

# مجلة جامعة البعث

سلسلة العلوم الاقتصادية



مجلة علمية محكمة دورية

المجلد 44 . العدد 17

1443 هـ - 2022 م

الأستاذ الدكتور عبد الباسط الخطيب

رئيس جامعة البعث

المدير المسؤول عن المجلة

أ. د. ناصر سعد الدين	رئيس هيئة التحرير
أ. د. هائل الطالب	رئيس التحرير

مديرة مكتب مجلة جامعة البعث  
بشرى مصطفى

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

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

الاتصال بالعنوان التالي:

رئيس تحرير مجلة جامعة البعث

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

. هاتف / فاكس : 2138071 31 963 ++

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

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

ISSN: 1022-467X

قيمة العدد الواحد : 100 ل.س داخل القطر العربي السوري

25 دولاراً أمريكياً خارج القطر العربي السوري

قيمة الاشتراك السنوي : 1000 ل.س للعموم

500 ل.س لأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب

250 دولاراً أمريكياً خارج القطر العربي السوري

توجه الطلبات الخاصة بالاشتراك في المجلة إلى العنوان المبين أعلاه.

يرسل المبلغ المطلوب من خارج القطر بالدولارات الأمريكية بموجب شيكات

باسم جامعة البعث.

تضاف نسبة 50% إذا كان الاشتراك أكثر من نسخة.

## شروط النشر في مجلة جامعة البعث

الأوراق المطلوبة:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## رسوم النشر في مجلة جامعة البعث

1. دفع رسم نشر (20000) ل.س عشرون ألف ليرة سورية عن كل بحث لكل باحث يريد نشره في مجلة جامعة البعث.
2. دفع رسم نشر (50000) ل.س خمسون ألف ليرة سورية عن كل بحث للباحثين من الجامعة الخاصة والافتراضية .
3. دفع رسم نشر (200) مئتا دولار أمريكي فقط للباحثين من خارج القطر العربي السوري .
4. دفع مبلغ (3000) ل.س ثلاثة آلاف ليرة سورية رسم موافقة على النشر من كافة الباحثين.

## المحتوى

الصفحة	اسم الباحث	اسم البحث
38-11	د. أيمن شيحا د. نسرين عبد الرحمن مها بركات	أثر استراتيجيات التسعير على رضا العملاء في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية (دراسة ميدانية على منتجع لاميرا السياحي)
76-47	د. مطيع أسعد الشلبي	أثر تغير سعر الصرف في سيولة المصارف الإسلامية دراسة حالة بنك البركة سورية
104-77	د. مطيع أسعد الشلبي	أثر الاستحواذ المصرفي على ثروة المساهمين في المصارف الخاصة التقليدية السورية خلال المدة (2020-2021)
144-105	د. أيمن شيحا د. نسرين عبد الرحمن مها بركات	دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق الاحتفاظ بالزبون: دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية





# أثر استراتيجيات التسعير على رضا العملاء في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية (دراسة ميدانية على منتج لاميرا السياحي)

الدكتور أيمن يونس شيحا\*      الدكتورة نسرين عبد الرحمن\*\*

مها سامي بركات\*\*\*

## الملخص

تتعلق الرسالة من مشكلة أساسية وهي ما هو مستوى رضا العملاء عن استراتيجيات التسعير المطبقة في منتج لاميرا السياحي. كما تهدف الدراسة إلى الآتي: دراسة استراتيجيات التسعير المطبقة في منتج لاميرا السياحي. دراسة العلاقة بين درجة رضا العملاء واستراتيجيات التسعير المطبقة في منتج لاميرا. الوصول إلى بعض النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تساعد في تطوير العمل في منتج لاميرا وتعمل على زيادة نسبة رضا العملاء فيه. المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها الآتي: إن منتج لاميرا يطبق ثلاث استراتيجيات تسعير في الوقت الحالي وهي استراتيجية التسعير الموسمية، استراتيجية التسعير حسب المنشآت القريبة، استراتيجية التسعير حسب الحسومات الممنوحة للعملاء. عدم فعالية استراتيجيات التسعير الثلاث وعدم وجود رضا من قبل العملاء عن هذه الاستراتيجيات المطبقة في منتج لاميرا. لا يوجد أثر لاستراتيجيات التسعير على رضا العملاء في منتج لاميرا السياحي. عدم وجود اختصاصيين في مجال التسعير في منتج لاميرا مما يؤثر على العروض الممنوحة للعملاء ويجعلها غير فعالة ومجدية في الكثير من الأحيان.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات التسعير، رضا العملاء، توقعات العملاء، التسعير الموسم

\* أستاذ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

\*\* أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

\*\* طالبة دراسات عليا (دكتوراه)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

# **The impact of pricing strategies on customer satisfaction in the five star hotels in Lattakia Governorate**

## **(a field study on the tourist resort of Lamira)**

**\*Dr. Aymane Younes Chiha**

**\*\*Dr. Nsreen Abdalrahman**

**\*\*\*Maha Sami Barakat**

### **aBSTRACT**

The study is based on a fundamental problem which is the level of customer satisfaction with the pricing strategies applied in the tourist resort of Lamira. The study also aims to study the pricing strategies applied in the tourist resort of Lamira. Studying the relationship between the degree of customer satisfaction and the pricing strategies applied in the LaMira Resort. Reach some conclusions and recommendations that could help develop the business in the Lamira resort and increase customer satisfaction. Methodology: The descriptive analytical approach. The study also found a number of results: Lamira Resort currently applies three pricing strategies: the seasonal pricing strategy, the pricing strategy by nearby establishments, the pricing strategy according to the discounts given to customers. The lack of effectiveness of the three pricing strategies and the lack of satisfaction by customers for these strategies applied in the resort of LaMira. There is no impact of pricing strategies on customer satisfaction in the tourist resort of LaMira. There are no pricing specialists in LaMira Resort which affects the offers given to customers and makes them ineffective And often feasible.

**Keywords: pricing strategies, customer satisfaction, customer expectations, seasonal pricing**

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

\*\*Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tartous University, Tartous, Syria.

\*\*\* Postgraduate Student (PhD), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tartous University, Tartous, Syria.

## مقدمة Introduction:

يتطلب تحديد السعر المناسب واختيار استراتيجية التسعير المناسبة درجة عالية من معرفة الكوادر العاملة باستراتيجيات التسعير وفهم السوق والمنافسين. كما تعد عملية التسعير واختيار الاستراتيجية المناسبة لتسعير من العمليات الحساسة التي تؤثر على خيار العملاء وولائهم في بعض الاحيان. يؤخذ عامل جودة الخدمة بعين الاعتبار عند وضع سعر الخدمة المقدمة وهنا نلاحظ دائماً ان المنشآت السياحية ذات السوية الأربع والخمس نجوم تتسم بارتفاع أسعار خدماتها كون هذه الخدمات من المفترض أن تتصف بجودة عالية وبالتالي تحقق رضا العملاء وولائهم للمنشأة.

