

مجلة جامعة حمص

سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية



مجلة علمية محكمة دورية

المجلد 47 . العدد 14

2025 هـ - 1447 م

الأستاذ الدكتور طارق حسام الدين رئيس جامعة حمص

المدير المسؤول عن المجلة

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

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

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

رئيس تحرير مجلة جامعة حمص

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

. هاتف / فاكس : 2138071 31 963 ++

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

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

ISSN: 1022-467X

شروط النشر في مجلة جامعة حمص

الأوراق المطلوبة:

- 2 نسخة ورقية من البحث بدون اسم الباحث / الكلية / الجامعة + CD / word + من البحث منسق حسب شروط المجلة.
 - طابع بحث علمي + طابع نقابة معلمين.
 - اذا كان الباحث طالب دراسات عليا:
يجب إرفاق قرار تسجيل الدكتوراه / ماجستير + كتاب من الدكتور المشرف بموافقته على النشر في المجلة.
 - اذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية:
يجب إرفاق قرار المجلس المختص بإنجاز البحث أو قرار قسم بالموافقة على اعتماده حسب الحال.
 - اذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية من خارج جامعة البعث :
يجب إحضار كتاب من عمادة كليته تثبت أنه عضو بالهيئة التدريسية و على رأس عمله حتى تاريخه.
 - اذا كان الباحث عضواً في الهيئة الفنية :
يجب إرفاق كتاب يحدد فيه مكان و زمان إجراء البحث ، وما يثبت صفتة وأنه على رأس عمله.
- يتم ترتيب البحث على النحو الآتي بالنسبة للكليات (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 للكليات (الأداب - الاقتصاد - التربية - الحقوق - السياحة - التربية الموسيقية وجميع العلوم الإنسانية):
 - عنوان البحث .. ملخص عربي و إنجليزي (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. مقتراحات البحث إن وجدت.
 - 11. قائمة المصادر والمراجع.
- 7- يجب اعتماد الإعدادات الآتية أثناء طباعة البحث على الكمبيوتر:
- أ- قياس الورق B5 25×17.5
 - ب- هامش الصفحة: أعلى 2.54 - أسفل 2.54 - يمين 2.5 - يسار 2.5 سم
 - ت- رأس الصفحة 1.6 / تتبيل 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 والجدوال المدرجة في البحث لا يتعدي 12 سم.
 - 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 التمهيس الإلكتروني المعهول 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 . ثلاثة) . 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 منشورةً في مجلة باللغة الأجنبية:

- بعد الكنية والاسم وسنة النشر يضاف عنوان البحث وتتبعه فاصلة، اسم المجلد ويوضع تحته خط وتتبعه فاصلة — المجلد والعدد (كتابة مختلفة) 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 منشورةً باللغة العربية فيجب تحويله إلى اللغة الإنكليزية و التقيد بالبنود (أ و ب) ويكتب في نهاية المراجع العربية: (المراجع In Arabic)

رسوم النشر في مجلة جامعة حمص

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

المحتوى

الصفحة	اسم الباحث	اسم البحث
56-11	مهند الإمام د. ناريمان عمار	أثر الإلزام القسري باستخدام تقييمات الخدمة الذاتية في موافق العملاء دراسة ميدانية على طلاب جامعة حمص
88-57	روان فؤاد محفوض د. دينا 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. بلال دخول	دراسة تحليلية للعلاقة بين مؤشرات الاستقرار المالي والتنمية الاقتصادية في مصرف بيبلوس
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.

تم الاعتماد على تصميمٍ تجاريٍّ يعتمدُ على إجراء التجارب والاختبارات عبر تصميم سيناريوهاتٍ لاختبار الفرضيات المقترحة، طبقت الدراسة عام 2025 على عينة ميسرة قوامها 300 طالب من جامعة حمص (150 مشاركاً لكل سيناريو)، اعتمدت استبانة بمقاييس ليكرت الخمسية 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 مقدمي الخدمات بتجنب سياسات الإلزام القسري باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية، وتبني حلول هجينة تتيح خيار الخدمة البشرية ودعماً فعالاً للمستخدم، لما ذلك 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 وفضائل عملائهم بعنايةٍ عند اتخاذ قرار تبني هذه التقنيات. بالإضافة إلى ذلك، يتوجّب على مقدمي الخدمة توفير الدعم الكافي للعملاء الذين يواجهون تحدياتٍ في استخدام هذه التقنيات، فضلاً عن إنشاء أنظمةٍ تُمكّن 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 اعتمدَ أسلوبَ الإلزام القسري للعملاء لاستخدام هذه الأجهزة عن طريق تقليل أو إلغاء توافر الخدمات الكاملة. ومع ذلك، أظهرت الدراسات أنَّ إلزام العملاء على استخدام تقنيات الخدمة الذاتية قد يولّد ردود فعلٍ سلبية، سواءً من الناحية العاطفية أو المعرفية. فعماً في ذلك، قد يشعرُ العملاء بمشاعر سلبية مثل القلق والانزعاج، بينما معرفياً، قد تتكون لديهم إدراكاتٌ غيرٌ عادلةٌ عن الخدمة، مما يؤدي إلى انخفاض تقييماتهم تجاه مقدمي الخدمة، وزيادة نواياهم للتغيير المزودين، وظهور مواقف سلبية تجاه الخدمة المقدمة.

بشكل عام، يعتبر تأثيرُ إلزام العملاء باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية في مواقف العملاء مسألةً معقدةً ومتعددة الأبعاد. لذلك، يجب على مقدمي الخدمة السعي لتحقيقِ توازنٍ بين الفوائد التي توفرها هذه التقنيات والتآثيرات السلبية المحتملة على مواقف العملاء، لضمان تقديم تجربة مرضيةٍ تتوافق مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم. يتطلب ذلك اتباع نهجٍ استراتيجيٍ ومدروسٍ في تنفيذ هذه التقنيات لضمان تحقيق رضا العملاء مع تحقيق الأهداف التشغيلية، بما في ذلك تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الربحية. يظلُ الهدفُ

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

الأساسي هو تحقيق توازنٍ بين راحةِ العملاءِ وضمانِ 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 تُعد من الموضوعات الحديثة التي تتسم بسرعة تطويرها التقني، سيتناول هذا البحث دراسة أثر الإلزام القسري ضمن أوضاع الخدمة الذاتية في مواقف العملاء، لتقديم رؤية أعمق حول هذا المجال ودعم مقدمي الخدمة في تحسين تجربة عملائهم.

مشكلة البحث:

انتشرت تقنيات الخدمة الذاتية على نطاقٍ واسعٍ في مختلف القطاعات الخدمية، إذ أصبحت خياراً استراتيجياً لمقدمي الخدمات لرفع الكفاءة التشغيلية، وخفض النفقات، وتحسين تجربة الخدمة من حيث السرعة والموثونة. ومع أن هذه التقنيات تُساهم في تحقيق فوراتٍ مهمةٍ وإضفاء قيمة مضافة على العمليات، يتَّحد بعض مقدمي الخدمات مسار الإلزام القسري حين يسعون إلى تضخيم فورات الخدمة الذاتية من دون أن يُقدّموا للعميل خياراً حقيقياً؛ فيحجبونَ القنوات البشرية جزئياً أو كلياً، ويحولونَ صفوفَ الانتظار داخل الفروع إلى أكشاك رقمية، ويفرضونَ تطبيقات المحمول كبوابةٍ وحيدةٍ للدفع أو الحجز، أو يُبْقِونَ الموظفين كحراس بوابةٍ يوجّهونَ كلَّ عميلٍ إلى الجهاز قبل أي تفاعلٍ شخصي، وأحياناً يختفونَ تماماً من الواجهة فتفدو الخدمة الذاتيةُ السبيل الوحيد لإنهاء المعاملة.

تُشَّدِّدُ هذه القرارات غالباً كحلولٍ تكتيكيةٍ سريعةٍ بلا إطارٍ استراتيجيٍّ متكاملٍ؛ وينتج عن ذلك فجوةً إدراكيةً؛ إذ قد يشعر العميل بأنَّ مزودَ الخدمة يتذكر لمسؤوليته أو يُنتقصُ من قيمته الإنسانية، فيتضخمُ لديه إحساسُ فقدان السيطرة ويزدادُ قلُّه من الواقع في أخطاءٍ مكلفةٍ، فتحوّلُ تقنياتُ الخدمة الذاتية من أداةٍ للكفاءة إلى مصدرٍ للمقاومة والمواقف السلبية. وهنا نتساءل: كيف يمكن تزويد المسؤولين وصناع القرار بأدواتٍ عمليةٍ لتصميم استراتيجياتٍ تطبيقيةٍ للخدمة الذاتية تحققُ الكفاءة من دون التضحية برضى العميل وولاءه.

بناءً على ما سبق، يرکز 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 سيؤدي إلزام العملاء القسري الذي يفرضه مقدم الخدمة على العملاء باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية في وضع الخدمة الكاملة (رغم تواجد موظفين لتقديم خدمة شخصية)، إلى تأثيرٍ سلبيٍ في مواقفهم تجاه مقدمي الخدمة؟
- هل سيؤدي إلزام العملاء القسري الذي يفرضه مقدم الخدمة على العملاء باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية في وضع الخدمة الذاتية فقط (غياب الخدمة الكاملة)، إلى تأثيرٍ سلبيٍ في مواقفهم تجاه مقدمي الخدمة؟
- هل سيختلف أثر إلزام العملاء القسري باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية في مواقفهم تجاه مقدمي الخدمة بين الوضعين؟

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 تسد 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 أول دراسة من نوعها في سوريا تعالج "أوضاع الخدمة الذاتية الإلزامية" وتأنيرها السلبي في مواقف العملاء تجاه مقدمي الخدمة، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث العلمي ويتيح 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 استراتيجيًّا ومدروس، عبر تقديم رؤى عمليةٍ تساعد الشركات على موازنة بين مزايا تقنيات الخدمة الذاتية والتقليل من التأثيرات

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

السلبية في مواقف العملاء، وتوفير أدواتٍ تنفيذيةٍ لتحسين تجربة العملاء. كما تمكّن هذه الدراسةُ مقدمي الخدمة من تصميم سياساتٍ دمجٍ مرنٍ 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 كالتالي:

- 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:

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

H2 الفرضية الثانية:

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

H3 الفرضية الثالثة:

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

حدود البحث:

الحدود الزمنية: 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 (SSTs) (self-service technologies):

يُعرف (Meuter et al., 2000) تقنية الخدمة الذاتية بأنها التقنيات التي يستخدمها العملاء بشكل مستقل دون تفاعل مع موظفين دون حاجة لمساعدة الموظفين لهم، كما ذكر أن تقنية الخدمة الذاتية هي التقنية التي تمكّن 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 توفير خيارات بديلة للتالي الخدمة، مما يحرّمهم من حرية اختيار وسيلة الخدمة التي تتناسب مع تفضيلاتهم (Reinders et al., 2008).

مواقف العملاء (Customers' Attitudes):

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

الدراسات السابقة:

تعتبر الأبحاث والدراسات السابقة العامل الأهم في بناء الأبحاث والدراسات التي تليها، فيما يأتي مجموعة من الدراسات والأبحاث السابقة التي اعتمد عليها الباحث في هذه الدراسة:

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

يُشير مصطلح الخدمة الكاملة إلى حالةٍ تتواجد فيها في اللحظة نفسها فنانتان بديلتان لخدمة العميل: قناة بشريّة تقليديّة وقناة ذاتيّة قائمة على التكنولوجيا، مع ترك حرية الاختيار بينهما للعميل.

أما الإلزام القسري على استخدام تقنيات الخدمة الذاتية في هذه البيئة يُشير إلى الإلزام العلائِ على استخدام تقنيات الخدمة الذاتية في الحالة التي يتوفّر فيها وضع التعامل مع الموظفين التقليديين، ولكن يُتم توجيه العلائِ، بشكلٍ مباشرٍ أو غير مباشرٍ، لاستخدام أجهزة تقنيات الخدمة الذاتية من خلال سياساتٍ مؤسسيّة وتصميمٍ يحدان من توافر الخدمة الكاملة .

تأسّس البناء النظري لهذا المبحث على نظرية الإنفاق المدرك (Adams, 1965) ، التي أكدت أن تقييد خيارات الخدمة يولّد إدراكاً بعزم المساواة. وتلتّها نظرية المقاومة النفسيّة (Brehm, 1966) التي فسرت كيفية تحول الإجبار إلى مشاعر سلبية.

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

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

أنَّ إجبار المستهلكين على استخدام تقنية الخدمة الذاتية لا يُؤدي فقط إلى المواقف السلبية للعملاء تجاه تقنية الخدمة 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 بيئه البيع بالتجزئة، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أنَّ تقليل نقاط الخدمة التقليدية (تقليل صفو الدفع اليدوي) في محطات السوبرماركت وزيادة نقاط الخدمة الذاتية يدفع العلامة إلى الشعور بالإجبار على استخدام التقنية، مما يؤدي إلى مشاعر بعدم الإنفاق وموافق سلبية تجاه مقدمي الخدمة.

أما دراسة (Sittenthaler et al., 2016) فأكملت 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 بيئه البيع بالتجزئة، لاستكشاف اعتماد عمليات الدفع بالخدمة الذاتية والالتزامات الاجتماعية المرتبطة بمارسات السوق، أظهرت النتائج أنَّ العملاء قد يشعرون أنهم ملزمون باستخدام تقنية الخدمة الذاتية بالسماح للعملاء الآخرين المحتجين للخدمات التقليدية (مثل أولئك الذين لديهم أطفال صغار). وناقشت الدراسة أنَّ الالتزام الاجتماعي باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية لتوفير الفرصة للعملاء الآخرين يمكن أن يُؤدي 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 □ فتصبح تقنية الخدمة الذاتية السبيل الوحيد لإتمام المعاملة. على الرغم من أنَّ تقنية الخدمة الذاتية توفر مزايا مختلفة للعملاء، لا يفضل جميع العملاء استخدام هذه

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

التقنيات، سيختار العديد من العملاء خيار الخدمة التقليدية بدلاً من تقنية الخدمة الذاتية؛ لأنَّ 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 الخدمية، سيتولد لدى العملاء موقف سلبي تجاه خيار الخدمة الجديد، بالإضافة إلى تقييمات سلبية لمقدمي الخدمة وزيادة احتمالية التحول إلى مقدمي خدمة آخرين يقدّمون 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 بيئه تفرض فيها التذاكر الإلكترونية، أنَّ فرض استخدام التذاكر الإلكترونية في الأحداث الرياضية أثر على تفضيلات العملاء، حيث فضَّل 29.6% من العملاء التذاكر الورقية بسبب سهولتها وموثوقيتها، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنَّ فرض التذاكر الإلكترونية يمكن أن يؤدي إلى مشاعر إحباط لدى العملاء الذين يفضلون التذاكر الورقية.

وتعزيزاً 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، وأشارت النتائج إلى أنه عندما يُلزم 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، تتفق بالتركيز على السياق السوري ممثلاً بعينة طلاب جامعة حمص وهو بيئة ثقافية واقتصادية مغایرة للسياقات الغربية والآسيوية المهيمنة في الأدبيات السائد.

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

أخيراً، توسيع نطاق التحليل عبر ربط الآليات النفسية (فقدان السيطرة) بالاستجابات الموقفية (المواقف السلبية) في نموذج تكاملٍ، متتجاوزة النهج التجزئي السائد في الأدبيات. هذا الثلاثي المنهجي السيادي والتجريبي والتحليلي يملأ جهات معرفية مهمة في فهم تداعيات الإلزام القسري في البيئات النامية.

الإطار النظري للبحث: مفهوم تقنية الخدمة الذاتية:

تعَرَّفُ تقنياتُ الخدمةِ الذاتيةِ بأنَّها التقنياتِ التي تُمكِّنُ العملاءِ من إنتاجِ الخدمةِ بشكلٍ مستقلٍ دون تدخلٍ مباشرٍ من موظفي الخدمةِ، هذا التعريف يركز على دور المستخدم النهائي في التفاعل مع التكنولوجيا لإنتمام المهام، مما يُعزّزُ استقلاليتهم ويُقلّلُ اعتمادهم على الموظفين. (Meuter et al., 2000)

وقد قدم (Dabholkar, 1996) تعريفاً يُركِّزُ على الجودةِ حيث عرفها بأنَّها أنظمةٌ تهدفُ إلى تمكينِ العملاءِ من إتمامِ المهامِ بأنفسِهم، مما يزيدُ من كفاءةِ الخدمةِ ويسعدُ جوائزها. يُسلِّطُ هذا التعريفُ الضوءَ على دورِ تقنياتِ الخدمةِ الذاتيةِ في تحسينِ تجربةِ العملاءِ من خلالِ توفيرِ خدماتٍ سريعةٍ ودقيقةٍ.

