

مجلة جامعة البعث

سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية



مجلة علمية محكمة دورية

المجلد 45 . العدد 29

1445 هـ - 2023 م

الأستاذ الدكتور عبد الباسط الخطيب

رئيس جامعة البعث

المدير المسؤول عن المجلة

رئيس هيئة التحرير	أ. د. محمود حديد
رئيس التحرير	أ. د. هائل الطالب

عضو هيئة التحرير	د. محمد هلال
عضو هيئة التحرير	د. فهد شريباتي
عضو هيئة التحرير	د. معن سلامة
عضو هيئة التحرير	د. جمال العلي
عضو هيئة التحرير	د. عباد كاسوحة
عضو هيئة التحرير	د. محمود عامر
عضو هيئة التحرير	د. أحمد الحسن
عضو هيئة التحرير	د. سونيا عطية
عضو هيئة التحرير	د. ريم ديب
عضو هيئة التحرير	د. حسن مشرقي
عضو هيئة التحرير	د. هيثم حسن
عضو هيئة التحرير	د. نزار عبشي

تهدف المجلة إلى نشر البحوث العلمية الأصيلة، ويمكن للراغبين في طلبها

الاتصال بالعنوان التالي:

رئيس تحرير مجلة جامعة البعث

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

. هاتف / فاكس : 2138071 31 963 ++

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

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

ISSN: 1022-467X

شروط النشر في مجلة جامعة البعث

الأوراق المطلوبة:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

رسوم النشر في مجلة جامعة البعث

1. دفع رسم نشر (40000) ل.س أربعون ألف ليرة سورية عن كل بحث لكل باحث يريد نشره في مجلة جامعة البعث.
2. دفع رسم نشر (100000) ل.س مئة ألف ليرة سورية عن كل بحث للباحثين من الجامعة الخاصة والافتراضية .
3. دفع رسم نشر (200) مئتا دولار أمريكي فقط للباحثين من خارج القطر العربي السوري .
4. دفع مبلغ (6000) ل.س ستة آلاف ليرة سورية رسم موافقة على النشر من كافة الباحثين.

المحتوى

الصفحة	اسم الباحث	اسم البحث
46-11	د. لؤي صيوح د. عبير ناعسه مي غانم	سياسات واستراتيجيات تحقيق الأمن الغذائي في الجمهورية العربية السورية ودورها بتحقيق التنمية المستدامة
68-47	مجد عباس د. عدنان سليمان	منعكسات الحرب الإرهابية على سورية في الاقتصاد السوري الكلي (2011-2019)
102-69	د. إبراهيم ملحم	دور التحول الرقمي في تفعيل التنمية السياحية في سوريا
150-103	د. ابراهيم فهد د. زكوان قريط	أثر الانماط القيادية في فاعلية صنع القرار- دراسة حالة شركة سيريتل
182-151	د. ديمة ماخوس	تأثير تنشيط المبيعات على رضا العملاء (دراسة ميدانية على عملاء شركة إيما تيل للاتصالات في اللاذقية)

سياسات واستراتيجيات تحقيق الأمن الغذائي في الجمهورية العربية السورية ودورها بتحقيق التنمية المستدامة

* أ.د. لؤي صيوح ** د. عبير ناعسه *** مي غانم

ملخص

يحظى الأمن الغذائي باهتمام معظم الدول النامية خاصة ذات الدخل المنخفضة، وذلك من أجل ضمان مستوى مرتفع من الأمن الغذائي للأفراد، وبالتالي تجنب أزمات ومجاعات غذائية. وتعد سورية من بين الدول التي حققت اكتفاء ذاتي في كثير من المنتجات الزراعية، ورصيد إيجابي في الميزان التجاري الزراعي، الذي تحول في فترة الحرب إلى عجز في أمنها الغذائي وخصوصاً في فترة الحرب، وخلال الفترة الأخيرة تزايد الاهتمام بمشكلة الأمن الغذائي بعدما أصبح الاعتماد على استيراد الغذاء من الخارج أحد السمات البارزة للاقتصاد السوري، مما يزيد من حجم تبعيتها الغذائية للخارج، وهذا يشكل خطورة كبيرة انعكست في ارتفاع المستوى العام للأسعار وارتفاع مستويات انعدام الأمن الغذائي، هذا الوضع يحتم على سورية إيجاد حلول وسياسات لمواجهة مشكلة التبعية الغذائية وتحقيق الأمن الغذائي في ظل الظروف الراهنة. في هذا الإطار نضع الإشكالية التالية: هل يوجد أمن غذائي في سورية وما هي السياسات الفعالة لتحقيق الأمن الغذائي في الدول النامية؟

كلمات مفتاحية: أمن غذائي، تنمية مستدامة، سياسات حكومية.

* أستاذ دكتور في قسم الاقتصاد والتخطيط، اختصاص علاقات دولية، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين
** أستاذ مساعد في قسم الاقتصاد والتخطيط، اختصاص تخطيط الاقتصاد البيئي، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.
*** طالبة دكتوراه في قسم الاقتصاد والتخطيط، اختصاص اقتصاد وتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.

Abstract

Food security receives the attention of most developing countries, especially those with low incomes, in order to ensure a high level of food security for individuals, and thus avoid food crises and famines. Syria is among the countries that have achieved self-sufficiency in many agricultural products, and a positive balance in the agricultural trade balance, which turned during the war period into a deficit in its food security, especially during the war period. Food from abroad is one of the prominent features of the Syrian economy, which increases the size of its food dependence on the outside, and this constitutes a great danger that was reflected in the rise in the general level of prices and the rise in levels of food insecurity. This situation requires Syria to find solutions and policies to confront the problem of food dependence and achieve food security in light of current conditions.

In this context, we pose the following problem: Is there food security in Syria, and what are the effective policies to achieve food security in developing countries?

Keywords: food security, sustainable development, government policies.

يعتبر الأمن الغذائي المحور الأول من محاور أمن الإنسان بمفهومه الواسع الشامل لنواحي الحياة الاقتصادي يعنى بكيفية تأمين أولى الحاجات الأساسية للإنسان والمتعلقة ببقائه على قيد الحياة، ويعتبر قضية تتداخل أبعادها بمعظم القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ويشكل هدفاً أولياً من أهداف التنمية البشرية والتنمية المستدامة، والمتمثل في القضاء على الجوع وتوفير الأمن الغذائي، فهو ينعكس على غايات هامة جداً للتنمية، تتعلق بعيش الإنسان وصحته وعمره المتوقع.

ويتمحور حول هذه الحاجة عمل قطاعات اقتصادية كالزراعة والصناعة والتجارة، ويكتسب الأمن الغذائي أهميته القصوى في زمن الأزمات الاقتصادية والطبيعية والبشرية، لما يرافقها من تغير في جوانب العرض والطلب على الغذاء، فنقص الغذاء وعدم استقرار الأسواق وتضرر الدخل، كلها من العوامل المؤثرة في جوهر ومضمون الأمن الغذائي.

يعتمد الاقتصاد السوري في معظمه على الزراعة البعلية بنسبته (70) % وهي زراعة متدنية ومتذبذبة الإنتاجية ولا تؤمن مصادر كافية للعيش، وتشكل مخاطر الطقس إلى جانب فترات الجفاف وتفتت الحيازات الزراعية وتراجع خصوبة التربة عائق أمام تطوير الزراعة. إذا فمسألة الأمن الغذائي في سورية هي مسألة مرتبطة إلى حد كبير بتدني الإنتاج الزراعي والاستخدام غير المستدام لموارد الأرض والمياه وتراجع الدعم الحكومي وغيرها من العوامل المؤدية بدورها إلى ترك الزراعة بحثاً عن مصادر أخرى للدخل. لهذا تم الاهتمام بموضوع الأمن الغذائي، وهل يوجد أمن غذائي في سورية، وذلك من خلال التعرف على: مفهوم وأهمية الأمن الغذائي، السياسات الحكومية لتحقيق الأمن الغذائي في سورية، التوجهات والمساعدات الدولية لمواجهة مشكلة الأمن الغذائي، واقع الأمن الغذائي وتقييم الوضع الراهن للأمن الغذائي في الجمهورية العربية السورية.

دراسات سابقة

دراسات باللغة العربية

1. ججاج، محسن - صقر، إبراهيم - إسماعيل، ريم، (2012)، دراسة تحليلية لواقع الأمن الغذائي في سورية 2006-2010.¹

هدف البحث إلى دراسة واقع الزراعة في سورية، ودراسة المتاح من الغذاء وإمكانية الحصول عليه، واعتمد البحث على المنهج الإحصائي الوصفي من خلا دراسة الواقع المدروس وتسجيل كافة الحقائق، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج، أن سورية تمتلك مساحات كبيرة من الأراضي القابلة للزراعة، واستطاعت سورية من تحقيق الاكتفاء الذاتي خلال الفترة المدروسة (2006-2010)، مع ارتفاع في مستوى الفجوة الغذائية ومتوسط نصيب الفرد من المنتجات الغذائية.

2. جمال، يحيى - هادية، يحيوي، (2023) سياسات دعم الاستثمار الزراعي في الجنوب الجزائري وانعكاساتها على تحقيق الأمن الغذائي الجزائري.²

هدف البحث إلى ضبط مجموعة من المفاهيم كاستثمار الزراعي والأمن الغذائي، والتعرف على السياسات الداعمة للاستثمار الزراعي في الجزائر، وإبراز دور تلك سياسات في دعم الاستثمار الزراعي في مناطق الجنوب الجزائري وبالأخص في ولاية الوادي وانعكاساتها على تعزيز الأمن الغذائي الوطني، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف ورصد واقع الاستثمار الزراعي في الجزائر، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج، أنّ السياسات الحكومية الداعمة للاستثمار الزراعي في ولايات الجنوب الجزائري على وجه التحديد، أدت لحدوث نقلة نوعيّة وكميّة في القطاع الزراعي، وقد أسهمت هذه النقلة في زيادة حجم الإنتاج الفلاحي المرتبط بزيادة مساحات الأراضي الصحراوية الصالحة للزراعة نتيجة برامج الاستصلاح الفلاحي.

¹ ججاج، محسن- صقر، إبراهيم- إسماعيل، ريم، (2012)، دراسة تحليلية لواقع الأمن الغذائي في سورية 2006-2010، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم البيولوجية، المجلد (33)، العدد (1).

² جمال، يحيى- هادية، يحيوي، (2023) سياسات دعم الاستثمار الزراعي في الجنوب الجزائري وانعكاساتها على تحقيق الأمن الغذائي الجزائري، مجلة الحقوق والحريات، المجلد (11)، العدد (1).

دراسات باللغة الأجنبية

1 Koch, Josee, (2011)، The food security policy context in South Africa³.

هدفت الدراسة إلى تقييم الاستراتيجية الوطنية المتكاملة للأمن الغذائي (IFSS) في جنوب إفريقيا، والتي أساسها أن البلد مُصدر صاف للسلع الزراعية وله دخل فردي مرتفع، حتى بالنسبة للاقتصاد الناشئ، مع عدم وجود قيود صارمة على الصرف الأجنبي، وترسيخ الدستور المبتكر للحق في التغذية الكافية، إلا أن الدراسة توصلت إلى نتائج مفادها أنه على الرغم من جميع المؤشرات المواتية وحالة "الأمن الغذائي" في جنوب إفريقيا، قدر أن حوالي (14) % من السكان معرضون لانعدام الأمن الغذائي، و(25) % من الأطفال دون سن السادسة يُحسبون يعانون من توقف نموهم بسبب سوء التغذية، أي أن IFSS هي استراتيجية ممتازة على الورق وإطار عمل ذي صلة لمختلف أصحاب المصلحة، ولكنها في الواقع تفتقر إلى قوة التنفيذ، وبالتالي فهي غير مستخدمة بكامل إمكاناتها.

2 Kym, Anderson- Anna , Strutt, 2014, Food security policy options for China: Lessons from other countries.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم السجل التاريخي للصين منذ عام 1980 وتصور اقتصاد الصين حتى عام 2030، باستخدام نموذج GTAP العالمي على مستوى الاقتصاد، وهو يعتمد على تجارب السياسات السابقة لكل من الصين والاقتصادات الأخرى لتقييم التدخلات المحتملة من قبل الحكومة لمعالجة مخاوف الأمن الغذائي وعدم المساواة في الدخل، وتم تقدير الآثار المحتملة لبعض هذه الآثار لعام 2030 باستخدام نموذج GTAP، وتوصلت الدراسة إلى وجود فجوة في دخول الأفراد الزراعية وغير الزراعية، وتراجع الاكتفاء الذاتي من المنتجات الزراعية، وتم اقتراح طرق بديلة لتحقيق الأهداف

³ Koch, Josee, (2011) ، The food security policy context in South Africa, EconStor International Policy Centre for Inclusive Growth (IPC-IG) Research Reports, International Policy Centre for Inclusive Growth (IPC-IG).

الأساسية للأمن الغذائي الوطني وتقليل التفاوت في الدخل بين الريف والحضر، وتحديدًا من خلال شبكات الأمان الاجتماعي العامة والبنية التحتية الريفية المحسنة⁴.
تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات العربية السابقة باعتبار القطاع الزراعي القطاع الأكثر تأثيراً واعتماداً في كل من سورية والجزائر لتحديد مستويات الأمن الغذائي، وتتشابه معها بتقييم السياسات المتبعة من قبل الحكومات في مجال تحقيق الأمن الغذائي.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها سوف تقوم بتقييم لواقع الأمن الغذائي في فترتين مختلفتين (قبل الحرب وخلالها)، وتقييم تلك السياسات يأخذ بعين الاعتبار الظروف المناخية وظروف الحرب ومدى مساهمة التدخلات والمساعدات الأجنبية في تحقيق الأمن الغذائي في سورية.
مشكلة الدراسة

تمتلك الجمهورية العربية السورية الكثير من الموارد والإمكانات القادرة على تلبية الاحتياجات من فرص العمل والاحتياجات الغذائية للسكان، وتلعب دوراً مهماً في تحسين وضع الأمن الغذائي الوطني، وهذا ما دفع الحكومة السورية لتبني مجموعة من السياسات الرامية إلى دعم القطاع الزراعي وجعله مفيداً اقتصادياً ومستداماً بيئياً، وبالتالي تحقيق الأمن الغذائي، وإعطاءه الأهمية عبر استراتيجية تنمية واقعية، على اعتبار أن دعم هذا القطاع من شأنه أن يحقق التنمية الاقتصادية والأمن الغذائي الوطني أيضاً، وتتركز مشكلة البحث الأساسية في ظل الظروف الصعبة التي عانت منها سورية في موجة الجفاف التي أصابتها عام 2008، وتعاني منها حالياً بسبب الحرب ووقوعها في منطقة جغرافية تتأثر بتغيرات المناخ وتقلبات الأسعار العالمية في السؤال التالي: هل يوجد أمن غذائي في سورية وهل تعتبر السياسات التي اتبعتها سورية قبل الحرب وبعدها وبمساعادات دولية فعالة في تحقيق الأمن الغذائي وفق مؤشرات التنمية المستدامة الخاصة بهذا الهدف؟

⁴ Kym, Anderson- Anna Strutt, 2014, Food security policy options for China: Lessons from other countries, science Direct, Food Policy, Volume (49), Part (1).

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي السياسات التي انتهجتها الحكومة السورية قبل الحرب والتي تساهم في تحقيق الأمن الغذائي؟
2. ما هي السياسات التي انتهجتها الحكومة السورية خلال الحرب والتي تساهم في تحقيق الأمن الغذائي؟
3. هل ساهم الدعم الذي قدمته الحكومة السورية للقطاع الزراعي في تحقيق الأمن الغذائي؟
4. هل ساهمت المساعدات الإنسانية التي قدمتها المنظمات الدولية في تحقيق الأمن الغذائي؟

أهداف البحث

تسعى الدراسة التالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

1. دراسة واقع الإمكانيات التي تتمتع بها سورية في مجال الزراعي بشقيه (النباتي والحيواني).
2. التعرف على السياسات الداعمة للقطاع الزراعي في الجمهورية العربية السورية.
3. إبراز دور تلك السياسات في تحقيق هدف الأمن الغذائي قبل وبعد الحرب.
4. إبراز دور المساعدات الدولية المقدمة في تحقيق الأمن الغذائي في سورية في ظل الحرب.
5. تقييم مدى تحقيق سورية لأمنها الغذائي وفق مؤشرات التنمية المستدامة الخاصة بهدف تحقيق الأمن الغذائي.

أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يعالجه، والمتعلق بالدور الذي تلعبه السياسات الحكومية والدولية في تحقيق الأمن الغذائي في سورية في ظل الظروف التي تعاني منها سواء في موجات الجفاف التي أصابت سورية قبل الحرب، أو في ظل الظروف التي تعاني منها سورية في فترة الحرب، وبالأخص بأن سورية تعتبر من الدول النامية التي تسعى إلى تحقيق أمنها الغذائي والتقليل من التبعية الاقتصادية والتقليص من

حدة الاستيراد، بالإضافة إلى كون موضوع الأمن الغذائي يعتبر ذو أهمية بالغة على الساحة الدولية ومن أهم أهداف التنمية المستدامة التي تسعى إلى القضاء على الجوع.

فرضيات البحث

1. هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين السياسات التي انتهجتها الحكومة السورية قبل الحرب وتحقيق الأمن الغذائي.

2. هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين السياسات التي انتهجتها الحكومة السورية خلال الحرب وتحقيق الأمن الغذائي.

3. هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الدعم الحكومي للقطاع الزراعي وتحقيق الأمن الغذائي.

4. هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين المساعدات الإنسانية التي قدمتها المنظمات الدولية وتحقيق الأمن الغذائي.

منهجية البحث

سوف يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، لدراسة واقع الأمن الغذائي في سورية قبل وخلال الحرب، ومعرفة مدى فعالية السياسات المتبعة من قبل الحكومة السورية، وما قدمته المنظمات الدولية من المساعدات وبالبرامج في مجال تحقيق الأمن الغذائي، وسوف يتم الاعتماد على مجموعة من البيانات والمعلومات والتقارير الصادرة عن هيئة التخطيط والتعاون الدولي في سورية، الاعتماد على تقارير وإحصاءات هيئة التخطيط والتعاون الدولي في سورية.

الحدود المكانية والزمانية

الحدود لمكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في الجمهورية العربية السورية.
الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمنية في فترتين، فترة ما قبل الحرب (2000-2010)، وفترة الحرب (2011-2020).

1. مفهوم الأمن الغذائي

يتوفر الأمن الغذائي للجميع عندما تتوفر وفي كل الأوقات الإمكانيات المادية والاجتماعية والاقتصادية للوصول إلى الأغذية المأمونة بكميات كافية لتلبية احتياجاتهم

وتفضيلاتهم الغذائية لينعموا بحياة نشيطة وصحية،⁵ وبالاعتماد على هذه النظرة فإن الأمن الغذائي يجب أن يركز على توافر الغذاء بكميات كافية وبنوعية جيدة، وتوافر إمكانيات الحصول على الغذاء بالكميات الكافية والنوعية الجيدة، استقرار الغذاء واستدامته⁶.

ونتيجة لتعدد تعريفات الأمن الغذائي بسبب تعدد الأبعاد التي ينطوي عليها، ومن أجل توحيد الرؤية العالمية، تجاه الأمن الغذائي، فقد تقدمت منظمة الأغذية والزراعة العالمية (FAO) بتعريفه على الشكل الآتي: "الأمن الغذائي، هو توفر الإمكانية الفيزيائية والاقتصادية - الاجتماعية، للبشر كافة للحصول على الغذاء الكافي والصحي الذي يؤمن العناصر الغذائية الضرورية للقيام بفعاليات الحياة الصحية".⁷

2. السياسات والاستراتيجيات الحكومية في مجال تحقيق هدف الأمن الغذائي.

1.2 السياسات والاستراتيجيات الحكومية في مجال تحقيق هدف الأمن الغذائي في فترة ما قبل الحرب (2000-2010)

خلال الخطط الخمسية حتى التاسعة كان أحد الأهداف الرئيسية للسياسات الزراعية التي كانت تنتهجها سورية هي تعزيز الاكتفاء الذاتي من المنتجات الغذائية الرئيسية لتحقيق الأمن الغذائي، وحددت الخطة الخمسية وخطة الإنتاج السنوي المساحات المخصصة لإنتاج المحاصيل، ونوع المحاصيل التي ستزرع، ودورة المحاصيل وحددت هذه العناصر جميعها في نظام توجيه الدولة، وكانت الإعانات المتاحة لمدخلات الإنتاج الزراعي والوقود تؤدي دوراً رئيسياً في السياسات الزراعية، ولا سيما فيما يخص المحاصيل الاستراتيجية كالحبوب والقطن والشعير. وبعدها تم الانتقال إلى اقتصاد السوق الاجتماعي في الخطة الخمسية العاشرة والذي أفضى تحرير القطاع الزراعي، وتخلى الدولة عن سياساتها المتعلقة بتسليم المحاصيل الإلزامي لمؤسسات الدولة، وقد اكتسب بعض المزارعين أيضاً قدرًا من الاستقلالية في اتخاذ القرار عند

⁵ مكيد، علي- عياد، فريدة، واقع الأمن الغذائي الجزائري في ظل مؤشرات الأمن الغذائي العالمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ص2.

⁶ خدام، منذر، (2010)، الأمن الغذائي السوري، وزارة الثقافة، الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، ص14.

⁷ "مسح للمفاهيم والمقاربات" (تقرير المدير العام، منظمة الأغذية والزراعة - الفاو، لجنة الأمن الغذائي العالمي، الدورة الثامنة، روما، إيطاليا، 2003، ص13.

اختيار نظم الزراعة مع السماح للقطاع الخاص بالتصدير.⁸ وعلى الرغم من تحرير قطاع الزراعة فإن الدولة بقيت تتدخل في حالة عدد من المحاصيل الاستراتيجية التي يمكن تصنيفها في ثلاث فئات وتشمل الفئة الأولى المحاصيل التي يُلزم فيها المزارعون ببيعها إلى شركات حكومية بأسعار محددة كالقمح والقطن والشمندر السكري والتبغ. (وفي حالة الفئة الثانية) الشعير والعدس والحمص (بجوز للمزارعين أن يختاروا إما بيع منتجاتهم إلى الحكومة بأسعار محددة أو بيعها في السوق بأسعار حرة) وتشمل الفئة الثالثة) وهي المحاصيل المدعمة الجديدة، الحمضيات والتفاح والزيتون والبنندورة والبطاطا وتدعم هذه المحاصيل عن طريق الإعانات المخصصة لكل هكتار لكن دون تدخل من الحكومة في التسعير والتسويق. وقد وضعت الحكومة مجموعة من السياسات لتوفير الغذاء بأسعار معقولة لجميع المواطنين السوريين، وبخاصة عن طريق دعم السلع الغذائية الأساسية، وبيعها بهامش ربحي وأسعار مدعمة، وتطبيق نظام القسائم لضمان حصول كل أسرة على بعض المنتجات شهرياً، لضمان توفر الغذاء بأسعار معقولة لأفقر شرائح السكان.⁹

وفي موجات الجفاف التي أصابت البلاد اتخذت الحكومة عدداً من التدابير في مواجهة موجات الجفاف المتعاقبة التي أثرت في المنطقتين المناخيتين - الزراعتين (المنطقة الشمالية الشرقية ومنطقة البادية) اللتين تمثلان على التوالي (10%) و(55%) من الأراضي الوطنية، فعقب جفاف عام 2008، أعدت الحكومة خطة إنقاذ واعتمدت مجموعة من الخطوات كمنح مساعدات غذائية للأسر المتضررة في الحسكة كل شهرين على شكل سلة غذائية، وقدمت بذور مدعمة إلى المزارعين وأعلاف مدعمة إلى صغار الرعاة، وتم سداد ديون المزارعين، ومنح المزارعون قروضاً جديدة، ومُنحت تراخيص بشأن آبار لم يكن مُصرحاً بها قبل ذلك، ما جعل المزارعين المعتمدين على الآبار مؤهلين للاستفادة من بعض نظم الدعم، وأتخذت التدابير لدعم الاستثمار في المناطق

⁸ الخطة الخمسية العاشرة، قطاع الفقر والأمن الغذائي، رئاسة مجلس الوزراء، الجمهورية السورية، هيئة التخطيط والتعاون الدولي

⁹ تقرير المقرر الخاص المعني بالحقوق في الغذاء، البعثة إلى الجمهورية العربية السورية، مجلس حقوق الإنسان، الدورة السادسة عشرة، تعزيز وحماية جميع حقوق الإنسان، المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بما في ذلك الحق في التنمية، الجمعية العامة، الأمم المتحدة، 22-24.

المتضررة. وقامت الحكومة بتأسيس صندوق لدعم الإنتاج الزراعي بكتلة نقدية تصل إلى (100) مليار ليرة سورية ومهمته دعم القطاع الزراعي وبما يكفل تحقيق (الأمن الغذائي، وكفاءة العملية الإنتاجية، ودعم مستلزمات الإنتاج ودعم بعض أسعار المحاصيل الاستراتيجية)، وتكليف وزارة المالية بالتنسيق مع وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي والاتحاد العام للفلاحين بإعداد الصك اللازم لإحداث صندوق للتخفيف من آثار الكوارث الطبيعية التي تواجه الإنتاج الزراعي بحيث يمول هذا الصندوق من مصادر مختلفة (نسبة 1 % من قيمة الإنتاج الزراعي للمحاصيل الاستراتيجية، إعانات من الموازنة العامة للدولة، هبات، تبرعات، منح...)، وأيضاً إعداد الصك القانوني اللازم لجدولة ديون الفلاحين في محافظة الحسكة العائدة للمصرف الزراعي، والعمل على تقسيط استحقاقات المصرف المركزي المترتبة على المصرف الزراعي التعاوني، والموافقة على إعفاء الفلاحين الذين يستثمرون مساحات من أراضي أملاك الدولة البعلية في محافظة الحسكة من الأجر العقدي وأجر المثل المترتبة عليهم لموسم 2008-2009، وتحويل مبلغ خمسين مليار لمصلحة مؤسسة الحبوب من أجل دفع قيمة موسم الحبوب.¹⁰

2.2 السياسات والاستراتيجيات الحكومية في مجال تحقيق هدف الأمن الغذائي في خلال الحرب (2011-2020).

تبنّت الحكومة ضمن سياساتها الوطنية شعار الحق في الحياة والحق في الغذاء والصحة والتعليم، فقد تبنّت هذا الشعار في سياساتها وضمن خططها الوطنية، وتجلّى ذلك من خلال سعيها لتحقيق تنمية شاملة تعمّ الجميع بعوائدها، في سياق من العدالة الاجتماعية بالأخص بعد ما شهدته سورية من حرب كان أول آثارها السلبية فقدان الأمن الغذائي، وكان هناك مبادرات للحكومة السورية بالاستجابة لتداعيات الحرب على المواطن السوري ومعيشته من خلال توظيف مواردها لتلبية الاحتياجات الأساسية للسكان المتضررين من الحرب، وتبنت الحكومة السورية العديد من التدابير أهمها (تشكيل اللجنة

¹⁰ قنوع، نزار - شهيلة، شادي، واقع وملامح الفجوة الغذائية في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد (33) العدد (1)، 2011، ص119.

العليا للإغاثة بقرار من رئاسة مجلس الوزراء عام 2012 لمتابعة الأوضاع الأسر المهجرة ومعالجتها، الاتفاق على خطط الاستجابة الإنسانية المتعاقبة وتنفيذها، كما استمرت الحكومة السورية في تقديم الدعم بكافة أشكاله للأسر السورية خلال فترة الحرب على سورية من خلال دعم بعض أسعار السلع والخدمات وخاصة الدعم الموجه للسلع الغذائية الأساسية حيث شمل الدعم الخبز والسلع التموينية، وقد حافظت سورية على نسب دعم مرتفعة لجميع مكونات الدعم الأسري وخاصة ما يتعلق بدعم المواد التموينية التي بقيت نسبتها مرتفعة بالرغم من ازدياد كلف النقل والاستيراد حيث قُدر الحجم الإجمالي للدعم في عام 2018 بحوالي 1,360 مليار ليرة سورية.¹¹ أولت الحكومة السورية اهتماماً كبيراً بالقطاع الزراعي باعتباره يعزز الأمن الغذائي ويقلص الفقر ويحقق الاستقرار السكاني، إذ ارتفعت نسبة الإنفاق الاستثماري على قطاع الزراعة من 4.2% في عام 2015، ليصل إلى 5.1% في عام 2018، وكنوع من عودة الاكتفاء الذاتي إلى الاقتصاد السوري، وتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان استمرار الإنتاج وخاصة الصناعات الغذائية في القطاعين العام والخاص، ومنح تسهيلات خاصة للمخابز والمطاحن الخاصة ومستوردو القمح لاستيراد القمح والدقيق اللازمين للعمل بأقصى طاقة إنتاجية، بالإضافة إلى تقديم تحويلات مالية لدعم الأشخاص الأكثر تضرراً.¹²

2.3 السياسات والاستراتيجيات الحكومية والتعاون الدولي في مجال تحقيق هدف الأمن الغذائي في فترة الحرب (2011-2020).

في فترة الحرب سعت الحكومة إلى التعاون مع منظمات ووكالات الأمم المتحدة عن طريق إعداد البرامج القطرية مع المنظمات الدولية التي يتم تنفيذها من خلال الخطط السنوية (الاطار الاستراتيجي)، وكذلك من خلال وضع وتنفيذ سبع خطط استجابة للمساعدات الإنسانية بالتعاون والتنسيق بين الجمهورية العربية السورية ومنظمات ووكالات الأمم المتحدة المتخصصة والمنظمات غير الحكومية الوطنية والأجنبية، حيث

¹¹ [https://reliefweb.int/report/syrian-arab-republic/un-strategic-framework-syrian-](https://reliefweb.int/report/syrian-arab-republic/un-strategic-framework-syrian-arab-republic-2022-2024)

arab-republic-2022-2024 تمت الزيارة في 2022/9/24

¹² المعلومات المتعلقة بالنظم الغذائية وحقوق الإنسان، في إطار الرد على أسئلة المقرر الخاص المعني بالحق في الغذاء للمساهمة في إعداد تقريره المواضيعي الذي سيقدمه إلى الدورة (76) للجمعية العامة للأمم المتحدة، الجمهورية العربية السورية البعثة الدائمة لدى مكتب الأمم المتحدة جنيف، ص2-5.

ركزت هذه الخطط على تعزيز حماية الأشخاص المتضررين من الحرب الجائرة التي تعرضت لها سورية منذ 2011 ومساعدتهم وتقديم المعونات المنقذة للحياة وتعزيز القدرة على الصمود وسبل الحياة والتعافي المبكر، وذلك من خلال تناولها عدة قطاعات (كالزراعة والأمن الغذائي، التعافي المبكر وتحسين سبل العيش). وقد ساهمت هذه التدخلات في تعزيز صمود المجتمع، وتمكين السكان من العودة الى مناطقهم، وزيادة عدد المستفيدين من الخدمات الأساسية، وتوفير عدد من فرص العمل لاسيما ضمن المناطق الريفية.¹³

وكجزء من خطة الاستجابة الإنسانية في سورية قدمت الحكومة السورية وبالتعاون مع منظمة الهلال الأحمر العربي السوري وبرنامج الغذاء العالمي والعديد من المنظمات التابعة للأمم المتحدة المساعدات الإنسانية التي تمثلت بتقديم وتوزيع الحصص الغذائية في كافة المحافظات السورية حتى المحافظات التي يصعب الوصول إليها، وتمثلت المساعدات التي تخص الأمن الغذائي في توزيع الملايين من السلل الغذائية وغير الغذائية للمتضررين والمحتاجين ولأسر الشهداء خلال فترة الحرب ودخول مئات الآلاف من الشاحنات المحملة بالمواد الغذائية، وخصصت بعض المنظمات مثل اليونيسف مساعدات لتغذية الأطفال ومساعدات للدعم النفسي، وتوزيع خزانات مياه، إضافة إلى توزيع مئات الآلاف من السلل الغذائية على الأسر المستهدفة من الأسر الوافدة والمهجرة والفقيرة والمتضررة من الأعمال الإرهابية في كافة المحافظات،¹⁴ ففي عام 2016 كجزء من الجهود المبذولة لتحسين سبل العيش وتعزيز النشاط الاقتصادي وتحسين الأمن الغذائي على مستوى الأسرة (المستوى الاقتصادي الجزئي) واستدامة سلسلة الإمدادات الغذائية (توافر الغذاء واستقراره) على مستوى الاقتصاد الكلي، دعمت منظمة الأغذية والزراعة العديد من التدخلات، فقد تم توزيع (3520) مليون طن من بذور القمح على

¹³ المعلومات المتعلقة بالنظم الغذائية وحقوق الإنسان، في إطار الرد على أسئلة المقرر الخاص المعني بالحق في الغذاء للمساهمة في إعداد تقريره المواضيعي الذي سيقدمه إلى الدورة (76) للجمعية العامة للأمم المتحدة، مرجع سابق، ص3.

¹⁴ <https://ar.wfp.org/countries/syria-ar> تمت الزيارة في 2023/5/15

(17600) أسرة في حلب والحسكة وحماة وحمص وريف دمشق ، بينما تلقى (1152) مزارعاً تدريباً على الهندسة الزراعية وإدارة الموارد الطبيعية تحت موضوعات الحفظ والتوسع والزراعة الذكية مناخياً والزراعة المحافظة على الموارد، استفادت (35000) أسرة من تحسين تقديم الخدمات البيطرية (تم علاج 1.2 مليون رأس من الأغنام والماعز ضد الطفيليات الخارجية والداخلية، إلى جانب تدريب العاملين البيطريين على مراقبة الأمراض)، وحصلت (3500) أسرة على أعلاف للماشية (للدواجن والأغنام)، وتم دعم (26900) أسرة في حلب والسويداء ودرعا وحماة وحمص واللاذقية والقنيطرة وطرطوس بأطعم خضروات متنوعة لإنشاء حدائق صغيرة وحدائق خلفية / مطبخ في منازلهم. من هؤلاء ، وتلقى (323) مزارعاً تدريباً على البستنة المنزلية.¹⁵ والجدول التالي يبين المساعدات الدولية المقدمة لسورية خلال الفترة (2017-2020).

الجدول رقم (1): المساعدات الدولية المقدمة لسورية خلال الفترة (2017-2020).

سلة غذائية	سلة صحية	سلة مطبخ	
6053092	1190113	236942	2017
4125200	891086	210035	2018
5263225	510212	130598	2019
9632969	443732	176552	2020

المصدر: ملحق للتقرير الوطني الثالث لسورية بموجب آلية الاستعراض الدوري

الشامل 2021 ، ص1.

وزود برنامج الأغذية العالمي (5.6) مليون شخص في جميع المحافظات الأربع عشرة بالأغذية الأساسية كل شهر لمنعهم من الانزلاق أكثر في براثن الجوع. ويوزع البرنامج المساعدات الغذائية على الأسر الأشد ضعفاً في البلاد والتي تضررت جراء النزاع والتدهور الاقتصادي وتغير المناخ. ويعمل البرنامج على توسيع نطاق مساعداته النقدية،

¹⁵ Syria UN Strategic Framework (2016-2017) DRAFT End-Year Review January – December 2016, pp10.

حيث تتلقى الأسر قسائم نقدية لتتمتع بالمرونة في شراء احتياجاتها الغذائية من عدد من تجار التجزئة المتعاقدين مع البرنامج، ويساهم ذلك في تحفيز الطلب وتوفير فرص العمل داخل السوق المحلي، وكذلك يضح السيولة في الاقتصاد المحلي.¹⁶

3. الأمن الغذائي في سورية

يعتبر الأمن الغذائي من التحديات الأساسية للجمهورية العربية السورية، فعلى الرغم من توفر الموارد الطبيعية والبشرية فإن الزراعة لم تحقق الزيادة المستهدفة في الإنتاج لمقابلة الطلب على الأغذية وخصوصاً في فترة الحرب.

1.3 الإنتاج الزراعي في سورية قبل وبعد الحرب.

في فترة ما قبل الحرب كانت محاصيل الحبوب، تشغل ما يزيد (62.5) % من المساحة المزروعة في سورية، شغل منها القمح نحو (56.84) % وشغل الشعير (56.84) %، تليها الأشجار المثمرة، بنسبة (19.5) % ومن ثم المحاصيل الصناعية، بنسبة (7.2) % وعلى رأسها القطن بنسبة (62) % منها، وبلغت مجموع الأراضي المستثمرة زراعياً نحو (14254) ألف هكتار، منها نحو (6022) ألف هكتار أراض قابلة للزراعة، زرع منها فعلياً، نحو (4610) ألف هكتار، أي ما يساوي نحو (42) % و(32) % على التوالي.¹⁷

1.1.3 إنتاج الحبوب

إنتاج القمح شهد زيادة في عام 2006 مقارنة بعام 2000 بنحو (58.79) %، حيث بلغ في عام 2000 (3105,5) ألف طن وارتفع إلى (4668.7) ألف طن عام 2005 و(5931.5) عام 2006،¹⁸ ليعود ويشهد تراجع خلال الفترة (2006-2010)، وكان أدنى مستوى إنتاج له في عام 2008، أي أن الفائض تحول إلى عجز في الأعوام 2008-2009-2010 بإنتاج وصل إلى (2139- 3702-2083) ألف طن على

¹⁶ <https://ar.wfp.org/countries/syria-ar> تمت الزيارة في 2023/5/15
¹⁷ خدام، منذر، (2011)، الأمن الغذائي السوري، وزارة الثقافة، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق،

ص28

¹⁸ المجموعة الإحصائية للأعوام (2000-2007)، المكتب المركزي للإحصاء، الجمهورية العربية السورية.

التوالي،¹⁹ ويمكن أن يعزى هذا التراجع إلى سنوات الجفاف التي بدأت عام 2007، وتعمقت عام 2008 و2009 من جهة، وبسبب نقص المساحة المخصصة لزراعة القمح وارتفاع مستلزمات الإنتاج خاصةً أن هذه المدة تراكمت مع بدء رفع تدريجي للدعم عن المكون الأهم في مستلزمات الإنتاج وهو المحروقات.

خرجت الجمهورية العربية السورية من أزمة الجفاف تدريجياً حتى عام 2011، حيث عاود إنتاج القمح الارتفاع إلى أن وصل في نفس العام إلى (3.8) مليون طن. لكن لم يدم هذا الارتفاع طويلاً، فما لبث أن عاود الانخفاض انخفاضاً كبيراً في ظل الحرب نظراً لخروج قسم من الأراضي الزراعية عن الخدمة الإنتاجية بسبب انتشار الجماعات الإرهابية المسلحة في المناطق الرئيسية لزراعة القمح، وهو ما جعل صعباً على الفلاحين الوصول إلى أراضيهم وزراعتها، كما كان لارتفاع أسعار مستلزمات الإنتاج وخاصةً أسعار المحروقات والأسمدة الأثر الكبير في عزوف بعض الفلاحين عن زراعة أراضيهم أو تقليل المساحات المزروعة أو عدم إعطاء الأراضي الزراعية مستحقاتها وهذا ما انعكس انعكاساً مباشراً على الغلة الزراعية حيث انخفضت انخفاضاً كبيراً، فقد شهد إنتاج القمح تراجعاً كبيراً مسجلاً عجزاً بمقدار (1759) ألف طن عام 2014 و(930) ألف طن عام 2015. وأدى ذلك إلى زيادة نسبة الاعتماد على الاستيراد في توفير الحاجة من مادة القمح حتى وصل في العام 2014 إلى ما نسبته (46%)²⁰.

وبالنسبة للحبوب بشكل عام، فقد شهد إنتاج الحبوب ارتفاعاً بوسطي سنوي قدره (1.5)% خلال السنوات (2015-2019) بعد أن سجل تراجعاً بنسبة (8)% خلال السنوات (2011-2015) وبوسطي تغير سنوي قدره (5.8)%، فقد ارتفع إنتاج الحبوب من (2953.4)% ألف طن عام 2015، إلى (3179.7) ألف طن في عام 2019، ويعود هذا التحسن إلى عودة الاستقرار في العديد من مناطق إنتاج الحبوب،

¹⁹ صقر، إبراهيم- ججاج، محسن- إسماعيل، ريم، دراسة تحليلية لواقع الأمن الغذائي في سورية خلال الفترة 2006-2010، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم البيولوجية، المجلد (35)، العدد

(1)، 2013، ص135

²⁰ التقرير الوطني الأول للتنمية المستدامة في الجمهورية العربية السورية (2020)، رئاسة مجلس الوزراء، الجمهورية السورية، هيئة التخطيط والتعاون الدولي، ص36.