## الدراسات السابقة : literature studies

دراسة(عبود،2015) بعنوان: ( دور السعر الترويجي في الأزمات التسويقية السياحية من وجهة نظر العاملين في المنشآت السياحية- دراسة حالة فندق اللاذقية السياحي).  
تمحورت مشكلة الدراسة حول التساؤل الآتي: هل يلعب السعر الترويجي أثراً كبيراً في الأزمات السياحية. المنهج المتبع: الوصفي التحليلي. مجتمع الدراسة المنشأة السياحية في اللاذقية، عينة الدراسة فندق اللاذقية السياحي. هدفت الدراسة إلى الآتي: دراسة العوامل المؤثرة في اختيار السعر الترويجي المناسب. تحديد الجهات المسؤولة عن تحديد السعر الترويجي في فندق اللاذقية السياحي ، وطريقة اختيار العرض المناسب. دراسة مدى تناسب السعر الترويجي المقدم مع الأزمة الراهنة ، ومدى تأثيره على الطلب السياحي في فندق اللاذقية. التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تفيد فندق المنشآت السياحية. منهج البحث: منهج وصفي تحليلي. اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة كالآتي: إن سياسة التنزيلات، وسياسة سعر الحزمة المطبقة في المنشأة ناجحة تؤثر بشكل إيجابي على الطلب السياحي، في حين أن سياسة السعر السيكلوجي غير ناجحة ، وتكاد تكون معدومة في المنشأة من وجهة نظر العاملين الإداريين في فندق اللاذقية السياحي.

دراسة(شيت،2014) بعنوان: (السياسات التسعيرية وأثرها على رضا العملاء دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري بعض المنظمات الصناعية)

تمحورت مشكل الدراسة في التساؤل الآتي: هل يوجد أثر للسياسات التسعيرية على رضا عملاء المنظمات الصناعية. المنهج المتبع: المنهج الوصفي. هدفت الدراسة إلى الآتي: وصف وتشخيص بعد التسعير وبعد رضا العملاء في المنظمات المبحوثة، بيان درجة الارتباط والأثر بين التسعير ورضا العملاء، وقد ركزت الدراسة على استراتيجية كشط السوق، السعر الترويجي . اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة كالآتي: تبين إن المنظمات المبحوثة تعتمد التكلفة كأساس للتسعير كما انها لا تغير من الأسعار صعودا وهبوطا كنتيجة للتغيرات التي تحصل. تبين ان مسؤولية التسعير تختلف من منظمة الى أخرى ففي قسم من المنظمات تقوم الإدارة العليا بتحديد الاسعار، أما في القسم الأخر فإن المسؤولية تقع على عاتق مدير المنتج / مدير خط الإنتاج. تبين من خلال التحليل وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية لاستراتيجيات التسعير في رضا الزبون.

دراسة(Falalieiev.D.S,2014) بعنوان: (Exploration of Pricing Strategies in North Cyprus Hotels) (استكشاف استراتيجيات التسعير

في فنادق جنوب قبرص)

تكمن أهمية الدراسة: كونها من الدراسات التي تركز على استراتيجيات التسعير المتخذة في الفنادق ذات السوية الأربعة والخمسة نجوم في قبرص. كما هدفت الدراسة إلى الآتي: فهم عملية التسعير في المنشآت الفندقية وآلياتها، دراسة العوامل المؤثرة بسياسات واستراتيجيات التسعير المناسبة لكل فصل في الفنادق. المنهج المتبع: الوصفي التحليلي كما تم دراسة الفنادق ذات السوية الأربعة والخمسة نجوم. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من اهمها الآتي: تطبق فنادق جنوب قبرص الاربعة والخمسة نجوم استراتيجيات تسعير مختلفة(الحسومات، الموسمية، كشط السوق). أهم العوامل الخارجية التي تؤثر في اختيار استراتيجية التسعير المعتمدة في الفنادق كانت( الموسمية، الطلب السياحي، الموقع، المنافسة). أهم العوامل الداخلية التي تؤثر على اختيار استراتيجية التسعير المعتمدة في الفنادق ( التكلفة، الجودة). بالاعتماد على رأي المدراء في الفنادق فإن السعر المعتمد

يتأثر بالجودة والتكلفة ورضا الزبون. أهم الاستراتيجيات التسعيرية المطبقة في معظم الفنادق هي الاستراتيجية الموسمية واستراتيجية الحسومات.

### مشكلة البحث Research Problem:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة على عينة مبدئية مكونة من 15 عميل في منتج لاميرا في شهر آب 2018 حيث تم إجراء مقابلات شخصية مباشرة. وتمحورت أسئلة المقابلة حول مفهوم وأهمية التسعير واستراتيجيات التسعير المقدمة في ظل ارتفاع أسعار الخدمات السياحية وعلاقتها برضا العملاء في المنتج وقد تضمنت الأسئلة الآتي:

- رأي العملاء عن الأسعار خلال الموسم السياحي وخارجه في منتج لاميرا.
  - رأي العملاء عن أسعار الخدمات المقدمة.
  - درجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة المرتفعة التكاليف في منتج لاميرا.
- وقد تبين للباحثة من خلال المقابلات ما يلي:
- عدم الرضا عن الأسعار المرتفعة جداً خلال الموسم السياحي.
  - عدم الرضا عن الأسعار مقارنة بنوعية الخدمات المقدمة.
- وبناء على الدراسة الاستطلاعية والنتائج الأولية المرتبطة باستراتيجية التسعير الموسمية ودرجة رضا العملاء عليها في منتج لاميرا، تنطلق الدراسة من مشكلة أساسية يمكن صياغتها بالتساؤل الآتي: ما هو مستوى رضا العملاء عن استراتيجيات التسعير المطبقة في منتج لاميرا السياحي ، ويتمحور عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل يوجد أثر لاستراتيجية التسعير الموسمية على رضا العملاء في منتج لاميرا.
- هل يوجد أثر لاستراتيجية التسعير على أساس المنشآت القريبة على رضا العملاء في منتج لاميرا.
- هل يوجد أثر لاستراتيجيات الحسومات على رضا العملاء في منتج لاميرا.

### أهداف البحث Research Objectives: تهدف الدراسة إلى الآتي:

- دراسة استراتيجيات التسعير المطبقة في منتج لاميرا السياحي.
- دراسة العلاقة بين درجة رضا العملاء واستراتيجيات التسعير المطبقة في منتج لاميرا.
- الوصول إلى بعض النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تساعد في تطوير العمل في منتج لاميرا وتعمل على زيادة نسبة رضا العملاء فيه.

### أهمية البحث Research importance :

تتبع أهمية الدراسة من أهمية دراسة رضا العملاء في المنتجات المحلية، بالإضافة إلى دراسة مدى رضا العملاء عن استراتيجية التسعير المطبقة في منتج لاميرا. وتأتي أهمية الدراسة من خلال معرفة وقياس أثر استراتيجيات التسعير المطبقة على رضا العملاء في منتج لاميرا.

تشكل هذه الدراسة مساهمة نظرية علمية من خلال دراسة وتحليل رضا العملاء في الفنادق السياحية في اللاذقية، كما تشكل هذه الدراسة إضافة عملية بحيث تقدم دليلاً تجريبياً ملموساً على قياس أثر استراتيجيات التسعير على رضا العملاء.

### فرضيات البحث Research Hypotheses:

تتعلق الدراسة من مجموعة من الفرضيات الآتية:

- الفرضية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التسعير الموسمية على رضا العملاء في منتج لاميرا عند مستوى دلالة  $(a=0.05)$ .
- الفرضية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التسعير بالاعتماد على الحسومات على رضا العملاء في منتج لاميرا عند مستوى دلالة  $(a=0.05)$ .
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التسعير على اساس المنشآت القريبة على رضا العملاء في منتج لاميرا عند مستوى دلالة  $(a=0.05)$ .