أمّا (Bitner et al., 2002) فأضافوا بعدها اقتصادياً للتعريفِ من خلالِ وصفها بأنَّها أدواتٌ تكنولوجيةٌ تسمحُ للعملاءِ بالتفاعلِ مع الخدماتِ بشكلٍ مباشرٍ وفعالٍ، مما يُعزّزُ تجربةِ

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

المستخدم ويقلل التكاليف التشغيلية للشركات. يبرر هذا التعريف الجانب الاقتصادي لتقنيات الخدمة الذاتية، حيث تُسهم في خفض التكاليف من خلال تقليل الحاجة إلىقوى العاملة. وقد وسع (Wunderlich et al., 2015) نطاق التعريف ليشمل الجوانب التفاعلية، حيث عرّفوا أنظمة الخدمة الذاتية بأنها أنظمة تكنولوجية تسمح بالتفاعل بين العملاء والخدمات في بيئه رقمية، مما يعزز الرضا العام ويُوفر تجارب مخصصة. يبرر هذا التعريف دور التخصيص والتفاعل في تحسين تجربة المستخدم.

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

الاستقلالية: تمنح هذه التقنيات العملاء القدرة على إتمام المهام بأنفسهم، مما يعزز شعورهم بالتحكم في تجربتهم.

الكفاءة: بتساهم في تقليل الوقت والجهد المطلوبين لإتمام الخدمات، مما يعزز رضا العملاء. التكلفة: بتساعد الشركات على خفض التكاليف التشغيلية عبر تقليل الاعتماد على الموظفين. التخصيص: توفر هذه التقنيات تجارب مخصصة للعملاء من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.

الأبعاد النظرية لتقنيات الخدمة الذاتية:

تعد تقنيات الخدمة الذاتية من أبرز الابتكارات التكنولوجية التي غيرت 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 تساعد أيضاً في تحديد الفرص والتحديات المرتبطة بتطبيقها. في هذا السياق، سوف نستعرض أربعة أبعاد رئيسية: البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، والبعد النفسي، التي تشكّل معاً ركيزة لفهم أعمق لتأثير هذه التقنيات على الأفراد والمؤسسات.

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

ناشـ (Wunderlich et al., 2013) دور التكنولوجيا في تحسـ تفاعـات العملـ مع الخدمات الذاتـ، مع التركـ على الذـاـء الاصـنـاعـيـ والتـعلمـ الآـيـ.

البعـ الـجـتمـاعـيـ: يدرسـ هذا البعـ تأـثـير تقـنـيات الخـدـمـةـ الذـاـتـيـةـ عـلـى تـفاعـاتـ العملـ معـ الخـدـمـاتـ وـكـيـفـيـةـ تـغـيـرـ سـلـوكـيـاتـ المـسـتـخـدـمـيـنـ. بـحـثـ (Meuter et al., 2000) فيـ كـيـفـيـةـ تـأـثـيرـ تقـنـياتـ الخـدـمـةـ الذـاـتـيـةـ عـلـى تـجـربـةـ العملـ، معـ التركـ علىـ تـحسـنـ التـفاعـاتـ الـاجـتمـاعـيـةـ بـيـنـ العملـاءـ وـالـخـدـمـاتـ.

البعـ الـاـقـتـصـادـيـ: يتناولـ هذا البعـ الفـوـائـدـ الـاـقـتـصـادـيـةـ لـلـشـرـكـاتـ عـبـرـ تـقـلـيلـ التـكـالـيفـ وـزـيـادـةـ الـكـفاءـةـ. أـشـارـتـ الـدـرـاسـةـ الـتـيـ قـامـ بـهـاـ (Parasuraman et al., 2005) إـلـىـ أنـ تـحسـنـ جـوـدـةـ الخـدـمـاتـ الـإـلـكـتـرـوـنـيـةـ مـثـلـ الـكـفاءـةـ وـتـوـافـرـ النـظـامـ وـالـوـفـاءـ بـالـلتـزـامـاتـ، يـعـزـزـ وـلـاءـ العملـاءـ وـقـيـمـتـهـمـ الـمـرـكـبةـ، مـاـ يـنـعـكـسـ إـيجـابـاـ عـلـىـ الـأـدـاءـ الـاـقـتـصـادـيـ لـلـشـرـكـاتـ. وـأـظـهـرـتـ النـتـائـجـ أنـ تـحسـنـ تـجـربـةـ الـمـسـتـخـدـمـ عـبـرـ الخـدـمـاتـ الذـاـتـيـةـ يـقـلـلـ الـحـاجـةـ إـلـىـ التـدـخـلـ الـبـشـريـ، وـيـعـزـزـ الـكـفاءـةـ الـتـشـغـيلـيـةـ، وـيـقـلـلـ تـكـالـيفـ حلـ الـمـشـكـلاتـ (مـثـلـ الـاـسـتـجـابـةـ السـرـيعـةـ لـلـمـشـكـلاتـ) وـفـقـ مقـيـاسـ E-RecS-QUAL. تـشـيرـ هـذـهـ الـعـوـاـمـلـ إـلـىـ أنـ الـاستـثـمـارـ فـيـ جـوـدـةـ الخـدـمـاتـ الـإـلـكـتـرـوـنـيـةـ قدـ يـسـهـمـ فـيـ تـعـزـيزـ الـمـيـزةـ التـنـافـسـيـةـ وـزـيـادـةـ الـإـيـرـادـاتـ عـلـىـ الـمـدـىـ الـطـوـيـلـ.

الـبـعـ الـنـفـسـيـ: يـبـحـثـ هـذـاـ البعـ فيـ كـيـفـيـةـ تـأـثـيرـ تقـنـياتـ الخـدـمـةـ الذـاـتـيـةـ عـلـىـ تـجـربـةـ العملـاءـ منـ حـيـثـ الرـضاـ وـالـتـقـةـ وـالـلـوـاءـ. تـنـاـولـتـ درـاسـةـ (Tislar et al., 2014) تـأـثـيرـ الحالـاتـ الـعـاطـفـيـةـ كـالـسـعـادـةـ وـالـحـزـنـ عـلـىـ الثـقـةـ فـيـ اـعـتمـادـ تقـنـياتـ جـديـدةـ، مـثـلـ أـنـظـمـةـ الدـفـعـ الـإـلـكـتـرـوـنـيـ،ـ حـيـثـ أـظـهـرـتـ النـتـائـجـ دـورـ الـعـواـطـفـ فـيـ تـشـكـيلـ الثـقـةـ التـكـنـوـلـوـجـيـةـ وـأـكـدـتـ أـهمـيـةـ دـمـجـ الـعـوـاـمـلـ الـنـفـسـيـةـ فـيـ تـصـمـيمـ أـنـظـمـةـ الخـدـمـةـ الذـاـتـيـةـ لـتـعـزـيزـ قـبـولـ الـمـسـتـخـدـمـيـنـ.

تطورـ تقـنـياتـ الخـدـمـةـ الذـاـتـيـةـ:

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

شهدت تطبيقاتُ 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 الإنترن特 والتطبيقات الذكية أدوات أساسية تتبع 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 تأثيرُ الخدمة الذاتية جلياً في قطاع الرعاية الصحية، حيث تمكّن 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 وسلوكِهم 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 وولائهم .(Pantano & Viassone, 2015)

يتجاوزُ تطورُ 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 وتفاعلٍ يشبه التفاعل البشري، مما يجعلها أكثر جاذبية للمستخدمين.

بعد جائحة كورونا، أدى الضغوط البيئية الناتجة عن الجائحة إلى تسريع اعتماد التحول الرقمي كاستراتيجية لا مفر منها في العديد من القطاعات. فقد فرضت الإجراءات الوقائية مثل التباعد الاجتماعي والحجر الصحي ضرورة تقليل التفاعل المباشر، وشهدت الخدمات عبر الإنترنت نموا غير مسبوق، مع تحول كبير نحو الدفع غير النقدي والطوابير الافتراضية لضمان سلامة العملاء. أظهرت دراسة قام بها (Pantano et al., 2020) لتحليل التحديات التي واجهتها متاجر التجزئة خلال جائحة كوفيد-19 من منظور المستهلكين والمديرين، وتقدم إرشادات عملية لمساعدة هذه المتاجر على التكيف مع الأزمة، لأن هذه التغييرات قد تؤثر في سلوكيات الشراء حتى بعد انتهاء الأزمة، حيث اكتشفت العمالء، خصوصاً كبار السن، فوائد الخدمات الرقمية مثل التوصيل المنزلي والتسوق عبر المنصات الإلكترونية. وأكد الباحثون أن تبني هذه الحلول لم يكن مجرد رد فعل طاري، بل قد يُسهم في إعادة تشكيل تجربة العملاء وتعزيز الكفاءة التشغيلية للشركات على المدى الطويل.

وبسبب الزيادة الكبيرة في الطلب على الخدمات غير المتصلة خلال جائحة كورونا، توسيع نطاق أتمتة الخدمة تدريجياً عبر تقنيات الذكاء الاصطناعي. وفي دراسة قام بها (QianTing et al., 2021) للبحث في العوامل المؤثرة على رضا العملاء عند فشل خدمة تكنولوجيا الخدمة الذاتية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في الفنادق، أظهرت النتائج أن تصحيح الخدمة بشكل مناسب وتخفيض التوقعات تجاه تقنيات الخدمة الذاتية أدى إلى رضا العملاء عن هذه التقنيات بشكل عام، حتى في حالة حدوث أعطال في الخدمة.

وصلَ تطور تقنيات الخدمة الذاتية ليشملَ أيضاً التأثير اللغوي كعامل حاسم في تشكيل الإدراك النفسي للمستخدمين. ففي دراسة قام بها (Barone et al., 2024) للبحث في تأثير استخدام مصطلحات لغوية مُجسمة (مثل "روبوت") على إدراك المستهلكين وردود فعلهم تجاه فشل الخدمة في تقنيات الخدمة الذاتية، أظهرت النتائج أن تسمية التقنية

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

تُظْهِرُ الأدبياتُ أَنَّ الخدمة الذاتية لم تَعُدْ مَجْرَدَ أداةٍ تقنيةً، بل تحوّلَتْ إِلَى ظاهرة اجتماعيةٍ- تقنيةٍ تتفاعلُ فيها العواملُ التكنولوجية مع السلوكيات الإنسانية والسياقات المؤسسية. ومع تزايد تعقيد التقنيات (مثل الذكاء الاصطناعي)، تَبُرُّ الحاجة إلى أطْرٍ نظريةٍ جديدةٍ قادرةٍ على تفسيرِ هذا التفاعلِ الديناميكيِّ.

مفهوم الإلزام القسري:

يشيرُ الإلزامُ القسريُ إلى الحالاتِ التي يُجبرُ فيها العملاءُ على استخدامِ تقنياتِ الخدمة الذاتية دون توفيرِ خياراتٍ بديلةٍ للتلاقيِ الخدمة، مما يحرّمُهم من حريةِ اختيارِ وسيلةِ الخدمة التي تتناسبُ مع تفضيلاتهم (Reinders et al., 2008) أو جعلُ الخياراتِ غيرِ التكنولوجية أقلَّ جاذبيةً (مثل فرضِ رسومٍ إضافية) (Liu, 2012). ويشملُ هذا الإلزام حرمانَ العملاءِ من حريةِ الاختيارِ بينِ التفاعلِ مع الموظفين أو استخدامِ التقنيات، مما يؤثّرُ على تجربتهم النفسية والسلوكية (Feng et al., 2018).

يرتبطُ هذا المفهومُ نظريًا بفقدانِ السيطرةِ التقريريةِ التي تُعرفُ بمدى قدرةِ الفردِ على الاختيار بينِ الوسائلِ والأهدافِ في موقفِ ما (Averill, 1973; Hui & Toffoli, 2002). فعند إجبارِ العملاءِ على استخدامِ التقنياتِ الذاتيةِ، يُحرمونَ من حريةِ تحدّي طريقةِ التفاعل مع الخدمةِ، مما يُضعفُ إدراكيَّهم للسيطرةِ على القرارِ ويُقلّلُ من تقييمهم الإيجابيِّ لهذه التقنياتِ (Reinders et al., 2008)، بالإضافةِ إلى توليدِ مواقفَ سلبيةٍ تجاهَ مقدمي الخدمةِ.

وأظهرت نتائج دراسة (Feng et al., 2018) أنَّ الإلزام على استخدام تقنيات الخدمة الذاتية (مثل أكشاك تسجيل الوصول الذاتي في المطارات) يؤدي إلى إثارة ردود فعل نفسية سلبية لدى المستخدمين. وأوضحت النتائج أنَّ إجبار العملاء على قبول التقنية أو حرمانهم من الخدمات التقليدية يزيدُ من إدراكيَّهم لتهديد حريةِ اختيارِهم في الاختيار، مما يُحفّز حالةً من الرفض. يتجلّى هذا الرفض في مشاعر سلبية كالإزعاج والغضب وإدراكٍ سلبيٍ تجاه مقدم الخدمة، مما يؤدي إلى انخفاضِ ثباتِ التقنية وزيادة الرغبة في التحول إلى شركاتٍ منافسة. وقد دعمت الدراسة هذه العلاقات عبر تحليل إحصائيٍ يؤكد دور تهديد الحرية ك وسيطٍ رئيسٍ بين الإلزام وردود الفعل السلبية.

و كشفت دراسة تجريبية أجراها (Cao et al., 2022) أنَّ فرضَ العملاء على استخدام تقنيات الخدمة الذاتية فقط بدلاً من الخدمة الكاملة يعزّز شعورَهم بالعجز، مما يؤدي إلى اتجاهاتٍ سلبية تجاه مقدم الخدمة. ومع ذلك، أظهرت الدراسة أنَّ هذا التأثير يمكن تخفيفه عبر تحسين آلية العملاء بالتقنيات أو دمج سماتٍ بشريةٍ في واجهاتِ الخدمة الذاتية، مثل الأصوات البشرية أو التصميمات التفاعلية.

الآليات النفسية وتداعيات الإلزام القسري على استخدام تقنيات الخدمة الذاتية:

يُمثلُ الإلزام القسريُّ باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية الذي يفرضه مقدمي الخدمات تحدياً نفسياً جوهرياً يتمثلُ في تقييدِ حريةِ المستخدمين، مما يُفعّل آليات دفاعيةٍ تُسرّها نظرية المقاومة النفسية (S. S. Brehm & J. W. Brehm, 2013).

تشيرُ هذه النظرية إلى أنَّ الأفراد يُظهرون مقاومةً عند إدراكيَّهم أنَّ حريةِ اختيارِ مُهدَّدة، مما يدفعهم إلى استعادة هذه الحرية عبر ردود فعلٍ عاطفيةٍ ومعرفيةٍ سلبية (Rosenberg & Siegel, 2018). من الناحية النفسية، فإنَّ إجبارَ العملاء على ثباتِ التقنيات الذاتية يُشعرهم بأنَّهم "محاصرون" بسياساتِ الشركة، مما يثيرُ مشاعر الاستياء ويعزّز المقاومة (Reinders et al., 2008).

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

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

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

وبتجدد هذا التهديد في صورتين أساسيتين:

إجبار على القبول: اضطرار المستخدمين لتعلم تقنيات جديدة دون استعدادٍ كافٍ.

إجبار على الرفض: إلغاء الخدمات التقليدية أو التقييد من توافرها (Feng et al., 2018).

تعتبر المقاومة النفسية بُنيةً كامنةً تُجمعُ بين مكونين:

1- الاستجابة العاطفية:

كالغضب والقلق والإحباط عند مواجهة تغيرات مفروضة (Dillard & Shen, 2005) والتي تظهر عند إجبار العملاء على استخدام تقنيات الخدمة الذاتية، مثل إجبار المسافرين على استخدام كُشِّك 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 طبيعيٍ 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 طيرانٍ تفرضُ استخدام التقنيات الذاتية حصريًّا (Reinders et al., 2008).

فوفقاً لنموذج "التهديد-المقاومة-الاستعادة" (Dillard & Shen, 2005)، يُفضي 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 ترتبط 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 تظهر الدراسات أنَّ الإجبار يعزز إدراكًا 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 يهدِّد استدامة العلاقة بين الطرفين على المدى الطويل. وبذلك، تشكُّل المقاومة النفسية جسراً تفسيرياً يربطُ بين القيود المفروضة على الحرية والنتائج السلوكية السلبية، مؤكدةً أنَّ نجاح التقنيات الذاتية مرهونٌ بمدى مراعاتها للحاجة الإنسانية الأساسية إلى الاستقلالية والاختيار.

يُسلطُ 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، سواءً عبر إلغاء الخيارات التقليدية أو جعلها أقل جاذبية، لا يُعد مجرَّد تحولٍ إجرائيٍّ، بل هو اختبارٌ للعلاقة بين الشركة والعميل، حيث تفضي القيود المفروضة على حرية الاختيار إلى تعزيز آليات مقاومة نفسية وسلوكية تهدِّد ولاء العملاء وجودة تجربتهم. تؤكد الأدلة التجريبية أنَّ هذه الديناميكية لا تقتصر على رفض التقنية فحسب، بل تمتد إلى تقويض صورة العلامة التجارية كُلُّها، خاصةً في ظل تصاعد توقعات العملاء نحو الخدمات المُخصصة التي تحترم تفضيلاتهم الفردية (Cao et al., 2022; Feng et al., 2018).

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

من الناحية النظرية، يُقْدِم 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 تقنية لا تُجرِّب العملاء على التخلّي عن حقوقهم، بل تُحفِّزهم 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 والتقييمات التكيفية مثل الأنظمة القائمة على تحليل المشاعر أن تُخفِّف 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 تهيمن عليه الحلول الرقمية.

