مجلة جامعة حمص

سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية

مجلة علمية محكمة دورية

المجلد 48 . العدد 2

1448 هـ - 2026 م

الأستاذ الدكتور طارق حسام الدين رئيس جامعة حمص **المدير المسؤول عن المجلة**

أ. د. وليد حمادة	**رئيس تحرير مجلة جامعة حمص للعلوم الإنسانية**
د.نعيمة عجيب	**رئيس تحرير مجلة جامعة حمص للعلوم الطبية والهندسية والأساسية والتطبيقية**

د.محمد فراس رمضان	عضو هيئة التحرير
د. مضر سعود	عضو هيئة التحرير
د. ممدوح عبارة	عضو هيئة التحرير
د. موفق تلاوي	عضو هيئة التحرير
د. طلال رزوق	عضو هيئة التحرير
د. أحمد الجاعور	عضو هيئة التحرير
د. الياس خلف	عضو هيئة التحرير
د. روعة الفقس	عضو هيئة التحرير
د. محمد الجاسم	عضو هيئة التحرير
د. خليل الحسن	عضو هيئة التحرير
د. هيثم حسن	عضو هيئة التحرير
د. أحمد حاج موسى	عضو هيئة التحرير

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

رئيس تحرير مجلة جامعة حمص

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

. هاتف / فاكس : 2138071 31 963 ++

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

. البريد الالكتروني : journal.homs-univ.edu.sy

ISSN: 1022-467X

شروط النشر في مجلة جامعة حمص

الأوراق المطلوبة:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1- مقدمة

2- هدف البحث

3- مواد وطرق البحث

4- النتائج ومناقشتها .

5- الاستنتاجات والتوصيات .

6- المراجع.

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

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

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

أ- قياس الورق 17.5×25 B5.

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

ت- رأس الصفحة 1.6 / تذييل الصفحة 1.8

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

ـ كتابة النص Simplified Arabic قياس 13 عادي ـ 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 ـ الحرف الأول من الاسم تتبعه فاصلة ـ سنة النشر ـ وتتبعها معترضة (–) عنوان الكتاب ويوضع تحته خط وتتبعه نقطة ـ دار النشر وتتبعها فاصلة ـ 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:

ـــ بعد الكنية والاسم وسنة النشر يضاف عنوان البحث وتتبعه فاصلة، اسم المجلد ويوضع تحته خط وتتبعه فاصلة ـــ المجلد والعدد (كتابة مختزلة) وبعدها فاصلة ـــ 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 حمص

1. **دفع رسم نشر (50000) ل.س أربعون ألف ليرة سورية عن كل بحث لكل باحث يريد نشره في مجلة جامعة البعث.**
2. **دفع رسم نشر (200000) ل.س مئة الف ليرة سورية عن كل بحث للباحثين من الجامعة الخاصة والافتراضية .**
3. **دفع رسم نشر (200) مئتا دولار أمريكي فقط للباحثين من خارج القطر العربي السوري .**
4. **دفع مبلغ (15000) ل.س ستة آلاف ليرة سورية رسم موافقة على النشر من كافة الباحثين.**

المحتوى

اسم البحث	اسم الباحث	الصفحة
تقييم أثر الاستشارات الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي "دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة طرطوس"	عمار الحسن أ.د. طاهر حسن د. علا علوش	
قراءة اقتصادية ومالية في نظام الموازنة الإثني عشرية	د. محمود حسين رجب	
تقييم الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية باستخدام نموذج القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)	رهف سحار	
الموازنة العامة وأثرها في الناتج المحلي الإجمالي في سورية خلال الفترة (2000-2023): دراسة تحليلية قياسية	سلاف خضور أ.د. محمد صقر د. إبراهيم اسبر	

تقييم أثر الاستشارات الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي

"دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة طرطوس"

الطالب: عمار الحسن

إشراف: أ. د طاهر حسن د علا علوش

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسات الاستشارات الإدارية وتحليل أثرها في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة طرطوس. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة قصدية مكونة من (120) موظفاً إدارياً باستخدام استبيان إلكتروني. كشفت النتائج عن وجود فجوة بين المأمول والمتحقق في الممارسات الاستشارية، حيث أشارت النتائج إلى:

1. **ضعف مستوى الممارسات** :ميل اتجاهات أفراد العينة نحو الحياد وعدم الرضا عن واقع تطبيق الاستشارات الإدارية (بمتوسط حسابي قدره 2.76).
2. **أثر محدود للاستشارات** :وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية ولكنه ضعيف جداً للاستشارات الإدارية على تحسين الأداء، حيث فسرت الاستشارات ما نسبته 7.8% فقط من التباين في الأداء.(R=0.279, P=0.002)
3. **تأثير المتغيرات الديموغرافية** :وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم تحسين الأداء تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

وفي ضوء هذه النتائج، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات الرئيسية، أبرزها: تطوير معايير موضوعية لاختيار المستشارين وتعاقبهم، تعزيز آليات المتابعة والتقييم لضمان تنفيذ التوصيات،

والاستثمار في بناء القدرات الداخلية لضمان استدامة الأثر الإيجابي وتحقيق التحسين المستدام في الأداء.

الكلمات المفتاحية :الاستشارات الإدارية، تحسين الأداء، الأداء المؤسسي، جامعة طرطوس، كفاءة العمليات، إدارة الجامعات.

Abstract:

This study assesses the reality of management consulting practices and analyzes their direct impact on institutional performance improvement at Tartous University. Adopting a quantitative analytical descriptive approach, data were collected via an electronic questionnaire from a purposive sample of 120 administrative staff. The findings revealed a significant gap between expectations and reality in consulting practices, indicating:

1. **Weak Implementation:** Perceptions leaned towards neutrality to dissatisfaction with the application level of management consulting (overall mean = 2.76).
2. **Limited Impact:** A statistically significant, yet very weak, positive effect of management consulting on performance improvement was found, with consulting explaining only 7.8% of the variance in performance (R=0.279, P=0.002).
3. **Demographic Influence:** Statistically significant differences in performance improvement evaluation were attributable to years of experience and job title.

Based on these results, the study recommends developing objective consultant selection criteria, strengthening follow-up and evaluation mechanisms, and investing in internal capacity building to ensure the sustainability of the consulting impact and achieve sustainable performance improvement.

Keywords: Management Consulting, Performance Improvement, Institutional Performance, Tartous University, Operational Efficiency, University Management.

- **الإطار العام للدراسة:**

1- المقدمة (Introduction):

في ظل بيئة عالمية تتسم بالتعقيد والتنافسية المتزايدة، تسعى المؤسسات بمختلف قطاعاتها إلى تبني استراتيجيات مبتكرة لتعزيز كفاءتها التشغيلية وفعاليتها الإدارية. وتأتي الجامعات في صلب هذه التحديات، كونها ركائز أساسية لإنتاج المعرفة وتخريج الكفاءات، حيث تواجه ضغوطاً متعددة تشمل تطور المتطلبات الأكاديمية، والتسارع التكنولوجي، وندرة الموارد، إضافة إلى الحاجة الملحة لتحسين الجودة وترشيد الإنفاق. كمخرج استراتيجي لهذه التحديات، برزت الاستشارات الإدارية كآلية حيوية لتقديم الدعم المتخصص وتمكين الجامعات من تجاوز العقبات وتحسين عملياتها الإدارية والأكاديمية.(**GICC Consulting, 2024, p. 1**)

يمكن تعريف الاستشارات الإدارية بأنها "عملية منهجية لتقديم مشورة مهنية وموضوعية من قبل خبراء مستقلين، تهدف إلى مساعدة المؤسسات في تشخيص المشكلات، وتحليلها، واقتراح الحلول العملية، ومساعدتها في تنفيذ التغييرات المطلوبة لتعزيز التعلم التنظيمي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية .(**Greiner & Schein, 1989, p. 45**) "ولا تقتصر هذه الخدمات على مجرد

التشخيص، بل تمتد لتشمل مجالات حيوية مثل التخطيط الاستراتيجي، وإعادة الهيكلة، وتحسين العمليات، والتحول الرقمي، وإدارة الموارد البشرية.(**Deloitte Insights, 2025, p. 3**)

وعليه، فإن الهدف المحوري من هذه التدخلات الاستشارية هو تحقيق **تحسين مستدام في الأداء المؤسسي**، الذي يُعرّف بدوره على أنه "عملية منهجية ومستمرة لتعزيز الفعالية (تحقيق الأهداف المرجوة)، والكفاءة (الاستخدام الأمثل للموارد)، والإنتاجية (**Global Research Network, 2023, p. 5**)".

من هذا المنطلق، تهدف الدراسة الحالية إلى تشريح واقع الاستشارات الإدارية في جامعة طرطوس، وقياس الأثر الحقيقي لهذه الاستشارات على مؤشرات تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر المحور الأهم في العملية التنفيذية وهم العاملون الإداريون. وتسعى من خلال تحليل البيانات الميدانية إلى تقديم تشخيص دقيق وواقعي، يمكّن متخذي القرار في الجامعة من تعظيم العائد من الاستثمار في الخدمات الاستشارية.

2- الدراسات السابقة (Previous Studies):

تم في هذا القسم مراجعة وتلخيص أهم الدراسات التي تناولت علاقة الاستشارات الإدارية بالأداء المؤسسي، وهي:

2-1. الدراسات العربية:

1. **دراسة (النباهين وحماد، 2015): بعنوان: أثر الاستشارة الإدارية على أداء المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.**
   - **المنهج والأداة:** وصفي تحليلي باستخدام الاستبيان.
   - **الهدف والنتائج:** هدف إلى تحديد أثر الاستشارة على الأداء التنظيمي. توصل إلى وجود تأثير إيجابي **قوي** للاستشارات على الأداء، خاصة في تحسين الهياكل والعمليات **(النباهين وحماد، 2015، ص. 240)**.

- **التقاطع والاختلاف:** تتفق مع الدراسة الحالية في إثبات وجود العلاقة، لكنها تختلف في سياق التطبيق (منظمات غير حكومية) وفي قوة العلاقة.

2. **دراسة (أبو سويلم، 2022): بعنوان: فاعلية الخدمات الاستشارية في تحقيق الكفاءة التنظيمية بمنظمات القطاع العام الأردني.**

- **المنهج والأداة:** وصفي تحليلي باستخدام الاستبيان.
- **الهدف والنتائج:** هدفت إلى قياس فاعلية الخدمات الاستشارية. أثبتت وجود تأثير إيجابي للمهارات الاستشارية (مهارات الاتصال، والخبرة الفنية) على الكفاءة التنظيمية **(أبو سويلم، 2022، ص. 78)**.
- **التقاطع والاختلاف:** تتفق في الإطار المنهجي وفي التركيز على مهارات المستشار، وتختلف في السياق العام للقطاع العام الأردني.

3. **دراسة (الشهراني، 2023): دور الاستشارات الإدارية في تفعيل الحوكمة وتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.**

- **المنهج والأداة:** وصفي تحليلي باستخدام الاستبيان.
- **الهدف والنتائج:** هدفت إلى تقييم دور الاستشارات في تفعيل الحوكمة وتطوير القيادات. توصلت إلى وجود علاقة إيجابية، لكنها حذرت من أن ضعف الالتزام بالتوصيات وعدم ملاءمتها للثقافة الأكاديمية تحد من الأثر الفعلي للاستشارات **(الشهراني، 2023، ص. 65)**.
- **التقاطع والاختلاف:** تتفق مع الدراسة الحالية في سياق الجامعات الحكومية، وتتكامل معها في تفسير ضعف الأثر النهائي بعيوب التنفيذ ومقاومة الثقافة الأكاديمية.

2-2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Roveda&McLaughlin, 2007): بعنوان:

"**The Role of Consultants in Higher Education**."

بعنوان "دور الاستشاريين في التعليم العالي".

- **المنهج والأداة:** وصفي تحليلي ومراجعة أدبيات.
- **الهدف والنتائج:** هدفت إلى تحليل دور الاستشاريين في مؤسسات التعليم العالي. حددت التحدي الرئيسي في أن التغييرات الهيكلية تواجه **مقاومة شديدة** من القيادات والأكاديميين، مما يقلل من الأثر المالي والإداري المتوقع **(Roveda&McLaughlin,2007, P.62)**.
- **التقاطع والاختلاف:** تتفق مع سياق التعليم العالي وتفسر جزئياً سبب ضعف الأثر في الدراسة الحالية(مشكلة مقاومة التغيير غير المقاسة).

2. دراسة(Lallier Beaudoin, et al., 2022): بعنوان:

"**Management Consulting Effectiveness: Contribution of the Working Alliance and the Consultant's Attachment Orientation**".

بعنوان : "فعالية الاستشارة الإدارية: مساهمة التحالف العملي وتوجه الارتباط للمستشار".

- **المنهج والأداة:** كمي باستخدام استبيانات متخصصة.
- **الهدف والنتائج:** هدفت إلى تحليل العوامل النفسية والسلوكية التي تؤثر على فعالية الاستشارة. أكدت أن **جودة العلاقة بين المستشار والعميل (التحالف العملي)** هي أقوى مؤشر لفعالية الاستشارة (**Lallier Beaudoin et al., 2022, p. 135**).

- **التقاطع والاختلاف:** تتفق مع أهمية المهارات السلوكية للمستشار، وتدعم ضرورة تقييم عملية التفاعل بين المستشارين والكوادر الإدارية.

3. دراسة(Novruzov, 2024): بعنوان

"**Management Consultancy in Public Sector**".

بعنوان: "الاستشارة الإدارية في القطاع العام".

- **المنهج والأداة:** مراجعة أدبيات ودراسات حالة.
- **الهدف والنتائج:** هدفت إلى تحليل دور الاستشارة الإدارية في القطاع العام. أكدت أن هناك مخاطر تتعلق بالاعتماد المفرط وتفريغ الخبرة الداخلية، مشددة على ضرورة الاستثمار في بناء القدرات الداخلية (**Novruzov, 2024, p. 11**).
- **التقاطع والاختلاف:** تتشابه في تناولها لسياق القطاع العام، وتؤكد الحاجة إلى بناء القدرات الداخلية كأحد التوصيات الرئيسية لدراستنا.

3-2- مناقشة وتلخيص الدراسات السابقة:

تتفق معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين الاستشارة الإدارية وتحسين الأداء، لكنها تختلف في قوة هذا التأثير ومصدر نجاحه. يتجلى التباين في قوة التأثير بين دراسة النباهين وحماد (أثر قوي في القطاع المرن) ودراستنا الحالية (المتوقع أن يكون الأثر ضعيفاً في القطاع البيروقراطي). هذا التباين يوجه النظر إلى أن **العوائق الهيكلية والثقافية** (التي أشارت إليها دراسات الشهراني و McLaughlin) لها تأثير أكبر من جودة التوصيات بحد ذاتها. كما تتفق الدراسات على أهمية جودة العلاقة (**Lallier Beaudoin et al.**)وضرورة التركيز على نقل المعرفة (**Novruzov**)، وهي جوانب تتعلق مباشرة بكفاءة المستشار.

3- مشكلة البحث (Research Problem):

تبين للباحث من خلال الملاحظة الميدانية واللقاءات الاستطلاعية غير الرسمية مع عدد من الإداريين في جامعة طرطوس، وجود تباين واضح في تقييم أثر الاستشارات الإدارية التي تعاقدت عليها الجامعة؛ فبينما يرى البعض أنها ساهمت في تحسينات إجرائية محدودة، يعتقد آخرون أن أثرها لم يرقَ لمستوى التوقعات المرجوة، وظل محصوراً في الجوانب النظرية دون انعكاس ملموس على كفاءة الأداء المؤسسي .وتتجسد المشكلة في حالة من عدم الوضوح حول القيمة المضافة الفعلية لهذه الاستشارات، وغياب الآليات المنهجية لقياس أثرها، مما يثير تساؤلاً جوهرياً حول مدى فاعلية هذه الممارسات الاستشارية في تحقيق تحسين حقيقي ومستدام في الأداء المؤسسي لجامعة طرطوس.

من هنا، تتجسد مشكلة البحث في **الغموض المحيط بواقع الاستشارات الإدارية في جامعة طرطوس، ومدى انعكاسها على تحسين الأداء المؤسسي**، وهو ما يثير الحاجة إلى دراسة ميدانية معمقة تكشف طبيعة هذه الممارسات، وتحدد مستوى تأثيرها، وتستقصي العوامل التي قد تحد من فعاليتها أو تعززها. وذلك للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي

"**ما واقع ممارسات الاستشارات الإدارية، وما طبيعة ومدى تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي في جامعة طرطوس من وجهة نظر العاملين الإداريين؟**"

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى تطبيق ممارسات الاستشارات الإدارية في الجامعة؟
- ما مستوى تحسين الأداء المؤسسي المُدرك من قبل العاملين الإداريين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشارات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول واقع الاستشارات وتحسين الأداء تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

4- أهمية البحث(Research Importance):

4-1- الأهمية العلمية: (Scientific Significance)

- **سد فجوة بحثية** :تساهم الدراسة في سد فجوة في الأدبيات الخاصة بتطبيق الاستشارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في السياق السوري، والتي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية.
- **إثراء النظري** :تقدم إطاراً نظرياً متكاملاً يربط بين مجال الإدارة الاستشارية ونظريات تحسين الأداء في القطاع العام غير الربحي.
- **تطوير منهجي** :تقدم نموذجاً قابلاً للتطبيق والتكرار في جامعات وكليات أخرى، مما يثري المنهجية البحثية في هذا الحقل.

4-2- الأهمية العملية (Practical Significanc):

- **لتطوير السياسات** :تزويد إدارة جامعة طرطوس بتشخيص دقيق ودليل عملي لتحسين عملية اختيار المستشارين ومتابعة تنفيذ توصياتهم.
- **لترشيد الإنفاق** :مساعدة صناع القرار على ترشيد الاستثمار في الخدمات الاستشارية من خلال التركيز على المجالات ذات العائد الأعلى على الأداء.
- **لتعزيز القدرات** :تقديم توصيات عملية لبناء قدرات الكوادر الداخلية ونقل المعرفة لضمان استدامة أثر التحسين.

5- أهداف البحث (Research Objectives):

يسعى البحث لتحقيق الأهداف الرئيسية الآتية:

1. تحديد مفهوم الاستشارات الإدارية وتحسين الأداء من وجهات نظر بحثية متنوعة، ووضع إطار مفاهيمي واضح ومتكامل للدراسة.

2. استكشاف واقع ممارسات الاستشارات الإدارية ومستوى تحسين الأداء في جامعة طرطوس من وجهة نظر العاملين الإداريين.
3. قياس أثر الاستشارات الإدارية على تحسين الأداء في جامعة طرطوس وتحديد طبيعة هذا التأثير وقوته.
4. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول محوري الدراسة تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية.
5. الخروج بمجموعة من التوصيات العلمية والعملية الموجهة لإدارة جامعة طرطوس بهدف تعظيم الاستفادة من الاستشارات الإدارية في تحقيق تحسين مستدام في الأداء.

6- فرضيات البحث (Research Hypotheses):

بناءً على مشكلة البحث وأهدافه، تمت صياغة الفرضيات التالية:

1. **الفرضية الفرعية (H01):** لا يوجد مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات الاستشارات الإدارية في جامعة طرطوس، حيث أن المتوسط الحسابي لا يختلف دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
2. **الفرضية الفرعية (H02):** لا يوجد مستوى مرتفع من تحسين الأداء المؤسسي نتيجة للاستشارات الإدارية، حيث أن المتوسط الحسابي لا يختلف دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
3. **الفرضية الرئيسية (H03):** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستشارات الإدارية على تحسين الأداء في جامعة طرطوس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
4. **الفرضية الفرعية (H04):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع الاستشارات الإدارية تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5. **الفرضية الفرعية (H05):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى تحسين الأداء تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

-الإطار النظري ومراجعة الأدبيات: (Theoretical Framework and Literature Review)

1-الاستشارات الإدارية(Administrative Consulting):

1-1-مفهوم الاستشارات الإدارية وتطورها:

تُعد الاستشارات الإدارية مهنة معرفية متطورة تبلورت استجابةً للحاجة المتزايدة للمؤسسات إلى معارف خارجية متخصصة لمواجهة التحديات التنظيمية المعقدة. وقد تعددت تعريفاتها تبعاً لزاوية النظر إليها، فعرفها **(Kubr, 1993, p. 10)** بأنها "عملية تفاعلية بين مستشار (فرد أو فريق) وعميل (مؤسسة)، تهدف إلى حل مشكلة معينة أو إحداث تغيير مرغوب فيه ضمن المنظمة". بينما ركز **(Greiner, 1989, p. 121)** على الجانب الوظيفي فعرّفها بأنها "مساعدة يقدمها شخص أو مجموعة لمنظمة تسعى لتحسين أدائها"، في حين نظر إليها **(Wright, 2018, p. 25)** من منظور تبادل المعرفة فوصفها بأنها "نقل معرفة متخصصة وخبرات عملية من المستشار إلى العميل بهدف حل التحديات التنظيمية المعقدة". وفي السياق العربي، يرى **(الغامدي، 2005، ص. 123)** أنها "جهد منظم ومدروس يقوم به طرف خارجي لمساعدة الإدارة في تشخيص وحل المشكلات الإدارية والتنظيمية وتحسين العمليات."

من خلال هذه التعريفات، يمكن استنباط رؤية تكاملية للاستشارات الإدارية باعتبارها خدمة مهنية تحويلية تقدمها كيانات خارجية مستقلة ومؤهلة، لا تقتصر على تشخيص العلل وتقديم الوصفات الجاهزة، بل تمتد إلى اقتراح حلول سياقية مبتكرة، والإشراف على تنفيذها، وبناء القدرات الداخلية للعميل، بما يضمن تحقيق تحسين مستدام في الأداء المؤسسي.

ولقد شهدت هذه المهنة تطوراً ديناميكياً يعكس تحولاتالإدارة نفسها. فمن بداياتها المرتبطة بالكفاءة الصناعية وتحسين الإنتاج في المصانع في مطلع القرن العشرين، توسعت لتمس جميع الوظائف الإدارية مع تعقد بيئة الأعمال. وفي العقود الأخيرة، وفي خضم الثورة الرقمية، برزت مجالات استشارية جديدة كالتحول الرقمي، وأمن المعلومات، وتحليلات البيانات الضخمة، مما يؤكد على قدرة المهنة على التكيف وإعادة اختراع نفسها لمواكبة المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية.(**Consultancy-ME, n.d.**)

2-1-أنواع الاستشارات الإدارية:

يمكن تصنيف الاستشارات الإدارية وفقاً لعدة معايير، إلا أن التصنيف الوظيفي يظل الأكثر رسوخاً في الأدبيات:(**Kubr, 2002, pp.45-52**)

- **الاستشارات الاستراتيجية** :تركّز على مساعدة الإدارة العليا في صياغة الرؤية والرسالة، وتحليل البيئة التنافسية، ووضع الخطط الاستراتيجية طويلة الأمد.
- **استشارات العمليات والجودة** :تهدف إلى تحسين العمليات التشغيلية، ورفع الكفاءة الإنتاجية، وتقليل الهدر والتكاليف، من خلال منهجيات مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM)والستة سيجما.(Six Sigma)
- **استشارات الموارد البشرية والتطوير التنظيمي** :تشمل تصميم الهياكل التنظيمية، وتطوير نظم تقييم الأداء، وإدارة المواهب، وخطط التعاقب الوظيفي، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة.
- **الاستشارات المالية والاقتصادية** :تقدّم الدعم في مجالات إعداد الموازنات، والتحليل المالي، وتقييم المشاريع الاستثمارية، وإدارة المخاطر المالية.
- **استشارات تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي** :تركّز على اختيار وتطبيق الأنظمة التقنية، وتخطيط البنى التحتية، وأمن المعلومات، وتسخير التكنولوجيا لتحقيق الميزة التنافسية.

إلى جانب هذا التصنيف، يمكن التمييز أيضاً بناءً على طبيعة التدخل بين:

- **الاستشارات التشخيصية** :التي تركز على تقييم الوضع الراهن وتحديد مشكلات الأداء.
- **الاستشارات التنفيذية / التطويرية** :التي تتضمن المرافقة في تنفيذ الحلول وبناء القدرات الداخلية.

هذا التنوع يعكس الطبيعة الشمولية للاستشارات الإدارية، ويبرز دورها في دعم المؤسسات بمختلف جوانبها الوظيفية والتنظيمية.

3-1-تحديات ومعوقات تطبيق الاستشارات الإدارية:

على الرغم من الفوائد المتوقعة، فإن تطبيق الاستشارات الإدارية، خاصة في السياقات التنظيمية المعقدة مثل الجامعات، يواجه جملة من التحديات الجوهرية:

1. **مقاومة التغيير التنظيمي** :غالباً ما يُقابل التدخل الاستشاري بمقاومة سلبية أو علنية من الموظفين والإدارات الوسيطة، خوفاً من فقدان الامتيازات، أو عدم اليقين، أو التمسك بالأعراف والروتين السائد.**(Sturdy, 2009, p.458)**
2. **ضعف الالتزام والدعم من القيادة** :يعد غياب الدعم الفعلي والمستمر من الإدارة العليا أحد أهم أسباب فشل المبادرات الاستشارية، حيث يحوّل التوصيات إلى مجرد تقارير تتراكم على الأرفف.
3. **الفجوة الثقافية والاتصالية** :كثيراً ما يعاني المستشارون القادمون من بيئات أعمال تجارية من صعوبة في استيعاب "الثقافة الأكاديمية" الفريدة القائمة على التخصصية والاستقلالية، مما يؤدي إلى تقديم حلول غير متوافقة مع طبيعة العمل الجامعي **(McLaughlin & Roveda, 2007, p.60)**.
4. **التحدي البيروقراطي** :تعقيد الإجراءات والروتين الإداري في الجامعات الحكومية يمثل عائقاً كبيراً أمام تنفيذ التوصيات الاستشارية بفعالية وسرعة.

5. **التركيز على التشخيص دون المواكبة** :اقتصار دور المستشار على تقديم التقرير النهائي دون وجود خطة واضحة للمتابعة ومساندة التنفيذ يفقد العملية الاستشارية قيمتها الفعلية.
6. **مشكلة الاعتماد المفرط وإضعاف القدرات الذاتية** :قد تؤدي الاستعانة المتكررة بالمستشارين الخارجيين إلى إضعاف المهارات التحليلية والحلول الإبداعية لدى الكوادر الداخلية، مما يخلق حالة من "التبعية الاستشارية.**(Novruzov, 2024, p.15)** "
7. **قيود الموازنة والعوامل الاقتصادية** :تشكل التكلفة المرتفعة للخدمات الاستشارية عبئاً على موازنات الجامعات، كما أن التوصيات التي تتطلب استثمارات مالية ضخمة قد تصبح غير قابلة للتطبيق.

إضافة إلى ذلك، يمكن الإشارة إلى تحديات أخرى مثل غياب مؤشرات قياس دقيقة للأثر الاستشاري، وضعف آليات المتابعة والتقييم المستمر، مما يعزز الحاجة إلى تطوير نماذج أكثر تكاملًا لتفعيل الاستشارات الإدارية في السياق الجامعي.

2-تحسين الأداء(Performance Improvement):

2-1-مفهوم تحسين الأداء

يشكل الأداء المؤسسي المحور الأساسي الذي تدور حوله جهود التطوير في أي منظمة، حيث يُعرف على أنه "محصلة النتائج التي تحققها المؤسسة في ضوء أهدافها الاستراتيجية، معبراً عنها بمستوى الفعالية في تحقيق الرسالة، والكفاءة في استخدام الموارد، والجودة في المخرجات". ويتخذ هذا المفهوم أبعاداً أكثر تعقيداً في مؤسسات التعليم العالي، حيث يتشعب ليشمل:

- **الأداء الأكاديمي** :ويقاس من خلال مؤشرات كجودة المخرجات التعليمية، ومعدلات التخرج، والنشر العلمي، والاعتماد الأكاديمي.
- **الأداء الإداري** :ويتمثل في كفاءة العمليات والإجراءات، ورضا المستفيدين الداخليين والخارجيين، وترشيد الإنفاق.

- **الأداء المجتمعي** :ويعكس مدى مساهمة الجامعة في تنمية المجتمع من خلال برامج التعليم المستمر والشراكات المجتمعية.