وتمكن المزارعين من الوصول إلى أراضيهم وزراعتها وتوفير مستلزمات الإنتاج بشكل أفضل، على الرغم من أن الكثير من المساحات المزروعة بالحبوب والموجودة فوي المنطقتين الشمالية والشرقية والتي يشكل إنتاج الحبوب فيها أكثر من (70%) من إنتاج الحبوب السوري لا تزال خارج سيطرة الدولة السورية.²¹ والجدول التالي يوضح إنتاج سورية من الحبوب خلال فترة الحرب.

الجدول رقم (2): إنتاج سورية من الحبوب خلال الفترة 2010-2019

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
الإنتاج	3218.6	4158	3868.3	3293.5	2093.3	2953.4	1806.2	1944	1325.3	3179.7

المصدر: الاستعراض الطوعي الوطني الأول في الجمهورية العربية السورية، ص58

2.1.3 إنتاج البقوليات

يشغل العدس والحمص والفول مقدمة البقوليات ذات الأهمية في سورية، فقبل الحرب، ازدادت المساحة المزروعة بالعدس بنسبة (13.62) % بين عامي 2000-2008، وارتفع الإنتاج من (73018) ألف طن عام 2000، إلى (104000) ألف طن عام 2007، ليحقق تراجع كبير منذ عام 2008 بإنتاج (34000) ألف طن، أما المساحة المزروعة بالفول فقد تضاعفت تقريباً نحو مرتين في عام 2008، بالمقارنة مع بداية الفترة وتضاعف الإنتاج أكثر من مرتين، من (12800) ألف طن عام 2000 إلى (38100) ألف طن عام 2008، أما بالنسبة للحمص فقد انخفضت المساحة المزروعة من (101434) هكتار عام 2000 إلى (75800) عام 2008، وانخفضت الإنتاج من (64538) ألف طن إلى (27000) ألف طن خلال نفس الفترة.²² أما في فترة الحرب فقد انخفض إنتاج البقوليات (عدس - حمص - فول) بنسبة (10)% خلال الفترة 2015-2019.²³ كما هو موضح في الجدول التالي:

²¹ التقرير الوطني الثاني لأهداف التنمية المستدامة في الجمهورية العربية السورية، (2020)، رئاسة مجلس الوزراء، الجمهورية 3 السورية، هيئة التخطيط والتعاون الدولي، ص36.

²² خدام، منذر، (2011)، الأمن الغذائي السوري، مرجع سابق، ص108-109.

²³ التقرير الوطني الثاني للتنمية المستدامة في الجمهورية العربية السورية، مرجع سابق، ص26

والجدول رقم (3): تطور إنتاج البقوليات الغذائية في سورية من عام 2010-2019

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
الإنتاج	163.2	208.4	226.6	221.2	139.4	185.4	174.8	216.2	146.5	166.1

المصدر: التقرير الثاني لأهداف التنمية المستدامة التقرير الوطني الثاني لأهداف التنمية المستدامة، التقدم المحرز (2015-2020)، الجمهورية العربية السورية، هيئة تخطيط الدولة، دمشق، 2020، ص37.

تضرر الإنتاج من العدس تضرراً كبيراً أثناء الحرب، فقد انخفض الإنتاج بمقدار (12) % بين عامي 2011 و2015، ويعزى السبب الأساسي لهذا التراجع إلى خروج مساحات واسعة من الإنتاج نظراً لوقوعها في مناطق غير مستقرة، وبخاصة في محافظتي حلب وإدلب التي تشكل المساحات المزروعة فيها أكثر من (60) % من إجمالي المساحات المزروعة بالمحصول، في حين تحسن إنتاج الحمص بزيادة نسبتها (6) % خلال نفس الفترة بالرغم من انخفاض المساحة المزروعة بمقدار (8.2) %.²⁴

3.1.3 إنتاج الخضروات

أما في يتعلق بالخضراوات فقد شهد إنتاجها استقراراً نسبياً في المدة الواقعة بين عامي 2005 - 2010 ، رغم زيادة المساحات المزروعة من الخضروات عامة، وخاصة الخضار الشتوية، ويعزى ذلك إلى أزمة الجفاف ونقص المستلزمات الزراعية (أسمدة - بذار ...) وتأثير ارتفاع أسعار المحروقات،²⁵ أما في فترة الحرب فقد شهد إنتاج الخضروات تذبذباً، إذ ارتفع الإنتاج في عام 2011، بعد خروج سورية من أزمة الجفاف ثم عاد للانخفاض من جديد، إذ تراجع الإنتاج بوسطي سنوي يُقدّر حو (- 4.4) % في فترة الحرب، ويعود ذلك إلى ارتفاع الأسعار عامة، وخاصة أسعار مستلزمات الإنتاج والمحروقات. أما خلال الفترة 2015-2019 فقد ارتفع إنتاج الخضار بنسبة (10) %، مقابل انخفاض إنتاج الفواكه خلال الفترة نفسها بنسبة (5) %، إضافة إلى انخفاض إنتاج الزيت والزيتون بنسبة (9) % لكل منهما تقريباً.²⁶

²⁴ التقرير الوطني الأول للتنمية المستدامة في الجمهورية العربية السورية، مرجع سابق، ص37
²⁵ قطن، حسان، (2018)، الأمن الغذائي في سورية (مفاهيم ومؤشرات)، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، دمشق

²⁶ التقرير الوطني الأول للتنمية المستدامة في الجمهورية العربية السورية، مرجع سابق، ص37

4.1.3 الإنتاج الزراعي (الحيواني)

شهد الإنتاج الغذائي ذو المنشأ الحيواني في مدة ما قبل الحرب السورية تطوراً إيجابياً في بعض مكوناته، فقد نما إنتاج لحم الدجاج بوسطي سنوي (2.9) %، وارتفع عدد الدجاج كان عليه عام بنسبة (7) % كنتيجة لازدياد عدد المداجن من (8150) مدجنة عام 2005 إلى (10500) مدجنة عام 2010، كان هناك زيادة مهمة في إنتاج البيض (18.939) %، وفي إنتاج اللحم الأبيض (69.2) % عام 2008 بالمقارنة بعام 2000.²⁷ في حين شهد إنتاج كل من اللحم الأحمر والسّمك والحليب ومشتقاته نمواً سلبياً وبوسطي سنوي (%-1.6 - و- 4.7 % و- 1%) على التوالي طوال المدة نفسها.²⁸

أدت الحرب إلى تغييرات كبيرة في الإنتاج الحيواني، فقد شهد إنتاج معظم المكونات تراجعاً كبيراً وصل إلى حدود خطيرة في بعض السنوات، فترجع إنتاج لحم الدجاج والبيض تراجعاً بوسطي سنوي يقارب نحو (- 10.3) % و(- 8.2) % على التوالي، نظراً لارتفاع تكاليف إنتاجه وخروج قسم من منشآت الإنتاج خارج الخدمة لوقوعها في مناطق غير آمنة عامة، وخاصةً في محافظات درعا وحمص وريف دمشق وحلب التي تحتوي على (92) % من إجمالي منشآت الدواجن في سورية، وأشارت البيانات الرسمية إلى انخفاض عدد المداجن عام 2015 إلى (8991) مدجنة. كما شهد إنتاج الأسماك تراجعاً كبيراً طوال سنوات الحرب بوسطي سنوي حوالي (-6.7) % ويعزى السبب وراء التراجع إلى ارتفاع مستلزمات الإنتاج وخروج قسم كبير من المزارع السمكية عن الإنتاج عامة، وخاصةً في منطقة الغاب في حماة والتي كانت تنتج نحو (20) % من إجمالي الإنتاج السمكي في سورية. وإنتاج لحوم الحيوانات بنسبة (3) %، ويرجع ذلك إلى تناقص أعداد الحيوانات نتيجة تعرضها للنفوق أو تعرض حظائها للتخريب من قبل المجموعات المسلحة في بعض المناطق.²⁹

²⁷ خدام، منذر، (2011)، الأمن الغذائي السوري، وزارة الثقافة، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، ص131.

²⁸ خدام، منذر، (2011)، الأمن الغذائي السوري، وزارة الثقافة، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، ص28

²⁹ التقرير الوطني الثاني للتنمية المستدامة، مرجع سابق، ص37.

2.3. واقع الأمن الغذائي في سورية

1.2.3. واقع الأمن الغذائي في سورية قبل الحرب

عملت الحكومة على دعم الزراعة من خلال العمل على تنظيم استثمار الموارد الطبيعية الأرضية والمائية، ومن خلال تنظيم تجارة وتداول مستلزمات الإنتاج الزراعي مع التركيز على دعم للمحاصيل الاستراتيجية « القمح، الشعير، القطن، الشوندر السكري » وتوفير البذار المحسن بأسعار مدعومة وتوفير الخدمات المساعدة للإنتاج الزراعي النباتي والحيواني « البحوث العلمية الزراعية، الإقراض الزراعي، الإرشاد والتأهيل والتدريب والتعليم الزراعي، المكافحات العامة، الرعاية البيطرية للثروة الحيوانية، تنفيذ مشاريع التنمية الريفية وتمكين المرأة الريفية، خدمات المؤسسات العامة/الدواجن، الأبقار، الأعلاف، اكثار البذار، خدمات المديرية التنظيمية الزراعية »، كما قامت بدعم قطاع الموارد المائية من خلال توفير الاستثمارات اللازمة لاستصلاح الأراضي وإقامة السدود وتنفيذ شبكات الري الحكومية لتوفير الموارد المائية اللازمة للتوسع بالمساحات المروية المزروعة وحققت بذلك معادلة الأمن الغذائي.³⁰

الجدول رقم (4): يبين مستويات الكفاءة الذاتي من أهم المنتجات الزراعية خلال الفترة 2000-2009

الأعوام	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2006-2009
المنتجات								
القمح	99.4	100.2	113	108.9	114	113.7	98.7	119.4
البقوليات	134	111.1	119.173	124.2	174.7	145.36	134.6	168
خضار	112.2	115.4	103.9	105.5	104.2	107.8	116.7	146.9
حليب	100	100.12	100.8	100	100	100	100.2	97.1
بيض	101.8	100.5	100.3	103.2	116.3	100.6	100.8	101.7
لحم أحمر	105.8	101.7	149.5	113.2	125.7	126	100	98.4
دجاج	100	100	100	100	100	100	99.4	105.9

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على المجموعة الإحصائية السورية، وبحث الأمن الغذائي في سورية، ودراسة تحليلية لواقع الأمن الغذائي في سورية خلال 2006-2009.

³⁰ قطننا، حسان، (2018)، الأمن الغذائي في سورية (مفاهيم ومؤشرات)، مرجع سابق، ص5.

من خلال الجدول السابق: أن سورية، قد حققت الاكتفاء الذاتي من القمح، والعدس، والحمص والفول والحب، وحققت اكتفاء ذاتياً، من جميع منتجات الخضر، بنسب كبيرة، ما عدى الثوم الجاف، والبصل الجاف، والباذنجان، إذ بالكاد يغطي الإنتاج المحلي المتاح في السوق في أغلب السنوات، أما بالنسبة للإنتاج الحيواني فأن سورية كانت مكتفية ذاتياً من معظم المنتجات الحيوانية، وكان ثمة إمكانيات حقيقية لرفع مستوى الاكتفاء الذاتي لولا الحرب التي أصابت سورية وخفضت بنسب كبيرة مستويات الأمن الغذائي في سورية.

قبل الحرب، تمكنت سورية بفضل نمو الإنتاج الزراعي السريع من تلبية الطلب المتزايد على الغذاء الناجم عن النمو السكاني وتلبية حاجة التوسع في قطاع الصناعات الغذائية، فقد تحقق الاكتفاء الذاتي في إنتاج العديد من السلع الغذائية وفوائض في إنتاج بعضها مما سمح بتصديرها، إلى جانب الإنتاج الزراعي ففقد كان للتجارة الزراعية دوراً في تحقيق الأمن الغذائي ازدياد حجم التجارة بشكل إجمالي وحجم التجارة الزراعية مؤخراً بفضل سياسة التحرير وازدادت عوائد التصدير بمعدلات سريعة لتمويل الاستيراد ولضمان توفير استمرارية توفير الغذاء، فنمت الصادرات الزراعية بمعدل أعلى من نمو الواردات فكان لها تأثير إيجابي على الميزان التجاري الإجمالي فقد سجل الميزان التجاري الزراعي السوري سجل رصيداً موجباً وبلغت قيمة الصادرات السورية من الأغذية، والمشروبات في عام 2006 قيمة (87242.7)، في حين بلغت قيمة مستورداتها منها، في العام ذاته نحو (53663.7) مليون ليرة سورية، وفي عام 2008 بلغت قيمة الصادرات (148129.7) ملين ليرة سورية، مقابل (98048) للواردات، وبلغ الفائض، في الميزان التجاري الزراعي السوري، نحو (50081.1) مليون ليرة سورية.³¹

2.2.3. واقع الأمن الغذائي في سورية خلال الحرب

في عام 2011 ومع بداية التأقلم مع التغيرات المناخية وعودة القطاع الزراعي الى الاستقرار النسبي والتكيف مع التغير في السياسات الزراعية الجديدة وتعديل سياسات الدعم بدأت الحرب التي أدت إلى تدمير القطاع الزراعي المزدهر سابقاً بفقدانه الأراضي

³¹ خدام، منذر، (2011)، الأمن الغذائي السوري، مرجع سابق، ص143.

المزروعة، وحركة المزارعين بعيداً عن المناطق غير الآمنة، وتدمير الآلات الزراعية وهياكل الري، والنقص والتكاليف المرتفعة لمدخلات المزارع والوقود، والبنية التحتية المتضررة بشدة وإمدادات الطاقة كما أدت الحرب إلى ممارسات ضارة بالأراضي السورية كتكرير النفط بالطرق البدائية، والاعتداء على الغابات والأشجار بشكل جائر، حيث وصلت نسبة الجفاف والتصحر إلى ذروتها في عام 2014 نتيجة انحباس الأمطار وتراجعها إلى مستويات قياسية، بالإضافة إلى نشوء المشكلات البيئية ومنها مشكلة تدهور التربة الناتج عن الأنشطة الجائرة لاستخدام الأراضي والاستخدام المفرط للموارد المائية وخصوصاً في المناطق التي كانت خارج سيطرة الحكومة السورية.

وقد تفاقم الوضع بسبب العقوبات التجارية الدولية والتدخلات الدولية السلبية بالشأن السوري، الأمر الذي أدى الى تراجع المساحات المزروعة من (4.5) مليون هكتار عام 2011 الى (4.1) مليون هكتار عام 2017 وتراجع المساحات المزروعة المروية من (1.4) مليون هكتار عام 2011 الى (948) ألف هكتار عام 2017، كما تراجعت الثروة الحيوانية بنسبة 30% حسب الإحصائيات الرسمية، وتراجع بذلك الإنتاج الزراعي من 18/مليون طن عام 2011 الى 10/مليون طن عام 2017.³²

وبعد أن كانت مستويات الفقر الغذائي في حدودها الدنيا خلال فترة ما قبل الحرب، حيث كان الاقتصاد الوطني يوفر استقرار في إمداد الأسواق بالمواد الغذائية، أدت الحرب إلى تدهور كبير في كافة محددات الأمن الغذائي من إنتاج للغذاء، وإمكانات مادية ومالية للأسر في الحصول على ما يكفي منه، أي كان للإنتاجية الزراعية في سورية الدور الأبرز حتى عام 2011، في تحديد سبل العيش وتأمين فرص العمل، إلا أنه مع بدء الحرب أخذت مستويات القطاع الزراعي بالتراجع بشكل واضح، وعمقت حركة اللجوء الخارجي والنزوح الداخلي هذا التراجع، فزادت معدلات التضخم وارتفعت الأسعار بشكل عام وأسعار الغذاء بشكل خاص، ما جعل شراء الأسر لطعامها مكلفاً للغاية، وبالتالي وسع دائرة الأسر الفاقدة لأمنها الغذائي، وانعكس الخلل الذي أصاب مقومات الأمن الغذائي على شكل ارتفاع في أعداد الأسر المعرضة لانعدام الأمن الغذائي، والتي دخل

³² قطنا، حسان، (2018)، الأمن الغذائي في سورية (مفاهيم ومؤشرات)، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، دمشق

قسم منها في دائرة الفقر المدقع، ورغم تكثيف جهود الحكومة ومنظمات المجتمع الأهلي والمنظمات الدولية في إطار الاستجابة للاحتياجات الإنسانية، إلا أن هذه الجهود وإن كان دورها إيجابياً في تخفيف تأثيرات الحرب تعد مُستهلكة، وغير قابلة للاستدامة لزيادة الحاجة المقرن بمحدودية الموارد. والجدول التالي يبين التوزيع النسبي لمؤشرات الأمن الغذائي خلال الفترة (2015-2019).

الجدول رقم (5): التوزيع النسبي لمؤشرات الأمن الغذائي خلال الفترة 2015-2019

العام	غير آمن غذائياً	معرض لانعدام الأمن الغذائي	آمن غذائياً
2015	%33	%51	%16
(2016) حضر	%30.6	%50	%19.4
(2016) ريف	%35.7	%53.2	%11.1
(2016) مجموع	%32.8	%51.7	%15.8
(2017) حضر	%28.9	%35.6	%35.5
(2017) ريف	%28.6	%40.8	%30.7
(2017) مجموع	%28.7	%38.1	%33.2
2019	%28.9	%35.3	%35.8

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستعراض الطوعي الأول عن أهداف التنمية المستدامة 2020، وأهم العوامل المؤثرة في الفقر من الناحية الاقتصادية في ظل الأزمة بسورية، المجلة السورية للبحوث الزراعية، والمسح الديموغرافي الاجتماعي المتكامل متعدد الأغراض، 2017، المكتب المركزي للإحصاء، هيئة تخطيط الدولة.

من الجدول السابق نجد أن الأمن الغذائي في سورية تأثر تأثراً كبيراً خلال سنوات الحرب، ففي عام 2015 كان (33) % من الأسر السورية تعاني من انعدام الأمن الغذائي، وانخفض إلى (32.8) % عام 2016، وإلى (28.6) % عام 2017، أما في عام 2019 فقد تحسن الوضع نسبياً عن عام 2015، وانخفضت نسبة الأسر التي

تعاني من انعدام الأمن الغذائي إلى (28.9) %، مع تحسن الإنتاج الزراعي وتحسن إمكانيات الوصول إلى الأسواق وخاصة لسكان المناطق المحررة والتي كانت تحت الحصار ويمكن اعتبار هذه النسبة بمثابة تقدير تقريبي لنسب الفقر المدقع.

وفي عامي (2016-2017) نجد أن هناك تجانساً بين الريف والحضر من ناحية نسبة الأسر التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي في حين تزداد نسبة الأسر المعرضة لانعدام الأمن الغذائي في الريف بنحو يزيد عن (5) % مقارنة بنظيرتها من أسر في الحضر، في عامي 2016-2017. في عام 2019، قدر عدد الأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي ويحتاجون إلى دعم الغذاء وسبل العيش من قبل قطاع الأمن الغذائي (FSS) بـ (6.5) مليون شخص. بالإضافة إلى ذلك أشارت تقديرات FSS إلى أن (2.5) مليون شخص آخرين معرضون لخطر انعدام الأمن الغذائي وبالتالي يحتاجون إلى خدمات سبل العيش لتعزيز قدرتهم على الصمود ومنع المزيد من التدهور في حالة انعدام الأمن الغذائي الحاد.

وحتى عام 2019 وعلى المستوى الجغرافي لتوزيع الأمن الغذائي فقد حقق محافظات دمشق وحمص مستويات من الأمن الغذائي أعلى من المستوى الوطني البالغ (35.5) %، في حين كانت محافظتي الحسكة وحماة من المحافظات التي يقل فيها مستوى الأمن الغذائي عن المستوى الوطني البالغ (28.9) %، كما أن نسبة الأسر المعرضة لفقدان أمنها الغذائي لا زالت مرتفعة في بعض المحافظات لتجتاز النسبة الإجمالية للقطر البالغة (28.9) % كما في محافظتي القنيطرة والسويداء، حيث بلغت نسبة الأسر المعرضة لفقدان أمنها الغذائي في محافظة السويداء حوالي (64.7) % وفي محافظة القنيطرة (57.9) %، وتشير البيانات إلى أن دمشق وريف دمشق قد حققت أقل مؤشر في نسبة الأسر المعرضة لانعدام الأمن الغذائي بنسب (18.1) % في دمشق و(19.6) % في ريف دمشق،³³ كما هو موضح بالجدول التالي:

³³ التقرير الوطني الثاني لأهداف التنمية المستدامة، التقدم المحرز (2015-2020)، الجمهورية العربية السورية، هيئة تخطيط الدولة، دمشق، 2020، ص35.

الجدول رقم (6): التوزيع النسبي لمؤشر الأمن الغذائي على مستوى المحافظات في

العام 2019.

دمشق	حلب	ريف دمشق	حمص	حماة	اللاذقية	الحسكة	طرطوس	درعا	السويداء	القيطية	المجموع
أمن غذائياً											
53.1	28.2	48.6	39.8	27.1	31.7	26.7	32.2	27.4	16	4.2	35.8
معرض لانعدام الأمن الغذائي											
28.8	38.3	31.8	36.5	42.2	36.3	41.7	32.4	34.6	26.2	31.1	35.3
غير أمن غذائياً											
18.1	33.5	19.6	23.7	30.6	31.9	31.7	35.4	38	57.9	64.7	28.9

المصدر: التقرير الوطني الثاني لأهداف التنمية المستدامة، التقدم المحرز (2015-2020)، الجمهورية العربية السورية، هيئة تخطيط الدولة، دمشق، 2020، ص35.

ويعزى التحسن في مستويات الأمن الغذائي إلى دور مؤسسات الدولة السورية ومنظمات المجتمع الأهلي في الجمهورية العربية السورية، إضافة لمنظمات الأمم المتحدة في تقديم الدعم الغذائي للأسر الفقيرة والأسر المتضررة من الحرب، وذلك على شكل مساعدات غذائية دورية والتي كان لها أثر جيد في تخفيف العبء عن الأسر، كما أن عودة الأمن والاستقرار إلى أغلب المناطق السورية وإعادة تأهيل العديد من البنى التحتية سهل مكانية إلى مصادر الغذاء.

وبالنسبة لأسعار المواد الغذائية فقد ارتفعت بشكل كبير في الجمهورية العربية السورية نتيجة للصراع، كانت الأسباب الرئيسية لارتفاع الأسعار هي محدودية الوصول إلى الأراضي والمدخلات، وانخفاض الإنتاج المحلي وانخفاض قيمة العملة الوطنية، فقد ارتفعت الأسعار بشكل قياسي في عامي 2015 و2016، ثم انخفضت نسبياً حتى منتصف عام 2018 لتعاود الارتفاع نتيجة ضعف الليرة السورية مقابل العملات الدولية، وخاصة الدولار الأمريكي وزيادة أسعار الوقود التي تؤثر على تكاليف إنتاج الغذاء ونقل المواد الغذائية. والجدول التالي يبين الرقم القياسي لأسعار المستهلك.

الجدول رقم (7): القياسي لأسعار المستهلك ومعدل النمو السنوي خلال الفترة (2010-2010-

(2020)

النمو	معدل السنوي	2020	2019	2015	2013	2010	
	44 %	2484	1082.07	510.39	313.34	100	الأغذية
	44.59 %	2531.71	1047.3	486.55	325.35	100	الخبز والحبوب
	41.45 %	2354.95	985.66	474.32	288.24	100	اللحوم
	46.21 %	2883.16	1377.05	554.50	341.42	100	الأسماك
	45.43 %	2671.73	1212.93	585.83	377.72	100	اللبن والبيض
	49.46 %	2819.42	1201.52	500.83	323.03	100	الزيوت
	45.41 %	3407.83	1116.93	529.65	293.72	100	الفواكه
	40.12 %	1820.85	1027.81	515.34	298.03	100	البقول والخضروات

المصدر: رئاسة مجلس الوزراء، هيئة التخطيط والتعاون الدولي، الجمهورية العربية

السورية

ارتفع الرقم القياسي لأسعار المواد الغذائية خلال السنوات (2010-2015) بمعدل وسطي سنوي قدره (43) %، وخلال السنوات (2015-2020) ارتفع الرقم القياسي لأسعار المواد الغذائية بمعدل نمو سنوي قدره (15) % مقارنة مع نمو وسطي سنوي لمجمل أسعار المواد جميعها خلال الفترة نفسها، ويشير ذلك إلى الارتفاع المستمر والمضطرد في أسعار الغذاء على نحو كبير، ويعود ذلك إلى ارتفاع تكلفة صناعة الأغذية أو تكلفة استيرادها وارتفاع أسعار المستلزمات والمواد الأولية لصناعة وإنتاج الغذاء بسبب التدابير الاقتصادية القسرية أحادية الجانب المفروضة على الجمهورية العربية السورية، وارتفاع سعر الصرف، عدا عن تعرض معامل ومنشآت صناعة الأغذية للدمار والتخريب من قبل المجموعات المسلحة.

بدأت الزيادة الحقيقية في الأسعار تظهر في عام 2013 لأغلب السلع، وعند حساب التغيير النسبي بين عام 2012 (قبل الارتفاع الملحوظ في الأسعار) وعام 2015، نلاحظ أنه كان كبيراً فيما يتعلق بالمنتجات الحيوانية بوجه عام تبعاً لزيادة أسعارها في عام 2015 مقارنة بعام 2012 (وذلك لكون قطاع الإنتاج الحيواني قد تضرر من تداعيات الحرب وخروج عدد كبير من المداجن والحظائر نتيجة وجودها في أماكن غير مستقرة، وارتفاع تكاليف مستلزمات التربية خاصة المستورد منها)، كما نلاحظ أن الخضار والفواكه تراوحت نسب تغيرها النسبي بين المقبول والمرتفع تبعاً لارتفاع أسعارها نتيجة ارتفاع تكاليف إنتاجها، وخاصة المروية منها، وصعوبة توفير المستلزمات الضرورية. كما يلاحظ أن أسعار زيت الزيتون ارتفعت ارتفاعاً كبيراً ليسجل رقمها القياسي ارتفاعاً مقداره (267.5) % تبعاً لظروف الحرب وآلية العرض والطلب منه.

فبعد الحرب لم يتمكن الاقتصاد السوري من التعافي فقد وصل الرقم القياسي للأغذية في عام 2015 إلى (551) % عما كان عليه عام 2010، وكان هناك تفاوت في أسعار المواد الغذائية الأساسية على مستوى المحافظات وضمن المناطق ضمن المحافظة الواحدة، ومن أسباب الزيادة الهائلة في الأسعار بين عامي 2013 و2016 أنها مرتبطة بطرق التجارة المعطلة عدد التجار، ارتفاع معدلات التضخم، وتقلبات وانخفاض القيمة بشكل كبير العملة الوطنية، مما أثر على سعر وحجم الواردات. وبالمقابل فإن تحسين الأمن داخل البلاد، والاستقرار السياسي النسبي وإعادة فتح طرق الإمداد قد أدى إلى تدفقات التجارة عبر البلاد وإلى انخفاض أسعار المواد الغذائية بين 2017 ومنتصف 2018، ومنذ بداية 2019 تدهورت القدرة الشرائية للأسر السورية وارتفعت الأسعار بشكل غير مسبوق.³⁴

وما عزز من فقدان الأمن الغذائي في فترة الحرب هو ارتفاع نسبة المستوردات الغذائية من إجمالي الصادرات ارتفاعاً كبيراً خال الأعوام 2010-2015، وذلك بمعدل نمو بلغ

³⁴ FAO/WFP CROP AND FOOD SECURITY ASSESSMENT MISSION TO THE SYRIAN ARAB REPUBLIC, (2019), FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATION WORLD FOOD PROGRAMME, Special Report - FAO/WFP Crop and Food Security Assessment Mission to the Syrian Arab Republic, pp39.

(73) %، وهذا أمر طبيعي نتيجة لزيادة المستوردات وخاصة الغذائية منها ازدياداً كبيراً خال هذه المدة لتلبية الحاجة المحلية، مقابل تراجع الصادرات المترافق مع انخفاض الإنتاج بوجه عام خلال نفس المدة نتيجة ظروف الحرب، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): نسبة المستوردات الغذائية إلى إجمالي الصادرات خلال الفترة (2010-2019)

2019	2015	2014	2013	2011	2010
42	176	268	162	37.5	23

المصدر: التقرير الوطني الأول لأهداف التنمية المستدامة في الجمهورية العربية السورية، ص44.

ارتفعت نسبة الواردات الغذائية إلى إجمالي الصادرات من (23) % عام 2010 إلى حوالي (176) % عام 2015، إلا أن هذه النسبة بدأت بالتراجع بعد عام 2016 وبشكل تدريجي لتصل في عام 2019 إلى حوالي (42) % ويفسر هذا بعودة الإنتاج إلى التحسن وارتفاع الصادرات الغذائية بشكل عام. وشهدت نسبة الاعتماد على المستوردات الغذائية من الحبوب حالة من التقلب الدائم خلال الفترة (2010-2019)، فقد كانت نسبة الحبوب المستوردة إلى إجمالي الحبوب في عام 2014 حوالي (34.3) % انخفضت إلى (20.3) % عام 2015، ثم ما لبثت أن ارتفعت إلى (54) % عام 2017، لتتراجع إلى (35) % عام 2019، الأمر الذي يعكس حالة من عدم الاستقرار في تلك النسبة، ولكن يمكن القول بأن نسبة الاعتماد على الواردات من الحبوب الغذائية ازدادت في فترة الحرب بوساطة نمو سنوي إيجابي قدره (13.9) % مما يدل على استمرار اللجوء إلى الاستيراد لتغطية حاجة الاستهلاك المحلي وخاصة من القمح والأرز باعتبارهما مكونين أساسيين في السلة الغذائية للمواطن السوري.³⁵ وفي الوقت نفسه تضرر المزارعون من الانخفاض الشديد للمستورات السورية، مما أدى إلى نقص

³⁵ التقرير الوطني الثاني لأهداف التنمية المستدامة، التقدم المحرز (2015-2020)، الجمهورية العربية السورية، هيئة تخطيط الدولة، دمشق، 2020، ص40.

المتطلبات الأساسية لتعزيز إنتاج القمح والمحاصيل الأخرى، في الوقت نفسه لوحظت زيادة كبيرة في أسعار المدخلات (البذور والآلات والعمالة)، مما أدى إلى زيادة تكلفة الإنتاج وانخفاض الغلات. أدى النقص المتكرر في القمح بدوره إلى ارتفاع أسعار الخبز التجاري (الخاص) بالإضافة إلى تخفيضات في الخبز المدعوم - مع زيادة سابقة بنسبة (325) % في عام 2020 وحده. كما تأثر القطاع بشدة بالتدمير الواسع النطاق للبنية التحتية للري (المقدر بنحو 3.3 مليار دولار أمريكي في تقييم الأضرار لعام 2017 الذي أجرته منظمة الأغذية والزراعة - CFSAM).

إن انعدام الأمن الغذائي أخذ في الارتفاع حيث يعاني 60 في المائة من السكان الآن من انعدام الأمن الغذائي بشكل غير مسبوق، بينما يبلغ إنتاج القمح - المحصول الرئيسي (60-70) % من مستويات ما قبل الحرب، يزرع الجزء الأكبر من هذا في مناطق خارج سيطرة الحكومة حالياً (بشكل أساسي في الشمال الشرقي). على الرغم من هذه الصعوبات، تظل الزراعة المصدر الرئيسي للدخل والأمن الغذائي والاستقرار الاجتماعي للملايين في جميع أنحاء البلاد³⁶

الخاتمة ورأي الباحثة

تمتع السوريون بمستويات أمن غذائي جيدة عبرت عنها معدلات الفقر الغذائي التي كانت قبل الحرب بحدودها الدنيا، نتجت عن قطاعات اقتصادية وفرت الاكتفاء الذاتي من معظم مكونات الاستهلاك الغذائي، ووفرت في بعض السنوات فوائض غذائية تم تصديرها إلى الخارج، إضافة إلى سهولة النقل وانخفاض تكاليفه وإمكانات وصول مادية ومالية جيدة للغذاء. أفرزت الحرب عوامل أضرت بمقدرات الاقتصاد السورية على تلبية الاحتياجات الغذائية للمواطنين مما زاد من الاعتماد على العالم الخارجي في توفير الغذاء، واقترن ذلك بفرض تدابير اقتصادية قسرية أحادية الجانب غير قانونية وغير شرعية على كافة مقومات إنتاج الغذاء، كما ترافقت هذه العوامل مع ارتفاع في أسعار

³⁶ UN Strategic Framework 2022 – 2024, pp5

الغذاء بمعدلات كبيرة، وانخفاض في مقدرات الأسر للوصول إليه من منظورين، الأول يتعلق بإمكانية الوصول إلى الأسواق في بعض الحالات، والثاني بإمكانات الأسر المالية للحصول عليه. هذه العوامل أدت إلى ارتفاع في نسب الأسر ضعيفة الأمن الغذائي وهذه العوامل أدت إلى انحرافات كبيرة عن تحقيق هدف تحقيق الأمن الغذائي.

وإذا عدنا إلى عناصر الاستدامة الغذائية تتركز في ثلاث عناصر:

- توافر الغذاء بكميات كافية والنوعية جيدة.
- توافر إمكانيات الحصول على الغذاء، بالكميات الكافية، والنوعية الجيدة.
- توافر شروط التغذية الصحية والمستدامة.

يتعلق العنصر الأول، بحقل الإنتاج والتسويق، أي بقطاع الزراعة وتسويق الحاصلات الزراعية، على نحو يضمن وصولها إلى السوق بأسعار مناسبة، وبشكل مناسب، وفي الزمن المناسب، وبكميات كافية، بحسب الذوق الاستهلاكي السائد، وفي ضوء القوة الشرائية المتاحة.

وسورية حققت هذا العنصر في فترة ما قبل الحرب على الرغم من انتقالها لاقتصاد السوق الاجتماعي الذي ساهم في تحرير هذا القطاع، إلا أن الحرب ومفرزاتها وقفت عائقاً في تحقيق هذا العنصر لتعاود بعد عام 2015 من استعادة تحقيق هذا العنصر عن طريق زيادة إنتاج بعض المحاصيل وتحرير بعض المناطق الأمر الذي ساهم في إعادة تأمين تسويق تلك المحصولات ووجودها في الأسواق.

يركز العنصر الثاني، على القوة الشرائية للمستهلكين في ضوء أسعار المواد الغذائية المتاحة، ينقل هذا العنصر المشكلة إلى مجمل الاقتصاد الوطني، فانتشار البطالة، يؤثر على مستوى الأمن الغذائي، من خلال ضعف القوة الشرائية، كذلك فإن الأسعار العالية للمواد الغذائية، بالقياس إلى القوة الشرائية المتاحة والدخول الممنوحة، وهذا ما يخفض من مستوى الأمن الغذائي ويجعل تحقيقه شبه مستحيل في الوقت الراهن وبالنظر إلى أسعار المواد الغذائية.

أما العنصر الثالث، فينقل المشكلة، إلى أنماط العيش السائدة، وإلى طرائق العيش، وشروطه، لكن، مهما اختلفت أنماط العيش، لا يكون الحصول على الغذاء صحيحاً إلا إذا كان منتظماً، يقدم من خلال وجبات كافية وصحية وبوسائل مناسبة، قد يكون الغذاء في بعض الحالات، متاحاً بكميات كافية لكن لا يتم تناوله بطرق صحية، فقد لا تراعى فيه، على سبيل المثال، قواعد النظافة، والإعداد المناسب، فينجم عنه سوء تغذية، وتدهور في الصحة، وانتشار الأمراض .

وسورية وفي ظل هذه الظروف الاقتصادية السائدة لن تتمكن من تحقيق هذا العنصر، إلا أن القطاع الزراعي أثبت في ظل الحرب قدرته على توفير حد مقبول لتوفير الأمن الغذائي، وبالتالي يمكن البناء عليه لتحقيق هدف التنمية المستدامة المعني بتحقيق الأمن الغذائي.

النتائج

1. حققت سورية طوال السنوات التي سبقت الحرب قفزات إنتاجية كبيرة على صعيد القطاع الزراعي بشقيه النباتي والحيواني، ولاسيما أن تلك القفزات جاءت بسبب السياسات والإجراءات الناجحة التي انتهجتها الدولة على مدار سنوات مضت، أدت إلى تحولات مهمة على صعيد الإنتاج، وعزز ما تحقق من العوائد الاقتصادية موارد الخزينة من العملات الصعبة، فأسهم ذلك في الحفاظ على جزء من مقومات الأمن الغذائي، فقد كانت نسبة السكان الذين يعانون من الفقر الغذائي تقدر بنحو % 1.1 من إجمالي السكان في عام 2010، وهذا يعني تحقق الفرضية الأولى، أي أن السياسات التي اتبعتها الحكومة في دعم القطاع الزراعي كان لها دور إيجابي في تحقيق الأمن الغذائي.

2 على الرغم من التعافي من أثر التغيرات المناخية وعودة القطاع الزراعي الى الاستقرار النسبي والتكيف مع التغير في السياسات الزراعية الجديدة وتعديل سياسات الدعم لم تستطع سورية من تحقيق الاكتفاء الذاتي من الغذائية، بسبب الحرب التي أدت إلى تدمير

القطاع الزراعي وبسبب العقوبات التجارية الدولية والتدخلات الدولية السلبية بالشأن السوري وهذا ما أدى إلى تدهور كبير في كافة محددات الأمن الغذائي من إنتاج للغذاء، والإمكانات المادية ومالية للأسر في الحصول على ما يكفي منه، وبالتالي فإن الفرضية الثانية غير محققة، فالسياسات التي انتهجتها الحكومة السورية للحد من تأثير الحرب على مقومات الأمن الغذائي لم تكن ناجحة ولم تحقق الهدف المنشود.

3. كان للدعم الحكومي دور كبير في تحقيق الأمن الغذائي في فترة ما قبل الحرب على الرغم من سياسة التحرير التي اتبعتها سورية في الخطة الخمسية العاشرة، أما في فترة الحرب وعلى الرغم من استمرار الحكومة السورية في دعم الكثير من المنتجات، إلا أن سياسة الدعم لم تحقق الأمن الغذائي في تلك الفترة.

4. إن الجهود الحكومة ومنظمات المجتمع الأهلي والمنظمات الدولية في إطار الاستجابة للاحتياجات الإنسانية، وإن كان دورها إيجابياً في تخفيف تأثيرات الحرب تعد مستهلكة وغير قابلة للاستدامة، ولا يتناسب مع محددات وعناصر الأمن الغذائي المتمثلة بالشروط الصحية والاستدامة، ولم تحقق تخفيض أعداد الأشخاص التي تعاني من مستويات منخفضة من الأمن الغذائي، وبالتالي فإن الفرضية الرابعة غير محققة.

التوصيات

1. التوسع الدعم للقطاع الزراعي بكافة مكوناته ومستلزماته بعد أن أثبت هذا القطاع في ظل الحرب قدرته على توفير حد مقبول من توفير الأمن الغذائي، وبالتالي يمكن البناء عليه لتحقيق هدف التنمية المستدامة المعني بتحقيق الأمن الغذائي.

2. التوسع باستصلاح الأراضي الزراعية وزراعتها بالمحاصيل المناسبة، واستخدام تقنيات الري الحديث والتوسع بمشاريع الري وبالأخص في مناطق زراعة القمح لأن غلة الأراضي المروية أكبر.
3. ضرورة التوسع في زراعة المحاصيل الزراعية التي تعاني م ضعف في ميزانها التجاري (صادراتها أقل من وارداتها)، والعمل على تشجيع إقامة الاستثمارات الزراعية المتوسطة والصغيرة في الأرياف وتأمين الأسواق لتصريف المنتجات الزراعية بما يحقق زيادة في دخول الأسر الريفية ويخفف من حدة الفقر في تلك المناطق.
4. التوسع تقديم الإعانات النقدية والعينية للفئات الأكثر فقراً بما يخفف من الأعباء المعيشية الصعبة وخاصة في مجال السلع الضرورية.