منهجية البحث:

نظرًا لطبيعة البحث وأهدافه، تم الاعتماد على تصميم تجريبيٍ يعتمد على إجراء التجارب والاختبارات عبر تصميم سيناريوهاتٍ لفحص الفرضيات المقترحة من الباحث. وذلك عبر اتباع منهجٍ يَستَندُ إلى التجارب لجمع البيانات الأولية، حيث يتجلّى هذا التصميم في دراسة تأثيرٍ أوضاع الخدمة الذاتية الإلزامية في مواقف العملاء، مع مقارنة هذا الأثر بين أوضاع الخدمة.

أمّا البيانات الثانية، فقد اعتمد الباحث فيها على المعلومات المستمدّة من المراجع الأجنبية والعربية، والأبحاث المتخصصة المتعلقة بمفهوم الخدمة الذاتية الإلزامية ومُتغيراتها ذات الصلة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من طلاب جامعة حمص، والبالغ عددهم حوالي 83,035 طالباً وفق آخر إحصائية للطلاب المسجلين في المرحلة الجامعية الأولى في كليات الجامعة (التقرير السنوي لجامعة حمص 2024). يمثل هؤلاء الطلاب فئة مستخدمي تقنيات الخدمة الذاتية في المؤسسات الخدمية مثل شركات الاتصالات، ونظراً لأن العملاء الشباب هم من أبرز مُتبّعي ومستخدمي التقنيات الجديدة في السوق، فإن استخدام عينة من طلاب الجامعات كعملاء شباب يُعدّ مقبولاً بشكل كبير في أبحاث خدمة العملاء . (Köcher & Paluch, 2019; Lin and Hsieh, 2011)

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة ميسرة بلغ عددها 300 مستجيب من طلاب المرحلة الجامعية الأولى في جامعة حمص، مع مراعاة النسبة والتاسب بين أعداد الطلاب في الكليات المختلفة، وقد تم تقسيم العينة بالتساوي لتغطية السيناريوهين المختلفين لأوضاع الخدمة الذاتية.

مقاييس الدراسة:

اعتمد الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة والدوريات والكتب ذات الصلة بموضوع الدراسة، وصمم السيناريوهات وصاغ بنود الاستبانة اعتماداً على أبحاث أجنبية محكمة. استخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من 300 مستجيب، بواقع 150 مستجيباً لكل سيناريو.

تم وزع الاستبانة ورقياً، مستخدماً مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، حيث يتراوح المقياس بين "عدم الموافقة على الإطلاق" و"الموافقة تماماً"، ويكون مرقماً (من 1 إلى 5) بحيث يعبر (1) عن "غير موافق على الإطلاق" ويعبر (5) "موافق تماماً".

اعتمد الباحث في إعداد مقاييس الدراسة على الدراسات الأجنبية، ونظراً لاختلاف البيئة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية في المجتمع السوري عن المجتمعات الأخرى التي طبّقت فيها هذه المقاييس، فقد قام الباحث باختبار صدق وثبات أداة القياس.

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

فيما يلي مقاييس متغيرات الدراسة:

المتغير التابع:

• مواقف العملاء تجاه مقدم الخدمة:

تم الاعتماد على مقياس (Day & Stafford, 1997) وهو مقياس الصفات المتصادمة،
مؤلف من ثلاثة 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 ثلاثة عبارات.

**الجدول (2) عبارات الإلزام القسري على استخدام أجهزة الخدمة الذاتية عبر أوضاع
الخدمة**

1 - عندما أحتج إلى الخدمة، تكون أجهزة الخدمة الذاتية هي الخيار الوحيد المتاح.

2 - لدى حرية أقل في اختيار طريقة الخدمة من شركة الاتصالات.

3 - شركة الاتصالات تفرض على استخدام أجهزة الخدمة الذاتية.

المصدر : (Liu, 2012)

وقد تضمنَت الاستبانة أيضًا عبارات لقياس مدى واقعية 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 أدلة الدراسة عبر معامل α . Cronbach's α .

- الإحصاءات الوصفية: حساب التكرارات والتتبُّع المئوي للمتغيرات الفئوية، وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقييم مراكز الاتجاه والتشتت في استجابات العينة لكل متغير كمي.

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

- اختبار اختلاف متواسطي عينتين مستقلتين: عبر Independent Samples t- test لمقارنة متواسطي مجموعتين، مع التحقق من تجانس التباين بواسطة Levene's Test.
- تحليل الانحدار الخطّي: 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 ("الإلزام على استخدام أجهزة الخدمة الذاتية في وضع الخدمة الكاملة") طُرحت على المشاركين تخيل موقفٍ يُوجهون فيه إلى استخدام جهاز الخدمة الذاتية رغم وجود موظفين مخصصين للخدمة الشخصية، لكن هؤلاء الموظفين غير متاحين لتقديم أي مساعدةٍ تقنية أو شخصية عند الحاجة.

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

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

وتم توزيع المشاركين عشوائياً على المجموعتين وفقاً 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 مباشرةً 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 مساعدةٍ تقنية أو شخصية إذا واجهت مشكلة أثناء استخدام جهاز الخدمة الذاتية.

السيناريو الثاني:

تخيل أنك ذهبت إلى شركة الاتصالات لتسديد فاتورة موبайл 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، طلب 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:

تمَّ قياسُ الانساقِ الداخليِّ للمقاييسِ باستخدامِ معاملِ كرونباخِ ألفا (Cronbach's Alpha)، الذي يهدفُ إلى تقييم مدى انساقِ فقراتِ المقياسِ في قياسِ الخاصية المستهدفةِ. يُستخدمُ هذا المعاملُ غالباً في المقاييسِ المجمعةِ (كمقياسِ ليكرت) الذي يتكونُ من عدةِ عباراتٍ تُجمعُ درجاتها لتمثيل قيمةٍ كليةٍ للخاصية. في هذه الحالة، يجبُ أن تتوافقَ جميعُ العباراتِ في اتجاهها وارتباطها مع الخاصيةِ المقابلةِ، مما يعكسُ تجانسها في قياسِ البُعدِ نفسهِ.

الجدول (4) قيمة ثبات كرومباخ ألفا لمقاييس الدراسة

قيمة معامل كرومباخ ألفا	عدد العبارات	المتغيرات

**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 أنَّ جميعَ قيمَ معاملِ كرونباخ ألفا أكبر من (0.60) وهذا يشير إلى تمثُّل مقاييسِ الدراسة بالثبات الداخلي.

التحليل الوصفي وحجم العينة:

تمَّ جمعُ استبياناتِ الدراسة من عينةٍ بلغَ حجمُها 300 مُستجيبٍ، وُرِّعوا بالتساوي على سيناريوهين مُختلفين (150 مُستجيبًا لكلَّ سيناريو)، شملَ التحليلُ الوصفيُّ للعينة توزيع المُشاركين حسبَ المُتغيراتِ الديموغرافيةِ الرئيسيةِ وفقَ الآتي:

1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	النكرارات	الجنس
% 58,7	176	ذكر
% 41,3	124	أنثى
%100	300	المجموع
الجدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس		

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق أنَّ عدد الذكور (176) ونسبةِ الذكور %58,7، وعدد الإناث (124) ونسبةِ الإناث .%41.3.

2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئات العمرية:

تمَّ تقسيم فئاتِ أعمارِ أفرادِ العينة إلى ثلاثةِ فئاتٍ وهي كالتالي:
الفئة الأولى: من 18 حتى 22 سنة.

الفئة الثانية: أكثر من 22 و حتى 27 سنة.

الفئة الثالثة: أكثر من 27 و حتى 32 سنة.

العمر	التكارات	النسبة 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 ليكر الخامس 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

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

يُؤكَّد اختبار t للعينة الواحدة في الجدول السابق أنَّ قيمة sig أصغر من 0.05، مما يُؤكَّد وجود فرقٍ ذو دلالةٍ إحصائيةٍ بين متوسطِ إجاباتِ العينة حول واقعيةِ السيناريوهاتِ والقيمةِ الاختباريةِ (3) لكلا السيناريوهين.

يُبيَّنُ الجدولُ أنَّ المتوسطَ الحسابيَّ لواقعيةِ السيناريو الأول بلغ 4.17، وهو أعلى من القيمةِ الاختباريةِ (3)، مما يشيرُ إلى ميلِ المستجيبين لاعتبارِ سيناريو الإلزام على استخدامِ أجهزةِ الخدمةِ الذاتيةِ رغمِ توفرِ الخدمةِ الكاملةِ أنه كان واقعياً ومفهوماً، مع تجانسٍ نسبيٍّ في الآراء. ثُوَّكَّدُ هذه النتائجُ أنَّ تصميمَ السيناريو كان واضحاً ومحبلاً لدى العينةِ.

كما يظهرُ الجدولُ أنَّ المتوسطَ الحسابيَّ لواقعيةِ السيناريو الثاني بلغ 4.10، وهو أعلى من القيمةِ الاختباريةِ (3)، مما يُشيرُ إلى ميلِ المستجيبين لاعتبارِ سيناريو الإلزام على استخدامِ أجهزةِ الخدمةِ الذاتيةِ عندِ غيابِ الخدمةِ الكاملةِ أنه كان واقعياً ومفهوماً، مع تجانسٍ نسبيٍّ في الآراء. ثُوَّكَّدُ هذه النتائجُ أنَّ تصميمَ السيناريو الثاني كان واضحاً ومحبلاً لدى العينةِ.

- اختبار One Sample T-Test لمتغير الإلزام القسري:

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

يُؤكّد اختبار t للعينة الواحدة في الجدول السابق أنَّ قيمة sig أصغرٌ من 0.05، مما يُؤكّد وجود فرقٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ بين متوسطِ إجاباتِ العينةِ حول الإلزامِ القسريِّ والقيمةِ الاختباريةِ (3) لكلا السيناريوهين.

يبينُ الجدولُ أنَّ المتوسطَ الحسابيَّ لمتغيرِ الإلزامِ القسريِّ في السيناريو الأول بلغ 4.09، وهو أعلى من القيمةِ الاختباريةِ (3)، مما يُشيرُ إلى إدراكِ المستجيبينِ أنهم مُجبرونَ على استخدامِ أجهزةِ الخدمةِ الذاتيةِ بالرغمِ توفرِ الخدمةِ الكاملةِ.

كما يَظُهرُ الجدولُ أنَّ المتوسطَ الحسابيَّ لمتغيرِ الإلزامِ القسريِّ في السيناريو الثاني بلغ 3.78، وهو أعلى أيضًا من القيمةِ الاختباريةِ (3)، مما يُؤكّدُ إدراكَ المستجيبينِ للإلزامِ على استخدامِ الخدمةِ الذاتيةِ بغيابِ الخدمةِ الكاملةِ.

اختبار One Sample T-Test لمتغير موافق العملاء:

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

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		

يُؤكّد اختبار t للعينة الواحدة في الجدول السابق أنَّ قيمة sig أصغرٌ من 0.05، وبالتالي يوجد فرقٌ معنويٌّ بين متوسطِ إجاباتِ أفراد العينة ذاتِ الصلة بموافقهم تجاه مقدم الخدمة والقيمة الاختبارية (3) لكلا السيناريوهين.

يَظْهُرُ الجدولُ أنَّ المُتوسَطُ الحسابيَّ لمتغير مواقفِ العملاء في السيناريو الأول يبلغُ 2.15، وهو أصغرٌ من القيمة الاختبارية (3)، مما يُشيرُ إلى أنَّ المستجيبين كانتُ موافقهم سلبيةً تجاه مقدم الخدمة بعدَ إلزامِهم على استخدامِ أجهزةِ الخدمة الذاتية في سيناريو إلزامِ العميل على استخدامِ الخدمة الذاتية بالرغمِ من توافرِ الخدمة الكاملة.

أيضاً يَظْهُرُ الجدولُ أنَّ المُتوسَطُ الحسابيَّ لمتغير مواقفِ العملاء في السيناريو الثاني يبلغُ 2.70، وهو أصغرٌ من القيمة الاختبارية (3)، مما يُشيرُ إلى أنَّ المستجيبين كانتُ موافقهم سلبيةً تجاه مقدم الخدمة بعدَ إلزامِهم على استخدامِ أجهزةِ الخدمة الذاتية في سيناريو إلزامِ العميل على استخدامِ الخدمة الذاتية بغيابِ الخدمة الكاملة.

اختبار الفرضيات:

H1 الفرضية الأولى:

يُؤثِّرُ الإلزامُ القسرِيُّ الذي يفرضه مقدمُ الخدمة باستخدامِ تقنياتِ الخدمة الذاتية في وضعِ الخدمة الكاملة سلباً في مواقفِ العملاء تجاه مقدمِ الخدمة.

لاختبارِ الفرضية، أُستخدمَ تحليل الانحدار الخطى البسيط لمعرفةِ تأثيرِ الإلزام القسريِّ (المتغيرُ المستقلُ) في وضعِ الخدمة الذاتية الإلزامي بوجودِ موظفين لتقديمِ خدمةٍ شخصيةٍ في كلِّ سيناريو على حدةٍ في مواقفِ العملاء (المتغيرُ التابعُ).

تُظهر نتائج اختبار ANOVA في الجدول أدناه أنَّ قيمة Sig أصغر من 0.05، مما يُؤكِّد وجود دلالةٍ إحصائيةٍ تسمحُ باستخدام نموذج الانحدار لتقدير التغيرات في المُتغير التابع (مواقف العملاء) اعتماداً على المُتغير المستقل (الإلزام القسري) في السينario الأول.

الجدول (11) اختبار ANOVA تحليل الانحدار الخطى 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 ^c
	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 مُعامل التَّحدِيد (R^2) تساوي 0.178، حيثُ تشير هذه النَّتيجة إلى أنَّ 17.8% من التَّغييرات في مواقف العملاء تتمُّ تفسيرها من خلال الإلزام القسري على استخدام أجهزة الخدمة الذاتية مع وجود موظفين يقدِّمون خدمة شخصيَّة، في حين يعود الباقِي (82.2%) إلى عوامل أخرى خارج نموذج البحث.

الجدول (12) - الإلزام القسري ومواقف العملاء في السيناريو الأول				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.422 ^b	.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

نُظِّمَ نتائج جدول معاملات الانحدار أنَّ قيمة Sig المُقابلة 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. وتشير القيمة السالبة للمعامل ($B = -0.724$) إلى أن العلاقة بين المتغيرين عكسية، حيث إنَّ كُلَّ زيادة بمقدار وحدة واحدة في الإلزام القسري تؤدي إلى انخفاض في مواقف العملاء بمقدار 0.724 وحدة.

وفقاً لذلك، تكتب معادلة الانحدار بالشكل التالي:
مواقف العملاء تجاه مقدم الخدمة = $0.724 - 0.724 \cdot \text{الإلزام القسري}$.

الجدول (13) معاملات الانحدار – الإلزام القسري ومواقف العملاء في السيناريو الأول

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	5.116	.530		9.644	.000
	Forced SST	-.724	.128	-.422	5.669

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:

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

لاختبار الفرضية، استخدم تحليل الانحدار الخطّي البسيط لمعرفة تأثير الإلزام القسري (المتغير المستقل) في وضع الخدمة الذاتية فقط في كلّ سيناريو على جديّة في مواقف العملاء (المتغير التابع).

تُظهر نتائج اختبار ANOVA في الجدول أدناه أنَّ قيمة Sig أصغر من 0.05، مما يُؤكّد وجود دلالةٍ إحصائيةٍ تسمح باستخدام نموذج الانحدار لِتقدير التغييرات في المُتغير التابع (مواقف العملاء) اعتماداً على المُتغير المستقل (الإلزام القسري) في السيناريو الثاني.

الجدول (14) اختبار ANOVA تحليل الانحدار الخطّي 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 ^c
	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 أنَّ قيمة مُعامل التَّحدِيد (R^2) تساوي 0.065، حيثُ تشير هذه النتيجة إلى أنَّ 6.5% من التَّغييرات في مواقف العملاء يمكنُ

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 ^b	.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 المُقابلة لمتغير الإلزام القسري أصغر من 0.05، مما يؤكّد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإلزام القسري على استخدام أجهزة الخدمة الذاتية (بغياب 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:

$$\text{مواقف العملاء تجاه مقدم الخدمة} = 4.118 - 0.374 \times (\text{الإلزام القسري}).$$

الجدول (16) معاملات الانحدار – الإلزام القسري ومواقف العملاء في السيناريو

الثاني

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	4.118	.447		9.202	.000
	Forced SST	-.374	.117	-.255	-3.209	.002

a. Scenario Type = Self-Service Only

b. Dependent Variable: Attitude

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بناءً على النتائج السابقة، تُعد الفرضية الثانية H2 محققة.

H3 الفرضية الثالثة:

تحتَّلُ موافقُ العملاء تجاه مُقدِّم الخدمة، تبعًا لوضع الخدمة (خدمةٌ كاملةٌ مقابل خدمةٌ ذاتيةٌ فقط)، عند قرْضِ مقدِّم الخدمة الإلزام الضروري باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية. لاختبارِ هذه الفرضية، تم استخدام اختبار اختلاف متوسطي عيَّنتين للتأكد من وجود فروقٍ معنويةٍ بين سيناريوهات أوضاع الخدمة.

