية العليا و الوسطى .

توضيح مقياس المعتمد في الإستبيان :

تم الإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدوال التالية :

جدول رقم (1) : مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

المتوسط المرجح	الدلالة
1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
1.8 إلى 2.59	غير موافق
2.7 إلى 3.39	محايد
3.4 إلى 4.19	موافق
4.2 إلى 5	موافق بشدة

(المصدر من إعداد الباحث)

تحليل البيانات :

أ- الإحصاءات الوصفية (التكرارات و النسب المئوية) للمتغيرات :

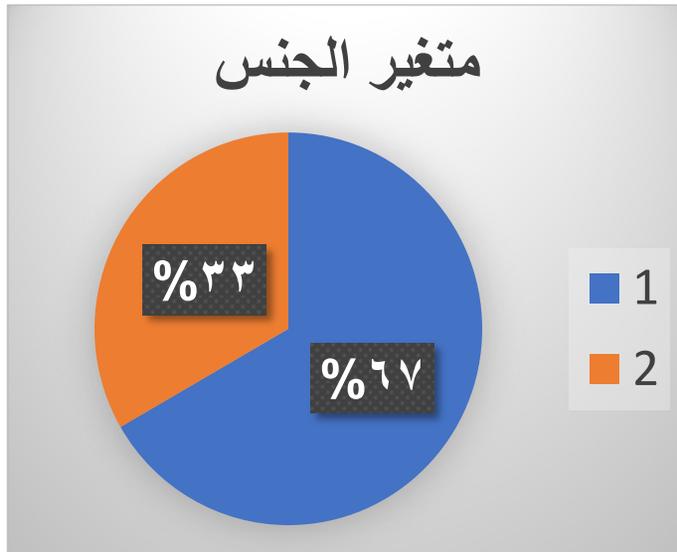
1- توزيع عينة البحث :

جدول (2) يبين توزيع عينة البحث وفقاً للجنس :

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكر	80	%67
الأنثى	40	%33
المجموع	120	%100

(المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS24)

الشكل (1) يبين توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير الجنس :



(المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS24)

نلاحظ أن 67% من عينة البحث كانت من الذكور و هي النسبة الأكبر ، بينما بلغت نسبة الإناث 33% من مجمل العينة الكلي التي بلغ عدد أفرادها الكلي 120 مفردة .

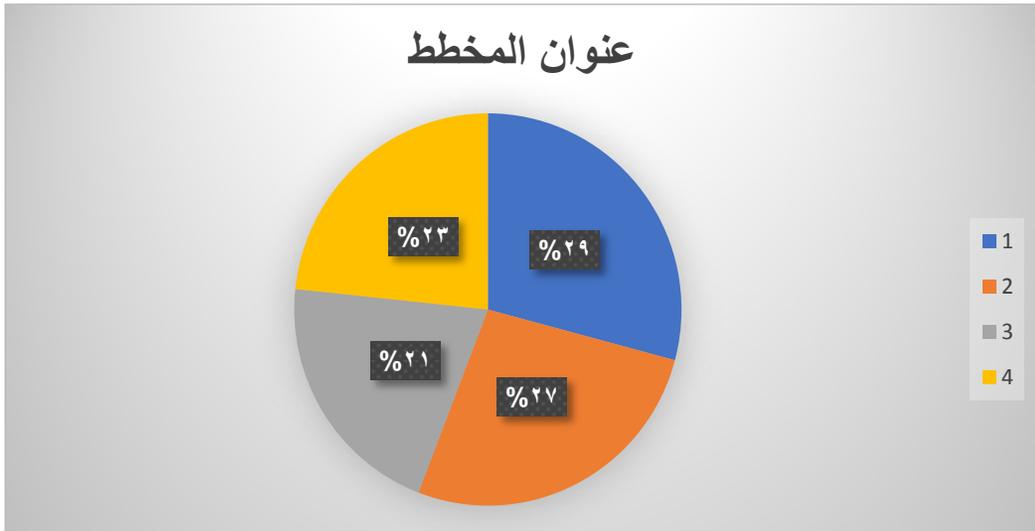
2- توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير العمر:

جدول (2) يبين توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير العمر :

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	35	29%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	32	27%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	25	21%
50 سنة فأكثر	28	23%
المجموع	120	100%

(المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS24)

الشكل (2) يبين توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير العمر :



(المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS24)

أثر نظم المعلومات الإدارية على اتخاذ القرار الإداري (دراسة ميدانية على فنادق خمسة نجوم في مدينة دمشق)

نلاحظ من الجدول السابق و الشكل رقم (2) أن النسبة الأكبر للأعمار كانت 29% لفئة الأقل من 30 سنة و النسبة الأقل كانت لفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة و بلغت 21% على الرغم من ذلك نلاحظ أن النسب متقاربة من بعضها نوعاً ما .

3- توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة	20	17%
معهد متوسط	30	25%
إجازة جامعية	45	37%
دراسات عليا	25	21%
المجموع	120	100%

(المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS24)

الشكل (3) يبين توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير العمر :



(المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS24)

نلاحظ من الجدول السابق و الشكل رقم (3) أن النسبة الأكبر كانت لحملة الإجازة الجامعية و بلغت 37% أما أقل نسبة فكانت من حملة الشهادة الثانوية العامة و بلغت 17% من مجمل أفراد العينة .

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأساسية : يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية و اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الفندقية (عشر فنادق من سوية الخمس نجوم في مدينة دمشق)
أولاً: المتغير المستقل :

1- اختبار الفرضية الأولى : يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام

المعلومات التسويقية و اتخاذ القرار الإداري

نظام المعلومات التسويقية				
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	تشجيع العمال من خلال المكافأة يدفعهم لإتقان عملهم	4.5	0.88	موافق بشدة
2	هناك مدى تأثير قوي في دفع الناس للشراء من خلال التسويق الإلكتروني	3.8	0.86	محايد
3	بعد مشاهدتي للعروض رغبت بالتسوق من هذه البضائع التخفيضية	4	0.95	موافق
4	التسويق الإلكتروني يجب أن يتحلى بمصداقية عالية	2	0.8	غير موافق
5	يجب إجراء اختبار للمسوقين	1.7	1.01	غير موافق بشدة
6	أرغب بالتعامل مع تجار نشروا إعلاناتهم التسويقية على الشبكة	3.2	0.9	محايد

(المصدر من إعداد الباحث فقط)

2- اختبار الفرضية الثانية : يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات المالي و المحاسبي و اتخاذ القرار الإداري

نظام المعلومات المالي و المحاسبي				
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النتيجة
1	نظام المحاسبة في شركتي آمن و سلس	3.1	0.78	محايد
2	خبرة المحاسب في نظام المعلومات المحاسبية و المالية تجعله قادر على اتخاذ قرارات سليمة	2.7	0.85	محايد
3	سرعة البديهة جعلتني محاسباً قوياً في الشركة	4.2	1.03	موافق بشدة
4	تتمثل مدخلات نظام المعلومات المالي والمحاسبي في البيانات التي تتولد عن الأحداث المالية التي تقوم بها المؤسسة	2.3	1.02	غير موافق
5	تتضمن إجراءات المعالجة ضمن نظام المعلومات المالي والمحاسبي تسجيل العمليات من واقع المستندات في دفتر اليومية	4.1	0.95	موافق بشدة
6	إن الهدف الأساسي لنظام المعلومات المالي والمحاسبي هو إنتاج المعلومات وتقديمها إلى المستخدمين سواء من داخل المؤسسة	4.7	0.87	موافق بشدة

(المصدر من إعداد الباحث فقط)

ثانياً: المتغير التابع :

جدول يبين التكرارات و المتوسطات و الانحراف المعياري لعبارات محور اتخاذ القرار الإداري :

اتخاذ القرار الإداري				
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	يقدم المدير تفسيرات لقراراته	2.6	1.31	محايد
2	القرار الإداري الفردي سلبى خاصة في مجال العمل الفندقى	3.2	1.29	محايد
3	أرغب في اتخاذ قرارات إدارية سليمة في المنشآت الفندقية	1.5	1.30	غير موافق بشدة
4	نسبة نجاح المنشآت الفندقية يكون بالعمل بنظام قرار إداري متكامل	2.5	1.39	محايد
5	نظام العمل التسويقي له تأثير أكبر من غيره في نتائج اتخاذ قرار إداري أياً كان	4.5	1.32	موافق بشدة
6	القرار الإداري مستخدم في كل مجالات العمل الفندقى	4.7	1.28	موافق بشدة

(المصدر من إعداد الباحث فقط)

اختبار الفرضيات (الإحصاءات الإستدلالية):

الفرضية الأساسية : يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية و اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الفندقية (عشر فنادق من سوية الخمس نجوم في مدينة دمشق)

أولاً: المتغير المستقل :

1- اختبار الفرضية الأولى : يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام

المعلومات التسويقية و اتخاذ القرار الإداري

تطبيق اختبار العلاقة الارتباطية:

يمثل الجدول رقم (7) معامل ارتباط بين نظام المعلومات التسويقية و اتخاذ القرار

الإداري

Correlations الارتباط			
نظام المعلومات التسويقية	Person Correlation Sig(2-tailed) N	1 .674** .000 120	
اتخاذ القرار الإداري	Person Correlation Sig(2-tailed) N	.674** .000 120	1

(المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS24)

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن قيمة معامل الارتباط بين نظام المعلومات التسويقية و اتخاذ القرار الإداري يساوي (+0.674) و أن قيمة الإحتمالية sig تساوي (0.000) و هي ذات دلالة معنوية عالية (أقل من 0.01) و بما أن قيمة معامل الارتباط قوية فإنه توجد علاقة ارتباطية بين نظام المعلومات التسويقية و اتخاذ القرار الإداري.

Correlations الإرتباط			
نظام المعلومات المالي و المحاسبي	Person Correlation Sig(2-tailed) N	1	.573** .000 120
اتخاذ القرار الإداري	Person Correlation Sig(2-tailed) N	.573** .000 120	1

(المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS24)

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن قيمة معامل الإرتباط بين نظام المعلومات المالي و المحاسبي و اتخاذ القرار الإداري يساوي (+0.573) و أن قيمة الإحتمالية sig تساوي (0.000) و هي ذات دلالة معنوية عالية (أقل من 0.01) و بما أن قيمة معامل الإرتباط قوية فإنه توجد علاقة ارتباطية بين نظام المعلومات المالي و المحاسبي و اتخاذ القرار الإداري.

نلاحظ من النتائج السابقة قبول الفرضيات الفرعية بوجود علاقة ارتباطية بين كل محور من محاور الإستبيان و اتخاذ القرار الإداري و بالتالي يمكننا أن نقول :
يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية و اتخاذ القرار الإداري في فنادق الخمس نجوم في مدينة دمشق وهي علاقة موجبة .

المقترحات :

و من المقترحات التي توصلت إليها الدراسة:

1- ضرورة إرساء مبدأ الثقافة التنظيمية بشكل أكبر من خلال اعتماد نظام واضح

و شامل لكل العاملين مما يقلل من نسب حدوث المشكلات و الإختلافات .

2- ضرورة عقد الإجتماعات مع موظفي الخطوط الأمامية بالمهارات اللازمة بشكل

مستمر .

المراجع:

- 1- السامرائي ، إيمان فاضل - الزعبي ، هيثم محمد ، نظم المعلومات الإدارية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، طبعة أولى ، 2015.
- 2- النيل ، الحارث عبدالمنعم أحمد حمد ، نظم المعلومات إدارية ، كلية الاقتصاد و التجارة و إدارة الأعمال ، جامعة شندي ، طبعة أولى ، 2019.
- 3- البكري ثائر ، الدليمي حاتم ، نظام المعلومات التسويقية وأثره في اتخاذ القرار الاستراتيجي ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، 2015 .
- 4- الجزيري ، خيرى علي ، وظيفة التخطيط ، دار النهضة العربي ، 1993.
- 5- شلبي ، أحمد عرفي ، القرارات الاستراتيجية التسويقية ، دار الكتاب ، دون سنة نشر
- 6- رمضان ، حامد أحمد ، إدارة المنشأة : اتجاه شرطي ، دار النهضة ، مصر ، 1999 .
- 7- غنيم ، رمزي محمد إسماعيل ، أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في تعزيز و بناء المنظمة ، رسالة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير ، كلية التجارة ، جامعة غزة ، 2017 .
- 8- بوعفار سمية ، أثر تفاعل نظم المعلومات الإدارية على الرضا الوظيفي ، رسالة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ماستر أكاديمي ، كلية التسيير ، جامعة المسيلة ، 2017 .
- 9- الأشهب ، نوال عبدالكريم ، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها مراحلها ، عمان ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، 2015 .
- 10- ابو سبت ، صبري فايق عبد الجواد ، تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2005.
- 11- البحيصي ، محمد عصام ، تأثير تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال ، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، مجلد 14 ، العدد 1 ، 2006 .

أثر نظم المعلومات الإدارية على اتخاذ القرار الإداري (دراسة ميدانية على فنادق خمسة نجوم في مدينة دمشق)

المرجع الأجنبي :

Law. Rand Jogaratam. G (2005), A study of hotel information technology applications, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 17 No. 2. pp 170–180

المرتكزات الاقتصادية للتقارب بين العلاقات

الروسية-التركية بعد عام 2011

محمد موفق أبو شومر*¹ كلية الاقتصاد - جامعة تشرين

الدكتور المشرف: محمد معن ديوب

المشرف المشارك: د. ميساء اسبر

ملخص:

يتناول البحث طبيعة العلاقات التركية-الروسية بناءً على تحديد المرتكزات الاقتصادية التي تجمع مصالح البلدين، وكما يلقي البحث الضوء على أصل تاريخ ونشأة العلاقات التركية-الروسية، وكان البحث قد أفرد تركيزاً خاصاً بطبيعة المرتكزات الاقتصادية الحاكمة لتطور عملية تقارب العلاقات التركية-الروسية، وتأثيرها على زيادة حالة التنسيق والتعاون رغم عدم التوافق الجيوسياسي بين روسيا وتركيا تجاه أزمات وملفات عديدة في البيئة الإقليمية والدولية الراهنة والمستقبلية، ويتوصل البحث في نتائجه إلى طرح سيناريوهات مستقبلية حول استشراف مستقبل تقارب العلاقات الروسية-التركية بناءً على المرتكزات الاقتصادية، وبناءً أيضاً على تداعيات انتهاء الحرب الروسية-الأوكرانية، والتي تتعلق بنتائجها بمستوى تشبيك أو انحسار العلاقات الاقتصادية الروسية-التركية، وذلك كله مرهون بتوازنات النظام الدولي والإقليمي الراهن والمستقبلي.

كلمات مفتاحية:

تركيا، روسيا، المرتكزات الاقتصادية، النظام الدولي، الاقتصاد الدولي.

¹ طالب دكتوراة- علاقات دولية - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - سورية.

Mhmdabwshwmr9@gmail.com

The Economic Pillars of Rapprochement Between Russian-Turkish Relations after 2011

Abstract

The research deals with the nature of the Turkish-Russian relations based on identifying the economic foundations that unite the interests of the two countries. The research also sheds light on the origin of the history and emergence of the Turkish-Russian relations. The research devoted a special focus to the nature of the economic foundations governing the development of the process of rapprochement of Turkish-Russian relations, and its impact on increasing the state of coordination and cooperation despite the geopolitical incompatibility between Russia and Turkey towards many crises and files in the current and future regional and international environment. In its results, the research proposes future scenarios about anticipating the future of the rapprochement of Russian-Turkish relations based on economic foundations. And also based on the repercussions of the end of the Russian-Ukrainian war, the results of which are related to the level of networking or the decline of Russian-Turkish economic relations, All of this depends on the current and future balances of the international and regional system.

Keywords: Türkiye, Russia, Economic Foundations, the International System, the International Economy.

مقدمة:

يؤدي العامل الاقتصادي دوراً محورياً في تعزيز عملية التقارب بين علاقات الدول مع بعضها البعض، ففي ظل نظام دولي يتجه نحو التعددية القطبية الدولية، يصبح للاقتصاد الدولي ومعه عملية تشبيك العلاقات الاقتصادية دوراً توجيهياً في تعزيز التفاهات والتقاربات بين الدول، ومن هذا المنطلق كانت للمرتكزات الاقتصادية تأثيرها الفعال في تعزيز عملية التقارب بين العلاقات الروسية-التركية، حيث أن كلا البلدين في حاجة بعضهما البعض من النواحي الاقتصادية والتجارية، وخاصةً في ظل توازنات النظام الدولي الجديد منذ ما بعد عام 2011 وحدث التوترات الجيوسياسية في منطقة الشرق الأوسط، وأيضاً في ظل المتغيرات الدولية الجديدة مثل الحرب الروسية-الأوكرانية منذ 25/شباط لعام 2022، والذي أدت تلك الحرب إلى التركيز على اعتبار العامل الاقتصادي مرتكزاً أساسياً للتقارب الروسي-التركي، والسبب في ذلك بأن روسيا تسعى لتجاوز العقوبات الغربية والأمريكية المفروضة عليها بسبب حربها مع أوكرانيا وذلك عبر تعزيز العامل الاقتصادي والتجاري مع تركيا لكسر العزلة والحصار الاقتصادي الأمريكي والغربي على الاقتصاد الروسي، في حين تسعى تركيا إلى الاستفادة من روسيا من خلال تعزيز التعامل مع البنوك الروسية وشراء مصادر الطاقة الروسية (نفط وغاز)، وذلك بعد توقف الإمدادات الروسية من الطاقة إلى أوروبا، وهذا فضلاً عن عدم رغبة تركيا في

قطع العلاقات الاقتصادية والتجارية الجيدة مع روسيا والتي تمكن البلدين من تجاوز أي خلافات سياسية أو أمنية في ملفات منطقة الشرق الأوسط.

أهمية البحث وأهدافه:

تكمن الأهمية العلمية لهذا الموضوع في محاولة فهم طبيعة المرتكزات الاقتصادية ودورها في تعزيز عملية تقارب العلاقات الروسية-التركية، وذلك من خلال التعرف على أبرز محددات العلاقة الاقتصادية بين البلدين مثل الطاقة، السياحة، تجاوز العقوبات الدولية، فالعامل الاقتصادي بين العلاقات الروسية-التركية هو الأكثر تأثيراً في تعزيز عملية التقارب بين علاقات البلدين، في حين تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تاريخ ونشأة العلاقات الروسية-التركية والدور الاقتصادي لهذه النشأة، وأيضاً التعرف على أهم خطوات البلدين في إطار تعزيز العلاقات الاقتصادية، ومن ثم يهدف البحث أيضاً إلى طرح ومعالجة سيناريوهات مستقبلية حول التقارب الروسي-التركي بناءً على المرتكزات الاقتصادية الحالية والمستقبلية.

إشكالية البحث:

في ظل المتغيرات الدولية والإقليمية الراهنة والمستقبلية منذ ما بعد عام 2011، تتسم طبيعة العلاقات التركية-الروسية في طابع مميز يعبر عن ازدياد حالة التقارب والتفاهم أكثر من التباين أو التعارض بين السياسات أو المواقف تجاه القضايا الدولية والإقليمية،

ويؤدي العامل الاقتصادي دوراً مهماً في تعزيز حالة التقارب هذه، وذلك بسبب طبيعة النظام الدولي الذي يتميز بشدة الترابط والاعتمادية الاقتصادية المتبادلة بين الدول، ومن هذا المنطلق يمكن طرح إشكالية البحث من خلال التساؤل الرئيس التالي:

ما هي طبيعة المرتكزات الاقتصادية الحاكمة لعملية التقارب بين العلاقات الروسية-التركية بعد عام 2011، وما هو مستقبل هذه العلاقة في ضوء المتغيرات الإقليمية والدولية الراهنة والمستقبلية؟

منهجية البحث:

- المنهج التحليلي-الوصفي: تم اعتماد هذا المنهج من أجل سرد وتتبع وقائع وأحداث نشأة العلاقات الروسية-التركية بناءً على المرتكزات الاقتصادية، وتحليلها ووصفها بشكل منهجي وعلمي دقيق، إضافةً إلى البحث حول أهداف ومصالح الدولتين في إطار المرتكزات الاقتصادية.

حدود البحث:

- الإطار الزمني: تمتد فترة دراسة هذا البحث منذ ما بعد عام 2011 إلى الوقت الراهن، مع التركيز على أعوام 2020-2023، حيث ازدادت فيه عمليات التقارب بين العلاقات الروسية-التركية بناءً على المرتكزات الاقتصادية وتعزيز مصالح البلدين.

