

# مجلة جامعة البعث

سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية



مجلة علمية محكمة دورية

المجلد 46 . العدد 7

1445 هـ - 2024 م

الأستاذ الدكتور عبد الباسط الخطيب

رئيس جامعة البعث

المدير المسؤول عن المجلة

رئيس هيئة التحرير	أ. د. محمود حديد
رئيس التحرير	أ. د. وليد حماده

مدير مكتب مجلة جامعة البعث  
د. إبراهيم عبد الرحمن

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](http://www.albaath-univ.edu.sy)

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

**ISSN: 1022-467X**

## شروط النشر في مجلة جامعة البعث

الأوراق المطلوبة:

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

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

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

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

آ . إذا كان المرجع أجنبياً:

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

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

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

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

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

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

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

## رسوم النشر في مجلة جامعة البعث

1. دفع رسم نشر (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
34-11	د. عبد الرزاق حساني الياس ندور	أثر سياسة اقتصاد العرض على معدل النمو الاقتصادي في سورية
72-35	أمل الصيداوي	دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للشركات (دراسة ميدانية)
110-73	د. احمد زهره حسن شراره	تقييم واقع المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على منظمات الصناعات الغذائية في الساحل السوري
150-111	د. علي شاهين د. احمد زهره هادي علي	إطار مقترح لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات من خلال الاعتماد على نموذج الذكاء الاستراتيجي دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري
176-151	رامه رياض سلطان د. سليمان هشام موصللي	أثر إدخال خدمة التداول عبر الانترنت في أداء شركات الخدمات والوساطة المالية في سوق دمشق للأوراق المالية





## أثر سياسة اقتصاد العرض على معدل النمو

### الاقتصادي في سورية

الياس ندور\*

الدكتور عبد الرزاق حساني\*\*

#### الملخص

يهدف هذه البحث إلى قياس أثر مؤشرات سياسة اقتصاد العرض في معدل النمو الاقتصادي السوري من خلال دراسة اثر كل من مؤشرات سياسة اقتصاد العرض في معدل النمو الاقتصادي، باعتبار ان سورية تعاني من تراجع حاد في مستوى الإنتاج والتعرف الى اي حد يمكن ان تؤثر سياسة اقتصاد العرض في معدل النمو الاقتصادي. تم اعتماد المنهج الوصفي للتعريف بسياسة اقتصاد العرض والتحليلي لاختبار اثر هذه الدراسة على النمو الاقتصادي في سورية، بينما تمثل مجتمع البحث في الجمهورية العربية السورية، واعتمد الباحث في دراسته القياسية على برنامج التحليل الإحصائي spss23.

ومن اهم النتائج: يوجد أثر سلبي ضعيف ذو دلالة إحصائية لحجم الاستثمار وإجمالي الضرائب في معدل النمو الاقتصادي، ويوجد أثر سلبي قوي ذو دلالة إحصائية لمعدل التضخم ومؤشر الحرب على سورية في معدل النمو الاقتصادي، وكان مؤشر الحرب الأعلى أثراً، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحجم الإنفاق الاستثماري في معدل النمو الاقتصادي.

**الكلمات المفتاحية:** سياسة العرض، معدل النمو الاقتصادي، الإنفاق، حجم الاستثمار، إجمالي الضرائب.

\* طالب دكتوراه – قسم المصارف والتأمين – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق  
\*\* استاذ دكتور – قسم المصارف والتأمين – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

# The impact of supply economy policy indicators on the economic growth in Syria during the period 2000-2020

Elias Ndour \*

Dr. Abdul Razzaq Hassani \*\*

## Abstract

This research aims to show the impact of the supply economy policy indicators on the rate of Syrian economic growth, given that Syria is suffering from a sharp decline in the level of production and to identify the extent to which the supply economy policy can affect the rate of economic growth.

The descriptive approach was adopted to introduce the policy of supply and analytical economy to test the impact of this study on economic growth in Syria, while the research community was represented in the Arab Republic of Syria, and the researcher relied in his standard study on the spss23.

Among the most important results: There is a weak negative statistically significant effect of the investment and total taxes on the economic growth rate, and there is a strong negative statistically significant effect of the inflation rate and the war on Syria index on the economic growth rate, and the war index had the highest impact, while there is no significant effect A statistic of the volume of investment spending in the rate of economic growth.

**Keywords:** supply policy, economic growth, spending, investment, taxes.

---

\* PhD Student - Department of Banking and Insurance - Faculty of Economics - University of Damascus

\*\* Professor, Banking and Insurance Department, Faculty of Economics, Damascus University

مقدمة:

إن القصور الذي اعترى آليات عمل سياسات جانب الطلب في النشاط الاقتصادي من جهة والتطور الذي شهدته نظرية النمو الاقتصادي من جهة أخرى، أظهر أن النمو الاقتصادي في المدى الطويل هو نتيجة عديد من العوامل المرتبطة بجانب العرض في النشاط الاقتصادي، وبالتالي من الضروري أن تركز السياسة الاقتصادية على استهداف جانب العرض بدلاً من جانب الطلب كخيار جوهري لتحقيق النمو، وركز مفهوم اقتصاديات العرض فيما بعد على تحليل جانب العرض وتمييزه عن المناهج التقليدية للسياسة الاقتصادية العامة وعلى الرغم من أن هذه السياسة ليست شائعة فقد لاقت القبول على نطاق واسع، ومن هنا تظهر الحاجة إلى دراسة نظريات سياسة اقتصاد العرض وهل تؤثر على الاقتصاد أم أن هذه السياسة ليست مناسبة وتتطوي على آثار سلبية.

وسوف تسلط هذه الدراسة الضوء على مؤشرات سياسة اقتصاد العرض واثرها المحتمل على معدل النمو الاقتصادي في سورية وذلك خلال فترة الحرب على سورية وماقبلها وذلك بغية اكتشاف مدى نجاح هذه السياسة في تحقيق معدل نمو إيجابي في سورية.

**مشكلة البحث:** تواجه اقتصاديات الدول عدة مخاطر ومنها سورية وخاصة بعد بدء الحرب، مما ساهم في اضعاف القدرة على إتباع سياسة اقتصادية مستقرة أو عدم القدرة على تطبيق السياسية الاقتصادية المرغوبة وخاصة سياسة اقتصاد العرض التي تتطلب توافر مؤشرات هامة لتحقيق التطور الاقتصادي وهذا ما تطلب توضيح ما هو اثر سياسة اقتصاد العرض المتبعة حالياً في معدل النمو الاقتصادي السوري، والاشارة اذا كان اسلوب إدارة سياسة اقتصاد العرض يطبق بالشكل المطلوب ويؤثر على الاقتصاد الكلي، وبهكذا يمكن طرح إشكالية البحث بالتساؤل التالي:

- ما هو أثر مؤشرات سياسة اقتصاد العرض في معدل النمو الاقتصادي السوري؟

**أهمية البحث:** تتبع أهمية الدراسة فيما يأتي :

**الأهمية العلمية:** وتظهر من خلال التعريف بجوهر سياسة العرض والعمل اكتشاف النموذج القياسي الامثل المعبر عن اثر مؤشرات سياسة العرض في معدل نمو الاقتصاد.

**الأهمية العملية:** تأتي أهمية الدراسة من حساسية المرحلة التي تمر بها سورية، والحاجة إلى إيجاد وسيلة لحماية الموارد المالية والمساهمة في دعم الاقتصاد بشكل فعلي من خلال تحسين معدل النمو، وذلك من خلال اكتشاف حجم أثر مؤشرات سياسة العرض فيه.

**أهداف البحث:** يهدف هذه البحث إلى بيان أثر مؤشرات سياسة العرض القدي في معدل النمو الاقتصادي السوري، وانطلاقاً من ذلك يهدف البحث إلى ما يلي:

**1- توضيح مفهوم سياسة اقتصاد العرض وأهميتها.**

**2- قياس أثر مؤشرات سياسة اقتصاد العرض في معدل نمو الاقتصاد من خلال تحديد اثر كل من حجم الإنفاق الاستثماري، حجم الاستثمار والضرائب في معدل النمو الاقتصادي.**

**متغيرات البحث:**

**المتغير المستقل:** مؤشرات سياسة العرض القدي (حجم الإنفاق الاستثماري، حجم الاستثمار، الضرائب).

**المتغير التابع:** معدل النمو الاقتصادي.

**المتغيرات الضابطة:** معدل التضخم، مؤشر الحرب على سورية.

**فرضيات البحث:** تقوم هذه الدراسة على اختبار الفرضيات التي تتناول أثر مؤشرات سياسة العرض القدي في معدل النمو الاقتصادي. وقد تم صياغة فرضيات الدراسة في فرضية رئيسة واحدة منبثق عنها عدد من الفرضيات الفرعية كما يأتي:

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحجم الإنفاق الاستثماري في معدل النمو الاقتصادي.

H2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحجم الاستثمار في معدل النمو الاقتصادي.

H3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحجم الضرائب في معدل النمو الاقتصادي.

**منهج البحث:** تم اعتماد المنهج الوصفي في توضيح مفهوم سياسة العرض والتحليلي لقياس الأثر في الجمهورية العربية السورية، واعتمد الباحث في دراسته القياسية على برنامج التحليل الإحصائي spss23. وتم تحليل السلسلة الزمنية بين عامي 2000-2020.

**الدراسات السابقة:**

**أولاً: الدراسات باللغة العربية:**

1-دراسة (قندور، 2021) بعنوان: **اقتصاديات جانب العرض، اثر لافر، ومبدأ الضريبة تقتل الضريبة - مدخل للإصلاحات الضريبية بالدول العربية\*** هدفت الدراسة إلى البحث في اقتصاديات جانب العرض واثر لافر، وقد بينت الدراسة ان السياسات الاقتصادية تمحورت حول نهجين أساسيين يهدفان إلى دفع النمو الاقتصادي عبر تحفيز جانب العرض والطلب، كما تعتمد اقتصاديات جانب العرض على تنشيط الاستثمار من اجل زيادة الإنتاج وتقوم على ركائز تشمل السياسات الضريبية والتنظيمية والنقدية، كما أثبتت السياسات التي تبناها اقتصادي العرض نجاح كبير في فترة

\*قندور، عبد الكريم احمد. (2021). اقتصاديات جانب العرض، اثر لافر، ومبدأ الضريبة تقتل الضريبة - مدخل للإصلاحات الضريبية بالدول العربية، صندوق النقد العربي، العدد 22.

الثمانينيات، ويوفر منحى لافر اتجاها استرشاديا للتحقق من العبء الضريبي وتأثيره على أهداف السياسة الضريبية، ومع ذلك لا يعطي المنحنى إجابة مباشرة عن الضغط الضريبي الأمثل، ويمكن استخدام سياسات جانب العرض لتقييم كفاءة السياسات الضريبية.

## 2-دراسة (بوددخ، 2015) بعنوان: "اتجاه السياسة الاقتصادية في تحقيق النمو

الاقتصادي: بين تحفيز الطلب أو تطوير العرض - دراسة حالة الجزائر 2001-2014"<sup>†</sup> هدفت الدراسة إلى النظر في الجدل بين اقتصاديات جانب الطلب واقتصاديات جانب العرض فيما يخص سياسات تحقيق النمو الاقتصادي، والعمل على وضع تصور لطبيعة السياسة الاقتصادية في الجزائر التي تساهم في تحقيق النمو والازدهار الاقتصادي على المدى الطويل.

ومن تحليل السياسات ومن اهم النتائج: اختارت الجزائر منذ عام 2001 تنفيذ سياسة اقتصادية جانب الطلب من خلال 3 برامج للإتفاق العام تجاوزت قيمتها حتى 2014 أكثر من 400 مليار دولار، حيث أدت إلى نتائج إيجابية مقارنة بالفترة الصعبة السابقة في التسعينيات. لكن استمرار تحفيز الطلب لأكثر من عقد من الزمان لم يؤد إلى اقتصاد يقوم على الثروة وخلق فرص العمل، لأن الاقتصاد الجزائري يعاني من قيود العرض التي تتطلب تحول السياسة الاقتصادية نحو تنمية جانب العرض، من خلال تنفيذ برنامج الإصلاحات الهيكلية في كل من سوق العمل والمنتج ، وإصلاح المؤسسات من العمل الذي يمكن أن يدعم فعالية إصلاحات الأسواق ويؤدي إلى مزيد من ثقة الوكلاء الاقتصاديين.

<sup>†</sup> بوددخ، كريم (2015)، اتجاه السياسة الاقتصادية في تحقيق النمو الاقتصادي: بين تحفيز الطلب أو تطوير العرض - دراسة حالة الجزائر 2001-2014" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة الجزائر.

ثانياً: الدراسات باللغة الإنكليزية:

## 2- دراسة ( Prochniak, Wasiak ,2016) : **The impact of the financial system on economic growth in the context of the global crisis**

أثر النظام المالي على النمو الاقتصادي في سياق الأزمة العالمية †

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطور القطاع المالي في النمو الاقتصادي خلال فترة الأزمة العالمية وفق الأساليب الكمية التي تحقق نتائج مفسرة.

نتائج الدراسة: وجود أثر كبير لتطور القطاع المالي في مستوى النمو الاقتصادي وأداء النظام المالي. حيث ان متغيرات القطاع المالي تحقق نتائج إيجابية في رفع مستوى الاقتصاد. بالإضافة إلى ان بعض المتغيرات حجم القطاع الاقتصادي وحجم الشركات كان لها علاقة إيجابية غير خطية مع تغيرات الناتج المحلي الإجمالي، وبالتالي فان ارتفاع القيمة السوقية أو الدفترية سيساهم في ارتفاع مؤشرات الاقتصاد.

## 1- دراسة ( uskienė& vičienė ,2013) بعنوان : **Economic Sector Performance And E-Growth: Contemporary Approaches In The Context Of Sustainable Development**

أداء القطاع الاقتصادي والنمو الاقتصادي: مناهج معاصرة في سياق التنمية المستدامة. §

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور القطاعات الاقتصادية من الناحية الاقتصادية في عملية النمو في ليتوانيا مما جعل هناك ضرورة حتمية لتحليل التجارب الدولية الأخرى. من أجل توفير تغطية متعمقة للتصورات المعاصرة المحتملة للقطاعات

† Mariusz Prochniak, Katarzyna Wasiak (2016) **The impact of the financial system on economic growth in the context of the global crisis: empirical evidence for the EU and OECD countries.**

§ Lankauskienė& Tvarona vičienė. (2013) . **Economic Sector Performance And Growth: Contemporary Approaches In The Context Of Sustainable Development.**

الاقتصادية وعلاقات النمو الاقتصادي ، وتحديد أداء القطاعات الاقتصادية التي تستهدف النمو الاقتصادي.

ومن اهم النتائج : إن هيكل اقتصاد بلد ما هو العامل الرئيسي الذي يميز البلدان الناجحة عن البلدان غير الناجحة وهو ذو أهمية حيوية للنمو الاقتصادي، فأداء القطاع الاقتصادي بمدخلاته الذي يستهدف النمو الاقتصادي للبلد يؤثر في سياق التنمية المستدامة وكلما كان مرتفعاً ساهم في تمكين التنمية، وإن أي تطور في القطاعات الاقتصادية يحدث تغيراً هيكلياً في اقتصاد البلد ومستوى التنمية فيه

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: بحثت الدراسات المذكورة في إدارة سياسة جانب العرض بشكل عام وأثرها على النمو الاقتصادي، وبيّنت النتائج وجود أثر لمؤشرات سياسة اقتصاد العرض في التنمية بشكل عام والنمو بشكل خاص، وذهبت بعض الدراسات إلى وجود أثر هام لكل من الضريبة والاستثمار في معدل النمو، واعتبرت إحدى الدراسات بأن سياسة الإنفاق والاستثمار وتطور القطاع الاقتصادي بشكل كامل مهم جداً لتحقيق معدلات نمو مرتفعة، أما الدراسة الحالية فقد تميزت عن الدراسات السابقة في جمع هذه المؤشرات ودراسة كل من دور الإنفاق (التدخل الحكومي) وحجم الاستثمار (قوة العرض) وإجمالي الضرائب (السياسة الضريبية - منحى لافر) إضافة إلى اتخاذ الحالة الاقتصادية بعين الاعتبار من خلال إدخال مؤشرين هامين وهما معدل التضخم ومتغير وهمي يعبر عن فترة الحرب على سورية في تغير معدل النمو الاقتصادي في سورية، وبذلك تكون هذه الدراسة قد تميزت بالمتغيرات المدروسة والحالة السورية ودراسة فترة أزمة.

أولاً: مفهوم سياسة جانب العرض:

يعتقد الكثيرون بأن سياسة جانب الطلب الكينزية التي غلبت على السياسات الاقتصادية المطبقة خلال الفترة السابقة والأزمة عام 1973، ساهمت في تعرض النشاط الاقتصادي

لبطالة، وتضخم، وضعف الاستثمار وانخفاض معدلات النمو الاقتصادي، ونتيجة للفشل الذي نتج عن هذه السياسات الاقتصادية في معالجتها لتداعيات الأزمة وخاصة التركيز على جانب الطلب دون الاهتمام بأي مبادرات كانت تعمل في سبيل تطوير جانب العرض لذلك ظهر ما يسمى "اقتصاديات جانب العرض" \*\* ، حيث جاء بغرض التعبير عن مجموعة من الإجراءات التي اتبعتها السياسات الاقتصادية بهدف التأثير في حجم الناتج والعمالة وذلك من خلال تركيز على جانب العرض في النشاط الاقتصادي بدلاً من جانب الطلب ††.

ودعت سياسة اقتصاد العرض إلى تقييد النمو في إجمالي الطلب عن طريق الحد من التوسع في الإنفاق الحكومي وتخفيض معدل الزيادة في العرض النقدي مع إزالة أو تخفيف الضرائب وذلك بغرض توجيه السوق نحو تكوين رأس المال، وهذه السياسات بمجملها ستوسع العمالة والإنتاج وتحد من التضخم التي تهدف الحد من الفجوة بين الناتج الفعلي والناتج المتوقع وبذلك تعتبر من سياسات النمو على المدى القصير ††.

تعتبر سياسة اقتصاد العرض بأنها ذلك التوجه في الفكر الاقتصادي الذي يتعلق بجميع قرارات السياسة الاقتصادية التي تخص كيفية الإنتاج، وبالتالي لا تعتبر توجهاً جديداً بما أنها شكلت أساس الفكر الاقتصادي منذ بدايته الذي يركز على مشكلة تخصيص الموارد النادرة وتطوير عملية الإنتاج ††.

كما تعرف اقتصاديات جانب العرض باسم "ريجانوميكس" وذلك نسبة للرئيس الأمريكي رونالد ريجان الذي كان من أشد المتحمسين لهذا النوع من السياسات المستتدة

\*\* (بوددخ ك، 2015). اتجاه السياسة الاقتصادية في تحقيق النمو الاقتصادي: بين تحفيز الطلب أو تطوير العرض (دراسة حالة الجزائر 2001-2014).

†† (Cook & Healey, 2001). "Supply Side Policies" studies in economics and business, Heinemann Educational publishers"

†† (Raboy, 1982). The Theoretical Heritage of Supply Side Economics.

§§ (بوددخ ك، 2015). اتجاه السياسة الاقتصادية في تحقيق النمو الاقتصادي: بين تحفيز الطلب أو تطوير العرض (دراسة حالة الجزائر 2001-2014)

إلى تحفيز جانب العرض الكلي في النشاط الاقتصادي، ومن ثم تركيزها على سياسات تشجيع الاستثمار، وزيادة مستويات توريدات السلع والخدمات، بغرض زيادة الإنتاج<sup>\*\*\*</sup>. وبالتالي يمكن للباحث تعريفه: هو التوجه الاقتصادي والسياسي الهادف إلى دعم النمو الاقتصادي سواء على المدى القصير (المرونة) وال المدى الطويل (التفكير الاستراتيجي) بهدف تحقيق استقرار النظام الاقتصادي والوقاية من الأزمات وتحقيق التوازن ما بين حرية السوق والأسلوب التدخل للحكومة.

ومن أجل نجاح هذه السياسة لابد من توفر مجموعة من المتطلبات وهي:

### 1. خفض معدل الضريبة:

إن سياسة اقتصاد العرض تشير إلى أن تخفيض معدلات الضريبة سيؤدي إلى تزايد أنشطة الاقتصاد الموازي والأنشطة الاقتصادية القانونية ذات الإعفاء الضريبي، وعلى هذا الأساس فإنه يؤكد على أن خفض معدلات الضريبة من شأنه تحفيز النمو الاقتصادي مما يؤدي إلى زيادة الحصيلة الضريبية نتيجة تزايد عدد المستثمرين الذين يرون في ذلك تحفيزاً هاماً للاستثمار والإنتاج<sup>†††</sup>. وبناء على ذلك منحت الحكومة السورية العديد من الإعفاءات الضريبية وخاصة في أعوام تأسيس الفعاليات الاقتصادية بهدف التأثير في حجم الأموال الموجهة للاستثمار ورفع معدلات النمو.

### 2. السعي نحو الحرية الاقتصادية:

يرى أنصار سياسة اقتصاد العرض أن تطور العملية الإنتاجية يتطلب بالضرورة الحد من تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي<sup>†††</sup>. فلذلك توجهت الحكومة السورية إلى تطبيق معيير اقتصاد السوق كخطوة للوصول إلى اقتصاد السوق الاجتماعي.

\*\*\* (قندور، 2021). اقتصاديات جانب العرض، أثر لافر، ومبدأ "الضريبة تقتل الضريبة": مدخل للإصلاحات الضريبية بالدول العربية.

††† (عثمان، 2018)، التنمية العادلة "معضلة النمو الاقتصادي أم عدالة توزيع الدخل".

††† (الأمير، 2019)، رأسمالية الليبرالية الجديدة (النيوليبرالية).

**3. الحد من تقييد القوانين والتشريعات المنظمة للسوق:**

تؤكد سياسة اقتصاد العرض على أنه لا بد من إلغاء القوانين والتشريعات التي تقيد أليات عمل السوق باعتبار أن هذه القوانين والتشريعات تعتبر شكل من أشكال الضرائب المفروضة عليهم، حيث ترفع من تكاليف عمليات الاستثمار والإنتاج ومن ثم تعمل على خفض معدلات النمو وفرص العمالة<sup>§§§</sup>. وسعت الحكومة السورية الى اعطاء الحرية للقطاع الخاص والسماح لهم بالقيام بالاعمال والتعهدات ذات الطابع التنموي مثل اصلاح المرافق العامة.

**4. الحد من معدلات التضخم:**

يعتبر استقرار المستوى العام للأسعار من بين المفاهيم الأساسية في اقتصاد العرض، وذلك على اعتبار أن ارتفاع معدلات التضخم يعتبر عامل غير محفز في النشاط الاقتصادي وسيؤدي إلى التأثير سلباً على الادخار وبالتالي انخفاض تراكم رأس المال وما ينتج عنه من أثر سلبي على العملية الإنتاجية.

**اختبار اثر مؤشرات سياسة اقتصاد العرض في النمو الاقتصادي في سورية:**

يقوم هذا البحث على الدراسة الإحصائية لمتغيرات الدراسة، وذلك عن طريق إيجاد النموذج الخاصة بالانحدار المتعدد، وقد تم أخذ السلسلة الزمنية الواقعة بين عامي 2000-2020، وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS، ومن ذلك يمكننا وضع الفرضية التالية:

**• اختبار مدى ملائمة سياسة اقتصاد العرض لتحفيز النمو الاقتصادي في سورية.**

تم اعتماد عدد من المؤشرات الدالة على سياسة اقتصاد العرض وهي: (معدل الإنفاق، معدل الاستثمار، إجمالي الضرائب)، وتم اعتماد المؤشرات التالية كمؤشرات ضابطة

<sup>§§§</sup>. (بسيوني، 2021)، الركود التضخمي وسياسات معالجته دراسة في النظرية الاقتصادية والحالة المصرية للفترة 1979-2020

وهي: معدل التضخم ومؤشر الأزمة الذي يتخذ ( قبل الحرب 0، فترة الحرب 1)، يظهر

الجدول التالي قيم الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، وهو كما يلي:

الجدول (1) قيم مؤشرات الدراسة

العام	الإنفاق الاستثماري (مليون)	الاستثمار (مليون)	ضرائب (مليون)	تضخم	الأزمة	معدل النمو
2000	156,092	156,092	85,913	3.85	0	0.68
2001	198,160	198,166	115,932	3.00	0	3.79
2002	206,160	206,587	135,844	0.97	0	7.86
2003	248,766	243,652	151,558	5.10	0	0.59
2004	274,500	156,092	161,028	4.39	0	6.90
2005	346,737	274,500	176,931	7.45	0	6.22
2006	363,639	308,669	191,317	10.03	0	5.05
2007	412,135	346,737	202,627	4.50	0	5.67
2008	408,725	412,135	219,268	15.15	0	4.48
2009	451,602	408,725	240,640	2.80	0	5.91
2010	579,911	451,602	278,428	4.40	0	5.19
2011	703,594	579,911	325,005	6.30	1	2.85
2012	386,818	703,594	242,885	36.48	1	-26.34
2013	424,662	386,818	165,221	82.36	1	-26.30
2014	297,496	424,662	117,252	22.54	1	-10.31
2015	399,594	297,496	172,000	38.46	1	-7.37
2016	554,723	399,594	253,450	47.70	1	-12.04
2017	521,777	554,723	322,489	18.08	1	-1.45
2018	645,814	643,824	409,500	0.94	1	2.87
2019	766,412	732,925	563,050	13.42	1	4.97
2020	871,452	822,026	811,990	114.21	1	-3.87

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات المجموعات الإحصائية ومصرف سورية المركزي

وسنعمد على الانحدار الخطي المتعدد حيث يهدف البحث لقياس بعض متغيرات سياسة العرض في معدل النمو واكتشاف أي من المؤشرات لم يكن بالكفاءة المطلوبة لتحقيق النمو الاقتصادي، وفيما يلي نتائج تحليل البيانات انطلاقاً من اختبار الشروط:

### - شروط تطبيق الانحدار الخطي المتعدد:

1. **معامل الارتباط المتغيرات المستقلة:** تم حساب معامل الارتباط للمتغيرات المستقلة ويجب استبعاد المؤشرات التي ترتبط ارتباطاً مرتفعاً مع أي مؤشر آخر بغية الحفاظ على استقلاليتها، يظهر الجدول التالي قيمة معامل الارتباط للمتغيرات المستقلة، وهي كالاتي:

الجدول (2) معامل الارتباط للمتغيرات المستقلة

	الحجم الاستثمار	معدل التضخم	اجمالي الضرائب	الحكومي الانفاق استثماري
الاستثمار حجم Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1  21	.454*  .039 21	.842**  .000 21	.863**  .000 21
التضخم معدل Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.454*  .039 21	1  21	.522*  .015 21	.441*  .045 21
اجمالي الضرائب Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.842**  .000 21	.522*  .015 21	1  21	.898**  .000 21
الانفاق الحكومي استثماري Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.863**  .000 21	.441*  .045 21	.898**  .000 21	1  21

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss23

نلاحظ بأن قيمة معاملات الارتباط لا تقع ضمن الارتباط القوي فوق ال 0.9، مما يؤكد أن جميع المتغيرات مستقلة عن بعضها.

2. شرط الارتباط الذاتي: تم إجراء اختبار دابرن واتستن، ويتيح هذا الاختبار ثلاث مناطق ويمكننا اتخاذ القرار من خلال مقارنة القيمة المحسوبة مع القيم العليا والدنيا الجدولية ووفق المجالات الموضوعية من قبل العالمين Watson&Durbin، يظهر الجدول قيمة الاختبار:

الجدول (3): اختبار Durbin-Watson stat لنموذج النمو الاقتصادي

1.987	Durbin-Watson stat
0.83	الحد الأدنى
1.96	الحد الأعلى

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss23

إن عدد المتغيرات هي 5 وعدد المشاهدات 21 ومن خلال جدول القيم نستخرج الحد الأدنى والأعلى كما هو موجود في الجدول السابق، يجب أن تحقق القيمة المحسوبة المعادلة التالية

$$DU < DW < (4-DU)$$

$$1.96 < 1.987 < 2.04$$

وبالتالي نستنتج بأنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين المتغيرات.

3. شرط الارتباط المتعدد: تم إجراء اختبار (VIF) للتأكد من عدم وجود ارتباط المتعدد.

الجدول (4): اختبار VIF لنموذج معدل النمو الاقتصادي

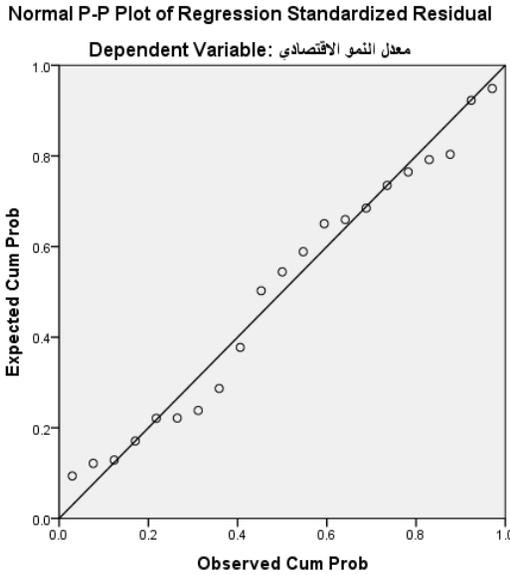
	Tolerance	VIF
حجم الاستثمار	.154	6.486
معدل التضخم	.505	1.981
اجمالي الضرائب	.119	8.404
الحرب على سورية	.314	3.187
الانفاق الحكومي	.139	7.212
استثماري		

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss23

نلاحظ أن جميع قيم (VIF) هي اقل من /10/ وقيم اختبار Tolerance أعلى من 0.1، أي لا يوجد ارتباط متعدد بين المتغيرات، ويمكننا إدخال المتغيرات.

4. التوزيع الطبيعي لبواقي: يتم اعتماد مخطط p-p الذي يظهر مدى ابتعاد قيم بواقي النموذج عن خط التوزيع الطبيعي، وهو كما يلي:

الشكل (1) اختبار التوزيع الطبيعي لبواقي نموذج معدل النمو الاقتصادي



المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss23

نلاحظ من الشكل السابق بان البواقي تتوزع توزيع طبيعي.

- بناء معادلة الانحدار الخطي المتعدد لنموذج الملاءة المالية:

1. المقدرة التفسيرية لنموذج الانحدار المتعدد للنتائج المحلي الإجمالي: يتبين لنا من

الجدول التالي الذي يتضمن النتائج الخاصة بمعامل التحديد  $R^2$ .