يُعد تحسين الأداء أحد المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة، إذ يشير إلى الجهود المنظمة والمستمرة التي تبذلها المؤسسات لرفع مستوى مخرجاتها وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ولا يقتصر هذا المفهوم على البُعد المالي أو زيادة الأرباح، بل يمتد ليشمل أبعادًا متعددة تتعلق بالكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، رضا المستفيدين، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

عرّفه Gilbert (1978, p.17) بأنه "هندسة الكفاءة البشرية من خلال التحليل والتدخل المنهجي لتحقيق إنجازات جديرة بالاهتمام"، فيما ترى الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير **(ASTD, n.d)**أنه "عملية منهجية لتحديد وتحليل الفجوات في الأداء، وتخطيط وتنفيذ تدخلات لتحسين الأداء، وتقييم النتائج". أما في السياق العربي، فيعرّفه **(الدويثري ،2010، ص.45)** بأنه "عملية قياس وتعديل مستمرة للعمليات والأنشطة بهدف زيادة الكفاءة والفعالية وتحقيق رضا المستفيدين."

وبناءً على هذه التعريفات، يمكن القول إن تحسين الأداء يمثل نهجاً إدارياً استراتيجياً مستداماً يهدف إلى سد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه، من خلال تحليل الأسباب الجذرية لمشكلات الأداء، وتصميم وتنفيذ تدخلات مدروسة (تنظيمية، تشغيلية، أو بشرية)، وقياس أثر هذه التدخلات بشكل منهجي لضمان تحقيق قيمة مضافة طويلة الأمد للمؤسسة وأصحاب المصلحة.

2-2- مؤشرات قياس الأداء (KPIs) في الجامعات:

لقياس مدى نجاح جهود تحسين الأداء، تعتمد المؤسسات على مؤشرات الأداء الرئيسة (Key Performance Indicators – KPIs)، وهي أدوات كمية ونوعية تساعد في تقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف. وفي قطاع التعليم العالي، لا يمكن الاكتفاء بالمؤشرات المالية، بل يجب تبني مؤشرات شاملة تعكس جودة العملية التعليمية والبحثية وكفاءة الخدمات الإدارية. ومن أبرز هذه المؤشرات.**(FGCU, 2023, p.2)**

- **المؤشرات الأكاديمية** :معدلات القبول والتخرج، نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس، حجم النشر العلمي، وعدد الاستشهادات بالأبحاث.
- **مؤشرات رضا أصحاب المصلحة** :مستوى رضا الطلاب عن الخدمات التعليمية والإدارية، رضا أعضاء هيئة التدريس، ورضا الموظفين الإداريين.
- **مؤشرات الكفاءة التشغيلية** :متوسط زمن إنجاز المعاملات الإدارية (مثل التسجيل وإصدار الوثائق)، تكلفة الطالب الواحد، ونسبة المصروفات الإدارية إلى إجمالي المصروفات.
- **مؤشرات النمو والتعلم** :عدد البرامج التدريبية المقدمة للموظفين، حجم الإنفاق على البحث والتطوير، وعدد براءات الاختراع المسجلة.

إن اعتماد هذه المؤشرات في الجامعات يُسهم في بناء صورة متكاملة عن الأداء المؤسسي، ويتيح للإدارة تقييم نقاط القوة والضعف، وتحديد أولويات التحسين بما يتوافق مع رسالتها التعليمية والبحثية.

3-العلاقة بين الاستشارة الإدارية وتحسين الأداء:

تشير الأدبيات إلى أن الاستشارات الإدارية تمثل أداة جوهرية لدعم المؤسسات في جهودها نحو تحسين الأداء، إذ توفر خبرات علمية وعملية تساعد على إدارة التغيير، تطوير المهارات، وتحسين النظم والإجراءات الداخلية .(**Kubr, 2002, p.3**) وتبرز أهمية هذه العلاقة في كون الاستشارات الإدارية تُعد مدخلًا مؤسسيًا للتطوير، بينما يُمثل تحسين الأداء المخرج الذي يُقاس من خلاله مدى فاعلية هذه الاستشارات.

في هذا السياق،تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال بحث وتحليل أثر الاستشارات الإدارية بأبعادها المختلفة على تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات، مع التركيز على جامعة طرطوس كنموذج تطبيقي ضمن بيئة التعليم العالي في سوريا. فهي تسعى إلى الكشف عن طبيعة هذه

العلاقة، وتحديد مدى انعكاس الاستشارات على الأداء الأكاديمي والإداري، واستشراف سبل تعزيز فعاليتها بما يواكب متطلبات التطوير المؤسسي في الجامعات السورية

4- أهمية الاستشارة الإدارية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي:

تواجه مؤسسات التعليم العالي في العصر الراهن تحديات متسارعة ومعقدة، من أبرزها محدودية الموارد المالية والبشرية، ارتفاع تكاليف التشغيل، اشتداد المنافسة الإقليمية والدولية، وتزايد توقعات أصحاب المصلحة من طلاب وأعضاء هيئة تدريس ومجتمع محلي. هذه التحديات دفعت الجامعات إلى البحث عن أدوات حديثة وأساليب إدارية مبتكرة تساعدها على تعزيز كفاءتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

في هذا السياق، تُعد الاستشارة الإدارية إحدى أهم الأدوات الداعمة للتطوير المؤسسي، إذ توفر خبرات متخصصة تسهم في تحسين العمليات الداخلية، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية ومرونة .(**Clark & Arbel, 2019, p.15**) كما أنها تمثل قناة لنقل المعرفة والخبرة العالمية إلى البيئة المحلية، بما يتيح للجامعات الاستفادة من أفضل الممارسات الدولية وتكييفها مع خصوصياتها الثقافية والتنظيمية.

إضافة إلى ذلك، فإن الاستشارات الإدارية تُسهم في بناء قدرات داخلية مستدامة عبر تدريب الكوادر، وتطوير أنظمة المتابعة والتقييم، وتقديم حلول مبتكرة لمشكلات مزمنة مثل ضعف التمويل أو قصور البنية التحتية. ومن ثم، فإن أهميتها لا تقتصر على معالجة التحديات الآنية، بل تمتد لتشمل تعزيز القدرة التنافسية طويلة الأمد لمؤسسات التعليم العالي.

5- العلاقة بين أبعاد الاستشارة الإدارية وتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي:

تزداد الحاجة إلى الاستشارات الإدارية في الجامعات نظرًا لتنوع مجالات العمل الأكاديمي والإداري، والضغط المتزايد نحو تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، وضمان الاستدامة المؤسسية. فالاستشارة تمكّن الجامعات من:

- تطوير استراتيجيات التخطيط :صياغة رؤى ورسائل واضحة، وتحديد أهداف قابلة للقياس، ووضع خطط استراتيجية متكاملة.
- تحسين جودة التعليم :عبر مراجعة البرامج الأكاديمية، تطوير المناهج، وتبني أساليب تعليمية حديثة.
- استثمار الموارد بكفاءة :من خلال إعادة هيكلة العمليات الإدارية، وتبني أنظمة مالية أكثر شفافية وفعالية.
- تعزيز الابتكار المؤسسي :عبر إدخال تقنيات حديثة، وتطوير قدرات البحث العلمي، وتوسيع الشراكات الدولية.
- وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تستفيد من خدمات الاستشارة تحقق أداءً أفضل في مؤشرات رئيسية مثل جودة البرامج الأكاديمية، رضا الطلبة، كفاءة الخدمات الإدارية، واستقطاب التمويل الخارجي **(Clark & Arbel, 2019, p.88)** ؛ **McKinsey (& Company, 2020, p.10).**

من هنا، تكتسب هذه الدراسة أهميتها في كونها تسعى إلى تحليل الدور الذي تلعبه الاستشارة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات السورية، مع التركيز على جامعة طرطوس كنموذج تطبيقي. فهي لا تكتفي باستكشاف واقع الاستشارات الإدارية، بل تحاول أيضًا الكشف عن العلاقة

بين أبعادها المختلفة (الاستراتيجية، التشغيلية، البشرية، المالية، والتكنولوجية) وبين مؤشرات تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.

الجدول (1): أبعادالاستشارةالإداريةوتحسينالأداءفيمؤسساتالتعليمالعالي:

البعد في الاستشارة الإدارية	أثرها لمتوقع على تحسين الأداء في الجامعات
اختيار العملاء	تحديد الاحتياجات الحقيقية ومجالات التحسين مما يزيد من فاعلية الأداء.
المنهج المخصص	تطويرخطط عمل مناسبة للبيئة الأكاديمية،ممايعزز التخطيط والتنفيذ.
المهارات الفكرية والقيادية والفنية	تسهم في تطوير القدرات البشرية والابتكار والمرونة في تنفيذ الخطط.
مهارات الاتصال والتواصل	تعزز من التنسيق بين الإدارات،وتدعم ثقافة التغذية الراجعة والتحسين المستمر.
وجود وحدة استشارية داخلية	يسرّع عملية اتخاذ القرار ويزيد من التفاعل مع قضايا الأداء بشكل مباشر.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: Metzger &Greiner, 1983, pp. 45-47)Kubr ,2002.

- **عرض البحث والمناقشة والتحليل:**

1- منهج الدراسة (Research Methodology):

تم اعتماد **المنهج الوصفي التحليلي** كإطار منهجي رئيسي لهذه الدراسة، انطلاقاً من ملاءمته لطبيعتها الاستكشافية والتقييمية. يكمن جوهر هذا المنهج في قدرته على تحقيق تكامل بين وصف الظاهرة محل الدراسة – "الاستشارات الإدارية" – كما تتجلى في واقعها الفعلي بجامعة

طرطوس (الجانب الوصفي)، وتحليل البيانات الكمية المجمعة بشكل منهجي لتفسير العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات (الجانب التحليلي)، مما يوفر رؤية متكاملة وشاملة للإشكالية البحثية.

2- مجتمع وعينة الدراسة (Population and Sample):

-مجتمع الدراسة:

- **مجتمع الدراسة** :تم تعريفه إجرائياً ليشمل كافة العاملين في المناصب الإدارية والإشرافية داخل جامعة طرطوس، بما في ذلك كلياتها ومديرياتها المختلفة، باعتبارهم الفئة التي تتعامل بشكل مباشر مع مخرجات العمليات الاستشارية وتلمس أثرها على الأداء اليومي والمؤسسي.
- **عينة الدراسة وأسلوب المعاينة** :سعياً لتحقيق تمثيلية عالية للفئات الإدارية الرئيسية، تم استخدام أسلوب **العينة القصدية** .**(Purposive Sampling)** حيث تم توزيع (200) استبيان إلكتروني، تم استرداد (120) استبياناً صالحاً للتحليل، وهو ما يمثل معدل استجابة بلغ (60%). يُعد هذا الحجم كافياً وملائماً لتطبيق التحليلات الإحصائية المتقدمة المطلوبة، كما يتوافق مع حجم العينة في العديد من الدراسيات المماثلة في حقل الإدارة.

3-حدود الدراسة(Study Limitations) :

- **الحدود المكانية** :اقتصرت الدراسة على جمع البيانات من داخل الحرم الجامعي لكليات جامعة طرطوس ومديرياتها التابعة.
- **الحدود الزمانية** :تمت عملية جمع البيانات الميدانية على مدى ثلاثة أشهر، خلال الفترة من تموز إلى أيلول 2025.

- **الحدود الموضوعية:** تقييم أثر الاستشارات الإدارية كمتغير مستقل على تحسين الأداء المؤسسي كمتغير تابع، من وجهة نظر العاملين الإداريين.

4-التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة (Operational Definitions):

- **الاستشارات الإدارية:** الخدمات المهنية التي يقدمها مستشارون لجامعة طرطوس لتقديم حلول تحسين الأداء الإداري.

- **الأداء المؤسسي:** كفاءة وفاعلية الجامعة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وجودة مخرجاتها.

- **تحسين الأداء:** التغيير الإيجابي الملحوظ في مؤشرات الأداء والذي يُعزى للتدخلات الاستشارية.

5-أداة جمع البيانات(Data Collection Tool) :

تم تطوير استبيان structured questionnaire كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية. واعتمد بناء الأداة على مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة، وتم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام مترابطة:

- **القسم الأول** :بيانات تصنيفية (ديموغرافية) شملت (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- **القسم الثاني** :مقياس واقع الاستشارات الإدارية، وتكون من (18) فقرة لقياس أبعادها المختلفة.
- **القسم الثالث** :مقياس تحسين الأداء المؤسسي، وتكون من (16) فقرة. ولضمان قياس اتجاهات أفراد العينة، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي-(Five point Likert scale)تدرج من "لا أوافق بشدة" (1) إلى "أوافق بشدة.(5) "

6-صدق وثبات الأداة(Validity and Reliability) :

- **الصدق(Validity):**لضمان صدق المحتوى، عُرضت الأداة في مسودتها الأولية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في مجال الإدارة. كما تم التحقق من صدق البناء (Construct Validity) باستخدام تحليل العوامل الاستكشافية، حيث أظهرت نتائج اختبار Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)و Bartlett's test of sphericityملاءمة البيانات للتحليل العاملي، مما يؤكد قدرة الأداة على قياس المتغيرات المقصودة.
- **الثبات :(Reliability)** تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات كل مقياس.

7-الأساليب الإحصائية(Statistical Analysis Methods):

تم معالجة البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (v.26، مستخدمين طيفاً من الأساليب الإحصائية:

- **الإحصاء الوصفي :(Descriptive Statistics)** كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية.
- **معامل ألفا كرونباخ :(Cronbach's Alpha)** للتأكد من ثبات الاستبيان.
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط :(Simple Linear Regression)** لاختبار الأثر السببي الرئيسي للدراسة.
- **اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) و تحليل التباين الأحادي :(One-Way ANOVA)**لفحص الفروق الديموغرافية.

7- نتائج الدراسة ومناقشتها:

1-نتائج التحليل الإحصائي (Statistical Analysis Results):

1- تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة:

يصف الجدول التالي الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة المكونة من 120 موظفًا إداريًا في جامعة طرطوس.

"الجدول (2): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية (n=120).

الخاصيةالديموغرافية	الفئة	التكرار (العدد)	النسبةالمئوية(%)
الجنس	ذكر	72	60.0
	أنثى	48	40.0
المؤهل العلمي	شهادة جامعية	48	40.0
	ماجستير	45	37.5
	دكتوراه	21	17.5
	معهد متوسط	6	5.0
العمر	41إلى 50 سنة	55	45.83
	31إلى 40 سنة	46	38.33
	30سنة فأقل	11	9.17
	51سنة فأكثر	8	6.67
سنوات الخبرة	10إلى 15 سنة	53	44.17
	أكثر من 15 سنة	39	32.5
	5إلى 10 سنوات	25	20.83

	أقل من 5 سنوات	3	2.5
المسمى الوظيفي	رئيس شعبة	60	50.0
	رئيس دائرة	34	28.33
	مدير	19	15.83
	عميد كلية	6	5.0
	نائب رئيس جامعة	1	0.83

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

مناقشة الخصائص الديموغرافية:يكشف الجدول (2) عن **ملامح مجتمع العينة،** والتي تُظهر تركيزاً في فئة الذكور (60%)، مع تميز العينة بمستوى تعليمي متقدم، حيث أن 95% من أفرادها يحملون شهادات جامعية عليا (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه). هذا المؤشر التعليمي المرتفع يعزز من **مصداقية الاستجابات** وقدرة المشاركين على استيعاب مفاهيم الدراسة المعقدة. كما تُظهر البيانات أن الغالبية (أكثر من 75%) يمتلكون خبرة وظيفية تزيد عن 10 سنوات، ويشغلون مناصب إدارية وسيطة (رؤساء شعب ودوائر بنسبة 78.3%)، مما يؤهلهم لتقديم تقييم غني ومبني على خبرة عملية طويلة، كونهم حلقة الوصل الرئيسية بين الاستراتيجية والتطبيق.

- **تحليل الثبات والصدق (Reliability and Validity Analysis).**

الجدول (3) : نتائج تحليل الثبات (ألفا كرونباخ)

المقياس	Cronbach's Alpha	N of Items
الاستشارات الادارية	.719	18
تحسين الاداء	.803	16
المقياس الكلي(الاستبيان ككل)	.804	34

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

- **مناقشة نتائج الثبات:**

كما هو موضح في الجدول (3)، جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يشير إلى **درجة عالية من الاتساق الداخلي** وموثوقية الأداة في قياس متغيرات الدراسة.

الجدول (4): نتائج اختبار KMO وبارتليت (صدق البناء)

المقياس	KMO Measure of Sampling Adequacy	Bartlett's Test of Sphericity – Approx. Chi-Square	df	Sig
الاستشارات الادارية	.707	456.197	153	.000
تحسين الأداء	.758	455.838	120	.000

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

مناقشة نتائج الصدق:

تؤكد نتائج الجدول (4) أن قيم **KMO** كانت مقبولة (أعلى من 0.60)، وأن اختبار **بارتليت** كان دالاً إحصائياً($p-value = 0.000$) ، مما يؤكد **ملاءمة البيانات لتحليل العوامل** ويدعم صدق البناء للأداة المستخدمة.

3- الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة(عبارات الاستبيان):

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاستشارات الإدارية

المحور الفرعي	المتوسط الكلي	الانحراف المعياري	المستوى
اختيار المستشارين المناسبين	2.51	0.62	متوسط
اعتماد المستشارين على منهجيات مخصصة	2.54	0.67	متوسط
توفر المهارات المتخصصة لدى المستشارين	3.02	0.81	متوسط
المتوسط الكلي لمحور الاستشارات الإدارية	2.76	0.70	متوسط

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

- **مناقشة النتائج:** يشير المتوسط الحسابي الكلي (2.76) إلى أن تقييم أفراد العينة لواقع الممارسات الاستشارية في الجامعة يتجه نحو **حياد سلبي** .ويسلط الضوء على نقطة حرجة، حيث أن أدنى المتوسطات كانت في محوري "اختيار المستشارين المناسبين" (2.51) و"اعتماد منهجيات مخصصة" (2.54). هذا يشير إلى أن **خللاً أساسياً** يكمن في مرحلة التأسيس والتصميم للعملية الاستشارية ذاتها، وليس بالضرورة في جودة المستشارين الفردية (التي سجلت متوسطاً أعلى نسبياً 3.02) .هذه النتيجة تتماشى بشكل كبير مع إطار (Kubr, 1993) النظري، الذي يؤكد أن فشل الاستشارات غالباً ما يكون جذره في مرحلة التعاقد ووضع الشروط المرجعية (Terms of Reference) غير الواضحة، وليس في مرحلة التنفيذ.
- **نتائج محور تحسين الأداء :**

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تحسين الأداء

المحور الفرعي	المتوسط الكلي	الانحراف المعياري	المستوى
نجاح المشاريع الإدارية	2.43	0.66	متوسط
إدخال طرق جديدة في التفكير والمعرفة	2.63	0.76	متوسط
تحسين قدرات التخطيط الاستراتيجي	2.73	0.77	متوسط
كفاءة التنفيذ واقتصاد الموارد	2.68	0.72	متوسط
المتوسط الكلي لمحور تحسين الأداء	2.62	0.73	متوسط

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

- يعكس المتوسط الكلي (2.62) ضعفاً محسوساً في الإدراك العام لتحقق تحسن ملموس في الأداء. وجدير بالملاحظة أن المحور المتعلق "بنجاح المشاريع الإدارية" سجل الأدنى (2.43)، مما يلمح إلى فجوة تنفيذية حادة بين التوصيات الاستشارية والنتائج الملموسة على أرض الواقع .هذا يعزز ما أشارت إليه دراسة (**الشهراني، 2023**) من أن البيئة الأكاديمية كثيراً ما تعاني من ضعف في آليات متابعة التنفيذ والالتزام بتطبيق التوصيات، مما يحولها إلى مجرد وثائق غير فاعلة.

4- اختبار الفرضيات (Hypotheses Testing):

-الإحصاءاتالاستدلالية (تحليلالارتباط):

- **مناقشة اختبار الفرضيات الوصفية (H01 و H02):**

تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لاختبار الفرضيتين العدميتين:

- **الجدول (7): نتائج اختبار T للفرضيات الوصفية**

الفرضية	المحور	المتوسط (Mean)	T Value	P-value	القرار الإحصائي	النتيجة
H01	الاستشارات الإدارية	2.76	-2.75	0.007	رفض H01	المستوى أقل من المرتفع
H02	تحسين الأداء	2.62	-3.98	0.000	رفض H02	المستوى أقل من المرتفع

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

- **الفرضيات الوصفية(H01, H02) الجدول 7:**تم رفض فرضيتي العدم، مما يؤكد إحصائياً أن مستوى كل من ممارسات الاستشارات والإدراك لتحسين الأداء أقل بكثير من المستوى المتوسط المتوقع .(3) هذا التأسيس الإحصائي يضع إطاراً واضحاً لحالة القصور التي تعاني منها العملية الاستشارية وأثرها في الجامعة.

الفرضية الرئيسية – (H03) – تحليل الانحدار البسيط:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارات الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي في جامعة طرطوس."

الجدول (8) : تحليل الانحدار البسيط Model summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.279	.078	.070	.710

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

الجدول(9): تحليل التباين (ANOVA):

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.014	1	5.014	9.956	.002b
	Residual	59.434	118	.504		
	Total	64.448	119			

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

- **الفرضية الرئيسية(H03) الجدولان 8 و 9:** أظهر تحليل الانحدار وجود **تأثير ذي دلالة إحصائية (p−value = 0.002)**للاستشارات الإدارية على تحسين الأداء. إلا أن تفسير هذا الأثر يبقى محدوداً، حيث أن **معامل التحديد (R^2 = 0.078)** يشير إلى أن الاستشارات الإدارية تفسر فقط 7.8% من التباين في تحسين الأداء. هذا **الضعف الجوهري في قوة التأثير** يستدعي تفسيراً أعمق: فهو ليس نفياً لأي أثر، بل هو إشارة

إلى أن **العملية الاستشارية** بصورتها الحالية ليست **سوى عامل ثانوي** في معادلة التحسين .التباين الأكبر (**92.2%**) يُعزى إلى عوامل وسيطة وكامنة (**Mediating & Moderating Variables**) لم تشملها النماذج الإحصائية الحالية، وهي العوامل التي تنبأ بها الإطار النظري، مثل الثقافة التنظيمية المقاومة، وطبيعة الهيكل البيروقراطي، وغياب أنظمة الحوافز، وهو ما يتوافق مع تحليلات (**Novruzov, 2024**) لتحديات القطاع العام.

- **تحليلالفروقاختبار (T) واختبار(ANOVA):**

تمإجراءاختبار T للمتغيراتذاتالفئتينمثلالجنس وتحليلالتباينالأحادي (ANOVA) للمتغيراتذاتالفئاتالمتعددةمثلالمؤهلالعلمي،العمر ،سنواتالخبرة،المسمىالوظيفيلتحديدماإذاكانتهناكفروقذا تدلالةإحصائيةفيمتوسطاتالاستشاراتالإداريةوتحسينالأداءتعزىإلىالخصائصالديموغرافيةلأفرادالعينة.

الجدول (10) ملخص نتائج اختبارات للفروق حسب المتغيرات الديموغرافية:

المتغير التابع	الخاصية الديموغرافية	قيمة F أو T	Sig. (2-tailed) df القيمة الاحتمالية	الدلالة (α≤0.05)
الاستشارات الإدارية	الجنس(T)	-0.363	0.717	لا توجد
	المؤهل العلمي (ANOVA)	0.644	0.589	لا توجد
	العمر(ANOVA)	1.444	0.234	لا توجد
	سنوات الخبرة (ANOVA)	2.193	0.093	لا توجد

	المسمى الوظيفي (ANOVA)	1.182	0.323	لا توجد
تحسين الأداء	الجنس(T)	1.897	0.060	لا توجد
	المؤهل العلمي (ANOVA)	0.568	0.637	لا توجد
	العمر (ANOVA)	0.713	0.546	لا توجد
	سنوات الخبرة (ANOVA)	2.775	0.044	توجد
	المسمى الوظيفي (ANOVA)	2.822	0.028	توجد

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

- **مناقشةنتائجاختبار (T) للجنس:**

يظهرالجدول (10) أنهلاتوجدفروقذاتدلالةإحصائيةفيمتوسطاتالاستشاراتالإداريةبينالذكوروالإناث (T = – 0.363, P–value = 0.717)،ممايشيرإلىأنتصوراتالذكوروالإناثحولواقعالاستشاراتالإداريةفيجامعةطرطوسمتشابهة . أمابالنسبةلتحسينالأداء،فلاتوجدفروقذاتدلالةإحصائيةواضحةبينالجنسين (T = 1.897, P–value = 0.060)، علىالرغممنأنقيمةالدلالةقريبةمن value 0.05،ممايعنيأنالفروقالملاحظةقدتكوننناتجةعنالصدفة.

- **مناقشةنتائجاختبار ANOVA للمؤهلالعلمي:**

يشيرالجدول (10) إلىعدموجودفروقذاتدلالةإحصائيةفيمتوسطاتالاستشاراتالإدارية (F = 0.644, P–value = 0.589) أوتحسينالأداء (F = 0.568, P–value = 0.637) تعزىإلىالمؤهلالعلميلأفرادالعينة .

وهذا يعني أن المستوى التعليمي للمستجيبين لا يؤثر بشكل كبير على تصوراتهم حول فعالية الاستشارات الإدارية أو مدى مساهمتها في تحسين الأداء.

- **مناقشة نتائج اختبار ANOVA للعمر:**

يتضح من الجدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الاستشارات الإدارية (F = 1.444, P-value = 0.234) أو تحسين الأداء (F = 0.713, P-value = 0.546) تعزى إلى العمر. يشير هذا إلى أن الفئات العمرية المختلفة في عينة الدراسة لديها تصورات متشابهة حول المتغيرين، مما قد يدل على أن الخبرة الإدارية العامة التي تقدر ترتبط بالعمر لا تؤثر بشكل كبير على هذه التصورات.

- **مناقشة نتائج اختبار (ANOVA) لسنوات الخبرة الوظيفية:**

يوضح الجدول (10)
أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الاستشارات الإدارية تعزى إلى سنوات الخبرة الوظيفية (F = 2.193, P-value = 0.093)، حيث أن قيمة الدلالة أعلى من (0.05)
ومعذلك، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تحسين الأداء تعزى إلى سنوات الخبرة الوظيفية (F = 2.775, P-value = 0.044).
يشير هذا إلى أن الأفراد ذوي مستويات الخبرة المختلفة لديهم تصورات متباينة حول مدى مساهمة الاستشارات الإدارية في تحسين الأداء، وقد يكون ذلك بسبب اختلاف تعرضهم للاستشارات الإدارية على مدار مسيرتهم المهنية.

- **مناقشة نتائج اختبار ANOVA للمسمى الوظيفي:**

يظهر الجدول (10)
أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الاستشارات الإدارية تعزى إلى المسمى الوظيفي (F = 1.182, P-value = 0.323)، مما يعني أن تصورات الأفراد حول واقع الاستشارات الإدارية لا تختلف باختلاف مناصبهم الإدارية.
ومعذلك، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تحسين الأداء تعزى إلى المسمى الوظيفي (F = 2.822, P-

value يشيرهذاإلىأنالمسمياتالوظيفيةالمختلفة (= 0.028).
مثلرئيسشعبة،رئيسدائرة،مدير)لديهاتصوراتمتباينةحولمدىمساهمةالاستشاراتالإداريةفيتحسينالأداء،مما قديعكساختلافمسؤولياتهمومستوياتتفاعلهممعنتائجالاستشاراتالإدارية.

- **الإجماع على التشخيصقبول(H04)**: نتيجة عدم وجود فروق دالة في تقييم واقع الاستشارات عبر المتغيرات الديموغرافية المختلفة يشير إلى **إجماع مؤسسي** على ضعف العملية الاستشارية، بغض النظر عن الخلفية الشخصية أو الوظيفية للمستجيب. هذا يعزز من **موضوعية التشخيص** وكون الضعف هيكلياً وليس مرتبطاً بفرد أو مجموعة.

