

# مجلة جامعة حمص

سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية



مجلة علمية محكمة دورية

المجلد 47 . العدد 15

1447 هـ - 2025 م

الأستاذ الدكتور طارق حسام الدين رئيس جامعة حمص

المدير المسؤول عن المجلة

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

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

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

رئيس تحرير مجلة جامعة حمص

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

. هاتف / فاكس : 2138071 31 963 ++

. موقع الإنترنت : [www.homs-univ.edu.sy](http://www.homs-univ.edu.sy)

. البريد الإلكتروني : [journal.homs-univ.edu.sy](http://journal.homs-univ.edu.sy)

**ISSN: 1022-467X**

## شروط النشر في مجلة جامعة حمص

الأوراق المطلوبة:

- 2 نسخة ورقية من البحث بدون اسم الباحث / الكلية / الجامعة) + word / CD  
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 ورد 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 حمص

1. دفع رسم نشر (50000) ل.س أربعون ألف ليرة سورية عن كل بحث لكل باحث يريد نشره في مجلة جامعة البعث.
2. دفع رسم نشر (200000) ل.س مئة 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 (15000) ل.س ستة آلاف ليرة سورية رسم موافقة على النشر من كافة الباحثين.



## المحتوى

الصفحة	اسم الباحث	اسم البحث
36-11	محمود عربييه د. عبد الهادي الرفاعي	تحليل أثر أدوات السياسة المالية على معدل النمو الاقتصادي في سورية خلال الفترة (1995-2021)
66-37	محمد عادل نيربي أ.د. نهاد نادر د. فداء الشيخ حسن	استراتيجيات إدارة الانطباع وأثرها على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي
110-67	غيث يوسف حمد أ.د. طرفة زكريا شريقي محمد محمود	دور التحول الرقمي في تحسين الحصّة السوقيّة للمشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانيّة على الشركات السياحية في محافظة اللاذقية)
150-111	رؤى حليوة	أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في القرار الاستثماري في سوق الأوراق المالية دراسة تطبيقية على المستثمرين في الأوراق المالية للمصارف السورية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

177-151	يارا حاج حسن الشهير بحبوح د.علي جبلاق	دور القيمة كبعد من أبعاد نموذج VRIO في الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية))
---------	--	--

## تحليل أثر أدوات السياسة المالية على معدل النمو الاقتصادي في سورية خلال الفترة (1995-2021)

د. عبد الهادي الرفاعي<sup>1</sup>

محمود عرييه<sup>2</sup>

### الملخص

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر أدوات السياسة المالية على معدل النمو الاقتصادي في الجمهورية العربية السورية، من خلال دراسة العلاقة الكمية بين الإيرادات الضريبية، الإيرادات الاستثنائية، النفقات الجارية والاستثمارية، والدين العام ومعدل نمو الناتج المحلي الإجمالي، باستخدام نموذج الانحدار الذاتي للإبطاء الموزع (ARDL). أظهرت نتائج اختبار الحدود وجود علاقة توازنية طويلة الأجل بين المتغير التابع والمتغيرات التفسيرية المستخدمة. من حيث التأثير، بينت التقديرات أن الإيرادات الضريبية لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على النمو الاقتصادي، سواء على المدى الطويل أو القصير، وهو مؤشر على فعاليتها في دعم النشاط الاقتصادي عند استخدامها بكفاءة. فيما يتعلق بالنفقات الحكومية أظهرت النفقات الاستثمارية تأثيراً سلبياً ذو دلالة إحصائية على النمو الاقتصادي على المدى الطويل، وهو ما يعزى إلى ضعف كفاءة الإنفاق وعدم توفر البنية التحتية الملائمة، بينما لم تمتلك النفقات الجارية تأثيراً إحصائياً واضحاً على النمو الاقتصادي. استناداً إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الإيرادات الضريبية بطريقة عادلة وكفؤة عبر توسيع القاعدة الضريبية، وتحسين كفاءة الإنفاق الحكومي.

**الكلمات المفتاحية:** السياسة المالية، النمو الاقتصادي، نموذج ARDL، الإيرادات الضريبية، الإنفاق الحكومي.

<sup>1</sup> أستاذ - قسم الإحصاء والبرمجة - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية. [Abdul-hadi.al-rifai@tishreen.edu.sy](mailto:Abdul-hadi.al-rifai@tishreen.edu.sy)

<sup>2</sup> طالب (ماجستير) - قسم الإحصاء والبرمجة - اختصاص السكان والتنمية - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية. [MahmoudArbia@gmail.com](mailto:MahmoudArbia@gmail.com)

# Analyzing The Impact of Fiscal Policy Instruments on Economic Growth Rate in Syria during the period (1995-2021)

Dr.Abdulhadi Al-Rifai<sup>1</sup>

Mahmoud Arbia<sup>2</sup>

## ABSTRACT

This study aims to analyze the impact of fiscal policy instruments on the rate of economic growth in the Syria, by examining the quantitative relationship between tax revenues capital expenditures, public debt, and the growth rate of exceptional revenues current and gross domestic product using the Autoregressive Distributed Lag (ARDL) model. The bounds run cointegrating relationship between the –test results indicated the existence of a long and the explanatory variables. In terms of impact, the estimations revealed dependent variable that tax revenues have a positive and statistically significant effect on economic growth, both economic in the long run and the short run, which indicates their effectiveness in supporting activity when used efficiently. Regarding government expenditures, capital expenditures showed a negative and statistically significant effect on economic growth in the long run, dequate infrastructure which is attributed to inefficiencies in spending and the lack of a. On the other hand, current expenditures did not exhibit a clear statistical impact on economic growth. Based on these findings, the study recommends enhancing tax revenues in a fair e and improving the efficiency of and efficient manner through expanding the tax bas government spending.

**Keywords:** Fiscal Policy, Economic Growth, ARDL, Tax Revenues, Government Expenditure.

---

<sup>1</sup>Professor– Department of Statistics and Programming– Faculty of Economics– Latakia University.  
[Abdul-hadi.al-rifai@tishreen.edu.sy](mailto:Abdul-hadi.al-rifai@tishreen.edu.sy)

## 1-مقدمة

تُعد السياسة المالية أحد الأدوات الأساسية التي تستخدمها الدول لتحقيق الاستقرار الاقتصادي ودفع عجلة النمو عبر التأثير في عدة متغيرات مثل الإنفاق العام والإيرادات الضريبية، والدين العام. وفي ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها العديد من الدول، ومن بينها الجمهورية العربية السورية، ازدادت الحاجة إلى إعادة النظر في أدوات السياسة المالية ودورها في دعم النمو الاقتصادي.

ورغم الجهود الحكومية لتعزيز النمو من خلال استخدام أدوات السياسة المالية المختلفة إلا أن هناك تساؤلات حول فعالية هذه الأدوات في تحقيق نتائج ملموسة على أرض الواقع خاصة في ظل ضعف البنية التحتية، وتراجع الإنتاجية، وارتفاع معدلات الفقر والبطالة. وانطلاقاً من هنا تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تحليل يوضح تأثير مختلف أدوات السياسة المالية على النمو الاقتصادي في سورية خلال الفترة (1995-2021) باستخدام نموذج الانحدار الذاتي للإبطاء الموزع (ARDL)، لتحديد العلاقة طويلة الأجل وقصيرة الأجل بين المتغيرات، ولتقديم توصيات مبنية على نتائج إحصائية يمكن أن تكون أداة مساعدة لصانعي القرار في تعزيز فعالية السياسة المالية لتحقيق نمو مستدام.

## 1- مشكلة البحث

رغم استخدام الحكومة السورية أدوات السياسة المالية المختلفة مثل النفقات العامة والإيرادات والدين العام، إلا إنَّ النمو الاقتصادي لم يتم تحفيزه كما هو متوقع. ومن هنا تظهر الحاجة إلى فهم مدى فعالية هذه الأدوات في دعم النمو الاقتصادي، خاصة في بيئة اقتصادية معقدة ومتقلبة. ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث الذي يحاول الإجابة على مجموعة من الأسئلة الأساسية:

1. هل توجد علاقة توازنية طويلة الأجل بين متغيرات السياسة المالية ومعدل النمو الاقتصادي في سورية خلال الفترة 1995-2021؟

2. ما طبيعة تأثير الإيرادات الضريبية والإيرادات الاستثنائية على النمو الاقتصادي؟

3. كيف تؤثر النفقات الحكومية الجارية والاستثمارية على النمو الاقتصادي؟

## 2- أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في أنه يعالج قضية حيوية وملحة في سياق الاقتصاد السوري. وهي فعالية أدوات السياسة المالية في دفع معدلات النمو الاقتصادي. إذ إنّ فهم طبيعة العلاقة بين الإيرادات العامة والنفقات العامة والدين العام من جهة، ومعدل النمو الاقتصادي من جهة أخرى، يُعد ضرورياً لرسم سياسات مالية فاعلة قادرة على تحفيز النشاط الاقتصادي وتحسين جودة الخدمات العامة، كما تأتي أهمية البحث من كونه يركز على فترة زمنية طويلة تمتد لحوالي 27 عاماً، شملت مراحل مختلفة من الاستقرار والاضطراب السياسي والاقتصادي، مما يمنح النتائج مصداقية عالية ويعكس واقع الاقتصاد السوري بدقة. كما يتميز البحث باستخدامه نموذج ARDL، ما يساهم في تجاوز بعض العيوب الإحصائية التي قد تؤثر في دقة النتائج.

## 3- أهداف البحث

1. تحليل العلاقة الكمية بين أدوات السياسة المالية ومعدل النمو الاقتصادي.
2. قياس تأثير كل من الإيرادات الضريبية، الإيرادات الاستثنائية، النفقات الجارية والاستثمارية، والدين العام على النمو الاقتصادي.
3. تحديد طبيعة العلاقة (طويلة الأجل أم قصيرة الأجل) بين المتغيرات الاقتصادية المستخدمة.
4. تقديم توصيات تستند إلى النتائج الإحصائية لتحسين كفاءة السياسة المالية.

## 4- فرضيات البحث وحدوده

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأدوات السياسة المالية على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي ويتفرع عنها خمس فرضيات فرعية وهي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإيرادات الضرائب والرسوم على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإيرادات الاستثنائية على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنفقات الجارية على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنفقات الاستثمارية على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدين العام على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي.

#### 5- متغيرات البحث

المتغيرات المستقلة: إجمالي إيرادات الضرائب والرسوم، إيرادات استثنائية، النفقات الجارية  
النفقات الاستثمارية، الدين العام.

المتغير التابع: معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي.

#### 6- حدود البحث

الحدود المكانية: الجمهورية العربية السورية.

الحدود الزمانية: خلال الفترة الممتدة (1995-2021).

#### 7- الإطار النظري

نموذج الانحدار الذاتي للفجوات الزمنية الموزعة المتباطئة: Autoregressive

Distributed Lag model

إن نموذج الانحدار الذاتي للإبطاء الموزع ARDL هو خليط من نموذجين: الإبطاء الموزع (Distributed Lag) والانحدار الذاتي (Autoregressive)، يحدث ذلك عندما يتأثر المتغير التابع ( $y_t$ ) بالتغيرات التي تحدث بالمتغير التفسيري ( $x_t$ ) وقيم متباطئة لمدة زمنية سابقة ( $x_{t-i}$ )، أي أن تأثير المتغير التفسيري لا يقتصر على المدة الزمنية الحالية ( $t$ )، بل

يمتد إلى مدد زمنية سابقة  $(t-i)$ ، ويتأثر أيضاً بالتغيرات التي تحدث بواسطة القيم السابقة للمتغير التابع  $(y_{t-i})$ .

ويتميز نموذج ARDL بعدة مزايا منها: [1]

- 1- لا يستلزم أن تكون السلاسل الزمنية متكاملة من الرتبة نفسها  $I(0)$  أو من الرتبة الأولى  $I(1)$ ، بشرط أن لا تكون متكاملة من الرتبة الثانية  $I(2)$ .
- 2- إمكانية تقدير الأجل الطويل والقصير في آن واحد والتعامل مع المتغيرات التفسيرية في النموذج بفترات إبطاء زمنية مختلفة.
- 3- نتائج تطبيقه تظل دقيقة وموثوقة حتى في الدراسات التي تعتمد على حجم عينة صغير، أو عدد مشاهدات محدود.
- 4- يساعد على التخلص من المشكلات المتعلقة بحذف المتغيرات ومشكلات الارتباط الذاتي مما يجعل المقدرات الناتجة كفاءة وغير متحيزة.
- 5- تحديد العلاقة التكاملية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة وتحديد حجم تأثير كل من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وتعد معلوماته المقدره للأجل القصير والطويل أكثر اتساق من تلك المقدره بالطرق الأخرى لاختبار التكامل المشترك.

#### - خطوات تطبيق نموذج ARDL:

فيما يلي مجموعة من الخطوات المتبعة لتطبيق هذا النموذج: [2]

- 1- اختبار استقرارية السلاسل الزمنية وتحديد رتبة تكاملها باستعمال اختبار جذر الوحدة لديكي فولر الموسع ADF .
- 2- تحديد فترات الإبطاء المثلى.
- 3- اختبار وجود علاقة تكامل مشترك طويلة الأجل باستعمال اختبار الحدود (Tast Bound)، ويتم هنا اختبار التكامل المشترك في إطار نموذج تصحيح الخطأ الشعاعي UECM الذي يأخذ الصيغة التالية:



$$\Delta y_t = \beta_0 + \sum_{i=1}^p \beta_1 \Delta(y_{t-i}) + \sum_{t=0}^q \beta_2 \Delta(x_{t-i}) + \alpha_1 x_{t-1} + \alpha_2 x_{t-2} + \varepsilon_t \quad (1)$$

حيث أن  $\Delta$ : تمثل الفرق الأول للمتغير.

$\beta_0$ : الحد الثابت،  $\beta_1$ ,  $\beta_2$  معاملات العلاقة قصيرة الأجل short run relationship.

$\alpha_1$ ,  $\alpha_2$ : معاملات العلاقة طويلة الأجل Long run relationship.

$p, q$ : تمثل الحدود العليا لمدد الإبطاء الزمني للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

$i$ : الزمن،  $\varepsilon_t$ : يشير إلى حد الخطأ العشوائي.

4- تقدير المعلمات قصيرة الأجل (نموذج تصحيح الخطأ، ECM) وطويلة الأجل، وذلك بعد ثبات وجود تكامل مشترك بين المتغيرات المدروسة، ويتم تقدير معادلة الأجل الطويل باستخدام الصيغة الآتية:

$$y_t = \alpha_0 + \sum_{i=1}^p \vartheta_i y_{t-i} + \sum_{t=0}^q \delta_i x_{t-1} + \varepsilon_t \quad (2)$$

حيث:  $\vartheta$  و  $\delta$  هي معاملات المتغيرات.

$p, q$ : تمثل الحدود العليا لمدد الإبطاء الزمني للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

$i$ : الزمن،  $\varepsilon_t$ : يشير إلى حد الخطأ العشوائي.

ومن ثم يتم استخلاص معلمات النموذج ARDL لحركات التوازن قصيرة الأجل باستخدام

نموذج تصحيح الخطأ (Error Correction Model, ECM) الآتي:

$$\Delta y_t = C + \sum_{i=1}^p \vartheta_i \Delta y_{t-i} + \sum_{t=0}^q \delta_i \Delta x_{t-i} + \psi ECT_{t-1} + \varepsilon_t \quad (3)$$

حيث:  $ECT_{t-1}$  حد تصحيح الخطأ، وتمثل  $\psi$  معامل تصحيح الخطأ الذي يقيس سرعة التكيف التي يتم بها تعديل الاختلال في التوازن في الأجل القصير باتجاه التوازن في الأجل الطويل [3].

- 5- اختبار سلامة واستقرارية النموذج عن طريق مجموعة من الاختبارات وهي:
- اختبار الاستقرارية الهيكلية للنموذج عن طريق اختبار (SQUARE (of CUSUM, CUSUM).
  - اختبار خلو النموذج من الارتباط التسلسلي عن طريق اختبار (Breusch- (Godfrey).
  - اختبار التوزيع الطبيعي (Jarque- Bera).
  - اختبار ثبات التباين ARCH.
- 8- الدراسات السابقة

- دراسة (علي، 2020) [4] "أثر السياسة المالية على النمو الاقتصادي في فلسطين" هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير السياسة المالية بأدواتها المختلفة التي مُثلت بالمتغيرات المستقلة (النفقات الجارية، والنفقات التطورية، والإيرادات الضريبية، والإيرادات غير الضريبية، والمنح والمساعدات الخارجية وإيرادات المقاصة) على النمو الاقتصادي المتمثل بالتغير في نسبة الناتج الإجمالي الحقيقي كمتغير تابع خلال الفترة من (1996-2018)، وذلك باستخدام الانحدار الخطي المتعدد بالاعتماد على طريقة المربعات الصغرى العادية OLS، بالإضافة إلى استخدام التحليل الوصفي لدراسة مكونات السياسة المالية لدى السلطة الوطنية الفلسطينية خلال فترة الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أربعة من أصل ستة متغيرات كان لها تأثير على النمو الاقتصادي، فقد أشارت النتائج إلى أن النفقات الجارية والنفقات التطورية تؤثر إيجابياً على النمو الاقتصادي، بينما تؤثر الإيرادات الضريبية والإيرادات غير الضريبية سلباً على النمو الاقتصادي.

- دراسة (الشايب وحمرة، 2022) [5] "مدى مساهمة مؤشرات الاستدامة المالية في تحقيق النمو الاقتصادي في مصر" هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مدى مساهمة مؤشرات الاستدامة المالية في النمو الاقتصادي في مصر في الأجلين القصير والطويل خلال الفترة 1980-2018، تم استخدام منهج اختبار الحدود لنموذج الانحدار الذاتي لفترات الإبطاء الموزعة ARDL Bounds Test، كما تم استخدام نموذج تصحيح الخطأ غير المُقَيّد

UECM لاختبار وجود علاقة ديناميكية في الأجل القصير، أشارت النتائج إلى وجود علاقة توازنية وديناميكية في الأجلين الطويل والقصير بين مؤشرات الاستدامة المالية من جهة وبين النمو الاقتصادي من جهة ثانية مما يؤكد بأن السياسة المالية في مصر مستدامة في الأجلين القصير والطويل. كما أظهرت النتائج وجود تباين في مدى مساهمة مؤشرات الاستدامة المالية في النمو الاقتصادي في الأجل الطويل، حيث ساهم كل من الإنفاق الحكومي والدين الخارجي بشكل إيجابي ومعنوي إحصائياً في النمو الاقتصادي، في حين لم تسهم الإيرادات الحكومية بشكل معنوي إحصائياً في النمو الاقتصادي. أثبتت التجربة المصرية أنه يمكن الاعتماد على الدين الخارجي وذلك ضمن الحدود الآمنة، في تحقيق النمو الاقتصادي في الأجل الطويل. ونجحت مصر في إصلاح الإنفاق الحكومي وتوجيهه نحو الاستثمار الإنتاجي الذي يسهم بشكل ملموس في تحسين النمو الاقتصادي في الأجل الطويل.

#### - دراسة (Kanu et al, 2022) [6] "Fiscal Policy Tools and Economic Growth in Nigeria"

"أدوات السياسة المالية والنمو الاقتصادي في نيجيريا" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أدوات السياسة المالية على النمو الاقتصادي في نيجيريا خلال الفترة من عام 1999 إلى 2020، وذلك باستخدام طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS) ونموذج (VAR)، واعتمد الباحثون الإيرادات الضريبية والنفقات الجارية والاستثمارية، التمويل بالعجز، الديون الخارجية، والديون الداخلية، كمتغيرات مستقلة مع اعتبار الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي (RGDP) هو المؤشر الأساسي للنمو الاقتصادي كمتغير تابع، وأهم النتائج الذي توصل إليها الباحثون في المدى القصير كانت كالاتي: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين (التمويل بالعجز، الديون الداخلية والنفقات الجارية) مع النمو الاقتصادي، كما ظهرت علاقة سلبية دالة إحصائياً بين الديون الخارجية والناتج المحلي الإجمالي الحقيقي، مما يشير إلى أن الافتراض الخارجي قد يكون عبئاً على الاقتصاد الوطني وفي المدى الطويل: فقدت معظم أدوات السياسة المالية السابقة علاقتها الدالة إحصائياً مع النمو الاقتصادي. استنتج الباحثون أنه في حالة نيجيريا لا يمكن لوسائل السياسة المالية وحدها

تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى الطويل، وبناءً على نتائج الدراسة، وخرج الباحثون بتوصيات عملية تتمثل في: ضرورة دمج أدوات السياسة المالية مع السياسة النقدية لتحقيق استقرار اقتصادي واستدامة النمو، والتركيز على تحسين جودة الإنفاق الحكومي وزيادة الاستثمارات العامة والخاصة، بالإضافة إلى إعادة هيكلة البنية التحتية الأساسية مثل النقل والطاقة وتطوير رأس المال البشري.

**- دراسة (Antonopoulou, 2024) [7] "The Fiscal Policy of Greece and Its Macroeconomic Performance Within the Framework of the European Economic Union"**

"السياسة المالية في اليونان وأدائها الاقتصادي الكلي داخل إطار الاتحاد الاقتصادي الأوروبي" هذه الدراسة تتناول سياسة اليونان المالية وأدائها الكلي في إطار الاتحاد الاقتصادي الأوروبي، واستخدمت الباحثة منهجية تحليلية تعتمد على مراجعة الأدبيات الدولية والوطنية وتقييم البيانات الكمية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم اختيار الناتج المحلي الإجمالي (GDP) كمتغير تابع، بينما تم استخدام متغيرات أساسية مثل التضخم، معدل البطالة، الدين العام والإنفاق الحكومي، والإيرادات الضريبية كمتغيرات مستقلة للفترة 1995-2022، وأظهرت نتائج التحليل أن هناك علاقة سلبية بين التضخم والناتج المحلي الإجمالي؛ أي إنَّ زيادة التضخم تؤدي إلى انخفاض الناتج المحلي الإجمالي، كما أظهرت الدراسة أيضاً وجود علاقة سلبية بين الإنفاق الحكومي والناتج المحلي الإجمالي، مما يشير إلى أن الزيادة في الإنفاق الحكومي أدت إلى تراجع النمو الاقتصادي خلال الفترة المدروسة، أمّا فيما يتعلق بمعدل البطالة، الدين العام، والإيرادات الضريبية، فقد ظهر أنها ليست ذات دلالة إحصائية، وبالتالي فإن تأثيرها على الناتج المحلي الإجمالي كان ثانوياً وغير مباشر.

**- دراسة (Haidari & Junejo, 2024) [8] "The Impact of Fiscal Policy on Economic Growth: Fresh Evidence from Malaysia"**

"تأثير السياسة المالية على النمو الاقتصادي: أدلة واقعية من ماليزيا" تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير السياسة المالية على النمو الاقتصادي في ماليزيا خلال الفترة الممتدة من عام 1990 إلى عام 2022. ركزت الدراسة على متغير الإنفاق الحكومي بوصفه الركيزة الأساسية للسياسة المالية، مع إدخال متغيرات اقتصادية أخرى مثل معدل البطالة، والإيرادات الضريبية، ومعدل التضخم، وذلك لتحليل العلاقة بشكل أكثر شمولاً ودقة، واستخدمت الدراسة بيانات ثانوية مستخلصة من مؤشرات البنك الدولي (WDI) للفترة المذكورة واستخدمت نموذج الانحدار الذاتي (ARDL) لتحليل العلاقة على المدى الطويل والقصير بين المتغيرات وأظهرت نتائج الدراسة على المدى القصير وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الناتج المحلي الإجمالي (GDP) وكل من الإنفاق الحكومي، ومعدل البطالة، والإيرادات الضريبية، والتضخم. وقد سجل الإنفاق الحكومي تأثيراً إيجابياً كبيراً على النمو الاقتصادي، حيث يؤدي ارتفاع الإنفاق بنسبة 1% إلى زيادة الناتج المحلي الإجمالي بمقدار 0.756%. في المقابل، كان لمعدل البطالة والإيرادات الضريبية تأثير سلبي معنوي على النمو الاقتصادي، أما على المدى الطويل، فقد أشارت نتائج اختبار ARDL ونموذج ECM إلى وجود علاقة توازن طويلة الأجل بين المتغيرات، وخلصت الدراسة إلى أن السياسة المالية وبشكل خاص الإنفاق الحكومي، يؤدي دوراً محورياً في تعزيز النمو الاقتصادي في ماليزيا على المديين القصير والطويل، في المقابل يؤثر ارتفاع كل من (معدل البطالة والإيرادات الضريبية) سلباً على النمو الاقتصادي مما يستدعي إعادة النظر في كفاءة جباية الضرائب وتوجيهها نحو أهداف التنمية المستدامة.

## 10- منهج البحث

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي باستخدام أحد نماذج السلاسل الزمنية متعددة المتغيرات (نموذج (ARDL))، لتحليل العلاقة بين المتغيرات على المدى الطويل والقصير. ولاختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على برنامج (E Views).

## 9- الإطار العملي

## - تقدير نموذج انحدار التكامل المشترك وفق منهجية ARDL :

قبل البدء بتقدير النموذج لا بد لنا من توصيف المتغيرات الداخلة في النموذج وتحديدتها بشكل دقيق والجدول التالي يبين مجموعة المتغيرات الداخلة في النموذج:

الجدول رقم (1) متغيرات الدراسة

الرمز المقابل له	المتغير
G RATE	معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي كمتغير تابع
	المتغيرات المستقلة
TRAD	إجمالي إيرادات الضرائب والرسوم
EXCP	إيرادات استثنائية
CUEXP	النفقات الجارية
INEXP	النفقات الاستثمارية
GOVDEBT	الدين العام

المصدر: من إعداد الباحث

## - اختبار جذر الوحدة (Unit Roots Test):

هذا الاختبار ضروري لأن تطبيق النموذج يشترط ألا يكون أي من المتغيرات المدروسة مستقرًا عند أخذ الفرق الثاني (2/1). لذلك سيتم اختبار درجة استقرارية متغيرات الدراسة للتأكد من عدم وجود أي متغير مستقر بعد أخذ الفرق الثاني ومن جهة أخرى، لا بد من اختبار خواص السلاسل الزمنية للمتغيرات المستخدمة في النموذج للتأكد من عدم إمكانية حدوث ما يعرف بالانحدار الزائف ولضمان الحصول على نتائج انحدار يمكن الاعتماد عليها. تشمل المؤشرات الأولية على ذلك كبر معامل التحديد، وزيادة المعنوية الإحصائية للمعلومات المقدرة بدرجة كبيرة، ويرجع هذا إلى أن البيانات الزمنية غالبًا ما يوجد بها عامل الاتجاه الذي يعكس ظروفًا معينة تؤثر على جميع المتغيرات فتجعلها تتغير في نفس الاتجاه، بالرغم من عدم وجود علاقة ارتباط حقيقية فيما بينها، وللحصول على نتائج يمكن الاعتماد عليها، فمن الضروري أن تخضع بيانات السلاسل الزمنية المستخدمة في النموذج لاختبار جذر الوحدة، ومن أهم الاختبارات المستخدمة في هذا المجال هو اختبار ديكي

فولر المعزز (Fuller-Augmented Dickey) للتعرف على استقرار المتغيرات ودرجة تكاملها [9]. وبإجراء هذا الاختبار على المتغيرات محل الدراسة ظهرت النتائج كآلاتي:

الجدول رقم (2) نتائج اختبار جذر الوحدة ADF للمتغيرات

None		Intercept		Trend and Intercept		رتبة التكامل	المتغيرات
prob	t-statistic	prob	t-statistic	Prob	t-statistic		
0.0005	- 3.815149	0.0089	- 3.759733	0.0221	- 3.990847	I(0)	G REAT
0.3159	- 0.901423	0.3939	- 1.752688	0.4378	- 2.261870	I(0)	TARD
0.0043	- 3.002886	0.0549	- 2.940459	0.1556	- 2.985024	I(1)	D(TARD)
0.2518	- 1.064395	0.2381	- 2.122106	0.6085	- 1.933577	I(0)	EXCP
0.0000	- 5.576681	0.0002	- 5.449854	0.0006	- 5.648044	I(1)	D(EXCP)
0.3740	- 0.767255	0.3239	- 1.907306	0.6561	- 1.839601	I(0)	CUEXP
0.0000	- 6.041866	0.0001	- 5.930351	0.0002	- 6.141170	I(1)	D(CUEXP)
0.4414	- 0.614372	0.6564	- 1.205306	0.6316	- 1.888322	I(0)	INEXP
0.0003	- 4.060734	0.0055	- 3.979168	0.0104	- 4.354229	I(1)	D(INEXP)
0.3283	- 0.872819	0.3344	- 1.883366	0.6719	- 1.807273	I(0)	GOVDEBT
0.0001	- 4.632377	0.0014	- 4.552800	0.0064	- 4.578654	I(1)	D(GOVDEBT)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات مصرف سورية المركزي ومعالجتها

باستخدام برنامج E views

وتشير نتائج اختبار جذر الوحدة باستخدام اختبار ديكي فولر المعزز بالجدول السابق بأن معظم المتغيرات موضوع الدراسة لم تستقر عند مستواها الأصلي، وأنها استقرت بعد أخذ

الفرق الأول لها، باستثناء متغير معدل نمو الناتج المحلي حيث نلاحظ بالنظر إلى القيمة الاحتمالية (prob) لاختبار (t-statistic) هي أقل من 0.05، مما يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود جذر الوحدة أي أنه متكامل من الرتبة  $I(0)$  أما بالنسبة لجميع المتغيرات الأخرى نلاحظ بالنظر إلى القيمة الاحتمالية (prob) لاختبار (t-statistic) هي أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود جذر الوحدة أي أنها متكاملة من الرتبة  $I(1)$ ، وكان ذلك تحت شروط مختلفة: وجود حد ثابت، أو وجود حد ثابت واتجاه عام أو عدم وجود حد ثابت واتجاه عام. ويعد أن قمنا بالتأكد من أن المتغيرات جميعها مستقرة في المستوى وعند أخذ الفرق الأول يتم الانتقال إلى الخطوة التالية: اختبار التكامل المشترك باستخدام منهج الحدود.

#### - اختبار التكامل المشترك باستعمال منهج الحدود:

يتم استخدام اختبار الحدود (Bounds Test) للكشف عن وجود علاقة توازنية طويلة الأجل بين متغيرات النموذج، وذلك لاختبار الفرضية التالية،  $H_0$ : لا يوجد تكامل مشترك بين متغيرات النموذج. وقد جاءت نتائج هذا الاختبار كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3) نتائج اختبار الحدود

F-Bounds Test				
Test Statistic	Value	Signif.	$I(0)$	$I(1)$
F-statistic	13.03103	10%	2.08	3
K	5	5%	2.39	3.38
		2.5%	2.7	3.73
		1%	3.06	4.15

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات مصرف سورية المركزي ومعالجتها

باستخدام برنامج E views

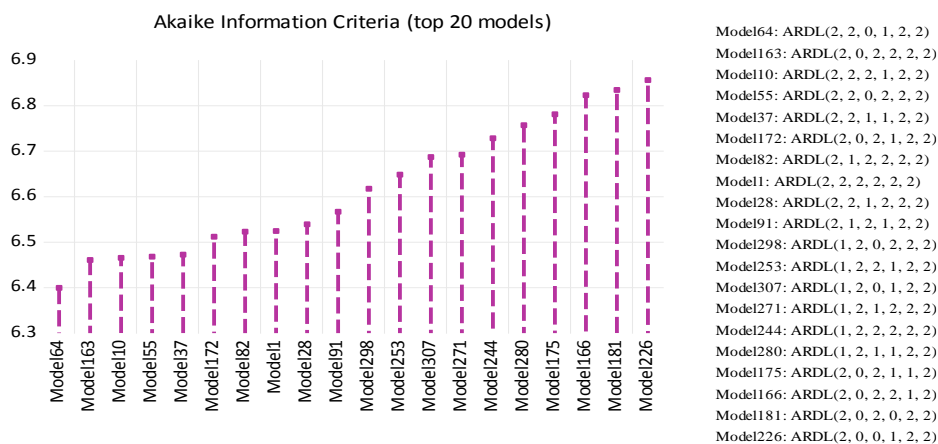
من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الإحصائية المحسوبة  $F\text{-statistic} = 13.031$  وهي أكبر من جميع القيم الجدولية عند كل مستويات الدلالة، وبالتالي نرفض فرضية عدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة توازنية طويلة الأجل (تكامل مشترك) بين المتغير



التابع (معدل نمو الناتج المحلي) ومجموعة المتغيرات المستقلة (أدوات السياسة المالية) عند كل مستويات الدلالة مما يعني بأن المتغيرات متكاملة أي يوجد تكامل مشترك بينها.

### - تحديد درجة التأخير المثلى:

لتحديد عدد درجات التباطؤ المناسبة للنموذج، سنعتمد على معيار معلومات Akaike (AIC)، حيث يتم اختبار عدد الفترات الذي تحقق أقل قيمة لهذا المعيار وقد بلغت قيمة  $AIC = 6.399$  وهذه القيم تحدد تلقائياً بواسطة البرنامج كالتالي:



### الشكل رقم (1) اختيار فترات الإبطاء المثلى لنموذج ARDL

يوضح الشكل رقم (1) أن فترات الإبطاء المثلى لنموذج ARDL هي (2, 2, 0, 1, 2, 2)، مما يعني اختبار فترتي إبطاء لمتغير معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي، وفترتين لمتغير إجمالي إيرادات الضرائب والرسوم، وفترتي إبطاء واحدة لمتغير النفقات الجارية وفترتين لكل من متغيري النفقات الاستثمارية والدين العام.