الجدول (17) – 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		
Attitude	Equal variances assumed	16.193	.000	-4.485	298	.000	.000	-.54889	.12238
	Equal variances			-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 أدناه أن قيمة Sig في (Levene's Test for Equality of Variances) اختبار ليفين لتجانس التباين أصغر من 0.05، مما يشير إلى عدم تجانس التباين.

ويبدو من سطر عدم تجانس التجانس Equal variances not assumed بأن قيمة sig لاختبار t-test for Equality of Means أقل 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 متوسط مواقف العملاء في السيناريو الأول (وضع الإلزام القسري على استخدام أجهزة الخدمة الذاتية مع وجود الخدمة الكاملة) عن متوسط مواقفهم في السيناريو الثاني (وضع الإلزام القسري على استخدام الأجهزة بغياب الخدمة الكاملة)، وذلك وفقاً للفروق المعنوية التي أكدتها نتائج التحليل الإحصائي.

يُظهر الجدول أدناه أن متوسط مواقف العملاء تجاه مقدم الخدمة في السيناريو الأول (وضع الإلزام القسري على استخدام أجهزة الخدمة الذاتية مع توفر الخدمة الكاملة) بلغ 2.15، وهو أقل من متوسط المواقف في السيناريو الثاني (وضع الإلزام القسري مع غياب الخدمة الكاملة) الذي بلغ 2.70.

اختلاف متواسطي 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:

قدمت هذه الدراسة مجموعةً من النتائج الهامةً التي اتفقَت في بعضها مع نتائج الدراسات السابقة.

فقد توصلنا إلى أنَّ الإلزام القسريَّ يؤثِّر سلباً في مواقفِ العملاء سواءً في وضعِ الخدمةِ الكاملةِ أو في وضعِ الخدمةِ الذاتيةِ فقط، وأنَّ مخاطرِ الأداءِ المُدرَكَةَ فسَرَّتْ جزءاً كبيراً من هذه العلاقة؛ إذ عَزَّزَ الإلزام القسريُّ إدراكَ العملاءِ لمخاطرِ الأداءِ، مما أدى إلى تفاقمِ مواقفهمِ السلبيةِ.

أظهرت النتائج أنَّ فرضَ الإلزام القسريَّ على استخدامِ تقنياتِ الخدمةِ الذاتيةِ رغمِ توفرِ الخدمةِ الشخصيةِ أثَّر سلباً في مواقفِ العملاءِ. وفقاً للتفسيرِ النفسيِّ، فإنَّ تقييدِ الخياراتِ يُولدُ شعوراً لدى العملاء بِفقدانِ السيطرةِ، حتى مع وجودِ بديلٍ بشريٍّ، هذه النتيجة تدعم دراسات سابقة مثل (White et al. 2012) التي أشارت إلى أنَّ تقييدِ الخياراتِ يُعزِّزُ

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

إحساس العملاء بـعدم العدالة، وأيضاً إلى (Sittenthaler et al., 2016) التي ربطت بين تقييد الحرية في الاختيار وزيادة الضغوط النفسية، مما يفسر تحول هذه العواطف إلى مواقف سلبية تجاه مقدم الخدمة.

أظهرت النتائج أيضاً أنَّ وضع الإلزام القسري على استخدام تقنيات الخدمة الذاتية بغيارِ الخدمة الكاملة أثَّر سلباً في مواقف العملاء. تُدعم هذه النتيجة دراسات سابقة مثل دراسة (Cao et al., 2022)، التي أشارت إلى أنَّ الإلزام العلوي باستخدام التقنيات الذاتية دون خيارات بديلة يعزز شعورهم بفقدان السيطرة، مما يؤدي إلى تشكُّل مواقف سلبية تجاه مقدم الخدمة.

كان تأثير الإلزام القسري في مواقف العملاء أكثر وضوحاً في السينario الأول في (مع وجود الخدمة الشخصية)، حيث يتوقع العميلُ وجود خيارٍ بشرىٍ متاحٍ، لكنه يفاجأ بحرمانه منه. يفسر هذا التأثيرُ السلبيُّ المتزايدُ شعورِ العملاء بـعدم العدالة في تقييد الخيارات، حيث يرون أنَّ السياسة الإلزامية حرمتهم من حقِّهم في الاختيار بين خدماتين متاحتين. بينما في السينario الثاني (مع غياب الخدمة الكاملة) في هذا السياق، يعتقد العميلُ أنَّ الخدمة البشرية غير موجودة أصلاً، مما يقللُ من توقعاته بخياراتٍ أخرى، فيبدأ بالتكيف مع الواقع الجديد. لذلك، كان التأثيرُ السلبيُّ أخفَّ وطأةً مقارنةً بالسينario الأول، رغم استمرار وجوده.

المقترحات والتوصيات:

بناءً على ما سبق من نتائج ومناقشة، نقدم فيما يلي مجموعة من التوصيات العملية والمقترنات 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 حواجز لهم مع الإبقاء على قنوات الخدمة التقليدية خلال مرحلة انتقالية، كما ينبغي توفير دعم بشرى 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 شعوراً 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 أسعاراً أفضل للعملاء. كما ينبغي إبراز المزايا التي سيحصل عليها العميل من التقنية كسهولة الاستخدام، وتوفير الوقت، والتحكم الأفضل بالخدمة. هذه الشفافية والإيقاع سيجعلان العملاء أكثر استعداداً 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 وتخفض إدراهم للمخاطر، مما يحول الإلزام إلى فرصة لتعزيز رضا العميل بدلاً من إضعافه.

- بعض شرائح العملاء ستكون أكثر مقاومة للتقنية المفروضة مثل كبار السن، أو ذوي 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 تلزم العملاء بتنبئي تقنية جديدة، حيث من الضروري متابعة تأثيرها عبر استبيانات رضا العملاء والشكوى، 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.

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

جودة الخدمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مطاعم دمشق (سيلينا 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 الاحصائي وفق برنامج spss باستخدام استبانة مصممة لهذا الغرض وتوزيعها على عينة مكونة من 104 / أشخاص. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات اثر موجب ودال إحصائياً لجودة الخدمات السياحية المقدمة في مطعمي سيلينا 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 للزيائن عن جودة الخدمات المقدمة في هذه المطاعم. كما أوصت الدراسة تعزيز وسائل الاتصال مع الزبائن عبر وسائل تواصل حديثة وفعالة، 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 Malfoud 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.

: 1 . المقدمة

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 متعددة 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 وتتامي 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 ارشاد منشآت الإطعام لمعرفة ما هي ميزتها التنافسية، وما هي القدرات التي تحتاجها للنمو والاستمرار، إلا أن أبعاد جودة الخدمة المتمثلة بالموثوقية، والاعتمادية، والامان 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.

وتكمّن 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 سوريا، 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 فتكمّن 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 هناك 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 المطعم السوري، والتعرف على مدى تطبيق كل متطلب من متطلبات جودة الخدمات فيها.
3. قياس أثر جودة الخدمة بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية في المطعم محل الدراسة.
4. تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في رفع سوية المطعم وتحسين جودة الخدمات فيها.

ولبلوغ أهداف الدراسة يجب الإجابة عن تساؤلات الدراسة المتمثلة بالتساؤل الرئيسي التالي:

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

ويدرج تحت هذا التساؤل الأسئلة البحثية الفرعية التالية:

1. ما مدى تطبيق المطعم السوري لمتطلبات وأبعاد الجودة المتمثلة في (الموثوقية، والاعتمادية، والأمان والسلامة، والتمكين، والاستجابة، والاتصال، ورضا العميل)؟
2. هل تتحقق متطلبات وأبعاد الجودة المطبقة في المطعم 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 المطعم بأبعادها المختلفة والمتمثلة بـ (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 إحصائياً بين إجابات المستجيبين حول متغيرات البحث تبعاً للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة بـ (العمر، الجنس، المؤهل العلمي)".

أما حدود الدراسة هي كالتالي:

1. حدود مكانية: مطعم من سوية ثلاثة نجوم في مدينة دمشق والكافنة في دمشق القديمة (باب توما - القimirية) ومدينة دمشق (أبو رمانة - شارع ميسلون / صالحية/).
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 الزبائن بالشكل الذي ينطوي على توقيعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له" [2، 2022، 19].

الخدمة (service): هي "تصرّف 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 يعتمدوها في تقييمهم لجودة هذه الخدمة، وهل هناك اختلاف في درجة تأثير كل بعد من أبعاد الجودة في مستوى جودة الخدمة، وبالتالي رضا العملاء، وهل هناك ارتباط بين جودة الخدمة المدركة، ورضا العملاء بالفنادق المبحوثة، وتتمثل مجتمع البحث في فنادق الخمس نجوم في دمشق (شيراتون - فورسيزونز - 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 وتوفيق أبعاد 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 سوريا". [6]

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة بأبعادها في الميزة التنافسية للفنادق، وتمثل مجتمع البحث في فنادق الخمس نجوم في سوريا، 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 اهمال موضوع الجودة والمزايا التي تتحققها 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 هيكلی متکامل"

سعت الدراسة إلى تحديد آثار جودة الخدمة والقيمة المتصورة ورضا العملاء على النية السلوكية، وقدمت الدراسة نموذجاً هيكلياً متکاماً جديداً يجمع بين أبعاد جودة الخدمة (جودة الطعام، وراحة المنشأة، والنظافة، وحسن التوفيق، والجمالية وجودة خدمة الموظفين)، وعلاقتها مع القيمة المتصورة ورضا العملاء عن النية السلوكية، وجُمعت 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، وبالتالي تأثير جودة الخدمة وحسن التوفيق لهم 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 مطعم الوجبات السريعة في العراق"

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

الموثوقة، 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 المطعم، 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 المطعم، واتفقت هذه الدراسات مع دراستنا الحالية في ميدان دراسة المطعم 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 المطعم محل الدراسة لمتطلبات الجودة المعتمدة سياحياً وتأثير ذلك في الميزة التنافسية لها، وأهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو التطرق لدراسة حالة مطعم 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 للارتفاع 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 أنها "القدرة على تطبيق مجموعة من المعايير التي من شأنها تحقيق أهداف وغايات الشركة المنشودة، وتحقق مستوى عالي ومتميز من المخرجات الخدمية والسلعية والخبرات المعرفية" [9، 2026، 39].

وتعُرف 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". [732، 2025، 10]

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

كما ثُرِّفَ بأنها "الانطباع العام للعميل عن نقاط الضعف والتقوّق في خدمة الشركة أثناء عملية نقل الخدمات" [3، 2021، 7].

بذلك نجد أنَّ اغلب الباحثين يتفقون على أنَّ مفهوم الجودة تمثل بتحقيق رغبات وحاجات السياح ومقارنة توقعاتهم للخدمة بما تلقوه فعلياً على أرض الواقع وهو موضوع نسبيٍ يختلف من سائح إلى آخر، وتعدُّ الجودة أساساً لتقدير الخدمات السياحية المقدمة، وتدرس الفرق بين توقعات السائحين للخدمة وبين الخدمة الفعلية المقدمة، فهي بذلك تعتمد على الضيوف أنفسهم، لذا فإنَّ أهمية الجودة تمكن في النقاط الآتية:

- سمعة المؤسسة: تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة خدماتها.
- حماية الزيون: إنَّ تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهُم في حماية الزيون 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: إنَّ تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فإنَّ الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.
- تتميمية رضا العملاء: إنَّ 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 أنَّ أهمية الجودة تتمثل بكونها سياسة واستراتيجية تشجيع وزيادةوعي المؤسسة بطرق تطوير الخدمات، وبالتالي زيادة ثقة الزيون بالمؤسسة لالتزامها بالمعايير العالمية في انتاج الخدمات وتطويرها، كما تعمل على زيادة تطلعات الزيون للخدمات المطورة والجديدة.
ثانياً: مفهوم الخدمة السياحية.

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

- وعرفها (Schroeder,) من خلال مفهوم مثلاً 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 والإجراءات المستخدمة لإنتاج الخدمة.
 3. العاملون: وهم الموظفون المسؤولون عن إنتاج الخدمة وتقديمها إلى العميل في المنشأة الخدمية.
 4. الزيون: وهو مركز المثلث ومحور العمل التسويقي في المؤسسة الخدمية حيث تتصب كل الجهد لتحقيق حاجاته وإشباعها.

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

وبذلك يمكن القول ان معظم المنتجات هي مزيج متكامل من السلع المادية والخدمات اللامادية، وبالتالي فإن الخدمة جزء من السلعة ومكملا لها، لذلك نرى أن البائع أصبح يستخدم الخاصيات المادية وغير المادية في ترويج وبيع منتجاته.
ثالثاً: مستويات جودة الخدمة وبعادتها.

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 تشع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عال، وتعكس جودة الخدمة المدركة تقريباً 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 تؤدى بها الخدمة المصرافية من قبل العاملين والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المقدمة.
4. الجودة الفعلية: التي تؤدى 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 تأقييم تلك الخدمات [18، 2022، 8].

وت تكون جودة الخدمة من عدة أبعاد نذكرها على النحو التالي:

1. الاتصال: و تتمثل في القدرة على الإصغاء للزبائن 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 متوفّر من خدمات. [33، 2024، 3]
2. الفهم والإدراك وبعض الباحثون يسمونه الكفاءة: و يتمثل في استعداد مقدم الخدمة في إعطاء الوقت الكافي للضييف لتحدث وابداء وجهة نظره دون الملل أو الضجر بهدف فهم حاجات الضيف الخفية. [19، 2017، 17]
3. الموثوقية: وهذه الأخيرة تتأثر ب يقدم 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 اداء 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 والاتقان بحيث يتحقق التوازن بين ما سيدفعه وما سيحصل عليه من خدمات. [31، 2024، 3]
5. التعاطف: يقصد به إبداء روح الصدقة 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 مبدي المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة، أو مقدمها أو كلاهما. [38، 2019، 20]
8. الملموسية: وهي تسلط الضوء على المرافق المادية والمعدات التي يستخدمها الموظفين وكذلك وسائل الاتصالات. [21، 2022، 19]
9. الاستجابة: وتعلق 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 وليس هناك 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 إدامة هذه السمعة وتعزيزها عبر وسائل الترويج المختلفة لتعزيز 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 قدم 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 المسئولة عن الخدمة المقدمة، وجودة الإنتاج (الجودة التقنية) وتعني كل ما يتلقى الضيف من الخدمة، وجودة الوظيفية (جودة التسلیم) وتعني الطريقة التي يتسلم بها الضيف الخدمة او كيف يتلقى الضيف الجودة التقنية، بالإضافة إلى جودة العلاقات. [34, 2024]

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، وبالتالي فهو يحدد الفجوة بين التوقعات والادراكات كما باستخدام خمسة ابعاد الجودة هي (الضمان، الملمسية، الاستجابة، الموثوقية، التعاطف). [21, 2022]

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 الضيوف في انتاج الخدمة السياحية مما يساعد في رفع سوية الخدمة باستمرار وتطويرها حسب رغبات الضيوف وتحقيق ربحية عالية للشركة وارقاء بمكانتها السوقية.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية.

تشهد المنتجات 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 المنتجات من التفوق في مجالها، وجّهت جهودها لامتلاك ميزة تنافسية بالاستغلال الأمثل والمتميز لقدرات وإمكانيات المنشأة السياحية لتمكنها من مواجهة التهديدات والتحديات البيئية، وجعلها في مركز تنافسي أفضل للنجاح والبقاء والاستمرار في أسواقها، وتحقيق أهدافها الربحية والنمو والتوزع.

اولاً: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها.

اخالف الباحثون على مفهوم التنافسية، وسنذكر آتيًا 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 ومبكرة 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 انتاج قيمة للعملاء تلبى احتياجاتهم، والتميز عن المنافسين، وبالتالي فإن الميزة التنافسية تتراوح من القيمة التي باستطاعة المنشأة السياحية أن تتحققها 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 افتتاح العميل بالخدمة، وخدمات ما بعد البيع، وبالتالي 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 تتيح 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 او 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 وتتنوع المنتجات القدرة على التصدير والفاعلية، ويتم الحكم على جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاثة 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 ثلاثة مصادر للميزات التنافسية وهي التكثير الاستراتيجي، والإطار الوطني الجيد للمؤسسات، ومدخل الموارد. [26، 2025، 209]

✓ **تعدد مصادر الميزة التنافسية:**

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

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

ويعني سعي المنشأة السياحية لخلق مزايا وخصائص جديدة في منتجاتها بشكل أسرع من منافسيها لتقادي قيام منافسيها بالقليل، 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 بتسمية 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 الدافع 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. [15، 2023، 30]

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

ومنه نستنتج أن تغير حاجات المستهلك بشكل مستمر تستدعي من المنشأة القيام بتعديل الميزة الحالية أو تتميم 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 التناصفي 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 يبديها عملائها على الخدمة لدى وضع تصميم لهذه الأخيرة، لذا يتوجب على المنشأة السياحية اتباع عدة مقومات إذا ما اعتمدت الجودة كأدلة 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. [27، 2020، 31]

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن الجودة من أهم المتغيرات التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ذلك لأنها تساعدها في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال خدماتها، كما تسهم أيضاً في تحقيق رضاهم وضمان ولائهم لها، وبالتالي ضمان استمرار المؤسسة وتعظيم ربحها وكذلك زيادة قوة مركزها السوقى، وتتساعد التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة وتحديد نقاط القوة والفرص وتعزيزها، وكذلك نقاط الضعف والتهديدات والقضاء عليها، ومن ثم تحديد الاستراتيجيات التنافسية التي ستعتمد لها 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 واجراءاته:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة أما بالنسبة إلى أدوات البحث فستقوم الباحثة باستخدام مصادرتين 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 موقع الإنترنت المختلفة، كما ستعتمد في جمع البيانات الأولية على الجولات الميدانية، واستخدام اسلوب المسح الاحصائي من خلال استخدام استبيان مصمم 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 ثلاثة نجوم في مدينة دمشق خلال فترة إجراء الدراسة، أما عينة البحث تتمثل عينة عشوائية من رواد مطعمي سليلينا 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 التافيسية ويشمل 17/ عبارة.