المراجع

المراجع باللغة الأجنبية

1. I Koch, Josee, (2011) 'The food security policy context in South Africa, EconStor International Policy Centre for Inclusive Growth (IPC-IG) Research Reports, International Policy Centre for Inclusive Growth (IPC-IG).
2. Kym, Anderson- Anna Strutt, 2014, Food security policy options for China: Lessons from other countries, science Direct, Food Policy, [Volume \(49\), Part \(1\)](#).
3. FAO/WFP CROP AND FOOD SECURITY ASSESSMENT MISSION TO THE SYRIAN ARAB REPUBLIC, (2019), FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATION WORLD FOOD PROGRAMME, Special Report - FAO/WFP Crop and Food Security Assessment Mission to the Syrian Arab Republic,
4. Syria UN Strategic Framework (2016-2017) DRAFT End-Year Review January – December 2016
5. UN Strategic Framework 2022 – 2024

المراجع باللغة العربية

الكتب

1. خدام، منذر، (2010)، الأمن الغذائي السوري، وزارة الثقافة، الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق.

المقالات والدراسات.

1. ججاج، محسن - صقر، إبراهيم - إسماعيل، ريم، (2012)، دراسة تحليلية لواقع الأمن الغذائي في سورية 2006-2010، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم البيولوجية، المجلد (33)، العدد (1).
2. جمال، يحيى - هادية، يحيى، (2023) سياسات دعم الاستثمار الزراعي في الجنوب الجزائري وانعكاساتها على تحقيق الأمن الغذائي الجزائري، مجلة الحقوق والحريات، المجلد (11)، العدد (1).
3. مكيد، علي - عياد، فريدة، واقع الأمن الغذائي الجزائري في ظل مؤشرات الأمن الغذائي العالمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
4. قنوع، نزار - شهيلة، شادي، واقع وملامح الفجوة الغذائية في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد (33) العدد (1)، 2011.
5. قطنا، حسان، (2018)، الأمن الغذائي في سورية (مفاهيم ومؤشرات)، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، دمشق

التقارير.

1. مسح للمفاهيم والمقاربات" (تقرير المدير العام، منظمة الأغذية والزراعة - الفاو، لجنة الأمن الغذائي العالمي، الدورة الثامنة، روما، إيطاليا، 2003.
2. تقرير المقرر الخاص المعني بالحق في الغذاء، البعثة إلى الجمهورية العربية السورية، مجلس حقوق الإنسان، الدورة السادسة عشرة، تعزيز وحماية جميع حقوق الإنسان، المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بما في ذلك الحق في التنمية، الجمعية العامة، الأمم المتحدة.
3. التقرير الوطني الأول للتنمية المستدامة في الجمهورية العربية السورية (2020)، رئاسة مجلس الوزراء، الجمهورية السورية، هيئة التخطيط والتعاون الدولي.
4. التقرير الوطني الثاني للتنمية المستدامة في الجمهورية العربية السورية (2020)، رئاسة مجلس الوزراء، الجمهورية السورية، هيئة التخطيط والتعاون الدولي
5. الاستعراض الطوعي الوطني الأول في الجمهورية العربية السورية، رئاسة مجلس الوزراء، الجمهورية السورية، هيئة التخطيط والتعاون الدولي.
6. الخطة الخمسية العاشرة، قطاع الفقر والأمن الغذائي، رئاسة مجلس الوزراء، الجمهورية السورية، هيئة التخطيط والتعاون الدولي
7. المجموعة الإحصائية للأعوام (2000-2007)، المكتب المركزي للإحصاء، الجمهورية العربية السورية

المواقع الالكترونية

1. <https://reliefweb.int/report/syrian-arab-republic/un-strategic-framework-syrian-arab-republic-2022-2024> تمت الزيارة في 2022/9/24
2. <https://ar.wfp.org/countries/syria-ar> تمت الزيارة في 2023/5/15

منعكسات الحرب الإرهابية على سورية في الاقتصاد

السوري الكلي (2011-2019)

طالب الدراسات العليا: مجد عباس

الدكتور المشرف: عدنان سليمان

كلية: الاقتصاد - جامعة: دمشق

الملخص

تناول البحث الأثار المدمرة للحرب الارهابية التي عصفت بالدولة السورية منذ منتصف العام 2011 وما تخللها من انعكاسات كبيرة على الاقتصاد الكلي السوري بمجمل معطيائه، من خلال التراجع الكبير لأجهزة الدولة وقطاعات الاقتصاد الوطني وتقلص النمو الاقتصادي وتآكل المدخرات الوطنية وانخفاض قيمة العملة السورية، بالإضافة إلى التدمير الممنهج للبنية التحتية في سورية، وهجرة رؤوس الأموال، وسرقة الآليات والمعدات وتفكيك للمصانع الكبرى في البلاد، وخروج القطاع النفطي بشكل شبه كامل عن الخدمة لاسيما أن أغلب الحقول النفطية تقع في المناطق الساخنة، وبالتالي يهدف البحث إلى تحديد منعكسات وآثار الحرب الارهابية وما تخللها من عقوبات على الاقتصاد السوري خلال الفترة الممتدة من عام 2010 حتى عام 2019، أي حتى فُيبل تطورات مستجدة كأزمة المصارف اللبنانية، وإصدار قانون قيصر الأميركي وجائحة كورونا، وكذلك العملية العسكرية في أوكرانيا والزلازل المدمر الذي ضرب عدّة محافظات في سورية في شباط 2023. وقد توصل البحث الى أن العقوبات الدولية التي فرضت على قطاعات الاقتصاد الوطني عموماً، قد أثرت سلباً على النمو الاقتصادي وبالتالي على التنمية الاقتصادية. كما شكلت الحرب عبئاً هائلاً على الاقتصاد السوري وموارده الطبيعية والمالية والبشرية، فقد تجاوزت الخسائر الاقتصادية والاجتماعية القدرة الاستيعابية للاقتصاد السوري. وبالتالي شهد الاقتصاد السوري تشوهات وانحرافات جسيمة عن مساره التنموي.

كلمات مفتاحية: الحرب الارهابية، الاقتصاد السوري، الخسائر الاقتصادية، العقوبات الاقتصادية

Repercussions of the terrorist war on Syria on the Syrian macro-economy (2010-2019)

Abstract

The research dealt with the devastating effects of the terrorist war that afflicted the Syrian state since mid-2011 and the significant repercussions it had on the Syrian macro-economy in its entirety, through the significant decline of the state apparatus and sectors of the national economy, shrinking economic growth, erosion of national savings, and the devaluation of the Syrian currency, in addition to the systematic destruction infrastructure in Syria, capital migration, theft of machinery and equipment, the dismantling of major factories in the country, and the oil sector almost completely out of service, especially since most of the oil fields lie in hot areas, and therefore the research aims to determine the repercussions and effects of the terrorist war and the penalties it entailed. The Syrian economy during the period from 2010 to 2019, that is, before new developments such as the Lebanese banking crisis, the issuance of the American Caesar Act and the Corona pandemic, as well as the military operation in Ukraine, and the devastating earthquake that struck several cities in Syria in February 2023. The research concluded that International sanctions imposed on sectors of the national economy in general have negatively affected economic growth and, consequently, economic development. The war has also imposed a huge burden on the Syrian economy and its natural, financial and human resources. The economic and social losses have exceeded the absorptive capacity of the Syrian economy. Consequently, the Syrian economy witnessed serious distortions and deviations from its development path.

Keywords: Terrorist war, Syrian economy, economic losses, sanctions.

المقدمة

شهد الاقتصاد السوري مرحلة من النمو الحقيقي المستقر في الفترة بين العامين 2006م و2010م، وذلك بمعدل وسطي يقارب 5%، بحسب المكتب المركزي للإحصاء وكانت تلك إحدى أعلى نسب النمو المسجلة في سورية. وذلك في ظل ظروف سياسية معقدة وضغوطات خارجية ابتداءً باحتلال العراق في العام 2003 مروراً باغتيال رئيس الوزراء اللبناني رفيق الحريري في العام 2005 وإصدار قانون محاسبة سورية، وليس انتهاءً بالموقف السوري من المقاومة، تراجع قيمة الليرة السورية، وطراً ارتفاع في أسعار بعض السلع والمواد، مع فقدان بعضها، وشحها في أحيان أخرى وأهمها المحروقات، وما خلفته من أثار كبيرة على الاقتصاد، فضلاً عن ارتفاع البطالة، وعدم قابلية المؤسسات الاستثمارية الصغيرة والكبيرة على العمل، كل ذلك أدى إلى تدهور الوضع الاقتصادي الكلي في سورية، إلا أن هذه المؤشرات السلبية كانت في معرض تطبيق التحوّل نحو اقتصاد السوق الاجتماعي وتحت مراقبة الحكومة.

لتأتي بعدها الحرب الإرهابية على الجمهورية العربية السورية منذ منتصف العام 2011 لتبدأ معها تداعيات كبيرة مدمرة في الاقتصاد السوري الذي شهد تحولاً استثنائياً في مؤشرات الكلية جراء الحرب، طالت الموازنة العامة، والاقتصاد الكلي عامة، وضاعفت من حجم الضغوط على شبكة الأمان الاجتماعي، وزادت من أعباء الدعم، ووسعت من نطاقه، على نحو أعاد الدولة السورية واقتصادها إلى حقبة السبعينيات والثمانينيات.

مشكلة البحث

دخلت سورية في حرب مع الإرهاب منذ منتصف العام 2011 أسفرت عن خلق تحديات أعاق عمل معظم أجهزة الدولة وقطاعات الاقتصاد الوطني، وانتجت تراجعاً كبيراً في النمو الاقتصادي فضلاً عن تآكل المدخرات الوطنية وانخفاض قيمة العملة السورية، بالإضافة إلى التدمير شبه الكامل للبنية التحتية في سورية، وهجرة رؤوس الأموال، وسرقة الآليات والمعدات، لاسيما في المناطق الساخنة. هذه العوامل وغيرها أدت إلى تراجع أعمال الشركات والمؤسسات الإنتاجية بشكل عام، وخروج القطاع النفطي عصب الحياة الاقتصادية بشكل شبه كامل عن الخدمة، الأمر الذي ضرب مقومات الاقتصاد

السوري، وهنا تتجسد إشكالية الدراسة في دراسة الأثر المتراكم عن الحرب الإرهابية على الاقتصاد السوري حتى العام 2019 وذلك في مرحلة هامة سبقت أحداث لاحقة كان لها تداعياتها الخاصة، بدءاً بأزمة المصارف اللبنانية وأثرها في الاقتصاد السوري، وجائحة كورونا وصدور قانون قيصر الأميركي، وكذلك العملية العسكرية الروسية في أوكرانيا والزلازل المدمر الذي ضرب عدّة محافظات سورية في شباط 2023.

أهمية الدراسة وأهدافها

تكمن أهمية البحث وهدفه في تحديد منعكسات وآثار الحرب الإرهابية على الاقتصاد السوري خلال الفترة الممتدة من عام 2010 حتى عام 2019 والتي تخللها الكثير من الخلل في الاقتصاد السوري والضغط الاجتماعي حيث تتجسد أهمية الدراسة في تحليل الواقع الاقتصادي في الدولة السورية خلال مرحلة الحرب وانعكاسها على النمو الاقتصادي. وذلك في محاولة لاستخلاص هذه الآثار في الاقتصاد السوري قبل دخول مستجدات لاحقة فاقتت الضرر بعد العام 2019.

فرضيات الدراسة

استناداً إلى الإشكالية السابقة يمكننا طرح الفرضيات التالية:

1. أسفرت الحرب الإرهابية عن تضرر كافة مؤشرات الاقتصاد الكلي.
2. عملت العقوبات الاقتصادية أحادية الجانب في تعميق الآثار السلبية للحرب الإرهابية على سورية.

منهج الدراسة

تم اعتماد الأسلوب الوصفي من خلال بعض الاحصائيات وتحليلها للوصول إلى أهداف البحث وبالتالي فالمنهج المعتمد هو:
المنهج التاريخي عند عرض مراحل الحرب منذ العام 2011. وما تخللها من عقوبات فرضت على الاقتصاد السوري ومن ثم المنهج التحليلي عند دراسة أثر الحرب والعقوبات على بعض مؤشرات الاقتصاد السوري والنمو الاقتصادي.

حدود الدراسة

الحدود الزمنية: الفترة 2010-2019، وذلك حتى يُقبل أن يتأثر الاقتصاد السوري بأزمات لاحقة مرتبطة أو مستقلة بالحرب على سورية.
الحدود المكانية: الجمهورية العربية السورية.

الإطار النظري للبحث

أولاً: تطور العقوبات الدولية وانعكاسها على الدولة السورية

مع بداية الازمة السورية في اذار 2011 سعت الولايات المتحدة الاميركية الى فرض مزيد من العقوبات على سورية حيث صدر في 18 آب 2011 الأمر التنفيذي رقم 13582 الأمريكي القاضي بتجميد جميع أصول الحكومة السورية، ومنع الأشخاص الأمريكيين من الانخراط في أي صفقة تشمل الحكومة السورية، وحظر واردات الولايات المتحدة من البترول أو المنتجات النفطية ذات الأصل السوري، وحظر الولايات المتحدة للأشخاص الذين لديهم أي تعاملات تتعلق بالمنتجات النفطية أو البترولية السورية، ويعتبر هذا بداية الحظر الأمريكي الشامل على سورية. مع العلم ان العقوبات الغربية، ولاسيما الأميركية، لم تكن وليدة الأزمة التي تمرّ بها سورية منذ اذار 2011؛ فالعقوبات الاميركية على سورية تعود الى كانون الاول 1979. وأضيفت عقوبات وقيود عليها في أيار/ مايو 2004 وفق الأمر التنفيذي رقم 13338، الذي أدخل قانون محاسبة سورية واستعادة السيادة اللبنانية لعام 2003 حيز التنفيذ" (Syria Sanctions, U.S. Department of State,2020, <https://home.treasury.gov/policy-issues/financial-sanctions/sanctions-programs-and-country-information/syria-sanctions>).

وامتثالاً للعقوبات الاميركية والأوروبية سحبت الشركات الأجنبية موظفيها وأغلقت مكاتبها

بما فيها قرار المجلس الأوروبي CFSP / 782/2011 (Shell, annual report,)

(2011,p25)، وفي 2 سبتمبر 2011 اعتمد مجلس الاتحاد الأوروبي اللائحة

2011/878 التي تحظر استيراد الاتحاد الأوروبي منتجات النفط الخام أو المنتجات النفطية

الناشئة من سورية، ونقل هذه المنتجات، أو توفير التمويل أو التأمين لمثل هذه الأنشطة

(Gulfsands,6/2012). وفي 23 سبتمبر 2011 اعتمد مجلس الاتحاد الأوروبي اللائحة 2011/950 الذي يحظر بموجبها منح أي قرض أو ائتمان لشخص سوري أو كيان يعمل في التنقيب والإنتاج أو التكرير للنفط الخام، أو تمديد المشاركة في أي كيان كهذا، أو من خلال إنشاء مشروع مشترك مع هذا الشخص أو الكيان (Gulfsands,6/2012).

وتشمل العقوبات أيضاً منع شراء السندات الصادرة عن الحكومة السورية، ومنع البنوك السورية من فتح فروع لها في دول الاتحاد الأوروبي أو الدخول في مشروعات مشتركة مع المؤسسات المالية الأوروبية، و"حظر تصدير المعدات والتكنولوجيا التي يمكن استخدامها من قبل الحكومة السورية، وكذلك حظر توريد المعدات والتكنولوجيا التي ترصد أو تعترض اتصالات الإنترنت أو الهاتف" ومنع سورية من الاستفادة من التسهيلات المالية والفنية التي يقدمها بنك الاستثمار الأوربي.

(Council of the European Union, Syria: Council extends sanctions against the regime for another year, 2021, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/pressreleases/2021/05/27/syria-council-extends-sanctions-against-the-regime-for-another-year>)

وأعلنت كندا أيضاً فرض عقوبات، في 24 أيار/ مايو 2011، تستهدف عناصر الحكومة السورية بموجب «قانون الإجراءات الاقتصادية» الخاصة الذي يُخوّل السلطات الكندية فرض عقوبات اقتصادية على أطراف معينة دفاعاً عن، أو تحقيقاً، للمصالح الكندية.

أما المملكة المتحدة فقد استمرت في تبني العقوبات التي فرضها الاتحاد الأوروبي على سورية حتى بعد مغادرتها له في عام 2020. وكذلك فرضت أستراليا، منذ عام 2011، عقوبات بشكل مستقل على سورية».

كما قررت الحكومة اليابانية منذ 2011 تجميد اصول 15 فردا وستة كيانات، وذلك، كما قالت، تماشيا مع الاجراءات التي تتخذها الدول الكبرى الاخرى.

اما الجامعة العربية فقد اتخذت بتاريخ 2011/11/27 قراراً بفرض عقوبات اقتصادية على سورية بعد أن قامت بتعليق عضويتها في الجامعة، وتشمل وقف بيع السلع غير الضرورية إلى سورية، ووقف التعاملات المالية مع البنك المركزي السوري، ووقف التمويل العربي لمشروعات يجري تنفيذها في سورية (زنبوعة، 2014، ص224).

وكان اخر العقوبات الاميركية واكثرها فاعلية قانون قيصر الذي جرى توقيعه في كانون اول /ديسمبر 2019 ودخل حيز التنفيذ في 17 حزيران /يونيو 2020، "راميا الى فرض عقوبات مشددة على سورية وحلفائها (ايران وروسيا) كما يفرض عقوبات جديدة على اية جهة او شركة او شخص او دولة تدعم الدولة السورية اقتصاديا او عسكريا او تكنولوجيا" (سليمان، 2020، ص4-5).

كما تم بموجبه تشديد العقوبات القسرية المفروضة من جانب واحد على الاقتصاد السوري بعد اصدار هذا القانون حيث بدأت الولايات المتحدة بتطبيق مجموعة أوسع من العقوبات الثانوية الهادفة إلى منع فئات معينة من الاعمال التجارية بين بلدان ثالثة وسورية. وبالتالي فرضت عقوبات أساسية وثانوية على سورية.

ثانياً: تداعيات الحرب الإرهابية على الاقتصاد السوري:

لدراسة تداعيات الحرب على الاقتصاد السوري لا بد من توضيح صورة الاقتصاد المتأثر قبيل نشوب الحرب، ومن ثم الانتقال للآثار:

1- واقع الاقتصاد السوري قبل الحرب الإرهابية:

جهدت سورية إلى تطبيق خطط إصلاحية خمسية لاقتصادها اتسمت بالمركزية، وركزت بها على سياسة إحلال الواردات، واستيراد التكنولوجيا ثم توطينها، ثم أخذت بنهج الاقتصاد التأسيري، وحفزت القطاع الخاص والاستثمارات الأجنبية نحو مزيداً من الاستثمار، عبر إقرار قانون الاستثمار 10 عام 1991، وفي عام 2000 أقر المؤتمر القطري التاسع لحزب

البعث العربي الاشتراكي التوجهات العامة لبرنامج الإصلاح والتحديث الاقتصادي في سورية، وفي عام 2005 أقر المؤتمر القطري العاشر للحزب التوجه نحو اقتصاد السوق الاجتماعي، معطياً بذلك دوراً أكبر للقطاع الخاص، على صعيد الاقتصاد الكلي والجزئي، للمشاركة في النشاط الاقتصادي، وتشجيع الاستثمارات الخاصة الوطنية والأجنبية، من خلال إنشاء المدن الصناعية وإصدار القرارات والقوانين، والمراسيم التي توجه الاقتصاد السوري نحو الانفتاح على الاقتصاد العالمي (السيوفي، 2008، ص 242). وكانت أغلب تلك التوجهات مستوحاة من الأفكار التي تتنادي بتحرير الاقتصاد، لإفساح المجال الأكبر للقطاع الخاص ليعمل بحرية.

وفي 2007 واصلت الحكومة جهودها التي بدأتها لتطوير بيئة الاستثمار، من خلال مواصلة العمل ببرامج الإصلاح الاقتصادي، بما يساهم في كسب ثقة المستثمرين العرب والأجانب، فتم إنشاء الهيئة العامة السورية للاستثمار، وإطلاق خارطة الاستثمار السورية، في إطار الترويج للاستثمارات والفرص المتاحة أمام المستثمرين، سواء المحليين أو الأجانب. إذ تتضمن الخارطة شرح عن مناخ الاستثمار العام في سورية، والتعريف بقانون الاستثمار رقم 8 لعام 2007، الذي سمح بتملك الأرض والعقارات، وتحويل الأرباح للخارج، وإعفاء الآلات والتجهيزات من الرسوم الجمركية، كما تقدم خارطة الاستثمار شرحاً عن الاتفاقيات الثنائية الجارية مع الدول العربية والأجنبية الصديقة، وعن أهم المؤشرات الاقتصادية المؤثرة في الاستثمار، مثل تغيرات أسعار الصرف والتضخم. وقد تنامي على إثر ذلك زيادة مساهمة القطاع الخاص في إجمالي التكوين الرأسمالي، حيث وصلت نسبة مساهمة القطاع الخاص في إجمالي تكوين رأس المال الثابت إلى 60% في عام 2010 (المكتب المركزي للإحصاء، 2011، جدول 15/38)، ولكنها تركزت في المجالات الهامشية والسريعة الربح، مثل قطاعات النقل والسياحة والتأمين (الكفري، 2010، ص 8).

وقد كان الاقتصاد السوري قد بدأ في التحسن خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، وسجل إجمالي الناتج المحلي نمواً بمعدل 4.3% سنوياً بين عامي 2000 و 2010 بالقيمة الحقيقية، وكان مدفوعاً بالكامل تقريباً بالنمو في القطاعات غير النفطية، وبلغ معدل التضخم في المتوسط نسبة معقولة عند 4.9%. أي أن الدولة السورية كانت بلداً سريع النمو من

بلدان الشريحة الدنيا من البلدان المتوسطة الدخل، كما كان الاقتصاد السوري يشبه اقتصاد بلدان أخرى في المنطقة في العديد من المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية عام 2010. إذ قارب معدل الفقر المتعدد الأبعاد (5.5%) والتفاوت في الدخل بحسب مؤشر جيني وصل إلى (32.7) المتوسطات الإقليمية. غير أن معدل المشاركة في القوى العاملة في سوريا (43.5%) كان من أدنى المعدلات العالمية، حيث كان منخفضاً حتى وفق المعايير الإقليمية (سجلت مصر وتونس 49% و 47% على التوالي). ويعود السبب الرئيسي في ذلك إلى انخفاض دور المرأة، وتراجعها، في الاقتصاد (مشاركة النساء في القوى العاملة أقل 5 نقاط مئوية عن المتوسط في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، والذي هو منخفض بالفعل وفق المعايير العالمية، وسجلت بطلالة الإناث نسبة 25.2 %، وهي الأعلى في المنطقة) (البنك الدولي، 2018، ص4). وبالمثل، كانت تصنيفات سوريا على مقاييس حرية تكوين الجمعيات والتجمع وحرية التعبير والمعتقد منخفضة بالمقارنة مع بلدان أخرى في المنطقة، تراجعت تصنيفات سوريا في مكافحة الفساد والسيطرة على الاحتكارات الاقتصادية بعد عام 2005. وعلى الرغم من أن البلاد كانت تسير بالفعل على حذو أقرانها من البلدان المتوسطة الدخل في المنطقة كمصر والأردن وتونس على كلا الجبهتين عام 2005، فقد اتسعت الفجوة إلى حد كبير بحلول عام 2010. كما أدت هذه الاتجاهات إلى تقويض ثقة المواطنين في المؤسسات العامة. وتبين الدراسات الاستقصائية التي أجرتها مؤسسة غالوب في الفترة 2009-2010 أن نسبة السوريين الذين يعبرون عن الثقة في المؤسسات العامة الرئيسية، مثل الشرطة المحلية والنظام القضائي، كانت أقل من بلدان المقارنة (البنك الدولي، 2018، ص4). ما يدل على ارتفاع مستويات الفساد وانخفاض الثقة في المؤسسات العامة قبل العام 2011.

وعلى الرغم من أهمية التكوين الرأسمالي في الإضافة الحقيقية للاقتصاد القومي، إلا أنه يعد منخفض القيمة في الاقتصاد السوري، فقد بلغ 579911 مليون ل.س بالأسعار الجارية في عام 2010، وبنسبة 20.46% من الناتج المحلي الإجمالي، وهي قيمة منخفضة قياساً بالقاعدة الاقتصادية المتنوعة، وفي ضوء الخطط الإصلاحية المتتابة، التي تحرص على زيادة دور القطاع الخاص، وتنادي بالحرية الاقتصادية، ويرجع ذلك الانخفاض بدرجة كبيرة،

إلى محدودية قدرة القطاع الخاص على الدخول في المشاريع العملاقة ذات التكوين التكنولوجي والرأسمالي المرتفع، وفي تحديث المشروعات الحالية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونظم الأتمتة والذكاء الصناعي، فضلاً عن انخفاض دخول الأفراد، وقدرتهم الادخارية، ومحدودية الاستثمارات الأجنبية المباشرة الداخلة إلى الاقتصاد السوري. ثم أن العلاقة بين القطاع الخاص وبين القطاع المصرفي، تفتقر إلى المقومات الضرورية لتحسين المناخ الاستثماري العام حيث أن حصة القطاع الخاص من إجمالي التسليفات الممنوحة من قبل القطاع المصرفي بالليرة السورية والقطع الأجنبي أقل من القطاع العام، (بنسبة 43% للقطاع الخاص مقابل 57% للعام)، كما أن معظم تلك التسليفات تخص تمويل عمليات تجارية أو عقارية، وهذا يعني أن القطاع الخاص غير قادر على استيعاب المدخرات الوطنية وتوظيفها في استثمارات منتجة (الرداوي، 2010، ص13). وبشكل عام تعاني سورية من **ضعف التمويل** وخاصة بالنسبة للمشاريع الصناعية، فالتمويل الذي تقدمه المصارف الحكومية، يتطلب شروط وضمانات إضافية مرهقة، أما المصارف الخاصة فجاهزيتها لازالت محدودة (اسماعيل، 2009، ص100).

2- آثار الحرب الإرهابية في الاقتصاد السوري:

عملت الحرب الدائرة ضد الدولة السورية منذ العام 2011 على تبيد ما تم مراكمته من رؤوس أموال وبنى أساسية. بحيث شملت الخسائر المباني والمعدات الخاصة والعامه، مثل المساكن والمدارس والمستشفيات والمصانع، والبنية الأساسية للطاقة والمياه والصرف الصحي والنقل والاتصالات. وهذا الدمار الشامل له تداعيات جسيمة، تتجلى في مؤشرات الاقتصاد الكلي، التي تبين الظروف الاقتصادية للبلد، ولا سيما معدلات النمو الاقتصادي، والميزانية المالية وأرصدة الحسابات الخارجية. وإن قياس الخسارة في رأس المال المادي مهم لتبيين كلفة النزاع¹.

فبعد عام 2011 انخفضت معدلات التكوين الرأسمالي الثابت حتى وصلت إلى 6.13% من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2015، على خلفية تصاعد الأحداث الأمنية واشتداد

¹ رأس المال المادي هو الأصول الثابتة المادية المنتجة، ويتألف من المساكن، وغيرها من المباني والهياكل، والآلات والمعدات، والأصول المزروعة، ويمكن الرجوع إلى القاموس الإلكتروني للمصطلحات الإحصائية الذي وضعته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والمتاح على الموقع التالي:

/ <https://stats.oecd.org/glossary/index.htm>

ظروف الحرب على سورية، والتي أثرت بشكل سلبي في سير الفعاليات الاقتصادية والأنشطة التجارية، ومؤديةً إلى تباطؤ وانخفاض نسبة المستلزمات الإنتاجية الرأسمالية من حجم الأصول، وتدني نسبة التجديد والتوسع والتشييد بالمشروعات الجديدة، فضلاً عن تدميرها وسرقتها. وفيما يلي جدول يبين تطور الناتج المحلي الإجمالي ونسبة التكوين الرأسمالي من الناتج المحلي الإجمالي.

جدول (4) التكوين الرأسمالي من الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية 2008-2019 (مليون ل.س)

السنة	GDP	التكوين الرأسمالي الثابت	نسبة التكوين الرأسمالي الثابت إلى GDP
2008	2,448,060	408,725	17%
2009	2,520,705	451,602	18%
2010	2,834,517	579,911	20%
2011	3,252,720	703,594	22%
2012	3,024,842	386,818	13%
2013	2,937,561	424,662	14%
2014	3,562,623	297,496	8%
2015	4,524,911	277,261	6%
2016	6,117,033	554,723	9%
2017	8,317,173	521,777	6%
2018	9,588,167	677,598	7%
2019	11,904,318	833,073	7%

المصدر: المكتب المركزي للإحصاء

ما شهدته الاقتصاد السوري من تحولات سلبية أثرت في مؤشرات النمو، ومتغيرات التنمية الأساسية منذ منتصف عام 2011 (سلمان، 2013، ص14)، نتيجة الاعتداءات الإرهابية المترامنة مع العقوبات الاقتصادية، وتدمير البنى التحتية، وخروج الكثير من المؤسسات الخدمية والإنتاجية من دائرة الإنتاج، وتضرر القطاعات الرئيسية الحاملة للاقتصاد السوري، وعلى رأسها قطاعات النفط والصناعة والزراعة والسياحة، وتعطلها في مفاصل هامة من دورتها الإنتاجية، قد ترك أثراً كبيراً في عمليات التكوين الرأسمالي وتراجع حجم الأصول

الرأسمالية. وبدأت رؤوس الأموال والاستثمارات السورية تنزف للخارج تدريجياً، وتراجع تبعاً لذلك حجم الاستثمار في سورية بمعدلات عالية (الحصري، 2014، ص37)، واضطرت أعداد كبيرة من الشركات إلى إغلاق أبوابها وتسريح العاملين فيها، الأمر الذي أدى إلى تراجع المعروض من مجموعة كبيرة من السلع والخدمات في السوق وارتفاع حاد في معدلات البطالة، وتدهور سعر الصرف الإسمي لليرة السورية مقابل العملات الأجنبية من 50 ليرة سورية للدولار وسيطاً عام 2010 إلى 316.5 ليرة سورية في نهاية الأسبوع الأخير من عام 2015 (المصرف المركزي، التقرير الاقتصادي، 2016، ص1)، عملياً لم تتجح السياسة النقدية في سورية خلال الازمة بأن تكون أكثر فعالية في التدخل لمواجهة الآثار السلبية، ولم تتمكن من الحفاظ على القوة الشرائية ومنع تدهور سعر الصرف، حيث تراجع الأداء الاقتصادي عموماً وتوقف قسم كبير من المشاريع الإنتاجية، وأصبحت الميزانية بعجز كبير (سيروب، 2019، ص156). إضافة لاستمرار تدهور سعر الصرف بشكل غير مسبوق خلال فترة الحرب على سورية، فقد انتهى العام 2019 بانخفاض قيمة الليرة السورية مقابل الدولار الأميركي وهو ما أثر في ارتفاع مختلف الاسعار للسلع والخدمات، بسبب تراجع مصادر القطع الأجنبي ما سبب ضغوط كبيرة على سعر الصرف، وبفسر ذلك بانخفاض الإيرادات الحكومية وتوقف التصدير تقريباً، واقتصر دور المصرف المركزي في التدخل بائعاً للقطع الأجنبي في سبيل المحافظة على سعر الصرف من الانهيار الأمر الذي استنزف احتياطات القطر من القطع الأجنبي (السيوفي، 2008، ص263). وفيما يأتي جدول يبين تغييرات أسعار صرف الليرة السورية مقابل الدولار الأمريكي خلال الفترة 2010-2019

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
436.5	438	494	460.3	248.51	153.32	108.12	64.43	48.11	46.5
<p>جدول 5: سعر الصرف الليرة السورية مقابل الدولار خلال 2010-2019 المصدر: المكتب المركزي للإحصاء، المجموعة الإحصائية</p>									

وقد تركت التغيرات الكبيرة في سعر الصرف خلال فترة الحرب على سورية 2011-2019 أثراً بالغاً وسلبياً في انخفاض القدرة الشرائية للعملة وارتفاع الأسعار مما أدى إلى حدوث تضخم نقدي جامح في الاقتصاد السوري، فقد تضخم الرقم القياسي لأسعار المستهلك ووصل إلى 896 في عام 2019 بنسبة تضخم مركب 29.4% بين عامي 2010 و2019. فالأسعار ارتفعت وتضخمت بشكل متواتر سنوياً.

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
الرقم القياسي للسلع	100	107	145	264	324	449	663	783	790	896

جدول 6: التضخم السنوي والمركب للرقم القياسي للسلع في سوريا خلال الفترة 2010-2019
المصدر: المكتب المركزي للإحصاء●

تشير مستويات التضخم في الجدول أعلاه إلى ارتفاع الحد الأدنى المطلوب لتغطية تكاليف المعيشة في ميزانية المستهلك، فقد أحدثت الحرب ضغوط كبيرة على الموازنة العامة وعلى تأمين الاحتياجات الأساسية الضرورية للمعيشة بشكل خاص، تضاعف خلالها ما تدفعه الاسر لتأمين مستلزمات المعيشة، ويعود ذلك بسبب مباشر إلى تدهور سعر الصرف وارتفاع أسعار المحروقات وانخفاض الاتفاق المنفق من الموازنة العامة إلى كتلة الرواتب والأجور، حيث عانت الغالبية العظمى من الاسر السورية من زيادة في تكاليف المعيشة أمام مستوى الدخل الذي تحصل عليه (جميل، 2011، ص22). حيث لم تتمكن الدخول الحقيقية من تغطية التضخم، دفع ذلك الاسر إلى تغيير سلوكها الشرائي.

فالتدهور في معدلات التضخم على مدى أيام الهجمات الإرهابية، والعقوبات الاقتصادية التي مرت بها سورية، ووصلت خلال شهر آب عام 2015 إلى 449.8% حتى وصلت إلى 896% بعام 2019 قياساً بأسعار سنة الأساس عام 2010 (المكتب المركزي للإحصاء، 2015)، مما أسفر بدوره عن ارتفاع حاد في أسعار السلع المستوردة، ولم تستفد

* النسب حساب الباحث $(value_n - value_{n-1}) / value_{n-1}$ = التضخم السنوي
= (End value / begin value)1/n - 1 = التضخم المركب

القاعدة الإنتاجية للاقتصاد السوري من انخفاض قيمة العملة المحلية إذ انخفضت الصادرات بشكل كبير، من 569 مليار ل.س عام 2010 إلى 424 مليار ل.س 2014 مؤدية إلى عجز تجاري بمقدار 410 مليار ل.س عام 2014 (سلمان، 2015، ص61). وبقي الميزان التجاري في حالة عجز نظراً لعدم قدرة الصادرات السلعية على تغطية المستوردات السلعية، بسبب الاختلالات الهيكلية التي يعانها الاقتصاد الوطني، وانخفاض مرونة المستوردات من السلع الوسيطة والاستثمارية، وهذا يعود إلى العقوبات الاقتصادية المفروضة، والتي أثرت بشكل مباشر في تمويل التجارة الخارجية، إضافةً إلى أن المصارف تشددت في تمويل التجارة الخارجية، وفصلت من الفترات المتاحة للتمويل إلى جانب تدهور عملية الإنتاج وارتفاع تكاليفها (تقرير هيئة تنمية وترويج الصادرات السورية، 2014، ص12).

حيث يشكل ارتفاع العجز في الميزان التجاري زيادة حجم المستوردات وما تتركه من ضغوطات نقدية بسبب ارتفاع حجم التدفقات النقدية السالبة. وتظهر البيانات الإحصائية إلى أن الميزان التجاري السوري يشهد عجز مستديم خلال سنوات الحرب على سورية، فقيمة المستوردات تفوق الصادرات بأضعاف، لاسيما في عام 2017 حيث بلغت قيمة المستوردات 3.019 مليار ليرة مقابل 351 مليون ليرة أي بلغت قيمة المستوردات 8 أضعاف قيمة الصادرات في عام 2017، كنتيجة مباشرة لتأثر الاقتصاد السوري بظروف الحرب والحصار، فلسسة الإنتاج بمستوياتها المواد الخام - نصف مصنعة - تامة الصنع قد تضررت وفقدت قدرتها على توليد القيمة المضافة، وهذا يعود إلى عوامل بنيوية واختلالات هيكلية بسبب تقييد الطاقة الإنتاجية والقدرة التنافسية لمكونات سلسلة التصنيع، وحتى الصادرات التي يتمتع بها الاقتصاد السوري بميزة نسبية مثل (النفط - القمح - القطن) فقد تشوه انتاجها خلال الحرب. ويظهر الشكل التالي تطور عجز الميزان التجاري في سورية خلال الفترة 2011 - 2018

الاستيراد	التصدير	الميزان التجاري	
20035.88	10488	-9548	2011
12283.9	3038	-9246	2012
8686.58	1608	-7078	2013
10139.79	1141	-8999	2014
6317.09	886	-5431	2015
4863.39	714	-4150	2016
6112.95	711	-5402	2017
6867.05	2392	-4475	2018
6820.49	2620	-4200	2019
جدول 7: مؤشرات التجارة الخارجية مقومة بالدولار الأمريكي وفق سعر الصرف الرسمي خلال الفترة 2019-2011 المصدر: المكتب المركزي للإحصاء، احصائيات التجارة الخارجية			

نلاحظ بشكل واضح بعد سلسلة من الارتفاعات بالعجز في الميزان التجاري خلال سنوات الحرب كان آخرها بعام 2017 وعلى خلفية تحرير مناطق واسعة من سورية، واستعادة جزء كبير من الجغرافية الاقتصادية السورية، تحسن الإنتاج بشكل واضح، لاسيما بعد استعادة الكثير من المشروعات لنشاطها وخصوصاً المشروعات الصغيرة والحرفية، على خلفية إعادة تأهيل المدن الصناعية والبنى التحتية، ما انعكس بشكل ايجابي في تخفيض العجز التجاري إلى 1960 مليار ليرة سورية في عام 2018. اذا تراجع الصادرات السورية بشكل عام كان له آثار سلبية على الميزان التجاري خلال فترة الحرب على سورية ويمكن ارجاع ذلك التراجع في الطلب الخارجي على الصادرات السورية لسببين:

الأول هو تدمير القاعدة الإنتاجية؛

الثاني هو العقوبات التي قيدت التصدير والطلب العالمي على المنتجات السورية. وذلك انعكس مباشرة في حجم الطلب المحلي على مستلزمات الإنتاج وعلى السلع التامة الصنع المستوردة، حتى المستوردات لم تصل إلى مستواها في عام 2011 بسبب الخلل الهيكلي الذي أحدثته العقوبات والحرب، فالمستوردات يجب ان تتكامل خلفياً مع مستوى تطور النشاط الاقتصادي الذي أصابه الركود خلال الفترة المدروسة. مع عجز واضح

للسادات على تخفيض قيمة العجز التجاري، فمساهمة الصادرات لم تتجاوز 26% في عام 2018. وهذا يظهر حجم الضرر الذي لحق بالتجارة الخارجية خلال سنوات الحرب اقليمياً ودولياً حتى عام 2019.

وقدر المركز السوري لبحوث السياسات الخسارة المتراكمة للنتاج المحلي الإجمالي ب 531 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2019 أي ما يقارب عشرة أضعاف الناتج المحلي الإجمالي لعام 2010 بالأسعار الثابتة، وكان لقطاع التجارة الداخلية والخدمات الحكومية الحصة الأكبر من هذه الخسارة (المركز السوري لبحوث السياسات، 2021، ص21)، وبلغت زيادة الانفاق العسكري للحكومة 24 مليار دولار، وبالإضافة إلى خسارة الناتج المحلي الإجمالي التي بلغت 79% من إجمالي الخسارة، هناك خسائر في مخزون رأس المال تقدر بحوالي 65 مليار دولار بنهاية عام 2019، حيث بلغت نسبة الأضرار التي لحقت برأس المال 12% من إجمالي الخسارة، وشكلت الزيادة في النفقات العسكرية 7% من مجموع الخسائر الاقتصادية، علاوة على ذلك، يعتبر الاستخدام غير الرسمي لموارد النفط والغاز بمثابة خسارة لثروات البلد لأنه تحول إلى خدمة الحرب (المركز السوري لبحوث السياسات، 2020، ص20).