### - تقدير معاملات نموذج الانحدار الذاتي للنفقات الموزعة المتباطئة ARDL

يتم هنا تقدير معاملات الأجل الطويل والقصير في آن واحد والتعامل مع المتغيرات التفسيرية في النموذج بفترات إبطاء زمنية مختلفة وذلك لجمع الآثار قصيرة وطويلة الأمد، أي أن

## تحليل أثر أدوات السياسة المالية على معدل النمو الاقتصادي في سورية خلال الفترة (1995-2021)

النتائج هنا تعكس تأثير كل متغير في مستواه الحالي ولفترات زمنية سابقة ونتائج هذا التقدير مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4) تقدير نموذج الانحدار الذاتي للفجوات الموزعة المتباطئة ARDL

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.*
G_RATE(-1)	-0.642657	0.164786	-3.899955	0.0030
G_RATE(-2)	-0.236328	0.112160	-2.107057	0.0613
TRAD	0.000235	7.06E-05	3.323281	0.0077
TRAD(-1)	-0.000214	0.000117	-1.820916	0.0986
TRAD(-2)	0.000258	8.90E-05	2.901502	0.0158
EXCP	-2.51E-05	3.69E-05	-0.679246	0.5124
CUEXP	3.31E-05	3.72E-05	0.891123	0.3938
CUEXP(-1)	-0.000118	3.05E-05	-3.876307	0.0031
INEXP	-1.70E-05	4.27E-05	-0.397874	0.6991
INEXP(-1)	-3.82E-06	5.29E-05	-0.072269	0.9438
INEXP(-2)	-0.000150	4.19E-05	-3.583490	0.0050
GOVDEBT	0.000369	7.05E-05	5.238588	0.0004
GOVDEBT(-1)	-8.38E-05	8.32E-05	-1.007041	0.3377
GOVDEBT(-2)	-0.000279	7.91E-05	-3.533201	0.0054
C	18.58072	8.334628	2.229341	0.0499
R-squared	0.954623	Adjusted R-squared		0.891095
F-statistic	15.02689	Akaike info criterion		6.399816
Prob(F-statistic)	0.000071	Durbin-Watson stat		2.453017

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات مصرف سورية المركزي ومعالجتها

باستخدام برنامج E views

تشير نتائج الاختبارات الإحصائية لمعادلة الانحدار الموضحة في الجدول إلى أن قيمة  $R^2=0.954623$  وهو ما يدل على أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في أدوات السياسة المالية (إيرادات الضرائب والرسوم والإيرادات الاستثنائية والنفقات الجارية والاستثمارية والدين العام)، تفسر نسبة 95% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع معدل نمو الناتج المحلي، وتعد هذه النسبة قوية جداً، كما أن قيمة  $F=15.02689$  المحسوبة هي معنوية عند مستوى دلالة 5% وعليه فإن النموذج المقدر معنوي ودال إحصائياً. كما يتضح من

الجدول أعلاه أن نموذج ARDL المقدّر للعلاقة طويلة الأجل بين متغيرات الدراسة كان من الرتبة (2,2,0,1,2,2) بمعنى أن معدل نمو الناتج المحلي كمتغير تابع يتأثر بمتغير إيرادات الضرائب والرسوم في مستواه الأصلي وبفترتي إبطاء، ويتأثر بمتغير النفقات الجارية في مستواه الأصلي وبفترة إبطاء واحدة ويتأثر بمتغير النفقات الاستثمارية بمستواه الأصلي وبفترتي إبطاء وكذلك يتأثر بمتغير الدين العام بمستواه الأصلي وبفترتي إبطاء، ويتأثر بنفسه مبطاً بفترتي إبطاء، وبالتالي تكون المعادلة الممثلة لعلاقة معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي بمتغيرات الدراسة في الأجل الطويل على الشكل الآتي:

$$\begin{aligned} G-RATE = & -0.642657G-RATE(-1) - 0.236328G-RATE(-2) + \\ & 0.000235TRAD - 0.000214TRAD(-1) + 0.000258TRAD(-2) - \\ & 2.51E-05EXCP + 3.31E-05CUEXP - 0.000118CUEXP(-1) - \\ & 1.70E-05INEXP - 3.82E-06INEXP(-1) - 0.000150INEXP(-2) \\ & + 0.000369GOVDEBT - 8.38E-05GOVDEBT(-1) \\ & 0.000279GOVDEBT(-2) + 18.58072 \end{aligned}$$

#### - تقدير معاملات العلاقة طويلة وقصيرة الأجل:

بعد التأكد من وجود علاقة تكامل مشترك أي وجود علاقة توازنية مستقرة طويلة الأجل للمتغير التابع ضمن تقلبات المتغيرات المستقلة، أي أن المتغيرات في دراستنا (المتغيرات المستقلة الخمسة أدوات السياسة المالية والمتغير التابع معدل نمو الناتج المحلي)، تتحرك تحركاً مشتركاً وصولاً إلى القيمة التوازنية على المدى الطويل، لكن في الواقع من النادر الوصول إلى تلك القيمة مباشرة، لذلك قد تكون قيم النموذج المقدّر للعلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة تختلف عن قيمها التوازنية بمعنى أن كل انحراف مؤقت للمتغير التابع عن قيمته التوازنية يُعد عشوائياً وهذا الانحراف بين القيمة اللحظية والقيمة التوازنية يمثل خطأ التوازن الذي يمكن أن يتم تعديله أو تصحيحه في الأجل الطويل، لذا يفترض تصحيح الخطأ وجود نوعين من العلاقات بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة (المستقلة) علاقة طويلة الأجل تقاس بمستوى متغيرات النموذج، وعلاقة قصيرة الأجل تقاس من خلال التغيرات فيما بينها في كل فترة [10].

### - تقدير معاملات العلاقة طويلة الأجل

يتم هنا حساب معاملات جديدة للعلاقة التوازنية طويلة الأمد، وهي تختلف عن تلك التي تم الحصول عليها في نموذج ARDL وذلك بسبب التركيز فقط على العلاقة المستقرة في الأجل الطويل، دون النظر إلى الآثار قصيرة الأجل أو فترات الإبطاء الزمنية، أي أن المعاملات التي تمثل العلاقة طويلة الأمد تركز فقط على الآثار الدائمة والمستقرة لتحقيق التوازن بين المتغيرات في الأجل الطويل وهي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5) تقدير معاملات العلاقة التوازنية طويلة الأجل

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
TRAD	0.000149	3.84E-05	3.877196	0.0031
EXCP	-1.33E-05	1.97E-05	-0.678568	0.5128
CUEXP	-4.53E-05	2.46E-05	-1.840526	0.0955
INEXP	-9.10E-05	3.26E-05	-2.788231	0.0192
GOVDEBT	3.15E-06	3.10E-05	0.101580	0.9211
C	9.888704	4.372835	2.261394	0.0473

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات مصرف سورية المركزي ومعالجتها

باستخدام برنامج E views

يمكننا من خلال النتائج في الجدول صياغة العلاقة التوازنية طويلة الأجل كما يلي:

$$G-RATE = 0.000149TRAD - 1.33E-05EXCP - 4.53E-05 CUEXP - 9.10E-05 INEXP + 3.15E-06GOVDEBT + 9.888704$$

نلاحظ وجود علاقة توازنية طويلة الأجل ذات دلالة إحصائية طردية بين متغير إيرادات الضرائب والرسوم والمتغير التابع معدل نمو الناتج المحلي الحقيقي أي وجود تأثير إيجابي لإيرادات الضرائب والرسوم على معدل نمو الناتج المحلي بمقدار 0.000149 على المدى الطويل، كما نلاحظ وجود علاقة توازنية طويلة الأجل معنوية عكسية بين متغير النفقات الاستثمارية والمتغير التابع معدل نمو الناتج المحلي أي وجود تأثير سلبي طفيف للنفقات الاستثمارية على معدل نمو الناتج المحلي الحقيقي بمقدار -9.10E-05

على المدى الطويل أم باقي المتغيرات فنلاحظ عدم وجود أي تأثير ذات دلالة إحصائية لهذه المتغيرات على المتغير التابع.

#### - تقدير معاملات العلاقة قصيرة الأجل

يتم هنا من خلال منهجية تصحيح الخطأ (ECM) تقدير العلاقة في الأجل القصير التي من خلالها يتم إضافة حد تصحيح الخطأ والمتباطئ لمدة سنة واحدة باعتباره متغيراً تفسيرياً إذ يقيس مقدار الاختلال في التوازن في الأجل القصير الذي يجري تصحيحه للعودة للتوازن في الأجل الطويل، ونعرض في الجدول أدناه نتائج تقدير معاملات العلاقة التوازنية قصيرة الأجل.

الجدول رقم (6) تقدير معاملات حركة التوازن قصيرة الأجل

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
D(G_RATE(-1))	0.236328	0.082073	2.879497	0.0164
D(TRAD)	0.000235	3.97E-05	5.908241	0.0001
D(TRAD(-1))	-0.000258	5.36E-05	-4.820485	0.0007
D(CUEXP)	3.31E-05	1.82E-05	1.823060	0.0983
D(INEXP)	-1.70E-05	2.57E-05	-0.659832	0.5243
D(INEXP(-1))	0.000150	2.98E-05	5.038448	0.0005
D(GOVDEBT)	0.000369	5.09E-05	7.247977	0.0000
D(GOVDEBT(-1))	0.000279	5.33E-05	5.247511	0.0004
CointEq(-1)*	-1.878985	0.155534	-12.08088	0.0000
R-squared	0.969928	Adjusted R-squared		0.954892
Durbin-Watson stat	2.453017	Akaike info criterion		5.919816

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات مصرف سورية المركزي ومعالجتها

باستخدام برنامج E views

ونلاحظ من الجدول (6) أن معامل تصحيح الخطأ سالب ومعنوي لأن  $prob=0.0$  ويساوي  $-1.87898$ ، وهذا يعني أن العلاقة التوازنية بين المتغيرات في الأجل الطويل صالحة، وأن سرعة تصحيح انحراف العلاقة المقدرة في الأجل القصير عن اتجاهها التوازني في الأجل الطويل تساوي  $187.898\%$  سنوياً، أي أن  $187\%$  من الاختلالات قصيرة الأجل في قيم معدل نمو الناتج المحلي سيتم تصحيحها خلال الوحدة الزمنية

## تحليل أثر أدوات السياسة المالية على معدل النمو الاقتصادي في سورية خلال الفترة (1995-2021)

المدرسة (خلال عام)، ونلاحظ من الجدول السابق أن جميع معلمات الأجل القصير معنوية عند مستوى المعنوية 5% عدا متغيري النفقات الجارية والاستثمارية لسنة الحالية، ويرتبط كلاً من (المتغير التابع معدل نمو الناتج المحلي الحقيقي لسنة سابقة وإيرادات الضرائب والرسوم لسنة الحالية ومتغير نفقات استثمارية لسنة سابقة، ومتغير الدين العام لسنة حالية وسنة سابقة) بعلاقة طردية مع المتغير التابع، أي وجود تأثير إيجابي معنوي لهذه المتغيرات على المتغير التابع في المدى القصير، وتكون المعادلة الممثلة لسلوك معدل نمو الناتج المحلي في الأجل القصير هي:

$$\begin{aligned} G-RATE = & 0.236328 D(G-RATE(-1)) + 0.000235D(TRAD) \\ & - 0.000258D(TRAD(-1)) + 3.31E-05D(CUEXP) \\ & - 1.70E-05D(INEXP) + 0.00015D(INEXP(-1)) \\ & + 0.000369D(GOVDEBT) + 0.000279D(GOVDEBT(-1)) \\ & - 1.878985 \text{ CointEq} \end{aligned}$$

### - الاختبارات التشخيصية للنموذج:

لقد تم إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية والقياسية للحكم على مدى ملائمة النموذج المستخدم في قياس المرونات المقدرة في الأجل الطويل، وخلوه من المشاكل القياسية وهذه الاختبارات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) الاختبارات التشخيصية للنموذج

المشاكل القياسية	اسم الاختبار	الإحصائية المحسوبة	القيمة الاحتمالية
1-التوزيع الطبيعي	Jarque- Bera	2.891582	0.23556
2-الارتباط الذاتي	Breusch- Godfrey	2.046516	0.1915
3- عدم ثبات التباين	ARCH	0.851334	0.3662

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات مصرف سورية المركزي ومعالجتها

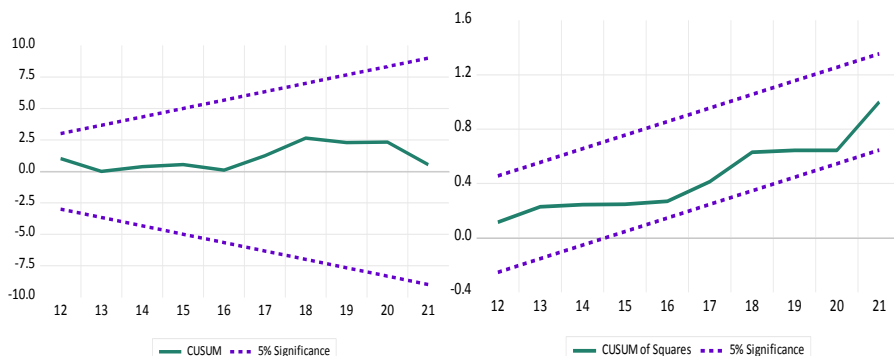
باستخدام برنامج E views

1- اختبار التوزيع الطبيعي لسلسلة البواقي: بتطبيق اختبار Jarque- Bera نجد أنه بلغت قيمة إحصائية  $Jarque- Bera = 2.891582$  وبقية احتمالية معنوية  $prob = 0.23556$  أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وعليه نقبل فرضية العدم التي تشير إلى أن سلسلة البواقي تتوزع توزيعاً طبيعياً.

2- اختبار الارتباط الذاتي (Breusch- Godfrey): بتطبيق اختبار (Breusch- Godfrey)، نلاحظ من الجدول رقم (7) خلو النموذج من مشكلة الارتباط الذاتي نظراً لأن القيمة الاحتمالية بلغت 0.1915 وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي قبول فرضية العدم التي تشير إلى عدم ارتباط البواقي ارتباطاً ذاتياً.

3- اختبار ثبات التباين (ARCH): بتطبيق اختبار ARCH نلاحظ من الجدول رقم (7) أن القيمة الاحتمالية الخاصة باختبار عدم ثبات التباين بلغت 0.3662 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي قبول فرضية العدم التي تنص على ثبات حد الخطأ العشوائي في النموذج المقدر.

4- اختبار الاستقرار الهيكلي للنموذج: بهدف التأكد من خلو البيانات المستخدمة في الدراسة من التغيرات الهيكلية نقوم بإجراء اختبارين هما: اختبار المجموع التراكمي للبواقي (CUSUM) واختبار المجموع التراكمي لمربعات البواقي (CUSUMSQ)، حيث يتم من خلالهما بيان التغيرات الهيكلية في البيانات ومدى انسجام المعلمات طويلة الأجل مع المعلمات قصيرة الأجل، إذ يتحقق الاستقرار الهيكلي للمعلمات المقدرة إذا ما وقع الخط البياني للاختبارين ضمن أو داخل الحدود الحرجة عند مستوى معنوية 5% أما إذا وقع الشكل البياني للاختبارين خارج الحدود الحرجة تكون هذه المعاملات غير مستقرة [11] ويوضح الشكل رقم (2) نتيجة هذه الاختبارات



الشكل رقم (2) نتيجة اختبار (CUSUM, CUSUMSQ)

وبلاحظ من الشكل رقم (2) ثبوت استقرار معاملات الأجلين بالنموذج المقدر وفقاً للاختبارين حيث وقع الشكل البياني داخل الحدود الحرجة عند مستوى معنوية 5% وبالتالي يتضح تحقق الاستقرار الهيكلي للمعاملات المقدر لنموذج (ARDL)، وذلك خلال فترة الدراسة من 1995-2021.

## 12- النتائج

- بناءً على نتائج اختبار الحدود (Bounds Test) وتقدير العلاقة طويلة الأجل باستخدام نموذج ARDL، تم التأكد من وجود علاقة توازنية طويلة الأجل بين المتغيرات كما أظهرت تقديرات معاملات العلاقة الطويلة أن بعض المتغيرات لها تأثير إحصائي واضح على النمو الاقتصادي. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تُظهر طبيعة التفاعل بين المتغيرات الاقتصادية المستخدمة وتفسر فعالية كل أداة من أدوات السياسة المالية في دعم النمو الاقتصادي كما يلي:

- بالنسبة لمتغير الإيرادات الضريبية والرسوم (TRAD): تبين أن الإيرادات الضريبية لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي، سواء على المدى الطويل أو القصير. مما يشير إلى أن زيادة الإيرادات الضريبية (رغم معوقات التحصيل والقاعدة الضريبية الضيقة) تؤدي إلى تعزيز النمو الاقتصادي، ولها انعكاسات إيجابية على النشاط الاقتصادي، وتكشف هذه العلاقة طبيعة السياسات المالية الناجحة



التي تعتمد على توفير مورد مستقر لتمويل الإنفاق بما يساهم في دعم النمو الاقتصادي ومع ذلك، في الأجل القصير، كان هناك تأثير متذبذب، طردي في السنة الحالية وعكسي في السابقة، مما يشير إلى التأخير في استجابة النشاط الاقتصادي للزيادة في إجمالي الإيرادات الضريبية، ووجود تأثير سلبي محتمل لزيادة العبء الضريبي على الأنشطة الاقتصادية في الأجل القصير.

- بالنسبة لمتغير الإيرادات الاستثنائية (EXCP): لم تُظهر النتائج أن للإيرادات الاستثنائية أي تأثير ذي دلالة إحصائية على النمو الاقتصادي، سواء على المدى الطويل أو القصير، وهذا ما يدل على أنها أداة غير فعالة لتحفيز النمو الاقتصادي. كما يدل أيضاً على استخدامها في تمويل النفقات العامة المتزايدة مع عجز الإيرادات الأخرى عن تغطيتها، وبالتالي لا ينتج عنها أي أثر اقتصادي يعزز النمو، وهذا يقودنا إلى ضرورة تركيز السياسات المالية على مصادر أخرى للتمويل.

- النفقات الجارية (CUEXP): أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النفقات الجارية ومعدل نمو الناتج المحلي، أي أن النفقات الجارية ليس لها تأثير دال إحصائياً على النمو الاقتصادي على المدى الطويل، وذلك يشير إلى أن زيادة الإنفاق الحكومي في مجال النفقات الجارية لا تسهم بشكل فعال في زيادة الإنتاجية الاقتصادية على المدى الطويل.

- النفقات الاستثمارية (INEXP): أظهرت النتائج أن النفقات الاستثمارية لها تأثير سلبي دال إحصائياً على النمو الاقتصادي في الأجل الطويل، وهذا ما يتناقض مع النظرية الاقتصادية الذي تفترض أن النفقات الاستثمارية عادة ما تحفز النمو الاقتصادي، ومن الممكن أن يكون هذا التأثير ناتج عن ضعف السياسة المالية المتبعة في سورية في تخصيص النفقات الاستثمارية في مشاريع تحقق عوائد اقتصادية كما أن هناك أسباب أخرى تساهم في تفسير هذا الأثر كالاقتتار إلى البنية التحتية اللازمة وتأثير الأوضاع الأمنية الصعبة أو بسبب الفساد.

- الدين العام (GOVDEBT): لم تُظهر العلاقة طويلة الأجل أي تأثير معنوي لإجمالي الدين العام على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي، وهذا يدل على أن أي زيادة الدين العام لم تكن كافية لدفع النمو ولكن على الرغم من أن الدين لا يُعتبر أداة مباشرة لتحفيز النمو، إلا أن النتائج في الأجل القصير دلت على وجود تأثير معنوي إيجابي طفيف وقد يكون ذلك نتيجة توظيفه في نفقات تشغيلية أو دعم مباشر مما ساعد على نمو مؤقت.

- معامل تصحيح الخطأ (ECM): بلغت قيمة معامل تصحيح الخطأ -1.87، وهي مرتفعة جداً، مما يعني أن النموذج يتجه بسرعة عالية نسبياً نحو استعادة التوازن طويل الأمد في حال حدوث أي اختلال، وهذا يعكس شدة التدخل الحكومي المباشر في النشاط الاقتصادي من جهة، وعدم استقرار البيئة الاقتصادية التي تجعل المتغيرات تعاود التوازن بسرعة شكلية أكثر من كونها حقيقية من جهة أخرى.

### 13- التوصيات

1. تعزيز الإيرادات الضريبية بطريقة عادلة وكفؤة عبر توسيع القاعدة الضريبية وتقليل التهرب الضريبي. من خلال توسيع القاعدة الضريبية وتحسين آليات تحصيل الضرائب مع التركيز على الشريحة ذات الدخل المرتفع والقطاعات الاقتصادية النشطة.
2. رفع كفاءة الإنفاق الاستثماري، عبر اعتماد معايير واضحة لتقييم المشاريع قبل تنفيذها، لمعرفة العائد الاجتماعي والجدوى الاقتصادية من هذه المشاريع وضمان عدم الاستثمار في مشاريع غير منتجة أو ذات مردود منخفض، كما يجب اعتماد نظام محاسبة شفاف لمتابعة تنفيذ هذه المشاريع لضمان عدم هدر الأموال المخصصة لها.
3. إعادة هيكلة النفقات الحكومية لتحسين كفاءتها من خلال توجيه الإنفاق الحكومي نحو مشاريع البنية التحتية والتعليم والصحة، ومع تقليل الهدر في النفقات الجارية غير المنتجة.
4. تقليل التدخلات الحكومية المباشرة وغير المنتجة حيث أظهرت النتائج أن هذه التدخلات قد تعيد الاقتصاد إلى حالة التوازن بسرعة ظاهرية، لكنها لا تعكس نمواً حقيقياً مستداماً.

5. ضرورة دعم المؤسسات الرقابية وتفعيل دورها في مراقبة كفاءة الإنفاق العام ومحاربة الفساد المالي، ويجب تعزيز الشفافية من خلال نشر تقارير دورية عن أداء الموازنات العامة والنتائج الاقتصادية المرتبطة بتنفيذها.

#### 14- قائمة المراجع

- [1] AHMED, A; ABDEL MUTTI'F, A 2022 – Estimating the Factors Affecting Sudan's Economic Growth Rate Using the ARDL Model, Journal of Economic Administrative and Legal Sciences, Vol. 16, No. 6, pp. 91–104. (In Arabic)
- [2] ALWAILI, K 2017 – Application of ARDL Technique in Estimating the Impact of Macroeconomic Policies on Some Economic Variables in Iraq. PhD Thesis, Iraq: University of Karbala. (In Arabic)
- [3] NKORO, E; UKO, A 2016 – Autoregressive Distributed Lag (ARDL) Cointegration Technique: Application and Interpretation, Journal of Statistics and Econometric Methods, Vol. 5, No. 4, pp. 63–91.
- [4] ALABI, impact of fiscal policy on economic The .M 2020 Najah National University –Palestine: An .growth in Palestine Press. (In Arabic)
- [5] ALSHAIB, B ; HAMRA, M 2022. The extent to which indicators of fiscal sustainability contribute to achieving economic growth in Baath University Journal–Al .Egypt. Vol. 44, No. 22, pp. 11–52. (In Arabic)

- [6] [4] KANU, I; UGWUEZE, A; AFOLAYAN, A 2022. Fiscal Policy Tools and Economic Growth in Nigeria. **International Journal of Innovation and Economic Development**,; Vol. 8, No.5, PP.25–43.
- [7] ANTONOPOULOU, K 2024. The Fiscal Policy of Greece and Its Macroeconomic Performance Within the Framework of the European Economic Union. **European Journal of Economic and Financial Research**, Vol. 8, No. 1, pp. 87–100.
- [8] HAIDARI, A ; JUNEJO, S. (2024). The Impact of Fiscal Policy on Economic Growth: Fresh Evidence from Malaysia. **Cognizance Journal of Multidisciplinary Studies**, Vol. 4, No. 2, pp. 314–336.
- [9] AL-DWIB, A 2025 – Measuring the Impact of Exports on Economic Growth in Libya Using the Autoregressive Distributed Lag Model (1985–2021), **African Journal for Advanced Studies in Humanities and Social Sciences**, Vol. 4, No. 1, pp. 324–337. (In Arabic)
- [10] DREBATI, Y 2024 – Analyzing the Impact of Internal Factors on Gross Investments in the Syrian Insurance Corporation Using ARDL Models, **Tishreen University Journal**, Vol. 46, No. 2, pp. 34–49. (In Arabic)
- [11] Khatib–Al, development on G 2020. The impact of financial **Baath University Journal–Al** .domestic investment in Egypt, Vol.42, No.16,pp. 11–55. (In Arabic)

## استراتيجيات إدارة الانطباع وأثرها على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي

طالب الدراسات العليا: محمد عادل نيري كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية

إشراف الدكتورة: فداء الشيخ حسن + أ. د. نهاد نادر

### المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الانطباع على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي في المصارف التجارية السورية بالاعتماد على ثلاثة أبعاد رئيسية هي (الترويج الشخصي- نموذج يقتدى به - التخويف)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج المسح الإحصائي، حيث تم سحب عينة تتألف من 150 موظف، وقد تم اعتماد استطلاع الرأي للحصول على المعلومات المطلوبة وتحليل البيانات من خلال البرنامج الإحصائي spss.27، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط. الانحدار الخطي البسيط). توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- وجود تأثير معنوي متوسط لاستراتيجيات إدارة الانطباع على أبعاد الإبداع التنظيمي في المصارف التجارية السورية، وقد كان هناك أثر سلبي للتخويف كأحد استراتيجيات إدارة الانطباع على الإبداع التنظيمي.

وأوصى الباحث بضرورة تصميم برامج قيادية تُعزز ظهور قادة تنظيميين كقدوات تُظهر السلوكيات الإبداعية، مع ربط أدائهم بآليات واضحة للمكافأة والتكريم، إضافةً إلى تحويل بيئة العمل من ثقافة الترهيب إلى ثقافة الدعم، عبر تعزيز الحوار المفتوح وتقبل الأخطاء كفرص للتعلّم، مع تطبيق أنظمة تقييم تعتمد على التشجيع بدل العقاب

الكلمات المفتاحية: إدارة الانطباع- الإبداع التنظيمي- الأصالة - المرونة - التخويف

## Impression Management Strategies and Their Impact on Authenticity and Flexibility in Organizational Creativity

### Abstract

This research aims to examine the impact of impression management strategies on authenticity and flexibility in organizational creativity within Syrian commercial banks. It focuses on three main dimensions: self-promotion, role modeling, and intimidation. The study employs a descriptive analytical method and a statistical survey approach, with a sample of 150 employees. Data was collected through surveys and analyzed using the statistical software SPSS.27. Several statistical techniques were utilized, including mean, standard deviation, correlation coefficient, and simple linear regression.

Key findings include:

- A moderate significant impact of impression management strategies on the dimensions of organizational creativity in Syrian commercial banks.

- A negative effect of intimidation on organizational creativity.

The researcher recommends designing leadership programs that foster the emergence of organizational leaders as role models demonstrating creative behaviors. These programs should link performance to clear mechanisms for rewards and recognition. Additionally, it is advised to transform the work environment from a culture of intimidation to one of support by promoting open dialogue and viewing mistakes as learning opportunities. Evaluation systems should focus on encouragement rather than punishment.

**Keywords:** Impression Management - Organizational Creativity - Flexibility – Intimidation

- تمهيد:

في عالم تتسارع فيه التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، أصبح الإبداع التنظيمي ضرورةً استراتيجيةً للمنظمات المالية لضمان المرونة والاستدامة [1]. وفي هذا السياق، تبرز استراتيجيات إدارة الانطباع كأداة مؤثرة في تشكيل سلوكيات الأفراد وديناميكيات الفريق، حيث تُعرّف الأدبيات هذه الاستراتيجيات بأنها محاولات متعددة لتوجيه تصورات الآخرين عبر أساليب مثل الترويج الذاتي أو تقديم نموذج قيادي أو استخدام التخويف [2]. ومع ذلك، يظل تأثير هذه الاستراتيجيات على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي، خاصة في البيئات المصرفية العربية، مجالاً غير مُستكشف بشكل كافٍ [3].

تشير دراسات سابقة إلى أن الإبداع التنظيمي يعتمد على بيئة عمل تُعزز الثقة وتقلل من الخوف من الفشل [4] ففي حين قد تُحفز استراتيجيات مثل النمذجة القيادية الإيجابية المشاركة الإبداعية، يُحذر الباحثون من أن التخويف يُضعف الثقة ويُقيد تدفق الأفكار غير التقليدية [5]. ومع ذلك، يشير [6] إلى أن الأدبيات تفتقر إلى دراسات معمقة تُقيّم تفاعل هذه الأبعاد في سياقات تنظيمية تواجه تحديات بنوية، كالمصارف السورية التي تعاني من آثار الأزمات السياسية والاقتصادية الممتدة .

تستند هذه الدراسة إلى إطار نظري يجمع بين نظرية إدارة الانطباع [7] ونظرية التعلم التنظيمي [8] لاستكشاف كيف تُشكل الاستراتيجيات السلوكية للقادة بيئة الإبداع. وتسعى إلى الإجابة عن سؤال مركزي: كيف تؤثر استراتيجيات إدارة الانطباع (الترويج الشخصي، النموذج القيادي، التخويف) على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي بالمصارف السورية؟

تكمن أهمية البحث في كونه من أوائل المحاولات لربط المفاهيم العالمية لإدارة الانطباع في سياق سوريا، حيث تُقدم نتائجه رؤىً عمليةً حول تصميم سياسات قيادية تدعم التحول من ثقافة الترهيب إلى ثقافة التعلم. كما يُساهم في تعزيز الحوار الأكاديمي حول تفاعل العوامل السلوكية مع الإبداع في المنظمات المالية الناشئة، والتي غالباً ما تُهمل في الأدبيات الغربية.

## - المبحث الأول: منهجية البحث

### 1.1 الدراسات السابقة

تُسلط الدراسات السابقة الضوء على مجموعة من البحوث التي تناولت موضوعات متصلة ببحثنا الحالي

حيث قدمت دراسة سعيد (2024) بعنوان "أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين: دراسة ميدانية على العاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس" تحليلًا ميدانيًا يهدف إلى دراسة تأثير عناصر التمكين الإداري، والمتمثلة في تفويض السلطة، والتدريب، والتحفيز، والاتصال الفاعل، وفرق العمل على الإبداع الوظيفي لدى الموظفين. اعتمدت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا باستخدام استبانة مكونة من 42 فقرة طُبِّقت على عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد أفرادها 90 موظفًا بنسبة استجابة بلغت 90%. جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي واضح للتمكين الإداري على الإبداع الوظيفي ( $\beta = 0.949$ )، ( $R^2 = 0.720$ )، وكان التحفيز هو العامل الأكثر تأثيرًا ( $\beta = 0.571$ )، يليه التدريب ( $\beta = 0.202$ )، في حين لم يتبين وجود أثر معنوي لا للاتصال الفاعل ولا فرق العمل على الإبداع. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بتفويض صلاحيات أوسع للعاملين، وتبني فلسفة التمكين، مع تعزيز نظام الحوافز المادية والمعنوية المرتبطة بالإبداع.

وفي دراسة أخرى بعنوان "أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي: دراسة مسحية على المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة حمص"، قام عرنوس (2025) بقياس تأثير عمليات إدارة المعرفة المختلفة، من اكتساب وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، خدمة المواطنين). اتبعت الدراسة منهجًا تحليليًا معتمدة على استبانة من 27 فقرة طُبِّقت على 70 موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام الانحدار المتعدد عبر SPSS مع معامل ثبات 0.874. أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي ( $R=0.783$ ،  $R^2=0.65$ )، حيث تفسر عمليات التوزيع ( $\beta=1.657$ ) والتطبيق 65% ( $\beta=1.472$ ) من التباين في الأداء.



كما سجلت بُعد "خدمة المواطنين" أعلى تأثير في الأداء ( $\beta=3.65$ ) وأوصت الدراسة باستثمار التقنيات الحديثة لدعم عمليات توزيع المعرفة، بالإضافة إلى تطوير برامج تدريبية لتعزيز تطبيق المعرفة بهدف تحسين جودة الخدمات.

وفي الدراسات الغربية، فقد ركزت دراسة (Müller & Schmidt (2022) المعنونة "Impression Management Strategies and Organizational Authenticity in European Financial Firms" على تأثير استراتيجيات إدارة الانطباع (التوجيه الذاتي، الترويج، التواضع) على الأصالة التنظيمية في القطاع المالي في ألمانيا وسويسرا. اشتملت الدراسة على 150 مديراً من 50 مؤسسة مالية، باستخدام استبانة مقياس ليكرت السداسي وتحليل الانحدار المتعدد. أظهرت النتائج أن استراتيجية "الترويج" كانت الأكثر تأثيراً على الأصالة التنظيمية ( $\beta=0.68$ ،  $p<0.01$ )، وأظهرت أن استخدام استراتيجيات إدارة انطباع متكاملة أدى إلى ارتفاع الأصالة التنظيمية بنسبة 42. (R<sup>2</sup>=0.58) %أوصت الدراسة بتبني استراتيجيات انطباع متوازنة تجمع بين الترويج والتواضع، مع تدريب القيادات على استخدام إدارة الانطباع لتعزيز الثقة مع العملاء، مما يبرز أهمية المزج بين توظيف الذاتية التنظيمية في تحسين الصورة المؤسسية.

في القطاع الصحي البريطاني، تناولت دراسة (Clarke & Patel (2023) تحت عنوان "Flexibility and Innovation in UK Healthcare: The Mediating Role of Impression Management" اختبار دور إدارة الانطباع كوسيط بين المرونة التنظيمية والإبداع في مؤسسات الصحة البريطانية. نفذت الدراسة على 3 مستشفيات، جمعت بيانات 200 موظف إداري عبر استبانات ومقابلات نصف منظمة، باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM) بيّنت النتائج أن المرونة التنظيمية تعزز الإبداع بنسبة 35% عند تفعيل إدارة الانطباع، حيث ساهمت استراتيجية "التوجيه الذاتي" بنسبة 40% من التباين في الإبداع ( $\beta=0.71$ ،  $p<0.05$ ) وأكد الباحثان ضرورة دمج إدارة الانطباع في خطط الابتكار المؤسسي، مع مراقبة تأثير المرونة على الهوية التنظيمية لضمان اتساق الانطباعات المنشأة.

### أوجه الشبه والاختلاف والاستفادة من الدراسات السابقة

عند مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، يتبين أن هناك توازناً بين التشابهات التي تؤسس لقاعدة معرفية صلبة والاختلافات التي تتسجم مع خصوصية السياق والديناميات الاقتصادية والسياسية المحيطة. من حيث المنهجية، اعتمدت جميع الدراسات المسح الميداني باستخدام الاستبيانات، مما يسهل المقارنة ويعزز موثوقية النتائج، خصوصاً مع ثبات أدوات القياس المتعلقة بالإبداع التنظيمي. هذا الاتساق في متغير الإبداع ضمن سياقات مختلفة، من شركات الاتصالات السورية إلى المستشفيات البريطانية، وفر قاعدة صلبة لاستخلاص استنتاجات دقيقة وموثوقة.

لكن الفوارق البيئية والثقافية تلعب دوراً محورياً في صياغة فهمنا للظواهر المدروسة. فالتركيز على التمكين الإداري في سوريا يتناقض مع أهمية الأصالة في أوروبا، بينما أضافت دراستنا بُعد التخويف كمتغير سلبي يتفاعل مع الأزمات الاقتصادية، ما يعكس ضرورة بناء نموذج متعدد المستويات يأخذ الثقافات في الحسبان. كذلك، تشير القيم التفسيرية للنماذج إلى أن ضعف نسبة التفسير لا يدل على قصور المنهج، بل على تأثير النتائج بالظروف الاقتصادية والسياسية، وهو تحذير هام للباحثين والممارسين.

أما الاستفادة العملية، فتبرز في تعميق فهمنا لعلاقة التمكين وإدارة الانطباع؛ حيث لا يكفي التمكين وحده، بل يجب تدعيمه بسلوكيات قيادية نموذجية وترويج مدروس يوازن بين الحماس والاعتدال. إضافةً إلى ذلك، يظهر من تحليلنا أهمية دمج الأصالة مع المرونة التنظيمية؛ إذ بُعد الأصالة يمنع تكرار الأفكار ويعزز الابتكار الحقيقي. وأخيراً، أهمية تقليل التخويف تأتي كاستراتيجية مستدامة لتعزيز الإبداع، أهميتها تفوق التحفيز المالي من ناحية الأثر الأخلاقي والتكاليف، مما يؤكد دور ثقافة التعلم بدلاً من ثقافة العقاب.

بتلك الرؤية، ننقل من مجرد إعادة إنتاج المعرفة إلى إثراء الممارسة، عبر بناء فرضيات تراكمية وحساسية سياقية واضحة، مع توجيه بحثنا نحو تطبيقات عملية ملموسة، مما يجعل الدراسة مثلاً لنضج البحث التطبيقي في إدارة الأعمال.

## 1.2 مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في عدم وضوح تأثير استراتيجيات إدارة الانطباع على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي، خاصةً في سياق المصارف التجارية السورية التي تواجه تحديات بنوية ناتجة عن الأزمات السياسية والاقتصادية الممتدة. إذ تُهمل الأدبيات العالمية تحليل تفاعل هذه الاستراتيجيات مع العوامل الثقافية والمؤسسية الفريدة في البيئات العربية، مما يُحدث فجوة بحثية في فهم كيفية تشكيل هذه الممارسات لبيئة الإبداع التنظيمي وقدرتها على تعزيز المرونة أو تقييدها. من هنا يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

هل تؤثر استراتيجيات إدارة الانطباع (الترويج الشخصي، النموذج القيادي، التخويف) على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية السورية؟

## 1.3 أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في كونه من الدراسات الرائدة التي تربط بين المفاهيم العالمية لإدارة الانطباع والسياسات السورية الخاص، حيث تُعدُّ البيئة المصرفية السورية نموذجًا لتنظيمات تعاني من تحديات مركبة (اقتصادية، سياسية، اجتماعية). من الناحية النظرية، يسد البحث فجوة في الأدبيات العربية حول تفاعل العوامل السلوكية (كالترهيب والدعم) مع الإبداع التنظيمي، والتي غالبًا ما تُركّز عليها الدراسات الغربية في سياقات مستقرة.

أما عمليًا، فتقدم النتائج رؤى قابلة للتطبيق لصناع القرار في القطاع المصرفي، مثل:

- تصميم برامج قيادية تُعزز ظهور نماذج مُلهمة تُظهر سلوكيات إبداعية.
- تحويل أنظمة التقييم من العقاب إلى التشجيع، وتقبل الأخطاء كفرص للتعلّم.

- تعزيز الحوار المفتوح بين القيادة والموظفين لبناء ثقة تُحفّز تبادل الأفكار غير التقليدية.