- **الجدول (11) ملخص نتائج الفروق:**

الخاصية الديموغرافية	المتغير التابع	P–value	القرار الإحصائي	النتيجة
الجنس، المؤهل، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي	الاستشارات الإدارية	P>0.05	قبول H04	لا توجد فروقفي تقييم الواقع
سنوات الخبرة الوظيفية	تحسين الأداء	0.044	رفض H05	توجد فروقفي تقييم التحسين
المسمى الوظيفي	تحسين الأداء	0.028	رفض H05	توجد فروقفي تقييم التحسين

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

- **تباين في تقييم الأثر (رفض H05)**: وجود فروق دالة في تقييم "تحسين الأداء" تعزى لسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي يكشف عن تباين في الإدراك بناءً على الموقع التنظيمي والعمق المهني. التفسير الأقوى لهذه النتيجة هو أن الأفراد ذوي الخبرة الأطول والمواقع القيادية، وهم الأكثر دراية بتفاصيل العمليات والمعوقات الهيكلية، يكونون أكثر تشككاً وواقعية (أو تشاؤماً) في تقييمهم للتحسن المحقق مقارنة بمن هم أقل خبرة. هذا يدعم

بشكل عملي فرضية (**McLaughlin & Roveda, 2007**) حول تباين إدراك فعالية التغيير عبر مستويات الهرم الوظيفي

2- مناقشة النتائج (Discussion of Results):

تؤكد النتائج التي توصلت إليها الدراسة على وجود فجوة بين الجهد الاستشاري المبذول والأثر المتحقق فعلياً على الأداء. ويمكن تفسير هذا التناقض من خلال الرجوع إلى الإطار النظري والدراسات السابقة:

1. **ضعف عملية الاختيار والتصور المحايد (المتوسط 2.76)** :يتطابق هذا مع تحذيرات(**Kubr, 1993**)و(**Novruzov, 2024**)من أن ضعف المعايير في اختيار المستشارين وغياب منهجية واضحة يقلل من فعالية التدخل منذ البداية. كما أن الحياد في التقييم قد يعكس عدم اقتناع العاملين بأهمية الاستشارات من الأساس أو عدم ملاءمتها للبيئة الأكاديمية، وهو ما أشارت إليه دراسة (**الشهراني، 2023**) **و** (**McLaughlin & Roveda, 2007**).

2. **ضعف الأثر الإحصائي (7.8% من التباين)** :هذه النتيجة هي جوهر الإشكالية، حيث إن تفسير 92.2% المتبقية من التباين بأسباب أخرى يدعم بقوة فرضية أن **المشكلة هيكلية وليست فنية** .أي أن معوقات التحسين في الجامعة تتعلق بالثقافة التنظيمية، ونظم الحوافز، والبيئة البيروقراطية، وهي عوامل تفوق قدرة أي توصية استشارية على التغيير بمفردها. وهذا يفسر أيضاً الفرق بين نتائج هذه الدراسة ودراسة (**النباهين وحماد، 2015**) التي أجريت في منظمات غير حكومية قد تكون أكثر مرونة.

3. **الفروق حسب الخبرة والمسمى الوظيفي** :وجود فروق في تقييم تحسين الأداء (وليس في تقييم واقع الاستشارات) بين ذوي الخبرة والأقل خبرة، وبين المسميات القيادية والتنفيذية، يعزز فرضية مقاومة التغيير و تباين الإدراك. فالقادة وذوو الخبرة الطويلة،

وهم الأكثر فهماً لجذور المشاكل الهيكلية، كانوا أكثر تشاؤماً من التحسين المحقق، بينما قد يرى الموظفون الأقل خبرة أي تغيير طفيف كتحسن ملحوظ.

خلاصة التحليل :تشير الأدلة مجتمعة إلى أن الاستشارات في جامعة طرطوس تعمل في بيئة غير مواتية. التوصيات، حتى وإن كانت سليمة فنيًا، تتعثر عند التطبيق بسبب معوقات تنظيمية وثقافية عميقة. لذلك فإن الحل لا يكمن في الاستمرار في طلب المزيد من الاستشارات بنفس الآلية، بل في **معالجة البيئة الحاضنة لها** أولاً.

- **التوصيات(Recommendations):**

بناء على التحليل أعلاه، تم تطوير التوصيات لتكون أكثر عملية وارتباطاً بالنتائج:

❖ **التوصيات الاستراتيجية:**

- **إصلاح نظام الاستشارات :**إنشاء "دليل استشاري" معتمد من الجامعة يحدد معايير موضوعية وشفافة لاختيار المستشارين وتعاقبهم، مع التركيز على الخبرة في قطاع التعليم العالي والقدرة على فهم الخصوصية التنظيمية للجامعة.
- **التحول من "التشخيص" إلى "الشراكة :"**اشتراط أن تتضمن أي عقود استشارية مستقبلية بنداً واضحاً لمرحلة "المساندة في التنفيذ" و "نقل المعرفة"، وربع جزء من القيمة المالية للأتعاب بتحقيق مؤشرات أداء(KPI's) محددة مسبقاً.

❖ **التوصياتالتنفيذية:**

- تمكين الإدارة الداخلية :إنشاء "وحدة التطوير المؤسسي" داخل الجامعة، وتدريب كوادرها على منهجيات إدارة التغيير ومتابعة مشاريع التحسين، لتكون حلقة الوصل الفعالة مع المستشارين وضمان استمرارية العمل بعد انتهاء المهمةالاستشارية.

- **تعزيز ثقافة القياس والتقييم :**تطوير نظام مركزي لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) يراقب الأداء قبل وبعد التدخلات الاستشارية، ونشر النتائج بشكل شفاف لخلق ثقافة المساءلة والتحسين المستمر.

❖ **توصياتللبحوث المستقبلية:**

– إجراء دراسة نوعية (مقابلات معمقة) مع صناع القرار والمستشارين أنفسهم للكشف

عن التحديات غير المرئية التي تواجه العملية الاستشارية.

– دراسة مقارنة بين جامعة طرطوس وجامعة أخرى (حكومية أو خاصة) تطبق نظاماً متطوراً للاستشارات للوقوف على أفضل الممارسات.

- **المراجع (References):**

1- المراجع العربية(Arabic References):

1. الغامدي، عصام. (2005). **الاستشارات الإدارية: مفهومها، أنواعها، ومراحلها** .مجلة الإدارة العامة، 45(1)، 123-145.
2. الدويثري، محمد .(2010) .**إدارة الأداء في المنظمات الحكومية** .عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
3. النباهين، زكريا.، وحماد، رأفت. (2015). **أثر الاستشارة الإدارية على أداء المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة**.مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 17(2)، 215-246.
4. فرج الله، عبد الحليم.، ومسعود، عبد القادر. (2015). **دور الاستشارة الإدارية في التطوير التنظيمي** .مجلة الباحث، (15)، 321-334.
5. **أبو سويلم، عبد الله علي.** (2022). فاعلية الخدمات الاستشارية في تحقيق الكفاءة التنظيمية بمنظمات القطاع العام الأردني. **مجلة جامعة القصيم المتخصصة للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، 15(1)، 55-80.
6. **الشهراني، ناصر بن عبد الله.** (2023). دور الاستشارات الإدارية في تفعيل الحوكمة وتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. **المجلة الدولية للبحوث الإدارية والدراسات التطبيقية**، 6(2)، 45-68.

2- المراجع الأجنبية (English References):

1. American Society for Training & Development. (n.d.). **What is Performance Improvement**?. Alexandria, VA: ASTD.

2. Archibald, Robert. (2024). An Examination of the Effect of **Management Consultant Engagements on Public Sentiment**. Phoenix, AZ: Grand Canyon University.
3. Clark, David., & Arbel, Rina. (2019). **Higher Education Performance: An International Perspective**. London, UK: Routledge.
4. Deloitte. (2025). **Employee performance management**. New York, NY: Deloitte Insights.
5. Florida Gulf Coast University. (2023). **Best Practices for Working in Higher Education Administration**. Fort Myers, FL: FGCU.
6. GICC Consulting. (2024). **Transformative Synergies: Elevating Institutes through Strategic Consulting Alliances**. Dubai, UAE: GICC Consulting.
7. Gilbert, Thomas. (1978). Human Competence: **Engineering Worthy Performance**. New York, NY: McGraw-Hill.
8. Global Research Network. (2023). **Administrative Development and Its Role in Raising the Efficiency of Human Resources**. American Journal of Economics, Business and Management, 11(4).
9. Greiner, Larry. (1989). **Consulting is more than giving advice**. **Harvard Business Review**, 67(4), 121-129.

10. Greiner, Larry., & Schein, Edgar. (1989). **Power and Organization Development: Royalties and the Consulting Process**. Reading, MA: Addison-Wesley.
11. Kubr, Milan. (1993). **Management Consulting**: A Guide to the Profession (3rd ed.). Geneva, Switzerland: International Labour Office.
12. Kubr, M. (2002). ***Management consulting****: A guide to the profession* (4th ed.). International Labour Office.
13. Lallier Beaudoin, Valérie., et al. (2022). **Management Consulting Effectiveness: Contribution of the Working Alliance and the Consultant's Attachment Orientation**. Journal of Applied Behavioral Science, 58(1), 116-143.
14. McKinsey & Company. (2020). **Higher Education in the Wake of COVID-19: A Global Perspective**. New York, NY: McKinsey & Company.
15. McLaughlin, Judith., & Roveda, Claudio. (2007). **The Role of Consultants in Higher Education**. ASHE Higher Education Report, 33(2), 55-72.
16. Novruzov, Javid. (2024). **Management Consultancy in Public Sector. Enschede, Netherlands: University of Twente**.
17. Sturdy, Andrew. (2009). **Popular critiques of consultancy and a politics of management learning. Management Learning**, 40(4), 457-463.

18. Wright, Christopher. (2018). **The Management Consultant: The Role of the Management Consultant in the 21st Century**. London, UK: Routledge.

قراءة اقتصادية ومالية في نظام الموازنة الإثني عشرية

د. محمود حسين رجب [1]

الملخص:

تواجه الحكومات أحياناً صعوبات في إعداد الموازنة السنوية في وقتها المحدد، سواء لأسباب سياسية أو اقتصادية أو تنظيمية، مما يخلق حاجة ملحة لاعتماد نظم مؤقتة لضمان استمرارية الإنفاق الحكومي، ومن أبرزها الموازنة الاثني عشرية. ظهر هذا النظام كأداة مؤقتة تتيح للحكومة الصرف وفق قاعدة تعتمد على موازنة العام السابق مقسمة على اثني عشر شهراً، بما يضمن تلبية الاحتياجات الأساسية للمواطنين واستمرارية الخدمات العامة. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا البحث إلى تقديم قراءة علمية للموازنة الاثني عشرية، وتحليل خصائصها الفنية والتنظيمية، ودراسة مزاياها وتحدياتها، مقارنتها بالموازنة التقليدية، واستعراض التجارب الدولية والعربية، وصولاً إلى تقديم توصيات علمية قابلة للتطبيق.

(الكلمات المفتاحية: الموازنة العامة، الموازنة الإثني عشرية)

An Economic and Financial Analysis on the Provisional Twelfths Budget System

[1] - محاضر في كلية الاقتصاد، جامعة حمص.

Dr. MAHMOUD HOSEEN RAJAB [1]

Abstract:
Governments sometimes face difficulties in preparing the annual budget on time, whether due to political, economic, or regulatory reasons, creating an urgent need to adopt provisional budget systems to ensure the continuity of government expenditure. The Provisional Twelfths Budget System is one of the most prominent examples.
This system emerged as a temporary tool allowing the government to disburse funds based on a rule where the previous year's budget is divided into twelve months, thereby, ensuring the fulfillment of citizens' basic needs and the continuity of public services.
From this perspective, this research aims at providing an in-depth academic analysis of the Provisional Twelfths Budget System, analyzing its technical and regulatory characteristics, studying its advantages and challenges, comparing it to the traditional budget, reviewing international and Arab experiences, and ultimately offering applicable scientific recommendations**.**

1 - Lecturer at the Faculty of Economics, Homs University.

مقدمة

تعد الموازنة العامة للدولة الأداة المركزية في إدارة الموارد المالية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، ومع تزايد التعقيدات السياسية والاقتصادية في العالم العربي عموماً وسورية خصوصاً، تواجه الحكومات أحياناً صعوبات في إعداد الموازنة العامة في وقتها المحدد سواء لأسباب سياسية أو اقتصادية أو تنظيمية، مما يخلق حاجة ملحة لاعتماد نظم مؤقتة لضمان استمرارية الانفاق الحكومي ومن أبرزها الموازنة الإثني عشرية.

ظهر هذا النظام كأداة مؤقتة تتيح للحكومة الصرف وفق قاعدة تعتمد على موازنة العام السابق مقسمة على إثني عشر شهراً. بما يضمن تلبية الاحتياجات الأساسية للمواطنين واستمرارية الخدمات العامة. ومن هذا المنطلق يهدف هذا البحث إلى تقديم قراءة علمية معمقة للموازنة العامة الاثني عشرية، وتحليل خصائصها الفنية والتنظيمية.

- **مشكلة البحث:**

مدى كفاءة نظام الموازنة الإثني عشرية في تحقيق الاستقرار المالي في ظل غياب المجلس التشريعي.

- **هدف البحث:**

- تقديم رؤية تقييمية حول فاعلية نظام الموازنة الإثني عشرية في بيئات اقتصادية مختلفة.
- مقارنة أداء الموازنة الإثني عشرية بالموازنة العامة للدولة.
- تقديم المقترحات التي من الممكن أن تساهم في تحسين سياسة المالية العامة.

- **فرضيات البحث:**

- الموازنة الإثني عشرية تسهم في استمرارية الإنفاق الحكومي دون توقف.
- الاعتماد المستمر على هذا النظام قد يؤدي إلى بطء التخطيط المالي وضعف الاستثمار.

- فعالية النظام الإثني عشري تختلف باختلاف حجم الإنفاق العام وطبيعة الاقتصاد الحكومي.

- **أهمية البحث:**

تكمن أهمية البحث في أنه يدرس أهم الموازنات الاستثنائية التي تؤثر على الحياة الاقتصادية والاجتماعية في الأزمات السياسية والاقتصادية للدول.

- **منهج البحث:**

اتخذ الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة مشكلة البحث عن طريق عرض الدراسات السابقة والأدبيات والنظريات المتعلقة بنظام الموازنة الإثني عشرية للتمكن من استنباط ما يمكن الاستفادة منه في النتائج.

1- مفهوم الموازنة العامة للدولة وأهدافها

لقد ظهرت الموازنة العامة عملياً بظهور الدولة، وعرفت عدة تطورات قبل أن تأخذ شكلها ومضمونها الحديث، فقد تأثرت فلسفتها في فترات تطورها بالمذاهب السائدة وتطورها لطبيعة الدولة ومدى تدخلها في الحياة العامة، وباختلاف المراحل التاريخية والمذاهب الأيديولوجية، وطبيعة الأنظمة السائدة ومدى تطور التشريع فيها تتعدد المفاهيم والتعريفات التي تحاول توضيح طبيعة الموازنة العامة للدولة.

1-1- مفهوم الموازنة العامة في الفكر المالي

نوضح مفهوم الموازنة العامة في الفكر المالي عن طريق التطرق إلى تطور مفهومها في الفكر المالي التقليدي القائم على الحياد واحترام القواعد الحقوقية والمحاسبية، ومفهومها الحديث الذي يصل إلى حدود المصير السياسي للدولة، ويتضح ذلك من أن الفكر المالي مرّ بمرحلتين كان لهما تأثيرهما الخاص في مفهوم الموازنة العامة.

1-1-1- مفهوم الموازنة في الفكر المالي التقليدي:

قامت فكرة الموازنة بالمفهوم التقليدي على مبدأ التوازن الرقمي بين الإيرادات العامة والنفقات العامة، ووفق هذا عدَّ ظهور العجز المالي في الموازنة العامة خطراً حقيقياً، ومعالجته عن طريق الاقتراض تسبب مديونية دائمة، كما أن لجوء الدولة إلى إصدار أوراق نقدية جديدة من شأنه إحداث حالة تضخمية مستمرة، ووفقاً لهذه النظرة فإن للفائض المتحقق في الموازنة بعض المساوئ على المستوى السياسي والاقتصادي، لأن السلطة السياسية تستخدمه عادة لأغراض انتخابية دعائية، أما على المستوى الاقتصادي فإن الفائض عبارة عن مبالغ اقتُطِعَت من الاقتصاد وتؤدي إلى تجميد جزء من القوة الشرائية. والواقع أن النظرة التقليدية المحايدة تبالغ في إظهار الاختلال في الموازنة، وإيجابيات توازنها الرقمي، على الرغم من أن لكل الإجراءات في حالتي العجز والفائض نتائج إيجابية يمكن تحقيقها[3]. ولقد كان شكل الموازنة العامة وفلسفتها متفقين مع المذهب الحر الذي كان يسود النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية في تلك الفترة، مما جعل دور الدولة ينحصر في المهام الأساسية التقليدية.

1-1-2- مفهوم الموازنة في الفكر المالي الحديث:

في هذه المرحلة تجاوز الفكر المالي الحديث مسألة التوازن الرقمي أو الحسابي، إذ لم يَعُد من الممكن الفصل بين التوازن المالي والتوازن الاقتصادي العام، بل ذهب بعض علماء الاقتصاد والمالية العامة إلى أن التوازن الاقتصادي العام قد يتحقق أحياناً على العجز في الموازنة. أما على المستوى القومي، فتعدُّ الموازنة العامة للدولة، هي الخطة المالية الأساسية لترجمة الخطوط العريضة للسياسة المالية للدولة، بهدف تحقيق التناسب والتكامل بين الخطط المادية القطاعية والتنظيمية المختلفة وبين التدفقات النقدية في إطار الاقتصاد الوطني، كما تعدُّ إحدى الأدوات الرئيسة في عملية تحقيق التوازن بين الموارد المالية المتاحة للدولة وبين متطلبات النشاط الاقتصادي، وما يعكسه هذا التوازن من نتائج إيجابية في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية[7].

1-1-3- مفهوم الموازنة في التشريع الحكومي:

أوردت تشريعات بعض الدول تعريفات مختلفة للموازنة نذكر منها:

عرف القانون الفرنسي في المرسوم الصادر في 19 حزيران 1956م موازنة الدولة بأنها" الصيغة التشريعية التي تقدر بموجبها أعباء الدولة وواردتها، ويؤذن بها. ويقررها البرلمان في قانون الموازنة. الذي يعبر عن أهداف الحكومة الاقتصادية والمالية".

في مصر عرف قانون الموازنة العامة رقم 53 لسنة 1973 الموازنة العامة للدولة بأنها " هي البرنامج المالي للخطة عن سنة مالية مقبلة لتحقيق أهداف محددة، وذلك في إطار الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وطبقاً للسياسة العامة للدولة".

أما في سورية فقد عرف القانون المالي الأساسي الصادر بالمرسوم التشريعي رقم 54 لعام 2006م الموازنة بأنها " الخطة المالية الأساسية السنوية لتنفيذ الخطة الاقتصادية بما يحقق أهدافها ويتفق مع بنيانها العام والتفصيلي".

مما سبق نجد أن مفهوم ومحتوى الموازنة العامة للدولة تطور عبر الزمن فلم تعد الموازنة العامة مجرد تشريع لإضفاء الشرعية على النفقات والإيرادات في بنودها التقليدية التي كانت مرتبطة بالدور التقليدي للحكومة، بل وأصبحت خطة سنوية تعكس الخطط أو الاستراتيجيات المتوسطة أو بعيدة الأمد. والتي تستهدف تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وتنموية مما غير من شكل ومحتوى الموازنة العامة للدولة بما يحقق توفير الفهم لأهدافها وبرامجها وتوفير عرض واضح يتيح إمكانية المتابعة والتقويم والمحاسبة والمساءلة ويمكن من الربط بين نفقات الموازنة العامة للدولة ومدى إسهام تلك النفقات في تحقيق التقدم والنمو باتجاه الأهداف المنشودة والواردة في تلك الخطط والاستراتيجيات الوطنية في أبعادها الاقتصادية الكلية والقطاعية والمكانية.

1-2- أهمية الموازنة العامة للدولة

بعد أن انتظم المجتمع بشكله الحديث في شكل دولة تقوم على رأسها حكومة تسيّر أمورها العادية عن طريق صرف مجموعة من النفقات وفي تحصيل مجموعة من الإيرادات. ومع تطور دور الدولة في المجتمعات الحديثة، لاسيما الدور الاقتصادي فيه، دفع بها إلى إيلاء أهمية بالغة للموازنة العامة.

1-2-1- الأهمية السياسية للموازنة العامة للدولة:

لم تعد الموازنة العامة للدولة مجرد وثيقة محاسبية لنفقات الدولة وإيراداتها بل تدعيم للديمقراطية وتكريس لمبدأ فصل السلطات، ويتجلى ذلك في منح حق إعداد الموازنة وتنفيذها للسلطة التنفيذية، وحق إقرارها ومراقبتها للسلطة التشريعية. فهذا الاعتماد يعد بمنزلة الموافقة من ممثلي الشعب على خطة عمل الحكومة وعلى سياساتها المالية والاقتصادية بصفة عامة والموازنة تكون المرآة العاكسة. كما يعكس البرلمان /السلطة التشريعية/ فلسفته السياسية في إدارة دفة الحكم من الناحية الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أهدافه عن طريق الموازنة العامة للدولة. هذا وتعدُّ الموازنة الأداة الرقابية للسلطة التشريعية لمراقبة أعمال السلطة التنفيذية عن طريق الالتزام بالاعتمادات المخصصة لها.

وليس أدل على الوجه السياسي للموازنة العامة من النتائج السياسية التي تنجم عن رفضها، فإذا لم تقر السلطة التشريعية مشروع الموازنة المقدم من قبل الحكومة، قد تضطر هذه الأخيرة إلى الاستقالة وقد يُحَلُّ المجلس التشريعي [10].

1-2-2- الأهمية الاقتصادية للموازنة العامة:

تكمن أهمية الموازنة العامة للدولة في الدور الذي تؤديه في مجمل النشاط الاقتصادي، فهي أداة فعالة لتنفيذ السياسات المالية للدولة، فمنها يمكن التأثير ومعالجة الآثار الناجمة عن التضخم والكساد عن طريق التحكم في الطلب بتخفيضه أو زيادته، ومن ثمَّ تقليل الانفاق العام أو زيادته عن طريق التحكم في قيمة الضرائب المفروضة [15]. كما تعد الموازنة العامة للدولة أداة

لحماية الصناعات المحلية، فيمكن استخدامها كأداة فعالة لحماية المنتج المحلي من منافسة المنتجات والسلع التي تُسْتورَدُ من الخارج وذلك عن طريق فرض الضرائب والرسوم الجمركية. لقد أصبحت الموازنة العامة في المالية الحديثة أهم وثيقة تملكها الدولة لكونها توفر معلومات تتعلق بأثر السياسات الحكومية في استخدام الموارد على مستوى التوظيف والنمو الاقتصادي وتوزيع الموارد داخل الاقتصاد، وتستخدم الموازنة العامة لتحقيق هدف العمالة الكاملة كما تستخدم أيضاً كوسيلة لتحقيق الاستقرار الاقتصادي [11]. وتعتمد استراتيجية الموازنة العامة في التأثير على مستوى الطلب الكلي في الاتجاه المناسب مستخدمة في ذلك الضرائب والنفقات.

1-2-3- الأهمية الاجتماعية للموازنة العامة للدولة:

تعمل الموازنة العامة على تحقيق التوازن الاجتماعي والقضاء على التفاوت بين دخول الأفراد، مع ضمان وصول بعض الخدمات العامة دون مقابل للفئة ذات الدخل المحدود معتمدة في ذلك على الضرائب في المقام الأول ثم تأت مدفوعاتها /الإعانات/ إلى الأفراد في المقام الثاني. فيمكن للدولة مثلاً أن تقوم بفرض ضرائب مباشرة تصاعدية على ذوي الدخل المرتفع ثم تعيد توزيع هذا الإيراد على شكل خدمات تعليم وصحة وثقافة ورياضة ونظافة ومنها يمكن تحقيق العدالة الاجتماعية عن طريق إعادة توزيع الدخول.

1-3- أهداف الموازنة العامة للدولة:

كان الاعتقاد السائد في الفكر الاقتصادي الكلاسيكي على أن دور الدولة يقتصر على وظائف الدولة الرئيسة (الدولة الحارسة)، لهذا غلب على الفكر الكلاسيكي نوعٌ من الحيادية المالية، حيث تمثل هذا الحياد في فكرة الموازنة بما تشمله من موارد ونفقات حيادية بالنسبة للاقتصاد، أي أن هدف الموازنة هو تمويلي فقط دون إحداث تغيير في البنيان الاقتصادي والاجتماعي.

أما في النظرية الاقتصادية الحديثة، بعد تطور الفكر الاقتصادي الكلاسيكي تحت تأثير فكر الاقتصادي الإنكليزي كينز بمؤلفه الشهير الذي ظهر عام 1936م بعنوان (النظرية العامة للعمالة والفائدة والنقود)، فزاد دور الدولة فلم تعد مستهلكة فحسب بل أصبحت موجهة ومنتجة

للسلع والخدمات [11]. ووجدت الدولة نفسها مضطرة للتدخل في الشؤون الاقتصادية، وكان لذلك انعكاساته على المالية العامة عموماً وعلى الموازنة العامة خصوصاً، فقد استبدلت المالية الحيادية بالمالية المتدخلة، واستخدمت الأدوات المالية للتأثير في الحركة الاقتصادية والاجتماعية.

تعدُّ الموازنة العامة للدولة الأداة الرئيسة لسياسة المالية العامة التي تعد أحد أهم السياسات الاقتصادية الكلية في التأثير في الوضع الاقتصادي والاجتماعي، وهي تمثل حجم تدخل الدولة الاقتصادي ونوعه، كما أن السياسات التي تتحكم بالإيرادات والإنفاق تعدُّ أداة مهمة جداً في التأثير في النمو الاقتصادي الطويل الأجل، وذلك عن طريق تحقيق الكفاءة في توزيع الموارد والحفاظ على الاستقرار الاقتصادي الإجمالي والعدالة في توزيع الدخل القومي، كما أن للموازنة العامة عادة تأثير واضح وشفاف في النمو والتنمية الاقتصادية على المدى طويل الأجل اعتماداً على الخدمات العامة الضرورية التي تؤديها الدولة.

2- مفهوم الموازنة الإثني عشرية والأساس القانوني لها

تعد الموازنة العامة للدولة الأداة الرئيسة التي تجسد توجهات السلطة العامة المالية، وهي بحكم طبيعتها القانونية، قانون سنوي يجب أن يصدر قبل بداية السنة المالية كي تتمكن الحكومة من ممارسة وظائفها المالية، ومع ذلك قد تتعرض لظروف سياسية أو تشريعية تؤدي إلى تأخر إقرار الحكومة للموازنة العامة، الأمر الذي يهدد مبدأ موافقة السلطة التشريعية. وهنا يأتي دور الموازنة الإثني عشرية بوصفها إحدى أهم الأدوات الشرعية المؤقتة التي تضمن استمرارية عمل المرافق العامة دون تعطيل، وفي الوقت نفسه تمنع الحكومة من الانحراف عن الاعتمادات التي وافقت عليها السلطة التشريعية سابقاً.

2-1- الإطار النظري للموازنة الإثني عشرية:

تعرف الموازنة الإثني عشرية بأنها نظام قانون استثنائي يسمح للسلطة التنفيذية باستخدام شهر من اثنا عشرة شهراً من اعتمادات السنة المالية السابقة لكل شهر من أشهر السنة الجديدة إلى

حين صدور قانون الموازنة الجديد، وتعتبر هذه الآلية قانوناً انتقالياً يحمي الدولة من الفراغ المالي [7].

ويعتمد هذا النظام على فلسفة الحفاظ على مبدأ الدورة المالية المنتظمة كي لا تقف الحكومة عن الإنفاق، ولعدم خرف جواز الإنفاق من دون موافقة السلطة التشريعية.

ونشأت فكرة الموازنة الإثني عشرية في فرنسا في القرن التاسع عشر، وهي نتيجة الصراع بين الحكومة والبرلمان تم تقنينها لأول مرة في عام 1959م.

2-2- الأساس القانوني للموازنة الإثني عشرية:

في العديد من الدول العربية والأجنبية ينص القانون على السماح للحكومة بصرف جزء محدد من موازنة العام السابق في حالة عدم إقرار الموازنة العامة السنوية.

- الدستور السوري (2012) – المادة 74:

يستمر العمل بالموازنة السابقة ويصرف شهرياً واحد على إثني عشر من اعتماداتها إلى حيث صدور الموازنة العامة الجديدة.

- الدستور المصري (2014) – المادة 124:

اذا لم يتم اعتماد الموازنة العامة الجديدة يعمل بالموازنة العامة القديمة لحين اعتمادها يصرف شهرياً على أساس 1/12 من اعتماداتها.

- الدستور الأردني – المادة 113:

يقر بتطبيق مبدأ 1/12 إلى حين إقرار الموازنة العامة الجديدة.

اذاً ما هو الدافع القانوني لاعتماد نظام 1/12:

معظم القوانين والدساتير تنص على عدم جواز الإنفاق العام دون موازنة مصدقة من السلطة التشريعية، مما يسهم بالاعتماد على النظام 1/12 ، ولعدم التأخر في إقرار الموازنة العامة السنوية نتيجة الخلافات السياسية أو البطء الإداري.

2-2-1- الطبيعة القانونية للموازنة الإثني عشرية:

- موازنة مؤقتة تهدف إلى ضمان استمرارية الإنفاق العام.
- أداة انتقالية تستمر إلى حين صدور قانون الموازنة العامة للدولة.
- ليست بديلاً عن الموازنة العامة للدولة، ولا يمكن للحكومة استخدامها لتعديل السياسة المالية أو زيادة حجم النفقات العامة.

