

# مجلة جامعة حمص

سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية



مجلة علمية محكمة دورية

المجلد 47 . العدد 14

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 وورد WORD حيث يشير الرقم إلى رقم المرجع الوارد في قائمة المراجع.

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

آ . إذا كان المرجع أجنبياً:

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

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

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

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

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

ج. إذا كان المرجع أو البحث منشوراً باللغة العربية فيجب تحويله إلى اللغة الإنكليزية و التقيد بالبنود (أ و ب) ويكتب في نهاية المراجع العربية: ( المراجع In Arabic )

## رسوم النشر في مجلة جامعة 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
56-11	مهند الإمام د.ناريمان عمار	أثر الإلزام القسري باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية في مواقف العملاء دراسة ميدانية على طلاب جامعة حمص
88-57	روان فؤاد محفوظ د.ديما عدنان منصور	جودة الخدمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مطاعم دمشق (سيلينا وبيت ياقوت أنموذجاً)
108-89	فاطمة حسن جنيد أ.د. منذر مرهج	استخدام نموذج الذاكرة الطويلة ARFIMA للتنبؤ بالقيمة المعرضة للخطر لمؤشر DWX في سوق دمشق للأوراق المالية
150-109	علي عثمان د.نبال دخول	دراسة تحليلية للعلاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفي والتنمية الاقتصادية في مصرف بيبيلوس
190-151	عمار إبراهيم إبراهيم د.حنان تركمان د.عتاب حسون	تأثير القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء (دراسة ميدانية في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللاذقية)



## أثر الإلزام القسري باستخدام تقنيات الخدمة

### الذاتية في مواقف العملاء

#### دراسة ميدانية على طلاب جامعة حمص

الدكتورة ناريمان عمار

مهند الإمام

#### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإلزام القسري باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية في مواقف العملاء.

تمّ الاعتمادُ على تصميمٍ تجريبيٍّ يعتمدُ على إجراء التجارب والاختبارات عبر تصميم سيناريوهاتٍ لاختبار الفرضيات المُقترحة، طبّقت الدراسة عام 2025 على عينة ميسّرة قوامها 300 طالب من جامعة حمص (150 مشاركاً لكل سيناريو)، اعتمدت استبانة بمقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيري الإلزام القسري ومواقف العملاء،

أظهرت النتائج إدراك المشاركين للإلزام القسري في كلا السيناريوهين ما انعكس سلباً على مواقفهم نحو مقدم الخدمة، كما أظهرت النتائج وجود فروق بين سيناريوهات الإلزام القسري في أوضاع الخدمة الذاتية حيث تبين أن الإلزام القسري يكون أشد ضرراً عندما يُصاحب بحضور موظفين لا يقدمون بديلاً بشرياً فعلياً.

توصي الدراسة مقدّمي الخدمات بتجنّب سياسات الإلزام القسري باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية، وتبني حلول هجينة تتيح خيار الخدمة البشرية ودعماً فعالاً للمستخدم، لما لذلك من أثر مباشر في الحفاظ على رضا العملاء وولائهم في بيئة تتزايد فيها تطبيقات الخدمة الذاتية.

**الكلمات المفتاحية:** الإلزام القسري، تقنيات الخدمة الذاتية ، مواقف العملاء.

# The Impact of Forced Use of Self-Service Technologies on Customers' Attitudes

## A Field Study of Homs University Students

### Abstract

This study aimed to analyze the impact of forced adoption of self-service technologies on customer attitudes.

An experimental design was employed, relying on crafted scenarios to test the proposed hypotheses. Conducted in 2025, the study surveyed an accessible sample of 300 students from the University of Homs (150 participants per scenario).

A questionnaire using a five-point Likert scale measured the two variables—forced adoption and customer attitudes.

The results showed that participants in both scenarios clearly perceived the forced adoption, which in turn negatively affected their attitudes toward the service. Moreover, significant differences emerged between the scenarios: forced adoption proved more harmful when staff were present but failed to provide a genuine human alternative.

The study recommends that service providers avoid policies that compel customers to use self-service technologies. Instead, they should adopt hybrid solutions that offer a human-service option and effective user support, as these directly help preserve customer satisfaction and loyalty in an environment where self-service applications are increasingly prevalent.

**Keywords:** forced use of self-service technologies, self-service technologies, customer attitudes.

## مقدمة:

مع الانتشار الواسع لتقنيات الخدمة الذاتية، التي أحدثت تحولاً جذرياً في تجربة العملاء من خلال إشراكهم في إنتاج واستهلاك الخدمة دون الحاجة إلى مشاركة مباشرة من موظفي الخدمة، أصبح من الضروري لمقدمي الخدمة دراسة احتياجات وتفضيلات عملائهم بعناية عند اتخاذ قرار تبني هذه التقنيات. بالإضافة إلى ذلك، يتوجب على مقدمي الخدمة توفير الدعم الكافي للعملاء الذين يواجهون تحديات في استخدام هذه التقنيات، فضلاً عن إنشاء أنظمة تمكن العملاء من تقديم ملاحظاتهم والتعبير عن مخاوفهم لتحسين تجاربهم وضمان تقديم خدمة عالية الجودة.

في السنوات الأخيرة، ومع تسارع الابتكارات التكنولوجية، سعت العديد من الشركات إلى استبدال الخدمات التقليدية بأجهزة الخدمة الذاتية، بل إن بعضها اعتمد أسلوب الإلزام القسري للعملاء لاستخدام هذه الأجهزة عن طريق تقليل أو إلغاء توافر الخدمات الكاملة. ومع ذلك، أظهرت الدراسات أن إلزام العملاء على استخدام تقنيات الخدمة الذاتية قد يولد ردود فعل سلبية، سواء من الناحية العاطفية أو المعرفية. ف عاطفياً، قد يشعر العملاء بمشاعر سلبية مثل القلق والانزعاج، بينما معرفياً، قد تتكون لديهم إدراكات غير عادلة عن الخدمة، مما يؤدي إلى انخفاض تقييماتهم تجاه مقدمي الخدمة، وزيادة نواياهم لتغيير المزودين، وظهور مواقف سلبية تجاه الخدمة المقدمة.

بشكل عام، يُعتبر تأثير إلزام العملاء باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية في مواقف العملاء مسألة معقدة ومتعددة الأبعاد. لذلك، يجب على مقدمي الخدمة السعي لتحقيق توازن بين الفوائد التي توفرها هذه التقنيات والتأثيرات السلبية المحتملة على مواقف العملاء، لضمان تقديم تجربة مرضية تتوافق مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم. يتطلب ذلك اتباع نهج استراتيجي ومدروس في تنفيذ هذه التقنيات لضمان رضا العملاء مع تحقيق الأهداف التشغيلية، بما في ذلك تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الربحية. يظل الهدف

الأساسي هو تحقيق توازن بين راحة العملاء وضمان رضاهم عن مستوى الخدمة المقدمة، مما قد يقلل التأثيرات السلبية المحتملة ويوفر تجربة إيجابية شاملة.

وبناءً على ما سبق، وبالنظر إلى أن تقنية الخدمة الذاتية تُعدّ من الموضوعات الحديثة التي تنسجم بسرعة تطورها التقني، سيتناول هذا البحث دراسة أثر الإلزام القسري ضمن أوضاع الخدمة الذاتية في مواقف العملاء، لتقديم رؤية أعمق حول هذا المجال ودعم مقدّمي الخدمة في تحسين تجارب عملائهم.

### مشكلة البحث:

انتشرت تقنيات الخدمة الذاتية على نطاق واسع في مختلف القطاعات الخدمية، إذ أصبحت خياراً استراتيجياً لمقدمي الخدمات لرفع الكفاءة التشغيلية، وخفض النفقات، وتحسين تجربة الخدمة من حيث السرعة والمرونة. ومع أن هذه التقنيات تُسهم في تحقيق وفورات مهمة وإضافة قيمة مضافة على العمليات، يتخذ بعض مقدمي الخدمات مسار الإلزام القسري حين يسعون إلى تضخيم وفورات الخدمة الذاتية من دون أن يُقدّموا للعميل خياراً حقيقياً؛ فيحجبون القنوات البشرية جزئياً أو كلياً، ويحوّلون صفوف الانتظار داخل الفروع إلى أكشاك رقمية، ويفرضون تطبيقات المحمول كبوابة وحيدة للدفع أو الحجز، أو يُبقون الموظفين كحراس بوابة يوجّهون كلّ عميل إلى الجهاز قبل أيّ تفاعل شخصي، وأحياناً يختفون تماماً من الواجهة فتغدو الخدمة الذاتية السبيل الوحيد لإنهاء المعاملة .

تُتخذ هذه القرارات غالباً كحلول تكتيكية سريعة بلا إطار استراتيجي متكامل؛ وينتج عن ذلك فجوة إدراكية؛ إذ قد يشعر العميل بأن مزود الخدمة يتكبر لمسؤوليته أو يُنقص من قيمته الإنسانية، فيتضخّم لديه إحساس فقدان السيطرة ويزداد قلقه من الوقوع في أخطاء مكلفة، فتتحوّل تقنيات الخدمة الذاتية من أداة للكفاءة إلى مصدر للمقاومة والمواقف السلبية.

وهنا نتساءل: كيف يمكن تزويد المسوقين وصناع القرار بأدوات عملية لتصميم استراتيجيات تطبيقية للخدمة الذاتية تُحقّق الكفاءة من دون التضحية برضا العميل وولاءه.

بناءً على ما سبق، يركّز هذا البحث على تأثير الإلزام القسري على استخدام تقنيات الخدمة الذاتية في أوضاع الخدمة المختلفة في مواقف العملاء ، ويسعى البحث للإجابة على التساؤلات التالية:

- هل سيؤدّي إلزام العملاء القسري الذي يفرضه مقدّم الخدمة على العملاء باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية في وضع الخدمة الكاملة (رغم تواجّد موظفين لتقديم خدمة شخصية)، إلى تأثير سلبيّ في مواقفهم تجاه مقدّم الخدمة؟
- هل سيؤدّي إلزام العملاء القسري الذي يفرضه مقدّم الخدمة على العملاء باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية في وضع الخدمة الذاتية فقط (غياب الخدمة الكاملة)، إلى تأثير سلبيّ في مواقفهم تجاه مقدّم الخدمة؟
- هل سيختلف أثر إلزام العملاء القسري باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية في مواقفهم تجاه مقدّم الخدمة بين الوضعتين؟

#### أهمية البحث:

تبرز أهمية هذه الدراسة في موضوع تقنية الخدمة الذاتية الإلزامي وأثرها السلبي في مواقف العملاء تجاه مقدمي الخدمة، من خلال تكامل الأهمية العلمية والعملية:

**الأهمية العلمية (النظرية):** تتجلى الأهمية النظرية لهذه الدراسة في كونها تسدّ فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية القليلة التي تناولت ظاهرة الخدمة الذاتية الإلزامية وأثرها في مواقف العملاء، لا سيما في السوق السوري حيث يندر البحث في هذا الموضوع؛ فهي أوّل دراسة من نوعها في سوريا تعالج "أوضاع الخدمة الذاتية الإلزامية" وتأثيرها السلبي في مواقف العملاء تجاه مقدمي الخدمة، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث العلمي ويُتيح إطاراً أكثر عمقاً لفهم هذه العلاقة.

**الأهمية العملية (التطبيقية):** من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في توجيه مقدمي الخدمات في سوريا نحو تبني تقنيات الخدمة الذاتية بأسلوب استراتيجي ومدرّس، عبر تقديم رؤية عملية تساعد الشركات على الموازنة بين مزايا تقنيات الخدمة الذاتية والتقليل من التأثيرات

السلبية في مواقف العملاء، وتوفير أدوات تنفيذية لتحسين تجربة العملاء. كما تمكن هذه الدراسة مقدمي الخدمة من تصميم سياسات دمج مرنة تجمع بين الخدمة الذاتية والدعم الشخصي لتحقيق رضا العملاء وزيادة ولائهم، وفي الوقت ذاته تدعم الأهداف التشغيلية للشركات من خلال تعزيز الكفاءة وخفض التكاليف التشغيلية.

#### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر الإلزام القسري الذي يفرضه مقدم الخدمة باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية في مواقف العملاء (سواءً بوجود موظفين لتقديم خدمة شخصية أو بخيار الخدمة الذاتية فقط) ويمكن صياغة أهداف البحث كالآتي:

- تحليل تأثير الإلزام القسري الذي يفرضه مقدم الخدمة باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية في وضع الخدمة الكاملة على الرغم من وجود موظفين لتقديم خدمة شخصية في مواقف العملاء تجاه مقدمي الخدمة.
- تحليل تأثير الإلزام القسري الذي يفرضه مقدم الخدمة باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية في وضع الخدمة الذاتية فقط (غياب الخدمة التقليدية) في مواقف العملاء تجاه مقدمي الخدمة.

#### فرضيات البحث:

##### H1 الفرضية الأولى:

يؤثر الإلزام القسري الذي يفرضه مُقدِّم الخدمة باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية في وضع الخدمة الكاملة سلباً في مواقف العملاء تجاه مُقدِّم الخدمة.

##### H2 الفرضية الثانية:

يؤثر الإلزام القسري الذي يفرضه مُقدِّم الخدمة باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية في وضع الخدمة الذاتية فقط سلباً في مواقف العملاء تجاه مُقدِّم الخدمة.

##### H3 الفرضية الثالثة:

تختلف مواقف العملاء تجاه مُقدِّم الخدمة، تبعاً لوضع الخدمة (خدمة كاملة مقابل خدمة ذاتية فقط)، عند فرض مُقدِّم الخدمة الإلزام القسري باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية.



### حدود البحث:

**الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في عام 2025.  
**الحدود المكانية:** اقتصر البحث على طلاب جامعة حمص ضمن الجمهورية العربية السورية.

### مصطلحات البحث:

بناءً على ما تناولته أدبيات علم الإدارة عن تقنية الخدمة الذاتية، يقدم الباحث فيما يلي الجوانب المتعلقة بمفهوم تقنية الخدمة الذاتية:  
تقنيات الخدمة الذاتية، الإلزام القسري، مواقف العملاء.

### تقنيات الخدمة الذاتية (self-service technologies) (SSTs):

يُعرف (Meuter et al., 2000) تقنية الخدمة الذاتية بأنها التقنيات التي يستخدمها العملاء بشكل مستقل دون تفاعل مع موظفين ودون حاجة لمساعدة الموظفين لهم، كما ذكر أن تقنية الخدمة الذاتية هي التقنية التي تمكن العملاء من الاستفادة من الخدمة بدون أي تدخل من موظف الخدمة.

### الإلزام القسري (forced use of self-service):

يشير الإلزام القسري إلى الحالات التي يُجبر فيها العملاء على استخدام تقنيات الخدمة الذاتية دون توفر خيارات بديلة لتلقي الخدمة، مما يحرمهم من حرية اختيار وسيلة الخدمة التي تناسبهم مع تفضيلاتهم (Reinders et al., 2008).

### مواقف العملاء (Customers' Attitudes):

يُعرف (Day & Stafford, 1997) التقييمات العاطفية والمعرفية التي يكونها العملاء تجاه مقدم الخدمة.

### الدراسات السابقة:

تُعتبر الأبحاث والدراسات السابقة العاملَ الأهمَّ في بناء الأبحاث والدراسات التي تليها، فيما يأتي مجموعة من الدراسات والأبحاث السابقة التي اعتمدَ عليها الباحثُ في هذه الدراسة:

### الدراسات المتعلقة بوضع الإلزام القسري على استخدام تقنيات الخدمة الذاتية في بيئة الخدمة الكاملة:

يُشير مصطلح الخدمة الكاملة إلى حالة تتوافر فيها في اللحظة نفسها قناتان بديلتان لخدمة العميل: قناة بشرية تقليدية وقناة ذاتية قائمة على التكنولوجيا، مع ترك حرية الاختيار بينهما للعميل.

أما الإلزام القسري على استخدام تقنيات الخدمة الذاتية في هذه البيئة يُشير إلى إلزام العملاء على استخدام تقنيات الخدمة الذاتية في الحالة التي يتوقَّر فيها وضع التعامل مع الموظفين التقليديين، ولكن يُنمَّ توجيه العملاء، بشكل مباشر أو غير مباشر، لاستخدام أجهزة تقنيات الخدمة الذاتية من خلال سياسات مؤسسية وتصميم يحدّان من توافر الخدمة الكاملة.

تأسس البناء النظري لهذا المبحث على نظرية الإنصاف المدرك (Adams, 1965)، التي أكدت أن تقييد خيارات الخدمة يولّد إدراكاً بعدم المساواة. وتلتها نظرية المقاومة النفسية (Brehm, 1966) التي فسرت كيفية تحول الإلزام إلى مشاعر سلبية.

في سياق تطبيقي كشفت دراسة (Fitzsimons & Lehmann, 2004) حول استكشاف كيفية تفاعل الأفراد مع التوصيات غير المرغوب فيها، أشارت النتائج إلى أن تقييد خيارات العملاء يزيد من الإحباط والمشاعر السلبية تجاه المصدر المسؤول عن التقييد.

وفي دراسة أخرى قام بها (Reinders et al., 2008) للبحث في عواقب إلزام المستهلكين على استخدام الخدمة الذاتية القائمة على التكنولوجيا، أظهرت النتائج أن إلزام العملاء باستخدام ماكينات التذاكر بدلاً من التفاعل مع الموظفين التقليديين أدى إلى شعورهم بفقدان الحرية، مما نتج عنه مواقف سلبية تجاه مقدمي الخدمة، وبالتالي أشارت نتائج الدراسة إلى

أنَّ إجبارَ المستهلكين على استخدام تقنية الخدمة الذاتية لا يُؤدِّي فقط إلى المواقف السلبية للعملاء تجاه تقنية الخدمة الذاتية ومقدمي الخدمة، بل إلى نية تبديل مقدم الخدمة أيضاً.

وقد وسعت دراسة (White et al., 2012) هذا التحليل في قطاع التجزئة في دراستهم حول آثار العدالة المدركة على استجابات العملاء لسياسة الدفع باتجاه تقنية الخدمة الذاتية في بيئة البيع بالتجزئة، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أنَّ تقليل نقاط الخدمة التقليدية (تقليل صفوف الدفع اليدوي) في محطات السوبرماركت وزيادة نقاط الخدمة الذاتية يدفع العملاء إلى الشعور بالإجبار على استخدام التقنية، مما يؤدي إلى مشاعر بعدم الإنصاف ومواقف سلبية تجاه مقدمي الخدمة.

أما دراسة (Sittenthaler et al., 2016) فأكدت تحول الضغوط النفسية الناجمة عن تقييد الحرية إلى مواقف سلبية تجاه مصدر التقييد. مع محدودية هذا الوصول، يشعر العملاء بأنهم مضطرون من قبل مقدمي الخدمة لاستخدام تقنية الخدمة الذاتية.

في دراسة قام بها (Bulmer et al., 2018) في بيئة البيع بالتجزئة، لاستكشاف اعتماد عمليات الدفع بالخدمة الذاتية والالتزامات الاجتماعية المرتبطة بممارسات التسوق، أظهرت النتائج أنَّ العملاء قد يشعرون أنهم ملزمون باستخدام تقنية الخدمة الذاتية بالسماح للعملاء الآخرين المحتاجين للخدمات التقليدية (مثل أولئك الذين لديهم أطفال صغار). وناقشت الدراسة أنَّ الالتزام الاجتماعي باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية لتوفير الفرصة للعملاء الآخرين يمكن أن يؤدي إلى استياء العملاء الذين يفضلون الخدمة التقليدية.

**الدراسات المتعلقة بوضع الإلزام القسري على استخدام الخدمة الذاتية في غياب الخدمة الكاملة (خدمة ذاتية فقط):**

هو الحالة التي يُلغى فيها خيار الخدمة الكاملة □ أي الجمع بين القناة البشرية والقناة الذاتية □ فتُصبح تقنية الخدمة الذاتية السبيل الوحيد لإتمام المعاملة. على الرغم من أنَّ تقنية الخدمة الذاتية توفر مزايا مختلفة للعملاء، لا يُفضل جميع العملاء استخدام هذه

التقنيات، سيختار العديد من العملاء خيار الخدمة التقليدية بدلاً من تقنية الخدمة الذاتية؛ لأن تجربة التسوق الخاصة بهم قد تتعرض للخطر (Bitner et al., 2002). بالاعتماد على أدبيات المقاومة النفسية، يوضح (Reinders et al., 2008) في دراسته للبحث في عواقب إجبار المستهلكين على استخدام الخدمة الذاتية القائمة على التكنولوجيا أنه عندما يقوم مقدمو الخدمة باستبدال موظفي مكتب التذاكر بالكامل بآلات بيع التذاكر الذاتية الخدمة، سيتولد لدى العملاء موقف سلبي تجاه خيار الخدمة الجديد، بالإضافة إلى تقييمات سلبية لمقدمي الخدمة وزيادة احتمالية التحول إلى مقدمي خدمة آخرين يقدمون خدمة شخصية.

في سياق متصل، أكدت دراسات لاحقة (Blut et al., 2016; Feng et al., 2018) أنه عندما يُجبر مقدمو الخدمة العملاء على استخدام تقنية الخدمة الذاتية من خلال استبعاد الخدمة الشخصية، يعتقد العملاء أن مشاركتهم إلزامية بالفعل، وبالتالي قد تكون آثار مشاركتهم في عملية إنتاج الخدمة على نتائج المشاركة سلبية.

وفي السياق التطبيقي، أظهرت دراسة أجراها (Popp et al., 2021) لفهم تفضيلات أنواع حجز التذاكر في الأحداث الرياضية في بيئة تُفرض فيها التذاكر الإلكترونية، أن فرض استخدام التذاكر الإلكترونية في الأحداث الرياضية أثر على تفضيلات العملاء، حيث فضل 29.6% من العملاء التذاكر الورقية بسبب سهولتها وموثوقيتها، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن فرض التذاكر الإلكترونية يمكن أن يؤدي إلى مشاعر إحباط لدى العملاء الذين يفضلون التذاكر الورقية.

وتعميقاً لهذه الرؤية وفي دراسة قام بها (Cao et al., 2022) لتحليل تأثير الاعتماد على نموذج الخدمة الذاتية فقط في مواقف العملاء السلبية تجاه مقدمي الخدمات، أشارت النتائج إلى أنه عندما يلزم العملاء باستخدام تقنية الخدمة الذاتية فقط، يقل إحساسهم بالحرية في الاختيار، وبالتالي شعورهم بفقدان السيطرة، مما يولد لديهم مشاعر سلبية، وهو ما يؤدي إلى تقييمات سلبية تجاه مقدمي الخدمة.

تمثل هذه الدراسة امتداداً نقدياً للأبحاث الرائدة حول الإلزام القسري لتقنيات الخدمة الذاتية، حيث تقدم ثلاثة إضافات جوهرية تجعلها فريدة في مجالها. أولاً، تنفرد بالتركيز على السياق السوري ممثلاً بعينة طلاب جامعة حمص وهو بيئة ثقافية واقتصادية مغايرة للسياقات الغربية والآسيوية المهيمنة في الأدبيات السائدة .

ثانياً، تقدم تصميمًا تجريبيًا ثنائي المسار غير مسبوق، يقارن بين سيناريو الإلزام مع وجود بديل بشري غير فاعل (واقع تطبيقي مُهمَل) وغياب الخدمة البشرية تمامًا، في حين اقتصرت معظم الدراسات على السيناريو الأخير فقط.(Feng et al., 2018)

أخيرًا، توسع نطاق التحليل عبر ربط الآليات النفسية (فقدان السيطرة) بالاستجابات الموقفية (المواقف السلبية) في نموذج تكاملي، متجاوزةً النهج التجريبي السائد في الأدبيات. هذا الثلاثي المنهجي السياقي والتجريبي والتحليلي يملأ فجوات معرفية مهمة في فهم تداعيات الإلزام القسري في البيئات النامية.

### الإطار النظري للبحث:

#### مفهوم تقنية الخدمة الذاتية:

تُعرف تقنيات الخدمة الذاتية بأنها التقنيات التي تُمكن العملاء من إنتاج الخدمة بشكلٍ مستقلٍّ دون تدخلٍ مباشرٍ من موظفي الخدمة، هذا التعريف يركز على دور المستخدم النهائي في التفاعل مع التكنولوجيا لإتمام المهام، مما يُعزّز استقلاليتهم ويُقلّل اعتمادهم على الموظفين (Meuter et al., 2000).

وقد قدم (Dabholkar, 1996) تعريفًا يركّز على الجودة حيث عرفها بأنها أنظمة تهدف إلى تمكين العملاء من إتمام المهام بأنفسهم، مما يزيد من كفاءة الخدمة ويحسن جودتها. يُسلط هذا التعريف الضوء على دور تقنيات الخدمة الذاتية في تحسين تجربة العملاء من خلال توفير خدمات سريعة ودقيقة.

أما (Bitner et al., 2002) فأضافوا بُعدًا اقتصاديًا للتعريف من خلال وصفها بأنها أدواتٌ تكنولوجيةٌ تسمح للعملاء بالتفاعل مع الخدمات بشكلٍ مباشرٍ وفعالٍ، مما يُعزّز تجربة

المستخدم ويُقلّل التكاليف التشغيلية للشركات. يبرز هذا التعريف الجانب الاقتصادي لتقنيات الخدمة الذاتية، حيث تُسهم في خفض التكاليف من خلال تقليل الحاجة إلى القوى العاملة. وقد وسّع (Wunderlich et al., 2015) نطاق التعريف ليشمل الجوانب التفاعلية، حيث عرّفوا أنظمة الخدمة الذاتية بأنها أنظمة تكنولوجية تسمح بالتفاعل بين العملاء والخدمات في بيئة رقمية، مما يعزّز الرضا العامّ ويُوفّر تجارب مخصّصة. يبرز هذا التعريف دور التخصيص والتفاعل في تحسين تجربة المستخدم.

من خلال تحليل التعاريف السابقة، يمكن استخلاص عدة جوانب رئيسية لتقنيات الخدمة الذاتية:

الاستقلالية: تُمنح هذه التقنيات العملاء القدرة على إتمام المهام بأنفسهم، مما يعزّز شعورهم بالتحكّم في تجربتهم.

الكفاءة: تساهم في تقليل الوقت والجهد المطلوبين لإتمام الخدمات، مما يعزّز رضا العملاء. التكلفة: تساعد الشركات على خفض التكاليف التشغيلية عبر تقليل الاعتماد على الموظفين. التخصيص: تُوفّر هذه التقنيات تجارب مخصّصة للعملاء من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.

#### الأبعاد النظرية لتقنيات الخدمة الذاتية:

تُعَدُّ تقنيات الخدمة الذاتية من أبرز الابتكارات التكنولوجية التي غيّرت طريقة تفاعل العملاء مع الخدمة في مختلف القطاعات. ومع تزايد انتشار هذه التقنيات، أصبح من الضروري تحليلها عبر أبعاد نظرية متعددة لفهم تأثيرها الشامل على المستويات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والنفسية. هذه الأبعاد لا تُوفّر فقط إطاراً نظرياً لفهم كيفية عمل تقنيات الخدمة الذاتية، بل تُساعد أيضاً في تحديد الفرص والتحديات المرتبطة بتطبيقها. في هذا السياق، سوف نستعرض أربعة أبعاد رئيسية: البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، والبعد النفسي، التي تُشكّل معاً ركيزة لفهم أعمق لتأثير هذه التقنيات على الأفراد والمؤسسات.

البعد التكنولوجي: يركّز هذا البعد على التطوّر التكنولوجي الداعم لتقنيات الخدمة الذاتية، مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وتقنية البلوك تشين.

ناقش (Wunderlich et al., 2013) دور التكنولوجيا في تحسين تفاعلات العملاء مع الخدمات الذاتية، مع التركيز على الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي.

**البعد الاجتماعي:** يدرس هذا البعد تأثير تقنيات الخدمة الذاتية على تفاعلات العملاء مع الخدمات وكيفية تغيير سلوكيات المستخدمين. بحث (Meuter et al., 2000) في كيفية تأثير تقنيات الخدمة الذاتية على تجربة العملاء، مع التركيز على تحسين التفاعلات الاجتماعية بين العملاء والخدمات.

**البعد الاقتصادي:** يتناول هذا البعد الفوائد الاقتصادية للشركات عبر تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة. أشارت الدراسة التي قام بها (Parasuraman et al., 2005) إلى أن تحسين جودة الخدمات الإلكترونية مثل الكفاءة وتوافر النظام والوفاء بالالتزامات، يعزز ولاء العملاء وقيمتهم المدركة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الاقتصادي للشركات. وأظهرت النتائج أن تحسين تجربة المستخدم عبر الخدمات الذاتية يقلل الحاجة إلى التدخل البشري، ويعزز الكفاءة التشغيلية، ويقلل تكاليف حل المشكلات (مثل الاستجابة السريعة للمشكلات) وفق مقياس E-RecS-QUAL. تشير هذه العوامل إلى أن الاستثمار في جودة الخدمات الإلكترونية قد يسهم في تعزيز الميزة التنافسية وزيادة الإيرادات على المدى الطويل.

**البعد النفسي:** يبحث هذا البعد في كيفية تأثير تقنيات الخدمة الذاتية على تجربة العملاء من حيث الرضا والثقة والولاء. تناولت دراسة (Tislar et al., 2014) تأثير الحالات العاطفية كالسعادة والحزن على الثقة في اعتماد تقنيات جديدة، مثل أنظمة الدفع الإلكتروني، حيث أظهرت النتائج دور العواطف في تشكيل الثقة التكنولوجية وأكدت أهمية دمج العوامل النفسية في تصميم أنظمة الخدمة الذاتية لتعزيز قبول المستخدمين.

**تطور تقنيات الخدمة الذاتية:**

شهدت تطبيقات الخدمة الذاتية انتشاراً واسعاً في مختلف القطاعات، حيث أصبحت خياراً استراتيجياً يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز تجربة العملاء. أما في القطاع المصرفي، فقد أصبحت أجهزة الصراف الآلي (ATMs) والخدمات المصرفية عبر الإنترنت والتطبيقات الذكية أدوات أساسية تتيح للعملاء تنفيذ معاملاتهم المالية دون الحاجة إلى التفاعل المباشر مع الموظفين، مما يزيد من كفاءة العمليات المصرفية ويقلل التكاليف التشغيلية (Meuter et al., 2000).

وفي قطاع الضيافة، تبنت الفنادق والمطاعم تقنيات الحجز الذاتي وتسجيل الدخول الذاتي، مما يتيح للعملاء تجربة أكثر مرونة وسرعة في الخدمة (Kincaid & Baloglu, 2007).

كما ظهر تأثير الخدمة الذاتية جلياً في قطاع الرعاية الصحية، حيث تمكن أنظمة الحجز الإلكتروني وأكشاك تسجيل المرضى من تحسين كفاءة المستشفيات وتقليل العبء على الطواقم الطبية، مع تعزيز رضا المرضى (Curran & Meuter, 2005). وتعكس هذه التطبيقات الدور المتنامي للخدمة الذاتية في إعادة تشكيل العمليات الخدمية، مما يطرح تساؤلات حول تأثيرها على تجربة العملاء وسلوكهم تجاه مقدمي الخدمات.

وفي قطاع التجزئة، تعتمد المتاجر على الأكشاك الإلكترونية لتمكين العملاء من إتمام عمليات الشراء بشكل مستقل، مما يقلل أوقات الانتظار ويحسن رضا العملاء وولاءهم (Pantano & Viassone, 2015).

يتجاوز تطور الخدمة الذاتية الجوانب التقنية ليشمل تصميم تجارب مستخدم قائمة على مفاهيم سيكولوجية، مثل التجسيم (أي إضفاء سمات بشرية على الآلات) والذي يُعرف بدمج خصائص بشرية (مثل المظهر أو السلوك أو طرق التفاعل) في الواجهات التكنولوجية (Fan et al., 2016)، مثل الروبوتات حيث تجمع بين الكفاءة التقنية وتفاعل يشبه التفاعل البشري، مما يجعلها أكثر جاذبية للمستخدمين.



بعدَ جائحةِ كورونا، أدَّتِ الضغوطُ البيئيةُ الناتجةُ عن الجائحةِ إلى تسريعِ اعتمادِ التحولِ الرقميِّ كاستجابةٍ استراتيجيةٍ لا مفرَّ منها في العديدِ من القطاعات. فقد فرضتِ الإجراءاتُ الوقائيةُ مثلَ التباعدِ الاجتماعيِّ والحجرِ الصحيِّ ضرورةَ تقليلِ التفاعلِ المباشرِ، وشهدتِ الخدماتُ عبرَ الإنترنتِ نموًّا غيرَ مسبوقٍ، معَ تحولٍ كبيرٍ نحوِ الدفعِ غيرِ النقديِّ والطوابيرِ الافتراضيةِ لضمانِ سلامةِ العملاء. أظهرتِ دراسةٌ قامَ بها (Pantano et al., 2020) لتحليلِ التحدياتِ التي واجهتها متاجرُ التجزئةِ خلالَ جائحةِ كوفيد-19 من منظوريِ المستهلكينَ والمديرينَ، وتقديمِ إرشاداتٍ عمليةٍ لمساعدةِ هذهِ المتاجرِ على التكيفِ معِ الأزمةِ، أنَّ هذهِ التغييراتِ قد تؤثرُ في سلوكياتِ الشراءِ حتى بعدَ انتهاءِ الأزمةِ، حيثُ اكتشفَ العملاءُ، خصوصاً كبارُ السنِّ، فوائدَ الخدماتِ الرقميةِ مثلَ التوصيلِ المنزليِّ والتسوقِ عبرَ المنصَّاتِ الإلكترونية. وأكَّدَ الباحثونَ أنَّ تبنيَ هذهِ الحلولِ لم يكنِ مجردَ ردِّ فعلٍ طارئٍ، بل قد يُسهِّمُ في إعادةِ تشكيلِ تجاربِ العملاءِ وتعزيزِ الكفاءةِ التشغيليةِ للشركاتِ على المدى الطويلِ.

وبسببِ الزيادةِ الكبيرةِ في الطلبِ على الخدماتِ غيرِ المتصلةِ خلالَ جائحةِ كورونا، توسَّعَ نطاقُ أتمتةِ الخدمةِ تدريجيًّا عبرَ تقنياتِ الذكاءِ الاصطناعيِّ. وفي دراسةٍ قامَ بها (QianTing et al., 2021) للبحثِ في العواملِ المؤثرةِ على رضا العملاءِ عندَ فشلِ خدمةٍ تكنولوجيةِ الخدمةِ الذاتيةِ المعتمدةِ على الذكاءِ الاصطناعيِّ في الفنادقِ، أظهرتِ النتائجُ أنَّ تصحيحَ الخدمةِ بشكلٍ مناسبٍ وتخفيضِ التوقعاتِ تجاهَ تقنياتِ الخدمةِ الذاتيةِ أدَّى إلى رضا العملاءِ عن هذهِ التقنياتِ بشكلٍ عامٍّ، حتى في حالةِ حدوثِ أعطالٍ في الخدمةِ.

وصلَ تطورُ تقنياتِ الخدمةِ الذاتيةِ ليشملَ أيضًا التَّأطيرَ اللغويَّ كعاملٍ حاسمٍ في تشكيلِ الإدراكِ النفسيِّ للمستخدمينَ. ففي دراسةٍ قامَ بها (Barone et al., 2024) للبحثِ في تأثيرِ استخدامِ مصطلحاتٍ لغويةٍ مُجسَّمةٍ (مثلَ "روبوت") على إدراكِ المستهلكينَ وردودِ أفعالهمِ تجاهَ فشلِ الخدمةِ في تقنياتِ الخدمةِ الذاتيةِ، أظهرتِ النتائجُ أنَّ تسميةَ التقنيةِ

بـ"الروبوت" (بدلاً من "آلة") تُعزّز إدراك المستهلكين؛ أي تحسّن الطريقة التي يدرك بها المستهلكون قدرات التقنية ووظائفها، من خلال خلق انطباعات ذهنية إيجابية تُغيّر تفاعلهم معها. هذا لا يعني تغيير التقنية نفسها، بل تغيير الإطار الذهني الذي يفهمونها من خلاله، مما يزيد تقبلهم لأخطاء الخدمة. تُقدّم هذه النتائج رؤيةً استراتيجية للشركات التي تسعى إلى تبني تقنيات خدمة ذاتية متقدمة، حيث تُظهر أنّ التحسينات في تجربة العملاء لا تعتمد بالضرورة على التعقيد التقني، بل على كيفية تقديم التكنولوجيا وتأطيرها ذهنياً.

تُظهر الأدبيات أنّ الخدمة الذاتية لم تُعدّ مجرد أداة تقنية، بل تحوّلت إلى ظاهرة اجتماعية-تقنية تتفاعل فيها العوامل التكنولوجية مع السلوكيات الإنسانية والسياقات المؤسسية. ومع تزايد تعقيد التقنيات (مثل الذكاء الاصطناعي)، تبرز الحاجة إلى أُطر نظرية جديدة قادرة على تفسير هذا التفاعل الديناميكي.

#### مفهوم الإلزام القسري:

يشير الإلزام القسري إلى الحالات التي يُجبر فيها العملاء على استخدام تقنيات الخدمة الذاتية دون توفر خيارات بديلة لتلقي الخدمة، مما يحرمهم من حرية اختيار وسيلة الخدمة التي تناسبهم مع تفضيلاتهم (Reinders et al., 2008) أو جعل الخيارات غير التكنولوجية أقلّ جاذبيةً (مثل فرض رسوم إضافية) (Liu, 2012). ويشمل هذا الإلزام حرمان العملاء من حرية الاختيار بين التفاعل مع الموظفين أو استخدام التقنيات، مما يؤثر على تجربتهم النفسية والسلوكية (Feng et al., 2018).

يرتبط هذا المفهوم نظرياً بفقدان السيطرة التقريرية التي تُعرف بمدى قدرة الفرد على الاختيار بين الوسائل والأهداف في موقف ما (Averill, 1973; Hui & Toffoli, 2002). فعند إجبار العملاء على استخدام التقنيات الذاتية، يُحرمون من حريتهم في تحديد طريقة التفاعل مع الخدمة، مما يُضعف إدراكهم للسيطرة على القرار ويُقلّل من تقييمهم الإيجابي لهذه التقنيات (Reinders et al., 2008)، بالإضافة إلى توليد مواقف سلبية تجاه مقدمي الخدمة.

وأظهرت نتائج دراسة (Feng et al., 2018) أن الإلزام على استخدام تقنيات الخدمة الذاتية (مثل أكشاك تسجيل الوصول الذاتي في المطارات) يؤدي إلى إثارة ردود فعل نفسية سلبية لدى المستخدمين. وأوضحت النتائج أن إجبار العملاء على قبول التقنية أو حرمانهم من الخدمات التقليدية يزيد من إدراكهم لتهديد حريتهم في الاختيار، مما يحفز حالة من الرفض. يتجلى هذا الرفض في مشاعر سلبية كالإزعاج والغضب وإدراك سلبي تجاه مقدم الخدمة، مما يؤدي إلى انخفاض نية تبني التقنية وزيادة الرغبة في التحول إلى شركات منافسة. وقد دعمت الدراسة هذه العلاقات عبر تحليل إحصائي يؤكد دور تهديد الحرية كوسيط رئيس بين الإلزام وردود الفعل السلبية.

و كشفت دراسة تجريبية أجراها (Cao et al., 2022) أن فرض العملاء على استخدام تقنيات الخدمة الذاتية فقط بدلاً من الخدمة الكاملة يعزز شعورهم بالعجز، مما يؤدي إلى اتجاهات سلبية تجاه مقدم الخدمة. ومع ذلك، أظهرت الدراسة أن هذا التأثير يمكن تخفيفه عبر تحسين ألفة العملاء بالتقنيات أو دمج سمات بشرية في واجهات الخدمة الذاتية، مثل الأصوات البشرية أو التصميمات التفاعلية.

### الآليات النفسية وتداعيات الإلزام القسري على استخدام تقنيات الخدمة الذاتية:

يُمثل الإلزام القسري باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية الذي يفرضه مقدمي الخدمات تحدياً نفسياً جوهرياً يتمثل في تقييد حريات المستخدمين، مما يُفعّل آليات دفاعية تُفسّرها نظرية المقاومة النفسية (S. S. Brehm & J. W. Brehm, 2013).

تُشير هذه النظرية إلى أن الأفراد يُظهرون مقاومةً عند إدراكهم أن حريتهم في الاختيار مُهدّدة، مما يدفعهم إلى استعادة هذه الحرية عبر ردود فعل عاطفية ومعرفية سلبية (Rosenberg & Siegel, 2018). من الناحية النفسية، فإن إجبار العملاء على تبني التقنيات الذاتية يُشعرهم بأنهم "محاصرون" بسياسات الشركة، مما يثير مشاعر الاستياء ويُعزز المقاومة (Reinders et al., 2008).

بالإضافة إلى ذلك، تُؤكد أدبيات إدارة الابتكار أن فرض التقنيات الجديدة على المستخدمين دون إتاحة خيارات بديلة يولد مقاومة صريحة تجاه الابتكار (Ram & Jung, 1991)، إذ يُنظر إلى هذا الإلزام كشكل من أشكال التلاعب يُقلل من استقلالية المستخدم (White et al., 2012).

ويُعدُّ تهديد الحرية الدافع الرئيسي للمقاومة، حيث يفهم الإلزام القسري على أنه إقصاء لخيارات خدمية سابقة أو فرض لخيارات جديدة (Liu, 2012). على سبيل المثال، يخلق فرض رسوم إضافية على الخدمات البشرية في المطارات إحساسًا بالحرمان من الحقوق (White et al., 2012).

ويتجسّد هذا التهديد في صورتين أساسيتين:

إجبار على القبول: اضطرار المستخدمين لتعلّم تقنيات جديدة دون استعداد كافٍ.  
إجبار على الرفض: إلغاء الخدمات التقليدية أو التقييد من توافرها (Feng et al., 2018).  
تُعتبر المقاومة النفسية بُنيةً كامنةً تُجمّع بين مكوّنين:  
1- الاستجابة العاطفية:

كالغضب والقلق والإحباط عند مواجهة تغييرات مفروضة (Dillard & Shen, 2005)، والتي تظهر عند إجبار العملاء على استخدام تقنيات الخدمة الذاتية، مثل إجبار المسافرين على استخدام كشك التسجيل الذاتي في المطارات (Feng et al., 2018).  
2- الاستجابة المعرفية:

كإدراك عدم الإنصاف وفقدان الثقة في الشركة (White et al., 2012).  
تنشأ التداعيات السلوكية للإلزام القسري كامتدادٍ طبيعيٍّ لاستثارة المقاومة النفسية (Brehm, 1966)، إذ يُولد فقدان الحرية في اختيار نمط الخدمة سلسلةً من الاستجابات السلبية التي تؤثر مباشرةً على تفاعل المستخدمين مع التقنيات الذاتية. تهدف هذه الاستجابات إلى استعادة الحرية عبر استرجاع السيطرة المفقودة، إما بالتقليل من مصدر التهديد كمقاطعة الشركة أو بتعزيز السلوك المعاكس، كرفض استخدام التقنية.

على سبيل المثال، قد يختار العملاء التوقف عن التعامل مع شركة طيران ترفض استخدام التقنيات الذاتية حصرياً (Reinders et al., 2008).