بذلك، يسهم البحث في تعزيز استدامة المنظمات المالية عبر بيئات عمل مرنة وقادرة على مواكبة التغيرات السريعة في المشهد الاقتصادي العالمي .

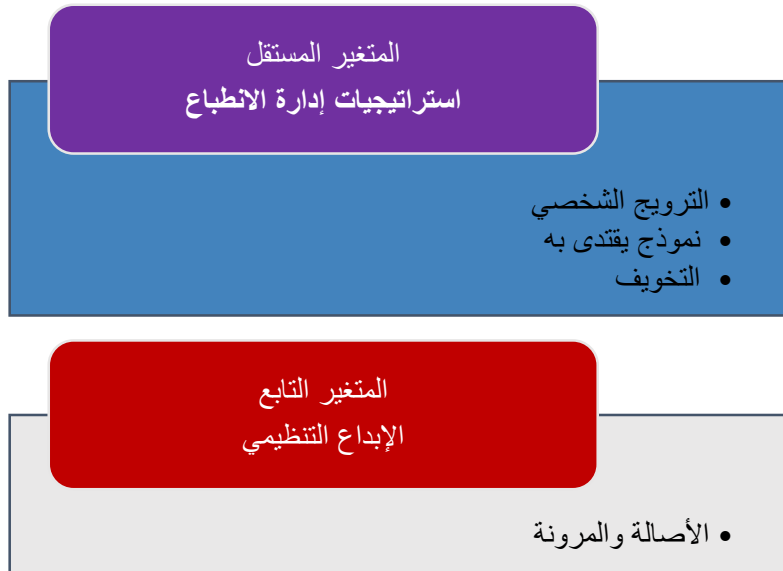
#### 1.4 أهداف البحث:

- (2) تحليل العلاقة الإحصائية بين استراتيجيات إدارة الانطباع (الترويج الشخصي، النموذج القيادي، التخويف) وأبعاد الإبداع التنظيمي (الأصالة والمرونة) في المصارف التجارية السورية.
- (3) قياس الأثر التفاضلي لكل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الانطباع على الأصالة والمرونة، باستخدام نماذج انحدارية لاختبار قوة التأثير واتجاهه.
- (4) استكشاف التفاعل السياقي بين البيئة التنظيمية السورية المُثقلة بالتحديات البنيوية واستراتيجيات إدارة الانطباع، لفهم كيفية تشكيلها لديناميكيات الإبداع.
- (5) تحديد مدى توافق النتائج مع الإطار النظري المدمج بين نظرية إدارة الانطباع ونظرية التعلم التنظيمي في تفسير سلوكيات الإبداع.

#### 1.5 مخطط البحث الفرضي:

يوضح الشكل رقم (1) مخطط البحث الفرضي والذي يحتوي على المتغيرين الرئيسيين وهما:

- 1- المتغير المستقل (X) استراتيجيات إدارة الانطباع، وله 3 أبعاد (الترويج الشخصي - نموذج يقتدى به - التخويف)
- 2- المتغير التابع (Y) الإبداع التنظيمي (الأصالة والمرونة)



الشكل رقم 1. انموذج الدراسة

### 1.6 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة للبحث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستراتيجيات إدارة الانطباع على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي في المصارف التجارية السورية. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للترويج الشخصي على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد نموذج يقتدى به على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد التخويف على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي

### 1.7 منهج البحث:

استخدمنا منهج وصفي تحليلي. بهدف وصف وتحليل ظواهر أو أحداث موجودة. يكمن التركيز الرئيسي للمنهج في فهم الأحداث والظواهر والتفاعلات بينها وتحليلها للوصول إلى تفسيرات وفهم أعمق لها، سيتم الاعتماد على بيانات من أبحاث ومواقع إلكترونية عربية وأجنبية. كذلك سيقوم الباحث بإجراء بحث تطبيقي من خلال اعتماد استمارة بحث وتحليل النتائج.

### 1.8 حدود البحث:

- a. الحدود المكانية: المصارف التجارية في سوريا
- b. الحدود البشرية: وتشمل عينة من العاملين في المصارف التجارية السورية
- c. الحدود الزمانية: تمتد فترة البحث خلال عام 2025م.

### 1.9 عينة البحث:

اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة في سحب العينة وفق القانون التالي

$$n' = \frac{n}{1 + \frac{z^2 \times p(1-p)}{\varepsilon^2 N}}$$
$$n = \frac{z^2 \times p(1-p)}{\varepsilon^2}$$

حيث وصل حجم العينة إلى 150 موظف من كافة الاختصاصات (موظف- محاسب- مدير مالي- مدير)

### - المبحث الثاني: الإطار النظري

### 2.1 مفهوم إدارة الانطباع:

يعرف Erving Goffman إدارة الانطباع بأنها عملية يُحاول من خلالها الأفراد أو المنظمات التحكم في الانطباعات التي تتشكل لدى الآخرين عبر تنظيم السلوكيات والتفاعلات الاجتماعية، وذلك باستخدام أساليب مثل الإشارات الرمزية والتقديم الذاتي المخطط [7].

ووصفت Mark Leary & Robin Kowalski هذه العملية بأنها الجهود الواعية أو غير الواعية التي يبذلها الفرد للتأثير على كيفية إدراك الآخرين له، سواء عبر تعديل السلوك أو توجيه الرسائل الاجتماعية لتحقيق أهداف شخصية أو اجتماعية [9].

وعرفها C. Bolino Mark وآخرون في سياق العمل كما يلي: تعتبر إدارة الانطباع استراتيجيات يتبعها الأفراد لتعديل صورتهم المهنية أمام الزملاء أو الرؤساء، مثل إبراز الإنجازات أو إخفاء الأخطاء، لتعزيز المكانة الوظيفية [10].

وركز Barry R. Schlenker على البعد النفسي بقوله، تركز هذه العملية على إدارة الهوية الاجتماعية عبر التحكم في المعلومات التي يقدمها الفرد عن نفسه، بهدف الحفاظ على صورة متسقة أو مرغوبة [11].

بناءً على التعاريف السابقة يقترح الباحث تعريف إدارة الانطباع بأنها "العمليات الديناميكية التي يستخدمها الأفراد أو المنظمات لتوجيه تصورات الآخرين عنهم عبر قنوات تفاعلية متعددة (كالرقمية والواقعية)، وذلك بدمج التكتيكات اللفظية وغير اللفظية وتكييفها وفق السياقات الاجتماعية والثقافية، لتحقيق أهداف مثل تعزيز المصداقية أو تجنب النقد أو بناء التحالفات"

## 2.2. أبعاد إدارة الانطباع:

إدارة الانطباع هي عملية ديناميكية وواعية يستخدمها الأفراد للتأثير على تصورات الآخرين عنهم، سواء في البيئات المهنية أو الاجتماعية. تعتمد هذه العملية على مجموعة من الأبعاد التي تختلف فعاليتها باختلاف السياق الثقافي والتنظيمي، أهمها:

### 2.2.1 الترويج الشخصي (Self-Promotion)

هو تسليط الضوء على الكفاءات والإنجازات لتعزيز صورة الخبرة والجدارة، سواء عبر التصريحات المباشرة أو الإشارات غير اللفظية (مثل عرض الشهادات أو المشاركة في مشاريع بارزة).

وفقاً لنظرية الإشارات (Signaling Theory) يُستخدم الترويج الذاتي لنقل معلومات حول القدرات الفردية، مما يقلل من عدم التماثل المعلوماتي بين الفرد والجمهور.

- يحذر Rosenfeld et al. من "مفارقة الترويج الذاتي"، حيث قد يُنظر إلى المبالغة فيه كعلامة على النرجسية، خاصة في الثقافات الجماعية التي تُقدّر التواضع كما في [12].

- في السياقات الفردية: يُعتبر الترويج ضرورياً في مقابلات العمل، كما يظهر في دراسة Treadway وآخرون حول تأثيره الإيجابي على تقييم المرشحين.

وتشير دراسة الغنيم إلى أن الترويج غير المباشر (مثل الإشارة إلى إنجازات الفريق بدلاً من الفرد) أكثر قبولاً في المنظمات، نظراً لتركيز الثقافة على القيم الجماعية [13].

يواجه هذا البعد تحدٍ أساسي فقد يواجه الأفراد صعوبة في الموازنة بين الترويج والمخاطرة بوصفهم بعدم التواضع، خاصة في المناصب القيادية. من إيجابيات هذا البعد أنه يساعد في إبراز المهارات والقدرات الفردية، ويعزز الثقة بالنفس ويجذب الانتباه إلى الإنجازات الشخصية، ويمكن أن يؤدي إلى فرص مهنية جديدة وزيادة الاعتراف بالجهود.

ويؤخذ عليه أنه قد يُنظر إليه على أنه ترويج ذاتي مفرط أو نرجسية، ويمكن أن يسبب توترات مع الزملاء إذا شعروا بأن الشخص يحاول التفوق عليهم، وقد يؤدي إلى إحساس غير واقعي بالإمكانات الذاتية.

### 2.2.2 النموذج القدوة (Role Modeling)

وهو تكريس السلوكيات الأخلاقية أو المهنية ليكون الفرد مرجعاً يُحتذى به، مما يعزز نفوذه الرمزي



- وفقاً لنظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory)، يُقلد الأفراد سلوكيات النماذج القدوة لأنهم يرونها مصدراً للإلهام أو المكافأة.

- تربط دراسة بين القدوة والقيادة الأخلاقية، حيث يؤثر القادة عبر "السلوك المراقب" أكثر من الخطابات.

- في العالم العربي: تُظهر دراسة السهلي أن القادة في القطاع الحكومي يعتمدون على القدوة لتأكيد شرعيتهم الثقافية، مثل الالتزام بالمواعيد أو رفض المحسوبية [14].

- في الشركات متعددة الجنسيات: يُستخدم النموذج القدوة لتعزيز الانتماء التنظيمي، كما في حالة قادة "الاستدامة" الذين يتبنون ممارسات صديقة للبيئة

يتطلب النموذج القدوة اتساقاً بين القول والفعل، إذ أن التناقض يُدمر المصداقية.

يتميز هذا البعد بأنه يوفر مثلاً إيجابياً للآخرين للاقتداء به، ويعزز مصداقية الفرد واحترام الزملاء له، ويمكن أن يحفز الآخرين على تحسين أدائهم. ويؤخذ عليه أنه: قد يُنظر إليه على أنه تظاهر أو محاولة للسيطرة، ويمكن أن يسبب ضغطاً إضافية على الفرد للحفاظ على الصورة المثالية، وقد يؤدي إلى الغيرة أو التنافس غير الصحي بين الزملاء.

### 2.2.3 التخويف (Intimidation)

هو استخدام التهديدات أو السلوكيات العدوانية لفرض السيطرة أو تحقيق الامتثال. في نظرية قواعد القوة (Power Bases)، يعتمد التخويف على "القوة القسرية"، التي تُعد فعالةً قصير المدى لكنها تُولد مقاومةً خفية.

- تُحذر دراسة Ferris وآخرون والمشار إليها في المرجع [15]. من أن التخويف يُقلل من الالتزام التنظيمي ويزيد من دوران الموظفين.

- في المنظمات العسكرية: يُستخدم التخويف أحياناً لفرض الانضباط، لكن دراسة الزبيدي (2017) تشير إلى تراجعها في الجيوش العربية الحديثة لصالح قيادة التحفيز كما في [16].

- في سياقات الأعمال: تُظهر بيانات من قطاع المبيعات التنافسي أن المديرين الذين يعتمدون على التخويف يحققون نتائج سريعة، لكنهم يفقدون المواهب الكفوة، من مخاطر هذا البعد ارتباط التخويف بزيادة التوتر الوظيفي. ومن إيجابياته أنه يمكن أن يكون فعالاً في تحقيق الأهداف السريعة والمحددة، يعزز الانضباط والالتزام بالقواعد، قد يزيد من احترام أو خوف الآخرين من الفرد. ومن سلبياته أنه يمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل سلبية وغير صحية، ويسبب التوتر والقلق بين الزملاء، وقد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي.

### 2.3 مفهوم الإبداع التنظيمي

يبرز مفهوم الإبداع التنظيمي كعامل حاسم يُعزز قدرة المنظمات على التميز في بيئات الأعمال الديناميكية. وهو يشير إلى العملية التي تولد فيها المنظمة أفكاراً جديدة وقابلة للتطبيق من خلال تفاعل الأفراد والفرق مع البيئة الداخلية والخارجية، مما يؤدي إلى حلول مبتكرة تُترجم إلى ممارسات أو منتجات أو خدمات. وقد تعددت تعريف الباحثين لهذا المفهوم وتطورت مع الزمن، فمن وجهة نظر Amabile، يرتبط الإبداع التنظيمي بقدرة الفرق على توليد أفكار أصيلة من خلال بيئة تدعم الاستقلالية وتوفر الموارد المناسبة [17]. بينما يشدد كل من Gilson و Shalley على دور البيئة التنظيمية في تحفيز الأفراد لابتكار حلول غير تقليدية، عبر سياسات تقبل المخاطرة وتكافئ التجريب [18]. وفي سياق حديث، يعتبر Anderson وآخرون أن الإبداع التنظيمي ليس مجرد توليد الأفكار، بل يشمل أيضاً قدرة المنظمة على تنفيذها وتحويلها إلى قيمة ملموسة تعزز الأداء الاستراتيجي [19].

### 2.4 الأصالة والمرونة:

في سياق الإبداع التنظيمي، تُعد الأصالة والمرونة بُعدين أساسيين يُحددان قدرة المنظمة على الابتكار والتكيف مع التحديات. فالأصالة تشير إلى قدرة المنظمة على توليد أفكار أو حلول فريدة وجديدة، تبتعد عن النماذج التقليدية وتقدم قيمة متميزة، على سبيل المثال، قد تظهر الأصالة عند تصميم منتج مبتكر يلبي حاجة غير مُشبعة في السوق، أو عند تطوير

نموذج عمل يُعيد تعريف القواعد التنافسية في القطاع .وتستند الأصالة إلى تفكيك الأنماط المألوفة ودمج المعرفة بطرق غير تقليدية، مما يعكس عمقاً في التفكير الإبداعي [20].

أما المرونة، فتربط بقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات وتبني زوايا نظر متعددة لمواجهة المشكلات. فهي لا تعني فقط التنوع في الأفكار، بل أيضاً القدرة على التحول بين الاستراتيجيات أو الأساليب بناءً على السياق المتغير [21]. على سبيل المثال، قد تظهر المرونة عندما تعيد شركة هندسة عملياتها الإنتاجية لاستيعاب تقنيات جديدة، أو عندما تتبنى فريقاً متعدد التخصصات لتعزيز التفاعل بين وجهات النظر المختلفة. وتُعد المرونة ضرورية في البيئات الديناميكية، حيث تُسهم في تقليل الجمود التنظيمي وزيادة الاستجابة للفرص والتحديات.

يُمكن ربط هذين البُعدين بالإطار النظري للإبداع الذي يجمع بين العمليات الفردية والسياق التنظيمي. ففي حين تركز الأصالة على "التميز الفريد"، تُبرز المرونة "القدرة التكيفية"، مما يخلق توازناً بين الابتكار والاستدامة كما في [22]، ومن الجدير بالذكر أن التفاعل بينهما يُعزز الإبداع التنظيمي؛ فالأفكار الأصلية تحتاج إلى بيئة مرنة لتحويلها إلى حلول قابلة للتطبيق، بينما تتطلب المرونة أفكاراً مبتكرة لتجنب التكرار والجمود.

### المبحث الثالث. الإطار العملي:

#### 3.1 أداة البحث:

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، فبعد اطلاع الباحث على الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع البحث قام بتصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف البحث، وقد تضمنت 30 سؤالاً 5 أسئلة تتعلق بالمعلومات الشخصية، 15 سؤالاً تتعلق بالمتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الانطباع) و 10 أسئلة للمتغير التابع (الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي) بمعدل 5 أسئلة لكل بعد.

تم توزيع (186) استبانة بنسبة توزيع بلغت 100%، حيث بلغ عدد الاستبانات التي لم تسترد (16) استبانة بنسبة (8.6%)، أما الاستبانات الغير صالحة للتحليل بسبب البيانات المفقودة أو بسبب الإجابات المتشابهة بلغ عددها (20) بنسبة (10.7%)، وأما الاستثمارات الصحيحة بلغ عددها (150) بنسبة 80.6%. وهذا جدول توضيحي

الجدول رقم 1. توزيع الاستثمارات

البيانات	العدد	النسبة %
مجمل الاستثمارات الموزعة	186	100
الاستبيانات التي لم تسترد	16	8.6
الاستبيانات الغير صالحة للتحليل	20	10.7
عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	150	80.6

مصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

القاعدة العامة هي أن نسبة البيانات المفقودة لا تزيد عن 10% من إجمالي البيانات. إذا كانت النسبة أقل من ذلك، يمكن استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها. أما إذا كانت النسبة أعلى، فقد يكون من الأفضل حذف هذه البيانات.

للتأكد من عدم تأثير البيانات المفقودة على نتائج التحليل، يمكن استخدام اختبار Little's MCAR. هذا الاختبار يقيم قيمة مربع كاي، ودرجات الحرية، ومستوى المعنوية للبيانات. حيث إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05، فهذا يشير إلى تأثير البيانات المفقودة على النتائج.

في الدراسة الحالية، كانت قيمة (Chi-Square = 98.476)، ودرجات الحرية (DF = 81)، ومستوى المعنوية (Sig = 0.071). حيث أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05، فهذا يدل على أن البيانات المفقودة لا تؤثر على النتائج النهائية للتحليل.

### 3.2 صدق البناء الداخلي للأداة وثباتها:

**3.2.1 صدق البناء الداخلي:** تشير إلى الدرجة التي تقيس بها العناصر والمقاييس داخل الاستبيان بدقة المفاهيم أو البنيات النظرية التي تهدف إلى تقييمها. بعبارة أخرى، إنها المدى الذي يقيس به الاستبيان ما يدعي قياسه. لذلك، يتطلب إثبات صحة البناء الداخلي دراسة متأنية لكيفية تطوير العناصر والمقاييس، وكيفية ارتباطها ببعضها البعض وبالمعايير الخارجية، ومدى اتساقها عبر الزمن والسياقات. يوفر الاستبيان ذو صحة البناء الداخلي القوة الثقة في أن القياسات التي تم الحصول عليها منه تعكس الحالة الحقيقية للبناء الذي يتم قياسه. كما يوضح التحليل:

الجدول رقم 2. صدق البناء الداخلي

م	المجال	قوة الارتباط	SIG	العبارات	العينة
				30	150
1	استراتيجيات إدارة الانطباع	0.935**		0.000	
2	الأصالة والمرونة	0.901**		0.000	

مصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

بلغ الارتباط الأول 0.935 بمستوى دلالة 0.00 والارتباط الثاني هو 0.901 بمستوى دلالة 0.00. يمكن التفسير إن هذه العلاقات موثوقة

### 3.2.2 ثبات أداة الدراسة: باستخدام عدة طرق أهمها

#### - مقياس ألفا كرونباخ:

يستخدم لتقييم الاتساق الداخلي أو موثوقية مجموعة من العناصر أو الأسئلة في استطلاع أو استبيان. ويستخدم عادة لتقدير الموثوقية، تحسب ألفا كرونباخ متوسط الارتباط المتبادل بين جميع الأجزاء المنقسمة الممكنة للعناصر في المقياس. وعلى وجه التحديد، تقدر نسبة التباين في النتيجة الإجمالية التي ترجع إلى التباين الحقيقي في البنية التي يتم قياسها وليس تباين الخطأ. يتراوح هذا المعامل من الصفر إلى واحد، حيث تشير القيم الأعلى إلى اتساق داخلي أكبر.

الجدول رقم 3. الثبات والصدق

المحاور	ثبات	صدق	العبارات
استراتيجيات إدارة الانطباع	.950**	.915**	15
الأصالة والمرونة	.910**	.895**	10
المتوسط	.930**	.905**	

مصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

- يتضح أن الاستمارة تحقق مستوى جيد من الثبات والصدق لجميع المحاور، بلغ متوسط ثبات المحاور 0.93 وصدقها بين 0.90 حيث يمكن القول بأن الاستمارة موثوقة وصالحة للاستخدام في أخذ العينات وجمع البيانات.

- طريقة الثبات بالتكرار:

الموثوقية من خلال تكرار نموذج البحث، والتي تسمى أيضاً موثوقية إعادة الاختبار، هي نوع من تقييم الموثوقية الذي يفحص استقرار أو اتساق القياس على مدار الإدارات المتكررة لنفس الأداة. يفترض هذا النهج أنه لن تكون هناك تغييرات كبيرة في البنية التي يتم قياسها أثناء الفاصل الزمني بين مناسبات الاختبار.

- تم اختبار الاستمارة مرتين على عدد من أفراد العينة عددهم 19 فرداً خلال فترة زمنية معينة (15 يوم)، وهذه هي مستخرجات الاختبار

الجدول رقم 4. الموثوقية

تسلسل	المجال	المقياس	%
1	استراتيجيات إدارة الانطباع	.930	.013
2	الأصالة والمرونة	.910	.012
	المتوسط	.920	.012

مصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

يوضح الجدول 4 أن المعاملات مرتفعة، أي أن هذه الأسئلة تصلح للدراسة

### 3.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي spss.25 لحساب (نسب مئوية، متوسطات، انحراف المعياري، تحليل الارتباط، معامل الانحدار البسيط).

### 3.4 عرض نتائج الاستبانة وتحليلها:

#### 3.4.1 معالم العينة:

(1) النوع:

الجدول 5. التوزع تبعاً للنوع

		Frequency	Percent
Valid	ذكر	114	76.0
	انثى	36	24.0
	Total	150	100.0

مصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

يوضح التحليل أن ارتفاع عدد الشباب بنسبة 76% مقارنة بـ 24% للإناث.

(2) العمر:

جدول 6. توزيع حسب العمر

		Frequency	Percent
الفئات	أقل من 30 سنة	15	10
	بين 31 و 40 سنة	98	65.3
	بين 41 و 50 سنة	30	20.0
	51 سنة فما فوق	7	4.7
	المجموع	150	100

مصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

تبين المستخرجات فتوة العاملين في البنك بنسبة مرتفعة.

(3) الخبرة:

جدول 7. تقسيم العينة تبعاً للخبرة

		Frequency	Percent
الفئات	أقل من 5 سنوات	19	12.7
	بين 6 و 10 سنوات	40	26.3
	بين 11 و 15 سنة	60	40.3
	15 سنة فما فوق	31	20.7
	المجموع	150	100.0

مصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

تبين المستخرجات أن الفئة الأكبر من العينة تملك خبرة جيدة.

(4) تصنيف المشاركين حسب التعليم:

جدول 8. تصنيف المشاركين حسب التعليم

		Frequency	Percent
Valid	بكالوريوس	90	60.0
	دبلوم	20	13.3
	ماجستير	10	6.6
	دكتوراه	0	0
	غير ذلك	30	20
Total		150	100.0

مصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27



تبين المستخرجات أن الاجازة الجامعية، شكلت 60% من العينة، بينما توزعت باقي النسب بشكل متقارب، حيث بلغ عدد الحاصلين على شهادة دبلوم 13.3%، بينما بلغت نسبة الحاصلين على شهادة ماجستير 16.6%، وكان هناك نسبة 20% من شهادات أخرى.

(5) تصنيف المشاركين حسب المستوى الوظيفي:

جدول 9. تصنيف المشاركين حسب للمستوى الوظيفي

		Frequency	Percent
Valid	موظف	102	68.0
	محاسب	30	20
	مدير مالي	14	9.3
	مدير	4	2.6
	المجموع	150	100

مصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

تبين المستخرجات توزع مناسب للأفراد في العينة حسب توزعهم الطبيعي في المستويات الوظيفية.

### 3.4.2 تحليل محاور وأبعاد الدراسة: لتقييم آراء المشاركين حول مجالات الاستبيان، تم

استخدام المتوسط الحسابي ودرجة التحقق كما هو موضح فيما يأتي:

جدول 10. المتوسط ودرجة تحقق لردود المبحوثين

الرقم	الاستبانة	M	Verification
1	استراتيجيات إدارة الانطباع	2.6	متوسطة
2	الأصالة والمرونة	2.9	متوسطة
	المتوسط العام	2.75	متوسطة

مصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

يوضح الجدول 10 تقييم مرتفع لمحاور الدراسة مما يشير إلى تقدير أفراد العينة لكل من استراتيجيات إدارة الانطباع والأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي في المصارف التجارية السورية.

### 3.4.3 اختبار الفرضيات:

يعد اختبار الفرضيات العلمية مكوناً أساسياً من المنهج العلمي ويتضمن استخدام البيانات المستندة إلى الأدلة لدعم أو دحض التفسير المقترح لمظاهرة طبيعية. تساعد هذه العملية العلماء على تقييم مدى صحة نظرياتهم وتحسين فهمنا للعالم من حولنا واتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على الأدلة التجريبية، سنستخدم الانحدار الخطي البسيط لنمذجة العلاقة بين المتغيرات باستعمال معادلة التنبؤ

$$y = c + \beta x + \varepsilon$$

▪ **الفرضية الفرعية رقم 1** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

للترويج الشخصي على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي في المصارف التجارية في سوريا، تم استخدام برنامج SPSS.25 نحصل على النتائج التالية:

جدول 11. اختبار الفرض الفرعي الاول

المستويات			مؤشرات النموذج						الأصالة والمرونة
Sig.	t	B	Durbin - Watson	Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
0.00	4.106	3.001	2.4	0.00	13.24	0.320	0.332	0.583	(Constant)
0.00	3.692	0.326							الترويج الشخصي

مصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

يوضح الجدول 11 أن معامل الارتباط (R) يبلغ 0.583، مما يشير إلى علاقة متوسطة القوة بين الترويج الشخصي والأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي. وبلغت قيمة R Square 0.332، مما يعني أن الترويج الشخصي يفسر 33.2% من التباين في الأصالة والمرونة. كذلك كانت قيمة F المحسوبة (13.24) مع مستوى معنوية 0.00 وهذا يؤكد أن النموذج الإحصائي ذو دلالة إحصائية. فيما بلغت قيمة معامل الانحدار (B = 0.326) وقيمة t (3.692) مع مستوى معنوية 0.00، وهي تدعم وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للترويج الشخصي على الأصالة والمرونة. قيمة Durbin-Watson (2.4) تشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي في الأخطاء، مما يعزز مصداقية النموذج. ونستخرج معادلة التنبؤ كالتالي:

$$y = 3.01 + 0.326x + \varepsilon$$

نستنتج أن الترويج الشخصي يسهم بشكل معنوي في تعزيز الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي بالمصارف السورية، لكن تأثيره يظل متوسطاً، مما قد يعكس تحديات ثقافية أو تنظيمية تقلل من فعالية هذه الاستراتيجية في البيئة المدروسة.

- **الفرضية الفرعية رقم 2** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد نموذج يقتدى به على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي في المصارف التجارية في سوريا. نحصل على النتائج التالية:

جدول 12. اختبار الفرض الفرعي الثاني

المستويات			مؤشرات النموذج						الأصالة والمرونة
S.g.	t	B	Durin-Waton	S.g.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
0.00	7.701	2.902	2.52	0.00	14.06	0.236	0.240	0.499	(Constant)
0.00	5.122	0.266							نموذج يقتدى به

مصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27  
يوضح الجدول 12 وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية "نموذج يُقنّدى به" على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي. حيث بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة 0.240\*، مما يعني أن هذا البُعد يفسر 24% من التباين في مستويات الإبداع، بينما يعزى 76% المتبقي إلى عوامل أخرى لم تُدرج في النموذج، مثل الثقافة التنظيمية أو أنظمة الحوافز. وقد أكد اختبار ( $F = 14.06$ )، ( $p = 0.00$ ) معنوية النموذج الإحصائي ككل، مما يدعم وجود علاقة واضحة بين المتغيرين .

من جهة العلاقة المباشرة، سجل معامل الانحدار (beta) قيمة 0.266 ( $t = 5.122$ )، ( $p = 0.00$ )، مما يشير إلى أن كل زيادة وحدة واحدة في تطبيق "النموذج القُدوة" ترتبط بزيادة 0.266 في الأصالة والمرونة، وفق معادلة التنبؤ :

$$y = 2.902 + 0.266x + \varepsilon$$

نستنتج أن وجود "نموذج يُقنّدى به" يُسهم بشكلٍ معنويٍّ في تعزيز الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي بالمصارف السورية، إلا أن نسبة التفسير المُتحققة (24%) تُشير إلى أن تأثيره يظل محدوداً نسبياً. قد يعكس ذلك تحديات مرتبطة بسياق البيئة التنظيمية السورية، مثل ضعف آليات تمكين القيادات الإبداعية، أو غياب الحوافز الداعمة لتبني سلوكيات القدوة، أو تأثير الأزمات البنوية التي تُقلل من فاعلية هذه الاستراتيجية في تحفيز الإبداع على نطاق واسع.

▪ **الفرضية الفرعية رقم 3** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

لبعد التخويف على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي

جدول 13. اختبار الفرض الفرعي الثالث

المستويات			مؤشرات النموذج						الأصالة والمرونة
Sig.	t	B	Durbin-Watson	Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	

0.028	4.966	2.104	2.90	0.040	18.774	0.087	0.094	-0.308	(Constant)
0.022	4.595	0.399							التخويف

مصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27  
يوضح الجدول 13 من خلال تحليل البيانات وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين التخويف كاستراتيجية لإدارة الانطباع وبين الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي بالمصارف السورية. ووفقاً للنموذج الإحصائي، يُفسر التخويف 9.4% فقط من التباين في الإبداع ( $R^2 = 0.094$ ) ، بينما يعود الجزء الأكبر إلى عوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية أو أنظمة الحوافز . وتشير قيمة (Sig. F = 0.04) ( $F = 18.774$ ) معنوية النموذج ككل، بينما تدعم قيمة (Sig. t = 0.022) ( $t = -4.595$ ) وجود تأثير سلبي ذي دلالة للتخويف .

$$y = 2.104 - 0.399x + \varepsilon$$

-تشير القيمة السالبة لمعامل الانحدار ( $B = -0.399$ ) إلى أن كل زيادة في التخويف تقلل الإبداع التنظيمي بمقدار 0.399 وحدة

يعكس الأثر السلبي للتخويف طبيعة البيانات القائمة على الترهيب، والتي تُنبئ :

الأصالة: خوف الموظفين من طرح أفكار غير تقليدية .

المرونة: صعوبة التكيف مع التحديات بسبب الجمود الناتج عن الخوف .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### 4.1 الاستنتاجات

1. أظهرت استراتيجيتنا الترويج الشخصي والنموذج القيادي تأثيراً إيجابياً متوسطاً على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي، حيث:

- الترويج الشخصي: فسّر 33.2% من التباين في الإبداع التنظيمي ( $R^2 = 0.332$ )، مع معامل انحدار ( $B = 0.326$ )
- النموذج القيادي: فسّر 24% من التباين ( $R^2 = 0.240$ ) ، مع معامل انحدار ( $B = 0.266$ ).
- 2. كان للتخويف تأثير سلبي معنوي، حيث فسّر 9.4% من التباين ( $R^2 = 0.094$ )، مع معامل انحدار سالب ( $B = -0.399$ )
- 3. أشارت النتائج إلى أن البيئة التنظيمية السورية (المُثقلة بالتحديات البنيوية) تُضعف فعالية استراتيجيات إدارة الانطباع في تعزيز الإبداع، خاصةً مع غياب آليات دعم ملموسة.
- 4. تشير نسبة التفسير المتبقية (67.8% للترويج الشخصي و 76% للنموذج القيادي) إلى تأثير عوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية وأنظمة الحوافز

## 4.2 التوصيات

1. تصميم برامج تدريبية للقيادات حول "الترويج غير المباشر" (مثل تسليط الضوء على إنجازات الفريق بدلاً من الفرد)، لتجنب وصم النرجسية في الثقافة الجماعية.
2. تطوير نظام تقييم يعتمد على مقاييس موضوعية (KPI) تربط بين الترويج الذاتي المُعتدل ومكافآت مالية أو ترقيات، لتحفيز الموظفين دون إثارة التنافس السلبي.
3. تدريب القادة على تبني سلوكيات إبداعية ملموسة (مثل تبني أفكار الموظفين الجذرية، وتجربة نماذج عمل مبتكرة)، مع ربط أدائهم بمنح "جوائز الابتكار التنظيمي".
4. إنشاء قاعدة بيانات داخلية تُوثّق نجاحات القادة في تعزيز الإبداع، كنماذج قابلة للاقتداء، مع نشر دراسات حالة (Case Studies) شهرياً.
5. تطبيق استبيان دوري (كل 6 أشهر) لرصد ممارسات التخويف باستخدام مقاييس مثل "معدل دوران الموظفين" و"مستوى الرضا النفسي"، ومقارنة النتائج بأداء الفروع.
6. استبدال التهديدات بآليات مثل "حوارات تصحيح المسار" وهي اجتماعات فردية مع الموظفين لمناقشة الأخطاء كفرص تعلم. و"بطاقات التحفيز السريع" أي منح موظفي الفروع الأقل أداءً فرصاً لقيادة مشاريع صغيرة لتعزيز الثقة.
7. إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات (Cross-functional Teams) تتمتع بصلاحيات اتخاذ قرارات سريعة، مع تخصيص ميزانية شهرية (5% من أرباح الفرع) لتجربة أفكار غير تقليدية.
8. تطبيق نظام رقمي (Digital Idea Hub) يسمح للموظفين بمشاركة اقتراحاتهم بشكل مجهول، مع ضمان تنفيذ أفضل 3 أفكار مُختارة كل ربع سنة.
9. تدريب الموظفين على أدوات إدارة الأزمات (مثل سيناريوهات التعافي السريع) لتعويض تأثير التحديات الخارجية على الإبداع.
10. التعاون مع جامعات سورية لتصميم مناهج تدريبية تركز على الإبداع في الظروف الصعبة، مثل "الابتكار رغم الندرة".

## المراجع References

- [1] Saeed, R. I. (2024). The Impact of Administrative Empowerment on Employees' Creativity: A Field Study on Employees of the Syrian Telecommunications Company in Tartous Governorate. *Journal of Al-Baath University, Series of Economic and Tourism Sciences*, 46(12), 11-14
- [2] Arnous, A. A. K. (2025). The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance: A Survey Study on the Public Establishment for Drinking Water and Sanitation in Homs City. *Journal of Homs University, Series of Economic and Tourism Sciences*, 47(6), 47-82.
- [3] Müller, T., & Schmidt, H. (2022). Impression management strategies and organizational authenticity in European financial firms. *Journal of Financial Services Management*, 15(4), 245-267. [4] Clarke, J., & Patel, R. (2023). Flexibility and innovation in UK healthcare: The mediating role of impression management. *Healthcare Management Review*, 39(1), 75-98
- [5] AL-HUSSAMI, M., ALRAMLY, M., ALOMARI, K. 2021 – Leadership styles and organizational innovation in Jordanian banks. *International Journal of Business Innovation and Research*, Vol. 24(3), 345–360.
- [6] AL-GHAMDI, S. 2021 – Impression Management and Its Impact on Work Behaviors in Saudi Organizations. *Arab Journal of Management*, Vol. 39(4), 45–67.
- [7] CHEN, X., HOU, Y. 2022 – The dark side of leadership: How intimidation stifles creativity. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 43(2), 210–225.
- [8] EDMONDSON, E.C. 2018 – The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Wiley, New York, 1st edition, 256p.
- [9] GRANT, A.M., BERRY, J.W., 2011 – The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, Vol. 54(1), 73–96
- [10] AL-SALEH, M., 2022 – The Repercussions of Economic Crises



- on the Syrian Banking Sector: A Critical Analysis. Arab Journal of Financial Studies, Vol. 18(3), 88–112.
- [11] GOFFMAN, E., 1959 – The presentation of self in everyday life. Anchor Books, New York, 1st edition, 259p.
- [12] ARGYRIS, C., SCHÖN, D.A., 1978 – Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley, Boston, 1st edition, 344p.
- [13] LEARY, M.R., KOWALSKI, R.M., 1990 – Impression management: A literature review and two-component model. Psychological Bulletin, Vol. 107(1), 34–47.
- [14] BOLINO, M.C., KACMAR, K.M., TURNLEY, W.H., GILSTRAP, J.B., 2016 – A multi-level review of impression management motives and behaviors. Journal of Management, Vol. 42(1), 156–186.
- [15] SCHLENKER, B.R., 2003 – Self-presentation. In: Handbook of self and identity. Guilford Press, New York, 492–518.
- [16] CONNELLY, B.L., CERTO, S.T., IRELAND, R.D., REUTZEL, C.R., 2011 – Signaling theory: A review and assessment. Journal of Management, Vol. 37(1), 39–67.
- [17] AL-GHUNAIM, K., 2021 – Self-Promotion in Arab Collectivist Cultures. Arab Journal of Management, Vol. 12(2), 45–60.
- [18] AL-SUHAILI, N., 2020 – Ethical Leadership in Arab Governments: The Role Model Approach. Arab Journal of Leadership Studies, Vol. 7(2), 33–50.
- [19] FERRIS, G.R., ZINKO, R., BROUER, R.L., BUCKLEY, M.R., HARVEY, M.G., 2007 – Strategic intimidation in organizations: A review and research agenda. Journal of Management, Vol. 33(6), 917–940.
- [20] AL-ZUBAIDI, M., 2017 – Changing Attitudes Toward Bullying in Arab Work Environments: An Analytical Study. Arab Journal of Human Resources, Vol. 14(1), 22–39.
- [21] AMABILE, T., PRATT, M., 1996 – The Dynamic Componential Model of Organizational Creativity. Journal of Management Studies, Vol. 33(4), 523–548.
- [22] SHALLEY, C.E., GILSON, L.L., 2004 – What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. The Leadership Quarterly, Vol. 15(1), 33–53.