تقوم وزارة المالية بالتنسيق مع باقي الوزارات بتحديد سقوف الإنفاق لكل شهر مع إعطاء الأولوية للنفقات التشغيلية مثل الرواتب والأجور والخدمات الأساسية، بينما تقيد النفقات الاستثمارية الجديدة، ما يضمن ضبط الإنفاق العام ويعطي مرونة محدودة للتكيف مع المستجدات الاقتصادية.

3- الخصائص الفنية والتنظيمي للموازنة الإثني عشرية

تعد هذه الموازنة مؤقتة تجيز للحكومة الإنفاق شهرياً بما يعادل جزءاً واحداً من إثني عشر جزءاً من اعتمادات السنة المالية السابقة وذلك عند تأخر صدور الموازنة العامة الجديدة، وتستخدم لضمان استمرار عمل المرافق العامة دون توقف.

3-1- الخصائص الفنية للموازنة الاثني عشرية:

3-1-1- موازنة مؤقتة لا مستمرة:

تعد وسيلة مؤقتة لتسيير الأعمال وليس بديلاً عن الموازنة العامة للدولة، وتستمر فقط لحين إقرار الموازنة العامة للدولة ولا تمنح الحكومة صلاحيات تخطيطية بعيدة المدى [9].

3-1-2- تقوم على تجزئة اعتمادات السنة السابقة:

يتم احتساب النفقة المسموح بها كل شهر على أساس 1/12 من اعتماد السنة المالية السابقة وهذا يضمن الحد الأدنى لتسيير المرافق العامة دون توسع [2].

3-1-3- لا تسمح ببرامج جديدة أو توسع في الإنفاق:

لا يمكن بهذه الموازنة فتح مشروعات جديدة أو تنفيذ خطط استثمارية، وتقتصر فقط على النفقات الجارية مثل الرواتب والنفقات الإدارية التي تضمن استمرارية عمل المؤسسات العامة [13].

3-1-4- تؤمن الاستمرارية وليس التطوير:

وظيفتها الأساسية استمرارية عمل المؤسسات العامة ولا تعتمد لأغراض التنمية أو تعديل أولويات الانفاق العام [12].

3-1-5- لا تشمل النفقات الاستثمارية:

إن المشروعات الاستثمارية تستلزم اعتمادات جديدة، وهو غير متاح في نظام الموازنة الإثني عشرية، حيث يسمح فقط بالنفقات الضرورية لاستكمال مشروعات سابقة اذا كان توقفها يسبب ضرراً كبيراً [6].

3-2- الخصائص التنظيمية للموازنة الإثني عشرية:

يوجد مجموعة من الخصائص التي تميز هذه الموازنة:

3-2-1- الحصول على إذن قانوني خاص من السلطة التشريعية:

لا يجوز للحكومة الصرف وفق الموازنة الإثني عشرية دون تفويض قانوني، قد يكون التفويض منصوصاً في الدستور أو بقانون مستقل أو أي مستند قانوني حسب المرحلة التي تمر بها الدولة [4].

3-2-2- تحديد مدة العمل بها (شهر بـ شهر):

تطبق هذه الموازنة لمدة شهر واحد قابلة للتجديد تلقائياً ما دام لم تقر الموازنة العامة للدولة، ولا تمنح لسنة كاملة، لأنها ليست موازنة بديلة [1].

3-2-3- الرقابة المالية عليها أشد من الموازنة السنوية:

طالما أنها موازنة استثنائية، فهي تخضع لنظام رقابي أشد صرامة، غالباً ما تلزم الجهات الحكومية بتقارير شهرية دقيقة [5].

3-2-4- هيكل الإيرادات العامة ثابت:

تحصل الإيرادات العامة وفق القوانين النافذة ولا يسمح باعتماد مصادر جديدة للإيرادات أو فرض رسوم جديدة [8].

3-2-5- تخضع لنفس قواعد المحاسبة الحكومية:

رغم أنها نظام استثنائي إلا أنها تسجل وفق قواعد المحاسبة الحكومية المعمول بها [14].

4-المزايا والتحديات الاقتصادية والمالية للموازنة الإثني عشرية

يوجد مجموعة من المزايا والتحديات لهذه الموازنة

4-1- المزايا الاقتصادية والمالية للموازنة الإثني عشرية:

4-1-1- ضمان استمرارية الإنفاق والحفاظ على الاستمرار المالي:

هي من أهم مزايا هذه الموازنة لأنها تمنع توقف العمل في المؤسسات العامة حيث يشير مكتب المحاسبة الحكومي الأمريكي (GAO) إلى أن أحد أهم مبررات اللجوء إلى نظام 1/12 هو تفادي توقف عمل الحكومة وحماية الأنشطة الحيوية [17].

4-1-2- زيادة الانضباط المالي على المدى القصير:

إن اعتماد إنفاق شهري محدود يساهم في عدم التوسع غير المدروس ويخضع الإنفاق العام لرقابة أعلى، مما يؤدي إلى ترشيد الإنفاق العام وتحديد الأولويات قصيرة المدى بدقة.

4-1-3- تعزيز المرونة في مواجهة عدم اليقين الاقتصادي:

يسمح نظام 1/12 المؤقت للحكومات التكيف مع الظروف الطارئة وخصوصاً عند حدوث أزمات سياسية أو مالية أو تأخر اعتماد الموازنة، مما يقلل من أثر الأزمات السياسية أو المالية على الأداء الاقتصادي العام من خلال توفير تمويل مستقر ولو بأدنى الحدود [16].

4-1-4- الحد من زيادة التوقعات في التقديرات الخاصة بالإنفاق العام:

في كثير من الدول النامية، تقل دقة التقديرات السنوية فيقوم نظام 1/12 بتخفيض هامش الخطأ بالتقدير من خلال ربط الإنفاق العام بالنفقة المنفذة سابقاً وليس بتوقعات قد تكون مبالغ بها.

4-2- التحديات الاقتصادية للموازنة الإثني عشرية:

4-2-1- توقف التخطيط الاقتصادي والمالي متوسط وطويل الأجل:

إن الإنفاق على أساس شهري يعرقل تنفيذ المشروعات الاستثمارية الكبرى لأنه لا يسمح بالالتزامات متعددة السنوات، حيث أن الأنظمة المالية المؤقتة تربك البرامج الاستثمارية وتزيد كلفتها بسبب عدم القدرة على تحديد سقف إنفاق واضح للجهات المنفذة.

4-2-2- تقليص القدرة على إدارة الأداء العام الحكومي:

يرتبط تحسين فاعلية الأداء الحكومي بموازنات سنوية واضحة وأهداف قابلة للقياس، فالموازنة العامة المؤقتة تقوض منطق الموازنة الموجهة بالنتائج لأنها تبقي الإدارات في حالة عمل طارئ لا تسمح بتحديد مؤشرات أداء واضحة.

4-2-3- زيادة عدم اليقين عند القطاع الخاص:

إن تأخر اعتماد الموازنة العامة للدولة، واعتماد موازنة 1/12 يقلص قدرة الأسواق على توقع حجم الإنفاق العام مما يؤثر على قرارات الاستثمار وسوق العمل.

4-2-4- ارتفاع التكاليف الإدارية:

إن العمل بنظام 1/12 يتطلب تحديثات شهرية للتدفقات النقدية وتقارير رقابية إضافية وهذه الإجراءات تزيد من تكاليف إدارة الالتزامات قصيرة المدى.

4-2-5- تقييد قدرة الحكومة على الاستجابة لحاجة المجتمع:

إن محدودة النفقات العامة يمنع تحويل مبادرات عاجلة أو إصلاحات ضرورية ما يخلق فجوات تمويلية في القطاعات الاجتماعية مثل الصحة والتعليم [17].

5-التجارب الدولية والعربية:

وفق دليل صندوق النقد الدولي هذه الموازنة 1/12 ممارسة معروفة في حالات الانتقال أو عند تأخر موافقة البرلمان على الموازنة قبل بدء السنة المالية، وذلك لتأمين استمرارية العمل الحكومي. رغم هذا الهدف المؤقت النظري، فإن بعض الدول أصبحت تعتمد نظام الاثني عشرية لفترات طويلة ما أثار جدلاً كبيراً حول جدوى النظام 1/12 ودوره في الشفافية والرقابة المالية.

5-1- تجربة بلجيكا:

لجأت بلجيكا مراراً إلى نظام 1/12 عندما تعذر إقرار الموازنة العامة للدولة بسبب فراغ في السلطة الحكومية ووجود حكومة مؤقتة، وخصوصاً الفترة من 2010 – 2012 بسبب تأخر تشكيل الحكومة، وكذلك نهاية عام 2024 ومطلع عام 2025 عندما حصل فراغ حكومي في بلجيكا، حيث اعتمد البرلمان الفدرالي موازنة 1/12 للربع الأول من عام 2025 ثم ممدها لاحقاً حنى نهاية الربع الثاني من عام 2025 لتأمين الاستمرارية في العمل الحكومي.

5-2- تجربة موزمبيق:

في وثيقة صادرة عن وزارة الاقتصاد والمالية الموزمبيقية لعام 2024 تفيد أن تنفيذ موازنة 2024 يجب أن يلتزم بنظام 1/12 حتى إقرار موازنة 2025، وكان السبب إجراء الانتخابات في شهر تشرين الأول 2024 وتأخر انتقال السلطة الحكومية.

5-3- تجربة لبنان:

يعتبر لبنان من أشهر الدول العربية التي طبقت نظام الاثني عشرية لفترة طويلة بعد أخر موازنة رسمية لعام 2006 لم تقر موازنات جديدة في موعدها القانوني لسنوات متتالية وأصبح الصرف على أساس الإثني عشرية ممارسة شبه واضحة، وبقي ذلك مستمراً حتى عام 2017، هذه التجربة توضح كيف أن نظام الإثني عشرية تتحول من أداة مؤقتة إلى نظام شبه دائم، مع ما يرافق ذلك من مخاطر على الحوكمة المالية والاستقرار الاقتصادي.

5-4- تجربة سورية:

في سياق الأزمات الاقتصادية والسياسية لجأت الحكومة السورية الانتقالية في مطلع عام 2025 إلى اعتماد نظام الموازنة الإثني عشرية كإجراء مؤقت بعدما أصبح من الصعب إقرار موازنة سنوية، وحسب تصريحات مسؤولين في وزارة المالية السورية أن هذا النظام اعتمد خصوصاً لتغطية الرواتب والأجور والخدمات الأساسية وإدارة النفقات التشغيلية مع مرونة في إعادة ترتيب الأولويات.

وبناء على التجارب الدولية والعربية فإن نظام الموازنة الإثني عشرية أداة شرعية وضرورية في بعض الأوقات (أزمات سياسية واقتصادية، انتقال حكومي، تأخيرات تشريعية) يجب أن تستخدم بحذر كوسيلة مؤقتة فقط، وإذا تم اعتمادها لفترات طويلة كما حصل بلبنان يفضي إلى أزمات مالية وتراكم ديون عامة وانهيار ثقة المجتمع بالدولة وهدر الموارد العامة.

6- تحليل إمكانية التطبيق في الاقتصادات النامية:

تعد الموازنة 1/12 أداة مؤقتة لتمويل الإنفاق العام حين يتعذر إقرار الموازنة العامة للدولة، ويمكن تحليل جدواه وملاءمته للاقتصادات النامية من زاويتين (فنية – مالية) و(مؤسسية – دستورية)، حيث تؤمن هذه الموازنة للدول النامية التي تغلب الأزمات على نظمها السياسية والاقتصادية الاستمرارية في الإنفاق العام وتحمي تلك الاقتصادات الضعيفة من توقف صرف الرواتب والأجور والخدمات الأساسية عند التأخر التشريعي، وكذلك يبسط نظام 1/12 للإدارة الحكومية كافة السياسات المالية خلال فترات الانتقال السياسي والأزمات الاقتصادية والتشريعية، كذلك يقلل هذا النظام من مخاطر الصدمات الاجتماعية حيث يحافظ على استقرار النفقات الاجتماعية مما يساعد من استمرار الخدمات الاجتماعية من تعليم وصحة.

لكن تطبيق هذا النظام في الدول النامية له مجموعة من العيوب يمكن اجمالها بمايلي:

- تجميد الأولويات السياسية والمالية: يمنع هذا النظام إدراج أولويات جديدة أو إعادة توجيه الانفاق العام نحو أولويات تنموية طارئة.
- تتصف الاقتصادات النامية بأنها ذات أنظمة محاسبية ضعيفة ومحدودية قاعدة البيانات، مما ينعكس على الصعوبات في تعديل الاعتمادات المؤقتة.
- قد تتأثر المشروعات الاستثمارية في الدول النامية بفعل عدم استقرار التمويل الشهري المؤقت مما يؤثر على الأداء الطويل الأمد.

ويمكن اقتراح مجموعة من الضوابط اللازمة لتطبيق نظام 1/12 في الاقتصادات النامية:

اذا فرضت الظروف السياسية والاقتصادية والتشريعية الحاجة إلى اعتماد الموازنة الإثني عشرية يوصي الباحث بمايلي:

- تقييد زمني واضح (نص قانوني يحدد مدة التطبيق) بمدة لا تتجاوز ستة أشهر قابلة للتمديد لمرة واحدة بموافقة برلمانية.
- تحديد البنود المسموح بصرفها: السماح فقط لصرف النفقات الجارية الأساسية (رواتب وأجور – نفقات إدارية – صحة – تعليم ..)، مع حظر للنفقات الاستثمارية الجديدة أو الالتزامات طويلة الأجل دون موافقة برلمانية.
- الزام الحكومة بتقديم تقارير شهرية للبرلمان أو للهيئات الرقابية عن النفقات العامة المنفذة ومقارنتها بالسنة السابقة.
- السماح بإجراء تعديلات فنية بين الأبواب في الموازنة بشكل محدود جداً.

- استثناء برامج الحماية الاجتماعية من تخفيضات النفقات العامة لضمان عدم تآكل الحماية الاجتماعية.

اذاً: نظام 1/12 مفيد كأداة طارئة ومؤقتة للحفاظ على استمرارية الانفاق العام، لكنها ليست بديلاً عن عملية اعتماد الموازنة العامة، وتطبيقها في الدول النامية يحتاج إلى ضوابط دستورية وفنية صارمة.

مناقشة الفرضيات

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث نجد أن:

- الفرضية الأولى صحيحة حيث أن الموازنة الإثني عشرية تسهم في استمرارية الإنفاق الحكومي دون توقف.
- الفرضية الثانية صحيحة حيث الاعتماد المستمر على هذا النظام قد يؤدي إلى بطء التخطيط المالي.
- الفرضية الثالثة صحيحة حيث أن فعالية النظام الإثني عشري تختلف باختلاف حجم الإنفاق العام وطبيعة الاقتصاد الحكومي.

النتائج والتوصيات:

1- النتائج:

- تشكل الموازنة الإثني عشرية آلية إنقاذ مالي وقت غياب الموازنة العامة للدولة.
- تحد الموازنة الإثني عشرية من قدرة الدولة على تنفيذ المشروعات الاستراتيجية الكبيرة.
- فعالية الموازنة الإثني عشرية مرهونة بمدة استخدامها (على المدى القصير فعالة وعلى المدى الطويل مرهقة).

2- التوصيات:

- ضرورة اعتماد الموازنة الإثني عشرية في الأزمات السياسية والاقتصادية والتشريعية كحل مؤقت لا دائم.

- تحسين آليات إعداد الموازنات العامة لتجنب اللجوء للموازنة الإثني عشرية بشكل متكرر.
- تعزيز الشفافية والتخطيط متوسط وطويل الأجل لتخفيف آثار اللجوء للموازنة الإثني عشرية.

قائمة المراجع

1-السيد، أحمد. (2017) – **المالية العامة والنظام الضريبي**. دار المطبوعات الجامعية، الاسكندرية، ص 264.

2 -السيد، سامي. (2019) – **مبادئ المالية العامة**. منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ص 178.

3-السيوفي، قحطان. (1989) – **اقتصاديات المالية العامة**. دار طلاس، دمشق، ص 72.

4- الشافعي، محمد. (2018) – **القانون المالي**. دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ص 190.

5- القيسي، أسامة. (2016) – **الرقابة المالية والإدارية**. مكتبة الرشد، الرياض، ص 121.

6- الكبيسي، عبد القادر. (2015) – **مبادئ المالية العامة**. جامعة بغداد، بغداد، ص 159.

7- المهايني، محمد خالد. (2012) – **الاتجاهات الحديثة للموازنة العامة للدولة – تجارب عربية مقارنة**. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 6.

8- بيومي، حسن. (2015) – **المالية العامة والتشريع المالي**. دار الفكر العربي، القاهرة، ص 254.

9- جمال الدين، محمد. (2017) – **المالية العامة**. دار النهضة العربية، القاهرة، ص 213.

10- شباط، يوسف. (1997) – **المالية العامة**. منشورات جامعة دمشق، دمشق، ص 53.

11- شريف، رجاء. (2012) – **إدارة الموازنة العامة في ظل الأزمات وأدوار المؤسسات والهيئات الحكومية**. ورشة عمل المنظمة العربية للتنمية، استنبول، ص13.

12- عبد الرحمن، عادل. (2016) – **المالية العامة**. دار النهضة الفكر الجامعي، الاسكندرية، ص305.

13- عبد المنعم، إحسان. (2018) – **المالية العامة والسياسة المالية**. دار المسيرة، عمان، ص 241.

14- عكاشة، فؤاد. (2014) – **المحاسبة الحكومية**. دار المريخ، الرياض، ص89.

15- غنام، فريد. (2006) – **إطار مقترح لإعداد وتطبيق موازنة البرامج والأداء في فلسطين**. الجامعة الإسلامية، غزة، ص23.

16- CRS, **Biennial Budgeting**, Issues and Options, 2016, p37.

17- GAO, **Biennial Budgeting**: Summary Of Major Issues, 1984, p12.

تقييم الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية باستخدام نموذج القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)

(دراسة تطبيقية على القطاعين الصناعي والخدمي خلال الفترة 2020-2024)

رهف سحار

ملخص

تتناول هذه الدراسة قياس الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) ، بهدف تحديد مدى قدرة هذه الشركات على خلق قيمة اقتصادية حقيقية تتجاوز تكلفة رأس المال المستثمر. وقد انطلقت الدراسة من مشكلة محددة تتمثل في محدودية استخدام المؤشرات المالية التقليدية في تقييم الأداء المالي، حيث لا تعكس بالضرورة قدرة الشركات على توليد قيمة مضافة للمساهمين.

تهدف الدراسة إلى: قياس الأداء المالي للشركات باستخدام EVA ، تحليل الاتجاهات الزمنية لمؤشر EVA خلال فترة الدراسة، مقارنة الأداء بين القطاعين الصناعي والخدمي، إبراز فعالية EVAكأداة تقييم مالي متقدمة تساعد الإدارات والمستثمرين على اتخاذ قرارات استراتيجية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وحُسب مؤشر EVA لشركات مختارة في القطاعين الصناعي والخدمي خلال فترة خمس سنوات باستخدام البيانات المنشورة في القوائم المالية. وأظهرت النتائج أن بعض الشركات حققت EVA موجبة، ما يعكس قدرتها على خلق قيمة اقتصادية، بينما سجلت شركات أخرى EVA سالبة، ما يشير إلى ضعف تغطية الأرباح لتكلفة رأس المال. وأكدت التحليلات الإحصائية وجود فروق دالة بين الشركات وبين القطاعين، مع ملاحظة تأثير القطاع وكفاءة إدارة رأس المال على الأداء المالي.

الكلمات المفتاحية: القيمة الاقتصادية المضافة، الأداء المالي.

Abstract

This study examines the financial performance of companies listed on the Damascus Securities Exchange using the Economic Value Added (EVA) indicator, aiming to assess the extent to which these companies generate real economic value exceeding the cost of invested capital. The study originates from a specific problem: the limitations of traditional financial indicators in evaluating financial performance, as they do not necessarily reflect the companies' ability to create added value for shareholders.

The study aims to: measure financial performance using EVA,
analyze temporal trends of EVA over the study period, compare performance between the industrial and service sectors, highlight the effectiveness of EVA as an advanced financial evaluation tool assisting management and investors in making strategic decisions.

The study adopts a descriptive-analytical approach. EVA was calculated for selected companies in the industrial and service sectors over five consecutive years using published financial statements. Results show that some companies achieved positive EVA, reflecting their ability to generate

economic value, while others recorded negative EVA, indicating insufficient profits to cover the cost of capital. Statistical analyses confirmed significant differences among companies and between sectors, with sector type and capital management efficiency influencing financial performance.

Keywords : Economic Value Added , Financial Performance.

مقدمة

تواجه الأسواق المالية تحديات كبيرة نتيجة التحولات الاقتصادية المتسارعة، مما يجعل تقييم الأداء المالي للشركات أداة حاسمة لدعم القرارات الإدارية والاستثمارية. وتكشف الدراسات الحديثة عن محدودية الاعتماد على المؤشرات المحاسبية التقليدية مثل الربحية على الأصول أو حقوق الملكية، حيث لا تعكس هذه المؤشرات بالضرورة قدرة الشركات على خلق قيمة اقتصادية حقيقية للمساهمين. ومن هنا برز مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) كأحد الأدوات الحديثة لقياس الأداء المالي، إذ يجمع بين الربحية الفعلية للشركة وتكلفة رأس المال المستثمر، موفرًا بذلك مؤشراً أكثر موضوعية لخلق القيمة الاقتصادية.

تكتسب دراسة EVA أهمية خاصة في الأسواق النامية، حيث يساعد هذا المؤشر على تحديد مدى فعالية إدارة الشركات في استخدام الموارد المالية، ويتيح تقييم الفجوة بين الربحية المحاسبية والقيمة الاقتصادية المضافة. كما يقدم EVA أداة استراتيجية متقدمة لدعم القرارات الاستثمارية، من خلال

تمييز الشركات القادرة على تحقيق قيمة مضافة حقيقية عن تلك التي تسجل أداء مالي دون تعظيم القيمة الاقتصادية.

تستهدف هذه الدراسة تقديم تحليل تطبيقي لأداء الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، مع التركيز على القطاعين الصناعي والخدمي، من خلال قياس مؤشر EVA على مدى خمس سنوات متتالية. ويعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمًا البيانات المالية المنشورة للشركات كقاعدة أساسية لحسابEVA ، بهدف تحليل الاتجاهات السنوية للقيمة الاقتصادية المضافة، ومقارنة الأداء بين الشركات والقطاعات المختلفة.

من المتوقع أن يساهم هذا البحث في تعزيز الوعي بأهمية استخدام مؤشرات قائمة على القيمة لتقييم الأداء المالي، وأن يقدم إطارًا عمليًا لدعم القرارات الإدارية والاستثمارية المبنية على القدرة الفعلية للشركات على خلق القيمة الاقتصادية، بدل الاكتفاء بالربحية المحاسبية.

1. **مشكلة البحث:**

في ظل اعتماد العديد من الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية على مؤشرات الربحية التقليدية لتقييم أدائها المالي، تبرز إشكالية مدى قدرة هذه المؤشرات على عكس الأداء المالي الحقيقي القائم على خلق القيمة بعد تغطية تكلفة رأس المال. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية عند تقييمه باستخدام نموذج القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) خلال الفترة 2020–2024؟

2. هل تختلف نتائج تقييم الأداء المالي باستخدام EVA بين الشركات محل الدراسة؟
3. هل توجد فروق في تقييم الأداء المالي باستخدام EVA بين القطاع الصناعي والقطاع الخدمي؟
4. ما اتجاه تطور الأداء المالي المقاس باستخدام EVA خلال فترة الدراسة؟

2. أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهميته من عدة محاور:

1 .تقديم أداة تقييم حديثة للأداء المالي للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

2 .مساعدة المستثمرين والإدارة العليا في اتخاذ قرارات استثمارية قائمة على خلق القيمة الاقتصادية.

3 .سد فجوة بحثية في الأسواق الناشئة، حيث قلة من الدراسات التي تطبق نموذج EVA بشكل عملي ومقارن بين القطاعات المختلفة.

4. المساهمة في تطوير آليات قياس الأداء المالي بما يتوافق مع البيئة الاقتصادية السورية.

3. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

1 .قياس الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية باستخدام نموذجEVA.

2 .مقارنة القيمة الاقتصادية المضافة بين القطاع الصناعي والقطاع الخدمي.

3 .تحليل الاتجاهات السنوية لمؤشر EVA خلال فترة الدراسة.

4. تقديم توصيات عملية للإدارة العليا والمستثمرين حول تحسين استخدام رأس المال وزيادة خلق القيمة.

4. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المالي المقاس باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) بين الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية خلال فترة الدراسة 2020–2024.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المالي المقاس باستخدام مؤشر EVA بين الشركات الصناعية محل الدراسة.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المالي المقاس باستخدام مؤشر EVAبين الشركات الخدمية محل الدراسة.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الأداء المالي المقاس باستخدام مؤشر EVAبين القطاع الصناعي والقطاع الخدمي.
4. يوجد اتجاه معنوي لتغير مستوى الأداء المالي المقاس باستخدام مؤشر EVA خلال الفترة الزمنية (2020–2024).

5. متغيرات البحث:

المتغير المستقل: القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) للشركات.

المتغير التابع: الأداء المالي للشركات.

6. حدود البحث:

الزمانية: يغطي البحث الفترة من 2020 حتى 2024.

المكانية: يقتصر البحث على الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

7. الدراسات السابقة:

- دراسة Indriakati (2023) بعنوان:

Financial Performance Analysis Using the Economic Value Added Method

تحليل الأداء المالي باستخدام طريقة القيمة الاقتصادية المضافة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأداء المالي للشركات باستخدام أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) وبيان دوره في قياس خلق القيمة الاقتصادية، تمثلت مشكلة الدراسة في مدى قدرة EVA على تقديم صورة أكثر شمولية عن الأداء المالي مقارنة بالربحية المحاسبية، و تكمن أهمية الدراسة في حداثة تطبيق نموذج EVA واعتماده على تكلفة رأس المال كمحدد رئيسي للأداء.

اعتمدت الدراسة على عينة من الشركات المدرجة في السوق المالي الاندونسي ، بالاعتماد على بيانات القوائم المالية المنشورة. وأظهرت النتائج أن بعض الشركات حققت EVA موجبة، مما يدل على قدرتها على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة، في حين حققت شركات أخرى قيماً سالبة. وأوصت الدراسة إدارات الشركات بالتركيز على تحسين كفاءة استخدام رأس المال وتبني مؤشرات قائمة على القيمة في التقييم المالي.

- دراسة Ali et al. (2022) بعنوان:

Financial Performance Analysis using Economic Value Added (EVA) Method

تحليل الأداء المالي باستخدام طريقة القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأداء المالي للشركات باستخدام مؤشر EVA وقياس قدرته على تحديد مدى تحقيق الشركات لقيمة اقتصادية مضافة، انطلقت الدراسة من مشكلة الاعتماد المفرط على المؤشرات التقليدية التي لا تأخذ بعين الاعتبار تكلفة رأس المال، وتكمن أهمية الدراسة في إبراز EVA كأداة حديثة تعكس العلاقة بين الربحية والاستثمار.

شملت عينة الدراسة عدداً من الشركات العاملة في قطاعات مختلفة، معتمدة على بيانات مالية لعدة سنوات. وتوصلت النتائج إلى أن EVA يوفر مؤشراً دقيقاً لقياس الأداء المالي الحقيقي، حيث أظهر تباينًا واضحًا بين الشركات. وأوصت الدراسة باستخدام EVA إلى جانب المؤشرات التقليدية لدعم القرارات الإدارية والاستثمارية.

- دراسة Sugianto & Falah (2019) بعنوان:

The Analysis of Financial Performance Using Economic Value Added and Financial Value Added in Manufacturing Companies

تحليل الأداء المالي باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة المالية المضافة في شركات التصنيع

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأداء المالي للشركات الصناعية باستخدام مؤشري القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) والقيمة المالية المضافة(FVA) ، وبيان مدى فعاليتهما مقارنة بالمؤشرات المالية التقليدية، انطلقت الدراسة من مشكلة قصور المقاييس التقليدية في قياس القيمة الحقيقية التي تحققها الشركات للمساهمين، وتبرز أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على نماذج قائمة على القيمة، تساعد في تقييم الأداء المالي بشكل أدق.

اعتمدت الدراسة على عينة من الشركات الصناعية المدرجة في سوق الأوراق المالية في اندونيسيا، باستخدام بيانات القوائم المالية لعدة سنوات. وتوصلت النتائج إلى أن مؤشر EVA يعكس قدرة الشركات على خلق قيمة اقتصادية حقيقية بشكل أفضل من بعض المؤشرات التقليدية. كما أظهرت النتائج وجود فروقات في الأداء بين الشركات محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد EVAكأداة مساندة في تقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات الاستثمارية.