الجدول (5): معامل تفسير لنموذج معدل النمو الاقتصادي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.966 <sup>a</sup>	.933	.911	2.9964776	1.987

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss23

نجد معامل التحديد يساوي 0.924 وهذا دليل قدرة النموذج في تفسير 92.4% من التغيرات التي تحدث في معدل النمو الاقتصادي، أما النسبة المتبقية 6.3% فيرجع إلى تأثير مؤشرات أخرى لم تدخل في التحليل.

2. **الدلالة الإحصائية للنموذج:** من خلال اختبار تحليل التباين يمكن اكتشاف الدلالة الإحصائية للنموذج المقترح هو على الشكل التالي:

جدول (6) : جدول تحليل التباين لنموذج معدل النمو الاقتصادي

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1888.421	5	377.684	42.064	.000 <sup>b</sup>
Residual	134.683	15	8.979		
Total	2023.104	20			

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss23

نلاحظ أن قيمة sig اصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن نموذج الانحدار هو معنوي.

3- **الدلالة الإحصائية للمتغيرات المستقلة:** تدل قيمة sig على الدلالة الإحصائية لأثر كل من المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج، وتظهر قيمة B حجم الأثر في المتغير التابع، ويظهر لنا الجدول التالي دلالة وقيم الثوابت للمتغيرات المستقلة.

الجدول (7) جدول قيم الثوابت والدلالة الإحصائية لمتغيرات نموذج معدل النمو الاقتصادي

Model	Unstandardized -CO		Standardized- CO	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.548	2.196		3.616	.027
حجم الاستثمار	-4.540E-5	.000	-.877-	-5.170-	.000
معدل التضخم	-.265-	.032	-.773-	-8.244-	.000
اجمالي الضرائب	6.354E-5	.000	1.066	5.518	.000
الحرب على سورية	-4.919-	2.337	-.250-	-2.105-	.043
الانفاق الحكومي استثماري	1.337E-5	.000	.256	1.433	.172

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss23

وفيما يلي دراسة اثر كل من المتغيرات المستقلة في معدل النمو الاقتصادي:

○ الثابت: نجد أن قيمة Sig تساوي 0.013 اصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بالدلالة الإحصائية للثابت.

○ الإنفاق الحكومي الاستثماري:

- لا يوجد تأثير جوهري للإنفاق الحكومي الاستثماري في معدل النمو الاقتصادي.  
 - يوجد تأثير جوهري للإنفاق الحكومي الاستثماري في معدل النمو الاقتصادي.  
 نجد أن قيمة sig تساوي 0.172 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود اثر جوهري للإنفاق الحكومي الاستثماري في معدل النمو الاقتصادي، حيث يتم استبعاده من المعادلة، والسبب في ذلك قد يعود إلى ان

الاقتصاد بشكل عام بحاجة حجوم مضاعفة من الإنفاق وخاصة بعد عام 2011 وإعادة الإعمار، وان هذا الضعف في الإنفاق قد أسهم في منع ظهور اثر كبير في معدل النمو الاقتصادي، وهذا يشير إلى ضعف نجاح أسلوب التدخل الحكومي في ردم الفجوة التي يتطلبها الاقتصاد وبالتالي ضعف القدرة على التوجه نحو تطبيق كامل لسياسة اقتصاد العرض في سورية.

○ حجم الاستثمار:

- لا يوجد تأثير جوهري لحجم الاستثمار في معدل النمو الاقتصادي.  
- يوجد تأثير جوهري لحجم الاستثمار في معدل النمو الاقتصادي.  
نجد أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود اثر لحجم الاستثمار في معدل النمو الاقتصادي، وإن هذا الأثر هو سلبي ذو دلالة إحصائية لحجم الاستثمار في معدل النمو الاقتصادي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار **0.00004** الأمر الذي يُشير إلى وجود تأثير صغير جدا ، أي أن كل زيادة في حجم الاستثمار بمقدار نقطة واحدة سيؤدي ذلك إلى انخفاض معدل النمو الاقتصادي بمقدار **(0.00004)**. وأن تفسير هذه العلاقة السلبية قد يعود إلى ان الاستثمار لم يكن بالقدر المطلوب وان التضخم المتلاحق قد افقد الأثر الإيجابي للاستثمارات وإنما تحول إلى استثمار استهلاكي اكثر منه استثمار إنتاجي وهذا ما يساهم في انخفاض معدل النمو الاقتصادي، وهذا ما يدل على ضعف سياسة اقتصاد العرض في سورية حيث ان هناك اختلال في حجم استثمارات السوق.

○ إجمالي الضرائب:

- لا يوجد تأثير جوهري لإجمالي الضرائب في معدل النمو الاقتصادي.
- يوجد تأثير جوهري لإجمالي الضرائب في معدل النمو الاقتصادي.

وجد أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود أثر جوهري لإجمالي الضرائب في معدل النمو الاقتصادي، وإن هذا الأثر هو إيجابي ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار **0.00006** الأمر الذي يُشير إلى وجود تأثير ضعيف جداً، أي أن كل زيادة في إجمالي الضرائب بمقدار نقطة واحدة سيؤدي ذلك إلى ارتفاع معدل النمو الاقتصادي بمقدار **(0.00006)**. وأن تفسير هذه العلاقة الإيجابية قد يعود إلى مساهمة الضرائب في دعم بسيط للاقتصاد ولكن ثقل الضريبة على بعض القطاعات الإنتاجية أدى إلى تراجعها وهذا ما شارته إليه سياسة اقتصاد العرض وبسبب هذا التضاد في الأثر قد أسهم في منع ظهور أثر كبير لإجمالي الضرائب في معدل النمو الاقتصادي.

○ معدل التضخم:

- لا يوجد تأثير جوهري للتضخم (INF) في معدل النمو الاقتصادي.

- يوجد تأثير جوهري للتضخم (INF) في معدل النمو الاقتصادي.

وجد أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود أثر جوهري لمعدل التضخم في معدل النمو الاقتصادي، وإن هذا الأثر هو سلبي ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار **-0.265** الأمر الذي يُشير إلى وجود تأثير كبير جداً، أي أن كل زيادة في معدل التضخم بمقدار نقطة واحدة سيؤدي ذلك إلى انخفاض معدل النمو الاقتصادي بمقدار **(0.265)**. وأن تفسير هذه العلاقة السلبية قد يعود إلى عدم القدرة على ضبط الآثار السلبية المؤدية إلى ارتفاع معدلات التضخم مثل إيجاد قوة عرض سلبية أو خدمة توازي حجم الطلب وهذا قد أسهم في ظهور الأثر الكبير لمعدل التضخم في معدل النمو الاقتصادي، وهذا ما يشير إلى ضعف القدرة على تطبيق سياسة اقتصاد العرض في سورية.

○ مؤشر الحرب على سورية:

- لا يوجد تأثير جوهري لمؤشر الحرب على سورية في معدل النمو الاقتصادي.  
- يوجد تأثير جوهري لمؤشر الحرب على سورية في معدل النمو الاقتصادي.  
نجد أن قيمة sig تساوي 0.043 وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود اثر جوهري لمؤشر الحرب على سورية في معدل النمو الاقتصادي، وإن هذا الأثر هو سلبي ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار **4.919** الأمر الذي يُشير إلى وجود تأثير كبير جداً، أي أن الحرب على سورية أدت إلى انخفاض معدل النمو الاقتصادي ليصل إلى قيم سالبة. وأن تفسير هذه العلاقة السلبية قد يعود إلى ان ارتفاع المخاطر بشكل كبير ومنها المخاطر الإنتاجية واختلال ميزان المدفوعات الحاجة لمصادر الإنتاج مما أدى إلى ضعف كبير في معدل النمو الاقتصادي.

- صيغة نموذج الانحدار: بعد أن أوجدنا أن جميع شروط تحليل الانحدار الخطي المتعدد محققة يمكننا كتابة صيغة النموذج كما يلي:

$$Y = \beta_0 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

Y : المتغير التابع.  $\beta_0$  : الثابت.

$\beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ : ثوابت المتغيرات المستقلة الداخلة بالنموذج.

$X_2, X_3, X_4, X_5$ : المتغيرات المستقلة الداخلة بالنموذج.

ومن الجدول (7) يمكننا استخراج معادلة الانحدار الخطي المتعدد وذلك على الشكل

التالي:

$$Y = 5.389 - 0.00004 X_2 - 0.00006 X_3 - 0.265 X_4 - 4.919 X_5$$

ومن معادلتنا الأخيرة نستنتج أن جميع العوامل قد أدت إلى انخفاض معدل النمو الاقتصادي وهذا ما يشير إلى ضعف السياسة الاقتصادية المتبعة فلذلك يجب التركيز

على إعادة الفاعلية لهذه المؤشرات وعكس تأثيرها السلبي وتحويله إلى آثار إيجابية تساهم في خلق تطور إيجابي في معدل النمو الاقتصادي.

#### • الاستنتاجات والتوصيات:

##### ❖ الاستنتاجات:

1. يوجد أثر سلبي ضعيف ذو دلالة إحصائية لحجم الاستثمار وإجمالي الضرائب في معدل النمو الاقتصادي.
2. يوجد أثر سلبي قوي ذو دلالة إحصائية لمعدل التضخم ومؤشر الحرب على سورية في معدل النمو الاقتصادي، وكان مؤشر الحرب الأعلى أثراً.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحجم الإنفاق الاستثماري في معدل النمو الاقتصادي.
4. تم استخراج نموذج معدل النمو الاقتصادي وهو:

$$Y = 5.389 - 0.00004 X_2 - 0.00006 X_3 - 0.265 X_4 - 4.919 X_5$$

##### ❖ التوصيات:

- (1) العمل على خفض حدة التراجع في مستوى الانتاج من خلال تفعيل اثر سياسة اقتصاد العرض في معدل النمو الاقتصادي.
- (2) العمل على رفع حجم الإنفاق بما يهدف إلى إعادة عجلة الاقتصاد من خلال إعادة تفعيل المنشآت الاقتصادية بشكل يساهم في خلق ناتج محلي حقيقي والعمل على

تعزيز قوة العرض الإنتاجي والخدمي من خلال الإنفاق أو التدخل الحكومي الإيجابي.

(3) العمل على رفع حجم الاستثمار بما يلاءم حاجة السوق ومعالجة المخاطر التي تواجهها الشركة والاقتصاد، مع عدم التوجه للاستثمارات الاستهلاكية والتوجه نحو الاستثمارات الإنتاجية الآمنة والسريعة الدوران لراس المال.

(4) ضرورة الاهتمام بالمقدرة المالية للمكلفين ضريبيا وفرض ضرائب تتناسب مع الحالة الاقتصادية وعدم زيادة الأعباء عليهم بغية رفع المقدرة الإنتاجية في المرحلة الراهنة على ان ينعكس بالإيجاب سواء بشكل مباشر أو غير مباشر على الاقتصاد.

(5) العمل على التحوط من صدمات التضخم والعمل على رفع المقدرة على إيجاد سياسة عرض مناسبة تمتص أي صدمة تضخمية ناتجة عن ارتفاع الطلب حيث يمكن ملاحظة هذه الصدمات المتلاحقة من خلال تغير قيمة معدل التضخم خلال الحرب على سورية.

-المراجع:

• المراجع باللغة العربية:

1. الأمير، فؤاد. (2019). رأسمالية الليبرالية الجديدة (النيوليبرالية). الأردن: دار الغد للنشر.
2. بسيوني، محمد (2021)، الركود التضخمي وسياسات معالجته دراسة في النظرية الاقتصادية والحالة المصرية للفترة 1979-2020، جامعة القاهرة
3. بوددخ، كريم (2014). فعالية السياسة الاقتصادية: بين تحديات الإعداد وإشكالية التوجيه -دراسة حالة الجزائر 2001-2012-. مجلة الحقيقة -جامعة أدرار، الصفحات 352-387.
4. بوددخ، كريم (2015). اتجاه السياسة الاقتصادية في تحقيق النمو الاقتصادي: بين تحفيز الطلب أو تطوير العرض (دراسة حالة الجزائر 2001-2014). الجزائر: جامعة الجزائر 3.
5. عثمان، محمد عثمان. (2018). التنمية العادلة "معضلة النمو الاقتصادي أم عدالة توزيع الدخل". دار الشقري للنشر.
6. قندور، عبدالكريم أحمد (2021). اقتصاديات جانب العرض، أثر لافر، ومبدأ "الضريبة تقتل الضريبة": مدخل للإصلاحات الضريبية بالدول العربية. صندوق النقد العربي.

• المراجع باللغة الإنكليزية:

1. Cook, M., & Healey, N. (2001). *Supply Side Policies "studies in economics and business, Heinemann Educational publishers"* (Vol. 4). Britain.
2. Prochniak, M ; Wasiak, K (2016) The impact of the financial system on economic growth in the context of the global crisis: empirical evidence for the EU and OECD countries
3. Raboy, D. (1982). The Theoretical Heritage of Supply Side Economics. *The Institute for Research on the Economics of Taxation*, pp. 31-61.
4. Roberts, P. C. (2002, 3). My time with supply side economics (independent review). *A Journal of Political Economy*(3), pp. 380-400.
5. Ture, N. (1982). Supply Side Analysis and Public Policy. *The Institute for Research on the Economics of Taxation*, pp. 9-28.
6. uskienė, L ; vičienė, T. (2013) . Economic Sector Performance And Growth: Contemporary Approaches In The Context Of Sustainable Development

• المواقع الإلكترونية:

– موقع مصرف سورية المركزي <https://www.cb.gov.sy>

# دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للشركات

## (دراسة ميدانية)

الباحثة: أمل الصيداوي - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

### ملخص

شهدت بيئة الإنتاج الحديثة العديد من التطورات والمستجدات التي أدت إلى استحداث نظم وأساليب إدارية ومحاسبية متطورة سعت إلى الاهتمام باستغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثلاً، والاستفادة منها للوصول إلى المنتج بأعلى جودة ممكنة في كافة المراحل والذي أصبح ضرورة ملحة لترشيد القرارات وتخفيض التكاليف وتعظيم الربحية مما يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للشركات، وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها ونموها في عالم الأعمال، فجاءت إدارة الجودة الشاملة كأحد أساليب التطوير التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الذين يعنون بتحسين أداء الشركات وبالتالي كسب المزيد من العملاء وولائهم للشركة وتعزيز الحصة السوقية وزيادة القدرة التنافسية للشركة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للشركات من خلال توضيح المفهوم الذي تقوم عليه والمزايا التي تتحقق عند تطبيقها بالإضافة إلى متطلبات تطبيقها والأهداف التي يتم السعي لتحقيقها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تم التطرق إلى التعريف بمفهوم التنافسية والميزة التنافسية وتوضيح دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية للشركات.

ويتضمن مجتمع البحث يتضمن كافة المحاسبين والمدراء في الأقسام المحاسبية والمالية بالإضافة إلى رؤساء وعمال الورشات في شركة فلاح لإنتاج الآلات الصناعية وتجاريتها

المحدودة المسؤولية ، وتم تصميم استبانة مؤلفة من 10 فقرات تتعلق بكل من محاور البحث وهي معلومات عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تخفيض التكاليف ومعلومات عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين جودة المنتج ومعلومات عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في كسب رضا العملاء وولائهم، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مؤلفة من 44 شخص من العاملين في الشركة، وتم الحصول على 37 استبياناً صالحاً وبنسبة استرداد بلغت 84.8% من العدد الكلي للاستبيانات الموزعة. أجريت كل التحاليل الإحصائية باستخدام برنامج ال SPSS الإصدار الخامس والعشرين وعند مستوى دلالة 0.05.

وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للشركة، حيث يؤدي تطبيقها إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين جودة المنتج، كما يؤدي إلى كسب رضا العملاء وولائهم للشركة، كما خلصت إلى أن تخفيض التكاليف هو البعد الأكثر توفراً الذي تم الحرص على تطبيقه من قبل الشركة المدروسة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**كلمات مفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، القدرة التنافسية، تخفيض التكاليف، تحسين جودة المنتج، كسب رضا العملاء.

# The Role of Applying Total Quality Management in Enhancing the Competitiveness of companies ( field study)

## Abstract

The modern production environment has witnessed many developments and innovations that have led to the development of advanced administrative and accounting systems and methods that seek to pay attention to the optimal exploitation of available resources, and to benefit from them to reach the product with the highest possible quality at all stages, which has become an urgent necessity to rationalize decisions, reduce costs, and maximize profitability, which leads to Enhancing the competitiveness of companies, and thus ensuring their survival, continuity and growth in the business world. Total quality management came as one of the development methods that received the attention of many researchers and thinkers who are concerned with improving the performance of companies and thus gaining more customers and their loyalty to the company, enhancing the market share and increasing the company's competitiveness

This study aimed to identify the role of total quality management in enhancing the competitiveness of companies by clarifying the concept on which it is based and the advantages that are achieved when applied, in addition to the requirements for its application and the goals that are sought to be achieved when applying total quality management. The definition of the concept of competitiveness and advantage was also addressed. Competitiveness and clarifying the role of applying total quality management in improving the competitiveness of companies.

The research community includes all accountants and managers in

the accounting and financial departments, in addition to the heads and workshop workers of the Falah Industrial Machinery Production and Trading Limited Company. A questionnaire was designed consisting of 10 paragraphs related to each of the research axes, which is information about the application of total quality management and its role in reducing costs and information About the application of total quality management and its role in improving product quality, and information about the application of total quality management and its role in gaining customer satisfaction and loyalty. The questionnaire was distributed to a random sample of 44 people working in the company. 37 valid questionnaires were obtained, with a recovery rate of 84.8% of the total number of questionnaires distributed. All statistical analyzes were conducted using SPSS, version 25, at a significance level of 0.05.

The study concluded that applying total quality management leads to enhancing the competitiveness of the company, as its application leads to reducing production costs and improving product quality, and also leads to gaining customer satisfaction and loyalty to the company. It also concluded that cost reduction is the most available dimension that has been focused on. It is applied by the studied company when applying total quality management.

**Keywords:** Total quality Management, Competitiveness, Reducing Costs, Improving Product Quality, Gaining Customer Satisfaction.

## 1- مقدمة:

تواجه الشركات في الوقت الراهن العديد من التحديات التي فرضتها العولمة والتطورات التكنولوجية المتزايدة، فضلاً عن المنافسة العالمية والتغير المستمر في سلوك ورغبات المستهلكين، ولكي تتمكن هذه الشركات من مواجهة هذه التحديات والحفاظ على وجودها وموقعها التنافسي يتوجب عليها بذل قصارى جهدها، والبحث المستمر عن أساليب جديدة وآليات مستحدثة، والعمل على تطبيقها بشكل احترافي، ولعل أهم هذه الأساليب إدارة الجودة الشاملة التي تعد وسيلة من وسائل التطوير، حيث اهتمت معظم الشركات الناجحة بالعمل على معرفة السلعة التي يريدها الزبون، الأمر الذي دعا الشركات إلى رفع مستوى عاملها إلى مستوى تحقيق الجودة بدءاً من التصميم انتهاءً بمرحلة التسليم. يعتمد تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الإنتاجية بشكل كبير على ممارسات إدارة الجودة الشاملة، فالميزة التنافسية في الشركات مترابطة وتعتمد على بعضها البعض، لذلك فإن ربط هذه الممارسات يسهم في تحقيق الأداء المتميز، وبناء العديد من الميزات التنافسية المستدامة للمؤسسات [1].

تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى توضيح دور تطبيق الشركة لإدارة الجودة الشاملة في الوصول بمنتجاتها إلى أعلى مستويات الجودة الممكنة من خلال العمل بفعالية عالية وبأقصر وقت وأقل التكاليف الممكنة وصولاً إلى رضا العملاء وولائهم للمنشأة، الذي من شأنه أن يحقق للمنشأة زيادة في الربحية ويعزز قدرتها التنافسية ويضمن بقائها واستمرارها في ظل التحديات التي تفرضها بيئة العمل التنافسية المتغيرة.

## 2- مشكلة البحث:

إن التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال والتطور التكنولوجي المتسارع، والتغيرات المستمرة في البيئة الخارجية، فرضت العديد من التحديات والصعوبات أمام الشركات في محاولة الحفاظ على وجودها وتعزيز قدرتها التنافسية، فكان لا بد من إتباع ممارسات

تساعد الشركات على مواجهة هذه التحديات، لذا تمحورت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

1. هل تطبق شركة فلاح لإنتاج الآلات الصناعية وتجاريتها المحدودة المسؤولية إدارة الجودة الشاملة؟

2. هل يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تعزيز القدرة التنافسية للشركة؟

### 3- أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في أهمية الموضوع الذي يعالجه لما له من أثر كبير في دراسة موضوع جوهري يؤثر على وجود الشركة واستمراريتها في سوق العمل المتنامي، لذا فإن أهمية هذا البحث تكمن في النقاط الآتية:

1. يستمد البحث أهميته النظرية من تناوله لمواضيع إدارية حيوية ومعاصرة وذات تأثير بالغ في أداء الشركات.

2. تعد هذه الدراسة امتداداً لدراسات سابقة في موضوع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية.

3. تسليط الضوء على القدرة التنافسية للشركة والذي يمثل جانباً أساسياً في وجود الشركة واستمراريتها، ودراسة دور إدارة الجودة الشاملة كأحد الممارسات الحديثة في تعزيز هذه القدرة.

### 4- أهداف الدراسة:

انسجاماً مع مشكلة البحث يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة فلاح لإنتاج الآلات الصناعية وتجاريتها المحدودة المسؤولية.

2- تسليط الضوء على دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للشركات.

5- فرضيات البحث:

لتحقيق أهداف البحث يقوم الباحث بوضع الفرضية الآتية:

الفرضية الرئيسية: تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للشركة بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha$  أصغر أو يساوي 0.05.

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكاليف بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha$  أصغر أو يساوي 0.05.
2. الفرضية الفرعية الثانية: تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين جودة المنتج بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha$  أصغر أو يساوي 0.05.
3. الفرضية الفرعية الثانية: تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى كسب رضا العملاء وولائهم بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha$  أصغر أو يساوي 0.05.

6- متغيرات البحث:

بناءً على الفرضيات التي تمت صياغتها وعلى أهداف الدراسة فإن نموذج الدراسة يتكون من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة:  
المتغيرات المستقلة:

✓ تخفيض التكاليف

✓ تحسين جودة المنتج

✓ كسب رضا العملاء

1- المتغير التابع: تعزيز القدرة التنافسية للشركة.

#### 7- منهجية البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأنه يناسب الظاهرة موضع الدراسة، وقامت الباحثة باستخدام المصادر الثانوية والأولية في الدراسة، وتتكون المصادر الثانوية من الكتب والرسائل الجامعية والدوريات العلمية والنصوص التشريعية، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة، أما المصادر الأولية فكانت من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على مفردات العينة من أجل اختبار فروض الدراسة وتحليل البيانات وصولاً إلى توصيات الدراسة.

#### 8- مجتمع البحث:

يتضمن مجتمع البحث كافة المحاسبين والمدراء في الأقسام المحاسبية والمالية بالإضافة إلى رؤساء وعمال الورشات في شركة فلاح لإنتاج الآلات الصناعية وتجارها المحدودة المسؤولة، فقد تم الاعتماد على عينة عشوائية مؤلفة من 44 شخص من العاملين في الشركة والذي استطاعت الباحثة الوصول إليهم عند طريق زيارتها الميدانية لهم في مكان عملهم، أو عن طريق التواصل معهم عن طريق حساباتهم الإلكترونية.

#### 9- أدوات البحث:

تمّ في هذا البحث استخدام استبانة مؤلفة من 10 فقرات تتعلق بكل من محاور الدراسة وهي معلومات عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تخفيض التكاليف ومعلومات عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين جودة المنتج ومعلومات عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في كسب رضا العملاء وولائهم، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة مؤلفة من 44 شخص من المحاسبين والمدراء في الأقسام المحاسبية والمالية بالإضافة إلى رؤساء وعمال الورشات في الشركة وتم الحصول على 37 استبياناً صالحاً وبنسبة استرداد بلغت 84.09% من العدد الكلي للاستبيانات الموزعة. أجريت

كل التحاليل الإحصائية باستخدام برنامج SPSS الإصدار الخامس والعشرين وعند مستوى دلالة 0.05.

## 10- الدراسات السابقة:

### أ- الدراسات العربية:

1. دراسة (بويريحة، 2015) بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بالشركة

الإفريقية للزجاج- جيجل) [2]

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية. استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- أظهرت النتائج أنه يوجد اهتمام كبير من طرف الشركة خاصة بعد التركيز على الزبون بمتوسط حسابي 4.0 يليه بعد التحسين المستمر بمتوسط وقدره 3.92 ثم يليه بعد التزام ودعم الإدارة العليا بمتوسط حسابي قدره 3.73 ثم بعد اتخاذ القرارات على أساس الحقائق بمتوسط حسابي قدره 3.54.

وعليه توصلت الدراسة إلى أنه هناك التزام من طرف الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل بتطبيق معظم مبادئ إدارة الجودة الشاملة باستثناء بعد مشاركة العاملين فيعتبر الأقل من حيث التطبيق حسب آراء مفردات عينة الدراسة.

2. دراسة (امحمدي، 2016) بعنوان دور وأهمية إدارة الجودة الشاملة في بناء

استراتيجية المؤسسة - مؤسسة موبيليس تيميمون - [3]

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتستطيع القول إن مصير المؤسسات وخاصة الاقتصادية مرتبط بموضوع إدارة الجودة الشاملة وتطوير المنتجات

والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والاقبال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تركز إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسات وتشجيع الابداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية الماحة في المؤسسة.
- التركيز على العميل كونه أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على إستراتيجية المؤسسة وسلوكها التسييري أصبح العميل أو المستهلك محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات الاقتصادية حيث أن الاحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة تلك المؤسسات على تقديم سلع وخدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء وتلبي احتياجاتهم المحددة أو الشاملة.
- المشاركة الكاملة تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن استراتيجية الجودة الشاملة، إذ تساعد على زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة وأهدافها.
- التحسّن المستمر والالتزام بتقديم قيمة العملاء تلبي احتياجاتهم وزيادة التركيز والاهتمام بالموارد والكفاءة البشريّة القادرة على الابداع والتطوير وفتح مجال المشاركة الكاملة لهم وتعاونهم في التحسين والتطوير الأنشطة والعمليات وأنظمة التسيير في المؤسسة، يؤدي وبشكل مستمر إلى تطوير الميزة التنافسية المرتكزة على الجودة الشاملة.

3. دراسة (سعید حسن، أحمد إبراهيم، 2017): بعنوان أثر ممارسات إدارة

الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات

الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات [4]

هدفت هذه الدراسة محاولة الكشف عن أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة لتنافسية في شركات الأدوية الأردنية من خلال:

- تكوين هيكل مفاهيمي لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ومتغيراتها.
- تحديد دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعادها (لتركيز على الزبون، العمل بروح الفريق، دعم الإدارة العليا، البحث والتطوير، التدريب) في الشركات المبحوثة.
- وضع إستراتيجية دقيقة تستطيع الشركات الصناعية الأخرى الاستفادة منها في تطوير جودة منتجاتها، وتقديم أفكار لأصحاب القرار عن كيفية تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة لقادة الأعمال واستراتيجياته ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- اهتمام الإدارة العليا في شركات الأدوية الأردنية الكبير بتطبيق الاستراتيجيات والخطط المرسومة.
- وضع تعليمات وإرشادات واضحة قادرة على التحسين من الخدمات والسلع المتوفرة.
- حرص الإدارة العليا في شركات الأدوية الأردنية على ابتكار وتطوير آليات عمل جديدة والتي ستساهم في تحقيق الجودة المطلوبة ومواكبة كل ما يستجد في مجال الأدوية.

4. دراسة (الفارسي والجبالي، 2018) بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة في

الجامعات العمانية الخاصة على القدرة التنافسية، دراسة حالة جامعتي

صحار ونزوي [5]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى التزام الجامعات العمانية الخاصة بتطبيقها ومدى تأثيرها على القدرة التنافسية، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات لمجتمع الدراسة البالغ (220) فرداً (أكاديميين وإداريين في الجامعتين).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن الجامعات العمانية الخاصة تلتزم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين.
- إن التزام الجامعات العمانية الخاصة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤثر إيجاباً على القدرة التنافسية.

5. دراسة (غريس وبوشريبيشة، 2019): بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في

تحسين الميزة التنافسية دراسة ميدانية لمطاحن عمر بن عمر الفوج -

قائمة - [6]

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة نظام إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقه في المؤسسة.
- إبراز المتطلبات التي يجب الأخذ بها لتطوير المنتجات والخدمات والارتقاء بجودتها.
- محاولة وضع تصور واضح لإطار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

تم الوصول في نهاية الدراسة إلى بعض النتائج التي من الممكن أن تساهم في إرساء معالم الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وتقديم مدخل متكامل لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أسس علمية صحيحة. تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات لمجتمع الدراسة البالغ (900) عامل توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم وأحد الوسائل الناجحة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة.
- يمكن اعتبار الجودة الشاملة كأسلوب حديث للتسيير في المؤسسات يخدم الموقع التنافسي له.
- إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بالموارد البشري.
- إن إدارة الجودة الشاملة ومعايير الميزو على حد سواء تضع رضا الزبون ووفائه الركيزة الأساسية له.
- إن للجودة الشاملة عدة تأثيرات على مختلف وظائف المؤسسة وهذا ما يساعدها على اكتساب عدة مزايا تنافسية.
- تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مستوى عالي من ضمانات المصدقية في أداء السلع والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة لعملائها.

ب-الدراسات الأجنبية:

### 1- دراسة ريجيولد (Regauld,2003) بعنوان: [1]

"ارتكاز عمليات التحسين على تقنيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة"

هدفت إلى تحديد كيفية ارتكاز عمليات التحسين على تقنيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وقد طبقت هذه الدراسة على مجموعة من المدارس التقنية في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، حيث استخدم الباحث طريقة البحث الوصفي، والمسح، وتحليل المحتوى،

والمقابلات مع مديري تلك المدارس، وتألفت عينة الدراسة من (24) مدرسة، وقام الباحث ببناء أداة قياس لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- إن مجموعة من المدارس تستخدم عدة تقنيات من أجل التحسين والتطوير، منها أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- إن المدارس التي تطبق إدارة الجودة الشاملة في التحسين والتطوير قد حققت مستوى عالٍ في العلاقات القائمة بين العاملين فيها.
- إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة كان أفضل من غيره من الأساليب الإدارية المستخدمة في التطوير والتغيير من أجل التحسين المستمر.