- [23] ANDERSON, R., KIM, S., 2020 – Modern management tools and competitive advantage. International Journal of Strategic Management, Vol. 34(2), 45–60.
- [24] GUILFORD, J.P., 1950 – Creativity. American Psychologist, Vol. 5(9), 444–454.
- [25] ZHOU, J., SHALLEY, C.E., 2008 – Handbook of organizational creativity. Lawrence Erlbaum Associates, New York, 1st edition, 512p.
- [26] RUNCO, M.A., 2004 – Creativity. Annual Review of Psychology, Vol. 55, 657–687.

# دور التحول الرقمي في تحسين الحصة السوقية للمشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية على الشركات السياحية في محافظة اللاذقية)

الأستاذ الدكتور: طرفة زكريا شريقي<sup>1</sup>

الدكتور: محمد محمود<sup>2</sup>

غيث يوسف حمد<sup>3</sup>

## المُلخَص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التحول الرقمي في تحسين الحصة السوقية للمشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية، من خلال معرفة دور كل من البيئة التكنولوجية، وتوافر الخدمات الرقمية والإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الحصة السوقية للمشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واتباع أسلوب المسح بالعينة وقام بتوزيع الاستبانة على (56) فرد من كادر العاملين في الشركات السياحية، من خلال دراسة ميدانية بغرض بيان هذه العلاقة. وقد خلصت الدراسة الى أن التحول الرقمي يساهم بشكل إيجابي في تحسين الحصة السوقية للمشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة من خلال البيئة التكنولوجية وتوافر الخدمات الرقمية والإدارة الالكترونية للموارد البشرية. ثم تم عرض بعض التوصيات لتحسين العلاقة والتي أهمها: العمل على تعزيز البنية التحتية الرقمية وتوافر استراتيجيات متكاملة على أساس

<sup>1</sup> أستاذ مساعد- عضو هيئة تدريسية قسم الاقتصاد والتخطيط- كلية الاقتصاد- جامعة اللاذقية- اللاذقية- سورية.

<sup>5</sup> مدرس- عضو هيئة تدريسية قسم الاقتصاد والتخطيط- كلية الاقتصاد- جامعة اللاذقية- اللاذقية- سورية.

<sup>3</sup> طالب دراسات عليا (دكتوراه) في قسم الاقتصاد والتخطيط- كلية الاقتصاد- جامعة اللاذقية.

علمي لتطبيق التحول الرقمي في الشركات السياحية، العمل على إيجاد كوادر بشرية ذات مستوى عال في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير عمليات التأهيل والتدريب. ضرورة توافر الخدمات الرقمية التي تجذب العملاء بما ينعكس بشكل إيجابي في تحسين الحصة السوقية للمشروعات السياحية.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، البيئة التكنولوجية، المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، الحصة السوقية.

## **The role of digital transformation in improving the market share of small and medium tourism enterprises (A field study on tourism companies in Lattakia Governorate)**

**Dr. Tarafa Shuraiki<sup>4</sup>**

**Dr. Mohamed Mahmoud<sup>5</sup>**

**Ghaith Y Hamad<sup>6</sup>**

---

<sup>4</sup> Assistant Porfessor, Faculty Member, Department of Economics and Planning, Faculty of Economics, Lattakia University, Lattakia, Syria..

<sup>5</sup>. Lecturer, Faculty Member, Department of Economics and Planning, Faculty of Economics, Lattakia University, Lattakia, Syria..

<sup>6</sup>. Graduate student (PHD), Department of Economics and Planning, Faculty of Economics, Lattakia University.

#### ABSTRACT

This study aimed to analyze the role of digital transformation in improving the market share of small and medium-sized tourism enterprises in Lattakia Governorate. It sought to understand the role of the technological environment, the availability of digital services, and the electronic management of human resources in enhancing the market share of these enterprises. The researcher relied on the descriptive analytical method, employing a survey approach by distributing questionnaires to (56) employees in tourism companies through a field study to demonstrate this relationship. The study concluded that digital transformation contributes positively to improving the market share of small and medium-sized tourism enterprises through the technological environment, the availability of digital services, and the electronic management of human resources. Several recommendations were presented to improve this relationship, the most important of which are: working to strengthen the digital infrastructure and ensure an integrated, scientifically-based strategy for implementing digital transformation in tourism companies; working to create highly qualified human resources in information and communication technology and providing qualification and training programs; and the necessity of providing digital services that attract customers, which positively reflects on improving the market share of tourism enterprises.

**Keywords:** Digital transformation, technological environment, SMTE, electronic management of human resources, market share..

## مقدمة Introduction:

إن التحولات التقنية التي اجتاحت العالم في القرن الواحد والعشرين أدت الى انتقال الى عالم يسوده الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو ما يعرف بالثورة الرقمية والتي كانت لها بالغ الأثر على الحياة البشرية، وعلى مختلف المؤسسات، فقد أصبح التحول الرقمي مساراً اجبارياً لا اختيارياً تبعاً لما قامت به الرقمنة من إحداث تغييرات عميقة في تنظيم الاقتصاد العالمي وإعادة تحديد سلاسل القيمة ودفع التوجه نحو إنجاز المهام في أقل وقت ومجود وكلفة ممكنة.

حيث بات التحول الرقمي هدفاً استراتيجياً ومن التوجهات الجديدة في المجال الإداري والمؤسسي وأصبح من غير الممكن تصور نشاط وظيفي من دون التقنيات الحديثة في ظل التطورات المتسارعة لتكنولوجيا المعلومات وانتشار التقنيات الرقمية ومسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة، وهو ما فرض على المؤسسات 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 وتحسين حصتها السوقية، وإنما لضمان بقائها واستمرارها في السوق. وفي هذا الإطار تعتبر التكنولوجيا الرقمية والتحول الرقمي كأحد التطبيقات للأساليب التكنولوجية الحديثة. "فقد باتت التكنولوجيات الرقمية في الوقت الراهن مثيلة للموارد الطبيعية مثل الهواء والماء. فرفاهية البشرية ونموها كلاهما غذا يعتمدان على توافرها عالمياً. (تقرير الأمم المتحدة، 2023)

وفي إطار فهم التأثيرات الإيجابية العديدة لقطاع السياحة وأبعاده الاقتصادية والمجتمعية والبيئية المتزايدة، شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً واضحاً لتطوير قطاع السياحة من خلال الاهتمام بتوفير الابتكار والتجديد، وإدخال التقنيات التكنولوجية الحديثة على الخدمات والمنتجات السياحية، ومن أهمها المنصات الرقمية بالإضافة إلى نظام تحديد المواقع الجغرافية والبيانات الضخمة وتقنيات الذكاء الاصطناعي وغيرها. فاعتماد تكنولوجيا التحول الرقمي في قطاع السياحة "جعل الترويج السياحي أكثر سرعة وسهولة وفاعلية، فازداد نمو

المؤسسات السياحية التي تركز على تبنى هذه التكنولوجيا والشبكات الذكية في تسيير نشاطها .

فمعظم شركات السياحة في كافة الدول أدركت أهمية التحول الرقمي في صناعة السياحة، فالحلول الرقمية أصبحت ضرورة ماسة لتحقيق قطاع سياحة مستدام وتعزيز المنافسة وجعله أكثر تطوراً وحداثة وتماشياً مع الاتجاهات الحديثة العالمي، وخاصة في ظل حرصها المتواصل في تحسين الكفاءة التشغيلية بالاعتماد على البيئة التكنولوجية وتبسيط الإجراءات أمام عملاءها الحاليين والمرقبين وتقديم خدمات إبداعية ومرنة أكثر حداثة وتواكب التطورات والتغيرات الحالية والمختلفة عن الطرق التقليدية وبما يخلق الرضى أمام العملاء عبر تحسين جودة الخدمات بما يعزز من القدرة التنافسية للشركات ويُعظم الحصة السوقية وتطوير منتجاتها وجودتها، وخاصة المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة، التي تُعد الجودة عاملاً مهماً لتحسين نوعية المنتجات والارتقاء بمستواها والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة. وهذا ما يركز عليه البحث الحالي حول دراسة دور التحول الرقمي في تحسين الحصة السوقية بالتطبيق على الشركات السياحية الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية. كاستجابة واقعية لتحديات وتغيرات يفرضها العصر الرقمي على الصناعة السياحية محلياً. وتهدف الدراسة إلى توظيف التكنولوجيا والإدارة الرقمية للموارد البشرية والخدمات الذكية لتحسين الحصة السوقية لهذه المشروعات، اعتماداً على دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية.

#### 1-مشكلة البحث:

تسعى الشركات السياحية الى تحسين الكفاءة التشغيلية وتوفير الجهد وتخفيض التكلفة وتبسيط الإجراءات أمام عملاءها الحاليين والمرقبين وتقديم خدمات إبداعية ومرنة أكثر حداثة، وتواكب التطورات الحالية والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتطور التكنولوجي ومزايا تبنى التحول الرقمي وتختلف عن الطرق التقليدية، وبما يخلق الرضى أمام العملاء عبر تحسين جودة الخدمات بما يعزز من القدرة التنافسية للشركات السياحية ويحسن من حصتها السوقية.

وقد قام الباحث بصياغة مشكلة الدراسة بالنسائل الرئيس الآتي:

هل للتحول الرقمي دور في تحسين الحصة السوقية في المشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة؟

وعن هذا النّسائل تتفرع مجموعة من النّسائل الفرعية:

- هل للبيئة التكنولوجية دور في تحسين الحصة السوقية للمشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة؟

- هل لتوافر الخدمات الرقمية دور في تحسين الحصة السوقية للمشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة؟

- هل للإدارة الالكترونية للموارد البشرية دور في تحسين الحصة السوقية للمشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة؟

وقد تناول الباحث (البيئة التكنولوجية، توافر الخدمات الرقمية والإدارة الالكترونية للموارد البشرية) كأبعاد التحول الرقمي وفق نموذج محدد بالاستناد إلى الأدبيات السابقة (AL-Adamat et al, 2022) (Ganeshan, Vethirajan, 2023) إضافة إلى التأثير الأكبر لهذه الأبعاد بالنسبة للشركات السياحية وشموليتها وفق الأدبيات السابقة.

## 2- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من خلال:

- يشترك البحث أهميته العلمية والعملية من أهمية أنظمة التحول الرقمي لشركات السياحة والسفر، وكذلك من التغيرات المستمرة والمتعددة في عمليات التحول الرقمي، والاستفادة من الوسائط التكنولوجية كونها وسيلة مهمة لتعزيز القدرات التنافسية وتحسين الحصة السوقية من خلال دعم تسويق المنتجات والخدمات السياحية وأهمها توفير المعلومات الفورية لعملاء هذه الشركات من كافة الأماكن ولزيادة فرص العرض وتنويع المنتج السياحي وجذب العملاء.

- أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد السوري ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية باعتبارها ركيزة أساسية في عملية التعافي الاقتصادي في عملية إعادة الإعمار.

- التوجه الدولي والمحلي للتحول الرقمي لكافة القطاعات ومنها القطاع السياحي، والهادفة إلى إضفاء الابداع والابتكار للمنتج السياحي وبهدف زيادة القدرة التنافسية والقيمة المضافة للقطاع السياحي وزيادة مساهمته في النمو الاقتصادي.



- محاولة تقديم إطار نظري مبسّط وموسّع عن الحصة السوقية وأساليب قياسها، يمكن من خلاله التعامل مع الحصة السوقية بشكل عملي وتحسينها قدر المستطاع، وبالتالي تخفيض التكاليف المترتبة عليها.
- قد تسهم نتائج الدراسة في فهم أوسع لمزايا التحول الرقمي السائد، ومدى الاعتماد عليه في المشاريع السياحية والذي يمكنه المساعدة في النهوض بواقع حصتها السوقية الحالية بما يعزز قدرتها على التنافسية.

### 3-أهداف البحث:

- دراسة وتحليل دور التحول الرقمي في تحسين الحصة السوقية في المشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة.
- تحليل دور البيئة التكنولوجية كأحد أبعاد التحول الرقمي في تحسين الحصة السوقية للمشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة.
- تحليل دور توافر الخدمات الرقمية كأحد أبعاد التحول الرقمي في تحسين الحصة السوقية للمشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة
- تحليل دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كأحد أبعاد التحول الرقمي في تحسين الحصة السوقية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

### 4-فرضيات البحث:

فرضية البحث الرئيسية: ينطلق البحث من فرضية رئيسة مفادها "يساهم التحول الرقمي بشكل إيجابي في تحسين الحصة السوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة". حيث يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- الفرضية الفرعية الأولى: تساهم البيئة التكنولوجية بشكل إيجابي في تحسين الحصة السوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة
- 2- الفرضية الفرعية الثانية: يساهم توافر الخدمات الرقمية بشكل إيجابي في تحسين الحصة السوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة
- 3- الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بشكل إيجابي في تحسين الحصة السوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة

##### 5- منهج البحث:

اتَّبَعَ الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وعدة طرائق منها الاعتماد على البيانات الثانوية والأولية من خلال استبانة تمَّ تصميمها من خلال إطلاع الباحث على الأدبيات المنشورة ذات الصلة، وتم اختيار أحد هذه النماذج كأساس أولي، وإضافة عدة أسئلة من نموذجين آخرين، بعد إجراء التعديلات وصياغة بعض البنود ليتوافق بشكل أفضل مع طبيعة الدراسة الحالية وتناسب أهدافها، وسياق البيئة المحلية محل الدراسة، لضمان تحقيق صدق المحتوى وملاءمة الأداة.، وتمَّ توزيعها على (60) مبحوث، استرد منها (57)، وكانت (56) استبانة صالحة للتحليل، وتكوّن مجتمع البحث من كادر العاملين في 14 شركة من الشركات السياحية المسجلة في مديرية السياحة في محافظة اللاذقية (مدراء وموظفين)، ومن ثم تمَّ الاعتماد على برنامج الـ SPSS كأداة لتحليل البيانات المتوفرة.

##### 6- مجتمع وعينة البحث:

شمل مجتمع البحث جميع العاملين في قطاع المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية، والبالغ عددهم 65 فرد. وتم استخدام عينة عشوائية ضمن عينة قصدية (الشركات المفعلة حيث تم تحديد المجتمع البحثي على أساس الشركات السياحية المفعلة فقط، واختيار العينة بشكل عشوائي من داخل هذا المجتمع لتحقيق التمثيل المناسب)، وشملت العينة (60) مبحوث. وقد اعتمد الباحث في تحديد حجم العينة على الجدول رقم (1):

جدول رقم (1): حجم العينة المناسب عند مستويات مختلفة من مجتمع الدراسة

الأصلي وهامش خطأ مختلف

حجم المجتمع الأصلي (N)	حجم العينة عند هامش خطأ 5%	حجم العينة عند هامش خطأ 2%
50	44	49
100	79	96
150	108	141
200	132	185
250	151	226
300	168	267

مجلة جامعة حمص		
المجلد 47 العدد 15 عام 2025		
سلسلة العلوم الاقتصادية و السياحية		
أ.د. طرفة زكريا شريقي محمد محمود		
343	196	400
414	217	500
571	254	750
706	278	1,000
1091	322	2,000
1622	357	5,000
1936	370	10,000

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على (Saunders, et al., 2012)

وحدد الباحث حجم العينة عند هامش خطأ 5%.

#### 7- حدود البحث:

زمانية: فترة توزيع الاستبانة في شهر أيار/ 2025، ومكانية: المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية.

8- الدراسات السابقة: وفيها يعرض الباحث موجز المراجعة الأدبية والنقدية التي تناولت هذه العلاقة.

#### الدراسات العربية

#### 1-دراسة (عيد، 2021)

بعنوان: "دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة: دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات".

هدفت الدراسة الى تحليل دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة من خلال دراسة دور أبعاد التحول الرقمي (البيئة التكنولوجية، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية، الاتصال التنظيمي الإلكتروني) في تحسين أداء شركات السياحة المصرية. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات من خلال توزيع استمارة استبيان على العاملين بشركات السياحة في محافظة القاهرة. تم تحليل عدد (397) استمارة استقصاء، وتم تحليل البيانات واختبار الفروض من خلال برنامج SPSSV 20. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وتحسين أداء شركات السياحة المصرية، وأن أبعاد التحول الرقمي تؤثر في تحسين أداء شركات السياحة المصرية بنسبة (54,7%). وأوصت الدراسة بضرورة

قيام شركات السياحة بوضع استراتيجية واضحة ومحددة وفعالة لنشر الثقافة الرقمية بداخلها؛ لتحقيق أهداف الشركة وتحسين مستوى الأداء، على أن تتوفر في تلك الاستراتيجيات عنصر المرونة حتى يسهل تعديلها.

## 2-دراسة (مصطفى وآخرون، 2022)

بعنوان: "دور التحول الرقمي في تحسين أداء شركات السياحة المصرية بالتطبيق على شركات السياحة المصرية فئة أ".

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التحول الرقمي على تطوير المنتج السياحي وأثره على تنمية القطاع السياحي المصري من خلال إيجاد إطار مقترح للعلاقة التآثرية بين التحول الرقمي وتطوير المنتج السياحي بهدف زيادة القدرة التنافسية والقيمة المضافة للقطاع السياحي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بالإضافة إلى المنهج الاستنباطي. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (150) مفردة من كافة المعنيين والمخططين للنشاط السياحي والسفر في الأجهزة السياحية الحكومية، ومديري التسويق والسياحة في شركات السياحة، وقد استخدم استبيان لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن غالبية الآراء ترى وجود أهمية لتوافر البنية الأساسية والاستراتيجيات الأساسية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي والعمل على نشر الخدمات الرقمية المستهدفة في المؤسسات السياحية بالإضافة إلى أهمية العمل على إزالة الصعوبات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في قطاع السياحة المصرية وتطوير المنتج السياحي المصري.

## 3-دراسة (الراكان وآخرون، 2022)

بعنوان: "التسويق الإلكتروني وأثره على الحصة السوقية (دراسة نظرية تحليلية)".

هدفت الدراسة إلى إظهار أثر استخدام المنظمة للتسويق الإلكتروني على حصتها السوقية. وقد اعتمد البحث الحالي على استخدام المنهج الوصفي القائم على مراجعة عدد من الأدبيات السابقة (عربية وأجنبية)، حيث تم شرح مفهوم التسويق الإلكتروني من حيث أهميته وأهدافه وأساليبه، ومن ثم شرح مفهوم الحصة السوقية وأهميتها والعوامل المؤثرة عليها ومؤشرات قياسها، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها تزداد فرص امتلاك

المنظمة لحصة سوقية أكبر حينما تقوم بالتركيز على كسب ثقة عدد أكبر من العملاء والمستثمرين ممن يستخدمون منتجاتها وخدماتها، وذلك يصبح أكثر سهولة وفعالية حينما يتم الاعتماد على أساليب التسويق الإلكتروني التي تنشر المعلومات والمواصفات بدقة وبأسلوب جاذب للانتباه، مما يدعم توجهات المنظمة في تمديد نطاق معاملاتها السوقية بصدد امتلاك حصة سوقية أكبر. وأوصى الباحث بضرورة تطوير كفاءات ومهارات المختصين التسويقيين لكي يقوموا بتطويع خبراتهم التسويقية بأساليب التسويق الإلكتروني واستخدام تطبيقات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بفعالية، ضرورة تشجيع الحكومات لاعتماد المنظمات على التسويق الإلكتروني، كوسيلة لدعم رؤى الدول بصدد تحولها الرقمي على نحو شامل، تطوير المنظمة لبنيتها التحتية التكنولوجية، من خلال الاعتماد على أجهزة متطورة، وأنظمة تشغيل حديثة.

#### 4-دراسة (قاسم، 2023)

##### بعنوان: "التحول الرقمي وتأثيره في تنمية الخدمات السياحية واستدامتها"

وهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر التحول الرقمي في تنمية الخدمات السياحية واستدامتها وطبقت الدراسة في عينة عشوائية من شركات السفر والسياحة في بغداد اذ تم توزيع 66 استمارة استبانة على مدراء شركات السياحة والسفر من مختلف حاملي الشهادات العلمية ولكلا الجنسين وادخال نتائج الاستبيان في البرامج الاحصائية SPSS v24 و Amos v24 . وتوصلت الدراسة الى انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ( التحول الرقمي) و(استدامة تنمية الخدمات السياحية) و هذا يعني أن الشركات السياحة معظمها لا تستخدم التحول الرقمي في تنمية خدماتها السياحية على الرغم اتفاق معظم افراد العينة على أهمية فقرات التحول الرقمي وتنمية واستدامة الخدمات السياحية كذلك لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية من قبل التحول الرقمي في تنمية الخدمات السياحية المقدمة من قبلها حسب اجابات عينة البحث من مدراء الشركات السياحية واوصت الدراسة بأنه على الشركات العمل وضع استراتيجية متكاملة مبنية على اسس علمية لتطبيق التحول الرقمي في برامجها الخدمية وان تهتم بتطوير المواقع الالكترونية لرفع قدرتها على جذب السائحين و الاهتمام بتوفير البنية التكنولوجية الرقمية كذلك الاهتمام أكثر بإنجاز معاملات الحجز والسداد والتي تساعد في تسهيل تقديم الخدمات للسياح.

## 5-دراسة (مختار، 2024)

**بغنوان: تحول الشركات الصغيرة والمتوسطة الى الرقمية في سلطنة عمان: مسار النجاح والعقبات المحتملة**

هدفت هذه الدراسة الى تحليل حالة التحول الرقمي في سلطنة عمان مع التركيز على المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتحديد المعوقات التي تواجه هذا التحول، واستحداث الوسائل الممكنة لدعمه. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمسح الميداني من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية مكونة من 100 شركة صغيرة ومتوسطة، وقد استخدمت التكرارات والنسب المئوية. وأهم ما توصلت إليه الدراسة بأن سلطنة عمان تولي اهتمام للتحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتقوم بتقديم العديد من البرامج والمبادرات لتحقيق هذا الهدف مثل توفير التدريب والدعم المالي والتقني وتوفير المنصات الرقمية وتعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي.

**الدراسات الأجنبية:**

### 1-دراسة (Mwenda, 2015) وهي بعنوان:

**(Influence of Competitive Strategies On Market Share At Safaricom Limited).**

**العنوان باللغة العربية: تأثير الاستراتيجيات التنافسية على الحصة السوقية لشركة خاصة بالاتصالات الهاتفية.**

تتضح مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤل الآتي: ما هي الاستراتيجيات التنافسية التي تعتمد عليها الشركة محل الدراسة لزيادة حصتها السوقية؟، كما هدفت الدراسة تحديد تأثير المنافسة والاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها الشركة محل الدراسة لتعزيز حصتها السوقية من خلال استراتيجية الابتكار، وإدارة العملاء، والعمليات، والتسويق، حيث تم اعتماد دراسة الحالة، كما تم إجراء مقابلة مع أربع رؤساء أقسام في الشركة محل الدراسة، ولقد كشفت نتائج الدراسة أن الاستراتيجيات التنافسية المستخدمة في الشركة محل الدراسة لزيادة حصتها السوقية هي استراتيجية التمايز والتركيز وقيادة التكلفة التي تمكن الشركة من فهم حاجات العملاء ووضع الحلول التي تضيف قيمة لحياتهم، كما تم اعتماد التقنيات الحديثة التي تمكن الشركة من تحقيق التكامل والتعامل بسهولة مع العملاء وبالتالي زيادة

الفرص التسويقية للشركة محل الدراسة، كما اتفق أفراد العينة أن المنتجات التي تقدمها الشركة محل الدراسة هي المكالمات الصوتية والرسائل النصية وخدمات الإنترنت، بالإضافة إلى أن اعتماد الاستراتيجيات التنافسية هو السبيل المناسب لمواجهة المنافسة في قطاع الاتصالات، كما أن الشركة محل الدراسة تستخدم استراتيجيات التمايز والتركيز وقيادة التكلفة واختراق السوق والتسعير بشكل جيد من أجل بناء ميزة تنافسية وخلق قيمة مضافة للشركة وتحسين سمعتها لدى جميع العملاء.

## 2-دراسة ( Sanele, Lawrence, 2022 )

The influence of digital transformation on the growth of small and medium enterprises in South Africa.

بعنوان: أثر التحول الرقمي على نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة في جنوب أفريقيا

هدفت هذه الدراسة هو دراسة تأثير التقنيات الرقمية على قطاعات الأعمال في جنوب أفريقيا، وأشارت الدراسة الى أن بيئة الأعمال أصبحت ديناميكية للغاية، ولا يمكن التنبؤ بها، وتنافسية بسبب القوى الخارجية معظمها التكنولوجيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم إجراء مقابلات شبه منظمة لجمع البيانات، مع ثماني مقابلات في منطقة ديربان. وشملت العينة الشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة كوازولو ناتال كونها نوعية حسب التصميم، وتم اختيار مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل مقصود كمشاركين بناءً على مناصبهم الإدارية في الشركة وعلى أساس إشرافهم على العمليات التجارية وفهم تأثير التحول الرقمي في الأعمال التجارية. المقابلات، حددت الدراسة موضوعات مثل "اكتساب العرض" و"اكتساب أرقام مبيعات فعالة" نتيجة لتطبيق التحول الرقمي. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي يؤثر بشكل كبير على بناء العلاقات مع العملاء وضمان سهولة الوصول إلى الأعمال. وتشير النتائج كذلك إلى البيع عبر الإنترنت والتسويق الرقمي باعتبارها المنصات الرقمية الرائدة التي نفذتها بنجاح معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة في جنوب أفريقيا.

## 3-دراسة ( Nagian, Thomas, Nyoto, Rita, 2024 ):

## Role of Digital Marketing and Digital Transformation in the SME's Financial Performance

### العنوان باللغة العربية: دور التسويق الرقمي والتحول الرقمي في الأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة

هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين التسويق الرقمي والأداء المالي، وتحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي، تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والتسويق الرقمي. هذا البحث الطريقة كمية من خلال الدراسات الاستقصائية والبحث على عينة من أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا والبالغ عددهم 670 من أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وتم استخدام نمذجة المعادلات البنائية (الهيكلية) عن طريق البرنامج SmartPLS 3.0. وتمثل المتغير المستقل بالتسويق الرقمي، المتغير الوسيط: التحول الرقمي والمتغير التابع: الأداء المالي. وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن أن التسويق الرقمي علاقة إيجابية وهامة الأداء المالي، والتحول الرقمي له تأثير إيجابي وعلاقتها الهامة بالأداء المالي، التحول الرقمي له تأثير إيجابي وهام بالتسويق الرقمي. وكما أن التسويق الرقمي يؤثر على الأداء المالي من خلال التحول الرقمي.

#### 4-دراسة (Gohar et al, 2025):

The Impact of digital transformation on SMES marketing performance: role of social media and market turbulence.

### العنوان باللغة العربية: "أثر التحول الرقمي على الأداء التسويقي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة: دور وسائل التواصل الاجتماعي واضطراب السوق".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء التسويقي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وإلى سد هذه الفجوة من خلال تبني نموذج تبني التكنولوجيا، وذلك لاستكشاف كيفية مساهمة التحول الرقمي في بيئة تقنية سريعة التغير في تشكيل القدرات المؤسسية التي تُعد ضرورية لتبني هذا التحول، ومدى تأثيرها على الأداء التسويقي للمؤسسة. واعتمدت



الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام مزيج من أسلوب العينة الميسرة وأسلوب كرة الثلج، وذلك من خلال استبيان شمل 316 مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم في مدينتي إسلام آباد وروالبندي في باكستان. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يحدث تأثيراً إيجابياً على الأداء التسويقي لهذه المؤسسات، مما يشجع الشركات على اغتنام الفرص التي توفرها التقنيات الرقمية الحديثة والاتجاهات المتسارعة نحو الرقمنة على مستوى الصناعة، من خلال تبني تقنيات جديدة وتعزيز قدراتها الرقمية بهدف رفع مستويات الإنتاجية والكفاءة والابتكار، إلى جانب تحسين الأداء التسويقي.

وبالتالي تتشابه الدراسة الحالية هذه مع العديد من الدراسات السابقة في التطرق لمواضيع متعلقة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة وتشابهت كذلك مع العديد من الدراسات بأن تبني التكنولوجيا الرقمية لم يعد رفاهية، بل عاملاً حاسماً للبقاء والتوسع وتعزيز التنافسية في السوق. وكذلك بتحسين الأداء والحصّة السوقية والناجمة عن التحول الرقمي بوصفه رافعة استراتيجية لتحسين الأداء السوقي، سواء من خلال تحسين الحصّة السوقية أو تعزيز الميزة التنافسية. لكنها تختلف في أنها تدرس تحسين الحصّة السوقية من خلال تأثير التحول الرقمي وفق الخصوصية المحلية في الجمهورية العربية السورية، من خلال تطبيقها على بيئة جديدة تتمثل بالمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية. لتسليط الضوء على مدى تبني تلك المشروعات السياحية للتحول الرقمي كاستجابة واقعية لتحديات وتغيرات يفرضها العصر الرقمي على الصناعة السياحية محلياً وانعكاسه على حصتها السوقية.

#### الإطار النظري للبحث:

##### **1- مفهوم المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة:**

يشمل مفهوم المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة فئات عريضة من المشروعات الاقتصادية، وتعد تلك المشروعات من الركائز الأساسية لتنمية القطاع السياحي، فهي منشآت اقتصادية تعمل في مجال تقديم الخدمات السياحية، وعلى الرغم من هذا التعريف العام إلا أن تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة يختلف من دولة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر، وفقاً لمعايير اقتصادية وتشغيلية محددة. إذ توجد عدة معايير يتم وفقاً لها تحديد تعريف للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، منها يعتمد على حجم رأس المال المستثمر،

أو عدد العمال، أو حجم المبيعات أو قيمة الموجودات، أو الحصّة السوقية، أو المستوى التكنولوجي، وغيرها من المعايير، وبشكل عام يتم استخدام أكثر من معيار عند وضع تعريف للمشروعات الصغيرة والمتوسطة (مداد، 2020). وإن تعريف المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة بالنسبة لكافة الدول والمؤسسات الدولية لا يختلف عن تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة استناداً الى المعايير المعتمدة لتعريف تلك المشروعات، وإنما يختلف فقط بالنسبة الى المشروعات التي تنشط في الحقل السياحي. ( Dimoska et al, 2023, 57 ). فلقد عرف البنك الدولي المشروعات السياحية الصغيرة: هي التي تضم أقل من 50 موظفاً وكل من إجمالي أصولها وحجم المبيعات السنوية لا يتعدى 3 ملايين دولار أمريكي. والمشروعات السياحية المتوسطة: وهي المشاريع التي عدد موظفيها أقل من 300 موظف وكل من إجمالي أصولها وحجم المبيعات السنوية لا يتعدى 10 ملايين دولار أمريكي كل من أصولها. (World Bank Group, 2019) وكما عرف الاتحاد الأوروبي المشروعات الصغيرة: هي المشروعات التي يتراوح عدد العاملين فيها من 10-50 عاملاً، ولا تقل مبيعاتها السنوية عن 10 ملايين يورو. والمشروعات المتوسطة: هي تلك المشروعات التي يتراوح عدد العاملين فيها من 50-250 عاملاً، ولا تقل مبيعاتها السنوية عن 50 مليون يورو. (Levent, Maureen, 2023, 4)

أما في سورية فقد وجد أكثر من تعريف للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ومنها التعريف المنبثق عن القانون رقم 2/ للعام 2016 المتضمن إحداث الهيئة العامة لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم في الجدول رقم (2) تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفق دليل الهيئة تبعاً لحجم النشاط ونوعه.

#### الجدول رقم (2): تعريف المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة في سورية.

معيار تصنيف حجم المشروع	حجم المشروع	القطاع الزراعي	القطاع الخدمي	القطاع الصناعي	القطاع التجاري
عدد العمال	المشروعات الصغيرة	6-20 عامل	6-40 عامل	6-35 عامل	4-10 عامل
	المشروعات المتوسطة	21-70 عامل	41-100 عامل	36-100 عامل	11-30 عامل
معيار المبيعات السنوية	المشروعات الصغيرة	(76 - 899) مليون ل.س	(110 - 1500) مليون ل.س	(110 - 2250) مليون ل.س	(150 - 1500) مليون ل.س

( مليون ل.س )	المشروعات المتوسطة	(3000- 900) مليون ل.س	(4500- 1501) مليون ل.س	(7500- 2251) مليون ل.س	(3000- 1501) مليون ل.س
معيار رأس المال المستثمر (مليون ل.س)	المشروعات الصغيرة	(749- 50) مليون ل.س	(2249- 150) مليون ل.س	(1499- 110) مليون ل.س	(599- 60) مليون ل.س
	المشروعات المتوسطة	(2250- 750) مليون ل.س	(7499- 2250) مليون ل.س	(6749- 110) مليون ل.س	(1499- 600) مليون ل.س

المصدر: من اعداد الباحث وفق الدليل التعريفي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة-هيئة

تتمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة لعام 2023.

ويعرف الباحث المشروعات الصغيرة والمتوسطة السياحية بأنها " تلك المشروعات التي تتدرج ضمن القطاع الخدمي وتمارس النشاط الخدمي كشركات السياحة والسفر وتتدرج خدماتها في المناطق السياحية، ويتراوح عدد عمالها بين (6-40) عامل للمشروعات الصغيرة السياحية و(41-100) عامل للمشروعات المتوسطة السياحية.

2- العوامل التي تؤدي إلى نجاح المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة وزيادة حصتها السوقية:

أكدت الأبحاث والدراسات الأكاديمية على عدة عوامل تساهم في نجاح المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة وزيادة حصتها السوقية، ومنها: (عبد القادر وآخرون، 2017) (مريم، 2022، 6) (برغوث، 2024، 15)

1- توفير بيئة تكنولوجية تتمثل بإنشاء البرامج الالكترونية ونظم المعلومات من أجل تحقيق أهداف المشروع في النمو والتوسع من خلال تنفيذ الاستراتيجيات الملائمة والتي تحسن أداء المشروع.

2- الاعتماد على التسويق الرقمي والطرق المبتكرة وغير التقليدية لترويج المقاصد السياحية وتسويق الخدمات التي يقدمها المشروع.

3- إنشاء منصات رقمية خاصة بالمشروع السياحي تحقق المواءمة بين العرض والطلب السياحي وتوفر تمام إجراءات الحجز والدفع بما يعزز من رضى العملاء ويحسن الحصة السوقية.

4- الوصول الى مصادر التمويل، حيث يعتبر التمويل عامل رئيسي في نجاح المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة واستمرار نشاطاتها وزيادة حصتها السوقية.