فوفقاً لنموذج "التهديد-المقاومة-الاستعادة" (Dillard & Shen, 2005)، يُفسي الإحساس بالتهديد إلى استجابة عاطفية-معرفية مركبة تدفع المستخدمين إلى تبني سلوكيات معارضة تهدف إلى استعادة السيطرة المفقودة. ففي السياق العملي، ينعكس ذلك في تراجع التقييمات الإيجابية للتقنيات الذاتية، حيث تُربط هذه التقنيات بسياسات الإجبار بدلاً من مزاياها الوظيفية (Feng et al., 2018)، مما يؤدي إلى انخفاض نية تبنيها وزيادة الميل إلى التحول نحو مقدمي خدمات آخرين. كما تُظهر الدراسات أن الإجبار يُعزز إدراكاً بعدم الإنصاف (White et al., 2012)، حيث يُنظر إلى تقليص الخيارات التقليدية كممارسة استغلالية تخدم مصالح الشركات على حساب حقوق العملاء (Reinders et al., 2008). هذه الديناميكية لا تقتصر على رفض التقنية فحسب، بل تمتد إلى تقويض الثقة في العلامة التجارية ككل، مما يُهدد استدامة العلاقة بين الطرفين على المدى الطويل. وبذلك، تُشكل المقاومة النفسية جسراً تفسيرياً يربط بين القيود المفروضة على الحرية والنتائج السلوكية السلبية، مؤكدة أن نجاح التقنيات الذاتية مرهون بمدى مراعاتها للحاجة الإنسانية الأساسية إلى الاستقلالية والاختيار.

يُسلط هذا التحليل الضوء على التناقض الجوهرى بين سعي المنظمات لتعزيز الكفاءة عبر فرض تقنيات الخدمة الذاتية، وبين الحاجة النفسية للعملاء إلى الحفاظ على استقلاليتهم في اتخاذ القرار. فالإلزام القسري، سواء عبر إلغاء الخيارات التقليدية أو جعلها أقل جاذبية، لا يُعد مجرد تحول إجرائي، بل هو اختبار للعلاقة بين الشركة والعميل، حيث تُقضي القيود المفروضة على حرية الاختيار إلى تفعيل آليات مقاومة نفسية وسلوكية تُهدد ولاء العملاء وجودة تجربتهم. تؤكد الأدلة التجريبية أن هذه الديناميكية لا تقتصر على رفض التقنية فحسب، بل تمتد إلى تقويض صورة العلامة التجارية كُلاً، خاصة في ظل تصاعد توقعات العملاء نحو الخدمات المُخصّصة التي تحترم تفضيلاتهم الفردية (Cao et al., 2022; Feng et al., 2018).

من الناحية النظرية، يُقدّم هذا المفهوم رؤيةً متكاملةً لتفاعل نظريات السيطرة التقريرية (Averill, 1973) والمقاومة النفسية (S. S. Brehm & J. W. Brehm, 2013) في تفسير سلوكيات تبني التقنية، مُبرزاً أن نجاح الابتكار التكنولوجي مرهونٌ بمدى توافقه مع الحاجات النفسية الأساسية للمستخدمين. أما عملياً، فإن التحدي الذي تواجهه الشركات يتمثل في موازنة كفاءة التشغيل مع العدالة الإدراكية، عبر تصميم سياسات تقنيّة لا تُجبر العملاء على التخلي عن حقوقهم، بل تُحفّزهم على التبنّي الطوعي من خلال تحسين الألفة مع هذه التقنيات مثل التدرب التفاعلي أو تعزيز الإحساس بالسيطرة كإتاحة خيارات هجينة تجمع بين التفاعل البشري والتقني.

في هذا السياق، تفتح هذه النتائج الباب أمام بحوث مستقبلية لاستكشاف كيف يمكن للذكاء الاصطناعي والتقنيات التكيفية مثل الأنظمة القائمة على تحليل المشاعر أن تُخفف من حدة التهديد للحرية، أو كيف تختلف ردود الفعل تبعاً للسياقات الثقافية أو السمات الشخصية للمستخدمين. فالفهم العميق لهذه التفاعلات ليس مفتاحاً لتحسين تجربة الخدمة الذاتية فحسب، بل أيضاً لبناء علاقات عملاء مستدامة في عصر تُهيمن عليه الحلول الرقمية.

### منهجية البحث:

نظراً لطبيعة البحث وأهدافه، تمّ الاعتمادُ على تصميم تجريبيّ يعتمدُ على إجراء التجارب والاختبارات عبر تصميم سيناريوهات لفحص الفرضيات المُقترحة من الباحث. وذلك عبر اتباع منهجٍ يستندُ إلى التجارب لجمع البيانات الأولية، حيثُ يتجلى هذا التصميمُ في دراسة تأثير أوضاع الخدمة الذاتية الإلزامية في مواقف العملاء، مع مقارنة هذا الأثر بين أوضاع الخدمة.

أمّا البياناتُ الثانوية، فقد اعتمدَ الباحثُ فيها على المعلوماتِ المُستمدّة من المراجع الأجنبية والعربية، والأبحاثِ المُتخصصةِ المُتعلّقةِ بمفهوم الخدمة الذاتية الإلزامية ومُتغيّراتها ذات الصلة.

### مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمعُ البحث من طلابِ جامعةِ حمصَ، والبالغ عددهم حوالي 83,035 طالبًا وفق آخر إحصائيةٍ للطلاب المسجلين في المرحلة الجامعية الأولى في كليات الجامعة (التقرير السنوي لجامعة حمص 2024). يُمثّل هؤلاء الطلاب فئةً مستخدمي تقنيات الخدمة الذاتية في المؤسسات الخدمية مثل شركات الاتصالات، ونظرًا لأنّ العملاء الشباب هم من أبرز مُنبئي ومستخدمي التقنيات الجديدة في السوق، فإنّ استخدام عينةٍ من طلاب الجامعات كعملاء شباب يُعدُّ مقبولًا بشكلٍ كبيرٍ في أبحاث خدمة العملاء (Köcher & Paluch, 2019; Lin and Hsieh, 2011).

### عينة الدراسة:

تمَّ اختيارُ عيّنةٍ ميسرةٍ بلغَ عددها 300 مستجيبٍ من طلاب المرحلة الجامعية الأولى في جامعة حمصَ، مع مراعاة النسبة والتناسب بين أعداد الطلاب في الكليات المختلفة، وقد تمَّ تقسيمُ العيّنة بالتساوي لتغطية السيناريوهين المختلفين لأوضاع الخدمة الذاتية.

### مقاييس الدراسة:

اعتمد الباحثُ على مجموعةٍ من الدراسات السابقة والدوريات والكتب ذات الصلة بموضوع الدراسة، وصمّم السيناريوهات وصاغ بنود الاستبانة اعتمادًا على أبحاثٍ أجنبيةٍ محكمة. استخدم الباحثُ أسلوبَ الاستبانة لجمع البيانات من عيّنة الدراسة المكونة من 300 مستجيبٍ، بواقع 150 مستجيبًا لكل سيناريو.

ثمَّ ورَّع الاستبانة ورقياً، مستخدماً مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، حيث يتراوح المقياس بين "عدم الموافقة على الإطلاق" و"الموافقة تماماً"، ويكون مرّقم (من 1 إلى 5) بحيث يعبر (1) عن "غير موافقٍ على الإطلاق" ويعبر (5) "موافقٌ تماماً".

اعتمد الباحثُ في إعداد مقاييس الدراسة على الدراسات الأجنبية، ونظرًا لاختلاف البيئة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية في المجتمع السوري عن المجتمعات الأخرى التي طُبِّقت فيها هذه المقاييس، فقد قامَ الباحثُ باختبار صدق وثبات أداة القياس.

فيما يلي مقاييس متغيرات الدراسة:

المتغير التابع:

- مواقف العملاء تجاه مقدم الخدمة:

تم الاعتماد على مقياس (Day & Stafford,1997) وهو مقياس الصفات المتضادة، مؤلف من ثلاث صفات.

الجدول (1) عبارات مواقف العملاء تجاه مقدمي الخدمة
وفقاً للسيناريو ما هو شعورك تجاه مقدم الخدمة، يرجى اختيار العلامة الأقرب لموقفكم
1 - سيء ----- جيد
2- سلبي ----- إيجابي
3- غير مفضل ---- مفضل
المصدر : (Day & Stafford,1997)

المتغير المستقل:

- الإلزام القسري على استخدام تقنيات الخدمة الذاتية:

تم الاعتماد على مقياس (Liu, 2012) وهو مقياس مؤلف من ثلاث عبارات.

الجدول (2) عبارات الإلزام القسري على استخدام أجهزة الخدمة الذاتية عبر أوضاع الخدمة
1- عندما أحتاج إلى الخدمة، تكون أجهزة الخدمة الذاتية هي الخيار الوحيد المتاح.
2 - لدي حرية أقل في اختيار طريقة الخدمة من شركة الاتصالات.
3- شركة الاتصالات تفرض علي استخدام أجهزة الخدمة الذاتية.
المصدر : (Liu, 2012)



وقد تضمنت الاستبانة أيضاً عبارات لقياس مدى وواقعية وسهولة فهم السيناريو، بالاعتماد على مقياس (Fan et al., 2016) المؤلف من عبارتين:

الجدول (3) عبارات مدى واقعية وسهولة فهم السيناريوهات
1- ما مدى واقعية السيناريو؟
من (1) غير واقعي على الإطلاق إلى (5) واقعي جداً
2- كم كان من السهل عليك أن تفهم ما حدث في السيناريو؟
من (1) ليس سهلاً على الإطلاق إلى (5) سهل جداً
المصدر : (Fan et al., 2016)

### الأساليب الإحصائية:

ولتحليل البيانات استخدم الباحث الآتي:

1- الحزمة الإحصائية IBM SPSS الإصدار (30): التي شملت المعالجات الإحصائية والتحليلية التالية:

- اختبارات الاتساق الداخلي: لقياس ثبات أداة الدراسة عبر معامل Cronbach's  $\alpha$ .  
- الإحصاءات الوصفية: حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الفئوية، وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقييم مراكز الاتجاه والتشتت في استجابات العينة لكل متغير كمي.

- اختبار اختلاف المتوسط عن قيمة اختبارية: باستخدام One- Sample t- test لتحديد ما إذا كان متوسط استجابات العينة على مقياس ليكرت الخماسي يختلف دلالة إحصائية عن القيمة المحايدة (3).

- اختبار اختلاف متوسطي عينتين مستقلتين: عبر Independent Samples t- test لمقارنة متوسطي مجموعتين، مع التحقق من تجانس التباين بواسطة Levene's Test.
- تحليل الانحدار الخطي: لفحص تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، مع تقييم دلالة النموذج عبر تحليل التباين (ANOVA).

### تصميم سيناريوهات الدراسة وإجراءاتها:

اعتمدت الدراسة على تصميم سيناريوهين مختلفين لقياس مواقف العملاء تجاه استخدام أجهزة الخدمة الذاتية في شركات الاتصالات كما يلي:

في السيناريو الأول ("الزام على استخدام أجهزة الخدمة الذاتية في وضع الخدمة الكاملة") طُرح على المشاركين تخيل موقف يُوجّهون فيه إلى استخدام جهاز الخدمة الذاتية رغم وجود موظفين مخصصين للخدمة الشخصية، لكن هؤلاء الموظفين غير متاحين لتقديم أي مساعدة تقنية أو شخصية عند الحاجة.

أما في السيناريو الثاني ("الزام على استخدام أجهزة الخدمة الذاتية بغياب الخدمة الكاملة")

تخيل المشاركون أن الشركة ألغت تمامًا الخدمة الشخصية، فتصبح أجهزة الخدمة الذاتية الخيار الوحيد، حتى عند تعطل الجهاز أو الحاجة إلى الدعم، فلا يوجد أي موظف متاح في الموقع لتقديم المساعدة لهم ولا توجد إمكانية الاتصال بمكتب الخدمة.

وتم توزيع المشاركين عشوائيًا على المجموعتين وفقًا لتصميم (Between- Subject Design)، حيث تعرّضت كل مجموعة لسيناريو واحد فقط.

### السيناريو الأول:

تخيل أنك وصلت إلى شركة الاتصالات لتسديد فاتورة موبايل أو تحويل رصيد كاش، عند دخولك، يوجهك موظف الاستقبال مباشرة إلى جهاز الخدمة الذاتية للحصول على الخدمة على الرغم من وجود موظفين يقدمون الخدمة الشخصية الكاملة ضمن مكاتب الشركة، ورغم أن هناك موظفين في الموقع، فإنهم غير متاحين لتقديم أي مساعدة تقنية أو شخصية إذا واجهت مشكلة أثناء استخدام جهاز الخدمة الذاتية.

### السيناريو الثاني:

تخيل أنك ذهبت إلى شركة الاتصالات لتسديد فاتورة موبايل أو تحويل رصيد كاش، تفاجأت بأنه لا يوجد إلا جهاز الخدمة الذاتية، ولم يعد هناك مكاتب للشركة حيث يمكنك الحصول على الخدمة الكاملة عن طريق موظفي الشركة، وإذا كان جهاز الخدمة الذاتية معطلاً أو عندما تحتاج إلى بعض المساعدة في استخدام جهاز الخدمة الذاتية فلا يوجد أي موظف متاح في الموقع لتقديم المساعدة ولا توجد إمكانية الاتصال بمكتب الخدمة.

عد قراءة كل سيناريو، طُلب من المشاركين تقييم مدى سهولة فهم السيناريو و واقعيته، ثم الإجابة على مجموعة أقسام الاستبانة والتي شملت:

- القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية
  - القسم الثاني: مدى سهولة فهم السيناريو و واقعيته
  - القسم الثالث: متغيرات الدراسة
- اختبار ثبات المقاييس:

تمّ قياس الاتساق الداخلي للمقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا ( Cronbach's Alpha Coefficient)، الذي يهدف إلى تقييم مدى اتساق فقرات المقياس في قياس الخاصية المستهدفة. يُستخدم هذا المعامل غالباً في المقاييس المجمعة (كمقياس ليكرت) الذي يتكوّن من عدة عبارات تُجمع درجاتها لتمثيل قيمة كلية للخاصية. في هذه الحالة، يجب أن تتوافق جميع العبارات في اتجاهها وارتباطها مع الخاصية المقاسة، مما يعكس تجانسها في قياس البعد نفسه.

الجدول (4) قيمة ثبات كرومباخ ألفا لمقاييس الدراسة		
المتغيرات	عدد	قيمة معامل
	العبارات	كرومباخ ألفا

أثر الإلزام القسري باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية في مواقف العملاء  
دراسة ميدانية على طلاب جامعة حمص

0.757	3	الإلزام القسري
0.927	3	مواقف العملاء
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS		

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا أكبر من (0.60) وهذا يشير إلى تمتع مقاييس الدراسة بالثبات الداخلي.

### التحليل الوصفي وحجم العينة:

تم جمع استبيانات الدراسة من عينة بلغ حجمها 300 مُستجيب، وُرْعُوا بالتساوي على سيناريوهين مُختلفين (150 مُستجيباً لكل سيناريو)، شَمِلَ التحليل الوصفي للعينة توزيع المُشاركين حَسَبَ المُتغيرات الديموغرافية الرئيسية وفق الآتي:

#### 1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	176	58,7 %
أنثى	124	41,3 %
المجموع	300	100 %
الجدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس		
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS		

يبين الجدول السابق أن عدد الذكور (176) ونسبتهم 58,7 %، وعدد الإناث (124) ونسبتهم 41,3 %.

#### 2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئات العمرية:

تم تقسيم فئات أعمار أفراد العينة إلى ثلاث فئات وهي كالتالي:  
الفئة الأولى: من 18 وحتى 22 سنة.

الفئة الثانية: أكثر من 22 وحتى 27 سنة.

الفئة الثالثة: أكثر من 27 وحتى 32 سنة.

العمر	التكرارات	النسب المئوية
الفئة الأولى	241	80.3 %
الفئة الثانية	51	17 %
الفئة الثالثة	8	2.7 %
المجموع	300	100 %
الجدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئات العمرية		
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS		

يبين الجدول السابق أن عدد أفراد الفئة الأولى (241) ونسبتهم 80.3%، وعدد أفراد الفئة الثانية (51) ونسبتهم (17) %، وعدد أفراد الفئة الثالثة (8) ونسبتهم 2.7%.

#### - اختبار One Sample T-Test:

أجرى الباحث اختبار T-Test للعينة الواحدة (One Sample T-Test) لتحليل اتجاه استجابات أفراد العينة، وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير، ومقارنتها بالمتوسط النظري المفترض (3) الذي يمثل النقطة المحايدة في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة. هدفت الاختبارات إلى تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات الفعلية لهذه المتغيرات والقيمة المحايدة (3)، مما يسهم في فهم اتجاه آراء العينة تجاه العبارات المطروحة.

#### - اختبار One Sample T-Test لتقييم واقعية وسهولة فهم السيناريوهات:

أثر الإلزام القسري باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية في مواقف العملاء  
دراسة ميدانية على طلاب جامعة حمص

المعيار	السيناريو (1)	السيناريو (2)
المتوسط الحسابي	4.17	4.10
الانحراف المعياري	0.58	0.52
مستوى الدلالة	0.00	0.00
الجدول (8) اختبار One Sample T-Test لتقييم واقعية وسهولة فهم السيناريوهات		
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS		

يؤكد اختبار  $t$  للعينات الواحدة في الجدول السابق أن قيمة  $\text{sig}$  أصغر من 0.05، مما يؤكد وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات العينة حول واقعية السيناريوهات والقيمة الاختبارية (3) لكلا السيناريوهين.

يبيّن الجدول أن المتوسط الحسابي لواقعية السيناريو الأول بلغ 4.17، وهو أعلى من القيمة الاختبارية (3)، مما يشير إلى ميل المستجيبين لاعتبار سيناريو الإلزام على استخدام أجهزة الخدمة الذاتية رغم توفر الخدمة الكاملة أنه كان واقعياً ومفهوماً، مع تجانس نسبي في الآراء. تؤكد هذه النتائج أن تصميم السيناريو كان واضحاً ومقبولاً لدى العينة.

كما يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي لواقعية السيناريو الثاني بلغ 4.10، وهو أعلى من القيمة الاختبارية (3)، مما يشير إلى ميل المستجيبين لاعتبار سيناريو الإلزام على استخدام أجهزة الخدمة الذاتية عند غياب الخدمة الكاملة أنه كان واقعياً ومفهوماً، مع تجانس نسبي في الآراء. تؤكد هذه النتائج أن تصميم السيناريو الثاني كان واضحاً ومقبولاً لدى العينة.

- اختبار One Sample T-Test لمتغير الإلزام القسري:

المتغير	السيناريو (1)	السيناريو (2)
المتوسط الحسابي	4.09	3.78
الانحراف المعياري	0.69	0.61
مستوى الدلالة	0.00	0.00
الجدول (9) اختبار One Sample T-Test لمتغير الإلزام القسري		
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS		

يؤكد اختبار t للعينة الواحدة في الجدول السابق أن قيمة sig أصغر من 0.05، مما يؤكد وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسط إجابات العينة حول الإلزام القسري والقيمة الاختبارية (3) لكلا السيناريوهين.

يبيّن الجدول أن المتوسط الحسابي لمتغير الإلزام القسري في السيناريو الأول بلغ 4.09، وهو أعلى من القيمة الاختبارية (3)، مما يشير إلى إدراك المستجيبين أنهم مجبرون على استخدام أجهزة الخدمة الذاتية بالرغم توفر الخدمة الكاملة.

كما يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي لمتغير الإلزام القسري في السيناريو الثاني بلغ 3.78، وهو أعلى أيضاً من القيمة الاختبارية (3)، مما يؤكد إدراك المستجيبين للإلزام على استخدام الخدمة الذاتية بغياب الخدمة الكاملة.

- اختبار One Sample T-Test لمتغير مواقف العملاء:

المتغير	السيناريو (1)	السيناريو (2)
المتوسط الحسابي	2.15	2.70
الانحراف المعياري	1.20	0.90

أثر الإلزام القسري باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية في مواقف العملاء  
دراسة ميدانية على طلاب جامعة حمص

0.00	0.00	مستوى الدلالة
الجدول (10) اختبار One Sample T-Test لمتغير مواقف العملاء		
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS		

يؤكد اختبار  $t$  للعينة الواحدة في الجدول السابق أن قيمة  $\text{sig}$  أصغر من 0.05، وبالتالي يوجد فرق معنوي بين متوسط إجابات أفراد العينة ذات الصلة بمواقفهم تجاه مقدم الخدمة والقيمة الاختبارية (3) لكلا السيناريوهين.

يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي لمتغير مواقف العملاء في السيناريو الأول يبلغ 2.15، وهو أصغر من القيمة الاختبارية (3)، مما يشير إلى أن المستجيبين كانت مواقفهم سلبية تجاه مقدم الخدمة بعد إلزامهم على استخدام أجهزة الخدمة الذاتية في سيناريو إلزام العميل على استخدام الخدمة الذاتية بالرغم من توفر الخدمة الكاملة أيضاً يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي لمتغير مواقف العملاء في السيناريو الثاني يبلغ 2.70، وهو أصغر من القيمة الاختبارية (3)، مما يشير إلى أن المستجيبين كانت مواقفهم سلبية تجاه مقدم الخدمة بعد إلزامهم على استخدام أجهزة الخدمة الذاتية في سيناريو إلزام العميل على استخدام الخدمة الذاتية بغياب الخدمة الكاملة.

#### اختبار الفرضيات:

##### H1 الفرضية الأولى:

يؤثر الإلزام القسري الذي يفرضه مقدم الخدمة باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية في وضع الخدمة الكاملة سلباً في مواقف العملاء تجاه مقدم الخدمة.

لاختبار الفرضية، أُستخدِم تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير الإلزام القسري (المتغير المستقل) في وضع الخدمة الذاتية الإلزامي بوجود موظفين لتقديم خدمة شخصية في كل سيناريو على حدة في مواقف العملاء (المتغير التابع).



تُظهر نتائج اختبار ANOVA في الجدول أدناه أنَّ قيمة Sig أصغر من 0.05، مما يؤكد وجود دلالة إحصائية تسمح باستخدام نموذج الانحدار لتفسير التغيرات في المتغير التابع (مواقف العملاء) اعتمادًا على المتغير المستقل (الإلزام القسري) في السيناريو الأول.

الجدول (11) اختبار ANOVA تحليل الانحدار الخطي البسيط للإلزام القسري ومواقف العملاء في السيناريو الأول						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.006	1	38.006	32.140	.000 <sup>c</sup>
	Residual	175.013	148	1.183		
	Total	213.019	149			
a. Scenario Type = Self-Service with Staff Present						
b. Dependent Variable: Attitude						
c. Predictors: (Constant), Forced SST						
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS						

يُظهر الجدول رقم (12) Model Summary أنَّ قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.178، حيث تُشير هذه النتيجة إلى أنَّ 17.8% من التغيرات في مواقف العملاء تتم تفسيرها من خلال الإلزام القسري على استخدام أجهزة الخدمة الذاتية مع وجود موظفين يقدمون خدمة شخصية، في حين يعود الباقي (82.2%) إلى عوامل أخرى خارج نموذج البحث.

الجدول (12) Model Summary - الإلزام القسري ومواقف العملاء في السيناريو الأول				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.422 <sup>b</sup>	.178	.173	1.08744
a. Scenario Type = Self-Service with Staff Present				

أثر الإلزام القسري باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية في مواقف العملاء  
دراسة ميدانية على طلاب جامعة حمص

b. Predictors: (Constant), Forced SST
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج جداول معاملات الانحدار أنَّ قيمة Sig المُقابلَة لمتغير الإلزام القسري أصغر من 0.05، مما يُشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإلزام القسري على استخدام أجهزة الخدمة الذاتية (رغم توفر الخدمة الكاملة) في مواقف العملاء. وتُشير القيمة السالبة للمعامل ( $B = -0.724$ ) إلى أنَّ العلاقة بين المتغيرين عكسية، حيث إنَّ كلَّ زيادة بمقدار وحدة واحدة في الإلزام القسري تؤدي إلى انخفاض في مواقف العملاء بمقدار 0.724 وحدة.

وفقاً لذلك، تُكتب معادلة الانحدار بالشكل التالي:

مواقف العملاء تجاه مُقدِّم الخدمة =  $5.116 - 0.724$  (الإلزام القسري).

الجدول (13) معاملات الانحدار - الإلزام القسري ومواقف العملاء في السيناريو الأول						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standard ized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.116	.530		9.644	.000
	Forced SST	-.724	.128	-.422	-5.669	.000
a. Scenario Type = Self-Service with Staff Present						
b. Dependent Variable: Attitude						
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS						

بناءً على النتائج السابقة، تُعدُّ الفرضية الأولى H1 محققة.

## H2 الفرضية الثانية:

يؤثر الإلزام القسري الذي يفرضه مُقدّم الخدمة باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية في وضع الخدمة الذاتية فقط سلباً في مواقف العملاء تجاه مُقدّم الخدمة. لاختبار الفرضية، أُستخدِم تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير الإلزام القسري (المتغير المستقل) في وضع الخدمة الذاتية فقط في كل سيناريو على حدة في مواقف العملاء (المتغير التابع).

تُظهر نتائج اختبار ANOVA في الجدول أدناه أنّ قيمة Sig أصغر من 0.05، مما يؤكد وجود دلالة إحصائية تسمح باستخدام نموذج الانحدار لتفسير التغيرات في المتغير التابع (مواقف العملاء) اعتماداً على المتغير المُستقل (الإلزام القسري) في السيناريو الثاني.

الجدول (14) اختبار ANOVA تحليل الانحدار الخطي البسيط للإلزام القسري ومواقف العملاء في السيناريو الثاني						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.920	1	7.920	10.301	.002 <sup>c</sup>
	Residual	113.802	148	.769		
	Total	121.722	149			
a. Scenario Type = Self-Service Only						
b. Dependent Variable: Attitude						
c. Predictors: (Constant), Forced SST						
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS						

يُظهر الجدول رقم (15) Model Summary أنّ قيمة مُعامل التّحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.065، حيث تُشير هذه النتيجة إلى أنّ 6.5% من التّغيرات في مواقف العملاء يُمكن

أثر الإلزام القسري باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية في مواقف العملاء  
دراسة ميدانية على طلاب جامعة حمص

تفسيرها من خلال الإلزام القسري على استخدام أجهزة الخدمة الذاتية عند غياب الخدمة الكاملة، في حين يعود 93.5% من التغيرات إلى عوامل أخرى خارج نموذج البحث.

الجدول (15) Model Summary - الإلزام القسري ومواقف العملاء في السيناريو الثاني				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.255 <sup>b</sup>	.065	.059	.87689
a. Scenario Type = Self-Service Only				
b. Predictors: (Constant), Forced SST				
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS				

تُظهر نتائج جدول معاملات الانحدار أن قيمة Sig المقابلة لمُتغير الإلزام القسري أصغر من 0.05، مما يؤكد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإلزام القسري على استخدام أجهزة الخدمة الذاتية (بغياي الخدمة الكاملة) في مواقف العملاء.

وتشير القيمة السالبة للمعامل ( $B = -0.374$ ) إلى أن العلاقة بين المتغيرين عكسية، حيث إن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في الإلزام القسري تؤدي إلى انخفاض في مواقف العملاء بمقدار 0.374 وحدة.

وفقاً لذلك، تكتب معادلة الانحدار بالشكل التالي:

مواقف العملاء تجاه مُقدّم الخدمة =  $4.118 - 0.374$  (الإلزام القسري).

الجدول (16) معاملات الانحدار - الإلزام القسري ومواقف العملاء في السيناريو الثاني					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	4.118	.447		9.202
	Forced SST	-.374	.117	-.255	3.209

a. Scenario Type = Self-Service Only
b. Dependent Variable: Attitude
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بناءً على النتائج السابقة، تُعدُّ الفرضية الثانية H2 محققة.

### H3 الفرضية الثالثة:

تختلفُ مواقفُ العملاء تجاه مُقدِّم الخدمة، تبعاً لوضع الخدمة (خدمة كاملة مقابل خدمة ذاتية فقط)، عندَ فرضِ مُقدِّم الخدمة الإلزام القسريّ باستخدام تقنيّات الخدمة الذاتية. لاختبار هذه الفرضية، تمَّ استخدام اختبار اختلاف متوسطي عيّنين للتأكد من وجود فروق معنوية بين سيناريوهات أوضاع الخدمة.

الجدول (17) Independent Samples Test – اختبار اختلاف متوسطي									
مواقف العملاء وفقاً لأوضاع الخدمة									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference
						One - Side	Two - Side		
						p	p		
Attitude	Equal variances assumed	16.193	.000	-4.485	298	.000	.000	-.54889	.12238
	Equal variances not assumed			-4.485	277.368	.000	.000	-.54889	.12238

أثر الإلزام القسري باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية في مواقف العملاء  
دراسة ميدانية على طلاب جامعة حمص

	not assumed								
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS									

يُظهر الجدول أعلاه أنَّ قيمة Sig في ( Levene's Test for Equality of Variances ) اختبار ليفين لتجانس التباين أصغر من 0.05، مما يُشير إلى عدم تجانس التباين.

ويبدو من سطر عدم تباين التجانس Equal variances not assumed بأن قيمة sig لاختبار t-test for Equality of Means أصغر من 0.05، مما يؤكد وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطي مواقف العملاء باختلاف أوضاع الخدمة الإلزامية لاستخدام تقنيات الخدمة الذاتية.

وبناءً على ذلك، يختلف متوسطُ مواقفِ العملاء في السيناريو الأول (وضعُ الإلزام القسريّ على استخدام أجهزة الخدمة الذاتية مع وجود الخدمة الكاملة) عن متوسطِ مواقفهم في السيناريو الثاني (وضعُ الإلزام القسريّ على استخدام الأجهزة بغياب الخدمة الكاملة)، وذلك وفقاً للفروق المعنوية التي أكّدها نتائج التحليل الإحصائي.

يُظهر الجدول أدناه أنَّ متوسطَ مواقفِ العملاء تجاه مُقدّم الخدمة في السيناريو الأول (وضعُ الإلزام القسريّ على استخدام أجهزة الخدمة الذاتية مع توفر الخدمة الكاملة) بلغ 2.15، وهو أقلُّ من متوسطِ المواقف في السيناريو الثاني (وضعُ الإلزام القسريّ مع غياب الخدمة الكاملة) الذي بلغ 2.70.

اختلاف متوسطي مواقف العملاء وفقاً لأوضاع الخدمة الجدول (18) Group Statistics					
	Scenario Type	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Attitude	Self-Service with Staff Present	150	2.1511	1.19568	.09763
	Self-Service Only	150	2.7000	.90384	.07380
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS					

وبناءً عليه تكون الفرضية الثالثة H3 محققة.

### مناقشة نتائج البحث:

قدّمت هذه الدراسة مجموعة من النتائج الهامة التي اتفقت في بعضها مع نتائج الدراسات السابقة.

فقد توصلنا إلى أن الإلزام القسري يؤثر سلباً في مواقف العملاء سواء في وضع الخدمة الكاملة أو في وضع الخدمة الذاتية فقط، وأن مخاطر الأداء المُدرّكة فسرت جزءاً كبيراً من هذه العلاقة؛ إذ عزّز الإلزام القسري إدراك العملاء لمخاطر الأداء، ممّا أدّى إلى تفاقم مواقفهم السلبية.

أظهرت النتائج أن فرض الإلزام القسري على استخدام تقنيات الخدمة الذاتية رغم توفر الخدمة الشخصية أثر سلباً في مواقف العملاء. وفقاً للتفسير النفسي، فإن تقييد الخيارات يُولّد شعوراً لدى العملاء بفقدان السيطرة، حتى مع وجود بديل بشري، هذه النتيجة تدعم دراسات سابقة مثل (White et al. 2012) التي أشارت إلى أن تقييد الخيارات يُعزّز

إحساس العملاء بعدم العدالة، وأيضاً إلى (Sittenthaler et al., 2016) التي ربطت بين تقييد الحرية في الاختيار وزيادة الضغوط النفسية، مما يُفسّر تحوّل هذه العواطف إلى مواقف سلبية تجاه مقدّم الخدمة.

أظهرت النتائج أيضاً أنّ وضع الإلزام القسري على استخدام تقنيات الخدمة الذاتية يغيّب الخدمة الكاملة أنّز سلباً في مواقف العملاء. تُدعم هذه النتيجة دراسات سابقة مثل دراسة (Cao et al., 2022)، التي أشارت إلى أنّ إلزام العملاء باستخدام التقنيات الذاتية دون خيارات بديلة يُعزّز شعورهم بفقدان السيطرة، مما يؤدي إلى تشكّل مواقف سلبية تجاه مقدّم الخدمة.

كان تأثير الإلزام القسري في مواقف العملاء أكثر وضوحاً السيناريو الأول في (مع وجود الخدمة الشخصية)، حيث يتوقّع العميل وجود خيار بشري متاح، لكنّه يُفاجأ بحرمانه منه. يُفسّر هذا التأثير السلبي المتزايد بشعور العملاء بعدم العدالة في تقييد الخيارات، حيث يرون أنّ السياسة الإلزامية حرمتهم من حقّهم في الاختيار بين خدمتين متاحتين. بينما في السيناريو الثاني (مع غياب الخدمة الكاملة) في هذا السياق، يَعتقدُ العميل أنّ الخدمة البشريّة غير موجودة أصلاً، مما يقلّل من توقّعاته بخيارات أخرى، فيبدأ بالتكيّف مع الواقع الجديد. لذلك، كان التأثير السلبي أخفّ وطأة مقارنةً بالسيناريو الأول، رغم استمرار وجوده.

### المقترحات والتوصيات:

بناءً على ما سبق من نتائج ومناقشة، نقدم فيما يلي مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات الموجهة لمقدمي الخدمة للقطاعات الخدمية:

- يُنصح بأن لا تلجأ المؤسسات الخدمية إلى فرض استخدام تقنيات الخدمة الذاتية على العملاء بشكل مفاجئ أو كلي، من الأفضل اتباع منهج تدريجي يبدأ بتشجيع الاستخدام التطوعي ومحاولة توفير حوافز لهم مع الإبقاء على قنوات الخدمة التقليدية خلال مرحلة انتقالية، كما ينبغي توفير دعم بشري متاح مثل موظفين للمساعدة في أكشاك الخدمة



الذاتية أو دعم عبر الهاتف أو تقديم خدمة شخصية بشكل جوال حتى عند اعتماد الخدمة الذاتية، وذلك لمنح العملاء شعورًا بالأمان ووجود مخرج في حال واجهوا أي صعوبات.

- يُفضل ألا يُترك العملاء ليشعروا أنهم مجبرون دون سبب مقنع على استخدام تقنيات الخدمة الذاتية، من المهم أن يتواصل مقدمي الخدمات مع عملائهم لتوضيح أسباب التحول إلى الخدمة الذاتية مثل تحسين السرعة، توفر الخدمة على مدار الساعة، خفض التكاليف مما قد يعني أسعارًا أفضل للعملاء. كما ينبغي إبراز المزايا التي سيحصل عليها العميل من التقنية كسهولة الاستخدام، وتوفير الوقت، والتحكم الأفضل بالخدمة. هذه الشفافية والإقناع سيجعلان العملاء أكثر استعدادًا لقبول الإلزام على أنه تطوير إيجابي وليس مجرد حرمان من حق أو خدمة معتادة.

- ينبغي لمقدمي الخدمة الذاتية رفع جودة أداء تقنيات الخدمة الذاتية وسهولة استخدامها بشكل مستمر. وذلك من أجل ضمان استقرار الأنظمة التقنية وتجنب الأعطال، وتبسيط واجهات المستخدم وتعليمات الخدمة، وضمان سرعة الاستجابة. حيث أن تجربة العملاء الإيجابية ستعزز تقبل العملاء وتخفيض إدراكهم للمخاطر، مما يحول الإلزام إلى فرصة لتعزيز رضا العميل بدلًا من إضعافه.

- بعض شرائح العملاء ستكون أكثر مقاومة للتقنية المفروضة مثل كبار السن، أو ذوو الاحتياجات الخاصة، أو من يفضلون التفاعل الإنساني بشكل كبير. لذا من المهم توفير بدائل لهؤلاء الفئات حتى لا يشعروا بالتهميش.

- قياس رضا العملاء والتغذية الراجعة باستمرار بعد تطبيق أي سياسة تُلزم العملاء بتبني تقنية جديدة، حيث من الضروري متابعة تأثيرها عبر استبيانات رضا العملاء والشكاوى، هذه التغذية الراجعة تمكن من التدخل السريع بإجراءات تصحيحية مثل القيام بتحسينات تقنية أو تدريب إضافي أو تعديل في السياسة قبل تفاقم الآثار السلبية.

المصادر والمراجع:

المراجع الأجنبية:

- Adams, J. Stacy. (1965). [Advances in Experimental Social Psychology] Volume 2 || Inequity In Social Exchange., 267–299.
- Averill, J. R. (1973). Personal control over aversive stimuli and its relationship to stress. Psychological Bulletin, 80(4), 286–303.
- Barone, A.M., Stagno, E. and Donato, C. (2024), "Call it robot: anthropomorphic framing and failure of self-service technologies", Journal of Services Marketing, Vol. 38 No. 3, pp. 272–287.
- Brehm, S. S., & Brehm, J. W. (2013). Psychological reactance: A theory of freedom and control. Academic Press.
- Bitner, M.J., Ostrom, A.L. and Meuter, M.L. (2002), "Implementing successful self-service technologies", Academy of Management Executive, Vol. 16 No. 4, pp. 96–108.
- Blut, M., Wang, C. and Schoefer, K. (2016), "Factors influencing the acceptance of self-service technologies: a meta-analysis", Journal of Service Research, Vol. 19 No. 4, pp. 396–416.
- Brehm, J.W. (1966), A Theory of Psychological Reactance, Oxford, England, Academic Press.

- Bulmer, S., Elms, J., & Moore, S. (2018). Exploring the adoption of self-service checkouts and the associated social obligations of shopping practices. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 42, 107–116.
- Cao, Z., Xiao, Q., Zhuang, W. and Wang, L. (2022), "An empirical analysis of self-service technologies: mediating role of customer powerlessness", *Journal of Services Marketing*, Vol. 36 No. 2, pp. 129–142.
- Dabholkar, P. A. (1996). Consumer Evaluations of New Technology-Based Self-Service Options: An Investigation of Alternative Models of Service Quality. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 29–51.
- Day, Ellen and Marla R. Stafford (1997), "Age-Related Cues in Retail Services Advertising: Their Effects on Younger Consumers," *Journal of Retailing*, 73 (2), 211–233.
- Dillard, J.P. & Shen,L (2005) On the Nature of Reactance and its Role in Persuasive Health Communication, *Communication Monographs*, 72:2, 144–168.
- Fan, A., Wu, L.L. and Mattila, A.S. (2016), "Does anthropomorphism influence customers' switching intentions in the self-service technology failure", *Journal of Services Marketing*, Vol. 30 No. 7, pp. 713–723.
- Feng, W., Tu, R., Lu, T., & Zhou, Z. (2018). Understanding forced adoption of self-service technology: the impacts of

users' psychological reactance. Behaviour & Information Technology, 38(8), 820–832.

- Fitzsimons, G. J., & Lehmann, D. R. (2004). Reactance to Recommendations: When Unsolicited Advice Yields Contrary Responses. Marketing Science, 23(1), 82–94.
- Hui, M. K., & Toffoli, R. (2002). Perceived control and consumer attribution for the service encounter. Journal of Applied Social Psychology, 32(9), 1825–1844.
- Kincaid, C. S., & Baloglu, S. (2007, October). An empirical investigation of attitude toward self-service technology (SST) in quick service restaurants. In Unpublished conference paper.
- Kocher, S. and Paluch, S. (2019), “‘My bad’: investigating service failure effects in self-service and full-service settings”, Journal of Services Marketing, Vol. 33 No. 2, pp. 181–191.
- Lin, J.-S.C. and Hsieh, P.-L. (2011), “Assessing the self-service technology encounters: development and validation of SSTQUAL scale”, Journal of Retailing, Vol. 87 No. 2, pp.194–206.
- Liu, S. (2012), “The impact of forced use on customer adoption of self-service technologies”, Computers in Human-Behavior, Vol. 28 No. 4, pp. 1194–1201.
- Meuter, M.L., Ostrom, A.L., Roundtree, R.I. and Bitner, M.J. (2000), “Self-service technologies: understanding customer

- satisfaction with technology-based service encounters”, Journal of Marketing, Vol. 64No. 3, pp. 50–64.
- Pantano, E., & Viassone, M. (2015). Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers. Journal of Retailing and Consumer Services, 25, 106–114.
  - Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D., & Dennis, C. (2020). Competing during a pandemic? Retailers’ ups and downs during the COVID–19 outbreak. Journal of Business research, 116, 209–213.
  - Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). ES–QUAL: A multiple–item scale for assessing electronic service quality. Journal of service research, 7(3), 213–233.
  - Popp, N., Simmons, J.M., Smith, D.K. and Tasker, R. (2021), "Understanding sport event ticket–type preference in a forced e–ticket environment", Sport, Business and Management, Vol. 11 No. 3, pp. 287–301.
  - QianTing, L., Chung, H. C., & Chung, N. (2021). A study on the factors affects the technology satisfaction on AI based self–service technology service failure in hotel. In Information and Communication Technologies in Tourism 2021: Proceedings of the ENTER 2021 eTourism Conference, January 19–22, 2021 (pp. 123–127). Springer International Publishing.

- Ram, S., & Jung, H. S. (1991). "Forced" adoption of innovations in organizations: Consequences and implications. *Journal of product innovation management*, 8(2), 117–126.
- Reinders, M.J., Dabholkar, P.A. and Frambach, R.T. (2008), "Consequences of forcing consumers to use technology-based self-service", *Journal of Service Research*, Vol. 11 No. 2, pp.107–123.
- Rosenberg, B. D., & Siegel, J. T. (2018). A 50-year review of psychological reactance theory: Do not read this article. *Motivation Science*, 4(4), 281–300.
- Sittenthaler, S., Jonas, E., & Traut-Mattausch, E. (2016). Explaining self and vicarious reactance: A process model approach. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42(4), 458–470.
- Tislar, C., Sterkenburg, J., Zhang, W., & Jeon, M. (2014). How Emotions Influence Trust in Online Transactions Using New Technology. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 58(1), 1531–1535.
- White, A., Breazeale, M., & Collier, J. E. (2012). The effects of perceived fairness on customer responses to retailer SST push policies. *Journal of Retailing*, 88(2), 250–261.
- Wunderlich, N. V., Wangenheim, F. V., & Bitner, M. J. (2013). High tech and high touch: a framework for understanding user attitudes and behaviors related to smart

- 
- interactive services. Journal of Service research, 16(1), 3–20.
- Wunderlich, N. V., Heinonen, K., Ostrom, A. L., Patricio, L., Sousa, R., Voss, C., & Lemmink, J. G. (2015). “Futurizing” smart service: implications for service researchers and managers. Journal of Services Marketing, 29(6/7), 442–447.





## جودة الخدمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

### دراسة حالة مطاعم دمشق (سبلينا وبيت ياقوت أنموذجاً)

روان فؤاد محفوض 1 ، ديماء عدنان منصور 2

1. طالبة ماجستير، قسم الإدارة الفندقية - كلية السياحة - جامعة دمشق
2. عضو هيئة تدريسية - كلية الاقتصاد الثالثة في القنيطرة - جامعة دمشق

#### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم جودة الخدمة بأبعادها المختلفة ومفهوم الميزة التنافسية، ومدى تطبيق كل من أبعاد جودة الخدمات في المطاعم محل الدراسة، ومعرفة مدى تحقيق المطاعم محل الدراسة لأبعاد الميزة التنافسية، ومن ثم قياس تأثير جودة الخدمة في المطاعم في تحقيق الميزة التنافسية، واعتمدت الباحثة في تحليل ماهية هذه العلاقة من خلال الاعتماد على التحليل الإحصائي وفق برنامج spss باستخدام استبانة مُصممة لهذا الغرض وتوزيعها على عينة مكونة من 104/ أشخاص. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات أثر موجب ودال إحصائياً لجودة الخدمات السياحية المقدمة في مطعمي سبلينا وبيت ياقوت بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية لها، ووجود علاقة ارتباط متوسطة الشدة بين جودة الخدمة كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.565، وأن المطاعم محل الدراسة ملتزمة بتطبيق معايير جودة الخدمة السياحية بشكل فعال، حيث بينت النتائج مستوى رضا عالٍ للزبائن عن جودة الخدمات المقدمة في هذه المطاعم. كما أوصت الدراسة تعزيز وسائل الاتصال مع الزبائن عبر وسائل تواصل حديثة وفعال، والاستثمار في التدريب المستمر للموظفين لتعزيز مهاراتهم في التعامل مع الزبائن والحفاظ على معايير النظافة والسلامة.