- الإطار المكاني: تشمل نطاق هذه الدراسة هو دولة روسيا ودولة تركيا بشكل خاص، مع التطرق إلى تأثير البيئة الإقليمية والدولية المؤثرة على عملية تقارب العلاقات الروسية-التركية بناءً على المرتكزات الاقتصادية.

الإطار النظري:

أولاً- تاريخ ونشأة العلاقات الروسية-التركية:

يعود تاريخ التعاون بين تركيا وروسيا إلى أكثر من 5 قرون، فقد وصل أول سفير روسي إلى إسطنبول عام 1497، وكان التاريخ الرسمي لإقامة العلاقات الدبلوماسية بين البلدين هو 3/يونيو/حزيران لعام 1920، ويعتمد التقارب الروسي-التركي على إطار قانوني واسع، حيث أكثر من 80 وثيقة أساسية سارية المفعول بين البلدين، بما في ذلك معاهدة الصداقة والأخوة المؤرخة 16 مارس/آذار لعام 1921، ومعاهدة مبادئ العلاقات في 25 مايو/أيار 1992، والإعلان المشترك بشأن التقدم نحو مرحلة جديدة في العلاقات بين الاتحاد الروسي وجمهورية تركيا وتعميق الصداقة والشراكة متعددة الأوجه في 13 فبراير/شباط لعام 2009².

² من موقع السفارة الروسية في تركيا، استرد في 2023/5/1، عبر الرابط:

<https://turkey.mid.ru/ru/countries/bilateral-relations/political-relations/>

تتمتع تركيا بعلاقة طويلة ومعقدة مع روسيا تمتد إلى قرون ماضية، فقد خاض كلا البلدين حروباً عديدة منذ أيام (العثمانيين) الأتراك و(القيصرية) الروس³، وتميز التاريخ المضطرب للعلاقات التركية-الروسية بـ 13 حرباً دموية، كان آخرها الحرب العالمية الأولى 1914-1918، وبحلول نهاية تلك الحرب عندما تمت الإطاحة بالإمبراطوريتين (القيصرية-الروسية) و(العثمانية-التركية)، أدى ذلك إلى تحول غير مسبوق في التفاعلات الديناميكية الداخلية والخارجية وإلى فصل جديد وأكثر إيجابية في العلاقات الثنائية الروسية-التركية، وطورت الحكومة الروسية التي يقودها آنذاك البلاشفة بقيادة فلاديمير لينين والقوميين الأتراك بقيادة مصطفى كمال أتاتورك علاقات ودية كبيرة، ولكن من جانب آخر قام السوفييت بعد نهاية الحرب العالمية الثانية 1939-1945 بتقديم مطالب إقليمية على تركيا من ضمنها موضوع المضائق الدولية (البوسفور والدردينيل) وطبيعة السيطرة عليها، حيث أوضح ستالين رغبته في رؤية حكومة موالية للسوفييت في أنقرة، وهذا الأمر دفع تركيا إلى اللجوء للتحالف مع المحور الأمريكي-الأوروبي بقيادة الناتو منذ عام 1952، ولكن على الرغم من ذلك ظهرت فترات من التقارب المبكر بين العلاقات الروسية-التركية خلال حقبة الحرب الباردة بدايةً تحت قيادة رئيس الوزراء

³ الحروب الروسية-العثمانية 1568-1878: هي سلسلة من الحروب التي نشبت بين الإمبراطورية الروسية والدولة العثمانية ما بين القرنين السادس عشر والعشرين، انتصر الروس في معظمها حتى نهاية القرن السابع عشر، وقد أنهكت هذه الحروب وغيرها السلطنة العثمانية حتى بداية القرن العشرين، وكانت هذه الحروب في الأساس لوقف الأطماع الروسية في غزو أراضي ولاية القرم العثمانية، ولاحقاً لرغبة الروس في السيطرة على البحر الأسود وممراته (البوسفور والدردينيل) نحو مياه المتوسط الدافئة، وانتهت أغلب المعارك بانتصار روسيا مما أدى في معظم الأحيان بمعاهدات قاسية على الدولة العثمانية تحلّت فيها عن ولاية القرم، ولاحقاً سمحت بمرور السفن الروسية من البوسفور دون قيود.

التركي آنذاك بولنت أجاويد كان هناك تقارباً مع السوفييت خلال السبعينيات بعد أزمة قبرص 1974 وفرض العقوبات الأمريكية على تركيا، وفي الثمانينيات بقيادة رئيس الوزراء التركي آنذاك تورغوت أوزال أدت اتفاقية الغاز الطبيعي بين روسيا وتركيا لعام 1984 إلى ظهور علاقات تجارية واستثمارية ناشئة، وتأسيس مجلس العلاقات الاقتصادية الخارجية بين البلدين، ولذلك شكلت هذه التطورات التي حدثت في النصف الثاني من الثمانينيات قبل انهيار الاتحاد السوفييتي وانتهاء الحرب الباردة نقطة تحول حقيقية في عملية التقارب بين العلاقات الروسية-التركية، وخلقت الأساس للشراكة الاقتصادية القوية بين البلدين، وأدت اتفاقية الغاز الطبيعي بين البلدين إلى تحسين ظروف الاقتصاد التركي حيث تتطلب تلك الاتفاقية من الاتحاد السوفييتي آنذاك شراء سلع وخدمات من تركيا مقابل صادرات الغاز الطبيعي عبر أراضي تركيا⁴.

وأما بعد نهاية الحرب الباردة 1945-1991 ظهرت فكرة في الأوساط الداخلية للنخب التركية تقوم على رأي الجنرال التركي (تونسل كيلينتش) الذي جادل "بأن الاتحاد الأوروبي لن يعترف بتركيا أبداً كدولة عضو في الاتحاد الأوروبي، مما يعني بأن تركيا

⁴ Ziya Öniş and Şuhnaz Yılmaz, **Turkey and Russia in a shifting global order: cooperation, conflict and asymmetric interdependence in a turbulent region**, Third World Quarterly, 2015, p: 4-5.

يجب أن تغادر الناتو التي تقوده الولايات المتحدة وتتحالف بدلاً من ذلك مع كل من روسيا وإيران⁵.

تعقيباً على ما تقدم يمكن الإشارة إلى أن تاريخ نشأة العلاقات الروسية-التركية بعد انتهاء الحرب الباردة يعود إلى عام 1992، حيث كانت تركيا في مقدمة الدول التي اعترفت بدولة روسيا الاتحادية كدولة وارثة للاتحاد السوفيتي، لأن الاعتراف صدر يوم تفكك هذا الاتحاد في 24/كانون الأول لعام 1991، وبعد زيارات رسمية متبادلة على مستوى وزيري خارجية البلدين، وقع رئيس الوزراء التركي آنذاك سليمان ديميريل مع الرئيس الروسي الأسبق بوريس يلتسن في موسكو، بتاريخ 25/أيار لعام 1992، معاهدة "مبادئ العلاقات بين جمهورية تركيا والاتحاد الروسي"، ولهذا اعتبرت تلك المعاهدة بمثابة الأساس لمرحلة جديدة من العلاقات التركية-الروسية والمبادئ التي تشكل أساساً لها بين البلدين، وشددت المعاهدة على الجوانب الندية في العلاقات، مثل احترام السيادة والسلامة الإقليمية، والمساواة في الحقوق والمصالح المتبادلة، والامتناع عن استخدام القوة أو التهديد باستخدامها كوسيلة لحل المشكلات العالقة بين البلدين⁶.

⁵ Kirişci, Kemal. The implications of a Turkish-Russian rapprochement. On the Site of Brookings. of the link retrieved in a date 1/1/2023:
<https://www.brookings.edu/blog/order-from-chaos/2016/08/10/the-implications-of-a-turkish-russian-rapprochement>

⁶ خولي، معمر فيصل سليم، العلاقات التركية-الروسية من إرث الماضي إلى آفاق المستقبل، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة: قطر، بيروت: لبنان، الطبعة الأولى، 2014، ص: 9-10.

في الإطار العام برزت عدة عوامل تؤكد بداية عملية التقارب بين العلاقات الروسية-التركية بعد سنوات انتهاء الحرب الباردة وسقوط الاتحاد السوفييتي في عام 1991، وتجلت هذه العوامل في الآتي⁷:

1. إدراك روسيا بأن التحرك أو النشاط التركي في آسيا الوسطى وجنوب القوقاز لا يشكل أي تهديد جدي لنفوذها في تلك المنطقتين.
2. انتهاء حروب يوغوسلافيا في البوسنة والهرسك بموجب اتفاقية "دايتون" في 10/كانون الثاني لعام 1995.
3. انتهاء حرب الشيشان الأولى لعام 1996، وحرب الشيشان الثانية لعام 2009.
4. تراجع الدعم الروسي للقضية الكردية في منطقة الشرق الأوسط وهذا ما يعزز من التقارب مع تركيا في هذا الإطار.
5. توقيع اتفاق مد خط أنبوب الغاز "السييل الأزرق" في 15/كانون الأول لعام 1997، والذي يهدف إلى ربط روسيا مع تركيا من خلال قاع البحر الأسود، ويرمز هذا الاتفاق إلى واقعية تعزيز المرتكزات الاقتصادية بين البلدين، إذ رأت روسيا في تركيا من خلال هذا الاتفاق بأنها شريكاً مهماً ومستقبلياً واعداءً، في حين أظهرت تركيا انفتاحاً عملياً باتجاه تعزيز التفاهم والتقارب مع روسيا في العديد من ملفات النظام الدولي والإقليمي.

⁷ خولي، معمر فيصل سليم، المرجع السابق، ص: 19-20.

6. انتهاء حرب مرتفعات قره باغ الأولى بين أرمينيا وأذربيجان بموجب اتفاقية وقعت لوقف القتال في 12/أيار لعام 1994، ويجدر بالذكر بأن الحرب الثانية التي اندلعت في عام 2020 انتهت بموجب اتفاقية لوقف إطلاق النار في 10/تشرين الثاني لعام 2020 وذلك برعاية روسية-تركية مشتركة لوقف تداعيات تلك الحرب في القوقاز.

7. في 19/12/2016 اغتيل السفير الروسي لدى تركيا أ.ج.كارلوف في أنقرة نتيجة هجوم إرهابي، ونددت القيادة التركية بهذه الجريمة ووصفتها بأنها "استفزاز يهدف إلى تقويض عملية التطبيع التدريجي للعلاقات الروسية-التركية"، واتفق الطرفان على إقامة تعاون وثيق بين هيئات التحقيق في البلدين لإجراء تحقيق شامل في ملابسات الجريمة، والتعرف على منظميها ومعاقبتهم، وكذلك اتخاذ أكثر الإجراءات فعالية لضمان سلامة المواطنين الروس والمؤسسات الأجنبية وموظفيها، وعلى الرغم من حادثة الاغتيال والأزمة السياسية الداخلية الحادة في تركيا المرتبطة بمحاولة الانقلاب في 2016، استمرت العلاقات الروسية التركية في التطور بشكل مطرد، وقد اكتسب الحوار السياسي ديناميات عالية⁸.

⁸ من موقع السفارة الروسية في تركيا، استرد في 2023/5/1، عبر الرابط:

<https://turkey.mid.ru/ru/countries/bilateral-relations/political-relations/>

8. في عام 2018 عقد رئيسا روسيا وتركيا 7 اجتماعات و 18 محادثة هاتفية، وفي نفس العام عُقد الاجتماع السادس لمجموعة التخطيط الاستراتيجي المشترك (JSPG) في موسكو برئاسة وزيري خارجية البلدين، وقد استمرت الاتصالات السياسية الروسية التركية في التطور بشكل ديناميكي في عام 2019 وزار أردوغان موسكو لعقد مفاوضات مع الرئيس الروسي بوتين في 8 أبريل/نيسان 2019⁹.

من ناحية أخرى لأبد من الإشارة إلى أنه خلال سنوات 2010-2023 مرت العلاقات الروسية-التركية في أكثر مراحل التعاون والتنافس ذات الطابع الاستراتيجي، ولكن على الرغم من ذلك تجلت عملية التقارب الرئيسية بين البلدين بسبب المنافسات الجيوسياسية بين القوى الدولية والإقليمية في منطقة الشرق الأوسط بعد عام 2011 مثل أزمات (سورية، ليبيا، اليمن)، وكما أدت عملية تراجع وانحسار النفوذ الأمريكي من منطقة الشرق الأوسط، واشتراك القيادة الروسية برئاسة (بوتين) والقيادة التركية برئاسة (أردوغان) برؤية جيوسياسية مشتركة ومقاربة إلى تحقيق تعاوناً وتفاهماً أساسياً في مجال رفض القيادة الأحادية الأمريكية، وإصرارهم على إنشاء وتعزيز مسار نظام دولي متعدد الأقطاب وبعيداً عن الهيمنة الأمريكية والأوروبية المطلقة، وإن أحد مجالات التقارب الناشئ بين البلدين هو تشابه النظام السياسي في كل من روسيا وتركيا، حيث كلا

⁹ المرجع الإلكتروني السابق، الرابط:

<https://turkey.mid.ru/ru/countries/bilateral-relations/political-relations/>

البلدين يحكمهم نظام رئاسي وسيطرة مطلقة للزعامة الكاريزمية للشخصية (البوتينية) و(الأردوغانية)، حيث يميل الرئيس الروسي (بوتين) والرئيس التركي (أردوغان) إلى تعزيز السلطة الشخصية وصنع القرار السياسي الخارجي بشكل حاسم ومركزي للغاية، ويتخذ كلا الزعيمين خطاباً قومياً مناهضاً للغرب والولايات المتحدة الأمريكية، وعلاوةً على ذلك يسعى كلا البلدين إلى تحقيق أكبر قدر من الاستقلال الذاتي عن النظام الدولي التي تهيمن عليه الولايات المتحدة الأمريكية، وبحث كلا البلدين عن دور متميز في فضاء ما بعد الإمبراطورية (الروسية-الاتحاد السوفييتي) و(التركية-العثمانية)، وتحفز مثل هذه الطموحات كلا الزعيمين على تصوير نفسيهما على أنهما بمثابة جسور تربط الماضي بالحاضر والمستقبل، وترتبط أوروبا بآسيا والقوى الصاعدة التي تستخدم الخطاب الحضاري لدعم مطالبهم الجيوسياسية في البيئة الدولية والإقليمية الراهنة والمستقبلية¹⁰.

ثانياً- المرتكزات الاقتصادية للعلاقات الروسية-التركية:

تاريخياً تعود بداية العلاقات الاقتصادية بين روسيا وتركيا إلى عام 1992، حيث بلغ معدل التبادل التجاري بين البلدين منذ عام 1992 حتى وقوع الأزمة الاقتصادية في روسيا لعام 1998، ما بين 8 و 10 مليار دولار سنوياً، واستناداً إلى مجلس الأعمال الروسي-التركي، بلغت الصادرات التركية إلى روسيا حوالي 600 مليون دولار في عام

¹⁰ Yeghia Tashjian, **The Russian-Turkish "Co-opetition" in Times of Regional Crisis**, The Issam Fares Institute for Public Policy and International Affairs at the American University of Beirut, March 2022. p: 2-3.

2000، بينما بلغت الصادرات الروسية إلى تركيا في العام نفسه حوالي 3 مليار دولار، في حين بلغت ما تسمى بـ "تجارة الحقيبة" بين البلدين، وهي تجارة غير مسجلة، قدر حجمها في فترة 1991-1996 بين 6 و 10 ملايين دولار سنوياً، وأما في مجال الاستثمار بلغت استثمارات شركات البناء التركية في روسيا حتى نهاية عام 1998 ما يعادل 9,610 مليار دولار، وقد تأثرت شركات البناء التركية بالأزمة الاقتصادية التي لحقت بروسيا، إذ لم تتجاوز استثماراتها في قطاع البناء في أعوام الأزمة أكثر من 100 مليون دولار، وكانت روسيا قد بدأت استثماراتها في تركيا لعام 1995 في مجال المشروبات "الكحولية" وقطاع السياحة، فكان عدد السياح الروس يتزايد في تركيا حتى وصل في عام 1999 إلى ما يقارب بـ 438,719 سائحاً¹¹.

من جانب آخر برز تطور مهم على صعيد تأسيس العلاقات الروسية-التركية بناءً على المرتكزات الاقتصادية في عام 2002 عندما وصل حزب العدالة والتنمية إلى الحكم في تركيا، حيث ازداد التقارب الدبلوماسي بين تركيا وروسيا في العديد من الملفات الدولية والإقليمية، ومنها محاربة الإرهاب في الشيشان، والتأكيد على الاستقلالية في السياسة الخارجية لكلا البلدين بعيداً عن مصالح وأهداف الولايات المتحدة الأمريكية، وهذا الأمر انعكس على مستوى عملية التقارب في العلاقات الاقتصادية بين البلدين، فعلى مستوى التبادل التجاري ارتفع من 5,031 مليار دولار في عام 2002، إلى 10,860 مليار

¹¹ خولي، معمر فيصل سليم، مرجع السابق، ص: 18-19.

دولار في عام 2004، وعلى مستوى قطاع الطاقة، زاد اعتماد تركيا على الغاز الطبيعي الروسي في تلك المدة من 17,624 مليار دولار إلى 22,174 مليار دولار، كما تزايد معدل التبادل التجاري بين البلدين تزايداً تدريجياً من 21,044 مليار دولار في عام 2006 إلى 28,235 مليار دولار، حتى وصل إلى 37,847 مليار دولار في عام 2008، كما ازداد أيضاً التعاون الاقتصادي بين البلدين في مجال الطاقة، إذ بلغ استيراد تركيا من النفط الروسي 29%، ومن الغاز الطبيعي الروسي 63%، وأما في مجال الاستثمارات بلغت الاستثمارات التركية في روسيا نحو 7 مليار دولار في عام 2008، وتركزت في قطاعات البناء والمواد الغذائية والصناعات الإلكترونية، في حين بلغت الاستثمارات في تركيا لعام 2008 مبلغ 4 مليار دولار، وكانت تتركز في مجال الاتصالات ومشاريع الطاقة¹².

أما بعد عام 2011 وما حدث في منطقة الشرق الأوسط من توترات جيوسياسية عديدة في كل من (سورية، ليبيا، اليمن)، وتوتر العلاقات الروسية-التركية في سورية وليبيا، حيث يقف كل من الطرفين على طرفي نقيض في دعم الأطراف المتعلقة بهذه النزاعات، ولكن هذا الأمر لم يمنع من تقدم العلاقات الاقتصادية الروسية-التركية، حيث بلغ معدل التبادل التجاري بين البلدين في نهاية عام 2012 ما يقارب 33,303 مليار دولار، إذ صدرت تركيا إلى روسيا ما قيمته 6,683 مليار دولار، واستوردت منها ما قيمته

¹² المرجع السابق، ص: 30-49.

26,620 مليار دولار، ويتبين بأن ميزان التبادل التجاري يميل إلى مصلحة روسيا، والسبب في ذلك يعود إلى اعتماد تركيا بشكل كبير على استيراد الطاقة من روسيا، فقد بلغت وارداتها من الغاز الطبيعي ما نسبته 45,5% وبقية إجمالية بلغت 10,987 مليار دولار، وأما النفط بلغت نسبة ما استورد منه 19,9% وبقية 4,7 مليار دولار، في حين بلغ استيراد الفحم 1,521% وبقية 6,3 مليار دولار، ويتبين مما سبق مدى اعتماد الاقتصاد التركي على مصادر الطاقة الروسية، وخصوصاً الغاز الطبيعي، وهذا الأمر سوف يشكل تأثيراً متنامياً للدور الروسي في مستقبل الاقتصاد التركي، وأما بالنسبة لقطاع الاستثمارات بلغت استثمارات تركيا في روسيا حوالي 6 مليارات دولار في نهاية عام 2012، كما بلغت استثمارات روسيا في تركيا 4 مليار دولار في عام 2012، وكما يجدر بالذكر إلى أنه سعيًا إلى تعزيز التعاون الاقتصادي بين البلدين، قام كل منهما بتخفيف الرسوم الجمركية المفروضة على تبادل السلع، وكما قام كل من البلدين بإلغاء تأشيرات الدخول بينهما، وهو ما نشط قطاع السياحة حتى بلغ عدد السياح الروس في تركيا نحو 4 ملايين روسي في نهاية عام 2012، في مقابل 400 ألف سائح تركي يزورون روسيا¹³.

لذلك يتبين مما تقدم بأن الجانب الاقتصادي والتجاري يمثل الحجر الأساس في عمليات التقارب بين العلاقات التركية-الروسية، حيث تمثل تركيا سابع أكبر شريك تجاري

¹³ خولي، معمر فيصل سليم، مرجع السابق، ص: 97-98.