## 2- دراسة كورنين (Cornin, 2004) بعنوان: [2]

"مدى استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية، وعلاقتها بالمنطقة، والتخطيط الاستراتيجي، وتركيز الطلبة والمهتمين من المجتمع المحلي"

هدفت إلى تعرف مدى استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف الإدارية في منطقة نيويورك التعليمية، وبلغ عدد أفراد العينة (116) إدارياً، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبيان وتوصلت الدراسة إلى وجود أنظمة جودة مطورة بشكل جيد في المنطقة التعليمية.

3- دراسة (Youssef & Youssef,2018) بعنوان: [3]

**“The Synergistic Impact of ISO 9000 and TQM on Operational Performance and Competitiveness”**

وهدفنا إلى إيضاح تأثير مفهوم الجودة على الأداء التشغيلي لمنظمات التصنيع ورحلتها نحو تحقيق القدرة التنافسية والتصنيع على مستوى عالمي، وأظهرت النتائج أن المصانع التي تدمج (ISO 9000) وإدارة الجودة الشاملة في عملياتها تتقدم بشكل أسرع نحو تحقيق مفهوم التنافسية، ولديها أداء تشغيلي أفضل من حيث إدارة الجودة، وإدارة المخزون، والأداء المعتمد على الوقت.

4- دراسة (Prabhu et al.,2020) بعنوان: [4]

**“Analytical Review on Competitive Priorities for Operations Under Manufacturing Firms”**

وأوضحت إمكانية إدخال مقياس لتقييم ممارسات الأولويات التنافسية في الصناعات. والهدف هو البحث في أهم ممارسات الأولويات التنافسية. وأظهرت النتائج أنه من المجالات الستة التي تم تحليلها بالدراسة اتضح أن التسليم يلعب دوراً مهماً ويحتل المرتبة الأولى بين المجالات ذات الأولوية التنافسية، يليه الجودة فإن غالبية الشركات تعلق أهمية أكبر على الجودة؛ لأنها تحتل المرتبة الثانية، ثم تأتي التكلفة في المرتبة الثالثة، بينما تم تصنيف المعرفة في المرتبة الرابعة والمرونة في المرتبة الخامسة، وأخيراً التركيز على العملاء في المرتبة السادسة.

## 5- دراسة (Aus, 2022): بعنوان [5]

### “Total Quality Management and Organizational Success”

وقامت بربط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والنجاح التنظيمي؛ حيث تتسم بيئة الأعمال بالديناميكية، لذا تحتاج كل منظمة إلى الحصول على ميزة تنافسية في بيئة الأعمال، لذلك فهي تحتاج إلى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق النجاح التنظيمي، وكذلك إرضاء العملاء لتحقيق المزيد من الأرباح في مجال الأعمال. كما ناقشت الدراسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والتي تتمثل في: تحسين المنتج، وتحسين العمليات، وكذلك مقاييس النجاح التنظيمي، والتي تشمل: رضا الموظفين، ورضا العملاء.

مما سبق يتبين أن معظم هذه الدراسات ركزت مبادئ ومقومات إدارة الجودة الشاملة وبحثت تطبيقها في الشركات موضوع الدراسة، بينما تميزت هذه الدراسة بدراسة النتائج الفرعية لتطبيق إدارة الجودة، ودور كل منها في تعزيز القدرة التنافسية.

### الإطار النظري للبحث:

#### 1 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

وتعرف إدارة الجودة الشاملة تعبير بشكل عام عن أسلوب حياة في المنظمة ككل، تلتزم بالرضا التام للعملاء من خلال عمليات التحسين المستمرة ومساهمة وإشراك المجتمع.

[7]

يعرف فيليب كروسبي Crosby Philip إدارة الجودة الشاملة بأنها: "الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع أو تجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات

الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منها أمراً ممكناً" [8]

كما عرف "وليم ادوارد ديمينغ W. Edwarads Diming" إدارة الجودة الشاملة بأنها: طريقة الإدارة المنظمة التي تهدف إلى التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع. [9]

## 2 - مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود على المنشأة بالعديد من المزايا التي تساعدها بالبقاء والاستمرارية نتيجة ولاء العملاء لمنتجات هذه الشركة، وتخفيض التكاليف الذي يؤدي إلى زيادة الربحية وتخفيض الأسعار، حيث تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق العديد من المزايا منها: [10]

- التركيز باستمرار على تحسين العمليات الإنتاجية.
- العمل على زيادة الكفاءة أثناء العمل وتخفيض الأخطاء الخاصة بالتشغيل.
- يسمح هذا النظام بتطبيق سلسلة من الفعاليات المستمرة التي تساعد المنشأة في تحقيق أهدافها.
- تعزيز الموقع التنافسي للمنشآت من خلال التركيز على تقديم المنتجات ذات الجودة العالية.
- تقوية العلاقات مع الموردين والعملاء الأمر الذي يساعد على زيادة درجة إرضائهم.

- الارتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات المقدمة للعملاء.
  - تنمية قدرات الكوادر البشرية لتحمل متطلبات العمل وأعبائه.
  - زيادة قدرة المنظمة على إحداث التطوير والتنمية والاستجابة للمتغيرات.
  - تحفيز الكوادر البشرية بالربط بين احتياجاتها وأعبائها الوظيفية.
  - اندماج العاملين والإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات والسياسات والخطط.
  - الاهتمام بالتدريب المكثف للعاملين على كيفية تحسين وتطوير المنتجات، بحيث يمكن الوصول إلى مستوى صفر عيوب، ومن ثم البرامج التدريبية المؤهلة للعاملين. [11]
- مع التأكيد على أهمية تطبيق الجودة بجميع أبعادها، حيث تشمل أبعاد جودة المنتج ما يلي:

### 3 - أبعاد جودة المنتج التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة:

- لكل منتج أبعاد وخصائص متعددة ترتبط بالجودة، يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها لحاجات المستهلك، حيث يمكن تمييز ثمانية أبعاد للمنتج أو السلعة وهي: [12]
- الأداء أي الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالمها.
  - الهيئة أو المظهر ويقصد به الخصائص المحسوسة للسلعة، وشكلها والإحساس بها وبرونقها.

- المعولبية أي قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة.
- المطابقة تعني التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون.
- المتانة وتشير إلى الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع.
- القابلية للخدمة إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة في استخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها.
- الجمالية الرونق والشكل والإحساس التي تولده.
- الجودة المدركة.

#### 4 - الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تحقق الشركات التي تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة واسعة من المكاسب التي يمكن توزيعها على النحو التالي: [13]

#### ✓ الفوائد التي تعود إلى الشركة:

- تقوية الوضع التنافسي للشركة من خلال المحافظة على جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في تحسينها، وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة فيها.
- قدرة الشركة في التعامل مع المتغيرات من حولها.
- تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الهدر من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات وطرق حل المشكلات وسبل تقويم الأداء وتحسين إدارة الوقت والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة الشركة.

- تعزيز ثقة العملاء بالشركة والانتظام في التعامل معها.
- زيادة عوائد وأرباح المساهمين في تأسيس الشركة.
- التوسع في فتح فروع إنتاجية جديدة نتيجة الأرباح والعوائد المتحققة.

✓ الفوائد التي تعود إلى العملاء أو المستفيدين وهم صنفين: [14]

#### ❖ العملاء الداخليين:

- توفر الأمن والضمان الوظيفي وتقليل حالات المخاطر في جو العمل.
- تطوير مهارات وقدرات العاملين.
- تقديم الحوافز والمكافآت المجزية بحق المجدين والمتميزين.
- توفر أداء تقويم عادلة وموضوعية لتقويم أداء العاملين.
- فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة، وهذا يرفع من الروح المعنوية للعاملين ويكسب ولائهم للشركة.

#### ❖ العملاء الخارجيين:

- التزام الشركة بالشروط التعاقدية المتفق عليها.
- استلام المنتجات طبقا للمواصفات المتفق عليها.
- توفير الوقت والجهد لانتقاء الحاجة إلى التعامل والبحث عن شركة أخرى توفر ميزات أفضل.
- قدرة الشركة على الإيفاء بتعهداتها لزيائنها الخاصين، الذين يعتمدون عليها في الحصول على السلع والخدمات.

#### ❖ الموردون:

- حصول الموردين على شهادة ثقة تكسبهم مكانة متميزة بين أقرانهم وتمتعهم بفرض أوسع للتعامل.

- ضمان الاستمرار بالعمل مع الشركات المستوردة وعدم الخشية من انصرافها إلى غيرهم من الموردين.

ترى الباحثة أن إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الرائدة التي تساعد الشركة في تعزيز قدرتها التنافسية نتيجة رضا العملاء على المنتجات وجودتها والوفرة في التكاليف التي تمكن المنشأة من تخفيض أسعارها وزيادة ربحيتها.

### 5 - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لابد أن يتوفر عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها، أهمها: [15]

- اقتناع الإدارة العليا في المؤسسة بضرورة التطور والتحسين المستمر ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق.
- العمل على تحقيق الرضا لدى المستهلكين، فالمستهلك هو محور كل الجهود، واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في المؤسسة.
- التدريب والتعليم المستمر للعاملين من أجل إكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم الجودة الشاملة، وصقل مهاراتهم وتعزيز اتجاهاتهم خلال العمل، والعمل بروح الفريق وتحفيز العاملين على الإبداع والابتكار.
- بناء نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة، وأيضاً توفير نظام دقيق للقياس يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لقياس الأداء للإنتاجية والجودة لانجاز المهام بشكل كامل.

## 6 - أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل أهم أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي: [16]

### ❖ تخفيض التكاليف:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يفرض جودة العمل، بالتالي استبعاد التكاليف التي لا تضيف قيمة والتي تهدر الوقت والمواد، مما يساعد في تخفيض تكاليف الإنتاج.

### ❖ تخفيض الوقت اللازم لإتمام عملية الإنتاج:

إن الإستراتيجية التي يتم العمل وفقها في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة تقضي بإزالة العمليات والأنشطة الطويلة الجامدة التي لا تساعد في الإنتاج، واللجوء إلى الأنشطة التي تختصر الوقت وتحقق الهدف المطلوب في الحصول على المنتج الجيد بالوقت الأسرع.

### ❖ تحقيق الجودة:

الهدف الأول والأهم الذي تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقه هو الحصول على منتج نهائي بأعلى جودة ممكنة تضمن رضا العملاء، ويتم ذلك بتطوير المنتجات حسب رغبة العملاء، وإنتاجها حسب المواصفات المطلوبة وفي الوقت المحدد.

وبشكل تقريبي فإن الأهداف المقبولة عالمياً لإدارة الجودة الشاملة تتمثل في تحقيق رغبة الزبائن، وتوافر موظفين ذوي صلاحية مناسبة للعمل وتحقيق دخل أعلى للمنشأة من خلال تخفيض التكاليف المتكبدة

وترى الباحثة أن الأهداف التي يتم السعي للوصول لها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمثل مكونات أساسية للوصول بالشركة إلى موقع تنافسي مميز

## 7 - مفهوم التنافسية Competitive:

درس الباحثون على مدى عقود العلاقة بين المنظمة والأداء؛ وذلك لمحاولة تفسير الأسباب التي تجعل منظمة تمتلك أداءً متميزاً بين أقرانها، وكانت النتائج تعزى إلى سببين رئيسيين؛ أولهما: توافر الميزة التنافسية، ووجود مصدر مميز لهذه الميزة التنافسية، لذلك يتم تشجيع المنظمات على استخدام مواردها وقدراتها للحصول على مزايا تنافسية من أجل تحقيق أداء مميز. [6]

## 8 - مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage (CAA) Analysis:

تعتبر الميزة التنافسية جوهر التفكير الاستراتيجي الذي تتبناه الشركة في سبيل ضمان بقائها واستمراريتها، وتتشكل الميزة التنافسية من مزيج من الأشياء المادية وغير المادية التي تمتلكها المنشأة أو تحصل عليها عن طريق الشراء، حيث تعمل الشركة على توافق هذا المزيج مع توجهاتها المستقبلية والأهداف المطلوب تحقيقها، كما تعني الميزة التنافسية قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء مكانة لها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم، وذلك عن طريق تقليص التكلفة الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالشركات المنافسة. [17]

وتعرف الميزة التنافسية بأنها القدرة على خلق قيمة أفضل في المنتجات المقدمة للزبائن من خلال تقديم منتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين داخل الأسواق بما يحقق إشباع وإرضاء الزبائن، وتحقيق أرباح أكبر للشركة تضمن لها البقاء والاستمرار. [18]

إن الهدف الرئيسي الذي تضعه الشركة عند سعيها لتحقيق ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها، ولكي تصل إلى هذا الهدف هناك ثلاثة شروط: [19]

- أن تكون حاسمة: أي تعطي التفوق الحتمي والأسبقية على المنافسين.
  - الاستمرارية: أن تضمن للشركة الاستمرارية ومواصلة العمل نسبياً.
- إمكانية الدفاع عن الشركة: يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.

## 9 - دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية:

الجودة هي إستراتيجية تنفذها كل منظمة لتحقيق الهدف التنظيمي، بالإضافة إلى اكتساب ميزة تنافسية في بيئة العمل التنافسي، فالهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تطوير الميزة التنافسية والحفاظ عليها من خلال زيادة الكفاءة عن طريق خفض التكلفة وتعزيز رضا العملاء[5]، إن ممارسات إدارة الجودة هي واحدة من أهم الأنشطة التي من شأنها تحسين جودة المنتج، والعملية الإنتاجية، والكفاءة والربح؛ حيث تمكن الشركة من التركيز أكثر على تصميم الاستراتيجيات التي تضمن تحسين الجودة، فمع توجه الشركات إلى تحسين ممارسات إدارة الجودة، ستعمل الشركة بكفاءة وتصبح راسخة لبناء بعد آخر للميزة التنافسية [7]

إن إدارة الجودة الشاملة تعزز القدرة التنافسية للمنشأة من خلال رفع وتحسين مستوى جودة ونوعية المنتجات من خلال الاهتمام بنوعية وجودة مدخلات الإنتاج ومستوى مهارات العاملين، ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة، وبالتالي مستوى إنتاجهم، كما يتحقق التميز النوعي من خلال كفاءة نظام التسليم والتسويق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع[20]

حيث ترى الباحثة أن ظهور النظم التكنولوجية الحديثة من آلية ومستوى جودة عالية ومرونة في أساليب الإنتاج أدى إلى ظهور المنافسة بين المنشآت لكسب العملاء والمحافظة على بقائها واستمرارها، فكانت إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الرائدة التي

تساعد المنشأة في تعزيز قدرتها التنافسية نتيجة رضا العملاء على المنتجات وجودتها والوفرة في التكاليف التي تمكن المنشأة من تخفيض أسعارها وزيادة ربحيتها.

### الدراسة الميدانية:

#### 1 - تحديد مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الطاقم العامل في شركة فلاح لإنتاج الآلات الصناعية وتجارها المحدودة المسؤولية، وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية في دراسة هذه الشركة، حيث تم اختيار عينة الدراسة من إطارات الشركة ورؤوساء وعمال الورشات من أجل الإجابة على أسئلة الاستبيان، وقد تم اختيار هذه الشركة لأن طبيعة نشاطها الاقتصادي يتوافق مع طبيعة موضوع الدراسة.

#### 2 - درجة استجابة فئات العينة:

تم توزيع 44 استبانة وتم استرداد 37 استبانة أي بنسبة استجابة 84.09% من قبل فئات العينة.

#### 3 - تصميم الاستبانة:

تم تصميم الاستبانة وصياغة الأسئلة الخاص بها بعد اعتماد فرضيات البحث والعودة إلى الدراسات والمراجع العلمية ذات الصلة بموضوع البحث.

#### 4 - معالجة الاستبيان:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الإجابات على الاستبيان، وتم تحديد الأوزان لكل إجابة على الشكل التالي: موافق بشدة = 5؛ موافق = 4؛ محايد = 3؛ غير موافق = 2؛ غير موافق بشدة = 1.

يتم قبول الفرض طالما الإجابات بالمتوسط أعلى من محايد، بحيث يكون المتوسط الحسابي لأوزان الإجابات أعلى من 3 بعد اختبار الفرضيات بناء على هذا المقياس، أما دون هذا فيعدُّ الفرض مرفوض، وتم استخدام اختبار T لعينة واحدة.

#### 5 - اختبار الأسئلة ونتائجها:

❖ الفرضية الفرعية الأولى: تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكاليف: المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig.) لكل فقرة من فقرات معلومات عن تخفيض التكاليف

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (sig.)
1	تضع إدارة الشركة خطة إستراتيجية لتخفيض إجمالي التكاليف بنسب مئوية محدودة.	4.3	86.00	14.38	0.000
2	تدعم إدارة الشركة الخطط الخاصة بتخفيض الكلف في جميع الأقسام.	3.58	71.60	3.46	0.001
3	تعمل إدارة الشركة على تقسيم الكلف لتحديد النسب المئوية والعمل على خفض إجمالي تلك التكاليف	3.24	64.80	1.30	0.099
4	تعمل الشركة على خفض التكاليف من خلال إلغاء التلّف وهدر الوقت	3.93	78.60	5.35	0.000
	جميع الفقرات معاً	3.76	75.25	6.12	0.000

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يأتي:

إن المتوسط الحسابي يساوي 3.76، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.25%، وقيمة الاختبار t تساوي 6.12، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 لذلك يعتبر المجال

"معلومات عن تخفيض التكاليف" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $a$  أصغر أو يساوي 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

بما أن  $sig < 0.05$  لذلك نرفض فرضية العدم لا يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تخفيض التكاليف، ونقبل الفرضية البديلة يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تخفيض التكاليف بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a$  أصغر أو يساوي 0.05.

❖ الفرضية الفرعية الثانية: تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين جودة المنتج:

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال ( $sig$ ) لكل فقرة من فقرات معلومات عن تحسين

#### جودة المنتج

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (sig.)
1	تطبق الشركة أدوات الجودة لتحديد نقاط الخلل ومعالجتها	3.22	64.40	2.07	0.055
2	تعمل الشركة على التخلص من جميع العوامل التي تؤدي إلى إنتاج منتج معيب	3.51	70.20	2.80	0.004
3	تعمل الشركة عدم هدر الوقت وبالتالي تسليم المنتج للزبون في الوقت المحدد	3.87	77.40	5.03	0.000
	جميع الفقرات معاً	3.53	75.67	3.30	0.000

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يأتي:

إن المتوسط الحسابي يساوي 3.53، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.67%، قيمة الاختبار t تساوي 3.30، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 ولذلك يعتبر المجال "معلومات عن تحسين جودة المنتج" دال إحصائياً عند مستوى الدلالة a أصغر أو يساوي 0.05، مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وبما أن  $sig < 0.05$  لذلك نرفض فرضية العدم لا يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين جودة المنتج، ونقبل الفرضية البديلة يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين جودة المنتج بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى a أصغر أو يساوي 0.05.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى كسب رضا العملاء وولائهم:

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig.) لكل فقرة من فقرات معلومات عن كسب رضا العملاء وولائهم

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (sig.)
1	تدرس الشركة طلبات الزبائن للعمل على تليبيتها لتقديم منتج يتوافق مع تلك المتطلبات	3.72	74.40	4.10	0.000
2	تعمل الشركة على تقديم المنتج بجودة عالية خالية من العيوب	3.48	69.60	3.18	0.001
3	تعمل الشركة على تقديم المنتج حسب طلب العميل وتسليمه في الوقت المحدد	3.65	73.00	4.70	0.000
	جميع الفقرات معاً	3.62	72.33	4.00	0.000

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يأتي:

إن المتوسط الحسابي يساوي 3.62، وإن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 72.33%، قيمة الاختبار  $t$  يساوي 4، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 ولذلك يعتبر المجال "معلومات عن كسب رضا العملاء وولائهم" عند مستوى الدلالة  $\alpha$  أصغر أو يساوي 0.05، مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

بما أن  $\text{sig} < 0.05$  لذلك نرفض فرضية العدم لا يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى كسب رضا العملاء وولائهم، ونقبل الفرضية البديلة يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى كسب رضا العملاء وولائهم بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha$  أصغر أو يساوي 0.05.

❖ الفرضية الرئيسية: تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للشركة.

#### المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig.) لكل فقرات الاستبانة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (sig.)
1	جميع فقرات الاستبانة	3.65	73.00	4.64	0.000

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يأتي:

إن المتوسط الحسابي يساوي 3.65، وإن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.00%، قيمة الاختبار  $t$  يساوي 4.64، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 ولذلك الفقرات دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha$  أصغر أو يساوي 0.05، مما يدل أن متوسط درجة

الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات الاستبانة بشكل عام.

بما أن  $sig < 0.05$  لذلك نرفض فرضية العدم لا يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تعزيز القدرة التنافسية للشركة، ونقبل الفرضية البديلة يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تعزيز القدرة التنافسية للشركة بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a$  أصغر أو يساوي 0.05

## . النتائج

تم التوصيل في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وذلك من اختبار الفرضيات:

1. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للشركة.
2. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج.
3. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين جودة المنتج.
4. أظهرت نتيجة دراسة متغيرات البحث على المستوى الكلي أن تخفيض التكاليف هو البعد الأكثر توفراً الذي تم الحرص على تطبيقه من قبل الشركة المدروسة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
5. أظهرت الدراسة وجود مؤشرات إيجابية على توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركة المدروسة، وبالتالي اهتمامها بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة والحفاظ على موقع تنافسي مهم للشركة.

## التوصيات

في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بالنقاط الآتية:

1. على إدارة الشركة التركيز على تطبيق أبعاد الجودة الشاملة كونها تؤثر بشكل كبير في القدرة التنافسية.
2. إجراء دراسات وبحوث أوسع عن كيفية التطبيق الجيد للجودة الشاملة، وطرق الاستفادة منها لتعزيز القدرة التنافسية.
3. ضرورة قيام الشركة المدروسة بدراسات دورية للسوق للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن، وكذلك الاعتماد على تقنيات رقابية فعالة لضبط مستوى الجودة المرغوب بها
4. استثمار مزايا التطبيق السليم والجيد لأبعاد الجودة الشاملة كأداة لتعزيز القدرة التنافسية من خلال تقديم خدمات ذات جودة مناسبة.
5. نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين العاملين عن طريق الدورات التدريبية وورش العمل.
6. إشراك كافة العاملين بالشركة وإعطائهم فرصة لمناقشة الأفكار جماعياً قبل اتخاذ أي قرار.
7. تحفيز العاملين لأداء أعمالهم بأكبر كفاءة وفاعلية ممكنة للوصول بالشركة إلى موقع تنافسي مميز.

مراجع البحث:

▪ مراجع باللغة العربية:

1. الأشقر، عمار المبروك، (2022) - أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية (دراسة ميدانية على مصنع تعبئة مياه نبع الحياة-العجيلات)، المؤتمر العلمي الدولي السادس لكلية الاقتصاد الخمس، جامعة الزاوية، العجيلات.
2. بويرحة، معاذ، (2015) - أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة جيجيل.
3. امحمدي، عائشة، (2016)، دور وأهمية إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية المؤسسة - مؤسسة موبيليس تيميمون -، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار.
4. سعيد حسن، أحمد إبراهيم، (2017) - أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
5. الفارسي، حسين بن أحمد الجبالي، الأسعد (2018) - أثر الجودة الشاملة في الجامعات العمانية الخاصة على القدرة التنافسية، مجلة العلوم السياسية والقانون.
6. غريسي، مريم، وبوشريشة، عديلة (2019) - دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية دراسة ميدانية لمطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة -، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة.

7. حمودة، خالد سامي، (2014) - واقع تكاليف الجودة في الشركات الصناعية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.
8. هاشم حمدي رضا، (2016) - "التميز الإداري في منظمات الأعمال"، دار الريادة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
9. مدحت أبو النصر، (2008)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة.
10. صالح، صباح فوزي، (2014) - الإدارة الإستراتيجية للتكلفة ودورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.
11. العوضي، أحمد، (2009) - العوامل المؤثرة في إدراك العاملين لمفهوم الجودة الشاملة وأثره على خلق القدرة التنافسية للمنظمة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
12. عبد العظيم، حمدي، (2008) - المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والطباعة، مصر.
13. السامرائي، مهدي، (2007) - إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان.
14. رميساء، شلغوم، (2014) - أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.

15. عبد الرحيم، شنيني، وعلماوي، أحمد، وأوضيف، لخضر، (2011) - إدارة الجودة الشاملة مدخلٌ استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، جامعة سعد حلب بالبلدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجزائر.
16. حمودة، خالد سامي، (2014) - واقع تكاليف الجودة في الشركات الصناعية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.
17. البكري، ثامر، (2010) - المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية لقطاع المحروقات في الدول العربية، مداخله بعنوان الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات"، الملتقى الدولي الرابع، كلية الاقتصاد، قسم التسويق، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، عمان.
18. الصميدعي، محمود جاسم وردينة عثمان، (2011) - التسويق الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
19. عبد الرؤوف، حجاج، (2007) - الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور في الوادي، رسالة ماجستير منشورة، كلية التيسير والعلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة.
20. بن طاطة، عتيقة، (2009)، أثر تخفيض التكاليف على تنافسية المؤسسة، جامعة دمشق، دمشق.

▪ المراجع الأجنبية:

- 1-Regauld, Micheal Henry -(2003)- **“A Study of Continuous Improvement Process Based on Total Quality Management Principles as Applied to the Educational Environment “**, MA thesis, Pennsylvania State University.
- 2- Cornin, Melvyn Charies- (2004)- **Continuous Improvement in A New York State School District: A Case Study.**, Dissertation Abstracts International, A 65/04. p.1189.
- 3-Youssef, M.A.& Youssef, E.M.- (2018)- **“The Synergistic Impact of ISO 9000 and TQM on Operational Performance and Competitiveness”**, International Journal of Quality & Reliability Management,3, pp.614-634.
- 4- Prabhu, M; Nambirijan, T.& Abdullah, N.N.- (2022)-**Analytical Review on Competitive Priorities for Operations Under Manufacturing Firms”**, Journal of Industrial Engineering and Management,13(1), pp.38-55.
- 5-Asu, E.- (2022)- **“Total Quality Management and Organizational Success”**, International Journal of Academic and Applied Research,6, pp. 143-149.

6-Huang, F. et al.- (2015)-, "**From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage**", British Journal of Management,26(4), pp617-636.

7-Wu, S. J. -(2015)- "**The Impact of Quality Culture on Quality Management Practices and Performance in Chinese Manufacturing Firms**", International Journal of Quality & Reliability Management,32(8), PP.799-814.

### استمارة استبانة

تحية طيبة وبعد:

أضع بين أيديكم الاستبيان الآتي الذي تم إعداده استكمالاً للجانب العلمي من البحث العلمي المعد للنشر بعنوان (دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للشركات) - دراسة ميدانية - علماً ان إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث وستعامل بكامل السرية.

..... ولكم جزيل الشكر والتقدير مقدماً.....

### البيانات الأولية لاستبيان الدراسة

يرجى وضع إشارة (X) في مكان الإجابة التي تراها مناسبة:

### 1) معلومات عن تخفيض التكاليف في الشركة:

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
تضع إدارة الشركة خطة استراتيجية لتخفيض إجمالي التكاليف بنسب مئوية محدودة .					
تدعم إدارة الشركة الخطط الخاصة بتخفيض الكلف في جميع الأقسام.					
تعمل إدارة الشركة على تقسيم الكلف لتحديد النسب المئوية والعمل على خفض إجمالي تلك التكاليف					
تعمل الشركة على خفض التكاليف من خلال إلغاء التلف وهدر الوقت					

(2) معلومات عن مرحلة تحسين جودة المنتج في الشركة:

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبدا
تطبق الشركة أدوات الجودة لتحديد نقاط الخلل ومعالجتها					
تعمل الشركة على التخلص من جميع العوامل التي تؤدي إلى إنتاج منتج معيب					
تعمل الشركة عدم هدر الوقت وبالتالي تسليم المنتج للزبون في الوقت المحدد					

(3) معلومات عن العمل على كسب رضا العملاء في الشركة:

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبدا
تدرس الشركة طلبات الزبائن للعمل على تلبيتها لتقديم منتج يتوافق مع تلك المتطلبات					
تعمل الشركة على تقديم المنتج بجودة عالية خالية من العيوب					
تعمل الشركة على تقديم المنتج حسب طلب العميل وتسليمه في الوقت المحدد					

# تقييم واقع المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على منظمات الصناعات الغذائية في الساحل السوري

الدكتور احمد زهره<sup>\*1</sup>

حسن شراره\*\*

## المُلخَص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم المرونة الاستراتيجية و الميزة التنافسية المستدامة، ومن ثم تحديد العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في منظمات الصناعات الغذائية في الساحل السوري.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كونه يتناسب مع طبيعة الدراسة ويُلّامس واقع الظاهرة كما هي ويهدف للوصول إلى وصف كامل ودقيق لموضوع البحث، وجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، استخدم الباحث الحصر الشامل لجميع العاملين الإداريين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في بعض شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري ، حيث تم توزيع 132 استبانة على العينة المذكورة، حيث تم استرداد 127 استبانة، وتم استبعاد 3 استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي فإن إجمالي الاستبانات الصالحة للتحليل 124 استبانة وبنسبة 93.9%

\* أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، سورية.

\*\* طالب ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، سورية.

تقييم واقع المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
دراسة ميدانية على منظمات الصناعات الغذائية في الساحل السوري

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل المرونة الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري) وبين المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة، حيث أن المتغير المستقل المرونة الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة تساهم بنسبة (63.4%) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام منظمات الصناعات الغذائية بإعادة النظر بتشكيلة منتجات المنظمة واستخدام وسائل تقنية حديثة مرنة تساعد المنظمة على تنويع تشكيلة المنتجات بما يتلاءم مع حاجات ومتطلبات العملاء. وذلك من خلال التقييم الدوري والمستمر لهذه المنتجات وتحديد مدى إشباعها لحاجات ورغبات العملاء الحاليين والمستقبلين بما يحقق الميزة التنافسية المستدامة.