وابتعد 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 محайд، 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، والناتج موضحة في الجدول (1) الآتي:

الجدول (1): معاملات الثبات والصدق لكامل الاستبيان ولمحاوره

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

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 معامي الثبات والصدق للمتغيرات الواردة في الجدول أعلاه أنها موجبة وتحاوز 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.

حسب التوزيعات التكرارية لإجابات المستجيبين حول متغيراتهم الديموغرافية الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية للمستجيبين كانت التوزيعات التكرارية النسبية للمستجيبين كما يلي:

الجدول (2) التوزع النسبي لأفراد العينة

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

- التوزيع التكراري النسبي للمستجيبين:

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 تتتمى للفئة العمرية من 35 - 45 سنة بنسبة 32.7%， ومن 25 - 35 سنة بنسبة 28.8%， ويليهما من أعمارهم تتتمى للفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة 21.2%， وأدنى نسبة لمن بلغ 45 سنة فأكثر بنسبة 17.3%， كما يتبيّن أن غالبية المستجوبين هم من معهم شهادة ثانوية وما دون بنسبة 36.6%， ويليهما 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

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

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 3/3 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.

ما يدعو للقول إن الاستجابة كمتطلب من متطلبات الجودة في المطعم 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

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

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 3/3 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

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

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 3/3 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 المطعم متوفرة في المطعم محل الدراسة، وهناك اهتمام به بمستوى مرتفع وفوق المتوسط

- محور الاعتمادية:

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

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

.SPSS مخرجات المصدر :

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 المطعم، 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 المطعم متوفّر في مطعم دمشق محل الدراسة، وهناك اهتمام به بمستوى مرتفع وفوق المتوسط.

جودة الخدمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مطعم دمشق (سيلينا وبيت ياقوت أنموذجاً)

- محور الاتصال:

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

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

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/ غالبية 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/ وبانحراف معياري مساوٍ 0.770، أما متوسط محور الاتصال بلغ 4.01 أكبر من متوسط المقياس بدرجة موافقة مرتفعة بانحراف معياري 0.427 متوسط نسبياً. مما يدعو للقول إن الاتصال كأحد متطلبات الجودة في المطعم متوفّر، وهناك اهتمام به بمستوى مرتفع وفوق المتوسط.

- محور الموثوقية:

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

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

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 سباقية 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 (موسيقا-عروض تلفزيونية- عرض موسيقي - الديكور) لتحقيق تجربة طعام متكاملة	4.61	.490	مرتفعة
يوجد تكرار استقادة 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 متوفرة، وهناك اهتمام به بمستوى مرتفع وفوق المتوسط.

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

- محور الميزة التنافسية:

الجدول (10) الإحصاءات الوصفية لمحور الميزة التنافسية

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

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 3/3 مما يشير على درجة موافقة عالية، ويوضح من قيم الانحراف المعياري أن هناك تشتت متوسط نسبياً لإجابات المستجيبين 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 مطعم دمشق محل الدراسة ودلالتها الإحصائية.

Correlations									Spearman's rho	الميزة التنافسية
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 أكبر من 50% وبقيم مستويات دلالة إحصائية أقل 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 (طريدي)، ويقترب 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 أقل من 5% وبالتالي يوجد علاقة ارتباطية موجبة (طريدية)، ومقبولة دالة إحصائياً بين جودة الخدمات السياحية في مطعم دمشق محل الدراسة والميزة التنافسية.

اختبار الفرضية الأساسية الأولى: "يوجد أثر ذو علاقة احصائية بين متطلبات الجودة المطبقة في المطاعم محل الدراسة والمتمثلة بـ (الموثوقية، الاعتمادية، 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) معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار الخطى 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 ^a	1
جودة الخدمة السياحيةa. Predictors: (Constant), الميزة التنافسيةb. Dependent Variable:				

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 التغيير في الميزة التنافسية قد فسر من خلال التغيير في جودة الخدمات السياحية، والباقي يعزى لعوامل أخرى.

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

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

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 الخطى البسيط، فالنموذج جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين.

الجدول (14) ثبات نموذج الانحدار الخطى البسيط بين جودة الخدمات السياحية والميزة التنافسية.

Coefficients^a						
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	
الميزة التنافسيةa. Dependent Variable:						

يبين الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المتعلقة بالثابتين أقل 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. عندما ينعدم مستوى جودة الخدمات السياحية في المطعم محل الدراسة فإن مستوى الميزة التنافسية هو 1.904، وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

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

ما سبق نقبل الفرضية الأساسية: "يوجد أثر ذو علاقة احصائية بين متطلبات الجودة المطبقة في المطعم 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 المستجيبين 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 ويتي لدلالة الفروقات بين إجابات المستجيبين تبعاً للجنس

Test Statistics ^a							
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 إحصائياً بين إجابات المستجيبين 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 ياقوت أنموذجاً)

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

Test Statistics ^{a,b}							
رضي 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							
العمر b. Grouping Variable:							

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 أقل 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
49.82	47	وأقل من 25
39.89	24	وأقل من 35
41.45	16	فأكثر من 45
	104	Total

المصدر: مخرجات SPSS.

- اختبار الفروق تبعاً للمؤهل العلمي.

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

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

Test Statistics ^{a,b}							
رضي 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. المؤهل العلمي Grouping Variable:

المصدر: مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية Asymp. Sig. (2-tailed) لمؤشر الاختبار عند كافة الأبعاد أكبر من 5% باستثناء بعد الاعتمادية، وبالتالي الفروقات غير دالة إحصائياً بين إجابات المستجوبين حول هذه الأبعاد تبعاً للمؤهل العلمي، أما الفروقات بين إجابات المستجوبين حول بعد الاعتمادية فهي دالة إحصائياً نظراً لأن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية هي 0.003 وأصغر 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 بعد الاعتمادية حسب المؤهل العلمي.

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

المصدر: مخرجات SPSS.

9. نتائج البحث:

1. أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات أثر موجب وdal 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 التناهسي المحلي.
2. وجود علاقة ارتباط متوسطة الشدة بين جودة الخدمة كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع، حيث بلغ معامل الارتباط (0.565)، مما يعكس ترابطًا 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، رضا العميل)، في حين أن بعد 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 دالة 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 إحصائياً في تقييم أبعاد جودة الخدمة تبعاً لمتغير العمر، باستثناء بعد التمكين، حيث تبين وجود فروق دالة إحصائياً 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 إحصائياً في معظم الأبعاد، باستثناء بعد الاعتمادية، حيث ظهرت فروق معنوية لصالح ذوي المؤهل العلمي (ثانوية وما دون)، مما 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 واعلانات طرقية، مع وضع رموز استجابة سريعة (QR) على الطاولات نتيحة 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 الزبائن داخل المطعم بإضافة عناصر جذب جديدة مثل العروض الترفيهية البسيطة، والموسيقى الحية، وتتجدد قائمة الطعام كل فترة لتقديم خيارات موسمية أو مبكرة.
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 Management 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 Esmaeilpour. 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 $(0, 0.0639, 1)$ ، وأن القيمة المعرضة للخطر المتباينة 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

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

بعد 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 نقلبات 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 وهذا تتبع أهمية نموذج الذاكرة الطويلة ARFIMA حيث يستخدم هذه الأسلوب لمعالجة السلسل 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 ARFIMA و ANN 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 للسلسل الزمنية المطبقة باستخدام الذاكرة الطويلة وباستخدام كل من النماذج الضريبية والجمعية، حيث يهدف النموذج إلى تحسين دقة التنبؤ بالسلسل الزمنية المالية.
- **منهجية الدراسة:** تم استخدام كل من نموذج الذاكرة الطويلة ARFIMA ونموذج ANN ، حيث تم إجراء محاكاة لخصائص النماذج 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 الهجينه 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 مونتي كارلو والتبابن-التبابن المشتركة وذلك على عكس طريقة المحاكاة التاريخية التي أعطت تقديرات غير دقيقة لقيمة 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 رقمًا 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 وبالاعتماد 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

للخطر (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 مهمًا 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 السلسلة المالية ومن أهمها نموذج ARFIMA لأنّه نموذج قادر على التقاط 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: تتبّع الأهمية النظرية للدراسة من دوره في إثراء الأدب العربي حول نموذج ARFIMA للذاكرة الطويلة بالإضافة إلى تعزيز المفهوم النظري لقيمة المعرضة للخطر باعتباره أحد المقاييس الهامة لتقدير المخاطر المتوقعة وخصوصاً أنه من النماذج الموصى بها من قبل لجنة بازل.

الأهمية العملية: تتبّع الأهمية العملية للدراسة من محاولة إيجاد أدلة 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 لمؤشر المدروس.

3-تقييم فعالية نموذج ARFIMA و اختيار 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 ريعية للفترة 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 الزمنية: 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 بنصائح 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 مجاني على الإنترن特.
 - 3- النقطة الثالثة: في عام 1995 اقترح ممثلو عشرة مصارف مركبة 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 يتتألف من الآتي: (اليونس وعباس، 2021، ص 59)
- 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 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 تحصر 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 الذّاتي والمتوسطات المتحركة،
- والتّصرفات طويلة الأجل للسلسلة المدروسة من خلال معاملات التكامل الكسري.
يمكن التّعبير عن معدل الحركة المرحلي لنموذج التكامل الكسري الذّاتي الانحدار للسلسلة
الزّمنية(p,d,q) لنموذج ARFIMA بالصيغة التالية (Bhardwaj and Swanson ,2004, p4)

3- مراحل تقدير نماذج الذاكرة الطويلة: تمر مراحل تقدير نماذج الذاكرة الطويلة بالمراحل الآتية(عدون ، 2017 ، ص55):

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

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

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

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

4- مرحلة التّبؤ: 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 المدروسة باستخدام القانون الآتي:

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

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

ل يتم 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 الرباعية 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 للتتبؤ بالقيمة المعرضة للخطر لفترات القادمة.

2- حساب نموذج الذاكرة الطويلة للقيمة المعرضة للخطر لمؤشر DWX

1. خصائص السلسلة DWX:

a. رسم السلسلة:



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	الربع الأول 1st Qu
-0.5900	الربع الثاني القيمة الوسيطة Median
-0.4600	الربع الثالث 3rd Qu
-0.6416	المتوسط الحسابي Mean
-0.1500	أكبر قيمة Max
0.2738	الانحراف المعياري
0.075	التبان

المصدر: مخرجات برنامج R

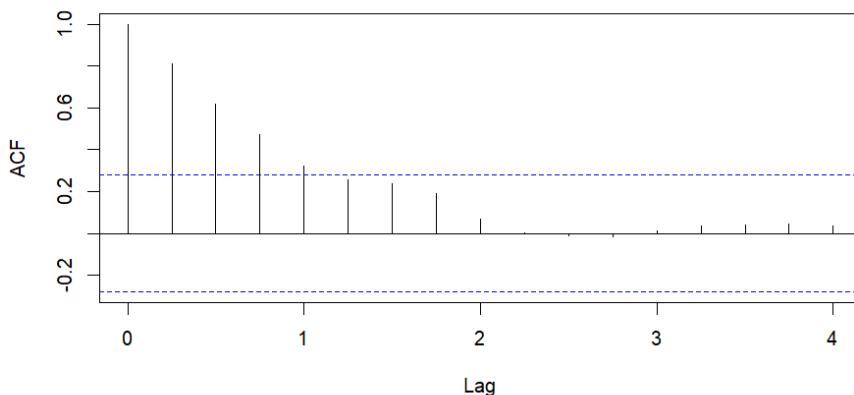
من خلال الجدول(2) وجدت الباحثة أن أصغر قيمة هي -1.4733 وهي تدل على أكبر خسارة ممكنة بينما بلغت أكبر قيمة 0.1500 وهي تدل على أقل خسارة ممكنة ضمن

السلسلة، ووُجدت 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 متباين 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 هوريست: من خلال تحليل هوريست 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 يؤكّد

صحة استخدام نموذج ARFIMA

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

الجدول(3) معامل ديكى فوللر

الحالة	المعنوية	القيمة	
غير مستقرة	0.2756	-2.7461	Dickey-Fuller

R المصدر: مخرجات برنامج

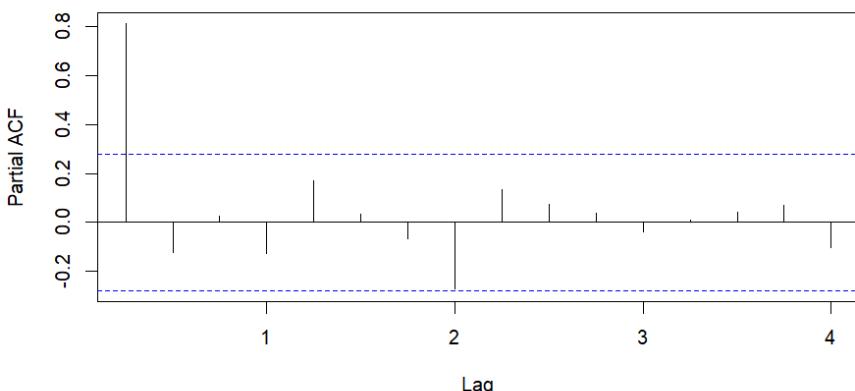
من خلال الجول (3) الذي أظهر نتائج تحليل ديكى فوللر وجدت الباحثة أن المعنوية بلغت 0.2756 وهي قيمة أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدم أي أن السلسلة تحتوي على جذر وحدة مما يعني أن السلسلة غير مستقرة.

4. تحديد النموذج الأفضل:

A. حديد كل من p, q

- سوف يتم تحديد درجة p من خلال تحليل PACF

للسلسلة النظيفة PACF مخطط



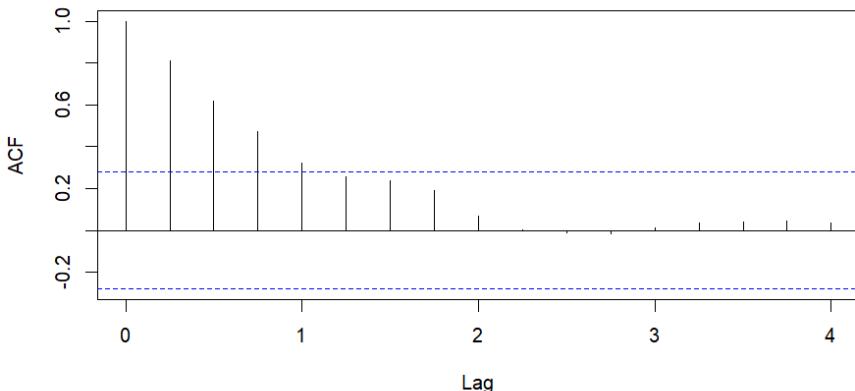
الشكل(3) دالة PACF / المصدر: مخرجات برنامج R

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

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

- سوف يتم تحديد درجة q من خلال تحليل ACF

للسلسلة النظيفة 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 وlag2 وبذلك تكون أكبر رتبة لـ 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

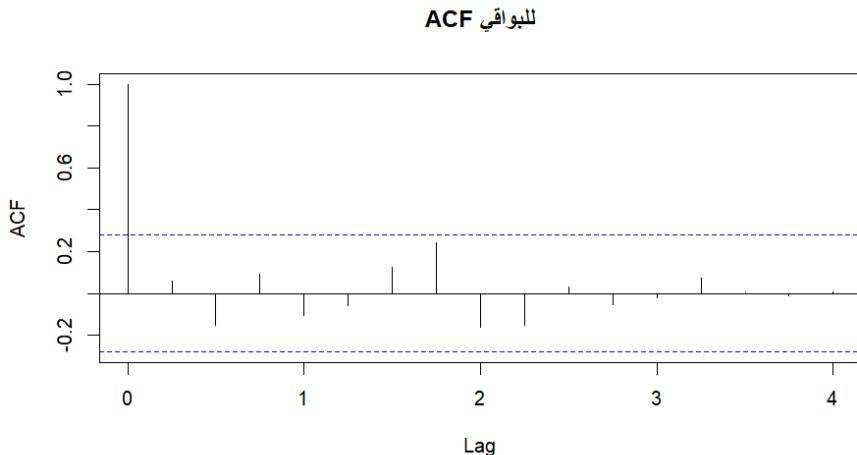
R المصدر: مخرجات برنامج

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 تعتمده 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 أنها النموذج الأفضل للذاكرة الطويلة (1, 0, 0.0639) 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

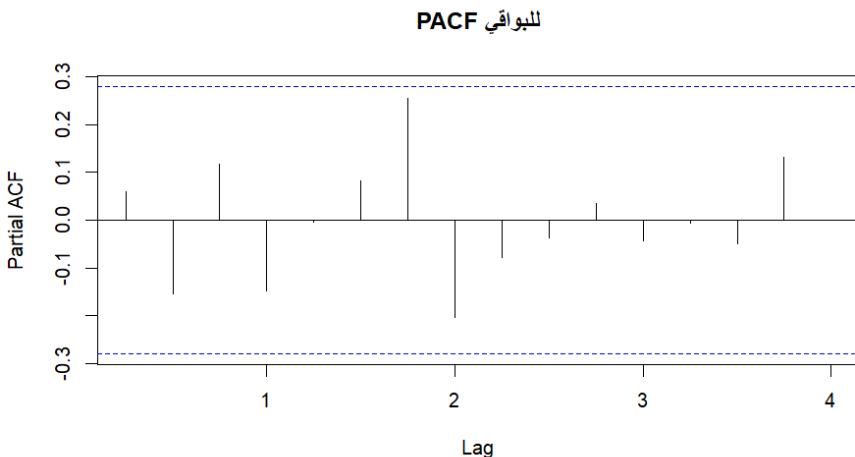
5. تحليل الباقي لتأكد من صحة النموذج المعتمد:

a. رسم دالة الارتباط الذاتي والارتباط الذاتي الجزئي للباقي:



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

من خلال دالة الارتباط الذاتي ACF للباقي 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 الباقي، 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 يؤكّد على صحة النموذج المعتمد. مما سبق يمكن اعتبار البواقي تشبه الضوضاء البيضاء وأن نموذج ARFIMA المعتمد مناسب لتقسيم سلوك السلسلة الزمنية.

b. اختبار Box-Jung : 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 ب 6 قيم مستقبلية كالتالي:

الجدول(5) القيم المتتبأ بها

القيم المتتبأ 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 الستة المتتبأ 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 وتقديرها.
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 ARFIMA (0, 0.0639, 1).
4. من خلال القيم المتتبأ بها وجدت الباحثة أن القيمة المعرضة للخطر لمؤشر DWX لسوق دمشق للأوراق المالية في تنازل مستمر طفيف.