ويعكس ذلك الضغوط على تكاليف المعيشة خلال فترة الحرب على سورية بسبب تدهور سعر الصرف والتضخم وتوقف النمو وتراجع الإنتاج. بالتالي فإن النشاط الاقتصادي لم يزداد ولم يخلق فرص عمل جديدة، ولم يتمكن من زيادة الإنتاج، وهذا دليل على دخول الاقتصاد السوري مرحلة الركود التضخمي، وذلك أثر سلباً في إنتاج ومبيعات المنتجات الصناعية. وارتفعت كلفة المعروض السلعي، وتراجعت المشتريات بشكل كبير بسبب ارتفاع كلفة عناصر الإنتاج وعلى الأخص المستوردة، مسببةً في المزيد من الضغوط التضخمية وضغطاً على سعر الصرف والقدرة الشرائية، وأصبحت تقلبات سعر الصرف وانخفاض القدرة الشرائية أهم دليل على عدم الاستقرار الاقتصادي خلال الفترة 2011-2019.

وهكذا فإن العوامل الهيكلية للحرب على سورية مترابطة ومتداخلة تجاه رفع المخاطر الكلية وهذا يؤثر بشكل سلبي عميق في مستويات الاستقرار الاقتصادي، وهذا يجعل مستويات الاستثمار والإنتاج والخدمات العامة أقل تنافسية وأكثر خطراً تجاه عوامل التأكد، مما يؤدي

إلى تدهور الوضع الاجتماعي والإنساني، وبالتالي التأثير في النمو الاقتصادي. والجدول التالي يظهر معدلات الركود الذي وصل إليه الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الثابتة.

السنة	الناتج المحلي الإجمالي الثابت بسعر السوق	نمو الناتج المحلي الإجمالي الثابت سنوي
2010	1,494,595	-----
2011	1,537,191	2.85%
2012	1,132,310	-26.34%
2013	834,511	-26.30%
2014	748,471	-10.31%
2015	724,615	-3.19%
2016	683,816	-5.63%
2017	678,840	-0.73%
2018	689,392	1.55%
2019	714676	3.67%

جدول 8: نمو الناتج المحلي الإجمالي بسعر السوق حسب القطاع سنة الأساس 2000 القيمة مليون ليرة
المصدر: الناتج المحلي الإجمالي الثابت، المكتب المركزي للإحصاء، جدول 9/15

تظهر البيانات الإحصائية إلى أن معدلات النمو بدأت تتهاوى سريعاً، وهذا يظهر الأثر العميق للعقوبات الاقتصادية على النشاط الاقتصادي وما خلفته من انحرافات جسيمة في هيكل الإنتاج والتمويل، ومؤديةً إلى تراجع البيئة الاستثمارية وتدمير الكثير من إنتاجيتها، وتعطلها في مفاصل هامة من دورتها الانتاجية وذلك أدى إلى تراجع النمو الاقتصادي

لدرجة الركود العميق وصعوبات كبيرة في نقل السلع والأفراد (حساني، 2015، ص209) ، حيث بلغ معدل تراجع الناتج المحلي الإجمالي الثابت -9.22% عن مستوياته في عام 2010. فقد انخفضت مساهمة القطاعات الاقتصادية في الناتج المحلي الإجمالي، وتغيرت تركيبتها النسبية، بسبب القيود على عمل عناصر الإنتاج وتدمير البنى التحتية والنهب والسرقة والتدمير الممنهج لسلاسل الإنتاج القطاعية الخلفية والأمامية، ما أدى إلى انحراف قيم الناتج عن المخطط، حيث سعت الخطة الخمسية الحادية عشرة إلى تحقيق معدل نمو 12% للناتج المحلي الإجمالي الحقيقي في نهاية عام 2015 (الرداوي، 2010، ص29) في حين أظهر الواقع انحرافات جسيمة عن المخطط وركود عميق حيث بلغ الانخفاض في الناتج المحلي الإجمالي عن مستواه في عام 2010، وهذا يمثل خسارة غير مباشرة بالاستناد إلى الفرصة الضائعة من الإنتاجية وما كان من الممكن أن يتبعها من نمو، فيما لو لم تقع الحرب وتشتد ظروف الحصار الاقتصادي والإرهاب والنهب في قطاعات الاقتصاد السوري. وعلى وجه الخصوص انحرفت حصة قطاعي الزراعة والصناعة التحويلية في الناتج المحلي الإجمالي، لصالح تزايد مساهمة الخدمات الحكومية والنقل، مما يعكس عمق المشكلات الاقتصادية التي يعاني منها الاقتصاد السوري والضعف في خلق استثمارات حقيقية تستفيد من عوامل الإنتاج المتاحة داخلياً، فالعقوبات الاقتصادية والحصار قيد الحصول على مستلزمات الإنتاج وعلى التقنيات البرمجية والتقنية الضرورية لإعادة التأهيل. وبالتالي وجدت عناصر الانتاج صعوبة في العمل بالشكل الأمثل، ومن الواضح أن الإنتاجية انخفضت. إن وجود مثل هذا الخلل يحتاج إلى إعادة تحول هيكلي، لاسيما في نماذج النمو الداخلي التي تركز على إعادة مساهمة عناصر الإنتاج المتاحة والمتوفرة، لاستعادة معدلات النمو، وفق قوى ذاتية ديناميكية الحركة.

النتائج:

- 1- أثرت العقوبات الاقتصادية التي فرضت على قطاعات الاقتصاد الوطني عموماً، سلباً على النمو الاقتصادي وبالتالي على التنمية الاقتصادية.
- 2- شكلت الحرب عبئاً هائلاً على الاقتصاد السوري وموارده الطبيعية والمالية والبشرية، فقد تجاوزت الخسائر الاقتصادية والاجتماعية القدرة الاستيعابية للاقتصاد السوري.
- 3- شهد الاقتصاد السوري تشوهات وانحرافات جسيمة عن مساره التنموي، حيث بدأت المؤشرات تأخذ منحى هابط بعد عام 2011 من جراء تعطل دائرة الإنتاج، وارتفاع تكاليف التعطل وانخفاض كفاءة استغلال عناصر الإنتاج، فالبيئة الاقتصادية الكلية بدأت تشهد مستويات مرتفعة من المخاطر وحالات عدم اليقين، على خلفية تصاعد المخاطر الاقتصادية الكلية (السياسة - الاقتصادية - المالية - النقدية)، بسبب اشتداد العقوبات والحصار والقيود على حركة رؤوس الأموال والعملية، وبالتالي أصبح الاقتصاد السوري خلال فترة الحرب غير ناضج لاستقطاب استثمارات نوعية وذات قيمة مضافة عالية. وقد انعكس ذلك بشكل مباشر في عجوزات الموازنة العامة والميزان التجاري وعجز الناتج المحلي الإجمالي وحالات التضخم وتذبذب سعر الصرف.
- 4- تراجعت عجلة الإنتاج الاجمالي بشكل كبير بسبب تدهور الوضع الأمني في البلاد، وياتت الحكومة لا تكاد تستطيع تأمين المستلزمات والمواد الأساسية للمواطنين، وبالتالي تحولت أغلب التمويلات الموجهة من البنوك السورية العامة إلى قطاعات غير منتجة ومشاريع استهلاكية، تؤثر سلباً على مسار التنمية الاقتصادية وتضعف النمو الاقتصادي.
- 5- لم يظهر الدور الحقيقي للمصارف العامة في مشاريع التنمية الاقتصادية، فالتنمية في سورية لا يمكن أن تتطور دون استثمارات كبيرة ومتنوعة تحقق نقلة تنموية كبيرة يتم فيها تغيير بنية الاقتصاد الوطني وردم الهوة بينها وبين ما فاتها من تباطؤ في الإصلاح والتطوير وتدني في معدلات النمو وتراجع في الدخل الفردي ونفاقم مشكلة البطالة.

التوصيات

من خلال الدراسة ونتائجها يجد الباحث أنه:

- من الضروري العمل على تحسين فرص الحصول على الحاجات والخدمات الأساسية والذي له دور أساسي في عملية البناء خاصة وأن البنى الأساسية الضرورية للأمن الغذائي والصحة والتعليم قد استُهدفت مراراً بشكل مباشر.
- من الضروري إيجاد طرق وآليات لإصلاح الحوكمة وتشكيل قواعد جديدة تقوم على تنفيذ التدابير المناسبة لتحقيق اللامركزية الإدارية والمالية، فإصلاح الإدارة العامة مفتاح لصياغة عقد اجتماعي جديد وتعزيز القدرات المؤسسية خلال مرحلة البناء.
- العمل على إيجاد استثمارات مستدامة في رأس المال البشري وإصلاح البنية الأساسية المادية، واختيار قطاعات استراتيجية محددة لتوفير الدعم لها كالزراعة والصناعة التحويلية، وتهيئة الظروف والفرص الاستثمارية لجذب الاستثمارات الخارجية، والعمل على إعادة تفعيل القطاع النفطي واستثمار الفوائض النقدية لقطاع النفط بفعالية في مشاريع تنموية تضمن التنمية المستدامة.
- العمل على خلق فرص عمل جديدة مع مراعاة تكافؤ الفرص.
- تفعيل التعاون الاقتصادي الوطني والدولي مع الأصدقاء، والدول التي فتحت ابوابها مع الدولة السورية.

المراجع

1. زنبوعة، محمود قاسم. 2014. الأزمة السورية: السياسات التنموية والآثار الاقتصادية والاجتماعية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 30، العدد 2
2. سليمان، عدنان، 2020، الحرب الاقتصادية على سورية (قانون قيصر انموذجا ومطية (مركز دمشق للأبحاث والدراسات، دمشق.
3. البنك الدولي، خسائر الحرب (التبعات الاقتصادية والاجتماعية للصراع في سوريا)، ملخص تنفيذي، 2018.
4. درجة سورية في مؤشر الحرية الاقتصادية للفترة 2008-2019، معهد فريزر، بيانات عام 2022 على الرابط:
<https://www.fraserinstitute.org/economicfreedom/dataset?geozone=world&year2019&page=countries=SYR>
5. معهد فريزر. التقرير السنوي 2017. الحرية الاقتصادية في العالم العربي.
6. منظمة الشفافية الدولية. مؤشر مدركات الفساد، درجة سورية في مؤشر مدركات الفساد للفترة 2008-2019:
https://www.transparency.org/cpi2016/in_detail
7. السبوفي، قحطان. 2008. السياسة المالية في سورية (أدواتها - و دورها الاقتصادي)، وزارة الثقافة سورية
8. المكتب المركزي للإحصاء، المجموعة الإحصائية للأعوام 2011-2020
9. الرداوي، تيسير. 2010. إضاءات على الخطة الخمسية الحادية عشرة، جمعية العلوم الاقتصادية.
10. اسماعيل، رولا غازي. 2009. دور النظام المالي في استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة - دراسة تحليلية لسورية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تشرين.
11. سلمان، حيان. 2013. تأثير المؤامرة والأزمة في الاقتصاد السوري وخاصة قطاع التجارة الخارجية، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية، المجلد 35، العدد 4.
12. الحصري، عبد السلام. 2014. نزوج الاستثمارات السورية، هيئة تنمية وترويج الصادرات السورية، مجلة صادرات، العدد 14.

13. مصرف سورية المركزي، التقرير الاقتصادي الأسبوعي (2015/12/26 – 2016/01/02).
14. سيروب، رشا، أثر سعر الصرف في التضخم في سورية خلال السنوات 2011-2016 باستخدام نموذج VAR، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 35، العدد الأول، 2019.
15. جميل، قديري. 2011. التضخم في سورية، جمعية العلوم الاقتصادية السورية.
16. هيئة تنمية وترويج الصادرات السورية. 2014. ملخص عن التقرير الاقتصادي، مجلة صادرات، العدد 14، كانون الثاني.
17. المركز السوري لبحوث السياسات، 2020، اقتصاديات النزاع في سوريا: الجذور والديناميكيات ومسارات التغيير.
18. حساني، عبد الرزاق، 2015، تطور سعر صرف الليرة السورية وعلاقته بالرقم القياسي لأسعار المستهلك خلال الازمة الراهنة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 2.
19. PRS Group.(2016). International Country Risk Guide.
<https://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/prs.xlsx>
20. Syria Sanctions, U.S. Department of State, 2020,
<https://home.treasury.gov/policy-issues/financial-sanctions/sanctions-programs-and-country-information/syria-sanctions>” accessed on 20/2/2022.
21. Shell, annual report, 2011.
http://reports.shell.com/annualreport/2011/servicepages/downloads/files/entire_shell_2of_11.pdf
22. Gulfsands, " **Half-Yearly Financial Report - June 2012**", **September 20, 2012**
<http://www.gulfsands.com/s/NewsReleases8b57html?ReportID=548788>
23. Syria: Sanctions against the Regime Extended by One Year,” European Council, 28/5/2020, accessed on 26/8/2021, at:
<https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2021/05/27/syria-council-extends-sanctions-against-the-regime-for-another-year/>
- 24./ <https://stats.oecd.org/glossary/index.htm>

دور التحول الرقمي في تفعيل التنمية السياحية

في سوريا

الدكتور: إبراهيم خضر ملحم

كلية: السياحة - جامعة: تشرين

الملخص

هدفت الدراسة التعرف الى استراتيجيات التحول الرقمي ومتطلباتها وبنيتها التحتية وأهم إنجازات الحكومية في سوريا بهذا الصدد ، كما هدفت التعرف الى أهم المقترحات الدافعة إلى ارتياد مجالات مبتكرة وابداعية في المجال السياحي بمختلف أبعاده (الدعاية، نظم الخدمات السياحية، مجالات السياحة، الموارد البشرية في قطاع السياحة، نظم المعلومات والاتصالات السياحية، صناعة السياحة، الاستثمارات السياحية، التسويق السياحي)، عبر استخدام التحول الرقمي في القطاع السياحي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وأهم الصعوبات التي تعيق استخدام التحول الرقمي في التنمية السياحية في سوريا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت الدراسة على عينة مستقلة تألفت من (112) موظفاً حكومياً في القطاع السياحي ، وخلصت الدراسة الى ارتفاع درجة الوعي واهميته لدى افراد العينة وأدراك افراد العينة لأهمية التحول الرقمي وانعكاسه على التنمية السياحية ، وخلصت إلى جملة من النتائج الهامة الأخرى وفي النهاية ارجعت جملة من المقترحات.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، التنمية السياحية، سوريا .

Summary

The study aimed to identify the strategies of digital transformation, its requirements and infrastructure, and the most important achievements of the government in Syria in this regard. Tourism information and communication systems, tourism industry, tourism investments, tourism marketing), through the use of digital transformation in the tourism sector from the point of view of the study sample, and the most important difficulties that impede the use of digital transformation in tourism development in Syria.

The study relied on the analytical descriptive approach, and the study relied on an independent sample consisting of (112) government employees in the tourism sector. In the end, I returned a number of proposals.

Keywords: digital transformation, tourism development, Syria.

أولاً: المقدمة:

ومن الإفادة بمكان التنويه أنه تواجه المؤسسات والشركات السياحية تحديات كبيرة في ظل التطورات المتسارعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أبرزها التحول الرقمي وانتشار التقنيات الرقمية ومسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة في هذا المجال، وهو ما يفرض عليها ضرورة إعادة النظر في أساليبها واستراتيجياتها وأنظمتها بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة، ومن ثم الاستعانة بأساليب التكنولوجيا الحديثة والتكنولوجيا الرقمية، وذلك ليس فقط لزيادة قدرتها التنافسية، وإنما لضمان بقائها واستمرارها في السوق. وفي هذا الإطار تعتبر التكنولوجيا الرقمية والتحول الرقمي كأحد التطبيقات للأساليب التكنولوجية الحديثة والتي ظهرت في الآونة الأخيرة من أهم التحديات، فما تعرضت له صناعة السياحة والطيران على مستوى العالم من تداعيات وخسائر جراء جائحة كورونا أدت إلى أهمية البحث عن الحلول التكنولوجية المتطورة التي تتناسب مع الواقع السلبى الذي فرض على هذه الصناعة الكبرى مما يمكنها من التعافى سريعاً فور انتهاء الجائحة، فنقيّم صناعة السياحة بالمستقبل القريب لن نقيم بالكم حول أعداد السائحين بل ستقيم بالكيف حول ما قدم لهم من خدمات ومدى جودتها أو تطورها تكنولوجيا مع الالتزام بالإجراءات الصحية التي يجب توفيرها عبر خدمات غير ملموسة بداية من وصول السائح حتى تنفيذ كافة برامجها السياحية ومغادرته، لذا فإن التحول الرقمي أصبح هدفاً استراتيجياً يجب أن يسعى لتحقيقه وتنميته أيضاً، ولاسيما أن السياحة في سوريا تحتاج تجربة جديدة لتكون بمصاف الدول المتقدمة بهذه الصناعة الكبرى ليحظى بما يستحقه من خلال عودة للسياحة الآمنة وتنشيط السياحة الداخلية، الأمر الذي يقابل ذلك خلق فرص عمل جديدة تعتمد على مهارات العصر الرقمي الجديد.

أكدت القيادة في سوريا أهمية القطاع السياحي في زيادة النمو الاقتصادي، وخلق الفرص الوظيفية، وتعزيز التنمية المستدامة والاجتماعية، ودعم الجهود التي تسهم في تطوير الصناعة السياحية، داعيةً للمحافظة على البيئة، وتطبيق المبادئ المستدامة، وضرورة تمكين الأفراد وخاصة النساء في هذا القطاع المهم، إلى جانب تعزيز التعاون الدولي والجهود المشتركة لدعم القطاع السياحي الذي تضرر بشكل كبير من جائحة كوفيد-19، وتكثيف العمل للتعافى من أثرها، أهمية صناعة السياحة التي تسهم في تحقيق الأهداف التنموية والاجتماعية والوطنية. واستمرت جهود المعنيين في مجال السياحة الوطنية عبر انشاءها صندوق التنمية السياحي، لتشجيع الاستثمارات السياحية

، وزيادة المساهمة في الناتج المحلي، بالإضافة إلى تنويع مصادر الدخل وزيادة فرص العمل في القطاع السياحي.

أن القطاع السياحي في سوريا يفيض بالفرص التي يجب أن تستغل، والكنوز التي لا بد وأن تكتشف، وقد قطعت وزارة السياحة ضمن مبادرات برنامج التحول الوطني شوطاً كبيراً في تطوير القطاع السياحي، والمحافظة على تراث العربي الإسلامي بكل مكوناته، مما أسهم في خلق فرص وظيفية متنوعة، وزيادة مساهمة القطاع السياحي في الاقتصاد العام .

ثانياً: مشكله الدراسة:

تسعى الإدارة المحلية منذ أمد بعيد الى محاولة تنويع مصادر دخلها وقاعدتها الاقتصادية، التي تجعلها قادرة على مقاومة تقلبات سوق النفط، الذي تعتمد عليه بشكل كبير في تنفيذ برامجها الاقتصادية، وتنويع مصادر الاقتصاد فضلاً عن تطوير قطاعات الخدمات العامة مثل الصحة والتعليم والترفيه والسياحة. لقد غيرت الثورة الرقمية التي يشهدها العالم الآن الكثير من المفاهيم السياحية، فنجد أن معظم الدول المتقدمة تقنياً ومنها الاقليم التي أصبحت تعتمد اعتماداً أساسياً في علمها على نظم المعلومات، وادخال هذه التقنية في معظم الأجهزة الإدارية للملكة، ومعظم أجهزتها والتي لها اتصال مباشر من خلال شبكات الحاسوب، ولقد أدركت أهمية نظم المعلومات، وأدخلت الكثير منها بدرجات متفاوتة في هذا المضمار لكي تشارك في مجال الاستفادة العلمية والاقتصادية والعمرانية والاجتماعية والصحية والثقافية. وبالنظر لحالة التجدد والانفتاح التي تشهدها الأسواق المحلية والعالمية بفضل تأثيرات ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات استطاع التحول الرقمي في سنوات قليلة أن يقتحم كافة المجالات، في ظل تطورات تكنولوجية متلاحقة وفرت كافة متطلبات الحياة في أجهزة ذكية، والسياحة من أهم المجالات التي طالها هذا التطور، تكمن مشكلة الدراسة الى التعرف على مدى تأثير الافراد بدخول الرقمنة في القطاع السياحي، وكيف التعامل مع السياحة الرقمية، مع الوقوف على توجهات القائمين على عملية السياحة الرقمية نحو مدى مساهمتها في النمو الاقتصادي في ضوء الرؤية الحكومية 2030 بعد تفعيل التنمية السياحية ، أن التطورات المستقبلية في القطاع السياحي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالرقمنة والتطور التكنولوجي ومهارات القرن الحادي والعشرين، والتي سوف ترتبط بفتح مسارات جديدة للخدمات السياحية ومجالات السياحة الداخلية والخارجية، والتي تتوافق مع رؤى وبرامج والخطط الحكومية الحالية والمستقبلية، الدافعة إلي ارتياد مجالات مبتكرة وإبداعية في

المجال السياحي بمختلف أبعاده (الدعائية، نظم الخدمات السياحية، مجالات السياحة، الموارد البشرية في قطاع السياحة، نظم المعلومات والاتصالات السياحية، صناعة السياحة، الاستثمارات السياحية، التسويق السياحي). بالتالي تكمن مشكلة الدراسة بالسؤال الاشكالي: الى أي درجة تساهم برنامج التحول الرقمي في رقمته جميع القطاعات ولاسيما في تفعيل قطاع السياحة وتطويره؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

ترجع أهمية البحث في أن التحول الرقمي إذ أصبح أداة للتعرف على رفاهية الشعوب، فالتحول الرقمي توجه عاملي تبنته العديد من الحكومات والمؤسسات الكبرى حول العالم، ولا يمكن الحديث عن تحول رقمي حقيقي دون معرفة واقعه في سوريا.

1 - الأهمية النظرية:

تكمن أهمية البحث النظرية من أهمية موضوعي الدراسة (التحول الرقمي، والسياحة الداخلية) في النقاط التالية:

- حيث أن السياحة عنصراً فعلاً في التغيير الاجتماعي، فهي نماذج للعلاقات المتنوعة والمتجددة بين الشعوب وثقافتهم، إذ تؤدي الى التفاهم واحلال السلام بين هذه الشعوب والى تبادل المعرفة.
- يحقق التحول الرقمي في القطاع السياحي مزايا من أهمها: التسويق الرقمي والطرق المبتكرة في جذب السائحين إلى المقصد السياحي وهذه الطرق الرقمية تعد من أفضل من الطرق التقليدية، كما من مزايا التحول الرقمي الحجز والدفع الالكتروني للفنادق والطيران والمنشآت والمزارات السياحية، وكذلك تحديد الأماكن الجغرافية التي تعتمد على البيانات الضخمة، وتوفير كافة المعلومات للسائح، وتطوير صناعة المتاحف الرقمية لزيادة فرص العرض وتوزيع المنتج السياحي.

2 - الأهمية التطبيقية:

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في:

- التعرف على دور السياحة الرقمية الداخلية في دفع عجل التنمية الاجتماعية في المجتمع المحلي في ، من خلال وجهة نظر العاملين بسوريا وأثر تلك السياحة في تعزيز النشاط السياحي.

- ومن أهمية دراسة المتغيرات المستمرة والمتعددة في عمليات التحول الرقمي ، وضرورة الاستفادة من الوسائط التكنولوجية كونها وسيلة هامة لتحقيق القدرات التنافسية السياحية والإفادة منها في عملية الترويج السياحي لأهم المعالم السياحية من خلال دعم وتسويق وترويج المنتجات والخدمات السياحية وأهمها توفير المعلومات الفورية لسياح المحليين والعرب والأجانب.
- كما انها قد تفيد في تحقيق قاعدة البيانات سواء للخدمات للمصادر المطلوبة للخبرة السياحية المطلوبة أو لجهة الافادة من التحول الرقمي في تشجيع السياحة للمملكة من جهة أخرى.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى:

1. التعرف الى استراتيجيات التحول الرقمي ومتطلباتها وبنيتها التحتية وأهم الخطوات المحلية في هذا الصدد .
2. التعرف الى أهم المقترحات الدافعة إلى ارتياد مجالات مبتكرة وابداعية في المجال السياحي بمختلف أبعاده (الدعاية، نظم الخدمات السياحية، مجالات السياحة، الموارد البشرية في قطاع السياحة، نظم المعلومات والاتصالات السياحية، صناعة السياحة، الاستثمارات السياحية، التسويق السياحي) .
3. التعرف الى الصعوبات التي تعيق استخدام التحول الرقمي في التنمية السياحية في سوريا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

رابعاً: تساؤلات الدراسة:

ينبثق من السؤال الاشكالي: الى أي درجة ساهم برنامج التحول الرقمي في رقمنة جميع القطاعات ولاسيما في تفعيل قطاع السياحة وتطويره؟ وينبثق عنه جملة من التساؤلات الفرعية:

1. ما هو واقع السياحة في سوريا وما دور التحول الرقمي هذا الصدد من وجهة نظر أفراد العينة؟
2. ماهي متطلبات التحول للمجتمع الرقمي الداعمة للتنمية السياحة في سوريا ؟
3. ماهي أهم التحديات والصعوبات التي تحول دون تحقيق اهداف التنمية السياحية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

4. ماهى درجة استخدام أدوات التحول الرقمي في التنمية الخاصة من وجهة نظر أفراد العينة؟

أولاً: مصطلحات الدراسة:

تتبنى الدراسة التعاريف الإجرائية التالية:

- **الرقمي: مصطلح "رقمي" في اللغة هو مصطلح مشق من الفعل رقم، ويقصد به رقم ثنائي أي أحد الرقمين (صفر أو واحد) المستخدمين في نظام العد الثنائي. (مصطفى، آخرون، معجم المعاني، 2016، باب الرء، مادة رقم، جز1، ص366)**
- ويعرف قاموس أكسفورد مصطلح الرقمي بأنه طريقة لنقل وتخزين المعلومات الصوتية والكتابة والفيديو في الشبكة الالكترونية وجهاز الحاسوب، إذ أن أجهزة المعالجة الرقمية تقوم بتحويل المعلومات الى ارقام 1 حتى 5 وتخزينها في ذاكرة الحاسوب مما يساعد على معالجة ونقل البيانات في الشبكة العنكبوتية". (المصري، 2008، ص4)
- **المجتمع الرقمي:** بأنه ذلك الذي يجري تناول المعلومات خلاله في شكل رقمي من خلال وسائل اتصال جديدة تتيح الوصول المباشر والكامل الى المعلومات سواء بشكل تجاري او خدمي ".(جنات، 2010، 41)
- **ويتبنى الباحث التعريف الاجرائي:** هو المجتمع الحديث الذي يتشكل نتيجة لاعتماد ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنزل والعمل والتعليم والترفيه، ولا تفصل من هذا المجتمع الثقافة عن التجارة، وهو مجتمع ينمو ويزدهر اقتصاديا إذا توفرت لمواطنيه الحرية والامن وحماية الحقوق وهو مجتمع تتوافر فيه هذه الابعاد: الثقافة الرقمية، المهارات الرقمية، الشمولية الرقمية، دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تدفق البيانات والمعلومات.
- **التحول الرقمي:** عرف التحول الرقمي بأنه التغير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع الجوانب الاجتماعية (Stolterman E., Fors 2004). (A.C) كما يعرف بأنه عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها (البار، 2018، ص3).
- **ويتبنى الباحث التعريف الاجرائي:** ما يعرف التحول الرقمي بأنه إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات أفراد في العمل، والسعي إلى

تحسين بصلة العمل من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى تغيير الافتراضات التنظيمية حول الوظائف بحيث تتضمن فلسفة المنظمات والقيم، الهياكل التنظيمية، والترتيبات التنظيمية التي تشكل سلوك الافراد بما يتفق وطبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- **السياحة:** مجموعة علاقات تترتب على سفر او إقامة مؤقتة لشخص أجنبي في مكان ما، طالما أن هذه الإقامة الموقته لا تتحول الى إقامة دائمة، وطالما لم ترتبط هذه الإقامة بنشاط يوفر ربحاً لهذا الأجنبي (ملحم، 2019، 9). **ويعرفها الباحث اجرائياً** بانها انتقال الأشخاص من مكان لآخر بغية اشباع رغباتهم المتنوعة.
- **السياحة الرقمية:** السياحة الرقمية أو ما يسمى بالسياحة الإلكترونية وهي أحد أشكال الحديثة والتي تتخصص في عالم الإنترنت من خلال عرضها على المواقع الإلكترونية المتنوعة وعادةً ما يقوم الأفراد السائحين بالبحث على هذه المواقع الإلكترونية واختيار وجهتهم السياحية أو الفندق المراد الإقامة به، وكذلك يتم اختيار وسيلة النقل أو وسيلة السفر سواء كان السفر عن طريق البر أو الجو أو حتى وسيلة سفر بحرية مثل باصات النقل الكبيرة أو الطائرات أو حتى بواخر وسفن مخصصة للرحلات البحر.
- **السياحة الداخلية:** ويعرفها الباحث هي نشاط سياحي داخلي من نفس البلد، أي من طرف سكان بلد معين في مكان إقامتهم بغرض السياحة، لمسافة ثمانين كيلومتراً على الأقل من منزلهم أو مكان إقامتهم داخل حدود البلد نفسه، وفي مدة لا تقل عن 24 ساعة ولا تتجاوز حدود السنة مع العودة إلى مقر الإقامة الأصلي. وأحياناً يطلق عليها السياحة المحلية.
- **التنمية السياحية:** ويعرفها الباحث بانها التوسع بالخدمات السياحية واحتياجاتها المتنوعة. وتتطلب التنمية السياحية تدخل التخطيط السياحي باعتباره أسلوباً علمياً يستهدف تحقيق أكبر معدل جذب سياحي وعائد مادي.

ثانياً: النظريات المفسرة للدراسة:

وهناك عدة نظريات ومناهج تتفاعل فيما بينها لكي تساعد في دفع عجلة التنمية السياحية، ومن بين هذه النظريات والمناهج نجد النظرية البنائية الوظيفية ونظرية التبادل الثقافي، ونظرية التبادل الاجتماعي.

1. النظرية الوظيفية:

وتأتى أهمية النظرية البنائية الوظيفية فى التنمية السياحية: من خلال قيام الباحث بدراسة نظام معين يحاول أن يدرك العلاقات التى تقوم بين الناس داخل ذلك النظام، والعلاقات القائمة بين ذلك النظام والنظم الاجتماعية الأخرى الموجودة بالإضافة إلى تحليل النظام إلى مكوناته وعناصره الاجتماعية، ويبين أيضا الأسباب الاجتماعية التى دفعت إلى قيام ذلك النظام والعلاقات الاجتماعية التى تقوم بين الأفراد الداخلين فى ذلك النظام.

2. نظرية التبادل الثقافى:

تلعب السياحة دوراً كبيراً فى انتقال وتبادل ثقافات المجتمعات والتأثير والتأثر حيث تؤدي الي اكتساب الفرد السائح ثقافات مختلفة تزداد بازدياد ترحاله من بلد لآخر عن طريق معرفة وانتشار الثقافة، أن عملية التغير الاجتماعى من خلال الثقافة وانتشارها فى المجتمع ترتبط بالواقع المحلى للسكان ، ومن خلال حركة السياحة التى تعتبر من اهم مظاهر الثقافة فان المجتمعات التقليدية غالبا ما تتعرض لعمليات التحول الي مجتمعات اكثر انفتاحاً قابلة لتبادل الثقافات الأخرى وان هنالك عملية تبادل ثقافى بين السائح والمجتمع التى تؤثر على أساليب الحياة اليومية واكتساب المفاهيم الجديدة ، كما أن العادات والتقاليد والقيم ، قد تتعرض لبعض التغيرات من خلال الحراك الاجتماعى بفعل النشاط السياحي.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

1. دراسة محمد والأشقر (2018) بعنوان " دور التسويق الإلكتروني فى تعزيز الميزة التنافسية أنهار خيرالدين محمد نموذج الكتروني مقترح لشركة طيران افتراضي " وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر وسائل التسويق الإلكتروني فى بناء الميزة التنافسية لشركات الطيران، كما هدفت إلى التعرف على أثر استخدام المواقع الإلكترونية للتواصل مع العملاء فى بناء ميزة التنافسية (قيادة التكاليف - تميز الخدمات)، فى وزارة السياحة الأردنية ، تحقيقاً اعتمد البحث على المنهج الوصفى التحليلي ، وقد تكونت عينة الدراسة من (67) عاملا فى وزارة السياحة الأردنية ، وخلصت الدراسة الى جملة من النتائج و من أهم النتائج التى توصلت لها الدراسة أن التسويق الإلكتروني يعد بابا يتيح الفرصة أمام مؤسسات الأعمال الصغيرة

والمتوسطة لتسويق وعرض خدماتها على المستوى المحلي والعالمى. كما توصلت الدراسة إلى أهمية إعداد القواعد والنظم والتدابير والإجراءات اللازمة للتجارة الإلكترونية والمساندة المباشرة والغير مباشرة للشركات للتحول إلى النظم الإلكترونية، القطاعات التي تستخدم الأنترنت لترويج خدماتها في ظل تطور المدن الذكية التي تعتمد كل خدماتها على الرقمية، فكان على المؤسسات السياحية الاتجاه إلى انشاء تطبيقات ذكية ومواقع الكترونية للتفاعل مع المستخدم .

2. دراسة عبادي وزهواني (2019) بعنوان " تجليات التحول الرقمي ودوره في تفعيل السياحة الداخلية"، حيث هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية إدخال تقنيات الرقمية ومعلومات الاتصال لتنشيط قطاع السياحة في الجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهي دراسة نظرية توصيفيه ووضحت النتائج إلى حقيقة أن نظم التكنولوجيا والرقمية لها دور فعال ومحوري للنهوض بالقطاع السياحي في الجزائر .

3. دراسة عادة (2019) بعنوان " التحول الرقمي في السياحة المصرية: المفهوم - التحديات - المتطلبات، وقد هدفت الدراسة إلى تنشيط وتحسين جودة وخدمات السياحة الدولية من خلال مواكبة التقنيات التكنولوجية الحديثة في إدارة وتسويق وتنمية النشاط السياحي في مصر من خلال تزايد الاعتماد على السياحة الإلكترونية بمختلف تطبيقاتها وتطبيق التحول الرقمي على السياحة المصرية. في هذا الاطار أصبح الاستثمار في التحول الرقمي جزء لا يتجزأ من صناعة السياحة، وذلك من خلال الاعتماد على التقنيات التكنولوجية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، المنصات الرقمية، السياحة الافتراضية، توفير البيانات الضخمة، ونظام تحديد المواقع الجغرافية، وغيرها من التقنيات التكنولوجية الحديثة، ولتحقيق هذا الهدف فقد اعتمدت منهجية الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وعلى منهج دراسة الحالة ، وتوصلت النتائج إلى امكانية تطبيق التحول الرقمي على السياحة المصرية إذا تم التغلب على التحديات التي تواجهها في هذا الشأن، مع ضرورة الاستفادة من التجارب الناجحة في هذا المجال ومحاولة تطبيقها، مع تنفيذ آليات فعلية لتطبيق التحول الرقمي على السياحة المصرية بشكل متكامل.

4. دراسة الغبيري & محمد (2020) " واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية) ، وقد هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية نحو تبني استخدامها في أحداث التطوير والتحديث والتحسين المستمر لنهضة وتقدم الاقليم، ومن ثم تحديد مدى تقدمها في التعامل مع "الرقميات" واستيعاب مضامينها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، ومن خلال الدراسة والتحليل تبين أن التحول الرقمي بالاقليم يسير بمعدل زيادة سنوي قدره 5 %منذ عام 2011 وحتى عام 2017 وهي الفترة التي تمثل السلسلة الزمنية متغيرات الدراسة، وأن الاقليم من ضمن ثالث دول بالمنطقة، تقع ضمن مجموعة الدول (الداعمة للتقنيات على مؤشر الاتصالات العالمي للعام 2017). والتي تسعى إلى دعم البنى التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات ورفد عملية التحول نحو الرقمية بكافة المستلزمات التقنية المبتكرة.
5. دراسة (2021) Afaneh بعنوان (التجربة الأردنية هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ظاهرة السياحة الإلكترونية ودراسة تأثير السياحة الإلكترونية على تنمية صناعة السياحة) .وقد هدفت الدراسة الى دراسة تأثير السياحة الالكترونية ودورها في صناعة السياحة في الاردن ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وهي دراسة تطبيقية قامت على استقصاء الأثر ، وأظهرت نتائج الدراسة أثر السياحة الإلكترونية على تطوير صناعة السياحة من خلال خطط التنمية السياحية والإنتاجية والقدرة التنافسية وتطوير جودة الخدمات المصرفية في الأردن .
6. دراسة ساسي(2021) نحو تدعيم سياحة افتراضية ورقمية في عالم ما بعد كورونا (تجديد لمنظومة القانون الدولي للسياحة) ، هدفت الدراسة إلى ابرز التحديات التي تواجه الرقمية السياحة في الجزائر المرتبطة أساسا بإرساء اجراءات مرافقة لفئة العملاء وموظفي السياحة وكيفية تحسين الكفاءة إلى جانب المستخدمين ، وتحديث الإطار والفاعلين ، وكذا البيئة التي تدرج فيها ديناميكية السياحة الرقمية والافتراضية والشكالات الناتجة بمناسبة آثار جائحة كورونا، وخلصت الدراسة الى أهمية السياحة الرقمية ودللت على ذلك بعرض مجموعة من التجارب العالمية كتجربة هولندا في السياحة عن بعد ،

وتجربة هلنكي الافتراضية ، وبعض التجارب الفرنسية ، وبعض نماذج الترحال الرقمي .

7. دراسة مصطفىاوي وحرقات (2021) بعنوان " التثمين الرقمي للتراث ودوره في تحسين التنمية السياحية "، هدفت الدراسة الى التعرف الى رقمه التراث وتسويقه سياحيا في المجتمع الجزائري من خلال تبني سياسة رقمه التراث الثقافي وتفعيل التنمية المستدامة، وقد اعتمدت الدراسة منهجا كفيما وكذلك منهج التحليل الوصفي، وهي دراسة نظرية استنتاجية، وخلصت الدراسة الى ان رقمه السياحة لعبت دورا كبيرا في تفعيل السياحة الرقمية وتنشيط التنمية المستدامة، ودور الرقمه في خدمة للتنمية المستدامة والمحافظة على التراث.

التعليق على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسة السابقة في تناولها موضوع السياحة وتوصيفها وتشخيص حالاتها وحاولت بعض الدراسات التركيز على السياحة الالكترونية ورقمه التراث والسعي لإبراز دور التكنولوجيا في السياحة والتسويق السياحي.

تتفق الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع السياحة والتركيز على الرقمية ودورها في تفعيل السياحة، وتختلف عنها في التركيز على التحول الرقمي كمطلب عالمي ودوره في تنمية السياحة في الاقليم، وتتميز عنها في تناولها المجتمع السوري وكون السياحة باتت من الأولويات الاقتصادية مثل جذبت السياح، ولاسيما بعد النهضة العمرانية التي شهدتها الاقليم والنهضة الرقمية، كما أفادت الدراسة من الدراسات السابقة في تحديد أهدافها وتحديد منهج الدراسة والوصول الى العديد من المراجع السابقة ذات الشأن.

رابعاً الإطار النظري: تنمية السياحة الرقمية

إنّ النمو المتسارع للتكنولوجيا الرقمية والتطور في الأجهزة والآلات والأنظمة الذكية، وزيادة القدرة على معالجة البيانات والذكاء الاصطناعي، أدى إلى تحولات غير مسبوقة في العملية الإنتاجية، مما أسهم في احداث تغيرات ثورية في الاقتصاد العالمي. ولا شك أن اتساع نطاق النمو والتطور وما تبعه من تحولات غير مسبوقة في الاقتصاد بمختلف قطاعاته وفي سوق العمل كان له الأثر الأكبر على الميزة التنافسية للدول والمؤسسات على حد سواء باعتبارها أهم دوافع ومحفزات النمو لمؤسسات القطاعين العام والخاص

لضمان وصول المنتجات والخدمات التي تقدمها بكفاءة وفاعلية وتوسيع قاعدة المستفيدين منها. لضخامة حجم التغيير في الميزة التنافسية التي تضيفها التكنولوجيا الرقمية ونظرا لمستخدميها، فإن التأخر في الأخذ بها أو ضعف استخدامها، سيد من إمكانية تحقيق المنافع التي توفرها عمليات التحول الرقمي كالنمو الشامل المستدام وتحسين الإدارة العامة.