**الكلمات المفتاحية:** المرونة الاستراتيجية، الميزة التنافسية المستدامة، منظمات الصناعات الغذائية.

# **Evaluating The Reality Of Strategic Flexibility And Its Role In Achieving Sustainable Competitive Advantage. A Field Study On Food Industry Organizations In The Syrian Coast.**

## **ABSTRACT**

This Study Aimed To Clarify The Concept Of Strategic Flexibility And Sustainable Competitive Advantage, And Then Determine The Relationship Between Strategic Flexibility And Sustainable Competitive Advantage In Food Industry Organizations On The Syrian Coast. The Descriptive Survey Method Was Used, As It Suits The Nature Of The Study And Touches On The Reality Of The Phenomenon As It Is, And Aims To Reach A Complete And Accurate Description Of The Research Topic, Collect Data, Analyze It, And Test Hypotheses. The Researcher Used Comprehensive Inventory Of All Administrative Workers At The Upper And Middle Administrative Levels In Some Food Industry Companies Operating In The Syrian Coast, Where 132 Questionnaires Were Distributed To The Aforementioned Sample, Where 127 Questionnaires Were Retrieved, And 3 Questionnaires Were Excluded Because They Were Not Suitable For Analysis, And Therefore The Total Number Of Questionnaires Suitable For Analysis Is 124 Questionnaires, With A Percentage Of 93.9

One Of The Most Important Findings Of The Study Was: The Existence Of A Correlation Between The Independent Variable Strategic Flexibility In Its Combined Dimensions (Production Flexibility, Market Flexibility, Competitive Flexibility, Human

Capital Flexibility) And The Dependent Variable Sustainable Competitive Advantage, As The Independent Variable Strategic Flexibility In Its Combined Dimensions Contributes (63.4%) In Achieving Sustainable Competitive Advantage.

The Study Recommended The Need For Food Industry Organizations To Reconsider The Organization's Product Assortment And Use Modern, Flexible Technical Means That Help The Organization Diversify The Product Assortment To Suit The Needs And Requirements Of Customers. This Is Done Through Periodic And Continuous Evaluation Of These Products And Determining The Extent To Which They Satisfy The Needs And Desires Of Current And Future Customers In Order To Achieve Sustainable Competitive Advantage.

**KEYWORDS:** STRATEGIC FLEXIBILITY, SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE, FOOD INDUSTRY ORGANIZATIONS.

## مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال تحديات عديدة فرضت عليها أن يكون لديها منهجاً استراتيجياً في عملها باتجاه تحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار لها في ظل بيئة متغيرة مليئة بالتحديات، ومن هذه المناهج الاستراتيجية المتبعة لدى الشركات هي المرونة الاستراتيجية التي تعطي القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية، فالشركات التي تتمتع بالمرونة الاستراتيجية تستطيع مواجهة التحديات البيئية واقتناص الفرص للوصول إلى أهدافها، لذلك تسعى شركات الأعمال اليوم إلى مواكبة التغيير والتجديد المستمر، وذلك في ظل ارتفاع معدلات المنافسة في بيئة الأعمال مما يجعل نجاح الشركات أو فشلها مرهون بمدى امتلاك قادتها لأساليب المرونة الاستراتيجية، ومن ضمنها القدرة على وضع بدائل استراتيجية مرنة وتحقيقها.

كما تتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه الشركة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، حيث أصبحت المنافسة من أهم التحديات التي تواجه شركات الأعمال على المستوى المحلي والعالمي في الوقت الحاضر، وهذا هو السبب الرئيسي الذي يدفع الشركات إلى عدم الوقوف على تحقيق ميزتها التنافسية فقط بل ضرورة استدامتها وهذه هي المهمة المعاصرة للشركات، إذ تشكل استدامة الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للتغيير والتجديد المستمر ومواجهة الصعوبات والتحديات والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء المتغيرة ومتطلبات السوق غير المستقرة باستمرار ومن ثم تحقيق التميز.

ولأجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب على الشركات البحث عن طرق ومنهجيات وأساليب تحقق لها ذلك، ومن هذه المنهجيات المرونة الاستراتيجية التي تعتبر احد المداخل الاستراتيجية للتكيف مع التطورات البيئية المستمرة.

ومن هذا المنطلق أتى هذا البحث للوقوف على واقع المرونة الاستراتيجية ومدى إدراك القيادات الإدارية في منظمات الصناعات الغذائية لمفهوم المرونة الاستراتيجية، وقياس دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الصناعات الغذائية، للوصول إلى مقترحات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

### مشكلة البحث:

نتيجة التطورات والتغيرات البيئية الكبيرة وزيادة عدد المنظمات في الوقت الحالي تتنافس المنظمات للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، ولتحقيق ذلك لا بدّ من التميز والتفوق على المنافسين، وبالتالي تسعى المنظمات للحصول على ميزة تنافسية وليس فقط ذلك بل تسعى إلى إطالتها أكبر فترة زمنية ممكنة. وفي سياق اهتمام الباحث بمنظمات الصناعات الغذائية قام بدراسة استطلاعية للوقوف على المزايا التنافسية لهذه المنظمات وماهي الأساليب والطرق الاستراتيجية التي تتبعها هذه المنظمات للمحافظة على موقعها التنافسي، وبعد اطلاع الباحث على العديد من الدراسات والأدبيات التي تتعلق بالمنهجيات المستخدمة لاستدامة الميزة التنافسية للمنظمات وجد أن المرونة الاستراتيجية التي تتمتع بها أغلب منظمات الأعمال هي السبيل لاستدامة الميزة التنافسية. وفي ضوء ذلك يمكننا توضيح المشكلة البحثية بالتساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الصناعات الغذائية محل الدراسة؟

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية :

ما هو دور المرونة الإنتاجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الصناعات الغذائية محل الدراسة

ما هو دور المرونة السوقية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الصناعات الغذائية محل الدراسة

ما هو دور المرونة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الصناعات الغذائية محل الدراسة

ما هو دور مرونة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الصناعات الغذائية محل الدراسة

#### أهمية البحث:

- الأهمية العلمية (الأهمية النظرية) : تتمثل في تقديم إطار مفاهيمي للمرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة وتقديم الأدلة النظرية لتوضيح طبيعة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة. كما أن هذا البحث يكتسب أهمية مميزة في ظل قلة الأبحاث ذات الصلة سواء العربية أو الأجنبية.
- الأهمية العملية : تتمثل أهمية البحث من أهمية القطاع الذي ستطبق عليه، وهو منظمات الصناعات الغذائية في الساحل السوري، وتتبع هذه الأهمية من أهمية تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية في الشركات محل الدراسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها.

#### أهداف البحث:

- على ضوء إشكالية البحث يمكن صياغة الأهداف التالية:
- \_ توضيح مفهوم المرونة الاستراتيجية، و مفهوم الميزة التنافسية المستدامة.
- \_ تحديد العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.
- \_ تقديم مقترحات علمية وعملية من الممكن أن تساعد منظمات الصناعات الغذائية في الساحل السوري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

### فرضيات البحث:

#### الفرضية الرئيسية :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية و الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

1- لا توجد علاقة بين المرونة الإنتاجية والميزة التنافسية المستدامة في منظمات

الصناعات الغذائية محل الدراسة

2- لا توجد علاقة بين المرونة السوقية والميزة التنافسية المستدامة في منظمات

الصناعات الغذائية محل الدراسة

3- لا توجد علاقة بين المرونة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة في منظمات

الصناعات الغذائية محل الدراسة

4- لا توجد علاقة بين مرونة رأس المال البشري والميزة التنافسية المستدامة في

منظمات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

### حدود البحث:

الحدود الزمنية : الربع الثالث من العام 2023

الحدود المكانية : منظمات الصناعات الغذائية في الساحل السوري.

الحدود العلمية : تم اختيار المتغير المستقل الذي هو المرونة الاستراتيجية بأبعادها

(المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية)،

والمتغير التابع الذي هو الميزة التنافسية المستدامة.

## مصطلحات البحث:

**المرونة الإنتاجية :** هي قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات أو إدخال خدمات وسلع إلى أسواق جديدة بأسعار تنافسية وفي فترة قصيرة من الزمن. كما تميل للتركيز على قدرة المنظمات على ضبط كميات الإنتاج من أجل مقابلة تغيرات الطلب في السوق. (الجوري، وآخرون 2015).

**المرونة التنافسية :** هي قدرة المنظمة على مقاومة سلوك المنافسين الحاليين والجدد وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها الهامة وبسهولة نشرها وتكريسها لعمليات سوق الإنتاج وقدرتها على الاستجابة لطلبات العملاء وتنويع خياراتها الاستراتيجية المتوافرة لديها لتتنافس بشكل فعال. (البغدادى، وآخرون 2015).

**المرونة السوقية:** هي القدرة والتركيز على زيادة الحصة السوقية والدخول إلى الأسواق الجديدة من خلال الاستجابة لاحتياجات العملاء، وتعتمد على محفظة موارد الشركة (Asikhia, 2006).

**مرونة رأس المال البشري:** هي قدرة المنظمة للعمل من خلال هياكل تنظيمية غير هرمية والالتزام بثقافة تنظيمية مرنة من خلال المشاركة في المعرفة وإدارة التدريب الوظيفي الشامل وإجراءات العمل غير التقليدية (William, et al, 2008).

**الميزة التنافسية المستدامة :** تعتبر الميزة التنافسية المستدامة الهدف الأسمى الذي تسعى إليه المنظمات ومحاولة البقاء لأقصى فترة ممكنة، وهذا لا يحدث إلا من خلال خلق قيمة مضافة للعملاء بالاستغلال الارشد للموارد باستعمال مختلف الكفاءات ذات القيمة الفريدة والتي تتسم دائماً بالإبداع المُنَوَّج بالرُّقي والنجاح (عبد الغاني، 2019).

الدراسات السابقة:

1- دراسة (العنزي، وآخرون، 2017) "المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، وبناءً على ذلك تم تصميم مخطط فرضي يعكس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها، وتكونت العينة من (80) شخصاً، واعتمدت الدراسة على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني واستعملت في تحليل البيانات الحزمة البرمجية الجاهزة (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، وجود مستويات معنوية عالية من التلازم الايجابي بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، إذ كلما زاد تركيز الشركة المبحوث فيها على المرونة الاستراتيجية، كلما أدى إلى الارتقاء بالميزة التنافسية المستدامة تجاه ما تقدمه من خدمات لزيائنها عن المنظمات المنافسة، وللمرونة الاستراتيجية وأبعادها (السرعة، الابداعية، الفطنة، الخفة، الاتساق) تأثير في الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها، إذ أخذ كل من الخفة، والابداعية، والاتساق الاهتمام الأكثر عن بقية أبعاد المرونة الاستراتيجية.

2- دراسة (حمزة، 2020) "أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية التحسين المستمر للجودة في صناعة مزايا تنافسية مستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، يوجد إدراك من قبل الإطارات في

المؤسسات الصناعية بأهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (الجودة، الكفاءة، الاستجابة، الإبداع) وجود مجموعة من المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيق ممارسات التحسين المستمر للجودة.

### 3- دراسة (Eryesil, et al, 2015) "دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتأثيرها على أداء الأعمال"

#### **The Role of Strategic Flexibility for Achieving Sustainable Competition Advantage and Its Effect on Business Performance.**

هدفت الدراسة إلى تحديد دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتحديد العلاقة بين أداء الأعمال والمرونة الاستراتيجية، التي تم تعريفها على أنها الخيار الاستراتيجي الذي يوفر القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الديناميكية للشركات التي تتمتع بمزايا تنافسية، تم إجراء الدراسة على 56 شركة عاملة في قطاعات المعلوماتية والإلكترونيات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن المرونة الاستراتيجية لها دور إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتأثير إيجابي على أداء الأعمال، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية وأداء الأعمال.

### 4- دراسة (Pratono, et al, 2019) " تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التوجه الريادي الأخضر وتوجه السوق: دور التعلم التنظيمي البيئي"

#### **Achieving Sustainable Competitive Advantage through Green Entrepreneurial Orientation and Market Orientation: The Role of Inter Organizational Learning.**

هدفت الدراسة إلى دراسة دور التعلم المشترك بين المنظمات الذي يساهم في تحويل التوجه الريادي الأخضر وتوجه السوق نحو تحسين وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة،

## تقييم واقع المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على منظمات الصناعات الغذائية في الساحل السوري

استخدمت هذه الدراسة البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من المسح، وكانت العينة المستهدفة شركات الصناعة الإندونيسية البالغة 280 شركة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك ميل قوي إلى أن يلعب التعليم بين المنظمات دوراً محورياً يقود الشركات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### اختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أن بعضها تناول دراسة المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (العنزي، وآخرون، 2017)، ودرست أخرى أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة (حمزة، 2020)، وتناولت أخرى دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتأثيرها على أداء الأعمال (Eryesil, et al, 2015)، ومنها من بحث في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التوجه الريادي الأخضر وتوجه السوق: دور التعلم التنظيمي البيئي (Pratono, et al, 2019). في حين أن الدراسة الحالية تهدف إلى دراسة تقييم واقع المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما أن مجال تطبيق الدراسة الحالية يتمثل بقطاع الصناعات الغذائية في حين استهدفت الدراسات السابقة قطاعات الاتصالات، والمعلوماتية والالكترونيات، المؤسسات الصناعية.

### الإطار النظري للبحث:

#### مفهوم المرونة الاستراتيجية:

يختلف مفهوم المرونة الاستراتيجية عن مفهوم المرونة بمعناها العام، كون مفهوم المرونة الاستراتيجية يرتبط بمفهوم عدم التأكد البيئي، وجوانب ذات أهمية استراتيجية للمنظمة، وفيما يلي عرض لبعض المفاهيم المختلفة لها : "قدرة المنظمة على تنويع وتجديد مواردها وقدراتها وكفاءاتها والسرعة التي يتم بها استغلال هذه الموارد من أجل تحقيق

استجابات سريعة، أو طرح ابتكارات في جميع المستويات، مع حرية التنقل بين الاستراتيجيات البديلة للتعامل مع عدم التأكد وضمان البقاء والتجديد والنمو والتفوق التنافسي." (سلوى، 2019)

أما (Aker & Mascarenhas, 2015) "فيرى أن المرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات البيئية الكبيرة وغير المؤكدة والسريعة (نسبة إلى وقت التفاعل المطلوب)، والتي لها تأثير كبير على أداء المنظمة."

كما أوضح (يوسف، 2018) "أن المرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على تغيير استراتيجياتها وتعديلها في الوقت المناسب وبالسرعة المناسبة كاستجابة للتغيرات في بيئة العمل بما يضمن تحسين أداء المنظمة واكتسابها ميزة تنافسية بالتالي بقائها واستمرارها في بيئة عمل تتسم بعدم الاستقرار."

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن مفهوم المرونة الاستراتيجية : هي قدرة المنظمة في تعدد وتنوع السلع والمنتجات والخدمات وتكيفها مع التغييرات البيئية الداخلية والخارجية وإيجاد اسواق جديدة بالسرعة المناسبة والمكان المناسب والوقت المناسب.

#### أهداف المرونة الاستراتيجية:

تتضمن المرونة الاستراتيجية للمنظمة قبل كل شيء القدرة على الاستجابة السريعة للأنشطة والتوقعات المختلفة في البيئة والتي تعد ضرورية للحصول على موقف تنافسي أو الحفاظ عليه.

السؤال الذي يطرح نفسه في هذه المرحلة ما هي الأنشطة والظواهر التي ينبغي أن تركز عليها منظمة معينة لذا تم تحديد سبعة أهداف للمرونة الاستراتيجية والتي تتمثل بالآتي.

(Zastempowski et al,2018)

تطوير المقدرات الأساسية، تطوير المنتجات، التركيز على العملاء في البيئات المضطربة، تشجيع الابتكار، تقوية العلاقات، تحسين إدارة المخاطر، تشجيع التنمية المستدامة. إذ تقوم المنظمات بتطوير استجابات مرنة للحفاظ على قاعدة الموارد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

ومما سبق يرى الباحث أن المرونة الاستراتيجية هي الوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أم في البيئة الخارجية، كما أن المنظمة التي تتبع المرونة الاستراتيجية قادرة على مواجهة المنافسة من قبل المنظمات الأخرى، وبالتالي تكون المنظمة قادرة على التطوير والاستمرار في العمل في أشد التحديات والظروف التي تواجهها.

**أبعاد المرونة الاستراتيجية : تتكون المرونة الاستراتيجية من الأبعاد التالية**

**1- المرونة الإنتاجية :** هي قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات أو إدخال خدمات وبيع إلى أسواق جديدة بأسعار تنافسية وفي فترة قصيرة من الزمن. كما تميل للتركيز على قدرة المنظمات على ضبط كميات الإنتاج من أجل مقابلة تغيرات الطلب في السوق، وبالتالي تعبر المرونة الإنتاجية عن قابلية المنظمة على تغيير عملياتها بطريقة ما وهي مقياس لمدى سرعة المنظمة في تحويل العمليات من منتجات الخط القديم إلى منتجات جديدة أو تقديم منتجات جديدة في مدة قصيرة بتكلفة منخفضة ودون التأثير على عمليات الإنتاج الأخرى في المنظمة. (الجوري، وآخرون 2015)

**2- المرونة التنافسية :** تعكس قدرة المنظمة على التنافس في الأسواق التنافسية التي تتصف بالكثافة على مستويات الطلب والتكنولوجيا، وبذلك تكون المرونة التنافسية هي قدرة المنظمة على مقاومة سلوك المنافسين الحاليين والجدد وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها الهامة وبسهولة نشرها وتكريسها لعمليات سوق الإنتاج وقدرتها على الاستجابة

لطلبات العملاء وتنوع خياراتها الاستراتيجية المتوافرة لديها لتتنافس بشكل فعال، وتأكيد الاستجابة للحاجات الفريدة للعملاء، والشركاء، والتغيير التكنولوجي، وعمليات الإبداع والابتكار. (البغدادى، وآخرون، 2015)

**3- المرونة السوقية :** تشير إلى قدرة المنظمة لإعادة قياس جهودها التسويقية وذلك للاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة، ويمكن قياس المرونة السوقية من خلال : الحصة السوقية، سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، الدخول لأسواق جديدة.. تحديد السوق المناسب. (Eryesil, et al, 2015)

**4- مرونة رأس المال البشري :** يمثل رأس المال البشري مجموع الأفراد العاملين في المنظمة الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمنظمة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية، كما يمثل جميع المعارف الموجودة في عقول العاملين، ونقصد بالمرونة هنا "قدرة الشخص على النظر إلى الشيء موضع الاعتبار من أكثر من زاوية، وعدم التفكير في إطار حدود معينة أو اطر ثابتة بحيث يتمكن الشخص من التوصل إلى أفكار جديدة وغير التقليدية." يشير Miltendury إلى أن مرونة رأس المال البشري تشمل المرونة العددية والمرونة الوظيفية. إذ تشير المرونة العددية إلى قدرة المنظمة لتعديل عدد العاملين أو مستوى ساعات العمل، أما المرونة الوظيفية فتشير إلى استعداد العاملين إلى أداء مهام مختلفة رداً على طلبات العمل المختلفة. (الخالدي، الزبيدي، 2018)

### مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

مصطلح الميزة التنافسية المستدامة من بين المصطلحات المدمجة التي يصعب تحديد مفهوم لها حيث اختلف الكتاب والباحثين في ذلك، فيما يلي عرض لبعض المفاهيم المختلفة لها :

"تعمل الاقتصاديات اليوم على اكتساب ميزة تنافسية على أساس مستدام من خلال الابتكار والقدرة على إدارة وتطوير أشكال جديدة للمعرفة ودمج هذه المعرفة الجديدة داخل الشركات، بالإضافة إلى إدارة تدفقات المعلومات والمعرفة والخبرة." ( Gloet & Samson, 2020).

كما عرفها الباحثان (ابراهيم ، وشاكر، 2021) "هي القدرة على الانفراد والتميز في تقديم خدماتها عن المنافسين الآخرين من خلال قيام المنظمة بإدارة أنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية."

في حين يعرفها (موسى، 2020) "هي التطوير المستمر للموارد الفريدة والقابليات المتميزة استجابة للتغيرات السوقية السريعة والتي تستطيع من خلالها المنظمة التغلب على المنافسين الحاليين والمحتملين وخلق القيمة للعملاء من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات وهي مفتاح الاداء الطويل الأجل."

واستناداً إلى ما سبق يمكن القول أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة: هي قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين في السوق وباستمرار من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة تلبي رغبات العملاء بطرق فريدة ودائمة، يصعب تقليدها من قبل منافسيها.

#### أهمية الميزة التنافسية المستدامة:

حددت العديد من الدراسات مثل (Huang et al,2015)؛(Vinayan et al, 2012)؛(موسى، 2020)؛ (حميدة، 2018)، أهمية الميزة التنافسية المستدامة بالآتي :

- الميزة التنافسية المستدامة عنصر مهم لبقاء المنظمات على المدى البعيد.
- إن امتلاك المنظمة لميزة تنافسية مستدامة يساعدها على استغلال التغييرات البيئية الخارجية وخلق الفرص وتجنب التهديدات.

- الميزة التنافسية المستدامة تمثل قدرة المنظمة على استمرار هذه الميزة مع مرور الوقت واستدامتها من خلال الاستثمار في مواردها لتأثيرها المباشر على ربحية المنظمة.
- الميزة التنافسية المستدامة تعتبر سلاحاً لمواجهة المنافسين وتحقيق الأفضلية المستمرة عليهم في السوق المستهدف ذلك لكونها تمكن المنظمة من خلق قيمة للعملاء باستمرار وتضمن لها الحصة السوقية والربح والتفوق على المنافسين.

#### خصائص الميزة التنافسية المستدامة:

إن خصائص الميزة التنافسية المستدامة يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص من منظور (خير الدين، 2019) فيما يلي : أن تكون مستمرة ، أن تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين ومقارنتها في الفترات الزمنية المختلفة، أن تكون مرنة، أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها، أن تكون متجددة، أن تكون ذات قيمة للعميل.

#### مصادر الميزة التنافسية المستدامة:

إن بناء الميزة التنافسية يستند بشكل رئيسي على ما تمتلكه منظمات الأعمال من موارد مختلفة بداخلها وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المنظمات لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة تفرد بها عن منافسيها، ويحدد الباحثين (Pitts & Lei, 1996) مصادر الميزة التنافسية بالآتي :

أ- المصادر الداخلية : وهي المصادر المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها، ويؤكد أن الميزة التنافسية المستدامة هي استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها تتولد قيمة لا يستطيع

المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم، وأن المصادر الداخلية تشمل الموارد والأنشطة والمهارات.

ب- المصادر الخارجية : وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها حيث تشكل البيئة الخارجية مصدراً للمزايا التنافسية. إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر في المنظمات بالاتجاه السلبي أو الايجابي، ويرى الاستراتيجيون أن ثمة تأكيداً على أن المنظمات الناجحة هي التي تتوجه نحو الخارج وهي المدفوعة بالسوق وبتوجهاته ورغباته، وأن مثل هذه المنظمات تتسم مواقفها وتتمحور حول الزبون والسوق (ابراهيم وشذى، 2021).

وعلى الرغم من أن كلاً من المصادر الداخلية والخارجية لها دور في خلق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، إلا أنه يعول على المصادر الداخلية أكثر، فإذا كانت عوامل البيئة الخارجية تمثل فرصاً للمنظمة وظروفاً مناسبة لها، فإن الميزة التنافسية المستدامة لا تتحقق إلا من خلال موارد وقدرات المنظمة ومن خلال قدرتها على التعامل مع الظروف الخارجية واستثمار تلك الفرص بالشكل الصحيح والمناسب.

### النتائج والمناقشة:

#### منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كونه يتناسب مع طبيعة البحث ويُلّامس واقع الظاهرة كما هو ويهدف للوصول إلى وصف كامل ودقيق لموضوع البحث، وجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، وتمثلت مصادر جمع البيانات فيما يلي:  
المصادر الأولية: من خلال إعداد استبانة وتوزيعها على العينة المبحوثة لمعرفة آراء وانطباعات عينة البحث.

المصادر الثانوية: تم الاعتماد على الكتب، الدوريات، رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه .

مجتمع الدراسة: جميع العاملين الإداريين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.

عينة الدراسة: اعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث تم التوزيع على جميع العاملين الإداريين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في بعض شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري وهي (شركة حماي للصناعات الغذائية، شركة زين إخوان، شركة العطار، شركة دلنا فود، مؤسسة بيت المونة، مؤسسة العقاد، مؤسسة الفارس لصناعة الأغذية الطازجة) حيث تتميز هذه المنظمات بكونها من المنظمات الرائدة في السوق السورية، إضافة إلى تباينها من حيث نوعية المنتجات المنتجة.

حيث تم توزيع 132 استبانة على العينة المذكورة، حيث تم استرداد 127 استبانة، وتم استبعاد 3 استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي فإن إجمالي الاستبانات الصالحة للتحليل 124 استبانة ونسبة 93.9%.

محاور الاستبانة: ويتضمن محورين موزعة على /44/ سؤال لقياس أبعاد الدراسة، وقد توزعت فقرات الأداة على مقياس ليكرت الخماسي

الجدول (1) درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

تم تحديد متوسط المقياس من خلال تم تحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، حيث تم حساب المدى (4=5-1)، وتقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.8=4÷5) بعد ذلك

تقييم واقع المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
دراسة ميدانية على منظمات الصناعات الغذائية في الساحل السوري

تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و هي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية و هكذا يصبح طول الخلايا كما يلي :

جدول (2) طريقة تصحيح المقياس

التدرج	وزنه	قيمة المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	1	1 إلى أقل من 1.80	10% إلى أقل من 36%
غير موافق	2	1.81 إلى 2.60	36% إلى أقل من 52%
محايد	3	2.61 إلى 3.40	52% إلى أقل من 68%
موافق	4	3.41 إلى 4.20	68% إلى أقل من 84%
موافق بشدة	5	4.21 إلى 5	84% إلى 100%

المصدر: من إعداد الباحث

صدق أداة الدراسة وثباتها :

صدق الاستبانة :يعني" أن يقيس الاستببان ما وضع لقياسه وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال:

**الصدق الظاهري:** تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة، وطلب منهم تحديد مدى سلامة المقياس لقياس متغيرات الدراسة ، وانتماء الفقرات لكل معيار في المجال الذي أدرج تحته السؤال وإضافة فقرات جديدة أو حذفها أو تعديلها إن استدعي الأمر ذلك لصلاحيه القياس للتطبيق .وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار وتم تعديل بعض فقرات الأداة بناء على تلك الملاحظات، لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (44) فقرة.

### ثبات الاستبانة Reliability :

تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient للعينة الاستطلاعية السابقة المكونة من (24) فرداً في بعض منظمات الصناعات الغذائية في الساحل السوري وكانت النتائج كالتالي:  
جدول (3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ	الصدق *
1	المرونة الإنتاجية	0.913	0.955
2	المرونة التنافسية	0.873	0.934
3	المرونة السوقية	0.890	0.943
4	مرونة رأس المال البشري	0.902	0.949
5	الجودة	0.887	0.941
6	التكلفة	0.899	0.948
7	التسليم	0.916	0.957
8	الابداع	0.883	0.939

\* الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نستنتج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال، وتتراوح بين ( 0.873 ، 0.916 ) لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال و تتراوح بين ( 0.934 ، 0.957 ) لكل مجال من مجالات الاستبانة، وتكون الاستبانة قابلة للتوزيع بعد أن تأكد الباحث من صدق وثبات الاستبانة.

تقييم واقع المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
دراسة ميدانية على منظمات الصناعات الغذائية في الساحل السوري

الإحصاءات الوصفية:

المتغير المستقل : المرونة الاستراتيجية

لوصف وتحليل هذا المتغير قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المرونة الاستراتيجية وهي:

1- الاحصاءات الوصفية للمرونة الإنتاجية:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمرونة الإنتاجية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
4	موافق	0.76	3.92	تهتم إدارة المنظمة بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب مع متطلبات العملاء.
2	موافق	0.79	4.12	تقوم المنظمة بتطوير وتحسين العملية الإنتاجية لمقابلة حاجات العملاء المتطورة.
8	محايد	0.62	3.27	تمتلك المنظمة القدرة على تغيير تشكيلة منتجاتها بسهولة.
5	موافق	0.51	3.62	تمتلك المنظمة القدرة على تغيير أصولها (آلات، تجهيزات، مباني...) وفق متطلبات السوق.
6	موافق	0.82	3.51	تستطيع المنظمة تعديل كميات الإنتاج حسب متطلبات السوق.
3	موافق	0.56	3.97	تمتلك المنظمة موارد متنوعة تمكنها من إنتاج منتجات مختلفة.
1	موافق	0.71	4.18	تؤكد المنظمة على ضرورة الابتكار لتحسين نوعية المنتجات.
7	محايد	0.73	3.32	تمكن موارد المنظمة الإدارة من التكيف مع التغيرات البيئية بسهولة.
-	موافق	0.69	3.73	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

## نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- 1- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تهتم إدارة المنظمة بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب مع متطلبات العملاء."، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92) وبانحراف معياري قدره (0.76)، وهذا يقابل موافق على المقياس.
- 2- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تقوم المنظمة بتطوير وتحسين العملية الإنتاجية لمقابلة حاجات العملاء المتطورة "، بمتوسط حسابي قدره (4.12) وبانحراف معياري قدره (0.79) ، وهذا يقابل موافق على المقياس .
- 3- تباينت إجابات أفراد العينة حول العبارة " تمتلك المنظمة القدرة على تغيير تشكيلة منتجاتها بسهولة." حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.27) وبانحراف معياري قدره (0.62)، وهذا يقابل محايد على المقياس .
- 4- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تمتلك المنظمة القدرة على تغيير أصولها (آلات، تجهيزات، مباني...) وفق متطلبات السوق." حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.62) وبانحراف معياري قدره (0.51)، وهذا يقابل موافق على المقياس .
- 5- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تستطيع المنظمة تعديل كميات الإنتاج حسب متطلبات السوق. حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.51) وبانحراف معياري قدره (0.82)، وهذا يقابل موافق على المقياس .
- 6- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تمتلك المنظمة موارد متنوعة تمكنها من إنتاج منتجات مختلفة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97) وبانحراف معياري قدره (0.56)، وهذا يقابل موافق على المقياس .

تقييم واقع المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
دراسة ميدانية على منظمات الصناعات الغذائية في الساحل السوري

7- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تؤكد المنظمة على ضرورة الابتكار لتحسين نوعية المنتجات "، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.18) وبنحرف معياري قدره (0.71)، وهذا يقابل موافق على المقياس .