**الكلمات المفتاحية:** جودة الخدمة، الموثوقية، الاعتمادية، الأمان والسلامة، التمكين، الاستجابة، الاتصال، رضا العميل، الميزة التنافسية.

**Service Quality and Its Impact on Achieving Competitive Advantage**

## A Case Study of Damascus Restaurants (Selena and Beit Yaqout as Models)

Rawan Foad Mahfoud 1 , Dima Adnan Mansour 2

1. Master's Student, Hotel Management Department, Faculty of Tourism, Damascus University.
2. Doctor, Faculty of Economics, Third Department, Quneitra, Damascus University.

### Abstract

The study aimed to identify the concept of service quality in its various dimensions and the concept of competitive advantage, and the extent to which each of the dimensions of service quality is applied in the restaurants under study, and to know the extent to which the restaurants under study achieve the dimensions of competitive advantage, and then measure the impact of service quality in restaurants in achieving competitive advantage. The researcher relied on statistical analysis according to the SPSS program to analyze the nature of this relationship, using a questionnaire designed for this purpose and distributing it to a sample of 104 people. The study concluded that there is a positive and statistically significant relationship between the quality of tourism services provided by Selena and Beit Yaqout restaurants in their various dimensions in achieving their competitive advantage. There is a medium-strength correlation between service quality as an independent variable and competitive advantage as a dependent variable, with the correlation coefficient reaching 0.565. The restaurants under study are committed to effectively implementing tourism service quality standards, with results demonstrating a high level of customer satisfaction with the quality of service provided. The study also recommended enhancing customer communication through modern and effective communication methods, and investing in ongoing employee training to enhance their customer service skills and maintain hygiene and safety standards.

**Keywords:** Service quality, reliability, dependability, safety and security, empowerment, responsiveness, communication, customer satisfaction, competitive advantage.

في ظل التطور الكبير الذي يشهده قطاع المطاعم والخدمات الغذائية، تسعى المطاعم الناجحة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين جودة الخدمة، عبر اتباع آليات متنوعة وتبني معايير خدمة عالية، أو تطبيق استراتيجيات معينة، تسعى من خلالها إلى الوصول لخدمة استثنائية تكون أكثر قدرة على جذب العملاء وزيادة حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها، لذا تعد جودة الخدمة في المطاعم ركيزة أساسية لتحقيق التميز التنافسي، وبناء سمعة طيبة لتعزيز ولاء الزبائن وضمان مكانتها كخيار مفضل في السوق.

وفي إطار تزايد عدد المؤسسات الخدمية وتنامي حدة المنافسة بينها، قامت وزارة السياحة السورية بوضع مجموعة من المتطلبات الخاصة بتحقيق الجودة ضمن منشآت الإطعام والتي ساهمت في رفع سوية الخدمات في المطاعم، وانطلاقاً من هنا فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات جودة الخدمة، وأبعادها المختلفة، وكيفية تأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية في المطاعم محل الدراسة، من خلال التطرق لهذه المفاهيم بشكل نظري أولاً، ومن ثم الدراسة العملية على مطعمي (سيلينا وبيت ياقوت) في مدينة دمشق.

## 2. مشكلة البحث وأهميته والجديد فيه:

مع تزايد دور السياحة في الاقتصاد العالمي والمنافسة المتزايدة في سوق السياحة العالمي، وأهمية تطوير منتجات سياحية عالية الجودة، وعلى الرغم من أن وزارة السياحة سعت لوضع مجموعة من متطلبات الجودة بهدف إرشاد منشآت الإطعام لمعرفة ما هي ميزتها التنافسية، وما هي القدرات التي تحتاجها للنمو والاستمرار، إلا أن أبعاد جودة الخدمة المتمثلة بالموثوقية، والاعتمادية، والأمان والسلامة، والتمكين، والاستجابة، والاتصال، ورضا العميل، تختلف من حيث تطبيقها من قبل المطاعم، كما يختلف تأثير كل منها على الميزة التنافسية، وانطلاقاً من هنا فإن الفجوة البحثية ستتركز بشكل أساسي على مدى تطبيق المطاعم محل الدراسة لمتطلبات جودة الخدمة، وتجلي انعكاسها على تحقيق الميزة التنافسية.

وتكمن الأهمية النظرية للبحث في حيوية الموضوع، حيث يتسم موضوع واقع جودة خدمات المطاعم الذي سيتناوله هذا البحث بالجدة والتميز على المستويين النظري والتطبيقي، فهناك ندرة بالدراسات والأبحاث التي ركزت على جودة خدمات المطاعم في سورية، كما ستسهم الدراسة بما ستقدمه من نتائج واستنتاجات بحثية جديدة في إثراء المكتبة العربية الخاصة بهذا المجال، والاستعانة به في أبحاث مستقبلية ضمن هذا الإطار.

أما الأهمية التطبيقية فتكمن في تقييم جودة الخدمات المقدمة في المطاعم السورية محل الدراسة، بمقارنة جودة الخدمات المقدمة مع متطلبات جودة الخدمات من خلال بيان مدى تطبيق المطاعم محل الدراسة لمتطلبات الجودة، وهل هنالك فرق بين المتطلبات المطبقة والمتطلبات المعتمدة سياحياً، وإبراز طبيعة العلاقة بينها وبين الميزة التنافسية، وبالتالي لفت نظر أصحاب المطاعم لهذه القضية والتركيز عليها.

### 3. أهداف البحث وأسئلته:

يسعى البحث إلى:

1. التعرف على ماهية جودة الخدمة ومتطلباتها وأبعادها، ومفهوم الميزة التنافسية.
  2. التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة في المطاعم السورية، والتعرف على مدى تطبيق كل متطلب من متطلبات جودة الخدمات فيها.
  3. قياس أثر جودة الخدمة بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية في المطاعم محل الدراسة.
  4. تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في رفع سوية المطاعم وتحسين جودة الخدمات فيها.
- ولبلوغ أهداف الدراسة يجب الاجابة عن تساؤلات الدراسة المتمثلة بالتساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر جودة الخدمة بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية في المطاعم؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة البحثية الفرعية التالية:

1. ما مدى تطبيق المطاعم السورية لمتطلبات وأبعاد الجودة المتمثلة في (الموثوقية، والاعتمادية، والأمان والسلامة، والتمكين، والاستجابة، والاتصال، ورضا العميل)؟
  2. هل تحقق متطلبات وأبعاد الجودة المطبقة في المطاعم محل الدراسة يسهم بتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة؟
- #### 4. فرضيات البحث وحدوده:

ينطلق البحث من فرضيتين أساسيتين وهما:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** "يوجد أثر ذو علاقة احصائية بين جودة الخدمة المطبقة في المطاعم بأبعادها المختلفة والمتمثلة ب (الموثوقية، والاعتمادية، والأمان والسلامة، والتمكين، والاستجابة، والاتصال، ورضا العميل)، وبين الميزة التنافسية في كل من مطعمي سيلينا وبيت ياقوت".

**الفرضية الرئيسية الثانية:** "يوجد فروقات دالة إحصائية بين إجابات المستجوبين حول متغيرات البحث تبعاً للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة ب (العمر، الجنس، المؤهل العلمي).

أما حدود الدراسة هي كالتالي:

1. حدود مكانية: مطاعم من سوية ثلاثة نجوم في مدينة دمشق والكائنة في دمشق القديمة (باب توما - القيصرية) ومدينة دمشق (أبو رمانة - شارع ميسلون / صالحيه).
2. حدود زمانية: ستمتد دراسة البحث من سنة 2022 إلى سنة 2025.

## 5. مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

**المطعم (restaurant):** "المكان الذي تقدم فيه وجبات غذائية متعددة مراحل الإعداد والمكونات لتناولها داخل صالات الطعام أو خارجها" [1، 2015، 9].

**الجودة (Quality):** هي "القدرة على تحقيق رغبات الزبون بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له" [2، 2022، 19].

**الخدمة (service):** هي "تصرف أو مجموعة من التصرفات التي تتم في زمن محدود ومكان معين من خلال وسائل مادية وبشرية لمنفعة معينة أو مجموعة من الأفراد بالاعتماد على إجراءات وسلوكيات مؤسسة." [2، 2022، 20].

**جودة الخدمة (Quality of service):** هي "الجودة المقدمة سواء كانت متوقعة أو مدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضى المستهلك أو عدم رضاه." [3، 2024، 25]

**الميزة التنافسية (Competitive advantage):** "استراتيجية تقوم على تطوير نموذج أعمال المنظمة من خلال استغلالها لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لنشاطاتهم." [4، 2024، 1056]

## 6. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### الدراسات السابقة:

دراسة (العامود، 2020)، بعنوان: "تقييم جودة الخدمات الفندقية في المنشآت السياحية السورية - دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في مدينة دمشق". [5]

سعت الدراسة إلى مناقشة مشكلة الدراسة والمتمثلة في كيفية تقييم العملاء لجودة الخدمات المقدمة لهم من طرف الفنادق في دمشق، وما المؤشرات التي يعتمدونها في تقييمهم لجودة هذه الخدمة، وهل هناك اختلاف في درجة تأثير كل بعد من ابعاد الجودة في مستوى جودة الخدمة، وبالتالي رضا العملاء، وهل هناك ارتباط بين جودة الخدمة المدركة، ورضا العملاء بالفنادق المبحوثة، وتمثل مجتمع البحث في فنادق الخمس نجوم في دمشق (شيراتون - فورسيزنز - داما روز - الشام)، وكانت عينة البحث عينة عشوائية بسيطة من زبائن الفنادق محل الدراسة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة بين مستوى الجودة وتوافر ابعاد جودة الخدمة، بحيث أثر بعد الأمان بصورة إيجابية بينما أثر بعد التعاطف والاستجابة بصورة سلبية على مستوى الخدمة.

دراسة (علي، 2016) بعنوان: دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المنشآت الفندقية - دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في سورية". [6]

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة بأبعادها في الميزة التنافسية للفنادق، وتمثل مجتمع البحث في فنادق الخمس نجوم في سورية، وكانت عينة البحث عينة عشوائية بسيطة من زبائن الفنادق محل الدراسة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وركز البحث على الزبون الخارجي والداخلي، وتحسين التجهيزات والمعدات المستمر، وتفعيل المكافآت والحوافز، وتأهيل وتدريب العاملين، إضافة إلى التعاون بين مختلف مستويات الإدارة على الميزة التنافسية وكشف المخاطر التي تتحملها في حال إهمال موضوع الجودة والمزايا التي تحققها المنشأة من خلال اهتمامها بهذا الموضوع.

دراسة (Tuncer et al, 2021) بعنوان:

**"Service quality, perceived value and customer satisfaction on behavioral intention in restaurants: An integrated structural model". [7]**

"جودة الخدمة والقيمة المتصورة ورضا العملاء عن النية السلوكية في المطاعم: نموذج هيكلي متكامل"

سعت الدراسة إلى تحديد آثار جودة الخدمة والقيمة المتصورة ورضا العملاء على النية السلوكية، وقدمت الدراسة نموذجاً هيكلياً متكاملًا جديدًا يجمع بين أبعاد جودة الخدمة (جودة الطعام، وراحة المنشأة، والنظافة، وحسن التوقيت، والجمالية وجودة خدمة الموظفين)، وعلاقتها مع القيمة المتصورة ورضا العملاء عن النية السلوكية، وجمعت البيانات عن طريق توزيع استبيان على 309/ من كبار العملاء الذين تلقوا الخدمة من عشرة مطاعم فاخرة في تركيا (مدينة قونية)، وأظهرت النتائج أن جودة الخدمة لها تأثير إيجابي على رضا العملاء، في حين أن رضا العملاء والقيمة المتصورة لهما آثار إيجابية على نوايا العملاء السلوكية، بالإضافة إلى ذلك، فإن الأبعاد الأخرى بخلاف الجماليات لها دور إيجابي في إرضاء العملاء، وبالوقت ذاته فإن جودة الخدمة والراحة وحسن التوقيت لهم تأثير إيجابي على القيمة المتصورة.

دراسة (Gabrow, 2021) بعنوان:

**"Evaluation of customer satisfaction and service quality using SERVQUAL model: the case of fast-food restaurants in Iraq". [8]**

"تقييم رضا العملاء وجودة الخدمة باستخدام نموذج جودة الخدمة: حالة مطاعم الوجبات السريعة في العراق"

هدفت الدراسة إلى قياس أبعاد جودة الخدمة المقدمة في المطاعم، واعتمدت الدراسة طريقة استبيان يغطي عينة من 200/ زبون لخمس مطاعم للوجبات السريعة في العراق، تم فيه تقييم الأداء وولاء المستهلك باستخدام نموذج SERVQUAL. وأشارت النتائج إلى أن أبعاد جودة مطاعم العينة يمكن ترتيبها بترتيب تصاعدي من ملموسة،

الموثوقية، الاستجابة، اليقين (الضمان)، التعاطف. كما اشارت النتائج إلى أن جودة الخدمة لمطاعم الوجبات السريعة المحلية معقولة نسبياً ولكنها أقل من تلك الموجودة في مطاعم الوجبات السريعة العالمية.

### بالتعقيب على الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في تدعيم الإطار النظري للبحث، على اعتبار أن بعضها يتفق مع الدراسة الحالية في نفس المتغير والمتمثل في جودة الخدمة في المجال السياحي لكن تختلف معها في ميدان الدراسة ألا وهو المطاعم، كما أن هذه الدراسات ركزت على تأثير جودة الخدمة في رضا العميل فيما تختلف دراستنا بدراسة تأثير جودة الخدمات في الميزة التنافسية.

أما بالنسبة للدراسات الأجنبية فنلاحظ تركيزها على مجال المطاعم، واتفقت هذه الدراسات مع دراستنا الحالية في ميدان دراسة المطاعم لكن لم يتم دراسة تأثيرها على الميزة التنافسية بل على رضا العميل، وقام (Gabrow) باستخدام نموذج الفجوة في دراسة الفرق بين /واقع جودة الخدمة والجودة المتوقعة/، وهذه ما سيتم استخدامه في دراستنا لمعرفة مدى تطبيق المطاعم محل الدراسة لمتطلبات الجودة المعتمدة سياحياً وتأثير ذلك في الميزة التنافسية لها، وأهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو التطرق لدراسة حالة مطاعم دمشق، والاعتماد على أبعاد جودة الخدمة كاملة لدراسة تأثير كل منها على الميزة التنافسية، وإظهار أيها أكثر تأثيراً على تحقيق الميزة التنافسية.

### الإطار النظري للبحث:

#### المطلب الأول: جودة الخدمة.

لم يعد مفهوم الجودة يعني إنتاج سلعة أو تقديم خدمة أفضل، وإنما أصبح من المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ للارتقاء بأي مؤسسة، واتسع ليشمل رضا الزبائن عن السلعة أو الخدمة وتحقيق جودة أداء المؤسسة ككل، وقد تزايد الاهتمام من قبل المؤسسات الخدمية بموضوع الجودة كونها أداة رئيسية تستخدم في تطوير العمل وتقييم الأداء وتحسين المنتج، وبالتالي تحقق ربح أفضل، إضافة لتزايد حجم المنافسة.

#### أولاً: مفهوم جودة الخدمة وأهميتها.

عرف (Taisie) الجودة على انها "القدرة على تطبيق مجموعة من المعايير التي من شأنها تحقيق أهداف وغايات الشركة المنشودة، وتحقيق مستوى عالي ومتميز من المخرجات الخدمية والسلعية والخبرات المعرفية" [9، 2026، 39].

وتُعرّف الخدمة على أنها "مجموعة الأنشطة الاقتصادية التي توفر الوقت والمكان والشكل والمنافع النفسية والعاطفية للعميل، وبالتالي تكون شركات الخدمة هي المؤسسات التي تؤدي دوراً هاماً لتسهيل عملية توزيع السلعة أو الخدمة". [10، 2025، 732].

كما تُعرّف جودة الخدمة بأنها "قدرة الخدمة على تلبية احتياجات الضيوف كما هو متوقع بشكل مستمر واستخدام النظام بصورة أفضل لمقابلة تلك الاحتياجات" [11، 2018، 390].

كما تُعرف بأنها "الانطباع العام للعميل عن نقاط الضعف والتفوق في خدمة الشركة أثناء عملية تلقي الخدمات" [7، 2021، 3].

بذلك نجد أن اغلب الباحثين يتفقون على أن مفهوم الجودة متمثل بتحقيق رغبات وحاجات السياح ومقارنة توقعاتهم للخدمة بما تلقوه فعلياً على أرض الواقع وهو موضوع نسبي يختلف من سائح إلى آخر، وتعد الجودة أساس تقييم الخدمات السياحية المقدمة، وتدرس الفرق بين توقعات السائحين للخدمة وبين الخدمة الفعلية المقدمة، فهي بذلك تعتمد على الضيوف أنفسهم، لذا فإن أهمية الجودة تمكن في النقاط الآتية:

- سمعة المؤسسة: تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة خدماتها.
- حماية الزبون: إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري وتعزز الثقة في خدماتها.
- تخفيض التكاليف وزيادة حصة السوق: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء لتجنب كلفة إضافية.
- ازدياد المنافسة: إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.
- تنمية رضا العملاء: إن العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء [12، 2023، 138].

ومما سبق نستنتج أن أهمية الجودة تتمثل بكونها سياسة واستراتيجية تشجيع وزيادة وعي المؤسسة بطرق تطوير الخدمات، وبالتالي زيادة ثقة الزبون بالمؤسسة لالتزامها بالمعايير العالية في انتاج الخدمات وتطويرها، كما تعمل على زيادة تطلعات الزبون للخدمات المطورة والجديدة.

ثانياً: مفهوم الخدمة السياحية.



تعرف الخدمة بأنها: "النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للزبون أو العميل، والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلع أو خدمة أخرى، أي أن إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلع مادية" [13، 2018، 7].

وعرفها (Schroeder) من خلال مفهوم مثلث الخدمة والذي يتكون من أربعة عناصر هي: [14، 2021، 33]

1. الاستراتيجية: وهي رؤية المؤسسة التي تعمل بمثابة موجه للإدارة فيما يتعلق بتنفيذ الخدمة وتقديمها إلى الزبون.
2. النظام: وهو النظام المادي والاجراءات المستخدمة لإنتاج الخدمة.
3. العاملون: وهم الموظفون المسؤولون عن إنتاج الخدمة وتقديمها إلى العميل في المنشأة الخدمية.
4. الزبون: وهو مركز المثلث ومحور العمل التسويقي في المؤسسة الخدمية حيث تنصب كل الجهود لتحقيق حاجاته وإشباعها.

أما الخدمة السياحية فتعرف بأنها "مجموعة من الأعمال والنشاطات التي توفر للسياح الراحة والتسهيلات عن شراء واستهلاك الخدمات والبضائع السياحية خلال وقت سفرهم أو إقامتهم في المرافق السياحية بعيداً عن مكان سكنهم الأصلي" [15، 2015، 249].

وبذلك يمكن القول ان معظم المنتجات هي مزيج متكامل من السلع المادية والخدمات اللامادية، وبالتالي فإن الخدمة جزء من السلعة ومكمل لها، لذلك نرى أن البائع أصبح يستخدم الخاصيتان المادية وغير المادية في ترويج وبيع منتجاته.

### ثالثاً: مستويات جودة الخدمة وابعادها.

يمكن التمييز بين خمسة مستويات لجودة الخدمة التي تقدم للعملاء هي: [16، 2024، 111].

1. الجودة المتوقعة من قبل الزبائن: والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات التي يتوقعون أن يحصلوا عليها من المؤسسة التي يتعاملون معها
2. الجودة المدركة: وهي ما تدركه إدارة المؤسسة في جودة الخدمة التي تقدمها للزبائن والتي تعتقد إنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عالٍ، وتعكس جودة الخدمة المدركة تقييماً معرفياً للجوانب غير الملموسة للخدمة، كما تشير إلى احتمالية الوجود للخدمة وتصور الفرد لأداء المنتج أو مستوى الميزات أو التوقعات. [17، 2025، 36].
3. الجودة الفنية: وهي الجودة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل العاملين والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المقدمة.
4. الجودة الفعلية: التي تؤدي بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب الخدمة بشكل جيد يرضي الزبائن أو بعبارة أخرى كيف يرفع موظفي المؤسسة من مستوى توقع الزبائن للحصول على الخدمة.
5. الخدمة المرجوة للزبائن: أي مدى الرضا والقبول الذي يمكن أن تحصل عليه المؤسسة من زبائنها عند تلقيهم تلك الخدمات [18، 2022، 8].

وتتكون جودة الخدمة من عدة أبعاد نذكرها على النحو التالي:

1. الاتصال: وتتمثل في القدرة على الإصغاء للزبون لفهم جميع حاجاته ورغباته سواء تحدث أو لم يتحدث فالصمت أيضاً يعتبر وسيلة تعبير، ويجب أن يتحلى مقدمو الخدمات بقدرتهم على الإجابة عن استفسارات العملاء وتوضيح ما هو متوفر من خدمات. [3، 2024، 33]
2. الفهم والإدراك وبعض الباحثون يسمونه الكفاءة: ويتمثل في استعداد مقدم الخدمة في إعطاء الوقت الكافي للضيف لتحدث وإبداء وجهة نظره دون الملل أو الضجر بهدف فهم حاجات الضيف الخفية. [17، 2017، 19]
3. الموثوقية: وهذه الأخيرة تتأثر بمقدم الخدمة في حد ذاته من خلال تصرفاته تعامله مع الضيف وتمكنه من مجال عمله، حيث تعتمد على قدرته في تقديم الخدمة بدقة وثقة للضيوف.
4. الاعتمادية: وتعني الاتساق في الأداء، أي قدرة المؤسسة على أداء الخدمة بدقة ومهارة من المرة الأولى. كما تعني قدرة مقدمي الخدمة على أدائها بشكل يمكن من الاعتماد عليها فضلاً عن تقديمها بدرجة عالية من الدقة وتعني أيضاً قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه بدرجة عالية من الدقة والالتقان بحيث يتحقق التوازن بين ما سيدفعه وما سيحصل عليه من خدمات. [3، 2024، 31]
5. التعاطف: يقصد به إبداء روح الصداقة والحرص على الزبون وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته.
6. المطابقة: أي تحقيق التجانس بين تطلعات العميل والخدمة المقدمة، أي تحقق الخدمة درجة الإشباع التي يتطلع إليها العميل.
7. الأمان والسلامة: يعرب عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي يتعلق بمبدي المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة، أو مقدمها أو كلاهما. [20، 2019، 38]
8. الملموسية: وهي تسلط الضوء على المرافق المادية والمعدات التي يستخدمها الموظفون وكذلك وسائل الاتصالات. [19، 2022، 21]
9. الاستجابة: وتتعلق بقدرة مقدم الخدمة على الاستعداد لتقديم الخدمة للعميل بشكل دائم وقدرته على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليها العميل.
10. الضمان: ويعني كسب الثقة والاطمئنان إلى مجهزي الخدمة وليست هنالك أخطاء وإشعار الزبون بالاطمئنان (النفسي أو المادي) ولطالما نالت سمعة المؤسسة أهمية واضحة من بين عوامل الاختبار لدى الزبون فعلى المؤسسة أن تستثمر ذلك من خلال إدانة هذه السمعة وتعزيزها عبر وسائل الترويج المختلفة لتفعيل حالة الثقة لدى الزبون اتجاه المؤسسة.

وكون مفهوم الجودة ينعكس من خلال إدراك المستفيد للجودة ودرجة ادراكه لأبعادها كان لا بد من الباحثة بإضافة رضا العميل كأحد أبعاد الجودة كونه المطلب الأساسي من نجاح أي مؤسسة.

#### رابعاً: قياس جودة الخدمة.

يوجد عدة طرق لقياس جود الخدمة سنذكر أهمها فيما يلي:

1. نموذج (Gronroos) وهو نموذج قُدم لقياس جودة الخدمة عام 1982 ويعتمد النموذج على أربعة أنواع للجودة تتطلب تعاون كل الأفراد داخل المنظمة ويشير النموذج إلى أربعة مصادر للجودة وهي جودة التصميم (جودة الصورة) أي صورة المؤسسة المسؤولة عن الخدمة المقدمة، وجودة الإنتاج (الجودة التقنية) وتعني كل ما يتلقى الضيف من الخدمة، والجودة الوظيفية (جودة التسليم) وتعني الطريقة التي يتسلم بها الضيف الخدمة او كيف يتلقى الضيوف الجودة التقنية، بالإضافة إلى جودة العلاقات. [3، 2024، 34]
2. نموذج (Parasuraman, Zeithamal, Berry) ويسمى هذا الاسلوب مقياس الفجوة SERVQUAL: والذي يستند على توقعات الضيوف للخدمة السياحية المقدمة، ومقارنتها مع الأداء الفعلي لها على أرض الواقع، بالتالي فهو يحدد الفجوة بين التوقعات والادراكات كما باستخدام خمسة ابعاد الجودة هي (الضمان، الملموسية، الاستجابة، الموثوقية، التعاطف). [21، 2022، 16]

بناءً على ما سبق تستنتج الباحثة أن أهمية جودة الخدمة للمؤسسات السياحية ودورها الفعال كسلاح استراتيجي تستخدمه المؤسسات في وجه المنافسين في ظل ظروف منافسة قاسية، وهذا ما يدفع المؤسسات السياحية على اشراك الضيف في انتاج الخدمة السياحية مما يساعد في رفع سوية الخدمة باستمرار وتطويرها حسب رغبات الضيوف وتحقيق ربحية عالية للشركة وارتفاع مكانتها السوقية.

#### المطلب الثاني: الميزة التنافسية.

تشهد المنشآت السياحية في الوقت الراهن العديد من التحديات والقيود التي فرضتها العولمة والتطورات التكنولوجية المتزايدة، فضلاً عن الزيادة في المنافسة العالمية والتغير المستمر في سلوك ومتطلبات المستهلكين. ولكي تستطيع هذه المنشآت من التفوق في مجالها، وجهت جهودها لامتلاك ميزة تنافسية بالاستغلال الأمثل والتميز لقدرات وإمكانيات المنشأة السياحية لتمكنها من مواجهة التهديدات والتحديات البيئية، وتجعلها في مركز تنافسي أفضل للنجاح والبقاء والاستمرار في أسواقها، وتحقيق أهدافها الربحية والنمو والتوسع.

#### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها.

اختلف الباحثون على مفهوم التنافسية، وسنذكر آتياً أهم المفاهيم الحديثة لها:

تعرف الميزة التنافسية على أنها "سياسة وأداة لتحسين الأداء، وإدارة وتنظيم الهيكل التنظيمي في الشركة والذي ينعكس بدوره على جودة الخدمات المقدمة، بحيث تتفوق وتتميز على نظيراتها، وتزيد من الحصة السوقية في الشركة، وتعظم من أرباحها". [22، 2016، 25]

وعرفت على أنها: "الميزة التنافسية تعبر عن الأداة الأنسب التي تهدف إلى اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة ومستحدثة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بصورة أكثر فعالية من تلك التي يقدمها المنافسين في السوق، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الطرق والأساليب على أرض الواقع، وإحداث عملية إبداع تتفوق على نظيراتها". [23، 2015، 88]

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، إذ ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها قدرة المنشأة السياحية على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها المنتج (سواء كان صناعي أو خدمي) مثل الجودة العالية، أو السعر المنخفض، وبالتالي فهي استثمارات لمجموعة من الأصول المادية، البشرية، تكنولوجية، بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، والتميز عن المنافسين، بالتالي فإن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المنشأة السياحية أن تحققها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في النواتج مقارنة بالمنافسين، ومنه نجد ان الميزة التنافسية قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق على المنافسين في مجالات السعر أو الجودة، أو تحديد فرص سوقية جديدة قبل أن يفعل المنافسون ذلك، أو من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات في حاجات الزبائن. [4، 2024، 1056]

#### ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين رئيسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنشأة السياحية على تحقيق التميز.

- **القيمة المدركة لدى العميل:** حيث أن مفهوم القيمة المدركة لدى العميل يتمثل في السعر والجودة في الخدمة ومدى اقتناع العميل بالخدمة، وخدمات ما بعد البيع، بالتالي تسعى المؤسسات لاستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للخدمات التي تقدمها تلك المنشآت. [24، 2016، 12]
- **قدرة المنشأة السياحية على تحقيق التميز:** فمن أهم مصادر الوصول للتميز هي الموارد المالية (مثل الحصول على تمويل احتياجاتها، بشروط خاصة نتيج لها تقديم خدمات بسعر أقل من الآخرين)، والموارد المادية (مثل المعدات، والتكنولوجيا)، والموارد البشرية، والإمكانيات التنظيمية المتمثلة بإدارة نظمها والأفراد الموجودين بها، ومن خلال هذه المصادر يمكن للمنشأة عرض سلعة أو خدمة فريدة مقارنة بخدمات المنظمات السياحية المنافسة، ولا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة. [25، 2024، 296]

كما توجد عدة أبعاد أخرى تدل على امتلاك المنشأة السياحية للميزة التنافسية مثل الربحية والحصة السوقية وحجم المبيعات ورضا المستهلك وقيمة السهم وتنوع المنتجات القدرة على التصدير والفاعلية، ويتم الحكم على جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية، متمثلة في مصدر الميزة التنافسية، عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنشأة السياحية، درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة.

✓ **مصدر الميزة:** ويمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزات التنافسية وهي التفكير الاستراتيجي، والإطار الوطني الجيد للمؤسسات، ومدخل الموارد. [26، 2025، 209]

✓ **تعدد مصادر الميزة التنافسية:**

تعدد مصادر الحصول على المواد الخام الأولية يعقد من مهمة المنافسين في تقليد ومحاكاة هذه الميزة، الامر الذي يضمن استمرارية اطول في التميز. [27، 2019، 213]

✓ **درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:**

وبعني سعي المنشأة السياحية لخلق مزايا وخصائص جديدة في منتجاتها بشكل أسرع من منافسيها لتفادي قيام منافسيها بالتقليد، الامر الذي يعطيها الاسبقية في السوق في جذب عملاء جدد. [28، 2018، 76]

**ثالثاً: العلاقة بين معايير الجودة والميزة التنافسية.**

تعد جودة الخدمات السياحية من أهم المصادر التي ترتكز عليها المنشأة السياحية لبناء ميزة تنافسية، وذلك من خلال الاقتراب من المستهلك ودراسة توقعاته، وفهم احتياجاته وتلبيتها، وبإمكاننا توضيح العلاقة بين جودة الخدمة السياحية والميزة التنافسية بكون المنشآت السياحية إن كانت تسعى للمنافسة على المستوى المحلي أو الإقليمي لابد أن تتصف خدماتها بمستوى عال من الجودة وإلا فإنها سوف تخسر وتضطر للخروج من السوق.

فالمنشآت تقوم بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، كابتكار وادخال تحسينات مستمرة في التكنولوجيا، وفي المنتج، وأساليب التسويق، وأساليب العمليات الإنتاجية، ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة ما يلي :

- ظهور تكنولوجيات جديدة ساهمت في خلق فرص جديدة في عدة مجالات، أهمها تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم، الخدمات المقدمة للعميل. [29، 2021، 594]
- ظهور قطاع جديد في الصناعة، بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين مما يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى.
- تغير تكاليف المدخلات (اليد العاملة، المواد الأولية، وسائل النقل، الطاقة، الآلات) أو درجة توافرها، مما يؤثر سلباً أو إيجاباً على الميزة التنافسية للمؤسسة.
- حدوث تغييرات في القيود الحكومية، مثل التغيرات الخاصة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، حواجز الدخول إلى السوق. [30، 2023، 15]

ومنه نستنتج أن تغير حاجات المستهلك بشكل مستمر تستدعي من المنشأة القيام بتعديل الميزة الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، كما أن الجودة تعد العامل الوحيد الذي يضمن أداء المنشأة السياحية على المدى الطويل، من خلال قدرتها على تحسين الإنتاجية، ومن ثم المركز التنافسي للمنشأة، وضمان استمرارها ونموها. كما تلعب جودة تصميم الخدمة دوراً هاماً في تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة السياحية، لذا عليها أن تأخذ بعين الاعتبار الانتقادات التي يبدونها عملائها على الخدمة لدى وضع تصميم لهذه الأخيرة، لذا يتوجب على المنشأة السياحية اتباع عدة مقومات إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية، وهي:

- تحديد الجودة من وجهة نظر العميل، وربط الجودة مع الربحية مع النظر إلى التكلفة ومتطلبات السوق.
- النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية.
- بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- استخدام المؤسسة الفندقية التكنولوجيا الحديثة بالأعلام والاتصال.
- التركيز على الموارد المادية للمؤسسة (بناء معماري، تصميم داخلي، أثاث).
- مهارات وقدرات مقدمي الخدمات الفندقية وكيفية الاستقبال والاستجابة للضيوف. [31، 2020، 27]

**وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن الجودة من أهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ذلك لأنها تساعد أولاً في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال خدماتها، كما تساهم أيضاً في تحقيق رضاهم وضمان ولائهم لها، وبالتالي ضمان استمرار المؤسسة وتعظيم ربحها وكذلك زيادة قوة مركزها السوقي، وتساعد التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة وتحديد نقاط القوة والفرص وتعزيزها، وكذلك نقاط الضعف والتهديدات والقضاء عليها، ومن ثم تحديد الاستراتيجيات التنافسية التي ستعتمدها لمواجهة منافسيها في احتلال مركز قوي في السوق. وبناء وتعزيز مزاياها كما تؤثر بشكل كبير في بناء المزايا التنافسية لها، وتحقيق تميزها وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية والعالمية.**

## 7. منهج البحث وإجراءاته:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة أما بالنسبة إلى أدوات البحث فستقوم الباحثة باستخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات حيث ستعتمد الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل بالكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات العلمية، والتقارير، والنشرات، والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث، والأبحاث، بالإضافة إلى مواقع الإنترنت المختلفة، كما ستعتمد في جمع البيانات الأولية على الجولات الميدانية، واستخدام أسلوب المسح الإحصائي من خلال استخدام استبيان مُصمّم لهذا الغرض.

## 8. عرض البحث والمناقشة والتحليل:

يعرض هذا المبحث تصميم استبيان الدراسة وأجزائه المختلفة وثباته وصدقه وخصائص المستجوبين من زبائن المطاعم محل الدراسة، والاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة ونتائج تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة، وتحليل الانحدار الخطي البسيط بين كل من المتغير المستقل والمتغير التابع، كما يعرض نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة.

### أولاً: مجتمع وعينة البحث.

يتمثل مجتمع البحث بزبائن المطاعم من سوية ثلاث نجوم في مدينة دمشق خلال فترة إجراء الدراسة، أما عينة البحث تتمثل بعينة عشوائية من رواد مطعمي سيلينا وبيت ياقوت مكونة من 104/ مفردة، حيث وزع الاستبيان على هذه العينة، وكانت جميعها صالحة للتحليل الاحصائي.

### ثانياً: ثبات وصدق أداة الدراسة.

استخدم الاستبيان كأداة للاستقصاء، ويتناول بجزء منه المتغيرات التعريفية والديموغرافية التي يراد جمع البيانات عنها للتعرف على خصائص المستجوبين من رواد المطاعم في دمشق محل الدراسة وهذه المتغيرات هي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، أما القسم الآخر فيتناول معايير جودة الخدمة السياحية ويضم 35/ عبارة موزعة على سبعة محاور فرعية هي الآتية: الاستجابة 5/ عبارات، والأمان والسلامة: 5/ عبارات، والتمكين: 5/ عبارات، والاعتمادية: 5/ عبارات، والاتصال: 5/ عبارات، والموثوقية: 5/ عبارات، ورضا العميل: 5/ عبارات، ومتغير الميزة التنافسية ويشمل 17/ عبارة.

واتبعت الباحثة أسلوب ليكرت الخماسي في تصميم الاستبيان، وذلك بتحديد خمسة مستويات للإجابة من 1/ حتى 5/، حيث تدل الدرجة 1/ على الإجابة لا اتفق بشدة، والدرجة 2/ على الإجابة لا اتفق، والدرجة 3/ على الإجابة محايد، والدرجة 4/ على الإجابة اتفق، والدرجة 5/ على الإجابة اتفق بشدة.

للحكم على ثبات الاستبيان وصدقه، اعتمد على مقياس ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان، وللاستبيان ككل، والنتائج موضحة في الجدول (1) الآتي:

الجدول (1): معامل الثبات والصدق لكامل الاستبيان ولمحاوره

المحور الرئيسي	المحاور الفرعية	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
	جودة الخدمة السياحية	0.957	0.978
	الاستجابة	0.868	0.932
	الأمان والسلامة	0.830	0.911

**جودة الخدمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية**  
**دراسة حالة مطاعم دمشق (سيلينا وبيت ياقوت أنموذجاً)**

0.926	0.858	التمكين	
0.857	0.735	الاعتمادية	
0.829	0.688	الاتصال	
0.946	0.894	الموثوقية	
0.885	0.784	رضا العميل	
0.976	0.952	الميزة التنافسية	
0.979	0.959	كامل الاستبيان	

يتضح من قيم معاملي الثبات والصدق للمتغيرات الواردة في الجدول أعلاه أنها موجبة وتتجاوز القيمة المقبولة /60%/ في العلوم الاجتماعية والاقتصادية، وبالتالي محاور الاستبيان أعطت مؤشرات جيدة ومطمئنة يمكن الوثوق بها، واعتبارها قابلة للتحليل ويمكن القول بأن الإجابات تتميز بالصدق والثبات.

**ثالثاً: خصائص العينة.**

حسبت التوزيعات التكرارية لإجابات المستجوبين حول متغيراتهم الديموغرافية الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية للمستجوبين كانت التوزيعات التكرارية النسبية للمستجوبين كما يلي:

**الجدول (2) التوزيع النسبي لأفراد العينة**

المتغيرات الديموغرافية	التقسيم	Count	%
الجنس	ذكر	67	64.4%
	انثى	37	35.6%
	<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>
العمر	أقل من 25	22	21.2%
	25 - 35	30	28.8%
	35 - 45	34	32.7%
	45 وأكثر	18	17.3%
	<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>
المؤهل العلمي	ثانوي وما دون	38	36.6%
	معهد	26	25%
	جامعي	30	28.8%
	شهادات عليا	10	9.6%
	<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

- التوزيع التكراري النسبي للمستجوبين:



يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية المستجوبين هم من الذكور بنسبة 64.4% وتبلغ نسبة الإناث 35.6%، كما يظهر من الجدول أعلاه أن غالبية المستجوبين أعمارهم تنتمي للفئة العمرية من 35-45 سنة بنسبة 32.7%، ومن 25-35 سنة بنسبة 28.8%، ويليه من أعمارهم تنتمي للفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة 21.2%، وأدنى نسبة لمن بلغ 45 سنة فأكثر بنسبة 17.3%، كما يتبين أن غالبية المستجوبين هم من معهم شهادة ثانوية وما دون بنسبة 36.6%، ويليه حملة شهادة جامعية بنسبة 28.8% ومن ثم حملة شهادة المعهد بنسبة 25% وأدنى نسبة لحملة الدراسات العليا بنسبة 9.6%.

#### رابعاً: الإحصاءات الوصفية.

حسبت الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) ومستوى الإجابة لكل محور من محاور الاستبيان الرئيسية والفرعية كما في الجداول الآتية:

#### - محور الاستجابة:

الجدول (3) الإحصاءات الوصفية لمحور الاستجابة كأحد متطلبات الجودة في المطاعم

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يقوم موظفي المطعم بإخبار العميل بالمواعيد المحددة لتقديم خدماته بالضبط	4.71	.634	مرتفعة
يستجيب المطعم لطلبات العملاء بسرعة	4.58	.551	مرتفعة
يستجيب المطعم لاستفسارات العملاء بسرعة	4.61	.546	مرتفعة
يقدم المطعم خدماته بوقت قصير دون تأخر	4.63	.609	مرتفعة
يقدم المطعم خدماته بجودة عالية	4.68	.686	مرتفعة
الاستجابة	4.72	.563	مرتفعة

يبين الجدول أعلاه أن درجة الموافقة مرتفعة على محور الاستجابة، حيث جاءت درجة الموافقة لكافة العبارات مرتفعة، كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيم المتوسطات الحسابية أعلى من متوسط المقياس البالغ 3/ لكافة العبارات، بما فيها متوسط محور الاستجابة كأحد متطلبات الجودة، والذي بلغ 4.72 أكبر من متوسط المقياس بدرجة موافقة مرتفعة بانحراف معياري 0.563 قليل نسبياً.

مما يدعو للقول إن الاستجابة كمطلب من متطلبات الجودة في المطاعم محل الدراسة هناك اهتمام وإدراك لأهميتها بمستوى أعلى من المتوسط.

#### - محور الأمان والسلامة:

**جودة الخدمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية**  
**دراسة حالة مطاعم دمشق (سيلينا وبيت ياقوت أنموذجاً)**

**الجدول (4) الإحصاءات الوصفية لمحور الأمان والسلامة كأحد متطلبات الجودة في المطاعم**

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
مصلحة العميل من أولى اهتمامات المطعم وله الأولوية	4.71	.532	مرتفعة
يتعامل المطعم مع زبائنه بثقة وأمان في تقديم الخدمة	4.62	.563	مرتفعة
ضمان سلامة الضيوف من خلال توفير نظام أمان وإنذار مناسب	4.62	.612	مرتفعة
الحفاظ على سلامة العميل عند استهلاكه للخدمة	4.66	.551	مرتفعة
يلتزم المطعم بصيانة المبنى والمرافق بانتظام لضمان سلامة الضيوف وراحتهم	4.63	.578	مرتفعة
<b>الأمان والسلامة</b>	<b>4.72</b>	<b>.490</b>	<b>مرتفعة</b>

يبين الجدول أعلاه أن درجة الموافقة مرتفعة على متغير الأمان والسلامة، حيث جاءت درجة الموافقة لكافة العبارات مرتفعة، كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيم المتوسطات الحسابية أعلى من متوسط المقياس البالغ 3/ لكافة العبارات، بما فيها متوسط محور الأمان والسلامة كأحد متطلبات الجودة في المطاعم محل الدراسة، وبلغ 4.72 أكبر من متوسط المقياس بدرجة موافقة مرتفعة بانحراف معياري 0.490 متوسط نسبياً، مما يدعو للقول إن الأمان والسلامة كأحد متطلبات الجودة متوفرة في المطاعم محل الدراسة، وهناك اهتمام وإدراك لأهميته بمستوى أعلى من المتوسط.