1: التحول الرقمي وماهيته:

شكّلت التكنولوجيا منذ نشأتها دافعاً نحو تخفيف أعباء الإدارة في تسيير وظائفها، وأداء مهامها بمرونة ونجاح طريق كفاءة التحكم في كل ما له علاقة بالفضاء الرقمي، كما فتحت رهانات وتحديات جمة أهمها تبادل المعلومات في ظل مجتمع المعرفة، وجسدت كياناً عالمياً مشترك المزايا والمنافع، يطور بإسهاماته واتساع ثقافته البيئة التراثية، ويسعى إلى تميم الرقمنة والحماية المستدامة للتراث، وهذا ما واكبته الاقليم نظراً للتنوع الثقافي الذي تزخر به مناطقها وأقاليمها، إدراكاً منها لحتمية التطور.

أ. في معنى التحول الرقمي:

ظهر مصطلح الرقمنة مع التطور المعلومات والتقنيات وتبني مفهوم مجتمع المعرفة، الذي يتعمد في عيشه على الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا والوسائط الذكية ذات الصلة بالتطور الفكري، والابتكار والابداع العلمي المجتمعي الذي وصل إليه العالم ثقافياً، مما حتم على تصعيد هذه الطفرة النهضوية وترقيتها لتشمل جميع مجالات ومناحي الحياة، بما فيها تطوير أداء الإدارة وتذكية مهارتها، إلى جانب دمج الرقمنة بخصوصية التراث الثقافي، وتحويله حسب طابعه ونمطه وشكله إلى معلومات يمكن تخزينها وتداولها وتحيينها، في إطار تحقيق الحماية المستدامة والتثمين الذكاء، مع تجسيد مقاصد الرقمنة في مجال تثمين واستدامة التراث الثقافي.

عرف (Brysch, A. 2019) التحول الرقمي بأنه: استخدام التقنيات الرقمية الحديثة لتغيير نموذج الأعمال وتوفير فرص جديد من الدخل والقيمة المضافة والتحول إلى الاقتصاد الرقمي تقنيا وإداريا وتسويقيا، وهو ما يتشابه إلى حد كبير مع تعريف الباز وعدنان (2018) بأنه عملية انتقال المؤسسات الحكومية والخاصة إلى نموذج عمل على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتسيير إجراءات الحصول على

الخدمات المقدمة للعملاء من خلال الاعتماد على الخدمات المبتكرة والإبداعية. في حين تطرقت شركة يسكو الإمارات أحد أكبر شركات الاتصالات والمعلومات بالشرق الأوسط لتعريف التحول الرقمي على نحو أكثر دقة وتحديداً: على أنه استخدام التقنيات الرقمية الحديثة المرتبطة بإنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والمنصات الرقمية، وذلك بهدف ربط الأشياء والأشخاص والعمليات والبيانات معا (دبوسي وربيح، 2015، 45)

يُعرف التحول الرقمي بأنه التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع الجوانب الاجتماعية. ما يعرف بأنه عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها (البار، بدون، ص 3)، ما يعرف التحول الرقمي بأنه إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى تغيير الافتراضات التنظيمية حول الوظائف بحيث تتضمن فلسفة المنظمات والقيم، الهياكل التنظيمية، والترتيبات التنظيمية التي تشكل سلوك الأفراد، بما يتفق وطبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

ب. متطلبات تحقيق التحول الرقمي:

وفي ضوء تعدد مفاهيم التحول الرقمي نجد التحول الرقمي يعتمد على المعرفة ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة مجالاتها وخدماته كهدف رئيسيا تسعى اليه الاقليم، ومن فان تحول الاقليم رقميا يتطلب ما يلي: (أنهار & الأشقر، 2018، 269)

- **تحديد الرؤية** تحديدا وهي تعني ضرورة توضيح الاقليم لما تريد أن تكون عليه في المستقبل.
- **المراجعة المستمرة** لخطة التحول الرقمي.
- **استمرار حيوية الدعم القيادي والإداري لجهود التحول**، وذلك من خلال تركيز القيادات وكافة المسؤولين على الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا، وتوفير الموارد البشرية والمالية، والتشريعات اللازمة.
- **تطوير الهياكل التنظيمية القائمة** من خلال البعد عن الهياكل المعقدة، والسعي لإيجاد هياكل تنظيمية مرنة، والتركيز على فرق العمل الفعالة.

- بناء استراتيجية التحول الرقمي في ضوء تحليل السوق واحتياجاته، وتحليل نقاط القوة والضعف، ومسح الفرص والتهديدات بالبيئية الخارجية.
- التركيز على التكنولوجيا: ومن ذلك تجديد البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات من حيث توفير الأجهزة الحديثة والبرامج المتنوعة.
- تنمية الموارد البشرية من خلال مراعاة عملية التوظيف والتعيين، وتنمية مهارات وقدرات كافة الشباب من خلال التدريب والتنمية الذاتية.
- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة من خلال نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والانترنت ويتطلب ذلك تغيير وإدارة الثقافة كميزة تنافسية.

ج. نماذج التحول الرقمي:

تشير أدبيات الإدارة الرقمية الى تعدد نماذج التحول الرقمي والتي تتضمن:

- النموذج الفني **Technical Model**: ويتم من خلاله تحويل المنظمات التقليدية إلى من مات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم إدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي لك إلى ارتفاع نسبة المقاومة ورفض التطبيقات الالكترونية في اتخاذ القرارات.
- النموذج السلوكي **Behavioral Model**: ويركز على المتغيرات السلوكية الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية بدرجة أكبر من المتغيرات الفنية وخاصة في تطوير البرمجيات، ومن ثم تقل أهمية الأمثلة والنماذج في اتخاذ القرارات رقمياً.
- النموذج الفني الاجتماعي **Socio-Technical Model**: ويهتم بالتفاعل بين المتغيرات الفنية (الحاسبات والبرامج)، والمتغيرات السلوكية والتنظيمية عند تنفيذ عمليات التحول.
- نموذج الشراكة في المعلومات **Information Partnership**: ويعتمد في التحول الرقمي على الاشتراك في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية لفترة محددة لحين إتمام التحول، أو الاعتماد على أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالشراكة.
- نموذج تحليل القوي التنافسية: ويعتمد على بناء نظم معلومات لدعم التحليل الرباعي، الذي يسعى إلى تعظيم نقاط القوة التنظيمية وتقليل نقاط الضعف، ولك للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية، ويعتمد

- هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبناء نظم معلومات متكاملة ومساندة لذلك.
- **نموذج إدارة الأصول الرقمية:** ويعتمد على مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلاً من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية (التخزين الدخول للمعلومات - التصفح تبادل المعلومات واسترجاعها).
 - **نموذج التحول التدريجي:** ويعتمد على القدرات المالية للمؤسسات للتحول من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، ومن ثم يتم التمويل على مراحل في ضوء المركز المالي ورجم أعمال المنظمة، ولا يعتمد على دراسات الجدوى التحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقاً.
 - **نموذج التحول الاستراتيجي:** ويفترض هذا النموذج أن المعلومات والاتصالات عبارة عن أصول رأسمالية للمنظمة، ما يتحدد مركز المنظمة في القطاع أو النشاط الذي تنتمي إليه وفق قيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر أحد ركائز الميزة التنافسية لها.
 - **نموذج التحول الديناميكي:** ويعتمد هذا النموذج في التحول على درجات التفاعل السريع بين المنظمة والمتغيرات البيئية، والعلاقة بينهم، وكذلك على التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات، والتفاعل والتكامل والتنسيق بين احتياجات المنظمة وتأثيرات البيئة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات هو أساس هذا النموذج.
 - **نموذج التطوير التنظيمي:** ويعتمد هذا النموذج للتحول على التعلم والتدريب التحويلي ومحو أمية الحاسوبية بالمنظمة، ومن ثم يتم التغيير وفق درجات التعلم العضوي وليس بفرض حلول ميكانيكية جامدة.
 - **نموذج الأمثلة: Optimization Model:** ويعتمد هذا النموذج على البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال عمليات المحاكاة وتصميم التجارب والاختبارات العملية المسبقة قبل التحول مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أفضل نتائج.
 - **نموذج التكلفة والعائد:** ويعتمد هذا النموذج على مقارنة تكاليف التحول لمنظمة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء تكنولوجيا المعلومات.
 - **نموذج التحويل المتكامل:** ويقوم هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحويل المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية، ومن ثم تسعى إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى الرب بين التغيير في

منظومة الاعمال متكاملًا والتحديث في منظومة الإدارة الإلكترونية، ويظهر لك من خلال تبني إطاراً للتحويل يشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والانترنت.

- **نموذج التحويل الاستراتيجي:** ويتم التحويل من خلاله عن طريق استئجار الحاسبات وإنجاز أعمال لدى الغير، وتعتمد فلسفة التحويل على أن خضرة الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل البرامج أوسع بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا.

- **نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** ويعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الفائدة من الانترنت لدعم القرارات والسياسات، ويقوم هذا النموذج على قياس المراكز التنافسية للشركات وإدخال التحسين المستمر في منظومة الاتصالات والمعلومات وفي اتجاهات المنافسين وحاجات متخذي القرارات، ومن ثم يتم الاشتراك الكامل من خلال الشبكات في خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تقدمها شركات متخصصة من خلال عقود طويلة الأجل وبصفة مستمرة.

2: السياحة: تعريفها ومتطلباتها

أ. في تعريف السياحة:

فقد عرفها السويسري **جلاكسمان** " عرف السياحة على انها مجموعة من العلاقات المتبادلة، والتي تنشأ بين الشخص الذي يتواجد بصفة مؤقتة في مكان ما وبين الأشخاص الذين يقيمون في هذا المكان". (الشيبي، 2006، ص 23)، ويركز هذا التعريف فقط على العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين السائح والسكان الأصليين.

ماثيو الفرنسي السياحة هي جميع المبادئ أو القواعد التي تنظم بمقتضاها رحلات الترويج أو الفائدة سواء ما كان منها متعلقاً بما يقوم به المسافرون أو السياح ما كان منها متعلقاً بما يقوم به أولئك الذين يقومون باستقبالهم وتسهيل انتقالهم. " لقد تعرض ماثيو للسياحة كعملية تنظيمية.

وفي المفهوم الحديث للسياحة حسب تعريف منظمة السياحة العالمية: "انتقال الأفراد من مكان لآخر لأهداف مختلفة ولفترة زمنية تزيد عن 24 ساعة وتقل عن سنة"، وبناء

على هذا التعريف فإن المعايير التي حددتها منظمة السياحة لاكتمال ونضوج هذا التعريف هي:

أ. **الانتقال:** إذ يشترط في العملية السياحية من مكان لآخر وبناء على ذلك يمكن تقسيم السياحة إلى:

سياحة داخلية، سياحة خارجية، سياحة قادمة، سياحة مغادرة.

أما بالنسبة لمسافة الانتقال التي يشترط قطعها ليعد السائح سائحاً فقد حددتها اللجنة السياحية الدولية بخمسين ميل، أما لجنة السياحة الكندية فقد حددتها بخمسة وعشرون ميلاً.

ب. **الهدف:** يعد هدف الرحلة هو المحدد لنوع السياحة فهناك سياحة دينية ورياضية، والمغامرة والثقافية والبيئية.....الخ. وهذا سنوضحه بشيء من التفصيل تحت عنوان أنواع السياحة (رواشدة، مرجع سابق، ص 20)

المدة الزمنية: فحتى تتحقق السياحة فلا بد أن تمتد كما يشار التعريف أكثر من 24 ساعة إلى أقل من سنة.. يتبين مما ورد في التعريفات السابقة أن السياحة هي الترويج أو الترفيه عن النفس؛ السياحة في بلد معين لا تكون بغرض الإقامة الدائمة؛ السياحة تتطلب من الإنسان الانتقال من دولة إلى أخرى على أن تكون عملية الانتقال مؤقتة لا تقل عن 24 ساعة ولا تزيد عن سنة؛ لا يكون السفر سياحة إلا في الإقامة خارج المكان الأصلي؛ هي عملية الاتصال الثقافي والحضاري بين الشعوب؛ السياح في سياحتهم مستهلكين وليس منتجين؛ ينفق السائح في المكان الذي يزوره من مدخراته .

ب. دوافع السياحة:

تتنوع الأسباب التي تدفع وتحفز الناس للقيام برحلة معينة إلى مكان ما في أرجاء هذا العالم الواسع، فإن بعض أو معظم هذه الأسباب تندمج وتتداخل مع بعضها بالنسبة إلى الشخص نفسه، اتخاذ القرار بالقيام برحلة معينة يكون نتيجة عدة عوامل نفسية واجتماعية واقتصادية متداخلة مع بعضها والتي تأخذ في التبلور ضمن نظام متحرك ومتغير، يبدأ باللحظة التي تظهر فيها هذه العوامل بفكرة معينة وتنتهي باللحظة التي يصل إليها الشخص في اتخاذ قراره النهائي بالقيام برحلة ما. (ماهر عبد العزيز، مرجع سابق، ص 4)

1. دوافع ثقافية، تاريخية، تعليمية.

مشاهدة الآثار وتاريخ الحضارات القديمة والمواقع الأثرية مثل زيادة دومة الجندل، المدينة، مكة المكرمة.... الخ؛ مشاهدة بعض الأحداث المهمة بالعالم أو حضور

مهرجانات أو حفلات ثقافية أو معارض... الخ؛ الاطلاع على حياة الناس في البلدان الأخرى والتعرف على حياتهم وأعمالهم وثقافتهم ونمط حياتهم الاجتماعية والحضارية والثقافية واكتشاف أشياء جديدة لغرض العلم والثقافة والمعرفة؛ مشاهدة المواقع الحضارية المهمة المشهورة بالعالم مثل زيادة باريس لمشاهدة برج إيفل أو تمثال الحرية في نيويورك... الخ. (عساف، 2016، ص 3).

2. دوافع عرقية: السفر بدافع الحج إلى الأماكن المقدسة مثل مكة المكرمة، القدس والفاتيكان وكذلك زيارة الأماكن الدينية المشهورة مثل أضرحة الصحابة أو جامع الحسيني في القاهرة أو زيارة مرقد الإمام عبد القادر الكيلاني في بغداد أو زيادة مرقد الإمام علي كرم الله وجهه في النجف وكربلاء.... الخ.

3. دوافع الراحة والاستجمام والترفيه: الهروب المؤقت من الجو الروتيني اليومي للعمل والابتعاد عن صخب المدينة ويحدث هذا في المدن الصناعية والتجارية الكبيرة والمزدهمة بالسكان.

4. دوافع دينية: زيارة البلد الأم بتجديد الروابط الأسرية كزيارة أماكن الميلاد أو أماكن قضاء الطفولة أو أماكن سكن الأهل، الأصدقاء، الأصدقاء.... الخ .

5. دوافع صحية: الابتعاد عن الجو البارد والتلوج والتوجه إلى أماكن دافئة أو الابتعاد عن الجو الحار والتوجه إلى أماكن باردة وخاصة بالنسبة لكبار السن والمرضى؛ السفر لأغراض العلاج والمداواة؛ السفر لغرض النقاها والاسترخاء بعد الشفاء من مرض معين .

6. دوافع اقتصادية: انخفاض الأسعار في بلد ما يؤدي إلى تدفق السياح للتمتع بالخدمات المقدمة بأقل الأسعار والحصول على السلع والخدمات بأسعار أقل.

7. دوافع رياضية: السفر لغرض مشاهدة مباراة رياضية أو تشجيع فريق معين... الخ؛ المشاركة في دورة رياضية أو السفر لغرض ممارسة ألعاب معينة مثل التزلج على الجليد أو التزلج على المياه أو ممارسة رياضة التنفس أو أي رياضة أخرى.

8. دوافع أخرى: المخاطرة أو المغامرة (سياحة شباب) ممكن أن تدخل من ضمنها السياحة الصحراوية؛ التفاخر والمباهاة وخاصة لبعض المناطق في العالم مثل جزر الكاريبي أو مونتي كارلو.... الخ؛ تقنية مثلاً شراء سيارة جديدة والرغبة في السفر بها إلى مكان ما أو الرغبة في تجربة وسيلة نقل جديدة ومنتطورة مثل الرغبة في السفر في طائرة الكونكورد... الخ؛ التذوق: تذوق الطعام؛ علمية مثلاً دراسة نوعية معينة من الصخور أو دراسة نوعية معينة من التربة.

ثانياً أنواع السياحة

تعددت واختلقت التصنيفات التي قدمت عن أنواع السياحة طبقاً للدوافع والرغبات التي تمكن من خلفها تعداد ودراسة أنواع السياحة وتحليلها من أحسن مقومات الخطة العامة للنشاط السياحي، فهناك السياحة الثقافية والعلاجية والدينية والرياضية بالإضافة إلى أنواع أخرى نشأت وانتشرت بفضل التقدم والتطور العلمي، السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، مثل سياحة المؤتمرات وسياحة المعارض، المهرجانات والتي انبثقت عن أنواع سياحية أخرى. وقدم تصنيف الأنواع السياحية وفقاً لعدة معايير تصنف النوع السياحي كما يلي:

أ. **السياحة وفقاً للغرض** : سياحة قضاء الإجازات والترفيه ، سياحة الصحة والعلاج ، سياحة التعليم والتدريب ، السياحة الرياضية ، سياحة الآثار و الأماكن التاريخية ، سياحة الهوايات ، السياحة الاجتماعية ، سياحة المؤتمرات والاجتماعات ، سياحة التسوق ، السياحة الدينية ، السياحة الثقافية ، أغراض أخرى: (سياحة الكرنفالات، سياحة الأعياد القومية، سياحة الحفلات الموسيقية وسياحة الأوبرا والباليه)

ب. **السياحة وفقاً للعدد**: سياحة فردية، سياحة جماعية (منظمة)

ج. **السياحة وفقاً للعمر** :سياحة الطلائع، سياحة الشباب، سياحة الناضجين، سياحة المتقاعدين.

د. **السياحة وفقاً لمدة الإقامة**. سياحة أيام، سياحة موسمية، سياحة عابرة .

هـ. **السياحة وفقاً للمناطق الجغرافية**: سياحة داخلية ، سياحة خارجية .

و. **السياحة وفقاً للجنسية** :سياحة الأجانب، سياحة المقيمين خارج البلد، سياحة مواطني الدولة.

ز. **السياحة حسب وسيلة الانتقال**. السياحة بطرق الجو، السياحة بطريق البر، السياحة بطريق الماء.

ح. **أنواع سياحية حديثة**: سياحة المعاقين ، سياحة الحوافز ، السياحة الطبيعية، سياحة الصحاري والواحات

، سياحة مراقبة الطيور، السياحة الفضائية، سياحة الغوص.

سادساً منهجية الدراسة وتحليل البيانات

1 - نوع الدراسة:

تُعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، وقد تم اختيار الباحث لهذا النوع من الدراسات؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية كي تستطيع الباحث دراسة دور المتغير المستقل وهو: التحول الرقمي على المتغير التابع وهو: تفعيل التنمية السياحية بالمجتمع السوري .

2. منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، ويعبر عن الواقع بطريقة كمية، وأنّ هذا المنهج بالإضافة إلى جمع المعلومات فهو يعتمد على التحليل والربط والاستنتاج.

أمّا فيما يخصّ مصادر المعلومات والتي تلعب دوراً رئيساً في البحث، بل هي أساس البحث لقد قام الباحث بتقسيم المصادر إلى مصدرين وهي المصادر الثانويّة وذلك بجمع ما يتعلّق بالموضوع من المراجع المتاحة، والمصادر الأوليّة حيث تمّ الاعتماد على الاستمارات في البحث وفي مجتمع الدراسة.

3. مجتمع وعينة الدراسة:

- تكوّن مجتمع الدراسة من عينة من العاملين في الاقليم والمسجلين للعام 2022م. واختار الباحث : العينة الاستطلاعية: وبلغت 25 من العاملين.

- العينة الميدانية: وتكوّنت عينة الدراسة من عينة عشوائية من 112 بالطريقة العشوائية المنتظمة)، علماً أنّه العدد الإجمالي للعاملين (1325) عاملاً في الاقليم، أي أن نسبة افراد العينة للمجتمع الاصلي بلغت 8.4% من أفراد مجتمع الأصلي.

4. أداتي الدّراسة

اعتمدت الدّراسة على الاستبانة كأداة للدّراسة . وتكونت الاستبانة من أربعة محاور رئيسة هي كالآتي:

أولاً: البيانات الشّخصية الأولى

ثانياً: محاور الدّراسة

المحور الأوّل: مدى توافر البنية الاساسية والاستراتيجيات الاساسية لتطبيق التحول الرقمي في قطاع السياحة في الاقليم (10 فقرات)

المحور الثّاني: دور الخدمات الرقمية المستهدفة في تفعيل التنمية السياحية (10 فقرات)

المحور الثّالث: المعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في قطاع السياحة في سوريا (6 فقرات)

المحور الرّابع: مقترحات لتفعيل قطاع السياحة في سوريا (7 فقرات)
لقد طور الباحث الاستبيان، لقياس دور التحول الرقمي في تفعيل التنمية السياحية بالمجتمع وذلك من خلال خمسة خيارات: كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً. وأعطيت الأوزان من (1-5) على التّوالي بناء على مقياس ليكرت الخماسي، حسب بيانات مفتاح التصحيح:

-الدّرجة قليلة جداً إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (1.5).

-الدّرجة قليلة إذا كان المتوسط الحسابي (1.5 إلى أقل من 2.5).

-الدّرجة متوسطة إذا كان المتوسط الحسابي (2.5 إلى أقل من 3.5).

-الدّرجة كبيرة إذا كان المتوسط الحسابي (3.5 إلى 4.5).

-الدّرجة كبيرة جداً إذا كان المتوسط الحسابي (4.5) فأكثر.

6. الصدق الظّاهريّ

الصدق الظّاهريّ والذي يعكس مدى انسجام فقرات الاختبار مع موضوع الاختبار ومفاهيمه وفقاً لتعريف باني الاختبار ويتمّ من خلال التّبصر في مضمون فقرات الاختبار والحكم على مدى علاقة فقراته بمحتوى المادّة الدّراسية، فقد تمّ عرض محاور الاستبانة على أساتذة في اختصاص العلوم السياحية والاحصاء، لإبداء رأيهم بمدى صلاحية محاور وفقرات الاستبيان للإجابة على إشكالية، وفرضيات الدّراسة.

7. ثبات فقرات الاستبانة

ثبات الاختبار هو مؤشر لمدى الاتساق أو الثبات الذي يقاس به الاختبار ما هو مصمم من أجل قياسه. ويسمى أيضاً دقة القياس. ويوصف الثبات ببساطة بأنه ثبات للقياس ويمكن أن يكون ثباتاً مع الزمن ويسمى الاستقرار، أو ثباتاً للصورة المتكافئة وهو ما يسمى التكافؤ، أو ثباتاً ذاتياً للاختبار نفسه عند إجرائه وهو ما يسمى الاتساق أو الثبات الداخلي. لذا فمعامل الثبات هو المؤشر الإحصائي على دقة القياس. وعليه استخرج ثبات الاختبار بطريقة الاتساق الداخلي للاستبانة.

استخرجت الباحث بواسطة الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) قيمة معامل (ألفا-كرونباخ) (Alfa-Cronbach) للثبات لكون الاختبار يحتوي على فقرات موضوعية ومقالية في آن واحد وبلغ معامل الثبات العام (0.89) وهذه قيمة مناسبة لأغراض الدراسة. وعليه إن اقتراب معامل الثبات من الواحد الصحيح يقلل من الخطأ المعياري للقياس ويزيد من الاتساق الداخلي للمقياس.

جدول رقم (1): معاملات ألفا كرونباخ لقياس الثبات

عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ	المحور :
(10 فقرات)	0.853	المحور الأول: مدى توافر البنية الأساسية والاستراتيجيات الأساسية لتطبيق التحول الرقمي في قطاع السياحة في الاقليم
(10 فقرات)	0.896	المحور الثاني: دور الخدمات الرقمية المستهدفة في تفعيل التنمية السياحية
(6 فقرات)	0.983	المحور الثالث : المعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في قطاع السياحة في الاقليم
(7 فقرات)	0.985	المحور الرابع : مقترحات لتفعيل قطاع السياحة في الاقليم

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتبين من الجدول رقم (1) قوة ثبات فقرات الاستبانة. بحيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي وبلغت النسب: 0.853 للمحور الأول (مدى توافر البنية الأساسية والاستراتيجيات الأساسية لتطبيق التحول الرقمي في قطاع السياحة في الاقليم)، و0.896 للمحور الثاني: دور الخدمات الرقمية المستهدفة في تفعيل التنمية السياحية، و0.983 للمحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في قطاع السياحة في الاقليم. للمحور الرابع: مقترحات لتفعيل قطاع السياحة في الاقليم 0.985، وهي نسب جيدة جداً يُعتمد عليها في اعتماد نتائج

الدراسة، وذلك بالرجوع إلى (Cronbach) (Travakol, M & Dennick، 2011)، فإن قيمة معامل ألفا تعتبر مقبولة، إذا كانت أكبر من (0.6) وعلى ضوء ذلك يمكن القول بأن المقياس الوارد في نتائج العينة يتمتع بالثبات الداخلي لعباراته.

5. مجالات الدراسة:

- **المجال الموضوعي:** ستحاول الدراسة أن تحيط بموضوعها من خلال التعرف دور التحول الرقمي في تفعيل التنمية السياحية في سوريا ، ضمن حدود النظريات وأدبيات البحث العلمي على أن تضيف وتكمل ما ورد في الدراسات السابقة).
- **الحدّ البشري:** اقتصرّت الدراسة على عينة من العاملين بسوريا (حجمها وطريقة سحبها في إطار الدراسة).
- **المجال المكاني:** الجمهورية العربية السورية .
- **المجال الزمني:** خلال الفترة (2022 -2023م).

6. المعالجات الإحصائية

- اعتمد الباحث على برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة 26: من خلال استخراجات:
- البيانات الوصفية: المتوسط، الانحرافات، قيم الحد الأعلى والأدنى.
- اختبار احادي التباين لاختبار الفرضيات.

أولاً: نتائج ردود افراد العينة:

أ. المحور الأول: مدى توافر البنية الأساسية والاستراتيجيات الأساسية لتطبيق التحول الرقمي في قطاع السياحة في سوريا:

يتبين من الجدول رقم (2) إجابات افراد العينة على المحور الأول ارتفاع قيمة المتوسط فقد بلغت (الدرجة كبيرة إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (3.5 إلى 4.5)). ويؤكد ذلك توافر درجة كبيرة من البنيات الأساسية والتحتية المدعومة من الحكومة وجهودها الحثيثة لتطبيق التحول الرقمي في القطاع العام ولاسيما القطاع السياحي.

جدول رقم (2): يبين إجابات افراد العينة على المحور الأول (عدد أفراد العينة

(N:112

المجال الإحصائي	المجموع	المتوسط		الانحراف المعياري	التباين	عبارات المحور
		القيمة	الخطأ			
3	1355	4.34	.029	.521	.271	1. المسؤولون عن المؤسسات السياحية يدركون أهمية التحول الرقمي في مجال السياحة مما يقلل ذلك من عملية التنمية السياحية.
3	1319	4.23	.038	.663	.440	2. توافر استراتيجيات علمية متكاملة لتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات السياحية تسهم في تفعيل التنمية السياحية.
3	1331	4.27	.032	.558	.312	3. المؤسسات السياحية تهتم بتوفير البنية التكنولوجية الرقمية وتحديث تجهيزاتها مما يسهم في تطوير التنمية السياحية.
3	1317	4.22	.029	.513	.263	4. المؤسسات السياحية تهتم بتطوير المواقع الإلكترونية المرتبطة بها مما يسهم بجذب السائحين.
2	1348	4.32	.027	.474	.225	5. أهمية الاستعانة بالتجارب الناجحة في مجال التحول الرقمي في مجال السياحة بالبلدان الأخرى.
1	1373	4.40	.028	.491	.241	6. الاهتمام بتوافر عدة لغات لسهولة تصفح المواقع والتطبيقات الإلكترونية في عملية الترويج السياحي عبر الأنترنت.
2	1341	4.30	.026	.465	.216	7. الاهتمام بتدريب العاملين بالمؤسسات السياحية على استخدام عناصر وامكانيات التكنولوجيا الرقمية.
1	1345	4.31	.026	.464	.215	8. الاهتمام بتوفير تطبيقات الهواتف الذكية الخاصة بالمؤسسات السياحية لسهولة الوصول الى العملاء.
2	1310	4.20	.028	.487	.237	9. مدى توافر المتطلبات المادية والإلكترونية اللازمة لعملية التحول الرقمي والتسويق عبر الأنترنت.
2	1329	4.26	.026	.461	.212	10. متابعة عملية التحديث المستمر للمعلومات المتعلقة بالعروض السياحية لضمان مصدقيه التسويق الإلكتروني.
1.60	1336.80	4.2846	.02236	.39501	.156	المحور الأول: مدى توافر البنية الأساسية والاستراتيجيات الأساسية لتطبيق التحول الرقمي في قطاع السياحة في سوريا

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ب. المحور الثاني: دور الخدمات الرقمية المستهدفة في تفعيل التنمية السياحية
يتبين من الجدول رقم (3) أنه بلغت إجابات افراد العينة على بعض عبارات الدّرجة كبيرة إذا كان المتوسط الحسابي (3.5 إلى 4.5)، في حين كانت الدّرجة كبيرة جدًا إذا كان المتوسط الحسابي (4.5) فأكثر كالعبارة الأولى (تتضمن

المواقع والتطبيقات الإلكترونية توظيف البروتوكولات الدولية لضمان سلامة الدفع الإلكتروني).

وهذا يعكس مدى اهتمام وارتفاع الوعي بأهمية الخدمات الرقمية ومدى التوجه العالمي ولاسيما في قطاع الخدمات السياحية، ويعكس ذلك استجابة الأفراد للتحول الرقمي ولتكنولوجيا لمعلومات ويعكس حالة التعرف وارتفاع الوعي الثقافي وما توصلت اليه الشعوب في مجال الثورة الرقمية وتطبيقاتها.

جدول رقم (3): يبين إجابات افراد العينة على المحور الثاني (عدد أفراد العينة

(N:112)

المجال الإحصائي	المجموع	المتوسط		الانحراف المعياري	التباين	العبارات
		القيمة	الخطأ			
1	1409	4.52	.028	.501	.251	1. تتضمن المواقع والتطبيقات الإلكترونية توظيف البروتوكولات الدولية لضمان سلامة الدفع الإلكتروني.
3	1394	4.47	.039	.694	.481	2. أهمية توافر معلومات عن المواقع والمسافة والوقت وسبل التأمين للأماكن السياحية من خلال التطبيقات الإلكترونية.
3	1391	4.46	.030	.530	.281	3. سهولة الوصول الى المواقع الإلكترونية السياحية على شبكة الأنترنت.
3	1391	4.46	.033	.582	.339	4. سهولة انجاز معاملات الحجز والسداد بكفاءة من خلال المواقع الإلكترونية السياحية.
3	1382	4.43	.039	.691	.477	5. تحقيق التواصل والتفاعل مع العملاء بسهولة من خلال المواقع الإلكترونية السياحية.
3	1389	4.45	.033	.582	.339	6. تقدم المواقع الإلكترونية السياحية للمؤسسات السياحية خدمات موثقة بالمقارنة بمواقع التواصل الاجتماعي.
3	1372	4.40	.038	.677	.459	7. سهولة تقييم مستوى الخدمات السياحية من خلال تبادل الآراء للعملاء من خلال المواقع الإلكترونية السياحية.
3	1387	4.45	.034	.598	.357	8. سهولة وسرعة اجراء عمليات المقارنة بين العروض السياحية من خلال الخدمات الرقمية مما يساعد العملاء على سرعة اتخاذ القرار السياحي.
3	1371	4.39	.033	.580	.336	9. توفر المواقع والتطبيقات الإلكترونية للمؤسسات السياحية معلومات عن تكلفة الحصول على الخدمة السياحية مما يعطي للعميل حرية الاختيار طبقا لميزانية.
3	1360	4.36	.040	.699	.488	10. سهولة اتخاذ القرار السياحي من خلال المعلومات المتوفرة بالموقع والتطبيقات الإلكترونية.
2.40	1384.60	4.4378	.02984	.52712	.278	المحور الثاني: دور الخدمات الرقمية المستهدفة في تفعيل التنمية السياحية

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ج. المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في قطاع السياحة في سوريا

يتبين من الجدول رقم (4) أنه بلغت إجابات افراد العينة على بعض عبارات درجة كبيرة إذا كان المتوسط الحسابي (3.5 إلى 4.5)، في حين كانت الدرجة كبيرة جداً إذا كان المتوسط الحسابي (4.5) فأكثر.

جدول رقم (4): يبين إجابات افراد العينة على المحور الأول (عدد أفراد العينة (N:112)

المحاور	المجموع	المجموع		المتوسط	الانحراف المعياري	العبارة
		القيمة	الخطأ			
4	1240	3.97	.054	.962	.925	1. ارتفاع التكلفة المادية والتكنولوجية المطلوبة.
4	1154	3.70	.060	1.051	1.105	2. ضعف الإجراءات الفعلية التي تم اتخاذها على أرض الواقع للتطبيق الكامل لخدمة التحول الرقمي.
4	1169	3.75	.060	1.059	1.122	3. عدم رغبة العديد من المؤسسات السياحية في تحمل التكلفة المادية للاشتراك مع الدولة والأجهزة الرسمية الحكومية.
4	1136	3.64	.059	1.045	1.093	4. صعوبة توفير التدريب المناسب في كافة قطاعات الضيافة والسياحة والطيران لارتفاع التكلفة والوقت المطلوب للتدريب.
4	1213	3.89	.051	.902	.814	5. الحاجة الى عقد مزيد من الاتفاقات والبروتوكولات في مجال التكنولوجيا مع الشركات العالمية.
4	1173	3.76	.059	1.044	1.090	6. عدم وجود ثقافة الابتكار والإبداع لدى العاملين وعدم رغبة البعض في استخدام التكنولوجيا الحديثة.
4.00	1180.83	3.7847	.04905	.86641	.751	المحور الثالث المعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في قطاع السياحة في سوريا

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

د. المحور الرابع: المحور الثالث المعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في قطاع السياحة في سوريا

يتبين من الجدول رقم (5) أنه بلغت إجابات افراد العينة على بعض عبارات الدّرجة كبيرة إذا كان المتوسط الحسابي (3.5 إلى 4.5)، في حين كانت الدّرجة كبيرة جداً إذا كان المتوسط الحسابي (4.5) فأكثر. ويعكس ذلك ارتفاع مستوى الوعي والادراك للمعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي، ويعكس ذلك أيضاً إدراك التشخيص للمعوقات وادراك العقبات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في القطاع الخدمي.

جدول رقم (5): يبين إجابات افراد العينة على المحور الأول (عدد أفراد العينة (N:112

المجال الإحصائي	المجموع	المتوسط		الانحراف المعياري	التباين	المحاور
		القيمة	الخطأ			
2	1324	4.24	.025	.437	.191	1. تقديم التسهيلات الضريبية للشركات التي تقدم الخدمات السياحية.
1	1331	4.27	.025	.443	.196	2. اطلاقات منصات وتطبيقات تعريفية لاهم المواقع السياحية في سوريا.
2	1329	4.26	.025	.446	.199	3. اجراء رحلات تعريفية بالمواقع السياحية عبر برنامج الرحلات المعرفية عبر الشبكة.
2	1343	4.30	.032	.562	.315	4. تقديم خدمات متكاملة مصرفية الكترونية جغرافية سياحية عبر المواقع الإلكترونية.
2	1353	4.34	.027	.480	.230	5. وضع إجراءات قانونية تنظيمية للتحول الرقمي والتخفيف من القيود القانونية للاستثمارات.
1	1363	4.37	.027	.483	.233	6. استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتفعيل الترويج السياحي والمنافسة في تقديم الخدمات في سوريا.
1	1345	4.31	.026	.464	.215	7. تحفيز شركات الدعم التقني على تقديم منصات ومواقع سهلة الوصول وتفي الغرض من الترويج السياحي.
1.29	1341.14	4.2985	.02275	.40190	.162	المحور الرابع مقترحات لتفعيل قطاع السياحة في سوريا

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

د. المقياس :

يتبين من الجدول رقم (6) أنه بلغت إجابات أفراد العينة على بعض عبارات الدرجة كبيرة إذا كان المتوسط الحسابي (3.5 إلى 4.5)، وبلغت قيمة المتوسط لأداة الدراسة قيمة عالية فقد بلغت 4.2.

جدول رقم (6): يبين إجابات أفراد العينة على محاور أداة الدراسة (عدد أفراد العينة (N:312)

المجال الإحصائي	المجموع	المتوسط		الانحراف المعياري	التباين	المحاور
		القيمة	الخطأ			
1.60	1336.80	4.2846	.02236	.39501	.156	المحور الأول : مدى توافر البنية الأساسية والاستراتيجيات الأساسية لتطبيق التحول الرقمي في قطاع السياحة في سوريا
2.40	1384.60	4.4378	.02984	.52712	.278	المحور الثاني : دور الخدمات الرقمية المستهدفة في تفعيل التنمية السياحية
4.00	1180.83	3.7847	.04905	.86641	.751	المحور الثالث المعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في قطاع السياحة في سوريا
1.29	1341.14	4.2985	.02275	.40190	.162	المحور الرابع مقترحات لتفعيل قطاع السياحة في سوريا
1.71	1310.84	4.2014	.01700	.30024	.090	المقياس ككل

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

مناقشة نتائج الدراسة:

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

ارتفاع قيمة المتوسطات الدالة على إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة الأربعة وبلغت درجة كبيرة إجمالاً الأمر الذي يفسر أهمية وإدراك أفراد العينة للمتغيرات الدراسة وموضوعها والفهم الجيد لعبارات الاستبيان وقدرة المشكلة البحثية على ضبط حدود المشكلة وحدودها النظرية ومشاكلها.

كما خلصت الدراسة الى وجود فروق في المحور الأول (مدى توافر البنية الاساسية والاستراتيجيات الاساسية لتطبيق التحول الرقمي في قطاع السياحة في سوريا تبعا للمتغيرات المستقلة (النوع، الحالة الاجتماعية، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، التعليم)، طبعا وهذا يعود الى كون الذكور والاناث لهم وجهة نظر مختلفة حول الخدمات الرقمية، وكذلك طبيعة العمل فالإداريون ورؤساء الأقسام تختلف نظرتهم الى الخدمات وكيفية تقديمها وحول كيفية التحول الرقمي في خدمتها، كما سنوات الخبرة تعكس مدى الدراية في التكيف السياحي والجذب السياحي، وتسخير العقبات وتكيف الموارد بما يتماشى مع تطبيقات ثورة الديجتال، كما أن التعليم يوسع مدارك الانسان ويزيد من سعة اطلاعه وتعامله مع المستجدات ويمكن العاملين من امتلاك مهارات الاستشراف المستقبلي والتشخيص.

ثانيا: توصيات الدراسة:

- حتمية تفعيل النصوص القانونية ذات الصلة بالسياحة البيئية التراثية الطبيعية/الثقافية ودمجها مع خصوصيات الفضاء الرقمي، لإنشاء بند للمعلومات يساهم في عرض المنتج السياحي والانفتاح.
- الاستفادة من تجارب الدول الرائدة في السياحة، والعمل على تشجيع السياحة الداخلية من اجل تقليص تدفق السياح المحليين إلى الخارج.
- ضرورة بناء ثقافة مشجعة على ترويج السياحة، وتعميق الوعي بأهمية السياحة وعوائدها ليس فقط لدى أصحاب القطاع والباحثين، وإنما لدى المواطن العادي مع توجيه عناية المواطنين للمحافظة على البيئة وحماية التراث.