8- تباينت إجابات أفراد العينة حول العبارة " تمكن موارد المنظمة الإدارة من التكيف مع التغيرات البيئية بسهولة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.32) وبنحرف معياري قدره (0.73)، وهذا يقابل محايد على المقياس .

لذا يجب إعادة النظر بتشكيلة منتجات المنظمة واستخدام وسائل تقنية حديثة مرنة تساعد المنظمة على تنويع تشكيلة المنتجات بما يتلاءم مع حاجات ومتطلبات العملاء.

## 2- الاحصاءات الوصفية للمرونة التنافسية:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمرونة التنافسية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
5	موافق	0.59	3.83	المنظمة لديها القدرة على وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين.
3	موافق	0.63	3.97	تهتم المنظمة بمراقبة تأثير منتجات المنافسين على منتجاتها.
2	موافق	0.62	4.10	تقوم المنظمة باستباق المنافسين في طرح المنتجات الجديدة.
1	موافق	0.78	4.17	تقيم المنظمة علاقات تعاون قوية مع مورديها لضبط التكاليف.
7	محايد	0.69	3.24	تقوم المنظمة بتعديل الأسعار بما يتناسب مع قدرات العملاء.
6	موافق	0.56	3.72	تسعى المنظمة إلى طرح منتجات عالية الجودة لتلبية حاجيات العملاء.
4	موافق	0.76	3.87	تقدم المنظمة عروضاً مختلفة سعياً للتميز .
-	موافق	0.66	3.84	<b>الإجمالي</b>

## نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- 1- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " المنظمة لديها القدرة على وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين."، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.83) وبانحراف معياري قدره (0.59)، وهذا يقابل موافق على المقياس.
- 2- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تهتم المنظمة بمراقبة تأثير منتجات المنافسين على منتجاتها"، بمتوسط حسابي قدره (3.97) وبانحراف معياري قدره (0.63)، وهذا يقابل موافق على المقياس .
- 3- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تقوم المنظمة باستباق المنافسين في طرح المنتجات الجديدة." حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.10) وبانحراف معياري قدره (0.62)، وهذا يقابل موافق على المقياس .
- 4- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تقيم المنظمة علاقات تعاون قوية مع مورديها لضبط التكاليف." حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.17) وبانحراف معياري قدره (0.78)، وهذا يقابل موافق على المقياس .
- 5- تباينت إجابات أفراد العينة حول العبارة " تقوم المنظمة بتعديل الأسعار بما يتناسب مع قدرات العملاء." حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.24) وبانحراف معياري قدره (0.69)، وهذا يقابل محايد على المقياس .
- 6- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تسعى المنظمة إلى طرح منتجات عالية الجودة لتلبية حاجيات العملاء."، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.72) وبانحراف معياري قدره (0.56)، وهذا يقابل موافق على المقياس .

تقييم واقع المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
دراسة ميدانية على منظمات الصناعات الغذائية في الساحل السوري

7- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تقدم المنظمة عروضاً مختلفة سعياً للتميز"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87) وانحراف معياري قدره (0.76)، وهذا يقابل موافق على المقياس .

لذا يجب على منظمات الصناعات الغذائية العمل دائماً على دراسة الأسواق والمنافسين ودراسة العملاء لتحديد دخلهم وقدراتهم الشرائية للعمل على إنتاج منتجات تتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم وبشكل يتفوق على المنافسين.

### 1- الإحصاءات الوصفية للمرونة السوقية:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمرونة السوقية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	موافق	0.64	4.13	تركز المنظمة على الاستجابة السريعة للعملاء من حيث الكميات المطلوبة.
3	موافق	0.71	3.69	تعمل إدارة المنظمة على زيادة حصتها السوقية بعرض منتجات جديدة.
5	موافق	0.60	3.54	تجري المنظمة دراسات معمقة حول الأسواق التي تهدف إلى الدخول إليها.
4	موافق	0.57	3.66	تسعى المنظمة دائماً إلى اقتناص الفرص في أسواق جديدة (مناطق جغرافية، فئات عمرية...).
2	موافق	0.77	3.73	تدمج المنظمة قدراتها في البحث والتطوير من أجل التسويق للمنتجات الجديدة بالسرعة والكفاءة اللازمة.
-	موافق	0.65	3.75	الإجمالي

## نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- 1- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تركز المنظمة على الاستجابة السريعة للعملاء من حيث الكميات المطلوبة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.13) وبانحراف معياري قدره (0.64)، وهذا يقابل موافق على المقياس.
  - 2- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تعمل إدارة المنظمة على زيادة حصتها السوقية بعرض منتجات جديدة "، بمتوسط حسابي قدره (3.69) وبانحراف معياري قدره (0.71)، وهذا يقابل موافق على المقياس .
  - 3- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تجري المنظمة دراسات معمقة حول الأسواق التي تهدف إلى الدخول إليها." حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.54) وبانحراف معياري قدره (0.60)، وهذا يقابل موافق على المقياس .
  - 4- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تسعى المنظمة دائماً إلى اقتناص الفرص في أسواق جديدة (مناطق جغرافية، فئات عمرية....)." حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.66) وبانحراف معياري قدره (0.57)، وهذا يقابل موافق على المقياس .
  - 5- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تدمج المنظمة قدراتها في البحث والتطوير من أجل التسويق للمنتجات الجديدة بالسرعة والكفاءة اللازمة."، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.73) وبانحراف معياري قدره (0.77)، وهذا يقابل موافق على المقياس .
- لذا يجب على منظمات الصناعات الغذائية تعزيز البحث والتطوير والدراسات المعمقة للأسواق التي تنوي الدخول إليها مستقبلاً.

4- الاحصاءات الوصفية لمرونة رأس المال البشري:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمرونة رأس المال البشري

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
6	محايد	0.81	3.22	لدى العاملين القدرة على أداء مهام متنوعة بنفس الكفاءة.
5	محايد	0.67	3.31	تمتلك المنظمة أنظمة تحفيز جيدة تدفع العاملين لإنجاز مهامهم بفعالية.
4	موافق	0.59	3.71	يتميز العاملين في المنظمة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة.
2	موافق	0.73	4.11	تعمل المنظمة على تدريب العاملين للحصول على مهارات متميزة.
1	موافق	0.66	4.16	تشجع المنظمة العاملين على اكتساب أفكار جديدة قد تساعد في تطوير المنتجات الحالية أو تقديم منتجات جديدة
3	موافق	0.61	3.92	تسعى المنظمة إلى استقطاب خبرات ومهارات جديدة تساعد على تطوير العمل.
-	موافق	0.67	3.73	الإجمالي

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- 1- تباينت إجابات أفراد العينة حول العبرة " لدى العاملين القدرة على أداء مهام متنوعة بنفس الكفاءة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.22) وبانحراف معياري قدره (0.81)، وهذا يقابل محايد على المقياس.

2- تباينت إجابات أفراد العينة حول العبارة " تمتلك المنظمة أنظمة تحفيز جيدة تدفع العاملين لإنجاز مهامهم بفعالية "، بمتوسط حسابي قدره (3.31) وبانحراف معياري قدره (0.67) ، وهذا يقابل محايد على المقياس .

3- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " يتميز العاملين في المنظمة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة." حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.71) وبانحراف معياري قدره (0.59) ، وهذا يقابل موافق على المقياس .

4- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة تعمل المنظمة على تدريب العاملين للحصول على مهارات متميزة." حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.11) وبانحراف معياري قدره (0.73) ، وهذا يقابل موافق على المقياس .

5- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تشجع المنظمة العاملين على اكتساب أفكار جديدة قد تساعد في تطوير المنتجات الحالية أو تقديم منتجات جديدة."، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.16) وبانحراف معياري قدره (0.66) ، وهذا يقابل موافق على المقياس .

6- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تسعى المنظمة إلى استقطاب خبرات ومهارات جديدة تساعد على تطوير العمل."، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92) وبانحراف معياري قدره (0.61) ، وهذا يقابل موافق على المقياس .

لذا يجب على منظمات الصناعات الغذائية العمل على إجراء دورات مستمرة للعاملين لتحسين القدرة على أداء عدة مهام وبكفاءة وفعالية مرتفعة.

الاحصاءات الاستنتاجية

لاختبار الفرضيات قام الباحث باستخدام معامل الانحدار المتعدد والذي يوضح العلاقة الارتباطية بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) وتم تلخيص النتائج في الجدول رقم (8)

جدول ( 8 ) يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

والمتغير التابع

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير	مستوى الأهمية
العلاقة بين المرونة الإنتاجية والميزة التنافسية المستدامة	0.718	0.515	0.501	0.49642	0.00
العلاقة بين المرونة السوقية والميزة التنافسية المستدامة	0.743	0.552	0.539	0.48654	0.00
العلاقة بين المرونة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة	0.785	0.616	0.602	0.44975	0.00
العلاقة بين مرونة رأس المال البشري والميزة التنافسية المستدامة	0.699	0.488	0.467	0.56349	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يستنتج الباحث من الجدول ( 8 ) ما يلي:

1- يوجد علاقة ارتباط بين المرونة الإنتاجية والميزة التنافسية المستدامة، حيث أن معامل الارتباط (0.718) وهو ارتباط طردي، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها جيدة، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث أن مستوى الدلالة (0.00) وهو أصغر من مستوى الدلالة القياسي (0.05)، كما نجد من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد (R Square) (0.515) أي أن المرونة الإنتاجية تساهم بنسبة (51.5%) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بعض منظمات الصناعات الغذائية في الساحل السوري. وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة بين المرونة الإنتاجية والميزة التنافسية المستدامة.

2- يوجد علاقة ارتباط بين المرونة السوقية والميزة التنافسية المستدامة، حيث أن معامل الارتباط (0.743) وهو ارتباط طردي، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها جيدة، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث أن مستوى الدلالة (0.00) وهو أصغر من مستوى الدلالة القياسي (0.05)، كما نجد من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد (R Square) (0.552) أي أن المرونة السوقية تساهم بنسبة (55.2%) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بعض منظمات الصناعات الغذائية في الساحل السوري. وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة بين المرونة السوقية والميزة التنافسية المستدامة.

3- يوجد علاقة ارتباط بين المرونة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة، حيث أن معامل الارتباط (0.785) وهو ارتباط طردي، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها جيدة، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث أن مستوى الدلالة (0.00) وهو أصغر من مستوى الدلالة القياسي (0.05)، كما نجد من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد (R Square) (0.616) أي أن المرونة التنافسية تساهم بنسبة (61.6%) في

تقييم واقع المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
دراسة ميدانية على منظمات الصناعات الغذائية في الساحل السوري

تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بعض منظمات الصناعات الغذائية في الساحل السوري. وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة بين المرونة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة.

4- يوجد علاقة ارتباط بين مرونة رأس المال البشري والميزة التنافسية المستدامة، حيث أن معامل الارتباط (0.699) وهو ارتباط طردي، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها مقبولة، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث أن مستوى الدلالة (0.00) وهو أصغر من مستوى الدلالة القياسي (0.05)، كما نجد من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد (R Square) (0.488) أي أن مرونة رأس المال البشري تساهم بنسبة (48.8%) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بعض منظمات الصناعات الغذائية في الساحل السوري. وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة بين مرونة رأس المال البشري والميزة التنافسية المستدامة.

#### النتائج والتوصيات :

##### أولاً: النتائج

1- يوجد علاقة ارتباط بين المرونة الإنتاجية والميزة التنافسية المستدامة، وهو ارتباط طردي.

2- يوجد علاقة ارتباط بين المرونة السوقية والميزة التنافسية المستدامة، وهو ارتباط طردي.

3- يوجد علاقة ارتباط بين المرونة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة، وهو ارتباط طردي.

4- يوجد علاقة ارتباط بين مرونة رأس المال البشري والميزة التنافسية المستدامة، وهو ارتباط طردي.

5- يوجد علاقة ارتباط بين المتغير المستقل المرونة الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري) وبين المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة، حيث أن معامل الارتباط (0.796) وهو ارتباط طردي، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها جيدة، كما نجد من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد (R Square) (0.634) أي أن المتغير المستقل المرونة الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري) تساهم بنسبة (63.4%) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

### ثانياً: التوصيات

1- ضرورة قيام منظمات الصناعات الغذائية بإعادة النظر بتشكيله منتجات المنظمة واستخدام وسائل تقنية حديثة مرنة تساعد المنظمة على تنويع تشكيله المنتجات بما يتلاءم مع حاجات ومتطلبات العملاء. وذلك من خلال التقييم الدوري والمستمر لهذه المنتجات وتحديد مدى إشباعها لحاجات ورغبات العملاء الحاليين والمستقبلين.

2- ضرورة قيام منظمات الصناعات الغذائية بالعمل دائماً على دراسة الأسواق والمنافسين ودراسة العملاء لتحديد دخلهم وقدراتهم الشرائية للعمل على إنتاج منتجات تتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم وبشكل يتفوق على المنافسين، إضافة إلى إجراء

دورات مستمرة للعاملين لتحسين القدرة على أداء عدة مهام وبكفاءة وفعالية مرتفعة مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

3- ضرورة اهتمام منظمات الصناعات الغذائية بعمليات الصيانة كونها تؤثر بشكل كبير على التكلفة النهائية للمنتج وبالتالي على سعره مقارنة مع المنافسين. وذلك من خلال الرقابة المستمرة على الآلات المستخدمة في العمليات الإنتاجية لتجنب الأعطال المفاجئة، وعدم تحميل الآلات فوق طاقتها الإنتاجية، وعدم تشغيل الآلات بعد انتهاء عمرها الإنتاجي، بسبب أعطالها المتكررة وصيانتها المستمرة وبالتالي ارتفاع التكاليف.

4- ضرورة اهتمام منظمات الصناعات الغذائية بتحسين جودة الخدمة المقدمة، حيث يمكن لهذه المنظمات تحقيق العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات عالية الجودة واكتساب ميزة تنافسية، حيث يمكنها ذلك من زيادة ولاء العميل ودفعه لاستمرار التعامل معها وانخفاض حساسيته للسعر، كما يمكن ذلك هذه المنظمات من زيادة أرباحها والحصول على نصيب وحصّة سوقية أكبر.

5- يجب على منظمات الصناعات الغذائية التركيز على السرعة في إيصال المنتج للعميل، بحيث يصل إلى العميل قبل وصول منتجات المنافسين. وتستطيع المنظمات تحقيق ذلك من خلال زيادة عدد قنوات توزيع المنتج وتوزيعها بحيث يصل المنتج بالوقت المناسب وفي المكان المناسب وبالكمية المناسبة.

## المراجع والمصادر :

## المراجع العربية :

- ابراهيم، خالد، شاكر، شذى. "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة". دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية الاعداد والتدريب، جامعة الفلوجة، كلية الإدارة والاقتصاد، (2021).
- حمزة، هراجي. "أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة". دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية الجزائرية بولاية سطيف، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (2020).
- حميدة، زاوي. "الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية". دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (2018).
- الحميري، بشار، المهدي، علي. "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة". دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة التأمين العراقية العامة، جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، (2019).
- خير الدين، عطاالله. "دور المسؤولية الاجتماعية في بناء الميزة التنافسية المستدامة". دراسة ميدانية بمستشفى سليمان عميرات، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (2019).

- العنزي، دلال، أبو رذن، إيمان. "المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة". دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، (2017).
- موسى، زهراء. "أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط". دراسة ميدانية على شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، (2020).
- سلوى، حواوة. "مساهمة المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية للمؤسسة". دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (2019).

- Mark. A, Srour, (2016), **"The Association Between Management Control System Characteristics Strategic Flexibility and Strategic Change"**, Faculty of Business and Economics, Macquarie University, Sydney, NSW, Australia.

\_ Huang, K. F., Dyerson, R., Wu, L. Y., & Harindranath, G. (2015). **"From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage"**. British Journal of Management.

\_ K.Eryesil, O.Esmen, A.Beduk. (2015): **"The Role of Strategic Flexibility for Achieving Sustainable Competition Advantage and Its Effect on Business Performance"**.

\_ Pratono, A. H., Darmasetiawan, N. K., Yudiarso, A., & Jeong, B. G. (2019). **"Achieving Sustainable Competitive Advantage through Green Entrepreneurial Orientation and Market Orientation: The Role of Inter Organizational Learning"**.

\_ Torres, A. I., Ferraz, S. S., & Santos-Rodrigues, H. (2018). **"The Impact of Knowledge Management Factors in Organizational Sustainable Competitive Advantage"**.

-Gloet, M., & Samson, D. (2020). **"Knowledge management and systematic innovation capability. In Disruptive Technology: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications"** (pp. 1198-1218). IGI Global.

-Gomes, j., & Romao, M.J.B (2019). "**Sustainable Competitive Advantage With the Balanced Scorecard Approach. In Advanced Methodologies and Technologies in Business Operations and Management**". (pp. 1415-1428). IGI Global.

-Hung, K. F., Dyerson, R., Wu. L. Y., & Harindranath, G. (2015). "**Form temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage**". British journal of management. 26(4),617-636

## إطار مقترح لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات من

### خلال الاعتماد على نموذج الذكاء الاستراتيجي

#### دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري

الدكتور علي شاهين<sup>\*1</sup>

الدكتور احمد زهره<sup>\*2</sup>

هادي علي<sup>\*\*</sup>

#### المُستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم رؤية مقترحة لتحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال الاعتماد على نموذج الذكاء الاستراتيجي لـ MACCOBY بأبعاده (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية) في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري.

تم استخدام المنهج الوصفي، كونه يتناسب مع طبيعة الدراسة ويُلّامس واقع الظاهرة كما هي ويهدف للوصول إلى وصف كامل ودقيق لموضوع البحث، وجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، تكون مجتمع البحث من جميع العاملين الإداريين في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية، حيث تم توزيع 181 استبانة على العينة المذكورة، تم استرداد 169 استبانة، وتم استبعاد 6 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، فيكون إجمالي الاستبيانات الصالحة للتحليل 163

<sup>\*</sup> أستاذ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، سورية.

<sup>\*\*</sup> أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، سورية.

<sup>\*\*</sup> طالب ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، سورية.

إطار مقترح لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات من خلال الاعتماد على نموذج الذكاء الاستراتيجي  
دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري

استبانة ونسبة بلغت 90.05%.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي، وهو ارتباط موجب، حيث أن الذكاء الاستراتيجي يساهم بنسبة (61.6%) في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري.

وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الذكاء الاستراتيجي بين جميع العاملين في شركات التأمين، وإبراز أهمية أبعاده كالاستشراف وتبصر المستقبل في ظل ظروف عدم التأكد والتفكير بمنطق النظم وتحفيز العاملين ودفعهم لتحقيق الرؤية الاستراتيجية وصولاً إلى الغاية النهائية بتحقيق النجاح الاستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي، النجاح الاستراتيجي، شركات التأمين الخاصة.

# **A Proposed Framework For Achieving Strategic Success For Organizations By Relying On The Strategic Intelligence Model. A Field Study On Private Insurance Companies On The Syrian Coast**

## **ABSTRACT**

This Study Aimed To Present A Proposed Vision For Achieving Strategic Success By Relying On The MACCOBY Strategic Intelligence Model With Its Dimensions (Foresight, Systemic Thinking, Strategic Vision, Partnership, Motivation) In Private Insurance Companies On The Syrian Coast.

The Descriptive Approach Was Used, As It Suits The Nature Of The Study And Touches On The Reality Of The Phenomenon As It Is, And Aims To Reach A Complete And Accurate Description Of The Research Topic, Collect Data, Analyze It, And Test Hypotheses. The Research Population Consisted Of All Administrative Workers In Private Insurance Companies On The Syrian Coast, And A Random Sampling Method Was Used. 181 Questionnaires Were Distributed To The Aforementioned Sample, 169 Questionnaires Were Retrieved, And 6 Questionnaires Were Excluded Because They Were Not Suitable For Statistical Analysis, So The Total Number Of Questionnaires Suitable For Analysis Was 163 Questionnaires, With A Percentage Of 90.05%.

إطار مقترح لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات من خلال الاعتماد على نموذج الذكاء الاستراتيجي  
دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري

One Of The Most Important Findings Of The Study Was: There Is A Correlation Between Strategic Intelligence And Achieving Strategic Success, Which Is A Positive Correlation, As Strategic Intelligence Contributes (61.6%) To Achieving Strategic Success In Private Insurance Companies On The Syrian Coast. The Study Recommended The Need For Food Industry Organizations The Study Recommended The Necessity Of Spreading The Culture Of Strategic Intelligence Among All Employees In Insurance Companies, And Highlighting The Importance Of Its Dimensions, Such As Foresight And Insight Into The Future Under Conditions Of Uncertainty, Thinking In Systems Logic, Motivating Employees And Pushing Them To Achieve The Strategic Vision, Leading To The Ultimate Goal Of Achieving Strategic Success.

**Keywords:** Strategic Intelligence, Strategic Success, Private Insurance Companies.

## مقدمة:

في ظل التطورات التكنولوجية والتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة في هذه البيئة، تظهر مجموعة من التحديات أمام المنظمات وأخطرها تلك التحديات الاستراتيجية والتنافسية، و بالتالي على المنظمات التعامل بذكاء كبير مع بيئتها لضمان بقائها ضمن دائرة المنافسة والسعي إلى النمو والتوسع وتحقيق النجاح على المدى القريب والبعيد وذلك يفرض على هذه المنظمات تبني المدخل الاستراتيجي و الإستعانة بأدواته وصياغة استراتيجياتها بالإعتماد على أساليب حديثة و رصينة تضمن لها تحقيق التميز وتضعها على المسار الصحيح لتحقيق النجاح الاستراتيجي الذي تسعى له.

أظهرت الدراسات أهمية الذكاء الاستراتيجي كأحد أنواع الذكاء الذي يتسم به القادة الناجحون حيث يسهم في حل المشكلات ومواجهة التحديات الناتجة عن التغير في بيئة العمل وتوفير المعلومات اللازمة لصناع القرارات وبشكل خاص القرارات الاستراتيجية بالإضافة لأهميته في صياغة الاستراتيجيات ووضع الخطط والسياسات في المنظمات، كما يعتبر الذكاء الاستراتيجي صيغة تجميعية لمجموعة مفاهيم وهي ذكاء الأعمال والذكاء التنافسي بالإضافة لإدارة المعرفة وذلك يعطي قيمة مضافة للمعلومات والمعرفة لصنع القرارات وخاصةً الاستراتيجية، وكذلك التركيز على إيجاد أفضل السبل لمساعدة المنظمة في التعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من النجاح للمنظمة (Liebowitz, 2006:22).

ومن هذا المنطلق أتى هذا البحث لتقديم إطار مقترح لتحقيق النجاح الاستراتيجي في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري من خلال الاعتماد على نموذج الذكاء

الاستراتيجي، حيث تلعب شركات التأمين دوراً كبيراً في دعم الاقتصاد الوطني بالإضافة لدورها في عملية إعادة الإعمار من خلال تأمين الحماية التأمينية للمشاريع .

الدراسات السابقة:

1- دراسة ( Keikha ، 2016 ) "التحقيق في آثار الذكاء الاستراتيجي للمديرين على أداء الموظفين (دراسة حالة: البنوك الخاصة في مدينة زاهدان) " **Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees (Case Study: Private Banks in city of Zahedan).**

هدفت الدراسة إلى اكتشاف تأثير الذكاء الاستراتيجي للمديرين التنفيذيين على أداء العاملين في البنوك الخاصة الإيرانية في مدينة زاهدان، منهج البحث وصفي وارتباطي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك الخاصة في زاهدان وبلغ عددهم 500 فرد، تم استخدام أسلوب العينات الطبقية البسيطة لاختيار العينة النهائية التي بلغ عددها 217 مفردة واستخدم استبيان "الذكاء الاستراتيجي" و "تقييم أداء الموظفين" لقياس متغيرات الدراسة، وأظهرت النتائج أنّ الذكاء الاستراتيجي وجميع أبعاده التي اعتمدها هذه الدراسة وهي (الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال وإدارة المعرفة) كان لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي للموظفين، وإنّ جميع الجوانب الثلاثة للذكاء الاستراتيجي للمديرين لديها القدرة على التنبؤ بأداء الموظفين، بالإضافة إلى أنّ التأثير السببي للذكاء الاستراتيجي على أداء الموظفين له مستوى مرضٍ من الملاءمة.

## 2- دراسة (قاسم، وكنعان، 2018) " دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين "

هدف البحث إلى تحليل واقع تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري ، ودراسة طبيعة وقوة العلاقة التي تربط بين الذكاء الاستراتيجي والأداء. ولتحقيق ذلك تم صياغة ثلاث فرضيات و استخدمت الاستبانة لجمع البيانات . توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها يتوافر الذكاء الاستراتيجي في الشركات المدروسة بتقييم متوسط ، كما توجد علاقة طردية موجبة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء، ويوجد علاقة ذات دلالة احصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي على الأداء في الشركات محل الدراسة باستثناء عنصر الرؤية المستقبلية والدافعية.

## 3- دراسة (حسين، 2019) "أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي في البنوك العاملة في مصر وتأثير الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي فيها واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من 250 مديراً يمثلون (100مديراً في البنوك العامة و 150 مدير في البنوك الخاصة ) في إدارات مختلفة (الموارد البشرية، الإئتمان، الخدمات المصرفية، إدارة المخاطر، إدارة أنظمة المعلومات) وتوصلت لمجموعة نتائج أهمها يتوافر الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي في البنوك العاملة في مصر وأثبت الباحث قوة العلاقة بين توافر الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المنظمات محل الدراسة.

#### 4- دراسة (صادق، 2020) "دور التوافق الاستراتيجي لاستراتيجيات الأعمال على وفق نموذج (miles&snow) في النجاح الاستراتيجي"

هدف البحث الى تشخيص التوافق بين مجموعة من استراتيجيات الاعمال على وفق  
نموذج ( Miles & Snow ) المتمثلة ب(المدافعون، المنقبون ، المحللون، المستجيبون)  
و دوره في النجاح الاستراتيجي والمتمثل ب (البقاء، التكيف، النمو) واعتمد البحث  
المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع 50  
استبانة على المديرين ومعاونيهم والمشرفين والعاملين في شركة سي سي لصناعة  
المشروبات الغازية المحدودة في مدينة أرييل وتم التوصل لمجموعة نتائج أهمها : يتم  
تطبيق استراتيجيات الأعمال وفق انموذج (miles & snow) بمستوى عالي، مع وجود  
علاقات الارتباط والتأثير لاستراتيجيات الاعمال على وفق انموذج (miles & snow)  
في النجاح الاستراتيجي.

#### 5- دراسة (Alhamadi,2020) "تأثير الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة لصناعات قطر" Impact of Strategic Intelligence on the Sustainable Competitive Advantage of Industries Qatar.

هدف البحث إلى دراسة تأثير الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة، تكوّن  
مجتمع البحث من مديري شركة صناعات قطر وهم (شركة قطر للبتروكيماويات ، شركة  
قطر لإضافات الوقود ، شركة قطر للأسمدة ، وقطر ستيل) البالغ عددهم 120 مدير  
وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعه عليهم وتم استرداد 103  
استبيان تم تحليلها باستخدام spss و Amos وتوصل الباحث لمجموعة نتائج أهمها  
أنّ الذكاء الاستراتيجي كما تم قياسه من خلال أبعاده (الاستشراف والرؤية المستقبلية  
والشراكة الاستراتيجية والتحفيز وتفكير النظم) كان له تأثير كبير على المزايا التنافسية

المستدامة وبناءً عليه قدم الباحث مجموعة توصيات منها يتعين على المديرين وصناع القرار في شركة صناعات قطر الاستفادة من مكونات الذكاء الاستراتيجي لدراسة البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية وكيفية تأثرها بالمتغيرات الخارجية وكيفية التحصن من التهديدات الخارجية المحتملة.

### الفجوة البحثية:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد المتغيرين المستقل والتابع. أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت دراسة المتغيرين ( الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي )، كما أنه لا يوجد في سورية أي دراسة سابقة تناولت المتغيرين (الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح الاستراتيجي) ومطبقة على شركات التأمين الخاصة على حد علم الباحث وهو ما يعطي هذه الدراسة أهمية خاصة تميزها عن الدراسات السابقة.

### مشكلة البحث:

نتيجة التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة وظروف عدم التأكد تسعى جميع المنظمات اليوم للتكيف مع هذه الظروف ومحاولة التنبؤ بها واستكشافها لوضع الخطط والاستراتيجيات التي تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها في التكيف والبقاء والنمو وبالتالي الوصول إلى النجاح الاستراتيجي. وفي سياق اهتمام الباحث بشركات التأمين قام الباحث بدراسة استطلاعية لبعض شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري للوقوف على الموقع التنافسي لهذه الشركات، وماهي الأساليب والاجراءات التي تقوم بها لمواجهة التحديات البيئية لتحقيق النجاح الاستراتيجي،

وجد الباحث أن هذه الشركات تواجه مجموعة من التحديات التي تهدد نجاحها وتحقيق أهدافها ومن هذه التحديات أنها شركات حديثة نسبياً في السوق السوري فقد كان التأمين محصوراً لفترة طويلة بالمؤسسة العامة السورية للتأمين بالإضافة لضعف الوعي التأميني في المجتمع وضعف دخل الفرد وخاصةً أن خدمة التأمين آجلة ومستقبلية وكذلك الأزمة التي مرت بها سورية ومازالت تعاني من تبعاتها الاقتصادية كل ذلك يخلق تحديات كبيرة أمام هذه الشركات عليها التعامل معها لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها. وبعد اطلاع الباحث على العديد من الدراسات التي تتعلق بالنجاح الاستراتيجي وجد أن ممارسة الشركات للذكاء الاستراتيجي يساعدها في تحقيق النجاح الاستراتيجي. وفي ضوء ذلك يمكننا توضيح المشكلة البحثية بالتساؤل الرئيسي التالي:

**ما دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركات التأمين الخاصة**

**محل الدراسة؟**

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية،

1- ما دور الاستشراف في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركات التأمين الخاصة محل الدراسة.

2- ما دور التفكير النظمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركات التأمين الخاصة محل الدراسة.

3- ما دور الرؤية الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركات التأمين الخاصة محل الدراسة.

4- ما دور الشراكة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركات التأمين الخاصة محل الدراسة.

5- ما دور الدافعية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركات التأمين الخاصة محل الدراسة.