لروسيا، كما أنها الوجهة الأولى للسياح الروس، وعلى الجانب الآخر تشغل روسيا المركز الثاني بين الشركاء التجاريين الرئيسيين لتركيا، كما يجدر بالذكر بأنه قد نمت التجارة بين روسيا وتركيا إلى 25,6 مليار دولار في عام 2012، وبزيادة قدرها أكثر من 15% عن عام 2011¹⁴، وكما تطورت العلاقات بين روسيا وتركيا في مختلف المجالات بنشاط في السنوات الأخيرة، وحقق التعاون الاقتصادي مؤشرات عالية، ويجدر بالذكر إلى أنه في عام 2003 تم إطلاق خط أنابيب الغاز الروسي التركي "بلو ستريم" تحت البحر الأسود، وإن أكبر مشروع استثماري روسي في تركيا هو بناء أول محطة طاقة نووية تركية "أكويو" في محافظة مرسين، وفي 2013 تم افتتاح رسمياً خدمة العبارات بالسكك الحديدية بين مينائي كافكاز وسامسون¹⁵.

أيضاً في ضوء المعطيات السابقة لا بد من الإشارة إلى أنه في عام 2018 ارتفع حجم التبادل التجاري بين البلدين وفقاً لدائرة الجمارك الفيدرالية الروسية_ بنسبة 15.8%. مقارنة بعام 2017 وبلغ 25.5 مليار دولار، بما في ذلك الصادرات التي بلغت 21.3 مليار دولار (زيادة. بنسبة 14%)، والواردات 4.2 مليار دولار (بزيادة قدرها 23.5%)، وفي عام 2018 احتلت تركيا المركز السادس بين شركاء التجارة الخارجية لروسيا (3.7% من حجم التجارة الخارجية)، بما في ذلك المركز الخامس من حيث الصادرات

¹⁴طلعت (2013). ص: 105.

¹⁵ من موقع السفارة الروسية في تركيا، استررد في 2023/5/1، عبر الرابط:

<https://turkey.mid.ru/ru/countries/bilateral-relations/political-relations/>

والمركز 12 من حيث الواردات، وبحسب البنك المركزي الروسي بلغ حجم الاستثمارات الروسية المباشرة في الاقتصاد التركي 405 ملايين دولار في 2018، وبالمقابل بلغت الاستثمارات التركية في الاقتصاد الروسي 113 مليون دولار¹⁶.

نقطة أخرى في مجال دور المرتكزات الاقتصادية في تعزيز العلاقات الروسية-التركية لابد من التوضيح بأن الآلية الرئيسية لتنسيق التعاون التجاري والاقتصادي بين البلدين هي ما تسمى بـ "اللجنة الحكومية الروسية-التركية المشتركة للتعاون التجاري والاقتصادي"، ويعمل هذا الهيكل في إطار مجلس التعاون رفيع المستوى برئاسة رئيسي روسيا وتركيا منذ عام 2010، وإن الأشكال الرئيسية للتعاون الاقتصادي الثنائي، بالإضافة إلى الإمدادات السلعية والتفاعل الاستثماري، تتمثل بـ تبادل وفود ممثلي السلطات الإقليمية ودوائر الأعمال، وتنظيم المعارض والأسواق، والفعاليات الثقافية، وإقامة علاقات توأمة بين المدن* في كلا البلدين¹⁷.

من جانب آخر يشير موقع وزارة الخارجية التركية إلى أن العلاقات الاقتصادية والتجارية تشكل القوة الدافعة وراء تقارب العلاقات التركية-الروسية، حيث كانت روسيا واحدة من أهم الشركاء التجاريين لتركيا، وقد بلغ حجم التجارة بين الدولتين مبلغاً بقيمة 26,309

¹⁶ من موقع السفارة الروسية في تركيا، استرد في 2023/5/1، عبر الرابط:

<https://turkey.mid.ru/ru/countries/bilateral-relations/political-relations/>

¹⁷ توأمة المدن*: هو أساساً الاتفاق بين مدينتين على التعاون في مختلف المجالات والأمور التي تعني التجمعات السكنية المدنية، ويوقع عليها عادةً صاحب أعلى سلطة في كلا المدينتين، يقوم فريق من كلا المدينتين بإعداد بنود الاتفاقية، وعادةً تشمل هذه الاتفاقية نقاط تحدد مدى وشكل التعاون بين المدينتين في تبادل المعلومات والخبرات والحلول، كما تكون المدينتان مرتبطتين عبر خطوط الطيران بصور مباشرة رغم أن هذا ليس شرطاً ضرورياً، ونسبياً يكون السفر بينهما سهلاً.

مليار دولار في عام 2019، في حين بلغت قيمة الصادرات التركية مبلغاً قيمته 3.854 مليار دولار، وأما الواردات فقد بلغت مبلغاً قيمته 22.454 مليار دولار، وكما تم إنجاز إجمالي عدد المشاريع منذ عام 1972 بقيمة إجمالية تزيد عن 75.7 مليار دولار حتى عام 2023 من قبل المقاولين الأتراك في روسيا، بينما بلغت الاستثمارات المتبادلة 10 مليار دولار لكل من البلدين، ومن جانب آخر تشكل الطاقة أحد أهم عناصر وأسباب تقارب العلاقات بين تركيا وروسيا، وذلك من خلال مشروع محطة الطاقة النووية TurkStream و Akkuyu، حيث يتم مواصلة التعاون في مجال الطاقة مع روسيا التي تعد من بين أهم موردي الطاقة الرائدة لتركيا، وتم افتتاح خط أنابيب ترك ستريم للغاز الطبيعي في 8 يناير/كانون الثاني لعام 2020، وعلى صعيد آخر يشكل التعاون في مجال السياحة بين تركيا وروسيا جانباً مهماً آخر للعلاقات الثنائية، مع وجود أكثر من 7 ملايين سائح روسي في تركيا وذلك إحصاء عام 2019¹⁸.

تأسيساً على ما تقدم تشير أحدث الأرقام الصادرة عن المكتب الإحصاء التركي توركسات (Turksat) حول التجارة الخارجية التركية وأهم الشركاء الرئيسيين، حيث تحتل روسيا الشريك الرئيسي الثالث (تسبقها ألمانيا، والولايات المتحدة) في الصادرات التركية، وذلك بمبلغ مليار و43 مليون دولار في شهر كانون الثاني/يناير لعام 2023،

¹⁸ Relations between Türkiye and the Russian Federation. On the site of Ministry of Foreign Affairs of Türkiye. of the link retrieved in a date 1/3/2023:

<https://www.mfa.gov.tr/relations-between-turkey-and-the-russian-federation.en.mfa>

في حين احتلت روسيا الشريك الرئيسي الأول للواردات إلى تركيا (تليها سويسرا، الصين، ألمانيا، الولايات المتحدة)، وذلك بمبلغ 5 مليار ومليون دولار في شهر كانون الثاني/يناير لعام 2023¹⁹.

بناءً على ما تقدم يمكن الإشارة إلى أن السمة المركزية للعلاقات التركية-الروسية هي قدرة كل من البلدين على تجزئة تلك العلاقات، والهدف من هذه التجزئة هو أن المرتكزات الاقتصادية المزدهرة للعلاقات الروسية-التركية تبقى منفصلة تماماً عن عدم التوافق الجيوسياسي بين البلدين تجاه ملفات أمنية وسياسية وعسكرية في توازنات البيئة الإقليمية والدولية مثل أزمات (سورية، ليبيا، أوكرانيا... وغيرها)، وبمعنى آخر تتفق القيادة التركية والروسية على تجاهل أي قضايا تختلف وجهات نظرهما بشأنها مع السعي بشكل مستمر على تعزيز المرتكزات الاقتصادية الحاكمة للعلاقات بين البلدين، والدليل على أهمية هذه المقاربة الاقتصادية بين الجانبين يتمثل من خلال رغبة روسيا في جعل تركيا معبراً لمرور الطاقة الروسية إلى جنوب وشرق ووسط أوروبا بديلاً عن أوكرانيا²⁰، وهذا الأمر أصبح ذو أهمية أكثر بعد تداعيات الحرب الروسية-الأوكرانية المندلعة منذ 25/شباط/لعام 2022، حيث أدت تداعيات تلك الحرب إلى زيادة مستوى التعاون

¹⁹ Dış Ticaret İstatistikleri, Ocak 2023. On the site of Türkiye İstatistik Kurumu. of the link retrieved in a date 10/4/2023:

<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Foreign-Trade-Statistics-January-2023-49621>

²⁰ Isachenko, Daria, **Turkey and Russia The Logic of Conflictual Cooperation**, Stiftung Wissenschaft und Politik German Institute for International and Security Affairs, , Berlin: Germany, October 2021, p: 15.

والتنسيق التركي-الروسي بناءً على المحددات الاقتصادية مثل اتفاقية تصدير الحبوب من أوكرانيا عبر تركيا في عام 2022 برعاية الأمم المتحدة.

يُستنتج مما سبق مدى أهمية العامل الاقتصادي والتجاري في تعزيز حالة التقارب التركي-الروسي وتمتين العلاقات التركية-الروسية، وإن كلا البلدين في حاجة بعضهما البعض في ظل تداعيات المنفعة الاقتصادية المتبادلة بينهما في ظل تطورات البيئة الدولية والإقليمية الراهنة والمستقبلية، فالعلاقات الروسية-التركية والتقارب الناشئ بين قادة البلدين في العديد من الملفات الجيوسياسية الدولية يبقى ضمن إطار تفعيل دور المرتكزات الاقتصادية للعلاقات الروسية-التركية، والتي تتمثل أبرزها في ملفات الطاقة والسياحة والتبادل التجاري.

ثالثاً - سيناريوهات التقارب الروسي-التركي بناءً على المرتكزات الاقتصادية:

إن أحد السمات البارزة في السنوات الـ 23 الماضية من العلاقات التركية-الروسية هو مجال تعزيز المرتكزات الاقتصادية لطبيعة العلاقات بين البلدين، حيث كان نمو العلاقات الاقتصادية التركية-الروسية يجري في إطار العديد من المجالات منها التبادل التجاري ومجال الطاقة والسياحة، والبناء، وهذا الأمر قد حدث على الرغم من الصدمات والخلافات الآنية والتكتيكية بين الطرفين في العديد من ملفات منطقة الشرق الأوسط

(سورية، ليبيا)، أو منطقة شرق أوروبا (أوكرانيا)، ولكن في الإطار العام يطرح الباحث ثلاث سيناريوهات مستقبلية تحدد طبيعة مستقبل المرتكزات الاقتصادية للعلاقات الروسية-التركية، وذلك وفقاً لما يلي:

1. سيناريو تعزيز التشابك والترابط الاقتصادي بين البلدين:

يفترض هذا السيناريو استمرار تشبيك العلاقات الاقتصادية الروسية-التركية بناءً على مؤشرات متعلقة بحجم النفوذ الروسي المتزايد في العلاقات الدولية، وأيضاً انتهاء الحرب الروسية-الأوكرانية بانتصار روسيا على أوكرانيا وحلف الناتو من ورائها، وهذا الأمر في حال حدوثه سيؤدي ذلك إلى سيطرة روسيا على أجزاء واسعة من البحر شاطئ البحر الأسود، وأيضاً نفوذاً روسيا متزايداً في شرق ووسط أوروبا، وإن انعكاس هذا الانتصار الروسي سيؤدي إلى قيام تركيا باللجوء إلى تحسين وتعزيز الاتفاقيات المشتركة في مجال الطاقة والسياحة وتعزيز التبادل التجاري مع روسيا، وأيضاً جعل تركيا وسيطاً دولياً في اتفاقيات متعلقة بالوضع الأمني والاقتصادي في أوكرانيا، وهذا الأمر سيكون مدفوعاً بتزايد النفوذ الروسي سياسياً واقتصادياً على صعيد البيئة الدولية والإقليمية الراهنة والمستقبلية، وإن احتمالية تحقق هذا السيناريو سيكون مرتبط بمدى صمود روسيا في حربها مع أوكرانيا والغرب والولايات المتحدة الأمريكية، وأيضاً مدى تعاون الصين في دعم الاقتصاد الروسي وعدم السماح بانهيائه داخلياً إثر العقوبات وحظر شراء النفط الروسي وتحديد سقف لسعر النفط الروسي.

2. سيناريو انحسار التشابك والترابط الاقتصادي بين البلدين:

يفترض هذا السيناريو حدوث تراجعاً حاداً في مستوى تشبيك العلاقات الاقتصادية الروسية-التركية، وأيضاً حدوث أزمات اقتصادية حادة في روسيا بسبب تداعيات الحرب الروسية-الأوكرانية، وتداعيات العقوبات الأمريكية والغربية والحصار والعزلة الدولية على روسيا، وأيضاً يفترض هذا السيناريو انتهاء الحرب الروسية-الأوكرانية وخسارة روسيا لأراضي كانت قد سيطرت عليها، ومن ثم زيادة النفوذ الغربي والناو والاتحاد الأوروبي في أوكرانيا، مقابل تراجع وانحسار النفوذ الروسي، وانهيار قوة الاقتصاد الروسي، ولهذا فإن تركيا سوف تكون مضطرة إلى الانسحاب من الأسواق الروسية، وعدم التعامل مع البنوك الروسية، وأيضاً ربما المشاركة في العقوبات الأمريكية والغربية على روسيا، مقابل وعود أمريكية-أوروبية في إدخال تركيا ضمن الاتحاد الأوروبي، وأيضاً تقديم معونات مالية كبيرة للحكومة التركية، وعلى الرغم من هذا الافتراض إلا أن هذا السيناريو يعد مستبعداً في ظل توازنات القوة القارية لروسيا وشبكة تحالفاتها مع الصين وإيران ودول الخليج العربي، حيث من الواضح بأن النفوذ الروسي بدأ يتصاعد على حساب تراجع النفوذ الأمريكي-الغربي في مناطق عديدة من العالم.

3. سيناريو تحقيق التوازن والترابط الاقتصادي بين البلدين بناءً على المصالح

المشتركة:

يفترض هذا السيناريو حصول حالة من التوازن المعقول بين العلاقات الاقتصادية التركية-الروسية بناءً على تعزيز المصالح المشتركة لكل من البلدين، أي بدون حدوث حالة من النفوذ المتزايد لحساب طرف على طرف آخر، وهذا الأمر سوف يكون متعلقاً بحصول تسوية دولية تخص مسألة الحرب الروسية-الأوكرانية، ففي حال حدوث اتفاق نهائي بين روسيا والولايات المتحدة حول تسوية المسألة الأوكرانية بحل يرضي جميع الأطراف، سيؤدي ذلك إلى تحقيق توازن اقتصادي فعال واستراتيجي بين العلاقات الروسية-التركية، وسوف تدخل الأسواق الروسية والتركية في حالة انتعاش متبادل ونمو اقتصادي متوقع في كل من اقتصاد البلدين، وهذا الأمر يبقى مرهوناً بتوازنات الحرب الروسية-الأوكرانية، وطبيعة خروج تسوية نهائية لا تؤدي إلى تجدد تلك الحرب مستقبلاً.

خاتمة:

إن السمة الأساسية لطبيعة عملية التقارب في العلاقات التركية-الروسية تتجلى في مسألة المرتكزات الاقتصادية الحاكمة لتعزيز وتشبيك المصالح الاقتصادية بين البلدين، حيث تتميز تركيا بأنها دولة عبور مهمة لمصادر الطاقة الروسية، ودولة إقليمية تسيطر على مضائق الدردنيل والبوسفور التي تربط البحر المتوسط بالبحر الأسود، وهي دولة قريبة جغرافياً من مساحات النفوذ الروسي المتزايد في العديد من المناطق مثل (القوقاز، شرق أوروبا، سوريا والعراق)، وهذا فضلاً عن درجة التقارب بين السمات الشخصية لقادة كل من روسيا وتركيا، حيث يشترك كل من (أردوغان) و(بوتين) في نظرة متوازنة تجاه تعزيز العامل الاقتصادي بشكل رئيسي بين البلدين، وتجاوز الخلافات السياسية والأمنية والعسكرية، ويرغب كل منهما بتعزيز الاستقلالية في السياسة الخارجية ومواجهة القوة الأحادية الأمريكية والغربية، ومن ثم التوجه نحو نظام متعدد الأقطاب، ولهذا من المتوقع بأن تبقى المرتكزات الاقتصادية تؤدي دوراً استراتيجياً في تعزيز عملية التقارب بين العلاقات الروسية-التركية، وهذا الأمر متعلق بحاجة روسيا الشديدة إلى الاقتصاد التركي، بسبب الحصار الأمريكي والغربي على روسيا بسبب حربها في أوكرانيا، وهذا الأمر في المقابل يجعل من تركيا وسيطاً دولياً للاتفاقيات والتسويات السياسية والاقتصادية، ومنفذاً للاقتصاد الروسي للهروب من العقوبات، ولذلك إن لتركيا مصلحة اقتصادية في استمرار شراء النفط الروسي لتأمين مصادر الطاقة التي يحتاجها الاقتصاد التركي المتنامي.

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Yeghia Tashjian, The Russian-Turkish “Co-opetition” in Times of Regional Crisis, The Issam Fares Institute for Public Policy and International Affairs at the American University of Beirut, March 2022.
2. Isachenko, Daria, **Turkey and Russia The Logic of Conflictual Cooperation**, Stiftung Wissenschaft und Politik German Institute for International and Security Affairs, , Berlin: Germany, October 2021.
3. Ziya Öniş and Şuhnaz Yılmaz, **Turkey and Russia in a shifting global order: cooperation, conflict and asymmetric interdependence in a turbulent region**, Third World Quarterly, 2015.

ثانياً- المراجع باللغة العربية:

1. طلعت، محمد، العلاقات التركية-الروسية مجالات التقارب وقضايا الخلاف، مجلة رؤية تركية، السنة الثانية، العدد الثاني، ص-ص: 103-116. أنقرة: تركيا.
2. خولي، معمر فيصل سليم، العلاقات التركية-الروسية من إرث الماضي إلى آفاق المستقبل، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة: قطر، بيروت: لبنان، الطبعة الأولى، 2014.

ثالثاً- المراجع الإلكترونية:

1. من موقع السفارة الروسية في تركيا، استرد في 2023/5/1، عبر الرابط:
<https://turkey.mid.ru/ru/countries/bilateral-relations/political-relations/>
2. Relations between Türkiye and the Russian Federation. On the site of Ministry of Foreign Affairs of Türkiye. of the link retrieved in a date 1/3/2023:
<https://www.mfa.gov.tr/relations-between-turkey-and-the-russian-federation.en.mfa>
3. Dış Ticaret İstatistikleri, Ocak 2023. On the site of Türkiye İstatistik Kurumu. of the link retrieved in a date 10/4/2023:
<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Foreign-Trade-Statistics-January-2023-49621>
4. Kirişci, Kemal. The implications of a Turkish-Russian rapprochement. On the Site of Brookings. of the link retrieved in a date 1/1/2023:
<https://www.brookings.edu/blog/order-from-chaos/2016/08/10/the-implications-of-a-turkish-russian-rapprochement>

دور تطبيق أساليب التسويق الإلكتروني في تعزيز كفاءة الأداء التسويقي في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المصارف الخاصة الإسلامية السورية

الباحث نزار العيسى²

الدكتورة ناريمان شوكي¹

ملخص

هدف هذا البحث لمعرفة دور أساليب التسويق الإلكتروني في تعزيز الأداء التسويقي المصرفي على مستوى المصارف الخاصة الإسلامية في سورية، من خلال الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها 70 موظفاً إدارياً بالمصارف محل البحث، وتمت معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V26). وقد خلص البحث إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لأساليب التسويق الإلكتروني على تعزيز الأداء التسويقي للمصارف الخاصة الإسلامية في سورية .

الكلمات المفتاحية: التسويق الإلكتروني، أساليب التسويق الإلكتروني، الأداء التسويقي، قياس الأداء التسويقي، المصارف الخاصة الإسلامية السورية.

¹ قسم اقتصاد وإدارة أعمال دولية ، المعهد العالي للتنمية الإدارية ، دمشق.
² ماجستير، اقتصاد وإدارة أعمال دولية ، المعهد العالي للتنمية الإدارية ، دمشق.

The role of applying electronic marketing methods in enhancing the efficiency of marketing performance in business organizations - a field study on Syrian Islamic private banks

Dr. Nariman Shawky¹

Nizar Al-Essa²

Abstract:

The aim of this research is to know the role of electronic marketing methods in enhancing the banking marketing performance at the level of Islamic private banks in Syria, by relying on the questionnaire as a tool for data collection from a sample of 70 administrative employees in the banks in question, and it was processed using the statistical package for social sciences (SPSS). v26). The research concluded that there is a statistically significant effect of e-marketing methods on enhancing the marketing performance of Islamic private banks in Syria .