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

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

- 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. سالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة_ الجزائر.
- 2- خليفة، مرية. (2017). استخدام نماذج الذاكرة طويلة الأجل ARFIMA للتنبؤ بأسعار البترول في الاقتصاد الجزائري فترة 1990-2016. رسالة ماجستير. قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي: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). تقييم 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 EconometricsBoston 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 risqué 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 بيبلوس

* د. نبال دخول

** علي عثمان

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مؤشرات الاستقرار المصرفي في مصرف بيبلوس خلال الفترة 2008-2020. كذلك التعرف على مؤشرات التنمية الاقتصادية في سوريا 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} و مؤشر 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 $-z$

العلاقة 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 المصرفى ارتباطاً بالمتغيرات القانونية الممثلة لمؤشرات التنمية الاقتصادية هو رأس المال 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 لمؤشرات الاستقرار المصرفى 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 المصرفى - التنمية الاقتصادية - التحليل القانوني

* مدرس في قسم الإحصاء والبرمجة - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية - سوريا

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

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 (x_6, x_9, x_{10}, x_{12}) and one economic development indicator (y_5) 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 مصرافية والتي بدورها سوف تؤثر على عملية التنمية الاقتصادية وذلك من خلال الدور الذي تلعبه المصارف في تحريك الموارد المالية إلى القطاعات الاقتصادية التي هي بحاجة لها، وبالتالي فإن استقرار القطاع المصرفي سوف ينعكس بدوره على زيادة الطاقة الإنتاجية والناتج المحلي الإجمالي ونمو التكوين الرأسمالي الثابت وتحسين الميزان التجاري من خلال زيادة الصادرات وتحفيض 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 الازمة 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 بيبلوس 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 وشدة اتجاهها، إن

جدلية العلاقة بين الاستقرار المصرفى والتنمية الاقتصادية بشكل عام، وقلة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في سوريا، فضلاً عن أهمية الاستقرار المصرفى 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 المصرفى بمتغيرات التنمية الاقتصادية.

- وبهذا تكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:
هل هناك علاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفى ومتغيرات التنمية الاقتصادية في مصرف ببليوس.

ومن التساؤل الرئيسي تتفرع مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد علاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفى والاستثمار.

- هل يوجد علاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفى والناتج المحلي الإجمالي.

- هل يوجد علاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفى وسعر الصرف.

- هل يوجد علاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفى والبطالة.

- هل يوجد علاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفى والتضخم.

- هل يوجد علاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفى والميزان التجارى.

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية البحث: يستمد هذا البحث أهميته النظرية من خلال المكانة التي يحظى بها الاستقرار المصرفى في سوريا مع تتطور السوق المالية السورية، أما الأهمية العملية للبحث فتأتي من كونه يقوم بدراسة العلاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفى والتنمية الاقتصادية في مصرف ببليوس، الأمر الذي يسهم في تحديد حجم ودرجة قوة تلك العلاقة وكيفية الاستفادة منها في تحسين وتطوير القطاع المصرفى 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 المصرفى وعلاقته بالتنمية الاقتصادية.

أهداف البحث: يهدف البحث الحالى إلى دراسة النقاط التالية:

- دراسة الاستقرار المصرفى لمصرف ببليوس.

- تحليل مؤشرات الاستقرار المصرفى في المصرف التجارى ببليوس خلال المدة 2008-2020.

- توضيح أهم مؤشرات التنمية الاقتصادية في سوريا ودراسة تطورها خلال فترة الدراسة.

- دراسة العلاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفى ومؤشرات التنمية الاقتصادية فى مصرف بىبلوس.

فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد عامل ارتباط قانوني معنوى بين معاملات الارتباط القانوني.

- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مؤشرات الاستقرار المصرفى ومتغيرات التنمية الاقتصادية فى مصرف بىبلوس.

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 ولغة الأجنبية التي تتناولت هذا الموضوع والمنهجيات المستخدمة (الارتباط القانوني)، بالإضافة إلى بيانات سلسلة زمنية تمتد بين عامي 2008 و2020 مأخوذة من التقارير المالية السنوية لمصرف بىبلوس ومن المجموعة الإحصائية الصادرة عن المكتب المركزي للإحصاء وتحليلها باستخدام برنامج spss v25 لاختبار فرضية البحث.

الحدود المكانية والزمانية للبحث:

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

المتغيرات المستقلة والتابعة:

تمثل متغيرات البحث وبالتالي:

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

المتغيرات المستقلة: مؤشرات الاستقرار المصرفى لمصرف بىبلوس وتشمل: مؤشر الاستقرار المالي (z -score)، مؤشرات السلامة المالية (نسبة السيولة، جودة الأصول، كفاية رأس المال، نسبة الربحية).

الدراسات السابقة:

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

هدف 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 الأزمة المالية العالمية وتم دراسة ثلاثة أنواع من المتغيرات على مستوى المصارف الفردية وعلى مستوى الاقتصادي الكلي وعلى المستوى القطاعي المالي 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 المالي للمصارف 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 الربيع الأول 2010 والربع الرابع 2014.

توصلت الباحثة الى الآتي: ملائمة مؤشر (z-score) لقياس الاستقرار المالي للمصارف السورية الخاصة التقليدية، تتمتع جميع المصارف السورية الخاصة التقليدية بالاستقرار المالي، وجود علاقة طردية معنوية بين كل من مؤشر الاستقرار (z-score) والقيمة الدفترية للسهم نسبة لقيمة السوقية وكفاية رأس المال 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]

تحث الدراسة في العلاقة بين الاستقرار المالي والنمو الاقتصادي في جنوب إفريقيا. توصلت الدراسة إلى أن الاستقرار المالي يؤثر إيجابياً على النمو الاقتصادي من حيث أن كفاية رأس المال والسيولة وجودة الأصول لها تأثيرات كبيرة على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي على المدى الطويل والقصير.

4- دراسة (2011,Dhal) **Financial stability, economic growth, Inflation** (2011,Dhal)
and Monetary policy Linkages in India
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 المتوجه (VAR) الذي يشتمل على الناتج والتضخم وأسعار الفائدة ومؤشرات استقرار القطاع المصرفي من مؤشرات كفالة رأس المال وجودة الأصول وكفاءة الإدارة والأرباح والسيولة.

توصلت الدراسة إلى أن الاستقرار المالي ومؤشرات الاقتصاد الكلي يمكن أن تشتراك في علاقة سلبية 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 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 بما قدم من قبل من أبحاث في أنه ينطلق في تحليله من الواقع المصرفي في مصرف بيبلوس ويسعى باستخدام تحليل الارتباط القانوني (أفضل وسيلة لدراسة العلاقة بين مجموعتين من المتغيرات) إلى دراسة دور الاستقرار المصرفي وعلاقته المترادفة 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 المصادر، باعتباره يستخدم كمؤشر لاحتمال إعسار المصرف، ويقيس 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 يقىس مدى استقرار المصرف فكلما كانت قيمته كبيرة دل على أن احتمالية تعرض المصرف للتغير 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:

$$Z = \frac{ROA + K}{\sigma_{ROA}}$$

حيث: K تشير إلى الرافعة المالية وتساوي حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول.
 ROA تساوى معدل العائد على الأصول.

وفىما يلى سنقوم بتحليل مؤشر الاستقرار المالي (Z-score) خلال فترة الدراسة:

جدول رقم (1) مؤشر الاستقرار المصرفى Z-score لمصرف بيبلوس

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

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 رأس المال

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

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

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

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

$$\text{العلاقة رقم (3)} \dots \dots \text{نسبة رأس المال الأساسي إلى إجمالي الأصول} = \frac{\text{رأس المال الأساسي}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

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

الجدول التالي يبين نتائج تحليل مؤشرات كفاية رأس المال لمصرف بيلوس.

جدول رقم (2) مؤشرات كفاية رأس المال لمصرف بيبلوس

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية المنشورة على موقع سوق دمشق للأوراق المالية.
يلاحظ من الجدول رقم (2-6) أن نسبة رأس المال 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 لرأس المال الأساسي إلى إجمالي الأصول فإن النسبة في المصرف هي أكبر من 3% في جميع السنوات والتي حددت متطلبات لجنة بازل (3) هذه النسبة بحيث لا يقل 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 رأس المال. [6]

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

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 المعبّرة عن جودة الأصول.

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

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

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 = $\frac{\text{إجمالي التسهيلات المباشرة}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$
وفيما يلي سقوم 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 يبيّن نتائج تحليل مؤشرات جودة الأصول لمصرف بيبلوس.

جدول رقم (3) مؤشرات جودة الأصول لمصرف بيبلوس

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

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

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

نلاحظ من الجدول رقم (9-2) نسبة إجمالي التسهيلات الإنثانية المتعرّضة 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 بيبلوس 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 بيبلوس 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 إحجام المصارف عن تقديم التسهيلات الإنثانية أو تخفيض مبالغ وكميات القروض المنوحة مما سبب في انخفاض هذه النسبة.

4 - مؤشرات السيولة

يقصد بالسيولة هي مقدرة المصرف على الوفاء بسدويات المودعين من جانب، ومن جانب آخر تلبية احتياجات المقترضين 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، وتتساوي النقد والأرصدة والإيداعات لدى المصرف المركزي والمصارف الأخرى مقسوماً على إجمالي الأصول.

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

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 سحب ودائع بالاعتماد على الأموال الجاهزة لديه وتتساوي النقد والأرصدة لدى المصرف والمصارف المركزية مقسوماً 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]

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

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 سحب غير متوقعة للطلوبات 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 تترجم عن نقص السيولة لأي سبب من الأسباب. [6]

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

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 بيبلوس.

جدول رقم (4) مؤشرات السيولة لمصرف بيبلوس

مصرف بيبلوس			
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 وكانت 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 السحبويات 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 الارتفاع 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 الكفاءة لأصول المصرف أو كليهما معاً، وتقاس هذه النسبة بصافي الأرباح إلى إجمالي الأصول. [6]

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

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

[7]

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

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

الجدول التالي يبين نتائج تحليل مؤشرات الربحية لمصرف بيلوس

جدول رقم (5) مؤشرات الربحية لمصرف بيلوس

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

دراسة تحليلية للعلاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفى والتنمية الاقتصادية في مصرف بيبلوس

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية المنصورة 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 الكفاءة لأصول المصرف أو قد يكون السبب لعدم قدرة المقترضين على السداد والملاحظ أيضاً من خلال زيادة نسبة التسهيلات الائتمانية المتغيرة 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 بيبلوس بسيولة نقدية عالية أدت إلى تضاعل 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]

تبغ أهمية التنمية الاقتصادية من كونها تهدف إلى نقل المجتمعات من مجتمعات متخلفة تتصف 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 والتقافي والعلمي، وذات قدرة إنتاجية عالية، وإمكانية كبيرة في استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل، وعلى أعلى مستوى ممكن من الإشباع لاحتاجات أفرادها، ولذلك لا بد من دراسة تطور مؤشرات التنمية الاقتصادية للتعرف على الأسباب الكامنة وراء التغيرات الحاصلة في أداءه وتفسيرها، ونظرًاً لعدد هذه المؤشرات سنقتصر على عرض أهمها، والجدول رقم (6) التالي يبين لنا تطور قيم مؤشرات التنمية الاقتصادية بين عامي 2008 و2020:

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-

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

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 ينبع ارتفاع الأسعار عن الزيادة في المداخل المتاحة التي تصاحب الزيادة في كمية النقد 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: عرفت 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 الاستثمار 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 التضييّه بإنفاق مالي معين الآن في مقابل عائد متوقع حدوثه في المستقبل وبذلك يصبح هذا العائد المتوقع ممثلاً بثمن التضييّه والحرمان والانتظار طيلة فترة الاستثمار. [13]

نلاحظ من الجدول السابق ارتفاع معدلات الاستثمار خلال الفترة من 2008 حتى 2011 حيث وصل معدل الاستثمار في سوريا عام 2010 إلى أعلى ارتفاع 13.57% أما في السنوات ما بعد 2011 انخفض الاستثمار في سوريا بشكل كبير حيث وصل أدنى انخفاض له في عام 2014 حيث سجل معدل نمو سلبي مرتقعاً قدره -29.35%.

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 إلى 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 مصدراً أو مستوردة. [15]

نلاحظ من الجدول السابق أن صافي الميزان التجاري سجل اتجاهًا 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 المالي والتنمية الاقتصادية في سورية سنعتمد أسلوب التحليل القانوني، لذلك لا بد من التطرق إلى ماهيته:

مفهوم التحليل القانوني:

إن أول من أشار إلى تحليل الارتباط القانوني هو Hotelling وطرح 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 يتتيح فرصة دراسة العلاقة بمجموعة من المتغيرات التابعة مع مجموعة من المتغيرات المستقلة وهو يهدف إلى قياس قوة العلاقة بين مجموعتين من المتغيرات المستقلة والتابعة ويتافق مع التحليل العاملی من خلال إنشاءه لتركيب خطية تمثل المتغيرات المستقلة والتابعة. كما يشابه تحليل التمايز كونه يساعد في إيجاد دوال يكون فيها الارتباط بين المتغيرات الدالة 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 التركيب الخطية التي يتتألف 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 أعظمياً، ويدل مربع معامل الارتباط القانوني على شدة الارتباط بين هذين المركبين الخطبيين، ويستخدم تحليل الارتباط القانوني في تحقيق عدة أهداف [16]:

- لتحديد قوة العلاقة التي يمكن أن توجد بين مجموعتين من المتغيرات.
- لاستخراج الأمثل والأوزان القانونية لكل مجموعة من المتغيرات، بحيث يكون الارتباط بين كل زوج خطى أعظمياً.
- تقدير 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 المصرفية هي مجموعة المتغيرات المستقلة X، ومؤشرات التنمية الاقتصادية هي مجموعة المتغيرات التابعة Y، المبينة بالجدول التالي:

الجدول (7): مؤشرات الاستقرار المصرفية ومؤشرات التنمية الاقتصادية

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

Y6	الميزان التجارى	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 لابقاء على المتغيرات الازمة 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 Correlation	1	-	.126	.545	-	.455	-	-	-	.650	.725	.1
	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 Correlatio n	-	1	.869 **	.348	.764 **	-	.853 **	.636 *	.873 **	-	-	.8 73 **
	Sig. (2-tailed)	.718		.000	.244	.002	.001	.000	.019	.000	.715	.772	.0 00
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
X 3	Pearson Correlatio n	.126 **	.869 **	1	.638 *	.681 *	-	.747 **	.242 **	.882 **	.032	.085	.9 99 **
	Sig. (2-tailed)	.683	.000		.019	.010	.008	.003	.426	.000	.916	.782	.0 00
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
X 4	Pearson Correlatio n	.545	.348	.638 *	1	.017	-	.076	-	.351	.415	.526	.6 30 *
	Sig. (2-tailed)	.054	.244	.019		.956	.983	.806	.424	.239	.159	.065	.0 21
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
X 5	Pearson Correlatio n	-	.764	.681	.017	1	-	.875	.582	.852	-	-	.6 84 **
	Sig. (2-tailed)	.592 **	.592 **	.592 *		.879 **		.879 **	.557 *	.557 *	.590	.590	.84 10 **
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
X 6	Pearson Correlatio n	.455	-	-	-	-	1	-	-	-	.470	.411	- .7 02 **
	Sig. (2-tailed)	.821 **	.699 **	.007 **	.983 **	.000 **		.986 **	.628 *	.920 **			.0 07
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13