### منهج البحث Research Method: تم استخدام المنهج الإحصائي الوصفي

بالإضافة الى المنهج التحليلي: بهدف وصف مجتمع وعينة الدراسة وكذلك اختبار فرضيات الدراسة، حيث اشتمل المنهج الوصفي على حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية بحيث تم الاعتماد على ان المتوسط (3) من (5) الافتراضي

وكلما كانت قيمة الاختبار أقل من (3) من (5) فهذا يعني أن التقييمات سلبية وإذا كانت أكثر من أو يساوي (3) من (5) فهي تقييمات ايجابية. الحدود المكانية: العملاء في منتجع لاميرا في محافظة اللاذقية، الحدود الزمانية: عام 2018.

عينة الدراسة: تم احتساب عينة الدراسة بالاعتماد على الآتي:

- بالاعتماد على جدول Uma sekran الذي ينص على انه إذا كانت عدد أفراد العينة أقل من 250000 فيكفي 220 عينة للتمثيل وإذا كان اكثر من 1000000 فيكفي 385 عينة لتمثيل. كما إن العدد بين 300-500 عينة كافي لتمثيل أي ظاهرة بشرط ان تكون عدد الاستبانات الموزعة عشرة أضعاف أسئلة الاستبيان.
  - تم اعتماد العينة الميسرة التي تناسب هذا النوع من الدراسة كون مجتمع الدراسة غير محدد(أي تمت الدراسة خلال فترة زمنية عرضية وهي خلال شهر أب 2018) كما إن العينة غير متجانسة.
- وبالتالي تم تقدير حجم العينة بـ 300 عميل بحيث تحقق الشرطين السابقين، ووزعت بالتساوي بين المنتجين.

#### الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم رضا العملاء: إن دراسة رضا العملاء وسلوكهم الشرائي والتعرف إلى العوامل المؤثرة عليه تعتبر من الأنشطة التسويقية المهمة التي تركز عليها عملية تخطيط وتطوير المنتج والأنشطة التسويقية الأخرى والتي تهدف إلى إشباع احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم، والرضا هو نتيجة للسلوك الشرائي الجيد. إن المتوقع من أغلب العاملين في مجال صناعة الخدمات الفندقية أن يسعوا إلى تطوير الخدمات الفندقية وتقديمها بمستوى عالٍ من الجودة لكي يتمكنوا من تحقيق الإشباع والرضا للعملاء، لأن العملاء يمثلون العنصر الأساسي، الذي يؤثر بشكل مباشر على الخدمة الفندقية من حيث النوع، والجودة، التي بدورها تؤثر على مستوى الرضا المتحقق للعملاء، [1]

توجد العديد من التعاريف الخاصة برضا الزبون ونذكر منها:

يعرف رضا العميل " سلوك العميل ناتج عن حكم مقارنة بين أداء منتج ما مع ما ينتظر منه". [2]

### ثانياً: أهمية رضا العميل:

يستحوذ رضا العملاء على أهمية كبيرة في سياسة أي مؤسسة ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها لاسيما عندما تكون هذه المؤسسة متوجهة نحو الجودة تأتي أهمية معرفة رضا العملاء بالنقاط التالية:

- أداء الفندق وجودة الخدمات المقدمة
- إمكانية الفندق في البقاء وقدرة الفندق في كسب عملاء جدد.
- إمكانية الفندق في الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.
- تمكن الفندق في زيادة الحصة السوقية. وتمكن الفندق في الصمود بوجه المنافسة.
- تعميق علاقة الفندق مع العملاء. وتشجيع الآخرين على التعامل مع الفندق.
- مدى قدرة الفندق على التميز في السوق [3].
- وتأتي أهمية الرضا من خلال معرفة نتائج رضا العملاء في الفنادق كالاتي:
- إذا كان العميل راضياً عن أداء الفندق فإنه سيتحدث للآخرين مما يولد زبائن جدد.
- إذا كان العميل راضياً عن الخدمة المقدمة إليه من قبل الفندق، فإن قراره بالعودة إليه سيكون سريعاً.
- إن رضا العميل عن الخدمة سيقبل من احتمال توجه العميل إلى فنادق أخرى منافسة.
- إن الفنادق التي تهتم برضا العملاء ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولا سيما فيما يخص المنافسة في الأسعار.
- أن رضا العميل سيقوده إلى التعامل مع الفندق في المستقبل مرة أخرى.
- تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود الفندق إلى تطوير خدماته المقدمة إلى المستهلك. [4]

### ثالثاً: أسباب رضا وعدم رضا العميل: وتتضمن الآتي:

- 1- تحليل محددات الرضا: إن دراسة سلوك الرضا لدى العميل تتحدد بثلاثة أبعاد أساسية هي التوقعات (القيمة المتوقعة)، الأداء الفعلي (القيمة المدركة)، المطابقة أو عدم المطابقة. أ-التوقعات: تعبر التوقعات عن الأداء الذي ينتظر أو يتطلع العميل إلى الحصول عليه من خلال خدمة معينة، ويعبر عنه بالقيمة المتوقعة قبل تنفيذ قرار تلقي الخدمة ويمكن أن تحدد الجوانب الأساسية للتوقع الذي يكوّنه العميل عن الخدمة فيما يلي:

▪ توقعات عن خصائص الخدمة (الجودة المتوقعة).

▪ توقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية.

▪ توقعات عن تكاليف الخدمة. [5]

عادة ما يكون العميل توقعات على أساس الخبرة بالخدمة والتي تنشأ من استعمله السابق لها أو من خلال الاتصال بالآخرين، إضافة إلى المعلومات التي يحصل عليها من الوعود التي يقدمها الفندق من خلال الوسائل الترويجية.

ب- الأداء المدرك للخدمة: يعبر الأداء المدرك عن مستوى الأداء الذي يحصل عليه فعلا العميل نتيجة استعماله للخدمة، ويرى **Churchill** و **Permant** أن الأهمية الأساسية للأداء المدرك تكمن في كونه يعتبر مرجعي لتحديد مدى تحقق التوقعات التي كونها العميل بخصوص الخدمة التي كانت محل اختيار من بين مجموع البدائل و يعتبر الإدراك من بين المعايير المعتمدة في نظرية مقاييس المقارنة لقياس الرضا المتمثلة في (الأداء المثالي و الأداء المتوسط ...). [6]

ج- المطابقة بين توقعات العميل ومدركاته: تمثّل المطابقة عملية إيجاد الفرق بين مستوى التوقعات (الأداء المتوقع) ومستوى الأداء الفعلي الذي حصل عليه العميل بعد تلقي الخدمة، فإذا كان الأداء الفعلي أو المدرك أكبر من أو يساوي التوقعات التي كونها العميل فهنا يتحقق عامل الرضا والعكس صحيح في حال كان الاداء المدرك أصغر من المتوقع. [6]

إن عملية رضا العميل عن الخدمات الفندقية، هي عبارة عن شعور العميل الذي يترجم عن طريق مجموعة من السلوكيات، ولعل أهم هذه السلوكيات يتمثل في إقبال العميل على خدمة معينة بذاتها دون الأخرى من مثيلاتها والتي قد تكون لها نفس المنفعة.