Keywords: e-marketing, e-marketing methods, marketing performance, marketing performance measurement, Syrian Islamic private banks

¹ - Department of Economics and International Business Administration, Higher Institute for Administrative Development, Damascus.

² - Master, Economics and International Business Administration, Higher Institute for Administrative Development, Damascus.

1. مقدمة:

يشهد عالم اليوم تطورات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، هذه الأخيرة كانت السبب الرئيسي في ظهور مصطلح "التسويق الإلكتروني" الذي يعتبر من المفاهيم التسويقية الحديثة، حيث نجد العديد من المؤسسات الكبرى في العالم اتجهت نحو تبني هذا المفهوم بهدف تقليص الفجوة الزمانية والمكانية للتسويق التقليدي وتسهيل عملية التواصل مع العملاء الذين يعيشون إلى حد كبير في العالم الإلكتروني، وتأتي المصارف على رأس هذه المؤسسات باعتبارها الأكثر تأثراً واستجابة للمتغيرات الخارجية والمستجدات التكنولوجية على وجه الخصوص.

وحتى تتمكن المصارف من النجاح في تطبيق هذا النمط التسويقي الحديث، من المهم جداً استخدام الأساليب والقنوات الإلكترونية من خلال الموقع الإلكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، وكذلك التطبيقات والرسائل النصية عبر الهاتف المحمول، والتي تضمن مجالاً للتفاعل والتواصل المستمر مع العملاء، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تعزيز أدائها التسويقي سواءً المتعلق بالحصة السوقية أو بالربحية أو ذلك الذي يرتبط بالانطباعات الذهنية المتعلقة برضا العملاء.

2. مشكلة البحث: على ضوء ما تقدم فإن جوهر مشكلة بحثنا تتبلور في الإجابة على التساؤل التالي: ما دور تطبيق أساليب التسويق الإلكتروني في تعزيز الأداء التسويقي في المصارف الخاصة الإسلامية السورية؟

3. أهمية البحث: تأتي أهمية هذا البحث نتيجةً للمستجدات التي يفرضها التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمر الذي فرض على القطاع المصرفي السوري انتهاج التسويق الإلكتروني كفلسفة وسياسة عمل في آن واحد، فوجود بحث يعني بهذا

النمط التسويقي الحديث أمر غاية في الأهمية بالنسبة للمصارف السورية التي تسعى جاهدةً لتعزيز أدائها التسويقي من خلال استخدام أساليب وقنوات إلكترونية فعّالة تسهّل عملية التواصل مع العملاء وتقديم الخدمات لهم.

4. أهداف البحث: يسعى هذا البحث أساساً إلى بيان دور أساليب التسويق الإلكتروني في تعزيز الأداء التسويقي المصرفي، وذلك من خلال:

- 1- تطوير وتوضيح نموذج مفاهيمي يدمج تركيبات التسويق الإلكتروني وتأثيرها على تعزيز الأداء التسويقي المصرفي.
- 2- تحديد العلاقة المفترضة المشتقة من الإطار المفاهيمي واختبارها ميدانياً في المصارف الخاصة الإسلامية السورية.
- 3- تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تساعد المصارف السورية عموماً في اختيار الأساليب والقنوات الإلكترونية الأكثر فعالية بما يتلاءم مع فلسفة وممارسات التسويق الإلكتروني.

5. فرضيات البحث: بهدف الإجابة على السؤال الرئيسي وما يرتبط به، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأساليب التسويق الإلكتروني على تعزيز الأداء التسويقي للمصارف الخاصة الإسلامية السورية محل البحث عند درجة معنوية α (≤ 0.05).

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتسويق عبر الموقع الالكتروني على تعزيز الأداء التسويقي للمصارف الخاصة الاسلامية السورية محل البحث عند درجة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي على تعزيز الأداء التسويقي للمصارف الخاصة الاسلامية السورية محل البحث عند درجة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتسويق عبر البريد الالكتروني على تعزيز الأداء التسويقي للمصارف الخاصة الاسلامية السورية محل البحث عند درجة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتسويق عبر الهاتف المحمول على تعزيز الأداء التسويقي للمصارف الخاصة الاسلامية السورية محل البحث عند درجة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

6. منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية عن طريق أداة الاستبيان لعينة من الموظفين الإداريين بالمصارف الخاصة الاسلامية في سورية، كما تم الاستعانة بالبيانات الثانوية من مصادرها المختلفة من كتب ومراجع ودراسات سابقة متعلقة بموضوع البحث.

1- دراسة MUTONI Dianah (2018)، بعنوان:

THE EFFECT OF DIGITAL MARKETING ON
PERFORMANCE OF COMMERCIAL BANKS IN RWANDA
A CASE OF SELECTED COMMERCIAL BANKS IN
RWANDA.

تأثير التسويق الإلكتروني على أداء البنوك التجارية في رواندا - حالة بعض البنوك المختارة في رواندا-. هدف هذا البحث إلى معرفة أثر التسويق الإلكتروني على أداء المصارف التجارية روندا، حيث تم إجراء دراسة ميدانية على مصرفين تجاريين (مصرف بيروت التجاري، مصرف إكويتي)، وتشكلت عينة البحث من 95500 عميل و 243 موظف، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير كبير لأبعاد التسويق الإلكتروني (تطوير موقع الويب، التسويق عبر البريد الإلكتروني، الإعلانات الإلكترونية، تطبيقات الهواتف الذكية والتسويق عبر منصات التواصل الاجتماعي) على أداء البنوك التجارية في روندا من خلال (زيادة الربحية، الرفع من الحصة السوقية وجودة الخدمة وولاء العملاء).

2- دراسة أحمد هشام إبراهيم شوملي (2019)، بعنوان:

أثر أساليب التسويق الإلكتروني على الأداء التسويقي للبنوك التجارية في الأردن. هدف هذا البحث إلى معرفة أثر أساليب التسويق الإلكتروني على الأداء التسويقي للمصارف التجارية في الأردن، حيث تم إجراء دراسة ميدانية على 12 مصرفاً تجارياً في الأردن، وتشكلت عينة البحث من 120 فرداً من موظفي أقسام التسويق من جميع المصارف قيد البحث، وتوصل البحث إلى وجود أثر كبير لأبعاد أساليب

التسويق الإلكتروني (تعزيز محركات البحث، تسويق المحتوى، الإعلانات الإلكترونية، البريد الإلكتروني وجعل موقع الويب سهل الاستخدام) على الأداء التسويقي للمصارف التجارية في الأردن من خلال (فتح أسواق جديدة، انخفاض التكاليف، جودة الخدمة، تنوع الخدمات المقدمة وتقوية العلاقات مع العملاء).

8. التعقيب على الدراسات السابقة:

يتفق هذا البحث مع الدراسات السابقة كونه يتناول متغيرات ذات علاقة بموضوع البحث، في حين اختلف هذا البحث عن ما سبق من حيث دراسة الأثر بين أساليب التسويق الإلكتروني (التسويق عبر الموقع الإلكتروني، التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، التسويق عبر البريد الإلكتروني والتسويق عبر الهاتف المحمول) وأثرها على تعزيز الأداء التسويقي المصرفي من خلال زيادة الحصة السوقية وزيادة الربحية وتحقيق رضا العملاء، حيث لم تتطرق أي دراسة سابقة إلى هذه المتغيرات مجتمعة، إضافة إلى اختلاف بيئة البحث حيث أن أبحاث متعددة أجريت في دول مختلفة حول العالم أما بحثنا أجري على المصارف الخاصة الإسلامية السورية.

9. الإطار النظري للبحث:

1.9. التسويق الإلكتروني:

هو تسويق المنتجات أو الخدمات من خلال مختلف التقنيات والقنوات الإلكترونية ويستخدم جميع أشكال التسويق التي تحدث عبر الإنترنت، ويمتد أيضاً إلى أشكال إلكترونية أخرى لا تتطلب الإنترنت. [14]

ومن أكثر التعاريف شمولاً هو التعريف المقدم من طرف معهد التسويق الإلكتروني، والذي وصف التسويق الإلكتروني بأنه: "استخدام التقنيات الإلكترونية لإنشاء اتصال

متكامل ومستهدف وقابل للقياس، يساعد على اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم مع بناء علاقات أعمق معهم". [16]

2.9. أساليب التسويق الإلكتروني:

1-التسويق عبر الموقع الإلكتروني: يعرّف الموقع الإلكتروني على أنه مجموعة من الصفحات، النصوص، الصور ومقاطع الفيديو الإلكترونية، المترابطة فيما بينها وفقاً لهيكل متماسك وتفاعلي. وهو شكل من أشكال التسويق عبر الإنترنت، تعتمد عليه معظم المصارف في تنفيذ استراتيجيتها التسويقية من حيث تنفيذ الأفكار، التوزيع، الترويج وتسعير الخدمات المصرفية. [10]

2-التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي: يعرّف التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي بأنه استخدام المصرف لمواقع الشبكات الاجتماعية على الإنترنت مثل فيسبوك، تويتر، يوتيوب، انستغرام وغيرها من المواقع لإنشاء محتوى حول الخدمات التي يقدمها ومشاركتها مع الجماهير الذين يقضون أوقاتهم على هذه الشبكات [11] ، مما يؤدي إلى زيادة الوعي بالعلامة التجارية، والتواصل مباشرة مع العملاء المستهدفين، وزيادة حركة المرور على الموقع الإلكتروني. [7]

3-التسويق عبر البريد الإلكتروني: وهو شكل من أشكال التسويق الإلكتروني المباشر، يتضمن إرسال رسائل مخصصة أو مستهدفة للعملاء الحاليين أو المحتملين في الوقت المناسب، وبتكلفة منخفضة [8]، كما يعد طريقة فعّالة تساعد المصارف على تعزيز العلاقات مع العملاء، ومن مزاياه أيضاً سهولة قياس الأثر عبر نسبة فتح الرسائل ونسبة النقرات. [1]

4-التسويق عبر الهاتف المحمول: يعرّف التسويق عبر الهاتف المحمول على أنه نشاط تسويقي يتم إجرائه من خلال شبكة واسعة الانتشار، والتي يرتبط بها العملاء باستمرار باستخدام هاتف محمول [12]، حيث تسهل الأساليب التي يتيحها التسويق عبر الهاتف المحمول من تنفيذ الخدمات المصرفية مثل الاستعلام عن الرصيد، تحويل الأموال، دفع الفواتير وسجل المعاملات من خلال خدمة الرسائل النصية القصيرة وتطبيقات الهاتف المحمول.[9]

3.9. الأداء التسويقي :

يرى KOTLER & ARMSTRONG أن الأداء التسويقي يمثل مقابلة أداء المؤسسة بأداء منافسيها، للتعرف على نقاط قوتها والقيام بتعزيزها، والتعرف على نقاط ضعفها لغرض التقليل منها. [5] ، ويرى O'SUILVAN & ABELA بأن الأداء التسويقي هو مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، وذلك بالتركيز بين مخرجات الأنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات.[13]

وعليه يمكن تعريف الأداء التسويقي المصرفي على أنه توليفة مركبة من ثلاث أبعاد رئيسية، أولها يتمثل في مدى تكيف المصرف مع بيئته الخارجية ومدى قدرته على مواجهة المنافسة والتغلب عليها، وثانيها هي الفعالية التسويقية والتي تتجسد في تحقيق الأهداف الموضوعية في الخطة التسويقية، أما آخرها فهي الكفاءة التسويقية التي تعبر عن مدى قدرة المصرف على تعظيم مخرجاته التسويقية في مقابل التقليل من عدد المدخلات.

4.9. دور أساليب التسويق الإلكتروني في تعزيز أبعاد الأداء التسويقي:

تسمح المؤشرات الخاصة بقياس النتائج التسويقية بالتعرف على أساليب التسويق الإلكتروني التي تساهم فعلياً في تعزيز الأداء التسويقي المصرفي، وفيما يلي أهم الأبعاد التي اتفق عليها الكثير من الباحثين:

1- الحصة السوقية: تمثل الحصة السوقية مقياساً مهماً لتأكد المصرف من مدى كفاءة أساليب التسويق الإلكتروني في تعزيز الأداء التسويقي، فالمصارف التي تعتمد على القنوات الإلكترونية في تقديم خدماتها ستكسر الحواجز المكانية والزمانية بحيث تكون قادرة على غزو الأسواق واستهداف شرائح جديدة من العملاء، وهذا ما سيمكنها من زيادة حصتها السوقية. [3]

2- الربحية: تعبر الربحية عن العلاقة بين الأرباح التي يحققها المصرف وأساليب التسويق الإلكتروني التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح [2] ، فتبني المصارف لأساليب التسويق الإلكتروني يؤدي إلى تخفيض التكاليف والاستفادة من اقتصاديات الحجم، وهذا ما سيمكنها من زيادة الأرباح، وتعزيز أدائها التسويقي. [15]

3- رضا العملاء: يعرف الرضا على أنها الحكم الذي يصدره العميل عن تجربته لقنوات الاتصال الإلكترونية التي يتيحها المصرف لعملائه وينتج عن المقارنة بين ما توقع الحصول عليه وما يحصل عليه فعلاً [6]، ويساهم الاهتمام برضا العميل، من خلال توفير قنوات اتصال رقمية فعّالة، متعددة، متكاملة ومتاحة في جميع الأوقات، في تعزيز الأداء التسويقي للمصارف، فالعميل يعد مفتاح الربحية للمصارف. [4]

10. الإطار التطبيقي للبحث:

1.10. مجتمع وعينة البحث: تكوّن مجتمع البحث من جميع الموظفين الإداريين بالمصارف الخاصة الاسلامية في سورية، وتم اختيار عينة عشوائية من مفردات المجتمع مؤلفة من 75 فرداً، وتلبية لأغراض البحث فقد تم توزيع 75 استبانة على أفراد العينة وبعد استرجاعها قمنا باستبعاد 5 منها لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 70 استبانة.

2.10. أداة البحث: يعتمد هذا البحث على أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وتضمنت قسمين:

1- القسم الأول: ويتضمن المتغيرات الديمغرافية ممثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي والخبرة.

2- القسم الثاني: تضمن محورين:

- المحور الأول: أساليب التسويق الإلكتروني واشتمل على 12 عبارة، موزعة على أربعة أبعاد ممثلة في التسويق عبر الموقع الإلكتروني، التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، التسويق عبر البريد الإلكتروني، التسويق عبر الهاتف المحمول.
- المحور الثاني: الأداء التسويقي وتضمن 9 عبارات.

وقم تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي المتدرج لاستجابات أفراد العينة على العبارات وفق تدرج خماسي، والذي يتضمن خمس بدائل والتي أُعطيت لها الأوزان التالية:

جدول 1: الأوزان المعطاة للبدائل المتاحة في الاستبيان

البدائل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
قيم المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.4	من 3.41 إلى 4.2	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

3.10. ثبات أداة البحث:

يشير الثبات إلى الاتساق والدقة وإمكانية الحصول على نفس النتائج بعد إجراءات التطبيق لأكثر من مرة، أو هو ببساطة مدى اتساق الدرجات عند تكرار التجربة، وانطلاقاً من هذا قمنا بالتحقق من ثبات الأداة المستخدمة في البحث وفق معامل ألفا كرونباخ كما موضح في الجدول الموالي:

جدول 2: ثبات محاور الاستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاول الاستبيان
0.92	12	أساليب التسويق الإلكتروني
0.88	9	الأداء التسويقي
0.89	21	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

يلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن قيمة معامل الثبات وفق معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمحاور الاستبيان يزيد عن الحد المقبول والمقدر بـ(0.60)، كما أن معامل الثبات الكلي يساوي (0.89) وهو يستجيب لهذا الشرط، وبالتالي

فإن الاستبيان المعتمد عليه في البحث يتصف بدرجة عالية من الثبات والموثوقية.

4.10. وصف خصائص عينة البحث: فيما يلي وصف للمتغيرات الديموغرافية لعينة البحث:

جدول 3: المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة

المتغيرات	الفئة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	27	38.6%
	أنثى	43	61.4%
الفئة العمرية	من 18-30 سنة	3	4.3%
	من 31-40 سنة	20	28.6%
	من 41-50 سنة	33	47.1%
	50 سنة فأكثر	14	20.0%
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	4	5.7%
	معهد متوسط	4	5.7%
	جامعي	54	77.1%
	دراسات عليا	8	11.4%
المسمى الوظيفي	مسؤول خدمة العملاء	31	44.3%
	رئيس قسم	26	37.1%
	مدير	13	18.6%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	6	8.6%
	من 5-10 سنوات	12	17.1%
	من 10-15 سنوات	22	31.4%
	أكثر من 15	30	42.9%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

1-الجنس: يلاحظ أن عينة البحث متنوعة بين الجنسين ولكن بنسب متفاوتة، حيث نسبة الإناث هي الأعلى بما يعادل (61.4%) من إجمالي عينة البحث، ونسبة الذكور أقل بما يعادل (38.6%).

2-العمر: الفئات العمرية لعينة البحث متنوعة، حيث احتلت الفئة العمرية (من 40-41 سنة) أعلى نسبة ب(47.1%). ثم تليها الفئة العمرية (من 31-40 سنة) بنسبة (28.6%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت (20%)، أما أدنى نسبة فقد كانت من نصيب الفئة العمرية (من 18-30 سنة) بنسبة (4.3%)، ويتضح لنا بأن تركيبة الموظفين الإداريين في المصارف محل البحث تجمع بين الشباب وكبار السن.

3-المستوى التعليمي: معظم أفراد عينة البحث مستواهم الدراسي جامعي، حيث بلغت نسبتهم (77.1%)، تلي هذه الفئة الأفراد الذين بلغ مستواهم التعليمي دراسات عليا (11.4%)، أما الفئة ذات المستوى العلمي معاهد متوسطة وثانوي أو أقل فقد بلغت نفس النسبة ألا وهي (5.7%)، وهذا يدل على قدرة أفراد العينة على تفهم كافي لأسئلة الاستبانة و الإجابات عليها.

4-الوظيفة: بلغت نسبة أفراد البحث من مستوى مسؤول خدمة عملاء (44.3%) ومن مستوى رئيس قسم (37.1%) ومن مستوى مدير (18.6%) وهذا مناسب لأغراض البحث.

5-سنوات الخبرة: أغلب أفراد عينة البحث فاقت خبرتهم 15 سنة بنسبة (42.9%)، تليها نسبة (31.4%) للموظفين الذين تراوحت خبراتهم من 10 إلى 15 سنة، في حين نسبة الموظفين الذين تتراوح خبراتهم من 5 إلى 10

سنوات بلغت (17.1%)، أما أدنى نسبة فقد كانت من نصيب الموظفين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة (8.6%)، وهذا مؤشر يدل على امتلاك المصارف الخاصة الاسلامية السورية لخبرات كبيرة تمكنها من رفع كفاءة الأداء التسويقي، وهذا ما يعد عنصراً إيجابياً للبحث.

5.10. الأساليب الاحصائية المستخدمة:

اعتمدنا في هذا البحث بشكل أساسي على استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26) في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة البحث، وفيما يلي عرض للأساليب الاحصائية التي تم الاعتماد عليها في معالجة بيانات هذا البحث:

- 1- اختبار ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha)، من أجل معرفة ثبات أداة البحث.
- 2- التكرار والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات مفردات عينة البحث.
- 3- المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة العينة المدروسة عن أسئلة الاستبيان.
- 4- استخدام الانحرافات المعيارية، لقياس درجة تشتت قيم إجابات عينة البحث عن وسطها الحسابي.
- 5- اختبار الانحدار الخطي البسيط: لتحديد نوع العلاقة وقوتها ودرجة التأثير بين مختلف المتغيرات التي شملتها البحث.