دراسة تحليلية للعلاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفى والتنمية الاقتصادية في مصرف بيبلوس

X 7	Pearson Correlatio n	- .431 -	.853 ^{**} **	.747 ^{**}	.076	.875 ^{**}	- .986 ^{**}	1	.587 [*]	.943 ^{**}	- .372 -	- .315 -	.7 47 ^{**}
	Sig. (2- tailed)	.141 .	.000 .	.003 .	.806	.000 .	.000 .		.035 .	.000 .	.210 .	.295 .	.0 03
	N	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .
X 8	Pearson Correlatio n	- .498 -	.636 [*]	.242 .	- .243	.582 [*]	- .628 [*]	.587 [*]	1 .	.457 .	- .454 -	- .500 -	.2 49
	Sig. (2- tailed)	.083 .	.019 .	.426 .	.424 .	.037 .	.021 .	.035 .		.116 .	.119 .	.082 .	.4 12
	N	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .
X 9	Pearson Correlatio n	- .256 -	.873 ^{**}	.882 ^{**}	.351	.852 ^{**}	- .920 ^{**}	.943 ^{**}	.457 .	1 .	- .332 -	- .235 -	.8 82 ^{**}
	Sig. (2- tailed)	.398 .	.000 .	.000 .	.239 .	.000 .	.000 .	.000 .	.116 .		.268 .	.440 .	.0 00
	N	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .
X 10	Pearson Correlatio n	.650 [*] -	- .112	.032 .	.415	- .557	.470 .	- .372	- .454	- .332	- 1	.948 ^{**} .	.0 18
	Sig. (2- tailed)	.016 .	.715 .	.916 .	.159 .	.048 .	.105 .	.210 .	.119 .	.268 .		.000 .	.9 52
	N	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .
X 11	Pearson Correlatio n	.725 ^{**} .	- .089	.085 .	.526	- .590	.411 .	- .315	- .500	- .235	- .948 ^{**}	1 .	.0 71
	Sig. (2- tailed)	.005 .	.772 .	.782 .	.065 .	.034 .	.163 .	.295 .	.082 .	.440 .	.000 .		.8 18
	N	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .	13 .
X 12	Pearson Correlatio n	.130 .	.873 ^{**}	.999 ^{**}	.630 [*]	.684 ^{**}	- .702 ^{**}	.747 ^{**}	.249 ^{**}	.882 ^{**}	.018 .	.071 .	1

	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

فلالاحظ أن الارتباط متين جداً بين x_7 (نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول) و x_6 (نسبة إجمالي التسهيلات إلى إجمالي الأصول) وبين x_7 (نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول) و x_9 (نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع) وبين x_6 (نسبة إجمالي التسهيلات إلى إجمالي الأصول) و x_9 (نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع) وبين x_{10} (معدل العائد على الأصول) و x_{11} (معدل العائد على حقوق الملكية) وبين x_3 (رأس المال الأساسي إلى إجمالي الأصول) و x_{12} (الرافعة المالية) لذلك سنقوم بحذف x_6 (نسبة إجمالي التسهيلات إلى إجمالي الأصول) و x_9 (نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول) و x_{10} (معدل العائد على الأصول) و x_{12} (الرافعة المالية) بسبب وجود ارتباط متين جداً بين تلك المتغيرات السابقة ومتغيرات الاستقرار المصرفية ونقيي على x_9 (نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع) و x_6 (نسبة إجمالي التسهيلات إلى إجمالي الأصول) و x_{11} (معدل العائد على حقوق الملكية) و x_3 (رأس المال الأساسي إلى إجمالي الأصول)، وبذلك يتبقى لدينا: x_1 (مؤشر Z-SCORE)، x_2 (رأس المال التنظيمي إلى الأصول المرجحة بالمخاطر)، x_3 (رأس المال الأساسي إلى إجمالي الأصول)، x_4 (مخاطر الأصول)، x_5 (نسبة إجمالي التسهيلات الإنتمانية المتغيرة إلى إجمالي التسهيلات)، x_8 (نسبة السيولة السريعة)، x_9 (نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع)، x_{11} (معدل العائد على حقوق الملكية). في مصفوفة مجموعة المتغيرات المستقلة.

وبالنسبة لمصفوفة الارتباط الذاتي لمجموعة المتغيرات التابعه والمبنية بالجدول رقم (9).

جدول رقم (9) معاملات الارتباط بين المتغيرات التابعه

		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

فلالاحظ أن الارتباط متين جداً بين y1 (التضخم) وy5 (سعر الصرف)، لذلك سنقوم بحذف y5 المتغير الأقل أهمية ونبقى مع y1 وبذلك يتبقى لدينا:

y1 (التضخم)، y2 (الناتج المحلي)، y3 (البطالة)، y4 (الاستثمار)، y6 (الميزان التجاري).

3- اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة والتابعة:

بعد التأكيد من علاقة الارتباط الخطى ضمن كل مجموعة متغيرات نقوم بالتأكد من أن المتغيرات تتبع للتوزيع الطبيعي باختبار فرضية عدم 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 ^a		
	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 y_2 و x_3 و x_5 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 ^a	Tukey's Biweight ^b	Hampel's M-Estimator ^c	Andrews' Wave ^d
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

دراسة تحليلية للعلاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفى والتنمية الاقتصادية في مصرف بيبلوس

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 متباينة 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 (رأسمال الأساسي إلى إجمالي الأصول) و y_2 (الناتج المحلي) قريبان من التوزيع الطبيعي، لذلك سنعتمد نتائج الارتباط القانوني المعياري للحصول على النماذج القانونية المعيارية.

النماذج القانونية المعيارية:

- لا يوجد معامل ارتباط قانوني معنوي بين معاملات الارتباط القانونية (مصرف بيبلوس). 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 المصرفى 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 نستغنی عنها وعن الأزواج القانونية المقابلة لها، وتشير نتائج الاختبار إلى أن p_1 ، p_2 ، p_3 معنويين عند مستوى دلالة 5%， أي أنه يوجد ثلاثة 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 التأكيد من وجود ارتباط معنوي بين مجموعة المتغيرات المستقلة ومجموعة المتغيرات التابعية، 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 التابعية

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:

$$U_1 = 0.476x_1 - 0.781x_2 - 2.127x_3 + 0.53x_4 + 2.267x_8 + 2.051x_9 + 0.427x_{11}$$

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

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

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:

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

أما التحميلات القانونية العايدة 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 المصرفى 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 التابعه 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 المصرفى 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 V_1 هو المتغير X_3 (رأسمال الأساسي على إجمالي الأصول) بعلاقة عكسية مقدارها 0.798، وأضعف المتغيرات المستقلة ارتباطاً به هو المتغير X_1 (Z-SCORE) بعلاقة عكسية قدرها 0.024، بينما أقوى المتغيرات المستقلة ارتباطاً بالمركب القانوني V_2 هو المتغير X_1 (Z-SCORE) بعلاقة عكسية مقدارها 0.024، وأضعف المتغيرات المستقلة ارتباطاً به هو المتغير X_8 (نسبة السيولة السريعة) بعلاقة عكسية قدرها 0.075.

بينما أقوى المتغيرات المستقلة ارتباطاً بالمركب القانوني V_3 هو المتغير X_8 (نسبة السيولة السريعة) بعلاقة عكسية مقدارها 0.745، وأضعف المتغيرات المستقلة ارتباطاً به هو المتغير X_4 (مخاطر الأصول) بعلاقة طردية ضعيفة قدرها 0.158.

جدول رقم (18) التحميلات العاشرة 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_1 هو المتغير Y_1 (التضخم) بعلاقة عكسية مقدارها 0.733، وأضعف المتغيرات التابعة ارتباطاً به هو المتغير Y_6 (الميزان التجاري) بعلاقة عكسية ضعيفة قدرها 0.014، بينما أقوى المتغيرات التابعة ارتباطاً بالمركب القانوني U_2 هو المتغير Y_4 (الاستثمار) بعلاقة عكسية مقدارها 0.597، وأضعف المتغيرات التابعة ارتباطاً به هو المتغير Y_1 (التضخم) بعلاقة عكسية ضعيفة قدرها 0.124 بينما أقوى المتغيرات التابعة ارتباطاً بالمركب القانوني U_3 هو المتغير Y_3 (البطالة) بعلاقة عكسية مقدارها 0.700، وأضعف المتغيرات التابعة ارتباطاً به هو المتغير Y_1 (التضخم) بعلاقة عكسية ضعيفة قدرها 0.271.

- الكفاءة المباشرة والكافاءة العابرة: يتم تقييم كفاءة المركب القانوني باستخدام التحميلات المباشرة وهي تعبير عن النسبة المئوية التي يفسرها المركب القانوني من التباين الحالى فى مجموعة المتغيرات المكونة له، وتحسب من متوسط مربعات التحميلات المباشرة لكل مركب على حد مع عناصر مجموعة المتغيرات المكونة له، وتسمى الكفاءة المباشرة، وأيضاً يتم تقييم كفاءة المركب باستخدام التحميلات العابرة وهي تعبير عن النسبة المئوية التي يفسرها المركب القانوني من التباين الحالى فى مجموعة المتغيرات المقابلة له، وتحسب من متوسط مربعات التحميلات العابرة لكل مركب على حدا مع عناصر مجموعة المتغيرات المقابلة له، وتسمى الكفاءة العابرة. [16]

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

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

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 تساوى 0.258 و 0.180 و 0.268 على الترتيب، أي تفسر التغيرات الحاصلة في مؤشرات الاستقرار المصرفى 25.8% من التباينات الحالى فى U_1 ، و 18% من التباينات الحالى فى U_2 و 26.8% من التباينات الحالى فى U_3 .

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

- الكفاءة العابرة للمركبات V_1 ، V_2 ، V_3 تساوى 0.256 و 0.172 و 0.25 على الترتيب، أي تفسر التغيرات الحاصلة في مؤشرات الاستقرار المصرفى 25.6% من التباين الحالى فى المركب V_1 ، و 17.2% من التباين الحالى فى V_2 و 25% من التباين الحالى فى V_3 .

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

النتائج:

- 1- تم حذف بعض من مؤشرات الاستقرار المصرفى 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 المصرفى 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 المصرفى 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 والممثلة 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 التابعه والممثلة في المركبات القانونية V_1 V_2 V_3 (التضخم، الناتج المحلي، البطالة، الاستثمار، الميزان التجاري).
- 5- إن أقوى مؤشرات الاستقرار المصرفى 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 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 وبالبطالة بعلاقة عكسية قدرها 0.725 مع V_3 .
- 6- إن أقوى مؤشرات الاستقرار المصرفى ارتباطاً بالمتغيرات القانونية الممثلة لمؤشرات التنمية الاقتصادية هو رأس المال 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 لمؤشرات الاستقرار

المصرفى 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.

النوصيات:

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

2- التوسيع في دراسة العلاقة بين مؤشرات الاستقرار المصرفى 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 المصرفى 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 وال الخاصة في الجزائر باستخدام مؤشر Z-score للفترة 2008-2018. مجلة جامعة أم البوادي، الجزائر، مجلد 19، عدد 2.
- 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 فاطمية (2008). دراسة تحليلية وقياسية لظاهرة التضخم في الجزائر خلال الفترة 1970-2005، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 14- السمير، حسين (2022). أثر التحويلات الخارجية في سعر صرف الليرة في سوريا، مجلة جامعة حمص، سوريا، مجلد 44، العدد 21.
- 13- شباب، زينب؛ بوقن، سامية (2019). سياسة الاستثمارات في الجزائر وتحديات التنمية الاقتصادية دراسة قياسية ما بين 1995-2015، رسالة ماجستير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيد، الجزائر.
- 16- العلي، إبراهيم محمد؛ صقور، ميليا (2014). نمذجة العلاقة بين مكونات معدل النمو السكاني وكل من المستويين التعليمي والصحي في سوريا باستخدام تحليل الارتباط القانوني، مجلة جامعة اللاذقية، سوريا، مجلد 36 العدد 3.
- 1- فندوز، أحمد؛ بلقاسم، غسان (2011). قياس الاستقرار المالي للمصارف الإسلامية والمصارف التقليدية في السعودية، مجلة المعهد والبحوث الإسلامية، ص 10.
- 8- القيسى، رزان يوسف (2014). اختبار قدرة المصارف الخاصة في سوريا على تحمل مخاطر السيولة (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- 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 مریاح، الجزائر.

7- مستلم، محمد (2018). أثر إدارة مخاطر سعر الفائدة في الربحية والاستقرار المالي في المصادر التجارية (دراسة تطبيقية). رسالة ماجستير، جامعة حلب، سوريا.

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 Bougħi**, 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 الدكتورة حنان تركمان + الدكتورة 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 صُممَت خصيصاً لهذا الغرض.

أظهرت النتائج ضعفاً واضحاً في تطبيق مفاهيم القيادة الاستراتيجية، تمثل في غياب التوجّه والتواافق الاستراتيجي، وانعدام آليات التنفيذ والرقابة. كما بيّنت 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.

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

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 بالتغييرات السريعة والتحديات المعقدة. يمثل الأداء الجيد للجهاز الإداري والعمال معاً تجسيداً 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، (ملهماني، 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 الحال في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللاذقية، 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 (سلطين 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 وال العامة). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى عدم توفر المستوى المطلوب من مهارات القيادة الاستراتيجية الفعالة الضرورية لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى قيادات الشركات المدروسة وعدم توفر الاستعداد المطلوب للتزام 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 (التجه الاستراتيجي، استكشاف واستغلال القدرات الأساسية للمنظمة، إدارة الأصول البشرية والاجتماعية، تعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية)

3- دراسة (الزمارى والسبانى، 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 (التجه الاستراتيجي التأك 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 منهاجاً إحصائياً يعتمد على جمع البيانات من جميع الموظفين بال المناصب 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- 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

تأثير القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء

(دراسة ميدانية في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللاذقية)

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 وعمان.

استخدمت الدراسة منهاجاً 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. وتدعوا إلى مزيد من الدراسات لاستكشاف عوامل تأثير أداء موظفي البلديات.

5- 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.

(Atoum, 2025) 6- دراسة

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 وصفياً 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 الأربع: (التوجه الاستراتيجي، التوافق الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، والتنفيذ الاستراتيجي) وهي جوانب لم تدرس 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

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

تجلى 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 للحوالات والصرافة باللاذقية، وتنبع عن الأسئلة الفرعية الآتية؟

1- هل هناك تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللاذقية؟

2- هل هناك تأثير معنوي للتوازن الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللاذقية؟

3- هل هناك تأثير معنوي للتنفيذ الاستراتيجية في تحسين الأداء في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللاذقية؟

4- هل هناك تأثير معنوي للرقابة الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللاذقية؟

4- فرضيات البحث : (Research Hypotheses)

تمت صياغة الفرضية الرئيسية الآتية: يوجد تأثير معنوي لقيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللاذقية؟ وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

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

5- أهمية البحث (Research Importance)

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

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

شركة الهرم للحوالات والصرافة. من خلال تقديم تحليل مفصل لتأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء، يوفر هذا البحث رؤى قيمة لقيادة المؤسسة وصنع 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 بيئه 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 للحوالات والصرافة باللاذقية. وينبع عن الهدف مجموعة من الأهداف وهي:

1- تحديد إن كان هنالك من تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللاذقية.

2- تحديد إن كان هنالك من تأثير معنوي للتوافق الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللاذقية.

3- تحديد إن كان هنالك من تأثير معنوي للتنفيذ الاستراتيجية في تحسين الأداء في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللاذقية.

4- تحديد إن كان هنالك من تأثير معنوي للرقابة الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللاذقية.

7- منهجة 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 ملاءمتها. بناءً على تعليقاتهم، تم إجراء التعديلات اللازمة لتعزيز جودة وموثوقية الاستبيان.

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

9- عينة البحث (Research Sample): تكونت عينة البحث من مدراء الإدارات العليا والوسطى، حيث تم اختيارهم على النحو الآتي:

مدراء الإدارات العليا: عددهم (1) مدير

مدراء الإدارات 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، اوتوكسبراد 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.

- الإطار النظري (Theoretical Framework)

1/1- القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership)

1/1/1- 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) وتعُد 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 (سلطين، 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 التعريفات: 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.

تُعرَّف القيادة الاستراتيجية بأنها مجموعة من الخصائص والمهارات التي يتمتع بها قائد المنظمة في أعلى المستويات الإدارية، وتتمتد 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 والتغيير المستمر. (Rothaermel, 2017, P:40)

عَرَفَها (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 البيانات 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 المعقّدة.

ما 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 بيانات ديناميكية ومعقدة.