- دراسة مطر & الحمداني (2022) بعنوان:

استخدام القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) في تقييم الأداء المالي للشركات الصناعية

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المالي للشركات. تمثلت مشكلة الدراسة في قصور أدوات التقييم التقليدية عن عكس الأداء الحقيقي للشركات. وتبرز أهمية الدراسة في اعتماد EVA كمؤشر يجمع بين الربحية وتكلفة رأس المال.

حلّل الباحثان أداء الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية باستخدامEVA ، ووجدوا أن EVAأداة جيدة لقياس القيمة الاقتصادية الحقيقية،إضافة الى اختلاف في النتائج بين القطاعات المختلفة ، خاصة في الشركات التي تواجه تغيّرات تشغيلية كبيرةباستخدام بيانات القوائم المالية. وتوصلت النتائج إلى أن EVA يوفر مؤشراً أكثر دقة في تقييم الأداء المالي مقارنة بالمؤشرات التقليدية. وأوصت الدراسة بتبني EVA ضمن تقارير الأداء المالي لدعم متخذي القرار.

- دراسة لعقون &يوسفي (2021) بعنوان:

أثر مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) في قياس الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة على مؤسسة الأوراسي درست الأداء المالي للمؤسسة باستخدام نموذج EVA، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة في قياس الأداء المالي، تمثلت مشكلة الدراسة في مدى قدرة EVA على تجاوز محدودية المؤشرات المالية التقليدية في تقييم الأداء. وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على نموذج قائم على خلق القيمة.

أظهرت نتائج الدراسة أن EVA يعد مؤشرًا فعالًا في قياس الأداء المالي، ويساعد في تحديد قدرة المؤسسات على تحقيق عوائد تفوق تكلفة رأس المال. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد EVA ضمن نظم التقييم المالي لما له من أثر إيجابي في تحسين كفاءة القرارات الإدارية.

- دراسة بن سنة & قاشي (2021)

القيمة الاقتصادية المضافة كأداة لقياس خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية

هدفت الدراسة الى استخدام EVA لتفسير تغيرات القيمة السوقية لأسهم شركات التأمين في الجزائر، والوصول الى أدوات دقيقة لقياس العلاقة بين الأداء المالي والقيمة السوقية في الشركات الجزائرية، و انطلقت الدراسة من مشكلة غياب مؤشرات دقيقة تقيس القيمة الحقيقية التي تحققها المؤسسات. وتكمن أهمية الدراسة في توضيح العلاقة بين EVA وخلق القيمة للمساهمين.
وأظهرت النتائج أن تحقيق EVA موجبة يعكس قدرة المؤسسة على خلق قيمة اقتصادية، بينما تشير القيم السالبة إلى ضعف الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد EVA كمؤشر استراتيجي في تقييم الأداء المالي وتعزيز استدامة المؤسسات.

- دراسة اسماعيل و عبيد (٢٠٢٠) بعنوان:

أثر الربحية والقيمة الاقتصادية المضافة في القيمة السوقية المضافة

هدفت الدراسة إلى إبراز دور مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) في تفسير التغير في القيمة السوقية المضافة للمصارف، انطلقت الدراسة من مشكلة تحديد أي المؤشرين أكثر قدرة على تفسير التغيرات في القيمة السوقية ودرست مدى قدرة EVA والربحية التقليدية على تفسير القيمة السوقية المضافة في المصارف السورية الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالي،. وتكمن أهمية الدراسة في الربط بين المؤشرات المحاسبية والمؤشرات القائمة على القيمة.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير إيجابي ذي دلالة لمؤشر EVA على القيمة السوقية المضافة، وتفوقه على بعض مؤشرات الربحية التقليدية، وأكدت الدراسة أن EVA أداة فعالة في تقييم الأداء المالي للمصارف السورية وقياس قدرتها على خلق قيمة اقتصادية للمساهمين.

مما سبق تشير الدراسات السابقة العربية والأجنبية إلى أهمية استخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) في تقييم الأداء المالي وقياس قدرة الشركات على خلق قيمة اقتصادية حقيقية للمساهمين، حيث أكدت معظم هذه الدراسات تفوق EVA على مؤشرات الأداء المالي التقليدية. وقد تركزت الدراسات الأجنبية على تطبيق EVA في أسواق وقطاعات مختلفة، أبرزها القطاع الصناعي والمصرفي، بينما تناولت الدراسات العربية هذا المؤشر في بيئات اقتصادية متنوعة. وعلى المستوى المحلي، تُعد دراسة إسماعيل وعبيد (2020) من الدراسات القليلة التي تناولت تطبيق EVA في سوريا، حيث ركزت على القطاع المصرفي الخاص وأثبتت فاعلية المؤشر في تفسير القيمة السوقية المضافة. إلا أن هذه الدراسة اقتصرت على قطاع واحد، ولم تتناول القطاعات غير المصرفية أو تحليل الاتجاهات الزمنية لمؤشر EVA .

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تطبق مؤشر EVA على القطاعين الصناعي والخدمي في سوق دمشق للأوراق المالية، مع التركيز على تحليل الاتجاهات السنوية للمؤشر خلال فترة الدراسة، بما يسهم في سد فجوة بحثية قائمة وتقديم نتائج تطبيقية تخدم متخذي القرار والمستثمرين في السوق المحلي.

8. الإطار النظري

أولًا: الإطار المفاهيمي للقيمة الاقتصادية المضافة(EVA)

تُعدّ القيمة الاقتصادية المضافة (Economic Value Added – EVA) أحد أهم المقاييس الحديثة المعتمدة على مفهوم الإدارة القائمة على القيمة، حيث تهدف إلى قياس مقدار القيمة التي تحققها الشركة بعد تغطية تكلفة رأس المال المستخدم. ويعتمد هذا المؤشر على مبدأ أساسي مفاده أن تحقيق الربح المحاسبي لا يُعد كافيًا ما لم يتم تعويض تكلفة مصادر التمويل. ويُستخدم EVA على نطاق واسع في التحليل المالي المعاصر لما يوفره من مقياس يعكس الأداء الاقتصادي الحقيقي للشركات.(Stewart, 2021)

ثانياً: دور EVA في تحسين جودة تقييم الأداء المالي

يسهم مؤشر EVA في تحسين جودة تقييم الأداء المالي من خلال دمجه بين الربحية وكفاءة استخدام رأس المال، الأمر الذي يجعله أكثر شمولية مقارنة بالمؤشرات التقليدية. ويتيح هذا المؤشر إمكانية تقييم القرارات الإدارية المتعلقة بالاستثمار والتمويل بصورة أدق، خاصة في ظل بيئات

اقتصادية تتسم بالتقلب وعدم الاستقرار. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن EVA يُعد أداة فعالة في دعم متخذي القرار عند تقييم الأداء طويل الأجل للشركات.(Young & O'Byrne, 2020)

ثالثاً EVA :وتكلفة رأس المال

ترتبط القيمة الاقتصادية المضافة ارتباطًا وثيقًا بتكلفة رأس المال، إذ يُعد هذا العنصر محورًا رئيسيًا في احتساب .EVA وتعكس تكلفة رأس المال الحد الأدنى للعائد الذي يتوقعه المستثمرون مقابل المخاطر التي يتحملونها. وبالتالي، فإن أي انخفاض في تكلفة رأس المال يسهم مباشرة في تحسين قيمةEVA ، حتى في حال ثبات مستوى الأرباح. وقد أكدت دراسات حديثة أن إدارة تكلفة رأس المال تُعد من العوامل الحاسمة في تعزيز القدرة التنافسية للشركات وتحقيق قيمة اقتصادية مضافة (Damodaran, 2021).

رابعاً EVA :كأداة لقياس الاستدامة المالية

أصبح مؤشر EVA يُستخدم في السنوات الأخيرة كأداة لقياس الاستدامة المالية، لما يوفره من مؤشرات حول قدرة الشركات على تحقيق قيمة مضافة بشكل مستمر. فالشركات التي تحافظ على EVAموجبة على المدى الطويل تُعد أكثر قدرة على مواجهة الأزمات الاقتصادية وتحقيق استقرار مالي. وتشير بعض الدراسات الحديثة إلى أن EVA يسهم في تعزيز الانضباط المالي داخل الشركات، من خلال ربط الأداء المالي بالأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل (Brealey, Myers & Allen, 2022).

خامساً: أهمية تطبيق EVA في الأسواق المالية

تزداد أهمية تطبيق نموذج EVA في الأسواق المالية لما له من دور في تحسين شفافية التقارير المالية وتوفير معلومات ذات قيمة للمستثمرين. ويساعد هذا المؤشر في تقييم كفاءة الشركات المدرجة، كما يعزز من قدرة المستثمرين على اتخاذ قرارات استثمارية مبنية على خلق القيمة وليس فقط على الأرباح المحاسبية. وتؤكد الأدبيات المالية الحديثة أن اعتماد EVA يساهم في تطوير أساليب التحليل المالي في الأسواق المالية المختلفة.(Ross et al., 2023)

مما سبق ترى الباحثة أن اعتماد مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) في تقييم الأداء المالي يُعدّ خيارًا مناسبًا للدراسات التطبيقية، كونه يوفر قياسًا أكثر واقعية للأداء المالي مقارنة بالمؤشرات التقليدية، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية التي تواجه الشركات. كما أن تطبيق EVA على شركات مدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية يسهم في إثراء الأدبيات المحلية، ويقدم نتائج عملية يمكن الاستفادة منها من قبل الإدارات والمستثمرين على حد سواء

9. الإطار العملي للدراسة

أولًا: منهج البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تحليل البيانات المالية للشركات محل الدراسة، وتطبيق نموذج القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) لقياس الأداء المالي وقدرة الشركات على خلق قيمة اقتصادية خلال فترة الدراسة.

ثانيًا: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، أما عينة البحث فتم اختيارها عينة شملت شركات من:

القطاع الصناعي: الشركة الأهلية للزيوت، شركة إسمنت البادية.

القطاع الخدمي: الشركة الأهلية للخدمات، الشركة المتحدة للإعلان.

وذلك لتوافر البيانات المالية اللازمة ولتمثيل أكثر من قطاع اقتصادي.

ثالثًا: فترة ومصادر البيانات

تم الاعتماد على البيانات المالية السنوية المنشورة في:

- التقارير المالية للشركات المدرجة.
- موقع سوق دمشق للأوراق المالية.

وذلك عن الفترة 2020–2024، بما يحقق سلسلة زمنية مناسبة للتحليل.

رابعاً: أداة الدراسة – نموذج القيمة الاقتصادية المضافة(EVA)

اعتمدت الدراسة على نموذج القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) بوصفه أداة رئيسية لقياس الأداء المالي، حيث يوضح هذا المؤشر ما إذا كانت الشركة تحقق عائدًا يفوق تكلفة رأس المال المستثمر.

ويُحتسب EVA وفق المعادلة التالية:

$$EVA = NOPAT - (\text{Capital invested} \times \text{cost of capital})$$

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الربح بعد الضريبة – (رأس المال المستثمر × تكلفة رأس المال)

خامساً: خطوات تطبيق نموذجEVA

تم تطبيق نموذج EVA وفق الخطوات التالية:

1 .استخراج صافي الربح بعد الضريبة من قائمة الدخل.

2 .تحديد رأس المال المستثمر من القوائم المالية للشركات.

3 .اعتماد تكلفة رأس المال بنسبة 10%.

4 .احتساب قيمة EVA لكل شركة ولكل سنة من سنوات الدراسة.

5 .تحليل النتائج ومقارنتها بين الشركات والقطاعات.

تم اعتماد تكلفة رأس المال بنسبة (10%) لغايات التطبيق العملي، بما يتوافق مع الدراسات السابقة وفي ظل توافر البيانات المالية المنشورة.

كما يساهم اعتماد نسبة موحدة لتكلفة رأس المال في تعزيز قابلية المقارنة بين نتائج الشركات والقطاعات المختلفة.

سادساً: تحليل الاتجاهات السنوية لمؤشرEVA

تم تحليل الاتجاهات السنوية لمؤشر EVA من خلال تتبع تغير قيم المؤشر خلال فترة الدراسة، بهدف التعرف على:

تطور الأداء المالي للشركات عبر الزمن

قدرة الشركات على خلق قيمة اقتصادية بصورة مستمرة

أوجه التشابه والاختلاف بين القطاع الصناعي والقطاع الخدمي

سابعاً: نتائج حساب القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) للشركات محل الدراسة (2020-2024)

يوضح الجدول التالي نتائج تطبيق نموذج القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) على الشركة الأهلية للزيوت من القطاع الصناعي خلال فترة الدراسة 2020–2024

جميع القيم بالليرة السورية

الشركة الأهلية للزيوت				
	NOPAT	Capital invested	cost of capital	
السنة	صافي الربح بعد الضريبة	رأس المال المستثمر	تكلفة رأس المال ٪	EVA
2024	48,096,937,000	144,681,438,000	10%	33,628,793,200
2023	43,718,195,552	107,529,558,455	10%	32,965,239,707
2022	20,605,477,413	49,960,142,314	10%	15,609,463,182
2021	16,115,191,622	29,841,909,664	10%	13,131,000,656
2020	8,376,635,123	14,381,210,959	10%	6,938,514,027

الجدول رقم (1) من اعداد الباحثة باستخدام برنامج Excel

جميع السنوات تظهر قيم EVA موجبة، ما يعني أن الشركة نجحت في خلق قيمة اقتصادية للمساهمين خلال الفترة 2020–2024.

لوحظت زيادة تدريجية في EVA مع مرور السنوات، من حوالي 6.9 مليار في 2020 إلى 33.6 مليار في 2024، ما يشير إلى تحسن الأداء المالي المستمر وزيادة فعالية رأس المال المستثمر.

النمو الملحوظ في EVA يعكس قدرة الشركة على إدارة العمليات التشغيلية بكفاءة، وزيادة الأرباح بما يفوق تكلفة رأس المال المفترضة

يوضح الجدول التالي نتائج تطبيق نموذج القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) على شركة اسمنت البادية من القطاع الصناعي خلال فترة الدراسة 2020–2024

جميع القيم بالليرة السورية

شركة اسمنت البادية				
	NOPAT	Capital invested	cost of capital	
السنة	صافي الربح بعد الضريبة	رأس المال المستثمر	تكلفة رأس المال ٪	EVA
2024	305,892,335,000	2,545,611,687,000	10%	51,331,166,300
2023	1,919,451,695,634	2,572,494,465,002	10%	1,662,202,249,134
2022	51,242,328,185	290,105,352,724	10%	22,231,792,913
2021	47,782,177,011	230,662,601,973	10%	24,715,916,814
2020	8,273,335,876	117,197,621,827	10%	(3,446,426,307)

الجدول رقم (2) من اعداد الباحثة باستخدام برنامج Excel

معظم السنوات سجلت قيم EVA موجبة كبيرة، ما يعكس قدرة الشركة على خلق قيمة اقتصادية عالية للمساهمين، على الرغم من ذلك، سجلت سنة 2020 قيمة سالبة صغيرة (−3.4 مليار)، مما يدل على تراجع الأداء المالي في تلك السنة.

EVA في 2023 مرتفعة جدًا (1,662 مليار) مقارنة بالسنوات الأخرى.

يوضح الجدول التالي نتائج تطبيق نموذج القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) على الشركة الأهلية للنقل من القطاع الخدمي خلال فترة الدراسة 2020–2024

جميع القيم بالليرة السورية

الشركة الأهلية للنقل				
	NOPAT	Capital invested	cost of capital	EVA
السنة	صافي الربح بعد الضريبة	رأس المال المستثمر	تكلفة رأس المال ٪	
2024	3,778,091,000	8,782,361,000	10%	2,899,854,900
2023	2,702,504,876	5,857,147,499	10%	2,116,790,126
2022	1,243,133,295	3,356,707,393	10%	907,462,556
2021	1,056,085,682	2,364,519,599	10%	819,633,722
2020	301,281,313	1,174,631,648	10%	183,818,148

الجدول رقم (3) من اعداد الباحثة باستخدام برنامج Excel

جميع السنوات سجلت قيم EVA موجبة، ما يدل على قدرة الشركة على خلق قيمة اقتصادية إيجابية للمساهمين.

كما لوحظ نمو تدريجي في EVA من 183 مليون في 2020 إلى حوالي 2.9 مليار في 2024، ما يعكس تحسن مستمر في كفاءة إدارة رأس المال والعمليات التشغيلية.

النمو المستمر يدل على أن الشركة تمكنت من زيادة الربحية بما يفوق تكلفة رأس المال المفترضة، وهو مؤشر جيد على استقرار الأداء المالي.

يوضح الجدول التالي نتائج تطبيق نموذج القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) على المجموعة المتحدة للنشر والإعلان و التسويق من القطاع الخدمي خلال فترة الدراسة 2020–2024

جميع القيم بالليرة السورية

المجموعة المتحدة للنشر والإعلان والتسويق UG				
	NOPAT	Capital invested	cost of capital	
السنة	صافي الربح بعد الضريبة	رأس المال المستثمر	تكلفة رأس المال ٪	EVA
2024	(3,920,000)	812,279,000	10%	(85,147,900)
2023	21,040,036	800,404,702	10%	(59,000,434)
2022	(19,111,746)	950,240,040	10%	(114,135,750)
2021	7,275,320	842,701,746	10%	(76,994,855)

2020	23,302,843	835,095,544	10%	(60,206,711)

الجدول رقم (4) من اعداد الباحثة باستخدام برنامج Excel

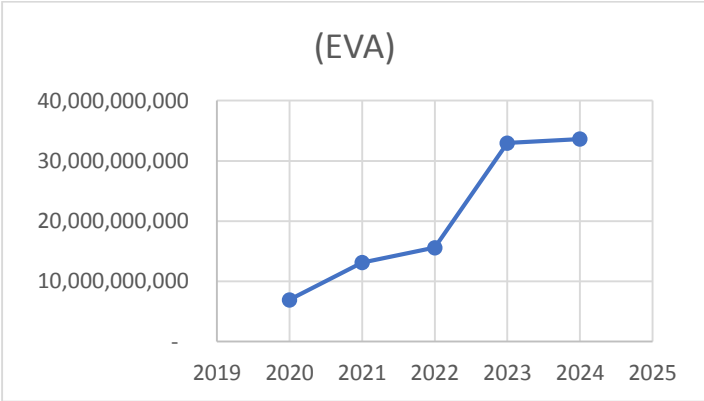
جميع السنوات سجلت قيم EVA سالبة، مما يشير إلى أن الشركة لم تتمكن من خلق قيمة اقتصادية للمساهمين خلال الفترة 2020–2024.

هناك تذبذب في القيم، حيث بلغت أكبر خسارة في 2022 (−114 مليون) وأقلها في 2023 (−59 مليون)، ما يعكس تأثير تغير الأرباح السنوية على قدرة خلق القيمة.

القيم السالبة تشير إلى ضرورة تحسين إدارة رأس المال وكفاءة العمليات التشغيلية لتعزيز الأداء المالي.

ثامناً: تحليل الاتجاهات السنوية لمؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) للشركات محل الدراسة

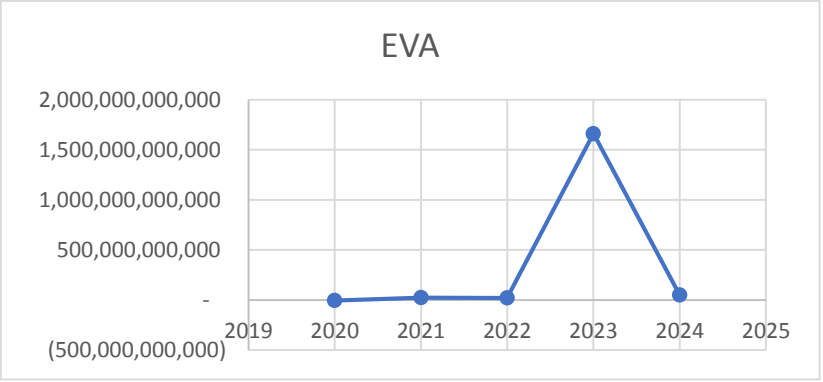
الشركة الأهلية للزيوت (قطاع صناعي)



الشكل رقم (1) من اعداد الباحثة

أظهرت نتائج EVA للشركة الأهلية للزيوت اتجاهًا تصاعديًا واضحًا خلال فترة الدراسة، حيث ارتفعت القيمة من 6.9 مليار في 2020 إلى 33.6 مليار في 2024. يعكس هذا الاتجاه تحسنًا مستمرًا في الأداء المالي وقدرة الشركة على خلق قيمة اقتصادية متزايدة للمساهمين. ويشير النمو التدريجي في EVA إلى فعالية إدارة رأس المال والعمليات التشغيلية، واستقرار الأرباح بما يفوق تكلفة رأس المال المفترضة.

شركة إسمنت البادية (قطاع صناعي)

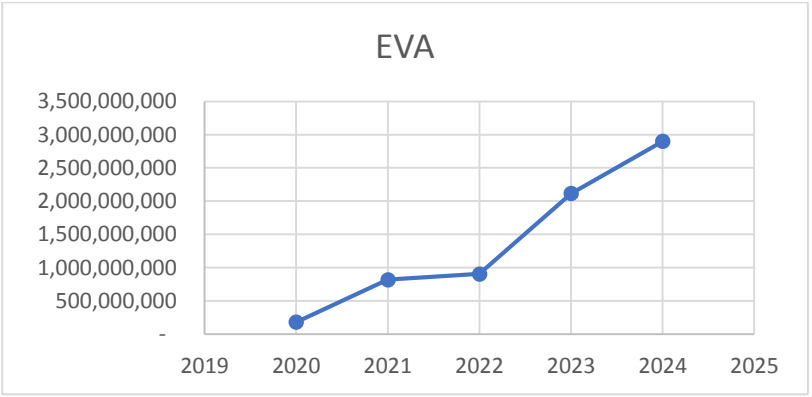


الشكل رقم (2) من اعداد الباحثة

أظهرت نتائج EVA لشركة إسمنت البادية تباينًا واضحًا عبر السنوات، مع قيم موجبة مرتفعة معظم الوقت، باستثناء سنة 2020 التي سجلت فيها EVA قيمة سالبة طفيفة (−3.4 مليار). ويبرز عام 2023 ارتفاعًا استثنائيًا في EVA (1,662 مليار) ،بسبب توسع استثماري كبير بدأت به الشركة وذلك وفقاً للمعلومات المنشورة في تقاريرهم المالية مما يشير إلى تأثير استثنائي للربحية

أو رأس المال في تلك السنة. يعكس هذا الاتجاه قدرة الشركة على خلق قيمة اقتصادية عالية، مع وجود بعض التذبذب السنوي.

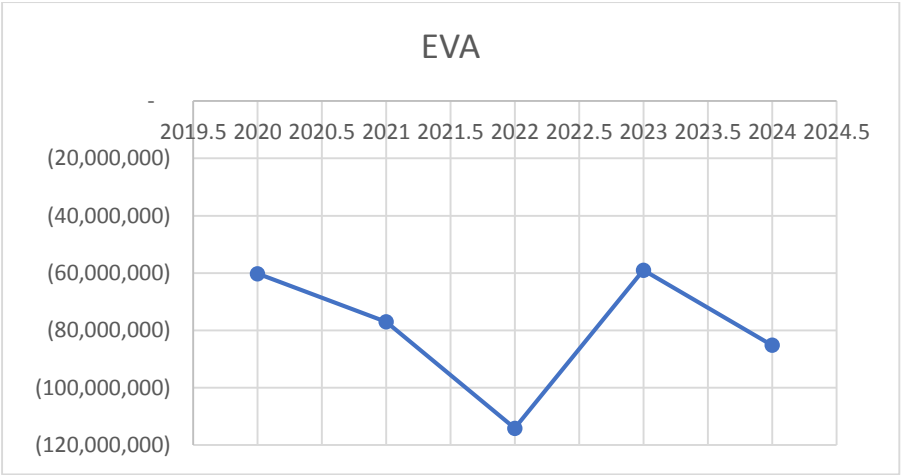
الشركة الأهلية للنقل (قطاع خدمي)



الشكل رقم (3) من اعداد الباحثة

أظهرت نتائج EVA للشركة الأهلية للنقل اتجاهًا تصاعديًا مستمرًا من 183 مليون في 2020 إلى حوالي 2.9 مليار في 2024. يعكس هذا التحسن التدريجي قدرة الشركة على تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة رأس المال بشكل أفضل مع مرور الوقت، مما يساهم في خلق قيمة اقتصادية متزايدة للمساهمين.

الشركة المتحدة للإعلان (قطاع خدمي)



الشكل رقم (4) من اعداد الباحثة

أظهرت نتائج EVA للشركة المتحدة للإعلان اتجاهًا سلبيًا مستمرًا طوال الفترة 2020–2024، حيث سجلت جميع السنوات قيمًا سالبة، مع أكبر خسارة في 2022 (−114 مليون) وأقلها في 2023 (−59 مليون). يشير هذا الاتجاه السلبي إلى أن الأرباح المحققة لم تكن كافية لتغطية تكلفة رأس المال، مما يعكس حاجة الشركة إلى تحسين إدارة رأس المال وزيادة كفاءة العمليات التشغيلية لتحقيق قيمة اقتصادية إيجابية في المستقبل.

10. التحليل الإحصائي للبحث:

الفرضيات الإحصائية المراد اختبارها

الفرضية الرئيسية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المالي المقاس باستخدام EVA بين الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية خلال 2020–2024.

الفرضيات الفرعية:

1 :H1 .توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى EVA بين الشركات الصناعية.

2 :H2 .توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى EVA بين الشركات الخدمية.

3 :H3 .توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط EVA بين القطاع الصناعي والقطاع الخدمي.

4 :H4 .يوجد اتجاه معنوي لتغير EVA خلال الفترة 2020–2024.

اختبار الفروق بين الشركات الصناعية(ANOVA)

الشركات الصناعية: الأهلية للزيوت، اسمنت البادية

مصدر التباين	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (MS)	F–value	p–value	النتيجة
بين الشركات	1.102×10^{15}	1	1.102×10^{15}	845.3	<0.001	دال إحصائياً
داخل الشركات	1.208×10^{13}	8	1.510×10^{12}	–	–	–
الإجمالي	1.114×10^{15}	9	–	–	–	–

الجدول رقم (5) من اعداد الباحثة باستخدام برنامج (Eviews)

بالتالي:H1 مثبتة و كل شركة صناعية تختلف في قدرتها على خلق القيمة الاقتصادية.

اختبار الفروق بين الشركات الخدمية(ANOVA)

الشركات الخدمية: الأهلية للنقل، المتحدة للنشر

مصدر التباين	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (MS)	F-value	p-value	النتيجة
بين الشركات	1.415×10^{12}	1	1.415×10^{12}	102.8	<0.001	دال إحصائياً
داخل الشركات	2.773×10^{11}	8	3.466×10^{10}	–	–	–
الإجمالي	1.692×10^{12}	9	–	–	–	–

الجدول رقم (6) من اعداد الباحثة باستخدام برنامج (Eviews)

بالتالي:H2 مثبتة و كل شركة خدمية تختلف في قدرتها على خلق القيمة الاقتصادية

مقارنة القطاع الصناعي والخدمي (t-test)

القطاع	n	المتوسط(Mean)	الانحراف المعياري (SD)	t-value df	p-value	النتيجة

خدمي	10	553,207,470	1,057,876,230	49.32 18	<0.001	دال إحصائياً
صناعي	10	186,290,771,362	492,156,784,122		–	–

الجدول رقم (7) من اعداد الباحثة باستخدام برنامج (Eviews)

بالتالي:H3 مثبتة و توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط EVA بين القطاع الصناعي والقطاع الخدمي والقطاع الصناعي أعلى من الخدمي.

تحليل اتجاه EVA عبر السنوات(Trend Analysis)

السنة	متوسط EVA القطاع الخدمي	متوسط EVA القطاع الصناعي	F–value	p–value	النتيجة
2020	61,611,719	1,467,043,860	1,253.7	<0.001	دال إحصائياً
2021	394,163,403	18,923,458,735	–		–
2022	396,663,716	18,920,628,047	–		
2023	1,068,914,081	847,583,744,421	–		
2024	1,407,353,500	42,479,979,250	–		

الجدول رقم (8) من اعداد الباحثة باستخدام برنامج (Eviews)

نلاحظ أن معظم الشركات أظهرت اتجاه نمو إيجابي فيEVA ، باستثناء الشركة المتحدة للنشر أظهرت تذبذب سلبي و بالتالي:H4 مثبتة جزئياً

التحقق من الفرضية الرئيسية:

وفق ما سبق نلاحظ أن التحليل المجمّع ANOVA لجميع الشركات الأربع حصل على القيم الإحصائية التالية:

$$F\text{-value} = 1{,}035.6,\ p\text{-value} < 0.001$$

فالفرضية مثبتة إحصائياً وتوجد فروق دالة إحصائياً بين الشركات في قدرتها على خلق القيمة الاقتصادية، سواء داخل القطاعات أو عبر القطاع الصناعي والخدمي.