**- محور التمكين:**

**الجدول (5) الإحصاءات الوصفية لمحور التمكين كأحد متطلبات الجودة في المطاعم**

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
وجود كادر مؤهل وخبرته عالية في تقديم الخدمات	4.67	.615	مرتفعة
موظفو المطعم يقومون بدورهم بدون أخطاء	4.54	.652	مرتفعة
يملك الموظفون المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات	4.53	.708	مرتفعة
استقبال العملاء بترحيب ولطف	4.67	.513	مرتفعة
التزام الموظفين بالإجراءات الصحية للعمل	4.65	.604	مرتفعة
<b>التمكين</b>	<b>4.73</b>	<b>.524</b>	<b>مرتفعة</b>

يبين الجدول أعلاه أن درجة الموافقة مرتفعة على محور التمكين، حيث جاءت درجة الموافقة لكافة العبارات مرتفعة، كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيم المتوسطات الحسابية أعلى من متوسط المقياس البالغ 3/ لكافة العبارات، بما فيها متوسط محور التمكين كأحد متطلبات الجودة في المطاعم، وبلغ 4.73 أكبر من متوسط المقياس بدرجة موافقة مرتفعة

بانحراف معياري 0.524 متوسط نسبياً. مما يدعو للقول إن محور التمكين كأحد متطلبات الجودة في المطاعم متوفرة في المطاعم محل الدراسة، وهناك اهتمام به بمستوى مرتفع وفوق المتوسط

#### - محور الاعتمادية:

الجدول (6) الإحصاءات الوصفية لمحور الاعتمادية كأحد متطلبات الجودة في المطاعم

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
ينجز موظفو المطعم الخدمة المطلوبة منهم بكل دقة من أول مرة	4.45	.693	مرتفعة
يبدى موظفو المطعم روح الصداقة	4.51	.521	مرتفعة
يشعر الموظفون العميل بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته	4.71	.475	مرتفعة
يتعامل الموظفون مع العملاء بطريقة تشعرهم بالثقة والراحة	4.59	.494	مرتفعة
يقدم المطعم تجارب طعام ممتازة ومتنوعة تعكس جودة المطعم	4.58	.533	مرتفعة
الاعتمادية	4.64	.502	مرتفعة

المصدر: مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن درجة الموافقة مرتفعة على محور الاعتمادية، حيث جاءت درجة الموافقة لكافة العبارات مرتفعة، كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيم المتوسطات الحسابية أعلى من متوسط المقياس البالغ 3/ لكافة العبارات، بما فيها متوسط محور الاعتمادية كأحد متطلبات الجودة في المطاعم، والذي بلغ 4.64 أكبر من متوسط المقياس بدرجة موافقة مرتفعة بانحراف معياري 0.502 متوسط نسبياً. مما يدعو للقول إن محور الاعتمادية كأحد متطلبات الجودة في المطاعم متوفرة في مطاعم دمشق محل الدراسة، وهناك اهتمام به بمستوى مرتفع وفوق المتوسط.

جودة الخدمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة حالة مطاعم دمشق (سيلينا وبيت ياقوت أنموذجاً)

- محور الاتصال:

الجدول (7) الإحصاءات الوصفية لمحور الاتصال كأحد متطلبات الجودة في المطاعم

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
القدرة على الاصغاء وفهم حاجات ورغبات العملاء	4.71	.514	مرتفعة
يوفر المطعم معلومات واضحة حول كيفية الوصول اليه	4.52	.573	مرتفعة
سهلت الاشارات الدالة على موقع المطعم عملية الوصول اليه	4.43	.535	مرتفعة
يوفر المطعم خدمات نقل	4.29	.661	مرتفعة
المطعم يوفر وسائل التواصل المختلفة للتواصل مع العملاء	2.06	.770	منخفضة
<b>الاتصال</b>	<b>4.01</b>	<b>.427</b>	<b>مرتفعة</b>

يبين الجدول أعلاه أن درجة الموافقة مرتفعة على محور الاتصال حيث جاءت درجة الموافقة لغالبية العبارات مرتفعة. كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيم المتوسطات الحسابية أعلى من متوسط المقياس البالغ 3/3 لغالبية العبارات، ما عدا عبارة " المطعم يوفر وسائل التواصل المختلفة للتواصل مع العملاء "، فقد جاءت درجة الموافقة حولها منخفضة بمتوسط حسابي 2.06 أدنى من متوسط المقياس البالغ 3/3 وبانحراف معياري مساوٍ 0.770، أما متوسط محور الاتصال فبلغ 4.01 أكبر من متوسط المقياس بدرجة موافقة مرتفعة بانحراف معياري 0.427 متوسط نسبياً. مما يدعو للقول إن الاتصال كأحد متطلبات الجودة في المطاعم متوفر، وهناك اهتمام به بمستوى مرتفع وفوق المتوسط.

- محور الموثوقية:

الجدول (8) الإحصاءات الوصفية لمحور الموثوقية كأحد متطلبات الجودة في المطاعم

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الموظفون موضع ثقة (أي يمكن الوثوق بهم)	4.56	.706	مرتفعة
يستجيب الموظفون لشكاوى العملاء بسرعة	4.49	.652	مرتفعة
أسعار الوجبات متناسبة مع القيمة الغذائية للوجبة	4.35	.899	مرتفعة
تطابق تطلعات العملاء مع الخدمة المقدمة	4.53	.668	مرتفعة
يلتزم المطعم بالعروض والخدمات والأسعار المعلن عنه	4.58	.744	مرتفعة
<b>الموثوقية</b>	<b>4.56</b>	<b>.678</b>	<b>مرتفعة</b>

يبين الجدول أعلاه أن درجة الموافقة مرتفعة على محور الموثوقية، حيث جاءت درجة الموافقة لكافة العبارات مرتفعة، كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيم المتوسطات الحسابية أعلى من متوسط المقياس البالغ 3/ لكافة العبارات، بما فيها متوسط محور الموثوقية كأحد متطلبات الجودة في المطاعم، والذي بلغ 4.56 أكبر من متوسط المقياس بدرجة موافقة مرتفعة بانحراف معياري 0.678 متوسط نسبياً. مما يدعو للقول إن الموثوقية كأحد متطلبات الجودة في المطاعم متوفرة، وهناك اهتمام بها بمستوى مرتفع وفوق المتوسط.

#### - محور رضا العميل:

الجدول (9) الإحصاءات الوصفية لمحور رضا العميل كأحد متطلبات الجودة في المطاعم

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تعمل إدارة المطعم على أن تكون سبابة بتلبية احتياجات العملاء عن باقي المنافسين	4.68	.528	مرتفعة
تعمل إدارة المطعم على استطلاع آراء وشكاوى العملاء بشكل مستمر	4.46	.667	مرتفعة
تعمل إدارة المطعم على تحقيق توقعات العملاء من خلال طرح منتجات جديدة.	4.55	.635	مرتفعة
يوفر المطعم مجموعة متنوعة من المرافق والخدمات (موسيقاً-عروض تلفزيونية- عرض موسيقي- الديكور) لتحقيق تجربة طعام متكاملة	4.61	.490	مرتفعة
يوجد تكرار استفادة العملاء من خدمات المطعم	4.50	.574	مرتفعة
رضا العميل	4.59	.532	مرتفعة

يبين الجدول أعلاه أن درجة الموافقة مرتفعة على محور رضا العميل، حيث جاءت درجة الموافقة لكافة العبارات مرتفعة، كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيم المتوسطات الحسابية أعلى من متوسط المقياس البالغ 3/ لكافة العبارات، بما فيها متوسط محور رضا العميل، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور رضا العميل هو 4.59 أكبر من متوسط المقياس بدرجة موافقة مرتفعة بانحراف معياري 0.532 متوسط نسبياً. مما يدعو للقول إن رضا العميل كأحد متطلبات الجودة في المطاعم متوفر، وهناك اهتمام به بمستوى مرتفع وفوق المتوسط.

جودة الخدمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة حالة مطاعم دمشق (سيليينا وبيت ياقوت أنموذجاً)

- محور الميزة التنافسية:

الجدول (10) الإحصاءات الوصفية لمحور الميزة التنافسية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يتميز المطعم بموقع معروف وسهل الوصول اليه	4.65	.520	مرتفعة
يتميز المطعم بديكور جذاب والمرتب وأنيق	4.59	.533	مرتفعة
نظافة جميع اقسام المطعم (المدخل - الصالة - المطبخ - الحمامات - المشالح)	4.52	.574	مرتفعة
وجود تسهيلات داخلية ومرافق نظيفة	4.53	.653	مرتفعة
وجود بطاقات صحية للعاملين	4.47	.639	مرتفعة
وجود بطاقات العمل السياحي للعاملين	4.31	.655	مرتفعة
الالتزام باللباس الموحد حسب القسم	4.56	.573	مرتفعة
يوجد لوحة أسعار للأطعمة والمشروبات المقدمة موضوعة بمكان واضح	4.60	.616	مرتفعة
مطابقة الفواتير مع الاسعار المعلنة في اللوائح الموجودة على الطاولات (المينيو)	4.52	.682	مرتفعة
تمتع المطبخ والمستودعات بالشروط الصحية لتحضير وحفظ الطعام والنظافة المطلوبة	4.53	.710	مرتفعة
توفر معدات حالات الطوارئ (حقيبة إسعافات أولية طفايات حرائق...)	4.55	.555	مرتفعة
تؤمن إدارة المطعم مصادر طاقة بديلة عند انقطاع التيار الكهربائي	4.62	.508	مرتفعة
اعتماد إدارة المطعم التجهيزات الحديثة في العمليات التشغيلية والإدارية	4.43	.679	مرتفعة
تقوم إدارة المطعم بشكل مستمر بأجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات العملاء المختلفة	4.47	.668	مرتفعة
التوسع في نطاق الاسواق لتلبية حاجات كافة فئات العملاء	4.24	.782	مرتفعة
يعتمد المطعم على رواده الدائمين بشكل أكبر من المحتملين	4.15	.707	مرتفعة
ارتفعت عوائد المطعم عن السنة السابقة	3.54	.723	مرتفعة

يبين الجدول أعلاه أن درجة الموافقة مرتفعة على محور الميزة التنافسية، حيث جاءت درجة الموافقة لكافة العبارات مرتفعة. كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات أعلى من متوسط المقياس البالغ 3/ مما يشير على درجة موافقة عالية، ويتضح من قيم الانحراف المعياري أن هناك تشتت متوسط نسبياً لإجابات المستجوبين حول المتوسط.

خامساً: اختبار الفرضيات والمناقشة.

لاختبار الفرضية الأساسية وقياس تأثير متطلبات الجودة في المطاعم في الميزة التنافسية، تم تحديد العلاقات الارتباطية بين متغير الدراسة المستقل جودة الخدمات السياحية وأبعادها المختلفة (الاستجابة، الأمان والسلامة، التمكين، الاعتمادية، الاتصال، الموثوقية، رضا العميل) مع المتغير التابع الميزة التنافسية والنتائج موضحة كما في الجدول الآتي:

الجدول (11) معاملات ارتباط سبيرمان بين جودة الخدمات السياحية بأبعادها المختلفة والميزة التنافسية في مطاعم دمشق محل الدراسة ودلالاتها الإحصائية.

Correlations									الميزة التنافسية	Spearman's rho
جودة الخدمة السياحية	رضا العميل	الموثوقية	الاتصال	الاعتمادية	التمكين	الأمان والسلامة	الاستجابة	المتغير		
.561	.453	.458	0.14	.346	.402	.397	.433	Correlation Coefficient		
0.00	0.00	0.00	0.15	0.00	0.00	0.00	0.00	Sig. (2-tailed)		
104	104	104	104	104	104	104	104	N		
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط موجبة وجميعها أصغر من 50% وقيم مستويات دلالة إحصائية 0.00 أصغر من 5% باستثناء الارتباط بين الاتصال والميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.155 وهي أكبر من 5% فالارتباط غير دال إحصائياً، أي أن الارتباط بين أبعاد جودة الخدمات السياحية (الاستجابة، الأمان والسلامة، التمكين، الاعتمادية، الموثوقية، رضا العميل) والميزة التنافسية هو ارتباط موجب (طردية)، ويقترّب من المتوسط، ودال إحصائياً بينما لا يوجد ارتباط دال إحصائياً بين بعد الاتصال والميزة التنافسية. وتبلغ قيمة معامل الارتباط بين متغيري البحث الأساسيين جودة الخدمات السياحية والميزة التنافسية 0.561 بمستوى دلالة إحصائية 0.00 أصغر من 5% وبالتالي يوجد علاقة ارتباطية موجبة (طردية)، ومقبولة ودالة إحصائياً بين جودة الخدمات السياحية في مطاعم دمشق محل الدراسة والميزة التنافسية.

اختبار الفرضية الأساسية الأولى: "يوجد أثر ذو علاقة إحصائية بين متطلبات الجودة المطبقة في المطاعم محل الدراسة والمتمثلة بـ (الموثوقية، والاعتمادية، والأمان والسلامة، والتمكين، والاستجابة، والاتصال، ورضا العميل) وبين الميزة التنافسية".

لاختبار الفرضية لا بد من دراسة نموذج الانحدار الخطي البسيط والنتائج كما يلي:

**جودة الخدمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية**  
**دراسة حالة مطاعم دمشق (سيلينا وبيت ياقوت أنموذجاً)**

الجدول (12) معاملا الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري جودة الخدمات السياحية والميزة التنافسية.

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.439	.313	.319	.561 <sup>a</sup>	1
a. Predictors: (Constant), جودة الخدمة السياحية				

يبين الجدول أعلاه أن معامل الارتباط البسيط قيمته 0.561 أي الارتباط موجب ومتوسط الشدة بين متغيري جودة الخدمات السياحية والميزة التنافسية. وقيمة معامل التحديد 0.319 أي ما نسبته 31.9% من التغير في الميزة التنافسية قد فسر من خلال التغير في جودة الخدمات السياحية، والباقي يعزى لعوامل أخرى.

الجدول (13) نتائج تحليل التباين في نموذج الانحدار الخطي البسيط بين جودة الخدمات السياحية والميزة التنافسية.

ANOVA <sup>b</sup>						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 <sup>a</sup>	47.821	9.204	1	9.204	Regression	1
		.192	102	19.632	Residual	
			103	28.837	Total	
a. Predictors: (Constant), جودة الخدمة السياحية b. Dependent Variable: الميزة التنافسية						

يظهر الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية Sig. المتعلق بمؤشر اختبار فيشر F هو 0.00 أصغر من 5% مما يشير إلى جودة توفيق نموذج الانحدار الخطي البسيط، فالنموذج جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين.

الجدول (14) ثوابت نموذج الانحدار الخطي البسيط بين جودة الخدمات السياحية والميزة التنافسية.

Coefficients <sup>a</sup>						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	5.250		.363	1.904	(Constant)	1
.000	6.915	.565	.079	.543	جودة الخدمة السياحية	
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						

يبين الجدول أعلاه أن مستويي المعنوية المتعلقين بالثابتين أصغر من 5% وبالتالي هناك تأثير موجب ودال إحصائياً لمتغير جودة الخدمات السياحية في متغير الميزة التنافسية، فعندما يتحسن مستوى الجودة الخدمات السياحية بدرجة



واحدة فإن الميزة التنافسية تتحسن بمقدار 0.543 درجة. وعندما ينعدم مستوى جودة الخدمات السياحية في المطاعم محل الدراسة فإن مستوى الميزة التنافسية هو 1.904، وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 1.9 + \text{جودة الخدمة (0.54)}$$

مما سبق نقبل الفرضية الأساسية: "يوجد أثر ذو علاقة إحصائية بين متطلبات الجودة المطبقة في المطاعم محل الدراسة والمتمثلة بـ (الموثوقية، والاعتمادية، والأمان والسلامة، والتمكين، والاستجابة، والاتصال، ورضا العميل) وبين الميزة التنافسية".

اختبار الفرضية الأساسية الثانية: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين حول متغيرات البحث تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي)".

- اختبار الفروق تبعاً لمتغير الجنس:

تم استخدام اختبار (Mann-Whitney) الموضحة نتائجه في الجدول (26) التالي:

الجدول (26): نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروقات بين إجابات المستجوبين تبعاً للجنس

Test Statistics <sup>a</sup>							
رضى العميل	الموثوقية	الاتصال	الاعتمادية	التمكين	الأمان والسلامة	الاستجابة	
1153.500	1265.500	1294.000	1248.000	1286.500	1247.500	1204.500	Mann-Whitney U
2014.500	2126.500	2155.000	3328.000	3366.500	2108.500	2065.500	Wilcoxon W
-1.225	-.364	-.176	-.507	-.229	-.558	-.980	Z
.221	.716	.860	.612	.819	.577	.327	Asymp. Sig. (2-tailed)
a. Grouping Variable: الجنس							

المصدر: مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية (Asymp. Sig. (2-tailed) لمؤشر الاختبار عند كافة الأبعاد أكبر من 5% وبالتالي لا يوجد فروق دالة إحصائية بين إجابات المستجوبين حول متغيرات البحث تبعاً للجنس.

- اختبار الفروق تبعاً لمتغير العمر:

تم استخدام اختبار (Kruskal Wallis) الموضحة نتائجه في الجدول (27) التالي:

**جودة الخدمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية**  
**دراسة حالة مطاعم دمشق (سيلينا وبيت يافوت أنموذجاً)**

الجدول (27): نتائج اختبار كروسكال واليس لدلالة الفروقات بين إجابات المستجوبين تبعاً للعمر

Test Statistics <sup>a,b</sup>							
رضى العميل	الموثوقية	الاتصال	الاعتمادية	التمكين	الأمان والسلامة	الاستجابة	
4.749	5.258	2.922	2.366	9.488	5.675	2.766	Chi-Square
3	3	3	3	3	3	3	df
.191	.154	.404	.500	.023	.129	.429	Asymp. Sig.
a. Kruskal Wallis Test							
b. Grouping Variable: العمر							

المصدر: مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية (Asymp. Sig. (2-tailed) لمؤشر الاختبار عند كافة الأبعاد أكبر من 5% باستثناء بُعد التمكين، وبالتالي الفروقات غير دالة إحصائياً بين إجابات المستجوبين حول هذه الأبعاد تبعاً للعمر، أما الفروقات بين إجابات المستجوبين حول بُعد التمكين فهي دالة إحصائياً نظراً لأن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية هي 0.023 أصغر من 5% وهي لصالح من فئته العمرية اقل من 25 سنة بمتوسط رتب 59 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (28) متوسط رتب إجابات المستجوبين حول بعد التمكين حسب العمر

Ranks			
Mean Rank	N	العمر	
59.00	17	أقل من 25	التمكين
49.82	47	25 وأقل من 35	
39.89	24	35 وأقل من 45	
41.45	16	45 فأكثر	
	104	Total	

المصدر: مخرجات SPSS.

- اختبار الفروق تبعاً للمؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار (Kruskal Wallis) الموضحة نتائجه في الجدول (29) التالي:

الجدول (29): نتائج اختبار كروسكال واليس لدلالة الفروقات بين إجابات المستجوبين تبعاً للمؤهل العلمي

Test Statistics <sup>a,b</sup>							
رضى العميل	الموثوقية	الاتصال	الاعتمادية	التمكين	الأمان والسلامة	الاستجابة	
2.131	3.345	7.274	14.273	3.810	5.311	7.404	Chi-Square
3	3	3	3	3	3	3	Df
.546	.341	.064	.003	.283	.150	.060	Asymp. Sig.
a. Kruskal Wallis Test							
b. Grouping Variable: المؤهل العلمي							

المصدر: مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية (Asymp. Sig. (2-tailed) لمؤشر الاختبار عند كافة الأبعاد أكبر من 5% باستثناء بُعد الاعتمادية، وبالتالي الفروقات غير دالة إحصائياً بين إجابات المستجوبين حول هذه الأبعاد تبعاً للمؤهل العلمي، أما الفروقات بين إجابات المستجوبين حول بُعد الاعتمادية فهي دالة إحصائياً نظراً لأن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية هي 0.003 أصغر من 5% وهي لصالح من مؤهله العلمي ثانوية وما دون بمتوسط رتب 62.58 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (30) متوسط رتب إجابات المستجوبين حول بُعد الاعتمادية حسب المؤهل العلمي.

Ranks			
Mean Rank	N	المؤهل العلمي	
62.58	13	ثانوي وماردون	الاعتمادية
58.30	38	معهد	
49.50	45	جامعي	
25.44	8	دراسات عليا	
	104	Total	

المصدر: مخرجات SPSS.

## 9. نتائج البحث:

**جودة الخدمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية**  
**دراسة حالة مطاعم دمشق (سيلينا وبيت ياقوت أنموذجاً)**

1. أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات أثر موجب ودال إحصائياً بين جودة الخدمات السياحية المقدمة في مطاعم الدراسة (سيلينا وبيت ياقوت) بأبعادها المختلفة، وبين تحقيق الميزة التنافسية لها، وتشير هذه النتيجة إلى أن رفع مستوى جودة الخدمة يسهم بشكل فعال في تعزيز تموضع هذه المطاعم في السوق التنافسي المحلي.
2. وجود علاقة ارتباط متوسطة الشدة بين جودة الخدمة كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع، حيث بلغ معامل الارتباط (0.565)، مما يعكس ترابطاً إيجابياً وقوياً نسبياً بين المتغيرين.
3. تبين أن مطاعم الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على عدد من أبعاد جودة الخدمة السياحية لتحقيق ميزة تنافسية، (الموثوقية، الاعتمادية، الأمان والسلامة، التمكين، الاستجابة، ورضا العميل)، في حين أن بُعد الاتصال جاء بدرجة تأثير أقل، خاصة فيما يخص قنوات الاتصال.
4. إن مطاعم سيلينا وبيت ياقوت تطبق معايير جودة الخدمة السياحية بشكل فعال، وقد عكست التقييمات ارتفاعاً ملحوظاً في جودة الخدمات المقدمة، ومستوى عالٍ من الرضا، مما يشير إلى التزام هذه المنشآت بمعايير الإطعام السياحي المعتمدة.
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الذكور والإناث فيما يتعلق بتقييمهم لأبعاد جودة الخدمة أو الميزة التنافسية، مما يدل على تجانس الرؤى بغض النظر عن الجنس.
6. عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقييم أبعاد جودة الخدمة تبعاً لمتغير العمر، باستثناء بعد التمكين، حيث تبين وجود فروق دالة إحصائية لصالح الفئة العمرية الأقل من 25 سنة، مما يشير إلى شعورهم بدرجة أعلى من التمكين في مطاعم الدراسة.
7. أشارت نتائج تحليل الفروق حسب المؤهل العلمي إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في معظم الأبعاد، باستثناء بُعد الاعتمادية، حيث ظهرت فروق معنوية لصالح ذوي المؤهل العلمي (ثانوية وما دون)، ما يعكس تفاوتاً في إدراك الاعتمادية بين شرائح التعليم المختلفة.

**10. توصيات البحث:**

1. تعزيز وسائل الاتصال مع الزبائن من خلال تفعيل وسائل تواصل حديثة وفعالة معهم مثل صفحات التواصل الاجتماعي، وتطبيقات المراسلة (واتساب، تلغرام)، ملصقات وإعلانات طرقية، مع وضع رموز استجابة سريعة (QR) على الطاولات لتتيح تقييم الخدمة أو تقديم الملاحظات.

2. الاستثمار في التدريب المستمر للموظفين من خلال تنظيم دورات تدريبية دورية للعاملين في المطاعم لتعزيز مهاراتهم في التعامل مع الزبائن، والرد على الاستفسارات، والحفاظ على معايير النظافة والسلامة.
3. الاستمرار في تطبيق إجراءات النظافة والسلامة والحفاظ على الإجراءات الحالية وتحديث أدوات السلامة بانتظام، والتركيز على ذلك في الحملات التسويقية.
4. اعتماد نظام دوري لقياس رضا العملاء من خلال جمع آراء الزبائن عن الخدمة، سواء عبر استبيانات قصيرة بعد تناول الوجبة أو من خلال روابط إلكترونية يتم إرسالها إلى العملاء.
5. تنويع تجربة الزبون داخل المطعم بإضافة عناصر جذب جديدة مثل العروض الترفيهية البسيطة، والموسيقى الحية، وتجديد قائمة الطعام كل فترة لتقديم خيارات موسمية أو مبتكرة.
6. السعي للتميز من خلال تقديم جودة عالية وخدمة مميزة بدلاً من الدخول في منافسة سعرية قد تؤثر سلباً على مستوى الخدمة.

#### 11. قائمة المصادر والمراجع:

- 1- Mahmoud, A. A, (2015): Management of Tourist Restaurants. Academics for Publishing and Distribution, First Edition. Amman, 299. (In Arabic)
- 2- Ousliman. S, (2022): Service Quality Strategy and its Impact on Achieving and Developing the Competitive Advantage of Insurance Companies in Algeria: A Case Study of AXA Insurance Company, Thesis, University of Algiers 3, Faculty of Political Science and International Relations, Algeria, 337. (In Arabic)
- 3- Manal. B, (2024): The impact of advertising on the quality of hotel service: A case study of a sample of customers of the Lalla Maouna Hotel, Guelma, Master's in Hotel and Tourism Marketing, University of May 8, 1945, Guelma, Faculty of Economics, Commerce and Management Sciences, Algeria, 89. (In Arabic)
- 4- Abdel Aziz. R. A. M, (2024): Marketing culture and its impact on competitive advantage through the mediation of electronic service quality: A field study on employees of information technology companies in Egypt, Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research, Damietta University, Vol. 5 (1), 1045-1074. (In Arabic)
- 5- Al-Amoud. B, (2020): Evaluating the Quality of Hotel Services in Syrian Tourism Establishments - A Field Study on Five-Star Hotels in Damascus, Master's Thesis, Al-Baath University, Faculty of Tourism, Syria, 114. (In Arabic)

- 6- Ali. Y. T, (2016): A study of the impact of total quality management on competitive advantage in hotel establishments - a field study on five-star hotels in Syria, Master's, Tishreen University, Syria. (In Arabic)
- 7- Tuncer, İ, Unusan. C, & Cobanoglu. C, (2021): Service quality, perceived value and customer satisfaction on behavioral intention in restaurants: An integrated structural model. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, vol. 22(4). Pp: 447-475.
- 8- Gabrow, R. Y, (2021): Evaluation of customer satisfaction and service quality using SERVQUAL model: the case of fast-food restaurants in Iraq. Periodicals of Engineering and Natural Sciences, vol. 9(1). Pp: 336-345.
- 9- Tasie. G, (2016): An Exploratory Review of Total Quality Mangment and Organizational Performance, International Journal of Business & Law Research, vol. 4(1). Pp: 1-39.
- 10-Laila. M. A. El-S, (2025): The impact of both service quality and promotion on university students' decision to deal with fast food restaurants: A field study, Scientific Journal of the Faculty of Arts, Assiut University, Issue 94, 729-796. (In Arabic)
- 11-Yahyaoui. Al-H, Bouhadid. L, (2018): Evaluation of the quality of tourism services in tourism agencies and the level of customer satisfaction with them, Al-Mi'yar Magazine, 9 (2), Emir Abdelkader University of Islamic Sciences, Algeria, 224-248. (In Arabic)
- 12-Fatna. B, (2023): Service Quality and its Role in Improving Customer Satisfaction Levels, Journal of Innovation and Marketing, Algeria, 10 (1), 133-153. (In Arabic)
- 13-Dakir. A, Belhouane. I, (2018): Developing Tourism Services and Their Impact on Achieving Competitive Advantage: A Case Study of Dar Al-Ezz Hotel - Jijel Province, Mohamed Seddik Ben Yahia University, Faculty of Economics, Algeria. (In Arabic)
- 14-Farwana. H. A, (2021): Service Quality, published by Abu Bakr Belkacem University - Talsman, Faculty of Economics, Business, and Management Sciences, Algeria, 1-121. (In Arabic)
- 15-Aziz. Z. A, Mutlaq. A. K, (2015): "Characteristics of Tourism Services and Their Impact on Service Quality in Premium Hotels in Baghdad," Al-Mustansiriya Journal of Arab and International Studies, Issue (49), Iraq, pp. 242-293. (In Arabic)
- 16-Muhammad. A. O, (2024): Hotel Service Quality and its Role in Stimulating Tourism Demand: A Field Study of a Sample of First-Class Hotels in Erbil City, Kurdistan Journal of Strategic Studies, 107-142. (In Arabic)
- 17-Al-Najjar. S. A, (2025): The role of perceived service quality as an intervening variable in the relationship between nostalgia marketing and impulse buying behavior: An

- applied study on customers of fastfood restaurants in Mansoura city, Journal of Commercial and Environmental Sciences, Scientific Society for Applied Studies and Research, 4 (1), 34 – 52. (In Arabic)
- 18-Abbas. N. A, (2022): The Impact of the Physical Environment on Perceived Service Quality (A Field Study on Heritage Restaurants in the Old City of Damascus), Damascus University Journal of Economic and Political Sciences, 40 (3), 1-19. (In Arabic)
- 19-Majid Esmailpour. M, (2017): Investigating the impact of service quality dimensions on reputation and Brand Trust. International journal of Business and Economic Sciences Applied Research, vol 10(3). Pp: 7-17.
- 20-Ramya. N, (February 2019): Service quality and its dimensions. EPRA International Journal of Research & Development, Vol. 4, Issue:2. Pp: 38-41.
- 21-Al-Najjar. H. I, Ahmed. S. T, Abdel Hamid. H. R, (2022): The role of perceived service quality as an intervening variable between sensory marketing and customer loyalty: applied to the fastfood restaurant sector in the Arab Republic of Egypt, Egyptian Journal of Business Studies, 46 (4), 1 – 58. (In Arabic)
- 22-Ejrami. M, Salehi. N, Ahmadian. S, (2016): The Effect of Marketing Capabilities on Competitive Advantage and Performance with Moderating Role of Risk Management in Importation Companies. Procedia Economics and Finance, vol. 36. Pp: 22-28.
- 23-Naliaka. V.W, Namusonge. G. S, (2015): Role of Inventory Management on Competitive Advantage among Manufacturing Firms in Kenya: A Case Study of UNGA Group Limited. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, vol. 5(5). Pp: 87-104.
- 24-Abu Bakr. M. M, (2016): Human Resources: An Introduction to Achieving Competitive Advantage, University House, First Edition, Egypt, 504. (In Arabic)
- 25-Yinon. E, Zaabat. S, (2024): The Impact of Internal Communication on Competitive Advantage in Tourism Organizations: A Study of a Sample of Hotels in Bejaia Province, Journal of Economic and Financial Studies, Volume 17, pp. 287-305. (In Arabic)
- 26-Hussein: H. N, (2025): The Role of Artificial Intelligence Technologies in Enhancing the Competitive Advantage of Tourism Companies: A Study of the Communicator, Scientific Journal of Public Relations and Advertising Research, Issue 31, pp. 197-243. (In Arabic)
- 27-Kafi. M. Y, (2019): The Knowledge Economy and Its Implications for Achieving the Competitive Advantage of Banks, Alpha Documents, Algeria, 376. (In Arabic)

- 28-Nassar. A, Fatoum. K. A, Abu Dalloum. I, (2018): Competitive Advantage and Strategic Planning in Business Quality, Now Publishers and Distributors, Amman. (In Arabic)
- 29-Al-Hawajdeh. A, (2021): Innovation and Technology Management and Its Impact on Enhancing Sustainable Competitive Advantage, Journal of Educational and Psychological Studies, 15 (3), 589-608. (In Arabic)
- 30-Al-Qahtani. F. A, (2023): The Impact of Strategic Orientation Towards Sustainability on Competitive Advantage: A Field Study on Saudi Companies, Journal of Research for Financial, Accounting and Administrative Sciences, King Saud University, 1-35. (In Arabic)
- 31-Al-Rahman. Q, Nariman. S, (2020): The Role of Hotel Service Quality Management in Achieving Competitive Advantage: A Field Study of a Sample of Customers of the "Tassili Four-Star Hotel, Ouargla." Master's Degree in Business Administration, Faculty of Economics and Commercial Sciences, University of Kasdi Merbah, Ouargla, 91. (In Arabic)



# استخدام نموذج الذاكرة الطويلة ARFIMA للتنبؤ بالقيمة المعرضة للخطر لمؤشر DWX في سوق دمشق للأوراق المالية

أ.د. منذر مرهج\*

المعيدة: فاطمة حسن جنيد\*\*

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص سلسلة القيمة المعرضة للخطر لمؤشر DWX لسوق دمشق للأوراق المالية، كم تهدف لمحاولة إيجاد النموذج الأمثل للذاكرة الطويلة بهدف التنبؤ بالقيمة المعرضة للخطر لمؤشر DWX لسوق دمشق للأوراق المالية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها أن النموذج الأمثل للتنبؤ بالقيمة المعرضة للخطر لمؤشر DWX هو  $(0, 0.0639, 1)$  ARFIMA ، وأن القيمة المعرضة للخطر المتنبأ بها لعام 2025 تدل على انخفاض طفيف في درجة التقلب وفي درجة المخاطر المتوقعة.

**الكلمات المفتاحية:** القيمة المعرضة للخطر، الذاكرة الطويلة، مؤشر DWX.

---

\*أستاذ في كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال - جامعة اللاذقية - اللاذقية: سورية

\*\*طالبة دكتوراه في كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال - جامعة اللاذقية - اللاذقية: سورية

[Fatemajnaid4@gmail.com](mailto:Fatemajnaid4@gmail.com)

## Using the ARFIMA long memory model to predict the value-at-risk (VaR) of the Damascus Securities Exchange (DWX) index

Prof. Mounzer Mourhij\*  
Fatema Hassan Jnaid\*\*

### Abstract:

Investors in the Damascus Securities Exchange (DSE) suffer from volatility and fluctuations, which has led to a decline in investment in this market due to declining investor confidence. This has necessitated the search for models capable of modeling these volatility fluctuations, including the ARFIMA long memory model. This study aims to identify the characteristics of the value-at-risk (VaR) series of the DWX index of the Damascus Securities Exchange (DSE). It also aims to find the optimal long memory model to predict the VaR of the DWX index. The most important findings were that the optimal model for predicting the VaR of the DWX index is ARFIMA (0, 0.0639, 1), and that the predicted VaR for 2025 indicates a slight decrease in the degree of volatility and the degree of expected risk.

**Keywords:** VaR, long memory, DWX inde

---

\*Professor, Faculty of Economics, Department of Business Administration, University of Lattakia, Lattakia, Syria

PhD student, Faculty of Economics, Department of Business Administration, \*\*

مقدمة: University of Lattakia, Lattakia, Syria [Fatemajnaid4@gmail.com](mailto:Fatemajnaid4@gmail.com)

يعد التنبؤ واحد من أهم الأساليب الداعمة لعملية اتخاذ القرار وأهم عنصر في عملية التخطيط للمستقبل ، حيث تعتمد عملية التنبؤ على أحداث الماضي والحاضر من أجل توقع المستقبل، وتتبع الحاجة لعملية التنبؤ من عدم معرفة المستقبل مما يعني ازدياد المخاطر المتوقعة في المستقبل خصوصاً في الأسواق التي تعاني من تقلبات واضحة مثل سوق دمشق للأوراق المالية، ومن هنا تتبع الحاجة إلى دراسة المخاطر المتوقعة لهذا السوق ثم العمل على التنبؤ بهذه المخاطر من خلال نماذج دقيقة قادرة على تمثيل السوق بالشكل الصحيح وهنا تتبع أهمية نموذج الذاكرة الطويلة ARFIMA حيث يستخدم هذه الأسلوب لمعالجة السلاسل الزمنية المعقدة التي تتمتع بذاكرة طويلة وهذا ما يعزز دقة هذا النموذج مقارنة بالنماذج التقليدية للتنبؤ، بناء على ما سبق يهدف هذا البحث إلى استخدام نموذج ARFIMA للتنبؤ بالقيمة المعرضة للخطر لمؤشر DWX لسوق دمشق للأوراق المالية.

#### الدراسات السابقة:

#### 1- دراسة (Dowe et al., 2025)

##### A Novel ARFIMA-ANN Hybrid Model for Forecasting Time Series- and Its Role in Explainable AI

العنوان باللغة العربية: نموذج هجين جديد من ANN و ARFIMA للتنبؤ بوقت السلسلة ودورها في الذكاء الاصطناعي القابل للتفسير.

- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج هجين يدمج كل من المكونات الخطية وغير الخطية للسلاسل الزمنية المطبقة باستخدام الذاكرة الطويلة وباستخدام كل من النماذج الضريبية والجمعية، حيث يهدف النموذج إلى تحسين دقة التنبؤ بالسلاسل الزمنية المالية.
- منهجية الدراسة: تم استخدام كل من نموذج الذاكرة الطويلة ARFIMA ونموذج ANN ، حيث تم إجراء محاكاة لخصائص النمذجة والتنبؤ الهجين ARFIMA-ANN باستخدام مجموعة بيانات تجريبية من مجالات مختلفة مالية، وبيئية، ومناخية، وبيانات الطاقة الكهربائية ومن ثم تم مقارنة النتائج مع نتائج النماذج الحالية.

- نتائج الدراسة: أظهرت النتائج بشكل عام أن النماذج الهجينة تنتج قيم تنبؤ أكثر دقة من النماذج الفردية الأخرى، وأنها قادرة على النقاط الأنماط الخطية وغير الخطية في البيانات مما حسن من نتائج عملية التنبؤ.

## 2- دراسة (اليونس وعباس، 2021)

تقدير القيمة المعرضة للخطر لمحفظة الأسهم: دراسة تطبيقية على أسهم

الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

- أهداف الدراسة: يهدف البحث إلى الوصول إلى تقدير دقيق لقيمة تعكس أقصى خسارة يمكن أن تتعرض لها محفظة الأسهم خلال فترة زمنية محددة وعند حد ثقة معين، كما يهدف البحث إلى اختيار الأسلوب الأمثل لحساب القيمة المعرضة للخطر مما يساعد المستثمر في بناء محفظة ملائمة لنشاطه.
- منهجية الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بهدف الوصول إلى الأهداف المرجوة
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة أن الطريقة الأفضل لحساب أقصى خسارة لمحفظة الأسهم هي طريقة محاكاة مونت كارلو والتباين-التباين المشترك وذلك على عكس طريقة المحاكاة التاريخية التي أعطت تقديرات غير دقيقة للقيمة المعرضة للخطر.

## 3- دراسة (بوحامد، 2017)

أثر مخاطر السوق المالي على عوائد الأسهم باستخدام القيمة المعرضة للخطر - حالة سوق عمان المالي لسنة 2016.

- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تقدير أثر مخاطر الأسواق على عوائد الأسهم باستخدام أسلوب القيمة المعرضة للخطر وإثبات نجاح هذا الأسلوب، حيث تهدف هذه الدراسة إلى قياس مخاطر السوق ومدى تأثير عوائد الأسهم بها.
- منهجية الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي لتوضيح الجوانب النظرية للموضوع ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وتم الاعتماد على برنامج Excel في

وصف متغيرات الدراسة إحصائياً وعرض تطورات متغيرات الدراسة لسنة كاملة لهذا السوق.

• نتائج الدراسة: أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- 1- يمكن حساب القيمة المعرضة للخطر بعدة مداخل بحيث يسمح كل مدخل بتحديد حجم مخاطر السوق، وكل مدخل له مميزات خاصة في حساب القيمة المعرضة للخطر.
- 2- يعتبر مقياس القيمة المعرضة للخطر لاحتساب مخاطر السوق من أسهل الطرق وأقلها تعقيداً، وتعطي القيمة المعرضة للخطر رقماً وحيداً للخطر مقارنة مع مخاطر السوق مجتمعة.

4- دراسة (خليفة، 2017)

استخدام نماذج الذاكرة طويلة الأجل ARFIMA للتنبؤ بأسعار البترول في الاقتصاد الجزائري فترة 1990-2016.

- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى الوصول إلى تحليل المراحل التي مرت بها أسعار النفط وتحديد أهم محددات أسعار النفط، كما يهدف إلى تطبيق نموذج ARFIMA للقيام بالتنبؤ بأسعار النفط المستقبلية.
- منهجية الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كونهما يتماشيان مع طبيعة الموضوع من أجل وصف تطور صناعة النفط في ظل تقلبات أسعار النفط وتم استخدام المنهج القياسي من أجل إيجاد نموذج توقعات لمستويات الأسعار التي يمكن أن تشهدها السنوات القادمة وذلك باستخدام برنامج Eviews وباعتماد على بعض التقارير الإحصائية.

• نتائج الدراسة: تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- أسعار البترول تتميز بذاكرة طويلة المدى.
- 2- نموذج ARFIMA يقدم نتائج تنبؤية أحسن من النماذج الأخرى باعتباره يحتوي على الفروق الفردية.

وإن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها الدراسة الأولى على حسب علم الباحثة التي تسع إلى استخدام نموذج ARFIMA لتقدير القيمة المعرضة

## الخطر (VaR) بدلاً من مجرد التنبؤ بالقيم أو الأسعار، ما يربطه بإدارة المخاطر المالية.

**مشكلة الدراسة:** يعد مؤشر DWX أحد المؤشرات الأساسية التي تعكس أداء السوق، مما يجعل تقدير المخاطر المرتبطة بهذا المؤشر مهماً للمستثمرين ومتخذي القرار، حيث يعد التنبؤ بالمخاطر المتوقعة من أبرز التحديات التي تواجه المستثمرين في الأسواق المالية، وخصوصاً الأسواق شبه الناشئة التي تتسم بعدم الاستقرار ومحدودية السيولة كسوق دمشق للأوراق المالية ومن هنا تبرز الحاجة إلى استخدام نماذج إحصائية قادرة على التعامل مع خصائص السلاسل المالية ومن أهمها نموذج ARFIMA لأنه نموذج قادر على النقاط تأثيرات الذاكرة الطويلة في البيانات، لذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي:

هل يوجد نموذج معنوي من نماذج الذاكرة الطويلة قادر على التنبؤ بالقيمة المعرضة للخطر لمؤشر DWX لسوق دمشق للأوراق المالية؟

### أهمية الدراسة:

**الأهمية النظرية:** تتبع الأهمية النظرية للدراسة من دوره في إثراء الأدبيات العربية حول نموذج ARFIMA للذاكرة الطويلة بالإضافة إلى تعزيز المفهوم النظري للقيمة المعرضة للخطر باعتباره أحد المقاييس الهامة لتقدير المخاطر المتوقعة وخصوصاً أنه من النماذج الموصى بها من قبل لجنة بازل.

**الأهمية العملية:** تتبع الأهمية العملية للدراسة من محاولة إيجاد أداة كمية دقيقة للمستثمرين وصناع القرار في سوق دمشق للأوراق المالية للتنبؤ بالقيمة المعرضة للخطر لمؤشر DWX مما يساعدهم في عملية صنع القرار الأمثل بالاعتماد على نتائج التنبؤ بالمخاطر.

**أهداف الدراسة:** يمكن التعبير عن أهداف الدراسة بالنقاط الآتية:

- 1- تقدير القيمة المعرضة للخطر لمؤشر DWX باستخدام أسلوب المحاكاة التاريخية.
- 2- تحليل خصائص السلسلة الزمنية للمؤشر المدروس.

3-تقييم فعالية نموذج ARFIMA واختيار النموذج الأمثل في سوق شبه ناشئة كسوق دمشق للأوراق المالية.

**فرضيات الدراسة:** يمكن صياغة فرضية الدراسة بالشكل الآتي:

لا يوجد نموذج معنوي من نماذج الذاكرة الطويلة قادر على التنبؤ بالقيمة المعرضة للخطر لمؤشر DWX لسوق دمشق للأوراق المالية.

**مواد وطرائق الدراسة:**

**منهجية الدراسة:** اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي حيث عملت على جمع الإطار النظري بالاعتماد على الدراسات السابقة، أما الجانب العملي تم جمع القيم اليومية لمؤشر DWX لسوق دمشق للأوراق المالية للفترة الممتدة بين الشهر الثاني لعام 2012 حتى الشهر السادس لعام 2024 حيث تم استخدام برنامج Excel لحساب القيمة المعرضة للخطر وبرنامج R لحساب نموذج ARFIMA الأمثل.

**مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة بالقيم اليومية لمؤشر DWX لسوق دمشق للأوراق المالية بينما تتمثل عينة الدراسة بسلسلة زمنية ربعية للقيمة المعرضة للخطر لمؤشر DWX للفترة الممتدة بين الربع الثاني لعام 2012 حتى الربع الثاني لعام 2024 باستخدام 49 مشاهدة.

**حدود الدراسة:**

**الحدود المكانية:** سوق دمشق للأوراق المالية.

**الحدود الزمانية:** بين الربع الثاني لعام 2012 والربع الرابع لعام 2024.

**الإطار النظري:**

**1-نشوء مفهوم القيمة المعرضة للخطر:** يمكن تلخيص تاريخ القيمة المعرضة للخطر بالنقاط الآتية (Abad, A.et al.,2014,p45-46)

- 1- النقطة الأولى: قيام مجموعة من الخبراء في المالية والاقتصاد في عام 1993 بنصح مجموعة الثلاثين وهي مجموعة من البنوك الدولية الرئيسة والشركات المالية الرائدة في العالم بضرورة استخدام القيمة المعرضة للخطر لقياس المخاطر.
  - 2- النقطة الثانية: في عام 1994 قام بنك JP. MORGAN بعرض مقياس الخطر الخاص به بشكل متاح ومجاني على الإنترنت.
  - 3- النقطة الثالثة: في عام 1995 اقترح ممثلو عشرة مصارف مركزية مهمة تعديل اتفاقية لجنة بازل 1988 لتشجيع المؤسسات المالية للاحتفاظ بكمية أموال تتناسب مع المخاطر التي يمكن أن تلحق بهم.
  - 4- النقطة الرابعة: في عام 1997 قررت لجنة الأوراق المالية والبورصة (SEC) أنه يمكن للمؤسسات المالية التعبير عن المخاطر المرتبطة بها بأحد هذه الخيارات:
    - 1- جداول القيمة السوقية. 2- قياس الحساسية. 3- القيمة المعرضة للخطر.
- ✓ وبالتالي يمكن تعريف القيمة المعرضة للخطر هو قياس الخسارة المحتملة في الأصول نتيجة تقلبات أسعار الأصول في المستقبل، في ظل ظروف السوق العادية وعند مستوى الثقة المحدد، أي أسوأ خسارة متوقعة في قيمة الأصول المالية أو المحفظة المالية في فترة الاحتفاظ المستقبلية (Wang, 2022, p2)
- ✓ أي ان مقياس القيمة المعرضة للخطر يتألف من الآتي: (اليونس وعباس، 2021، ص59)
- الأفق الزمني: وهي الفترة الزمنية التي يتم خلالها قياس أرباح وخسائر المحفظة.
  - مستوى الثقة: وهي احتمال عدم الحصول على فقدان أسوأ من القيمة المعرضة للخطر، ويكون عند مستوى ثقة 95% أو 99%.
- 2- نماذج **ARFIMA**: تعد هذه النماذج امتداداً لنماذج **ARIMA** ل Box and Jenkins حيث تم تطويرها من قبل Granger and Joyeux في عام 1980 ومن قبل Hosking في عام 1981
- ويتم تطبيق هذا النموذج عندما تكون قيمة  $d$  تتحصر بين  $-0.5$  و  $+0.5$  (Baum, 2014, p23)، وتتبع أهمية استخدام هذا النموذج من أنه يسمح بنمذجة



- التّصرفات قصيرة الأجل من خلال معاملات الانحدار الذاتي والمتوسطات المتحركة،  
- والتّصرفات طويلة الأجل للسلسلة المدروسة من خلال معاملات التّكامل الكسري.  
يمكن التّعبير عن معدل الحركة المرحليّ لنموذج التّكامل الكسريّ الذاتيّ الانحدار للسلاسل الزّمنية (p,d,q) لنموذج ARFIMA بالصّيغة التّالية ( Bhardwaj and Swanson )  
(2004, p4)

**3-مراحل تقدير نماذج الذاكرة الطويلة:** تمر مراحل تقدير نماذج الذاكرة الطويلة بالمرحلة  
الآتية(عدوان، 2017، ص55):

1-مرحلة التّعرف: تعد هذه المرحلة من أصعب المراحل وأهمها ففي هذه المرحلة يتم  
التّعرف على السلسلة الزّمنية وعلى سمتها وتحديد فيما إذا كانت مستقرة أو يجب العمل  
على تحويلها إلى سلسلة مستقرة.

2-مرحلة التّقدير: يرمز له بالشكل الآتي  $ARFIMA(p,d,q)$  يتم تقدير نموذج ارفيما عبر  
تقدير  $q,p$  باستخدام نموذج ارما  $ARMA$ ، ثم تقدير  $d$  في نموذج ارفيما ويرمز لهذا التّقدير  
بالرمز  $\hat{d}$

3-مرحلة التّشخيص: تضمن هذه المرحلة القيام بالعديد من الاختبارات وهي:

1-تحليل السكون. 2-تحليل الانعكاس. 3-تحليل البواقي:

4-مرحلة التنبؤ: تعد هذه الخطوة المرحلة الأخيرة التي يتم من خلالها الحصول على القيم  
المتوقعة للسلسلة محل البحث.

### النتائج والمناقشة:

**1- حساب القيمة المعرضة للخطر:** تم حساب القيمة المعرضة للخطر عن طريق جمع  
القيمة اليومية لمؤشر DWX للفترة الممتدة من الشهر الرابع لعام 2012 حتى الشهر  
السادس لعام 2024 باستخدام 2560 قيمة، حيث تم حساب العائد اليومي للبيانات  
المدرسة باستخدام القانون الآتي:

$$\text{العائد اليومي} = \frac{P_T - P_{T-1}}{P_{T-1}}$$

ليتم بعدها حساب القيمة المعرضة للخطر بالطريقة التاريخية لكل ربع بالاعتماد على مجال ثقة 95% عبر برنامج إكسل باستخدام دالة PERCENTILE.INC(array, 0.05). وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول (1) القيمة المعرضة للخطر

$VAR_{DWX}$	Year	$VAR_{DWX}$	Year	$VAR_{DWX}$	Year
-0.44%	2020Q4	-0.45%	2016Q3	-0.51%	2012Q2
-0.48%	2021Q1	-0.46%	2016Q4	-0.35%	2012Q3
-0.63%	2021Q2	-0.59%	2017Q1	-0.39%	2012Q4
-0.47%	2021Q3	-0.73%	2017Q2	-0.39%	2013Q1
-0.74%	2021Q4	-0.72%	2017Q3	-0.52%	2013Q2
-1.48%	2022Q1	-0.91%	2017Q4	-0.71%	2013Q3
-0.76%	2022Q2	-0.81%	2018Q1	-0.49%	2013Q4
-0.69%	2022Q3	-0.77%	2018Q2	-0.57%	2014Q1
-0.86%	2022Q4	-0.71%	2018Q3	-0.34%	2014Q2
-1.06%	2023Q1	-0.57%	2018Q4	-0.41%	2014Q3
-1.08%	2023Q2	-0.64%	2019Q1	-0.49%	2014Q4
-1.87%	2023Q3	-0.58%	2019Q2	-0.37%	2015Q1
-1.47%	2023Q4	-0.54%	2019Q3	-0.30%	2015Q2
-0.95%	2024Q1	-0.63%	2019Q4	-0.15%	2015Q3
-0.91%	2024Q2	-0.71%	2020Q1	-0.23%	2015Q4
		-0.82%	2020Q2	-0.38%	2016Q1
		-0.67%	2020Q3	-0.52%	2016Q2

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

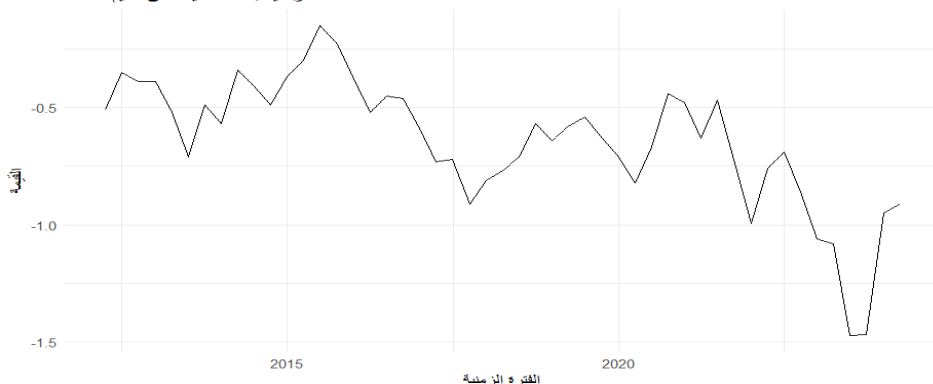
إن الجدول (1) يوضح القيمة المعرضة للخطر الربعية للفترة الممتدة من 2012 الربع الثاني حتى 2024 الربع الرابع وجدت الباحثة أن القيم المعرضة للخطر التي يتعرض لها سوق دمشق مخاطر متقلبة ومرتفعة نسبياً، وتعد هذه البيانات مدخلات برنامج R بهدف تحديد نموذج ARFIMA الأمثل للتنبؤ بالقيمة المعرضة للخطر للفترات القادمة.

## 2- حساب نموذج الذاكرة الطويلة للقيمة المعرضة للخطر لمؤشر DWX

### 1. خصائص السلسلة DWX:

a. رسم السلسلة:

السلسلة الزمنية بعد التنظيف من القيم الشاذة



الشكل (1) سلسلة القيمة المعرضة للخطر لمؤشر DWX/ المصدر: مخرجات برنامج R

من الشكل (1) لاحظت الباحثة تقلبات متزايدة على طول السلسلة مع تصاعد تدريجي في القيم السالبة مما يعني تصاعد في المخاطر المتوقعة، حيث وجدت الباحثة أن الفترة قبل 2016 كانت تشهد ارتفاعاً تدريجياً في قيمة المؤشر المدروس مما يعني انخفاضاً في القيمة المعرضة للخطر للمؤشر، حتى 2021 لتصبح بعدها السلسلة أكثر تقلباً حيث سجلت هذه الفترة أكبر درجة من المخاطر المتوقعة ويمكن إرجاع ذلك إلى ارتفاع مستوى التضخم وتراجع سعر صرف الليرة السورية.

b. الاحصائيات الوصفية:

الجدول (2) وصف السلسلة

-1.4733	أصغر قيمة Min
-0.7600	الربيع الأول 1st Qu
-0.5900	الربيع الثاني القيمة الوسيطة Median
-0.4600	الربيع الثالث 3rd Qu
-0.6416	المتوسط الحسابي Mean
-0.1500	أكبر قيمة Max
0.2738	الانحراف المعياري
0.075	التباين

المصدر: مخرجات برنامج R

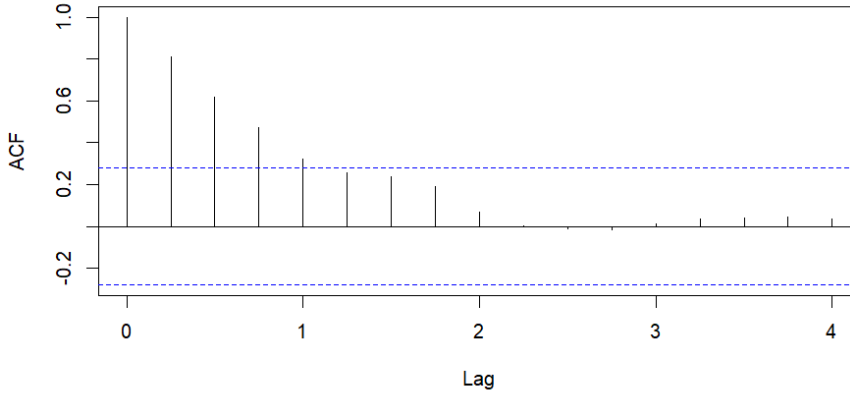
من خلال الجدول (2) وجدت الباحثة أن أصغر قيمة هي -1.4733 وهي تدل على أكبر خسارة ممكنة بينما بلغت أكبر قيمة -0.1500 وهي تدل على أقل خسارة ممكنة ضمن

السلسلة، ووجدت الباحثة أن 25% من البيانات كانت أقل من -0.7600 بينما 75% من البيانات كانت أقل من -0.4600 ، كما لاحظت الباحثة أن المتوسط الحسابي بلغ -0.6416 وهو أقل من قيمة الوسيط -0.5900 وهذا ما يعني وجود ذيول ثقيلة سلبية أي مخاطر كبيرة قليلة الحدوث ولكن مؤثرة أي أنها ليست استثنائية إنما تتكرر بشكل نسبي.

## 2. اختبار وجود ذاكرة طويلة:

a. رسم دالة الارتباط الذاتي ACF

للسلسلة النظيفة ACF مخطط



الشكل (2) دالة ACF / المصدر: مخرجات برنامج R

من خلال الشكل (2) وجدت الباحثة أن الدالة في تناقص تدريجي متباطئ أي لا يوجد قطع مفاجئ حيث إن القيم تظهر ارتباطات ذاتية سالبة متناقصة ببطء مما يعني أن السلسلة تتمتع بذاكرة طويلة وبذلك يمكن تطبيق نموذج ARFIMA

b. تحليل هوريسست: من خلال تحليل هوريسست وجدت الباحثة أن قيمة المؤشر بلغت حوالي 0.7053 وهو أكبر من 0.5 مما يعني أن السلسلة لا تتبع سلوكاً عشوائياً إنما تتمتع بذاكرة طويلة أي أن القيم الحالية تتبع نفس اتجاه القيم السابقة وهذا ما يؤكد صحة استخدام نموذج ARFIMA

3. استقرار السلسلة الزمنية: تم قياس استقرار السلسلة من خلال تحليل ADF وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (3) معامل ديكي فولر

الحالة	المعنوية	القيمة	
غير مستقرة	0.2756	-2.7461	Dickey-Fuller

المصدر: مخرجات برنامج R

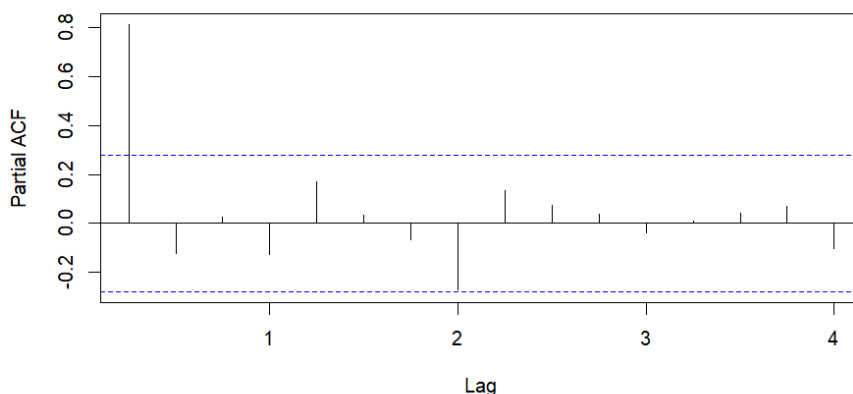
من خلال الجول (3) الذي أظهر نتائج تحليل ديكي فولر وجدت الباحثة أن المعنوية بلغت 0.2756 وهي قيمة أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدم أي أن السلسلة تحتوي جذر وحدة مما يعني أن السلسلة غير مستقرة.

4. تحديد النموذج الأفضل:

A. حديد كل من  $p, q$

- سوف يتم تحديد درجة  $p$  من خلال تحليل PACF

للسلسلة النظيفة PACF مخطط

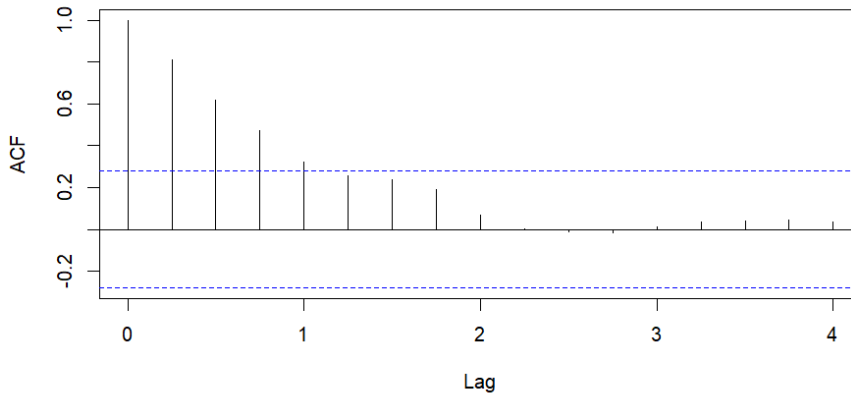


الشكل (3) دالة PACF / المصدر: مخرجات برنامج R

من خلال الشكل (3) الذي يوضح دالة الارتباط الذاتي الجزئي نلاحظ أن الإزاحات الأولى والثانية فقط ذات دلالة إحصائية حيث وجدت ارتباطات واضحة في الإزاحة الأولى والثانية، مما يعني أكبر قيمة ل  $AR(p)$  تكون عند الرتبة 2

- سوف يتم تحديد درجة  $q$  من خلال تحليل ACF

السلسلة النظرية ACF مخطط



الشكل (4) دالة ACF / المصدر: مخرجات برنامج R

بالاعتماد على الشكل (4) لدالة الارتباط الذاتي أيضاً نجد أن الإزاحات الأولى والثانية فقط معنوية أي يوجد ارتباط ذاتي دال عند  $lag1$  و  $lag2$  وبذلك تكون أكبر رتبة ل  $MA(q)$  تساوي 2

- سيتم المقارنة بين هذه النماذج من خلال معامل AIC

الجدول (4) المقارنة بين النماذج المتاحة

AIC	Model	
-38.51890	ARFIMA(1,d,0)	4
-37.58716	ARFIMA(1,d,2)	6
-37.23577	ARFIMA(2,d,0)	7
-37.04968	ARFIMA(1,d,1)	5
-36.46660	ARFIMA(0,d,1)	2
-36.36195	ARFIMA(2,d,1)	8
-35.80073	ARFIMA(2,d,2)	9
-34.82769	ARFIMA(0,d,2)	3
-30.47633	ARFIMA(0,d,0)	1

المصدر: مخرجات برنامج R

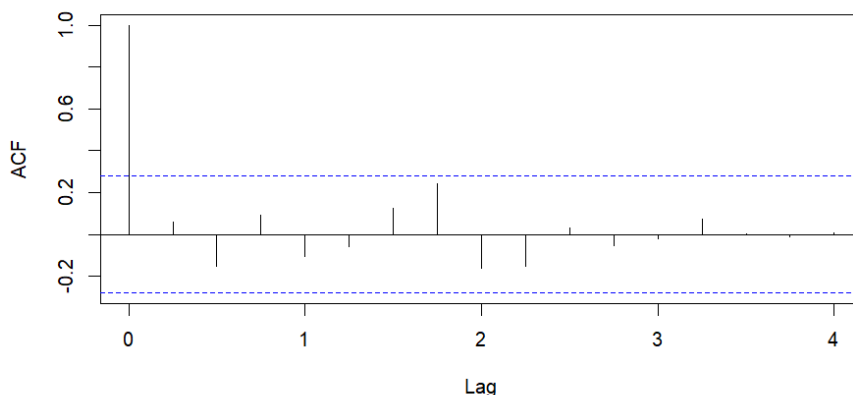
من خلال الجدول (4) تمت المقارنة بين قيم AIC للنماذج المقترحة وكان النموذج  $ARFIMA(1, d, 0)$  هو النموذج الذي يملك أصغر قيمة لمعامل AIC والتي بلغت - 38.51890 مما يعني أنه النموذج الأمثل لتمثيل السلسلة والذي سوف تعتمد الباحثة. B. تقدير قيمة d: بعد اعتماد النموذج الأمثل  $ARFIMA(1, d, 0)$  الذي حقق أقل معامل AIC سيتم تقدير قيمة d في هذا النموذج بطريقة الإمكان الأكبر MLE:

وكانت قيمة d الأنسب للنموذج المعتمد تساوي 0.0639 مما يعني أنا النموذج الأفضل للذاكرة الطويلة  $ARFIMA(0, 0.0639, 1)$  ومن خلال قيمة d التي تقع بين 0 و 0.5 نجد أن السلسلة ذات ذاكرة طويلة ضعيفة ومع ذلك فإن السلسلة تمتلك خصائص الذاكرة الطويلة وتحتاج إلى نمذجة بنموذج ARFIMA

5. تحليل البواقي لتأكد من صحة النموذج المعتمد:

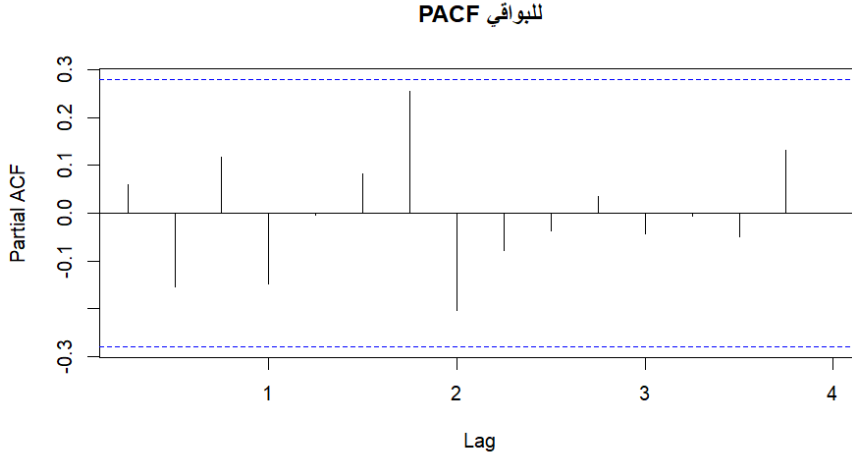
a. رسم دالة الارتباط الذاتي والارتباط الذاتي الجزئي للبواقي:

للـبواقي ACF



الشكل (5) دالة ACF/ المصدر: مخرجات برنامج R

من خلال دالة الارتباط الذاتي ACF للبواقي الشكل (5) نجد أن جميع القيم تقع ضمن حدود الثقة ولا يوجد نمط منتظم في التأخيرات أو قيم حادة بل تتبع التوزيع العشوائي، مما يعني عدم وجود ارتباط ذاتي في البواقي، وهذا ما يدعم صحة النموذج المعتمد



الشكل (6) دالة ACF/ المصدر: مخرجات برنامج R

ومن خلال دالة الارتباط الذاتي الجزئي PACF للبواقي الشكل (6) لاحظت الباحثة أن جميع القيم تقع داخل حدود الثقة ورغم أن هناك عدداً قليلاً من القيم يقترب من حدود الثقة لكن لم تلاحظ الباحثة أن أي قيمة خرجت عن حدود الثقة بشكل واضح، مما يعني أن البواقي لا تظهر ارتباطات جزئية قوية مما يؤكد على صحة النموذج المعتمد. مما سبق يمكن اعتبار البواقي تشبه الضوضاء البيضاء وأن نموذج ARFIMA المعتمد مناسب لتفسير سلوك السلسلة الزمنية.

b. اختبار Ljung-Box : يستخدم هذا الاختبار لتحديد ارتباط أو عشوائية البواقي ولقد أظهر التحليل أن قيمة  $p\text{-value} = 0.4297$  وهو أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود ارتباط في البواقي أن البواقي تشبه الضوضاء البيضاء.

c. اختبار التوزيع الطبيعي Anderson-Darling : يتم استخدام هذا التحليل لتحديد توزيع البواقي وبلغت قيمته  $p\text{-value} = 0.9118$  وهو أكبر من 0.05 مما يعني أن البواقي تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يعني إمكانية استخدام النموذج في عملية التنبؤ.

6. مرحلة التنبؤ: تم استخدام النموذج المعتمد للتنبؤ بـ 6 قيم مستقبلية كالآتي:



الجدول (5) القيم المتنبأ بها

القيم المتنبأ بها	التاريخ
-0.8571	2024q3
-0.8159	2024q4
-0.7833	2025q1
-0.7575	2025q2
-0.7369	2025q3
-0.7204	2025q4

المصدر: مخرجات برنامج R

إن الجدول (5) يوضح القيم السنة المتنبأ بها من الربع الثالث لعام 2024 حتى الربع الرابع لعام 2025 حيث وجدت الباحثة أن القيم في تنازل مستمر طفيف أي المخاطر في انخفاض مستمر من انخفاض في درجة التقلبات.

الاستنتاجات: من خلال ما سبق يمكن صياغة أهم الاستنتاجات بالنقاط الآتية:

1. مؤشر DWX لسوق دمشق للأوراق المالية عرضة للتقلبات في أوقات الأزمات، وأن السوق ما زال يحتاج إلى اتخاذ إجراءات قادرة على التعامل مع المخاطر وتقاديرها.
2. إن سلاسل القيمة المعرضة للخطر لمؤشر DWX لسوق دمشق تظهر خصائص الذاكرة الطويلة، وهذا ما يعكس إمكانية التنبؤ بالقيم المستقبلية بدقة عالية باستخدام نماذج ARFIMA.
3. نموذج الذاكرة الطويلة المعتمدة للتنبؤ بمؤشر DWX لسوق دمشق للأوراق المالية هو  $(1, 0.0639, 0)$  ARFIMA.
4. من خلال القيم المتنبأ بها وجدت الباحثة أن القيمة المعرضة للخطر لمؤشر DWX لسوق دمشق للأوراق المالية في تنازل مستمر طفيف.

التوصيات: بناء على نتائج هذه الدراسة تقدم الباحثة التوصيات الآتية:

- يجب دراسة مؤشرات أخرى كالقيمة المعرضة لحجم التداول وقيمة التداول وعدد الصفقات لمحاولة تغطية السوق بشكل كامل .
- يجب العمل على تشجيع الاستثمار ضمن سوق دمشق للأوراق المالية من خلال محاولة زيادة ثقة المستثمرين وزيادة الشفافية والمرونة ضمن السوق.

## المراجع

### المراجع العربية:

- 1-بوحامد، علي. (2017). أثر مخاطر السوق المالي على عوائد الأسهم باستخدام القيمة المعرضة للخطر - حالة سوق عمان المالي لسنة 2016. رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح \_ورقلة\_ : الجزائر.
- 2-خليفة، مربة. (2017). استخدام نماذج الذاكرة طويلة الأجل ARFIMA للتنبؤ بأسعار البترول في الاقتصاد الجزائري فترة 1990-2016. رسالة ماجستير. قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي: الجزائر.
- 3-عدوان، أحمد (2017). استخدام نماذج ARFIMA في التنبؤ بأسعار القمح العالمية. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة: فلسطين.
- 4-اليونس، خ. وعباس، غ. (2021). تقدير القيمة المعرضة للخطر لمحفظة الأسهم: دراسة تطبيقية على أسهم الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. مجلة جامعة البعث للبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 43(25)، ص 29-1.

### المراجع الأجنبية:

- 1- Dowe, D. L., Peiris, S., & Kim, E. (2025). A Novel ARFIMA-ANN Hybrid Model for Forecasting Time Series – and its Role in Explainable AI. *Journal of Econometrics and Statistics*, 5(1), 107–127.
- 2- Baum, Christopher(2013 ،Spring) .ARIMA and ARFIMA models. *Applied Econometrics*Boston College، p1-61.
- 3- Bhardwaj, G., & Swanson, N. R. (2004). An Empirical Investigation of the Usefulness of ARFIMA Models for Predicting Macroeconomic

and Financial Time Series. *Journal of Econometrics*, 131(1–2), 539–578.

- 4- Abad, A., Benito, S., López, C., (2014). comprehensive, review of value at risk methodologies. the Spanish review of financial economics. P:15–32

Wang, r., (2022). **Research on financial market risks based on var model**. Matec web of conferences. Oxbridge college, kunming university of science and technology, kunming, yunnan .china

## دراسة تحليلية للعلاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفي والتنمية الاقتصادية في مصرف بيبيلوس

د. نبال دخول\*

علي عثمان\*\*

### ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مؤشرات الاستقرار المصرفي في مصرف بيبيلوس خلال الفترة 2008-2020. كذلك التعرف على مؤشرات التنمية الاقتصادية في سورية خلال الفترة المدروسة، والتعرف على أسلوب ومفهوم الارتباط القانوني، وهدفت أيضاً لتحليل العلاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفي والتنمية الاقتصادية خلال الفترة 2008-2020، وبناء نماذج رياضية تمثل هذه العلاقة باستخدام طريقة الارتباط القانوني.

أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- تم حذف بعض من مؤشرات الاستقرار المصرفي  $x_6$  و  $x_9$  و  $x_{10}$  و  $x_{12}$  ومؤشر واحد من مؤشرات التنمية الاقتصادية  $y_5$  بسبب وجود ارتباط متين جداً بين تلك المتغيرات السابقة ومتغيرات الاستقرار المصرفي ومتغيرات التنمية الاقتصادية وأيضاً تم حذف مؤشر  $x_5$  لأنه غير خاضع للتوزيع الطبيعي.

- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الاستقرار المصرفي ومتغيرات التنمية الاقتصادية ويمكن تمثيل هذه العلاقة بثلاثة أزواج من المتغيرات القانونية. حيث وجدنا إن أقوى مؤشرات الاستقرار المصرفي ارتباطاً بالمركبات القانونية الممثلة لها هو مؤشر رأس المال الأساسي إلى إجمالي الأصول بعلاقة عكسية قدرها 0.801 مع  $U_1$ ، وأيضاً مؤشر  $z-$

score بعلاقة عكسية قدرها 0.702 مع U2، ونسبة السيولة السريعة بعلاقة عكسية قدرها 0.771 مع U3، وأقوى مؤشرات التنمية الاقتصادية المرتبطة بالمركبات القانونية الممثلة لها هو التضخم بعلاقة عكسية جيدة قدرها 0.736 مع V1، والاستثمار بعلاقة عكسية قدرها 0.611 مع V2 والبطالة بعلاقة عكسية قدرها 0.725 مع V3.

- إن أقوى مؤشرات الاستقرار المصرفي ارتباطاً بالمتغيرات القانونية الممثلة لمؤشرات التنمية الاقتصادية هو رأسمال الأساسي على إجمالي الأصول بعلاقة عكسية قدرها 0.798 مع V1، ومؤشر z-score بعلاقة عكسية 0.686 مع V2، ونسبة السيولة السريعة بعلاقة عكسية مع V3، وأقوى مؤشرات التنمية الاقتصادية المرتبطة بالمركبات القانونية الممثلة للمؤشرات الاستقرار المصرفي هو التضخم بعلاقة عكسية جيدة قدرها 0.733 مع U1، والاستثمار بعلاقة عكسية 0.597 مع U2 والبطالة بعلاقة عكسية قدرها 0.7 مع U3.

**الكلمات المفتاحية:** الاستقرار المصرفي - التنمية الاقتصادية - التحليل القانوني

---

\* مدرس في قسم الإحصاء والبرمجة - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية - سورية

\*\* طالب ماجستير في قسم الإحصاء والبرمجة - اختصاص السكان والتنمية - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية - سورية

## **An analytical Study of the Relationship Between Indicators of Banking Stability and Economic development at Byblos Bank**

**\* Dr. Nibal Dakhoul**

**\*\* Ali Osman**

**Abstract:**

This study aims to identify the indicators of banking stability in Byblos Bank over the period 2008–2020, as well as to examine the indicators of economic development in Syria during the same period. Furthermore, it seeks to explore the concept and methodology of canonical correlation analysis, with a primary objective of analyzing the relationship between banking stability indicators and economic development indicators throughout the specified timeframe. To achieve this, mathematical models representing this relationship were constructed using canonical correlation analysis.

**Key findings of the study include:**

- Several banking stability indicators (x6, x9, x10, x12) and one economic development indicator (y5) were excluded from the analysis due to strong multicollinearity with other variables within

their respective sets. Additionally, indicator x5 was removed as it did not conform to the assumption of normal distribution.

- A statistically significant relationship was found between the banking stability variables and economic development variables. This relationship was represented through three pairs of canonical variates. The strongest banking stability indicators associated with their corresponding canonical variates are: Tier 1 Capital to Total Assets, which showed a strong inverse correlation of -0.801 with U1; the Z-score, with an inverse correlation of -0.702 with U2; and the quick liquidity ratio, inversely correlated at -0.771 with U3. Among the economic development indicators, inflation demonstrated the strongest inverse correlation of -0.736 with V1, followed by investment (-0.611 with V2) and unemployment (-0.725 with V3).

- Moreover, the most influential banking stability indicators in relation to the canonical variates representing economic development are Tier 1 Capital to Total Assets (inverse correlation of -0.798 with V1), Z-score (-0.686 with V2), and quick liquidity ratio (inversely correlated with V3). Conversely, the most significant economic development indicators linked to the canonical variates representing banking stability are inflation (-0.733 with U1), investment (-0.597 with U2), and unemployment (-0.700 with U3).

Keywords:

Banking Stability – Economic Development – Canonical Correlation

---

\* Assistant professor – Statistics and programming Department –  
Lattakia University– Lattakia – Syria

\*\* Student (Master)– Department of Statistics and Programming –  
Population and Development Specialization – Faculty of Economics –  
Lattakia University.



## مقدمة:

تمثل المصارف عصب الحياة في الاقتصاد كما أن استقرار القطاع المصرفي يعتبر أساس استقرار الاقتصاد ونموه حيث إن عدم وجود استقرار في المصارف أو أحدها سوف يؤدي إلى حدوث أزمات مصرفية والتي بدورها سوف تؤثر على عملية التنمية الاقتصادية وذلك من خلال الدور الذي تلعبه المصارف في تحريك الموارد المالية الى القطاعات الاقتصادية التي هي بحاجة لها، وبالتالي فإن استقرار القطاع المصرفي سوف ينعكس بدوره على زيادة الطاقة الإنتاجية والنتائج المحلي الإجمالي ونمو التكوين الرأسمالي الثابت وتحسين الميزان التجاري من خلال زيادة الصادرات وتخفيض نسبة البطالة نتيجة إنشاء مشاريع استثمارية تنموية جديدة وكذلك المحافظة على استقرار سعر صرف العملة المحلية أمام العملات الأجنبية وذلك من خلال السياسات التي تقوم بها المصارف وبالتالي المحافظة على استقرار الأسعار في الاقتصاد.

ومن هذا المنطلق تم وضع واستخدام العديد من المؤشرات التي تقيس درجة الاستقرار المصرفي في المصارف وتكون بمثابة جهاز إنذار مبكر لاتخاذ الإجراءات اللازمة والتصحيحية وتعتبر مؤشرات عن السلامة المصرفية للمصرف وبأنه على درجة عالية من الاستقرار من عدمه، ومن بين أحدث المؤشرات المستخدمة لقياس الاستقرار المصرفي للمصارف مؤشر Z-score والذي يستخدم على نطاق واسع في الكتابات المصرفية التجريبية، فهو أحد المؤشرات التي يستخدمها البنك الدولي في قاعدة بياناته لقياس مدى سلامة إدارة الشؤون، وكذلك استخدام مؤشرات السلامة المالية التي تدل على مدى سلامة واستقرار القطاع المصرفي، كما تعد أحد أهم الوسائل المتعارف عليها دولياً والتي أوصى باستخدامها صندوق النقد العربي لفحص المراكز المالية للمصارف، ودراسة علاقة تلك المؤشرات لمصرف بيبيلوس مع مؤشرات التنمية الاقتصادية المتمثلة بمؤشرات (التضخم، الناتج المحلي، البطالة، الاستثمار، سعر الصرف، الميزان التجاري)، وأخيراً الاستقرار المصرفي هو مطلب أساسي للتنمية الاقتصادية السليمة وذلك لأن عدم الاستقرار المصرفي ينطوي على تكاليف باهظة للاقتصاد، حيث لوحظ في العديد من البلدان التي بدأت في التركيز بشكل كبير على الاستقرار المصرفي عند تنفيذ سياساتها الاقتصادية.

## مشكلة البحث:

- بينت الدراسات والنظريات السابقة وجود علاقة بين الاستقرار المصرفي والتنمية الاقتصادية ولطالما كانت هذه العلاقة مثاراً للجدل بين الاقتصاديين من حيث طبيعتها وشدتها واتجاهها، إن

جدلية العلاقة بين الاستقرار المصرفي والتنمية الاقتصادية بشكل عام، وقلة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في سورية، فضلاً عن أهمية الاستقرار المصرفي في اقتصادات الدول عموماً، وكذلك الاختلالات المالية التي تنشأ نتيجة الصدمات والتي تؤثر في عمليات التنمية الاقتصادية، جعل من الضروري بمكان إجراء دراسة لدراسة علاقة مؤشرات الاستقرار المصرفي بمتغيرات التنمية الاقتصادية.

- وبهذا تكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفي ومتغيرات التنمية الاقتصادية في مصرف بيبيلوس.

ومن التساؤل الرئيسي تتفرع مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد علاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفي والاستثمار.
- هل يوجد علاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفي والنتائج المحلي الإجمالي.
- هل يوجد علاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفي وسعر الصرف.
- هل يوجد علاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفي والبطالة.
- هل يوجد علاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفي والتضخم.
- هل يوجد علاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفي والميزان التجاري.

#### أهمية البحث وأهدافه:

**أهمية البحث:** يستمد هذا البحث أهميته النظرية من خلال المكانة التي يحظى بها الاستقرار المصرفي في سورية مع تطور السوق المالية السورية، أما الأهمية العملية للبحث فتأتي من كونه يقوم بدراسة العلاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفي والتنمية الاقتصادية في مصرف بيبيلوس، الأمر الذي يسهم في تحديد حجم ودرجة قوة تلك العلاقة وكيفية الاستفادة منها في تحسين وتطوير القطاع المصرفي ودعم عملية التنمية الاقتصادية، وبذلك يشكل إضافة علمية إلى الدراسات السابقة في هذا المجال.

وكذلك أهمية نتائج هذا البحث لصانعي السياسات المالية والاقتصادية من خلال إظهار أهمية الاستقرار المصرفي وعلاقته بالتنمية الاقتصادية.

**أهداف البحث:** يهدف البحث الحالي إلى دراسة النقاط التالية:

- دراسة الاستقرار المصرفي لمصرف بيبيلوس.
- تحليل مؤشرات الاستقرار المصرفي في المصرف التجاري بيبيلوس خلال المدة 2008-2020
- توضيح أهم مؤشرات التنمية الاقتصادية في سورية ودراسة تطورها خلال فترة الدراسة.

- دراسة العلاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفي ومؤشرات التنمية الاقتصادية في مصرف بيبيلوس.

### فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد معامل ارتباط قانوني معنوي بين معاملات الارتباط القانوني.

- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مؤشرات الاستقرار المصرفي ومتغيرات التنمية الاقتصادية في مصرف بيبيلوس.

### منهجية البحث:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في انجاز الجانب النظري من هذا البحث من خلال الإطلاع على عدد من المراجع والدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية التي تناولت هذا الموضوع والمنهجيات المستخدمة (الارتباط القانوني)، بالاعتماد على بيانات سلسلة زمنية تمتد بين عامي 2008 و 2020 مأخوذة من التقارير المالية السنوية لمصرف بيبيلوس ومن المجموعة الإحصائية الصادرة عن المكتب المركزي للإحصاء وتحليلها باستخدام برنامج spss v25 لاختبار فرضية البحث.

### الحدود المكانية والزمانية للبحث:

تتمثل الحدود المكانية للبحث في مصرف بيبيلوس في الجمهورية العربية السورية والتنمية الاقتصادية والحدود الزمانية بين عامي 2008-2020.

### المتغيرات المستقلة والتابعة:

تتمثل متغيرات البحث بالتالي:

المتغيرات التابعة: مؤشرات التنمية الاقتصادية وتشمل: الناتج المحلي والبطالة والاستثمار وسعر الصرف والتضخم والميزان التجاري.

المتغيرات المستقلة: مؤشرات الاستقرار المصرفي لمصرف بيبيلوس وتشمل: مؤشر الاستقرار المالي (Z-score)، مؤشرات السلامة المالية (نسب السيولة، جودة الأصول، كفاية رأسمال، نسب الربحية).

### الدراسات السابقة:

1- دراسة قندوز وبلقاسم (2011) قياس الاستقرار المالي للمصارف الإسلامية والتقليدية في السعودية. [1]

هدفت هذه الدراسة الى قياس مدى استقرار المصارف السعودية بما فيها المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية وذلك من خلال بيانات ربع سنوية تمتد من 2005-2009 حيث شهدت هذه الفترة حدوث الازمة المالية العالمية وتم دراسة ثلاث أنواع من المتغيرات على مستوى المصارف الفردية وعلى مستوى الاقتصادي الكلي وعلى المستوى القطاع المصرفي حيث تم صياغة نموذج لقياس الاستقرار المالي في السعودية.

وتوصل الباحثان الى: وجود علاقة طردية معنوية بين نسبة القروض الأصول ومؤشر الاستقرار المالي، وجود علاقة عكسية بين مؤشر تنافسية المصارف وبين معدل ومؤشر الاستقرار المصرفي، المصارف الإسلامية الصغيرة أكثر استقراراً من المصارف السعودية التقليدية الكبيرة.

2- دراسة الحموي (2016) مدى ملائمة مؤشر z-score لقياس الاستقرار المالي للمصارف السورية الخاصة التقليدية. [2]

يهدف هذا البحث الى دراسة مدى ملائمة مؤشر Z-score لقياس الاستقرار المالي للمصارف السورية التقليدية الخاصة من خلال بناء نموذج انحدار متعدد خلال الفترة الممتدة من الربع الأول 2010 والربع الرابع 2014.

توصلت الباحثة الى الاتي: ملائمة مؤشر (Z-score) لقياس الاستقرار المالي للمصارف السورية الخاصة التقليدية، تمتع جميع المصارف السورية الخاصة التقليدية بالاستقرار المالي، وجود علاقة طردية معنوية بين كل من مؤشر الاستقرار (Z-score) والقيمة الدفترية للسهم نسبة لقيمتة السوقية وكفاية رأسمال المصرفي، وجود علاقة عكسية معنوية بين كل من مؤشر الاستقرار (Z-score) وكل من مؤشرات الأداء المصرفي الأساسية: معدل التغطية، نسبة السيولة والربحية الممثلة بنسبة العائد على حقوق الملكية.

3- دراسة (Abor وآخرون، 2011)، Financial stability and economic growth،

الاستقرار المالي والنمو الاقتصادي. [3]

تبحث الدراسة في العلاقة بين الاستقرار المالي والنمو الاقتصادي في جنوب افريقيا. توصلت الدراسة إلى ان الاستقرار المالي يؤثر إيجابيا على النمو الاقتصادي من حيث ان كفاية رأسمال والسيولة وجودة الأصول لها تأثيرات كبيرة على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي على المدى الطويل والقصير.

#### 4- دراسة (Dhal، 2011) Financial stability, economic growth, Inflation

#### and Monetary policy Linkages in India والنمو الاقتصادي والاستقرار المالي

#### والتضخم وروابط السياسة النقدية في الهند. [4]

هدف البحث إلى دراسة الاستقرار المالي والنمو الاقتصادي والتضخم وروابط السياسة النقدية في الهند، حيث قام الباحث بدراسة القضايا المتعلقة بصلات الاستقرار المالي مع النمو الاقتصادي والتضخم ولهذا الغرض استخدمت الدراسة نموذج الانحدار التلقائي المتجه (VAR) الذي يشمل على الناتج والتضخم وأسعار الفائدة ومؤشرات استقرار القطاع المصرفي من مؤشرات كفاية رأسمال وجودة الأصول وكفاءة الإدارة والأرباح والسيولة.

توصلت الدراسة إلى أن الاستقرار المالي ومؤشرات الاقتصاد الكلي يمكن أن تشترك في علاقة سببية ذات دلالة إحصائية ثنائية الاتجاه.