## أهمية البحث:

- الأهمية العلمية (الأهمية النظرية) : تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها التي تعتبر حديثة في الأدب الاستراتيجي ولم تتل كفايتها من الدراسة الميدانية وخاصةً في سورية حيث ستقدم هذه الدراسة إثراءً للمكتبة السورية بتناولها موضوع الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي وتساهم في سد فجوة بحثية لم يتطرق لها الباحثين في سورية على حد علم الباحث.
- الأهمية العملية : تأتي من أهمية القطاع الذي ستطبق عليه هذه الدراسة حيث يقع على عاتق شركات التأمين مهمة تأمين الحماية التأمينية للمشاريع الصناعية والخدمية والزراعية وتعويض الخسائر وهو ما يساعد في استمرار العمل والانتاج ودعم الاقتصاد الوطني، وستقدم هذه الدراسة لشركات التأمين إطار مقترح يساهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي لهذه الشركات.

## أهداف البحث:

على ضوء إشكالية البحث يمكن صياغة الأهداف التالية:

- التحقق من توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى أفراد العينة محل الدراسة.
- تحديد العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي.
- تقديم مقترحات علمية وعملية من الممكن أن تساعد شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

### فرضيات البحث:

#### الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري محل الدراسة.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

1- توجد علاقة بين الاستشراف وتحقيق النجاح الاستراتيجي في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري.

2- توجد علاقة بين التفكير النظمي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري.

3- توجد علاقة بين الرؤية الاستراتيجية وتحقيق النجاح الاستراتيجي في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري.

4- توجد علاقة بين الشراكة وتحقيق النجاح الاستراتيجي في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري.

5- توجد علاقة بين الدافعية وتحقيق النجاح الاستراتيجي في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري.

### حدود البحث:

الحدود الزمنية : الربع الثالث من العام 2023

الحدود المكانية : شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري.

## الإطار النظري للبحث:

## مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

يعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه العملية أو أداة لجمع المعلومات التي تحدد صناع القرار بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات وتمكنهم من الاستجابة للبيئة التي فيها المنظمة، ثم تحليل المعلومات لتعجيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغييرات البيئية، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف الى المسار الفكري ازاء ما يحدث الان وما سيحدث مستقبلاً (العزاوي ، 2008) . ويرى ( Kuhlman, et al, 1999) بأنه ابتكار لخريطة الطريق توجه صناع القرار نحو صناعة قرارات أكثر وعياً عبر تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب بالدقة والكمية والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بعقلانية. (Levine, et al, 2017)

يعرفه (Degenaro et al) بأنه أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب، لدعم عملية تطويرهم للاستراتيجية. أما Freedman فيرى بأنه درجة عمق واتساع المعلومات المعتمدة في بناء القرارات الاستراتيجية. ومن وجهة نظر Brouard فإنه عملية معلوماتية تصغي المنظمة من خلالها إلى بيئتها، كي تقرر وتتخذ الإجراءات وتحدد الأنشطة المطلوبة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها. وهو ما يتفق مع تعريف Donald A. Marhand بأنه ما تحتاج الشركة(المنظمة) أن تعرفه عن بيئة أعمالها لتضع تصوراً إزاء عملياتها الراهنة، واستباق وإدارة التغييرات استعداداً للمستقبل، وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبون، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة. (Ahmadi, et al, 2020).

عرف (Jonson,2011) الذكاء الاستراتيجي على أنه أداة فعالة لتوفير المعلومات لصناع القرارات بالمنظمة كما أنه الأداة التي تمكنهم من فهم البيئة التي تعمل فيها المنظمة هذا بالإضافة إلى تحليل المعلومات لتفعيل القدرات والتخطيط للمستقبل والتكيف

مع المتغيرات. فالذكاء الاستراتيجي هو أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي. (حسين، 2019)

ويعرف بأنه القدرة على ترجمة وتفسير ملامح الإستراتيجية الواجب تبنيتها وكذلك العمل على تطوير الاستراتيجيات الملائمة مع الأخذ في الاعتبار التأثيرات المستقبلية المحتملة للوضعية الحالية. هذا النوع من الذكاء هو الوحيد الذي ينطوي على التوقيت. عناصره تتمثل في: الموهبة، الفهم، المرونة، المعرفة والخبرة، الفضول، التخيل والقدرة على تفسير الظروف التي قد تظهر. بما أن الذكاء الاستراتيجي يبدأ مع الإحساس بالوقت المناسب وعند فهم واستيعاب الظروف التي تحتاج رد فعل بكل واقعية وبما يتماشى مع الحالة التي تواجه المنظمة وليس بما يريد ويتمنى قيادة المنظمة. فالواقعية تعتبر من أهم مقومات الذكاء الاستراتيجي لذا يجب توافر فهم واقعي للظروف المحيطة بالمنظمة حتى يتم تطوير استراتيجية مناسبة لها. (Arcos, 2016)

من خلال ما تقدم يرى الباحث بأن أغلب التعاريف السابقة ركزت على أهمية الذكاء الاستراتيجي ودوره المحوري في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال توافر نظام معلومات استراتيجي فعال لجمع المعلومات عن البيئتين الداخلية والخارجية وتقديمها بالكمية المناسبة وبالوقت المناسب بهدف وضع الخطط الاستراتيجية وصياغة الرؤى والغايات الاستراتيجية التي تنقل الشركة من وضعية إلى أخرى بشكل يتفوق على المنافسين.

### أهمية الذكاء الاستراتيجي

يرى (بن ياسين، 2020) أن أهمية الذكاء الاستراتيجي تكمن في ربط قدرات المنظمة الذكية بالقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الانسان كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات، وبناء المركز الاستراتيجي لمنظمات الأعمال وخاصة القيادية، وتعزيز القدرات الاستراتيجية وكيفية بناء علاقاتها من الزبائن والموردين، والتفكير الاستراتيجي

وبناء المعرفة الاستراتيجية بشكل مبدع ، ودعم القدرات التفاوضية والابداعية لمنظمات الأعمال سواء العالمية أو المحلية.

### أبعاد الذكاء الاستراتيجي

#### أولاً: الاستشراف (البصيرة) FORESIGHT

هو القدرة على رؤية التوقعات عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر (Maccoby, 2011) ، وأشار (Komninos, 2006) إن الاستشراف هو عملية جمع العوامل الرئيسة للتغيير ومختلف مصادر المعرفة لتطوير الرؤية الاستراتيجية والذكاء التوقعي، وبما يؤكد أن الاستشراف يوفر للقائد وضوح أكبر عن الأحداث المستقبلية والاعتماد على التوقع، وبما أن حالات عدم التأكد هي دائماً موجودة لأننا نتكلم عن المستقبل المحكوم بالغموض، إلا أن الاستشراف يساعد القادة على تقليل عدم التأكد ورؤية اتجاهات مستقبلية تمكنهم من وضع خطط إستراتيجية مستقبلية. Gordon, (2015)

كما أن الاستشراف هو قدرة المدراء على التفكير والتخطيط المستقبلي الذي يمداهم بالبصيرة ويزيد من قدراتهم الإبداعية في تطوير استراتيجيات مبتكرة ، ويوفر لهم الدعم في عملية اتخاذ القرارات ورؤية الاتجاهات ووضع الاستراتيجية المخططة . Samira, (2015)

#### ثانياً: التفكير النظامي SYSTEMS THINKING

يعبر عن القدرة على توليف دمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (Davis, 2002). ويرى (Maccoby, 2011) أن تفكير النظم يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع

بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة ، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام.

### ثالثاً: الرؤية الإستراتيجية VISION

وتعني الرؤية بأنها قدرة الفرد على تشكيل صورة لشيء لم يتم اختباره كاملاً، بعيداً عن مصطلح التكهن الذي يشير إلى قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشيء حصل سابقاً وينتظر نتيجته (العبدلي، 2010)، وعبر (Maccoby, 2001) عن الرؤية المستقبلية بالقدرة على توظيف بعد النظر وتفكير النظم في تصميم أنموذج مثالي للمنظمة، ولا تعني "ركوب موجة ما نحو المستقبل فحسب، بل أيضاً توجيهه أو التحكم بمسارها، وهي أيضاً "القدرة على بناء أو تصميم المنظمة في صورة نظام اجتماعي قادر على صياغة إستراتيجية أعمال حقيقية (Maccoby, 2011).

### رابعاً: الشراكة (التحالفات الاستراتيجية) PARTNERSHIP

تعني التعاون وتبادل المفاهيم الادارية بين منظمين أو أكثر لبناء استراتيجية أعمال ناجحة والاستغلال الذكي لكامل طاقة (الشراكة) لتحقيق الأهداف المنشودة (Maccoby et al, 2004) ، ويرى (Maccoby, 2011) أن الشراكة تعكس قدرة القائد الذكي استراتيجياً على إقامة تحالفات إستراتيجية، وتشير (العزاوي، 2008) إلى أن تحالف المنظمات، وليس اندماجها مع بعضها هو الأقرب إلى مفهوم الشراكة، لأن التحالف يحفظ لكل منظمة شخصيتها وكيانها، في حين أن الاندماج يجعل المنظمات تفقد شخصيتها وتندوب في بعضها لتبرز منظمة جديدة للوجود، أما (النعمي، 2008) يؤكد إن الشراكة هي إمكانية التحالفات الإستراتيجية مع المنظمات الأخرى ، ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوو الذكاء الشعوري والعاطفي صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم ، يميل الأشخاص ذوو الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة، مما يسمح بإحلال التعاون محل المنافسة، وهذا يسمح للمنظمات باستغلال

قدراتها المتوفرة لتحقيق أهداف مشتركة، بدلاً من اعتماد أسلوب المنافسة الذي قد يؤدي إلى خروج إحدى المنظمات من السوق. (التميمي والخشالي، 2015).

### خامساً: الدافعية MOTIVATION

تعتبر عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهه نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به بشكل مرض، كذلك تحفيز العواطف ورغبات الفرد لحثه على القيام بعمل معين وتجد دوافع الفرد في هيئة سلوك يعبر عن امتداده لبذل مجهودات تمكنه من تحقيق عدّة أهداف في آن واحد، وأدائه لعمله ثم إشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من العوائد المادية والمعنوية المتحققة نظير أدائه بما يؤثر أهمية تمتع القائد بالذكاءين الاستراتيجي والشعوري في آن واحد، توظيف الذكاء الشعوري (فهم الذات، وضبط النفس، والتقمص العاطفي) مع عناصر الذكاء الاستراتيجي لاسيما (الدافعية) لإيجاد قيادة متفوقة تشعر بنوايا العاملين وأهدافهم وتبني أفضل التصورات عنهم والارتقاء بفاعلية هذا العنصر (Alhamadi,2020).

### مفهوم النجاح الاستراتيجي:

يؤكد (عثمان وكرسو، 2021) بأن النجاح الاستراتيجي يتمثل في قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، في ظل الاهداف التي تسعى الى تحقيقها. وبيّن (Eisenberg, et al, 2015) إنّ النجاح يتم تحديده من قبل الموارد الداخلية. ويمكن لهذه الموارد أن تكون إما أصول ملموسة أو غير ملموسة، أو قدرات مثل المعارف والمهارات المتراكمة. وتعد الموارد غير الملموسة أكثر أهمية من الموارد الملموسة لفعالية ونجاح المنظمات.

بينما أكد (Abuzaid, 2018) ، (حسين، 2019) أن الاستمرار في العمل والبقاء لفترات كبيرة يمثل جوهر النجاح الاستراتيجي كما يمثل المرتكز الأساسي الذي يمكن أن تركز عليه المنظمة في البحث عن الوضع المناسب للتكيف مع البيئة المحيطة بها وهذا

ما يمكن المنظمة من تحقيق الاستمرار والاستقرار والبقاء وتحقيق دعائم النجاح الاستراتيجي المتمثلة في الكفاءة والفعالية.

ومن وجهة نظر الباحث فإن النجاح الاستراتيجي مصطلح شامل يتحقق من خلال الوصول الى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وهي النمو، البقاء والتكيف. فتتحقق هذه الاهداف الثلاثة يتحقق النجاح الاستراتيجي للمنظمة.

#### متطلبات تحقيق النجاح الاستراتيجي:

بين ( ابراهيم وعبد الحق، 2020) أن أهم متطلبات تحقيق النجاح الاستراتيجي تتمثل بالآتي:

1. مناخ مشجع داخل المنظمة للبدء في الجهود المؤدية إلى النجاح الاستراتيجي، ومنها وجود قادة يتمتعون بالذكاء الاستراتيجي وذو خبرة في مجال التخطيط، أنظمة المعلومات ونظام الاتصالات، بالإضافة إلى توافر معلومات كاملة عن بيئة المنظمة وكفاءتها.
2. وجود الدافعية والحماس لدى الموارد البشرية في المنظمة وضمن مختلف المستويات الإدارية لبذل الجهود في مجال وضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذها، وأن يواكب هذا الحماس تفهم كامل لدور كل فرد في تنفيذ الإستراتيجية، وبما يساعد المنظمة على البقاء والاستمرار في ظل التغيرات المستمرة.
3. وجود فريق عمل متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، وأن التنفيذ الاستراتيجي للخطط يجب أن يكون من خلال موارد بشرية قادرة على تحمل مسؤولية هذا التخطيط.
4. وضع الخطط الملائمة لنيل رضا المتعاملين مع المنظمة، وتقديم كل ما يساعد أو يساهم في رفع مستوى رضاهم.

5. أن يشتمل التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال على تحليل ووصف تفصيلي لكل الملبسات المتعلقة بواقع التنفيذ، من حيث دراسة السوق والمنظمات المنافسة والاستفادة من الخبرات السابقة في عمل التنبؤات عن المستقبل.

من خلال ما سبق يرى الباحث أن هناك العديد من المتطلبات اللازمة لتحقيق النجاح الاستراتيجي ومنها وجود مناخ مشجع للتفكير الاستراتيجي ودافع للإنجاز، ودعم قيادة المنظمة للتوجهات الاستراتيجية بخصوص السعي لتحقيق النجاح الاستراتيجي، بالإضافة الى وجود العنصر البشري المؤهل والمدرّب الذي يمثل أهم موارد المنظمة، والتركيز على رفع مستوى رضا عملاء المنظمة، والاهتمام بوضع الخطط الاستراتيجية المناسبة والفعالة لضمان تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة .

#### النتائج والمناقشة:

##### منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، كونه يتناسب مع طبيعة البحث ويُلّامس واقع الظاهرة كما هو ويهدف للوصول إلى وصف كامل ودقيق لموضوع البحث، وجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، وتمثلت مصادر جمع البيانات فيما يلي: المصادر الأولية: تم الحصول على البيانات الأولية من خلال إعداد استبانة وتوزيعها على العينة المبحوثة لمعرفة آراء وانطباعات عينة البحث، أما المصادر الثانوية: تم الاعتماد على الكتب، الدوريات والملتقيات والمؤتمرات، رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تطرقت إلى متغيرات البحث لجمع معلومات الإطار النظري.

##### مجتمع الدراسة:

جميع العاملين الإداريين في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، وهذه الشركات هي (الشركة الوطنية للتأمين، الشركة السورية الكويتية، شركة الاتحاد التعاوني، شركة

التأمين العربية، شركة العقالية للتأمين التكافلي، الشركة المتحدة للتأمين، شركة المشرق العربي للتأمين، شركة الثقة للتأمين، الشركة السورية للتأمين (أروب)

عينة الدراسة: تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة من الإداريين في الإدارة العليا والوسطى في هذه الشركات. وتم حساب حجم العينة من خلال تطبيق قانون العينة

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$
 العشوائية البسيط

$$n = \frac{340 * 0.50(1 - 0.50)}{[[340 - 1 * (0.05^2/1.96^2)] + 0.50(1 - 0.50)]} = 181$$

حيث تم توزيع 181 استبانة على العينة المذكورة، تم استرداد 169 استبانة، وتم استبعاد 6 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، فيكون إجمالي الاستبيانات الصالحة للتحليل 163 استبانة وبنسبة بلغت 90.05%

محاور الاستبانة: ويتضمن محورين موزعة على /40/ سؤال لقياس أبعاد الدراسة، وقد توزعت فقرات الأداة على مقياس ليكرت الخماسي

الجدول (1) درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

تم تحديد متوسط المقياس من خلال طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، حيث تم حساب المدى (5-1=4)، وتقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4÷5=0.8) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و هي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية و هكذا يصبح طول الخلايا كما يلي :

جدول (2) طريقة تصحيح المقياس

النسبة المئوية	قيمة المتوسط الحسابي	وزنه	التدرج
10% إلى أقل من 36%	1 إلى أقل من 1.80	1	غير موافق بشدة
36% إلى أقل من 52%	1.81 إلى 2.60	2	غير موافق
52% إلى أقل من 68%	2.61 إلى 3.40	3	محايد
68% إلى أقل من 84%	3.41 إلى 4.20	4	موافق
84% إلى 100%	4.21 إلى 5	5	موافق بشدة

صدق أداة الدراسة وثباتها :

صدق الاستبانة: يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال:

**الصدق الظاهري:** تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة، وطلب منهم تحديد مدى سلامة المقياس لقياس متغيرات الدراسة ، وانتماء الفقرات لكل معيار في المجال الذي أدرج تحته السؤال وإضافة فقرات جديدة أو حذفها أو تعديلها إن استدعي الأمر ذلك لصلاحية القياس للتطبيق .وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار وتم تعديل بعض فقرات الأداة بناء على تلك الملاحظات، لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (40) فقرة.

ثبات الاستبانة Reliability :

تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient للعينة الاستطلاعية السابقة المكونة من (29) فرداً من العاملين الإداريين في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري وكانت النتائج كالتالي:

إطار مقترح لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات من خلال الاعتماد على نموذج الذكاء الاستراتيجي  
دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري

جدول (3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ	الصدق *
1	الاستشراف	0.802	0.895
2	التفكير النظامي	0.841	0.917
3	الرؤية الاستراتيجية	0.817	0.903
4	الشراكة	0.829	0.910
5	الدافعية	0.833	0.912
-	إجمالي فقرات الذكاء الاستراتيجي	0.895	0.946
6	التكيف	0.816	0.903
7	البقاء	0.796	0.892
8	النمو	0.827	0.909
-	إجمالي فقرات النجاح الاستراتيجي	0.853	0.923

\* الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نستنتج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال، وتتراوح بين ( 0.796 ، 0.895 ) لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال و تتراوح بين ( 0.892 ، 0.946 ) لكل مجال من مجالات الاستبانة، وتكون الاستبانة قابلة للتوزيع بعد أن تأكد الباحث من صدق وثبات الاستبانة.

### المتغير المستقل : الذكاء الاستراتيجي

لوصف وتحليل هذا المتغير قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي وهي:

#### 1- الاحصاءات الوصفية لبُعد الاستشراف:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الاستشراف

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
4	موافق	0.73	3.63	أشخص بشكل مستمر القضايا الاستراتيجية ذات الأثر في مستقبل الشركة.
5	محايد	0.67	3.27	تعد خطط الشركة مرنة وقابلة للتعديل بناء على نتائج عملية الرقابة الاستراتيجية.
2	موافق	0.81	4.04	تقوم الشركة بالاستجابة للتغيرات الطارئة في البيئة الخارجية.
3	موافق	0.76	3.92	تقوم الشركة بتشخيص الفرص الجديدة واقتناصها للاستفادة منها بالشكل الأمثل.
1	موافق	0.79	4.12	تقوم الشركة بالاستفادة من مواردها الداخلية وإمكانياتها الذاتية وخبراتها الشخصية في التعامل مع المستجدات المستقبلية.
-	موافق	0.75	3.79	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- 1- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " أشخص بشكل مستمر القضايا الاستراتيجية ذات الأثر في مستقبل الشركة."، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.63) وبانحراف معياري قدره (0.73)، وهذا يقابل موافق على المقياس.
- 2- تباينت إجابات أفراد العينة حول العبارة " تعد خطط الشركة مرنة وقابلة للتعديل بناء على نتائج عملية الرقابة الاستراتيجية"، بمتوسط حسابي قدره (3.27) وبانحراف معياري قدره (0.67) ، وهذا يقابل محايد على المقياس .
- 3- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تقوم الشركة بالاستجابة للتغيرات الطارئة في البيئة الخارجية." حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.04) وبانحراف معياري قدره (0.81)، وهذا يقابل موافق على المقياس .
- 4- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تقوم الشركة بتشخيص الفرص الجديدة واقتناصها للاستفادة منها بالشكل الأمثل." حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92) وبانحراف معياري قدره (0.76)، وهذا يقابل موافق على المقياس .
- 5- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تقوم الشركة بالاستفادة من مواردها الداخلية وإمكانياتها الذاتية وخبراتها الشخصية في التعامل مع المستجدات المستقبلية" . حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.12) وبانحراف معياري قدره (0.79)، وهذا يقابل موافق على المقياس .

## 2- الاحصاءات الوصفية للتفكير النظمي:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتفكير النظمي

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
2	موافق	0.51	3.53	تشجع الشركة على التعاون والتفاعل والتنسيق بين مختلف إداراتها وأقسامها.
4	محايد	0.64	3.31	تشجع الشركة على تكوين تصور شامل وواضح لأي متغير جديد في بيئة العمل.
1	موافق	0.58	3.74	تشجع الشركة على التعاون لحل المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.
5	محايد	0.71	3.28	تشجع الشركة العاملين على طرح أفكارهم حول مستقبل الشركة للأخذ بها.
3	موافق	0.63	3.49	تهيأ الشركة المناخ الملائم والمشجع على التفكير واستقراء المستقبل.
-	موافق	0.61	3.47	الإجمالي

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

1- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تشجع الشركة على التعاون والتفاعل والتنسيق بين مختلف إداراتها وأقسامها."، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.53) وانحراف معياري قدره (0.51)، وهذا يقابل موافق على المقياس.

2- تباينت إجابات أفراد العينة حول العبارة " تشجع الشركة على تكوين تصور شامل وواضح لأي متغير جديد في بيئة العمل."، بمتوسط حسابي قدره (3.31) وانحراف معياري قدره (0.64)، وهذا يقابل محايد على المقياس .

إطار مقترح لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات من خلال الاعتماد على نموذج الذكاء الاستراتيجي  
دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري

3- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تشجع الشركة على التعاون لحل المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها." حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.74) وبانحراف معياري قدره (0.58) .، وهذا يقابل موافق على المقياس .

4- تباينت إجابات أفراد العينة حول العبارة " تشجع الشركة العاملين على طرح أفكارهم حول مستقبل الشركة للأخذ بها." حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.28) وبانحراف معياري قدره (0.71) ، وهذا يقابل محايد على المقياس .

5- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تهيأ الشركة المناخ الملائم والمشجع على التفكير واستقراء المستقبل." حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وبانحراف معياري قدره (0.63) .، وهذا يقابل موافق على المقياس .

### 3- الاحصاءات الوصفية للرؤية الاستراتيجية:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرؤية الاستراتيجية

الترتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	موافق	0.64	3.82	يملك العاملون في الشركة القدرة على تحليل المواقف غير المتوقعة والمتغيرات الطارئة.
5	محايد	0.60	2.93	تشارك الشركة جميع العاملين عند وضع الرؤية الاستراتيجية
3	موافق	0.77	3.75	الرؤية الاستراتيجية للشركة شاملة لاتجاهات عمل الشركة.
1	موافق	0.69	4.13	تساعد الرؤية الشاملة في اتخاذ قرارات رشيدة.
4	موافق	0.54	3.55	الرؤية الاستراتيجية للشركة مستمدة من جهود جميع العاملين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
-	موافق	0.64	3.63	الإجمالي

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

1- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " يمتلك العاملون في الشركة القدرة على تحليل المواقف غير المتوقعة والمتغيرات الطارئة."، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.82) وبانحراف معياري قدره (0.64)، وهذا يقابل موافق على المقياس.

2- تباينت إجابات أفراد العينة حول العبارة " تشارك الشركة جميع العاملين عند وضع الرؤية الاستراتيجية "، بمتوسط حسابي قدره (2.93) وبانحراف معياري قدره (0.60) ، وهذا يقابل محايد على المقياس .

3- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " الرؤية الاستراتيجية للشركة شاملة لاتجاهات عمل الشركة." حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75) وبانحراف معياري قدره (0.77) ، وهذا يقابل موافق على المقياس .

4- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تساعد الرؤية الشاملة في اتخاذ قرارات رشيدة." حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.13) وبانحراف معياري قدره (0.69) ، وهذا يقابل موافق على المقياس .

5- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " الرؤية الاستراتيجية للشركة مستمدة من جهود جميع العاملين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية."، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55) وبانحراف معياري قدره (0.54) ، وهذا يقابل موافق على المقياس .

#### 4- الاحصاءات الوصفية لبُعد الشراكة:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الشراكة

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
4	غير موافق	0.63	2.57	تسعى الشركة إلى التحالف مع شركات أخرى للاستفادة من خبراتها ومواردها.
5	غير موافق	0.48	2.53	التوجه الاستراتيجي للشركة هو بناء تحالفات استراتيجية مع شركات تأمين أخرى.
3	موافق	0.71	3.61	تساعد التحالفات الاستراتيجية الشركة في اتخاذ قرارات أفضل للشركة.
1	موافق	0.70	3.77	تساعد التحالفات الاستراتيجية الشركة في إيجاد الحلول المثلى للخروج من الأزمات.
2	موافق	0.59	3.74	تساعد التحالفات الاستراتيجية الشركة في تنفيذ رؤية الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
-	محايد	0.62	2.84	الإجمالي

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

1- أبدى أفراد العينة عدم موافقتهم على العبارة " تسعى الشركة إلى التحالف مع شركات أخرى للاستفادة من خبراتها ومواردها. "، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.57) وبانحراف معياري قدره (0.63)، وهذا يقابل غير موافق على المقياس.

2- أبدى أفراد العينة عدم موافقتهم على العبارة " التوجه الاستراتيجي للشركة هو بناء تحالفات استراتيجية مع شركات تأمين أخرى."، بمتوسط حسابي قدره (2.53) وبانحراف معياري قدره (0.48) ، وهذا يقابل غير موافق على المقياس .

3- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تساعد التحالفات الاستراتيجية الشركة في اتخاذ قرارات أفضل للشركة." حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.61) وبانحراف معياري قدره (0.71) .، وهذا يقابل موافق على المقياس

4- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تساعد التحالفات الاستراتيجية الشركة في إيجاد الحلول المثلى للخروج من الأزمات." حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.77) وبانحراف معياري قدره (0.70) .، وهذا يقابل موافق على المقياس .

5- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تساعد التحالفات الاستراتيجية الشركة في تنفيذ رؤية الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية."، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.74) وبانحراف معياري قدره (0.59) .، وهذا يقابل موافق على المقياس .

#### 5- الاحصاءات الوصفية لُبعد الدافعية:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد الدافعية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
4	محايد	0.44	2.87	تشجع الشركة العاملين من خلال تقديم حوافز متنوعة مقابل إنجازاتهم.
1	موافق	0.56	3.68	يتسم جو العمل في الشركة بالتفاعل الايجابي بين العاملين والتعاون ضمن فرق العمل.
5	محايد	0.51	2.79	تشجع الشركة العاملين على المشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤولية
3	موافق	0.68	3.41	يمتلك العاملين في الشركة الدافع لتنفيذ رؤية وتصورات الشركة لتحقيق أهدافها المخططة.
2	موافق	0.64	3.49	يتسم جو العمل في الشركة بالتنافس البناء لتقديم المزيد من الانجازات.
-	محايد	0.56	3.25	الإجمالي

### نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

1- تباينت إجابات أفراد العينة على العبارة " تشجع الشركة العاملين من خلال تقديم حوافز متنوعة مقابل إنجازاتهم. "، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.87) وانحراف معياري قدره (0.44)، وهذا يقابل محايد على المقياس.

2- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " يتسم جو العمل في الشركة بالتفاعل الايجابي بين العاملين والتعاون ضمن فرق العمل."، بمتوسط حسابي قدره (3.68) وانحراف معياري قدره (0.56) ، وهذا يقابل موافق على المقياس .

3- تباينت إجابات أفراد العينة على العبارة " تشجع الشركة العاملين على المشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤولية." حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.79) وانحراف معياري قدره (0.51)، وهذا يقابل محايد على المقياس .

4- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " يمتلك العاملين في الشركة الدافع لتنفيذ رؤية وتصورات الشركة لتحقيق أهدافها المخططة." حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.41) وانحراف معياري قدره (0.68)، وهذا يقابل موافق على المقياس .

5- أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " يتسم جو العمل في الشركة بالتنافس البناء لتقديم المزيد من الانجازات."، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وانحراف معياري قدره (0.64)، وهذا يقابل موافق على المقياس .