- العمل على تعزيز جودة صناعة السياحة إذ تعتبر معيار السبق في عالم اليوم والفوز في المستقبل ومن يملك الجودة يملك السائح.
- ضرورة استخدام السياحة كمح رك يحقق التنمية السوية المتوازنة النهوض بالمستوى المعيشي للمناطق الأقل نمواً، والتي تمتلك الموارد السياحية.
- الاستغلال الأمثل للموارد التكنولوجية كمواقع التواصل الاجتماعي ما يسهم في إظهار المنتج السياحي وجودته.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- البار، عدنان (2018) " تقنيات التحول الرقمي "، كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- دبوسى، ربيع (2015) ، التحول الرقمي: حقبة الانترنت الاشياء تحقق مزايا ضخمة، سيسكو للنشر ، الامارات العربية المتحدة .
- الكفافي، مصطفى يوسف. (2011)، أخلاقيات صناعة السياحة والضيافة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ب - المجالات العلميّة المحكمة

- حرقاس ، زكريا & مصطفىاوي ، عابدة (2020) ، البيئة التراثية السياحة في المناطق الساحلية ، مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية ،المجلد 7 ، العدد 1 ، ص ص 96-115.
- حسنية بن رقية، (2021) ، صعوبات التحول إلى السياحة الذكية في الجزائر، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية ، المجلد الأول ،العدد 14 .
- شعلان ، محمد علي حسن (2017) حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية 2030 (1) مجلة المهندسين، تصدر عن الهيئة السعودية للمهندسين، العدد 99 ،ذو القعدة 1437هـ، أغسطس .
- عبادي ، محمد & زهواني عبد الرزاق (2019) تجليات التحول الرقمي ودوره في تفعيل السياحة الداخلية ، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية ، المجلد: 80 ، العدد 80 السنة 9 .
- العجلوني، عبدالله (2016) ، تطور السياحة في الأردن: دراسة الوعي السياحي لدى طلبة الجامعات الخاصة الأردنية دراسة حالة جامعة أربد الأهلية

- وجامعة جدارا، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية جانفي، العدد 15 ، ص ص 48 - 63 .
- غادة على عبد المعطي محمد (2019) التحول الرقمي في السياحة المصرية : المفهوم - التحديات - المتطلبات " ، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 13 ، العدد 2) ، سبتمبر.
- الغبيري ، محمد أحمد & محمد & عبدالرحمن حسن(2020) ، واقع التحول الرقمي للملكة العربية السعودية ، دراسة سعودية ، مجلة العلوم الإدارية والمالية ، المجلد 4 ، العدد 3 ، ص 8- 31 .
- محمد ، خيرالدين & الأشقر، سيف(2018) ، دور التسويق الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية أنهار نموذج الكتروني مقترح لشركة طيران افتراضية ، مجلة جامعة جبهان العلمية ، اصدار خاص ، العدد 2 ، الجزء لا، أيلول ، ص ص 253-281 .

د - المؤتمرات العلمية

- عيسى ، سام عبد لحليم (2016) ، القانون والسياحة، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث للقانون بكلية الحقوق - في الفترة 26-27 إبريل 2016 ، جامعة طنطا ، المؤتمر السنوي الثالث في القانون.
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (2021)، أنشطة التعاون الفني 2021 : التحول الرقمي والمؤشرات ، الاجتماع التاسع لمديري الحكومة الالكترونية العرب ، بيروت ، 16 كانون الأول ، ديسمبر .

هـ - قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

- Afaneh, S. M. (2021). **E-TOURISM, ITS PROSPECTS" SCOPES" AND IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF TOURISM INDUSTRY (THE JORDANIAN EXPERIENCE)** . PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 18(4), 1897-1911.
- Alsarayreh, M. N., & Salt, J. (2018). **Technology and marketing tourism and hotels in Jordan**. International Journal of Humanities, Arts and Social Sciences, 4(5), 213-220.
- Baytona. N, (2019), **World Tourism Organization**, Innovation and Digital Transformation 21-Strategy, Spain.
- Bartlett, J., Kotrlik, J. and Higgins, Ch. 2001. **Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research**, Information Technology, Learning, and Performance Journal, 19(1): 43-50.
- Brysch.A, (2019), **Digital Transformation in the Tourism Sector challenges and Opportunities**, University of Seville, Spain . Development Perspective in Two Unrelated Companies. International Journal of Novel –
- Kumar, B. (2016). **Digital Revolution in The Mauritian Public Service**. A Human Resource - Labanauskaitėa,

أثر الانماط القيادية في فاعلية صنع القرار

- دراسة حالة شركة سيرينتل

طالب الدراسات العليا: ابراهيم فهد
كلية: الاقتصاد - جامعة: دمشق
الدكتور المشرف: زكوان قريط

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة بأنماطها (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، نمط القيادة غير الموجهة) في فاعلية صنع القرار في شركة سيرينتل، واعتمد الباحث على الفلسفة الوضعية والمنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي في إعداد البحث في شركة سيرينتل فرع المزة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم أداة لجمع البيانات والمتمثلة بالاستبيان وقد تم توزيعها على العاملين بشركة سيرينتل فرع المزة والبالغ عددهم 76 مفردة، حيث تم استخدام برنامج SPSSv25 لتحليل إجابات الاستبيان، وخلصت الدراسة إلى إنه لا يوجد مستوى توفر النمط القيادة الاتوقراطي حسب اراء عينة الدراسة في شركة سيرينتل، كما أنه يوجد مستوى توفر وتبني النمط القيادة الديمقراطي حسب اراء عينة الدراسة في شركة سيرينتل، كما تتوفر فاعلية صنع القرار لدى شركة سيرينتل وبشكل ايجابي حسب اراء عينة الدراسة في شركة سيرينتل، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي وبين فاعلية صنع القرار حسب تقييم العاملين في شركة سيرينتل، كما أنه لا يوجد أثر لنمط القيادة الأتوقراطية في فاعلية صنع القرار حسب تقييم العاملين في شركة سيرينتل، وتضمنت الدراسة على عدد من التوصيات أهمها: على شركة سيرينتل الاستمرار في توفير نمط القيادة الديمقراطي نمط القيادة الحرة - غير الموجه الذي بدور يوفر مناخ تنظيمي إيجابي في الشركة مما يحقق الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة، وعلى شركة سيرينتل تقييم أداء العاملين بموضوعية وعدالة مما يحقق العدالة التنظيمية للعاملين، على شركة سيرينتل ان تسعى لتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم المشترك وتحقيق فاعلية في صنع القرارات في الشركة.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، فاعلية صنع القرار.

The impact of leadership styles on the effectiveness of decision-making - a case study of Syriatel

Abstract

This study aimed to determine the impact of leadership styles (autocratic leadership, democratic leadership, undirected leadership style) on the effectiveness of decision-making in Syriatel, and the researcher relied on positivist philosophy and the descriptive approach in his analytical style in preparing the research in Syriatel, Mazzeh branch, and to achieve the objectives of the study, he The researcher designed a data collection tool, represented by the questionnaire, and it was distributed to the 76 employees of Syriatel, Al-Mazzeh branch, where the SPSSv25 program was used to analyze the answers to the questionnaire, The study concluded that there is no level of availability of the autocratic leadership style according to the opinions of the study sample in Syriatel, just as there is a level of availability and adoption of the democratic leadership style according to the opinions of the study sample in Syriatel, and the effectiveness of decision-making is available in Syriatel in a positive way according to the opinions of the study sample. In Syriatel, there is also a statistically significant relationship between the democratic leadership style and the effectiveness of decision-making as assessed by the employees of the Syriatel company, and there is no effect of the autocratic leadership style on the effectiveness of decision-making according to the assessment of the employees of the Syriatel company, The study included a number of recommendations, the most important of which are: Syriatel should continue to provide the democratic leadership style, the free-undirected leadership style, which in turn provides a positive organizational climate in the company, which achieves loyalty and organizational commitment to the company's employees, and Syriatel should evaluate the employees' performance objectively and fairly, thus To achieve organizational justice for employees, Syriatel should seek to expand communication between all employees in pursuit of common understanding and effective decision-making in the company.

Keywords: leadership styles, decision-making effectiveness.

مقدمة: Introduction

تعد عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، بعدها محور العملية الإدارية وأهم عناصرها وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يصح القول الذي يؤكد على أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات المتخذة وملاءمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات. كما تعد القيادة من الموضوعات التي شغلت العالم منذ القدم وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين والدارسين على استراتيجيات القيادة الكفوة والفعالة إلا أن ما صلح منها بالماضي وعليه فإن بيئة الأعمال. لا يصلح في الوقت الحاضر أو في المستقبل المتفاعلة والمتغيرة دفعت مؤسسات الأعمال إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع التغيرات البيئية وتعديل أوضاعها وتجربة المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية وأن تتبنى التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي. فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم بروى منظماتهم ورسالتها لأحداث التغيير المناسب.

الدراسات السابقة: Previous studies

الدراسات العربية:

1. دراسة (الموسوي وعبود، 2020) بعنوان: "تأثير القيادة الملهمة في ولاء التنظيمي-دراسة تطبيقية على الكليات الاهلية في محافظات الفرات الأوسط (بابل، كربلاء، النجف)".

تهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الملهمة وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية في الكليات الاهلية في محافظات الفرات الأوسط. تم اعداد استمارة استبيان مكونه من ثلاث محاور الحور الاول تناول التوزيع الديمغرافي للعينه

والمحور الثاني تضمن ابعاد القيادة الملهمة اما الثالث فقد تضمن ابعاد الولاء التنظيمي حيث تم استخدام مقياس Lekert الخماسي لقياس متغيرات البحث كذلك تم توزيع الاستمارة على عينة البحث والبالغة 30 موظف وتم استرداد 30 وبذلك كانت الاستجابة % 100

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: ان القيادة الملهمة لها تأثير على ولاء الموظفين العاملين في الكليات الاهلية كون القايد الملهم يمتلك كرازمة مؤثرة.

2. دراسة (عوديش، 2020) بعنوان: "دور صفات المستشار الإداري في تعزيز عملية صنع القرارات الادارية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المنظمات الحكومية في مدينة دهوك".

تهدف هذه الدراسة إلى: تحديد دور صفات المستشار لإداري في عملية صنع القرارات الادارية عن طريق استطلاع لآراء عينة من القيادات الادارية في عدد من المنظمات الحكومية في مدينة دهوك، وتم استخدام عدد من الأساليب الاحصائية لاختبار وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال الاستبانة والتي تم توزيعها على عينة من القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية في مدينة دهوك.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن صفات المستشار الإداري تعزز عملية صنع القرارات الإدارية من قبل القيادات الادارية في مدينة دهوك وخاصة عندما يمتلك صفات (الخبرة في مجال التخطيط والتنفيذ، والقدرة التحليلية، والتنبؤ بالمستقبل والموضوعية، واللباقة في عرض التوصيات).

3. دراسة (الغامدي، 2019) بعنوان: "درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للإدارة الذاتية وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات من وجهة نظرهم".

تهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للإدارة الذاتية وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات من وجهة نظرهم، تكونت عينة الدراسة من (342) معلما، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة وهي من إعداد الباحث.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أيضا أن درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للإدارة الذاتية ودرجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات.

4. دراسة (دبون وصيتي، 2018) بعنوان: "دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن-حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية-".

تهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على أنماط القيادة الإدارية المعاصرة (نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة الأخلاقية، نمط القيادة بالذكاء العاطفي) ومدى دعمها لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بغارداية، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات. وكان مجتمع الدراسة مكون من الموظفين الإداريين والتقنيين لديوان الترقية والتسيير العقاري بغارداية البالغ عددهم (132) موظف، وشملت عينة الدراسة (66) موظف.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: تفوق نمط القيادة التحويلية، يليه نمط القيادة الأخلاقية، ثم نمط القيادة بالذكاء العاطفي وأخيرا نمط القيادة التبادلية. ووجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

5. دراسة (بن سعاد ومولاي، 2017) بعنوان: "اثر النمط القيادي وعلاقات العمل على الاداء-دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز-عين تموشنت-".

تهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على مدى تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الأداء وذلك من خلال: التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء في المؤسسة، والوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

بالإضافة الى منهج دراسة حالة باستعمال الاستبيان والذي يتكون من 24 سؤال موجه لعينة تتمثل في إدارات مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وقد توصلت الدراسة إلى أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تعتمد على تشكيلة من الأنماط القيادية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الترسلّي) وقد توصل الباحثان في الأخير أنه يوجد أثر ايجابي للنمط الترسلّي على الأداء، إلا أنه لا بد من دعم النمط الترسلّي بالنمط القيادي وذلك بزيادة الاهتمام بالمرؤوسين والإصغاء الجيد لهم، واتباع أسلوب اللين في التعامل مع المرؤوسين، والتقيد ببعض التعليمات والقوانين بحذافيرها.

6. دراسة (حسون، 2016) بعنوان: "أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة

التنظيمية-دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية-

تهدف هذه الدراسة إلى: معرفة أثر النمط القيادي (بشقيه التحويلي والاجرائي) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية العامة والخاصة، وقد تم اختبار فرضيات الدراسة من وجهة نظر العاملين في المصارف عينة البحث، وهي عبارة عن أربعة مصارف خاصة إضافة للمصرف التجاري السوري. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد الاستبيان الخاص بالدراسة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث، والمكونة من (348) مفردة تم اختيارها عشوائياً من عاملي المصارف التجارية العامة والخاصة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: إن تأثير الأنماط القيادية في سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر ضعيفاً بشكل عام وذلك في المصارف التجارية العامة والخاصة على حد سواء، ولا يوجد أثر لنمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية الخاصة.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Cerutti et al, 2020) بعنوان: أساليب القيادة واتخاذ القرار: هل هي ذات صلة الاحتفاظ بالموظفين؟

"Leadership and Decision-making Styles: Are They Relevant for Employee Retention"؟

تهدف هذه الدراسة إلى: ربط أساليب القيادة وصنع القرار بنية البقاء في المنظمة. كما أجريت الدراسة مع موظفي الشركات الخاصة في جنوب البرازيل، تم استخدام أسلوب المسح للبحث واخذ عينة من 324 شخص.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: ان استخدام النمط التحويلي لصنع القرار الاستراتيجي والعقلاني أكبر قوة تفسيرية في نية بقاء الموظفين في المنظمة.

2. دراسة (Jabbar et al, 2020) بعنوان: التأثير الوسيط للثقافة التنظيمية واتخاذ القرار بشأن العلاقة بين أنماط القيادة والرضا عن العمل.

“MEDIATING EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND DECISION-MAKING ON THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND JOB SATISFACTION”

تهدف هذه الدراسة إلى: تحديد التأثير الوسيط للثقافة التنظيمية واتخاذ القرار بشأن العلاقة بين أساليب القيادة والرضا الوظيفي في سياق معين من التعليم الجامعي. يتكون مجتمع الدراسة من محاضرين جامعيين حكوميين في البنجاب، باكستان، حيث تم اختيار 337 محاضرا ليكونوا عينة لترسم حدود السكان، وتم جمع البيانات من خلال طريقة المسح باستخدام استبانة موحدة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: ان هنالك تأثيرا مهما لأساليب القيادة والثقافة التنظيمية واتخاذ القرار بشأن الرضا الوظيفي.

3. دراسة (hallo et al, 2020) بعنوان: فاعلية اتخاذ القرار القيادي في أنظمة

معقدة

“Effectiveness of Leadership Decision-Making in Complex Systems”

تهدف هذه الدراسة إلى: تحديد أثر القيادة بفاعلية اتخاذ القرار، كما تم تقديم إطار لمساعدة المديرين الذين يواجهون التعقيد في عملية صنع القرار بناء على البيانات التي تم جمعها في المسح والهدف والمساهمة العملية لهذه الورقة وتحسين نتائج صنع القرار القيادي ضمن الأنظمة المعقدة،

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود أثر للقيادة بفاعلية اتخاذ القرار في المنظمات.

4. دراسة (widjaya et al, 2019) بعنوان: تأثير أسلوب القيادة على الرضا

الوظيفي من بين متاجر hwi lindeteves مع الإرهاق مثل متغير وسيط.

“The Effect of Leadership Style on Job Satisfaction Among HWI Lindeteves Shops, With Burnout as Mediating Variable”

تهدف هذه الدراسة إلى: الكشف عن تأثير موقف القيادة على الرضا الوظيفي من خلال الارهاق واستخدم المنهج الوصفي للبحث بأساليب إحصائية sem-pls كما ولوحظ وجود أكثر من 80 مجيباً.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: تم العثور على تأثير إيجابي لأسلوب القيادة على الإرهاق كنتيجة لهذا البحث، بينما كان للإرهاق تأثير كبير على الرضا الوظيفي وفي الوقت نفسه كان لأسلوب القيادة تأثير كبير على الرضا الوظيفي بواسطة الإرهاق، بينما نتج عن التحليل الوسيط للإرهاق على انه وسيط جزئي.

مناقشة الدراسات السابقة وتميز الرسالة الحالية:

مشكلة الدراسة: Study problem

ان نجاح اي مؤسسة مرهون بدي تحقيق الأهداف المخطط لها فإن دور القادة هو العمل على اتخاذ القرارات الرشيدة حتى تبقى منظماتهم رائدة في المجتمع، وان اختلاف دور القادة يختلف باختلاف الانماط القيادية في حد ذاتها والأساليب التي يتبعها كل قائد إداري في صنع واتخاذ القرارات في المنظمة، ومن خلال ما سبق جاءت هذه الدراسة لتوضح دور كل نمط قيادي في فاعلية صنع القرار في المنظمة والتعرف على النمط الأكثر فاعلية في صنع واتخاذ القرار الرشيد الذي تلتزم به كافة المستويات الإدارية في المنظمة، حيث ان النمط القيادي الذي يتبعه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على فاعلية صنع القرارات بالمنظمة وعلى تقبل والتزام العاملين بتنفيذه، وان فاعلية صنع واتخاذ القرار الرشيد يرتبط بشكل جذري بالأنماط القيادية التي يتبعها القادة الإداريين في المنظمات، وان عملية صنع واتخاذ القرار تعتبر محور العملية الإدارية كونها من أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسات والوزارات والشركات لتمكينها من القيام بوظائفها وتحقيق اهدافها، ولإنجاح عملية صنع القرار لابد من اتباع نمط قيادي مناسب لاستمرار الشركة واستقرارها في أداء ووظائفها وتحقيق ريادة الاعمال.

تتلخص المشكلة العامة لدراستنا الحالية بالتساؤل الرئيسي التالي:

التساؤل الرئيسي الأول:

ما هو مستوى توافر الأنماط القيادية لدى شركة سيرينتل حسب اراء العينة؟

التساؤل الرئيسي الثاني:

ما هو مستوى قياس فاعلية صنع القرار لدى شركة سيرينتل حسب اراء العينة؟

التساؤل الرئيسي الثالث:

هل يوجد أثر للأنماط القيادية في فاعلية صنع القرار في شركة سيرينتل ؟

ويتفرع من تساؤلنا الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية يمكننا ذكرها كما يلي:

1. هل يوجد أثر لنمط القيادة الأوتوقراطية في فاعلية صنع القرار في شركة سيريتل ؟
2. هل يوجد أثر لنمط القيادة الديمقراطية في فاعلية صنع القرار في شركة سيريتل ؟
3. هل يوجد أثر لنمط القيادة غير الموجهة في فاعلية صنع القرار في شركة سيريتل ؟

فرضيات البحث: Study Hypotheses

الفرضية الأساسية:

يوجد أثر لنمط القيادة في فاعلية صنع القرار في شركة سيريتل.

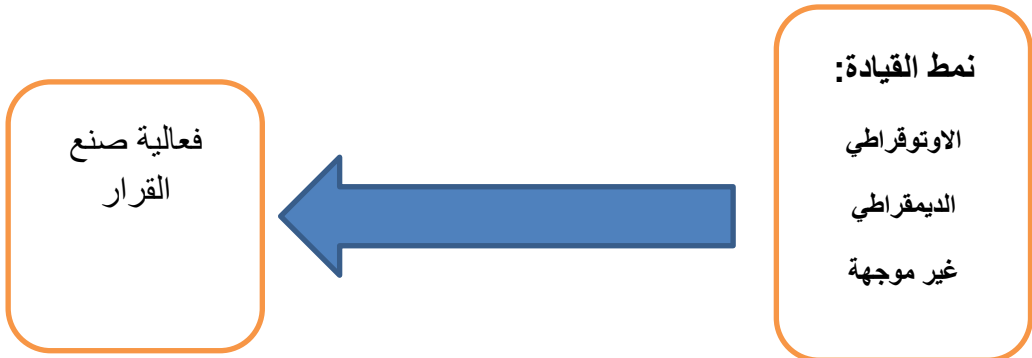
الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر لنمط القيادة الأوتوقراطية في فاعلية صنع القرار في شركة سيريتل.
2. يوجد أثر لنمط القيادة الديمقراطية في فاعلية صنع القرار في شركة سيريتل.
3. يوجد أثر لنمط القيادة غير الموجهة في فاعلية صنع القرار في شركة سيريتل.

نموذج البحث ومتغيراته: Study Model and Variables

المتغير التابع

المتغير المستقل



اهداف البحث: Study Goals

يتمثل الهدف العام للدراسة في معرفة أثر نمط القيادة في فاعلية صنع القرار ويمكن تجزئة هذا الهدف العام الى الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد أثر نمط القيادة الأوتوقراطية في فاعلية صنع القرار في شركة سيرينتل.
2. تحديد أثر نمط القيادة الديمقراطية في فاعلية صنع القرار في شركة سيرينتل.
3. تحديد أثر نمط القيادة غير الموجهة في فاعلية صنع القرار في شركة سيرينتل.

أهمية البحث: Study Importance

• الأهمية الاكاديمية:

تكتسب دراستنا الحالية أهميتها الاكاديمية من خلال محاولتها صياغة اطار مفاهيمي شامل لأنماط القيادة كما تعد امتدادا للدراسات السابقة التي ناقشت الموضوعين الأنماط القيادية وفاعلية صنع القرار والتي تمثل احدى الاسهامات الفكرية والوصفية وتوفر مرجعاً إضافياً متخصصاً في علوم الإدارة العامة وإدارة الاعمال.

• الأهمية العملية:

يساعد بحثنا الحالي مدراء منظمات الاعمال من خلال معرفة أنماط القيادة المختلفة فضلا عن كونه يقدم لهم اطارا مفاهيميا شاملا عن هذا المصطلح ويوضح اليات الاستفادة منه بطريقة علمية منهجية بعيدة عن التهويل او الإنقاص وبذلك يستطيع مدراء منظمات الاعمال تحديد الالية التي يمكن من خلالها اتخاذ نمط قيادي مناسب ضمن المنظمة كما ان البحث يقدم نموذجا جاهزا للاستفادة من اثر نمط القيادة في فاعلية صنع القرار.

فلسفة البحث ومنهجيته: Philosophy and Methodology of the study

بما ان مشكلة بحثنا بمتغيريها تعبر عن ظواهر واحداث موجودة سوف يستخدم الباحث الفلسفة الوضعية ولان الغوص في تفاصيل المشكلة سوف يتم من خلال عرض الدراسات السابقة ونتائجها بناء على ذلك سوف نستخدم المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي في وصف أنماط القيادة الموجودة وثم التحليلي في تحليل الأثر الذي تلعبه نمط القيادة في فاعلية صنع القرار، أي يعتمد البحث على الفلسفة الوضعية والمنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي.

مجتمع وعينة البحث: Society and Sample Research

يتمثل مجمع البحث وعينته بالعاملين في شركة سيريتل فرع المزة البالغ عددهم 76 عامل وعاملة وسيبتم توزيع الاستبانة عليهم.

حدود البحث: The Limits of the study

الحدود المكانية: شركة سيريتل فرع المزة البالغ عددهم 76 عامل وعاملة وسيبتم توزيع الاستبانة عليهم

الحدود الزمانية: بدأت الدراسة في 2023

الحدود العلمية:

المتغير المستقل: نمط القيادة بأنواعها (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة غير الموجهة)

المتغيرات الفرعية: نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة غير الموجهة.

المتغير التابع: فاعلية صنع القرار.

الإطار النظري

أولاً: الانماط القيادية

1. مفهوم القيادة:

على الرغم من وجود العديد من الدراسات والكتب حول موضوع القيادة إلا أنه لا يوجد تعريف متفق عليها، بل زادت التعاريف بتباين وجهات النظر التي تم تناول موضوع القيادة منها إذ يعتمد التعريف على السياق الذي تطبق القيادة فيه، فقد تكون القيادة مطبقة في وظائف تنطوي على درجة عالية من الدقة والثقة والحساسية والخبرة الفنية، ومنه ستكون مختلفة عن القيادة المطبقة في الوظائف الإدارية البسيطة (Dess, Picken, 2000, p21)

فالقيادة: لغةً مشتقة من الفعل (قاد) أي سار في المقدمة، اما leadership فهي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل agree بمعنى يفعل او يقوم بمهمة ما. وقد ارتبطت القيادة قديماً بالجانب العسكري ، وفي هذا الاطار عرفت على انها: علاقة تقوم على السلطة بين القائد والاتباع ، فالقادة لديهم القوة التي يستخدمونها للتأثير في الاتباع القيادة: هي علاقة بين القائد واتباعه الذي يستخدم نفوذه للتأثير على سلوكيات الاتباع لتحقيق اهداف المنظمة (التزه، 2016، ص 245).

كما تعرف بأنها أسلوب توجيه وتنفيذ الخطط وتحفيز الافراد، بناء على فلسفة القائد وشخصيته وخبرته، فهو السبيل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمرووسين وذلك يعتمد على الظروف السائدة (LUHANA, 2014,p13)

وكما تعرف القيادة على انها: الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرووسين ليربطوا به بين تحقيق اهداف المنظمة واهداف الفرد وهي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة في اثناء تفاعله مع غيره من افراد المجموعة، وهي في مجملها تحمل مسؤولية تجاه المجموعة (العدلوني، 2000، ص 18).

2. أنواع الأنماط القيادية :

لقد تعددت أنماط القيادة تبعاً لوجهات النظر التي ينظر بها الباحثون إلى هذه الأنماط ومن خلال نظريات القيادة المختلفة التي يعتمد عليها في دراسة هذه الأنماط وهناك تصنيفات متعددة للقيادة والتصنيف الشائع والغالب بالنسبة لأنماط القيادة يستند على أساس طريقة أسلوب استخدام القائد للسلطة الممنوحة له، وطريقته في التأثير ولقد تم تقسيم أنماط القيادة وفقاً لاعتبارات مختلفة يمكن إجمالها فيما يلي (النبية، 2011، ص80):

• النمط القيادي الاوتوقراطي (مخلاقي، 2008، ص24):

إن أهم السمات المميزة للقائد الاوتوقراطي تتمثل في اتخاذ من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز الأعمال، إذ يركز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بسلطة إصدار الأوامر والتعليمات، التي تتناول كافة التفاصيل الصغيرة والكبيرة ويصر على طاعة المرؤوسين لأوامره.

وأن المدير الاوتوقراطي يستمد قوته في إصدار القرارات من السلطة الرسمية الممنوحة له، وبحكم مركزه في التنظيم الإداري، ويغزو هذا النوع من القادة الإداريين إدارته إلى نفسه بغض النظر عن الأشخاص المنفذين حينما تظهر نتائج إيجابية لقراراته المختلفة، وإذا ما تمخض عن هذه القرارات نتائج سلبية فإنه يلقي اللوم على مرؤوسيه ويصفهم بالإهمال؛ فهو أسلوب تسلطي يعتمد على تركيز السلطة بيد القائد واستعمال القوة من الموقع الرسمي واتباع الأسلوب الهجومي في التعامل مع المرؤوسين (2004,381، Daft)

• النمط الديمقراطي (كنعان، 2009، ص 98):

إن المبدأ الأساسي الذي تعتمده الإدارة الديمقراطية هو مبدأ احترام شخصيات الافراد والمشاركة الجماعية لاتخاذ القرار، وتنفيذه إطلاقاً من فكرة أساسية هي أن تعدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصائبة من العقل الواحد السوي، فلا تكن مهمة الإدارة

في ضوء هذا المفهوم بل هي مهمة مشتركة يسهم في أدائها جميع العاملين ويتولى القائد هنا تنفيذ مهامه التي تكون علاقات إيجابية مع العاملين، تتم عن التعاون الفعال وتشمل المبادرة والحماس وتدعو إلى الألفة الاحترام المتبادل.

وتعتبر القيادة الديمقراطية قيادة إنسانية وجماعية تضمن التقاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم كنموذج في تحقيق ذواتهم، ويعبر عن طموحاتهم المشروعة بإطار من الولاء والإخلاص والتفاني، ويتصرف في جميع أعماله بما يعمق لديهم صورة الإخلاص والتفاني للمصالح الجماعية، ويعمل هذه المبادئ جاهدا على خلق قيادات جديدة من ضمن أعضاء المجموعة نفسها.

• النمط القيادة غير الموجهة (الترسلي) (درويش، تكلا، 1998، ص91)

يطلق هذا النمط القيادي لتسميات كثيرة منها: القيادة الحرة والقيادة المنطلقة أو القيادة الفوضوية أو القيادة غير الموجهة، أو قيادة إطلاق العنان أو نمط ترك الحبل على الغارب. و يعود أصل القيادة الترسيلية إلى حركة عدم التدخل، التي قام بها التجار أو الاقتصاديون الاوربيون في نهاية القرون الوسطى لمقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية إلا بمقدار ما يكون ذلك التدخل ضروريا لصيانة الأمن، وحقوق الملكية الشخصية، وانتقلت تلك الفكرة إلى القيادة الإدارية في المؤسسات الخاصة، وأصبح القائد حسب هذا النمط يلعب دور الوسيط ويتصف بالسلبية، والتسامح و التودد تجاه اتباعه في اتخاذ القرارات، فالقائد من هذا النوع أخذ يقوم بدور ثانوي، في التوجيه او لإرشاد والتأثير في الآخرين.

ويغلب على هذا النمط طابع الفوضى وسلبية القائد حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو اجراءات، ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا يعطي توجيهاته أو إشارة للعاملين إطلاقا، إلا إذا طلب منه ذلك فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف او للعمل دون أي تدخل من جانب القائد.

ثانياً: صنع القرار

1. فاعلية القرار:

الفاعلية تقيس درجة تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة. ولكي يتصف القرار بالفاعلية لابد من توافر المقومات الأساسية التالية (عزيزي، بوفروم، 2010، ص 3) :

1. القانونية: يجب ان يتم القرار طبقا للشروط المعمول بها.
2. الكفاءة: تعني تحقيق الأهداف بأفضل شروط، سواء كانت هذه الشروط تتعلق بالكمية المطلوبة او الكيفية او التكلفة او الزمن او غير ذلك.
3. الابداع والتطوير: هذا الشرط يضمن استمرارية المؤسسة في المستقبل، ولا يقتصر على مجرد ضمان كفاءتها في الحاضر، بالإضافة الى ان فاعلية قراراتها تتوقف على مدى قدرتها على ضمان هذا الطلب.
4. السلامة: القرار الفعال هو الذي يهتم بمطلب السلامة، والتي قد تكون في بعض الأحيان في غاية الأهمية، حيث ان تجاهلها يؤدي الى عواقب وخيمة.
5. القبول: القبول له جانبان: الجانب الأول يتعلق بقبول العاملين في المؤسسة للقرار ورد فعلهم المحتمل، وقبولهم للقرار يمثل اهم الشروط للالتزام بتنفيذه وتأييده والدفاع عنه، والجانب الثاني يتعلق بقبول المجتمع للقرار خاصة الفئات المتأثرة به. فاستمرارية المؤسسة وفاعلية قراراتها تعتمد على مدى تقبل البيئة لها.

2. تعريف عملية صنع القرار:

قبل التطرق إلى تعريف عملية صنع القرار سيتم تعريف كل من القرار واتخاذ القرار كما يلي: يعرف القرار بأنه: نتاج عملية المفاضلة أو المقاربة بين البدائل المقترحة، وهو بالتالي يعبر عن أفضل الحلول أو في بعض الأحيان أكثر البدائل أمثلية وتحقيقا للعائد المتوقع في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد (ياسين، 2010، ص16).

كما يعرفها هاريسون في كتابه عملية اتخاذ القرارات الإدارية بأنها: إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن أن يتبناها. ويشير إليها في مكان آخر بقوله: إن صنع القرار هو لحظة اختبار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لصانع القرار (الرب، 2005، ص360).

مما سبق يمكن تعريف عملية صنع القرار بأنها عملية الإدراك الكامل للبدائل المتاحة وإمكانية المفاضلة بينها واختيار أفضلها لتحقيق أهداف المؤسسة والعمل على تنفيذه ومتابعته.

3. أنماط عملية صنع القرار:

• نمط المشاركة في عملية صنع القرار (الكلادة، 2008، ص148):

تعد عملية توسيع دائرة صنع القرار ليشمل غير القادة من العاملين والمرؤوسين، وتبادل الآراء معهم، واستشارتهم، والاستفادة من توصياتهم واقتراحاتهم، من الممارسات الإدارية الجديدة التي فرضها التطور الذي طرأ على الإدارة الحديثة بما في ذلك التطور التقني، وحول مبدأ اشراك المرؤوسين في صنع القرارات.

• نمط التفويض في عملية صنع القرار (الرصيفي، 2006، ص142):

إن بعض المدراء يرون أن عملية التفويض لا تستحق المخاطرة، وبعضهم قد سبق أن أخفق في إجراء هذه السياسة، لذلك فهو غير مستبعد لخوضها مرة أخرى، والمدراء الذين يفكرون بهذه الطريقة إما أنهم لا يدركون فوائد هذه السياسة أو أنهم لا يعرفون سبل تحقيقها بنجاح، فالتفويض كإحدى المهارات التي يقوم بها المدير الناجح تمتاز بأن لها أصول وقواعد وكذلك مراحل، وتتصف بأنها سيف ذو حدين أي لها سلبيات وإيجابيات.

الإطار العملي

المعالجة الإحصائية للبيانات :

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة البيانات حيث قام الباحث بتفريغ البيانات (استجابات العينة) حسب كل سؤال من الأسئلة وتم إعطاء العديد من الإجابات درجات استجابة بمقياس ليكرت الخماسي وتم القيام بحساب تجميع المقياس في كل محور من محاور الدراسة و تم الحصول على قيمة المتوسط الحسابي والنسبة لكل عبارة من عبارة المحاور وإجراء التحليل عليها حيث تضمن التحليل ما يلي:

- أ-النسب المئوية والتوزيعات التكرارية (الدراسة الوصفية) والوزن النسبي .
- ب-اختبار العينة الاحادية T TEST .
- ت-اختبارات الصدق والثبات
- ث-الانحدار الخطي البسيط

ثبات وصدق أداة الدراسة:

■ صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين متخصصين في (علم إدارة الأعمال، والإحصاء) ، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2- الثبات /معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0 - 1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول.

نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المتغير	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
نمط القيادة الأوتوقراطي	6	0.646
نمط القيادة الديمقراطي	6	0.931
(نمط القيادة الحرة - غير الموجه	6	0.918
فاعلية صنع القرار	6	0.710

أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت جيدة ومرتفعة وتراوحت 0.71-0.93 وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

■ صدق الاتساق الداخلي " Internal Validity "

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: "مدى اتساق كل عبارة من عبارات المقياس مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجالات للمقياس، والدرجة الكلية للمحور نفسه وكانت النتائج كالتالي:

1) محور (نمط القيادة الأوتوقراطي)

جدول معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات محور (نمط القيادة الأوتوقراطي) و الدرجة الكلية للمحور

Correlations

نمط القيادة الأوتوقراطي		
.571**	Correlation Coefficient	يتردد المدير أو رئيس قسمي في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.750**	Correlation Coefficient	يعتمد المدير أو رئيس قسمي على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين
0.000	Sig. (2-tailed)	
.505**	Correlation Coefficient	يتقيد المدير أو رئيس قسمي بحرفية الأنظمة والتعليمات
0.000	Sig. (2-tailed)	
.425**	Correlation Coefficient	يجبر المدير او رئيس قسمي الموظفين على القيام بإعمال ليست من اختصاصهم وارغامهم على ذلك
0.000	Sig. (2-tailed)	
.653**	Correlation Coefficient	يضع المدير أو رئيس قسمي خطة العمل والكيفية التي يجب التنفيذ بها.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.682**	Correlation Coefficient	لا يبدي المدير او رئيس قسمي أي اهتمام بالنواحي الاجتماعية والانسانية الصعبة لدى الموظفين .
0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (نمط القيادة الأوتوقراطي) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % تراوحت بين 0.42 و 0.75 وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

(2) محور (نمط القيادة الديمقراطي)

جدول معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (نمط القيادة الديمقراطي) و الدرجة الكلية للمحور

Correlations

نمط القيادة الديمقراطي		
.809**	Correlation Coefficient	يراعي المدير أو رئيس قسمي قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم
0.000	Sig. (2-tailed)	
.834**	Correlation Coefficient	يشجع المدير أو رئيس قسمي العاملين على الابداع
0.000	Sig. (2-tailed)	
.816**	Correlation Coefficient	يشجع المدير او رئيس المناقشة الجماعية لأساليب العمل.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.891**	Correlation Coefficient	يفوض المدير او رئيس قسمي سلطة اتخاذ القرار ويهتم بنتائج الاعمال اكثر من اهتمامه بالتفاصيل .
0.000	Sig. (2-tailed)	
.839**	Correlation Coefficient	يدعم المدير أو رئيس قسمي اسلوب فرق العمل في انجاز الاعمال
0.000	Sig. (2-tailed)	
.830**	Correlation Coefficient	يظهر المدير أو رئيس قسمي مرونة في تعامله مع العاملين .
0.000	Sig. (2-tailed)	

Spearman's rho

يوضح الجدول أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور(نمط القيادة الديمقراطي) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % تراوحت بين 0.81 و 0.89 وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

(3) محور (نمط القيادة الحرة – غير الموجه)

جدول معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (نمط القيادة الحرة – غير الموجه) و الدرجة الكلية للمحور

Correlations

نمط القيادة (الحرة – غير الموجه)			Spearman's rho
.788**	Correlation Coefficient	يوافق المدير أو رئيس قسمي على الأساليب التي يختارها العاملون لإنجاز أدائهم.	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.821**	Correlation Coefficient	يترك المدير أو رئيس قسمي للعاملين الواجبات التي تتناسب مع قدراتهم.	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.881**	Correlation Coefficient	يفوض المدير أو رئيس قسمي كل صلاحياته الإدارية للعاملين	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.807**	Correlation Coefficient	يتجنب المدير أو رئيس قسمي التدخل في حل النزاعات بين العاملين	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.772**	Correlation Coefficient	يسمح المدير أو رئيس قسمي بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.764**	Correlation Coefficient	يسهل المدير أو رئيس قسمي سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات ولا يتدخل الا عند الطلب منه	
0.000	Sig. (2-tailed)		

يوضح الجدول أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (نمط القيادة الحرة – غير الموجه) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% تراوحت بين 0.76 و 0.88 وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

(4) محور (فعالية صنع القرار)

جدول معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (فعالية صنع القرار) و
الدرجة الكلية للمحور

Correlations

فعالية صنع القرار			Spearman's rho
.655**	Correlation Coefficient	يتم مشاركة رؤساء الأقسام في إصدار القرارات.	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.635**	Correlation Coefficient	تحرص إدارة الشركة على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لصنع القرارات.	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.677**	Correlation Coefficient	تستعين الشركة بالأساليب التقنية الحديثة في صنع القرار و اتخاذه	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.730**	Correlation Coefficient	يتوفر لدى إدارة الشركة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.387**	Correlation Coefficient	تؤدي عملية المشاركة في اتخاذ القرار الى تحسين و تنسيق الاتصال بين المرؤوسين	
0.001	Sig. (2-tailed)		
.544**	Correlation Coefficient	تساعد المشاركة في صنع القرار في ايجاد علاقات ايجابية في جميع المستويات التنظيمية	
0.000	Sig. (2-tailed)		

يوضح الجدول أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (فعالية صنع القرار) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % تراوحت بين 0.38 و 0.73 وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	30	39.5
أنثى	46	60.5
Total	76	100.0

توزعت عينة الدراسة حسب الجنس إلى 60.75 ذكور و 39.5% إناث.

2. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
ثانوية/معهد	15	19.7
جامعية	40	52.6
دراسات عليا	21	27.6
Total	76	100.0

توزعت عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي للمبحوث إلى 52.6% لمن هو حاصل على المرحلة الجامعية و 27.6% للماجستير والدكتوراه (دراسات عليا) فيما نسبة من هو حاصل على الثانوية/معهد 19.7% .

3. توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

العمر	العدد	النسبة %
اقل من 30 سنة	12	15.8
من 30 - 40 سنة	38	50.0
من 40-50 سنة	26	34.2
Total	76	100.0

توزعت عينة الدراسة حسب الفئة العمرية إلى لفئة من 30-40 سنة بنسبة مرتفعة 50.0 % يليها الفئة 40-50 سنة بنسبة 34.2 % و يليها الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 15.8 %.

4. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
اقل من 5 سنوات	28	36.8
من 5-10 سنوات	32	42.1
من 10-15 سنة	16	21.1
Total	76	100.0

توزعت عينة الدراسة حسب فئات الخبرة إلى 36.8 % للفئة اقل من 5 سنوات ، و الفئة من 5-10 سنوات بنسبة 42.1 % ، ثم الفئة من 10-15 سنوات بنسبة 21.1

5. توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

جدول توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

النسبة %	العدد	
60.5	46	عمل فني
39.5	30	عمل اداري
100.0	76	Total

من حيث طبيعة العمل 60.5 % عمل فني / تسويق / HR مبيعات / خدمات و 39.5 % اداري

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة:

- المؤشرات الاحصائية لمحاور الانماط القيادية وفاعلية صنع القرار:

تم اجراء العمليات الاحصائية والاختبارات لمتغيرات لمحاور الانماط القيادية وفاعلية صنع القرار والذي من خلاله يمكن الاجابة عن تساؤلات الدراسة :

التساؤل الرئيسي الأول:

ما هو مستوى توفر انواع الأنماط القيادية لدى شركة سيريتل حسب اراء العينة؟

يتفرع عن التساؤل الرئيسي الأول التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى توفر نمط القيادة الأوتوقراطي كأحد أنماط القيادة لدى شركة

سيريتل المعتمد حسب اراء العينة؟

لمعرفة مستوى اعتماد نمط القيادة الأوتوقراطي كأحد أنماط القيادة لدى شركة سيريتل ، فقد تم قياس هذا المحور من خلال عبارات عددها (6) تبرز هذه التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول احصاءات ومتوسطات والوزن النسبي لمتغيرات المحور (القيادة الأوتوقراطي)
حسب آراء عينة الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة المعنوية
يتردد المدير أو رئيس قسمي في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين.	2.38	1.03	-5.22	48	0.000
يعتمد المدير أو رئيس قسمي على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين	2.16	1.24	-5.90	43	0.000
يتقيد المدير أو رئيس قسمي بحرفية الأنظمة والتعليمات	3.88	0.99	7.74	78	0.000
يجبر المدير او رئيس قسمي الموظفين على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم وارغامهم على ذلك	3.57	1.05	4.71	71	0.000
يضع المدير أو رئيس قسمي خطة العمل والكيفية التي يجب التنفيذ بها.	3.63	0.91	6.07	73	0.000
لا يبدي المدير او رئيس قسمي أي اهتمام بالنواحي الاجتماعية والانسانية الصعبة لدى الموظفين .	2.82	1.05	-1.52	56	0.132
نمط القيادة الأوتوقراطي	3.07	0.63	0.99	61	0.327

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس نمط القيادة الأوتوقراطي كأحد أنماط القيادة لدى شركة سيريتل قد بلغ (3.07) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (61%) والذي يقابل مستوى تقييم وسط، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60 %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.63) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، ومستوى الدلالة الاحصائية 0.327 هو أكبر من 0.05 فالتقييم غير دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 % . أي أن لا يوجد اجماع حول توفر النمط القيادة الاتوقراطي حسب اراء عينة الدراسة أي حالة حياد.

2. ما هو مستوى توفر القيادة الديموقراطي كأحد أنماط القيادة لدى شركة

سيريتل المعتمد حسب اراء العينة؟

لمعرفة مستوى اعتماد نمط القيادة الديموقراطي كأحد أنماط القيادة لدى شركة سيريتل ، فقد تم قياس هذا المحور من خلال عبارات عددها (6) تبرز هذه التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول احصاءات ومتوسطات والوزن النسبي لمتغيرات المحور (القيادة
الديموقراطي) حسب آراء عينة الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة المعنوية
يراعي المدير أو رئيس قسمي قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم	4.04	0.76	11.98	81	0.000
يشجع المدير أو رئيس قسمي العاملين على الابداع	3.92	0.80	10.09	78	0.000
يشجع المدير او رئيس المناقشة الجماعية لأساليب العمل.	3.99	0.70	12.25	80	0.000
يفوض المدير او رئيس قسمي سلطة اتخاذ القرار ويهتم بنتائج الاعمال اكثر من اهتمامه بالتفاصيل .	3.45	0.94	4.13	69	0.000
يدعم المدير أو رئيس قسمي اسلوب فرق العمل في انجاز الاعمال	3.99	0.81	10.64	80	0.000
يظهر المدير أو رئيس قسمي مرونة في تعامله مع العاملين .	3.91	0.80	9.86	78	0.000
نمط القيادة الديموقراطي	3.88	0.69	11.07	78	0.000

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس نمط القيادة الديمقراطي كأحد أنماط القيادة لدى شركة سيريتل قد بلغ (3.88) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (78%) والذي يقابل مستوى تقييم عالي، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60 %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.69) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، ومستوى الدلالة الاحصائية 0.000 هو أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 % . أي أن هناك اجماع حول توفر وتبني النمط القيادة الديمقراطي في الشركة حسب اراء عينة الدراسة.

3. ما هو مستوى توفر نمط القيادة الحرة - غير الموجه كأحد أنماط

القيادية لدى شركة سيريتل المعتمد حسب اراء العينة؟

لمعرفة مستوى اعتماد نمط القيادة الحرة - غير الموجه كأحد أنماط القيادة لدى شركة سيريتل ، فقد تم قياس هذا المحور من خلال عبارات عددها (6) تبرز هذه التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول احصاءات ومتوسطات والوزن النسبي لمتغيرات المحور (نمط القيادة الحرة - غير الموجه) حسب آراء عينة الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة المعنوية
يوافق المدير أو رئيس قسمي على الأساليب التي يختارها العاملین لإنجاز أدائهم.	3.70	1.05	5.81	74	0.000
يترك المدير أو رئيس قسمي للعاملین الواجبات التي تتناسب مع قدراتهم.	3.76	0.89	7.45	75	0.000
يفوض المدير أو رئيس قسمي كل صلاحياته الإدارية للعاملین	3.87	0.88	8.56	77	0.000
يتجنب المدير أو رئيس قسمي التدخل في حل النزاعات بين العاملین	4.07	1.00	9.31	81	0.000
يسمح المدير أو رئيس قسمي بالاجتهاد الشخصي للعاملین في حل المشكلات	3.78	0.96	6.94	76	0.000
يسهل المدير أو رئيس قسمي سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات ولا يتدخل الا عند الطلب منه	4.09	0.79	12.11	82	0.000
(نمط القيادة الحرة - غير الموجه	873.	0.79	9.73	78	0.000

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس نمط القيادة الحرة - غير الموجه كأحد أنماط القيادة لدى شركة سيريتل قد بلغ (3.87) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (78%) والذي يقابل مستوى تقييم عالي، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60 %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.79) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، ومستوى الدلالة الاحصائية 0.000 هو أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 % . أي أن هناك اجماع حول توفر وتبني نمط القيادة الحرة - غير الموجه في الشركة حسب اراء عينة الدراسة.

التساؤل الرئيسي الثاني

ما هو مستوى قياس فاعلية صنع القرار لدى شركة سيريتل حسب اراء العينة؟

لمعرفة مستوى قياس فاعلية صنع القرار لدى شركة سيريتل ، فقد تم قياس هذا المحور من خلال عبارات عددها (6) تبرز هذه التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول الاحصاءات ومتوسطات والوزن النسبي لمتغيرات المحور قياس فاعلية
صنع القرار لدى شركة سيريتل) حسب آراء عينة الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدالة المعنوية
يتم مشاركة رؤساء الأقسام في إصدار القرارات.	3.08	1.04	0.66	62	0.511
تحرص إدارة الشركة على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لصنع القرارات.	3.47	0.93	4.44	69	0.000
تستعين الشركة بالأساليب التقنية الحديثة في صنع القرار و اتخاذه	3.32	1.17	2.36	66	0.021
يتوفر لدى إدارة الشركة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات	3.36	0.96	3.22	67	0.002
تؤدي عملية المشاركة في اتخاذ القرار الى تحسين و تنسيق الاتصال بين المرؤوسين	3.66	0.87	6.57	73	0.000
تساعد المشاركة في صنع القرار في ايجاد علاقات ايجابية في جميع المستويات التنظيمية	3.74	0.81	7.97	75	0.000
فاعلية صنع القرار	3.44	0.62	6.14	69	0.000

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس فاعلية صنع القرار لدى شركة سيرينتل قد بلغ (3.44) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (69%) والذي يقابل مستوى تقييم عالي، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60 %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.62) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، ومستوى الدلالة الاحصائية 0.000 هو أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 % . أي أن هناك اجماع حول أهمية واعتماد عبارات المتعلقة بفاعلية صنع القرار لدى شركة سيرينتل وبشكل ايجابي حسب اراء عينة الدراسة.

فرضيات البحث: Study Hypotheses

الفرضية الفرعية الأولى:

1. يوجد أثر لنمط القيادة الديمقراطية في فاعلية صنع القرار.

جدول دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (نمط القيادة الديمقراطي) والتابع (فاعلية صنع القرار)

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	R Model
0.60182	0.058	0.070	0.265 ^a	1

Predictors: (Constant), نمط القيادة الديمقراطي

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 26.5% وأيضاً لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 7.0% مما يعني ان المتغير المستقل (نمط القيادة الديموقراطي) استطاع أن يفسر 7.0% فقط من التغيرات الحاصلة في التابع (فاعلية صنع القرار) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

جدول تحليل التباين للنموذج ككل للفرضية الاولى

ANOVA^a

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.021 ^b	5.604	2.030	1	2.030	Regression
		0.362	74	26.802	Residual 1
			75	28.832	Total

Dependent Variable: فاعلية صنع القرار

Predictors: (Constant), نمط القيادة الديمقراطي

يظهر لنا الجدول تحليل التباين قيم مجاميع المربعات و درجات الحرية الخاصة بكل مجموع بالإضافة إلى متوسطي مربعات الخطأ والبواقي، حيث يمكن من خلاله التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=5.60$ و معنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.021) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$. مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الاحصائية قوية و دالة احصائياً.

الجدول يبين قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
0.000	6.378		0.395	2.517	(Constant)
0.021	2.367	0.265	0.100	0.237	1 نمط القيادة الديمقراطي

Dependent Variable: فاعلية صنع القرار

ومن خلال الجدول نجد أن المتغير المستقل في هذا النموذج حسب نموذج $t=8.2$ والدالة المعنوية $Sig<0.05$ حيث قيمتها $Sig=0.021$ وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين نمط القيادة الديمقراطي وبين فاعلية صنع القرار لدى العاملين في شركة سيريتل.

ويمكن وضع معادلة الانحدار المقدره هي:

$$\text{فاعلية صنع القرار} = 2.51 + (0.237) \text{ (نمط القيادة الديمقراطي)}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في نمط القيادة الديمقراطي بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.23 وهو تزايد إيجابي على فاعلية صنع القرار.

نتيجة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين نمط القيادة الديمقراطي وبين فاعلية صنع القرار حسب تقييم العاملين في شركة سيريتل.

الفرضية الفرعية الثانية:

2. يوجد أثر لنمط القيادة الأتوقراطية في فاعلية صنع القرار.

جدول دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (نمط القيادة الأتوقراطية) والتابع (فاعلية صنع القرار)

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.62316	-0.010	0.003	0.057 ^a	1

Predictors: (Constant), نمط القيادة الأتوقراطي

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته مقبولة 5.7% وأيضا لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 0.3% ضعيفة مما يعني ان المتغير المستقل (القيادة الأتوقراطية) استطاع أن يفسر 0.3% فقط من التغيرات الحاصلة في التابع (فاعلية صنع القرار) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

جدول تحليل التباين للنموذج ككل الفرضية الثانية

ANOVA^a

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.622 ^b	0.245	0.095	1	0.095	Regression 1
		0.388	74	28.736	Residual
			75	28.832	Total

Dependent Variable: فاعلية صنع القرار

Predictors: (Constant), نمط القيادة الأتوقراطي

يظهر لنا الجدول تحليل التباين قيم مجاميع المربعات و درجات الحرية الخاصة بكل مجموع بالإضافة إلى متوسطي مربعات الخطأ والبواقي، حيث يمكن من خلاله التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F = 0.24$ و معنوية الدلالة الحسابية ($Sig = 0.622$) وهي أكبر من المعنوية الدلالة القياسية $sig = 0.05$. مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الاحصائية غير دالة احصائياً. ونتيجة

لا يوجد أثر لنمط القيادة الأتوقراطية في فاعلية صنع القرار.

الفرضية الفرعية الثالثة:

3. يوجد أثر لنمط القيادة الحرة - غير الموجه في فاعلية صنع القرار.

جدول دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (نمط القيادة الحرة - غير الموجه) والتابع (فاعلية صنع القرار)

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.57708	0.134	0.145	0.381 ^a	1

Predictors: (Constant). نمط القيادة الحرة - غير الموجه

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 38.1% وأيضاً لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 14.5% مما يعني ان المتغير المستقل (نمط القيادة الحرة - غير الموجه) استطاع أن يفسر 14.5% فقط من التغيرات الحاصلة في التابع (فاعلية صنع القرار) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

جدول تحليل التباين للنموذج ككل للفرضية الثالثة

ANOVA^a

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.001 ^b	12.575	4.188	1	4.188	Regression 1
		0.333	74	24.644	Residual
			75	28.832	Total

Dependent Variable: ا.فاعلية صنع القرار

Predictors: (Constant) ب.نمط القيادة الحرة - غير الموجه

يظهر لنا الجدول تحليل التباين قيم مجاميع المربعات و درجات الحرية الخاصة بكل مجموع بالإضافة إلى متوسطي مربعات الخطأ والبواقي، حيث يمكن من خلاله التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F = 12.57$ و معنوية الدلالة الحسابية $(Sig = 0.001)$ وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $sig = 0.05$. مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الاحصائية **قوية و دالة احصائياً**.

الجدول يبين قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Std. Error	B	
0.000	6.780		0.335	2.272	(Constant) 1
0.001	3.546	0.381	0.085	0.300	(نمط القيادة الحرة - غير الموجه)

Dependent Variable: ا.فاعلية صنع القرار

ومن خلال الجدول نجد أن المتغير المستقل في هذا النموذج حسب نموذج $t=3.54$ والدالة المعنوية $Sig<0.05$ حيث قيمتها $Sig=0.001$ وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين نمط القيادة الحرة - غير الموجه وبين فاعلية صنع القرار لدى العاملين في شركة سيريتل.

ويمكن وضع معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{فاعلية صنع القرار} = 2.27 + (0.300) \times (\text{نمط القيادة الحرة - غير الموجه})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في نمط القيادة الحرة - غير الموجه بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.30 وهو تزايد إيجابي على فاعلية صنع القرار .

نتيجة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين نمط القيادة الحرة - غير الموجه وبين فاعلية صنع القرار حسب تقييم العاملين شركة سيريتل.

• الفرضية الأساسية:

يوجد أثر لنمط القيادة في فاعلية صنع القرار.

يعد الانحدار الخطي المتعدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين الظواهر موضوع البحث وهنا تم تطبيق الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise والذي يعمل على تحديد نموذج يحوي على المتغيرات الأكثر تأثيرا ويخرج من النموذج الاضعف وتم وضع (الانماط الثلاث) (الاتوقراطي، الديموقراطي، نمط القيادة الحرة - غير الموجه) معا وحصلنا على ما يلي:

جدول دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الانماط الثلاث)
والتابع (فاعلية صنع القرار)

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.57708	0.134	0.145	0.383 ^a	1

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 38.3% وأيضاً لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 14.6% مما يعني ان المتغير المستقل (الانماط الثلاث) استطاع أن يفسر 14.6% فقط من التغيرات الحاصلة في التابع (فاعلية صنع القرار) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

جدول تحليل التباين للنموذج ككل للفرضية الرئيسية

ANOVA^a

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.001 ^b	12.585	4.188	1	4.188	Regression 1
		0.333	74	24.644	Residual
			75	28.832	Total

Dependent Variable: افاعلية صنع القرار

Predictors: (Constant), نمط القيادة الحرة - غير الموجه

يظهر لنا الجدول تحليل التباين قيم مجاميع المربعات و درجات الحرية الخاصة بكل مجموع بالإضافة إلى متوسطي مربعات الخطأ والبواقي، حيث يمكن من خلاله التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F = 12.59$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig = 0.001$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $sig = 0.05$. مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الاحصائية قوية و دالة احصائياً.

الجدول يبين قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
0.000	6.790		0.345	2.282	(Constant) 1
0.001	3.556	0.383	0.082	0.310	(نمط القيادة الحرة - غير الموجه

Dependent Variable: .فاعلية صنع القرار

ومن خلال الجدول نجد أن المتغير المستقل في هذا النموذج حسب نموذج $t=3.54$ والدالة المعنوية $Sig<0.05$ حيث قيمتها $Sig=0.001$ لنمط القيادة الحرة - غير الوجه وخرج من النموذج الانمط الأخرى لضعف تأثيرها بوجود هذا النمط وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين نمط القيادة الحرة - غير الوجه وبين فاعلية صنع القرار لدى العاملين في شركة سيريتل.

ويمكن وضع معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{فاعلية صنع القرار} = 2.28 + (0.310) \text{ (نمط القيادة الحرة غير الوجه)}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في نمط القيادة الحرة - غير الوجه بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.31 وهو تزايد إيجابي على فاعلية صنع القرار .

نتيجة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين نمط القيادة الحرة - غير الوجه الأكثر تأثير وبين فاعلية صنع القرار حسب تقييم العاملين في شركة سيريتل.

النتائج:

1. لا يوجد مستوى توفر النمط القيادة الاتوقراطي حسب اراء عينة الدراسة في شركة سيريتل
2. يوجد مستوى توفر وتبني النمط القيادة الديموقراطي حسب اراء عينة الدراسة في شركة سيريتل
3. يوجد مستوى توفر وتبني نمط القيادة الحرة - غير الموجه حسب اراء عينة الدراسة في شركة سيريتل
4. تتوفر فاعلية صنع القرار لدى شركة سيريتل وبشكل ايجابي حسب اراء عينة الدراسة
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديموقراطي وبين فاعلية صنع القرار حسب تقييم العاملين في شركة سيريتل.
6. لا يوجد أثر لنمط القيادة الأتوقراطية في فاعلية صنع القرار حسب تقييم العاملين في شركة سيريتل.
7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة - غير الموجه وبين فاعلية صنع القرار حسب تقييم العاملين شركة سيريتل.
8. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة - غير الموجه (الأكثر تأثراً) وبين فاعلية صنع القرار حسب تقييم العاملين في شركة سيريتل.

التوصيات

1. على شركة سيرينتل الاستمرار في توفير نمط القيادة الديموقراطي نمط القيادة الحرة - غير الموجه الذي بدوره يوفر مناخ تنظيمي إيجابي في الشركة مما يحقق الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة.
2. على شركة سيرينتل تقييم أداء العاملين بموضوعية وعدالة مما يحقق العدالة التنظيمية للعاملين.
3. على شركة سيرينتل أن تنتظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات وتأخذ بعين الاعتبار مشاركتهم في هذه القرارات.
4. على شركة سيرينتل ان تسعى لتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم المشترك وتحقيق فاعلية في صنع القرارات في الشركة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. الموسوي ميمنة، عبود انوار(2020) تأثير القيادة الملهمه في ولاء التنظيمي- دراسة تطبيقية على الكليات الاهلية في محافظات الفرات الأوسط(بابل، كربلاء، النجف)-،مجلة الإدارة والاقتصاد،العراق،العدد35،المجلد9،صص(197-215).
2. عوديش جيمس(2020)، دور صفات المستشار الإداري في تعزيز عملية صنع القرارات الادارية -دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المنظمات الحكومية في مدينة دهوك، المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز،العراق،المجلد90،العدد30،صص(305-323)
3. الغامدي رمزي(2019)، درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للإدارة الذاتية وعلاقتها بمشاركة لمعلمين في صنع القرارات من وجهة نظرهم، مجلة البحث العلمي في التربية،السعودية،العدد20،صص(681-708).
4. دبون عبد، صيتي عبد(2018) دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن-حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية، الجزائر ،المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال،المجلد4،العدد3،صص 291-312
5. بن سعاد امنة، مولاي أسماء(2017) اثر النمط القيادي وعلاقات العمل على الاداء-دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز-عين تموشنت، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت-،جزائر .
6. حسون محمد(2016)، اثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية، رسالة ماجستير- كلية الاقتصاد-جامعة دمشق، سوريا.

7. التزه بسام(2016)،**السلوك التنظيمي** ، منشورات جامعة دمشق، سوريا.
8. العدلوني محمد (2000)،**القائد الفعال**، قرطبة للإنتاج الفني ، الرياض.
9. نواف كنعان(2009)،**القيادة الإدارية** ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 10.مخلاقي امل(2008)،**الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 11.درويش عبد الكريم، تكلا، ليلي(1992)،**أصول الإدارة العامة**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- 12.عزيزي وداد، بوفروم حنان(2010)،**فاعلية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية**، مكتبة عين الجامعة، الاقتصاد والبحوث الاقتصادية، مصر.
- 13.ياسين سعد(2010)،**نظم مساندة القرارات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- 14.الرب محمد(2005)،**السلوك التنظيمي**، مطبعة العشري، القاهرة.
- 15.الكلادة ، طاهر محمود (2008)،**تنمية وإدارة الموارد البشرية**، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 16.الرصيبي، محمد (2006)،**القيادة الإدارية والابداعية**، دار الفكر الجامعي، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Cerutti priscila, et al(2020)· **Leadership and Decision-making Styles: Are They Relevant for Employee Retention?**, Research on Humanities and Social Sciences,vol10,no2,brazil,p p(15-28).
2. Jabbar Muhammad et al(2020), **MEDIATING EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND DECISION-MAKING ON THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND JOB SATISFACTION**, Hamdard Islamicus ,vol xliii,no1,p p(12-29).
3. Hallo lenoie et al(2020),**Effectiveness of Leadership Decision-Making in Complex Systems**, systems, vol 8,no 5,p p(1-21).
4. Widjaya oey et al(2019), **The Effect of Leadership Style on Job Satisfaction Among HWI Lindeteves Shops, With Burnout as Mediating Variable**, *Advances in Economics, Business and Management Research*,, vol 145,p p(282-287).
5. Daft , Richard .L (2004) **organization theory and design** , 8 Edition , Thomson south-western.
6. LUHANA, S,N, 2014, **Leadership and its Management Styles**, International Journal for Research in Management and Pharmacy, Vol. 3, Issue 5, P.P 13-15.
7. Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). **Changing roles: Leadership in the 21st century**. Organizational Dynamics, 29 (4), 18–33

تأثير تنشيط المبيعات على رضا العملاء (دراسة ميدانية على عملاء شركة إيما تيل للاتصالات في اللاذقية)

الدكتورة: ديمة ماخوس

كلية: الاقتصاد جامعة: تشرين

ملخص

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى تحديد تأثير تنشيط المبيعات بوسائلها (الحسم السعري والهدية المجانية والألعاب والمسابقات، والمنتج الإضافي المجاني) في رضا العملاء في شركة إيما تيل في محافظة اللاذقية.

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، ومجموعة طرائق منها الاعتماد على البيانات الثانوية، والأولية من خلال استبانة تمّ تصميمها، وتمّ توزيعها على (711) مبحوث، استردت منها (701)، وكانت (694) استبانة صالحة للتحليل، وتكوّن مجتمع البحث من عملاء شركة إيما تيل في اللاذقية، ثمّ تمّ الاعتماد على برنامج الـ SPSS كأداة لتحليل البيانات المتوفرة. كما توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج ومنها النتيجة الرئيسية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتنشيط المبيعات بوسائلها (الحسم السعري والهدية المجانية والألعاب والمسابقات، والمنتج الإضافي المجاني) في رضا عملاء شركة إيما تيل للاتصالات في اللاذقية.

الكلمات المفتاحية: تنشيط المبيعات، الحسم السعري والهدية المجانية والألعاب والمسابقات، والمنتج الإضافي المجاني، رضا العملاء، شركة إيما تيل.

The effect of sales activation on customer satisfaction

(Field study on the customers of Imatel Telecom in Lattakia)

Abstract

The main objective of the study was to determine the effect of sales promotion by its means (price discount, free gift, games, competitions, and free additional product) on customer satisfaction in Imatel Company in Lattakia Governorate.

The researcher followed the descriptive analytical approach in her study, and a group of methods, including relying on secondary and primary data, through a questionnaire that was designed and distributed to (711) respondents, from which (701) were recovered, and (694) questionnaires were valid for analysis, and the research community consisted of clients Imatel company in Lattakia, then the SPSS program was relied on as a tool to analyze the available data.

The researcher reached a number of results:

The main result was that there was a statistically significant effect of stimulating sales by its means (price discount, free gift, games, competitions, and free additional product) in the satisfaction of Imatel Telecom's customers in Lattakia.

Keywords: sales promotion, price discount, free gift, games and contests, free add-on product, customer satisfaction, Imatel Company.

1- مقدمة Introduction:

يعتبر تنشيط المبيعات من أهم عناصر المزيج الترويجي لما يحتله من أهمية بالغة إلى جانب عناصر المزيج الترويجي كالإعلان والبيع الشخصي والعلاقات العامة. في الآونة الأخيرة عززت بعض العوامل أهمية تنشيط المبيعات بين عناصر المزيج الترويجي مثل شدة المنافسة، التطور التكنولوجي في تفعيل الأدوات المستخدمة في تنشيط المبيعات، كالكوبونات والهدايا عبر مواقع التواصل الاجتماعي، تعديل في خصائص المنتج بما يتناسب مع التغيرات السريعة لأذواق المستهلكين. حيث يعتبر كأسلوب للتأثير في المستهلكين في الحفاظ عليهم وتشجيعهم على الشراء، وتعزيز الرضا والولاء لديهم.

ومن جهة أخرى، يمتلك العملاء قدراً كبيراً من القوة، وذلك لأنهم الوحيدون الذين يملكون الحق في اتخاذ القرار بالتعامل مع المؤسسة أم لا، ونطاق وتوقيت ذلك التعامل. إذ إن كثيراً من المنظمات تفشل في الاستمرار في مزولة نشاطها، أو تتدهور مستويات أدائها ليس بسبب القصور في التصميم الداخلي أو عدم ملائمة الموقع أو تخلف التكنولوجيا، أو عدم ملائمة الخدمة، ولكن لعدم ارتقائها إلى توقعات العملاء وبالتالي عدم تحقيق رضاهم، إذ إن الأعمال لا يمكن أن تستمر بدون عملاء، ولذا فإن على المنظمات أن تدير أعمالها بالطريقة التي تكفل تحقيق رضا العملاء ومن ثم الحفاظ عليهم. لأن العناية بالعملاء يمثل المدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والطريق لزيادة الأرباح وتحقيق النمو المستمر.

لذلك فإن الغاية من الدراسة الحالية هو بيان تأثير تنشيط المبيعات أحد عناصر المزيج الترويجي في رضا العملاء في شركة إيماتيل، وخصوصاً أن هناك دراسات تناولت هذه العلاقة في الشركات والمنشآت الخدمية، مما أتاح المجال أمام الباحثة للبحث عن هذا الموضوع، نتيجة وجود قصور في الدراسات في قطاع الاتصالات في سورية، الأمر الذي تطلب دراسة هذه العلاقة في قطاع الاتصالات في شركة إيماتيل في اللاذقية، من حيث اعتمادها على الحسم السعري والهدية المجانية والألعاب والمسابقات، والمنتج الإضافي المجاني؛ من أجل تحقيق رضا العملاء وبالتالي بناء ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على شركات الاتصالات الأخرى المحلية منها، والعالمية.

2- المراجعة الأدبية والنقدية: وفيها تعرض الباحثة موجز عن الدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقة.

الدراسات العربية:

• دراسة (وحد، 2017) وهي بعنوان:

" دور أساليب تنشيط المبيعات في اتخاذ قرار الشراء: دراسة ميدانية عمى عينة من الزبائن في الأوراج مول بمدينة اللاذقية "

هدفت الدراسة إلى دراسة دور أساليب تنشيط المبيعات (العينات المجانية، الكوبونات، الخصومات، المسابقات) في اتخاذ قرار الشراء في الأوراج مول بمدينة اللاذقية. اعتمد البحث المنهج الوصفي، وتمّ تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية عن مفردات عينة البحث، والبالغ عددها (170) زبون، حيث تمّ توزيع الاستبانات عليهم واسترد الباحثة (153) استبانة كاملة وبنسبة استجابة بلغت (90%). وأظهرت النتائج أنّ أساليب تنشيط المبيعات (العينات المجانية، الكوبونات، الخصومات، المسابقات) لها تأثير إيجابي في اتخاذ قرار الشراء في الأوراج مول في مدينة اللاذقية، حيث تفسر أساليب تنشيط المبيعات مجتمعة ما نسبته (48.8%) من اتخاذ قرار الشراء. كما بينت النتائج أنّ الخصومات هي الأسلوب الأكثر تأثيراً في اتخاذ قرار الشراء ويفسر ما نسبته (62.7%)، يليه العينات المجانية وتفسر (46.6%)، يليه المسابقات وتفسر (35.8%)، يليه الكوبونات وتفسر (30.6%)، وذلك من التغيرات الحاصلة في اتخاذ قرار الشراء.

• دراسة (عيد والغزوي، 2020) وهي بعنوان:

"دور التسويق الرقمي في تحقيق الرضا العملاء: دراسة تطبيقية على مواطني دولة الكويت"

هدفت الدراسة إلى بيان دور التسويق الرقمي (ال جذب - الاستغراق - الاحتفاظ - التعلم -التواصل) في تحقيق رضا العملاء، وذلك بالتطبيق على مواطني دولة الكويت، وبيان ما إذا كانت الممارسات التسويقية الإلكترونية من خلال تحويل المنتج لرقم سترضي العميل أم أن ذلك ليس له قيمة مضافة لديه، وبذلك يحقق التسويق الإلكتروني مساهمة

كبيرة في تسهيل ودعم أعمال التجارة الإلكترونية، وتم تطبيق البحث على عينة من العملاء في السوق الكويتي من الذين يتعاملون وأولئك الذين لا يتعاملون مع ممارسات التسويق الإلكتروني في الفترة الزمنية (2018/2019)، وتمثلت وحدة المعاينة في كل عميل يتسوق بالفعل من خلال مواقع التسوق الإلكتروني، ونتج من الدراسة الميدانية رفض الفروض السبعة التي تضمنها البحث.

• دراسة (حناوي، 2021) وهي بعنوان:

" دور البيئة المادية في تحقيق رضا العميل "دراسة ميدانية على فنادق مدينة دمشق". هدفت الدراسة إلى بيان دور البيئة المادية في تحقيق رضا العميل حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وبهدف تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام أسلوب التحليل الإحصائي وذلك بتوزيع استبيان على عينة الدراسة المؤلفة من 35 فندق تم سحبهم بشكل عشوائي من الطبقات من خلال تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات ذات معنى وتم توزيع 175 استمارة بواقع خمسة استمارات في كل فندق من عينة الدراسة وكانت الاستثمارات المستردة الصالحة للتحليل 151 استمارة، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة المادية بعناصرها التالية (النظافة، الأثاث، لباس مقدمي الخدمة، الديكور) لفنادق مدينة دمشق في تحقيق رضا عملائها.

• دراسة (العبد الكريم، 2021) وهي بعنوان:

"أثر برامج تنشيط المبيعات الموجهة للمستهلكين على ثقتهم في العلامة التجارية: دراسة ميدانية في متاجر التجزئة في المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير برامج ترويج المبيعات الموجهة للمستهلكين على ثقتهم بالعلامة التجارية في متاجر البيع بالتجزئة العاملة في المملكة العربية السعودية وكذلك لمعرفة الفروق الإحصائية في متغيرات البحث وفقاً لبعض العوامل الديموغرافية. يتكون مجتمع الدراسة من متجر بيع بالتجزئة في مدينة الرياض، واستخدم في الدراسة أسلوب العينة الهادفة وبلغ (390).

تم استخدام المنهج الوصفي والاستبيان هو الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة أبرزها: أن هناك تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية لاتجاهات المستهلكين تجاه ترويج المبيعات. برامج الثقة بالعلامة التجارية

هناك أيضاً ارتباط إحصائي إيجابي بينهما يصل إلى 53% ، وقد كانت الخصومات من أكثر عروض ترويج المبيعات تأثيراً إيجابياً على الثقة في العلامة التجارية ، كما أوضحت وحدها (20%) من التغييرات في الثقة في العلامة التجارية ووجد ايضا ان هناك فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المستهلكين تجاه برامج تنشيط المبيعات تعزى لاختلاف المؤهل التعليمي واخيرا توصيات الدراسة اعادة النظر في بعض برامج التفعيل التي لا تتفاعل مع ثقة العميل تجاه العلامة التجارية واهتمامها لرفع مؤشرات السلامة في التعامل مع العلامة التجارية لارتباطها الوثيق بثقة العلامة التجارية.

الدراسات الأجنبية:

• دراسة (Szyrocka et al, 2022) وهي بعنوان:

(Analysis of Customer Satisfaction with the Quality of Energy Market Services in Poland).

العنوان باللغة العربية: (تحليل رضا العملاء عن جودة خدمات سوق الطاقة في بولندا).

بيان مدى رضا العملاء عن خدمة سوق الطاقة، تم إجراء مراجعة للأدبيات الخاصة بقضايا الجودة والقيمة في قطاع الطاقة، تم إجراء الاستطلاع في عام 2021 في بولندا مع أكثر من 2404 مشاركاً بواسطة مسح CAWI. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام أسلوب التحليل نوعي، كما تم استخدام أساليب وأدوات إدارة الجودة المختارة. أظهرت نتائج الدراسة بوضوح أن المستجيبين يتوقعون أن تصبح شركات الطاقة أكثر انخراطاً في بناء العلاقات بين العملاء والمؤسسات.

• دراسة (SE.MM, 2022) وهي بعنوان

(Impact of Service Quality on Customer Satisfaction: Case Study in Educational Institutions).

العنوان باللغة العربية: (تأثير جودة الخدمة على رضا العملاء: دراسة حالة في المؤسسات التعليمية).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير جودة الخدمة على رضا الطلاب. كانت العينة في هذه الدراسة 81 شخصاً. في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من هذه الدراسة، استخدمت الدراسة طرق التحليل الوصفي والتحليل الكمي. من نتائج البحث مع التحليل

الوصفي، يذكر أن ردود المبحوثين على متغير جودة الخدمة متفقة ومتغير رضا الطلاب متفق. بناءً على نتائج البحث مع التحليل الكمي، من المعروف أن جودة الخدمة لها تأثير إيجابي وهام على رضا الطلاب. أظهرت نتيجة اختبار التحديد أن (R2) تساوي 0.849. مما يعني أن متغير جودة الخدمة له تأثير 84.9% على رضا الطلاب. 15.1% المتبقية تتأثر بالمتغيرات التي لم يتم فحصها.

• دراسة (Kim & Jindabot, 2022) وهي بعنوان:

(Evolution of customer satisfaction in the e-banking service industry).

العنوان باللغة العربية: (تطور رضا العملاء في صناعة الخدمات المصرفية الإلكترونية).

هدفت هذه الدراسة إلى بيان كيفية تطور رضا العملاء من خلال دراسة آثار المخاطر المتصورة (المخاطر المالية ومخاطر الأداء) والقيمة المتصورة على رضا العملاء في الخدمات المصرفية الإلكترونية. تم أخذ العينات الملائمة للحصول على البيانات من المستجيبين في مواقع مناسبة (بالقرب من البنوك والأسواق ومحلات السوبر ماركت والجامعات وأماكن العمل). تم استقصاء 700 من المجيبين الذين كانوا يستخدمون الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول أو الخدمات المصرفية عبر الإنترنت في البنوك التجارية أو بنوك التجزئة في كمبوديا لملء الاستبيانات. بالإضافة إلى ذلك، تم إنشاء نتائج هذه الدراسة من خلال تحليل نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) بناءً على 546 إجابة صحيحة.

أظهرت النتائج أن القيمة المتصورة تتأثر بشكل أساسي بمخاطر الأداء، في حين أن المخاطر المالية لم تؤثر بشكل كبير على القيمة المتصورة. أخيرًا، أثرت مخاطر القيمة والأداء المتصورة بشكل كبير على رضا العملاء، باستثناء المخاطر المالية. بالإضافة إلى ذلك، على الرغم من كل من القيمة المتصورة ومخاطر الأداء التي تؤثر بشكل كبير على رضا العملاء، فإن تعزيز رضا العملاء من خلال زيادة القيمة المتصورة كان أكثر فعالية بكثير من تقليل مخاطر الأداء.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: خلصت معظم الدراسات إلى أنّ لتنشيط المبيعات كأحد عناصر المزيج الترويجي تأثيراً مهماً في رضا العملاء، وقد جاءت أهمية هذه الدراسة الحالية من حيث الاختلاف الرئيسي للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق ، وقد اختارت الباحثة تنشيط المبيعات نظراً لدوره في التأثير على رضا العملاء وتحقيقه، حيث أنّ هذه الدراسة بمجملها لم ترد في أي من الدراسات السابقة.

3- مشكلة البحث:

نظراً لرواج شركة إيماتيل في محافظة اللاذقية، وبسبب وجود أصدقاء لدى الباحثة هم عملاء لشركة إيماتيل، كذلك تعاملت الباحثة مرات عديدة مع الشركة ، فقد لوحظ وجود مؤشرات عدم رضا لدى عملاء الشركة، الأمر الذي تطلب البحث عن أسباب هذه الظاهرة والبحث عن جذور هذه المشكلة؛ التي وجدت بأن لها انعكاس وتأثير سلبي على أداء الشركة بشكل عام.

ولذلك ومن خلال دراسة استطلاعية تضمنت مقابلات أجرتها الباحثة مع عينة من العملاء بلغ عددهم 66 عميل من عملاء شركة إيماتيل فرع اللاذقية، لاحظت أنّ هناك عدم رضا من قبل عملاء الشركة عن الطرق والأساليب الترويجية التي تتبعها الشركة، وكذلك انخفاض في استخدام تنشيط المبيعات الذي يمثل عنصر مهم من عناصر المزيج الترويجي.