- 5- إعداد دراسة الجدوى التي تمكن من تقدير التكلفة الكلية للمشروع قبل إنشائه، والتنبؤ بحجم المبيعات.
- 6- القيام بدراسة السوق، ومتابعة كافة مراحل العملية التسويقية الالكترونية والقيام بتقدير حجم الحصة السوقية للمشروع من السوق.
- 7- تدريب الموارد البشرية في المشروع على المهارات الرقمية، بما يزيد من كفاءتهم في أداء المهام الموكلة إليهم
- 8- الاستعانة واستشارة ذوي الخبرة والتخصص في مجال تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى الدعم الفني والتدريبي المطلوب.
- 9- معرفة الفرص والتحديات التي تواجه المشروع، والتهديدات ونقاط القوة والضعف في المشروع.

### 3- مفهوم التحول الرقمي:

يرتبط مفهوم التحول الرقمي بكيفية استخدام الشركات للتكنولوجية الرقمية مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي وتقنيات انترنت الأشياء لتعزيز العمليات التجارية وتجربة العملاء وابتكار أساليب عمل جديدة. (Ahmad et al, 2021, 8) وتستفيد من هذه التكنولوجيا جميع مجالات الأعمال التجارية والخدمية ولاسيما قطاع السياحة، فتجربة السفر نفسها تبدلت بدلاً دراماتيكيًا، فلم يعد البحث عن فندق أو وجهة سياحية يتم إلا عبر الوسائط الرقمية.

وقد عرفه (مختار، 2024، 184) بأنه "تحول الشركة إلى التكنولوجيا لا يعني فقط إدخالها ضمن حدود الشركة، بل يشمل برنامجاً شاملاً لتحسين أدوات العمل داخلياً وخارجياً، وتقديم الخدمات بسهولة ومرونة للجمهور المستهدف، فهو يدفع الشركات إلى تغيير نماذج أعمالها وتكييفها مع الواقع الجديد".

وكما عرف (Brysch, 2019) التحول الرقمي بأنه: "استخدام التقنيات الرقمية الحديثة لتحويل نموذج الأعمال وتحقيق فرص جديدة من الدخل والقيمة المضافة والتحول إلى الاقتصاد الرقمي تقنياً وإدارياً وتسويقياً. وعرفه (ملحم، 2023، 83) بأنه "عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات،

وتسهيل إجراءات الحصول على الخدمات المقدمة للعملاء من خلال توفير فرص جديدة ومبتكرة تزيد من قيمة منتجات الشركة.

وعرف (Bharadwaj et al, 2013, 27) بأنه "استخدام التقنيات الرقمية الحديثة كوسائل التواصل الاجتماعي أو الهاتف المحمول والأجهزة المدمجة والبرامج الإلكترونية من أجل تحسين إجراءات العمليات للمؤسسة وتبسيطها وإجراء نماذج أعمال حديثة تنسم بالكفاءة". وكما عرفه (حمادة، 2022، 53) بأنه "عملية انتقال الشركات إلى نماذج عمل تعتمد على التقنيات الرقمية لدعم تطوير وابتكار ما يقدم من منتجات وخدمات وتوفير قنوات جديدة للتسويق وفرص عمل تزيد من قيمة منتجاتها".

ومما سبق يعرف الباحث التحول الرقمي بأنه "عملية التحويل من نظام تقليدي إلى نظام رقمي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة ميادين العمل السياحي، في ضوء مجموعة من المتطلبات المتمثلة في إنشاء بنية تحتية تكنولوجية، ونشر ثقافة التحول الرقمي، وتوافر الخدمات الرقمية وتصميم البرامج السياحية الرقمية، وإدارة وتمويل التحول الرقمي، إضافة إلى إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

#### 4-أبعاد التحول الرقمي

تتمثل أبعاد التحول الرقمي بالآتي: (شليبي وإسماعيل، 2024، 31)

1-البيئة التكنولوجية: لهذه البيئة تأثير كبير ورئيسي على أداء الشركات من خلال تأثيرها على تسويق الخدمات وعلى إنتاجية الشركة، وكذلك تأثيرها على تطوير منتجات الشركة من خلال تبني الوسائل التكنولوجية، لما لهذه الوسائل والأنظمة التكنولوجية من دور فاعل في تحسين جودة الأعمال وتحسين الإنتاجية، وتحقيق الابتكار والابداع في عمليات الشركة، وبناء المنظمة الافتراضية، وإيجاد كم كبير من المعلومات اللازمة للشركات بكفاءة عالية.

2-إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تحقق السعة العالية في الحصول على بيانات الموارد البشرية واستعادتها عند الحاجة وسهولة إعادة تصنيفها، وتقييمها من خلال إنشاء ملفات الكترونية داخلية وبناء نظام الكتروني يحتوي على بيانات العاملين يرتبط بأنظمة قياس وتقويم الأداء إلكترونياً للعاملين.

3- الخدمات الرقمية: وغرضها تحسين إجراءات العمل عن طريق وضع أهداف، وتبني استراتيجيات من أجل تحقيق تلك الأهداف، وإزالة كل عقبة تؤثر على جودة سير العمل،

وذلك بالاستناد الى وسائل التكنولوجيا الحديثة، بهدف تطوير الأداء داخل الشركة بشكل يلبي رغبات ومتطلبات العملاء، من سهولة الوصول الى المواقع الالكترونية، وسهولة انجاز المعاملات والخدمات الموثوقة والسليمة.

#### 5-متطلبات التحويل الرقمي

إن عملية التحول الرقمي تتضمن متطلبات رئيسة، وفق الآتي: (مشهور ويوسف، 2021، 236)

-التقنيات: ويقصد بها توفير المتطلبات التكنولوجية لبناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة والبيانات، والتخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات. وأهمها تقنيات التطبيقات الاجتماعية، التقنيات المتنقلة، تحليل البيانات الضخمة والبنية التحتية للحوسبة السحابية.

-البيانات: تتضمن قيام المؤسسات بإدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال، وذلك لتوفير بيانات نوعية موثقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليلي الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، ومتابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها.

-الموارد البشرية: تتضمن توفير الكوادر المؤهلة والقادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة وتنفيذها، وأن تكون مدربة وفق أحدث أنظمة التكنولوجيا الرقمية وذات خبرات علمية وعملية متخصصة مع الإيمان بالتطور والتطوير.

-العمليات: تتضمن إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي للمؤسسات والشركات السياحية، لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك السياسات والإجراءات التي تغطي كافة نشاطات الشركة وعملياتها المترابطة والتقنيات المطورة والبيانات المعالجة.

#### 6-أهمية التحول الرقمي في الشركات السياحية

يمثل التحول الرقمي انتقال شركات السياحة من الاعتماد على نماذج العمل التقليدية إلى نماذج العمل الرقمية لتطوير وابتكار طرق جديدة لتصميم المنتجات والخدمات وتقديمها للعملاء. تسعى مختلف الشركات على اختلاف مجالات أعمالها إلى التحول الرقمي،

واستثمار التقنيات الرقمية في كافة أعمالها، سعيًا إلى النمو. حيث أن البرامج الإلكترونية تساهم في زياد القدرات في تحديد المشاكل وإيجاد الحلول ويرجع ذلك إلى المزايا العديدة التي يحققها التحول الرقمي مثل رفع الكفاءة التشغيلية بالشركات، والوصول إلى المزيد من العملاء، وزيادة القدرة على تتبع وتحليل رغبات واحتياجات (العملاء)، وخلق فرص جديدة ومبتكرة لخلق القيمة للعملاء، وتحسين تجارب العملاء، وتحقيق رضاهم وولائهم (شحادة، 2021، 54) وكما تبرز أهمية التحول الرقمي في زيادة قدرة الشركات على استغلال مهارات وقدرات العاملين، وزيادة التكامل والتنسيق بين مختلف الأنشطة والعمليات داخل الشركة، وتحسين كفاءة وفاعلية عملياتها، وتطوير الأساليب الإدارية، بجانب إدارة الوقت بشكل فعال، وتقديم خدمات مبتكرة. (الأسرج ومحمد، 2022، 109)

حيث أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تكفل السرعة العالية في استعادة البيانات وتقييمها وسرعة الوصول إلى بيانات الموارد البشرية المتاحة وإعادة تصنيفها وجمع المعلومات لتحسين المسار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بحيث تصبح أكثر دقة وشفافية للتقارير والمعلومات من خلال تغيير ثقافة الشركة من الثقافة الورقية إلى الثقافة الإلكترونية، وإنشاء ملفات إلكترونية داخلية للموارد البشرية مما يؤدي إلى تحسين ثقافة العمل داخل الشركة وإنشاء إجراءات ومنهجية وتحقيق وفورات في التكلفة يمكن تحقيقها من خلال تحسين العمليات وزيادة الشفافية، والحد من العبء التنظيمي وتحقيق رضا الموظفين. (Anjum & Gani, 2017, 186)

كما يدعم التحول الرقمي تعزيز الثقافة الرقمية لدى العاملين، وبناء العقلية الرقمية لديهم، وامتلاك قاعدة بيانات يمكن الاعتماد عليها في إنجاز أعمالها واتخاذ القرارات، وزيادة فاعلية الاتصالات، وإكساب العاملين بعض المهارات الرقمية لمواكبة التطورات في بيئة العمل (عبد الحميد، 2022، 141)

إضافةً إلى ذلك، تبرز أهمية التحول الرقمي في زيادة قدرة الشركات على مواكبة التغيرات في بيئة العمل، والتكيف معها، وإحداث التغيرات في عملياتها وأنشطتها الداخلية بشكل مرّن، وتحقيق التميز المؤسسي من خلال توفير معلومات للأماكن السياحية من خلال التطبيقات الإلكترونية وسهولة تطبيق إنجاز المعاملات وتقديم خدمات موثوقة من خلال الموقع الإلكتروني. (أحمد، 2021، 16)

## 7- مفهوم الحصة السوقية:

يوضح الجدول رقم (3) مفهوم الحصة السوقية وفق آراء مجموعة من الباحثين:

**الجدول (3): مفهوم الحصة السوقية وفق آراء مجموعة من الباحثين.**

اسم الباحث	عنوان الدراسة	مفهوم الحصة السوقية
(شهاب الدين، 2016)	أثر المشتري والمنافسة في تحديد الحصة السوقية في شركات الأعمال.	تمثل عنصراً أساسياً لتوسيع أعمال الشركات، وتؤدي إلى زيادة الإنتاجية وانخفاض التكاليف وزيادة الأرباح.
حداد، 2010	الإدارة المالية.	هي "نسبة أصول أو ودائع أو تسهيلات المصرف خلال سنة معينة، إلى مجموع أصول أو ودائع أو تسهيلات جميع المصارف، خلال السنة نفسها".
Khorana & Servaes, 2012	ما الذي يدفع الحصة السوقية في صناعة الصناديق المشتركة؟	هي مقياس يميز بين الشركة الرابحة والشركة الخاسرة في السوق، وتمثل نصيب الشركة من حجم المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين الآخرين.
Jiang, et al, 2016	أثار المعرفة على نجاح العلامة التجارية عبر الانترنت-نموذج قائم على الوكيل لتعزيز الحصة السوقية عبر الانترنت	ترمز إلى نصيب الشركة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية للمؤسسات الأخرى، ويتم التعبير عنها من خلال نسبة مئوية لحجم مبيعات الشركة.
شهاب الدين، 2016	الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك التجارية الأردنية: دراسة اختبارية على البنوك التجارية الأردنية للفترة من 2010-2014	هي "نسبة مئوية من استحواذ المصرف على حصة سوقية معينة من الأسواق العاملة فيها، وبأقل التكاليف الممكنة والمخاطر لما لهذه النسبة من أهمية قصوى في تحقيق عنصر الربحية من خلال احتساب الودائع مقابل التسهيلات".

### المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ووفقاً لدراسة كل من الباحثين (Moghaddan & Borough, 2012) فإن قياس الحصة السوقية هام في العديد من الشركات، حيث يمكن تلخيص أداء الأعمال والربح الاقتصادي للشركة في الحصة السوقية، ومحاولة الشركة الحصول على حصة سوقية ملائمة تتطلب منها جهداً إضافياً كبيراً؛ بهدف تحديد القوى الخارجية الفاعلة، كالفرص والتهديدات وملائمة تلك المعرفة المكتسبة مع نقاط قوة وضعف الشركة؛ بهدف اختيار الفرص المناسبة واستثمارها بشكل فعال في محاولة للاستحواذ على السوق والوصول إلى الحصة السوقية



العظمى (الكور، 2011). وحسب وجهة نظر الباحث تعدّ الحصّة السّوقية أداة قياس استراتيجية الشركة في السّوق، وبيان حركة العملاء بين منتجات وخدمات الشركة ومنتجات المنافسين، ويتطلب الحصول على الحصّة السّوقية بذل جهود كبيرة واستثمار كافة الموارد المتاحة لديها؛ من أجل معرفة كيفية التأثير في عملاء الأسواق المستهدفة والاستحواذ على هذه الأسواق واقتناص الفرص والحصول على عدد كبير من العملاء.

4- طرق قياس الحصّة السّوقية:

تعدّ الحصّة السّوقية مؤشراً لمدى قدرة الشركة على خدمة السّوق الذي تعمل فيه وتحليل الموقع التنافسي لشركة محددة في السّوق، ويوجد العديد من الطرق الخاصّة في قياس الحصّة السّوقية للشركات، (سليمان، 2017، ص 31) نذكر منها الآتي:

#### أ- الحصّة السّوقية الإجمالية:

هي عبارة عن نسبة المبيعات التي تحقّقها الشركة إلى إجمالي المبيعات التي يحقّقها المنافسون في السّوق المستهدف خلال نفس الفترة. وتقاس بقسمة مبيعات الشركة خلال فترة زمنية معينة على مبيعات القطاع في نفس الفترة، وذلك على النحو الآتي بحسب (طملية، 2013):

$$\text{حصّة السّوق الإجمالية} = \frac{\text{مبيعات الشركة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} \times 100\%$$

وعند استخدام هذه المعادلة يجب اتخاذ القرار بشأن الآتي:

- التحديد الدقيق لمفهوم الصناعة الكلية والتي سوف يتمّ على أساسها مقارنة مبيعات الشركة بمبيعات الصناعة.

- تحديد المنطقة الجغرافية التي سيتمّ قياس الحصّة السّوقية فيها، وتحديد الفترة الزمنية خلال فترة القياس.

- تحديد إذا كانت المبيعات تقاس بالقيمة (سعر البيع)، أو بالوحدات المباعة للتعبير عن الحصّة السّوقية.

#### ب- الحصّة السّوقية النسبية بالنسبة إلى الشركات ذات القيمة العالية:

هي عبارة عن نسبة المبيعات التي تحققها المنظّمة إلى إجمالي مبيعات الشركات ذات الحصّة السّوقية العالية التي يتمّ تحققها في السّوق المستهدف خلال نفس الفترة. ويتمّ التطرق لهذه الطريقة عند القيام في التحليل الاستراتيجي وعند تقييم الوضع التنافسي للشركات. ونقاس من خلال مقارنة مبيعات الشركة بمبيعات أعلى ثلاث شركات في الصناعة، وذلك على النحو الآتي بحسب (الصيرفي، 2005):

$$\text{حصّة السّوق النسبية} = \frac{\text{مبيعات الشركة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الشركات الثلاث ذات الحصّة السّوقية العالية في الصناعة في نفس الفترة}} \times 100\%$$

#### ج - الحصّة السّوقية النسبية مقارنة بالشركة القادة:

نقاس من خلال مقارنة مبيعات المنظّمة بمبيعات الشركة القادة في الصناعة على النحو الآتي (البكري، 2008):

$$\text{حصّة السّوقية مقارنة بالقائد} = \frac{\text{مبيعات الشركة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الشركة القادة للسوق}} \times 100$$

وحسب رأي الباحث فإن قياس الحصّة السّوقية وفق الطرق السابقة الذكر يقدم معلومات جيدة ومفيدة للمسوقين، للحكم على موقع الشركة في السّوق المستهدف ومقارنة الحصّة السّوقية للشركة خلال العام الحالي مع العام السابق، ومع الحصص السّوقية للمنافسين.

#### 8- أهمية الحصّة السوقية

للحصّة السوقية أهمية بالغة بالنسبة للشركات، فهي مؤشر هام للشركة تقيس به مركزها التنافسي مقارنةً بالمنافسين وتعبّر عن قدرة الشركة وكفاءتها في السيطرة على الأسواق. ( حمزة وعلي، 2021، 313) حيث تؤثر الحصّة السوقية المتحققة لشركة معينة في أرباحها ومستوى النقدية فيها، فكلما كانت الشركة تمتلك حصّة أكبر من المنافسين الموجودين في

السوق، فإنها تستطيع أن تحقق أرباح أكبر من المنافسين، (ابتسام، 2016، 23) لأن مبيعاتها تكون أكبر من مبيعات المنافسين، إذ أن عملية تحليل المبيعات وحدها لا تكفي للحصول على رقابة فعالة على عمليات تسويق الشركة، لأن مبيعات الشركة قد تكون كبيرة أحياناً لكن في ذات الوقت قد تكون هنالك خسارة في الحصة السوقية للشركات المنافسة، فليس بالضرورة أن تكون المبيعات الكبيرة تمثل الحصة السوقية الكبرى. وتعتبر الشركة التي تحصل على حصة سوقية كبرى شركة رائدة تقود الى تغييرات في الأسعار أو تقديم منتجات جديدة أو إدخال تكنولوجيا حديثة في السوق. (جمال وصقر، 2019، 705) فضلاً عن أن الشركات التي تكون حصتها السوقية مرتفعة تكون عادةً أكثر قدرة على المنافسة من الشركات التي تكون حصتها السوقية أقل. وبالتالي تمثل الحصة السوقية إحدى الوسائل التي بواسطتها تتأكد إدارة الشركة من تحقيق أهدافها التسويقية. (حمزة وعلي، 2021، 313)

#### النتائج والمناقشة:

أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بشكل ميداني مع عدد من أفراد عينة البحث، وقد قام الباحث بجمع بيانات حول دور التحول الرقمي في تحسين الحصة السوقية وهي تُمثل 25 عبارة، وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرث الخماسي حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة.

#### أولاً: اختبار ثبات وصدق المقياس:

قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ لحساب ثبات المقاييس، حيث تمّ حساب معامل كرو نباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضّح بالجدول رقم (5)؛ وحساب ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة.

### الجدول (5) عدد العبارات الداخلة في التحليل Case Processing Summary والمستثناة

	حجم العينة	%
الصالحة	56	100.0
المستبعدة	0	.0
الكلية	56	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.  
ويُظهر الجدول (6) أنّ قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرو نباخ الكلّية يساوي 0.832 (معامل ثبات مرتفع) وهي أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيّد ولا داعي لحذف أيّة عبارة.

### الجدول رقم (6): معامل ألفا كرو نباخ لجميع المتغيّرات Reliability Statistics

عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرو نباخ
25	.832

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.  
معامل ثبات متغيّرات الدراسة كلّ على حدة: كما قام الباحث بحساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمتغيّرات الدراسة كلّ على حدة وكانت النتائج كالآتي:  
وجد الباحث من خلال الجدول (7) أنّ قيمة معامل ألفا كرو نباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدة كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على ثبات مقبول للبيانات وصلاحيّتها للدراسة ولا داعي لحذف أيّة عبارة من العبارات.

### الجدول (7) معامل ألفا كرو نباخ لكل متغيّر على حدة

المتغيّر	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرو نباخ
البيئة التكنولوجية	5	0.812
توافر الخدمات الرقمية	6	0.747
الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	6	0.724
الحصة السوقية	8	0.705

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

**مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة):** حيث قام الباحث بدراسة علاقة طرفيات عدة في الدراسة مع طرف أساسي كالمتوسط الإجمالي، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشراً على صدق المقياس.  $\alpha = 0.05$ ،  $p = 0.000$ ،  $Sig =$  وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

#### مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان):

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي لكل متغير من متغيرات (التحول الرقمي) وتمّ ترميزها بالرموز وهي (البيئة التكنولوجية (n1)، توافر الخدمات الرقمية (n2)، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (n3).

وكذلك تمّ حساب المتوسط الحسابي لمتغير الحصّة السوقية (m).

ومن ثم تمّ حساب مصفوفة الاتساق الداخلي، وذلك لاختبار صدق محتوى فقرات الاستبيان (غدير، 2012، 250) وكانت النتائج كالتالي:

**الجدول (8): صدق المحتوى Correlations**

		n1	n2	n3	M	total
n1	معامل الارتباط بيرسون	1	.712*	.820*	.787*	.774*
	مستوى الدلالة Sig		.000	.000	.000	.000
	حجم العينة	56	56	56	56	56
n2	معامل الارتباط بيرسون	.773*	1	.769*	.821*	.834
	مستوى الدلالة Sig	.000		.000	.000	.000
	حجم العينة	56	56	56	56	56
	مستوى الدلالة Sig	.000	.000	.000	.000	.000
	حجم العينة	56	56	56	56	56
n3	معامل الارتباط بيرسون	.774*	.785*	1	.824*	.809*
	مستوى الدلالة Sig	.000	.000		.000	.000
	حجم العينة	56	56	56	56	56
	مستوى الدلالة Sig	.000	.000	.000	.000	.000

دور التحول الرقمي في تحسين الحصة السوقية للمشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة  
(دراسة ميدانية على الشركات السياحية في محافظة الأقضية)

	حجم العينة	56	56	56	56	56
	مستوى الدلالة Sig	.000	.000	.000	.000	.000
	حجم العينة	56	56	56	56	56
m	معامل الارتباط بيرسون	.851*	.834*	.798*	1	.815*
	مستوى الدلالة Sig	.000	.000	.000		.000
	حجم العينة	56	56	56	56	56
total	معامل الارتباط بيرسون	.867*	.787	.871*	.845*	1
	مستوى الدلالة Sig	.000	.000	.000	.000	
	حجم العينة	56	56	56	56	56

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

حيث يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة احتمال الدلالة  $P = 0.000 < a = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين متوسطات المتغيرات، مما يدل على صدق المقياس.

#### ثانياً: اختبار الفرضيات

قام الباحث بحساب الإحصائيات الوصفية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة حيث تبين من خلال الجدول (9) أن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.33 والمتعلق بقياس الحصة السوقية، وهو أقل من متوسط الحياد 3، ومعنوي، والذي يبين أن المشروعات السياحية لا تقدم خدماتها من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ البيع والتوزيع وفق إجابات أفراد العينة.

#### الجدول (9) الإحصائيات الوصفية الخاصة ببنود الاستبانة

البعد	عبارات الاستبانة	حجم العينة	القيمة الصغرى	القيمة الكبرى	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
البيئة التكنولوجية	تتم معالجة منظومة حفظ وتوثيق البيانات من أجل تعزيز رضا العملاء	56	2	5	3.88	.521	.000
	تسعى المؤسسة الى الاعتماد على البريد الالكتروني وتقليل استخدام الورق	56	1	4	3.27	.625	.000
	تمتلك المؤسسة نظام اتصالات يساهم في تحسين أداء الخدمات الالكترونية	56	2	5	3.91	.678	.000

	تتوفر في المؤسسة البرامج الالكترونية التي تساهم في زياد القدرات في تحديد المشاكل وإيجاد الحلول	56	2	5	3.84	.824	.000
	يتم تحديث الحاسبات الآلية والبرامج الالكترونية وفقاً لمتطلبات العمل	56	1	4	3.27	.467	.000
توافر الخدمات الرقمية المتوسطة	تتوفر معلومات عن المواقع والمسافة والوقت وسبل التأمين للأماكن السياحية من خلال التطبيقات الالكترونية	56	3	5	4.37	.528	.000
	سهولة الوصول الى المواقع الالكترونية على شبكة الانترنت	56	1	5	3.67	.687	.000
	سهولة انجاز معاملات الحجز والسداد من خلال الموقع الالكتروني	56	1	5	3.85	.501	.000
	يقدم الموقع الالكتروني للمؤسسة خدمات موثوقة مقارنة بمواقع التواصل الاجتماعي	56	2	5	3.89	.821	.000
	سهولة إنجاز عمليات المقارنة بين العروض السياحية من خلال الخدمات الرقمية مما يساعد العملاء على اتخاذ القرار	56	1	5	3.84	.953	.000
	يتضمن موقع المؤسسة والتطبيقات الالكترونية توظيف بروتوكول لضمان سلامة الدفع الالكتروني	56	1	5	3.39	.678	.000
الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	تهتم المؤسسة بتنمية وتطوير مهارات العاملين تلبية للمهارات الرقمية	56	2	5	4.25	.494	.000
	يتم استقطاب العاملين الذين لديهم القدرات في نظم المعلومات الرقمية	56	2	5	4.27	.634	.000
	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الرقمية الحالية والمستقبلية للعاملين	56	2	5	4.43	.482	.000
	تقوم المؤسسة بتطوير أنظمة قياس وتقويم الأداء إلكترونياً للعاملين	56	1	5	3.74	1.017	.000
	تمتلك المؤسسة ملفات الكترونية داخلية	56	2	5	4.45	.587	.000
	يتوفر بالمؤسسة متخصصون لتقديم الدعم الفني	56	2	5	4.15	.921	.000

دور التحول الرقمي في تحسين الحصّة السُوقية للمشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة  
(دراسة ميدانية على الشركات السياحية في محافظة اللاذقية)

الحصّة السُوقية	حقّق مشروع زيادة عالية في حجم الإيرادات الكلية خلال العام.	56	1	5	3.33	1.112	.000
	حقّق مشروع تقدماً ملحوظاً في زيادة عدد عملائه	56	2	5	3.78	.764	.000
	يحقق مشروع زيادة في عدد الخدمات المقدمة	56	2	5	4.23	.587	.000
	يقدم مشروع تسهيلات في التعامل مع العملاء للحصول على حصة سوقية أكبر	56	2	5	4.53	1.044	.000
	يستخدم مشروع طرق ترويجية مقنعة في التعريف بمنتجاتها	56	2	5	4.17	..871	.273
	يستخدم مشروع حملات ترويجية متنوعة	56	3	5	4.29	.687	.000
	حقّق مشروع حصة سوقية كبيرة خلال العام بالمقارنة مع العام السابق	56	1	5	3.76	.0.957	.000
	تقدم مؤسستي خدماتها من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ البيع والتوزيع	56	1	3	2.33	.859	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

بعد ذلك قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات المتفرعة عنها:

قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات المتفرعة عنها:

الفرضية الرئيسة للبحث: يساهم التحول الرقمي بشكل إيجابي في تحسين الحصّة السُوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة

قام الباحث باختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: تساهم البيئة التكنولوجية بشكل إيجابي في تحسين الحصّة السُوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى، قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، وذلك قبل اختبار الفرضية. وتمّ حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس البيئة التكنولوجية، الذي تمّ إعطاؤه الرمز (n1)، فكانت النتائج كالآتي:



**الجدول (10) متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس البيئة التكنولوجية.**

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حجم العينة	
.013	.367	3.68	56	تتم معالجة منظومة حفظ وتوثيق البيانات من أجل تعزيز رضا العملاء
.034	.825	3.54	56	تسعى المؤسسة الى الاعتماد على البريد الالكتروني وتقليل استخدام الورق
.052	.604	3.87	56	تمتلك المؤسسة نظام اتصالات يساهم في تحسين أداء الخدمات الالكترونية
.024	.634	3.58	56	تتوفر في المؤسسة البرامج الالكترونية التي تساهم في زيادة القدرات في تحديد المشاكل وإيجاد الحلول
.031	.724	3.97	56	يتم تحديث الحاسبات الآلية والبرامج الالكترونية وفقاً لمتطلبات العمل
.032	.633	3.77	56	متوسط إجابات الأفراد على العبارات التي تقيس البيئة التكنولوجية.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.  
يتضح من خلال الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالبيئة التكنولوجية كانت جميعها تقع ضمن المجال [3.40، 4.00]، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تساهم البيئة التكنولوجية بشكل إيجابي في تحسين الحصّة السوقيّة للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة. لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي Regression، حيث جاءت النتائج كالآتي:

**الجدول (11) اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

تغير مستوى دلالة (Sig) إحصائية فيشر	درجات الحرية 2	درجات الحرية 1	تغير إحصائية فيشر	تغير معامل التحديد	الخطأ المعياري في تقدير معالم نموذج الانحدار	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط النموذج	
.000	55	1	9.316	.176	.27951	.138	.71537	.812	1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.  
نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.812، وهذا يدل على وجود ارتباط بين البيئة التكنولوجية وتحسين الحصّة السوقيّة، ولكن

هذا الارتباط جيد، كما بلغ معامل التحديد بعد تقريبه 0.715، وهو يدل على أن 71.5% من تغيّرات الحصّة السُوقية تتبع لتغيّرات البيئة التكنولوجية، مما يعني أن هناك تأثير للبيئة التكنولوجية على تحسين الحصّة السُوقية، وبما أن  $a=0.05$   $P=0.000$   $Sig=$  وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص بأنه: "تساهم البيئة التكنولوجية بشكل إيجابي في تحسين الحصّة السُوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة".

الفرضية الفرعية الثانية: يساهم توافر الخدمات الرقمية بشكل إيجابي في تحسين الحصّة السُوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية، قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغيّرات الدّراسة، وذلك قبل اختبار الفرضية.

تمّ حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس توافر الخدمات الرقمية، فكانت النتائج كالآتي:

الجدول (12) متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس توافر الخدمات الرقمية.

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حجم العينة	
0.011	.648	4.23	56	تتوفر معلومات عن المواقع والمسافة والوقت وسبل التأمين للأماكن السياحية من خلال التطبيقات الالكترونية
0.034	.524	3.76	56	سهولة الوصول الى المواقع الالكترونية على شبكة الانترنت
0.027	.579	3.27	56	سهولة انجاز معاملات الحجز والسداد من خلال الموقع الالكتروني
0.024	.501	3.89	56	يقدم الموقع الالكتروني للمؤسسة خدمات موثوقة مقارنة بمواقع التواصل الاجتماعي
0.037	.678	3.78	56	سهولة إنجاز عمليات المقارنة بين العروض السياحية من خلال الخدمات الرقمية مما يساعد العملاء على اتخاذ القرار
0.025	.487	3.84	56	يتضمن موقع المؤسسة والتطبيقات الالكترونية توظيف بروتوكول لضمان سلامة الدفع الالكتروني
0.028	.561	3.83	56	متوسط إجابات الأفراد على العبارات التي تقيس توافر الخدمات الرقمية.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من خلال الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بتوافر الخدمات الرقمية، كانت جميعها تقع ضمن المجال تقع ضمن المجال [3.20، 4.20]، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يساهم توافر الخدمات الرقمية بشكل إيجابي في تحسين الحصة السوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة.

لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي Regression، حيث جاءت النتائج كالآتي:

الجدول (13) اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري في تقدير معالم نموذج الانحدار	تغير الإحصاءات				
					تغير معامل التحديد	تغير إحصائية فيشر	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	تغير مستوى دلالة (Sig) إحصائية فيشر
1	.782	.62384 2	.173	.328551	.161	7.624	1	55	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.782، وهذا يدل على وجود ارتباط بين توافر الخدمات الرقمية وتحسين الحصة السوقية، ولكن هذا الارتباط مقبول، كما بلغ معامل التحديد بعد تقريبه 0.623، وهو يدل على أن 62.3% من تغيرات الحصة السوقية تتبع لتغيرات توافر الخدمات الرقمية، مما يعني أن هناك تأثير لتوافر الخدمات الرقمية على تحسين الحصة السوقية، وبما أن  $\text{Sig} = P = 0.000 < a = 0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص بأنه: "يساهم توافر الخدمات الرقمية بشكل إيجابي في تحسين الحصة السوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة".

الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بشكل إيجابي في تحسين الحصة السوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، وذلك قبل اختبار الفرضية. تمّ حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، فكانت النتائج كالآتي:

**الجدول (14) متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.**

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حجم العينة	
.034	.611	4.12	56	تهتم المؤسسة بتنمية وتطوير مهارات العاملين تلبية للمهارات الرقمية
.012	.547	4.34	56	يتم استقطاب العاملين اللذين لديهم القدرات في نظم المعلومات الرقمية
.237	.689	3.96	56	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الرقمية الحالية والمستقبلية للعاملين
.027	.523	3.57	56	تقوم المؤسسة بتطوير أنظمة قياس وتقييم الأداء الكترونياً للعاملين
.031	.487	4.23	56	تمتلك المؤسسة ملفات الكترونية داخلية
.032	.502	3.78	56	يتوفر بالمؤسسة متخصصون لتقديم الدعم الفني
.07812	.58129	3.85	56	متوسط إجابات الأفراد على العبارات التي تقيس الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من خلال الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية، كانت جميعها تقع ضمن المجال [3.40، 4.20]، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة معنوية بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وتحسين الحصّة السُوقية.

لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي Regression، حيث جاءت النتائج كالآتي:

### الجدول (15) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري في تقدير معالم نموذج الانحدار	تغير الإحصاءات				
					تغير معامل التحديد	تغير إحصائية فيشر	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	تغير مستوى دلالة إحصائية فيشر Sig
1	.832	.68534	.036	.38254	.128	5.462	1	55	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.832، وهذا يدل على وجود ارتباط بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وتحسين الحصّة السوقية، ولكن هذا الارتباط جيد جداً، كما بلغ معامل التحديد بعد تقريبه 0.689، وهو يدل على أن 68.9% من تغيّرات الحصّة السوقية تتبع لتغيّرات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، مما يعني أن هناك تأثير للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تحسين الحصّة السوقية، وبما أن  $a=0.05 < P=0.000 = \text{Sig}$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص بأنه: "تساهم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بشكل إيجابي في تحسين الحصّة السوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة".

الفرضية الرئيسية: يساهم التحول الرقمي بشكل إيجابي في تحسين الحصّة السوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة.

لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي Regression، حيث جاءت النتائج كالآتي:

### الجدول (16) اختبار الفرضية الرئيسية.

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري في تقدير معالم نموذج الانحدار	تغير الإحصاءات				
					تغير معامل التحديد	تغير إحصائية فيشر	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	تغير مستوى دلالة إحصائية (Sig) فيشر
1	.817	.70516	.025	.35817	.194	8.537	1	52	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة: يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.817، وهذا يدل على وجود ارتباط بين التحول الرقمي وتحسين الحصّة السُوقية، ولكن هذا الارتباط قوي وطردى، كما بلغ معامل التحديد بعد تقريبه 0.705، وهو يدل على أن 70.5% من تغيّرات الحصّة السُوقية تتبع لتغيّرات التحول الرقمي، مما يعني أن هناك تأثير للتحول الرقمي على تحسين الحصّة السُوقية، وبما أن  $a=0.05 < P=0.000$ ، Sig=، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص بأنه: "يساهم التحول الرقمي بشكل إيجابي في تحسين الحصّة السُوقية للمشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة".

**الاستنتاجات:** وبعد أن تمّ اختبار الفرضيات تمكّن الباحث من الوصول لعدد من النتائج أهمّها:

- 1- إنّ التحول الرقمي المطبق في المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة محل الدّراسة والذي شمل (البيئة التكنولوجية، توافر الخدمات الرقمية، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية) ( يمكن المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة من تحسين حصتها السوقية من خلال اهتمام تلك المشروعات بالتحول الرقمي الذي يحقق الكفاءة التشغيلية ويجذب العملاء.
- 2- إنّ متوسط إجابات أفراد العيّنة عن العبارات التي تقيس البيئة التكنولوجية بلغ 3.77 وهذا يعني أن بيئة التحول الرقمي المطبقة في المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة محل الدّراسة تمكّن هذه المشروعات من تحسين حصتها السوقية من خلال توافر بيئة تكنولوجية كنظام المعلومات والاتصالات تحقق التميز في الأداء والاعتماد على البرامج الالكترونية وإجراء التحديثات اللازمة لمواكبة التطورات التكنولوجية بما يعزز الكفاءة التشغيلية وفق رؤية واضحة تقوم على الابتكار الرقمي.
- 3- إنّ متوسط إجابات أفراد العيّنة عن العبارات التي تقيس توافر الخدمات الرقمية بلغ 3.83 وهذا يعني أن توافر الخدمات الرقمية تمكّن المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة محل الدّراسة من تحسين حصتها السوقية من خلال توفير معلومات عن المواقع السياحية من خلال التطبيقات الالكترونية وإنجاز معاملات الحجز والسداد بشكل موثوق من خلال الموقع الالكتروني.