بعد الاطلاع على مضمون الدراسات السابقة ونتائجها نلاحظ أنها تتفق مع البحث الحالي في ضرورة تحليل هيكلية العلاقات والتأثير المتبادل بين الاستقرار المصرفي وعدد من العوامل المحددة له، سواء من خلال دراسة أثر أحد هذه العوامل أو بعضها إلا أن هذه الدراسات تختلف عن البحث الحالي من حيث أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة وكذلك هناك أحد الدراسات تطرقت إلى أدوات السياسة النقدية وهو الذي لم تتطرق له هذه الدراسة وأيضاً الاختلاف من حيث الزمان والمكان باستثناء دراسة الحموي درست أيضاً في الجمهورية العربية السورية.

فقط البحث الحالي يختلف عما قدم من قبل من أبحاث في أنه ينطلق في تحليله من الموقع المصرفي في مصرف بيبيلوس ويسعى باستخدام تحليل الارتباط القانوني (كأفضل وسيلة لدراسة العلاقة بين مجموعتين من المتغيرات) إلى دراسة دور الاستقرار المصرفي وعلاقته المتبادلة مع مؤشرات التنمية الاقتصادية.

#### الدراسة النظرية:

#### مؤشرات الاستقرار المصرفي:

#### 1- مؤشر الاستقرار المصرفي (Z\_Score):

يعتبر هذا المؤشر الأكثر استعمالاً ومن أفضل المؤشرات لقياس حالة الاستقرار المالي في المصارف، باعتباره يستخدم كمؤشر لاحتمال إفسار المصرف، ويقاس هذا المؤشر عدد الانحرافات المعيارية في عوائد موجودات المصرف التي يجب أن تهبط بأقل من قيمتها المتوقعة قبل أن تستنفذ حقوق الملكية ويصبح المصرف غير قادر على الوفاء بالتزاماته المالية (التعثر

المالي) فهو يقيس مدى استقرار المصرف فكلما كانت قيمته كبيرة دل على أن احتمالية تعرض المصرف للتعثر والفشل المالي أقل وإلى أنه أكثر استقراراً. [5]

تحسب هذه النسبة من خلال قسمة مجموع (معدل العائد على الأصول والرافعة المالية) على الانحراف المعياري للعائد على الأصول وبهذا تكون النسبة على النحو التالي:

$$Z = \frac{ROA + K}{\sigma_{ROA}} \dots \dots (1)$$

حيث: K تشير إلى الرافعة المالية وتساوي حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول.

ROA تساوي معدل العائد على الأصول.

وفيما يلي سنقوم بتحليل مؤشر الاستقرار المالي (Z-score) خلال فترة الدراسة:

جدول رقم (1) مؤشر الاستقرار المصرفي Z-score لمصرف بيبيلوس

مصرف بيبيلوس				
السنة	معدل العائد على الأصول	الرافعة المالية	الانحراف المعياري	مؤشر Z score
2008	0.75%	0.0805	0.007643	11.5
2009	0.54%	0.0704	0.007643	9.9
2010	0.44%	0.1031	0.007643	14.1
2011	-0.93%	0.1412	0.007643	17.3
2012	-3.44%	0.1484	0.029150	3.91
2013	-7.13%	0.1483	0.029150	2.64
2014	-3.71%	0.1466	0.029150	3.76
2015	-1.91%	0.1963	0.029150	6.08
2016	-4.9%	0.2889	0.029150	8.2
2017	-1.43%	0.3306	0.029150	11.83
2018	-1.51%	0.2942	0.029150	10.6
2019	-1.16%	0.2797	0.029150	10
2020	-2.86%	0.3965	0.029150	12.6

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية المنشورة على موقع سوق دمشق للأوراق المالية.

يلاحظ من الجدول (1) أن مستوى الاستقرار المالي كان جيداً خلال الفترة من عام 2008 حتى عام 2011 وخصوصاً خلال عام 2011 حيث بلغ 17.3 ويعود ذلك إلى ارتفاع معدل الرافعة المالية مقارنة بالأعوام السابقة وعلى الرغم من انخفاض معدل العائد على الأصول بشكل كبير جداً والذي بلغ -0.93% خلال عام 2011 أما بالنسبة لسنوات اللاحقة نلاحظ انخفاض مستوى الاستقرار المالي بشكل ملحوظ وخصوصاً خلال الأعوام من 2012 حتى 2014 ليسجل مستوى الاستقرار المالي أدنى مستوى له تقريباً 3 خلال الأعوام المذكورة ويعود سبب انخفاض مستوى الاستقرار بشكل عام خلال هذه سنوات لانخفاض مستوى العائد على الأصول وتحقيق المصرف لخسائر في بعض السنوات.

## 2- مؤشرات كفاية رأسمال

تعتبر كفاية رأسمال عن قدرة المؤسسات المالية ولاسيما المصارف، على مواجهة التقلبات والصدمات التي من الممكن أن تصيب بنود الميزانيات العمومية لهذه المؤسسات.

أ- نسبة كفاية رأسمال: تحسب نسبة كفاية رأسمال وفق اتفاقية بازل (2) من خلال قسمة رأسمال التنظيمي إلى الأصول المرجحة بالمخاطر، وتبين هذه النسبة العلاقة بين مصادر رأسمال المصرف والمخاطر المحيطة بموجوداته وأية عمليات أخرى، كما أن هذه النسبة تعد أداة مهمة لقياس ملاءة المصرف وقدرته على تسديد التزاماته ومواجهة أية خسائر قد تحدث في المستقبل. ففي الوقت الذي تعد المخصصات خط الدفاع الأول في مواجهة المخاطر المتوقعة، فإن رأسمال خط الدفاع الأول في مواجهة كافة المخاطر المتوقعة وغير المتوقعة التي قد تواجه المصرف.

$$\text{العلاقة رقم (2) .....} = \text{نسبة كفاية رأسمال} = \frac{\text{رأسمال التنظيمي}}{\text{الأصول المرجحة بالمخاطر}} \times 100 \leq 8\%$$

ب- رأسمال الأساسي إلى إجمالي الأصول: تظهر هذه النسبة مدى تغطية رأسمال الأساسي لإجمالي أصول المصرف، والتي حددت متطلبات لجنة بازل (3) هذه النسبة بحيث ألا تقل عن 3%. [6]

$$\text{العلاقة رقم (3) .....} = \text{نسبة رأسمال الأساسي إلى إجمالي الأصول} = \frac{\text{رأسمال الأساسي}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

وفيما يلي سنقوم بتحليل نسب مؤشرات كفاية رأسمال (نسبة كفاية رأسمال، نسبة رأسمال الأساسي إلى إجمالي الأصول).

الجدول التالي يبين نتائج تحليل مؤشرات كفاية رأسمال لمصرف بيبيلوس.

جدول رقم (2) مؤشرات كفاية رأسمال لمصرف بيبيلوس

مصرف بيبيلوس		
السنة	رأسمال التنظيمي إلى الأصول المرجحة بالمخاطر	رأسمال الأساسي إلى إجمالي الأصول.
2008	11.16%	7.78%
2009	8.44%	6.82%
2010	13.26%	9.75%
2011	17.95%	12.57%
2012	19.93%	14.14%
2013	22.96%	14.13%
2014	24.22%	13.49%
2015	43.62%	18.81%
2016	34.44%	28.06%
2017	39.68%	32.14%
2018	35.22%	29%
2019	30.14%	27.52%
2020	42.13%	38.5%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية المنشورة على موقع سوق دمشق للأوراق المالية.

يلاحظ من الجدول رقم (6-2) أن نسبة رأسمال التنظيمي إلى الأصول المرجحة بالمخاطر في المصرف هي أكبر من 8% في جميع السنوات والتي حددت لجنة بازل (2) أن تكون هذه النسبة أكبر أو تساوي 8% وبالتالي يتضح جلياً متانة هذه النسبة في المصرف إذ بقيت هذه النسبة أعلى من النسبة الموصي بها دولياً.

أما بالنسبة لرأسمال الأساسي إلى إجمالي الأصول فإن النسبة في المصرف هي أكبر من 3% في جميع السنوات والتي حددت متطلبات لجنة بازل (3) هذه النسبة بحيث ألا تقل عن 3% وأيضاً كما في النسبة السابقة يتضح متانة هذه النسبة في المصرف إذ بقيت هذه النسبة أعلى من النسبة الموصي بها دولياً.

### 3- مؤشرات جودة الأصول



أ- مخاطر الأصول: وتمثل نسبة الأصول المرجحة بالمخاطر إلى إجمالي الأصول، إذ أن ارتفاع هذه النسبة يؤشر أن هناك مشاكل في كفاية رأسمال. [6]

$$\text{رقم العلاقة (4) } \dots\dots\dots = \text{نسبة مخاطر الأصول} \times \frac{\text{الأصول المرجحة بالمخاطر}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

ب- نسبة التسهيلات الائتمانية المتعثرة المباشرة إلى إجمالي التسهيلات المباشرة تعكس هذه النسبة جودة القروض الممنوحة من قبل المصارف ومدى التزام المقترضين بخدمة القروض الممنوحة لهم، وهي من أهم النسب المعبرة عن جودة الأصول.

رقم العلاقة (5) ... نسبة التسهيلات الائتمانية المتعثرة المباشرة إلى إجمالي التسهيلات المباشرة

$$= \frac{\text{التسهيلات الائتمانية المتعثرة المباشرة}}{\text{إجمالي التسهيلات المباشرة}} \times 100$$

ت- نسبة إجمالي التسهيلات المباشرة إلى إجمالي الأصول تعكس هذه النسبة مدى تفعيل الدور الأساسي للمصارف المتمثل في الوساطة المالية بين القطاعات الاقتصادية ذات الفائض والقطاعات الاقتصادية ذات العجز. [7]

رقم العلاقة (6) ... نسبة إجمالي التسهيلات المباشرة إلى إجمالي الأصول =  $\frac{\text{إجمالي التسهيلات المباشرة}}{\text{إجمالي الأصول}}$

$$100 \times$$

وفيما يلي سنقوم بتحليل نسب مؤشرات جودة الأصول (نسبة مخاطر الأصول، نسبة التسهيلات الائتمانية المتعثرة المباشرة إلى إجمالي التسهيلات المباشرة، نسبة إجمالي التسهيلات إلى إجمالي الأصول).

الجدول التالي يبين نتائج تحليل مؤشرات جودة الأصول لمصرف بيبيلوس.

جدول رقم (3) مؤشرات جودة الأصول لمصرف بيبيلوس

مصرف بيبيلوس				
السنة	نسبة الرافعة المالية	مخاطر الأصول	نسبة إجمالي التسهيلات الائتمانية المتعثرة إلى إجمالي التسهيلات	نسبة إجمالي التسهيلات إلى إجمالي الأصول
2008	0.0805	%69.8	%0.99	%40.1
2009	0.0704	%80.8	%0.76	%49.8

2010	0.1031	%76.2	%1.3	%52.6
2011	0.1412	%78.5	%4.32	%51.1
2012	0.1484	%73.9	%39.12	%39.2
2013	0.1483	%64.1	%53.55	%25.2
2014	0.1466	%57.6	%45	%22.7
2015	0.1963	%72.6	%39.07	%22.4
2016	0.2889	%82.3	%46.92	%16.6
2017	0.3306	%81.8	%38.97	%22.1
2018	0.2942	%79.2	%44.31	%30.4
2019	0.2797	%94.8	%35.79	%35.7
2020	0.3965	%93.2	%52.28	%16.5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية المنشورة على موقع سوق دمشق للأوراق المالية.

نلاحظ من الجدول رقم (9-2) نسبة إجمالي التسهيلات الائتمانية المتعثرة إلى إجمالي التسهيلات خلال الأعوام من 2008 حتى 2011 كانت منخفضة وهذا مؤشر جيد أما بالنسبة لسنوات الأخيرة فإن هذه النسبة كانت مرتفعة جداً حيث وصلت أعلى نسبة في مصرف بيبيلوس إلى 53.55% في عام 2013 ويعود سبب هذا الارتفاع نتيجة لعدم قدرة عدد كبير من المقترضين على السداد أو بسبب عدم رغبتهم في سداد تلك القروض.

أما بما يخص نسبة إجمالي التسهيلات إلى إجمالي الأصول فكانت هذه النسبة مرتفعة خلال الأعوام من 2008 إلى 2011 حيث بلغت أعلى نسبة في مصرف بيبيلوس 52.6% في عام 2010 أما مع بداية 2012 أخذت هذه النسبة في الانخفاض بشكل كبير وخاصة في عام 2020 وقد يكون السبب في انخفاض هذه النسبة هو إجماع المصارف عن تقديم التسهيلات الائتمانية أو تخفيض مبالغ وكميات القروض الممنوحة مما سبب في انخفاض هذه النسبة.

#### 4- مؤشرات السيولة

يقصد بالسيولة هي مقدرة المصرف على الوفاء بسحوبات المودعين من جانب، ومن جانب آخر تلبية احتياجات المقرضين في الوقت المناسب دون اللجوء إلى بيع أوراق مالية بخسائر كبيرة أو الاقتراض بمعدلات فائدة مرتفعة، وبالتالي التعرض إلى العديد من المخاطر جراء نقص السيولة

اللازمة، كما يعد توفر السيولة من العوامل الضرورية لدى المصرف كونها تزيد من ثقة المودعين والدائنين، وتجنب المصرف بيع أية أصول لا يرغب في بيعها أو اللجوء إلى الأسواق المالية ودفع تكاليف إضافية بهدف تمويل الحاصل فيها. [6]

ويمكن التعرف على وضع السيولة لدى المصرف من خلال عدة نسب منها:  
أ- نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول: تقيس حجم الأموال السائلة لدى المصرف مقارنة مع إجمالي موجودات المصرف، وتساوي النقد والأرصدة والإيداعات لدى المصرف المركزي والمصارف الأخرى مقسوما على إجمالي الأصول.

$$\text{رقم العلاقة (7) .....} = \text{نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول} = \frac{\text{الأصول السائلة}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

يشير ارتفاع هذه النسبة إلى درجة سيولة عالية يتمتع بها المصرف وعلى ضعف استغلال مصادر الأموال المتوفرة لديه. [8]

ب- نسبة السيولة السريعة: وتدل على قدرة المصرف على مواجهة سحبيات الودائع بالاعتماد على الأموال الجاهزة لديه وتساوي النقد والأرصدة لدى المصرف والمصارف المركزية مقسوما على الحسابات الجارية. وارتفاع هذه النسبة يدل على وضع سيولة أفضل بالنسبة للمصرف عند التعرض للسحب من ودائعه حيث يجب ألا تقل هذه النسبة عن 100%. [8]

$$\text{رقم العلاقة (8) .....} = \text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{النقد والأرصدة لدى المصرف والمصارف المركزية}}{\text{الحسابات الجارية}} \times 100$$

ج- نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع: يعد ارتفاع هذه النسبة من المؤشرات الجيدة، من حيث مواجهة المخاطر، كونها تعكس قدرة المصرف على مواجهة أي سحبيات غير متوقعة للمطلوبات قصيرة الأجل، وبصرف النظر عن النسبة المستخدمة في قياس السيولة المتوفرة لدى المصرف فإن جميعها تعطي دلالة على وضع السيولة في المصرف، وقدرته على مواجهة المخاطر التي قد تتجم عن نقص السيولة لأي سبب من الأسباب. [6]

$$\text{رقم العلاقة (9) .....} = \text{نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع} = \frac{\text{الأصول السائلة}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100$$

وفيما يلي سنقوم بتحليل نسب مؤشرات السيولة (نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول، نسبة السيولة السريعة، نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع).  
الجدول التالي يبين نتائج تحليل مؤشرات السيولة لمصرف بيبلس.

جدول رقم (4) مؤشرات السيولة لمصرف بيبيلوس

مصرف بيبيلوس			
نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع	نسبة السيولة السريعة	نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول	السنة
51.5%	127.8%	45.7%	2008
41.2%	82.9%	36.8%	2009
43.1%	91.1%	36.7%	2010
37.6%	132.2%	30.1%	2011
75.2%	157.8%	48.6%	2012
81.9%	230.3%	60.3%	2013
80.9%	146.7%	64.8%	2014
93.3%	298%	67.4%	2015
129.4%	162.9%	73.2%	2016
108%	191.7%	68.8%	2017
92.3%	132.7%	61.5%	2018
88.3%	133.8%	54%	2019
133.7%	155.7%	73.4%	2020

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية المنشورة على موقع سوق دمشق للأوراق المالية.

يلاحظ من الجدول رقم (12-2) خلال الأعوام من 2008 حتى 2011 أن نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول كانت منخفضة ومع بداية عام 2012 أخذت هذه النسبة في الارتفاع لتصل إلى أعلى مستوى في عام 2020 حيث بلغت 73.4% وقد يكون سبب هذا الارتفاع بسبب توقف أو تخفيض القروض الممنوحة أما بما يخص نسبة السيولة السريعة فكانت مرتفعة في جميع السنوات فكانت النسبة أعلى مما هو مطلوب أما نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع أخذت في الارتفاع منذ عام 2012 ويمكنه المصرف من خلال ذلك الارتفاع من مواجهة خطر السيولة الناتج عن السحوبات غير متوقعة للمطلوبات قصيرة الأجل.

## 5- مؤشرات الربحية

تأتي أهمية هذا النوع من المؤشرات بكونها تعكس الأثر المزدوج للكفاءة والإنتاجية على ربحية الأصول، والعائد على حقوق الملكية من خلال الرافعة المالية، وكما أن انخفاض هذه النسبة يمكن أن يدل على وجود معوقات في ربحية المؤسسات المالية يجب تجاوزها، فإن ارتفاع هذه النسب بشكل كبير قد يعكس سياسة استثمارية في محافظ مالية عالية المخاطر، ومن هذه المؤشرات:

أ- معدل العائد على الأصول: وهذه النسبة تعكس كفاءة المصرف في مراقبة التكاليف، أو الاستخدام الكفء لأصول المصرف أو كليهما معا، وتقاس هذه النسبة بصافي الأرباح إلى إجمالي الأصول. [6]

$$\text{رقم العلاقة (10) ..... معدل العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

ب- معدل العائد على حقوق الملكية: تقيس هذه النسبة معدل العائد على مصادر الأموال الداخلية في المصارف، وتساعد عملية تحليل هذه النسبة في تحديد الاتجاهات التي يمكن العمل عليها من جانب الإدارة لتحسين هذا المعدل مستقبلا، وتقاس هذه النسبة بصافي الأرباح إلى حقوق الملكية. [7]

$$\text{رقم العلاقة (11) ..... معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100$$

وفيما يلي ستقوم بتحليل نسب مؤشرات الربحية (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).

الجدول التالي يبين نتائج تحليل مؤشرات الربحية لمصرف بيبيلوس

جدول رقم (5) مؤشرات الربحية لمصرف بيبيلوس

مصرف بيبيلوس		
السنة	معدل العائد على الأصول	معدل العائد على حقوق الملكية
2008	0.75%	9.27%
2009	0.54%	7.68%
2010	0.44%	4.31%
2011	0.93%-	6.59%-
2012	3.44%-	23.17%-

2013	-7.13%	-48.06%
2014	-3.71%	-25.2%
2015	-1.91%	-9.74%
2016	-4.9%	-17.97%
2017	1.43%	4.32%
2018	1.51%	5.24%
2019	1.1645%	4.16%
2020	-2.865%	-7.23%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية المنشورة على موقع سوق دمشق للأوراق المالية.

يلاحظ من الجدول خلال الأعوام من 2008 حتى 2010 كان معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية كان جيداً ومع دخول عام 2011 أخذ معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية في الانخفاض حتى وصل إلى أدنى انخفاض في عام 2013 حوالي -7.13% و -48.06% على التوالي وذلك أيضاً يعود لعدم الاستخدام الكفاء لأصول المصرف أو قد يكون السبب لعدم قدرة المقترضين على السداد والملاحظ أيضاً من خلال زيادة نسبة التسهيلات الائتمانية المتعثرة على إجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة حيث وصلت في عام 2013 إلى حوالي 53.55% وقد يكون السبب في انخفاض هذه النسبة هو إحجام المصارف عن تقديم التسهيلات الائتمانية أو تخفيض مبالغ وكميات القروض الممنوحة، حيث انخفضت نسبة إجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة إلى إجمالي الأصول حيث وصلت في عام 2016 إلى حوالي 16.6% مما سبب في انخفاض أرباح المصرف أو تحقيقه خسائر في بعض السنوات وكذلك احتفاظ مصرف بيبيلوس بسيولة نقدية عالية أدت إلى تضاعف فرص استغلال مصادر الأموال المتوفرة لديه والذي بدوره أدى إلى انخفاض مستوى العائد حيث احتفظ المصرف بسيولة مرتفعة جداً (السيولة السريعة) تزيد عن 150% في بعض السنوات وفي سنوات أخرى زادت عن 200%، ولكن في عام 2017 أخذ معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية في التحسن حتى وصلت إلى أعلى نسبة في عام 2018 حيث بلغت 1.51% و 5.24% على التوالي.

### مؤشرات التنمية الاقتصادية:

مفهوم التنمية الاقتصادية: تعرف على أنها العملية التي يتم من خلالها إحداث تغييرات هيكلية في الاقتصاد الوطني بهدف إحداث زيادة الطاقة الإنتاجية للموارد الاقتصادية، وهي العملية التي يعد الهدف الرئيس لها رفع مستوى الدخل القومي، مما يؤدي إلى ارتفاع في متوسط نصيب دخل الفرد، ورفع إنتاجية فروع الإنتاج في مختلف القطاعات الاقتصادية.

[9]

تتبع أهمية التنمية الاقتصادية من كونها تهدف إلى نقل المجتمعات من مجتمعات متخلفة تنصف بانتشار الأمية والفقر والبطالة، مع عدم إمكانيتها استغلال الموارد التي لديها بشكل جيد، وانخفاض قدرة أفرادها على إشباع حاجاتهم الرئيسية، إلى مجتمعات متقدمة تتسم بالتطور التكنولوجي والثقافي والعلمي، وذات قدرة إنتاجية عالية، وإمكانية كبيرة في استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل، وعلى أعلى مستوى ممكن من الإشباع لحاجات أفرادها، ولذلك لا بد من دراسة تطور مؤشرات التنمية الاقتصادية للتعرف على الأسباب الكامنة وراء التغيرات الحاصلة في أدائها وتفسيرها، ونظراً لتعدد هذه المؤشرات سنقتصر على عرض أهمها، والجدول رقم (6) التالي يبين لنا تطور قيم مؤشرات التنمية الاقتصادية بين عامي 2008 و 2020:

جدول رقم (6) مؤشرات التنمية الاقتصادية في سورية

السنة	التضخم	الناتج المحلي بسعر المنتج	معدل البطالة	الاستثمار	سعر صرف العملات الأجنبية (الدولار)	صافي الميزان التجاري
2008	132.4	1341	11%	266488	46.5	2762.7-
2009	136.11	1420	8.1%	297100	46.7	4780.8-
2010	142.1	1480	8.6%	337422	46.5	5154-

دراسة تحليلية للعلاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفي والتنمية الاقتصادية في مصرف بيبيلوس

2011	149	1537	%14.9	381394	48.3	9369.6-
2012	204.59	1132	%34.9	185935	64.7	9205.5-
2013	387.94	834	%40.6	196164	108.9	7243.1-
2014	364.7	748	%44.5	126939	154.2	7132.5-
2015	540	724	%48.4	267745	237.2	4371.6-
2016	773	671	%36.1	236073	460.6	2479.7-
2017	781.5	666	%32.6	393864	492.5	3461.7-
2018	811.2	675	%30.3	464201	436.5	4467.8-
2019	1091	683	%31.23	403924	436.5	4200.5-
2020	1583	657	%20.9	447815	879.7	2368.9-

المصدر: المكتب المركزي للإحصاء.

1- التضخم: عرف التضخم على أنه ارتفاع في المستوى العام للأسعار الناتج عن وجود فجوة بين السلع الحاضرة وحجم المداخل المتاحة للإنفاق والسبب في ذلك يمكن أن يكون عاملاً نقدياً، فقد ينتج ارتفاع الأسعار عن الزيادة في المداخل المتاحة التي تصاحب الزيادة في كمية النقود أو سرعة تداولها. [10]

حيث نجد من بيانات الجدول رقم (6) الارتفاع المستمر في الأرقام القياسية لسلة أسعار المستهلك حيث وصل معدل التضخم السنوي إلى أعلى قيمة له في عام 2013 إلى حوالي 89.61%.

2- الناتج المحلي الإجمالي: يعد الناتج المحلي الإجمالي أحد متغيرات الاقتصاد الكلي الأكثر استخداماً من قبل صناع القرار لقياس النشاط الاقتصادي، والحكم على قوة الاقتصاد فيما إذا كان في حالة نمو أو انكماش. [11]

مع حلول عام 2011 تراجع الناتج المحلي الإجمالي مسجلاً معدلات نمو سنوية سلبية، حيث سجل أعلى نسبة نمو سلبية في عام 2012 حوالي 26.35% وذلك نتيجة الانخفاض في قطاع



الصناعة الاستخراجية، ونتيجة إغلاق بعض الشركات وانخفاض الاستثمارات، فضلاً عن الانخفاض في الإيرادات من السياحة الأجنبية والداخلية.

3- البطالة: عرّفت منظمة العمل الدولية البطالة بأنها: الحالة التي تشمل الأشخاص الذين هم في سن العمل والقادرين عليه والراغبين فيه والباحثين عنه والذين يقبلون به عند مستوى الأجر السائد ولا يجدونه. [12]

نلاحظ من الجدول السابق أن معدلات البطالة كانت منخفضة إلى حد ما من عام 2008 وحتى عام 2010 ويعود السبب في انخفاض معدلات البطالة إلى الوضع الاقتصادي الجيد قبل عام 2011 حيث كانت معدل الاستثمارات مرتفعة في تلك الفترة حيث إن الاستثمارات تلعب دوراً كبيراً في امتصاص جزء كبير من الوافدين الجدد لسوق العمل وبالتالي امتصاص البطالة والتقليل من حدتها.

ومع بداية عام 2011 بدأ معدل البطالة بالارتفاع حيث وصل إلى معدل 48.4% في عام 2015 وذلك نتيجة تبعات الوضع الاقتصادي السيء.

4- الاستثمار: عرف الاستثمار بأنه التضحية بإنفاق مالي معين الآن في مقابل عائد متوقع حدوثه في المستقبل وبذلك يصبح هذا العائد المتوقع ممثلاً بثمن التضحية والحرمان والانتظار طيلة فترة الاستثمار. [13]

نلاحظ من الجدول السابق ارتفاع معدلات الاستثمار خلال الفترة من 2008 حتى 2011 حيث وصل معدل الاستثمار في سورية عام 2010 إلى أعلى ارتفاع 13.57% أما في السنوات ما بعد 2011 انخفض الاستثمار في سورية بشكل كبير حيث وصل أدنى انخفاض له في عام 2014 حيث سجل معدل نمو سلبي مرتفع قدره -35.29%.

5- سعر الصرف: عرف سعر الصرف بأنه عبارة عن عدد الوحدات النقدية من العملة المحلية التي تعادل وحدة واحدة من العملات الأجنبية أو بالعكس، عدد الوحدات النقدية من العملة الأجنبية التي يمكن مبادلتها بعملة واحدة أو أكثر بالعملة المحلية. [14]

نلاحظ من خلال الجدول السابق استقرار سعر الصرف الليرة السورية في الأعوام من عام 2008 حتى عام 2010، حيث سجل حوالي 46,5 ل.س مقابل الدولار الواحد، أما في بداية عام 2012 بدأ سعر الصرف الليرة السورية أمام الدولار الأمريكي بالارتفاع حيث وصل في عام 2012 الى 64,7 ل.س مقابل الدولار الواحد وواصل سعر الصرف بالارتفاع حتى عام 2020 بشكل كبير

حيث وصل إلى 879.7 ليرة سورية مقابل الدولار الواحد أي بنسبة ارتفاع 101% عن عام 2019.

6- الميزان التجاري: يعرف بأنه ذلك الجزء من ميزان المدفوعات لدولة ما الذي يتعلق بالبضائع أو الأشياء الملموسة سواء كانت مصدرة أو مستوردة. [15]

نلاحظ من الجدول السابق أن صافي الميزان التجاري سجل اتجاهاً تنازلياً مماثلاً لمؤشرات الاقتصاد الكلي الأخرى، حيث ازدادت نسبة العجز في السنوات من عام 2011 حتى عام 2014 فقد سجل أعلى نسبة عجز في الميزان التجاري في عام 2011 حوالي 9369 مليون دولار.

### النتائج والمناقشة:

لدراسة العلاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفي والتنمية الاقتصادية في سورية سنستخدم أسلوب التحليل القانوني، لذلك لا بد من التطرق إلى ماهيته:

### مفهوم التحليل القانوني:

إن أول من أشار إلى تحليل الارتباط القانوني هو Hotelling وطرحت الصيغة العامة لتحليل الارتباط القانوني بتطبيقات متعددة من قبل Gettens حيث إن تحليل الارتباط القانوني أحد أساليب التحليل متعددة المتغيرات، وهو يعتبر الأداة الأهم في تحليل الارتباط بين مجموعتين من المتغيرات.

من ناحية أخرى يعتبر الارتباط القانوني من حيث المفهوم شبيه إلى حد ما بالانحدار المتعدد حيث إن الارتباط القانوني يتيح فرصة دراسة العلاقة بمجموعة من المتغيرات التابعة مع مجموعة من المتغيرات المستقلة وهو يهدف إلى قياس قوة العلاقة بين مجموعتين من المتغيرات المستقلة والتابعة ويتوافق مع التحليل العاملي من خلال إنشاء لتراكيب خطية تمثل المتغيرات المستقلة والتابعة. كما يشابه تحليل التمايز كونه يساعد في إيجاد دوال يكون فيها الارتباط بين المتغيرات الداخلة في هذه الدوال أكبر ما يمكن، وهذا ما سيتم تطبيقه على البيانات وبعد التحقق من شروط تطبيق التحليل القانوني.

كما يعد تحليل الارتباط القانوني من أهم التقنيات المتاحة لدراسة وتحليل العلاقة بين مجموعتين من المتغيرات (تابعة ومستقلة) حيث يتم تشكيل مركب لكل مجموعة ودراسة العلاقة بين أزواج التراكيب الخطية التي يتألف كل منها من تركيبين خطيين يسميان تابعين أو مركبين قانونيين، والارتباط بين كل متغيرين يسمى الارتباط القانوني.

ويتم استخراج أزواج التراكيب الخطية بحيث يكون الارتباط بين المركبين القانونيين أعظماً، وبديل مربع معامل الارتباط القانوني على شدة الارتباط بين هذين المركبين الخطيين، ويستخدم تحليل الارتباط القانوني في تحقيق عدة أهداف [16]:

- لتحديد قوة العلاقة التي يمكن أن توجد بين مجموعتين من المتغيرات.
- لاستخراج الأمثال والأوزان القانونية لكل مجموعة من المتغيرات، بحيث يكون الارتباط بين كل زوج خطي أعظماً.
- تفسير طبيعة العلاقة الخطية بين مجموعات المتغيرات، من خلال قياس المساهمة النسبية لكل متغير في المركبات القانونية المستخرجة.

### خطوات التحليل القانوني:

#### 1- تحديد مجموعة المتغيرات المستقلة ومجموعة المتغيرات التابعة:

لاختبار فرضية البحث بتطبيق التحليل القانوني، نفترض أن مؤشرات الاستقرار المصرفي هي مجموعة المتغيرات المستقلة  $X$ ، ومؤشرات التنمية الاقتصادية هي مجموعة المتغيرات التابعة  $Y$ ، المبينة بالجدول التالي:

الجدول (7): مؤشرات الاستقرار المصرفي ومؤشرات التنمية الاقتصادية

الرمز	المتغير التابع	الرمز	المتغير المستقل
Y1	التضخم	X1	مؤشر Z-SCORE
Y2	الناتج المحلي	X2	رأسمال التنظيمي إلى الأصول المرجحة بالمخاطر
Y3	البطالة	X3	رأسمال الأساسي إلى إجمالي الأصول
Y4	الاستثمار	X4	مخاطر الأصول
Y5	سعر الصرف	X5	نسبة إجمالي التسهيلات الائتمانية المتعثرة إلى إجمالي التسهيلات

Y6	الميزان التجاري	X6	نسبة إجمالي التسهيلات إلى إجمالي الأصول
		X7	نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول
		X8	نسبة السيولة السريعة
		X9	نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع
		X10	معدل العائد على الأصول
		X11	معدل العائد على حقوق الملكية
		X12	الرافعة المالية

المصدر: من إعداد الباحث

## 2- مصفوفة الارتباط الذاتي لمجموعة المتغيرات المستقلة ومجموعة المتغيرات التابعة:

سنقوم بتشكيل مصفوفة الارتباط الذاتي لكل من مجموعة المتغيرات المستقلة ومجموعة المتغيرات التابعة، ونحذف أحد المتغيرين الذين يكون الارتباط بينها تام أو شبه تام ضمن كل مجموعة متغيرات للإبقاء على المتغيرات اللازمة للدراسة.

ومن الجدول رقم (8) نتعرف على قيم معاملات الارتباط الذاتي للمتغيرات المستقلة:

جدول رقم (8) معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة

Correlations													
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12
X1	Pearson	1	-	.126	.545	-	.455	-	-	-	.650	.725	.1
	Correlation		.111			.592		.431	.498	.256	*	**	.30
	Sig. (2-tailed)		.718	.683	.054	.033	.118	.141	.083	.398	.016	.005	.671
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13

X 2	Pearson	-	1	.869	.348	.764	-	.853	.636	.873	-	-	.8
	Correlatio	.111		**		**	.821	**	*	**	.112	.089	73
	n	-					-**				-	-	**
	Sig. (2- tailed)	.718		.000	.244	.002	.001	.000	.019	.000	.715	.772	.0
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
X 3	Pearson	.126	.869	1	.638	.681	-	.747	.242	.882	.032	.085	.9
	Correlatio		**		*	*	.699	**		**			99
	n						-**						**
	Sig. (2- tailed)	.683	.000		.019	.010	.008	.003	.426	.000	.916	.782	.0
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
X 4	Pearson	.545	.348	.638	1	.017	-	.076	-	.351	.415	.526	.6
	Correlatio			*			.007		.243				30
	n						-		-				*
	Sig. (2- tailed)	.054	.244	.019		.956	.983	.806	.424	.239	.159	.065	.0
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
X 5	Pearson	-	.764	.681	.017	1	-	.875	.582	.852	-	-	.6
	Correlatio	.592	**	*			.879	**	*	**	.557	.590	84
	n	-*					-**				-*	-*	**
	Sig. (2- tailed)	.033	.002	.010	.956		.000	.000	.037	.000	.048	.034	.0
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
X 6	Pearson	.455	-	-	-	-	1	-	-	-	.470	.411	-
	Correlatio		.821	.699	.007	.879		.986	.628	.920			.7
	n		-**	-**	-	-**		-**	-*	-**			02
	Sig. (2- tailed)	.118	.001	.008	.983	.000		.000	.021	.000	.105	.163	.0
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13

دراسة تحليلية للعلاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفي والتنمية الاقتصادية في مصرف بيبلس

X 7	Pearson	-	.853	.747	.076	.875	-	1	.587	.943	-	-	.7
	Correlatio	.431	**	**		**	.986		*	**	.372	.315	.47
	n	-					-**				-	-	**
	Sig. (2-tailed)	.141	.000	.003	.806	.000	.000		.035	.000	.210	.295	.003
N		13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
X 8	Pearson	-	.636	.242	-	.582	-	.587	1	.457	-	-	.2
	Correlatio	.498	*		.243	*	.628	*			.454	.500	.49
	n	-			-		-*				-	-	
	Sig. (2-tailed)	.083	.019	.426	.424	.037	.021	.035		.116	.119	.082	.412
N		13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
X 9	Pearson	-	.873	.882	.351	.852	-	.943	.457	1	-	-	.8
	Correlatio	.256	**	**		**	.920	**			.332	.235	.82
	n	-					-**				-	-	**
	Sig. (2-tailed)	.398	.000	.000	.239	.000	.000	.000	.116		.268	.440	.000
N		13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
X 10	Pearson	.650	-	.032	.415	-	.470	-	-	-	1	.948	.0
	Correlatio	*	.112			.557		.372	.454	.332		**	.18
	n	-	-			-*		-	-	-			
	Sig. (2-tailed)	.016	.715	.916	.159	.048	.105	.210	.119	.268		.000	.952
N		13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
X 11	Pearson	.725	-	.085	.526	-	.411	-	-	-	.948	1	.0
	Correlatio	**	.089			.590		.315	.500	.235	**		.71
	n	-	-			-*		-	-	-			
	Sig. (2-tailed)	.005	.772	.782	.065	.034	.163	.295	.082	.440	.000		.818
N		13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
X 12	Pearson	.130	.873	.999	.630	.684	-	.747	.249	.882	.018	.071	1
	Correlatio		**	**	*	**	.702	**		**			
n							-**						

Sig. (2-tailed)	.671	.000	.000	.021	.010	.007	.003	.412	.000	.952	.818	
N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss.27

فلاحظ أن الارتباط متين جداً بين x7 (نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول) و x6 (نسبة إجمالي التسهيلات إلى إجمالي الأصول) وبين x7 (نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول) و x9 (نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع) وبين x6 (نسبة إجمالي التسهيلات إلى إجمالي الأصول) و x9 (نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع) وبين x10 (معدل العائد على الأصول) و x11 (معدل العائد على حقوق الملكية) وبين x3 (رأس المال الأساسي إلى إجمالي الأصول) و x12 (الرافعة المالية) لذلك سنقوم بحذف x6 (نسبة إجمالي التسهيلات إلى إجمالي الأصول) و x9 (نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول) و x10 (معدل العائد على الأصول) و x12 (الرافعة المالية) بسبب وجود ارتباط متين جداً بين تلك المتغيرات السابقة ومتغيرات الاستقرار المصرفي وبقي على x9 (نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع) و x6 (نسبة إجمالي التسهيلات إلى إجمالي الأصول) و x11 (معدل العائد على حقوق الملكية) و x3 (رأس المال الأساسي إلى إجمالي الأصول)، وبذلك يتبقى لدينا: x1 (مؤشر Z-SCORE)، x2 (رأس المال التنظيمي إلى الأصول المرجحة بالمخاطر)، x3 (رأس المال الأساسي إلى إجمالي الأصول)، x4 (مخاطر الأصول)، x5 (نسبة إجمالي التسهيلات الإئتمانية المتعثرة إلى إجمالي التسهيلات)، x8 (نسبة السيولة السريعة)، x9 (نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع)، x11 (معدل العائد على حقوق الملكية) في مصفوفة مجموعة المتغيرات المستقلة.

وبالنسبة لمصفوفة الارتباط الذاتي لمجموعة المتغيرات التابعة والمبينة بالجدول رقم (9).

جدول رقم (9) معاملات الارتباط بين المتغيرات التابعة

Correlations		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Y1	Pearson Correlation	1	-.774**	.262	.555*	.977**	.578*
	Sig. (2-tailed)		.002	.388	.049	.000	.039
	N	13	13	13	13	13	13

Y2	Pearson Correlation	-.774**	1	-.764**	-.088-	-.739**	-.405-
	Sig. (2-tailed)	.002		.002	.774	.004	.170
	N	13	13	13	13	13	13
Y3	Pearson Correlation	.262	-.764**	1	-.408-	.202	-.126-
	Sig. (2-tailed)	.388	.002		.166	.507	.683
	N	13	13	13	13	13	13
Y4	Pearson Correlation	.555*	-.088-	-.408-	1	.569*	.389
	Sig. (2-tailed)	.049	.774	.166		.042	.188
	N	13	13	13	13	13	13
Y5	Pearson Correlation	.977**	-.739**	.202	.569*	1	.618*
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.507	.042		.024
	N	13	13	13	13	13	13
Y6	Pearson Correlation	.578*	-.405-	-.126-	.389	.618*	1
	Sig. (2-tailed)	.039	.170	.683	.188	.024	
	N	13	13	13	13	13	13

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss.27

فلاحظ أن الارتباط متين جداً بين Y1 (التضخم) و Y5 (سعر الصرف)، لذلك سنقوم بحذف Y5 المتغير الأقل أهمية ونبقى Y1 وبذلك يتبقى لدينا:

Y1 (التضخم)، Y2 (الناتج المحلي)، Y3 (البطالة)، Y4 (الاستثمار)، Y6 (الميزان التجاري).

3- اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة والتابعة:

بعد التأكد من علاقة الارتباط الخطي ضمن كل مجموعة متغيرات نقوم بالتأكد من أن المتغيرات تتبع للتوزيع الطبيعي باختبار فرضية العدم التالية:

$H_0$ : لا يوجد فرق بين توزيع متغيرات الدراسة وبين التوزيع الطبيعي.



جدول رقم (10) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات المستقلة والتابعة

Tests of Normality			
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	Df	Sig.
X1	.160	13	.200*
X2	.133	13	.200*
X3	.234	13	.049
X4	.160	13	.200*
X5	.284	13	.005
X8	.229	13	.060
X9	.134	13	.200*
X11	.225	13	.071
Y1	.178	13	.200*
Y2	.269	13	.011
Y3	.186	13	.200*
Y4	.139	13	.200*
Y6	.192	13	.200*
*. This is a lower bound of the true significance.			
a. Lilliefors Significance Correction			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss.27

ومن خلال نتائج التحليل نجد أن جميع المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي ما عدا y2 و x3 و x5 غير خاضعين للتوزيع الطبيعي ولكن سوف نطبق اختبار M-estimators لمعرفة أي من تلك المؤشرات قريبة من التوزيع الطبيعي ويبين الجدول رقم (11) نتيجة هذا الاختبار:

جدول رقم (11)

M-Estimators				
	Huber's M-Estimator <sup>a</sup>	Tukey's Biweight <sup>b</sup>	Hampel's M-Estimator <sup>c</sup>	Andrews' Wave <sup>d</sup>
X3	18.0116	17.7243	18.5976	17.7293
X5	38.3651	43.7651	39.4590	43.7643
Y2	779.2611	704.3020	727.8964	704.5103

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss.27

فلاحظ قيم المتوسطات المقدرة لكل من ( $x_3$  و  $y_2$ ) متقاربة فيما بينها مما يشير إلى أنها تتوزع توزيع قريب من التوزيع الطبيعي. أما قيم المتوسطات المقدرة للمتغير  $x_5$  متباعدة وبالتالي توزيعها بعيد عن التوزيع الطبيعي الأمر الذي يبرر استبعادها من التحليل القانوني.

وبعد أن توصلنا إلى أن المتغيرات ( $x_1, x_2, x_4, x_8, x_9, x_{11}, y_1, y_3, y_4, y_6$ ) تتبع التوزيع الطبيعي والمتغيرين  $x_3$  (رأس المال الأساسي إلى إجمالي الأصول) و  $y_2$  (الناتج المحلي) قريبان من التوزيع الطبيعي، لذلك سنعمد نتائج الارتباط القانوني المعياري للحصول على النماذج القانونية المعيارية.