6.10. تحليل نتائج إجابات عينة البحث ومناقشتها:

يمكننا تلخيص النتائج المتحصل عليها من إجابات عينة البحث حول المتغير المستقل (أساليب التسويق الإلكتروني) كما يلي:

جدول 4: اتجاهات آراء أفراد العينة حول أساليب التسويق الإلكتروني

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	للمصرف موقع الكتروني معروف لكافة عملائه ويسهل الوصول إليه.	4.34	0.66	موافق بشدة
2	يحدث المصرف الموقع الالكتروني بصفة دورية مما يسمح للعملاء بالتعرف على الخدمات الجديدة.	4.14	0.79	موافق
3	يوزع المصرف خدماته من خلال موقعه الالكتروني	4.16	0.69	موافق
	البعد الأول: التسويق عبر الموقع الإلكتروني	4.21	0.61	موافق بشدة
1	يروج المصرف لخدماته من خلال استخدام الإعلانات على مواقع التواصل الاجتماعي	3.70	0.92	موافق
2	يقوم المصرف من خلال مواقع التواصل الاجتماعي بتتبع الأشخاص الذين يبديون نوع من الاهتمام بخدماته	2.94	0.98	محايد
3	يستخدم المصرف مواقع التواصل الاجتماعي لقياس التأثير على الحملات الترويجية لخدماته	3.27	0.93	محايد

محاييد	0.78	3.30	البعد الثاني: التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي	
موافق	0.91	3.56	1	يرد المصرف على تساؤلات العملاء من خلال البريد الالكتروني
موافق	0.90	3.71	2	لدى المصرف فريق مختص للرد على استفسارات العملاء من خلال البريد الالكتروني
موافق	1.00	3.70	3	يزود المصرف عملائه بكشف حساب بشكل دوري من خلال البريد الالكتروني
موافق	0.80	3.65	البعد الثالث: التسويق عبر البريد الالكتروني	
موافق بشدة	0.71	4.24	1	يوفر المصرف تطبيقات على الهواتف الذكية تمكن العملاء من التواصل معه على مدار 24 ساعة ومن أي مكان
موافق	0.90	3.63	2	يستخدم المصرف الهاتف المحمول لتوزيع منتجاته الالكترونية
موافق	0.87	4.13	3	يبلغ المصرف عملائه بجميع العمليات المنجزة على حساباتهم عبر رسائل نصية قصيرة
موافق	0.62	4.00	البعد الرابع: التسويق عبر الهاتف المحمول	
موافق	0.54	3.79	المجموع الكلي للمتغير (أساليب التسويق الإلكتروني)	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

1-تحليل النتائج المتعلقة بإجابات عينة البحث حول التسويق عبر الموقع الالكتروني: يتضح لنا من الجدول رقم (04)، أن بعد التسويق عبر الموقع الالكتروني قد بلغ المتوسط الحسابي العام له (4.21)، وبانحراف معياري بلغ (0.61)، وبتجاه عام نحو موافق بشدة، كما نلاحظ حصول العبارة " للمصرف موقع الكتروني معروف لكافة عملائه ويسهل الوصول إليه" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وبانحراف معياري بلغ (0.66)، في حين حصلت

العبارة "يوزع المصرف خدماته من خلال موقعه الالكتروني" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري بلغ (0.69)، فيما حلت العبارة "يحدث المصرف الموقع الالكتروني بصفة دورية مما يسمح للعملاء بالتعرف على الخدمات الجديدة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري بلغ (0.79)، وعليه فإن هذه النتائج تشير أن المواقع الالكترونية للمصارف محل البحث تتميز بالبساطة والحدثة ما يعكس رؤية المصارف نحو سعيها لتوزيع خدماتها عبر المواقع الالكترونية لهذه المصارف.

2- تحليل النتائج المتعلقة بإجابات عينة البحث حول التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي: يتضح لنا من الجدول رقم (04)، أن بعد التسويق عبر موقع التواصل الاجتماعي قد بلغ المتوسط الحسابي العام له (3.30)، وانحراف معياري بلغ (0.78)، وباتجاه عام نحو محايد، كما نلاحظ حصول العبارة "يروج المصرف لخدماته من خلال استخدام الإعلانات على مواقع التواصل الاجتماعي" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري بلغ (0.92)، في حين حصلت العبارة "يستخدم المصرف مواصل التواصل الاجتماعي لقياس التأثير على الحملات الترويجية لخدماته" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.27) وانحراف معياري بلغ (0.93)، فيما حلت العبارة "يقوم المصرف من خلال مواقع التواصل الاجتماعي بتتبع الأشخاص الذين يبدون نوع من الاهتمام بخدماته" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.94) وانحراف معياري بلغ (0.98) ، وعليه هذه النتائج تشير أن المصارف محل البحث لم تطبق استراتيجية التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي بالشكل المطلوب الذي يسمح لها بالاستفادة من المزايا الأخرى التي تتيحها هذه الاستراتيجية التسويقية بخلاف ميزة الترويج.

3-تحليل النتائج المتعلقة بإجابات عينة البحث حول التسويق عبر البريد الالكتروني: يتضح لنا من الجدول رقم (04)، أن بعد التسويق عبر البريد الالكتروني قد بلغ المتوسط الحسابي العام له (3.65) وبانحراف معياري بلغ (0.80)، وباتجاه عام نحو موافق، كما نلاحظ حصول العبارة " لدى المصرف فريق مختص للرد على استفسارات العملاء من خلال البريد الالكتروني" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبانحراف معياري بلغ (0.90)، في حين حصلت العبارة "يزود المصرف عملائه بكشف حساب بشكل دوري من خلال البريد الالكتروني" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وبانحراف معياري بلغ (1.00)، فيما حلت العبارة "يرد المصرف على تساؤلات العملاء من خلال البريد الالكتروني" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وبانحراف معياري بلغ (0.91)، وعليه فإن هذه النتائج تشير أن المصارف محل البحث تستخدم استراتيجية التسويق عبر البريد الالكتروني للتواصل مع عملائها الحاليين والمرتقبين بشكل فعال وفي الوقت المناسب.

4-تحليل النتائج المتعلقة بإجابات عينة البحث حول التسويق عبر الهاتف المحمول: يتضح لنا من الجدول رقم (04)، أن بعد التسويق عبر الهاتف المحمول قد بلغ المتوسط الحسابي العام له (4.00)، وبانحراف معياري بلغ (0.62)، وباتجاه عام نحو موافق، كما نلاحظ حصول العبارة " يوفر المصرف تطبيقات على الهواتف الذكية تمكن العملاء من التواصل معه على مدار 24 ساعة ومن أي مكان" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وبانحراف معياري بلغ (0.73)، في حين حصلت العبارة "يبلغ المصرف عملائه بجميع العمليات المنجزة على حساباتهم عبر رسائل نصية قصيرة" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وبمتوسط حسابي بلغ (0.87)، فيما حلت

العبارة "يستخدم المصرف الهاتف المحمول لتوزيع منتجاته الإلكترونية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وبنحرف معياري بلغ (0.90)، وعليه فإن هذه النتائج تشير أن المصارف محل البحث تستخدم استراتيجية التسويق عبر الهاتف المحمول التي مكنت العملاء من تنفيذ الخدمات المصرفية مثل الاستعلام عن الرصيد، تحويل الأموال، دفع الفواتير وسجل المعاملات من خلال خدمة الرسائل النصية القصيرة وتطبيقات الهاتف المحمول.

5- تحليل النتائج المتعلقة بإجابات عينة البحث حول المتغير المستقل (أساليب التسويق الإلكتروني): يتضح لنا من الجدول رقم (04)، أن المتغير المستقل (أساليب التسويق الإلكتروني) قد بلغ المتوسط الحسابي العام له (3.79)، وبنحرف معياري بلغ (0.45)، وبتجاه عام نحو موافق، وعليه فإن هذه النتائج تدل على توفر الممارسات الدالة على أبعاد المتغير المستقل (أساليب التسويق الإلكتروني)، كما نلاحظ أن ترتيب هذه الأبعاد كان على التوالي: التسويق عبر الموقع الإلكتروني، التسويق عبر الهاتف المحمول، التسويق عبر البريد الإلكتروني، التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

6- تحليل النتائج المتعلقة بإجابات عينة البحث حول المتغير التابع (الأداء التسويقي): يمكننا تلخيص النتائج المتحصل عليها من إجابات عينة البحث حول المتغير التابع (الأداء التسويقي) كما يلي:

جدول 5: اتجاهات آراء أفراد العينة حول الأداء التسويقي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	ساهمت أساليب التسويق الإلكتروني في الرفع من الحصة السوقية للمصرف	3.84	0.67	موافق
2	ساهمت أساليب التسويق الإلكتروني في الحفاظ على العملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد	3.96	0.69	موافق
3	ساهمت أساليب التسويق الإلكتروني في تعزيز الأسواق الحالية وفتح أسواق جديدة	3.76	0.69	موافق
4	ساهمت أساليب التسويق الإلكتروني في زيادة تعاملات المصرف مما أدى إلى زيادة الأرباح	3.80	0.69	موافق
5	ساهمت أساليب التسويق الإلكتروني في زيادة كفاءة استخدام الموارد مما أدى إلى زيادة الأرباح	3.64	0.70	موافق
6	ساهمت أساليب التسويق الإلكتروني في انخفاض التكاليف الكلية للمصرف مما أدى إلى زيادة الربحية	3.44	0.81	موافق
7	ساهمت أساليب التسويق الإلكتروني في بناء علاقات جيدة بين المصرف وعملائه	4.13	0.61	موافق
8	يشعر العملاء بالرضا في التعامل مع المصرف بعد اعتماده على أساليب التسويق الإلكتروني	4.07	0.69	موافق
9	ساهمت أساليب التسويق الإلكتروني في تحقيق تغطية جيدة لطلبات العملاء وتلبية رغباتهم	3.93	0.71	موافق
	المجموع الكلي للمتغير (الأداء التسويقي)	3.84	0.53	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

يتضح لنا من الجدول رقم (05)، أن المتغير التابع (الأداء التسويقي) قد بلغ المتوسط الحسابي العام له (3.84) وبتحرف معياري بلغ (0.53)، وبتجاه عام نحو موافق، وتشير النتائج المتحصل عليها أن أساليب التسويق الإلكتروني التي اعتمدها المصارف محل البحث ساهمت في الرفع من حصتها السوقية وزيادة ربحيتها وتحقيق رضا العملاء من خلال توسيع قاعدة العملاء وزيادة كفاءة استخدام الموارد التسويقية مع بناء علاقات جيدة مع العملاء، وهي كلها عوامل أدت إلى تعزيز الأداء التسويقي للمصارف.

7.10. اختبار فرضيات البحث :

بهدف الإجابة على مشكلة البحث قمنا باختبار فرضيات البحث على النحو التالي:

-الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأساليب التسويق الإلكتروني على تعزيز الأداء التسويقي للمصارف الخاصة الإسلامية السورية محل البحث عند درجة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار صحة هذه الفرضية من عدمها، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (أساليب التسويق الإلكتروني) والمتغير التابع (الأداء التسويقي)، وهذا ما يلخصه الجدول التالي:

جدول 6: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (أساليب التسويق الإلكتروني) على المتغير التابع (الأداء التسويقي)

اختبار t		معامل الانحدار	القيمة الثابتة	المتغير المستقل	
المعنوية	القيمة	0.61	1.51	أساليب التسويق الإلكتروني	
0.00	6.63				
			0.00	قيمة F المحسوبة-	المعنوية الكلية
			0.39	معامل التحديد R ²	مؤشرات جودة
			0.63	معامل الارتباط R	الفريق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

من خلال الجدول رقم (06)، يتضح لنا أن قيمة معامل التحديد R² قد بلغت (0.39) بمعنى أن المتغير المستقل (أساليب التسويق الإلكتروني) يفسر ما نسبته (39%) من التباين الحاصل في المتغير التابع "الأداء التسويقي" والنسبة المتبقية تعزى لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما قد بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.63)، وهي تشير لعلاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل والتابع، وبالنظر لقيمة F فإن نموذج الانحدار يعتبر معنوياً وفقاً لمستوى المعنوية الذي كان أقل من 0.05.

في حين بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل "أساليب التسويق الإلكتروني" (0.61)، وهي تشير لوجود علاقة معنوية بين هذا المتغير والمتغير التابع "الأداء التسويقي"، وهذا يعني أن وجود أي زيادة في أساليب التسويق الإلكتروني بمقدار درجة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأداء التسويقي بمقدار

دور تطبيق أساليب التسويق الإلكتروني في تعزيز كفاءة الأداء التسويقي في منظمات الأعمال -
دراسة ميدانية على المصارف الخاصة الإسلامية السورية

(0.61)، وتشير نتيجة اختبار t إلى أن هذه العلاقة معنوية وذات دلالة
احصائية بحيث كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05.

انطلاقاً من كل ما سبق يمكن القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأساليب
التسويق الإلكتروني على تعزيز الأداء التسويقي للمصارف الخاصة الإسلامية
السورية محل البحث عند درجة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ومنه فإن الفرضية
الرئيسية للبحث مقبولة.

-الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتسويق عبر الموقع
الإلكتروني على تعزيز الأداء التسويقي للمصارف الخاصة الإسلامية السورية
محل البحث عند درجة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار صحة هذه الفرضية من عدمها، تم استخدام اختبار الانحدار البسيط
لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (التسويق عبر الموقع الإلكتروني) والمتغير
التابع (الأداء التسويقي)، وهذا ما يلخصه الجدول التالي:

جدول 7: اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل

(التسويق عبر الموقع الإلكتروني) على المتغير التابع (الأداء التسويقي)

اختبار t		معامل الانحدار	القيمة الثابتة	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة	0.48	1.83	التسويق عبر الموقع الإلكتروني
0.00	5.5			
			0.00	قيمة F المحسوبة-المعنوية
			0.31	معامل التحديد R ²
			0.55	معامل الارتباط R
				مؤشرات جودة الفريق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

من خلال الجدول رقم (07)، يتضح لنا أن قيمة معامل التحديد R^2 قد بلغت (0.31)، بمعنى أن المتغير المستقل "التسويق عبر الموقع الالكتروني" يفسر ما نسبته (31%) من التباين الحاصل في المتغير التابع "الأداء التسويقي"، والنسبة المتبقية تعزى لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما قد بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.55)، وهي تشير لعلاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل والتابع، وبالنظر لقيمة F فإن نموذج الانحدار يعتبر معنوياً وفقاً لمستوى المعنوية الذي كان أقل من 0.05.

في حين بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل "التسويق عبر الموقع الالكتروني" (0.48)، وهي تشير لوجود علاقة معنوية بين هذا المتغير والمتغير التابع "الأداء التسويقي"، وهذا يعني أن وجود أي زيادة في التسويق عبر الموقع الالكتروني بمقدار درجة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأداء التسويقي بمقدار (0.48)، وتشير نتيجة اختبار t إلى أن هذه العلاقة معنوية وذات دلالة احصائية بحيث كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05.

انطلاقاً من كل ما سبق يمكن القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتسويق عبر الموقع الالكتروني على تعزيز الأداء التسويقي للمصارف الخاصة الاسلامية السورية محل البحث عند درجة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ومنه فإن هذه الفرضية مقبولة.

-الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي على تعزيز الأداء التسويقي للمصارف الخاصة الاسلامية السورية محل البحث عند درجة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

دور تطبيق أساليب التسويق الالكتروني في تعزيز كفاءة الأداء التسويقي في منظمات الأعمال -
دراسة ميدانية على المصارف الخاصة الاسلامية السورية

ولاختبار صحة هذه الفرضية من عدمها، تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي) والمتغير التابع (الأداء التسويقي)، وهذا ما يلخصه الجدول التالي:

جدول 8: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي) على المتغير التابع (الأداء التسويقي)

اختبار t		معامل الانحدار	القيمة الثابتة	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة	0.33	2.74	التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي
0.00	4.68			
			0.00	قيمة F المحسوبة-المعنوية
			0.24	معامل التحديد R ²
			0.49	معامل الارتباط R
				المعنوية الكلية للنموذج
				مؤشرات جودة الفريق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

من خلال الجدول رقم (08)، يتضح لنا أن قيمة معامل التحديد R² قد بلغت (0.24)، بمعنى أن المتغير المستقل "التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي" يفسر ما نسبته (24%) من التباين الحاصل في المتغير التابع "الأداء التسويقي"، والنسبة المتبقية تعزى لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما قد بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.49)، وهي تشير لعلاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل والتابع، وبالنظر لقيمة F فإن نموذج الانحدار يعتبر معنوياً وفقاً لمستوى المعنوية الذي كان أقل من 0.05.

في حين بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل "التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي" (0.33)، وهي تشير لوجود علاقة معنوية بين هذا المتغير والمتغير التابع "الأداء التسويقي"، وهذا يعني أن وجود أي زيادة في التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي بمقدار درجة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأداء التسويقي بمقدار (0.33)، وتشير نتيجة اختبار t تشير إلى أن هذه العلاقة معنوية وذات دلالة احصائية بحيث كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05.

انطلاقاً من كل ما سبق يمكن القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي على تعزيز الأداء التسويقي للمصارف الخاصة الاسلامية السورية محل البحث عند درجة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ومنه فإن هذه الفرضية مقبولة.

-الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتسويق عبر البريد الالكتروني على تعزيز الأداء التسويقي للمصارف الخاصة الاسلامية السورية محل البحث عند درجة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار صحة هذه الفرضية من عدمها، تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (التسويق عبر البريد الالكتروني) والمتغير التابع (الأداء التسويقي)، وهذا ما يلخصه الجدول التالي:

جدول 9: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (التسويق

عبر البريد الالكتروني) على المتغير التابع (الأداء التسويقي)

اختبار t		معامل الانحدار	القيمة الثابتة	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة	0.24	2.96	التسويق عبر البريد الالكتروني
0.00	3.23			
			0.00	المعنوية الكلية للنموذج
			0.13	مؤشرات جودة الفريق
			0.36	مؤشرات جودة الفريق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

من خلال الجدول رقم (09)، يتضح لنا أن قيمة معامل التحديد R^2 قد بلغت (0.13)، بمعنى أن المتغير المستقل "التسويق عبر البريد الالكتروني" يفسر ما نسبته (13%) من التباين الحاصل في المتغير التابع "الأداء التسويقي"، والنسبة المتبقية تعزى لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. كما قد بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.36)، وهي تشير لعلاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل والتابع، وبالنظر لقيمة F فإن نموذج الانحدار يعتبر معنوياً وفقاً لمستوى المعنوية الذي كان أقل من 0.05.

في حين بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل "التسويق عبر البريد الالكتروني" (0.24)، وهي تشير لوجود علاقة معنوية بين هذا المتغير والمتغير التابع "الأداء التسويقي"، وهذا يعني أن وجود أي زيادة في التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي بمقدار درجة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأداء التسويقي

بمقدار (0.24)، وتشير نتيجة اختبار t تشير إلى أن هذه العلاقة معنوية وذات دلالة احصائية بحيث كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05.

انطلاقاً من كل ما سبق يمكن القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتسويق عبر البريد الالكتروني على تعزيز الأداء التسويقي للمصارف الخاصة الاسلامية السورية محل البحث عند درجة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ومنه فإن هذه الفرضية مقبولة.

-الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتسويق عبر الهاتف المحمول على تعزيز الأداء التسويقي للمصارف الخاصة الاسلامية السورية محل البحث عند درجة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار صحة هذه الفرضية من عدمها، تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (التسويق عبر الهاتف المحمول) والمتغير التابع (الأداء التسويقي)، وهذا ما يلخصه الجدول التالي:

جدول 10: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (التسويق عبر الهاتف المحمول) على المتغير التابع (الأداء التسويقي)

اختبار t		معامل الانحدار	القيمة الثابتة	المتغير المستقل	
المعنوية	القيمة	0.45	2.02	التسويق عبر الهاتف المحمول	
0.00	5.21				
			0.00	قيمة F المحسوبة-المعنوية	المعنوية الكلية للنموذج
			0.29	معامل التحديد R ²	مؤشرات جودة الفريق
			0.53	معامل الارتباط R	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

من خلال الجدول رقم (10)، يتضح لنا أن قيمة معامل التحديد R^2 قد بلغت (0.29)، بمعنى أن المتغير المستقل "التسويق عبر الهاتف المحمول" يفسر ما نسبته (29%) من التباين الحاصل في المتغير التابع "الأداء التسويقي"، والنسبة المتبقية تعزى لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما قد بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.53)، وهي تشير لعلاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل والتابع، وبالنظر لقيمة F فإن نموذج الانحدار يعتبر معنوياً وفقاً لمستوى المعنوية الذي كان أقل من 0.05.

في حين بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل "التسويق عبر الهاتف المحمول" (0.45)، وهي تشير لوجود علاقة معنوية بين هذا المتغير والمتغير التابع "الأداء التسويقي"، وهذا يعني أن وجود أي زيادة في التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي بمقدار درجة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأداء التسويقي بمقدار (0.45)، وتشير نتيجة اختبار t تشير إلى أن هذه العلاقة معنوية وذات دلالة احصائية بحيث كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05.