4- إن متوسط إجابات أفراد العينة عن العبارات التي تقيس الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بلغ 3.85 وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية تمكّن المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من تحسين حصتها السوقية من خلال توفر إدارة الكترونية مؤهلة وتسعى الى استقطاب الموارد البشرية الكفوة في التعامل مع المجال الرقمي وتنمية مهاراتهم بما يزيد من فعاليتهم في العمل، بالشكل الذي يحقق تميزها عن غيرها من المشروعات المهنية بما ينعكس بشكل إيجابي في تحسين الحصة السوقية.

**التوصيات:** من أجل تبني أفضل أدوات التحول الرقمي في المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة لكي تحسّن حصتها السوقية، يوصي الباحث بالآتي:

- العمل على تعزيز البنية التحتية الرقمية وتوافر استراتيجية متكاملة على أساس علمي لتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات السياحية.

- العمل على إيجاد كوادر بشرية ذات مستوى عال في مجال الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي من خلال التعاون مع الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال عمليات التأهيل والتدريب.

- ضرورة تكثيف الجهود في مجال البحث والتطوير، والاستغلال الأمثل للموارد التكنولوجية والتحديث المستمر للمواقع والتطبيقات الالكترونية للمؤسسات السياحية بما يسهم في إظهار المنتج السياحي وجودته.

- ضرورة متابعة المستجدات وآخر التقنيات المستخدمة في مجال التسويق الإلكتروني، من أجل الوصول إلى العملاء.

- ضرورة توافر الخدمات الرقمية التي تجذب العملاء كتقديم معلومات عن المواقع السياحية والمسافة والوقت وسبل التأمين للأماكن السياحية من خلال التطبيقات الالكترونية، وتسهيل اجراءات انجاز معاملات الحجز والسداد وبشكل موثوق من خلال الموقع الالكتروني

- ضرورة اهتمام الحكومة بتحفيز القطاع الخاص السياحي بتبني ثقافة التحول الرقمي وفق خطط منهجية مرحلية لما يمثله من أهمية للترويج والتحول الرقمي كأداة فعالة في تحقيق القدرة التنافسية وتحسين الحصة السوقية للمشروعات السياحية.

- القيام بالدورات التدريبية للموارد البشرية في المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة لتوفير البيئة الابتكارية ولاكتساب وتطوير مهارات التحول الرقمي.

- ضرورة اهتمام الحكومة بإقامة الملتقيات والندوات مع أصحاب المشروعات السياحية تتناول مزايا التحول الرقمي ومعالجة تحديات تطبيقه أمام المشروعات السياحية.
- وجوب كسب ثقة العميل ورسم انطباع جيد للمؤسسات السياحية، من خلال تقديم خدمات إلكترونية مميزة وموثوقة، دقيقة ومتنوعة، وبذل مزيدا من الجهود من أجل التعامل مع كل عميل بحسب طباعه ومستوى تفكيره.
- ضرورة دعم وتنظيم الاستثمار السياحي بواسطة المشروعات الصغيرة والمتوسطة لما تمتلكه سورية من مقومات سياحية، ولما تتميز به المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خصائص تمكنها أن تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

#### المراجع:

#### المراجع العربية:

- 1) ابتسام السيد (2016). الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك التجارية الأردنية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية للفترة 2010-2014. رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط: الأردن. ص 23.
- 2) أحمد، محمد (2021) التحول الرقمي للجامعات: رؤية تحليلية في ضوء بعض النماذج الإدارية، مجلة إبداعات تربوية، العدد 19، 9-29.
- 3) الأسرج، أسماء، ومحمد، محمد (2022) أثر التحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة - المجلد (16) العدد (2).
- 4) برغوث، أسامة (2024). تحول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو الاقتصاد الرقمي - دراسة حالة مؤسسة JD.com الصينية، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 11، العدد 1.
- 5) البكري، ثامر (2008). استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، الأردن.



- (6) جمال، دينا، وصقر، زهراء (2019) العلامة التجارية وأثرها في زيادة الحصة السوقية للمنظمات السياحية-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فنادق الدرجة الممتازة بمدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 42-العدد 120.
- (7) الجنابي، ثامر هادي عبود (2000). أثر المشتري والمنافسة في تحديد الحصة السوقية في شركات الأعمال، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- (8) حداد، فايز، (2010). الإدارة المالية، الطبعة الثالثة، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
- (9) حمد، بريس، وجبر، ورد(2022) تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصارف (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء) المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 56 -العدد 65.
- (10) حمزة، مزيان، وعلي، دحماني (2021) دور التسويق الالكتروني في تنمية الحصة السوقية-حالة مجموعة من من الوكالات السياحية بالشلف، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 17-العدد 26، ص307-322.
- (11) الراكان وآخرون (2022) "التسويق الالكتروني وأثره على الحصة السوقية (دراسة نظرية تحليلية)". المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات.
- (12) رشا، سيروب (2018). تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في سورية -سوق الأوراق المالية كخيار تمويلي. مركز دمشق للأبحاث والدراسات (مداد).
- (13) سلمان، حيان (2013). أنشطة الأعمال ودور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي في سورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (35)، العدد (8).
- (14) سليمان، أمين (2017). أثر حصة السوق على ربحية الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان (دراسة تحليلية على شركات الأدوية الأردنية). رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

- 15) سليمة، غدير (2017). متطلبات التأهيل الخاص بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة الصناعية والصغرى في الجزائر. دراسة حالة الجنوب الشرقي (ورقلة-الواد-غرداية). أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد والتصرف، جامعة كاسي مرباح ورقلة، الجزائر.
- 16) سماح، عيد (2021) "دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة: دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات"، مجلة البحوث الإدارية-مصر العدد 1، المجلد 39.
- 17) شحادة، مها (2021) التحول الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن : دراسة تحليلية من منظور إسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة اليرموك، الأردن.
- 18) صفور، مجد، ورستم، علي (2024). أثر التحول الرقمي في الأداء المستدام: "دراسة ميدانية في الشركة السورية للاتصالات"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والاقتصادية، المجلد 44 (4)، 392-386.
- 19) الصيرفي، محمد (2005). مبادئ التسويق، ط1 ، الاسكندرية :مؤسسة حورس الدولية، مصر.
- 20) طمليّة، الهام فخري (2005). استراتيجيات التسويق، إطار نظري وتطبيقي، ط5، اثراء للنشر، عمان، الأردن.
- 21) عبد الحميد، أسماء (2022) متطلبات تحقيق التحول الرقمي بجامعة الأزهر لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة، مجلة التربية، 190(1)، 129-173.
- 22) عبد القادر، مغرواي وآخرون (2017). "دور التسويق الالكتروني في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 4.

- (23) عريقات، إيفا حسين ( 2014). أثر القروض المتعثرة على الحصة السوقية ونصيب السهم العادي من الأرباح في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- (24) علام، وليد (2022). التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، العدد 4.
- (25) قاسم، محمد ( 2023 ) "التحول الرقمي وتأثيره في تنمية الخدمات السياحية واستدامتها" مجلة الإدارة والاقتصاد=الجامعة المستنصرية-العدد 139.
- (26) الكبيسي، محمد عادل حمد (2012). تأثير التخطيط الاستراتيجي على تبني التجارة الإلكترونية وحصة السوق: دراسة تطبيقية على برمجيات التجارة الإلكترونية. الشركات في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- (27) كعور، زهراء، والعلي، طالب (2024). دور تقنيات التحول الرقمي في رفع كفاءة عملية التدقيق الخارجي "دراسة ميدانية في مكاتب وشركات التدقيق المعتمدة من قبل سوق دمشق للأوراق المالية في دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والاقتصادية، المجلد 40-العدد 1.
- (28) الكور، مصطفى (2011). أثر التركيز والحصة السوقية في اداء البنوك التجارية الأردنية، *مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 38 ،العدد 2* .
- (29) ليلي، بن عاشور (2009). محددات نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ينشئها العاطلون عن العمل ويدعمها الصندوق الوطني للتأمين على البطالة، دراسة ميدانية على مستوى الجزائر، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر.
- (30) مختار، أشرف (2024). تحول الشركات الصغيرة والمتوسطة الى الرقمية في سلطنة عمان: مسار النجاح والعقبات المحتملة، *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 11 العدد-01*.

- 31) مريم، بوخضرة، (2022). الاستثمار السياحي كخيار استراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة، كمية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي العابس، الملتقى العلمي الوطني.
- 32) مصطفى وآخرون (2022) "دور التحول الرقمي في تحسين أداء شركات السياحة المصرية بالتطبيق على شركات السياحة المصرية فئة أ"، مجلة البحوث السياحية- المعهد العالي للدراسات النوعية بالجيزة.
- 33) ملحم، إبراهيم، (2023). "دور التحول الرقمي في تفعيل التنمية السياحية في سوريا"، مجلة جامعة البعث، سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية، المجلد 45- العدد 29.

- 34) 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.*
- 35) GHADIR, Bassam Grader. (2012). *Advanced Data Analysis Using 20 IBM SPSS Statistics*, First Edition, Syria, Aleppo.
- 36) Jiang, Guoyin; Tadikamalla, Pandu R; Shang, Jennifer; Zhao, Ling (2016). Impacts of Knowledge on Online Brand Success: An Agent- Based Model for Online Market Share Enhancement. *European Journal of Operational Research*, Vol 248, 1093-1103. P: 1094.
- 37) K. Chang, X. Cheng, Y. Wang, Q. Liu, and J. Hu (2020). "The impacts of ESG performance and digital finance on corporate financing efficiency in China," *Applied Economics Letters*, vol. 30, no. 4, pp. 516-523, 2023.
- 38) Kaour, Zahraa, and Al-Ali, Talib (2024). *The Role of Digital Transformation Technologies in Improving the Efficiency of the External Audit Process: A Field Study in Auditing Offices and Firms Accredited by the Damascus Securities Exchange in Damascus. Damascus University Journal of Economics and Economic Sciences, Volume 40, Issue 1.*
- 39) Khorana, Ajay; Servaes, Henri. (2012). *What Drives Market Share in the Mutual Fund Industry?.* Review of Finance, Vol 16, 81-113.
- 40) Gani, R., & Anjum, D. (2017) E-Human Resource Management (e-HRM). *International Journal of Emerging Research in Management & Technology* 6 (6): 184-188.
- 41) N. Thomas; N. Rita (2024). Role of Digital Marketing and Digital Transformation in the SME's Financial Performance. *Journal of Industrial and Logistics Management* 8(1):01-16
- 42) Nagian Toni , Thomas Sumarsan Goh , Nyoto) , Rita Hong. (2024). Role of Digital Marketing and Digital Transformation in the SME's Financial Performance. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik (JMIL) Vol. 8 No. 1 May, 2024, 01-16.*

- 43) S. Lawrence, (2022) The influence of digital transformation on the growth of small and medium enterprises in South Africa. *Problems and Perspectives in Management* 20(3):297-309.
- 44) Sanele Jeza and Lawrence Mpele Lekhanya. (2022). The influence of digital transformation on the growth of small and medium enterprises in South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 297-309.
- 45) Saqour, Majd, and Rustum, Ali (2024). *The Impact of Digital Transformation on Sustainable Performance: A Field Study in the Syrian Telecommunications Company*, Damascus University Journal of Economics and Economics, Vol. 44(4), 386-392.
- 46) V. Jafari-Sadeghi, H. A. Mahdiraji, G. M. Alam, and A. Mazzoleni. (2022). "Entrepreneurs as strategic transformation managers: Exploring micro-foundations of digital transformation in small and medium internationalisers," *Journal of Business Research*, vol. 154, p. 113287, 2023.

# **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في القرار الاستثماري في سوق الأوراق المالية**

## **دراسة تطبيقية على المستثمرين في الأوراق المالية للمصارف السورية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية**

### **المخلص**

هدف البحث إلى اختبار أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في القرار الاستثماري في سوق الأوراق المالية من خلال إجراء دراسة تطبيقية على المستثمرين في الأوراق المالية للمصارف السورية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، وتمثلت عينة الدراسة في المستثمرين في الأوراق المالية للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية والتي بلغت 332 مستثمراً، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة إلكترونية على أفراد عينة البحث، وتم استرجاع 297 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، والذي تم إجراؤه باستخدام برنامج SPSS-25.

توصل البحث إلى نتائج أهمها: جاءت آراء أفراد العينة من المستثمرين حول استخدام تكنولوجيا المعلومات في سوق الأوراق المالية وحول اتخاذ القرار الاستثماري بناءً استخدام تكنولوجيا المعلومات جاءت بدرجة متوسطة، توجد علاقة الارتباط بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والقرار الاستثماري بأنواعه (قرار الشراء، قرار عدم التداول، قرار البيع) جاءت بدرجة قوية ومعنوية، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في

القرار الاستثماري بأنواعه (قرار الشراء، قرار عدم التداول، قرار البيع) الأوراق المالية  
للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

وأوصى البحث بضرورة تحسين البنية التحتية الرقمية، وتطوير الأنظمة الإلكترونية  
وتعزيز تدريب وتوعية المُستثمرين من خلال تقديم دورات تدريبية لهم على استخدام  
تكنولوجيا المعلومات في الاستثمار في سوق الأوراق المالية وتعزيز التعاون بين مؤسسات  
الوساطة المالية التي تعمل في التداول الإلكتروني.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات، القرار الاستثماري، سوق دمشق للأوراق المالية.

**The impact of using information technology on the investment  
decision in the stock market  
An applied study on investors in the securities of Syrian banks  
listed in the Damascus Stock Exchange**

**Abstract**

The research aimed to test the impact of using information technology on the investment decision in the stock market by conducting an applied study on investors in the securities of Syrian banks listed in the Damascus Stock Exchange. The study sample consisted of investors in the securities of banks listed in the Damascus Stock Exchange, which amounted to 332 investors. The descriptive analytical approach was adopted, and an electronic questionnaire was distributed to the members of the research sample, and 297 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis, which was conducted using the SPSS-25 program. The research reached the following results: The opinions of the sample of investors about the use of information technology in the stock market and about making an investment decision based on the use of information technology were moderate. There is a strong and significant correlation between



the use of information technology and the investment decision of all types (buy decision, non-trading decision, selling decision). There is a statistically significant effect of the use of information technology in the investment decision of all types (buy decision, non-trading decision, selling decision) of the securities of banks listed in the Damascus Stock Exchange.

The research recommended the need to improve the digital infrastructure, develop electronic systems, and enhance the training and awareness of investors by providing them with training courses on the use of information technology in investing in the stock market and enhancing cooperation between financial brokerage institutions working in electronic trading.

**Keywords:** Information technology, investment decision, Damascus Stock Exchange.

### 1- مقدمة البحث:

تتصدر تكنولوجيا المعلومات المراتب العليا في تسهيل العمليات الاقتصادية لجميع الدول في العالم، ومنها المالية، حيث تعد قناة الوصل بين المستثمرين في سوق الأوراق المالية، والسبب يعزى إلى كم الخصائص والأثر الذي تفرضه تكنولوجيا المعلومات على نشاط أسواق الأوراق المالية.

يحتاج قرار الاستثمار الذي يتم فيه تخصيص موارد حالية بقصد الحصول على موارد مستقبلية في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد إلى معلومات تساعد متخذي القرار على اتخاذ القرار الصحيح، وتقدم تكنولوجيا المعلومات تفصيلاً عن المعلومات المتنوعة الواجب الإفصاح عنها من أجل ترشيد اتخاذ القرار الاستثماري من خلال المعلومات المقدمة عن البيئة الخارجية للشركة : وتتضمن تلك المعلومات معلومات اقتصادية عن الوضع الحالي والمتوقع للاقتصاد القومي، ومعدلات الناتج القومي، معدلات

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في القرار الاستثماري في سوق الأوراق المالية  
دراسة تطبيقية على المستثمرين في الأوراق المالية للمصارف السورية المدرجة في سوق دمشق  
للأوراق المالية

---

الضرائب، معدلات التضخم، بالإضافة إلى معلومات توضيح درجة الاستقرار السياسي عامة واستقرار سياسات الاستثمار خاصة، والمعلومات عن القطاع الذي تنتمي إليه الشركة: وتتضمن معلومات عن معدلات الأرباح ودرجة المخاطرة المرتبطة بالاستثمار فيهو درجة المنافسة وتأثيرها على تخصيص الموارد الاقتصادية، ومعلومات عن معدل نمو الطلب على منتجات القطاع ومستوى التكنولوجيا فيه، وأخيراً المعلومات عن الشركة وهي المعلومات التي تصدر بواسطة الشركة أو جهات أخرى تحدد النشاط في الشركة بصورة تفصيلية سواء كانت معلومات كمية أو غير كمية.

وفي هذه الورقة العلمية تم اختبار أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في القرار الاستثماري في سوق الأوراق المالية من خلال دراسة تطبيقية على المستثمرين في الأوراق المالية للمصارف السورية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

## 2- الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (الجوزي، 2017) بعنوان: (تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على كفاءة الأسواق المالية الخليجية- دراسة حالة بورصة الإمارات، السعودية، الكويت).

هدفت الدراسة إلى تبيان آلية تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على كفاءة الأسواق المالية، من خلال إبراز مزايا التداول الإلكتروني في توفير المعلومات بدرجة من الشفافية والسرعة والموثوقية لكافة المستثمرين بأدنى التكاليف بما يضمن تساوي القيم السوقية للمنتجات المالية مع قيمتها الحقيقية استجابة لهذا التغيير، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى البيانات الرسمية منشورة حول مؤشرات الأداء في البورصات محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تطور في البورصات الخليجية بعد

تبنيها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتم توضيح ذلك من خلال تحليل مؤشرات أداء الأسواق المالية المدروسة خلال الفترة 2000-2015.

- دراسة (نجاه وآخرون، 2022) بعنوان: تداعيات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على القرار الاستثماري لأسواق الأوراق المالية العربية في ظل أزمة جائحة كورونا.

هدفت الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والقرار الاستثماري في ظل جائحة كورونا، وقياس التداعيات المترتبة عن استعمال الانترنت في الدول العربية بالاعتماد على نموذج بانل على القرارات الاستثمارية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تباين في الأثر بين الدول حيز الدراسة في المدين القصير والطويل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على القرار الاستثماري، كما أوضحت أن العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقرار الاستثماري للدول العربية لا تتشابه فيما بينها والسبب يعود إلى نمط الاقتصاد المعتمد في كل دولة.

- دراسة (بوسطيلة ومسعودي، 2023) بعنوان: تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على كفاءة الأسواق المالية الإفريقية - دراسة حالة بورصة (مصر، جنوب أفريقيا والمغرب)

هدفت الدراسة إلى تبيان آلية تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على كفاءة الأسواق المالية، من خلال إبراز مزايا التداول الإلكتروني في توفير المعلومات بدرجة من الشفافية والسرعة والموثوقية لكافة المستثمرين بأدنى التكاليف بما يضمن تساوي القيم السوقية للمنتجات المالية مع قيمها الحقيقية استجابة لهذا التغير، وتوصلت الدراسة إلى وجود تطور في البورصات الإفريقية بعد تبنيها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتم توضيح هذا من خلال تحليل مؤشرات أداء الأسواق المالية في جنوب أفريقيا، مصر والمغرب خلال الفترة من 2015 إلى غاية 2022.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (MWALYA, 2010) بعنوان: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على عوائد الأسهم وحجم التداول للشركات المدرجة في بورصة نيروبي.

(THE IMPACT OF INFORMATION COMMUNICATION TECHNOLOGY ON STOCK RETURNS AND TRADING VOLUMES FOR COMPANIES QUOTED AT THE NAIROBI STOCK EXCHANGE)

هدفت دراسة لمعرفة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على عوائد الأسهم وحجم التداول في بورصة نيروبي. وتضمنت الأهداف المحددة للدراسة دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على عوائد الأسهم في بورصة نيروبي ودراسة آثار تكنولوجيا المعلومات على حجم التداول في بورصة نيروبي. واستخدمت هذه الدراسة التصميم الوصفي لتحقيق هذه الأهداف. وأجري مسح إحصائي لجميع الشركات المدرجة في بورصة نيروبي خلال الفترة 2005-2010.

واستخدمت هذه الدراسة البيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من بورصة نيروبي وموقع الشركة على الإنترنت والقوائم المالية. واستخدمت أحجام تداول الأسهم لاختبار تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوصلت الدراسة وجدت الدراسة أن السوق كان حساساً للغاية للتغيرات المختلفة التي كانت نتيجة لاعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في NSE، وكان متوسط العائد وتقلب أحجام التداول منخفضين للغاية قبل اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

ومن الواضح إذن أن اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل بورصة نيروبي أدى إلى زيادة متوسط العائد اليومي وحجم التداول.

- دراسة (Gardner et al, 2017) بعنوان: تأثيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على القيمة السوقية للأسهم: تحليل بيانات اللوحة.

**(The Effects of Information Communication Technology on Stock Market Capitalization: A Panel Data Analysis).**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الارتباط الإيجابي المحتمل بين توسع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقيمة السوقية للأسهم. بناءً على الفرضية (1) أن زيادة نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسمح للمشاركين في السوق المالية باتخاذ قرارات مستنيرة بشكل أفضل مع انخفاض المخاطر المتأصلة المرتبطة بالمعلومات الناقصة أو عدم اليقين في الأسواق المالية؛ و(2) أن زيادة الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها من المتوقع أن يحسن الأساسيات الاقتصادية للبلد، تم تركيب نموذج بيانات اللوحة ذات التأثيرات الثابتة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج دعمت فرضية القائلة بأن توسع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يرتبط بشكل إيجابي بالقيمة السوقية للأسهم.

- دراسة (IGWILO, 2020) بعنوان: تأثير تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تطوير سوق الأوراق المالية في أفريقيا.

(THE IMPACT OF INFORMATION AND COMMUNICATION  
TECHNOLOGY ADOPTION ON STOCK MARKET DEVELOPMENT  
IN AFRICA).

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تطوير البورصات الأفريقية، وتحديد ما إذا كان تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير سوق الأوراق المالية متكاملين، وإقامة أي روابط سببية بين تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير سوق الأوراق المالية. فحصت الدراسة مجموعة من 11 بورصة أفريقية للفترة 2008-2017 واستخدمت تقنيات اقتصادية قياسية مختلفة لاختبار أهدافها، وفي نتائجها، أثبتت الدراسة أن تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات له تأثير إيجابي وهام إحصائياً على عدد الشركات المدرجة، وقيمة سوق الأوراق المالية، والقيمة الإجمالية للأسهم المتداولة في البورصات الأفريقية المختارة. وبالتالي، مع تحول الاقتصاد إلى اقتصاد يعتمد بشكل متزايد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإن التوسع في الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة منها يؤدي إلى تحسين الاقتصاد المالي للدولة، ووجود علاقة سببية ثنائية الاتجاه (تكاملية) بين تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطور سوق الأوراق المالية.

### 3- مشكلة البحث:

لتحديد مشكلة الدراسة قامت الباحثة بدراسة استطلاعية على عينة من المستثمرين في الأوراق المالية للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، وقام بتوزيع استبيان أولي على عينة استطلاعية مكونة من 50 مستثمر، وكانت نتائج الدراسة الاستطلاعية على النحو التالي:

## الجدول (1) نتائج الدراسة الاستطلاعية

العبارة	درجة الموافقة (تكرار)	درجة الموافقة (نسبة)
توفر تكنولوجيا المعلومات للمستثمرين منصات الاستثمار الآلي.	21	42%
يوفر استخدام تكنولوجيا المعلومات ميزة التداول الإلكتروني للمستثمرين.	23	46%
يقدم استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات دقة في اتخاذ القرار الاستثماري من ناحية الربح	27	54%
يقدم استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات دقة في اتخاذ القرار الاستثماري من ناحية المخاطر.	21	42%
يتم اتخاذ القرار الاستثماري بناءً على السعر السوقي للورقة المالية للمصرف.	32	64%
تؤثر سرعة حاجتك إلى الحصول على التمويل على نوع المنتج المالي الذي تستثمر فيه	33	66%
تقوم بدراسة أداء المصرف قبل اتخاذك لقرار الاستثمار في الأوراق المالية التي يقدمها في سوق الأوراق المالية.	35	70%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الاستطلاعية.

من خلال ما سبق يتضح للباحثة أن جانب استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل المستثمرين في الأوراق المالية للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية كان بحدود المتوسط، وكذلك لناحية اتخاذهم للقرارات الاستثمارية بناءً على المعلومات المقدمة فقد كان بحدود المتوسط، حيث خلصت الباحثة إلى جملة من النتائج وهي:

1. هناك تواضع في استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل المستثمرين في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية.

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في القرار الاستثماري في سوق الأوراق المالية  
دراسة تطبيقية على المستثمرين في الأوراق المالية للمصارف السورية المدرجة في سوق دمشق  
للأوراق المالية

---

2. تقدم تكنولوجيا المعلومات منصات التداول الإلكتروني للمستثمرين ولكن لا يتم استخدامها كثيراً من قبل المستثمرين.
3. يتم اتخاذ القرار الاستثماري بناءً على المعلومات المقدمة للمستثمرين حول السعر السوقي للورقة المالية وأداء المصرف.

وبالتالي تكمن مشكلة البحث في محاولة الباحثة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على القرار الاستثماري في الأوراق المالية للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية؟، تتفرع عنه التساؤلات الفرعية:

- ما هو أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في قرار شراء الأوراق المالية للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية؟
- ما هو أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في قرار عدم التداول الأوراق المالية للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية؟
- ما هو أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في قرار بيع الأوراق المالية للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية؟

#### 4- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في القرار الاستثماري في الأوراق المالية للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

ولتحقيق الهدف الرئيس للبحث، تم وضع الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في قرار شراء الأوراق المالية للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.



- التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في قرار عدم التداول الأوراق المالية للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.
- التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في قرار بيع الأوراق المالية للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

##### 5- أهمية البحث:

- **الأهمية العلمية:** أهمية تكنولوجيا المعلومات كلاعب أساس في الصناعة المالية والمصرفية، ومحرك أساسي للعمل داخل السوق المالية، ومدى الاعتماد عليها من قبل المصارف والمستثمرين كل فيما يخصه، والاستفادة منها في إدارة الأوراق مالية المقدمة من قبل المصرف وإدارة المعلومات المتعلقة بها، وكذا أهميتها من قبل المستثمر في إدارة قراراته الاستثمارية داخل السوق المالية.
- **الأهمية العملية:** تتمثل الأهمية العملية للبحث في دراسة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في القرار الاستثماري بخصوص الأوراق المالية للمصارف المدرجة في سوق دمشق الأوراق المالية، والتعرف على حجم الاستفادة التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات من خلال اختبار النموذج المقدم حول العلاقة بين متغيرات البحث والخروج بالنتائج والتوصيات التي تسهم في تعزيز الاستفادة من استخدام تكنولوجيا المعلومات في القرار الاستثماري في سوق الأوراق المالية.

##### 6- فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في القرار الاستثماري في الأوراق المالية للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية؟،  
تتفرع عنه التساؤلات الفرعية:

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في القرار الاستثماري في سوق الأوراق المالية  
دراسة تطبيقية على المستثمرين في الأوراق المالية للمصارف السورية المدرجة في سوق دمشق  
للأوراق المالية

---

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على قرار شراء الأوراق المالية للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على قرار عدم التداول الأوراق المالية للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية استخدام تكنولوجيا المعلومات على قرار بيع الأوراق المالية للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

#### 7- منهجية البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي لهذه الدراسة، حيث يُستخدم هذا المنهج لوصف الظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع، وتقديم وصف دقيق وشامل لها. كما قامت الباحثة باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات ومعالجة البيانات ولتحقيق ذلك، تم توزيع استبانات مبنية وفق مقياس ليكرت الخماسي على عينة من العاملين في بنك البركة في الإدارة المركزية.

#### 8- مجتمع وعينة البحث:

ضم مجتمع الدراسة جميع المستثمرين مع شركات الوساطة التي تقدم خدمات التداول الإلكتروني في سوق دمشق للأوراق المالية وهي (ألفا كابيتال للخدمات المالية، العالمية الأولى للاستثمارات المالية، شركة بيمو السعودي الفرنسي المالية، أسيريا الشرق للخدمات والوساطة المالية، شركة سورية والمهجر للخدمات المالية، شام كابيتال المحدودة المسؤولية، شركة ضمان الشام للوساطة والخدمات المالية)، حيث بلغ عدد المستثمرين الإجمالي في قطاع المصارف في سوق دمشق للأوراق المالية بحسب التقرير السنوي لعام 2023 (42,877 مستثمر)، أما بالنسبة للمستثمرين مع شركات الوساطة فقد بلغ عددهم 2450 مستثمر.

بالنسبة لعينة البحث تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة في تحديد حجم عينة البحث المناسب، وتم تحديد عينة البحث كما يلي:

قانون حجم العينة في المجتمعات الكبيرة:

$$n = \frac{z^2 p(1 - p)}{d^2}$$

$n$  = الحجم الأدنى للعينة

$Z$  = التوزيع الطبيعي المعياري = 1.96

$P$  = النسبة المتوقعة من الدراسات السابقة والمباشرة = 0.50

$D$  = خطأ التقدير المسموح به. = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)}{0.05^2} \geq 384$$

بما أن حجم المجتمع محدد وهو أقل من 10000 يتم تحويل حجم العينة وفق الصيغة التالية:

$$nsz = \frac{SZ}{1 + \frac{SZ}{N}}$$

$nsz$  = الحد الأدنى للعينة عندما يكون المجتمع أقل من 10000

$Sz$  = الحد الأدنى للعينة عندما يكون حجم المجتمع كبيراً أو أكبر من 10000

$N$  = حجم المجتمع

$$nsz = \frac{384}{1 + \frac{384}{2450}} = 332$$

وبالتالي فإن عينة الدراسة التي تمثل المجتمع تمثيلاً حقيقياً قد بلغت 332 مفردة، بحيث أن النتائج التي سيتم الحصول عليها من عينة الدراسة قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

## 9- الإطار النظري للدراسة:

### مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

تعدد التعاريف التي تناولت تكنولوجيا المعلومات، حيث عرفها التقرير الاقتصادي الصادر عن صندوق النقد الدولي بأنها تتضمن في المكونات المادية للحاسبات والبرامج الجاهزة (برامج نظم وبرامج تطبيقات) بالإضافة إلى شبكات الاتصالات وغيرها من الأجهزة المطلوبة للقيام بالمعالجة والتخزين والعرض والإرسال وأخيراً استرجاع المعلومات محققة شروط الكفاءة والسرعة والدقة المطلوبة (العلمي، 2013، ص 27).

وتعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها مجموعة الأدوات والمنهجيات والعمليات والمعدات التي تستخدم لجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها، ومن الأمثلة على تلك الأدوات نذكر: الترميز، البرمجة، التخزين، الاسترجاع والتحليل، مراقبة النظم، تحويل البيانات، كما أن تكنولوجيا المعلومات تشمل التشغيل الآلي للمكاتب، الوسائط المتعددة، الشبكات والبرمجيات (رزاق وبن سالم، 2023، ص 9).

تكنولوجيا المعلومات هي تقنية تستخدم أجهزة الكمبيوتر في جمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وحمايتها ونقلها. (Rendulić, 2011, p 3).

أهمية تكنولوجيا المعلومات في توفير متطلبات كفاءة الأسواق المالية:

تعتمد كفاءة أسواق المال بشكل كبير على توفير القدر الكافي من المعلومات عن الفرص الاستثمارية المختلفة والمتاحة للمستثمرين، بالإضافة إلى تحقيق عنصر التكلفة المناسبة في تحقيق هذا الأمر، حيث تقوم أسواق الأوراق المالية باعتماد آلية مناسبة لتسعير هذه الأصول الرأسمالية معتمدة في ذلك على كم المعلومات المتدفقة إلى المستثمرين، وبالتالي كلما زادت كفاءة السوق كلما كانت أسعار الأوراق المالية فيه عادلة، وأقرب ما تكون إلى الأسعار الحقيقية، وعليه تؤدي المعلومات دوراً هاماً في تحديد مستوى كفاءة السوق، ومن ثم قدرته على أداء وظائفه، وبالتالي فالمستثمرين الذين تتوفر لهم المعلومات الدقيقة والكافية يمكنهم اتخاذ القرار الاستثماري الأنسب لهم، ومن ثم تحقيق النتيجة المرجوة، سواءً من خلال تحقيق عائد جيد، أو تجنب الوقوع في مخاطر وخسائر كبيرة (شمس الدين، 2005، 25).

وحتى تتحقق كفاءة الأسواق المالية، ومنه يتحقق اتخاذ القرار الاستثماري الأنسب، يجب أن تتصف المعلومات الواردة إليها بالخصائص التالية (الجوزي والعمرى، 2017، ص121):

- الموثوقية: والتي تعني خلو المعلومات من الأخطاء الجوهرية والتحيز، وأن تعبر بصدق عن العمليات والأحداث.
- الملائمة: ويعني أن تكون المعلومات ملائمة لحاجات المستثمرين بالنسبة لقرارات الاستثمار، حيث يجب أن تمكنهم المعلومات من تقييم الأحداث الماضية والحاضرة والمستقبلية.
- التوقيت: يجب أن تقدم المعلومات في الوقت المناسب، بحيث يمكن للمستثمر الاستفادة منها في اتخاذ قراره الاستثماري.

- التغذية العكسية: وتعني أن تساعد المعلومات في تقييم مدى صحة توقعات المستثمر السابقة وبالتالي تقييم نتائج القرارات التي بنيت على المعلومات.
- القيمة التنبؤية: وهي تشير إلى أن المعلومات في تساهم في زيادة احتمال تصحيح التنبؤات من قبل المستثمر حيث أن عملية التنبؤ لا تتم دون معلومات محاسبية قادرة على التفسير والتنبؤ حيث أنه يمكن التنبؤ دون اتخاذ القرار ولكن لا يمكن اتخاذ القرار دون تنبؤ.

### مفهوم القرار الاستثماري:

إن اتخاذ القرار الرشيد يمثل العملية التي من خلالها يتم اتخاذ القرارات باستخدام المعلومات، والأدلة التي تم جمعها، والتفكير التحليلي قبل اتخاذ القرار، فاتخاذ القرارات في غياب أي معلومات متعلقة به بمثابة تصرف غير عقلاني، ويؤدي إلى نتائج سلبية، فيما يعد القرار المعتمد على المعلومات أو البيانات المالية ذات تأثير على متخذي القرارات ويساهم في تحسين أو تعزيز القرار نفسه (Marwala, 2013, p5). وتعتبر نوعية المعلومات في الأسواق المالية ذات أهمية كبيرة للمشاركين في آلية اتخاذ القرارات، والتي يتم من خلالها إنشاء المعلومات ونشرها، وأسس اتخاذها في آلية تخصيص رأس المال، وفي آلية اتخاذ القرارات الاستثمارية، فضلاً عن أهميتها في تقييم النتائج اللاحقة للشركة (Fransis et al, 2008, p8). ويعرف (سميرة، 2019، ص4) القرار الاستثماري بأنه: الاختيار والتفضيل بين البدائل المختلفة، بحيث يتمكن القائد من خلاله من الوصول إلى ما يتوجب فعله لمواجهة الموافقة التي يواجهها في العمل.