ولمعرفة أسباب عدم رضا العملاء توجهت الباحثة بمجموعة من الأسئلة البحثية؛ تمثلت بالآتي:

- هل يتم تقديم المنتج بالسعر الاعتيادي مع قيمة مضافة كتقديم قطعة من المنتج مجاناً؟
- هل يتم تقديم منتجات (سلع وخدمات) عرض بأسعار منخفضة نسبياً أو مجانية كحافز لشراء منتج معين من الشركة؟
- هل تتيح الشركة فرصة بدخول قرعة للحصول على جوائز معينة نظير شراء للسلع ويحدود أسعار معينة؟
- هل تقدم الشركة منتجاتها بأسعار منخفضة لتحفيز الطلب خلال فترات من العام؟

ومن خلال الأجوبة على الأسئلة خلال الدراسة الاستطلاعية، وملاحظة الباحثة قامت الباحثة بصياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما تأثير تنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل في اللاذقية؟؟

وعن هذا التساؤل تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما تأثير الحسم السعري في رضا عملاء شركة إيماتيل في اللاذقية؟

- ما تأثير الهدية المجانية في رضا عملاء شركة إيماتيل في اللاذقية؟

- ما تأثير الألعاب والمسابقات في رضا عملاء شركة إيماتيل في اللاذقية؟

- ما تأثير المنتج الإضافي المجاني في رضا عملاء شركة إيماتيل في اللاذقية؟

4- أهمية البحث وأهدافه:

تظهر أهمية الدراسة من ناحيتين:

الأهمية النظرية: تتبع أهمية هذا البحث من الناحية النظرية الأكاديمية باعتباره محاولة

لإغناء المكتبة ببحث في موضوع مهم من الناحية التسويقية يتعلق بدراسة تنشيط

المبيعات وتطبيقها على عملاء شركة إيماتيل وأثر ذلك على رضا العملاء. وذلك انطلاقاً

من أن تنشيط المبيعات أسلوب يضع العميل في مقدمة أهداف الشركة، ويؤكد على

الاهتمام في أساليب الترويج للاستحواذ على رضا العميل. كما و يعد تنشيط المبيعات

والترويج فلسفة عمل مكملة لبعضها البعض، حيث يستخدم الترويج مفاهيم وأدوات

وتقنيات تنشيط المبيعات، كما أنّ استخدام تنشيط المبيعات في الترويج من شأنه أن

يؤدي إلى زيادة الاهتمام بأداء الأعمال في الوقت المناسب ويوفر أساليب قياس أداء

الترويج، وذلك بالاعتماد على الأساليب الترويجية التي تعد الطريق الأمثل لإدراك

حاجات ورغبات وتوقعات العملاء.

الأهمية العملية:

1- إبراز أهمية ودور كلاً من (الحسم السعري والهدية المجانية والألعاب والمسابقات،

والمنتج الإضافي المجاني)، في تطبيق تنشيط المبيعات في شركة إيماتيل محل الدراسة.

2- إظهار تأثير تنشيط المبيعات (الحسم السعري والهدية المجانية والألعاب والمسابقات،

والمنتج الإضافي المجاني) في شركة إيماتيل محل الدراسة في تحقيق رضا العملاء.

3-تحفيز شركة إيماتيل في سورية على استخدام عناصر الترويج العلمية اللازمة لتطوير وتحسين أدائها وعملها في شركات الاتصالات السورية، بشكل يساهم في تحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم.

يهدف البحث بشكل أساسي إلى تحديد تأثير تنشيط المبيعات بوسائلها (الحسم سعري والهدية المجانية والألعاب والمسابقات، والمنتج الإضافي المجاني) في رضا العملاء في شركة إيماتيل في محافظة اللاذقية.

5- فرضيات البحث:

فرضية البحث الرئيسية: ينطلق البحث من فرضية رئيسة مفادها لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية. حيث يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:

1- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحسم سعري إحدى وسائل تنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية.

2- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهدية المجانية إحدى وسائل تنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية.

3- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للألعاب والمسابقات إحدى وسائل تنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية.

3- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمنتج الإضافي المجاني إحدى وسائل تنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية

6- منهجية البحث:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، ومجموعة طرائق منها الاعتماد على البيانات الثانوية، والأولية من خلال استبانة تمّ تصميمها، وتمّ توزيعها على (711) مبحوث، استردت منها (701)، وكانت (694) استبانة صالحة للتحليل، وتكون مجتمع البحث من عملاء شركة إيماتيل في اللاذقية، ثمّ تمّ الاعتماد على برنامج الـ SPSS كأداة لتحليل البيانات المتوفرة.

7- مجتمع وعينة البحث:

شمل مجتمع البحث عملاء شركة إيماتيل في محافظة اللاذقية، حيث حصلت الباحثة على عينة ميسرة من مجتمع البحث المدروس. حدود البحث: زمنية: فترة توزيع الاستبانة في عام 2023 ، ومكانية: الحدود المكانية لشركة إيماتيل للاتصالات فرع محافظة اللاذقية.

8- الإطار النظري للبحث:

ساهمت العديد من العوامل في زيادة أهمية تنشيط المبيعات كتناقص القدرة الشرائية للمستهلك وزيادة حساسيته السعرية واستجاباته الإيجابية لأنشطة تنشيط المبيعات بالإضافة إلى المنافسة الحادة في مجال زيادة الحصة السوقية بين الشركات المتنافسة والتي أصبحت تستخدم عروض المستهلك والعروض التجارية بشكل متزايد، وتناقص فعالية الحملات الإعلانية في إطار المزيج الترويجي بسبب ارتفاع كلفتها، وعليه قامت الباحثة بسبر أغوار الدراسات السابقة والاطلاع على مفاهيم وأسس تنشيط المبيعات ورضا العملاء كما يلي:

1- مفهوم تنشيط المبيعات:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بعملية تنشيط المبيعات، وفيما يلي سنتطرق أهم هذه التعاريف:

بحسب (رميل، 2015، ص34) كوتلر "يعرف تنشيط المبيعات على أنها: مجموعة من التقنيات الموجهة لدفع وتشجيع الطلب على المدى القصير، وذلك بواسطة زيادة حجم الشراء لمنتج معين أو خدمة من طرف المستهلكين أو الوسطاء التجاريين.

بحسب (حليمة، 2019، ص232) تنشيط المبيعات يعين أوجه النشاط الترويجي بخلاف الإعلان والبيع الشخصي والنشر اليت تهدف إلى إثارة اهتمام ودافعية المستهلك للشراء من خلال العديد من الوسائل، أي أنه يهدف إلى تنشيط وزيادة مبيعات المنظمة وتدعيم مجهودات رجال البيع والخطة الإعلانية للمنظمة مما يؤدي إلى زيادة فعاليتها، وما تنشيط المبيعات إلا بمثابة حوافز اقتصادية أو غير رسمية أو للتسوية تقدم سواء للموزعين أو المستهلكين بهدف المساعدة في زيادة المبيعات في الأجل القصير وزيادة اهتمامات المستهلكين بالسلعة، ذلك فإن عملية تنشيط المبيعات:

تعتبر نشاطا مكملا لكل من البيع الشخصي والإعلان ولا يمكن الاعتماد على تنشيط المبيعات بمفردها في الترويج.

تهدف إلى إحداث تأثيري مباشر وقصير الأجل على المبيعات.

وجه نشاط تنشيط المبيعات إلى المستهلكين والوسطاء ورجال البيع بالمنشأة

يستخدم نشاط تنشيط المبيعات عند انخفاض الطلب في السوق

وترى الباحثة أن تنشيط المبيعات عبارة عن أنشطة ترويجية، تهدف إلى تشجيع

المستهلكين على زيادة مشترياتهم أو استخداماتهم لمُنتجات مُعينة، وتشجيعهم

وتحفيزهم على تجربة المُنتجات وهو نهج شامل لتحليل جميع الطرق الممكنة لزيادة

إيرادات المبيعات.

2- أهمية تنشيط المبيعات:

من وجهة نظر (عبيد، 2014، ص33-34) بشكل عام يمكن تلخيص أهمية

تنشيط المبيعات بمجموعة من العوامل الداخلية وأخرى من العوامل الخارجية على النحو

التالي:

عوامل داخلية: وهي مجموعة العوامل الخاصة بالشركة والتي تدفعها الاستخدام

أسلوب تنشيط المبيعات ومن أهمها:

1 - يعتبر من أكثر الأساليب الترويجية التي تساعد على زيادة المبيعات بشكل

مباشر.

2 - من أكثر الوسائل التي تساعد على وصف المنتج المصنع بشكل دقيق

وواضح خاصةً عند الاعتماد على أسلوب العينات

3 - من أهم الوسائل التي تساعد المنظمة على التعبير عن ميزتها التنافسية

بشكل خاص أمام المنافسين الذين يمتلكون قدرة المنافسة السعرية

عوامل خارجية: وهي مجموعة العوامل المتعلقة بالسوق والتي ال تمتلك الشركة

قدرة السيطرة عليها ومنها:

1 - انخفاض الولاء للعالمة التجارية من قبل المستهلكين لصالح الحساسة

اتجاه السعر.

2 - تحول القوة البيعية من المصنعين لصالح تجار التجزئة.

3 - وجود عدد كبير من العالقات التجارية في السوق من جهة وزيادة عدد المنافسين الذين يستخدمون أسلوب تنشيط المبيعات من جهة ثانية، وهو الأمر الذي أصبح معه من المهم جدا ألي شركة أن تعتمد هذا الأسلوب في التعريف بمنتجاتها ومواجهة المنافسين.

وبناءً عليه ترى الباحثة أنّ أهمية تنشيط المبيعات تنبع من كونها أحد الأدوات الرئيسية التي تسهم في تطوير المزيج الترويجي كي يُنجز الهدف المنوط به على أكمل وجه، فبدون تنشيط المبيعات لن يكون الترويج على مستوى الكفاءة المطلوبة، وهذا سيؤدي إلى تقديم منتجات (سلع وخدمات) وخدمات مكتملة غير فعالة وغير متناسبة مع احتياجات العملاء الأمر الذي ينعكس على عدم شعور العملاء بالرضا والارتياح فضلاً عن أنّ قصور عناصر الترويج يؤدي إلى انخفاض رغبة العملاء بالتعامل مع الشركة والتوجه نحو شركات أخرى للحصول على بدائل أخرى تلبي احتياجاتهم، بالتالي سوف يدفع الشركة إلى تحمل تكاليف باهظة لجذب عملاء جدد.

3- أشكال أدوات تنشيط المبيعات:

تناولت دراسة (بوذهب وقدر، 2020، ص193-194) حسب تصنيف طارق طه (2008) لتنشيط المبيعات الى:

أ - تنشيط المبيعات موجهة للمستهلكين:

1 - القسائم: هي موجهة لجذب زبائن جدد وتمثل في تقليل السعر ولكن بطريقة تضمن عدم حدوث مشاكل مع الموزعين، عيوبها انها طريقه غير فعالة مع الذين يستخدمون المنتج فهي، كما أن المنتجون ال يضمنون وصول القسائم إلى العملاء المستهدفين.

2 - الجوائز: هي تكون أما جوائز يقوم المستهلك بدفع خدمة توصيل إلية وتقدم إما في شكل جوائز مجانية توضع غالبا بداخل العبوة بحيث يتوقع المستهلك الحصول عليها بتكرار عملية الشراء، أو جوائز نصف مجانية.

3 - العينات: وهي أداة ترويجية باهظة من خلال تقديم منتجات جديدة مجاناً إلى المستهلك لتجربة كميات صغيرة وهي وسيلة ممتازة لزيادة الطلب على السلعة من خلال تحفيز المستهلك وترغيبه بالمنتج.

4 - المسابقات: هو اختبار معلوماتي حول منتجات المنظمة ومن مزاياها هو ترسيخ الصورة الذهنية حول منتجات الشركة لدى المشاركين وبتيح هذا النوع من تنشيط المبيعات للمستهلكين الاشتراك في مسابقة.

5 - ترجيع جزء من المشتريات نقدي في صورة نقدية عند تكرار الشراء أو الشراء بكميات كبيرة، حيث يؤدي إلى تنمية الحافز الشرائي لدى المستهلك.

6 - تقديم سلع بحجم أكبر ولكن بنفس السعر لمنتج الأصلي وتعد هذه الوسيلة فعالة بالنسبة للمستهلكين الذين يتميزون بحساسيتهم السعرية المرتفعة.

7 - ربط منتجات و سلع الشركات بمناسبة معينة حيث تقوم الشركات بتبني مناسبة كبطولة رياضية أو مهرجان سينمائي وذلك في شكل ظهورها كالراعي الرسمي وعرض إعلانات في المكان المخصص لهذا المناسبة بحيث تتحمل كل مصاريفها

٢- تنشيط المبيعات الموجهة للموزعين أهمها:

1 - الحوافز: وهي جوائز نقدية تقدم للموزعين لزيادة الدافع لديهم لتوزيع عدد كبير من منتجاتها

2 - عرض مجموعه صغيرة من منتجات الشركة ويتم شرحها من قبل مسؤولي البيع الشخصي بها للمشتريين الصناعيين.

3 - تقدم مجاناً لقاء عرض منتجات هؤلاء المنتجين و فقط.

4 - اشتراك الموزعين في تحمل تكلفة (الإعلان) الإعلان التعاوني.

5 - سياسة الخصم مع الموزعين والوسيط للمنتجات في فترة قصيرة

6 - شرح لمزايا المنتجات الحديثة وطريقة استخدامها عن طريق عقد مؤتمر مع الوسطاء والموزعين

7 - بعد قيام الموزع او الوسيط بإضافة خدمة تقدم الشركة له مبلغ مالي نظير قيامه بذلك.

وترى الباحثة أن أشكال أدوات تنشيط المبيعات ترتبط بنوع العميل والمنتج الذي يرغب بالحصول عليه، لذا يجب على الشركة أن تقوم باختيار شكل التنشيط الذي يتناسب مع نوع العميل وعدم اتباع شكل أو نمط واحد من أشكال التنشيط وذلك حتى تتمكن من تحقيق الهدف التسويقي المرجو.

4- مفهوم رضا العملاء:

من وجهة نظر (Gilania et al, 2013, P: 2) يمكن تعريف رضا العملاء في المواقف المختلفة المرتبطة بالسلع والخدمات. رضا العملاء هو الشعور أو الموقف تجاه منتج أو خدمة بعد استخدامها، ولقد عرّفت الدراسة ذاتها رضا العملاء بأنه نتيجة بين الأنشطة التسويقية التي تعمل كجسر اتصال بين المراحل المختلفة لسلوك المستهلك الشرائي.

بحسب (الساعدي، 2020، ص66) هو تقييم الزبون لمنتج (سلعة أو خدمة) من حيث ما إذا كان هذا المنتج قد استوفى احتياجات الزبون وتوقعاته، إذ أن تحقيق توقعات الزبائن تمثل التفوق أو التميز كما يراه الزبون ونتاج الجهد المشترك الذي يستثمره كل فرد في المنظمة في إرضاء الزبائن.

ومن وجهة نظر (ضانه، 2015، ص 195) إن رضا الزبون دالة لمستويات نسبية من التوقعات والأداء المدرك؛ أي أن الفرد لديه ثلاث حالات من الإشباع:

1. إذا تجاوزت النتائج توقعاته فانه سوف يشعر برضا عال .
 2. إذا تساوت النتائج مع توقعاته فوف يشعر بالرضا .
 3. إذا لم تصل النتائج إلى مستوى توقعاته فسوف يشعر بعدم الرضا .
- كما تختلف عملية تحقيق رضا المستهلك في تسويق الخدمات كثيراً عما هو عليه في تسويق السلع، باعتبار أن النوعية المدركة في الخدمة هي غير النوعية المدركة في السلع الملموسة، وذلك من خلال اختلاف الخصائص التسويقية فيما بينهما، حيث أن درجة الرضا المتحققة عن الخدمة المقدمة تمثل الفرق بين ما يمكن أن يدركه أو يحصل عليه المستفيد من الخدمة وما كان يتوقع أن يحصل عليه قبل شراء الخدمة، وهنا لا بد من الإشارة بأن الرضا لدى المستهلك هو حالة نسبية وتختلف من فرد لآخر، وعلى ضوء المضامين التي تحتويها الخدمة من وجهة نظر المستفيد منها، أما من وجهة نظر مقدم

الخدمة فإن جوهر النوعية في الخدمة لا ينحصر في حدود المطابقة مع المواصفات القياسية المحددة مسبقاً أو تقديمها بأقل تكلفة، بل تمتد إلى ما يحتاجه المستفيد وما يتوقع أن يحصل عليه، وبالتالي أصبحت نوعية الخدمة المقدمة هي بمثابة ميزة نسبية، وعدم إدراك هذه الميزة يعني وجود فجوات يمكن أن تكون سبباً في عدم نجاح الخدمة المقدمة. ومن وجهة نظر (Afroz, 2019, P: 149) الرضا هو الشعور الذي ينشأ من عملية التقييم ، أي عندما يقارن مستهلك سلعة أو خدمة ما يتم تلقيه مقابل ما هو متوقع من استخدام تلك السلعة أو الخدمة.

ولا يخرج رأي الباحثة عن آراء الباحثين فهي ترى أن رضا العميل هو سلوك وتصرف ناتج عن إشباع حاجة أو رغبة لدى العميل بالشكل الذي يتطلع له العميل ووفق التوقعات التي يرغب بها؛ وكلما زادت درجة الإشباع وتوافقت مع التوقعات كلما ارتفع مؤشر الرضا لدى العميل وولائه.

5- خصائص الرضا:

بحسب (مزبان، 2012، ص 101-102) يوجد ثلاث خصائص للرضا تتمثل في الآتي:

الرضا الذاتي: يتعلق رضا العميل هنا بعنصرين أساسيين هما طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للعميل فنظرة العميل هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما خص موضوع الرضا، فالعميل لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية، فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة.

الرضا النسبي: لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي فكل عميل يقوم بالمقارنة من خلال نظريته لمعايير السوق، فبرغم من أن الرضا الذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع.

الرضا التطوري: يتغير رضا العميل من خلال تطوير هذين المعيارين: مستوى التوقع من جهة ومستوى الاداء المدرك من جهة أخرى وذلك بسبب زيادة المنافسة، ونفس الشيء بالنسبة لإدراك العميل لجودة الخدمة الذي يمكن ان يعرف هو أيضاً تطوراً خلال عملية تقديم الخدمة.

6- العوامل التي تؤثر على رضا العملاء:

بحسب دراسة (Khadka & Maharjan, 2017, P: 10-11) يشير سلوك المستهلك إلى اختيار السلع والخدمات وشرائها واستهلاكها لتلبية احتياجاتهم الرئيسية والأساسية؛ حيث أن هناك مراحل مختلفة في سلوك المستهلك. في البداية، يجد المستهلك الاحتياجات ثم يذهب للاختيار والميزانيات للسلع واتخاذ قرار الاستهلاك. جودة المنتج، السعر، الخدمة، مشاعر المستهلك، العوامل الشخصية، العوامل الظرفية، تصور العدالة أو الإنصاف، ميزات المنتج هي بعض العوامل التي تؤثر على رضا العملاء. من ناحية أخرى، هناك عدة عوامل مثل المذكورة في الشكل تؤثر على السلوك الشرائي للمستهلك:

العوامل الثقافية: الثقافة أمر بالغ الأهمية عندما يتعلق الأمر بفهم احتياجات وسلوك الفرد، القيم والتصورات والسلوكيات والتفضيلات هي العوامل التي تم تعلمها أساساً في المرحلة المبكرة جداً من عمره منذ الطفولة؛ حيث تمثل العوامل الثقافية القيم والمفاهيم المكتسبة التي تحدد رغبات وسلوكيات المستهلك؛ يتأثر المستهلكون أولاً بالمجموعات التي ينتمون إليها ولكن أيضاً بالمجموعات (المجموعات الطموحة) التي يرغبون في الانتماء إليها.

العوامل الاجتماعية: يعيش البشر في بيئة محاطة بالعديد من الأشخاص الذين لديهم سلوك شرائي مختلف. يتأثر سلوك الشخص بالعديد من المجموعات الصغيرة مثل العائلة والأصدقاء والشبكات الاجتماعية والمحيطين الذين لديهم سلوكيات شراء مختلفة. تشكل هذه المجموعات بيئة يتطور فيها الفرد ويشكل الشخصية. ومن ثم، فإن العامل الاجتماعي يؤثر على السلوك الشرائي للفرد إلى حد كبير.

العوامل الشخصية: يشمل سلوك المستهلك هذا عوامل شخصية مثل العمر والمهنة والوضع الاقتصادي ونمط الحياة. يغير المستهلك شراء السلع والخدمات بمرور الوقت. المهنة والوضع الاقتصادي لهما أيضاً تأثير كبير على سلوك الشراء. من ناحية أخرى، يختار الشخص ذو الدخل المنخفض شراء خدمات غير مكلفة، ويعد نمط حياة العملاء عاملاً مهماً آخر يؤثر على سلوك الشراء لدى المستهلك، ويشير أسلوب الحياة

إلى الطريقة التي يعيش بها الشخص في المجتمع ويتم التعبير عنها من خلال الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.

العامل النفسي: تلعب العديد من العوامل النفسية مثل الدافع والإدراك والتعلم والمواقف والمعتقدات دوراً حاسماً في شراء سلع وخدمات معينة، وذلك لزيادة المبيعات وتشجيع المستهلك على شراء منظمة الخدمة، يجب أن تحاول خلق حاجة واعية في ذهن المستهلك تلمي اهتماماً بشراء الخدمة. وبالمثل، اعتماداً على تجارب العميل ومعتقداته وخصائصه الشخصية، يكون للفرد تصور مختلف للآخر؛ حيث تسمح المواقف للفرد بتطوير سلوك متماسك ضد فئة شخصيته، وذلك من خلال التجارب التي يكتسبها المستهلكون، يطور العميل معتقدات ستؤثر على سلوك الشراء.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن رضا العميل يرتبط بشكل كبير بالعوامل النفسية التي لها التأثير المباشر على تفكير العميل بإشباع حاجة ما وفق توقعات محددة، فكلما تمكنت الشركة من إشباع للنواحي النفسية كلما حقق ذلك رضا أكبر لدى العميل، وكلما انخفض ذلك الإشباع كلما كان انخفاض رضاه وامتنع عن شراء منتجات الشركة باحثاً عن بديل آخر يحقق له ذلك الإشباع.

النتائج والمناقشة:

لمحة عن شركة إيما تيل للتقنيات والاتصالات:

شركة إيما تيل هي شركة للهواتف الذكية تقدم خدمة البيع وما بعد البيع، أطلقت شركة إيما تيل أعمالها في بداية 2019، خلال سنوات طويلة من الحرب الكارثية، تسعى الشركة بجد للوصول إلى منازل جميع السوريين وجميع فئات المجتمع بنظرة مستقبلية تهدف إلى افتتاح العديد من الصالات والاستمرار بالتوسع ضمن المحافظات السورية في خطوات لاحقة لتغطي معظم المساحات المتاحة لبيع جميع أنواع الأجهزة الخلوية وملحقاتها. كما وتوفر الشركة لعملائها 10 أنواع مختلفة من ماركات الجوال العالمية ومنتظع لمزيد من الأصناف تلبية لاحتياجات السوق المحلي. شركة إيما تيل للاتصالات

تغطي مساحة واسعة من سورية وهي رائجة ، وفرعها في اللاذقية محل الدراسة باعتبارها من الشركات الهامة في سورية وتعمل على صيانة وبيع أجهزة الموبايلات وملحقاتها والأجهزة الذكية مع منح كفالة لها.

أولاً: أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامها بالمقابلات الشخصية مع عدد من أفراد عينة البحث، وتوزيع الاستبانة إلكترونياً أيضاً، حيث تناولت الباحثة جمع بيانات حول تأثير تنشيط المبيعات في رضا العملاء وهي تُمثل 22 عبارة، وقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي.

ثانياً: اختبار ثبات وصدق المقياس: استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس (غدير، 2012، P، 234 - 246)، حيث تمّ حساب معامل كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضح بالجدول رقم (1)؛ وحساب ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة.

ويُظهر الجدول (1) أنّ قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلية يساوي 0.757 (معامل ثبات جيد) وهي أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيّد ولا داعي لحذف أيّة عبارة.

الجدول (1) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

Cronbach's Alpha	N of Items
.757	22

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة: كما قامت الباحثة بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة كلّ على حدة وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ لكل متغير على حدة

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
الحسم السعري	.638	3
الهدية المجانية	.692	3
الألعاب والمسابقات	.785	3
المنتج الإضافي المجاني	.621	3
رضا العملاء	.791	10

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20. وجدت الباحثة من خلال الجدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدة كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدل على ثبات مقبول للبيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أية عبارة من العبارات.

مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة): حيث قامت الباحثة بدراسة علاقة طرفيات عدة في الدراسة مع طرف أساسي كالمتوسط الإجمالي (غدير، 2012، P، 247-248)، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشراً على صدق المقياس. $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha$. وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، ويوضح الجدول (3) صدق فقرات الاستبانة:

الجدول (3) صدق المحتوى

		الحسم السعري	الهدية المجانية	الألعاب والمسابقات	المنتج الإضافي المجاني	تنشيط المبيعات	رضا العملاء
الحسم السعري	Pearson Correlation	1	.218**	.177**	.151**	.529**	.329**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	694	694	694	694	694	694
الهدية المجانية	Pearson Correlation	.218**	1	.419**	.149**	.640**	.261**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	694	694	694	694	694	694
الألعاب والمسابقات	Pearson Correlation	.177**	.419**	1	.532**	.822**	.303**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	694	694	694	694	694	694
المنتج الإضافي المجاني	Pearson Correlation	.151**	.149**	.532**	1	.703**	.295**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	694	694	694	694	694	694
تنشيط المبيعات	Pearson Correlation	.529**	.640**	.822**	.703**	1	.434**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	694	694	694	694	694	694
رضا العملاء	Pearson Correlation	.329**	.261**	.303**	.295**	.434**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	694	694	694	694	694	694

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

اختبار الفرضيات:

قامت الباحثة بحساب الإحصائيات الوصفية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة حيث تبين من خلال الجدول (4) أنّ جميع المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة أقل من متوسط المقياس المستخدم 3، ويعني عدم الموافقة لجميع العبارات الواردة في الاستبانة وفق إجابات أفراد العينة.

الجدول (4) الإحصائيات الوصفية الخاصةً ببنود الاستبانة

البعد	عبارات الاستبانة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig
الحسم السعري	يتم منحي تخفيض مؤقت في سعر المنتج خلال مواسم معينة من السنة	694	2.23	.807	.031	.000
	يتم منحي تخفيض في سعر السلعة وبشكل مباشر ومعلن داخل الشركة	694	2.25	.854	.032	.000
	تضع الشركة كتابة الحسم السعري في مواقع تجذب الانتباه	694	2.00	.602	.023	.000
كلي		694	2.3847	.75087	.02850	.000
الهدية المجانية	يتم منحي جوائز تشجيعية مجانية عند شراء أحد منتجاتها	694	2.02	.576	.022	.131
	يتم منحي جوائز تسديد ذاتي عند شراء أحد منتجاتها	694	2.16	.845	.032	.000
	يتم منحي سلع وخدمات بشكل مجاني أو بسعر مخفض للقيام بعملية الشراء	694	2.09	.603	.023	.000
كلي		694	2.3410	.77990	.02960	.000
الألعاب والمسابقات	تقدم لي الشركة مجموعة من المسابقات على شكل أسئلة بسيطة بغرض الفوز بجوائز تتمثل بمنتجات الشركة	694	2.74	1.127	.043	.000
	تقدم لي الشركة مجموعة من المسابقات على شكل القيام بأعمال عضلية بسيطة بغرض الفوز بجوائز تتمثل بمنتجات الشركة	694	2.57	1.157	.044	.000
	تقوم الشركة بإقامة المسابقات في أماكن قريبة تلفت الانتباه	694	2.71	1.204	.046	.000
كلي		694	2.6892	.97785	.03712	.000
المنتج الإضافي المجاني	تقدم الشركة المنتج لي بالسعر الاعتيادي ولكن مع قيمة مضافة كتقديم قطعة من المنتج مجاناً	694	2.07	.659	.025	.000
	تقدم الشركة المنتج لي بالسعر الاعتيادي ولكن مع قيمة مضافة كتقديم أكثر من قطعة من المنتج مجاناً	694	2.24	.913	.035	.000
	تقدم الشركة المنتج الإضافي لي بشكل مفصل عن المنتج الأساسي	694	2.10	.628	.024	.000
كلي		694	2.7147	.88088	.03344	.000

<u>تنشيط المبيعات</u>		694	2.5324	.57980	.02201	.000
رضا العملاء	يتوفر في الشركة افراد متخصصين لدراسة بحوث تتعلق بتحديد حاجاتي ورغباتي.	694	2.52	1.126	.043	.000
	في بعض الاحيان يكون لي رأي وملاحظات تخص خدمات الشركة	694	2.26	.915	.035	.000
	توفر الشركة سجلات دقيقة ومنظمة يمكن العودة اليها بسهولة وسرعة.	694	2.35	1.106	.042	.000
	تتميز خدمات الشركة بالجودة المرتفعة	694	2.50	1.190	.045	.000
	حجم الاستفادة من جميع الخدمات التي تقدمها الشركة كبير	694	2.45	1.107	.042	.000
	أشجع أصدقائي للتعامل مع الشركة	694	2.46	1.114	.042	.000
	ترددى على الشركة للاستفادة من خدماتها يكون بشكل منتظم	694	2.67	1.168	.044	.000
	أعتبر الشركة التي أتعامل معها البديل الأفضل	694	2.41	1.104	.042	.000
	اقوم بالاستفادة من خدمة واحدة بشكل متكرر	694	2.57	1.191	.045	.000
تعامل أقاربي مع شركة أخرى لا يجعلني أتحول إليها	694	2.54	1.093	.042	.000	
كلي	694	2.4739	.65591	.02490	.000	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

بعد ذلك قامت الباحثة باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات المتفرعة عنها:

الفرضية الرئيسية للبحث:

فرضية البحث الرئيسية: ينطلق البحث من فرضية رئيسة مفادها لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية. حيث يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحسم السعري إحدى وسائل تنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية.

- 2- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهدية المجانية إحدى وسائل تنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية.
- 3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للألعاب والمسابقات إحدى وسائل تنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية.
- 3- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمنتج الإضافي المجاني إحدى وسائل تنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية.
- نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحسم السعري إحدى وسائل تنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية. ولاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي، حيث أظهر الجدول رقم (5) ما يلي:

الجدول رقم (5): اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.329 ^a	.108	.107	.61995	.108	83.728	1	692	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.329، وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف بين الحسم السعري إحدى وسائل تنشيط المبيعات ورضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية، كما بلغ معامل التحديد 0.108، وهو يدل على أن 10.8% من تغيرات رضا العملاء تتبع لتغيرات الحسم السعري، مما يعني أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للحسم السعري إحدى وسائل تنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية، وبما أن $\text{Sig} = P = 0.000 < a = 0.05$ ، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحسم السعري إحدى وسائل تنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهدية المجانية إحدى وسائل تنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية، ولاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي، حيث أظهر الجدول رقم (6) ما يلي:

الجدول رقم (6): اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.261 ^a	.068	.067	.63356	.068	50.760	1	692	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.261، وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف بين الهدية المجانية إحدى وسائل تنشيط المبيعات ورضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية، كما بلغ معامل التحديد 0.068، وهو يدل على أن 6.8% من تغيرات رضا العملاء تتبع لتغيرات الهدية المجانية، مما يعني أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للهدية المجانية إحدى وسائل تنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية، وبما أن $\text{Sig} = P = 0.000 < a = 0.05$ ، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للهدية المجانية إحدى وسائل تنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للألعاب والمسابقات إحدى وسائل تنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية، ولاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي، حيث أظهر الجدول رقم (7) ما يلي:

الجدول رقم (7): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.303 ^a	.092	.091	.62551	.092	69.991	1	692	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.303، وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف بين الألعاب والمسابقات إحدى وسائل تنشيط المبيعات ورضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية، كما بلغ معامل التحديد 0.092، وهو يدل على أن 9.2% من تغيرات رضا العملاء تتبع لتغيرات الألعاب والمسابقات، مما يعني أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للألعاب والمسابقات إحدى وسائل تنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية، وبما أن $\text{Sig} = P = 0.000 < a = 0.05$ ، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للألعاب والمسابقات إحدى وسائل تنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية.

— نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمنتج الإضافي المجاني إحدى وسائل تنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية، ولاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي، حيث أظهر الجدول رقم (8) ما يلي:

الجدول رقم (8): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.295 ^a	.087	.086	.62718	.087	65.944	1	692	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.295، وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف بين المنتج الإضافي المجاني إحدى وسائل تنشيط المبيعات ورضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية، كما بلغ معامل التحديد 0.086، وهو يدل على أن 8.6% من تغيرات رضا العملاء تتبع لتغيرات المنتج الإضافي المجاني، مما يعني أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للمنتج الإضافي المجاني إحدى وسائل تنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية، وبما أن $\text{Sig} = P = 0.000 < a = 0.05$ ، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمنتج الإضافي المجاني إحدى وسائل تنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية، ولاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي، حيث أظهر الجدول رقم (9) ما يلي:

الجدول رقم (9): اختبار الفرضية الرئيسية.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.434 ^a	.188	.187	.59131	.188	160.678	1	692	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20. يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.434، وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف بين تنشيط المبيعات ورضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية، كما بلغ معامل التحديد 0.188، وهو يدل على أن 18.8% من تغيرات رضا العملاء تتبع لتنشيط المبيعات، مما يعني أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لتنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية، وبما أن $\text{Sig} = P = 0.000 < a = 0.05$ ، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على

عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

وكنتيجة لاختبار الفرضيات تمكّنت الباحثة من الوصول لعدد من النتائج أهمّها:

- 1- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحسم السعري إحدى وسائل تنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية.
- 2- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للهدية المجانية إحدى وسائل تنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية.
- 3- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للألعاب والمسابقات إحدى وسائل تنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية.
- 4- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمنتج الإضافي المجاني إحدى وسائل تنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية.
- 5- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتنشيط المبيعات في رضا عملاء شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية.
- 6- لا يوجد حسم سعري كإحدى وسائل تنشيط المبيعات في شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية.
- 7- لا يوجد هدايا مجانية كإحدى وسائل تنشيط المبيعات في شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية.

8- لا يوجد ألعاب ومسابقات كإحدى وسائل تنشيط المبيعات في شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية.

9- لا يوجد منتج إضافي كإحدى وسائل تنشيط المبيعات في شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية.

10- لا يوجد تنشيط مبيعات كإحدى عناصر المزيج الترويجي في شركة إيماتيل في اللاذقية.

التوصيات:

توصي الباحثة بالآتي:

1- ضرورة تقديم حسم سعري كإحدى وسائل تنشيط المبيعات في شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية من خلال منح العملاء تخفيض مؤقت في سعر المنتج خلال مواسم معينة من السنة، وتخفيض في سعر السلعة وبشكل مباشر ومعلن داخل الشركة، وأن تضع الشركة كتابة الحسم السعري في مواقع تجذب الانتباه.

2- ضرورة تقديم هدايا مجانية كإحدى وسائل تنشيط المبيعات في شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية من خلال منح العملاء جوائز تشجيعية مجانية عند شراء أحد منتجاتها، وجوائز تسديد ذاتي عند شراء أحد منتجاتها، وخدمات بشكل مجاني أو بسعر مخفض للقيام بعملية الشراء.

3- ضرورة تقديم مسابقات كإحدى وسائل تنشيط المبيعات في شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية من خلال تقديم الشركة مجموعة من المسابقات على شكل أسئلة بسيطة بغرض الفوز بجوائز تتمثل بمنتجات الشركة، ومجموعة من المسابقات على شكل القيام بأعمال عضلية بسيطة بغرض الفوز بجوائز تتمثل بمنتجات الشركة، وأن تقوم الشركة بإقامة المسابقات في أماكن قريبة تلفت الانتباه.

4- ضرورة تقديم منتج إضافي كإحدى وسائل تنشيط المبيعات في شركة إيماتيل للاتصالات في اللاذقية من خلال تقديم المنتج للعملاء بالسعر الاعتيادي ولكن مع قيمة مضافة كتقديم قطعة من المنتج مجاناً، وتقديمه بالسعر الاعتيادي ولكن مع قيمة مضافة كتقديم أكثر من قطعة من المنتج مجاناً، وأن تقدم الشركة المنتج الإضافي بشكل مفصل عن المنتج الأساسي.

5- ضرورة استخدام تنشيط مبيعات كإحدى عناصر المزيج الترويجي في شركة إيماتيل في اللاذقية من خلال (الحسم السعري، والهدايا مجانية، والألعاب والمسابقات، وتقديم المنتج الإضافي) نظراً لدورها في التأثير في رضا العملاء وكسب ولائهم.

6 - الآفاق المستقبلية للدراسة:

- دور تنشيط المبيعات في تحقيق ولاء العملاء.

- دور الحسم السعري في تحقيق التكامل بين رضا وولاء العملاء.

- تأثير الهدايا المجانية في السلوك الشرائي للعملاء.

المراجع:

1. Afroz, N. N. *Effect of Service Quality on Customer Satisfaction Evidence from Banks in Tangail. Manag. Stud. Econ. Syst.*, 4 (2), 2019, pp: 145-159.
2. Al-Abed Al-Karim, Majed Abdul-Mohsen. *The effect of sales promotion programs directed to consumers on their brand confidence: a field study in retail stores in the Kingdom of Saudi Arabia.* Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, Volume (5), Issue (24), 2021.
3. Al-Saadi, Raad Barzan Muhammad Jawad. *The effect of the 5S methodology in achieving customer satisfaction: An exploratory analytical study of the opinions of a sample of doctors and medical staff at Imam Hussein Teaching Hospital in Dhi Qar.* Journal of Administration and Economics, Volume (9), Issue (35), (2020), p. 66.
4. Bu Dhahab, Yaman Righteous; Kadour, Badia Ashour. *Assessing the extent to which marketers adhere to standards of marketing ethics and their impact on stimulating sales in the Libyan commercial markets.* The Arab Journal for Scientific Publishing, No. (15), 20020, pp. 193-194.
5. Dhaneh, Jamal Muhammad. *The quality of services and its impact on customer satisfaction: Misurata University,* Journal of Economics and Business Studies, No. 1, (2015), pp. 189-199.
6. Eid, Ayman Adel; Al-Anazi, Fayza. *The role of digital marketing in achieving customer satisfaction: An applied study on the citizens of the State of Kuwait.* The Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research, Volume (7), Issue (2), 2020.
7. Gilaninia, Sh; Taleghani, M; Talemi, M. R. Kh. *The impact of service quality on customer Satisfaction.* Journal of Research and Development Vol. 1, No.4, 2013.
8. Halima, Jafar. *The impact of sales promotion ethics on customer loyalty (from the point of view of customers - a sample in the state of Djelfa -).* Journal of North African Economics, Volume (15), Issue (20), p. 232.
9. Hanawi, Munif. *The role of the physical environment in achieving customer satisfaction, "A field study on hotels in the*

- city of Damascus*. Journal of Al-Baath University for Scientific Research, Volume 43, No. 27 (2021).
10. Khadka, K; Maharjan, S. *Customer satisfaction and customer loyalty: Case Trivsel Städtjänster (Trivsel siivouspalvelut)*. Thesis Centria university of applied sciences, Business Management, 2017, p: 10-11.
 11. Kim, L; Jindabot, T. *Evolution of customer satisfaction in the e-banking service industry*. Innovative Marketing, 18(1), 2022, 131-141.
 12. Meziane, Abd-el-Kader. *The effect of the determinants of service quality on customer satisfaction: A case study: The National Fund for Agricultural Cooperation CNMA*, Master Thesis, Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences, University of Abi Bakr Belkaid, Algeria, (2012), pp. 101-102.
 13. Obaid, Muhammad Yaman. *The effect of sales activation methods on the behavioral response of the consumer*. Unpublished Master's Thesis, Higher Institute of Business Administration, Syria, 2014, pp. 33-34.
 14. Rumail, Muhammed. *The effect of sales activation on the behavior of the final consumer*. Unpublished Master's Thesis, Faculty of Economics, Abdelhamid Ben Badis University, 2015, p. 34.
 15. SE.MM, H. *Impact of Service Quality on Customer Satisfaction: Case Study in Educational Institutions*. ADPEBI International Journal of Business and Social Science Vol.2, No.1, (2022).
 16. Szyrocka, J. R; Zywiólek, J; Mrowiec, M. *Analysis of Customer Satisfaction with the Quality of Energy Market Services in Poland*. Energies 2022, 15, 3622. <https://doi.org/10.3390/en15103622>.
 17. Wahud, Nour Hassan. *The role of sales activation methods in making a purchase decision: a field study on a sample of customers in the Orange Mall in Lattakia*. Tishreen University Journal of Research and Scientific Studies, Volume (39), Issue 2, 2017.