انطلاقاً من كل ما سبق يمكن القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتسويق عبر الهاتف المحمول على تعزيز الأداء التسويقي للمصارف الخاصة الاسلامية السورية محل البحث عند درجة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ومنه فإن هذه الفرضية مقبولة.

11. النتائج:

1- تهتم المصارف الخاصة الاسلامية السورية محل البحث بأساليب التسويق الإلكتروني (التسويق عبر الموقع الإلكتروني، التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، التسويق عبر البريد الإلكتروني والتسويق عبر الهاتف المحمول) ، وقد ساهمت هذه الأساليب في الرفع من حصتها السوقية وزيادة ربحيتها وتحقيق رضا العملاء، وذلك من خلال توسيع قاعدة العملاء وزيادة كفاءة استخدام الموارد التسويقية مع بناء علاقات جيدة مع العملاء، وهي كلها عوامل أدت إلى تعزيز الأداء التسويقي للمصارف، وذلك ما أثبتته البحث من خلال قبول الفرضية الرئيسية.

2-التسويق عبر الموقع الإلكتروني هو أهم أساليب التسويق الإلكتروني التي ساهمت في تعزيز الأداء التسويقي للمصارف الخاصة الاسلامية السورية محل البحث ، وذلك ما أثبتته البحث من خلال قبول الفرضية الفرعية الأولى.

3-يؤثر التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي على تعزيز الأداء التسويقي للمصارف الخاصة الاسلامية السورية محل البحث، وذلك ما أثبتته البحث من خلال قبول الفرضية الفرعية الثانية، بالرغم من أن المصارف لم تطبق استراتيجية التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي بالشكل المطلوب الذي يسمح لها بالاستفادة من المزايا الأخرى التي تتيحها هذه الاستراتيجية التسويقية بالإضافة إلى ميزة الترويج.

4-يؤثر التسويق عبر البريد الالكتروني على تعزيز الأداء التسويقي للمصارف الخاصة الاسلامية السورية محل البحث ، وذلك ما أثبتته البحث من خلال قبول الفرضية الفرعية الثالثة، حيث تستخدم المصارف استراتيجية التسويق عبر البريد الالكتروني للتواصل مع عملائه الحاليين والمرتبين بشكل فعال وفي الوقت المناسب.

5-يؤثر التسويق عبر الهاتف المحمول على تعزيز الأداء التسويقي للمصارف الخاصة الاسلامية السورية محل البحث ، وذلك ما أثبتته البحث من خلال قبول الفرضية الفرعية الرابعة، حيث تستخدم هذه المصارف استراتيجية التسويق عبر الهاتف المحمول التي مكنت العملاء من تنفيذ الخدمات المصرفية مثل الاستعلام عن الرصيد، تحويل الأموال، دفع الفواتير وسجل المعاملات من خلال خدمة الرسائل النصية القصيرة وتطبيقات الهاتف المحمول.

12. التوصيات:

1- ضرورة زيادة اهتمام المصارف الخاصة الاسلامية السورية محل البحث بالتسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي من خلال قياس التأثير على الحملات الترويجية لخدماتها، والاهتمام بتعليقات واستفسارات العملاء دون الاكتفاء بالإعلانات الترويجية على هذه المواقع.

2- ضرورة اعتماد أساليب الترويج التقليدية لإعلام العملاء بتواجد المصارف إلكترونياً.

3- التركيز على التدريب الجيد لموظفي أقسام التسويق بالمصارف الخاصة الاسلامية السورية محل البحث على كيفية استخدام أساليب التسويق الإلكتروني بما يتماشى مع المستجدات التكنولوجية.

1- References in Arabic:

1-Karima Zaidan,2019, The Contribution of E-Marketing in Developing the Relationship with the Customer – A Field Study of a Sample of Mobile Phone Customers in Algeria, unpublished doctoral thesis, University of Akli Mohand Olhaj Bouira, Algeria, p 39.

2- Hamid Qara Ashira, and Ahmed Masnaa,2021, The Role of Technological Creativity in Developing the Marketing Performance of Banking Agencies – Studying a Sample of Active Foreign Banking Agencies in the Wilayat of Chlef, Journal of Economy and Finance, Volume 7, Issue 2, p. 55-40.

3- Khalfallah Ben Youssef, Murad Massoud Saadawi, and Abdel Hakim Chaoucha, 2020 , The Role of Electronic Marketing in Enhancing the Performance of Banks in Algeria – A Field Study in Commercial Banks in the Provinces of Bouira and Ghardaia, Journal of Human Sciences of Oum El Bouaghi University, Volume 7, Issue 2, p. 651 –639.

4 – Al-Ajal Adalah, and Karima Glam,2015, The Role of Electronic Marketing in Enhancing the Performance of Algerian Commercial Banks – Analytical Statistical Study, Journal of Finance and Markets, Volume 4, Issue 3, p. 44-26.

2- المراجع الأجنبية :

5. Kotler, P., & Armstrong, G,1999, Principles of Marketing, 8th ed, Prentice-Hall, (Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice-Hall), p 45.
6. Kotler, P., Keller, K., Manceau, D., & Dubois, B,2009, Marketing management, Pearson Education, (Paris, France: Pearson Education), p 604.
7. Azizi, N., & Bouacha, M,2019 , Analytical Study of Digital Marketing Applications in Algerian Hotels –A Case Study of 13 Hotels in Constantine Province, Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies, Vol6, Issue2, p47-61.
8. Belabed, F.,Chenag, S., & Mokaddem, A, 2019 , The Effects of Digital Marketing on Customer Relationships, El-Manhel Economy, Vol2, Issue2, p 255-266.
9. Emeh, P., Ahaiwe, E., & Okoro, A, 2017 , Digital Marketing in Nigerian Banking Industry: An Appraisal, International Journal of Management and Commerce Innovations, Vol5, Issue2, p 1179-1185.
10. Ghezali, f., & Boudi, a, 2019 , The impact of e-marketing methods on marketing leadership –A Case study of Algerian banks, Knowledge of Aggregates Magazine, Vol5, Issue2, 2019, p 31-50.

11. Madhuri, S, 2015 , DIGITAL MARKETING IN BANKS, Renewable Research Journal, Vol3, Issue4, p 70-81.
12. Mayank, Y., Yatish , J., & Zillur, R, 2015 , Mobile social media: The new hybrid element of digital marketing communications, Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol 189, p 335-343.
13. O’Sullivan, D., & Abela, A, 2007 , Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance, Journal of Marketing, Vol71, Issue2, p 79-93.
14. Onobrakpeya, A., & Mac-Attama, A, 2017 , Improving customer satisfaction through digital marketing in the Nigerian deposit money banks, Open Access International Journal of Science and Engineering, Vol2, Issue7, p 15-24.
15. Van, D., Uyen, L., & Phuong, L, 2015 , Measuring the Impacts of Internet Banking to Bank Performance: Evidence from Vietnam, Journal of Internet Banking and Commerce, Vol20, Issue2, p 1-14.
16. Wymbs, C, 2011 , Digital marketing: the time for new “academic major” has arrived, Journal of Marketing Education, Vol33, Issue1, p 93-106.

دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي "دراسة ميدانية في الشركات الصناعية العاملة في سورية"

الباحث: وسيم علي عاصي

قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس

المُلخَص

تمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في تحديد قوة ونوع العلاقة بين الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار، رقابة الاستجابة، رقابة المرونة، رقابة السرعة، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة والتطبيق) وتحقيق التميز التنظيمي، وذلك في عينة من الشركات الصناعية العاملة في سورية. قام الباحث بتوزيع (320) استبانة على عينة ميسرة من الأفراد العاملين في فروع الشركات الصناعية الآتية محل الدراسة: شركة تنمية للصناعات الغذائية (كتاكيث) في دمشق، شركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية في دمشق، شركة الربيع للصناعات الغذائية في دمشق، وفي كافة المستويات الإدارية (الأعلى، الأوسط، والأدنى)، تم استرداد كامل الاستبانات الموزعة، واستبعاد (8) استبانات منها لعدم استكمال بياناتها، وبذلك يكون عدد الاستبانات التي تم تفرغها (312) استبانة. قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 25).

وفي نهاية هذا البحث توصلّ الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمّها: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة، رشاقة المرونة، رشاقة السرعة، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) وتحقيق التمييز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة. كما تقدّم الباحث في نهاية البحث بمجموعة من التّوصيات والتّي كان أهمّها: تطوير قدرات المديرين في الشركات الصناعية محل الدراسة، من خلال إقامة دورات متخصصة وورش عمل وحلقات نقاش في هذا المجال، والعمل على تطوير الجوانب التي يكون المديرين في الشركات الصناعية محل الدراسة بحاجة إليها في كل من (الاستشعار، الاستجابة، المرونة، السرعة، اتخاذ القرار، الممارسة والتطبيق) حتى يصبحوا أكثر قدرة على التماشي مع التغييرات والذي يؤدي إلى ازدياد حصولهم على التعاون والدعم من الإدارات العليا.

كلمات مفتاحيّة: الرّشاقة التّنظيميّة، التّمييز التّنظيمي، الشّركات الصّناعيّة.

The Role of Organizational Agility in Achieving Organizational Excellence

“A Field Study on Industrial Companies Operating in Syria”

Abstract

The main objective of this research is to determine the strength and type of relationship between organizational agility in its dimensions (sensing agility, response agility, flexibility flexibility, speed agility, decision making agility, practice and application agility) and achieving organizational excellence, in a sample of industrial companies operating in Syria. The researcher distributed (320) questionnaires to a soft sample of individuals working in the branches of the following industrial companies under the study: Tanmia Company for Food Industries (KATAKIT) in Damascus, Sabbagh and Partners Company for Food Industries in Damascus, Al-Rabee Company for Food Industries in Damascus, and at all administrative levels (highest, middle, and lowest), all distributed questionnaires were retrieved, and (8) questionnaires were excluded from them for not completing their data, and thus the number of questionnaires that were completed was (312) questionnaires. The researcher analyzed the data using the statistical analysis program (SPSS 25).

At the end of this research, the researcher reached a set of conclusions, the most important of which are: There is a significant relationship between organizational agility in its dimensions (sensing agility, response agility, flexibility flexibility, speed agility, decision making agility, practice and application agility) and achieving organizational excellence in the industrial companies under study. The researcher also made a number of

recommendations, including: Developing the capabilities of managers in the industrial companies under study, by holding specialized courses, workshops and panel discussions in this field, and working to develop aspects that managers in the industrial companies under study need in each of (sensing, response, flexibility, speed, decision-making , practice and application) so that they become more able to cope with changes, which leads to an increase in their access to cooperation and support from higher managements.

Keywords: Organizational Agility, Organizational Excellence, Industrial Companies.

مُقدِّمة:

تشهد منظمات الأعمال تحديات معاصرة ناتجة عن التطور التكنولوجي والمنافسة الشديدة، فقد أصبحت المنظمات وعلى اختلاف أنواعها وأحجامها تسعى إلى تحقيق التفوق والتميز في أدائها ضماناً لنموها واستمرارها وبقائها. وفي ظل عمل منظمات الأعمال في بيئة تنافسية غير مؤكدة فهي تسعى لمعرفة موقعها التنافسي في بيئتها المتغيرة بقصد زيادة حصتها السوقية والعمل على استدامة خدماتها، ولتحقيق ذلك فعلى هذه المنظمات أن تتخذ مجموعة من الإجراءات مع وضع استراتيجيات تمكنها من قدرتها على التكيف.

وممّا لا شك فيه أنّ الرقابة التنظيمية والتي تعدّ صمام النجاة، هي من أهم الأساليب الإدارية التي تعمل على مواجهة التغيرات والتطورات التي قد تظهر في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي تدفعها لتحسين وتنويع خدماتها، وتعزيز الأداء واستمرارية وجودها ورفع أداء العاملين وتحقيق المزايا التنافسية.

وحيث أنّ منظمات الأعمال في الوقت الحالي تسعى لتحقيق التميز التنظيمي الذي يسعى بدوره لاستغلال الفرص المناسبة التي تقوم على وضوح الهدف وكفاية الموارد وتحقيق معدلات عالية في الأداء، وهذا يتطلب توافر عدة مقومات لعل من بينها تبني الرقابة التنظيمية، حيث أكدت الدراسات أنّ الرقابة التنظيمية تعبر عن استثمار الفرص البيئية المتاحة والقدرة على الاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة والمحافظة على مواردها الاستراتيجية وكفاياتها الجوهرية.

وعليه، ستقوم هذه الدراسة بتحديد دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي، وذلك في عينة من الشركات الصناعية العاملة في سورية.

مشكلة البحث:

تواجه المنظمات ضغطاً كبيراً في التأقلم مع الواقع الجديد للأعمال في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي يتطلب السرعة والمرونة في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات وتحقيق رضا الزبائن، الأمر الذي دفع منظمات الأعمال إلى اتباع أساليب إدارية حديثة لمواكبة هذه التغيرات السريعة لضمان تميز أدائها، ولذلك تعتبر الرقابة التنظيمية هي

السبيل لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والظروف البيئية المتغيرة للتكيف معها وتحقيق مستويات عالية في الأداء.

بناءً على الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث وعلى الدراسة الميدانية التي قام بها في فروع الشركات الصناعية الآتية العاملة في سورية: شركة تنمية للصناعات الغذائية (كتاكت) في دمشق، شركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية في دمشق، شركة الربيع للصناعات الغذائية في دمشق: يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور الرِّشاقَة التَّنظِيميَّة في تحقيق التَّميز التَّنظِيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية؟

ومن هذا التساؤل انبثقت التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما دور رِشاقَة الاستشعار في تحقيق التَّميز التَّنظِيمي في الشركات محل الدراسة؟
2. ما دور رِشاقَة الاستجابة في تحقيق التَّميز التَّنظِيمي في الشركات محل الدراسة؟
3. ما دور رِشاقَة المرونة في تحقيق التَّميز التَّنظِيمي في الشركات محل الدراسة؟
4. ما دور رِشاقَة السرعة في تحقيق التَّميز التَّنظِيمي في الشركات محل الدراسة؟
5. ما دور رِشاقَة اتخاذ القرار في تحقيق التَّميز التَّنظِيمي في الشركات محل الدراسة؟
6. ما دور الممارسة والتطبيق في تحقيق التَّميز التَّنظِيمي في الشركات محل الدراسة؟

أهميَّة البحث:

تتمثل الأهميَّة النَّظريَّة للبحث في مساهمته في تقديم إطار نظري توضيحي ومبسَّط لمتغيَّرات البحث (الرِّشاقَة التَّنظِيميَّة، التَّميز التَّنظِيمي) والذي قد يؤهله ليكون مرجعاً نظرياً يمكن الاستفادة منه في إنجاز الدِّراسات في هذا المجال. أمَّا الأهميَّة العمليَّة

للبحث فنتبثق من أهميّة الشّركات الصّناعيّة محل الدّراسة، وذلك نظراً لأهمّيّتها الكبيرة ومساهمتها الفعّالة في دعم عمليّة التّمية الاقتصاديّة والاجتماعيّة، ولبنية هذه الشّركات التنظيميّة التي تسمح بتطبيق الرّشاقة التنظيميّة، ولاحتكاكها المتواصل بالشّركات الصّناعيّة الأجنبيّة التي تطبقها أيضاً بشكل مؤثّر جداً في عمليّة تخطيط إنتاجها واتّخاذ قراراتها وتدعيم ميّزاتها التّنافسيّة، بالإضافة إلى ضرورة البحث عن سلوك أمثّل لهذه الشّركات في ظل التّوجّه نحو اقتصاد السّوق والذي يتميّز بانفتاحه على العالم الخارجيّ ممّا يجعل المنافسة شديدة مع الشّركات الصّناعيّة الأجنبيّة، وبالتالي ضرورة اللّجوء إلى أساليب علميّة حديثة في عمليّة تخطيط الإنتاج واتّخاذ القرارات والتكيف مع البيئّة المحيطة. ومن جهة أخرى، قد تساعد نتائج هذا البحث في تسليط الضّوء على أهميّة تطبيق الرّشاقة التنظيميّة ودورها الفعّال في تحسين مستوى كفاءة وفعاليّة المؤسّسات الاقتصاديّة في سورية. بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تسهم التّوصيات التي سيتمّ اقتراحها في إلقاء الضّوء على بعض الإجراءات والممارسات الإداريّة التي يمكن أن تقوم بها الإدارة من أجل تفعيل دور الرّشاقة التنظيميّة في تحقيق التميز التنظيمي.

أهداف البحث:

يهدف البحث بشكل أساسي إلى تحديد دور الرّشاقة التنظيميّة في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات الصناعيّة العاملة في سورية، كما يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد دور رشاقة الاستشعار في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة.
2. تحديد دور رشاقة الاستجابة في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة.
3. تحديد دور رشاقة المرونة في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة.
4. تحديد دور رشاقة السرعة في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة.
5. تحديد دور رشاقة اتخاذ القرار في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

6. تحديد دور رشافة الممارسة والتطبيق في تحقيق التمييز التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

فرضيات البحث:

تتمثّل الفرضيّة الرئيسيّة للبحث بالآتي:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرشافة التنظيمية والتمييز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورّيّة.

ومن هذه الفرضيّة الرئيسيّة تنبثق الفرضيات الفرعيّة الآتية:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشافة الاستشعار وتحقيق التمييز التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشافة الاستجابة وتحقيق التمييز التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشافة المرونة وتحقيق التمييز التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشافة السرعة وتحقيق التمييز التنظيمي في الشركات محل الدراسة سورّيّة.

5- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشافة اتخاذ القرار وتحقيق التمييز التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

6- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشافة الممارسة والتطبيق وتحقيق التمييز التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

منهجية البحث:

تمّ إنجاز هذا البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التّحليلي، حيث تمّ جمع البيانات الثانويّة من خلال الكتب والمراجع العربيّة والأجنبيّة والمقالات والدوريات الصادرة

في مجال البحث، كما تمّت الاستفادة من شبكة الانترنت لجمع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة وصولاً إلى إطار علمي واضح لمعالجة مشكلة البحث المتمثلة بدراسة واقع تطبيق الرقابة التنظيمية وبيان أهميتها في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة. أمّا البيانات الأولية فقد تمّ جمعها عن طريق قيام الباحث بإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع أفراد عينة البحث، فضلاً عن قيامه بتصميم استبانة تضمّنت مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث. كما تمّ استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في معالجة البيانات من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتمثل في: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، اختبار الوسط الحسابي لعينة واحدة، تحليل الانحدار البسيط، تحليل الانحدار المتعدد، اختبارات الصدق والثبات.

مجتمع البحث وعيّنته:

تمثّل مجتمع البحث بجميع المديرين والعاملين وأفراد الكوادر البشرية العاملة في الشركات الصناعية في سورية. أمّا عيّنة البحث فتمثّلت بعينة قصديّة من المديرين والعاملين والكوادر البشرية ومن جميع المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الدنيا) في الشركات الصناعية الآتية العاملة في سورية: شركة تنمية للصناعات الغذائية (كتاكايت) في دمشق، شركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية في دمشق، شركة الربيع للصناعات الغذائية في دمشق.