رابعاً: أهم طرق قياس رضا العملاء في المنشآت الفندقية: من منظور توقعات / مدركات الزبون :

يستند إلى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات والإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد

الخمسة للخدمة. وعليه فإن جوهر الجودة يتمثل هنا في مقابلة احتياجات ومتطلبات العملاء من الخدمة السياحية المقدمة لهم، والتي يستوجب توافرها مع الاستخدام المسبق الذي يريده العميل، وهذا التوافق يرتبط إلى حد كبير مع القيمة التي يتحسسها من الخدمة السياحية الفندقية وما يعقبها من رضا، ويمكن التعبير عن هذه العلاقة بالآتي:

**الرضا = الإدراك - التوقع**، كما إن درجة الرضا المتحققة عن الخدمة المقدمة تمثل الفرق بين ما يمكن أن يدركه أو يحصل عليه العميل من الخدمة فعلاً، وما كان يتوق أن يحصل عليه قبل حصوله على الخدمة. كما أن جودة الخدمة تقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلاً للزبائن وبين ما يتوقعه الزبائن بشأنها، وبالتالي فإن جودة الخدمة تعني الدراسة والتحليل والتنبؤ بتوقعات الزبائن ومحاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر، عند التحدث عن هذا المدخل لا بد من التطرق إلى مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة وهما:

**1) توقعات الزبون:** وهي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة، والتي إلى حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة أو سوف يحمل عليها.

**2) إدراكات الزبون:** وهي النقطة التي يدرك بها الزبون الخدمة فعلياً كما قدمت له قد يكون راضياً عن الخدمة وبالتالي فقد أعجب بنتائجها، هذا النموذج يقوم على معادلة أساسية ذات طرفين هما الإدراكات والتوقعات، ويمكن تقسيم درجات الرضا إلى ما يلي:

1- الأداء < المتوقع، السعادة ← الارتباط الوثيق والولاء للمنظمة.

2- الأداء = المتوقع، الرضا ← ويرر: الرضا والقبول.

3- الأداء > المتوقع، الاستياء ← البحث عن بديل آخر. [7]

#### خامساً: مفهوم التسعير:

يعرف السعر بأنه: المبلغ الذي يدفعه المشتري مقابل حصوله على سلعة أو خدمة معينة تشبع حاجة أو رغبة لديه [8].

كما يعرف بأنه: المبلغ الذي يطلب في مقابل الحصول على المنتج أو الخدمة أو مجموعة القيم التي يتبادلها المستهلكون مقابل منافع حصولهم عليها أو استخدامهم المنتج أو الخدمة [9] .

ويمثل السعر من وجهة نظر المشتري تلك القيمة التي تم تحديدها من قبل البائع ثمنا لسلعته أو خدمته وما تمثله من منافع أو فوائد. لا يعبر السعر دائماً عن القيمة الحقيقية للسلعة فقد يكون أعلى أو أقل منها . ويعتبر العنصر التسويقي الأكثر سرعة في تغييره من بين عناصر المزيج التسويقي وله تأثير على حجم المبيعات وإيرادات المنظمة وعلى المستهلك أيضاً. إن استراتيجية التسعير تكون متممة ومكملة ومتناسقة مع الاستراتيجيات التسويقية. [10]

#### سادساً: العوامل المؤثرة في تحديد السعر:

- 1) عوامل داخلية: وهي مجموعة العوامل الداخلية التي تؤثر في تحديد السعر في المنشآت بشكل عام والمنشآت السياحية بشكل خاص ومن أهمها الآتي:
  - أهداف المنشأة: يؤثر هدف المنشأة على تحديد السعر فإذا الهدف الحصول على أكبر قدر من الأرباح فهذا سوف يؤدي إلى رفع سوية الأسعار، أما إذا كان الهدف هو المنافسة فمن الممكن ان تسعى المنشأة إلى تخفيض محدد في أسعار خدماتها.
  - الأهداف التسويقية: تعبر السياسة التسويقية عن سياسة المنظمة بشكل عام وتسعى إلى تطبيق سياسات المنشأة وتنفيذها، فإذا كان الهدف التسويقي تنشيط الطلب السياحي خارج الموسم فعادة ما تلجأ المنشآت السياحية على التخفيض في اسعارها لجذب العملاء.
  - التكاليف: تسعى عملية التسعير إلى تغطية تكاليف المنشأة وتحديد هامش ربح يختلف حسب سياسات الغدارة واستراتيجياتها المطبقة.
  - استراتيجية المزيج التسويقي: استراتيجية الجذب ام الدفع وغيرها من الاستراتيجيات فلكل استراتيجية سعر يعبر عنها ويطبقا.
  - الطابع السلوكي للمنظمة والموارد المتاحة للمنظمة.
  - المستوى التكنولوجي المستخدم: كلما ارتفع المستوى التكنولوجي المتوفر في المنشأة كلما دفع ذلك إلى ارتفاع أسعار خدماتها المقدمة نتيجة ارتفاع تكلفة التكنولوجيا وصيانتها.
- 2) عوامل خارجية:

- عوامل تتعلق بالبيئة المحيطة للمنظمة:
- الطلب على الخدمات: كلما ارتفع الطلب على الخدمات السياحية مثلاً (ضمن الموسم السياحي) كلما أدى ذلك إلى ارتفاع أسعار هذه الخدمات والعكس صحيح خارج الموسم السياحي الذي عادة ما يتميز بتخفيض في مستوى الأسعار.
- المنافسة بين المنشآت: قد تلجأ المنشآت السياحية في بعض الأحيان إلى تحسين وضعها التنافسي في الأسواق عن طريق تخفيض أسعار خدماتها المقدمة وهنا يدخل السعر في مجال التنافس بين هذه المنشأة.
- العميل: يؤثر العميل وتوقعاته ومدركاته وعاداته وقدرته الشرائية على عملية التسعير في المنشآت السياحية، فمن غير الممكن ان نطرح خدمة بتكلفة عالية في حال عدم توفر عميل قادر على شرائها.
- ظروف وطبيعة السوق: تؤثر طبيعة السوق في عملية التسعير ففي حال كون السعر موحد من قبل الوزارة المعنية عن طريقة لائحة اسعار هنا سوف تلتزم كافة المنشآت بهذه الاسعار، وفي حال تحرير الاسعار فتؤثر عوامل أخرى في التسعير مثل السوق الاحتكاري لسلعة أو خدمة ما.
- عوامل أخرى تخرج عن نطاق تحكم وسيطرة الإدارة:
- الموارد: يؤثر توفر الموارد الطبيعية وغير الطبيعية على مستوى الأسعار ففي حال صعوبة وصول المواد الغذائية على المقاصد السياحية نتيجة لأسباب أمنية او غيرها فهنا سوف تكون تكلفة خدمة الطعام مرتفعة جداً، وكذلك الحال عند عدم توفر التيار الكهربائي والوقود مما سوف يؤثر ويزيد من تكاليف التشغيل وبالتالي ارتفاع الأسعار.
- التكاليف: كلما ارتفعت تكاليف التشغيل كلما ارتفع سعر الخدمة المقدمة والعكس صحيح.
- المنافسة: تؤثر المنافسة بشكل كبير في تحديد أسعار الخدمات المقدمة. [11]

#### سابعاً: أهم استراتيجيات التسعير في القطاع السياحي:

تعتبر سياسات واستراتيجيات التسعير الفندقي الإطار العام لقرارات التسعير بالفنادق والمنتجعات السياحية ولذلك يتعين على إدارة المنتجع أو الفندق أن تحدد هذه السياسات وتلك الاستراتيجيات بوضوح لأنه تساعد في بناء الصورة الذهنية للمنظمة عند العملاء.