### أنواع القرارات الاستثمارية:

هناك ثلاثة مواقف تواجه المستثمر وتتطلب منه اتخاذ قرار، حيث تتوقف طبيعة القرار على طبيعة العلاقة القائمة بين سعر الأداة الاستثمارية، وقيمتها من وجهة نظره، وتندرج تحت القرارات الآتية:

- **قرار البيع:** في هذه الحالة وبعد مرور السوق بحالة تساوي السعر مع القيمة تعمل ديناميكية السوق لتخلق رغبات إضافية فيه لشراء تلك الأداة من مستثمر جديد، حيث أن أي مستثمر يرى بأنه مازال أقل من مما يتطلب منه أن يعرض سعراً جديداً لتلك الأداة يزيد عن قيمة، وهو ما يعمل على ارتفاع السعر عن القيمة، وهو ما يعمل على دفع غيره فيكون قرار المستثمر حينئذ هو قرار بيع (محمد وآدم، 2022، ص250).
- **قرار عدم التداول:** في هذه الحالة يكون السوق في توازن فبعد ارتفاع السعر ويستمر في ذلك إلى أن يصل إلى التساوي بين السعر السوقي وقيمة الأداة، وهذا ما يؤدي إلى توقف الشراء وتوقف البيع لغياب الحافز، فيكون القرار الاستثماري المناسب هو عدم التداول فالمستثمر في هذا الطرف لا يتوقع تحقيق عوائد إلا إذا تغيرت الظروف السائدة (أبو حمام، 2023، ص394).
- **قرار الشراء:** في هذه الحالة فإن المستثمر يرى ويشعر بأن قيمة الأداة الاستثمارية والتي تتمثل في القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة منها محسوبة في إطار العائد والمخاطرة أكبر من سعرها السوقي أي أن السعر السوقي أقل من قيمة الأداة الاستثمارية، وهذا ما يدفع المستثمر لشراء الأداة رغبة منه في تحقيق الأرباح لأنه يتوقع أن يرتفع سعرها السوقي (محمود ودباش، 2017، ص8).

**العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والقرار الاستثماري في سوق الأوراق المالية:**

**أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في القرار الاستثماري في سوق الأوراق المالية**  
**دراسة تطبيقية على المستثمرين في الأوراق المالية للمصارف السورية المدرجة في سوق دمشق**  
**للأوراق المالية**

من أجل توضيح الآثار المترتبة على استخدام التكنولوجيا حسب مستوياتها والتي تقاس مستوى الإنفاق في كل دولة والذي يسمح باقتناء تكنولوجيا مما يتيح تحديدها حسب درجات اعتماداً على مؤشر التكنولوجيا. وقد وضع (عيسى وآخرون، 2022، ص1315-1316) العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والقرار الاستثماري:

**الجدول (1) العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والقرار الاستثماري**

درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات	الآثار الناجمة عن استخدامها على القرار الاستثماري في سوق الأوراق المالية
استعمال تكنولوجيا المعلومات بدرجة عالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ينجم عنها سرعة إيصال المعلومات عن الشركات المدرجة في السوق بدون فارق زمني لجميع المستثمرين مما يقلل من المضاربة غير القانونية.</li> <li>- توفير القدر الكافي من المعلومات عن الفرص الاستثمارية المختلفة والمتاحة للمستثمرين بسرعة وبتكلفة مناسبة.</li> <li>- قام فيشر بلاك عام 1971 بحساب رقمنة أسواق الأوراق المالية في إطار شبكة الاتصال الإلكترونية تسيير بواسطة محطات طرفية من الحاسوب مربوطة بالمركز تعمل على تسهيل إنجاز الصفقات عبر أنظمة اتصال متطور تستعمل لإرسال أوامر البيع والشراء يتم تنفيذها لتخفيف الضغط على المتخصصين وصناع القرار وتعد أسواق الولايات المتحدة الأمريكية الرائدة في إحلال التداول الإلكتروني واستعمال التكنولوجيا للاتصال والمعلومات.</li> <li>- يحقق التداول الإلكتروني سهولة الحصول على المعلومات ومنه تسريع حركة رؤوس الأموال وتجسيد التوازن بين العرض والطلب.</li> <li>- تعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير الاستقرار للسوق من خلال تحقيق الشفافية وتخفيض التكاليف وتعزيز الشفافية وضمان التسعير الكفاء.</li> <li>- رفع عدد المستثمرين ومعدلات التداول وجذب رؤوس الأموال الأجنبية وزيادة سيولة السوق.</li> </ul>



استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدرجة متوسطة أو منخفضة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم تكافؤ المتعاملين في الحصول على المعلومات مما يؤثر سلباً على القرارات الاستثمارية.</li> <li>- تناقص حجم عمليات التداول في سوق الأوراق المالية نتيجة إجماع المستثمرين عن التعامل في هذه الأسواق.</li> <li>- درجة استعمال التكنولوجيا يساهم في إحداث اختلاف بالشفافية مما يتسبب في عدم تجسيد الشفافية في السوق.</li> <li>- سرعة انتشار الأزمة بسبب زيف المعلومات الناجم عن انعدام قنوات الاتصال واحتكارها من قبل فئة معينة.</li> <li>- صعوبة تحقيق التكامل المالي بين الدول التي تمتلك مؤشر تكنولوجيا معلومات ضعيف.</li> <li>- صعوبة المستثمرين في اتخاذ القرار الاستثماري السليم بالاعتماد على المعلومات المتوفرة كونها تملك مستوى تكنولوجية ضعيف.</li> <li>- إيصال التوقعات الخاطئة عن القرار الاستثماري قد يكلف المستثمرين خسائر كبيرة، وعشوائية في السلوك.</li> </ul>
--	---

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المرجع السابق.

## 10- الدراسة العملية:

### عينة وأداة البحث:

قام الباحثة بتوزيع 332 استبانة إلكترونية على المستثمرين في عينة الدراسة أعيد منه 297 استبانة وتم استبعاد 35 استبانة غير صالحة بسبب نقص الإجابات والإجابات الخاطئة (تكرار أكثر من إجابة لنفس السؤال) للوصول إلى حجم العينة المطلوب، وبالتالي بلغ حجم العينة المعتمدة 297 مفردة. وتم تصميم استبانة على أساس مقياس LIKERT الخماسي الموضحة درجاته:

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

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في القرار الاستثماري في سوق الأوراق المالية  
دراسة تطبيقية على المستثمرين في الأوراق المالية للمصارف السورية المدرجة في سوق دمشق  
للأوراق المالية

وقد قسمت هذه الاستبانة إلى محورين أساسيين: المحور الأول يتضمن استخدام تكنولوجيا المعلومات وتضمن 9 عبارات،  
والمحور الثاني تضمن القرار الاستثماري والذي قسم إلى 3 محاور فرعية:

- العبارات التي تتعلق بمحور (قرار الشراء) 3 عبارات
- العبارات التي تتعلق بمحور (قرار عدم التداول) 3 عبارات
- العبارات التي تتعلق بمحور (قرار البيع) 3 عبارات.

دراسة ثبات وصدق المقياس:

- دراسة ثبات المقاييس: تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل الاستبانة الموزعة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ لكل الاستبانة الموزعة

المحور	Cronbach's Alpha	N of Items
استخدام تكنولوجيا المعلومات	0.983	9
قرار الشراء	0.901	3
قرار عدم التداول	0.978	3
قرار البيع	0.977	3

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت أكبر من 0.6 لجميع محاور البحث، ما يدل على ثبات البيانات وصلاحياتها للدراسة.

- دراسة صدق المقياس: تم الاعتماد على التحليل العاملي الاستكشافي للتأكد من صدق المقياس، حيث تم تطبيق هذا التحليل على كل محور من محاور الاستبانة، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار KOM:

## الجدول (3) اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لمحاور الاستبانة

المحور	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	Sig.
استخدام تكنولوجيا المعلومات	0.916	0.000
قرار الشراء	0.755	0.000
قرار عدم التداول	0.789	0.000
قرار البيع	0.758	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق كانت قيمة مقياس كفاية حجم العينة (kmo) تتراوح بين /0.916/ و /0.755/ وهي أكبر من 0.7 وبالتالي يتوفر شرط كفاية حجم العينة للإجراء التحليل، كما أن قيمة احتمال الدلالة sig لاختبار Bartett كانت تساوي (0.000) وهي أصغر من 0.05 وبالتالي هناك ارتباطات معنوية بين المتغيرات بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.

#### - اختبار التوزيع الطبيعي:

تم بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور وأبعاد الدراسة باستخدام اختبار كولموغروفسميرنوف فكانت النتائج الموضحة في الجدول الاتي:

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في القرار الاستثماري في سوق الأوراق المالية  
دراسة تطبيقية على المستثمرين في الأوراق المالية للمصارف السورية المدرجة في سوق دمشق  
للأوراق المالية

#### الجدول (4) اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور وأبعاد الدراسة

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		استخدام تكنولوجيا المعلومات	قرار_الشرء	قرار_عدم_التداول	قرار_البيع
N		297	297	297	297
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	2.6008	2.3154	2.4220	2.6038
	Std. Deviation	.79411	.61608	.94836	.97480
	Absolute	.206	.197	.157	.173
Most Extreme Differences	Positive	.206	.197	.157	.140
	Negative	-.192-	-.143-	-.126-	-.173-
Test Statistic		.206	.197	.157	.173
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من خلال قيم مؤشرات كولموغوروفسميرنوف لكل محور من محاور الاستبانة كانت (0.206 لمحور استخدام تكنولوجيا المعلومات، 0.197 لمحور قرار الشراء، 0.157 لمحور قرار عدم التداول، 0.173 لمحور قرار البيع) ومستويات الدلالة المحسوبة المقابلة (Sig) نجد أنها أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05، وبالتالي فجميع محاور البحث لا تخضع للتوزيع الطبيعي، إلا أنه وحسب نظرية النهاية المركزية التي تتضمن تقارب التوزيع الاحتمالي لمتوسط المتغير العشوائي ومجموعه مع التوزيع الطبيعي في حال كان حجم العينة أكبر من 30، فيمكننا القول بأن متوسط محاور البحث ومجموعها يتقارب مع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية.

#### الإحصاءات الوصفية واختبار الفروق عن الإجابة المحايدة (3):

الفقرة التالية تتضمن الإحصاءات الوصفية للمحاور المدروسة حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور وأسئلته واختبار اختلاف هذه المتوسطات عن القيمة الحياضية (3) والنتائج مبينة في الآتي:

- استخدام تكنولوجيا المعلومات:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور استخدام تكنولوجيا المعلومات

المحور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية SIG
يوفر استخدام تكنولوجيا المعلومات وصولاً سهلاً وسريعاً للبيانات المتعلقة بالمنتجات المالية.	29 7	2.88	.851	- 2.5 23-	.012
يوفر استخدام تكنولوجيا المعلومات أدوات تحليل متقدمة للمعلومات المتعلقة بالمنتجات المالية.	29 7	2.87	.876	- 2.5 17-	.012
يوفر استخدام تكنولوجيا المعلومات ميزة التداول الإلكتروني للمستثمرين.	29 7	2.65	.801	- 7.6 07-	.000
يقدم استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تدفقاً في اتخاذ القرار الاستثماري من ناحية الربح.	29 7	2.75	.912	- 4.7 73-	.000
يقدم استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تدفقاً في اتخاذ القرار الاستثماري من ناحية المخاطر.	29 7	2.85	.935	- 2.8 54-	.005
توفر تكنولوجيا المعلومات للمستثمرين منصات الاستثمار الآلي.	29 7	2.88	.933	- 2.2 39-	.026

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في القرار الاستثماري في سوق الأوراق المالية  
دراسة تطبيقية على المستثمرين في الأوراق المالية للمصارف السورية المدرجة في سوق دمشق  
للأوراق المالية

لا يخلو استخدام تكنولوجيا المعلومات من الوصول إلى معلومات مضللة من قبل المستثمر.	29 7	2.08	.858	- 18. 456 -	.000
قد يزيد استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في عمليات التداول من تقلبات السوق.	29 7	2.25	.797	- 16. 161 -	.000
يملك المستثمرون خبرة في التعامل مع استخدام التكنولوجيا المعلومات في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية.	29 7	2.21	.613	- 22. 262 -	.000
استخدام تكنولوجيا المعلومات	29 7	2.6008	.79411	- 8.6 63-	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نلاحظ أن متوسطات الإجابات على عبارات المحور لا تساوي متوسط الحياد (3) وحيث نلاحظ أن كافة المتوسطات كانت أقل من متوسط الحياد رقم 3، حيث كان المتوسط العام للمحور يساوي 2.6008 وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة لا يوافقون على تحقق جانب استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التداول، كما نجد أن قيمة المعنوية أقل من 0.05 لأغلب أسئلة المحور، والمحور ككل، أي إجابات المستجوبين مختلفة عن المتوسط الحيادي الرقم (3).

- قرار الشراء:

## الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث قرار الشراء

الدالة الإحصائية SIG	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور
.000	-18.527-	.683	2.27	297	يتم اتخاذ قرار الشراء عندما يكون السعر السوقي للورقة المالية أقل من القيمة الدفترية لها.
.000	-28.276-	.595	2.02	297	يتم اتخاذ قرار الشراء عندما تكون المخاطر المتعلقة بالورقة المالية منخفضة.
.000	-8.026-	.737	2.66	297	يتم اتخاذ قرار الشراء عندما تشير المعلومات المحاسبية إلى إمكانية تحقيق أرباح عالية من الورقة المالية لاحقاً.
.000	-19.151-	.61608	2.3154	297	قرار الشراء

## المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نلاحظ أن متوسطات الإجابات على عبارات المحور لا تساوي متوسط الحياد (3) وحيث نلاحظ أن كافة المتوسطات كانت أقل من متوسط الحياد رقم 3، حيث كان المتوسط العام للمحور يساوي 2.3154 وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة لا يوافقون على اتخاذ قرار الشراء بناءً على التداول الإلكتروني، كما نجد أن قيمة المعنوية أقل من 0.05 لأغلب

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في القرار الاستثماري في سوق الأوراق المالية  
دراسة تطبيقية على المستثمرين في الأوراق المالية للمصارف السورية المدرجة في سوق دمشق  
للأوراق المالية

أسئلة المُحور، والمُحور ككل، أي إجابات المستجوبين مختلفة عن المتوسط الحيادي  
الرقم (3).

- قرار عدم التداول:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث قرار عدم التداول

المحور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية SIG
يتم اتخاذ قرار عدم التداول عندما يكون السعر السوقي للورقة المالية مساوي للقيمة الدفترية لها.	297	2.34	.960	-11.850	.000
يتم اتخاذ قرار عدم التداول عندما يكون السوق في حالة ركود.	297	2.48	.983	-9.089	.000
يتم اتخاذ قرار عدم التداول عن دما لا يتوقع تحقيق عائد جيد من الأوراق المالية.	297	2.44	.964	-9.927	.000
قرار عدم التداول	297	2.4220	.94836	-10.503	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نلاحظ أن متوسطات الإجابات على عبارات المُحور لا تساوي متوسط الحياد (3) وحيث  
نلاحظ أن كافة المتوسطات كانت أقل من متوسط الحياد رقم 3، حيث كان المتوسط العام  
للمحور يساوي 2.4220 وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة لا يوافقون اتخاذ قرار عدم  
التداول الإلكتروني، كما نجد أن قيمة المعنوية أقل من 0.05 لأغلب أسئلة المُحور،  
والمُحور ككل، أي إجابات المستجوبين مختلفة عن المتوسط الحيادي الرقم (3).



## - قرار البيع:

## الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور قرار البيع

المحور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدالة الإحصائية SIG
يتم اتخاذ قرار البيع عندما يكون السعر السوق للورقة المالية أعلى من القيمة الدفترية لها.	297	2.55	.951	-8.238	.000
يتم اتخاذ قرار البيع عندما تكون المخاطر المتعلقة بالورقة المالية مرتفعة.	297	2.65	1.023	-5.901	.000
يتم اتخاذ قرار البيع عندما تشير المعلومات المحاسبية إلى إمكانية تحقيق أرباح عالية من بيع الورقة المالية حالاً.	297	2.62	1.017	-6.503	.000
قرار البيع	297	2.6038	.97480	-7.004	.000

## المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نلاحظ أن متوسطات الإجابات على عبارات المحور لا تساوي متوسط الحياد (3) وحيث نلاحظ أن كافة المتوسطات كانت أقل من متوسط الحياد رقم 3، حيث كان المتوسط العام للمحور يساوي 2.6038 وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة لا يوافقون على أن اتخاذ قرار البيع الإلكتروني، كما نجد أن قيمة المعنوية أقل من 0.05 لأغلب أسئلة المحور، والمحور ككل، أي إجابات المستجوبين مختلفة عن المتوسط الحيادي الرقم (3).

## اختبار الفرضيات:

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في القرار الاستثماري في سوق الأوراق المالية  
دراسة تطبيقية على المستثمرين في الأوراق المالية للمصارف السورية المدرجة في سوق دمشق  
للأوراق المالية

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في القرار الاستثماري في الأوراق المالية للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية؟،  
تتفرع عنه التساؤلات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على قرار شراء الأوراق المالية للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

لاختبار الفرضية السابقة استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (الاستخدام تكنولوجيا المعلومات) والمتغير التابع (قرار الشراء) والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (9) ملخص تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.930 <sup>a</sup>	.865	.864	.22714	.076

a. Predictors: (Constant), استخدام\_تكنولوجيا\_المعلومات  
b. Dependent Variable: قرار\_الشراء

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.930 مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (استخدام تكنولوجيا المعلومات) والمتغير التابع (قرار الشراء) كما أن قيمة معامل التحديد 0.865 مما يعني أن المتغير المستقل يفسر 86.5% من تغيرات المتغير التابع، ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي تم تطبيق اختبار ANOVA المبين في الجدول الآتي:

## الجدول (10) تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	97.129	1	97.129	1882.569	.000 <sup>b</sup>
Residual	15.220	295	.052		
Total	112.349	296			

a. Dependent Variable: قرار\_الشراء

b. Predictors: (Constant), استخدام\_تكنولوجيا\_المعلومات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة SIG تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 ونستنتج أن معامل الارتباط معنوي.

مما سبق نرفض العدم ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على قرار شراء الأوراق المالية للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

وتم حساب معادلة الانحدار، وتوضيح علاقة الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والموضحة في الجدول التالي:

## الجدول (11) معلمات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations	
	B	Std. Error				Zero-order	Partial
			Beta				

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في القرار الاستثماري في سوق الأوراق المالية  
دراسة تطبيقية على المستثمرين في الأوراق المالية للمصارف السورية المدرجة في سوق دمشق  
للأوراق المالية

1	(Constant)	.43	.045		9.7	.0			
		9			18	00			
	استخدام_تكنولوجيا المعلومات	.72	.017	.930	43.	.0	.93	.93	.9
		1			389	00	0	0	30

a. Dependent Variable: قرار\_الشراء

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يبين الجدول معاملات الانحدار الممثلة، إذ يمكن تمثيل علاقة الانحدار بين (استخدام تكنولوجيا المعلومات) و(قرار الشراء):

$$(\text{قرار الشراء}) = 0.439 + 0.721(\text{استخدام تكنولوجيا المعلومات})$$

ومما ذكر سابقاً، كل ارتفاع في (استخدام تكنولوجيا المعلومات) بدرجة سيلحقها ارتفاع في قرار الشراء بدرجة 0.721

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على قرار عدم التداول الأوراق المالية للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

لاختبار الفرضية السابقة استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (الاستخدام تكنولوجيا المعلومات) والمتغير التابع (قرار عدم التداول) والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (12) ملخص تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

#### Model Summary<sup>b</sup>

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.928 <sup>a</sup>	.862	.861	.35303	.028

a. Predictors: (Constant), استخدام\_تكنولوجيا\_المعلومات  
b. Dependent Variable: قرار\_عدم\_التداول

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.928 مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (استخدام تكنولوجيا المعلومات) والمتغير التابع (قرار عدم التداول) كما أن قيمة معامل التحديد 0.862 مما يعني أن المتغير المستقل يفسر 86.2% من تغيرات المتغير التابع، ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي تم تطبيق اختبار ANOVA المبين في الجدول الآتي:

**الجدول (13) تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية**

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	229.455	1	229.455	1841.117	.000 <sup>b</sup>
Residual	36.765	295	.125		
Total	266.221	296			

a. Dependent Variable: قرار\_عدم\_التداول

b. Predictors: (Constant), استخدام\_تكنولوجيا\_المعلومات

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25**

من الجدول السابق نجد أن قيمة SIG تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 ونستنتج أن معامل الارتباط معنوي.

مما سبق نرفض العدم ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على قرار عدم تداول الأوراق المالية للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

وتم حساب معادلة الانحدار، وتوضيح علاقة الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والموضحة في الجدول التالي:

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في القرار الاستثماري في سوق الأوراق المالية  
دراسة تطبيقية على المستثمرين في الأوراق المالية للمصارف السورية المدرجة في سوق دمشق  
للأوراق المالية

الجدول (14) معلمات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients <sup>a</sup>									
		Unstandar dized Coefficien ts		Standar dized Coeffici ents		Correlations			
Model	B	Std. Error	Beta	t	Si g.	Ze ro- ord er	Par tial	P art	
1 (Constant)	- .462	.070		- 6.570	.000				
استخدام_تكنولوجيا المعلومات	1.109	.026	.928	42.908	.000	.928	.928	.928	

a. Dependent Variable: قرار\_عدم\_التداول

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يبين الجدول معاملات الانحدار الممثلة، إذ يمكن تمثيل علاقة الانحدار بين (استخدام تكنولوجيا المعلومات) و(قرار عدم التداول):

$$\text{(قرار عدم التداول)} = -0.462 + 1.109 \text{(استخدام تكنولوجيا المعلومات)}$$

ومما ذكر سابقاً، كل ارتفاع في (استخدام تكنولوجيا المعلومات) بدرجة سيلحقها ارتفاع في قرار عدم التداول بدرجة 1.109.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية استخدام تكنولوجيا المعلومات على قرار بيع الأوراق المالية للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

لاختبار الفرضية السابقة استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (الاستخدام تكنولوجيا المعلومات) والمتغير التابع (قرار البيع) والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (15) ملخص تحليل الانحدار للفرضية الفرعية لثالثة

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.883 <sup>a</sup>	.780	.780	.45773	.025

a. Predictors: (Constant), استخدام\_تكنولوجيا\_المعلومات  
b. Dependent Variable: قرار\_البيع

## المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.883 مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (استخدام تكنولوجيا المعلومات) والمتغير التابع (قرار البيع) كما أن قيمة معامل التحديد 0.780 مما يعني أن المتغير المستقل يفسر 78.0% من تغيرات المتغير التابع، ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي تم تطبيق اختبار ANOVA المبين في الجدول الآتي:

الجدول (16) تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	219.465	1	219.465	1047.501	.000 <sup>b</sup>
Residual	61.806	295	.210		
Total	281.271	296			

a. Dependent Variable: قرار\_البيع  
b. Predictors: (Constant), استخدام\_تكنولوجيا\_المعلومات

## المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في القرار الاستثماري في سوق الأوراق المالية  
دراسة تطبيقية على المستثمرين في الأوراق المالية للمصارف السورية المدرجة في سوق دمشق  
للأوراق المالية

من الجدول السابق نجد أن قيمة SIG تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 ونستنتج أن معامل الارتباط معنوي.

مما سبق نرفض العدم ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على قرار بيع الأوراق المالية للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

وتم حساب معادلة الانحدار، وتوضيح علاقة الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول (17) معلمات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients <sup>a</sup>									
	Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Correlations		
							Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	-.216	.091		-2.374	.018			
	استخدام تكنولوجيا المعلومات	1.084	.034	.883	32.365	.000	.883	.883	.883

a. Dependent Variable: قرار البيع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يبين الجدول معاملات الانحدار الممثلة، إذ يمكن تمثيل علاقة الانحدار بين (استخدام تكنولوجيا المعلومات) و(قرار البيع):

$$(\text{قرار البيع}) = -0.216 + 1.084(\text{استخدام تكنولوجيا المعلومات})$$



ومما ذكر سابقاً، كل ارتفاع في (استخدام تكنولوجيا المعلومات) بدرجة سيلحقها ارتفاع في قرار البيع بدرجة 1.084.

## 11- النتائج:

- آراء أفراد العينة من المستثمرين حول استخدام تكنولوجيا المعلومات في سوق الأوراق المالية وتعزيزها لآلية التداول الإلكتروني جاءت بدرجة متوسطة.
- آراء أفراد العينة من المستثمرين حول اتخاذ القرار الاستثماري بناءً استخدام تكنولوجيا المعلومات في سوق الأوراق المالية من خلال الاعتماد على آلية التداول الإلكتروني جاءت بدرجة متوسطة.
- علاقة الارتباط بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والقرار الاستثماري بأنواعه (قرار الشراء، قرار عدم التداول، قرار البيع) جاءت بدرجة قوية ومعنوية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في القرار الاستثماري بأنواعه (قرار الشراء، قرار عدم التداول، قرار البيع) الأوراق المالية للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.
- كل ارتفاع في (استخدام تكنولوجيا المعلومات) بدرجة سيلحقها ارتفاع في قرار الشراء ب 0.721 درجة.
- كل ارتفاع في (استخدام تكنولوجيا المعلومات) بدرجة سيلحقها ارتفاع في قرار عدم التداول ب 1.109 درجة.
- كل ارتفاع في (استخدام تكنولوجيا المعلومات) بدرجة سيلحقها ارتفاع في قرار البيع ب 1.084 درجة.

## 12- التوصيات:

- تحسين البنية التحتية الرقمية من خلال تحسين الوصول إلى الإنترنت عالي السرعة والموثوق لجميع المستثمرين والمؤسسات المالية وتطوير البنية التحتية لشبكات الاتصالات وقواعد البيانات لضمان استقرار التداول الإلكتروني.
- تطوير الأنظمة الإلكترونية والتي تشمل تطوير منصات تداول إلكترونية فعّالة وسهلة الاستخدام للمستثمرين والمؤسسات المالية وتحسين نظم المعلومات في البورصة لتوفير البيانات المتعلقة بالأسهم والشركات والأسواق بشكل مباشر ودقيق.
- تطوير أدوات تحليل متقدمة مثل برامج التحليل الفني والتحليل الأساسي لمساعدة المستثمر ينفي اتخاذ قرارات أفضل.
- تدريب وتوعية المستثمرين من خلال تقديم دورات تدريبية للمستثمرين على استخدام تكنولوجيا المعلومات في الاستثمار في سوق الأوراق المالية وتنظيم ورش عمل لمساعدة المستثمرين على التعرف على أدوات التحليل والتداول الإلكتروني.
- تعزيز التعاون بين مؤسسات الوساطة المالية التي تعمل في التداول الإلكتروني من خلال الشركات في تقديم الخدمات الاستثمارية الإلكترونية، وتقديم التعاون في عمليات التدريب للموظفين في تلك المؤسسات.

## المراجع:

## المراجع العربية:

- أبو حماد، ماجد. (2023). دور الإفصاح المحاسبي في ترشيد القرارات الاستثمار - دراسة تطبيقية على بورصة فلسطين. مجلة العلوم الإدارية والمالية. 7 (1). 382-410.
- بوسطيلة، إبراهيم. مسعودي، سفيان. (2023). تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على كفاءة الأسواق المالية الإفريقية: دراسة حالة بورصة (مصر، جنوب أفريقيا والمغرب). ملتقى دولي حول كفاءة أسواق الأوراق المالية. جامعة الجزائر 3. الجزائر.
- الجوزي، جميلة. (2017). تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على كفاءة الأسواق المالية الخليجية- دراسة حالة بورصة (الإمارات، السعودية، الكويت. مجلة الاقتصاد الجديد. 17 (2). 117-132.
- رزاق، سارة. بن سالم، بلال. (2023). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين كفاءة أسواق الأوراق المالية- مقارنة لبعض الاقتصاديات العربية (السعودية، الإمارات، الكويت، قطر، الجزائر). الملتقى الوطني حول تأثير تكنولوجيا المعلومات على كفاءة أسواق الأوراق المالية. جامعة الجزائر 3. الجزائر.
- سميرة، صفية. (2019). دور التشخيص المال يفي ترشيد القرارات المالية، رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة بسكرة. الجزائر.

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في القرار الاستثماري في سوق الأوراق المالية  
دراسة تطبيقية على المستثمرين في الأوراق المالية للمصارف السورية المدرجة في سوق دمشق  
للأوراق المالية

---

- شمس الدين. أشرف. (2005). أسس الاستثمار في الأسهم وأساليب الوقاية من مخاطر الأسواق المالية. هيئة الأوراق المالية والسلع. الإمارات العربية المتحدة.
- العلمي، حسين. (2013). دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة- دراسة مقارنة بين ماليزيا تونس والجزائر. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس سطيف 1. الجزائر.
- عيسى، نجا، بلمهدي، طارق، بوعزارة، أحلام. (2022). تداعيات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على القرار الاستثماري لأسواق الأوراق المالية العربية في ظل أزمة جائحة كورونا. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية. 9 (1). 1-13.
- محمد، كزار. الصافي، آدم. (2022). دور الإفصاح المحاسبي في ترشيد قرار الاستثمار - دراسة حالة عينة من الشركات المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية. مجلة الريحان للنشر العلمي. 1 (20). 240-263.
- محمود، جمام. دباش، أميرة. (2017). أثر عدالة الإفصاح المحاسبي في ترشيد القرارات الاستثمارية- دراسة حالة عينة من المستثمرين ببورصة الجزائر-جامعة أم البواقي - مجلة دراسات وأبحاث. (26) .

## المراجع الأجنبية:

- Francis, J., Olsson, P., Schipper, K. (2008). Earnings Quality, Foundations and Trends in Accounting. vol 1, No 4.
- Gardner, L. Lee, S. Cresson, J. Alford, M. (2017). The Effects of Information Communication Technology on Stock Market Capitalization: A Panel Data Analysis. Article in Business and Economic Research. 1-16.
- Marwala, T. (2013). Semi-bounded Rationality: A model for decision making. University of Johannesburg. Sandton. South Africa.
- Mwalya, C. (2010). The impact of information communication technology on stock returns and trading volumes for companies quoted at the Nairobi stock exchange. master Thiess. university of Nairobi.
- Rendulić D. (2011). Basic Concepts of Information and Communication Technology, notes, ITdesk.info – project of computer e-education with open access.

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في القرار الاستثماري في سوق الأوراق المالية  
دراسة تطبيقية على المستثمرين في الأوراق المالية للمصارف السورية المدرجة في سوق دمشق  
للأوراق المالية

---

# دور القيمة كبعد من أبعاد نموذج VRIO في الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية))

يارا حاج حسن الشهير بحبوح\*، علي جبلاق\*\*

\*طالبة دراسات عليا (ماجستير)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب  
\*\*أستاذ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب

## المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تقييم دور بُعد القيمة، كأحد أبعاد نموذج VRIO، في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في عدد من المعامل الدوائية في محافظة حماة، وتحديدًا في كل من (شركة يوناييتد فارما، وشركة حماة فارما) ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتصميم استبانة خاصة حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 265 فرداً من الكوادر العاملة في هذه الشركات، بمختلف تخصصاتهم الوظيفية، وتوصل الباحثان إلى عدد من النتائج، كان من أبرزها أن بعد القيمة يعد عاملاً مؤثراً وأساسياً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، كما أظهرت النتائج أن تعزيز القيمة داخل المنظمة يسهم بشكل فعال في تحسين جودة المنتجات، لاسيما في المنظمات التي تركز على تقديم قيمة مضافة، إذ تكون أكثر حرصاً على تصميم منتجات تلبي احتياجات العملاء بجودة عالية، و تبين أن بُعد القيمة يُسهم في تحفيز البيئة الداخلية نحو التفكير الابتكاري وتوليد الأفكار الجديدة، ما يعزز قدرة المنظمة على التطوير المستمر ومواكبة التغيرات السوقية والمنافسة، وقد ثبت وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد القيمة، باعتباره أحد أبعاد نموذج VRIO، في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، خاصة في بعدي (الجودة -الإبداع)، وقدم الباحثان عدد من التوصيات كان من أهمها التركيز على تعزيز القيمة المضافة

للموارد من خلال الابتكار وتطوير المنتجات، و إنشاء وحدات للبحث والتطوير، تشجيع الإبداع الداخلي، متابعة الاتجاهات الحديثة في الصناعة.

الكلمات المفتاحية: نموذج VRIO، القيمة، الميزة التنافسية المستدامة، الجودة، الإبداع.

## **The Role of Value as a Dimension of the VRIO Model in Achieving Sustainable Competitive Advantage**

### **(A Field Study)**

#### **Abstract**

**Yara Haj Hasan Al-Shahir Bahboh\*, Ali Jeblak\*\***

\*Postgraduate student (MSc), Dept. of Business Administration, Faculty of Economics, Aleppo University

\*\* Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Aleppo

This research aims to assess the role of the "Value" dimension one of the components of the VRIO model in achieving sustainable competitive advantage in a number of pharmaceutical companies in Hama Governorate, specifically in United Pharma Company and Hama Pharma Company. To achieve this objective, the researchers developed a structured questionnaire, which was administered to a sample of 265 employees working in various functional specializations within these companies. The study reached several key findings, most notably that the value dimension is a significant and essential factor in achieving sustainable competitive advantage for organizations. The results also revealed that enhancing value within the organization effectively



contributes to improving product quality, particularly in organizations that focus on delivering added value, as they tend to be more committed to designing high-quality products that meet customer needs. Moreover, it was found that the value dimension fosters an internal environment conducive to innovative thinking and idea generation, thereby strengthening the organization's ability to engage in continuous development and keep pace with market and competitive changes. The study confirmed the existence of a statistically significant impact of the value dimension, as part of the VRIO model, on achieving sustainable competitive advantage especially in the dimensions of quality and innovation, Based on these findings, the researchers offered several recommendations, most notably the need to focus on enhancing the added value of resources through innovation and product development, establishing research and development units, encouraging internal creativity, and keeping up with modern trends in the industry.

**Key words:** VRIO model, Value, Sustainable Competitive Advantage, Quality, Innovation

## 1- المقدمة:

تُعد القيمة أحد الأبعاد الأساسية في نموذج VRIO (القيمة Value)، إضافةً لبعد الندرة Rare، بعد صعوبة التقليد (Imitability)، وبعد التنظيم (Organization)، إذ تمثل قدرة المورد أو القدرة التنظيمية على خلق منفعة حقيقية للمنظمة، من خلال تحسين الأداء، أو خفض التكاليف، أو تقديم عروض ذات قيمة مضافة للعملاء، وتبرز أهمية هذا البعد في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، إذ تسعى

المنظمات إلى توظيف مواردها بما يحقق لها مزايا تنافسية يصعب تقليدها أو تجاوزها، وفي هذا السياق، تلعب القيمة دوراً محورياً في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، فامتلاك موارد قيمة كالمعارف التقنية، والمهارات البشرية المتخصصة، والعمليات الفعالة تساعد المنظمة على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها بما يتوافق مع توقعات العملاء ويتفوق على عروض المنافسين، كما تتيح هذه الموارد تطوير أفكار وحلول مبتكرة تستجيب بفعالية للتغيرات في الطلب أو ظروف السوق، مما يُعزز من قدرة المنظمة على الإبداع المستمر وتقديم منتجات وخدمات متميزة، ووفقاً لذلك فإن تحليل بعد القيمة في إطار نموذج VRIO لا يسهم فقط في تشخيص قدرة المنظمة التنافسية، بل يُعد أيضاً مدخلاً لفهم كيف يمكن للمنظمة أن تترجم مواردها إلى جودة متميزة وإبداع متجدد يشكل حجر الأساس في بناء ميزة تنافسية مستدامة.

## 2- مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية (المقابلات و الملاحظة) التي قام بها الباحثان على بعض منظمات الصناعات الدوائية في محافظة حماة تبين لهما العديد من مظاهر المشكلة التي تتعلق بضعف استثمار الموارد ذات القيمة العالية، تمثلت في عدم إدراك العاملين لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة، وتفاوت جودة المنتجات من دفعة لأخرى، إلى جانب غياب ثقافة الابتكار وعدم وجود أليات واضحة لدعم الإبداع داخل هذه المنظمات، مما أدى إلى محدودية تطوير المنتجات أو تحسين العمليات بما يواكب التغيرات في البيئة التنافسية، وتعكس هذه المشكلات ضعفاً في استثمار الموارد بطريقة تحقق قيمة مضافة تسهم في تحسين الأداء التنافسي، وبناءً على ذلك، تتبع مشكلة البحث من ضعف إدراك وفهم دور القيمة كبعد من أبعاد نموذج VRIO في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وبشكل خاص في بعدها الجودة والإبداع، وتعزيز قدرة منظمات الصناعات الدوائية على المنافسة في بيئة تتسم بالتطور السريع وارتفاع مستوى توقعات العملاء، ومن خلال مراجعة الأبحاث والأدبيات المتعلقة بهذا السياق يمكن للباحثان صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي التالي:

## ماهو دور القيمة كبعد من أبعاد نموذج VRIO في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي التساؤلات التالية

- ماهو دور بعد القيمة باعتباره أحد أبعاد نموذج VRIO في بعد الجودة.
- ماهو دور بعد القيمة باعتباره أحد أبعاد نموذج VRIO في بعد الإبداع.