الدّراسات السّابقة:

1- دراسة (قنديل، 2020) بعنوان:

أثر الرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية
(دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي في شركات الاتصال العاملة في الأردن من خلال: تحديد أثر الرقابة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، المرونة والسرعة) على التميز التنظيمي، ودراسة الدور الوسيط لسلوك

المواطنة التنظيمية على العلاقة بين الرِّشاقَة التنظيمية والتميز التنظيمي. لتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي. تناولت الدراسة ثلاث شركات اتصال، يتألف مجتمعها من جميع المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن، وقد تم اختيار العينة الميسرة من مدراء هذه الشركات، كانت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع بيانات الدراسة؛ حيث تم توزيع /351/ استبانة، واسترجاع /273/ استبانة قابلة للتحليل، تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بما في ذلك ألفا كرونباخ جنباً إلى جنب مع اختبار التوزيع الطبيعي، والانحراف المعياري، وتحليل العامل الاستكشافي، وتحليل العامل التوكيدي، والانحدار الخطي البسيط، والانحدار المتعدد باستخدام AMOS -V23 و SPSS-V20. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرِّشاقَة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، المرونة والسرعة) على تحقيق التميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة بوجود دوراً وسيطاً للمواطنة التنظيمية.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث المتغير التابع (التميز التنظيمي)، والمتغير المستقل (الرِّشاقَة التنظيمية)، بينما تختلف عنها في بيئة التطبيق حيث طبقت الدراسة السابقة في شركات الاتصال العاملة في الأردن، بينما الدراسة الحالية طبقت على الشركات الصناعية العاملة في سورية، أيضاً تختلف عنها من حيث تناول الدراسة السابقة سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، كذلك تختلف عنها بأبعاد الرِّشاقَة التنظيمية حيث تناولت الدراسة السابقة أبعاد (الاستجابة، المرونة، السرعة)، بينما تناولت الدراسة الحالية أبعاداً جديدة بالإضافة للأبعاد السابقة وهي: الاستجابة، المرونة، السرعة، الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة والتطبيق

2- دراسة (عباس. النشيلي، 2020) بعنوان: دور الرِّشاقَة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الرِّشاقَة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وذلك لعينة من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية

(باكين). اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. وتم تصميم استبيان مقسم إلى جزأين، الجزء الأول لقياس الرشاقة التنظيمية، والجزء الثاني لقياس الالتزام. وقد تم إجراء البحث على عينة قوامها (302) فرداً من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين). توصل البحث إلى العديد من النتائج، أهمها: تؤثر الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار) في تحقيق الالتزام التنظيمي في الشركة محل الدراسة، بينما لا توجد علاقة تأثيرية بين رشاقة الممارسة والالتزام التنظيمي.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)، وتختلف عنها بالمتغير التابع، حيث هو في الدراسة السابقة (الالتزام التنظيمي)، وفي الدراسة الحالية (التميز التنظيمي)، كما تختلف عنها في بيئة التطبيق حيث طبقت الدراسة السابقة في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين)، بينما الدراسة الحالية طبقت على الشركات الصناعية العاملة في سورية، كذلك تختلف عنها بأبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث تناولت الدراسة السابقة أبعاد (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار (رشاقة الممارسة والتطبيق)، بينما تناولت الدراسة الحالية أبعاداً جديدة بالإضافة للأبعاد السابقة وهي: الاستجابة، المرونة، السرعة، الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة والتطبيق.

3- دراسة (Cherry, 2021) بعنوان:

The Effect of Organization Agility on Organization Performance

“تأثير الرشاقة التنظيمية على الأداء التنظيمي”

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الرشاقة التنظيمية على أداء المنظمة، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على مؤسسة تكنولوجيا المعلومات الموجودة في الأردن. تمت صياغة الاستبانة وتوزيعها على موظفي الإدارة المتوسطة والعليا. اعتمد الباحث على

استخدام تحليل الركود البسيط لتقدير تأثير الرِّشاقَة على الأداء التَّنظِيمِي. وقد أظهرت النتيجة أن هناك علاقة بين الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة والأداء التَّنظِيمِي، والتي كان لها تأثير إيجابي على أداء المنظمة.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث المتغير المستقل الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة، وتختلف عنها بالمتغير التابع حيث هو في الدراسة السابقة (الأداء التَّنظِيمِي)، وفي الدراسة الحالية (التميز التَّنظِيمِي). كما تختلف عنها في بيئة التطبيق حيث طبقت الدراسة السابقة على مؤسسة تكنولوجيا المعلومات الموجودة في الأردن، بينما الدراسة الحالية طبقت على الشركات الصناعية العاملة في سورية. كذلك تختلف عنها بأبعاد الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة، حيث تناولت الدراسة الحالية أبعاداً جديدة وهي: الاستجابة، المرونة، السرعة، الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة والتطبيق.

4- دراسة (Kosta, 2023) بعنوان:

The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction

“دور الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة والقيادة التحويلية في التنبؤ باستعادة الخدمة”

هدفت الدراسة بشكل رئيسٍ إلى تطوير نموذج مفاهيمي لتحديد العلاقة بين خفة الحركة التَّنظِيمِيَّة والقيادة التحويلية في استعادة خدمات الموظفين بين المنظمات الحكومية. بسبب دور استعادة الخدمة في رضا العملاء، ركزت الأبحاث السابقة على عوامل مختلفة تؤدي إلى تحسين خدمة الاسترداد. تم تطبيق البحث على 149 موظفاً تم اختيارهم بشكل عشوائي. أوضحت النتائج أن القيادة التحويلية والرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة لهما تأثير إيجابي على استعادة الخدمة. وعلاوة على ذلك، أشارت النتائج إلى أن التطبيق المناسب للسرعة التَّنظِيمِيَّة والقيادة التحويلية قد تقود المنظمة إلى خدمة استرداد أفضل ومناسبة. كما أشارت إلى أن الدور المتبادل لهذين العاملين يمكن أن يساعد المديرين في المنظمات الحكومية إلى إيلاء المزيد من المهام لأنماط القيادة المطبقة في هذه المنظمات.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)، وتختلف عنها بالمتغير التابع حيث هو في الدراسة السابقة (استعادة الخدمة) وفي الدراسة الحالية (التميز التنظيمي)، كما يتمثل الاختلاف في أن الدراسة السابقة تناولت متغيرين مستقلين الرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية. كما تختلف عنها في بيئة التطبيق حيث طبقت الدراسة السابقة على الموظفين في المنظمات الحكومية، بينما طبقت الدراسة الحالية على الشركات الصناعية العاملة في سورية، كذلك تختلف عنها بأبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث تناولت الدراسة الحالية أبعاداً لم تتطرق لها الدراسة السابقة وهي: الاستجابة، المرونة، السرعة، الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة والتطبيق.

القسم النظري:

أولاً: مفهوم الرشاقة التنظيمية:

عرف (Nenadal & Waloszek, 2018, 145) الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على البقاء على قيد الحياة والتطور في بيئة الأعمال التي لا يمكن التنبؤ بها إذ أنها تتغير باستمرار، وتستخدم المعرفة والمعلومات لاستغلال الفرص في بيئة السوق المتغيرة، وتتضمن الرشاقة أيضاً التحكم في التغيرات المتواصلة والسريعة في البيئات المعقدة والاستجابة لها (Kosta, 2023, 57). وهناك ثلاث نقاط رئيسة لمفهوم الرشاقة التنظيمية: (سيد عمر، 2022، ص 50)

- البيئة التنافسية المتجددة التي تدفع المنظمات للتغيير التنظيمي.
- الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن، وتقديم منتجات مخصصة للغاية وبجودة عالية والتي تعد أسبقية تنافسية.
- استعمال التقنيات المرنة، مع القوى العاملة عالية المعرفة والمهارة، فضلاً عن تمكين العاملين، وذلك لتحقيق الرشاقة التنظيمية والرد على التحديات المحيطة بها وتطوير القدرات المطلوبة.

مما سبق يرى الباحث أن الرقابة التنظيمية تعبر عن قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في السوق وتلبية احتياجات الزبون المتغيرة.
ثانياً: أبعاد الرقابة التنظيمية:

اعتمدت الدراسة الحالية على تناول الأبعاد الآتية للرقابة التنظيمية كونها أبعاد حديثة ومعاصرة ويمكن قياسها بدقة: (قنديل، 2022، ص17-18)

1- الاستجابة Response: الاستجابة اصطلاحاً: هي السلوك الذي يأتيه الفرد كرد فعل لمثير ما، وهي المقدرة على تحديد التغيرات ومواجهتها بسرعة وسلاسة، والتفاعل معها بشكل استبقائي وذلك عن طريق الاستشعار، توقع التغيرات، الإدراك ورد الفعل والاستفادة منها (MoradiAval, Haddadi, 2017, 53). الاستجابة أيضاً هي قدرة المنظمة بالاتفاق مع عملائها أو شركائها على إعادة تكوين مجموعات لتشكيل التحركات المبتكرة بسرعة وسلاسة (زين العابدين، 2020، 15) واعتبرها (الجعبري، 2009، 22) القدرة على تحديد ومعرفة التغيرات وسرعة الاستجابة بشكل استباقي أو علاجي. كما عُرُفت بأنها قدرة المنظمة وبسرعة على إعادة تكوين الموارد وعملياتها لإعادة العمل وحسب مطالب بيئة العمل (Cherry, 2021) ولا تقتصر الاستجابة على التكيف فقط وإنما قد تقتضي الحصول على شركاء خارجيين أو نظم جديدة أو كفاءات (صلاح الدين، 2022، 71).

ومما ذكر سابقاً يتضح أن بُعد الاستجابة يتجسد بالقدرة على فهم وإدراك التغيرات، والاستجابة بشكل سريع للمتغيرات والاستفادة منها واقتناص الفرص المتاحة.

2- المرونة Flexibility:

المرونة اصطلاحاً: مقياس استجابة قيمة لتغيير نسبي في قيمة آخر أو استجابة أحد العوامل للتغيرات في عامل آخر. وهي القدرة على أداء المهام الوظيفية بقدر كبير من مساحة الحرية داخل إطار الأنظمة والمسؤوليات والواجبات الوظيفية دون أي إخلال، واللجوء للحل الأيسر والأسهل دون تجاوزات أو تقصيرات أو إهمال بواجبات الوظيفة، أو إحداث أية فوضى داخل الإدارة تتعكس سلباً على أداء المنشأة بشكل كامل (العزاوي، 2017، 25). كما عرفها (سعيدة، 2018، 12) بأنها مطلب مهم؛ لأنها تساهم في

القدرة على رفع مستوى الأداء، وتحقيق الواجبات الوظيفية، وتقليل المجهود، واختصار الوقت، مع إمكانية التغيير للأحسن والأفضل. والمرونة بشكل عام هي التي تساهم في تحقيق أعلى درجة في الإنتاجية، وتحقيق أرقام قياسية في خطط العمل والإنجاز التي تتطلع إليها المنظمة بشكل عام والإدارة بشكل خاص (عبد الرزاق، 2019، 14). كما أوضح (زين العابدين، 2020، 12) التمييز بين الرشاقة التنظيمية والمرونة، بأن المرونة تتجسد بالقدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة، وذكر أن الرشاقة لا تنحصر فقط بالقدرة على التفاعل والاستجابة للتغيرات البيئية غير المتوقعة، بل تركز أيضا على اكتشاف وكسب الفرص المتاحة واستثمارها بهدف تميز المنظمة.

كما حدد كلاً من (نجم، 2019، 103) أن المرونة تتمثل بالمرونة في حجم المنتج، وفي تنوع المنتجات والمرونة للمنظمة ومرونة الأفراد. **ونستخلص مما سبق أن بعد المرونة يؤدي بالمنظمة إلى عدم تعرضها للأخطاء والتقصير في الأداء، والسرعة في الإنتاجية، وسلاسة التنمية والتطوير في الكوادر البشرية والتي تساهم في سرعة الأداء.**

3- السرعة Speed: تُعرف السرعة على أنها قدرة المنظمة على تجاوز أو إنهاء أي عمل أو أداء لها في أقل مدة زمنية معينة. وتتمثل السرعة بإنجاز المهام والعمليات المطلوبة في أقل وقت، وتشمل تقديم المنتجات جديدة إلى السوق، وتسليم المنتجات وتقديم الخدمات في الوقت المحدد وفي أقصر وقت ممكن (Cherry, 2021, P.207). وقد أشارت (البطران، 2022، 25) بأن السرعة أيضاً تشمل في اتخاذ القرار دون أي تسرع وعدم المماطلة في ذلك، والبدء بالعمل وعدم تأخيره، وسرعة إيجاد الحلول البديلة لصالح المنظمة. كما أبدى كلٌّ من (بوقطوشة، يوزراع، 2021، 18) أن بعد المرونة والسرعة سمتان تجعل المنظمة قادرة على مواجهة الظروف الخارجية والعوامل البيئية غير المتوقعة وإيجاد الحلول المناسبة لها.

4- رشاقة الاستشعار Sensing: وتعني قدرة المنظمة على العمل بنشاط لجمع البيانات الصالحة للاستخدام والإفادة منها عن طريق معالجتها وتفسيرها، تحليل أسبابها، الآثار المترتبة عليها، والكشف عن الفرص والتهديدات في بيئة المنظمة (التويجري، 2020، 28). كما أن الاستشعار هو القدرة التنظيمية لمسح ورصد

والتقاط الأحداث من التغير البيئي (كتغيير تفضيل العملاء، التحركات الجديدة للمنافسين، التكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب. (Malik, 2011, 28)

5- رِشاقَة اتخاذ القرارات **Decision-making**: تعبر رِشاقَة اتخاذ القرارات عن القدرة على جمع وهيكله وتقييم المعلومات المطلوبة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث دون تأخير، مع تحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث ووضع خطط العمل وتوجيه كيفية إعادة تكوين الموارد وخلق إجراءات تنافسية جديدة (park, 2011, p. 28). تتألف رِشاقَة صنع القرار من بضعة أنشطة مترابطة والتي تفسر العديد من الأحداث المعنية وتحديد الفرص والتهديدات (أحمد، 2022، ص157): فهناك من يعرف الرِشاقَة على أنها قدرة المنظمة على توليد المعلومات المطلوبة واللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في بيئة مضطربة (Malik, 2011, 29)

6- رِشاقَة التطبيق/الممارسة **Acting**: هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية وتعديل العمليات وإعادة هيكله العلاقات، كتغيير التوريد على أساس خطط العمل وتقديم منتجات جديدة وخدمات ونماذج التسعير للسوق في الوقت المناسب (الرفيعي، 2018، 61). كما وتشمل مهمة الممارسة إجراءات المنظمات التنافسية الجديدة للسوق من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج تسعير جديدة وتغيير السياسات مع الشركاء الاستراتيجيين وكبار الزبائن (الشنطي، 2019، 116).

وتتكون مهام الممارسة من مجموعة من أنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل عمليات الأعمال على أساس مبادئ العمل القائم على صنع القرار للتصدي للتغيير البيئي، إذ يمكن للمنظمات تغيير عملياتها بحسب الإجراءات والموارد المختلفة أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي (قنديل، 2022، ص17)

ثالثاً: مفهوم التميز التنظيمي:

يُعرَّف التميز التنظيمي بأنه: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق المنظمة من خلال مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون

ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة (التويجري، 2020، 22). وقد ورد تعريف للتميز التنظيمي بأنه: هو القدرة على التوفيق والتنسيق بين عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة (سعيدة، 2001، 17). في حين أن هناك من يربط التميز التنظيمي بالموارد البشري ويعرفه على أنه: مجموعة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات لكي تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المؤسسية وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة (Cherry, 2021, 77).

وبناءً عليه يرى الباحث أن التميز التنظيمي مرتبط بعدة جوانب، وأهمها:

- إن التميز التنظيمي يعني تحقيق الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والناس والعلاقات الانسانية.
- يكمن في النظر إلى التميز التنظيمي كنوع من أداء الفرد والذي يتحقق في ظروف صعبة.
- أن التميز التنظيمي يرتبط بالجودة والتي تعني القدرة على تغيير الأفراد وتمييزهم باستمرار، وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم الفردي.
- أن التميز التنظيمي هو القدرة على تقدير الجانب المادي.
- أن التميز التنظيمي يناسب منتجاً، أو خدمة مطلوب تقديمها، أو تحقيقها، خاصة عندما يتحدد في الغرض أو المنتج.

رابعاً: أبعاد التميز التنظيمي:

تسعى جميع المنظمات على اختلافها إلى الوصول إلى التميز التنظيمي، فهو يعبر عن قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين من خلال اقتناص ما يلوح من فرص، وكذلك تجنب المخاطر والتهديدات ووضع الحلول الوقائية المناسبة لها وبكفاءة، وذلك من خلال عمليات التخطيط المدروسة والمبنية على منهجية علمية دقيقة، مما يتطلب

من الإدارات العمل من أجل تعظيم الاستفادة من الأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة الارتقاء بمستوى الأداء في منظماتهم، لكن تحقيق التميز التنظيمي وفق المعايير العالمية يتطلب معرفة أهم الأبعاد التي يشملها هذا المتغير، حيث اتفقت غالبية الدراسات السابقة على الأبعاد الخمس الآتية للتميز التنظيمي:

1- تميز القيادة: يتوقف نجاح المنظمات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة في أعمالهم وأدوارهم ومهامهم، وكذلك الإسهام في تطوير منظماتهم وفق ما لديهم من قدرات واستعدادات لتحقيق الأهداف المنشودة (زين العابدين، ياسين، 2020). وتعدّ القيادة هي المحرك الأساسي في ممارسة التأثير على العاملين للتعاون فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وصولاً إلى تحقيق التميز التنظيمي (البطران، 2022، 47). كما تلعب القيادة دوراً أساسياً في الوصول للتميز التنظيمي بصفقتها الموجه الرئيس للعمليات التنظيمية وذلك عن طريق قيامها بالأدوار الآتية: تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ترسيخ وغرس قيم التميز لدى العاملين في المنظمة، تدعيم السلوك المتميز، تنمية الموارد البشرية، تحقيق أهداف الأطراف ذات العلاقة، تأكيد المسؤولية المجتمعية للمنظمة. (بوقطوشة، 2021)

2- تميز المرؤوسين: يعتبر المورد البشري هو البنية الأساسية لأيّة منظمة، حيث يعدّ المرؤوسين الأصل الأعلى قيمة في أيّة منظمة، ولذلك فإن استثمار الجهود المرتبطة بإدارة الموارد البشرية يعدّ من العناصر الفاعلة في تحقيق التميز الذي من خلاله يتم خلق بيئة عمل تطويرية ومناخ إبداعي وجو إداري يمكّن العاملين من تركيز اهتمامهم على تحقيق أهداف المنظمة للوصول إلى نتائج داعمة لتحقيق التميز (عبد الرزاق، 2019). ويشير تميز المرؤوسين إلى الدرجة التي يتصف بها أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بما تمتلكه من قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها، فضلاً عن المشاركة الفعلية التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة. (Ekweli, & Hamilton, 2020)

- 3- **تميز الهيكل التنظيمي:** يعكس التميز من خلال الهيكل التنظيمي قدرة الإطار الهيكلي الذي يبين أجزاء التنظيم ويحدّد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، وكذلك التعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضّح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة (سيد عمر، 2020، 27).
- 4- **تميز الاستراتيجية:** تمثل الاستراتيجية الخطة الرئيسية الشاملة التي توضح للمنظمة الطريق إلى تحقيق رسالتها وأهدافها، فالمنظمات المتميزة هي التي تعمل على تنفيذ رسالتها من خلال وضع الاستراتيجيات الواضحة المعززة بالخطط والسياسات والبرامج وتطبيقها لتحقيق التميز (نجم، 2019، 24).
- 5- **تميز الثقافة التنظيمية:** تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تعزيز التنظيمي، ولها دوراً فعالاً في تحقيق التكامل بين الأفراد في المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية، فضلاً عن تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية، والقيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة. (Ekweli, & Hamilton, 2020)

النتائج والمناقشة:

1- أداة الدراسة:

بعد اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية التي تناولت دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي، وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها للشركات الصناعية محلّ الدراسة. تمّ تصميم الاستبانة لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية من عينة الدراسة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبانة على عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية. قام الباحث بتوزيع (320) استبانة على عينة ميسرة من الأفراد العاملين في فروع الشركات الصناعية الآتية محل الدراسة: شركة تنمية للصناعات الغذائية (كتاكت) في دمشق، شركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية في دمشق، شركة الربيع للصناعات الغذائية في دمشق، وفي كافة المستويات الإدارية (الأعلى، الأوسط، والأدنى)، تم استرداد كامل الاستبانات الموزعة، واستبعاد (8)

استبانات منها لعدم استكمال بياناتها، وبذلك يكون عدد الاستبانات التي تم تفرّيقها (312) استبانة. قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 25).

2- اختبار صدق وثبات الاستبانة:

تمّ التّأكد من صدق الاستبانة بأن قام الباحث بعرضها على (4) من المحكّمين المتخصّصين في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية والإحصاء. وفي ضوء الملاحظات والتّوجيهات التي قدّمها المحكّمون قام الباحث بإجراء التّعديلات التي تركّزت معظمها في تحسين صياغة بعض العبارات وحذف بعض العبارات غير الملائمة.

تمّ التّأكد من "ثبات الاستبانة" بأن قام الباحث بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة من جهة، ولجميع فقرات الاستبانة من جهة ثانية. يتمّ حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ عن طريق برنامج (SPSS)، وعادةً ما تكون قيمته مقبولة إذا زادت عن (0.60)، وكانت النّتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	رشاقة الاستشعار	0.783
2	رشاقة الاستجابة	0.864
3	رشاقة المرونة	0.877
4	رشاقة السرعة	0.859
5	رشاقة اتخاذ القرار	0.817
6	رشاقة الممارسة والتطبيق	0.734
7	التمييز التّنظيمي	0.824
	جميع المحاور السابقة معاً	0.832

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يظهر من الجدول رقم (1) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ هي أكبر من القيمة (0.60) لكل محور من محاور الاستبانة، فهي تتراوح بين (0.734) و (0.864)، أما قيمة هذا المعامل لجميع محاور الاستبانة مجتمعة فقد بلغت (0.832). وبذلك يمكن القول أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة جداً من الصدق والثبات، ممّا يعني أنّها قابلة للتوزيع على أفراد العينة وصالحة للحصول على البيانات المطلوبة..