ويجب أن تكون استراتيجية التسعير قادرة على مواجهة المواقف التنافسية المختلفة للمنشآت القريبة. ويتوقف تحديد هذه الاستراتيجية على العوامل البيئية (الداخلية والخارجية) المحيطة بالمنظمة.

#### أ- العوامل المؤثرة على اختيار استراتيجيات التسعير الفندقية:

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر في قدرة إدارة الفندق السياحي على اختيار وتحديد استراتيجية التسعير المناسبة ويمكن حصر أهمها بالآتي:

- البيئة التنظيمية (الداخلية والخارجية) للفندق والقدرة على اتخاذ القرار بمرونة عالية دون العودة للإدارة المركزية.
- شكل ملكية المنشأة السياحية ( فردية، عائلية، شركة، سلسلة فنادق ..الخ).
- الموقع الجغرافي للمنشأة ودرجة تنوع الخدمات فيها.
- مستوى الجودة المتوفرة ودرجة رضا الزبائن على خدماتها.
- درجة المنافسة المتوفرة في الأسواق المحلية.
- نوع الطلب السياحي ودرجة تأثره بالعوامل المختلفة.
- درجة معرفة وقدرة الكوادر المحلية على اتقان التبديل بين سياسات واستراتيجيات التسعير .
- درجة حداثة وتميز المنتجات الجديدة التي تقوم المنشأة السياحية بطرحها.
- قياس التكاليف ومستوى الأرباح لمنتجات المنشأة السياحية بتنوعها. [12]

#### ب- أهم استراتيجيات التسعير في الفنادق:

تعد المنشآت السياحية عينة الدراسة ( لاميرا، روتانا، شاهين، هوليدي بيتش) من المنشآت السياحية الموجودة في الساحل السوري منذ أكثر من خمس عشر عاماً، التي لم تطرح منتجات سياحية جديدة خلال السنوات العشر الأخيرة، كما تميزت خدماتها المقدمة بالخدمات التقليدية مقارنة بالتطور في القطاع الخدمي الفندقي العالمي(خدمات وتسهيلات إلكترونية والعباب ونوادي حديثة)

مما سبق وبناءً على الوضع الحالي للمنشآت السياحي في الساحل السوري (عينة الدراسة) وعلى رأي الخبراء في المجال السياحي العالمي فمثل هذه منشآت غالباً ما تطبق استراتيجيات التسعير الآتية:

- استراتيجية التسعير على أساس المنشآت القريبة.

- استراتيجية التسعير الترويجي.
  - استراتيجية التسعير بالاعتماد على الحسومات.
  - استراتيجية التسعير الموسمية.
  - استراتيجية كشط السوق احياناً. [13]
- 1- استراتيجية التسعير على أساس المنشآت القريبة: ويقصد به أن تقوم المنشآت السياحية(فنادق، منتجعات، مطاعم) بتسعير خدماتها ومنتجاتها المقدمة بالاعتماد على أسعار الخدمات والمنتجات المقدمة في المنشآت السياحية القريبة المتماثلة بمستوى التصنيف مع وجود هامش قليلة حول سعر المنشآت القريبة صعوداً وهبوطاً. ومن سلبيات هذه الطريقة: قد تؤدي إلى نفور بعض الزبائن في حال كون جودة الخدمة المقدمة في المنشأة القريبة أعلى من المنشأة الحالية مما يؤدي إلى خسارة العديد من العملاء، لا تراعي هذه الطريقة تكاليف التشغيل فكل منشأة تكاليف تشغيل مختلفة عن الأخرى. [14]
- 2- استراتيجية التسعير الترويجي: عادة ما تقوم بعض المنشآت السياحية بعملية تسعير مؤقتة لبعض منتجاتها بأقل من سعرها الحقيقي السائد بالأسواق والمنشآت السياحية المنافسة في نفس الأسواق نتيجة ظروف معينة تمر بها بعض الفنادق. وقد يكون التسعير الترويجي لبعض المنتجات الجديدة بهدف التسويق لهذا المنتج بشكل اسرع. أو عبارة عن عروض لمجموعات أو نقابات تقدم لهم أسعار ترويجية بشرط حجز عدد محدد من الغرف بشكل يومي أو اسبوعي ٤ أو شهري. [15]
- 3- استراتيجية الحسومات المتبعة: عادة ما تقوم المنشأة السياحية بتقديم حسومات مختلفة لعملائها، ويقصد بالحسم تقليل السعر خلال فترة زمنية محددة ومن انواعه الحسم (النقدي، الكمي، الوظيفي)، وتلجأ المنشآت السياحية إلى تقديم العديد من الحسومات داخل الموسم السياحي وخارجه في حال كون الطلب جماعي ومرتفع على خدماتها وبشكل خاص عملاء الدائمين أو مكاتب السياحة المحلية والخارجية التي تربطها بالمنشأة علاقة تاريخية. [16]
- 4- استراتيجية التسعير الموسمي: تقوم معظم المنشآت السياحية بالاعتماد على استراتيجية التسعير الموسمي وذلك من خلال عرض سعرين أساسيين: الأول خلال الموسم السياسي (موسم الذروة وارتفاع الطلب السياحي) والثاني خارج الموسم السياحي في فترة انخفاض

الطلب السياحي، وتسمح الخصومات الموسمية لأصحاب المنشآت السياحية بتحقيق إيراد مقبول في فترة انخفاض الطلب السياحي وخاصة إذا ما ترافقت استراتيجية التسعير مع نشاط تسويقي فعال. [17]

5- استراتيجية كسب السوق: ومن خلال هذه الاستراتيجية تسعى المنشآت السياحية إلى تحديد سعر مرتفع لمنتجاتها الجديدة أو تحديد سعر مرتفع في حالة ارتفاع الطلب على الخدمات السياحية خلال فترة محددة بالسنة، بحيث يكون العملاء مضطرين لشراء هذه الخدمات بالسعر المطلوب نتيجة عدم توفر خيارات أخرى مشابهة ضمن السوق، ومن ثم يتم تخفيض السعر بعد فترة عندما ينخفض الطلب على الخدمات السياحية الموجودة أو على المنتج الجديد المطروح. [18]

ثامناً: الدراسة الميدانية لتقييم جودة الخدمات الفندقية المقدمة في منتجع لاميرا وروتانا السياحيين:

تم تصميم نموذج استبانة لقياس أثر استراتيجيات التسعير على درجة رضا العملاء في منتجع لاميرا السياحي، تضمنت الاستبانة سبع وعشرين سؤالاً موزعة على ثلاثة أقسام. كما تم عرض الاستبانة على مجموعة من المختصين في الجامعة والعاملين في فندق لاميرا السياحي، وتبين صدق الاستبانة بعد إجراء التعديلات المقترحة عليها، ومن ثم تم توزيع عينة أولية مؤلفة من 25 استبانة على عدد من العملاء بغية معرفة مدى وضوح الأسئلة الموجهة في الاستبانة بالنسبة لمجتمع الدراسة، وبعد استرجاعها تم إجراء التعديلات المناسبة على الأسئلة، ووزعت الاستبانة على عينة من العملاء (نزلاء المبيت) مؤلفة من 300 عميل في عام 2018. وقد تم استعادتها كافة، وقد تم إدخال هذه البيانات إلى برنامج Spss بغية تحليل البيانات، وتم إجراء اختبار الفا كرونباخ بغية معرفة مصداقية الاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين الأسئلة، وكانت نتيجة الاختبار كالاتي:

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	27

أثر استراتيجيات التسعير على رضا العملاء في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية (دراسة ميدانية على منتج لاميرا السياحي)

وهذا يعني أنه إذا وزع الاستبيان بمؤشراته المختلفة على عينة أخرى من العائلات غير عينة الدراسة في أوقات مختلفة فإن هناك احتمال قدره 83% للحصول على النتائج التي تم التوصل إليها.