### الاحصاءات الاستنتاجية

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون: وذلك لتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول ( 9 ) يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

مستوى الأهمية	الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	معامل ارتباط بيرسون R	المتغيرات
0.001	0.76532	0.558	0.573	0.757	العلاقة بين الاستشراف وتحقيق النجاح الاستراتيجي
0.003	0.65746	0.482	0.495	0.704	العلاقة بين التفكير النظمي وتحقيق النجاح الاستراتيجي
0.005	0.61623	0.518	0.531	0.729	العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية وتحقيق النجاح الاستراتيجي
0.002	0.48575	0.421	0.430	0.656	العلاقة بين الشراكة وتحقيق النجاح الاستراتيجي
0.003	0.51823	0.450	0.465	0.682	العلاقة بين الدافعية وتحقيق النجاح الاستراتيجي
0.000	0.62196	0.602	0.616	0.785	العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يستنتج الباحث من الجدول ( 9 ) ما يلي:

1- يوجد علاقة ارتباط بين الاستشراف وتحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث أن معامل الارتباط (0.757) وهو ارتباط موجب، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها قوية، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث أن مستوى الدلالة (0.001) وهو أصغر من مستوى الدلالة القياسي (0.05)، كما نجد من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد ( R Square ) (0.573) أي أن الاستشراف يساهم بنسبة (57.3%) في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري. وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة بين الاستشراف وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

2- يوجد علاقة ارتباط بين التفكير النظمي وتحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث أن معامل الارتباط (0.704) وهو ارتباط موجب، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها متوسطة القوة، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث أن مستوى الدلالة (0.003) وهو أصغر من مستوى الدلالة القياسي (0.05)، كما نجد من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد (R Square) (0.495) أي أن التفكير النظمي يساهم بنسبة (49.5%) في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري. وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة بين التفكير النظمي وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

3- يوجد علاقة ارتباط بين الرؤية الاستراتيجية وتحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث أن معامل الارتباط (0.729) وهو ارتباط موجب، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها متوسطة القوة، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث أن مستوى الدلالة (0.005) وهو أصغر من مستوى الدلالة القياسي (0.05)، كما نجد من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد (R Square) (0.531) أي أن الرؤية الاستراتيجية تساهم بنسبة (53.1%)

في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري. وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة بين الرؤية الاستراتيجية وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

4- يوجد علاقة ارتباط بين الشراكة وتحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث أن معامل الارتباط (0.656) وهو ارتباط موجب، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها متوسطة القوة، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث أن مستوى الدلالة (0.002) وهو أصغر من مستوى الدلالة القياسي (0.05)، كما نجد من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد (R Square) (0.430) أي أن الشراكة تساهم بنسبة (43%) في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري. وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة بين الشراكة وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

5- يوجد علاقة ارتباط بين الدافعية وتحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث أن معامل الارتباط (0.682) وهو ارتباط موجب، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها متوسطة القوة، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث أن مستوى الدلالة (0.003) وهو أصغر من مستوى الدلالة القياسي (0.05)، كما نجد من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد (R Square) (0.465) أي أن الدافعية تساهم بنسبة (46.5%) في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري. وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة بين الدافعية وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

6- يوجد علاقة ارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث أن معامل الارتباط (0.785) وهو ارتباط موجب، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها قوية، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة القياسي (0.05)، كما نجد من الجدول السابق أن قيمة معامل

التحديد (R Square) (0.616) أي أن الذكاء الاستراتيجي يساهم بنسبة (61.6%) في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري. وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

### النتائج والتوصيات :

#### أولاً: النتائج

- 1- يوجد علاقة ارتباط بين الاستشراف وتحقيق النجاح الاستراتيجي، وهو ارتباط موجب.
- 2- يوجد علاقة ارتباط بين التفكير النظمي وتحقيق النجاح الاستراتيجي، وهو ارتباط موجب.
- 3- يوجد علاقة ارتباط بين الرؤية الاستراتيجية وتحقيق النجاح الاستراتيجي، وهو ارتباط موجب.
- 4- يوجد علاقة ارتباط بين الشراكة وتحقيق النجاح الاستراتيجي، وهو ارتباط موجب.
- 5- يوجد علاقة ارتباط بين الدافعية وتحقيق النجاح الاستراتيجي، وهو ارتباط موجب.
- 6- يوجد علاقة ارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي، وهو ارتباط موجب.

## ثانياً: التوصيات

1- يجب على القائمين على إدارة شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري نشر ثقافة الذكاء الاستراتيجي بين جميع العاملين في شركات التأمين، وإبراز أهمية أبعاده كالاستشراف وتبصر المستقبل في ظل ظروف عدم التأكد والتفكير بمنطق النظم وتحفيز العاملين ودفعهم لتحقيق الرؤية الاستراتيجية وصولاً إلى الغاية النهائية بتحقيق النجاح الاستراتيجي.

2- يجب على القائمين على إدارة شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري الاعتماد على نتائج الرقابة الاستراتيجية في وضع الخطط الاستراتيجية وإعادة تعديلها بما يتناسب مع التغيرات البيئية المستجدة، فالتغيرات البيئية المتسارعة تستوجب بناء خطط مرنة وديناميكية لتحقيق النجاح الاستراتيجي الذي هو غاية جميع المنظمات

3- يجب على القائمين على إدارة شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري العمل بشكل دائم على تشجيع العاملين على المبادرة بطرح أفكار مبدعة خلاقة تساهم في التغيير الاستراتيجي لشركات التأمين وتحقق لها غاياتها المرجوة وهي النجاح الاستراتيجي.

4- يجب على القائمين على إدارة شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري مشاركة جميع العاملين عند صياغة الرؤية الاستراتيجية لأن هذا الإجراء يشعرهم بأهميتهم بالنسبة للمنظمة وبدورهم الوظيفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة،

إضافة إلى أن مشاركة العاملين يجعلهم يبادرون إلى تنفيذها والعمل بها دون وجود أي مقاومة للتوجه الاستراتيجي للمنظمة.

5- يجب على القائمين على إدارة شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري العمل بشكل جدي على بناء تحالفات استراتيجية مع شركات تأمين أخرى ، حيث تساعد التحالفات الاستراتيجية الشركات في تنفيذ الرؤية الاستراتيجية وإيجاد الحلول للكثير من القضايا الاستراتيجية الشائكة، إضافة إلى زيادة مهارات مواجهة الازمات وحل المشكلات واتخاذ قرارات من شأنها كشف معالم المستقبل وبالتالي الوصول إلى النجاح الاستراتيجي المطلوب.

## المراجع والمصادر :

## المراجع العربية :

1. ابراهيم، خيربي ؛ عبد الحق، حمدي (2020). " عمليات الإدارة الإستراتيجية و دورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي في منظمات الأعمال -بناء تصور مقترح- رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة يحيى فارس بالمدينة.
2. بن ياسين، علي (2020). "أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي : الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية - دراسة حالة :المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات /الأردن"، أطروحة دكتوراه، جامعة مؤتة.
3. التميمي، اياد ؛ الخشالي، شاكر (2015). " أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11 العدد 3
4. حسين، عمرو مصطفى (2019). " أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية" المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، - المجلد 49 - العدد 4
5. صادق، زانا مجيد (2020). "دور التوافق الاستراتيجي لاستراتيجيات الأعمال على وفق أنموذج (miles & snow) في النجاح الاستراتيجي" دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة سي سي لصناعة المشروبات الغازية المحدودة في مدينة أربيل، مجلة قهلاى زانست العلمية ،المجلد5- العدد4 .

6. عثمان، محمود ؛ كرسو، كلثوم (2021). "دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق

النجاح الاستراتيجي" - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في

جامعة جيهان اربيل، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد 9 العدد 1

7. العزاوي ، محمد (2008). اثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات

الخدمة في النجاح الاستراتيجي، دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء

وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، اطروحة دكتوراه غير منشورة ،

كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

8. قاسم، سامر ؛ كنعان، علي (2018). "دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير

أداء شركات التأمين" - دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في

الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم

الاقتصادية والقانونية، المجلد 40 - العدد 4 .

1. Abuzaid, A. N. (2018). Employees Empowerment and its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies. Jordan Journal of Business Administration, 14 (4), 641-660.
2. Ahmadi, M., Baei, F., Hosseini-Amiri, S., Moarefi, A., Suifan, T. S., & Sweis, R. (2020). Proposing a Model of Manager's Strategic Intelligence, Organization Development, and Entrepreneurial Behavior in Organizations. Journal of Management Development, Ahead-of-print(ahead-of-print).
3. Alhamadi, M., (2020)" Impact Of Strategic Intelligence On The Sustainable Competitive Advantage Of Industries Qatar" Global Journal Of Management And Business Research : A Administration And Management, Volume 20 Issue 2 Version 1.0
4. Arcos, R. (2016). Public relations strategic intelligence: Intelligence analysis, communication and influence. Public relations review, 42(2), 264- 270.
5. Gordon.,T, (2015) " Foresight Support Systems: The Future Role Of Ict For Foresight" Technological Forecasting And Social Change, August 2015
6. Keikha, Abbas (2016)." Investigating Effects Of Strategic Intelligence Of Managers On The Performance Of Employees ( Case Study: Private Banks In City Of

- Zahedan)" International Journal Of Scientific & Engineering Research, Volume 7 , Issue 3, 263-276.
7. Levine, Sheen S, Bernard,M., Nagel,R., (2017), " Strategic Intelligence: The Cognitive Capability To Anticipate Competitor Behavior". Strategic Management Journal. Strat. Mgmt. J.
  8. Liebowitz, J., (2006) " Strategic Intelligence : Business Intelligence, Competitive Intelligence , And Knowledge Management" Published In 2006 By Auerbach Publications, Taylor & Francis Group, Printed In The United States Of America
  9. Maccoby, M., Scudder, T.,(2011) "Strategic Intelligence: Conceptual System Of Leadership For Chang" International Society For Performance Improvement.
  10. Samira, S. , (2015) , Foresight: A Tool for Strategic Management on the Base Environmental Changes (Presenting the Integrating Model) , European Journal of Business and Social Sciences , Vol. 4 , No. 04 , 1-16

# أثر إدخال خدمة التداول عبر الإنترنت في أداء شركات الخدمات والوساطة المالية في سوق دمشق للأوراق المالية

رامه رياض سلطان<sup>1\*</sup>، د. سليمان هشام موصللي<sup>2</sup>

1. طالبة دكتوراه، قسم المصارف والتأمين، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق

(rama94.sultan@Damascusuniversity.edu.sy)

2. أستاذ مساعد، قسم المصارف والتأمين، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

(sulaiman.mouselli@Damascusuniversity.edu.sy)

## الملخص

تبحث هذه الدراسة تأثير إدخال خدمة التداول عبر الإنترنت في أداء شركات الخدمات والوساطة المالية التي اعتمدت الخدمة والمرخصة في سوق دمشق للأوراق المالية، ممثلاً في عدد الصفقات، قيمة التداول، وحجم التداول. ولتنفيذ ذلك، تم جمع بيانات شهرية ثانوية مباشرة من سوق دمشق للأوراق المالية تتعلق بمتغيرات الدراسة، حيث تم تحليل الفرق بين متوسطي المتغيرات المدروسة قبل وبعد إدخال خدمة التداول عبر الإنترنت. أظهرت نتائج الدراسة وجود فارق جوهري دال إحصائياً لإدخال خدمة التداول عبر الإنترنت في كل من عدد صفقات التداول وقيمة التداول وحجم التداول عند كلتا الشركتين المقدمتين للخدمة. وبالتالي نستنتج أن أداء شركات الخدمات والوساطة المالية في سوق دمشق للأوراق المالية يتأثر إيجاباً بإدخال تكنولوجيا جديدة. توصي الدراسة باقي شركات الخدمات والوساطة المالية بإدخال خدمة التداول عبر الإنترنت وتوعية مزيد من المستثمرين بمزايا التداول عبر الإنترنت، بالإضافة إلى دراسة تأثير تقديم خدمات أخرى جديدة كخدمة إدارة الاستثمار في ربحية شركات الخدمات والوساطة المالية.

**الكلمات المفتاحية:** شركات الخدمات والوساطة المالية، التداول عبر الإنترنت، حجم التداول، عدد صفقات التداول، قيمة التداول، سوق دمشق للأوراق المالية.

## The Impact of the Introduction of Online Trading Service on the Performance of Financial Services and Brokerage Firms at Damascus Securities Exchange

Rama Riyad Sultan<sup>1\*</sup>

Associate Prof. Sulaiman Hicham Mouselli<sup>2</sup>

1. PhD student - Department of Banking and Insurance - Faculty of Economics - Damascus University -

([rama94.sultan@Damascusuniversity.edu.sy](mailto:rama94.sultan@Damascusuniversity.edu.sy)).

2. Associate Professor - Department of Banking and Insurance - Faculty of Economics - Damascus University -

([sulaiman.mouselli@Damascusuniversity.edu.sy](mailto:sulaiman.mouselli@Damascusuniversity.edu.sy)).

### Abstract

This study examines the impact of the introduction of the online trading service on the performance of financial services and brokerage companies that have adopted the service and licensed at Damascus Securities Exchange, represented by number of transactions, trading value, and trading volume. To implement this, secondary monthly data were collected directly from the Damascus Securities Exchange related to the study variables, where the difference between the averages of the studied variables was analyzed before and after the introduction of the online trading service. The results of the study showed that there is a statistically significant difference for the introduction of online trading service in the number of transactions, trading value and the trading volume of both companies. Thus, we conclude that the performance of financial services and brokerage companies at Damascus Securities Exchange is positively influenced by the introduction of new service. The study recommends other financial services and brokerage companies to introduce the online trading service and educate more investors about the advantages of online trading; in addition to studying the impact of providing other new services such as investment management service on the profitability of financial services and brokerage firms.

**Keywords:** Financial services and brokerage firms, online trading, trading value, number of transactions, trading volume, Damascus Securities Exchange.

## 1. المقدمة:

تلعب شركات الوساطة دوراً مهماً في التوسط في شراء وبيع الأوراق المالية، كما أنها توفر مجموعة متنوعة من الخدمات التي تتراوح من تقديم الاستشارات إلى إدارة الاستثمار وإدارة الإصدارات والحفظ الأمين، وتساهم في الحد من عدم اتساق المعلومات (Dahiyat، 2018). إن المصدر الرئيسي لإيرادات شركات الوساطة المالية هي العمولة التي يحصلون عليها من خلال تقديم خدمات الوساطة المالية، فالمستثمرون لا يستطيعون شراء وبيع الأسهم إلا من خلال الوسطاء، وبهذه الطريقة تحصل شركات الوساطة على عمولات التداول وهي أكبر مصدر للدخل للوسيط المالي (Thuku، 2017).

شهدت الصناعة المالية في الأعوام الأخيرة العديد من التطورات مستفيدة من ثورة المعلومات، منها أن المستثمر يمكنه اليوم تصفح الانترنت والحصول على المعلومات المتاحة عن أي سوق للأوراق المالية وتحليلها من أجل اتخاذ قرار فوري بشأن استثماراته، وذلك بالتأكيد بعد أن يكون قد حصل على حساب الكتروني عن طريق شركات الوساطة يمكنه من التداول بنفسه. وقد اجتذب التداول عبر الإنترنت ملايين الأشخاص حول العالم، ففي عام 2021 كان عدد المتداولين عبر الانترنت من وسيط واحد فقط هو 13 مليون مستخدم، بزيادة من 7.2 مليون في عام 2020 (Shahtahmassebi، & Wright، 2021).

بدأ التداول في سوق دمشق للأوراق المالية بأربع شركات وساطة مرخصة في آذار 2009، وخلال الأشهر الثلاثة الأولى من عمل السوق أصبح عدد شركات الوساطة المرخصة ست شركات، وسرعان ما وصل عدد شركات الوساطة إلى ثلاث عشرة شركة في عام 2010. هذه الشركات مرخصة لتقديم الاستشارات وتحليل المعلومات المتعلقة بالأوراق المالية - وساطة الأوراق المالية- إدارة الإصدارات الأولية- إدارة الاستثمار- أمانة الاستثمار- الحفظ الأمين- وأي خدمات أو أنشطة أخرى يتم اعتمادها من قبل هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية.

لم يكن افتتاح سوق دمشق للأوراق المالية في أفضل وقت، حيث أثرت الحرب التي بدأت في عام 2011 سلباً في أحجام التداول وبالتالي في عمولات وربحية شركات الوساطة. كما علقت وأوقفت العديد من شركات الوساطة عملياتها، وواصلت ست شركات فقط عملياتها حتى عام 2023 عندما ذهبت شركة شام كابيتال أيضاً للتصفية مع نهاية عام 2022. ومع ذلك، وعلى الرغم من ظروف الأزمة، أطلقت سوق دمشق للأوراق المالية مؤخراً خدمة التداول عبر الإنترنت، عندما طورت أول شركة وساطة (ألفا كابيتال) تطبيقها لتقديم خدمة التداول عبر الإنترنت في 24 أيار 2021، تلتها شركة وساطة أخرى (بيمو المالية) في 11 تشرين الأول من عام 2022، بالإضافة لوجود شركة ثالثة (العالمية الأولى) في مراحل الاختبار النهائية لتقديم الخدمة. بلغت قيم تداولات المستثمرين عبر الإنترنت حوالي 85% من إجمالي قيمة التداولات (من دون صفقات ضخمة) في شهر أيلول 2023. وقد بلغ عدد المستثمرين الذين لديهم حساب تداول عبر الإنترنت 613 مستثمر حتى 6 تشرين الثاني من عام 2023. (موصلي، 2023).

ساهم صدور قرار مجلس مفوضي هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية رقم 166 لعام 2022 في دعم التحول الرقمي في السوق، حيث أتاح للراغبين في الاستثمار في سوق دمشق للأوراق المالية فتح حساب تداول إلكتروني عبر الموقع الإلكتروني لشركة الوساطة ودون الحاجة إلى زيارة مكاتب شركات الخدمات والوساطة المالية، بشرط أن لا تزيد قيمة التداولات اليومية بموجب هذا الحساب عن مليون ليرة سورية، وبقيمة محفظة لا تزيد عن خمسة ملايين ليرة سورية، وقد بلغ عدد المستثمرين الذين فتحوا حسابات تداول إلكترونية 104 مستثمر حتى 6 تشرين الثاني من عام 2023. (موصلي، 2023).

## 2. مشكلة البحث وأهميته:

### مشكلة البحث:

كانت عمليات التداول في السوق المالية مرهونة بالاتصال بالوسيط لإدخال أوامر التداول، ونظراً للدور الذي تلعبه وسائل التكنولوجيا الحديثة في توفير ومعالجة المعلومة

بسرعة فائقة، قامت سوق دمشق للأوراق المالية بإدخال خدمات مالية جديدة إليها بغرض رفع كفاءة السوق ومواكبة التطور والنهضة التكنولوجية التي تشهدها الأسواق المالية العالمية، من هنا جاءت هذه الدراسة لتوضيح الأثر الذي أحدثه أحد مظاهر هذا التطور، ومدى مساهمته في تحسين أداء أحد أطراف السوق المالية وهي شركات الخدمات والوساطة المالية المرخص لها تقديم هذه الخدمة، من خلال دراسة التغيير في عدد الصفقات وحجم التداولات وقيمة التداولات قبل وبعد إدخال هذه الخدمة ضمن خدمات هذه الشركات. وبالتالي تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

- هل تسهم خدمة التداول عبر الإنترنت في تحسين أداء شركات الوساطة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية؟

ويتفرع عن ذلك التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل يوجد تأثير لإدخال خدمة التداول عبر الإنترنت في عدد صفقات تداول شركات الوساطة المقدمة للخدمة في سوق دمشق للأوراق المالية؟

- هل يوجد تأثير لإدخال خدمة التداول عبر الإنترنت في حجم تداولات شركات الوساطة المقدمة للخدمة في سوق دمشق للأوراق المالية؟

- هل يوجد تأثير لإدخال خدمة التداول عبر الإنترنت في قيمة تداولات شركات الوساطة المقدمة للخدمة في سوق دمشق للأوراق المالية؟

#### أهمية البحث:

تظهر أهمية الدراسة أولاً بكونها تدرس شركات الوساطة المالية العاملة في سوق دمشق للأوراق المالية والتي شهدت ظروفًا استثنائية رافقت انطلاقة السوق، وثانياً من أن خدمة التداول عبر الإنترنت محل الدراسة يمكن اعتبارها شكلاً أولياً أو بدائياً من أشكال التكنولوجيا المالية (FinTech) التي انتشرت بشكل ملحوظ خلال جائحة كورونا والذي سوف يدعم انتشارها ظهور أشكال متقدمة من مخرجات التكنولوجيا المالية. وبالتالي، فإن فحص تأثير إدخال خدمة التداول عبر الإنترنت في سوق دمشق للأوراق المالية يساهم في تحسين أداء شركات الوساطة وربما يدفع باقي الشركات نحو مزيد من

الاعتماد على تطبيقات التكنولوجيا المالية مثل روبوتات الاستشارات المالية ( Financial Robo Advisors).

### 3. هدف البحث:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى إبراز أثر إدخال خدمة التداول عبر الإنترنت ضمن الخدمات المالية التي تُقدمها شركات الخدمات والوساطة المالية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية في أدائها، وذلك من خلال اختبار مدى أهمية التغيرات التي طرأت على بعض مؤشرات أداء شركات الخدمات والوساطة المالية.

### 4. فرضيات البحث:

1- الفرضية الصفرية الأولى  $H_{01}$ : لا يوجد فرق معنوي بين متوسط عدد صفقات تداول شركات الوساطة المقدمة للخدمة في سوق دمشق للأوراق المالية قبل إدخال خدمة التداول عبر الإنترنت ومتوسط عدد صفقات تداول شركات الوساطة المقدمة للخدمة في سوق دمشق للأوراق المالية بعد إدخال خدمة التداول عبر الإنترنت.

2- الفرضية الصفرية الثانية  $H_{02}$ : لا يوجد فرق معنوي بين متوسط حجم تداولات شركات الوساطة المقدمة للخدمة في سوق دمشق للأوراق المالية قبل إدخال خدمة التداول عبر الإنترنت ومتوسط حجم تداولات شركات الوساطة المقدمة للخدمة في سوق دمشق للأوراق المالية بعد إدخال خدمة التداول عبر الإنترنت.

3- الفرضية الصفرية الثالثة  $H_{03}$ : لا يوجد فرق معنوي بين متوسط قيمة تداولات شركات الوساطة المقدمة للخدمة في سوق دمشق للأوراق المالية قبل إدخال خدمة التداول عبر الإنترنت ومتوسط قيمة تداولات شركات الوساطة المقدمة للخدمة في سوق دمشق للأوراق المالية المرخص لها تقديم خدمة التداول عبر الإنترنت بعد إدخال خدمة التداول عبر الإنترنت.

### 5. منهج البحث وإجراءاته:

منهج البحث: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في عرض النظريات التي بحثت في تأثير إدخال تكنولوجيا جديدة وعرض

مفاهيم تكنولوجيا التداول عبر الإنترنت، أما المنهج التحليلي فقد تم الاعتماد عليه في تحليل النتائج التي تم التوصل إليها.

جمع البيانات: تستخدم الدراسة البيانات الثانوية الشهرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة من عدد صفقات التداول، حجم التداول، قيمة التداول التي تم تزويد الباحثة بها من سوق دمشق للأوراق المالية بشكل مباشر.

مجتمع وعينة البحث: يظهر (الجدول 1) مجتمع الدراسة المكون من ست شركات وساطة، بينما تتكوّن عينة الدراسة من شركتين نظراً لأنهما فقط اللتان تقدّمان خدمة التداول عبر الإنترنت طيلة فترة الدراسة، وهما شركتي (ألفا كابيتال للخدمات المالية- بيمو السعودي الفرنسي المالية). وقد شكّل التداول عبر الإنترنت 46 % من إجمالي أحجام التداول في كانون الأول 2022، أي بعد عام ونصف تقريباً من بدء الخدمة في سوق دمشق للأوراق المالية.

الجدول (1) مجتمع البحث

تاريخ المباشرة	النشاطات المفعلة	رأس المال المصرح به	اسم شركة الوساطة
13/1/2020	الوسيط لحسابه ولحساب الغير	337.500.000	أسيريا الشرق للخدمات والوساطة المالية
5/3/2009	الاستشارات، الوسيط لحسابه ولحساب الغير، إدارة الإصدارات الأولية (دون تعهد بالتغطية)	300.000.000	بيمو السعودي الفرنسي المالية
21/10/2009	الوسيط لحسابه ولحساب الغير	300.000.000	سورية والمهجر للخدمات المالية
23/11/2020	الوسيط لحسابه وحساب الغير، الاستشارات، إدارة الإصدارات الأولية (دون التعهد بالتغطية)، إدارة الاستثمار	300.000.000	ألفا كابيتال للخدمات المالية
2/8/2010	الوسيط لحسابه ولحساب الغير	165.000.000	ضمان الشام للوساطة والخدمات المالية
25/5/2009	الوسيط لحسابه ولحساب الغير، إدارة الإصدارات الأولية (دون التعهد بالتغطية)	120.000.000	العالمية الأولى للاستثمارات المالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المنشورة في موقع هيئة الأوراق والأسواق المالية

السورية [www.scfms.sy](http://www.scfms.sy)).

### متغيرات البحث:

- عدد صفقات التداول، حجم التداول، قيمة التداول: تم الاعتماد على قيم شهرية لهذه المتغيرات، بالنسبة لشركة ألفا كابيتال للخدمات المالية التي تم تفعيل خدمة التداول عبر الانترنت بالنسبة لها في شهر أيار من عام 2021 تم أخذ فقط خمسة قيم شهرية قبل إدخال خدمة التداول عبر الانترنت وذلك نظراً لحدثة تاريخ مباشرة الشركة (الفترة من كانون الأول من عام 2020 وحتى نيسان من عام 2021، وخمسة قيم شهرية بعد إدخال خدمة التداول عبر الانترنت مناظرة للقيم قبل إدخال الخدمة وذلك للفترة (من كانون الأول من عام 2021 وحتى نيسان من عام 2022).

أما بالنسبة لشركة بيمو السعودي الفرنسي المالية التي تم تفعيل خدمة التداول عبر الانترنت بالنسبة لها في شهر تشرين الأول من عام 2022، فقد تم أخذ اثنتا عشرة قيمة شهرية قبل إدخال خدمة التداول عبر الانترنت (الفترة من تشرين الأول من عام 2021 وحتى أيلول من عام 2022)، واثنتا عشرة قيمة شهرية بعد إدخال خدمة التداول عبر الانترنت مناظرة للقيم قبل إدخال الخدمة وذلك للفترة (من تشرين الأول من عام 2022 وحتى أيلول من عام 2023).

### أسلوب تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

تحليل الفرق بين متوسطي عينتين: بحيث تم استخدام بيانات تتعلق بمتغيرات الدراسة (عدد الصفقات وحجم التداول وقيمة التداول) لشركات الخدمات والوساطة المالية المرخص لها تقديم خدمة التداول عبر الانترنت لفترة الدراسة التي ذُكرت سابقاً، ومن ثم اختبار فيما إذا كان هناك فرق معنوي بين متوسط (عدد الصفقات وحجم التداول وقيمة التداول) لكل شركة قبل إدخال خدمة التداول عبر الانترنت وبعد إدخالها. تم إجراء الاختبار المذكور باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 15.0.

**6. الدراسات السابقة والإطار النظري:**

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات تكنولوجيا التداول عبر الانترنت (أو كما أشار لها بعض الباحثين بالتداول الالكتروني) وتأثيرها في أداء السوق المالي أو أطراف مختلفة داخل السوق، وبعضها بحث في تأثير خدمات أخرى في أداء شركات الوساطة، ومن هذه الدراسات:

الدراسات باللغة العربية:

**1- دراسة حشمت، هدير محمد (2020)**

بعنوان: أثر التداول الالكتروني على عائد المؤشر وحجم التداول- دراسة تطبيقية على الأسواق المالية العربية.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التداول الالكتروني والمتغيرات الاقتصادية على عائد المؤشر وحجم التداول على المستوى الكلي والقطاعي في الأسواق المالية العربية وذلك خلال الفترة من الربع الأول لعام 2006- الربع الأول لعام 2018 (وذلك على المستوى الكلي)، وخلال الفترة من الربع الأول لعام 2009- الربع الأول لعام 2018 (وذلك على مستوى القطاعات)، واعتُبر التداول الالكتروني متغير وهمي يأخذ قيمة صفر في حالة عدم وجوده وقيمة واحد صحيح في حالة وجوده. بينما شملت المتغيرات الاقتصادية على متغيرات أسعار الفائدة- أسعار صرف العملات المحلية مقابل الدولار الأمريكي- معدل التضخم- معدل البطالة.

استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وفقاً لطريقة المربعات الصغرى للبيانات المقطعية الزمنية Data Least Square (Panel) باستخدام طريقة الأثر الثابت Fixed Effect Model والأثر العشوائي Random Effect Model.

أشارت النتائج إلى وجود أثر معنوي لتطبيق التداول الالكتروني على أحجام التداول على المستوى الكلي، وعدم وجود أثر معنوي لتطبيق التداول الالكتروني على أحجام التداول على مستوى القطاعات. كما تبين وجود أثر معنوي لتطبيق التداول الالكتروني على عائد

المؤشر على المستوى الكلي، وعدم وجود أثر معنوي لتطبيق التداول الالكتروني على  
عائد المؤشر على مستوى القطاعات.

## 2- دراسة صالح، هبة (2020).

بعنوان: دور التداول الالكتروني والإيداع المركزي في أداء سوق العراق للأوراق المالية  
للمدة (2008-2018).

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر التداول الالكتروني والإيداع المركزي في مؤشرات التداول  
في سوق العراق المالي، وفي زيادة الأوراق المتداولة وأنواعها. شملت الدراسة كافة  
مؤشرات التداول لسوق العراق للأوراق المالية تمثلت ب (عدد الأسهم المتداولة- قيمة  
الأسهم المتداولة- القيمة السوقية- عدد الشركات المدرجة- عدد العقود- عدد الجلسات-  
المؤشر العام للأسعار- معدل دوران الأسهم)، وذلك للمدة (2008-2018) باعتبار أن  
عام 2009 كان فيه بدء التداول الالكتروني في سوق العراق للأوراق المالية، ومن عام  
(2011-2018) وذلك فيما يخص الإيداع المركزي.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مؤشرات التداول في سوق العراق للأوراق المالية ارتفعت  
بنسبة كبيرة بعد التداول الالكتروني في السوق، كما أدى التداول الالكتروني إلى زيادة  
عمليات التداول في السوق وتسهيل تنفيذ الصفقات والعقود الكبيرة، كما أدى لتنامي  
مؤشر القيمة السوقية لسوق العراق للأوراق المالية وذلك من خلال زيادة حركة تداول  
أسهمه وارتفاع قيمته السوقية. كما كان له أثر في تحقيق المزيد من العدالة والسهولة في  
تنفيذ الأوامر والسرعة في التعامل بالأوراق المالية نظراً لارتفاع عدد الأسهم المتداولة بعد  
بدء التداول الالكتروني في سوق العراق للأوراق المالية.

الدراسات باللغة الأجنبية:

1- دراسة (Thuku, M. (2017):

### **The Effect of Mobile Banking on The Financial Performance of Stock Brokerage Firms in Kenya**

بعنوان: تأثير الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول على الأداء المالي لشركات الوساطة المالية في كينيا

هدف الدراسة إلى البحث في تأثير الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول على أداء شركات الوساطة المالية في كينيا. وذلك على عينة مكونة من 25 شركة وساطة وللفترة من (2012-2016). تم تطبيق الانحدار المتعدد في تحليل البيانات من أجل تحديد طبيعة العلاقة بين الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول وأداء شركات الوساطة في كينيا، توصلت الدراسة إلى أن إجمالي الإيرادات المتولدة من خلال الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول كان لها تأثير إيجابي كبير على الأداء، وكان لعدد المستثمرين الذين يتداولون من خلال الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول تأثير معتدل على الأداء، وكان لحجم التداولات من خلال الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول تأثير إيجابي على الأداء، كما كان لحجم الشركة تأثير إيجابي على الأداء، وكان للكفاءة التشغيلية أيضاً تأثير إيجابي ولكن ضئيل وفقاً لتحليل الانحدار.