النتائج:

1. أظهرت نتائج تطبيق نموذج القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) أن هذا المؤشر يُعد أداة فعالة لتقييم الأداء المالي للشركات محل الدراسة، حيث يوضح ما إذا كانت الأرباح التشغيلية تغطي تكلفة رأس المال المستثمر، مما يجعله أكثر شمولية من المؤشرات التقليدية.
2. بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائيًا في قيم EVA بين الشركات، إذ سجلت بعض الشركات قيمًا موجبة تعكس قدرتها على خلق قيمة اقتصادية مضافة، بينما سجلت شركات أخرى قيمًا سالبة تشير إلى عدم كفاية الأرباح لتغطية تكلفة رأس المال.
3. أظهر تحليل تطور EVA خلال الفترة 2020–2024 اختلافات بين الشركات، حيث لوحظ اتجاه تصاعدي تدريجي في بعض الشركات، في حين شهدت شركات أخرى تقلبات أو تراجعًا في الأداء المالي.
4. أكدت النتائج أن القطاع الاقتصادي (صناعي مقابل خدمي) يؤثر في قدرة الشركات على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة، مع ملاحظة أن هذا التأثير مرتبط بكفاءة إدارة رأس المال والربحية التشغيلية لكل شركة على حدة.

5. بينت الدراسة أن مؤشر EVA يقدم صورة أكثر شمولية ودقة عن الأداء المالي مقارنة بالمؤشرات التقليدية، كونه يربط بين الربحية وتكلفة رأس المال، مما يساعد الإدارة والمستثمرين على اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل.
6. تثبت التحليلات الإحصائية (ANOVA) و (t–test) وجود فروق دالة إحصائياً بين الشركات وبين القطاع الصناعي والخدمي، ما يؤكد الفرضية الرئيسية للدراسة حول اختلاف الأداء المالي بين الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

التوصيات:

1. توصي الدراسة بضرورة اعتماد مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) ضمن أدوات تقييم الأداء المالي في الشركات، إلى جانب المؤشرات المالية التقليدية.
2. توصي إدارات الشركات التي أظهرت قيم EVA سالبة بإعادة النظر في سياساتها الاستثمارية والتمويلية، بما يسهم في تحسين كفاءة استخدام رأس المال وخفض تكلفته.
3. توصي الشركات التي حققت قيم EVA موجبة بالاستمرار في تبني السياسات التي تعزز تحقيق قيمة اقتصادية مضافة، مع العمل على استدامة هذا الأداء على المدى الطويل.
4. توصي الجهات المعنية وأسواق الأوراق المالية بتشجيع الإفصاح عن مؤشرات القيمة، ومنها EVA، لما لها من دور في تعزيز شفافية التقارير المالية ودعم قرارات المستثمرين.
5. توصي الدراسة بإجراء أبحاث مستقبلية تتناول تطبيق نموذج EVA على قطاعات أخرى أو لفترات زمنية أطول، وإجراء مقارنات مع نماذج قياس قيمة أخرى.

المراجع:

Ali, A.M., Saputro, A., Nurani, M.F. & Hayatie, M.N. (2022) 'Financial Performance Analysis using Economic Value Added (EVA) Method at PT. Darma Henwa Tbk. Period 2017-2019',

Brealey, R., Myers, S. & Allen, F. (2022) Principles of Corporate Finance. 14th ed. New York: McGraw-Hill Education.

Damodaran, A. (2021) Applied Corporate Finance. 5th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Indriakati, A.J. (2023) 'Financial Performance Analysis Using the Economic Value Added Method', Advances in Applied Accounting Research, 1(2), pp. 81-92

International Journal of Research in Vocational Studies (IJRVOCAS), 1(1), pp. 51–55. DOI: 10.53893/ijrvocas.v1i1.79.

Sugianto, I. & Falah, A.S. (2019) 'The Analysis of Financial Performance Using Economic Value Added and Financial Value Added in Manufacturing Companies', Advances in Economics, Business and Management Research, 76, pp. 125-132.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J. and Jordan, B. D. (2023) Corporate Finance: Core Principles and Applications. 6th ed. New York: McGraw-Hill Education.

Stewart, G. B. (2021) The Quest for Value: A Guide for Senior Managers. 3rd ed. New York: Harper Business.

Young, S. D. and O'Byrne, S. F. (2020) EVA and Value-Based Management: A Practical Guide to Implementation. New York: McGraw-Hill Education.

اسماعيل، عمر وعبيد، عبد العزيز (2020) أثر الربحية والقيمة الاقتصادية المضافة في القيمة السوقية المضافة: دراسة تحليلية على عينة من المصارف السورية الخاصة، مجلة جامعة حمص سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 42، العدد 36، ص. 93–132.

بن سنة، عبد القادر، وقاشي، سمير (2021)، القيمة الاقتصادية المضافة كأداة لقياس خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية. مجلة دراسات اقتصادية، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، المجلد 8، العدد 2، ص ص 101–118.

لعقون، عبد القادر، ويوسفي، سمير (2021)، أثر مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) في قياس الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية. مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، العدد 19، ص ص 233–250.

مطر، محمد، والحمداني، فلاح (2022) استخدام القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) في تقييم الأداء المالي للشركات الصناعية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 28، العدد 1، ص ص 45–62.

الموازنة العامة وأثرها في الناتج المحلي الإجمالي في سورية خلال الفترة (2000–2023): دراسة تحليلية قياسية

أ. د. محمد صقر*
د. إبراهيم اسبر**
ط. سلاف خضور***

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر الموازنة العامة من خلال تحليل مكوناتها الرئيسة (النفقات العامة، الإيرادات العامة) في الناتج المحلي الإجمالي في سورية خلال الفترة (2000–2023). لما تؤديه هذه الأداة من دور فعال في معالجة المشكلات الاقتصادية التي يتعرض لها الاقتصاد السوري في ظل التحديات التي تواجهها الموازنة العامة.

تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية والاقتصادية القياسية من أجل تحليل البيانات وقياس أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة بـ(الإنفاق الجاري، الإنفاق الاستثماري، الإيرادات الجارية، الإيرادات الاستثمارية، العجز في الموازنة العامة)، في المتغير التابع المتمثل بالناتج المحلي الإجمالي، من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي والقياسي. إذ تم استخدام طريقة المربعات الصغرى من أجل تقدير نموذج الدراسة.

أظهرت النتائج وجود أثر معنوي موجب للنفقات العامة الاستثمارية في الناتج المحلي الإجمالي خلال فترة الدراسة (2000–2023). كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر معنوي لكل من النفقات العامة الجارية والإيرادات الجارية والإيرادات الاستثمارية والعجز الموازنة في الناتج المحلي الإجمالي في سورية.

الكلمات المفتاحية: الموازنة العامة، الناتج المحلي الإجمالي، النفقات العام، الإيرادات العامة، طريقة المربعات الصغرى.

---

*أستاذ – قسم الاقتصاد والتخطيط – كلية الاقتصاد– جامعة اللاذقية– سورية.
** مدرس– قسم الاقتصاد والتخطيط–كلية الاقتصاد– جامعة اللاذقية– سورية.
*** طالبة دكتوراه– قسم الاقتصاد والتخطيط–كلية الاقتصاد– جامعة اللاذقية– سورية.

The General Budget and Its Impact On GDP in Syria During the Period (2000-2023): A standardized analytical study

Dr. Mohammed Saqr*

Dr. Ibrahim Asber**

T. Solaf Khaddour

Abstract

This study aimed to investigate the impact of the general budget on Syria GDP during the period 2000-2023 by analyzing its main components (public expenditures and public revenues). given the significant role this instrument plays in addressing the economic problems faced by the Syrian economy, amid the challenges confronting the public budget.

statistical and econometric methods were employed to analyze data and measure the impact of the independent variables (current expenditure, investment expenditure, current revenue, investment revenue, and budget deficit) on the dependent variable (GDP),

employing a descriptive, analytical, and econometric approach. The least squares method was used to estimate the study model.

The results showed a significant positive effect of public investment expenditures on GDP during the study period (2000–2023). The findings also indicated that current public expenditures, current revenues, investment revenues, and the budget deficit had no significant effect on GDP in Syria.

Keywords: General Budget, Gross Domestic Product, Public Expenditures, Public Revenues, Least Squares Method.

*Professor – Department of Economics and Planning – Faculty of Economics - University of Latakia - Syria.

** Lecturer - Department of Economics and Planning - Faculty of Economics - University of Latakia - Syria.

*** PhD student - Department of Economics and Planning - Faculty of Economics - University of Latakia - Syria.

المقدمة:

تُعد الموازنة العامة أداة من أدوات السياسة المالية المهمة لإدارة الاقتصاد وتحقيق التنمية، باعتبارها خطة مالية أساسية سنوية للدولة، وتنهض بدور رئيس في تكوين الناتج المحلي الإجمالي من خلال الإنفاق الحكومي الجاري والاستثماري، ومن ثم تخلق دخلاً وطاقات إنتاجية جديدة في البلد، كما يمكن بوساطة الموازنة العامة تجنب التضخم غير المرغوب، وإعادة توزيع الدخل، والتأثير في هيكل التنمية، إضافة إلى تحقيق أهداف أخرى متعددة. وفي الحالة السورية ارتبطت الموازنة العامة بتطورات اقتصادية داخلية وخارجية وبظروف مناخية وزراعية مما انعكس على حجم الإنفاق العام والإيرادات العامة، وبالتالي على الناتج المحلي الإجمالي. وانطلاقاً من أهمية ودور الموازنة العامة في الحياة الاقتصادية، سنقوم بدراسة تحليلية قياسية لأثر الموازنة العامة في الناتج المحلي الإجمالي في سورية خلال الفترة (2000–2023).

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1- دراسة (المهايني .2000) بعنوان: الموازنة العامة للدولة في سورية الواقع والآفاق.

بينت هذه الدراسة أهمية الموازنة العامة في سورية خاصة بعد أن انتهجت الحكومة السورية عملية التخطيط من خلال الخطط الخمسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد قامت هذه الدراسة بدراسة وتحليل تطور الإنفاق العام والايرادات العامة في الموازنة العامة للدولة ومنعكساتها في السياسة المالية والنقدية من عام 1980 لعام 1997. حيث أشارت نتائج تحليل تطور الموازنة العامة للدولة إلى الاتجاه نحو التوازن الاقتصادي المستهدف، وتقيل فجوة العجز ما أمكن ذلك تجنباً للمنعكسات التضخمية غير المرغوب بها. ايضاً أشارت الدراسة إلى وجود تموجات(تقلبات) في أهمية مساهمة الإنفاق العام للموازنة العامة في تكوين الناتج المحلي الإجمالي خلال فترة الدراسة قد تأثرت بالمتغيرات والظروف المحلية، والإقليمية، والدولية، والظروف المناخية، وأوضاع المواسم الزراعية في سورية خلال تلك الفترة.

2- دراسة (فضلية ورجب.2022) بعنوان: آفاق تطوير الموازنة العامة السورية من موازنة البنود والرقابة إلى موازنة البرامج والأداء.

قامت هذه الدراسة بإجراء دراسة تحليلية للموازنة العامة للدولة وتحليل دورها في الحياة الاقتصادية، وبخاصة في مجال فلسفة توجهات الحكومة من خلال مقارنة الواقع مع المحددات التي تم وضعها في الخطة الخمسية العاشرة (2006–2010). حيث توصلت الدراسة إلى أن الموازنة العامة للدولة مازالت في المرحلة الأولى من تطورها،

كونها أداة لفرض الرقابة المالية والقانونية على الإنفاق العام، كما أن اصلاح الموازنة في سورية إلى موازنة البرامج والأداء يتركز على مجموعة من المقومات يمكن العمل على تطويرها وجعلها الركائز الأساسية للانتقال إلى موازنة البرامج والأداء وهي وجود عنصر التخطيط، اعتماد التبويب الوظيفي، وجود الإرادة الحكومية لإصلاح المالية العامة في سورية، رعاية الدولة للجانب الفكري والفلسفي لموازنة البرامج والأداء، بالإضافة إلى وجود مراكز للقياس والتقويم في بعض الوزارات والهيئات).

3- دراسة (اسماعيل وقوشجي.2023) بعنوان: أثر زيادة الموازنة العامة للدولة في تغير معدل تضخم الليرة السورية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير زيادة حجم الإنفاق العام في تغير معدل التضخم وذلك باستخدام المنهج الوصفي لتوصيف الظاهرة محل الدراسة بالاعتماد على مراجع وزارة المالية ومصرف سورية المركزي والأدبيات المتعلقة بالدراسة، بالإضافة إلى الأسلوب الاحصائي باستخدام برنامج SPSS لاختبار درجة الارتباط والانحدار بين المتغير التابع والمتمثل بتغير معدل تضخم الليرة والمتغير المستقل المتمثل بزيادة الموازنة العامة للدولة، لمعرفة تأثير تغير حجم النفقات العامة للدولة في معدل تضخم الليرة السورية. وتوصلت الدراسة إلى أن معدل الزيادة في النفقات العامة لا تؤثر في تغير معدل تضخم الليرة السورية، مما يعني أن الموازنة العامة للدولة فقدت دورها الأساسي في الاقتصاد الوطني.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Attia, at al,2023) بعنوان: The Causality Relationship Between The Budget Deficit and Inflation in Egypt During The Period (1991-2021)

(العلاقة السببية بين عجز الموازنة والتضخم في مصر خلال الفترة 1991-2021)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة السببية بين عجز الموازنة والتضخم في مصر خلال الفترة 1991-2021 باستخدام سببية غرانجر ونموذج تصحيح الخطأ. حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ثنائية الاتجاه بين عجز الموازنة والتضخم. إذ أوصت الدراسة بضرورة ترشيد الإنفاق الحكومي من خلال القضاء على الفساد المرتبط به، إضافة إلى محاولة استغلال القروض المحلية والخارجية في المشاريع الاستثمارية بدلاً من استخدامها في الاستهلاك بهدف رفع مستوى الناتج المحلي الإجمالي والدخل القومي. كما أوصت بضرورة زيادة الإيرادات الضريبية المباشرة وغير المباشرة لتقليل العجز في الموازنة، ورفع كفاءة النظام الضريبي في تعبئة الموارد المالية من خلال مكافحة التهرب الضريبي. أيضاً أوصت بتثبيت سعر الجنيه المصري على المدى الطويل من خلال زيادة القدرة الإنتاجية وزيادة الصادرات.

2- دراسة (Jazaa & Muhammad,2023) بعنوان: External Debt and Budget Deficit in Iraq: Causality and Co-Integration Approach.

(الدين الخارجي وعجز الموازنة في العراق: منهجية السببية والتكامل المشترك)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الدين الخارجي في عجز الموازنة العامة في العراق خلال الفترة (2020–2023) من خلال القيام بتحليل أثر الدين الخارجي في عجز الموازنة العامة. حيث استخدمت النموذج الاحصائي ARDL لقياس العلاقة بين المتغيرات التابعة المتمثلة بعجز الموازنة وسعر الصرف والمتغير المستقل المتمثل في الدين الخارجي وتم إضافة متغير وهمي وهو الحرب. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ثنائية الاتجاه بين عجز الموازنة والدين الخارجية، بالإضافة لوجود علاقة سلبية بين الدين الخارجي وعجز الموازنة العامة على المدى الطويل. وبناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فقد أوصت بضرورة تحفيز الاقتصاد بشكل عام، وتحسين موازنة الدولة وسداد الين الخارجي معاً، وعلى صانعي السياسة المالية النظر في الموارد المالية وعدم الاعتماد فقط على الموارد النفطية العراقية فقط، وبالتالي الدعوة إلى التنوع الاقتصادي.

التعقيب على الدراسات: أشارت الدراسات العربية والأجنبية إلى أهمية الموازنة العامة في توجيه الأداء الاقتصادي، حيث ركزت بعض الدراسات على تطور الإنفاق والإيرادات قبل عام 2011 كدراسة (المهايني. 2000)، وأخرى على إصلاح البنية المؤسسية للموازنة كدراسة (فضلية ورجب. 2022)، فيما تناولت دراسة (اسماعيل وقوشجي. 2023) العلاقة بين الإنفاق العام والتضخم. أما الدراسات الأجنبية فقد بحثت دراسة(Attia, at al.2023)العلاقة بين عجز الموازنة والتضخم في مصر، أما دراسة (Jazaa & Muhammad.2023) فقد بحثت في العلاقة بين الدين الخارجي وعجز الموازنة في العراق. ورغم ما قدمته هذه الدراسات من خلفية نظرية وكمية مهمة، إلا أنها لم تربط بشكل مباشر بين الموازنة العامة بمكوناتها الرئيسة والناتج المحلي الإجمالي. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في سد هذه الفجوة من خلال تحليل أثر الموازنة العامة السورية في الناتج المحلي الإجمالي، وتقديم مقترحات عملية تعزز النمو الاقتصادي، وتحسن أداء الاقتصاد الوطني.

مشكلة البحث:

على الرغم من أن الموازنة العامة تُعد الأداة الرئيسة والهامة للسياسة المالية في سورية، إلا أن الدراسات السابقة اقتصرت على تحليل جانب واحد من مكوناتها أو وصف تطورها، دون تقديم رؤية شاملة لأثرها المباشر في الناتج المحلي الإجمالي. هذا الأمر يستدعي دراسة الموازنة العامة وأثرها في الناتج المحلي الإجمالي في سورية. وبالتالي

تتجلى مشكلة البحث الرئيسة في دراسة الموازنة العامة وأثرها في الناتج المحلي الإجمالي في سورية خلال الفترة (2000–2023) من أجل تخفيف الانعكاسات السلبية على الاقتصاد السوري. ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1- هل يوجد أثر للنفقات الفعلية الجاري في الناتج المحلي الإجمالي في سورية خلال الفترة (2000–2023).

2- هل يوجد أثر للنفقات الفعلية الاستثمارية في الناتج المحلي الإجمالي في سورية خلال الفترة (2000–2023).

3- هل يوجد أثر للإيرادات العامة الجارية في الناتج المحلي الإجمالي في سورية خلال الفترة (2000–2023).

4- هل يوجد أثر للإيرادات العامة الاستثمارية في الناتج المحلي الإجمالي في سورية خلال الفترة (2000–2023).

5- هل يوجد أثر لعجز الموازنة العامة في الناتج المحلي الإجمالي في سورية خلال الفترة (2000–2023).

أهمية وأهداف البحث:

تقسم أهمية البحث إلى:

أهمية علمية: تأتي أهمية البحث من أهمية الموازنة العامة كأداة هامة من أدوات السياسة المالية، ودورها الفعال في معالجة المشكلات الاقتصادية التي يواجهها الاقتصاد السوري في ظل التحديات التي تواجهها الموازنة العامة. **أهمية تطبيقية:** تقديم مقترحات عملية تسهم في توجيه هذه المكونات بما يعزز النمو الاقتصادي ويحقق زيادة في الناتج المحلي الإجمالي، بما ينعكس ايجاباً على أداء الاقتصاد السوري.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن الموازنة العامة وذلك من خلال تحليل مكوناتها الرئيسة (نفقات عامة، إيرادات عامة) وأثرها في الناتج المحلي الإجمالي في سورية خلال الفترة (2000–2023).

منهجية البحث:

من خلال الاطلاع على الدراسات ذات الصلة لمعرفة إطار البحث واستخلاص المتغيرات المتعلقة به، تم اللجوء إلى مصادر المعلومات وقواعد البيانات من أجل جمع البيات المتعلقة بموضوع الدراسة بعد ذلك تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية والاقتصادية القياسية من أجل تحليل البيانات وقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع موضوع الدراسة. وبالتالي تم الاعتماد على المنهج الوصفي.

فرضيات البحث: من مشكلة البحث يمكننا اشتقاق الفرضيات البحثية الآتية:

- لا يوجد أثر للموازنة العامة في الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة (2000–2023). وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات البحثية الآتية:

1- لا يوجد أثر للنفقات العامة الجارية الفعلية في الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة (2000–2023).
2- لا يوجد أثر للنفقات العامة الاستثمارية في الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة (2000–2023).
3- لا يوجد أثر للإيرادات العامة الجارية في الناتج المحلي الإجمالي في سورية خلال الفترة (2000–2023).
4- لا يوجد أثر للإيرادات العامة الاستثمارية في الناتج المحلي الإجمالي في سورية خلال الفترة (2000–2023).
5- لا يوجد أثر لعجز الموازنة العامة في الناتج المحلي الإجمالي في سورية خلال الفترة (2000–2023).

متغيرات البحث:

المتغيرات المستقلة	النفقات العامة الجارية الفعلية	بالأسعار الجارية- سنة الأساس 2000
	النفقات العامة الاستثمارية الفعلية	بالأسعار الجارية -سنة الأساس 2000
	الإيرادات العامة الجارية الفعلية	بالأسعار الجارية -سنة الأساس 2000
	الإيرادات العامة الاستثمارية الفعلية	بالأسعار الجارية -سنة الأساس 2000
	عجز الموازنة	بالأسعار الجارية -سنة الأساس 2000
المتغير التابع	الناتج المحلي الإجمالي	بالأسعار الجارية -سنة الأساس 2000

الإطار النظري للبحث:

الموازنة العامة: تُعد الموازنة العامة للدولة من أهم أدوات التخطيط المالي، باعتبارها الأداة الأساسية التي تحدد أهداف الدولة وسياستها وبرامجها في كيفية استغلال الموارد وعملية توزيعها. فهي بمثابة خطة مالية سنوية لتنفيذ خطط اقتصادية، بما يحقق أهدافها، وذلك من خلال المواءمة بين الموارد المتاحة التي تحصل عليها الدولة من الإيرادات المتنوعة والمختلفة، وبين النفقات المتجددة والمتزايدة. فالموازنة العامة تحتل مكانة خاصة في الأدبيات الاقتصادية، لا من حيث أهميتها في التأثير في المتغيرات الاقتصادية فحسب وإنما أيضاً في آثارها الاجتماعية والسياسية.

تعريف الموازنة العامة: تُعد الموازنة العامة من أبرز الأدوات المالية التي تعكس التوجهات الاقتصادية والاجتماعية للحكومات، وقد تنوعت تعاريفها تبعاً للمدارس الفكرية وآراء الباحثين وما تضمنته التشريعات الدولية. ففي التشريع الفرنسي تُعرف على أنها" القانون المالي السنوي الذي يُقدر ويُجيز لكل سنة ميلادية، مجموع إيرادات الدولة وأعباءها." وفي التشريع الامريكي تُعرف على أنها" صك تُقدر فيه نفقات السنة التالية وايراداتها بموجب القوانين المعمول بها عند التقديم واقتراح الجباية المعروضة فيها." أما وفق القانون البلجيكي تُعرف على أنها" بيان الإيرادات والنفقات العامة خلال الدورة المالية." أما في السياق السوري فقد نص القانون المالي الأساسي للدولة على أنها" الخطة المالية الأساسية السنوية لتنفيذ الخطط الاقتصادية، بما يحقق أهداف هذه الخطة ويتفق مع بنيانها العام والتفصيلي." (المهايني.2000)

إلى جانب هذه التعاريف القانونية، تناول الباحثون الموازنة العامة من منظور أكاديمي، إذ عرفها ساجي (199،2017) على أنها "تقدير مفصل ومعتمد من السلطة التشريعية لنفقات الدولة لتنفيذ البرامج الحكومية، والإيرادات العامة المتوقع تحصيلها، المحددة لفترة زمنية معينة عادة ما تكون سنة واحدة، بما يحقق أداة السياسة الاقتصادية والاجتماعية". كما أشار الوادي وعزام (2007، 157-158) على أنها" بيان تقديري لنفقات وايرادات الدولة عن مدة مستقبلية تقاس عادة بسنة، وتتطلب إجازة(إذن) من السلطة التشريعية، وهي تعمل على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للحكومة".

وبناءً على التعاريف السابقة للموازنة العامة يمكن تعريفها على أنها خطة تقديرية سنوية تحدد فيها الاعتمادات العامة والايرادات المتوقع الحصول عليها، بغية تنفيذ الخطط الاقتصادية لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للحكومة.

ومن خلال تعريف الموازنة العامة للدولة فإن أهم خصائص الموازنة العامة نبينها على النحو الآتي:

1- خطة مالية سنوية.
2-بيان تقديري للنفقات والايرادات العامة.
3-معتمدة من قبل السلطة التشريعية.
4-محددة بفترة زمنية معينة عادة سنة واحدة.
5-الهدف منها تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من خلال تنفيذ البرامج الحكومية.

مبادئ الموازنة العامة: في علم المالية العامة اتفق على أنه يوجد خمسة مبادئ للموازنة العامة وهي كالآتي: (عطوي. 2003، 329- 342)

1- مبدأ السنوية: تقوم الموازنة العامة على مبدأ التنبؤ والتوقع بالنسبة لتقدير النفقات والايرادات العامة، ويكون هذا التقدير أكثر دقة ومصداقية إذا اقتصر على فترة سنة واحدة فقط، مما ينعكس بشكل إيجابي على الحياة المالية واستقراها دون التعرض لاهتزازات مفاجئة. إن فترة السنة هي الحد الطبيعي لتكرار العمليات المالية تبعاً للتغيرات الفصلية ذاتها كل سنة، حيث تؤخذ في الاعتبار تغيرات مستوى النشاط في هذه المدة وما يترتب على ذلك من أثر في تحصيل الإيرادات وأنواع الإنفاق العام.

لا يوجد قاعدة ثابتة لتحديد بداية ونهاية السنة المالية، فقد تكون السنة المالية متفقة مع السنة المدنية أي تكون في بداية كانون الثاني وتنتهي في نهاية كانون الأول من كل عام، كما في بلجيكا وفرنسا ورومانيا ودول أمريكا اللاتينية وسورية ولبنان؛ وقد تبدأ في أول نيسان وتنتهي في آخر آذار، كما في إنكلترا واليونان وألمانيا وبولونيا؛ أو تبدأ في أول تموز وتنتهي في آخر حزيران، كما في مصر والولايات المتحدة الأمريكية.

2- مبدأ الشمولية أو العمومية: إن مبدأ الشمولية أو العمومية يقدم بياناً حقيقياً لأوضاع الدولة في المجال المالي، كما يضمن ترشيد الاقتصاد وعدم التبذير في مجال الإنفاق. لأنه يتوجب على الموازنة العامة احتواء كافة الإيرادات مهما كان نوعها ومصادرها، وكافة النفقات العامة مهما كان نوعها وأوجه انفاقها.

وقد كرست معظم الأنظمة والقوانين المختلفة مبدأ "شمول الموازنة"، ومن هذه الأنظمة القانون الفرنسي والقانون الإنكليزي. كونه يتسم بالوضوح والصدق والمحافظة على حق السلطة التشريعية في الأذن بالجباية والإنفاق وعدم استعمال واردات معينة في مصاريف معينة، بمعنى عدم التخصيص في استعمال الواردات.

3- مبدأ شيوع الموازنة أو عدم تخصيص الواردات: يعتبر هذا المبدأ نتيجة حتمية لمبدأ الشمولية أو العمومية للموازنة العامة الذي يمنع التخصيص في استعمال الواردات.

يختص هذا المبدأ بالواردات فقط دون النفقات، لأن إجازة السلطة التشريعية للإيرادات بصورة إجمالية دون تخصيص لاستخداماتها، تختلف عن إجازتها للنفقات، إذ تتم هذه الأخيرة بطريقة تفصيلية يبين فيها تخصيص مبالغ محددة لكل وجه من أوجه الإنفاق. الغاية من تطبيق هذا المبدأ هو لمنع تعرض الدولة لعقبات تحول دون تقديم الخدمات العامة بشكل مُرضٍ. إضافة إلى إبقاء المساواة قائمة بين النفقات العامة بحيث تكون مضمونة كلها بمجموع الواردات دون أفضلية لنفقة على الأخرى.

4- مبدأ وحدة الموازنة: وفق هذا المبدأ يتم إثبات نفقات الدولة وواردتها في صك واحد؛ حيث مهما تباينت النفقات ومهما تعددت مصادر الإيرادات، فلا يكون للدولة سوى موازنة واحدة خلال السنة.