2/1- أهمية القيادة الاستراتيجية

تتمثل أهمية القيادة الاستراتيجية في دورها المحوري بتوجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى في ظل بيئة تتسم بالتنافسية الشديدة والتغيير المستمر. فهي ترتكز على قدرات ذهنية ومهارية عالية لدى القائد تمكنه من استثمار الفرص، واتخاذ قرارات استراتيجية تدعم الابتكار وتشجعه 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) (كاظام و عليوي، 2022، ص 2574)

ما سبق توصل الباحث أن القيادة الاستراتيجية تعد عاملًا حاسماً في توجيه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية، من خلال اتخاذ قرارات مدروسة تعزز الابتكار وتتضمن

الاستجابة الفاعلة للمتغيرات. وتكمن أهميتها في قدرتها على مواعمة 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 الأجل 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 الأجل تعكس وجهة نظر القائد الاستراتيجي الملهم، حيث يُعدّ 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 وفهمًا 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 يسهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

بينما عرفه (3: Ayoup et al, 2016, P) بأنه المواجهة 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 مواجهة متكاملة بين استراتيجيات العمل، والتكنولوجيا، والبنية التنظيمية عبر المستويات كافة، بما يضمن التكيف مع التغيرات البيئية. ويعود من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2/3/3- التنفيذ الاستراتيجي: بحسب (سلطين، 2015، ص 70) مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، ويعتمد التنفيذ الناجح لل استراتيجيات 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 تتوفر المهارات الازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية، توفر التقنيات والنظم الإدارية المساعدة لتطبيق الاستراتيجية.

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

يرى (صقور، 2021، ص 137) أن التنفيذ الاستراتيجي عبارة عن سلسلة من الأنشطة المتربطة التي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها لتحويل الاستراتيجية المختارة لتحويلها من مفهومها النظري إلى واقع العملي، 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) الرقابة الاستراتيجية: الرقابة الاستراتيجية بحسب (سليفين، 2015، ص 71) عملية مستمرة تهدف إلى تقويم ما تم تخطيده 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 عُرفت 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. (صفور، 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 وتتضمنان التحسين المستمر للأداء.

2/2- تحسين الأداء Improve Performance

1/2/2- مفهوم الأداء وتحسين الأداء (Performance Improvement)

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

وتععددت تعريفات الأداء في الأدب الإداري، وقد تناولته من زوايا مختلفة. فقد عرّفه (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 بعد الفردي في الأداء، ويركّز على مدى التزام الموظف بتنفيذ مهامه وفق معايير واضحة.

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

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

ويعزّز (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 (الميدمeh و القطيبي، 2024، ص593) فيضيفان بُعداً استراتيجياً وتمويلياً لتعريف الأداء، إذ يصفانه بأنه انعكاس لمدى نجاح المؤسسة في استثمار مواردها، وتحقيق مخرجات عالية الجودة من خلال عمليات فعالة، 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 برنامج 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)

ما 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. ويعُد وسيلة لتحقيق التميز المؤسسي عبر الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

تحسين الأداء المؤسسي، كما يوضحه (الذماري و السنباني، 2024، ص 47) يرتكز على بعدين أساسيين: الكفاءة والفعالية، وهما يكملان 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 الرشد والاقتصاد، بما يضمن تقليل الهدر وتحقيق أقصى قدر ممكن من الإنتاجية. وهذا ما أكد عليه (الذماري والسنباي، 2024، ص48)، حيث بينا أن الكفاءة تعكس العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وتقارب غالباً بنسبة ما يتم تحقيقه من مخرجات مقارنة بما تم استخدامه من موارد. ويقاطع هذا المفهوم مع ما ذكره (Massoudi and Hamdi, 2019, P: 20-26) (Masoudi and Fattah, 138) حيث اعتبرا الكفاءة قدرة المؤسسة على الوصول لأهدافها بأقل تكلفة ووقت وجهد عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة.

كما أضاف (Tawfiq, 2024, P: 52) بعدًا نوعياً لتعريف الكفاءة، حين أشار إلى أنها تعني القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أفضل نتائج اعتماداً على الإمكانيات المتوفرة، أي تحقيق الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المنظمة، وتحقيق أعلى ربح مقابل تكلفة مغطاة.

ويُعد رضا العاملين أيضًا 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 حدتها مسبقاً، ضمن الإطار الاستراتيجي العام، وبما يتوافق مع بيئتها الداخلية والخارجية. وترتكز 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 استمراريتها. وهذا ما أكدته (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 والسنباطي، 2024، ص48) أن الفعالية هي مقاييس لمدى تحقيق الأهداف المنشودة، وهي لا ترتبط بحجم الموارد المستخدمة، بل بما إذا كانت

النتائج المحققة تُعبر عن الأهداف الموضوعة مسبقاً، ما يجعلها مؤشراً أساسياً لنجاح السياسات والخطط المعتمدة.

أما (Tawfiq, 2024, P:49) فيضيف أن الفعالية تعني القدرة على بلوغ الأهداف المسطّرة، بغض النظر عن حجم الموارد أو الوسائل المستخدمة، وهو ما يبرز الطابع الاستراتيجي للفعالية كمفهوم لا يكتفي 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)

ما 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. ويطلب 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 (Requirements Performance Improvement)

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 متقدمة 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 متوافقة مع توقعات أصحاب المصلحة لتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة، مع تعزيز الدور المجتمعي من خلال المساهمة الفاعلة في تحسين البيئة المحيطة وتنمية المجتمع.

توصى 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.

3/3- 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 وفاعلية. 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.

(Results and discussion) - 3

1- أداة جمع البيانات: تم استخدام مقياس ليكرت الخمسي لجمع البيانات والذي يتكون من خمسة نقاط لتقدير آراء المشاركين على الشكل الآتي:

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

2- اختبار صدق وثبات المقياس: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتقدير ثبات المقياس، حيث تم حساب قيمة معامل الثبات لجميع عبارات الاستبانة بشكل مجمع، كما هو موضح بالجدول رقم (1).

عدد العبارات الدالة في القيادة الاستراتيجية Case Processing Summary

الجدول (1) وتحسين الأداء

	N	%
Case s	Valid	41
	Excluded ^a	0
	Total	41

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2) إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلية بلغت 0.983 ، مما يدل على مستوى عالي 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. (ابراهيم، 2023، ص 98)

الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.983	26

اصدار SPSS المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

باستخدام برنامج

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) أنَّ قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع العبارات المستخدمة في قياس كل متغير كانت أعلى من 0.7 ، تشير هذه النتائج إلى وجود ثبات قوي للبيانات وصلاحيتها ، مما يستدعي عدم حذف أي عbara 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- المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود استبيانات البحث:

أولاً: فيما يتعلق ببنود استيانة محور القيادة الاستراتيجية

جدول (4) المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود محور القيادة الاستراتيجية

Sig	Mean	السؤال	المحور
.000	1.85	1- تمتلك القيادة العليا في الشركة رؤية استراتيجية واضحة ومعنفة.	القيادة الاستراتيجية

.000 1.75 2- تبني الشركة رسالة واضحة تعبر عن غاياتها الأساسية.

.000 2.00 3- تعمل الشركة وفق أهداف استراتيجية محددة وقابلة للقياس.

.000 1.97 4- تشارك مختلف المستويات الإدارية في صياغة الرؤية والرسالة بما يعزز الالتزام والوضوح الاستراتيجي.

.000 1.92 5- تمتلك الشركة خطة استراتيجية معتمدة تبرز موقعها التنافسي.

.000 1.90 6- تسعي الشركة إلى التوسيع الجغرافي لزيادة قاعدة عملائها؟

.000 1.85 7- تواكب الشركة التغيرات في بيئة العمل وتتكيف مع متطلبات العملاء المتزايدة.

.000 1.95 8- تتماشى أهداف الشركة الاستراتيجية مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والمنافسة.

.000 1.82 9- تشرك القيادة العاملين في تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة.

.000 1.92 10- توفر لدى الشركة المهارات الإدارية الكافية لتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح.

.000 1.90 11- تعمل القيادة على إزالة معوقات التنفيذ وتفويض الصلاحيات عند الحاجة.

.000 1.97 12- توفر الشركة الموارد اللازمة (البشرية والمادية) لتنفيذ الاستراتيجية بكفاءة.

الآن
أنت
في

الآن
أنت
في

تأثير القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء

(دراسة ميدانية في شركة الهرم للحوالات والصرافات باللادفية)

.000	1.92	<p>13- تمارس القيادة دوراً فعالاً في متابعة تنفيذ الاستراتيجيات.</p>	١٦
.000	2.00	<p>14- يطبق نظام حواجز يعزز تحقيق الأهداف في أوقاتها المحددة.</p>	
.000	1.95	<p>15- تتبنى الشركة إجراءات منزنة للتعامل مع الأحداث الطارئة التي قد تؤثر على تنفيذ الاستراتيجيات.</p>	
.000	2.00	<p>16- تقوم الشركة بمراجعة دورية للاستراتيجيات لضمان توافقها مع الأداء الفعلي.</p>	

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	<p>1- تعتمد الشركة خطة واضحة لتحسين أدائها المالي بشكل مستمر.</p>
.000	2.39	<p>2- تعمل الشركة على تقليل الفجوة بين الأداء الفعلي والمستهدف لتحقيق كفاءة أفضل.</p>

.000	2.36	3- تسهم معايير تقييم الأداء في تعزيز ثقة العاملين وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى.
.000	2.31	4- تطبق الشركة أساليب علمية في إدارة الوظائف الإدارية لتحسين الكفاءة.
.000	2.36	5- تسعى الإدارة إلى رفع الكفاءة المهنية للمديرين بهدف تحسين الأداء العام.
.000	2.34	6- تنجح الشركة في تنفيذ مهامها التشغيلية وفق المخرجات المخططة.
.000	2.39	7- تعتمد الشركة في تحديد مخرجاتها على نتائج فعلية مدققة.
.003	3.19	8- تحرص الشركة على تعزيز رضا العملاء كأحد مؤشرات تحسين الأداء الفعال.
.012	3.14	9- يُظهر الموظفون سلوكاً احترافياً في التعامل مع العملاء بما يعزز فعالية الأداء الخدمي.
.007	3.17	10- تضمن الشركة الحفاظ على سرية معلومات العملاء مما يدعم ثقة العملاء وفعالية الخدمة.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20

يتضح من الجدول السابق أن المنظمات محل البحث تطبق البنود الآتية المتعلقة بتحسين الأداء (10, 9, 8) 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 (7, 6, 5, 4, 3, 2, 1)، 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 للحوالات والصرافة باللاذقية)

المحسوبة لـ ٤ 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- **اختبار الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير معملي لقيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللاذقية والجدول رقم (6) يوضح نتائج اختبارها.

جدول (6) معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الاستراتيجية وتحسين الأداء

		القيادة الاستراتيجية	تحسين الأداء
القيادة	Pearson Correlation	1	.708**
الاستراتيجية	Sig. (2-Tailed)		.000
	N	42	41
تحسين	Pearson Correlation	.708**	1
الأداء	Sig. (2-Tailed)	.000	
	N	41	41

**. 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 ^a	.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** (ما يعني أن **50.1%** من التغييرات في تحسين الأداء يتبع لتغييرات 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 للحوالات والصرافة باللاذقية.

2/5/3- اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية: فـ 1- يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللاذقية والجدول رقم (8) يوضح نتائج اختبارها.

جدول (8) معامل الارتباط بيرسون بين التوجه الاستراتيجي وتحسين الأداء

		التجه الاستراتيجي	تحسين الأداء
التجه الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.736**
	Sig. (2-Tailed)		.000
تحسين الأداء	N	41	41
	Pearson Correlation	.736**	1
	Sig. (2-Tailed)		.000

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 ^a	.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** (ما يعني أن **54.1%** من التغييرات في تحسين الأداء يتبع لتغييرات 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 للحوالات والصرافة باللاذقية.

3/5/3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية: فـ 2- يوجد تأثير معنوي للتواافق الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللاذقية والجدول (10) يوضح نتائج اختباره.

جدول (10) معامل الارتباط بيرسون بين التوافق الاستراتيجي وتحسين الأداء

	التوافق الاستراتيجي	تحسين الأداء
التوافق الاستراتيجي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-Tailed)	.000
	N	41
تحسين الأداء	Pearson Correlation	.682**
	Sig. (2-Tailed)	.000
	N	41

* *. Correlation Is Significant At The 0.01 Level (2-Tailed).

جدول (11) تحليل الانحدار البسيط

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate
1	.682 ^a	.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

- معامل الارتباط بيرسون 0.682 ، وهو ما يدل على وجود ارتباط متوسط إلى قوي بين المتغيرين، كما أن هذا الارتباط طردي.

تأثير القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء

(دراسة ميدانية في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللادقية)

- 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 للحوالات والصرافة باللادقية.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية: فـ 3 - يوجد تأثير معنوي للتنفيذ الاستراتيجية في تحسين الأداء في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللادقية والجدول (12) يوضح نتائج اختباره.

جدول (12) معامل الارتباط بيرسون بين التنفيذ الاستراتيجي وتحسين الأداء

		تحسين الأداء	التنفيذ الاستراتيجي
Pearson Correlation		.696**	1
Sig. (2-Tailed)		.000	
N	41	41	
Pearson Correlation		1	.696**
Sig. (2-Tailed)			.000
N	41	41	

* *. Correlation Is Significant At The 0.01 Level (2-Tailed).

جدول (13) تحليل الانحدار البسيط

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate
1	.696 ^a	.485	.472	.38552

A. Predictors: (Constant), التنفيذ الاستراتيجي

مصدر البيانات في الجدولين (12) و (13): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

إصدار 20 SPSS

يتضح من الجدول (12) أن هناك تأثير معنوي للتنفيذ الاستراتيجي في تحسين الأداء، حيث أن

- معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.696 وهو ما يدل على وجود ارتباط متوسط إلى قوي بين المتغيرين، كما أن هذا الارتباط طردي.

- 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 التغييرات في تحسين الأداء يتبع لتغييرات التنفيذ الاستراتيجي)

بناءً على سبق، نتوصل إلى رفض فرضية عدم وقوف الفرضية البديلة التي تتصل على وجود تأثير معنوي للتنفيذ الاستراتيجي في تحسين الأداء، مما يعني وجود تأثير كبير للتنفيذ الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللاذقية.

4/5/3 - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية: فـ 4 - يوجد تأثير معنوي للرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللاذقية والجدول (12) يوضح نتائج اختباره.

جدول (14) معامل الارتباط بيرسون بين الرقابة الاستراتيجية وتحسين الأداء

		الرقابة الاستراتيجية	تحسين الأداء
الرقابة الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	.602**
	Sig. (2-Tailed)		.000
	N	41	41
تحسين الأداء	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	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate
1	.602 ^a	.362	.346	.42902

A. Predictors: (Constant), الرقابة الاستراتيجية

مصدر البيانات في الجدولين (14) و (15): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج إصدار 20 SPSS

يتضح من الجدول (14) أن هناك تأثير معنوي بين الرقابة الاستراتيجية وتحسين الأداء، حيث أن

- 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 (ما يعني أن 36.2% من التغييرات في تحسين الأداء يتبع لتغيرات في الرقابة الاستراتيجية) بناءً على ما سبق، ننصل إلى رفض فرضية عدم وجود 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 للحوالات والصرافة باللاذقية.

4- النتائج والمقترنات (Results and suggestions)

الاستنتاجات (Conclusions): من خلال الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- 1- وجود غياب واضح في ممارسة القيادة الاستراتيجية، يتجلّى في غياب التوجّه، وعدم التوافق، وغياب آليات التنفيذ والرقابة.
- 2- فيما يخص التوجّه الاستراتيجي: أظهرت البيانات غياباً تاماً للرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، ما يعكس غياب البوصلة التي توجّه 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: تبيّن أن القيادة لا تمارس أي شكل منظم 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 منهج 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 تقويض 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 لقليل 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 ترتكز 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 عدai. 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 36-73.
- 5- الذبياني، منى سليمان. (2020)، الرشافة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترن). مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (110).
- 6- الذماري، محمد محمد أحمد. السنباوي، توفيق مصلح صالح. (2024)، أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء الأمانة). مجلة جامعة صناعة للعلوم الإنسانية، المجلد (3)، العدد (7)، ص 32-66.

- 7- سوما، سليمان. ميا، علي، ابراهيم، حسين. (2011)، توافر القيادات الإدارية كمتطلب لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (33)، العدد (1)، ص 180-163.
- 8- صقور، مجد. (2021)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأسasيات. كتاب، منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- 9- الغزاوي، كرار علي حسين. (2021)، تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالمي "دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي". رسالة ماجستير، جامعة كربلاء.
- 10- كاظم، حسين علي. عليوي، هديل قاسم. (2022)، دور القيادة الاستراتيجية كأداة لتعزيز الابداع التنظيمي "دراسة استطلاعية". مجلة الدراسات المستدامة، المجلد (4)، العدد (4)، ص 2584-2567.
- 11- مندور، هناء شحنة السيد. (2023)، استراتيجية مقتضبة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية "دراسة حالة على جامعة عين شمس". مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، الجزء (1)، العدد (147)، ص 370-163.
- 12- الميدمه، أيوب قايد ناجي صالح. القطبي، محمد محمد حرام. (2024)، دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي "دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء" . مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد (1)، العدد (2)، ص 587- 616.
- 13- ملهمياني، نيجيرفان سعدون محمود. (2021). القيادة الاستراتيجية وأبعادها. العراق، جامعة زاخو.

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. Sistyan, 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.