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة على الأسئلة الموجهة لعينة الدراسة كالاتي:

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

إن الوسط الحسابي لمقياس ليكرت =  $3 = 5/15 = 5/5+4+3+2+1$  وهو القيمة التي يقارن بها الوسط الحسابي لكل سؤال أو بعد من أبعاد الجودة.

(1) نتائج التحليل الإحصائي لاستراتيجية التسعير الموسمية : تم توجيه مجموعة من الأسئلة المتعلقة باستراتيجية التسعير الموسمية في منتج لاميرا السياحي وكانت النتائج كالاتي  
جدول(1) نتائج اجابة عينة الدراسة عن الأسئلة المتعلقة باستراتيجية التسعير الموسمية

لاميرا		استراتيجيات التسعير
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السؤال
.725	1.85	إن أسعار الخدمات تتناسب مع سوية جودة الخدمات والتجهيزات المتوفرة.
.574	1.73	عادة ما تكون العروض المقدمة خارج المواسم السياحية ذات جابية عالية.
.398	1.80	السعر المدفوع للخدمات يقابل المنفعة المتوقعة من قبل العميل.
.653	2.02	يوجد عروض مقدمة أو تخفيض أسعار للزبائن خلال فترة الموسم السياحي.
.485	2.76	هناك تغيرات في الاسعار ترتبط بالطلب السياحي.
.694	1.90	عادة ما لا تكون الاسعار مرتفعة بشكل كبير ضمن الموسم السياحي مقارنة بباقي اشهر السنة.
.740	2.18	تراعي الإدارة عند تطبيق استراتيجية التسعير الموسمي رضا العملاء.
.584	2.56	ترتفع الاسعار بشكل كبير خلال الموسم السياحي وتخفض خارجه.
--	2.08	المتوسط

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

بمتابعة الجدول (1) السابق نلاحظ الآتي:

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات العملاء عن الأسئلة المتعلقة باستراتيجية التسعير الموسمية في منتج لاميرا (2.08)، وهذا يبين عدم فعالية استراتيجية التسعير الموسمية من وجهة نظر العملاء كون الوسط الحسابي لهذا البعد أصغر من (3). إذ أنه كافة الإجابات للأسئلة الثمانية قد كانت أقل من الوسط الحسابي المقارن. حيث لم تتناسب الأسعار مع

جودة الخدمات المقدمة من جهة ولم تكن العروض المقدمة خارج الموسم السياحي ذات جاذبية وفعالية تذكر، وبالتالي لا يوجد مراعاة لرضا العملاء عند تطبيق هذه الاستراتيجية في منتج لاميرا.

(2) نتائج التحليل الإحصائي لاستراتيجية الحسومات : تم توجيه مجموعة من الأسئلة المتعلقة

باستراتيجية الحسومات في منتج لاميرا السياحي وكانت النتائج كالاتي

جدول(2) نتائج اجابة عينة الدراسة عن الأسئلة المتعلقة باستراتيجية التسعير حسب

الحسومات

لاميرا		استراتيجيات التسعير
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السؤال
1.111	1.32	تفضل الانتظار للفترات التي يتم تقديم عروض سياحية لشراء الخدمة.
.574	1.73	عادة ما تكون العروض المقدمة خارج المواسم السياحية ذات جاذبية وبحسومات عالية.
.653	2.02	يوجد عروض مقدمة أو تخفيض أسعار للزبائن خلال فترة الموسم السياحي.
1.250	2.37	تعمل إدارة المنشأة على زيادة فوائد الزبون من الخدمات عند شرائه لخدمة ما.
.502	1.50	تقدم الإدارة حسومات كبيرة للمجموعات السياحية داخل وخارج الموسم السياحي
.694	1.90	كلما تم الحجز مبكراً كلما حصل العميل على حسم اكبر.
1.079	2.02	تقدم الحسومات لكافة الزبائن بسوية واحدة.
.627	1.12	لا تؤثر الحسومات الممنوحة على جودة الخدمة المقدمة.
1.188	2.44	تسعى الإدارة عند تقديم الحسومات الحصول على رضا كافة العملاء.
.502	1.58	كافة الحسومات الممنوحة تعلن لكافة العملاء
--	1.99	المتوسط

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

بمتابعة الجدول (2) السابق نلاحظ الآتي:

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات العملاء عن الأسئلة المتعلقة باستراتيجية الحسومات في منتج لاميرا (1.99)، وهذا يبين عدم فعالية استراتيجية التسعير المرتبطة بالحسومات من وجهة نظر العملاء كون الوسط الحسابي لهذا البعد أصغر من (3). إذ أنه كافة الإجابات للأسئلة العشرة قد كانت أقل من الوسط الحسابي المقارن.

حيث لوحظ عدم انتظار العملاء للأوقات التي يتم بها تقديم عروض سياحية مصحوبة بحسوم معينة على أسعار المبيت، كما أكد العملاء عينة الدراسة على أن العروض المصحوبة بحسوم خارج الموسم السياحي لا تشكل عامل جذب لهم، في حين لم يلحظ وجود عروض ضمن الموسم السياحي حتى للعملاء المعروفين من قبل المنشأة، كما أكد

أثر استراتيجيات التسعير على رضا العملاء في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية (دراسة ميدانية على منتج لاميرا السياحي)

العملاء على عدم وجود حسومات منافسة للمجموعات السياحية تشجعهم على اختيار منتج لاميرا كمقصد أساسي، في حين لوحظ ان الحسومات الممنوحة تؤثر على جودة الخدمات المقدمة حسب رأي مجموعة من العملاء وتجاربهم السابقة، كما أكد العملاء على عدم وجود حسومات مساوية لكافة العملاء وإنما مقدار الحسم يرتبط برغبة الإدارة الشخصية وليس نتيجة عوامل موضوعية واضحة في الكثير من الأحيان.