وفق هذا المبدأ وبناءً على مبدأ كل من الشيوع والشمول يتم توحيد الموازنة على مرحلتين، الأولى وتسمى مرحلة التوحيد الجزئي؛ حيث يجري توحيد النفقات في كتلة واحدة والواردات في الكتلة المقابلة في الموازنة العامة؛ وبعدها يتم الانتقال إلى المرحلة الثانية وتسمى مرحلة التوحيد الكلي وذلك عن طريق توحيد كل من الكتلتين وإدراجهما في صك واحد هو الموازنة العامة.

يرى الباحثون الماليين أن الهدف من مبدأ توحيد الموازنة هو التنظيم والوضوح وبالتالي تكوين فكرة واضحة وحقيقية وسريعة عن النشاط المالي للدولة، ومركزها المالي.

5- مبدأ توازن الموازنة: ويعني هذا المبدأ التعادل بين نفقات الدولة وايراداتها في موازنة السنة المالية الواحدة. وهذا المبدأ كان شبه مقدس عند الفكر المالي الكلاسيكي، لكن مع تطور وتوسع نشاط الدولة وتطور الأحداث منذ الأزمة المالية العالمية 1929 تغيرت النظرة تجاه هذا المبدأ، وأصبح من المتفق عليه اليوم أنه بإمكان الدولة أن تستغني عن هذا المبدأ وأن تكتفي بالمبادئ الأربعة السابقة من أجل تحقيق التوازن الاقتصادي العام، لأنه لم يعد التوازن بين مجموع النفقات العامة والإيرادات العامة مجرد توازن حسابي، إنما أصبحت النظرة إليه أكثر عمقاً وذلك من خلال ما تمارسه الموازنة بكتلتيها من آثار على النشاط الاقتصادي.

الناتج المحلي الإجمالي: يعد المؤشر الأساسي الذي يحدد مستوى أداء الاقتصاد كلل لا بل يعتبر أهم مرادف للنمو الاقتصادي. كونه يعكس تطور الوضع الاقتصادي للبلد بين عام وآخر أو بين عدة أعوام. وغالبًا ما يستخدم معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي كمؤشر يوضح الواقع الاقتصادي، إذ تُفسر الزيادة في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي على أن الاقتصاد يعمل بشكل جيد. وبعبارات أخرى يعتبر النمو المرتفع والمستقر للناتج المحلي الإجمالي الحقيقي هدفاً للحكومات. لأن إحدى المؤشرات التي يريد الناس معرفتها عن الاقتصاد هو ما إذا كان إجمالي ناتجه من السلع والخدمات ينمو أم يتقلص. بما أنه لا يوجد تجانس في السلع والخدمات (بعضها يقاس بالكغ، أو الليتر، أو العدد.. الخ) لهذا يجب أن يتضمن الناتج المحلي الإجمالي GDP قيمة ما يتم انتاجه من سلع وخدمات نهائية داخل حدود الدولة الجغرافية سواء كانوا مواطني الدولة أم أجانب يعملون داخل حدود الدولة. وفي بعض البلدان يتم إدراج الإنتاج الخدمي كالتعلّيم والدفاع التي تقدمها الدولة ضمن مكونات الناتج المحلي الإجمالي. أما فيما يتعلق بالأعمال والخدمات التي تكون دون مقابل كالخدمات الطبية التي يقدمها الطبيب لأسرته، وكذلك خدمات ربة المنزل إلخ.. لا تندرج ضمن مكونات الناتج المحلي الإجمالي. (مجدي.9،2021)

حيث يُعرف الناتج المحلي الإجمالي GDP بأنه " القيمة النقدية لجميع السلع والخدمات النهائية التي تنتج داخل الحدود الجغرافية للبلد سواء من قبل مواطني البلد أو الأجانب خلال فترة زمنية معينة عادة ما تكون سنة"(العيسى وقطف.2006،95). كما عَرفه مكتب التحليل الاقتصادي الأمريكي(BEA)أنه "قيمة السلع والخدمات المنتجة مستبعداً منها قيمة السلع والخدمات المستخدمة من الإنتاج".

وبوصف الناتج المحلي الإجمالي بالمؤشر الذي يعكس الحالة الاقتصادية لأي دولة فإن أهم استخداماته نوضحها وفق الآتي: (مجدي.2021،8)

- يستخدم كمؤشر يعكس أداء الأنشطة الاقتصادية (صناعية، تجارية، زراعية، خدمات) ومدى مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي خلال فترة زمنية معينة وعادة ما تكون سنة.
- يستخدم كمؤشر من قبل الاقتصاديين في التحليلات الاقتصادية لمعرفة أداء الاقتصاد في الدولة، وكذلك في التنبؤ بالوضع الاقتصادي في المستقبل من حيث معدل النمو الاقتصادي، البطالة، التضخم أو الانكماش المتوقع في المدى المنظور.
- من خلال تحديد العوامل المؤثرة في الناتج المحلي الإجمالي يمكن التنبؤ بما سوف يحصل للنشاط الاقتصادي في المستقبل وبالتالي تحديد السياسات الاقتصادية اللازمة لمعالجة أي خلل أو تراجع في الناتج المحلي الإجمالي. (العيسى وقطف.2006،96)
- يستخدم كمؤشر للمقارنة بين اقتصاد دولتين أو أكثر أو بين الأداء الاقتصادي للدول.

ولكن يعاب على هذا المؤشر بأنه لا يأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية من تلوث وتدهور للأحوال الصحية من جراء مخلفات المصانع والآلات، لذلك فإن زيادة الناتج المحلي الإجمالي لا تعبر عن زيادة الرفاهية للاقتصاد، بالإضافة إلى ذلك حسابات الناتج المحلي الإجمالي لا تفرق بين أوقات الرخاء وأوقات النكبات والكوارث، فمثلا إذا حدثت هزة أرضية أو كارثة طبيعية بدولة ما، فإن تلك الدولة سوف تقوم بأعمال البناء والإنفاق وهذا يعني أن ناتجها المحلي سوف يزداد، وبالتالي فإن هذه الزيادة لا تعني بالضرورة رخاء ورفاهية لتلك الدولة وتحسين وزيادة مستوى استغلال الموارد عن السابق.(الوزني و الرفاعي.2009،127)

واقع الموازنة العامة في سورية: لعبت التطورات الاقتصادية والعربية، وكذلك التطورات الاقتصادية والمالية الداخلية والظروف المناخية وأوضاع المواسم الزراعية دوراً مؤثراً في اقتصاديات الجمهورية العربية السورية، مما انعكس ذلك على الموازنة العامة للدولة إنفاقاً وايراداً، وذلك في ضوء التزايد المستمر لحجم الإنفاق العام وتأمين الخدمات اللازمة للمواطنين في مجالات التعليم والصحة والثقافة وغيرها، وتلبية متطلبات التنمية من خلال بناء قاعدة اقتصادية متينة

في مختلف الأنشطة الاقتصادية (زراعة، ري، صناعة، نفط، كهرباء..) لاسيما أن الموازنة العامة للدولة تعكس البرنامج الحكومي السنوي المادي والمالي والسياسات الاقتصادية والاجتماعية والصحية والأمنية وغيرها في جانب الإنفاق العام، إضافة إلى سياسة الاقتطاع الضريبي من الناتج المحلي الإجمالي وسياسة الحوافز والإعفاءات الضريبية وفق القوانين والأنظمة النافذة في جانب الإيرادات العامة.

أثر الموازنة العامة في الناتج المحلي الإجمالي في سورية:

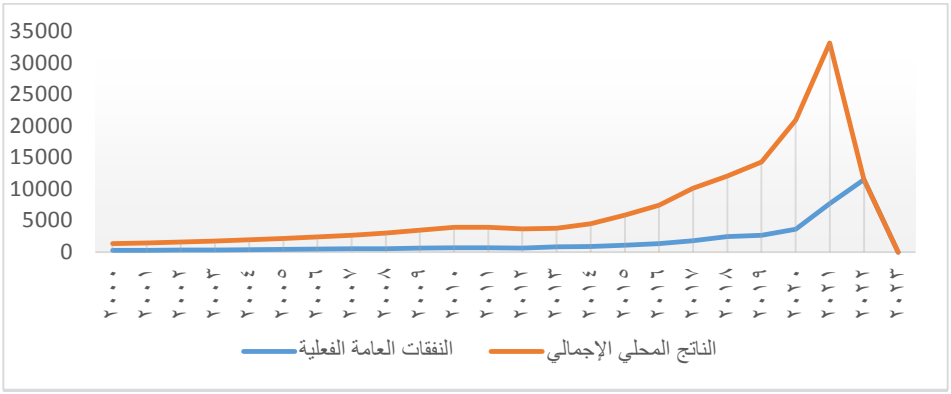
1- أثر النفقات العامة الفعلية في الناتج المحلي الإجمالي: إن أثر النفقات العامة الفعلية في الناتج المحلي الإجمالي في سورية من العام (2000- 2023) تمثل في أربع مراحل لكل منها خصائصها الاقتصادية، وهي على الشكل الآتي:

- **المرحلة الأولى: مرحلة الاستقرار النسبي (2000-2010): تميزت هذه المرحلة باستقرار اقتصادي نسبي، انعكس في انتظام نمو النفقات العامة الفعلية وتوازنها مع نمو الناتج المحلي الإجمالي. فقد تراوحت نسبة الإنفاق العام الفعلي إلى الناتج المحلي بين (21.4%و26.1%)، وهي مستويات تُعد مقبولة في الاقتصادات النامية التي تعتمد على الدور الحكومي الواسع في إدارة النشاط الاقتصادي. ونلاحظ أن الزيادة في النفقات خلال هذه الفترة كانت تدريجية ومنسجمة مع توسع الاقتصاد، ما يشير إلى أن الإنفاق الحكومي لم يكن يشكل عبئاً على الناتج المحلي، بل كان جزءاً من دورة اقتصادية مستقرة. ويُعد عاما (2003-2004) مثالاً واضحاً على ذلك، حيث ارتفعت نسبة الإنفاق إلى حدود (26.1%)، نتيجة التوسع الحكومي في الإنفاق الاستثماري والخدمي، دون أن يؤدي ذلك إلى اختلالات مالية كبيرة.**
- **المرحلة الثانية: مرحلة الصدمة الاقتصادية(2011-2013): تمثل هذه المرحلة نقطة التحول الأكثر حدة في العلاقة بين النفقات العامة والناتج المحلي. فمع بداية عام 2011، شهد الناتج المحلي الإجمالي انكماشاً كبيراً نتيجة تراجع النشاط الإنتاجي، وانخفاض الإيرادات العامة، وتوقف جزء كبير من القطاعات الاقتصادية. ورغم أن النفقات العامة الفعلية لم ترتفع بشكل كبير مقارنة بالسنوات السابقة، إلا أن الانخفاض الحاد في الناتج المحلي أدى إلى ارتفاع نسبة الإنفاق الفعلي إلى مستويات غير مسبوقة. فقد بلغت هذه النسبة (22.1%)عام 2012 وارتفعت إلى (29.1%) عام 2013، وهي أعلى نسبة مسجلة خلال كامل الفترة**

المدروسة. ويعكس هذا الارتفاع أن الاقتصاد السوري أصبح يعتمد بشكل شبه كامل على الإنفاق الحكومي، في ظل تراجع الإنتاج الحقيقي. وبالتالي، فإن تأثير النفقات العامة في الناتج المحلي خلال هذه المرحلة كان ناتجاً عن انكماش الناتج أكثر من كونه نتيجة توسع في الإنفاق.

- المرحلة الثالثة: مرحلة التعافي النسبي (2014–2018): شهدت هذه المرحلة تحسناً نسبياً في المؤشرات الاقتصادية الأسمية، نتيجة التكيف مع الظروف السياسية وارتفاع مستويات الأسعار. فقد ارتفع الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية، ما أدى إلى انخفاض نسبي في نسبة الإنفاق العام إلى الناتج المحلي، لتتراوح بين (21.5% و25.1%). وإن هذا التحسن لم يكن نتيجة نمو اقتصادي حقيقي، بل كان مرتبطاً بارتفاع المستوى العام للأسعار، ما أدى إلى تضخم في الناتج المحلي الإسمي. ومع ذلك، فإن هذه المرحلة تُظهر نوعاً من الاستقرار النسبي في العلاقة بين الإنفاق والناتج، مقارنة بالمرحلة السابقة. وتُعد سنة 2014نقطة تحول مهمة، حيث انخفضت نسبة الإنفاق إلى (25.1%) بعد ذروة الظروف السياسية.
- المرحلة الرابعة: مرحلة التضخم المرتفع (2019–2023): تميزت هذه المرحلة بارتفاع كبير في النفقات العامة الفعلية، نتيجة التضخم المتسارع وتراجع القوة الشرائية للعملة المحلية. فقد ارتفعت النفقات الفعلية من (2648) مليار ليرة سورية عام 2019 إلى(11505) مليار ليرة سورية عام 2022. ورغم هذا الارتفاع الكبير، بقيت نسبة الإنفاق الفعلي إلى الناتج المحلي الإجمالي ضمن حدود (22.8 %– 32.7%)، وذلك بسبب الارتفاع الموازي في الناتج المحلي الإجمالي الإسمي. وتُعد سنة 2022من أبرز سنوات هذه المرحلة، حيث بلغت نسبة الإنفاق الفعلي إلى الناتج المحلي الإجمالي (32.7%) وهي نسبة مرتفعة تعكس استمرار الضغوط المالية على الموازنة العامة، رغم الزيادة الإسمية في الناتج المحلي الإجمالي.

حيث يوضح الشكل رقم (1) أثر النفقات العامة الفعلية في الناتج المحلي الإجمالي في سورية وفق الآتي:



الشكل رقم (1) أثر النفقات العامة الفعلية في الناتج المحلي الإجمالي في سورية

نلاحظ من خلال الشكل (1) وجود تحولات جوهرية في الأثر بين النفقات العامة الفعلية والناتج المحلي الإجمالي في سورية خلال الفترة الممتدة بين عامي 2000 و2023، وهي تحولات تعكس بوضوح التغيرات الاقتصادية والسياسية التي شهدتها البلاد..

2- **أثر الإيرادات العامة الفعلية في الناتج المحلي الإجمالي:** إن أثر الإيرادات العامة الفعلية في الناتج المحلي الإجمالي للجمهورية العربية السورية من العام (2000– 2023) تمثل في أربع مراحل لكل منها خصائصها الاقتصادية، وهي على الشكل الآتي:

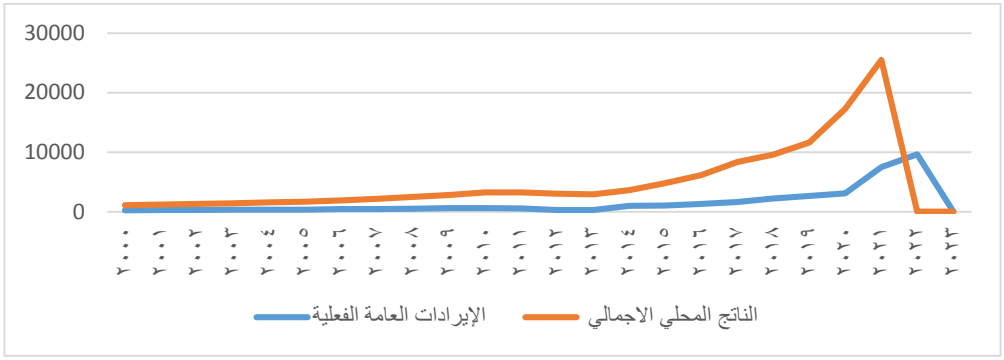
المرحلة الأولى: مرحلة الاستقرار النسبي (2000–2010): تميزت هذه المرحلة بتوازن نسبي بين الإيرادات العامة والناتج المحلي الإجمالي. فقد تراوحت نسبة الإيرادات إلى الناتج المحلي بين (19.5%– 24.5%)، وهي نسب تعكس قدرة الدولة على تمويل جزء مهم من إنفاقها دون ضغوط مالية كبيرة. وتُظهر هذه المرحلة أن الإيرادات كانت تتحرك بشكل متناسق مع الناتج المحلي الإجمالي، ما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين النشاط الاقتصادي ومستوى التحصيل المالي. فكلما توسع الاقتصاد ارتفعت الإيرادات الضريبية وغير الضريبية، وهو ما يعكس فعالية نسبية في النظام المالي.

المرحلة الثانية: مرحلة الصدمة الاقتصادية (2011–2013): تُعد هذه المرحلة الأكثر حدة في تأثير الإيرادات العامة على الناتج المحلي. فقد شهدت الإيرادات تراجعاً كبيراً من(539) مليار ليرة سورية عام 2011 إلى (292)

مليار ليرة سورية عام 2013، أي بانخفاض يقارب (46%)وفي الوقت نفسه، شهد الناتج المحلي انكماشاً كبيراً ما أدى إلى انخفاض نسبة الإيرادات إلى الناتج المحلي إلى مستويات غير مسبوقة، حيث بلغت النسبة عامي 2012- 2013 (9.6%-9.9%) على التوالي وهي أدنى نسب مسجلة خلال كامل الفترة المدروسة. ويعكس هذا الانخفاض الحاد تراجع القدرة الإنتاجية للاقتصاد، وانكماش القاعدة الضريبية، وتوقف جزء كبير من الأنشطة الاقتصادية، إضافة إلى فقدان الدولة جزء من مواردها النفطية. وبالتالي فإن تأثير الإيرادات العامة في الناتج المحلي الإجمالي خلال هذه المرحلة كان سلبياً، حيث أدى تراجع الإيرادات الفعلية إلى زيادة العجز المالي، وتراجع قدرة الدولة على تمويل الإنفاق العام، ما عمق الأزمة الاقتصادية.

المرحلة الثالثة: مرحلة التعافي النسبي (2014-2018): شهدت هذه المرحلة ارتفاعاً تدريجياً في الإيرادات العامة، حيث ارتفعت من (1001) مليار ليرة سورية عام 2014 **إلى** (2232) مليار ليرة سورية عام 2018 **.ورغم هذا الارتفاع بقيت نسبة الإيرادات الفعلية إلى الناتج المحلي الإجمالي ضمن مستويات متوسطة تراوحت بين** (21% و27%). **وإن هذا التحسن كان مرتبطاً بارتفاع المستوى العام للأسعار، وليس بزيادة حقيقية في النشاط الاقتصادي. ومع ذلك فإن ارتفاع الإيرادات الفعلية ساهم في تخفيف الضغوط المالية على الموازنة العامة، وتقليص العجز النسبي مقارنة بالمرحلة السابقة (2011-2013).**

المرحلة الرابعة: مرحلة التضخم المرتفع (2019-2023): تميزت هذه المرحلة بارتفاع كبير في الإيرادات العامة الفعلية، حيث ارتفعت من (2638) مليار ليرة سورية عام 2019 إلى **(9635) مليار ليرة سورية عام 2022 .إلا أن هذا الارتفاع كان اسمياً نتيجة التضخم، وليس نتيجة التوسع الاقتصادي الحقيقي. وقد تراوحت نسبة الإيرادات الفعلية إلى الناتج المحلي الإجمالي بين** 18%و32%، **وهي نسب تعكس تحسناً نسبياً في قدرة الدولة على التحصيل، لكنها لا تعكس بالضرورة تحسناً في الأداء الاقتصادي. وتُعد سنة** 2022**من أبرز سنوات هذه المرحلة، حيث بلغت نسبة الإيرادات إلى الناتج المحلي** 27.3%، **وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالسنوات السابقة، لكنها ناتجة عن تضخم في الناتج المحلي الإجمالي وليس عن التوسع في الإنتاج.**
حيث يوضح الشكل رقم (2) مراحل أثر الإيرادات العامة الفعلية في الناتج المحلي الإجمالي وذلك من (2000 – 2023)



الشكل رقم (2) أثر الإيرادات العامة الفعلية في الناتج المحلي الإجمالي في سورية

نلاحظ من خلال الشكل رقم (2) وجود تغيرات حادة للإيرادات العامة الفعلية في سورية خلال الفترة (2000-2023) في مسارها، ترتبط هذه التغيرات بشكل وثيق بالتحولات الاقتصادية والسياسية التي تشهدها البلاد، وهو ما انعكس بوضوح على الناتج المحلي الإجمالي.

بهدف دراسة وتحليل تطور النفقات والإيرادات العامة في الموازنة العامة للدولة في سورية، وأثرها في الناتج المحلي الإجمالي، تعرض الباحثة تحليلاً للبيانات المالية لتطور الموازنة العامة للدولة في سورية انفاقاً وايراداً خلال الفترة (2000-2023) وفق الآتي:

أولاً: في مجال الإنفاق العام: [1]

تطور حجم الاعتمادات النهائية في الموازنة العامة للدولة من مبلغ (275) مليار ليرة عام 2000 إلى مبلغ (16550) مليار ليرة عام 2023، حيث بلغت نسبة الزيادة في اعتمادات الموازنة العامة خلال هذه الفترة (5918%) وبمعدل نمو وسطي سنوي قدر(16.5%).

من خلال تحليل الاعتمادات الإجمالية إلى مكوناتها (جارية واستثمارية)، يتبين أن اعتمادات العمليات الجارية تطورت من مبلغ (132) مليار ليرة عام 2000 إلى (13550) مليار ليرة عام 2023، أي بنسبة زيادة مقدارها(10165%) .

[1] البيانات الإحصائية الواردة ضمن التحليل تم الحصول عليها من المكتب المركزي للإحصاء عن الأعوام 2000-2023. ومصرف سوري المركزي عن الأعوام المذكورة.

كما تطورت اعتمادات العمليات الاستثمارية من مبلغ (143) مليار ليرة عام 2000 إلى مبلغ (3000) مليار ليرة عام 2023، أي بنسبة زيادة مقدارها (1998%) .

أما الانفاق العام الفعلي بشقيه الجاري والاستثماري فقد تطور من مبلغ (246) مليار ليرة في عام 2000 إلى مبلغ (11505) مليار ليرة عام 2022، أي بنسبة زيادة مقدارها (4577%)، بمعدل نمو وسطي سنوي قدره (15.7%).

وقد واكب تطور الإنفاق العام تطوراً في الإيرادات المحلية المحصلة (الجارية والاستثمارية)، إذ بلغت هذه الإيرادات عام 2000 (239) مليار ليرة وارتفعت إلى مبلغ (5513) مليار ليرة عام 2022 وبنسبة زيادة قدرها (2207%)، وبمعدل نمو وسطي سنوي قدره (13.4%).

يتبين من خلال تحليل البيانات المالية والإحصائية عن الفترة المذكورة منسوباً إلى الناتج المحلي الإجمالي الآتي:

-تمثلت الفترة الممتدة من عام 2000-2010 بمرحلة توسع اقتصادي نسبي في سورية، حيث تضاعف الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية ثلاث مرات تقريباً، مدفوعاً بالقطاعات الإنتاجية والخدمية. حيث ارتفع الناتج المحلي الاجمالي من (1086) مليار ليرة عام 2000 إلى (3245) مليار ليرة عام 2010 بزيادة مقدارها (199%). حيث اتسمت الموازنة في هذه الفترة بتركيز ملحوظ على النفقات الاستثمارية التي شكلت نصف اجمالي النفقات العامة، الأمر الذي يتوافق مع النظرية الكينزية التي ترى في النفقات الاستثمارية أداة لتحفيز النمو الاقتصادي من خلال زيادة الطلب الكلي ورفع مستوى التشغيل. وهذا التوجه يعكس رغبة الحكومة في تعزيز البنية التحتية وتوسيع قاعدة الإنتاج المحلي(الوطني) مما يحقق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية طويلة الأجل.

-تطور نسبة الإنفاق الفعلي إلى الناتج المحلي الإجمالي، حيث تباين هذا التطور في السنوات المتعاقبة من خلال التموجات تبعاً لحالات الركود التضخمي للفترة الممتدة من عام 2011-2023 الناتجة عن ارتفاع سعر صرف الدولار مقابل الليرة السورية، وذلك بسبب التطورات المالية والاقتصادية المحلية والعربية والدولية، التي انعكست على الاقتصاد السوري من ناحية، إضافة إلى الظروف المناخية والأوبئة والزلازل والحرائق وأوضاع المواسم الزراعية بسبب قلة الأمطار وخروج العديد من القطاعات الاقتصادية عن الإنتاج وتقديم الخدمات (الزراعة، الصناعة، السياحة..) بسبب الأوضاع السياسية التي يمر بها البلد من جهة ثانية. كما إن نسبة الإنفاق العام الفعلي إلى الناتج المحلي الإجمالي ارتفعت من (21.1%) عام 2011 إلى (29.1%) عام 2013، ثم أخذت بالانخفاض التدريجي في السنوات اللاحقة لعام 2013 حتى وصلت في عام 2020 إلى (21.1%) لتعاود

الارتفاع إلى (30.2%) في عام 2021. يعكس هذا التحول في سياسة الحكومة تبني الدولة سياسة مالية اجتماعية تركز في الحفاظ على الاستقرار الاجتماعي من خلال زيادة الرواتب والأجور والدعم الحكومي أكثر من تركيزها على الجانب الاستثماري، انطلاقاً من منظر المالية العامة. وهذا النمط من الانفاق يحقق استقراراً قصير الأجل، لكنه يضعف من قدرة الحكومة الإنتاجية ويحد من إمكانية تحقيق النمو المستدام. كما أن تراجع الاستثمار العام أدى إلى انخفاض معدلات النمو الاقتصادية. وهناك مجموعة من الأسباب وراء هذه التقلبات نذكر منها:

أ- الظروف المناخية السيئة وقلة الأمطار بالإضافة إلى الحرائق خلال السنوات 2011-2023 مما انعكس سلباً على الإنتاج الزراعي نتيجة انخفاض الإنتاج والذي أدى بدوره إلى انخفاض الناتج الزراعي في قطاع الزراعة؛ الذي يعتبر العمود الفقري الرئيس في الاقتصاد السوري. حيث انخفض الإنتاج الزراعي من (380) مليار ليرة عام 2011 إلى (330) مليار ليرة عام 2022.ورافق هذا الانخفاض انخفاض الناتج المحلي الإجمالي لقطاع الزراعة من (259) مليار ليرة عام 2011 إلى (89) مليار ليرة عام 2022.

ب- الظروف السياسية التي تمر بها سورية، وتدمير في البنية التحتية من شبكات كهربائية وطرق، أدت لخروج العديد من المنشآت الصناعية عن العمل، مما انعكس سلباً على القطاع الصناعي، حيث انخفض الإنتاج الصناعي من (798) مليار ليرة عام 2011 إلى (363) مليار ليرة عام 2022 وبنسبة مقدارها (-54.5%)، الذي أدى تراجع في الناتج المحلي الإجمالي الصناعي من (308) مليار ليرة عام 2011 إلى (67) مليار ليرة عام 2022 وبنسبة مقدارها (-78.2%).

ت- قصور الجهاز الإنتاجي الذي أدى إلى انخفاض الصادرات من السلع والخدمات، وزيادة المستوردات، مما انعكس سلباً على الميزان التجاري من جهة وقصور الموارد من جهة أخرى. حيث بلغت قيمة الصادرات (505) مليار ليرة والواردات (965) مليار ليرة عام 2011، وبعجز تجاري قدره (460) مليار ليرة، بينما بلغت قيمة الصادرات (2437) مليار ليرة، والواردات (19820) مليار ليرة عام 2022، وبعجز تجاري قدره (17383) مليار ليرة. وبالتالي ازداد العجز بنسبة مقدارها (3679%).

-إن ارتفاع نسبة الإنفاق العام إلى الناتج المحلي الإجمالي لا تعكس الواقع الحقيقي للاقتصاد السوري، وذلك بسبب انخفاض الانتاج والناتج، بسبب الظروف الراهنة والأوضاع السيئة التي تمر بها سورية، ومن ثم لا تعطي صورة حقيقية عن مدى مساهمة الإنفاق العام في الناتج المحلي الإجمالي.

ثانياً: في مجال الإيرادات العامة:

تتكون الإيرادات العامة في الموازنة العامة للدولة من مصادر رئيسه أهمها:(قانون الموازنة العامة للدولة. 2022)

– إيرادات جارية: حيث يندرج ضمن هذه الإيرادات كل من الضرائب والرسوم، بدلات الخدمات، بالإضافة إلى الإيرادات المتنوعة.

– إيرادات استثمارية: حيث يندرج ضمن هذه الإيرادات كل من الفائض المتاح، إيرادات التمويل الذاتي لوحدات الإدارة المحلية، إيرادات الفنادق، إيرادات الوحدات الحسابية المستقلة، حق الدولة من عقود الهاتف النقال، بالإضافة إلى حق الدولة من حقول النفط والثروات المعدنية.

– إيرادات استثنائية: حيث يندرج ضمن هذه الإيرادات كل من القروض الداخلية (سندات الخزينة)، القروض والموارد الخارجية، بالإضافة إلى المأخوذ من الاحتياطي.