النماذج القانونية المعيارية:

- لا يوجد معامل ارتباط قانوني معنوي بين معاملات الارتباط القانونية (مصرف بيبيلوس). بإدخال بيانات متغيرات الدراسة  $x_1, x_2, x_3, x_4, x_8, x_9, x_{11}, y_1, y_2, y_3, y_4, y_6$  وتحليلها باستخدام برنامج spss v.27 نحصل على النتائج الموضحة بالجدول رقم (12):

الجدول رقم (12) معاملات الارتباط القانونية بين مؤشرات الاستقرار المصرفي ومؤشرات

التنمية الاقتصادية

Canonical Correlations							
	Correlation	Eigenvalue	Wilks Statistic	F	Num D.F.	Denom D.F.	Sig.
1	.996	129.849	.000	4.303	35.000	6.636	.029
2	.977	20.840	.000	3.493	24.000	8.187	.034
3	.966	13.805	.005	3.451	15.000	8.683	.035
4	.910	4.828	.070	2.784	8.000	8.000	.084
5	.770	1.457	.407	2.429	3.000	5.000	.181
H0 for Wilks test is that the correlations in the current and following rows are zero							

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss.27

والتي تبين وجود خمس معاملات ارتباط قانونية، وتشير نتائج اختبار Wilks\_lambda إلى أن  $p_5, p_4$  معاملات غير معنوية عند مستوى دلالة 5% أي أنها لا تختلف جوهرياً عن الصفر وبالتالي نستغني عنها وعن الأزواج القانونية المقابلة لهما، وتشير نتائج الاختبار إلى أن  $p_1, p_2, p_3$  معنويين عند مستوى دلالة 5%، أي أنه يوجد ثلاث معاملات ارتباط قانونية معنوية

بين معاملات الارتباط القانونية ممثلة بثلاثة أزواج من المركبات القانونية هي  $(U_1, V_1)$ ،  $(U_2, V_2)$ ،  $(U_3, V_3)$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة أي أنه: يوجد ثلاث معاملات ارتباط قانونية معنوية بين معاملات الارتباط القانونية.

وبعد التأكد من وجود ارتباط معنوي بين مجموعة المتغيرات المستقلة ومجموعة المتغيرات التابعة، يتوجب علينا الحصول على المعاملات القانونية المعيارية لمجموعتي المتغيرات المستقلة والتابعة. ومن خلال الجدول رقم (13) والجدول رقم (14) يمكننا استخراج المركبات القانونية كالتالي:

الجدول رقم (13) المعاملات القانونية المعيارية لمركبات المتغيرات المستقلة

Set 1 Standardized Canonical Correlation Coefficients			
Variable	U1	U2	U3
X1	.476	-.713-	.058
X2	-.781-	-.926-	-.817-
X3	-2.127-	1.563	2.180
X4	.053	-.703-	-.230-
X8	.267	-.387-	-.198-
X9	2.051	-.260-	-1.722-
X11	.427	-.227-	-.359-

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss.27

الجدول رقم (14) المعاملات القانونية المعيارية لمركبات المتغيرات التابعة

Set 2 Unstandardized Canonical Correlation Coefficients			
Variable	V1	V2	V3
Y1	.000	-.002-	-.002-
Y2	.003	-.010-	-.005-
Y3	.010	-.200-	-.150-
Y4	.000	.000	.000
Y6	.000	.000	.000

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss.27

وبالتالي يمكننا كتابة النماذج المعيارية للأزواج القانونية كالتالي:

$$U_1 = 0.476x_1 - 0.781x_2 - 2.127x_3 + 0.53x_4 + .267x_8 + 2.051x_9 + 0.427x_{11}$$

$$V_1 = 0Y_1 + 0.003Y_2 + 0.010Y_3 + 0Y_4 + 0Y_6$$

وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الثانية ونقبل البديلة لها ونقول يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مؤشرات الاستقرار المصرفي ومتغيرات التنمية الاقتصادية في مصرف بيبيلوس.

يمثل المركبان  $(U_1, V_1)$  الزوج القانوني الأول، وهما مرتبطان بمعامل ارتباط قانوني  $p_1 = 996$  ويشير إلى أن 99.6% من التباينات الحاصلة في مجموعة المتغيرات التابعة تفسر من قبل مجموعة المتغيرات المستقلة.

$$U_2 = -0.713x_1 - 0.926x_2 + 1.563x_3 - 0.703x_4 - 0.387x_8 - 0.260x_9 - 0.227x_{11}$$

$$V_2 = -0.002Y_1 - 0.1Y_2 - 0.2Y_3 + 0Y_4 + 0Y_6$$

يمثل المركبان  $(U_2, V_2)$  الزوج القانوني الثاني، وهما مرتبطان بمعامل ارتباط قانوني  $p_2 = 977$  ويشير إلى أن 97.7% من التباينات الحاصلة في مجموعة المتغيرات التابعة تفسر من قبل مجموعة المتغيرات المستقلة.

$$U_3 = 0.058x_1 - 0.817x_2 + 2.180x_3 - 0.230x_4 - 0.198x_8 - 1.722x_9 - 0.359x_{11}$$

$$V_3 = -0.002Y_1 - 0.005Y_2 - 0.150Y_3 + 0Y_4 + 0Y_6$$

يمثل المركبان  $(U_3, V_3)$  الزوج القانوني الثالث، وهما مرتبطان بمعامل ارتباط قانوني  $p_3 = 966$  ويشير إلى أن 96.6% من التباينات الحاصلة في مجموعة المتغيرات التابعة تفسر من قبل مجموعة المتغيرات المستقلة.

#### 4- تقييم النماذج القانونية:

التحليلات القانونية المباشرة والعبارة: تشير التحليلات القانونية المباشرة إلى معاملات ارتباط بين المتغيرات والمركبات القانونية الممثلة لها وذلك بالنسبة لكل من المتغيرات المستقلة والعبارة، للتعرف على أقوى المتغيرات المستقلة ارتباطاً بكل مركب  $U_K$ ، وأقوى المتغيرات التابعة ارتباطاً بكل مركب  $V_K$ .

أما التحليلات القانونية العبارة تشير إلى معاملات الارتباط بين المتغيرات والمركبات القانونية الممثلة لمتغيرات المجموعة الأخرى، وذلك للتعرف على أقوى المتغيرات التابعة ارتباطاً بكل مركب

$U_K$ ، وأقوى المتغيرات المستقلة ارتباطاً بكل مركب  $V_K$ . [17]

من خلال الجدول رقم (15) والجدول رقم (16) سوف نقوم بحساب كفاءة التحميلات القانونية المباشرة للمتغيرات المستقلة والتابعة.

الجدول رقم (15) التحميلات المباشرة بين مؤشرات الاستقرار المصرفي والمركبات القانونية الممثلة لها

Set 1 Canonical Loadings			
Variable	U1	U2	U3
X1	-.025-	-.702-	.578
X2	-.743-	-.185-	-.605-
X3	-.801-	-.122-	-.267-
X4	-.436-	-.533-	.164
X8	-.270-	-.077-	-.771-
X9	-.589-	.124	-.613-
X11	.074	-.643-	.325

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss.27

إن أقوى المتغيرات المستقلة ارتباطاً بالمركب  $U_1$  هو المتغير X3 (راسمال الأساسي إلى إجمالي الأصول) بعلاقة عكسية قدرها 0.801، وأضعف المتغيرات ارتباطاً به هو المتغير X1 (Z-SCORE) بعلاقة عكسية ضعيفة قدرها 0.025، وأقوى المتغيرات المستقلة ارتباطاً بالمركب  $U_2$  هو المتغير X1 (Z-SCORE) بعلاقة عكسية قدرها 0.702، وأضعف المتغيرات ارتباطاً به هو المتغير X8 (نسبة السيولة السريعة)، بعلاقة عكسية ضعيفة قدرها 0.077، وأقوى المتغيرات المستقلة ارتباطاً بالمركب  $U_3$  هو المتغير X8 (نسبة السيولة السريعة) بعلاقة عكسية قدرها 0.771، وأضعف المتغيرات ارتباطاً به هو المتغير X4 (مخاطر الأصول)، بعلاقة طردية ضعيفة قدرها 0.164.

ومن الجدول رقم (16) نتعرف على معاملات الارتباط بين المتغيرات التابعة والمركبات القانونية الممثلة لها:

الجدول رقم (16) التحميلات المباشرة بين مؤشرات التنمية الاقتصادية والمركبات القانونية الممثلة لها

Set 2 Canonical Loadings			
Variable	V1	V2	V3
Y1	-.736-	-.127-	-.281-
Y2	.690	-.245-	.626
Y3	-.440-	.381	-.725-
Y4	-.556-	-.611-	.403
Y6	-.014-	-.322-	-.386-

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss.27

إن أقوى المتغيرات التابعة ارتباطاً بالمركب القانوني V1 هو المتغير Y1 (التضخم) بعلاقة عكسية قدرها 0.736، وأضعف المتغيرات ارتباطاً به هو المتغير Y6 (الميزان التجاري) بعلاقة عكسية ضعيفة قدرها 0.014، وأقوى المتغيرات المستقلة ارتباطاً بالمركب V3 هو المتغير Y4 (الاستثمار) بعلاقة عكسية قدرها 0.611، وأضعف المتغيرات ارتباطاً به هو المتغير Y1 (التضخم) بعلاقة عكسية ضعيفة قدرها 0.127، وأقوى المتغيرات المستقلة ارتباطاً بالمركب V3 هو المتغير Y3 (البطالة) بعلاقة عكسية قدرها 0.725، وأضعف المتغيرات ارتباطاً به هو المتغير Y1 (التضخم) بعلاقة عكسية ضعيفة قدرها 0.281.

ومن ثم ننتقل إلى التحميلات القانونية العابرة المبينة في الجدولين رقم (17) و(18):

جدول رقم (17) التحميلات العابرة بين مؤشرات الاستقرار المصرفي والمركبات القانونية

الممثلة للمجموعة المقابلة

Set 1 Cross Loadings			
Variable	V1	V2	V3
X1	-.024-	-.686-	.558
X2	-.740-	-.181-	-.584-
X3	-.798-	-.119-	-.258-
X4	-.434-	-.520-	.158
X8	-.269-	-.075-	-.745-
X9	-.587-	.121	-.592-
X11	.073	-.628-	.314

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss.27

والتي تشير إلى أن أقوى المتغيرات المستقلة ارتباطاً بالمركب القانوني V1 هو المتغير X3 (رأسمال الأساسي على إجمالي الأصول) بعلاقة عكسية مقدارها 0.798، وأضعف المتغيرات المستقلة ارتباطاً به هو المتغير X1 (Z-SCORE) بعلاقة عكسية قدرها 0.024، بينما أقوى المتغيرات المستقلة ارتباطاً بالمركب القانوني V2 هو المتغير X1 (Z-SCORE) بعلاقة عكسية مقدارها 0.686، وأضعف المتغيرات المستقلة ارتباطاً به هو المتغير X8 (نسبة السيولة السريعة) بعلاقة عكسية قدرها 0.075.

بينما أقوى المتغيرات المستقلة ارتباطاً بالمركب القانوني V3 هو المتغير X8 (نسبة السيولة السريعة) بعلاقة عكسية مقدارها 0.745، وأضعف المتغيرات المستقلة ارتباطاً به هو المتغير X4 (مخاطر الأصول) بعلاقة طردية ضعيفة قدرها 0.158.

جدول رقم (18) التحميلات العابرة بين مؤشرات التنمية الاقتصادية والمركبات القانونية

الممثلة للمجموعة المقابلة

Set 2 Cross Loadings			
Variable	1	2	3
Y1	-.733-	-.124-	-.271-
Y2	.687	-.239-	.604
Y3	-.438-	.372	-.700-
Y4	-.554-	-.597-	.389
Y6	-.014-	-.315-	-.373-

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss.27

وبالنسبة للمتغيرات التابعة فإن أقوى المتغيرات التابعة ارتباطاً بالمركب القانوني U<sub>1</sub> هو المتغير Y1 (التضخم) بعلاقة عكسية مقدارها 0.733، وأضعف المتغيرات التابعة ارتباطاً به هو المتغير Y6 (الميزان التجاري) بعلاقة عكسية ضعيفة قدرها 0.014، بينما أقوى المتغيرات التابعة ارتباطاً بالمركب القانوني U<sub>2</sub> هو المتغير Y4 (الاستثمار) بعلاقة عكسية مقدارها 0.597، وأضعف المتغيرات التابعة ارتباطاً به هو المتغير Y1 (التضخم) بعلاقة عكسية ضعيفة قدرها 0.124. بينما أقوى المتغيرات التابعة ارتباطاً بالمركب القانوني U<sub>3</sub> هو المتغير Y3 (البطالة) بعلاقة عكسية مقدارها 0.700، وأضعف المتغيرات التابعة ارتباطاً به هو المتغير Y1 (التضخم) بعلاقة عكسية ضعيفة قدرها 0.271.

- الكفاءة المباشرة والكفاءة العابرة: يتم تقييم كفاءة المركب القانوني باستخدام التحميلات المباشرة وهي تعبر عن النسبة المئوية التي يفسرها المركب القانوني من التباين الحاصل في مجموعة المتغيرات المكونة له، وتحسب من متوسط مربعات التحميلات المباشرة لكل مركب على حدى مع عناصر مجموعة المتغيرات المكونة له، وتسمى الكفاءة المباشرة، وأيضاً يتم تقييم كفاءة المركب باستخدام التحميلات العابرة وهي تعبر عن النسبة المئوية التي يفسرها المركب القانوني من التباين الحاصل في مجموعة المتغيرات المقابلة له، وتحسب من متوسط مربعات التحميلات العابرة لكل مركب على حدى مع عناصر مجموعة المتغيرات المقابلة له، وتسمى الكفاءة العابرة. [16]

- حساب الكفاءة المباشرة والعبارة من خلال الجدول رقم (19):

الجدول رقم (19) تقييم كفاءة المركبات القانونية باستخدام التحميلات المباشرة والعبارة

Proportion of Variance Explained				
Canonical Variable	Set 1 by Self	Set 1 by Set 2	Set 2 by Self	Set 2 by Set 1
1	.258	.256	.304	.302
2	.180	.172	.140	.133
3	.268	.250	.262	.244

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss.27

- الكفاءة المباشرة للمركبات  $U_1$ ،  $U_2$ ،  $U_3$  تساوي 0.258 و 0.180 و 0.268 على الترتيب، أي تفسر التغيرات الحاصلة في مؤشرات الاستقرار المصرفي 25.8% من التباينات الحاصلة في  $U_1$ ، و 18% من التباينات الحاصل في  $U_2$  و 26.8% من التباينات الحاصل في  $U_3$ .

- الكفاءة المباشرة للمركبات  $V_1$ ،  $V_2$ ،  $V_3$  تساوي 0.304 و 0.140 و 0.262 على الترتيب، أي تفسر التغيرات الحاصلة في قيمة مؤشرات التنمية الاقتصادية 30.4% من التباينات الحاصلة في المركب  $V_1$ ، و 14% من التباينات الحاصلة في  $V_2$  و 26.2% من التباينات الحاصلة في  $V_3$ .

- الكفاءة العابرة للمركبات  $V_1$ ،  $V_2$ ،  $V_3$  تساوي 0.256 و 0.172 و 0.25 و 0.244 على الترتيب، أي تفسر التغيرات الحاصلة في مؤشرات الاستقرار المصرفي 25.6% من التباين الحاصل في المركب  $V_1$ ، و 17.2% من التباين الحاصل في  $V_2$  و 25% من التباين الحاصل في  $V_3$ .

- إن الكفاءة العابرة للمركبات  $U_1$ ،  $U_2$ ،  $U_3$  تساوي 0.302 و 0.133 و 0.244 على الترتيب، أي تفسر التغيرات الحاصلة في قيمة مؤشرات التنمية الاقتصادية 30.2% من التباين الحاصل في  $U_1$ ، و 13.3% من التباين الحاصل في  $U_2$  و 24.4% من التباين الحاصل في  $U_3$ .



## النتائج:

1- تم حذف بعض من مؤشرات الاستقرار المصرفي  $x_6$  و  $x_9$  و  $x_{10}$  و  $x_{12}$  ومؤشر واحد من مؤشرات التنمية الاقتصادية  $y_5$  بسبب وجود ارتباط متين جداً بين تلك المتغيرات السابقة ومتغيرات الاستقرار المصرفي ومتغيرات التنمية الاقتصادية وتم حذف مؤشر  $x_5$  لأنه غير خاضع للتوزيع الطبيعي.

2- بينت نتائج تحليل الارتباط القانوني على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مؤشرات الاستقرار المصرفي ومؤشرات التنمية الاقتصادية، يعبر عنها من خلال ثلاثة أزواج من المركبات القانونية، وهي متينة جداً:  $p_1 = 0.996$  للزوج القانوني الأول و  $p_2 = 0.977$  للزوج القانوني الثاني و  $p_3 = 0.966$  للزوج القانوني الثالث.

3- تتكون مجموعة المتغيرات المستقلة والمتمثلة في المركبات القانونية  $U_1$   $U_2$   $U_3$  (مؤشر  $Z$ -SCORE، رأسمال التنظيمي إلى الأصول المرجحة بالمخاطر، مخاطر الأصول، نسبة إجمالي التسهيلات الائتمانية المتعثرة إلى إجمالي التسهيلات، نسبة إجمالي التسهيلات إلى إجمالي الأصول، نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول، نسبة السيولة السريعة، نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع، معدل العائد على حقوق).

4- تتكون مجموعة المتغيرات التابعة والمتمثلة في المركبات القانونية  $V_1$   $V_2$   $V_3$  (التضخم، الناتج المحلي، البطالة، الاستثمار، الميزان التجاري).

5- إن أقوى مؤشرات الاستقرار المصرفي ارتباطاً بالمركبات القانونية الممثلة لها هو مؤشر رأسمال الأساسي إلى إجمالي الأصول بعلاقة عكسية قدرها 0.801 مع  $U_1$ ، وأيضاً مؤشر  $z$ -score بعلاقة عكسية قدرها 0.702 مع  $U_2$ ، ونسبة السيولة السريعة بعلاقة عكسية قدرها 0.771 مع  $U_3$ ، وأقوى مؤشرات التنمية الاقتصادية المرتبطة بالمركبات القانونية الممثلة لها هو التضخم بعلاقة عكسية جيدة قدرها 0.736 مع  $V_1$ ، والاستثمار بعلاقة عكسية قدرها 0.611 مع  $V_2$  والبطالة بعلاقة عكسية قدرها 0.725 مع  $V_3$ .

6- إن أقوى مؤشرات الاستقرار المصرفي ارتباطاً بالمتغيرات القانونية الممثلة لمؤشرات التنمية الاقتصادية هو رأسمال الأساسي على إجمالي الأصول بعلاقة عكسية قدرها 0.798 مع  $V_1$ ، ومؤشر  $z$ -score بعلاقة عكسية 0.686 مع  $V_2$ ، ونسبة السيولة السريعة بعلاقة عكسية مع  $V_3$ ، وأقوى مؤشرات التنمية الاقتصادية المرتبطة بالمركبات القانونية الممثلة للمؤشرات الاستقرار

المصرفي هو التضخم بعلاقة عكسية جيدة قدرها 0.733 مع U1، والاستثمار بعلاقة عكسية 0.597 مع U2 والبطالة بعلاقة عكسية قدرها 0.7 مع U3.

#### التوصيات:

1- الاستفادة من النماذج التي تم التوصل إليها من قبل المعنيين باتخاذ القرار في توجيه العلاقة المتبادلة بين القطاع المصرفي والقطاع الاقتصادي بالشكل الذي يدعم عملية التنمية الاقتصادية في سورية.

2- التوسع في دراسة العلاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفي ومؤشرات التنمية الاقتصادية لتشمل عدد أكبر من المؤشرات ليتم بناء نموذجاً رياضياً أعم وأشمل يوضح ويفسر العلاقة المتبادلة بين هاتين المجموعتين من المؤشرات، وبالتالي يمكن الاستفادة من أجل التخطيط لرسم مستقبل أفضل لكل من هاتين المجموعتين من المؤشرات.

3- لا بد من وجود إدارة سليمة في المصارف قيد الدراسة للتحكم في نسب مؤشرات الاستقرار المصرفي لأن ارتفاع أو انخفاض في بعض هذه النسب قد يؤثر على ربحية وأمان المصرف وبالتالي على عمله في السوق المصرفية والتي في بعض الأحيان قد تؤدي إلى إفلاسه.

#### المراجع باللغة العربية:

9- أحمد، محمد عبد الكريم (2025). الأثر التصنيعي لبدائل المستوردات على التنمية الاقتصادية في الجمهورية العربية السورية. مجلة جامعة حمص، سورية، المجلد 47، العدد 3.

17- أحمد، وسيم (2018). بناء نموذج رياضي للعلاقة بين مؤشرات التنمية البشرية ومؤشرات الخدمات الصحية دراسة تطبيقية على المنطقة الساحلية. أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة اللاذقية، سورية.

11- جرادة، أحمد عثمان مصطفى (2018). مكونات الناتج المحلي الإجمالي عند احتسابه بطريقة الإنفاق وتأثيرها على النمو الاقتصادي في فلسطين دراسة قياسية للفترة (2016-1994)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

2- الحموي، نيرمين (2016). مدى ملائمة مؤشر z-score لقياس الاستقرار المالي للمصارف السورية الخاصة التقليدية، مجلة جامعة اللاذقية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سورية-المجلد 38 العدد 1.

- 5- دردور، أسماء؛ خوالدي، سليمة (2020). قياس الاستقرار المالي والمصرفي لعينة من البنوك التجارية العمومية والخاصة في الجزائر باستخدام مؤشر Z-score للفترة 2008-2018. مجلة جامعة أم البواقي، الجزائر، مجلد 19، عدد2.
- 12- الزهرة، نوار فاطمة؛ سعاد، بلال (2014). السياسة المالية وتأثيرها على البطالة دراسة حالة الجزائر في الفترة 1990/2014. رسالة ماجستير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر.
- 10- الزهرة، صغيري فاطيمة (2008). دراسة تحليلية وقياسية لظاهرة التضخم في الجزائر خلال الفترة 1970-2005، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 14- السмир، حسين (2022). أثر التحويلات الخارجية في سعر صرف الليرة في سورية، مجلة جامعة حمص، سورية، مجلد 44، العدد 21.
- 13- شباب، زينب؛ بوقرن، سامية (2019). سياسة الاستثمارات في الجزائر وتحديات التنمية الاقتصادية دراسة قياسية ما بين 1995-2015، رسالة ماجستير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة، الجزائر.
- 16- العلي، إبراهيم محمد؛ صقور، ميليا (2014). نمذجة العلاقة بين مكونات معدل النمو السكاني وكل من المستويين التعليمي والصحي في سورية باستخدام تحليل الارتباط القانوني، مجلة جامعة اللاذقية، سورية، مجلد 36 العدد 3.
- 1- قندوز، أحمد؛ بلقاسم، غسان (2011). قياس الاستقرار المالي للمصارف الإسلامية والمصارف التقليدية في السعودية، مجلة المعهد والبحوث الإسلامية، ص10.
- 8- القيسي، رزان يوسف (2014). اختبار قدرة المصارف الخاصة في سورية على تحمل مخاطر السيولة (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية.
- 6- محسن، مها (2016). اختبار الاستقرار المالي للقطاع المصرفي في العراق وفق النسب المعيارية خلال المدة 2009-2013، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22 - العدد 92.
- 15- محمد، دادة (2016). دراسة قياسية لأثر سعر الصرف على الميزان التجاري بأختبار علاقة التكامل المشترك دراسة حالة الجزائر خلال الفترة 1970-2013، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر.

7- مستلم، محمد (2018). أثر إدارة مخاطر سعر الفائدة في الربحية والاستقرار المالي في المصارف التجارية (دراسة تطبيقية). رسالة ماجستير، جامعة حلب، سورية.  
المراجع باللغة الأجنبية:

3-Abor, J, Komla, c, Harvey, s (2011). Financial stability and economic growth, International Journal of Financial services Management, vol 5, No 2.

17- Ahmad, w (2018). Building a mathematical model of the relationship between human development indicators and health services indicators, An applied study on the coastal region. PHD Thesis, University of Lattakia, Syria. (In Arabic)

9- Ahmed, M; (2025).The Industrial Impact of Import Substitutes on Economic Development in the Syrian Arab Republic, Hummus University Journal for Research and Scientific Studies, Syria, vol 47, No3. (In Arabic)

16- AL Ali, I; Sakour, M (2014). Modeling the Relationship between the Components of Population Growth Rate and the levels of Education and Health in Syria Using Canonical Correlation Analysis. Lattakia University Journal for Research and Scientific Studies, Syria, vol 36, No3. (In Arabic)

5- Derdour, A; Khoualdi, S (2018). Measuring financial and banking stability for a sample of public and private commercial banks in Algeria during the period 2008–2018. Journal of the university of Oum El Boughi, vol 19, No 2. (In Arabic)

4-Dhal, S, (2011).Financial stability, economic growth, Inflation and Monetary policy Linkages in India, Reserve Bank Of India, vol 32, No 3.

2- Alhamwi, N (2016). Suitability of Z-score index to measure financial stability of Syrian Traditional Private Banks. Lattakia University Journal for Research and Scientific Studies, Syria, vol 38, No1. (In Arabic)

- 11- Jarada, A (2018). **Components of Gross Domestic product when Calculating by Expenditure Method and their Impact on the Economic Growth in Palestine An Econometric Study for the Period (1994-2016)**. Master's thesis, The Islamic University of Gaza, Palestine. (In Arabic)
- 8- AL Kaisee, R (2014). **Testing the Ability of Private Banks in Syria to Bear Liquidity Risks An Empirical Study**. Master's Thesis, University of Damascus, Syria. (In Arabic)
- 6- Mohsen, M (2016). Financial stability testing of the banking sector in Iraq based on standard ratios over the period 2009 to 2013. **Journal of economic sciences, University of Baghdad**, vol 22, No 92. (In Arabic)
- 15- Mouhmed, D (2016). **An econometric study of the impact of the exchange rate on the trade balance by testing the cointegration relationship. A case study of Algeria during the period 1970-2013**. Master's thesis, University of Kasdi Meriah Ouargla, Algeria. (In Arabic)
- 7- Moustalem, M (2018). **The Impact of Interest Rate Risk Management on Profitability and Financial Stability in Commercial Banks**. Master's thesis, University of Aleppo, Syria. (In Arabic)
- 1- Qandouz, A; Belkacem, G (2011). Measuring the financial stability of Islamic and conventional banks in Saudi Arabi. **Journal of the Institute and Islamic Research**, No 10. (In Arabic)
- 14- Alsamir, H; (2022). The Impact of Foreign transfers in the Exchange Rate in Syria. **Hummus University Journal for Research and Scientific Studies**, Syria, vol 44, No21. (In Arabic)
- 13- Shabab, zaynab; buqirn, samia (2019). **Investment Policy in Algeria and the Challenges of Economic Development: A Criterion**

**study between 1995 and 2015.** Master's thesis, Moulay Tahar University of Saida, Algeria. (In Arabic)

12- Alzahra, N; Saad, B (2014). **Fiscal Policy and its impact on unemployment: A Case of Algeria from 1990 to 2014.** Master's thesis, Ibn khaldoun University, Algeria. (In Arabic)

10- Alzahra, S (2008). **An analytical and quantitative study of the phenomenon of inflation in Algeria during the period 1970-2005.** University of Algeria, Algeria. (In Arabic)

## تأثير القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء (دراسة ميدانية في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللاذقية)

طالب الدكتوراه: عمار إبراهيم إبراهيم  
قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية  
اشراف الدكتوراة حنان تركمان + الدكتوراة عتاب حسون

### □ ملخص □

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء تأثير القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء ضمن شركة الهرم للحوالات والصرافة في اللاذقية. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 20 ، من خلال مقابلات واستبيانات صُممت خصيصاً لهذا الغرض.

أظهرت النتائج ضعفاً واضحاً في تطبيق مفاهيم القيادة الاستراتيجية، تمثل في غياب التوجه والتوافق الاستراتيجي، وانعدام آليات التنفيذ والرقابة. كما بينت الدراسة تدنياً في مستوى الأداء، انعكس في قصور كل من الكفاءة والفاعلية، نتيجة ضعف في التخطيط المالي، وسوء إدارة الموارد، وضعف تطوير الكفاءات الإدارية، إلى جانب غياب إطار مؤسسي منظم لتحسين الأداء.

وأوصت الدراسة بإنشاء وحدة متخصصة بالقيادة والتخطيط الاستراتيجي بقيادة كفاءات مؤهلة، مع ضرورة صياغة رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة لتحقيق التوافق الداخلي والخارجي

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، التوجه الاستراتيجي، التوافق الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، التنفيذ الاستراتيجي، تحسين الأداء.

## **The Impact Of Strategic Leadership On Improving Performance**

### **(A Field Study At Al-Ahram Money Transfer And Exchange Company In Lattakia)**

**Dr. Hanan Turkman\***

**Dr. Etaab Hassoun\*\***

**Ammar Ibrahim\*\*\***

#### **□ ABSTRACT □**

This Study Aimed To Investigate The Impact Of Strategic Leadership On Improving Performance Within Al-Haram Money Transfer And Exchange Company In Lattakia. It Relied On A Descriptive Analytical Approach To Analyze Data Using SPSS 20, Using Interviews And Questionnaires Specifically Designed For This Purpose.

The Results Revealed A Clear Weakness In The Application Of Strategic Leadership Concepts, Represented By A Lack Of Strategic Direction And Alignment, And A Lack Of Implementation And Oversight Mechanisms. The Study Also Revealed A Decline In



Performance, Reflected In Deficiencies In Both Efficiency And Effectiveness, Resulting From Weak Financial Planning, Poor Resource Management, And A Lack Of Administrative Capacity Development, Along With The Absence Of An Organized Institutional Framework For Improving Performance.

The Study Recommended The Establishment Of A Specialized Unit For Leadership And Strategic Planning, Led By Qualified Personnel, With The Need To Formulate A Clear Strategic Vision, Mission, And Objectives To Achieve Internal And External Alignment.

**Keywords:** Strategic Leadership, Strategic Direction, Strategic Alignment, Strategic Control, Strategic Implementation, Performance Improvement.

## 1-مقدمة (Introduction):

يُعد تحسين الأداء في المؤسسات أحد العوامل الأساسية لضمان البقاء والتنافسية في عصر يتسم بالتغيرات السريعة والتحديات المعقدة. يمثل الأداء الجيد للجهاز الإداري والعمّال معاً تجسيدا للفاعلية والكفاءة التي تسعى إليها المنظمات، مما يُساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتلبية احتياجات عملائها. إن تحقيق الأداء المتميز يعتمد على مجموعة من العوامل، من بينها وجود بيئة عمل محفزة وأساليب إدارة فعالة.

تُعد القيادة الاستراتيجية من العناصر الجوهرية التي تُسهم في تعزيز الأداء المؤسسي. فهي تتعلق بالقدرة على بلورة الرؤية المستقبلية للمؤسسة ووضع خطة عمل متكاملة تضمن تنفيذ هذه الرؤية بفعالية. (Yas et al, 2023, P:344) القادة الاستراتيجيون يمتلكون مهارات التفكير النقدي والابتكار، (ملهمباني، 2021، ص6) مما يُمكنهم من تحديد الفرص

والتحديات في بيئة العمل، وابتكار أساليب جديدة لتحقيق الأهداف. كما أن القيادة الفعالة تشجع على تطوير قدرات العاملين وتحفيزهم للاستثمار في مهاراتهم، مما يسهم في رفع مستوى الأداء العام.

إن الربط بين القيادة الاستراتيجية وتحسين الأداء يُظهر كيف يمكن أن تلعب الأساليب القيادية المدروسة دوراً هاماً في تحفيز الفاعلية والكفاءة داخل المنظمات. من خلال دراسة الحالة في شركة الهرم للحالات والصرفاء باللائقية، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة الدقيقة بين القيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء، لفهم كيف تساهم القيادة الفعالة في تعزيز الابتكار وتحقيق النتائج المرجوة، وبالتالي تحقيق الاستدامة والنجاح في السوق.

## 2- الدراسات السابقة (Previous Studies):

### 1/2- دراسة (سليطين وآخرون، 2011)

توافر القيادات الإدارية كمتطلب لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية"

هدفت الدراسة إلى بيان مفهوم القيادة الاستراتيجية الفعالة وخصائصها وذلك باعتبارها مطلباً استراتيجياً لكي تتحقق فعالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية وإلى معرفة مدى توفر خصائص القيادة الاستراتيجية الفعالة لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال الصناعية في محافظة اللاذقية (الخاصة والعامة). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى عدم توفر المستوى المطلوب من مهارات القيادة الاستراتيجية الفعالة اللازمة لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى قيادات الشركات المدروسة وعدم توفر الاستعداد المطلوب للالتزام بها علماً أن هذه الخصائص من أهم الخصائص المفروض توافرها لدى القيادات الإدارية من أجل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

### 2/2-دراسة (حسن، 2023)

دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع العقارات المصري

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي داخل قطاع العقارات المصري. استخدمت الدراسة المسح الوصفي. وقد أسفرت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (التوجه الاستراتيجي، استكشاف واستغلال القدرات الأساسية للمنظمة، إدارة الأصول البشرية والاجتماعية، تعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية)

### 3/2- دراسة (الذماري والسنباني، 2024)

أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء الأمانة)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (التوجه الاستراتيجي التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تعزيز الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري، اكتشاف المقدرات الجوهرية، وتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة)، على الأداء المؤسسي في المؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء أمانة العاصمة).

استخدمت الدراسة منهجاً إحصائياً يعتمد على جمع البيانات من جميع الموظفين بالمناصب الوظيفية المحددة، وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتطبيق أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

وقد أسفرت النتائج عن وجود ارتباط عالي بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، مما يدل على أن زيادة الممارسات القيادة الاستراتيجية تعزز من أداء المؤسسة. كما أظهرت نتائج الدراسة تأثيراً إيجابياً ملحوظاً، حيث كان تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة الأكثر تأثيراً، بينما كانت الممارسات الأخلاقية الأقل تأثيراً.

### 4/2- دراسة (yas et al, 2023)

**The Impact Of Strategic Leadership Practices And Knowledge Sharing On Employee's Performance**

أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية ومشاركة المعرفة على أداء الموظفين

هدف الدراسة هو دراسة تأثير أنماط القيادة الاستراتيجية (التحويلية، والتفاعلية، والكاريزمية) على أداء الموظفين، مع التركيز على كيفية تأثير تبادل المعرفة على هذا الأداء في بلديات دبي وأبو ظبي وعجمان.

استخدمت الدراسة منهجاً كمياً، حيث تم تصميم استبيان، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart-PLS، حيث تم إجراء تحليل المسار ونمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الافتراضات.

نتائج الدراسة أظهرت أن أنماط القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين من خلال تبادل المعلومات. وأثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية كانت الأفضل في تحسين أداء الموظفين، كما أوصت بجمع أنماط القيادة المختلفة لتحقيق نتائج أفضل. وتدعو إلى مزيد من الدراسات لاستكشاف عوامل تأثير أداء موظفي البلديات.

## 5/2-دراسة (Ashkevari and Ghasemi , 2023)

### The Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance with Regard to The Role of Organizational Innovation

تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي فيما يتعلق بدور الابتكار التنظيمي هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، مع التركيز على الدور الوسيط للابتكار التنظيمي، وذلك في شركة إيران خودرو. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تطبيقي باستخدام أسلوب المسح الميداني. أظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على كل من الابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي، كما أن الابتكار التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً يعزز هذا التأثير الإيجابي.

## 6/2-دراسة (Atoum, 2025)

### The impact of strategic leadership on strategic performance in higher education institutions: The mediating role of change management

## تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي: الدور الوسيط لإدارة التغيير

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الأردنية، مع التركيز على دور إدارة التغيير كمتغير وسيط. اعتمدت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً. أظهرت نتائج التحليل أن القيادة الاستراتيجية تسهم بشكل فعال في تحسين الأداء الاستراتيجي، كما تبين أن إدارة التغيير تلعب دوراً وسيطاً يعزز هذا التأثير، مما يشير إلى أن فعالية القيادة في توجيه الأداء ترتبط بقدرتها على إدارة التغيير داخل المؤسسة. وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الرسمية وتطوير قدرات القادة الحاليين والمستقبليين لمواكبة التغيرات وتحقيق أداء استراتيجي أفضل.

### أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

**تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة** في تركيزها على دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء، وفي اعتمادها المنهج الوصفي التحليلي. كما تتفق جميع الدراسات في إثبات التأثير الإيجابي للقيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي أو المؤسسي.

**أما من حيث الاختلاف**، فتتميز الدراسة الحالية بتناولها المتكامل لأبعاد القيادة الاستراتيجية الأربعة: (التوجه الاستراتيجي، التوافق الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، والتنفيذ الاستراتيجي) وهي جوانب لم تُدرس مجتمعة في أي من الدراسات السابقة وذلك على حد علم الباحث، بل تم التركيز على بعضها بشكل فردي أو ضمن أبعاد مختلفة. كما تختلف الدراسة الحالية في مجال التطبيق، إذ أجريت في قطاع الصرافة في محافظة اللاذقية، بينما تناولت الدراسات الأخرى قطاعات كالصناعة، التعليم العالي، العقارات، والكهرباء، باستخدام أدوات وأساليب تحليلية متنوعة.

**3- مشكلة البحث (Research Problem):** تُعد عملية تحسين الأداء التنظيمي من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، خصوصاً في ظل بيئات الأعمال

الديناميكية التي تتسم بسرعة التغيير وشدة المنافسة. إذا لم يعد الاداء المرتفع خياراً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان البقاء وتحقيق التفوق في السوق. وتواجه العديد من الشركات، بما فيها شركة الهرم للحالات والصرافة باللاذقية، صعوبات في تحقيق مستويات الأداء المثلى، مما ينعكس سلباً على كفاءتها التشغيلية، ويحد من فاعليتها، ويُضعف قدرتها على التجديد والاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة.

تتجلى هذه المشكلات من خلال ضعف رضا العملاء، ارتفاع معدل دوران الموظفين، وتراجع الإيرادات، مما يؤثر سلباً على قدرة الشركة على التكيف مع التطورات السوقية. وعليه، تبرز حاجة ملحة لاستقصاء جوانب الأداء في الشركة، وتحديد أسباب القصور، من أجل تحسين النتائج وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

من خلال ما سبق تبلورت إشكالية الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: هل هناك تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللاذقية، وتنطبق عنه الأسئلة الفرعية الآتية؟

- 1- هل هناك تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللاذقية؟
- 2- هل هناك تأثير معنوي للتوافق الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللاذقية؟
- 3- هل هناك تأثير معنوي للتنفيذ الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللاذقية؟
- 4- هل هناك تأثير معنوي للرقابة الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللاذقية؟

#### 4- فرضيات البحث (Research Hypotheses):

تمت صياغة الفرضية الرئيسية الآتية: يوجد تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللادقية؟ وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللادقية؟
- 2- يوجد تأثير معنوي للتوافق الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللادقية؟
- 3- يوجد تأثير معنوي للتنفيذ الاستراتيجية في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللادقية؟
- 4- يوجد تأثير معنوي للرقابة الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللادقية؟

#### 5- أهمية البحث (Research Importance):

1/5- الأهمية النظرية (Theoretical Importance): من الناحية النظرية، يساهم البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية من خلال تقديم دراسات حالة واقعية تسلط الضوء على تأثيرات محددة للقيادة في سياق الشركات المحلية. يستند البحث إلى نماذج نظرية معروفة في القيادة والاستراتيجية، مما يتيح فهماً أعمق للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء. كما يعزز البحث من تطوير نماذج جديدة أو تحسين النماذج الحالية، ما يساهم في فتح آفاق جديدة للبحث الأكاديمي في مجالات القيادة وإدارة الأعمال. وبذلك، يُساهم البحث في تأسيس قاعدة معرفية قوية تدعم الدراسات المستقبلية وتساعد في فهم أعمق للديناميات القيادية في السياقات الاقتصادية المختلفة.

2/5- الأهمية العملية (Practical Importance): يحمل هذا البحث أهمية عملية كبيرة في سياق التطبيق العملي للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات المالية، لا سيما في

شركة الهرم للحالات والصرفة. من خلال تقديم تحليل مفصل لتأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء، يوفر هذا البحث رؤى قيمة لقادة المؤسسة وصناع القرار. إذ يمكن استخدام النتائج المستخلصة لتطوير استراتيجيات قيادية فعالة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز رضا العملاء، وزيادة الكفاءة التشغيلية. كما يساعد في تحديد المهارات والسمات القيادية الضرورية التي ينبغي تعزيزها في قادة المستقبل، مما يساهم في إعداد قادة قادرين على مواكبة التحديات والمتغيرات في بيئة الأعمال.

#### 6- أهداف البحث (Research Objectives): يسعى البحث لتحقيق الهدف الرئيس

الآتي: تحديد إن كان هناك من تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرفة باللاذقية. وينبثق عن الهدف مجموعة من الأهداف وهي:

1- تحديد إن كان هناك من تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرفة باللاذقية.

2- تحديد إن كان هناك من تأثير معنوي للتوافق الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرفة باللاذقية.

3- تحديد إن كان هناك من تأثير معنوي للتنفيذ الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرفة باللاذقية.

4- تحديد إن كان هناك من تأثير معنوي للرقابة الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرفة باللاذقية.

#### 7- منهجية البحث (Research Methodology): استندت هذه الدراسة إلى المنهج

الوصفي التحليلي لاستعراض الأدبيات ذات الصلة، مستخدمة مراجع عربية وأجنبية. تم تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS 20. لجمع المعلومات، تم إجراء مقابلات شخصية مع عينة من المشاركين، بالإضافة إلى توزيع استبيان تم تصميمه خصيصاً لهذا الغرض.



استند إعداد الاستبيان إلى دراسات سابقة موثوقة، وتم عرضه على أكاديميين في كلية الاقتصاد لتقييم ملاءمته. بناءً على تعليقاتهم، تم إجراء التعديلات اللازمة لتعزيز جودة وموثوقية الاستبيان.

**8- مجتمع البحث (Research Community):** تمثل مجتمع البحث في شركة الهرم للحوالات والصرافة في اللاذقية.

**9- عينة البحث (Research Sample):** تكونت عينة البحث من مدراء الإدارة العليا والوسطى، حيث تم اختيارهم على النحو الآتي:  
مدراء الإدارة العليا: عددهم (1) مدير  
مدراء الإدارة الوسطى: عددهم (40) مدير

**10- الحدود المكانية (Spatial Boundaries):** تشمل فروع شركة الهرم للحوالات والصرافة في اللاذقية (( ريف جبلة /سيانو/ ، جبلة /الرئيسي، الفوار/ ، القرداحة، الحفة، اللاذقية /شارع الجمهورية، شارع بغداد، الرمل الجنوبي، الرمل الشمالي، شارع بغداد، ميسلون، دوار هارون، اوتوستراد الثورة، سوق الهال، الكاملية، الزراعة، بوقا، الريجي، صناعة، سقوبين/)).

**11- الحدود الزمنية (Time Limits):** تم تنفيذ البحث خلال الفترة الممتدة من بداية شهر كانون الأول إلى نهاية شهر أيار لعام 2025.