(3) نتائج التحليل الإحصائي لاستراتيجية التسعير حسب المنشآت القريبة : تم توجيه مجموعة من الأسئلة المتعلقة باستراتيجية التسعير حيب المنشآت القريبة في منتج لاميرا السياحي وكانت النتائج كالآتي

جدول(3) نتائج اجابة عينة الدراسة عن الأسئلة المتعلقة باستراتيجية التسعير حسب المنشآت القريبة

لاميرا		استراتيجيات التسعير
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السؤال
.941	2.18	إن أسعار الخدمات المكملة للإقامة (طعام، مسبح.. الخ) تتناسب مع أسعار خدمات المنشآت القريبة.
1.240	2.95	اخترت الخدمة في منتج/الفندق لأنها لم تتوفر في المنشآت السياحية الشبيهة الأخرى.
.398	1.80	السعر المدفوع للخدمات يقابل المنفعة المتوقعة من قبل العميل.
.398	1.80	تعد كلفة الإقامة في الفندق أقل من الفنادق الأخرى المتشابهة التصنيف.
.476	1.66	تسعى المنشأة إلى وضع أسعار منافسة مع المنشأة القريبة المشابهة.
.502	1.50	تقوم المنشأة بتغيير أسعارها خدماتها مقارنة مع العروض المقدمة من المنشآت الأخرى.
.694	3.90	الأسعار في المنشأة منافسة لأسعار المنشآت القريبة المشابهة.
1.079	2.02	رضا العملاء على المنشأة أكبر من رضاهم على المنشآت القريبة المشابهة
.627	2.00	تشابه الأسعار بين المنشأة والمنشآت القريبة المشابهة.
--	2.02	المتوسط

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

بمتابعة الجدول (3) السابق نلاحظ الآتي:

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات العملاء عن الأسئلة المتعلقة باستراتيجية التسعير حسب المنشآت القريبة في منتج لاميرا (2.02)، وهذا يبين عدم فعالية استراتيجية التسعير حسب الحسومات من وجهة نظر العملاء كون الوسط الحسابي لهذا البعد أصغر من

(3). إذ أنه كافة الإجابات للأسئلة العشرة قد كانت أقل من الوسط الحسابي المقارن باستثناء سؤال واحد فقط.

حيث لا تتناسب أسعار الخدمات المقدمة في لاميرا مع المنشآت القريبة من جهة، بالإضافة إلى ارتفاع أسعار المبيت في العديد من الحالات عن المنشآت المشابهة والقريبة، وقد اكد العملاء علة أن أسعار منتج لاميرا لا تعد منافسة لأسعار وخدمات المنشآت القريبة.

وبحساب متوسط الأبعاد السابقة (أبعاد استراتيجيات التسعير ) لمنتج لاميرا نلاحظ الآتي :

جدول رقم (4) يبين متوسط أبعاد استراتيجيات التسعير

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
استراتيجية	300	2.0082	.34082	.01968
الموسمية	300	2.0898	.24891	.01437
الحسومات	300	1.9922	.29864	.01724
المنشآت القريب	300	2.0240	.48821	.02819

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

وللتأكد من النتائج السابقة قامت الباحثة بحساب متوسط إجابات عينة الدراسة لكل متغير على حدا وإجراء اختبار **One-Sample Test** لبيان فيما إذا كانت قيمة المتوسط تختلف عن القيمة (3)اختلافا جوهريا وقد كانت النتائج كما هي بالجدول رقم (8)التالي :

جدول رقم (5) One-sample Test

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
استراتيجية	-50.403-	299	.000	-.99178-	-1.0305-	-.9531-
الموسمية	-63.340-	299	.000	-.91024-	-.9385-	-.8820-
الحسومات	-58.453-	299	.000	-1.00784-	-1.0418-	-.9739-
المنشآت القريب	-34.626-	299	.000	-.97600-	-1.0315-	-.9205-

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

أثر استراتيجيات التسعير على رضا العملاء في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية (دراسة ميدانية على منتج لاميرا السياحي)

من خلال الجدول السابق تبين أن قيمة (P sig=0.000) لمتغير استراتيجيات التسعير أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني معنوية قيمة الوسط الحسابي أي أن الوسط الحسابي لمتغير استراتيجيات التسعير في منتج لاميرا هو (2.00) اختبار فرضيات الدراسة:

■ اختبار الفرضية الأولى بين استراتيجية التسعير الموسمية ورضا العملاء:

لاختبار الفرضية الأولى بين أثر استراتيجية التسعير الموسمية على رضا العملاء تم تطبيق اختبار كاي مربع لقياس أثر المتغير المستقل وهو استراتيجية التسعير الموسمية على رضا العملاء وهو المتغير التابع كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (6) Chi-Square

Test Statistics

	الموسمية	الرضا
Chi-Square	137.500 <sup>a</sup>	98.940 <sup>b</sup>
df	74	60
Asymp. Sig.	.000	.001

مصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج

SPSS

بمتابعة الجدول (6) نلاحظ الآتي:

إن قيمة الاحتمال  $P=0.000 > a=0.05$ . لذلك نرفض الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التسعير الموسمية على رضا العملاء في منتج لاميرا عند مستوى دلالة (a=0.05). ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التسعير الموسمية على رضا العملاء في منتج لاميرا عند مستوى دلالة (a=0.05).

وللتأكد من صحة الفرضية الأولى تم دراسة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين كما في الجدول الآتي:

### جدول رقم (7) معامل الارتباط بيرسون

Correlations

		الرضا	الموسمية
الرضا	Pearson Correlation	1	.571
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	300	300
الموسمية	Pearson Correlation	.571	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	300	300

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

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول (7) نلاحظ الآتي:

إن قيمة معامل الارتباط  $R=0.571$  وهي تدل على أن الارتباط ضعيف جداً وطردى بين المتغيرين كما إن قيم  $P=0.000 > a=0.05$  وبالتالي نرفض الفرضية البدائية ونقبل الفرضية البديلة.

- اختبار الفرضية الثانية بين استراتيجية التسعير حسب الحسومات ورضا العملاء: لاختبار الفرضية الثانية بين أثر استراتيجية التسعير حسب الحسومات على رضا العملاء تم تطبيق اختبار كاي مربع لقياس أثر المتغير المستقل وهو استراتيجية التسعير حسب الحسومات على رضا العملاء وهو المتغير التابع كما في الجدول الآتي:

### جدول رقم (8) Chi-Square

Test Statistics

	الرضا	الحسومات
Chi-Square	98.940 <sup>a</sup>	180.000 <sup>b</sup>
df	60	19
Asymp. Sig.	.000	.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

بمتابعة الجدول (8) نلاحظ الآتي:

أثر استراتيجيات التسعير على رضا العملاء في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية (دراسة ميدانية على منتج لأميرا السياحي)

إن قيمة الاحتمال  $P=0.000 > a=0.05$  . لذلك نرفض الفرضية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التسعير بالاعتماد على الحسومات على رضا العملاء في منتج لأميرا عند مستوى دلالة  $(a = 0.05)$  .. ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التسعير بالاعتماد على الحسومات على رضا العملاء في منتج لأميرا عند مستوى دلالة  $(a = 0.05)$  .. وللتأكد من صحة الفرضية الثانية تم دراسة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (9) معامل الارتباط بيرسون

Correlations

		الرضا	الحسومات
الرضا	Pearson Correlation	1	.139
	Sig. (2-tailed)		.016
	N	300	300
الحسومات	Pearson Correlation	.139	1
	Sig. (2-tailed)	.016	
	N	300	300

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول (9) نلاحظ الآتي:

إن قيمة معامل الارتباط  $R=0.139$  وهي تدل على أن الارتباط ضعيف جداً وطردى بين المتغيرين كما إن قيم  $a=0.05 > P=0.016$  وبالتالي نرفض الفرضية البدائية ونقبل الفرضية البديلة.