مع الإشارة إلى أن الإيرادات النفطية التي تشمل (ضرائب دخل الأرباح على الشركات النفطية، الفوائض الاقتصادية للشركات النفطية، أتأوه الحكومة (حق الدولة)، فروقات الأسعار) تدخل ضمن الإيرادات الجارية تحت بند الضرائب والرسوم، وضمن الإيرادات الاستثمارية تحت بند الفوائض الاقتصادية.

1- الإيرادات الجارية: من تحليل الإيرادات الجارية الفعلية خلال الفترة 2000–2023 يتبين الآتي:[2]

– ازدادت الإيرادات الجارية الفعلية من مبلغ (142) مليار ليرة عام 2000 إلى مبلغ (4476) مليار ليرة عام 2022، بنسبة زيادة مقدارها (3052%).

– ارتفعت حصيلة الإيرادات الجارية الفعلية إلى اجمالي الإيرادات العامة الفعلية من (0.66%) عام 2000 إلى (21%) عام 2022.

[2] البيانات الإحصائية الواردة في التحليل تم الحصول عليها من المكتب المركزي للإحصاء عن الأعوام 2000-2023. ومصرف سورية المركزي عن الأعوام المذكورة.

– أما نسبة الإيرادات الجارية الفعلية إلى الناتج المحلي الإجمالي فقد انخفضت من نسبة (13.07%) عام2000 إلى نسبة (12.70%) عام 2022.

2–الإيرادات الاستثمارية: من تحليل الإيرادات الاستثمارية الفعلية خلال الفترة 2000–2023 يتبين الآتي:

– ازدادت الإيرادات الاستثمارية الفعلية من مبلغ (103) مليار ليرة عام 2000 إلى مبلغ (1037) مليار ليرة عام 2022، بنسبة زيادة مقدارها (907%).
– ارتفعت حصيلة الإيرادات الاستثمارية الفعلية إلى اجمالي الإيرادات العامة الفعلية من نسبة (2%) عام 2000 إلى نسبة (17%) عام 2022.
– أما نسبة الإيرادات الاستثمارية الفعلية إلى الناتج المحلي الإجمالي فقد انخفضت من (9%) عام 2011 إلى (3%) عام 2022.

وتعود الأسباب وراء التقلبات في نسب الإيرادات الجارية والاستثمارية إلى مجموعة من العوامل منها إدارية ومنها اقتصادية نوردها وفق الآتي: (تقرير لجنة الموازنة والحسابات 2022)

1– بالنسبة إلى زيادة الإيرادات الجارية الفعلية من عام 2000 إلى عام 2022 تعود إلى زيادة الاستقرار الأمني، وعودة المكلفين للعمل والنشاط الاقتصادي، وتوسيع العمل في المنشآت الصناعية في المدن الصناعية والمناطق الحرفية، ومكلفي الدخل المقطوع، بالإضافة إلى متابعة التحصيلات من الإدارة المختصة، وارتفاع التحصيلات الضريبية، وزيادة عدد من نسب الضرائب والرسوم المفروضة، ومعدلات التضخم المرتفعة التي يعاني منها الاقتصاد السوري.

2– بالنسبة إلى زيادة الإيرادات الاستثمارية الفعلية من عام 2000 إلى عام 2022 بسبب ارتفاع حصيلة الفوائض الاقتصادية في عام 2022، إذ بلغت قيمة التحصيل (856) مليار ليرة سورية، حيث شكلت إيرادات الفوائض الاقتصادية 83% من اجمالي الإيرادات الاستثمارية عام 2022، إضافة إلى ارتفاع إيرادات حق الدولة من شركات عقود الخدمة (الهاتف النقال).

3- أما بالنسبة لارتفاع نسبة الإيرادات الاستثمارية الفعلية إلى اجمالي الإيرادات الفعلية، بسبب تراجع الإيرادات الجارية (ضرائب مباشرة وغير مباشرة، والرسوم) بالإضافة إلى العقوبات الاقتصادية والظروف السياسية وتقلص النشاط الاقتصادي أدى إلى اعتماد الحكومة بشكل كبير على الإيرادات الاستثمارية المتمثلة بعواد مؤسسات وشركات القطاع العام الاقتصادي وخاصة في مجال الكهرباء والاتصالات وبعض الصناعات. (المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات)

4- إن انخفاض نسبة الإيرادات الاستثمارية إلى الناتج المحلي الإجمالي تعود إلى تراجع إنتاجية القطاع العام، فقدان الموارد النفطية، الظروف السياسية والعقوبات الاقتصادية، التضخم، هذه الأسباب أدت إلى حدوث خلل هيكلي في السياسة المالية، حيث لم تعد الإيرادات الاستثمارية قادرة على مواكبة نمو الناتج المحلي الإجمالي الاسمي الذي ارتفع بسبب التضخم.

ثالثاً: العجز في الموازنة: إن المراحل السابقة التي مرت بها السياسة المالية في سورية منذ مطلع العقد الأول من القرن الحادي والعشرين كان لها أثر بالغ في العجز في الموازنات الفعلية للدولة خلال الفترة (2000-2023) وفق الآتي:

1- ازداد العجز الفعلي من (19) مليار ليرة عام 2000إلى (1871) مليار ليرة عام 2022، بنسبة مقدارها (9747%) وبمعدل وسطي سنوي (334%).

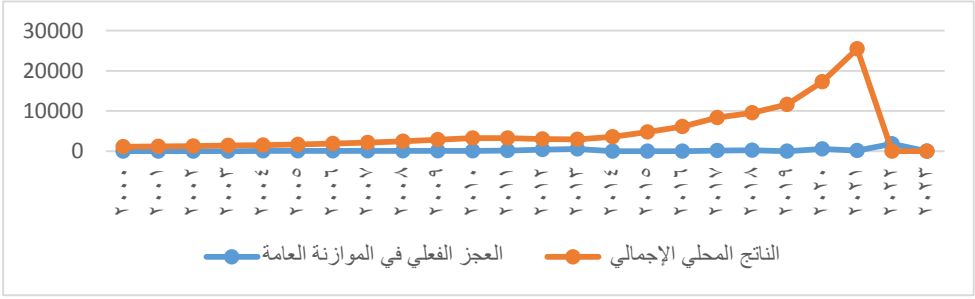
2- ارتفعت نسبة العجز الفعلي في الموازنة إلى الناتج المحلي الاجمالي من (1.75%) عام 2000 إلى (7.34%) عام 2022.

إذ تم تغطية العجوزات في الموازنة العامة من عدة مصادر وفق الآتي:(البيان الوزاري المالي حول مشروع قانون الموازنة العامة للدولة، 2022)

- إصدار أوراق مالية حكومية.
- السندات المسحوبة من مصرف سورية المركزي.
- قروض خارجية.

أما الوفر في الموازنة العامة عامي 2001 و2014 فقد تم تحويله إلى الأموال الاحتياطية عملاً بأحكام الفقرة ب من المادة /40/ من النظام المحاسبي للهيئات العامة ذات الطابع الإداري الصادر بالمرسوم التشريعي رقم /488/ تاريخ 2007/12/26.

حيث يوضح الشكل رقم (3) أثر العجز الفعلي في الموازنة العامة في الناتج المحلي الإجمالي وفق الآتي:



الشكل رقم (3) أثر العجز الفعلي في الموازنة العامة في الناتج المحلي الإجمالي في سورية

نلاحظ من خلال الشكل رقم (3) إن الارتفاع الكبير للعجوزات في عام 2022 مقارنة مع الأعوام السابقة (باستثناء عامي 2001 و2014 الذي شكل وفراً في الرصيد النهائي لقطع حسابات الموازنة العامة لدولة)، وهو ما يدل على وجود خلل هيكلي في الاقتصاد الكلي، وتباطؤ في معدلات النمو وعدم استدامتها، وتقلبات كبيرة في سعر صرف الليرة السورية مقابل الدولار الأمريكي، بالإضافة إلى الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالبلد.

إن أهم أسباب زيادة العجز في الموازنة العامة للدولة لعام 2022 تعود إلى الآتي: (البيان المالي الوزاري حول مشروع قانون الموازنة العامة للدولة لعام 2022).

1- عجز المواد التموينية نتيجة البيع بالسعر الإداري.
2- زيادة الرواتب والأجور بالموسوم/19-20-23-24/ مع الترفيعات الدورية للعاملين في الدولة.
3- زيادة كتلة الإنفاق العام.

4- عجز شركات المحروقات نتيجة ارتفاع سعر صرف الدولار مقابل الليرة السورية، وارتفاع نسبة التكاليف من سعر المادة للمشتقات النفطية المستوردة (بنزين، فيول، مازوت، الغاز المنزلي) بسبب العقوبات الاقتصادية وقانون قيصر، وارتفاع تكاليف المشتقات النفطية المنتجة من المصافي، بالإضافة إلى انخفاض انتاج وزارة النفط من النفط إلى (20) ألف برميل يومياً عام 2022، ومن الغاز إلى (15) مليون متر مكعب يومياً عام 2022، مقارنة بعام 2000 حيث بلغ انتاج النفط (500) ألف برميل يومياً، والغاز الطبيعي (20.5) مليون متر مكعب يومياً.

5- الإيرادات المتواضعة للوحدات الحسابية المستقلة والتي ترتبط بالموازنة العامة وفق مبدأ الصوافي.

6- التغير في تقدير سعر صرف الدولار مقابل الليرة السورية في الموازنة العامة للدولة والذي كان له التأثير الكبير في زيادة نفقات الجهات العامة وصعوبة تخفيضها.

الدراسة القياسية:

من أجل التوصل لمعرفة فيما إذا كان للموازنة العامة أثر في الناتج المحلي الإجمالي فقد تم استخدام النموذج الآتي في الدراسة القياسية وفق الآتي:

نموذج الدراسة: $dgdp_t = f(\ dce_t, dcr_t, dbd_t, die_t, dir_t, DV, \varepsilon_t)$

حيث يمثل من:

$dgdp$: الناتج المحلي الإجمالي، dce: النفقات الجارية، ddb: عجز الموازنة، die: النفقات الاستثمارية، dir: الإيرادات الاستثمارية، dcr: الإيرادات الجارية، DV متغير وهمي تم إدخاله في النموذج من أجل تحسين جودة النموذج (التقليل من البواقي) حيث يعبر عن وجود تغير هيكلي في قيم المتغيرات. ε_t تمثل البواقي.

وبناءً على ذلك تم اجراء الخطوات الآتية:

- **اختبار استقرارية السلسة:** قبل تقدير النموذج لابد من القيام بإجراء اختبار الاستقرارية على المتغيرات موضوع الدراسة، لمعرفة هل ستدخل في النموذج في المستوى أم هناك اختلاف في الفرق الأول، أم الفرق الثاني، إضافة إلى ذلك يجب أن يكون المتغير مستقر. ومن أجل اختبار استقرارية السلسلة الزمنية ومعرفة درجة تكاملها، اتبعنا اختبارين

هما ديكي فولر الموسع، وفيليبس بيرون لاختبار وجود جذر الوحدة، أو وجود اتجاه عام متعلق بالزمن. (بمعنى آخر من أجل التأكد من درجة استقرارية السلسلة الزمنية أم عدم استقرارها)، وبالتالي الحصول على نتائج أكثر موثوقية. حيث تقوم فرضيات اختبار ديكي فولر الموسع واختبار فيليبس بيرون على الآتي: فرضية العدم: السلسلة غير مستقرة، الفرضية البديلة: السلسلة مستقرة.

الجدول (1) اختبار استقرارية السلسلة

Integrated degree	اختبار فيليبس بيرون Phillips-Perron						اختبار ديكي فولر الموسع ADF						المتغيرات
	Second difference		First difference		Level		Integrated degree	Second difference		First difference		Level		
	t-stat	Prob	t-stat	Prob	t-Stat	Prob		t-stat	Prob	t-Stat	Prob	t-Stat	Prob	
I(1) With Trend and Intercept	-	-	4.9-41	0.0038	0.7-38	0.9567	I(1) With Trend and Intercept	-	-	5.9-52	0.0006	4.418	1.000	D(CEt)
I(1) With Trend and Intercept	-	-	4.3-95	0.0116	0.298	0.9972	I(1) With Trend and Intercept	-	-	4.3-95	0.0116	0.1461	0.957	D(CRt)
I(0) With Trend and Intercept	-	-	-	-	8.5-17	0.0000	I(1) With Trend and Intercept	-	-	15.998-	0.0000	2.8-12	0.2092	D(BDt)

I(1) With Trend and Intercept	-	-	2.0-42	0.0419	4.841	1.0000	I(1) With Trend and Intercept	-	-	5.2-70	0.0103	1.626	0.9999	D(GDPt)
I(1) With Trend and Intercept	-	-	8.7-50	0.0000	0.8-28	0.9470	I(1) With Trend and Intercept	-	-	4.6-97	0.0068	2.2-25	0.4537	D(IEt)
I(1) With Trend and Intercept	-	-	7.5-66	0.0000	2.2-02	0.4655	I(1) With Trend and Intercept	-	-	4.5-15	0.0097	1.1-68	0.8923	D(IRt)

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews10

بالاعتماد على نتائج الاختبارين الموضحة في الجدول رقم (1) من خلال استخدام برنامج E views نلاحظ الآتي:

- جميع المتغيرات لم تستقر عند المستوى(Level) حيث إن القيمة الاحتمالية للمتغيرات كان أكبر من 5% سواء عند إجراء اختبار ADF أو اختبار Phillips- Perron بالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم، لذلك قمنا بإجراء الاختبار عند الفرق الأول للمتغيرات ونلاحظ أنها استقرت عند أخذ الفرق الأول (First difference) مع قاطع واتجاه، إذ أن القيمة الاحتمالية (Prob) لهذه المتغيرات كانت أصغر من مستوى الدلالة 5%، باستثناء المتغير D (Bt) عند اختبار فيليبس بيرون استقر عند المستوى (Level) مع قاطع واتجاه.
- بعد التأكد من استقرارية السلسلة وبأن جميع المتغيرات مستقرة عند الفرق الأول (First difference) مع قاطع واتجاه، ماعدا المتغير D (Bt) عند اختبار فيليبس بيرون استقر عند المستوى (Level) مع قاطع واتجاه، بالتالي السلسلة متكاملة من الدرجة الأولى. وهذا يقودونا لرفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة بأن السلسلة مستقرة (لا تحوي جذر الوحدة). وهنا نلجأ لتقدير النموذج وفق طريقة المربعات الصغرى وفق الآتي:

- **تقدير النموذج:** يظهر الدول رقم (2) نتائج تقدير النموذج وفق الآتي:

الجدول رقم (2) تقدير النموذج

Dependent Variable: DGDPT
Method: Least Squares
Date: 11/25/25 Time: 22:38
Sample (adjusted): 2000 2023
Included observations: 21 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
DCET	-0.215647	1.355035	-0.159145	0.8758
DCRT	3.552835	3.211196	1.106390	0.2872
DBDT	-1.878503	1.530746	-1.227181	0.2400
DIET	12.42246	3.853088	3.224026	0.0061
DIRT	-3.134780	5.902019	-0.531137	0.6036
DV	-3917.899	3538.373	-1.107260	0.2868
C	138.9862	255.4589	0.544065	0.5950
R-squared	0.947971	Mean dependent var	1640.381	
Adjusted R-squared	0.925673	S.D. dependent var	2771.250	
S.E. of regression	755.5255	Akaike info criterion	16.35391	
Sum squared resid	7991462.	Schwarz criterion	16.70208	
Log likelihood	-164.7160	Hannan-Quinn criter.	16.42947	
F-statistic	42.51353	Durbin-Watson stat	2.110061	
Prob(F-statistic)	0.000000			

المصدر: مخرجات برنامج E views

يبين الجدول (2) نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين المتغير التابع المتمثل بالناتج المحلي الإجمالي، والمتغيرات المستقلة المتمثلة بالإيرادات والنفقات الجارية، والنفقات والايرادات الاستثمارية، والعجز في الموازنة العامة، إضافة إلى الحد الثابتC و المتغير الوهمي DV.

تشير نتائج التقدير القياسي للنموذج إلى أن السياسة المالية في سورية خلال الفترة (2000–2023) كان لها أثر متفاوت على الناتج المحلي الإجمالي. فقد أظهرت النتائج أن النفقات الاستثمارية هي المتغير الأكثر تأثيراً ومعنوية حيث أظهرت معلمة النفقات الاستثمارية بأنها موجبة ومعنوية عند مستوى دلالة 5%، حيث يساهم الإنفاق الاستثماري

بشكل مباشر في زيادة الناتج المحلي الإجمالي عبر تعزيز تكوين رأس المال الثابت ورفع القدرة الإنتاجية للاقتصاد. في المقابل، لم تظهر النفقات الجارية أو العجز في الموازنة العامة دلالة إحصائية معنوية، حيث كانت معلمات كل من النفقات الجارية والعجز موجبة وغير معنوية عند مستوى دلالة 5% مما يعكس أن هذه المتغيرات لا تؤدي إلى تحفيز النمو الاقتصادي بشكل ملموس، بل قد تمثل عبئاً على المالية العامة. كما أن الإيرادات الجارية والاستثمارية لم تكن ذات أثر معنوي عند مستوى دلالة 5%، وهو ما قد يرتبط بضعف كفاءة التحصيل أو بتداخل المتغيرات فيما بينها. أما من حيث جودة النموذج فإن قيمة معامل التحديد R- Squared تشير إلى أن النموذج يفسر نحو 94.8% من التغيرات في الناتج المحلي الإجمالي. الأمر الذي يعكس قوة تفسيرية عالية. كما أن معامل التحديد المعدل (Adjusted R-squared)بلغ (0.9256)، مما يؤكد استمرار قوة النموذج حتى بعد أخذ عدد المتغيرات المستقلة في الاعتبار. إضافة إلى ذلك، أظهر اختبار (F-statistic) قيمة بلغت (42.51) مع مستوى معنوية إحصائية يساوي (0.0000) وهو ما يدل على أن النموذج ككل معنوي، وأن المتغيرات المستقلة مجتمعة لها أثر واضح على الناتج المحلي الإجمالي. أما إحصائية (Durbin-Watson) فقد بلغت (2.11)، وهي قريبة من القيمة المثالية (2)، بما يشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي.

ومن أجل التأكد من موثوقية النتائج التي حصل عليها في الجدول (2) وعدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي، تم اجراء الاختبارين وفق الآتي:

- الاختبار الأول: تم استخدام اختبار Breusch- Godfrey Serial Correlation Lm Test من أجل اختبار استقرارية البواقي: حيث يظهر الجدول (3) النتائج الآتية:

الجدول (3) اختبار البواقي:

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:

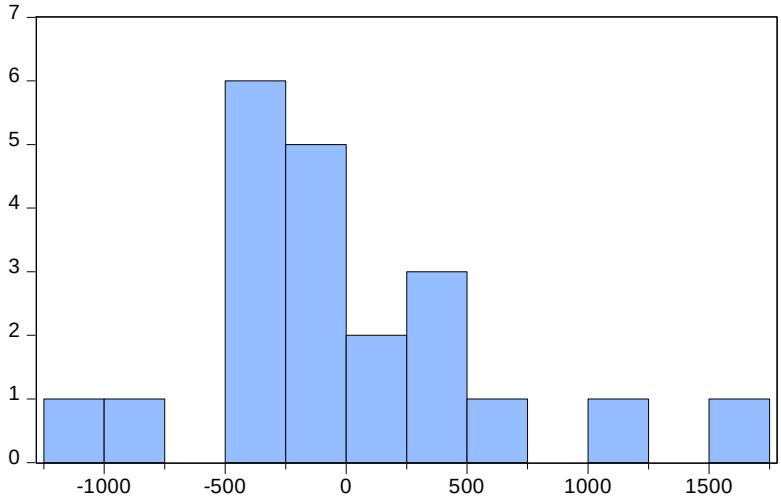
F-statistic	1.467236	Prob. F(2,12)	0.2691
Obs*R-squared	4.126286	Prob. Chi-Square(2)	0.1271

المصدر: مخرجات برنامج E views

نلاحظ من خلال الجدول (3) بأن القيمة الاحتمالية Prob. Chi-Square (2) بلغت (0.1271) وهي أكبر من مستوى الدلالة 5% وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم (نقبل فرضية العدم) التي تنص على أنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي، وبالتالي البواقي تخضع للتوزيع الطبيعي.

- الاختبار الثاني: تم استخدام اختبار Jarque- Bera حيث يظهر الجدول (4) نتائج الاختبار وفق الآتي:

الجدول (4) اختبار البواقي



Series: Residuals	
Sample 2000 2022	
Observations 21	
Mean	-1.76e-13
Median	-117.2536
Maximum	1699.024
Minimum	-1069.871
Std. Dev.	632.1180
Skewness	0.874217
Kurtosis	4.107456
Jarque-Bera	3.748046
Probability	0.153505

الشكل (1) المدرج التكراري للبواقي

المصدر: مخرجات برنامج E views

نلاحظ من خلال الجدول (4) بأن القيمة الاحتمالية Prob= 0.153505 وهي أكبر من مستوى الدلالة 5% وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم التي تنص على أن البواقي تخضع للتوزيع الطبيعي. كما يظهر الشكل (1) بأن البواقي تخضع للتوزيع الطبيعي.

وبعد التحقق من جودة النموذج يمكننا كتابة النموذج وفق الآتي:

$$dgdp_t = (C + dir_t + DV + \varepsilon_t)$$

$$dgdp_t = 138.9 - 3.13dir_t + 3917DV + \varepsilon_t$$

النتائج:

1- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر معنوية للنفقات العامة الجارية في الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة المدروسة (2000-2023) حيث جاءت معلمتها سالبة وغير معنوية، وغالباً ما تمثل هذه النفقات عبئاً استهلاكياً على السياسة المالية. **وبالتالي ثبات صحة الفرضية الأولى.**

2- في الجانب الآخر للنفقات العامة أظهرت النتائج الأثر المعنوي والموجب للنفقات العامة الاستثمارية في الناتج المحلي الإجمالي خلال فترة الدراسة، حيث جاءت معلمتها موجب ومعنوية جداً، أي أن زيادة النفقات العامة الاستثمارية بمقدار وحدة واحدة سوف تؤدي إلى زيادة الناتج المحلي الإجمالي بمقدار 12.42 وحدة. وهذا ما يتماشى مع النظرية الاقتصادية التي تؤكد على دور الاستثمار في تعزيز الناتج المحلي الإجمالي. **وبالتالي عدم ثبات صحة الفرضية الثانية.**

3- بالنسبة للإيرادات الجارية تشير النتائج الى عدم وجود أثر معنوي بينها وبين الناتج المحلي الإجمالي خلال فترة الدراسة، حيث جاءت معلمتها موجبة ولكنها ضعيفة وغير معنوية ولا ترتبط مباشرة بزيادة النشاط الاقتصادي، بسبب اعتمادها على الضرائب والرسوم. **وبالتالي ثبات صحة الفرضية الثالثة.**

4- وفي المقابل أظهرت النتائج عدم وجود أثر معنوي بين الإيرادات الاستثمارية والناتج المحلي الإجمالي خلال فترة الدراسة، حيث جاءت معلمتها سالبة وغير معنوية. إذ لا يظهر لها أثر واضح في نمو الناتج المحلي الإجمالي. **وبالتالي ثبات صحة الفرضية الرابعة.**

5- أظهر معامل عجز الموازنة قيمة سالبة بلغت (-1.87) مع مستوى دلالة غير معنوي(p=0.2400)، وهو ما يعكس أن زيادة العجز قد ترتبط بانخفاض الناتج المحلي الإجمالي، إلا أن هذه العلاقة لا تتمتع بقوة إحصائية كافية لتأكيدها بشكل قاطع. ومع ذلك، فإن الاتجاه السلبي للمعامل يتسق مع الفرضية التي تفترض وجود أثر للعجز على النمو الاقتصادي، حيث إن استمرار العجز، إذا لم يُوجَّه نحو تمويل الإنفاق الاستثماري المنتج، قد يؤدي إلى إضعاف النمو عبر زيادة أعباء الدين العام، وتراجع القدرة على تمويل الأنشطة التنموية في المستقبل. وبالتالي، فإن النتائج تشير إلى وجود أثر لعجز الموازنة في الناتج المحلي الإجمالي من الناحية الاقتصادية، لكنه لم يظهر معنوياً من الناحية الإحصائية خلال فترة الدراسة. **وبالتالي ثبات صحة الفرضية الخامسة.**

6- أظهر معامل المتغير الوهمي DVقيمة سالبة بلغت (3917-) أي أن القاطع (الناتج المحلي الإجمالي) انخفض بعد نقطة الكسر بمقدار 3917.

التوصيات:

1- ترشيد النفقات العامة الجارية من خلال إعادة هيكلية هذا النوع من النفقات، وتقليص النفقات الاستهلاكية غير الضرورية، مع التركيز على تحسين كفاءة الإدارة العامة.

2- بما أن النفقات العامة الاستثمارية هي المتغير الأكثر تأثيراً ومعنوية في الناتج المحلي الإجمالي، بالتالي زيادة الاعتمادات المخصصة للنفقات الاستثمارية خصوصاً باتجاه المشاريع الخاصة بالبنية التحتية، والصحة والتعليم، لما لها من أثر طويل الأجل في رفع القدرة الإنتاجية في الاقتصاد. الأمر الذي يبرز أهمية إعادة هيكلة الموازنة العامة نحو تعزيز الإنفاق الاستثماري المنتج.

3- تطوير النظام الضريبي، ومكافحة التهرب الضريبي، وتوسيع قاعدة الإيرادات بما يضمن استدامة مالية أفضل.

4- تبني سياسة مالية أكثر مرونة تستجيب لجميع المتغيرات الاقتصادية، مع تعزيز الاستقرار المؤسساتي والرقابة من خلال تعزيز آليات الرقابة والشفافية في إدارة الموازنة العامة.

5- رغم أن عجز الموازنة لم يظهر أثر معنوي في الناتج المحلي الإجمالي، بالتالي العمل على تقليص مستويات العجز أو توجيهه نحو تمويل مشاريع استثمارية أكثر إنتاجية، بدلاً من تغطية النفقات الجارية، لتجنب الآثار السلبية في النمو الاقتصادي.

المراجع:

المراجع العربية:

- المهايني، محمد خالد. (2000). الموازنة العامة للدولة في سورية – الواقع والآفاق–، منشورات مجلة جامعة دمشق، المجلد (16)، العدد الأول.
- مجدي، نيرمين. (2021). مفاهيم اقتصادية أساسية: الناتج المحلي الإجمالي، صندوق النقد العربي.
- الوزاني، خالد واصف والرفاعي، احمد حسين. (2009). مبادئ الاقتصاد الكلي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، الطبعة العاشرة، الأردن: عمان.
- العيسى، نزار سعد الدين وقطف، إبراهيم سليمان. (2006) الاقتصاد الكلي – مبادئ وتطبيقات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن: عمان.
- عطوي، فوزي. (2003) المالية العامة– النظم الضريبية وموازنة الدولة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان: بيروت.
- فضلية، عابد ورجب، محمود حسين. (2022). آفاق تطور الموازنة العامة السورية في موازنة البنود والرقابة إلى موازنة البرامج والأداء، منشورات مجلة جامعة حمص، المجلد (44)، العدد (14).
- إسماعيل، عصام وقوشجي، ابراهيم. (2023). أثر زيادة الموازنة العامة للدولة في تغير معدل تضخم الليرة السورية، منشورات مجلة جامعة اللاذقية للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (45)، العدد (4).
- المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات- الازمة الاقتصادية في سورية: أسبابها وتداعياتها واتجاهاتها. https://www.dohainstitute.org/ar/PoliticalStudies/Pages/Reasons-and-Outlook-for-the-Economic-Crisis-in-Syria.aspx
-المكتب المركزي للإحصاء، الكتاب الاحصائي(2011- 2023): سورية، دمشق http://cbssyr.sy/ .
- مصرف سورية المركزي. https://www.cb.gov.sy/
- تقارير لجنة الموازنة والحسابات (2000–2023)، وزارة المالية: دمشق، سورية.
- البيان الوزاري المالي حول مشروع قانون الموازنة العامة للدولة 2022الصادر عن وزارة المالية السورية.

المراجع الأجنبية:

- Jazaa, G. Muhammad, O.& Ibrahim, R. (2023). *External debt and budget deficit in Iraq: causality and co- integration approach*. Journal of Economic Sciences, Vol. 18, No. 68.

- Attia. G, Emara. A & Ali. A. (2023). *The Causality Relationship Between the Budget Deficit and Inflation in Egypt During the Period (1991-2021)*. Journal of Social Sciences and Technology, vol. 24, no. 1.