## 2- الإطار النظري (Theoretical Framework)

### 1/2- القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership)

#### 1/1/2- مفهوم القيادة الاستراتيجية

تُعد القيادة عنصراً أساسياً في توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها من خلال رسم رؤية مستقبلية ملهمة وتحفيز الأفراد على تجاوز التحديات وتعزيز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. (Sistiyan et al, 2019, P:109) وفي هذا الإطار، يندرج مفهوم القيادة الاستراتيجية بوصفه امتداداً متقدماً للقيادة الفاعلة،

حيث يُركّز على صياغة رؤية تنظيمية واضحة وتوصيلها بفعالية، مع توجيه الجهود نحو تحقيق الميزة التنافسية، لاسيما في البيئات المعقدة متعدد المستويات الإدارية وأصحاب المصلحة. (Fakhri et al, 2020, P:13) وتُعد القيادة الاستراتيجية جوهر العملية الإدارية ومورداً نادراً في بيئة الأعمال الحديثة، إذ تتطلب إعداداً نوعياً واستثماراً كبيراً في الوقت والموارد لتكوين قادة قادرين على تطبيق أنماط قيادية مثل التحويلية والكاريزمية والتفاعلية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية. (Yas et al, 2023, P:344-345)

بحسب (سليطين، 2011، ص169) كتب الكثير في موضوع القيادة الاستراتيجية وكما هو الحال في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة لم يتم التوصل إلى تعريف موحد للقيادة الاستراتيجية، وفيما يلي بعض هذه التعاريف: هي مجموعة من (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التشغيلية) لديها قدرة على تقدير وتصور المستقبل وإحداث التغيير الاستراتيجي الضروري من خلال دعم الآخرين وباستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة.

تُعرّف القيادة الاستراتيجية بأنها مجموعة من الخصائص والمهارات التي يتمتع بها قائد المنظمة في أعلى المستويات الإدارية، وتمتد لتشمل مختلف مستويات التنظيم، بهدف توظيف الكفاءة الكاملة لرأس المال البشري واستثمار الموارد المتاحة، وعلى وجه الخصوص التكنولوجيا، بما يعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. (Rothaermel, 2017, P:40)

عرّفها (Calabro et al, 2020, P:6) بأنها قدرة القادة على صياغة رؤية استراتيجية شاملة لمنظمة بأكملها أو لأي من أجزائها، مع العمل على تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تبني هذه الرؤية وتحقيقها، بما يضمن انسجام الجهود الفردية مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة.

بينما بحسب (Yas et al., 2023, P:344) هي عملية توجيه وتنسيق الجهود التنظيمية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل من خلال تطوير رؤية واضحة وصياغة استراتيجيات فعالة. تشمل أيضاً تحليل البيئات الداخلية والخارجية، واتخاذ قرارات مبنية على المعلومات، وتمكين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة. تعزز القيادة الاستراتيجية ثقافة التعاون وتحفيز الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية، وتعتبر ضرورية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، خاصة في السياقات المعقدة.

مما سبق توصل الباحث إلى تعريف القيادة الاستراتيجية هي القدرة على صياغة رؤية مستقبلية واضحة وتوجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق الأهداف طويلة الأمد، من خلال توظيف الموارد بكفاءة، وتمكين الأفراد، واتخاذ قرارات مبنية على التحليل والتخطيط في بيئات ديناميكية ومعقدة.

## 2/1/2- أهمية القيادة الاستراتيجية

تتمثل أهمية القيادة الاستراتيجية في دورها المحوري بتوجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى في ظل بيئة تتسم بالتنافسية الشديدة والتغير المستمر. فهي تركز على قدرات ذهنية ومهارية عالية لدى القائد تمكنه من استثمار الفرص، واتخاذ قرارات استراتيجية تدعم الابتكار وتسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة. كما تشكل القيادة الاستراتيجية مصدراً أساسياً للتغيير التنظيمي من خلال رؤيتها المستقبلية وقدرتها على التأثير في بنية المنظمة وثقافتها وأداء أفرادها. وتبرز أهميتها كذلك في قدرتها على توظيف أدوات إدارية حديثة، مثل بطاقة الأداء المتوازن، وتحقيق التوازن بين الأدوار القيادية المختلفة، والتعامل الاستباقي مع التحديات لضمان استمرارية النجاح والتطوير المؤسسي. (Brinkmann, 2015, P:116) (خضير و اسماعيل، 2021، ص 324) (كاظم و عليوي، 2022، ص 2574)

مما سبق توصل الباحث أن القيادة الاستراتيجية تُعد عاملاً حاسماً في توجيه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية، من خلال اتخاذ قرارات مدروسة تعزز الابتكار وتضمن

الاستجابة الفاعلة للمتغيرات. وتكمن أهميتها في قدرتها على مواءمة الموارد مع الأهداف الاستراتيجية لضمان الاستدامة والتفوق التنافسي.

### 3/1/2- أبعاد القيادة الاستراتيجية

1/3/1/2- التوجه الاستراتيجي: بحسب (حسن، 2023، ص 746) هو عملية صياغة رؤية طويلة الأمد تعكس القصد الاستراتيجي الذي أنشئت من أجله المنظمة، ويجسد منظور القائد الاستراتيجي في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المستقبلية. كما يتضمن توفير مسار واضح لأصحاب المصلحة، والاستجابة لاحتياجات السوق والمنافسة، بما يضمن تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التفوق التنافسي.

بينما عرف أشار (Abualoush et al, 2018, P:15) إلى تحديد أهداف ورؤية طويلة الأمد تعكس وجهة نظر القائد الاستراتيجي الملهم، حيث يُعد وضوح هذه الرؤية وتشاركها مع الموظفين أساساً لحشد الدعم والتأييد لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات. ومن خلال قدرة القائد على توضيح رؤيته الشخصية ودمج العاملين فيها، تصبح الأهداف الاستراتيجية أكثر وضوحاً وفهماً لدى جميع أفراد المنظمة.

توصل الباحث إلى تعريف التوجه الاستراتيجي هو الإطار الذي يحدد الموقع المستقبلي الذي تطمح المنظمة إلى بلوغه على المدى الطويل، من خلال صياغة رسالة واضحة، ورؤية مستقبلية طموحة، وأهداف استراتيجية محددة، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية والتنافسية، والالتزام بحدود الموارد المتاحة لضمان تحقيق تلك التطلعات بكفاءة وفعالية.

2/3/1/2- التوافق الاستراتيجي: بحسب (Vargas et al, 2012, P: 1) يُعد التوافق الاستراتيجي عملية ديناميكية مستمرة تُحقق الانسجام والتكامل بين استراتيجيات الأعمال ونظم وتقنيات المعلومات، بما يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

بينما عرفه (3: P, Hazeline Ayoup et al, 2016) بأنه المواءمة والانسجام بين الغايات الاستراتيجية والأهداف والإجراءات عبر مختلف المستويات التنظيمية ، بما يدعم الأداء ويحافظ على المكانة التنافسية للمنظمة".

يرى (مندور، 2023، ص 189) أن التوافق الاستراتيجي هو عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق التجانس بين عناصر البيئة الداخلية للمنظمة واستراتيجياتها، بما في ذلك العمل والتكنولوجيا والبنية التحتية، بمشاركة فاعلة من جميع المستويات التنظيمية، لضمان التكيف الفعال مع التغيرات البيئية.

مما سبق يرى الباحث بأن التوافق الاستراتيجي هو عملية ديناميكية تهدف إلى إحداث مواءمة متكاملة بين استراتيجيات العمل، والتكنولوجيا، والبنية التنظيمية عبر المستويات كافة، بما يضمن التكيف مع التغيرات البيئية. ويُعد من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

3/3/1/2- التنفيذ الاستراتيجي: بحسب (سليطين، 2015، ص 70) مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، ويعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات المختارة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها بالآتي: وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي - أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للاستراتيجية، أن تكون السياسات جيدة وداعمة للاستراتيجية، أن تتوافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية، توفر التقنيات والنظم الإدارية المساندة لتطبيق الاستراتيجية.

بينما عرف (إبراهيم، 2023، ص 60) التنفيذ الاستراتيجي بأنه وضع الاستراتيجية موضع التطبيق من خلال تأمين المستلزمات اللازمة.

يرى (صقور، 2021، ص 137) أن التنفيذ الاستراتيجي عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة التي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها لتحويل الاستراتيجية المختارة لتحويلها من مفهومها النظري إلى واقع عملي، تشمل هذه الأنشطة

الهيكل التنظيمي والسياسات التنظيمية، ونظام المعلومات والأفراد والقيادة، ونظام المكافآت والتعويضات، ونظام الاتصالات، ونظام التخطيط ونظام التقويم والرقابة

ما سبق يرى الباحث بأن التنفيذ الاستراتيجي هو عملية تحويل الاستراتيجيات المخططة إلى تطبيقات عملية من خلال تنسيق الأنشطة المختلفة داخل المنظمة، وضمان توفر البيئة التنظيمية والتقنية الداعمة. يعتمد نجاحه على التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى المهارات القيادية والموارد المتاحة.

4/3/1/2- الرقابة الاستراتيجية: الرقابة الاستراتيجية بحسب (سليطين، 2015، ص 71) عملية مستمرة تهدف إلى تقويم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه، والتقويم الجاري واللاحق لعملية تنفيذ الاستراتيجية.

بينما عرف (ابراهيم، 2023، ص 64) الرقابة الاستراتيجية بأنها العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المنظمة وأعضائها لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر للفاعلية والكفاءة.

أما بالنسبة للرقابة الاستراتيجية، فقد عُرِفَت بواسطة Procter بأنها عملية مستمرة تهدف إلى اكتشاف وقياس الانحراف عن النتائج المرغوب فيها واتخاذ الإجراءات التصحيحية. تتسم عملية الرقابة بالاستمرارية حيث يراقب المديرون أنشطة المنظمة وأعضائها لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء في حال كان يفتقر إلى الفاعلية والكفاءة. (صقور، 2021، ص 156)

ما سبق يرى الباحث بأن الرقابة الاستراتيجية هي عملية مستمرة لمراقبة تنفيذ الاستراتيجية وتقييم الأداء التنظيمي بشكل دوري. تهدف إلى اكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

يرى الباحث أن أبعاد القيادة الاستراتيجية تمثل ركائز أساسية لضمان نجاح المنظمة في بيئة ديناميكية ومعقدة. فالتوجه الاستراتيجي يحدد المسار والرؤية، بينما يعزز التوافق الاستراتيجي الاتساق الداخلي والتكامل. أما التنفيذ والرقابة الاستراتيجية، فهما الأداتان اللتان تترجمان الخطط إلى واقع ملموس وتضمنان التحسين المستمر للأداء.

## 2/2- تحسين الأداء Improve Performance

### 1/2/2- مفهوم الأداء وتحسين الأداء ( The Concept Of Performance And Performance Improvement )

يُعد الأداء من المفاهيم المحورية في علم الإدارة، إذ يعكس مستوى النجاح الذي تحققه المنظمة أو الأفراد في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المحددة. وقد تطوّر هذا المفهوم عبر الزمن، حيث كانت بداياته مرتبطة بمراقبة سلوك الأفراد، ثم اتسع ليشمل الكفاءة المؤسسية، وتحقيق النتائج، والقدرة على تنفيذ الأعمال بفعالية ضمن سياقات تنظيمية متنوعة. (الغزوي، 2021، ص 41)

وتعددت تعريفات الأداء في الأدبيات الإدارية، وقد تناولته من زوايا مختلفة. فقد عرفه (الحسيني و الدوري، 2003، ص 222) بأنه "مستوى الكفاءة والفعالية التي يبديها الفرد في تنفيذ مهامه الوظيفية وفقاً لمعايير كمية ونوعية معينة، وفي إطار زمني محدد"، مما يبرز البعد الفردي في الأداء، ويركّز على مدى التزام الموظف بتنفيذ مهامه وفق معايير واضحة.

في المقابل يقدم (الغزوي، 2021، ص 41) أكثر شمولاً، حيث يرى أن الأداء يمثل النتائج المتحققة من العمليات، ويُعد وسيلة لتقييم العمل ومقارنته بنتائج سابقة، كما يُستخدم

كمقياس لكفاءة الموظفين. وهذا التعريف يُبرز البعد التقييمي والتحليلي للأداء، ويركز على النتائج كمؤشر للحكم على الكفاءة.

ويعرّف (Ashkevari and Ghasemi , 2023, P:44) هذا الاتجاه، من خلال تعريفه للأداء باعتباره مدى تحقق أهداف المنظمة عبر نتائج الأنشطة وسلوكيات الأفراد، ويُقاس من خلال التفاعل بين الموارد والأنشطة، وفقاً لطبيعة العمل وأولويات المنظمة.

أما (الميدمة و القطيبي، 2024، ص593) فيضيفان بُعداً استراتيجياً وتنموياً لتعريف الأداء، إذ يصفانه بأنه انعكاس لمدى نجاح المؤسسة في استثمار مواردها، وتحقيق مخرجات عالية الجودة من خلال عمليات فعّالة، والاهتمام بالتنمية المستدامة للموارد البشرية وتحسين النظم والعلاقات الداخلية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء لا يقتصر على تنفيذ المهام بكفاءة، بل يمتد ليشمل تحقيق نتائج ملموسة، وإضافة قيمة، وضمان استمرارية وتطور العمل المؤسسي في بيئة ديناميكية.

تحسين الأداء هو امتداد طبيعي لمفهوم الأداء، ويُعد عملية منهجية تهدف إلى رفع كفاءة وفعالية الأنشطة داخل المنظمة لتحقيق نتائج أفضل. ويعرفه (Sharafi and Souad, 2009, P:5) بأنه "استخدام جميع الموارد المتاحة لتعزيز المخرجات وزيادة إنتاجية العمليات، من خلال التكامل بين التكنولوجيا ورأس المال"، مما يعزز العلاقة الوثيقة بين تحسين الأداء والتحول التقني والإداري.

ويقوم تحسين الأداء على تحليل الفجوة بين الأداء الفعلي والمستهدف، وتحديد أسباب الانحراف، ثم تصميم وتنفيذ برامج تطويرية لمعالجة هذه الفجوة. (Tawfiq, 2024, P:46) وهذا يؤكد الطابع المنهجي والتحليلي للعملية.

كما يُعد تحسين الأداء نشاطاً مستمراً لتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والنمو، عبر رفع كفاءة وفعالية عملياتها وتفعيل آليات الاستجابة للمتغيرات البيئية. ويتم وفق معايير



محددة تتناسب مع طبيعة النشاط، و أهداف المؤسسة الاستراتيجية طويلة الأمد.  
(Ashkevari and Ghasemi , 2023, P:51)

وبذلك، فإن تحسين الأداء يُعد ركيزة لضمان التميز المؤسسي، إذ يعتمد على التقييم الدوري والمراجعة الاستراتيجية للموارد، وتطوير الكفاءات البشرية والأنظمة لتحقيق نتائج مستدامة. ومن خلال هذا الربط، يتضح أن تحسين الأداء ليس عملية وقتية بل استراتيجية دائمة تعزز النجاح المؤسسي. (Atoum, 2025, P:320)

مما سبق توصل الباحث إلى أن تحسين الأداء هو عملية منهجية تهدف إلى رفع كفاءة وفعالية الأنشطة داخل المؤسسة من خلال تحليل الفجوات وتطوير استراتيجيات لمعالجة أوجه القصور. ويُعد وسيلة لتحقيق التميز المؤسسي عبر الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

تحسين الأداء المؤسسي، كما يوضحه (الذماري و السنباتي، 2024، ص 47) يرتكز على بعدين أساسيين: الكفاءة والفعالية، وهما يُكملان بعضهما البعض، فالكفاءة تعني بحسن استخدام الموارد، بينما تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف.

أولاً: الكفاءة (Efficiency): تشير الكفاءة إلى مدى قدرة المنظمة على استخدام مواردها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بأعلى درجة من الرشd والاقتصاد، بما يضمن تقليل الهدر وتحقيق أقصى قدر ممكن من الإنتاجية. وهذا ما أكد عليه (الذماري والسنباتي، 2024، ص48)، حيث بيّن أن الكفاءة تعكس العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وتقاس غالباً بنسبة ما يتم تحقيقه من مخرجات مقارنة بما تم استخدامه من موارد. ويتقاطع هذا المفهوم مع ما ذكره (Massoudi and Hamdi, 2019, P: 20-26) (2019, P: 138) (Masoudi and Fattah) حيث اعتبروا الكفاءة قدرة المؤسسة على الوصول لأهدافها بأقل تكلفة ووقت وجهd عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة.

كما أضاف (Tawfiq, 2024, P: 52) بعداً نوعياً لتعريف الكفاءة، حين أشار إلى أنها تعني القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أفضل نتيجة اعتماداً على الإمكانيات المتوفرة، أي تحقيق الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المنظمة، وتحقيق أعلى ربح مقابل تكلفة مغطاة.

ويُعد رضا العاملين أيضاً أحد مؤشرات الكفاءة، إذ يسهم في رفع معنوياتهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

بناءً على ذلك، يتضح أن الكفاءة تهتم بكمية ونوعية الموارد المستخدمة لبلوغ الأهداف المحددة، وتُقاس غالباً من خلال المؤشرات الكمية مثل عدد ساعات عمل الأفراد، أو كفاءة تشغيل الآلات.

ويمكن التعبير عنها بالعلاقة: (الكفاءة = قيمة المخرجات / القيمة)

ثانياً: **الفعالية (Effectiveness)**: تُعد الفعالية أحد الأبعاد الأساسية في تقييم الأداء المؤسسي، وهي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي حددتها مسبقاً، ضمن الإطار الاستراتيجي العام، وبما يتوافق مع بيئتها الداخلية والخارجية. وتُركّز الفعالية على نتائج الأنشطة ومدى اتساقها مع الغايات المستهدفة، بصرف النظر عن الموارد المستخدمة.

وقد تناول الباحثون الفعالية من زوايا متعددة. حيث يرى (Massoudi and Hamdi, 2019, P: 20-26) أن الفعالية تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق أفضل النتائج والخدمات، بما يضمن بلوغ أهدافها والمحافظة على استمراريته. وهذا ما أكدّه أيضاً (Masoudi and Fattah, 2021, P: 139) مشيرين إلى أن الفعالية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على تحقيق النمو المستدام في ظل التغيرات البيئية.

وفي السياق ذاته، يؤكد (الذماري والسنباتي، 2024، ص48) أن الفعالية هي مقياس لمدى تحقيق الأهداف المنشودة، وهي لا ترتبط بحجم الموارد المستخدمة، بل بما إذا كانت

النتائج المحققة تُعبّر عن الأهداف الموضوعية مسبقاً، ما يجعلها مؤشراً أساسياً لنجاح السياسات والخطط المعتمدة.

أما (Tawfiq, 2024, P:49) فيضيف أن الفعالية تعني القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة، بغض النظر عن حجم الموارد أو الوسائل المستخدمة، وهو ما يبرز الطابع الاستراتيجي للفعالية كمفهوم لا يكفي بقياس الإنجاز الكمي، بل يقارن بين المخططات المسبقة والنتائج الفعلية.

وعليه، فإن الفعالية لا تقتصر على مجرد إنجاز المهام، بل تشمل مدى توافق تلك الإنجازات مع الغايات الكلية للمؤسسة، ودرجة انسجامها مع التوجهات الاستراتيجية، وقدرتها على التكيف، والاستجابة للتحديات، وتحقيق التنمية المستدامة.

ويمكن التعبير عن الفعالية بالعلاقة التالية : (الفعالية = الأهداف المحققة/ الأهداف)

مما سبق يتضح للباحث أن الكفاءة والفعالية يمثلان بُعدين متكاملين في تقييم الأداء المؤسسي، حيث تعكس الكفاءة مدى الاستخدام الأمثل للموارد، بينما تركز الفعالية على تحقيق الأهداف بغض النظر عن حجم تلك الموارد. ويتطلب الأداء المتميز تحقيق توازن دينامي بين الكفاءة التشغيلية والفعالية الاستراتيجية. ومن ثم، فإن استدامة التميز المؤسسي تعتمد على التفاعل المنهجي بين هذين المفهومين.

2/2/2- متطلبات تحسين الأداء (Performance Improvement Requirements)

بحسب (الذبياني، 2020، ص 55) (Sharafi and Souad, 2009, P:5) يتطلب تحسين الأداء المؤسسي، في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة، تلبية مجموعة من المتطلبات المتكاملة، تتمثل في:

1- **البنية التكنولوجية والبحثية:** إنشاء بنية تقنية متطورة ومرنة قادرة على استيعاب وتوظيف أحدث الابتكارات التكنولوجية، إلى جانب الاستثمار المستمر في البحث والتطوير عبر شراكات فعالة مع مؤسسات العلم والتكنولوجيا لتعزيز النمو والابتكار.

2- **تنمية رأس المال البشري وبناء فرق العمل:** تطوير القدرات الإبداعية والفكرية للموارد البشرية، وتحفيز الابتكار، وتشكيل فرق عمل قائمة على الإنجاز والمساءلة ضمن بيئة تنظيمية تعزز التعاون وتدعم الأداء الفعلي.

3- **التحليل والتقييم المنهجي للأداء:** تحديد مستويات الأداء المستهدفة، وقياس الأداء الفعلي بالمقارنة مع الأهداف المحددة، وتشخيص الفجوات وتحليل أسباب القصور، تمهيداً لتصميم وتنفيذ برامج تطويرية تضمن التحسين المستمر.

4- **التسويق المؤسسي والمشاركة المجتمعية:** تطوير استراتيجيات تسويقية متوائمة مع توقعات أصحاب المصلحة لتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة، مع تعزيز الدور المجتمعي من خلال المساهمة الفاعلة في تحسين البيئة المحيطة وتنمية المجتمع.

توصل الباحث من خلال ما سبق إلى أن هذه المتطلبات تشكل ركيزة استراتيجية لتحسين الأداء، إذ إن الدمج المنهجي بين التكنولوجيا، وتنمية الموارد البشرية، والتحليل المؤسسي، والتفاعل المجتمعي، يُعد مفتاحاً لتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز المؤسسي المستدام.

### 3/2- تأثير القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء (The Effect Of Strategic Leadership In Improving Performance)

تُعد القيادة الاستراتيجية أحد العوامل الحاسمة في تحسين الأداء المؤسسي، إذ تسهم في توجيه الموارد وتحديد الأولويات وصياغة الرؤى المستقبلية بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وقد أظهرت الدراسة الميدانية في شركة الهرم للحوالات والصرافة في اللاذقية أن ممارسات القيادة الاستراتيجية، كتحفيز الموظفين، وتمكين فرق العمل، واتخاذ القرارات

المبنية على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، لها تأثير ملموس في رفع مستوى الأداء، من خلال تحسين جودة الخدمات، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية للشركة في السوق المالي.

### 3- النتائج والمناقشة (Results and discussion)

1/3- أداة جمع البيانات: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لجمع البيانات والذي يتكون من خمسة نقاط لتقييم آراء المشاركين على الشكل الآتي:

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

2/3- اختبار صدق وثبات المقياس: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتقييم ثبات المقياس، حيث تمّ حساب قيمة معامل الثبات لجميع عبارات الاستبانة بشكل مجمع، كما هو موضح بالجدول رقم (1).

#### عدد العبارات الداخلة في القيادة الاستراتيجية Case Processing Summary

الجدول (1) وتحسين الأداء

	N	%
Valid	41	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	41	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2) إلى أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلية بلغت 983. ، مما يدل على مستوى عالٍ من الثبات. نظراً لأن هذه القيمة تتجاوز 0.7 ، فإنها تشير إلى أن جميع العبارات المدرجة في الاستبانة تتمتع بموثوقية قوية، مما يستدعي عدم استبعاد أي عبارة من الاستبانة. (إبراهيم، 2023، ص 98)

### الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.983	26

20 اصدار SPSS المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

باستخدام برنامج

3/3- معامل ثبات متغيرات الدراسة كل على حدة: قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة بشكل منفصل، حيث أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (3) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع العبارات المستخدمة في قياس كل متغير كانت أعلى من 0.7 ، تشير هذه النتائج إلى وجود ثبات قوي للبيانات وصلاحياتها، مما يستدعي عدم حذف أي عبارة من العبارات المستخدمة في الاستبانة.

### الجدول (3) معامل ألف كرونباخ لكل متغير على حدة

المتغير المستقل	Cronbach's Alpha	N of Items	المتغير التابع	Cronbach's Alpha	N of Items
القيادة الاستراتيجية	.985	16	تحسين الأداء	.973	10

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20

### 4/3- المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود استبانة البحث:

أولاً: فيما يتعلق ببنود استبانة محور القيادة الاستراتيجية

جدول (4) المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود محور القيادة الاستراتيجية

المحور	السؤال	Mean	Sig
القيادة الاستراتيجية	1- تمتلك القيادة العليا في الشركة رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة.	1.85	.000

2- تتبنى الشركة رسالة واضحة تعبر عن غاياتها الأساسية.	1.75	.000
3- تعمل الشركة وفق أهداف استراتيجية محددة وقابلة للقياس.	2.00	.000
4- "تشارك مختلف المستويات الإدارية في صياغة الرؤية والرسالة بما يعزز الالتزام والوضوح الاستراتيجي.	1.97	.000
5- تمتلك الشركة خطة استراتيجية معتمدة تبرز موقعها التنافسي.	1.92	.000
6- تسعى الشركة إلى التوسع الجغرافي لزيادة قاعدة عملائها؟	1.90	.000
7- تواكب الشركة التغيرات في بيئة العمل وتتكيف مع متطلبات العملاء المتزايدة.	1.85	.000
8- تتماشى أهداف الشركة الاستراتيجية مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والمنافسة.	1.95	.000
9- تُشرك القيادة العاملين في تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة.	1.82	.000
10- تتوفر لدى الشركة المهارات الإدارية الكافية لتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح.	1.92	.000
11- تعمل القيادة على إزالة معوقات التنفيذ وتفويض الصلاحيات عند الحاجة.	1.90	.000
12- توفر الشركة الموارد اللازمة (البشرية والمادية) لتنفيذ الاستراتيجية بكفاءة.	1.97	.000

## تأثير القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء

(دراسة ميدانية في شركة الهرم للحالات والصرفاء بالاندقية)

الرقابة الاستراتيجية	13- تمارس القيادة دوراً فعالاً في متابعة تنفيذ الاستراتيجيات.	1.92	.000
	14- يطبق نظام حوافز يعزز تحقيق الأهداف في أوقاتها المحددة.	2.00	.000
	15- تتبنى الشركة إجراءات مرنة للتعامل مع الأحداث الطارئة التي قد تؤثر على تنفيذ الاستراتيجيات.	1.95	.000
	16- تقوم الشركة بمراجعة دورية للاستراتيجيات لضمان توافقها مع الأداء الفعلي.	2.00	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20

يتضح من الجدول السابق أنه على المنظمات محل البحث العمل على إحداث توافق مع جميع البنود الواردة فيه، حيث تبين أن هذه المنظمات لا تطبق البنود المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية، وقد أظهرت نتائج اختبار كل بند أن القيمة المحسوبة لـ  $t$  كانت أقل من مستوى المعنوية المستخدم، ومتوسط درجات كل بند منخفض عن معيار المتوسط المستخدم (3).

ثانياً: فيما يتعلق ببنود استبانة محور تحسين الأداء

جدول (5) المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود محور تحسين الأداء

Sig	Mean	السؤال
.000	2.56	1- تعتمد الشركة خطة واضحة لتحسين أدائها المالي بشكل مستمر.
.000	2.39	2- تعمل الشركة على تقليل الفجوة بين الأداء الفعلي والمستهدف لتحقيق كفاءة أفضل.



3-	تسهم معايير تقييم الأداء في تعزيز ثقة العاملين وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى.	2.36	.000
4-	تطبق الشركة أساليب علمية في إدارة الوظائف الإدارية لتحسين الكفاءة.	2.31	.000
5-	تسعى الإدارة إلى رفع الكفاءة المهنية للمديرين بهدف تحسين الأداء العام.	2.36	.000
6-	تنجح الشركة في تنفيذ مهامها التشغيلية وفق المخرجات المخططة.	2.34	.000
7-	تعتمد الشركة في تخطيط مخرجاتها على نتائج فعلية مدروسة.	2.39	.000
8-	تحرص الشركة على تعزيز رضا العملاء كأحد مؤشرات تحسين الأداء الفعال.	3.19	.003
9-	يظهر الموظفون سلوكاً احترافياً في التعامل مع العملاء بما يعزز فعالية الأداء الخدمي.	3.14	.012
10-	تضمن الشركة الحفاظ على سرية معلومات العملاء مما يدعم ثقة العملاء وفعالية الخدمة.	3.17	.007

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20  
يتضح من الجدول السابق أن المنظمات محل البحث تطبق البنود الآتية المتعلقة بتحسين الأداء (8, 9, 10) وأن قيمة احتمال المعنوية أصغر من (0.05) والمتوسط الحسابي التي حصلت عليه الشركة أكبر من متوسط المقياس المستخدم (3).  
بينما يتضح من نتيجة اختبار باقي البنود أنه على المنظمات محل البحث العمل على إحداث توافق مع البنود الواردة (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7)، حيث تبين أن هذه المنظمات لا تطبق باقي البنود المتعلقة بتحسين الأداء، وقد أظهرت نتائج اختبار كل بند أن القيمة

## تأثير القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء

(دراسة ميدانية في شركة الهرم للحالات والصرفاء باللائقية)

المحسوبة لـ t كانت أقل من مستوى المعنوية المستخدم، ومتوسط درجات كل بند منخفض عن معيار المتوسط المستخدم (3).

### 5/3- اختبار الفرضيات:

من أجل اختبار الفرضيات قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون

1/5/3- اختبار الفرضية الرئيسة: يوجد تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرفاء باللائقية والجدول رقم (6) يوضح نتائج اختبارها.

جدول (6) معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الاستراتيجية وتحسين الأداء

تحسين الأداء	القيادة الاستراتيجية	
.708**	1	Pearson Correlation
.000		Sig. (2-Tailed)
41	42	N
1	.708**	Pearson Correlation
	.000	Sig. (2-Tailed)
41	41	N

\*\* . Correlation Is Significant At The 0.01 Level (2-Tailed).

### جدول (7) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate
1	.708 <sup>a</sup>	.501	.489	.37935

A. Predictors: (Constant), القيادة الاستراتيجية

## مصدر البيانات في الجدولين (6) و (7): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

يتضح من الجدول (6) أن هناك تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء. حيث أن

1- معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.708 ، وهو يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، وهذا الارتباط طردي.

2- إن مستوى المعنوية (Sig) المحسوب أصغر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما يوضح الجدول (7) أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.501 (مما يعني أن 50.1% من التغيرات في تحسين الأداء يتبع لتغيرات في القيادة الاستراتيجية)

بناءً على ما سبق، نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء، مما يعني وجود تأثير كبير للقيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللاذقية.

2/5/3- اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية: ف 1- يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللاذقية والجدول رقم (8) يوضح نتائج اختبارها.

جدول (8) معامل الارتباط بيرسون بين التوجه الاستراتيجي وتحسين الأداء

تحسين الأداء	التوجه الاستراتيجي	
Pearson Correlation	1	.736**
Sig. (2-Tailed)		.000
N	41	41
Pearson Correlation	.736**	1
Sig. (2-Tailed)	.000	

## تأثير القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء

(دراسة ميدانية في شركة الهرم للحالات والصرفاء باللاذقية)

N	41	41
---	----	----

\*\*. Correlation Is Significant At The 0.01 Level (2-Tailed).

جدول (9) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate
1	.736 <sup>a</sup>	.541	.530	.36383

A. Predictors: (Constant), التوجه الاستراتيجي

مصدر البيانات في الجدولين (8) و (9): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

يتضح من الجدول (8) أن هناك تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء، حيث أن

1- معامل الارتباط بيرسون  $0.736$ ، وهو يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، وأن هذا الارتباط طردي.

2- إن مستوى المعنوية (Sig) المحسوب أصغر من مستوى المعنوية المعتمد ( $0.05$ )، كما يوضح الجدول (9) أن قيمة معامل التحديد بلغت  $0.541$  (مما يعني أن  $54.1\%$  من التغيرات في تحسين الأداء يتبع لتغيرات في التوجه الاستراتيجي)

بناءً على ما سبق، نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء، مما يعني وجود تأثير كبير للتوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرفاء باللاذقية.

3/5/3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية: ف 2- يوجد تأثير معنوي للتوافق الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرفاء باللاذقية والجدول (10) يوضح نتائج اختبار.

جدول (10) معامل الارتباط بيرسون بين التوافق الاستراتيجي وتحسين الأداء

تحسين الأداء	التوافق الاستراتيجي	
.682**	1	Pearson Correlation
.000		Sig. (2-Tailed)
41	41	N
1	.682**	Pearson Correlation
	.000	Sig. (2-Tailed)
41	41	N

\*\* . Correlation Is Significant At The 0.01 Level (2-Tailed).

جدول (11) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Mode I	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate
1	.682 <sup>a</sup>	.465	.451	.39300

A. Predictors: (Constant), التوافق الاستراتيجي

مصدر البيانات في الجدولين (10) و (11): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

يتضح من الجدول (10) أن هناك تأثير معنوي للتوافق الاستراتيجي في تحسين الأداء، حيث أن

1- معامل الارتباط بيرسون 0.682 ، وهو ما يدل على وجود ارتباط متوسط إلى قوي بين المتغيرين، كما أن هذا الارتباط طردي.

2- إن مستوى المعنوية (Sig) المحسوب كان أصغر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما يوضح الجدول (11) أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.465 (مما يعني أن 46.5% من التغيرات في تحسين الأداء تتبع لتغيرات التوافق الاستراتيجي) بناءً على سبق، نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي للتوافق الاستراتيجي في تحسين الأداء، مما يعني وجود تأثير كبير للتوافق الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرفاء باللاذقية.

3/5/3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة: ف 3- يوجد تأثير معنوي للتنفيذ الاستراتيجية في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرفاء باللاذقية والجدول (12) يوضح نتائج اختبار.

جدول (12) معامل الارتباط بيرسون بين التنفيذ الاستراتيجي وتحسين الأداء

	التنفيذ الاستراتيجي	تحسين الأداء
Pearson Correlation	1	.696**
Sig. (2-Tailed)		.000
N	41	41
Pearson Correlation	.696**	1
Sig. (2-Tailed)	.000	
N	41	41

\*\* . Correlation Is Significant At The 0.01 Level (2-Tailed).

جدول (13) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate
1	.696 <sup>a</sup>	.485	.472	.38552

A. Predictors: (Constant), التنفيذ الاستراتيجي

مصدر البيانات في الجدولين (12) و (13): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

يتضح من الجدول (12) أن هناك تأثير معنوي للتنفيذ الاستراتيجي في تحسين الأداء، حيث أن

1- معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.696 وهو ما يدل على وجود ارتباط متوسط إلى قوي بين المتغيرين، كما أن هذا الارتباط طردي.

2- إن مستوى المعنوية (Sig) المحسوب أصغر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما يوضح الجدول (13) أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.485 (مما يعني أن 48.5% من التغيرات في تحسين الأداء يتبع لتغيرات التنفيذ الاستراتيجي)

بناءً على سبق، نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي للتنفيذ الاستراتيجي في تحسين الأداء، مما يعني وجود تأثير كبير للتنفيذ الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللاذقية.

4/5/3- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة: ف4- يوجد تأثير معنوي للرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللاذقية والجدول (12) يوضح نتائج اختباره.

جدول (14) معامل الارتباط بيرسون بين الرقابة الاستراتيجية وتحسين الأداء

	الرقابة الاستراتيجية	تحسين الأداء
Pearson Correlation	1	.602**
Sig. (2-Tailed)		.000
N	41	41
Pearson Correlation	.602**	1
Sig. (2-Tailed)	.000	
N	41	41

\*\*. Correlation Is Significant At The 0.01 Level (2-Tailed).

جدول (15) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate
1	.602 <sup>a</sup>	.362	.346	.42902

A. Predictors: (Constant), الرقابة الاستراتيجية

مصدر البيانات في الجدولين (14) و (15): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

SPSS إصدار 20

يتضح من الجدول (14) أن هناك تأثير معنوي بين الرقابة الاستراتيجية وتحسين

الأداء، حيث أن

1- معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.602 وهو ما يدل على وجود ارتباط متوسط إلى قوي

بين المتغيرين، كما أن هذا الارتباط طردي.



2- إن مستوى المعنوية (Sig) المحسوب أصغر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما يوضح الجدول (15) أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.362 (مما يعني أن 36.2% من التغيرات في تحسين الأداء يتبع لتغيرات في الرقابة الاستراتيجية) بناءً على ما سبق، نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي للرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء، مما يعني وجود تأثير كبير للرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللاذقية.

#### 4- النتائج والمقترحات (Results and suggestions)

الاستنتاجات (Conclusions): من خلال الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- 1- وجود غياب واضح في ممارسة القيادة الاستراتيجية، يتجلى في غياب التوجه، وعدم التوافق، وغياب آليات التنفيذ والرقابة.
- 2- فيما يخص التوجه الاستراتيجي: أظهرت البيانات غياباً تاماً للرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، ما يعكس غياب البوصلة التي توجه أنشطة المنظمة.
- 3- فيما يخص التوافق الاستراتيجي: انعدام المواءمة خطط الشركة مع البيئة الداخلية والخارجية، مما يُضعف قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات والمنافسة.
- 4- فيما يخص التنفيذ الاستراتيجي: لا توجد مؤشرات على وجود آليات فعالة لتنفيذ الاستراتيجيات، مما يدل على قصور في تفعيل الاستراتيجية وتحويلها إلى واقع عملي.
- 5- فيما يخص الرقابة الاستراتيجية: تبين أن القيادة لا تمارس أي شكل منتظم من المتابعة أو التقييم الاستراتيجي، مما يعزز الفجوة بين التخطيط والتنفيذ.

6- فيما يخص تحسين الأداء: قصور ملحوظ في كل من الكفاءة والفاعلية، تمثل في ضعف التخطيط المالي، وتدني إدارة الموارد، وضعف تطوير الكفاءات الإدارية، إلى جانب غياب إطار مؤسسي ممنهج لتحسين الأداء.

#### وقد توصلت الدراسة بناء على النتائج إلى التوصيات الآتية:

1- تبني قيادة استراتيجية مؤسسية في شركة الهرم: إنشاء وحدة للقيادة والتخطيط الاستراتيجي ضمن الإدارة العامة، بقيادة مدير يمتلك خبرة في قطاع التحويلات المالية، لصياغة رؤية ورسالة وأهداف خاصة بالشركة تعزز موقعها التنافسي.

2- إعداد خطة استراتيجية خاصة بسوق الحوالات والصرافة: وضع خطة استراتيجية مبنية على تحليل بيئي دقيق يشمل التغيرات في السوق المحلية، المتطلبات التنظيمية، والتحول الرقمي في الخدمات المالية.

3- تفعيل تنفيذ الاستراتيجية داخل فروع الشركة: تحسين آليات التنفيذ من خلال تفويض واضح للمهام لمديري الفروع، إشراك الموظفين في تطوير الإجراءات التشغيلية، وتوفير الموارد البشرية والتقنية المطلوبة.

4- إنشاء نظام رقابي ملائم لطبيعة عمل الشركة: اعتماد مؤشرات أداء تشمل سرعة تنفيذ العمليات، دقة التحويلات، ورضا العملاء، مع مراجعات دورية ونظم تصحيحية لتقليل الأخطاء التشغيلية.

5- تحسين الأداء من خلال تطوير الكوادر والأدوات: رفع كفاءة المديرين والعاملين عبر التدريب المستمر، وتطبيق أدوات إدارية حديثة تعتمد على تحليل البيانات التشغيلية لتحسين جودة الخدمة.

6- تعزيز الثقافة التنظيمية لدى موظفي الهرم: الاستفادة من التفاعل الإيجابي للموظفين مع العملاء لبناء ثقافة مؤسسية تركز على الجودة، الموثوقية، والتميز في تقديم خدمات الحوالات.

## المراجع (References)

### العربية (Arabic)

- 1- ابراهيم، عمار. (2023)، تأثير الإدارة الاستراتيجية في تطبيق استراتيجية الابتكار المقتصد "دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- 2- حسن، محمد حسن. (2023)، دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع العقارات المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد (14)، العدد (4)، ص 771-739.
- 3- الحسيني، فلاح حسن عداي. الدوري، مؤيد عبد الرحمن عبد الله. (2003)، إدارة البنوك: كمدخل كمي واستراتيجي معاصر. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان.
- 4- خضير، ليث تركي. اسماعيل، فراس محمد. (2021)، دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاستراتيجيات التفاوضية "دراسة ميدانية لعينة من القيادات الإدارية في وزارة الموارد المائية العراقية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، تكريت، العراق، المجلد (6)، العدد (32)، ص 73-36.
- 5- الذبياني، منى سليمان. (2020)، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح). مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (110).
- 6- الزماري، محمد محمد أحمد. السنباني، توفيق مصلح صالح. (2024)، أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء الأمانة). مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد (3)، العدد (7)، ص 66-32.



1. Abualoush, Shadi. Masa'deh, Ra'ed. Bataineh, Khaled. Ala'aldin, Alrowwad. (2018). The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, Vol: (13), P: 279-209.
2. Ashkevari, Siavash Borilan. Ghasemi, Behrouz. (2023), The Impact Of Strategic Leadership On Organizational Performance With Regard To The Role Of Organizational Innovation. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi Journal Of Organizational Behavior Research*, Vol: (8), No: (8), P: 40-53.
3. Atoum, Yumna Ahmad. (2025), The impact of strategic leadership on strategic performance in higher education institutions: The mediating role of change management. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, Vol: (12), No: (2), P: 315-330.
4. Brinkmann, Daniel. (2015). Strategic capability through business intelligence applications (Doctoral dissertation, University of Gloucestershire).
5. Fakhri, Mahendra. Pradana, Maher. Syarifuddin, Sharifuddin. Suhendra, Yosi. (2020). Leadership Style and its Impact on Employee Performance at Indonesian National Electricity Company. *The Open Psychology Journal*, Vol: (13), No: (1).
6. Hazeline Ayoup, Normah Hj Omar, Ibrahim Kamal Abdul Rahman and Faridah Maarof (2016), "Balanced Scorecard (BSC) Strategy Alignment: Case Study of a Malaysian Company", *International Conference of Strategy Organization*, At: Institute of Management Technology, Ghaziabad, India.
7. Masoudi, Aram Hanna. Fattah, Sahar Jalal. (2021), *Electronic Human Resource Management Practices and Their Role in Improving Organizational Performance*. Cihan University

- Journal, Erbil, Humanities and Social Sciences, Kurdistan, Iraq, Vol. (5), No. (2), pp. 135-154.
8. Massoudi, Aram H. Hamdi, Sameer S. (2019). Reciprocal Leadership Influence on Organizational Change. Cihan University- Erbil Journal of Humanity and Social Science, Vol: (3), No: (1), P: 20-26.
  9. Sharafi, Masouda. Souad, Douli. (2009), Improving performance through the organizational introduction of learning. International Scientific Forum: Organizational Performance and Effectiveness in the Light of Sustainable Development, University of M'sila. pp. 1-12.
  10. Sistiyan, Mila Purani. Palikhatun, Palikhatun. Payamta, Payamta . (2019). The Effect of Budgetary Participation, Organizational Commitment, and Leadership Styles on the Employees' Performance. SEISENSE Journal of Management, Vol: (2), No: (1), 107-117.
  11. Tawfiq, loved. (2024), The role of information technology in the sense of the performance of institutions from the destination of Al -Amilin, a case study of public health institutions: "The State of the Children of Jalal". PhD thesis, University of Ghardaia, Algeria.
  12. Vargas, Alix. Boza, Andrés. Cuenca, Llanos. Ortiz Bas, Angel. (2012), The importance of strategic alignment in enterprise collaboration. 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XVI Congreso de Ingeniería de Organización. Universitat Politècnica ,Vigo., P: 1-18.
  13. Yas, Harith. Streimikiene, Dalia. Albaloushi, Nuha. (2023), The Impact Of Strategic Leadership Practices And Knowledge Sharing On Employee's Performance. Polish Journal Of Management Studies, Vol: (27), No: (1), P: 343-362.