### 3- أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من جانبين:

#### 3-1- الأهمية النظرية (العلمية):

تتمثل في أهمية متغيرات الدراسة التي يتناولها البحث وهي القيمة كبعد من أبعاد نموذج VRIO المستخدم لتحليل البيئة الداخلية، وكذلك متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعاده ( الجودة، الإبداع) وتوضيح العلاقات فيما بينها وتحليلها وتعريف المهتمين في بيئة الأعمال بماهية القيمة ودورها في الميزة التنافسية المستدامة.

#### 3-2- الأهمية العملية:

تتمثل في توضيح القدرات والموارد الداخلية التي تضيف قيمة في شركات الصناعات الدوائية في محافظة حماة، وكذلك من أهمية النتائج والتوصيات التي يقدمها البحث، وكذلك تتمثل بلفت انتباه المنظمات إلى أهمية القيام بتحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف.

#### 4- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي:

اختبار بعد القيمة باعتباره أحد أبعاد نموذج VRIO في الميزة التنافسية المستدامة.

ويتفرع عنه الأهداف التالية:

دور القيمة كبعد من أبعاد نموذج VRIO في الميزة التنافسية المستدامة  
(دراسة ميدانية))

---

- بناء إطار نظري ومفاهيمي لمتغيرات البحث وأبعادها الفرعية.
  - اختبار دور بعد القيمة باعتبارها أحد أبعاد نموذج VRIO في الجودة.
  - اختبار دور بعد القيمة باعتبارها أحد أبعاد نموذج VRIO في الإبداع.
- 5- فرضيات البحث:**

بناءً على تساؤلات وأهداف البحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد القيمة كأحد أبعاد نموذج VRIO في الميزة التنافسية المستدامة.

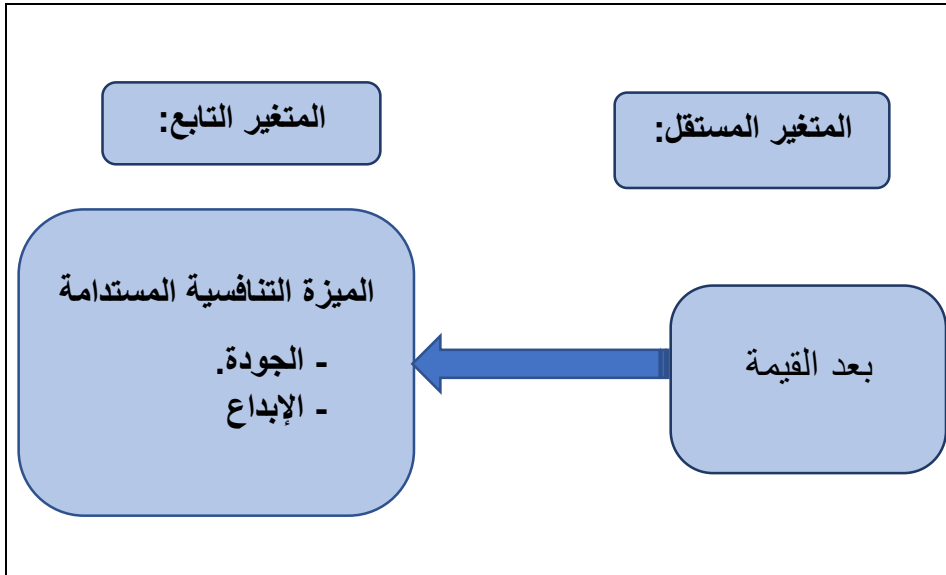
وبتفرع عنها مجموعة من الفرضيات كما يلي:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد القيمة باعتباره أحد أبعاد نموذج VRIO في بعد الجودة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد القيمة باعتباره أحد أبعاد نموذج VRIO في الإبداع.

**6- نموذج البحث:**

يمكن توضيح نموذج البحث عبر الشكل (1) كما يلي:

الشكل رقم (1): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على دراسة ( Sudjatnika, T, Riwayati, H, )  
(2023) ودراسة (Sultan, 2023)

#### 7- مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: يتمثل في جميع العاملين في شركات الصناعات الدوائية في محافظة حماة.

أما عينة البحث: تمثلت في جميع العاملين في شركتين وافقتا على التعاون مع الباحثين وهما شركة (يوناييتد فارما)، شركة (حماة فارما)، ولقد بلغ عدد العاملين في كل من الشركتين (371) عاملاً، تم توزيع 300 استمارة عليهم واستردت 265 استمارة جميعها صالحة للتحليل الإحصائي .

#### 8- منهجية البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية كما يلي:

- الدراسة النظرية: وذلك بالاستفادة من المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع القيمة كبعد من أبعاد نموذج VRIO وموضوع الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها الجودة والإبداع.
- الدراسة الميدانية: تهدف إلى معرفة دور القيمة كبعد من أبعاد نموذج VRIO في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها الجودة والإبداع، وذلك من خلال تصميم وتوزيع الاستبيان وتفريغها وتحليلها وتفسير نتائجها.

#### 9- حدود البحث: تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- الحدود المكانية: شركات الصناعات الدوائية في محافظة حماة.
- الحدود الزمانية: تم نشر الاستبيان في تاريخ 2025 /3/20 وتم استخراج البيانات في تاريخ 2025 /5/20 .
- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على القيمة كبعد من أبعاد نموذج VRIO، كما ركزت على الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الجودة، الإبداع).

#### 10- الدراسات السابقة:

**دراسة [1]**، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الابتكار كأحد المحددات الجوهرية في الإدارة الإستراتيجية المعاصرة، كما يسعى إلى استكشاف الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف الابتكار الاستراتيجي لتحسين تفاعل الشركات مع العملاء، وتطوير عملياتها التشغيلية، وتوليد قيمة مستدامة، بما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية الدينامية، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة ان الابتكار يمثل عاملاً محورياً في تحقيق الميزة التنافسية في بيئات العمل الرقمية المعاصرة، كمت أن دمج الابتكار ضمن الخطط الإستراتيجية للشركات يُعد أداة فعالة للتكيف مع تعقيدات البيئة الرقمية والتفوق في الأسواق العالمية.

**دراسة [2]**، هدفت هذه الدراسة إلى توفير نهج شامل لإطار تحليل VRIO في إدارة المشاريع مع إبراز أهميته وفوائده في تحسين نتائج المشروع، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أنها يمكن لمديري المشاريع إنشاء ميزة تنافسية والتأكد من ذلك المشروع بالنظر

إلى الموارد المتاحة، يمكن أن يؤدي التطبيق العملي لنموذج VRIO في إدارة المشاريع لنجاح المشروع وزيادة الكفاءة وتحسين النتائج بشكل عام.

**دراسة [3]**، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الموارد الداخلية لبنك BTN بالاعتماد على الإطار المفاهيمي لعناصر نموذج VRIO (القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، والتنظيم)، وذلك من أجل التعرف على مصادر الميزة التنافسية المستدامة لدى البنك، و أظهرت نتائج هذه الدراسة أن بنك BTN يمتلك مزايا تنافسية في عدة مجالات مثل المالية، الموارد البشرية، والابتكار، لكن معظمها مؤقتة، بينما المزايا المستدامة الوحيدة كانت في حوكمة الموارد البشرية.

**دراسة [4]**، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مفاهيم التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، وكذلك التعرف على واقع ممارسات التحليل الاستراتيجي بشركة مكدونالدز، كما أشارت النتائج إلى أن جودة التحليل الاستراتيجي يسهم مساهمة فعالة في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة فإن ما يميز الدراسة الحالية عن تلك الدراسات هي أنها ستقوم بدراسة تأثير القيمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات الدوائية عينة البحث.

ولقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في إعداد الدراسة من عدة جوانب:

- تكوين الإطار النظري والفكري للدراسة.
- الاستفادة من بعض المقاييس الواردة في هذه الدراسات في تصميم قائمة الاستقصاء، وتحليل النتائج الإحصائية.

#### 11- الإطار النظري للبحث:

#### 11-1 نموذج VRIO: وهو أحد النماذج المهمة لتقييم موارد المنظمة فهو الإطار الذي

يجب على السؤال، ما هي سمات الموارد التي تدعم الميزة التنافسية [5] كما وينص إطار عمل VRIO على أن أصول المنظمة يمكن اعتبارها أصول استراتيجية إذا كانت تستوفي المعايير الأربعة المتمثلة في كونها قيمة، ونادرة، وصعبة التقليد، ومنظمة [6].

**11-2 بعد القيمة (Value):** هي أحد أهم أبعاد نموذج VRIO ومفهوم القيمة في منظور إدارة الأعمال عبارة عن موارد ومقدرات المنظمة التي تحتفظ بديمومتها لفترة زمنية طويلة على الرغم من تغير الظروف البيئية، وبعد المورد ثميناً إذا كان يساعد المنظمة في زيادة القيمة المدركة للمنتج، إما عن طريق إضافة ملامح جذابة أو عن طريق خفض السعر، أو الزيادة من إيرادات المنظمة مما يؤدي إلى رفع ربحيتها كما وينشئ المورد قيمة للمنظمة عندما يسمح لها باستغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في بيئتها التنافسية، وكذلك وضع وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحسين كفاءتها وفعاليتها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، بحيث يتوجب عليها إمكانية الوصول إلى القدرات الكافية التي تعطيها حق الاستفادة من هذه الموارد [7]، ويمكن القول أن المورد يوفر قيمة إذا كان يمكن المنظمة من الاستفادة من الفرص أو حماية نفسها من المخاطر [8].

وهناك ثلاث مكونات أساسية في تحديد قيمة الموارد الاستراتيجية وهي كما يلي [9]:

- استغلال الفرص ومواجهة التحديات: لتكون الموارد ذات بعد استراتيجي وذات قيمة يجب أن تساهم في استغلال الفرص ومواجهة التحديات التي توفرها وتفرضها البيئة الخارجية، مما يؤدي إلى التكامل مع البيئة الخارجية وتحقيق أعلى المكاسب الممكنة.
- تحقيق القيمة للعملاء: يجب أن تساهم الموارد الاستراتيجية في تحقيق القيمة للعملاء من خلال توفر العوامل الأساسية للنجاح (الابتكار، العقلانية)، وجعل العملاء ينظرون بطريقة مميزة لما تقدمه المنظمة.
- التكلفة: يجب أن تساهم الموارد الاستراتيجية في تقديم المنتجات والخدمات بطريقة تسمح بتحقيق عوائد أعلى من التكاليف التي تم إنفاقها، وجعلها في متناول العملاء من جهة أخرى.

وتكون الموارد أكثر قيمة عندما تتصف بالتالي [10]:



- ضرورة للاستجابة لاحتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنظمات المنافسة.
  - نادرة وليس من السهل استبدالها أو تقليدها.
  - تخلق الأرباح الحقيقية.
  - مستقرة ومتينة وقليلة الانخفاض في قيمتها.
- 11-3 الميزة التنافسية المستدامة:** وتشير الميزة التنافسية المستدامة أيضاً إلى قدرة المنظمة على التفوق في الأداء على منافسيها باستمرار على مدى فترة طويلة، وهذه الميزة ليست مجرد عابرة أو مؤقتة ولكنها تدوم رغم الضغوط التنافسية وتقلبات السوق [11]، ويمكن القول أن الميزة التنافسية تكون مستدامة عندما تتفوق العلامة التجارية للمنظمة على منافسيها على المدى الطويل، وذلك عادةً بسبب الجودة الفريدة المحددة للمنتج أو الخدمة، كما تكون الميزة التنافسية مستدامة عندما تتخلى المنظمات المنافسة عن خطط لتقليد موارد المنافسين أو عندما تكون عوائق التقليد مرتفعة [12].
- 11-4 استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة:**
- تعتبر المنافسة السمة السائدة بين منظمات الأعمال في هذا العصر، وبسبب حدة هذه المنافسة أصبح من الصعب على المنظمات التي لا تتبنى إستراتيجيات تنافسية فعالة القدرة على المنافسة والبقاء في بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير السريع، وفيما يلي نستعرض استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة وهي:
- 11-4-1 استراتيجية التكلفة الأقل:** يتم تعريف استراتيجية التكلفة الأقل على أنها إمكانية المنظمة إنتاج المنتجات أو الخدمات بتكلفة أقل من منافسيها، مما يسمح للمنظمة بتقديم أسعار تنافسية للعملاء، أو جذب المزيد من المستهلكين، أو تحقيق هوامش ربح أعلى [13].
- 11-4-2 استراتيجية التمايز:** تعرف بأنها أحد أشكال القدرة التنافسية التي تحدث إذا رأى العملاء أن المنتج أو الخدمة متفوقة، وبالتالي يصبحون أكثر استعداداً لدفع سعر أعلى نسبياً من السعر الذي سيدفعونه مقابل العروض المنافسة [14].

**11-4-3 استراتيجية التركيز:** هي استراتيجية عامة تركز على مجموعة معينة، أو موقع جغرافي، أو فئة عمرية معينة، أو مستوى الدخل، أو المهنة، أو على أساس الجنس، فرضية هذه الإستراتيجية هي أن الاحتياجات الخاصة للمجموعة المختارة يمكن تلبيتها بشكل أفضل من خلال التركيز عليها بالكامل، كما تهدف هذه الإستراتيجية إلى زيادة الحصة السوقية من خلال العمل في سوق متخصصة أو في أسواق ليست جذابة أو يتجاهلها المنافسون الأكبر حجماً [15].

#### **11-5 أبعاد الميزة التنافسية المستدامة:**

يقصد بأبعاد الميزة التنافسية المستدامة تلك الخصائص التي تختارها المنظمة وترتكز عليها عند تقديم منتجاتها تلبيبة للطلب السوقي بغرض تحقيق التفوق على المنافسين، وفيما يلي أهم الأبعاد وهي كالتالي:

**11-5-1 المرونة (Flexibility):** هي ميزة تسمح للمنظمة برفع قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية واستغلال الفرص الجديدة، كما تسمح بالتغلب على القيود التي يفرضها حجم المنظمة كبيراً أو صغيراً ليصبح بمقدور المنظمات الكبيرة التصرف كمنظمات صغيرة والعكس صحيح [16].

**11-5-2 الجودة (Quality):** مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات القادرة على تلبية احتياجات معينة، ويقصد بالجودة أداء الأشياء بصورة صحيحة، والجودة كونها غاية تعني جودة السلعة أو الخدمة كما هي مدركة من قبل المستفيدين [17].

**11-5-3 التكلفة (Cost):** يقصد بالتكلفة قدرة المنظمة على تقديم الخدمات أو المنتجات بأقل تكاليف ممكنة قياساً بالمنافسين في ذات المجال، ونظراً لانخفاض التكلفة فإن المنظمة تحقق ميزة تنافسية وذلك نتيجة لانخفاض أسعارها المبنية على انخفاض تكلفتها، أو تقديم الخدمة بنفس الأسعار السائدة، ولكن العائد أعلى من بقية المنظمات، وذلك لوجود فجوة واسعة بين الإيرادات والتكلفة المترتبة على خلق هذه الخدمات أو المنتجات [18].

11-5-4 سرعة التسليم (Delivery): والمقصود بها مدى قدرة المنظمات على الوفاء باحتياجات الزبائن ومتطلباتهم وتسليم المنتجات لهم في الوقت المتفق عليه مسبقاً، كما أن كفاءة المنظمة تحدد بمدى قدرتها على تقديم المنتجات في الوقت المحدد والسرعة التي يريدها الزبون [19].

11-5-5 الإبداع (Innovation): هو عبارة عن قدرة المنظمة على إدخال منتجات وخدمات ذات مواصفات لم تقدم من قبل مع القدرة على الاستجابة العالية للفرص والتهديدات الخارجية وتكييف نقاط القوة والضعف لصالح كسب الميزة التنافسية [20].

## 12- أسلوب جمع البيانات:

لدراسة وتحليل مدى تأثير القيمة كبعد من أبعاد نموذج VRIO في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الجودة، الإبداع)، قام الباحثان باستخدام أداة المقابلة والملاحظة الشخصية والبيانات والوثائق الرسمية كأدوات لجمع البيانات الرئيسية للبحث من خلال إجابات العينة المختارة، كما تم تصميم استمارة استبيان لجمع البيانات بحيث تخدم أهداف البحث وتغطي جميع الجوانب المتعلقة بمتغيرات البحث، حيث اشتملت الاستمارة على مجموعة من العبارات قسمت إلى عدة محاور كما يلي:

- محور الأسئلة الديمغرافية (5) عبارة.
- محور مكون من (4) عبارة لقياس بعد القيمة.
- محور مكون من (5) عبارة لقياس بعد الجودة.
- محور مكون من (5) عبارة لقياس بعد الإبداع.

## 13- أسلوب تحليل البيانات:

قام الباحثان باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بهدف اختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه، وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS . V22، على النحو التالي:

- اختبار ألفا- كرونباخ Cronbach Alpha: بهدف التعرف على الثبات الداخلي لعبارات المقاييس المستخدمة في البحث.
  - التكرارات والنسب المئوية: بهدف معرفة توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديمغرافية.
  - تحليل الانحدار البسيط: بهدف اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.
- 14- نتائج التحليل الإحصائي واختبارات الفروض:

#### 14-1 اختبار صدق وثبات الاستبيان:

تم التأكد من صدق الاستبانة بواسطة التحكيم، حيث تم عرضها على محكمين مختصين في إدارة الأعمال

أما ثبات المقاييس فتم التأكد منها باستخدام معامل الاتساق الداخلي معامل ألفا- كرونباخ (Cronbach Alpha) من أجل بيان مدى الاستقرار في عبارات الاستبيان الذي تم وضعه وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو أعيد توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، والذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد، وتم حسابه لكل محور من محاور الاستبيان، وللاستبيان ككل كما هو موضح في الجدول رقم (1) التالي:

الجدول رقم (1) قيمة معامل ثبات المقياس ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المتغير
4	0.763	القيمة
10	0.889	الميزة التنافسية المستدامة
5	0.859	الجودة
5	0.876	الإبداع
14	0.914	جميع عبارات الاستبانة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وتشير النتائج الموضّحة في الجدول رقم (1) إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.763) و(0.889)، وتُعدّ هذه القيم مقبولة إحصائياً، لأنها أكبر من (0.60) ومرتفعة، كما حصل المقياس ككل على معامل ثبات بلغت قيمته (0.914)، وهي أيضاً قيمة مرتفعة، وبناءً عليه، يمكن القول أن جميع المقاييس المستخدمة في البحث تتسم بدرجة عالية من الثبات الداخلي لعباراتها.

#### 14-2 الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث:

جدول (2) توزع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات البحث

المتغير		العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	99	37.4%
	إناث	166	62.6%
العمر	أقل من 25 سنة	53	20.0%
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	144	54.3%
	من 35- 45 سنة	53	20.0%
	أكبر من 45 سنة	15	5.7%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنة	158	59.6%
	من 5- 10 سنة	82	30.9%
	من 10- 15 سنة	22	8.3%
	أكثر من 15 سنة	3	1.1%
المؤهل العلمي	ثانوية فما دون	83	31.3%
	معهد	40	15.1%
	إجازة جامعية	137	51.7%

دور القيمة كبعد من أبعاد نموذج VRIO في الميزة التنافسية المستدامة  
(دراسة ميدانية))

1.5%	4	ماجستير	
0.4%	1	دكتوراه	
9.1%	24	إدارة عليا	المستوى الوظيفي
37.4%	99	إدارة وسطى	
53.6%	142	إدارة دنيا	
100%	265	المجموع	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الإناث هي الأعلى من إجمالي أفراد عينة البحث حيث بلغت النسبة (62.6%) وهذا يعكس نسبة مقبولة وتوزيع منطقي لأفراد عينة البحث، كما احتل حملة الإجازة الجامعية النسبة الأكبر في العينة حيث بلغت (51.7%)، حيث يشير ارتفاع نسبة الإناث العاملات في شركات الصناعات الدوائية إلى طبيعة هذا القطاع الذي يعتمد بدرجة كبيرة على تخصصات علمية مثل الصيدلة والعلوم، وهي تخصصات تشهد إقبالا ملحوظاً من الإناث في المؤسسات التعليمية، ما ينعكس لاحقاً في سوق العمل.

#### 3-14 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث:

قام الباحثان بإجراء الإحصاءات الوصفية والمتمثلة ب ( الوسط الحسابي - الانحراف المعياري) لمتغيرات البحث كما هو موضح في الجدول رقم (3):

الجدول رقم(3) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
بعد القيمة	4.05	0.559	موافق
بعد الجودة	4.21	0.622	موافق جداً
بعد الإبداع	3.636	0.835	موافق

بعد الميزة التنافسية المستدامة	3.923	0.567	موافق
-----------------------------------	-------	-------	-------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق:

- متوسط بُعد الجودة بلغ (4.21) وهو الأعلى بين جميع الأبعاد، مما يشير إلى أن أفراد العينة يتفوقون بشدة على أن الجودة متوفرة بشكل كبير في المنظمة، ويعكس ذلك اهتمامها بتحقيق معايير جودة عالية.
- جاء متوسط بُعد القيمة (4.05)، مما يدل على إدراك إيجابي من قبل العاملين لأهمية القيمة المتحققة من الموارد والإمكانات الداخلية.
- أما بُعد الميزة التنافسية المستدامة، فقد سجل متوسطاً قدره (3.923)، مما يعكس وجود تصور إيجابي نسبياً لدى العاملين بأن المنظمة تسعى نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- بلغ متوسط بُعد الإبداع (3.636) وهو الأقل بين الأبعاد الأربعة، كما صاحبه قيمة انحراف معياري مرتفعة نسبياً (0.835)، مما يشير إلى تفاوت آراء الأفراد حول توفر هذا البعد في المنظمة، وربما وجود قصور نسبي في بيئة الإبداع والابتكار.

#### 14-4 اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد القيمة كأحد أبعاد نموذج VRIO في الميزة التنافسية المستدامة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط وفق نموذج (Enter)، والجدول الآتي يوضح النتائج.

دور القيمة كبعد من أبعاد نموذج VRIO في الميزة التنافسية المستدامة  
(دراسة ميدانية))

جدول (4) نموذج العلاقة بين بعد القيمة والميزة التنافسية المستدامة لدرجات أفراد العينة وفق طريقة (Enter)

تحليل التباين ANOVA		الخطأ المعياري	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
Sig	قيمة F	المقدر	المعدل	R2	R	
0.000	270.368	7.58105	.505	.507	.712	العلاقة بين بعد القيمة والميزة التنافسية المستدامة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الارتباط بين المتغير المستقل (بعد القيمة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) بلغت (0.712) وهي قيمة تدل على ارتباط جيد، أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.507) وهي قيمة تفسيرية جيدة تدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (50%) من التغير في الميزة التنافسية في الشركات محل البحث، كما كانت قيمة (F) دالة إحصائياً وعليه، يمكن القول: إن النموذج المختار للدراسة يلائم البيانات، وأن قيم المتغير المستقل (بعد القيمة) صالحة للتنبؤ بقيم المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)، أما نتائج معاملات الانحدار فيوضحها الجدول الآتي:



الجدول (5) معاملات الانحدار للعلاقة بين بعد القيمة والميزة التنافسية المستدامة وفق طريقة (Enter)

القيمة الاحتمالية	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		الميزة التنافسية المستدامة SCA	نموذج العلاقة
	T	Beta	الخطأ المعياري	B		
.000	7.507	.712	1.693	12.706	الثابت	بعد القيمة
.000	16.443		.209	3.430	الدرجة الكلية	Value

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة ثابت الانحدار بلغت (12.706) وهي دالة إحصائية، وأن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل بلغت (3.430) وهي دالة إحصائية، كما أن قيمة اختبار T بلغت (16.443) ومستوى معنوية (0.00)، وهذا يعني أن بعد القيمة يؤثر في الميزة التنافسية المستدامة، ومنه نقبل الفرضية: أي يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد القيمة كأحد أبعاد نموذج VRIO في الميزة التنافسية المستدامة، وتفسر النتيجة أنه كلما زادت المنظمة من تركيزها على تقديم قيمة للعميل أو السوق، زادت قدرتها في الحفاظ على موقعها التنافسي، فالمنظمات التي تركز على خلق قيمة مضافة من خلال استثمار مواردها الفريدة وتوجيهها نحو تلبية حاجات العملاء، وتحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات، تكون أكثر قدرة على بناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها، كما يعزز هذا البعد من جودة المخرجات ويشكّل قاعدة قوية للابتكار والتجديد، مما يسهم في الحفاظ على استمرارية التميز في بيئة صناعية شديدة التنافس. ويمكن التنبؤ بالميزة التنافسية المستدامة من خلال معادلة الانحدار الآتية:

$$SCA = 12.706 + 3.430 * V$$

#### 5-14 اختبار الفرضيات الفرعية:

#### 1-5-14 اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد القيمة كأحد أبعاد نموذج VRIO في بعد الجودة. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط وفق طريقة (Enter)، والجدول الآتي يوضح النتائج.

جدول (6) نموذج العلاقة بين بعد القيمة وبعد الجودة وفق طريقة (Enter)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري المقدر	تحليل التباين ANOVA	
					قيمة F	Sig
العلاقة بين بعد القيمة وبعد الجودة	.605	.367	.364	2.47957	152.208	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الارتباط بين المتغير المستقل (بعد القيمة) والمتغير التابع (بعد الجودة) بلغت (0.605) وهي قيمة تدل على ارتباط متوسط إيجابي، أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.367) وهي قيمة تفسيرية جيدة تدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (37%) من التغير في مستوى الجودة في الشركات محل البحث، كما كانت قيمة (F) دالة إحصائياً وعليه، يمكن القول: إن النموذج المختار للدراسة يلئم البيانات، وإن قيم المتغير المستقل (بعد القيمة) صالحة للتنبؤ بقيم المتغير التابع (بعد الجودة)، أما نتائج معاملات الانحدار فيوضحها الجدول الآتي:

الجدول (7) معاملات الانحدار للعلاقة بين بعد القيمة وبعد الجودة وفق طريقة (Enter)

القيمة الاحتمالية	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		بعد الجودة Quality	نموذج العلاقة
	T	Beta	الخطأ المعياري	B		
.000	4.348	.605	.554	2.407	الثابت	بعد القيمة Value
.000	12.33 7		.068	.842	الدرجة الكلية	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة ثابت الانحدار بلغت (2.407) وهي دالة إحصائياً، وأن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل بلغت (0.842) وهي دالة إحصائياً، كما أن قيمة اختبار T بلغت (12.337) ومستوى معنوية (0.00)، وهذا يعني أن بعد القيمة يؤثر في بعد الجودة، ومنه نقبل الفرضية: أي يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد القيمة كأحد أبعاد نموذج VRIO في بعد الجودة، وتفسر النتائج أن التركيز على تقديم القيمة للعميل له تأثير إيجابي مباشر على الجودة، وهذا يعني أن المنظمات التي تطور منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة تكون أكثر قدرة على تحقيق وتحسين الجودة، أي يُنصح بالاستثمار في تعزيز القيمة ضمن العمليات والخدمات كوسيلة استراتيجية لتحسين الجودة، ويمكن التنبؤ بالجودة من خلال معادلة الانحدار الآتية:

$$\text{Quality} = 2.407 + 0.842 * V$$

#### 14-5-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد القيمة كأحد أبعاد نموذج VRIO في الإبداع.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط وفق طريقة (Enter)، والجدول الآتي يوضح النتائج

جدول (8) نموذج العلاقة بين بعد القيمة وبعد الإبداع وفق طريقة (Enter)

تحليل التباين ANOVA		الخطأ المعياري المقدر	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	نموذج العلاقة
Sig	قيمة F					
0.000	177.402	3.23233	.401	.403	.635	العلاقة بين بعد القيمة وبعد الإبداع

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الارتباط بين المتغير المستقل (بعد القيمة) والمتغير التابع (بعد الإبداع) بلغت (0.635) وهي قيمة تدل على ارتباط متوسط إيجابي، وتدل على أن الاستثمار في بناء قيمة حقيقية في الموارد والقدرات الداخلية يساعد على تحفيز العاملين وتطوير بيئة إبداعية داخل المنظمة أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.403) وهي قيمة تفسيرية جيدة تدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (40%) من التغير في الإبداع في الشركات محل البحث، كما كانت قيمة (F) دالة إحصائياً وعليه، يمكن القول: إن النموذج المختار للدراسة يلائم البيانات، وأن قيم المتغير المستقل (بعد القيمة) صالحة للتنبؤ بقيم المتغير التابع (بعد الإبداع)، أما نتائج معاملات الانحدار فيوضحها الجدول الآتي:

الجدول (9) معاملات الانحدار للعلاقة بين بعد القيمة وبعد الإبداع وفق طريقة (Enter)

القيمة الاحتمالية	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		بعد الإبداع Innovation	نموذج العلاقة
	T	Beta	الخطأ المعياري	B		
.000	3.571	.635	.722	2.577	الثابت	بعد القيمة
.000	13.319		.089	1.185	الدرجة الكلية	Value

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة ثابت الانحدار بلغت (2.577) وهي دالة إحصائياً، وأن قيمة معامل الانحدار لدرجات أفراد العينة الكلية بلغت (1.185) وهي دالة إحصائياً، كما أن قيمة اختبار T بلغت (13.319) ومستوى معنوية (0.00)، وهذا يعني أن بعد القيمة يؤثر في بعد الإبداع، ومنه نقبل الفرضية: أي يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد القيمة باستخدام نموذج VRIO في الإبداع، ويمكن تفسير النتائج إلى أن تعزيز القيمة في موارد المنظمة (وفق نموذج VRIO) له أثر مباشر وكبير في رفع مستويات الإبداع داخل المنظمة، هذا يعني أن بناء موارد ذات قيمة عالية، مثل الكفاءات الفريدة، المعرفة المتخصصة، يؤدي إلى تمكين بيئة إبداعية تشجع على التفكير الجديد، والتطوير المستمر، والابتكار في المنتجات أو العمليات، فعلى الإدارة العليا أن تدرك أن الاستثمار في خلق القيمة لا يعزز فقط الأداء الحالي، بل يفتح الباب أمام حلول مستقبلية مبتكرة تعزز من مكانة المنظمة التنافسية، و يمكن التنبؤ بالإبداع من خلال معادلة الانحدار الآتية:

$$\text{Innovation} = 2.577 + 1.185 * V$$

## 15- النتائج والتوصيات:

### 1-15 النتائج :

- تُظهر نتائج التحليل أن بُعد القيمة يُعد عاملاً مؤثراً وأساسياً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات.
- تؤكد النتائج أن تعزيز القيمة داخل المنظمة يسهم بشكل مباشر في تحسين الجودة، فالمنظمات التي تركز على تقديم قيمة مضافة تكون أكثر حرصاً على تصميم منتجات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء.
- تدل النتائج على أن بُعد القيمة يُعد محفزاً أساسياً للإبداع داخل المنظمة، إذ إن ارتفاع مستوى إدراك وتطبيق القيمة يُعزز من قدرة المنظمة على توليد أفكار جديدة، وتطبيق حلول غير تقليدية، مما يساهم في تعزيز الإبداع في المنتجات والعمليات وتحقيق التميز في الأداء.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد القيمة باعتبارها أحد أبعاد نموذج VRIO في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الجودة- الإبداع).

### 2-15 التوصيات:

من خلال النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- التركيز على تعزيز القيمة المضافة للموارد من خلال تدريب الموظفين على ثقافة تقديم "قيمة مضافة" في كل مرحلة من مراحل الإنتاج والخدمة.
- اعتماد معايير الجودة التي تنطلق من إدراك احتياجات وتوقعات العملاء، وربطها بمفهوم القيمة من خلال متابعة السوق بشكل دوري لفهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم بشكل دقيق.
- تهيئة بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع من خلال تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتخصيص فرق عمل متعددة التخصصات لمناقشة التحديات وتوليد حلول

إبداعية، و إنشاء وحدات للبحث والتطوير، وتشجيع الإبداع الداخلي، ومتابعة الاتجاهات الحديثة في الصناعة.

➤ إدماج نموذج VRIO في التحليل الداخلي بشكل منهجي، وذلك من خلال تدريب فرق الإدارة على تطبيق النموذج عملياً، واعتماده كنموذج أساسي في التقييمات الدورية للموارد والقدرات، مع إعداد تقارير تحليلية منتظمة تساهم في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي.

### المراجع

- 1- Almirah, A, Zainurossalamia, S, (2025), "**Strategic project Management (PM) comprehensive approach**", International Journal of Business and Management Invention, Vol:12
- 2- Sutan, Waleed, (2023), "**VRIO Analysis Framework in Project Management (PM) comprehensive approach**", International Journal of Business and Management Invention, Vol:12
- 3- Sudjatnika, T, Riwayati, H, (2023), "**The Utilization of VRIO Analysis to Measure Sustainable Competitive Advantage at Bank BTN Components**", International Journal of Economy, Vol: 3.
- 4- حمزة ، عبد العال، يوسف، محمد، (2024)، **لور التحليل الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية بشركة مكدونالدز بالمملكة العربية السعودية**، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد: 27
- 5- Rothaermel, F , (2021), "**Strategic Management**", McGraw-Hill Education, New York, United States of America, p: 128.
- 6- Chul Kim, S, Sung Lee, J, Il Shin, K, (2015), "**The impact of project management assets on the VRIO characteristics of PM process for competitive advantage**", Productivity and Quality Management Journal, Vol: 15, P:155.
- 7- بن الشيخ، حفصة، حرزاوي، أمينة، (2020)، **"أثر التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية باستخدام أداة VRIO على نكاء الأعمال"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم

- الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، الجزائر، ص ص: 10-11.
- 8- Doan, T, P, M, (2022), *'Analysis of Apple's competitive advantage: An RBV perspective'*, International Journal of Research in Education Humanities and Commerce, Vol:3, P:109.
- 9- بو خاتم، الخضر، (2023)، " دور القدرات الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين " رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 سلطان شيبوط، الجزائر، ص: 9
- 10- الشمري، أحمد، (2016)، *دور تحليل VRIO في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية*، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد: 14، العدد: 4، ص: 19.
- 11- Adama, H, ET, (2024), " *Theoretical Frameworks Supporting it and Business Strategy Aligning for Sustained Competitive Advantage*", International Journal of Management & Entrepreneurship Research, Volume: 6, P: 1274.
- 12- Bandaranayake, W.M, Pushpakumari, M.D, (2021), *"How to Measure Sustainable Competitive Advantage: A Literature Review"*, Embracing Change and Recalibrating Business & Economy in a Post-Pandemic Context.
- 13- Agustian, A, et, (2023), " *Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration*,"Journal of Contemporary Administration and Management, P:110.
- 14- Githumbi, V, (2017), " *Differentiation Strategy and Performance of large Rice Milling Factories in Kirinyaga County*", Master's thesis, Kenyatta University, P: 5.
- 15- Okwemba, E, (2023), " *Influence of Focus Strategy on Performance of Public Universities in Western Kenya Region*", International Journal of Business and Management Invention, Vol:12, P: 2.
- 16- شاكر، شذى، ابراهيم، خالد، (2021)، *دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية*



- الاعداد والتدريب"، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الفلوجة، العراق، العدد: 1، ص: 297.
- 17- الأيوبي، منصور، (2020)، " استراتيجيّة المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسيّة"، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، جامعة العين، العدد: 2.
- 18- محي الدين، علي، العامري، عبده، (2023)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسيّة"، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد: 4، العدد: 1، ص: 492.
- 19- السيد، علاء الدين، الجدي، فراس، (2021)، "استراتيجيات إدارة الموهبة ودورها في بناء ميزة تنافسية لدى الجامعات الفلسطينية"، مجلة الجامعة الأميركية العربية للبحوث، المجلد: 7، العدد: 2، ص: 236.
- 20- الخياط، ماجد، النسور، مروان، المومني، رنيم، (2024)، أثر وسائل التواصل الاجتماعي على استدامة الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد: 24، العدد الخاص، ص: 178.