2- دراسة (Mwangi, G. (2015):

### **The Effect of Online and Mobile Trading practices on the active momentum trading at Nairobi Securities Exchange**

بعنوان: تأثير ممارسات التداول عبر الانترنت والتداول عبر الهاتف المحمول على تنشيط التداول الزخم في سوق نيروبي للأوراق المالية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسة التداول عبر الانترنت وعبر الهاتف المحمول على تنشيط التداول الزخم في بورصة نيروبي، حيث تم جمع بيانات عن 20 شركة مدرجة في سوق نيروبي للأوراق المالية من تاريخ 2010 وحتى 2012، شملت بيانات الدراسة

(سعر التداول التاريخي، قيمة المؤشر، عدد الأسهم المتداولة) للشركات المدروسة. وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد وتحليل الارتباط (Correlation) تم اختبار فرضيات الدراسة. حيث أظهرت النتائج بأن هناك أثر لممارسة التداول عبر الانترنت والتداول عبر الهاتف المحمول في تقليل التداول الزخم في سوق نابروبي للأوراق المالية.

حيث تم إدخال نظام (BBOS- Broker Back Offline System) في أيلول لعام 2011، وهو ما اعتبره الباحث بدءاً لنشاط التداول عبر الانترنت في سوق نابروبي للأوراق المالية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن التداول عبر الانترنت سهل التتبع للأسعار وحسن من الكفاءة في تنفيذ المعاملات في السوق.

3- دراسة (Barber & Odean. (2002)

#### Online Investors: Do the slow die first?

بعنوان: المستثمرون عبر الانترنت: هل يموت البطيء أولاً؟. هدفت الدراسة إلى تحليل خصائص وتداول وأداء (1607) مستثمر تحول تداولهم من التداول عبر الهاتف إلى التداول عبر الانترنت وذلك للفترة (1992-1995). تم تحديد المستثمرين من (78000) أسرة لديها حسابات في شركات وساطة كبيرة، وقد تم جمع بيانات التداول الشهرية عن كل الصفقات وكيف بدأت (عن طريق الهاتف أم عن طريق الانترنت) للفترة من كانون الثاني 1991 وحتى كانون الأول 1996. أظهرت نتائج الدراسة إلى أنه بشكل عام فإن المستثمرون الذين تداولوا عبر الانترنت خلال الفترة (1992-1995) كانت عوائدهم أعلى قبل أن يحولوا تداولهم، ولكن بعد تحول تداولهم زاد نشاطهم الاستثماري أي أصبح المستثمر منهم أكثر نشاطاً ومضاربة عند التداول ولكن أقل ربحية من المتداولين عن طريق الوسيط (Offline). كما أظهرت النتائج أن التداول عبر الانترنت خفض من تكاليف التداول وزاد من سرعة تنفيذ الصفقات وسهل الاستخدام.

ما يميز هذه الدراسة:

تُعدّ هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة ومكمّلة لها، إلا أنها تختلف عن الدراسات السابقة في العديد من الجوانب أبرزها:

-دراسة أثر خدمة التداول عبر الانترنت في أداء شركات الوساطة كأحد الأطراف المشاركة في السوق المالي، حيث ركزت الدراسات السابقة على أثر خدمة التداول عبر الانترنت في أداء السوق المالي ككل أو على تأثيرها على المستثمر، كما تختلف عن دراسة (Thuku, 2017) التي بحثت في تأثير خدمة مصرفية في أداء شركات الوساطة المالية.

- الدراسة تمت على شركات الوساطة المالية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية حيث لم يُدرس هذا الموضوع من قبل، وبالتحديد في سوق دمشق للأوراق المالية حيث تم إدخال التداول عبر الانترنت حديثاً للسوق.

**الإطار النظري:**

**التداول عبر الانترنت:**

التداول عبر الانترنت عبارة عن خدمة يقدّمها الوسيط للمستثمر، يستطيع المستثمر من خلالها إدخال أوامر البيع والشراء الخاصة به دون الحاجة للاتصال مع الوسيط (الركاب، عاشور، 2020).

ولكن قبل الوصول إلى التداول عبر الانترنت فإن عملية التداول في الأسواق المالية كانت تتم بأسلوب تقليدي يدوي، سواء تعلق الأمر بآليات التسجيل أو التسوية، وكذلك الإعلان عن الأسعار الذي كان يتم بطريقة المناذاة والمزايدة العلنية، وبظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فقد تم الاعتماد عليها في كل مراحل التداول، وفق إجراءات تنظيمية معينة تحقيقاً للعدالة بين المتعاملين والدقة والسرعة في تنفيذ العمليات، ويمكن القول بأن عمليات تداول الأدوات المالية مرت بثلاث مراحل أساسية هي كالتالي (عبد الحق، بوعتروس، 2022):

- الفترة الممتدة من عام 1860 وحتى عام 1970: تمثل هذه المرحلة الجذور الأولى لتداول الأوراق المالية، حيث اعتمدت طريقة التداول عبر الهاتف والفاكس في إتمام المعاملات والمصادقة عليها.

- الفترة الممتدة من عام 1970 وحتى عام 1990: ساد خلال هذه الفترة التداول الإلكتروني أي تم الاستغناء عن الألواح والأساليب التقليدية في التداول إلى اعتماد أنظمة تداول الكترونية، فبظهور وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة ما تعلق منها بالحاسوب فقد تم استخدامها بشكل واسع في إتمام وإبرام عمليات التداول.

- الفترة التي بدأت منذ عام 1990: أدخلت الجهات الفاعلة في الأسواق المالية خدمات تستجيب لمتطلبات السوق (كالتداول عبر الإنترنت)؛ في ظل التزايد المضطرد للعرض والطلب على الأوراق المالية الذي يتطلب التنفيذ والتسوية، وصولاً إلى التداول الخوارزمي.

#### علاقة التداول عبر الإنترنت بأداء شركات الوساطة المالية

يتم تحديد الأداء المالي لشركات الوساطة بشكل أساسي من خلال الفرق بين الإيرادات التي تحققها والنفقات التي تتكبدها. كلما ارتفعت الإيرادات مقارنة بالنفقات دلّ ذلك على أداء جيد. إن مصدر الإيرادات الرئيسي لشركات الوساطة المالية هي عمولات الوساطة كما ذكرنا سابقاً. وكلما ارتفع حجم التداولات زادت الإيرادات على شكل عمولات التداول، كما يحدد سعر الأوراق المالية التي يتم تداولها من خلال شركات الوساطة أيضاً قيمة العمولة فكلما ارتفع السعر، ارتفعت العمولة والعكس صحيح (Thuku, 2017). وعلى مدى العقود الماضية كان هناك زيادة كبيرة في استخدام التكنولوجيا من قبل شركات الخدمات والوساطة المالية بهدف اكتساب ميزة تنافسية، لاعتقادهم بأن استمرار اعتماد تقنيات جديدة سيؤدي إلى كسب ميزة تنافسية وبالتالي يؤدي إلى مزيد من الزبائن وبالتالي تحقيق المزيد من الإيرادات (Samuel, Holowczak, & Pelaez, 2020).

## مزايا التداول عبر الانترنت بالنسبة لشركات الوساطة والمستثمرين

للتداول عبر الانترنت مزايا لكل أطراف التداول خاصة المستثمر و أيضاً الوسيط ليس بمعزل عن هذه المزايا، ومن هذه المزايا (Turri, Maniam, & Earl, 2007):

1- انخفاض تكاليف بدء التشغيل: فتكاليف بدء التشغيل لشركة وساطة عبر الانترنت أقل بكثير من تكاليف بدء تشغيل شركة وساطة تقليدية، كما أن العديد من شركات الوساطة قد تجعل جزء من خدماتها عبر الانترنت وبالتالي تقليل تكلفة الموظفين التي من الممكن أن تتخفف لأن إدارة موقع وساطة عبر الانترنت لا تحتاج العديد من الموظفين كما هو الحال في شركات الوساطة التقليدية.

2- زيادة قاعدة العملاء: سمحت خدمة التداول عبر الانترنت للوسطاء بوصول أوسع إلى فئات متنوعة من الأشخاص، وبالتالي زيادة قاعدة عملائهم والسماح لهم بتقديم العديد من أنواع الخدمات المختلفة لعملائهم.

3- التداول عبر الانترنت يجعل إدارة المخاطر أسهل بكثير، فعندما يضع المستثمر أمر عبر الإنترنت، يمكن للنظام أولاً التحقق من توفر رصيد لدى المستثمر، وهذا يقلل من مخاطر الائتمان والدفع التي على الوسطاء التقليديين التعامل معها.

4- غالباً يتم الاعتماد في التداول عبر الانترنت على مخدمات "تحقق" بهدف التحقق من توافر شروط معينة لكي تُجيز مرور الأمر إلى نظام التداول، ومنها أن تتحقق من ملكية البائع وعدم وجود حظر تداول عليه في حال كان من المطلعين، وكذلك تتحقق من عدم تجاوزه لسقوف ملكيات الطبيعيين أو الاعتباريين وغيرها والتي عادةً ما تتم بشكل يدوي.

5- يستفيد المستثمر من سرعة تنفيذ الأوامر بلا من الانتظار على الهاتف حين أن يرد عليه موظف شركة الوساطة مما قد يضيع عليه فرصة استثمارية.

6- يجتذب التداول عبر الانترنت المستثمرين إمكانية حدوث تلاعب عبر تفضيل شركة الوساطة لمستثمر على آخر، أو التأثير على قرارات المستثمر بنصيحة مغلوبة.

### نظريات تفسير تأثير خدمة التداول عبر الإنترنت في أداء شركات الوساطة المالية:

تقدم عدة نظريات مبررات تفسر قبول المستخدمين للخدمات الجديدة والتي يمكن الاستفادة منها في تفسير قبول المستثمرين لخدمة التداول عبر الإنترنت و لدراسة تأثيره في أداء شركات الخدمات والوساطة المالية من خلال تأثير الخدمة الإلكترونية الجديدة في تكاليف المعاملات وجذب المستثمرين. نعرض هذه النظريات فيما يلي:

#### ● نظرية تكلفة المعاملة (Transaction Cost Theory)

تم تقديم نظرية تكلفة المعاملة من قبل (Coase, 1960)، ووفقاً لهذه النظرية يتم اعتماد التكنولوجيا لخفض تكاليف المعاملات للعملاء والمؤسسات المصرفية مما يجذب مزيد من المستثمرين للتداول ويشجع على تنفيذ المزيد من الصفقات ومن ثم نتيجة لذلك تزداد عوائد شركات الوساطة (Ogutu & Fatoki, 2019). وتعتبر نظرية تكلفة المعاملة ذات صلة بالدراسة الحالية حول تأثير التداول عبر الإنترنت في أداء شركات الوساطة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، وفي حين أن أحد أهداف اعتماد التكنولوجيا في أي مؤسسة هو خفض تكلفة المعاملات لصالح العملاء والمؤسسات، فمن المتوقع أن يؤدي انخفاض تكلفة المعاملات إلى تحسين أداء شركات الوساطة التي تقدم الخدمة.

#### ● نظرية قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Theory)

تم اقتراح هذه النظرية لأول مرة في (1989) من قبل (Davis, Bagozzi and Warshaw)، وتُبنى هذه النظرية على أساس الفائدة المتصورة وسهولة استخدام التكنولوجيا الجديدة. تشير الفائدة المتصورة إلى القناعة الشخصية حول تأثير التكنولوجيا الجديدة أو نظام المعلومات في تحسين عمل المؤسسة (Ogutu & Fatoki, 2019). وبالتالي، فإن نظرية قبول التكنولوجيا تدعم الدراسة الحالية حول كيفية تأثير الخدمات المالية الإلكترونية في أداء شركات الوساطة في سوق دمشق للأوراق المالية، فإذا تحسن أداء هذه الشركات بسبب إدخال التكنولوجيا الجديدة فسوف ينعكس ذلك في أحجام وقيمة تداولات هذه الشركات.

● النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا ( Unified Theory of  
(Acceptance and Use of Technology)

تم وضع هذه النظرية لأول مرة من قبل Venkatesh et al عام (2003)، حيث استعرضوا ثمانية نماذج تتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وناقشوا أن هناك أربعة بنيات لها تأثير إيجابي على مقاصد سلوك تكنولوجيا المعلومات وسلوك المستخدم النهائي (Ogutu & Fatoki، 2019). وبحسب هذه النظرية فهي تسعى إلى تزويد المديرين في شركات الوساطة بأدوات صنع القرار التي يمكنهم الاعتماد عليها للتنبؤ بسلوك المستخدم وفهمه عند إدخال التكنولوجيا الجديدة عن طريق تحليل نية المستخدم في تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والسلوك النهائي لذلك المستخدم، وعند التنبؤ باستعداد المستخدم لقبول التكنولوجيا الجديدة، مما يشجع شركات الوساطة على إدخالها ضمن الخدمات التي تقدمها، وبالتالي يكون من المتوقع تحسن أحجام تداولات الشركة بناءً على وجود رغبة أكبر من المستخدم لاستعمال التكنولوجيا. وتأتي هذه الدراسة لتبحث في واقع العلاقة بين تكنولوجيا التداول عبر الانترنت وعدد وحجم وقيمة التداولات ضمن إطار شركات الخدمات والوساطة المالية التي تقدم هذه الخدمة في سوق دمشق للأوراق المالية، وذلك بالاعتماد على نظرية قبول التكنولوجيا بشكل أساسي.

### 7. عرض البحث والمناقشة والتحليل:

الشركة (1): شركة ألفا كابيتال للخدمات المالية:

- بلغ متوسط عدد الصفقات لشركة ألفا كابيتال للخدمات المالية للفترة السابقة لتقديمهم خدمة التداول عبر الانترنت (298 صفقة)، بينما بلغ متوسط عدد الصفقات لشركة ألفا كابيتال للخدمات المالية للفترة اللاحقة لتقديمهم الخدمة (3591 صفقة). كما بلغ متوسط قيمة تداولات شركة ألفا كابيتال للخدمات المالية للفترة السابقة لتقديمهم خدمة التداول عبر الانترنت (822,402 مليون ليرة سورية) بينما بلغ متوسط قيمة تداولاتهم للفترة اللاحقة لتقديمهم الخدمة (930,3 مليار ليرة سورية). كذلك فقد بلغ متوسط حجم تداولات شركة ألفا كابيتال للخدمات المالية للفترة السابقة لتقديمهم خدمة التداول عبر الانترنت

أثر إدخال خدمة التداول عبر الانترنت في أداء شركات الخدمات والوساطة المالية في سوق دمشق للأوراق المالية

(388628 سهم) بينما بلغ متوسط حجم تداولاتهم للفترة اللاحقة لتقديمهم الخدمة (2197984 سهم). وبالمقارنة لكل من (متوسط عدد الصفقات - متوسط قيم التداول - متوسط حجم التداول) قبل وبعد إدخال التداول عبر الانترنت نجد أن هناك ارتفاع كبير لتلك القيم بعد إدخال خدمة التداول عبر الانترنت، وهذا يعتبر إشارة أولية للتأثير الايجابي لخدمة التداول عبر الانترنت في أداء شركة ألفا، انظر الجدول (2) أدناه.

الجدول (2): التوصيف الاحصائي لمتغيرات الدراسة (عدد الصفقات، قيمة التداول، حجم التداول) لشركة ألفا كابيتال للخدمات المالية قبل وبعد إدخال خدمة التداول عبر الانترنت.

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أساس المقارنة
99.468	222.416	298.00	متوسط عدد الصفقات قبل إدخال الخدمة
475.383	1062.988	3591.20	متوسط عدد الصفقات بعد إدخال الخدمة
150514133.360	336559833.767	402821963.9	متوسط قيم التداول قبل إدخال الخدمة
504025638.343	1127035589.739	3930037370.4	متوسط قيم التداول بعد إدخال الخدمة
132647.560	296608.962	388627.80	متوسط حجم التداول قبل إدخال الخدمة
213976.440	478465.865	2197984.40	متوسط حجم التداول بعد إدخال الخدمة

يتضح من الجدول (3) تحسن هام إحصائياً في جميع مؤشرات أداء شركة ألفا كابيتال بعد إدخال خدمة التداول عبر الانترنت. فقد بلغت قيمة الفرق (الزيادة) بين متوسط عدد صفقات تداول شركة ألفا كابيتال للخدمات المالية قبل إدخال خدمة التداول عبر الانترنت ومتوسط عدد صفقاتها بعد إدخال الخدمة (3293 صفقة)، وبحسب اختبار (T-test) يعتبر هذا الفرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%. بينما بلغت قيمة الفرق (الزيادة) بين متوسط قيمة تداولات شركة ألفا كابيتال للخدمات المالية قبل إدخال خدمة التداول عبر الانترنت ومتوسط قيمة تداولاتها بعد إدخال الخدمة (3527215406.5 ليرة سورية)، وبحسب اختبار (T-test) يعتبر هذا الفرق أيضاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%. وكذلك فقد بلغت قيمة الفرق (الزيادة) بين متوسط حجم تداولات شركة ألفا كابيتال للخدمات المالية قبل إدخال خدمة التداول عبر الانترنت ومتوسط حجم

تداولاتها بعد إدخال الخدمة (1809357 سهم)، وبحسب اختبار (T-test) يعتبر هذا الفرق هام إحصائياً عند مستوى دلالة 5%. وذلك موضح بالجدول (3) أدناه.

الجدول (3): نتائج إختبار تساوي المتوسطات (عدد الصفقات، قيمة التداول، حجم التداول) لشركة ألفا كابيتال للخدمات المالية قبل وبعد إدخال خدمة التداول عبر الانترنت

	الفروق بين المتوسطات					إحصائية t	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	حدود الثقة للفروقات 95%			
				الحد الأدنى	الحد الأعلى		
الفرق في عدد صفقات التداول قبل و بعد إدخال خدمة التداول عبر الانترنت	- 3293.200	966.746	432.342	4493.574	2092.826	-7.61	.002
الفرق في قيمة التداولات قبل وبعد إدخال خدمة التداول عبر الانترنت	-4E+009	011447281.3	4.5E+008	-5E+009	-2E+009	-7.79	.001
الفرق في حجم التداولات قبل وبعد إدخال خدمة التداول عبر الانترنت	-1809357	301095.508	134654.0	2183216	1435497	-13.43	.000

## الشركة (2): شركة بيمو السعودي الفرنسي المالية:

بلغ متوسط عدد الصفقات لشركة بيمو السعودي الفرنسي المالية للفترة السابقة لتقديمهم خدمة التداول عبر الانترنت (1110 صفقة)، بينما بلغ متوسط عدد صفقاتها للفترة اللاحقة لتقديمها الخدمة (83.2261 صفقة). كما بلغ متوسط قيمة تداولات شركة بيمو السعودي الفرنسي المالية للفترة السابقة لتقديمهم خدمة التداول عبر الانترنت (1.254 مليار ليرة سورية) بينما بلغ متوسط قيمة تداولاتهم للفترة اللاحقة لتقديمهم الخدمة

أثر إدخال خدمة التداول عبر الانترنت في أداء شركات الخدمات والوساطة المالية في سوق  
دمشق للأوراق المالية

(3.980 مليار ليرة سورية). كذلك فقد بلغ متوسط حجم تداولات شركة بيمو السعودي الفرنسي المالية للفترة السابقة لتقديمهم خدمة التداول عبر الانترنت (717095.58 سهم) بينما بلغ متوسط حجم تداولاتهم للفترة اللاحقة لتقديمهم الخدمة (1200057.08 سهم). وبالمقارنة لكل من (متوسط عدد الصفقات - متوسط قيم التداول - متوسط حجم التداول) قبل وبعد إدخال التداول عبر الانترنت نجد أن هناك ارتفاع كبير لتلك القيم بعد إدخال خدمة التداول عبر الانترنت، وهذا يعتبر إشارة أولية للتأثير الايجابي لخدمة التداول عبر الانترنت في أداء شركة بيمو. انظر الجدول (4) أدناه.

الجدول (4): التوصيف الاحصائي لمتغيرات الدراسة (عدد الصفقات، قيمة التداول، حجم التداول)

لشركة بيمو السعودي الفرنسي المالية قبل وبعد إدخال خدمة التداول عبر الانترنت

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أساس المقارنة
115.339	399.546	1110.00	متوسط عدد الصفقات قبل إدخال الخدمة
295.164	1022.480	2261.83	متوسط عدد الصفقات بعد إدخال الخدمة
149025081.860	516238026.766	1253895976.13	متوسط قيم التداول قبل إدخال الخدمة
821717634.385	2846513384.459	3980038004.83	متوسط قيم التداول بعد إدخال الخدمة
84333.321	292139.194	717095.58	متوسط حجم التداول قبل إدخال الخدمة
170908.946	592045.955	1200057.08	متوسط حجم التداول بعد إدخال الخدمة

بلغت قيمة الفرق (الزيادة) بين متوسط عدد صفقات تداول بيمو السعودي الفرنسي المالية قبل إدخال خدمة التداول عبر الانترنت ومتوسط عدد صفقاتها بعد إدخال الخدمة (1151.833 صفقة)، وبحسب اختبار (T-test) يعتبر هذا الفرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%. بينما بلغت قيمة الفرق (الزيادة) بين متوسط قيمة تداولات شركة بيمو السعودي الفرنسي المالية قبل إدخال خدمة التداول عبر الانترنت ومتوسط قيمة تداولاتها بعد إدخال الخدمة (2712478358 ليرة سورية)، وبحسب اختبار (T-test) يعتبر هذا الفرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%. وكذلك فقد بلغت قيمة الفرق (الزيادة) بين متوسط حجم تداولات شركة بيمو السعودي الفرنسي المالية قبل إدخال خدمة التداول عبر الانترنت ومتوسط حجم تداولاتها بعد إدخال الخدمة

(626639 سهم)، وبحسب اختبار (T-test) يعتبر هذا الفرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%. وذلك موضح بالجدول (5) أدناه.

الجدول (5): نتائج إختبار تساوي المتوسطات (عدد الصفقات، قيمة التداول، حجم التداول) لشركة بيمو السعودي الفرنسي المالية قبل وبعد إدخال خدمة التداول عبر الانترنت.

	الفروق بين المتوسطات					إحصائية t	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	حدود الثقة للفروقات 95%			
				الحد الأدنى	الحد الأعلى		
عدد صفقات تداول شركة بيمو قبل التداول عبر الانترنت - عدد صفقات تداول شركة بيمو بعد التداول عبر الانترنت	-1151.833	1003.198	289.598	-1789.235	-514.432	-3.977	.002
قيمة تداولات شركة بيمو قبل التداول عبر الانترنت - قيمة تداولات شركة بيمو بعد التداول عبر الانترنت	-3E+009	27124783.58	7.8E+008	-4E+009	-1E+009	-3.482	.005
حجم تداولات شركة بيمو قبل التداول عبر الانترنت - حجم تداولات شركة بيمو بعد التداول عبر الانترنت	-482961.5	626638.992	180895.1	-881108.9	-84814.08	-2.670	.022

وبناءً على ما سبق، توصلت الدراسة إلى رفض فرضيات الدراسة الصفرية الثلاث، وهذا يعني وجود علاقة معنوية بين عدد صفقات وقيمة تداول وحجم تداول الشركتين اللتين تقدمان خدمة التداول عبر الانترنت وبين إدخال هذه الخدمة ضمن خدماتهم. أي أن إدخال خدمة التداول عبر الانترنت قد أسهم في زيادة كل من عدد صفقات وقيمة تداول وحجم تداول الشركتين.

## 8. نتائج البحث:

بحثت هذه الدراسة في تأثير إدخال خدمة التداول عبر الانترنت في أداء شركات الخدمات والوساطة المالية التي اعتمدت الخدمة والمرخصة في سوق دمشق للأوراق المالية، مثلاً في عدد الصفقات، قيمة التداول، وحجم التداول. ولتنفيذ ذلك، تم جمع بيانات شهرية ثانوية مباشرة من سوق دمشق للأوراق المالية تتعلق بمتغيرات الدراسة،

حيث تم تحليل الفرق بين متوسطي المتغيرات المدروسة قبل وبعد إدخال خدمة التداول عبر الانترنت. وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

أ- وجود علاقة معنوية بين عدد صفقات الشركتين اللتين تقدمان خدمة التداول عبر الانترنت وبين إدخال هذه الخدمة.

ب- وجود علاقة معنوية بين حجم تداولات الشركتين اللتين تقدمان خدمة التداول عبر الانترنت وبين إدخال هذه الخدمة.

ج- وجود علاقة معنوية بين قيمة تداولات الشركتين اللتين تقدمان خدمة التداول عبر الانترنت وبين إدخال هذه الخدمة.

وبالتالي أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير جوهري دال إحصائياً لإدخال خدمة التداول عبر الانترنت في كل من عدد صفقات التداول وقيمة التداول وحجم التداول عند كلتا الشركتين المقدمتين للخدمة.

#### 9. مقترحات البحث:

- توصي الدراسة شركات الوساطة الأخرى بإدخال خدمة التداول عبر الانترنت، لما ظهر لها من تأثير معنوي في أداء شركات الوساطة التي أضافت هذه الخدمة للخدمات التي تقدمها. كما توصي الدراسة شركات الوساطة إلى إدخال خدمات الكترونية جديدة مثل الناصح الآلي (Robo-advisor) لمواكبة ركب التكنولوجيا المالية وتطبيقاتها والتشجيع على استخدامها.

- توصي الدراسة بإجراء أبحاث مستقبلية حول العوامل المؤثرة في أداء شركات الخدمات والوساطة المالية وذلك بدراسة تأثير متغيرات أخرى وخدمات أخرى مثل خدمة إدارة الاستثمار المفعلة حديثاً لدى شركتي الوساطة المدروستين ذاتهم.

- كذلك توصي الدراسة باختبار العوامل المؤثرة في أداء جميع شركات الخدمات والوساطة المالية وليس فقط التي تقدم خدمة التداول عبر الانترنت، وذلك لتكوين صورة أشمل عن أهم العوامل التي تؤثر أداء شركات الخدمات والوساطة المالية في سوق دمشق للأوراق المالية.

## 10. قائمة المصادر والمراجع:

### المراجع باللغة العربية:

- 1- الركاب، سماح، عاشور، عادل. (2020). ماهية التداول عبر الانترنت في سوق الأوراق المالية دراسة مقارنة. *Al-Mouhakiq Al-Hilly Journal for Political Science & Legal*، 12(3).
- 2- حشمت، هدير محمد (2020). أثر التداول الالكتروني على عائد المؤشر وحجم التداول دراسة تطبيقية على الأسواق المالية العربية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس- كلية التجارة، مصر*.
- 3- صالح، هبة & نعمة، نغم (2020). دور التداول الالكتروني والايدياع المركزي في أداء سوق العراق للأوراق المالية للمدة (2008-2018). *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، 15(52)، 94-106.
- 4- عبد الحق، بوعتروس. (2022). مساهمة نظام التداول الالكتروني في ترقية أداء الأسواق المالية - السوق المالية السعودية نموذجاً (2012-2021). *Democratic Arab Center for strategic, political, Economic studies, Berlin/Germany, February(issue 20) 2022*.
- 5- موصللي، سليمان. (2023). الدور التنموي لسوق دمشق للأوراق المالية: الواقع والتحديات، ندوة الثلاثاء الاقتصادية، دمشق، 14/11/2023 .

- 1- Akhi, R. A., & Khatun, M. *Panel Data Analysis on the Profitability Determinants of Brokerage Firms from Bangladesh Perspective.*
- 2- Barber, B. M., & Odean, T. (2002). Online investors: do the slow die first?. *The Review of financial studies*, 15(2), 455-488.
- 3- Bhayani, S. J. (2010). Determinant of profitability in Indian cement industry: *An economic analysis. South Asian Journal of Management*, 17(4), 6-20.
- 4- Binuyo, A. O., & Akpa, V. O. (2021). Succession Planning and Firm Profitability: Evidence from Listed Stock Broking Firms in Lagos State, Nigeria. *The International Journal of Business & Management*, 9(4).
- 5- Dahiyat, A. (2018). Determinants of profitability: Evidence from brokerage companies listed at amman stock exchange. *Journal of economics and public finance*, 4(3), 223.
- 6- Fazlzadeh, A., & Sabbaghi, M. (2010). *The Study of Relationship Between Market Share and Profitability in Tehran Stock Exchange. Available at SSRN 1671842.*
- 7- Gathathai, M. (2015). *The Effect of Online and Mobile Trading Practices on the Active Momentum Trading at Nairobi Securities Exchange* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).

- 8- Kadioglu, E., & Gunalp, B. (2019). Profitability of brokerage houses in Turkey. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 1583-1601.
- 9- Kaymaz, Ö., & Kaymaz, Ö. (2010). The firm-level determinants underlying the profitability in brokerage institutions: some evidence from Turkey. *African Journal of Business Management*, 4(2), 172.
- 10- Medyawati, H., Yunanto, M., & Hegarini, E. (2021). Financial Technology as Determinants of Bank Profitability. *Journal of Economics, Finance and Accounting Studies*, 3(2), 91-100.
- 11- Ogutu, M., & Fatoki, O. (2019). Effect of e-banking on the financial performance of listed commercial banks In Kenya. *Global Scientific Journal*, 7(1), 722-738.
- 12- Samuel, J., Holowczak, R., & Pelaez, A. (2020). The effects of technology driven information categories on performance in electronic trading markets. arXiv preprint arXiv:2002.10593.
- 13- Sani, A., & bin S Senathirajah, A. R. (2022). The Impact of Corporate Governance on the Performance of Stock Broking Companies in Malaysia. *Baltic Journal of Law & Politics*, 15(1), 660-683.
- 14- Shahtahmassebi, G., & Wright, L. (2021). Profit and loss manipulations by online trading brokers. arXiv preprint arXiv:2107.14055.
- 15- Steib, B. (2021). 'The Robinhood Effect'-Digital technology in global financial markets and its effects on investor decision making.

16- Thuku, M. (2017). The Effect Of Mobile Banking On The Financial Performance Of Stock Brokerage Firms In Kenya.

17- Turri, A., Maniam, B., & Earl, R. (2007). Effects of online trading on the investment community. ASBBS E-Journal, III, 1, 146-155.

18- Wu, J., Siegel, M., & Manion, J. (1999). Online Trading: An Internet Revolution. *Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology Research Notes*, 1-13.

#### المواقع الإلكترونية:

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

- الموقع الرسمي لهيئة الأوراق والأسواق المالية السورية ([www.scfms.sy](http://www.scfms.sy)).