3- اختبار فرضيات البحث:

قام الباحث باختبار فرضيات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 25)، حيث تمت المقارنة بين القيمة الاحتمالية ($P = \text{Sig.}$) مع مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وتم تقرير النتيجة كما يلي: يتم قبول فرضية العدم إذا كانت القيمة الاحتمالية ($P = \text{Sig.}$) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بينما يتم رفض فرضية العدم إذا كانت القيمة الاحتمالية ($P = \text{Sig.}$) تساوي أو أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

3-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة الاستشعار وتحقيق التميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من العلاقة بين رشاقة الاستشعار والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة. وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (2): نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين رشاقة الاستشعار والتميز
التنظيمي

التميز التنظيمي									المتغيرات
اختبار T		معامل الانحدار	معامل الثبات	DF	اختبار F		R Square	R	
Sig.	T	β	B_0		Sig.	F			
.000 ^b	47.348	0.631	1.432	1	.000 ^b	253.627	0.542	0.736 ^a	رشاقة الاستشعار
				310					
				311					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يوضح الجدول (2) نوع وقوة العلاقة بين رشاقة الاستشعار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الاستشعار والتميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين رشاقة الاستشعار والتميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة (0.736) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني أنّ العلاقة طردية ومقبولة. أما معامل التحديد (R Square) فقد بلغت قيمته (0.542)، أي أنّ ما نسبته (54%) من التغيرات في التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام برشاقة الاستشعار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية، أو بعبارة أخرى، إنّ رشاقة الاستشعار تفسر (54%) من التغيرات في التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، أما باقي النسبة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى. أما معامل التأثير (β) فقد بلغت قيمته (0.631)، وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام برشاقة الاستشعار يؤدي إلى الزيادة في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة بقيمة (0.631). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (253.627)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية

الابتدائية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة الاستشعار والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي على الشكل الآتي:

$$Y = 1.432 + 0.631 X$$

حيث أن: (y) يمثل المتغير التابع (التميز التنظيمي)، (x) يمثل المتغير المستقل الفرعي الأول (رشاقة الاستشعار).

3-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة الاستجابة وتحقيق التميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من العلاقة بين رشاقة الاستجابة والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة. وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (3): نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين رشاقة الاستجابة والتميز

التنظيمي

التميز التنظيمي									المتغيرات
اختبار T		معامل الانحدار β	معامل الثبات B ₀	DF	اختبار F		R Square	R	
Sig.	T				Sig.	F			
				1					رشاقة الاستجابة
.000 ^b	68.757	0.447	3.851	310	.000 ^b	297.217	0.735	0.857 ^a	
				311					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يوضح الجدول (3) نوع وقوة العلاقة بين رشافة الاستجابة كأحد أبعاد الرشافة التنظيمية والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشافة الاستجابة والتميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين رشافة الاستجابة والتميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة (0.857) عند مستوى دلالة (0.05)، ممّا يعني أنّ العلاقة طردية ومتينة. أما معامل التحديد (R Square) فقد بلغت قيمته (0.735)، أي أنّ ما نسبته (74%) من التغيرات في التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام برشافة الاستجابة كأحد أبعاد الرشافة التنظيمية، أو بعبارة أخرى، إنّ رشافة الاستجابة تفسر (74%) من التغيرات في التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، أما باقي النسبة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى. أما معامل التأثير (β) فقد بلغت قيمته (0.447)، وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام برشافة الاستجابة يؤدي إلى الزيادة في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة بقيمة (0.447). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (297.217)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الابتدائية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين رشافة الاستجابة والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورّيّة.

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي على الشكل الآتي:

$$Y = 3.851 + 0.447 X$$

حيث أن: (y) يمثل المتغير التابع (التميز التنظيمي)، (x) يمثل المتغير المستقل الفرعي الثاني (رشافة الاستجابة).

3-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة المرونة وتحقيق التميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من العلاقة بين رشاقة المرونة والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة. وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (4): نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين رشاقة المرونة والتميز

التنظيمي

التميز التنظيمي									المتغيرات
اختبار T		معامل الانحدار β	معامل الثبات B_0	DF	اختبار F		R Square	R	
Sig.	T				Sig.	F			
.000 ^b	64.729	0.526	2.718	1	.000 ^b	257.537	0.589	0.768 ^a	رشاقة المرونة
				310					
				311					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يوضح الجدول (4) نوع وقوة العلاقة بين رشاقة المرونة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشاقة المرونة والتميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين رشاقة المرونة والتميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة (0.768) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني أنّ العلاقة طردية ومقبولة. أما معامل التحديد (R Square) فقد بلغت قيمته (0.589)، أي أنّ ما نسبته (59%) من التغيرات في التميز التنظيمي في

الشركات الصناعية محل الدراسة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام برشاقة المرونة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية، أو بعبارة أخرى، إنّ رشاقة المرونة تفسر (59%) من التغيرات في التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، أما باقي النسبة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى. أما معامل التأثير (β) فقد بلغت قيمته (0.526)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام برشاقة المرونة يؤدي إلى الزيادة في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة بقيمة (0.526). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (257.537)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الابتدائية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة الاستجابة والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي على الشكل الآتي:

$$Y = 2.718 + 0.526 X$$

حيث أن: (y) يمثل المتغير التابع (التميز التنظيمي)، (x) يمثل المتغير المستقل الفرعي الثالث (رشاقة المرونة).

3-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة السرعة وتحقيق التميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من العلاقة بين رشاقة السرعة والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة. وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين رشاقة السرعة والتميز

التنظيمي

التميز التنظيمي									المتغيرات
اختبار T		معامل الانحدار β	معامل الثبات B_0	DF	اختبار F		R Square	R	
Sig.	T				Sig.	F			
.000 ^b	49.349	0.684	1.176	1	.000 ^b	231.419	0.524	0.724 ^a	رشاقة السرعة
				310					
				311					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يوضح الجدول (5) نوع وقوة العلاقة بين رشاقة السرعة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشاقة السرعة والتميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين رشاقة السرعة والتميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة (0.724) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني أنّ العلاقة طردية ومقبولة. أما معامل التحديد (R Square) فقد بلغت قيمته (0.524)، أي أنّ ما نسبته (52%) من التغيرات في التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام برشاقة السرعة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية، أو بعبارة أخرى، إنّ رشاقة السرعة تفسر (52%) من التغيرات في التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، أما باقي النسبة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى. أما معامل التأثير (β) فقد بلغت قيمته (0.684)، وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام برشاقة السرعة يؤدي إلى الزيادة في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة بقيمة (0.684). ويؤكد

معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (231.419)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الابتدائية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة السرعة والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي على الشكل الآتي:

$$Y = 1.176 + 0.684 X$$

حيث أن: (y) يمثل المتغير التابع (التميز التنظيمي)، (x) يمثل المتغير المستقل الفرعي الرابع (رشاقة السرعة).

3-5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة اتخاذ القرار وتحقيق التميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من العلاقة بين رشاقة اتخاذ القرار والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة. وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (6): نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين رشاقة اتخاذ القرار والتميز

التنظيمي

التميز التنظيمي								المتغيرات	
اختبار T		معامل الانحدار β	معامل الثبات B_0	DF	اختبار F		R Square		R
Sig.	T				Sig.	F			
.000 ^b	38.791	0.461	3.681	1	.000 ^b	276.825	0.690	0.831 ^a	
				310					
				311					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يوضح الجدول (6) نوع وقوة العلاقة بين رشاقة اتخاذ القرار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشاقة اتخاذ القرار والتميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين رشاقة اتخاذ القرار والتميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة (0.831) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني أن العلاقة طردية ومتينة. أما معامل التحديد (R Square) فقد بلغت قيمته (0.690)، أي أن ما نسبته (69%) من التغيرات في التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام برشاقة اتخاذ القرار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية، أو بعبارة أخرى، إن رشاقة اتخاذ القرار تفسر (69%) من التغيرات في التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، أما باقي النسبة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى. أما معامل التأثير (β) فقد بلغت قيمته (0.398)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام برشاقة اتخاذ القرار يؤدي إلى الزيادة في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة بقيمة (0.398). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (276.825)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الخامسة، وعليه ترفض الفرضية الابتدائية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة اتخاذ القرار والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي على الشكل الآتي:

$$Y = 3.681 + 0.461 X$$

حيث أن: (y) يمثل المتغير التابع (التميز التنظيمي)، (x) يمثل المتغير المستقل الفرعي الخامس (رشاقة اتخاذ القرار).

3-6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة الممارسة والتطبيق والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من العلاقة بين رشاقة الممارسة والتطبيق والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة. وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين رشاقة الممارسة والتطبيق والتميز التنظيمي

التميز التنظيمي									المتغيرات
اختبار T		معامل الانحدار	معامل الثبات	DF	اختبار F		R Square	R	
Sig.	T	β	B_0		Sig.	F			
.000 ^b	51.655	0.422	4.977	1	.000 ^b	319.423	0.755	0.869 ^a	رشاقة الممارسة والتطبيق
				310					
				311					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يوضح الجدول (7) نوع وقوة العلاقة بين رشاقة الممارسة والتطبيق كأحد أبعاد الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الممارسة والتطبيق والتميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين رشاقة الممارسة والتطبيق والتميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة (0.869) عند مستوى دلالة (0.05)، ممّا يعني أنّ العلاقة طردية ومتمينة. أما معامل التحديد (R Square) فقد بلغت قيمته (0.755)، أي أنّ ما نسبته (76%) من التغيرات في التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام برشاقة الممارسة والتطبيق كأحد أبعاد الرقابة التنظيمية، أو بعبارة أخرى، إنّ رشاقة الممارسة والتطبيق تفسر (76%) من التغيرات في التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، أما باقي النسبة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى. أما معامل التأثير (β) فقد بلغت قيمته (0.422)، وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام برشاقة الممارسة والتطبيق يؤدي إلى الزيادة في تحقيق التميز التنظيمي

في الشركات الصناعية محل الدراسة بقيمة (0.422). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (319.423)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية السادسة، وعليه ترفض الفرضية الابتدائية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة الممارسة والتطبيق والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي على الشكل الآتي:

$$Y = 4.977 + 0.422 X$$

حيث أن: (y) يمثل المتغير التابع (التميز التنظيمي)، (x) يمثل المتغير المستقل الفرعي السادس (رشاقة الممارسة والتطبيق).

3-7- اختبار الفرضية الرئيسة:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من العلاقة بين جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة. وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين جميع أبعاد الرشاقة

التنظيمية والتميز التنظيمي

التميز التنظيمي								المتغيرات	
اختبار T		معامل الانحدار β	معامل الثبات B_0	DF	اختبار F		R Square		R
Sig.	T				Sig.	F			
.000 ^b	3.334	0.204	0.595	1	.000 ^b	255.756	0.704	0.839 ^a	رشاقة الاستشعار
.000 ^b	3.197	0.176		1					رشاقة الاستجابة
.000 ^b	1.252	0.110		310					رشاقة المرونة
.000 ^b	2.792	0.247		311					رشاقة السرعة
.000 ^b	4.827	0.283		311					رشاقة اتخاذ القرار
.000 ^b	5.922	0.215		311					الممارسة والتطبيق

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يوضح الجدول (8) نوع وقوة العلاقة بين جميع أبعاد الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة "مجتمعة" وتحقيق التَّميز التَّنظِيمِي في الشركات محل الدراسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة والتَّميز التَّنظِيمِي في الشركات محل الدراسة. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**R**) بين أبعاد الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة والتَّميز التَّنظِيمِي في الشركات محل الدراسة (0.839) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني أن الارتباط طردي ومتمين. أما معامل التحديد (**R Square**) فقد بلغت قيمته (0.704)، أي أن ما نسبته (70%) من التغيرات في التَّميز التَّنظِيمِي في الشركات محل الدراسة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بأبعاد الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة "مجتمعة"، أو بعبارة أخرى، إن أبعاد الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة "مجتمعة" تفسر (70%) من التغيرات في التَّميز التَّنظِيمِي في الشركات محل الدراسة، أما باقي النسبة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى. أما معامل التأثير (**β**) فقد بلغت قيمته (0.204) لُبُعد رِشاقَة الاستشعار، و(0.176) لُبُعد رِشاقَة الاستجابة، و(0.110) لُبُعد رِشاقَة المرونة، و(0.247) لُبُعد رِشاقَة السرعة، و(0.283) لُبُعد رِشاقَة اتخاذ القرار، و(0.215) لُبُعد رِشاقَة الممارسة والتطبيق. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأبعاد الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة "مجتمعة" يؤدي إلى الزيادة في تحقيق التَّميز التَّنظِيمِي في الشركات محل الدراسة (0.204) لُبُعد رِشاقَة الاستشعار، و(0.176) لُبُعد رِشاقَة الاستجابة، و(0.110) لُبُعد رِشاقَة المرونة، و(0.247) لُبُعد رِشاقَة السرعة، و(0.283) لُبُعد رِشاقَة اتخاذ القرار، و(0.215) لُبُعد رِشاقَة الممارسة والتطبيق. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (**F**) المحسوبة التي بلغت (255.756)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة والتَّميز التَّنظِيمِي في الشركات الصناعية العاملة في سورِيَّة.

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي على الشكل الآتي:

$$Y = 0.595 + 0.204 X1 + 0.176 X2 + 0.110 X3 + 0.247 X4 + 0.283 X5 + 0.215 X6$$

حيث أن: (y) يمثل المتغير التابع (التميز التنظيمي)، (x1) يمثل المتغير المستقل الفرعي الأول (بُعد رشاقة الاستشعار)، (x2) يمثل المتغير المستقل الفرعي الثاني (بُعد رشاقة الاستجابة)، (x3) يمثل المتغير المستقل الفرعي الثالث (بُعد رشاقة المرونة)، (x4) يمثل المتغير المستقل الفرعي الرابع (بُعد رشاقة السرعة)، (x5) يمثل المتغير المستقل الفرعي الخامس (بُعد رشاقة اتخاذ القرار)، (x6) يمثل المتغير المستقل الفرعي السادس (بُعد رشاقة الممارسة والتطبيق).

النتائج والتوصيات:

أسفر البحث عن التوصل إلى النتائج الآتية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة الاستشعار والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة الاستجابة والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة المرونة والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة السرعة والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة اتخاذ القرار والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.
- 6- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة الممارسة والتطبيق والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.
- 7- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين جميع أبعاد الرشاقة الاستجابة والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.

في نهاية البحث بوصي الباحث بالآتي:

- 1- ينبغي على الشركات الصناعية محل الدراسة إعطاء مفهوم الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة وممارساته الأولوية في العمل، بكونه أحد المفاهيم الضرورية التي يجب أن يتمتع بها كافة المدراء.
- 2- تطوير قدرات المديرين في الشركات الصناعية محل الدراسة، من خلال إقامة دورات متخصصة وورش عمل وحلقات نقاش في هذا المجال.
- 3- العمل على تطوير الجوانب التي يكون المديرين في الشركات الصناعية محل الدراسة بحاجة إليها في كل من (الاستشعار، الاستجابة، المرونة، السرعة، اتخاذ القرار، الممارسة والتطبيق) حتى يصبحوا أكثر قدرة على التماشي مع التغييرات والذي يؤدي إلى ازدياد حصولهم على التعاون والدعم من الإدارات العليا.
- 4- جاءت الأهمية النسبية للتمييز التَّنظِيمِي في الشركات الصناعية محل الدراسة على مستوى عال، وهذا يدل على اهتمام هذه الشركات بتحقيق مستوى عال من التميز التَّنظِيمِي وكل ما يحقق هذا المستوى العالي، من خلال العديد الممارسات، وأهمها : تحديد الأهداف والسعي لتحقيقها، والتركيز على القيام بالأعمال المناسبة، والعمل على تلبية متطلبات العملاء في الوقت المحدد، إضافة إلى الحرص على تشجيع الموظفين على الابتكار.
- 5- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة والتمييز التَّنظِيمِي في الشركات الصناعية محل الدراسة، وهذا ما يتطلب من هذه الشركات الاستمرار والمتابعة في الاهتمام بأبعاد الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة (الاستشعار، الاستجابة، المرونة، السرعة ، اتخاذ القرار، الممارسة والتطبيق) من أجل الحفاظ على مستوى عالٍ من التميز التَّنظِيمِي والفعالية في الأداء، وضمان استمراريتها وبقائها في مركز تنافسي متقدم في دنيا الأعمال.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، عبد الناصر محمد سيد (2022). الرشاقة التنظيمية وتعزيز بناء المنظمات الذكية. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، مصر.
- البطران، شيماء، وآخرون (2022). أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على تنمية السياحة الخضراء في وجود الرشاقة التنظيمية. مجلة البحوث المالية والتجارية.
- بوقطوشة، رانية، بوزراع، سليمة (2021). إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة ميله. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- التويجري، هيلة منديل محمد (2020). ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرشاقة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لديهم (دراسة ميدانية). كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.
- الرفيعي، علي. عبد، ضرغام (2018). أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي" دراسة تطبيقية على شركة اسمنت الجنوب". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (15)، العدد (1)، الجمهورية العراقية.
- زين العابدين، عثمانى، ياسين، غنتوي (2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الاعمال - دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز. جامعة أحمد دراية، الجزائر.
- سعيدة، ضيف، مراد، علة (2018). تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
- سيد عمر، دعاء محمد (2020). تحسي ممارسة الرشاقة التنظيمية. مجلة العلوم التربوية، مصر.

- الشنطي، محمود. الشريف، تحرير (2019). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرّشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية "قطاع غزة". مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، المجلد (3)، العدد (1)، الإمارات العربية المتحدة.
- صلاح الدين، نسرين صالح محمد (2022). دور الرّشاقة التّظيميّة كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التّظيميّة. كلية التربية: جامعة الإسكندرية، مصر.
- عبد الرزاق، يحيوي يحي (2019). أساليب إدارة التّميز التّظيمي وعلاقته بأداء العاملين. مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، جامعة محمد بوضياف.
- العزاوي، شفا محمد علي (2017). تأثير الرّشاقة التّظيميّة في الأداء العالي (بحث ميداني). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
- قنديل، سماح خليل (2022). أثر الرّشاقة التّظيميّة على التّميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التّظيميّة. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- نجم، رامي (2019). أثر الرّشاقة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلاميّة، فلسطين.
- النشيلي، عباس (2020). دور الرّشاقة التّظيميّة في تحقيق الالتزام التّظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Cherry .C. (2021). **understanding organizational Agility :A work- Design Perspective**. Research in sponsored in part by the office of the Assistant secretary of defense for Networks and information integration ,Naval Postgraduate school. , pp. 1-25.
- Ekweli, F., & Hamilton, D. I. (2020). **Product innovation and organizational agility in the banking sector of Nigerian economy**. Global Science Journal, 8(1), 171-188.
- Khodabandeh N. Mohammdi N. Doroudi H. and Mansouri, A. (2018). **Designing a Human Resource Agility Model based on Grounded Theory Approach (Study Case: Social Security Organization)**. Iranian journal of educational Sociology, Volume 1, Number 7, 2018
- Kosta, D. (2023). **The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction**. California Management Review, 58(4), 13–35.
- Malik, M. (2019). **Understanding organizational agility: Evidence from the hotel industry in Iran**. In: Tajeddini, K., Ratten, V., Merkle, T. (Eds.), Tourism, Hospitality and Digital Transformation: Strategic Management Aspects. Innovation and Technology Horizons.

MoradiAval, S; Haddadi, E; keikha (2017). **Investigating the effect of organizational citizenship behavior) OCB** (components on organizational agility. Interdisciplinary journal of education, 1(1), 59- 67.

Nenadal, K. & Waloszek, L. (2018). **Organizational agility in an institutional context.** ISSN (O): 2321-1709, ISSN (P): 2394-4226