- اختبار الفرضية الأولى بين استراتيجية التسعير حسب المنشآت القريبة ورضا العملاء: لاختبار الفرضية الثالثة بين أثر استراتيجية التسعير حسب المنشآت القريبة على رضا العملاء تم تطبيق اختبار كاي مربع لقياس أثر المتغير المستقل وهو استراتيجية التسعير حسب المنشآت القريبة على رضا العملاء وهو المتغير التابع كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (10) Chi-Square

Test Statistics

	الرضا	المنشآت القريب
Chi-Square	98.940 <sup>a</sup>	189.867 <sup>b</sup>
df	60	10
Asymp. Sig.	.000	.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

بمتابعة الجدول (10) نلاحظ الآتي:

إن قيمة الاحتمال  $P=0.000 > a=0.05$  . لذلك نرفض الفرضية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التسعير حسب المنشآت القريبة على رضا العملاء في منتج لاميرا عند مستوى دلالة  $(a=0.05)$  .. ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التسعير حسب المنشآت القريبة على رضا العملاء في منتج لاميرا عند مستوى دلالة  $(a=0.05)$  .. وللتأكد من صحة الفرضية الثانية تم دراسة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين كما في الجدول الآتي:

### جدول رقم (11) معامل الارتباط بيرسون

#### Correlations

		الرضا	المنشآت القريب
الرضا	Pearson Correlation	1	.131
	Sig. (2-tailed)		.024
	N	300	300
القريب المنشآت	Pearson Correlation	.131	1
	Sig. (2-tailed)	.024	
	N	300	300

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول (11) نلاحظ الآتي:

إن قيمة معامل الارتباط  $R=0.131$  وهي تدل على أن الارتباط ضعيف جداً وطردى بين المتغيرين كما إن قيم  $P=0.024 > a=0.05$  وبالتالي نرفض الفرضية البدائية ونقبل الفرضية البديلة.

النتائج والتوصيات

النتائج التي توصلت لها الدراسة:

أثر استراتيجيات التسعير على رضا العملاء في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية (دراسة ميدانية على منتج لاميرا السياحي)

- إن منتج لاميرا يطبق ثلاث استراتيجيات تسعير في الوقت الحالي وهي استراتيجية التسعير الموسمية، استراتيجية التسعير حسب المنشآت القريبة، استراتيجية التسعير حسب الحسومات الممنوحة للعملاء.
- عدم فعالية استراتيجية التسعير الموسمية وعدم وجود رضا من قبل العملاء عن هذه الاستراتيجية المطبقة في منتج لاميرا.
- عدم فعالية استراتيجية التسعير حسب الحسومات وعدم وجود رضا من قبل العملاء عن هذه الاستراتيجية المطبقة في منتج لاميرا.
- عدم فعالية استراتيجية التسعير حسب المنشآت القريبة وعدم وجود رضا من قبل العملاء عن هذه الاستراتيجية المطبقة في منتج لاميرا.
- لا يوجد أثر لاستراتيجية التسعير الموسمية على رضا العملاء في منتج لاميرا السياحي.
- لا يوجد أثر لاستراتيجية التسعير حسب المنشآت القريبة على رضا العملاء في منتج لاميرا السياحي.
- لا يوجد أثر لاستراتيجية التسعير حسب الحسومات على رضا العملاء في منتج لاميرا السياحي.
- عدم وجود اختصاصيين في مجال التسعير في منتج لاميرا مما يؤثر على العروض الممنوحة للعملاء ويجعلها غير فعالة ومجدية في الكثير من الأحيان.
- عدم وجود شفافية ووضوح بالتعامل بين كافة العملاء في العديد من الأحيان وعدم وضوح الية منح الحسومات بالنسبة لهم في أغلب الأحيان.

**التوصيات:**

- ضرورة تطبيق استراتيجية التسعير الموسمية بطريقتها المناسبة ووضع اسعار منافسة كبيرة خارج الموسم السياحي لاسيما أن منتج لاميرا يتميز بموقع هام يجعله قادرة على جذب العديد من السياح المحليين خارج الموسم السياحي.
- ضرورة التقليل من الاعتماد على استراتيجية التسعير على أساس المنشآت القريبة حيث يمتاز منتج روتانا و الكولدين بيتش القريبين بتجهيزات وتسهيلات أحدث وأفضل من منتج لاميرا وبالتالي إن التسعير على أساس هاتين المنشأتين سوف يدفع العديد من العملاء إلى تفضيل المنشأتين على منتج لاميرا.
- زيادة تفعيل استراتيجية التسعير على أساس الحسومات وتقديم حسومات تصل ل20% ضمن الموسم السياحي وتتجاوز 50% خارج الموسم السياحي للعملاء الدائمين للمنشأة وللمجموعات السياحية والعديد من النقابات التي يشكل أعضائها عملاء محتملين ودائمين للمنشأة مثل نقابة المهندسين أو المحامين..الخ.
- ضرورة الاعتماد على استراتيجيات تسعير جديدة تتناسب مع كل منتج من منتجات منتج لاميرا وعدم الاكتفاء بثلاثة استراتيجيات تسعير فقط ومن أهم هذه الاستراتيجيات استراتيجية كشط السوق و استراتيجية السعر الترويجي.
- العمل على دراسة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة وعن أسعارها بشكل دائم لمعرفة أي استراتيجيات يجب أن تطبق وفقاً لرغبات العملاء.
- ضرورة عدم اعتماد العوامل الشخصية عند اعطاء الحسومات لأن ذلك سيشكل أثر سلبي على العملاء الاخرين ويدفعهم للبحث عن بديا آخر.
- الاعتماد على اختصاصيين في مجال التسعير عند تحديد استراتيجيات التسعير المتبعة وطرق ووقت تطبيقها.

المراجع:

1. Emmanuel T, Kevin Nield, Stephen Ball(2010), Hotel Service Quality and Business Performance in five hotels belonging to a UK Hotel Chain, *International CHRIE Conference-Refereed Track*. P11.
2. Sharmin ,Wadud(2012), Customer satisfaction in business: A case study of Moon Travel LTD, Finland , Laurea University of Applied Sciences,P16.
3. مشعل ، فهد منذر فهد ، (2015) ، أثر جودة الخدمات الفندقية على رضا ضيوف فنادق فئة الخمسة نجوم في مدينة عمان، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم التسويق ، جامعة الزرقاء، الأردن، ص35
4. الطائي، يوسف حجيم سلطان، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (2009) ، " إدارة علاقات الزبون " ، عمان: دار الوراق للنش، ص 44.
5. حسين علي، عبد السلام: عبد افتخار جبار(2011)، دراسة محددات ولاء الزبون في القطاع الفندقي. كلية الاقتصاد، جامعة القادسية ص 7-10.
6. صالح، بو هيد الله(2014)، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، ص 54-66.
7. Ladhari, R. (2012). The lodging quality index: an independent assessment of validity and dimensions, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 628-652.
8. الذهبي، جلييلة عيدان: الغبان، ثائر صبري(2007)، استهداف السعر كأساس لتحقيق تقنية التكلفة المستهدفة للوحدات الاقتصادية العاملة في بيئة الاعمال الحديثة/ مجلة العلوم الاقتصادية والمالية، المجلد 13، العدد 48، ص 230.
9. Meir, Grald M.,(2008) "Pricing Policy For Development Managerial", Jon Hopkins – Univerly Press. P 316.
10. Horvath, P.,(2010) "Target Costing State of the Art Reports", In Guide to Cost Management",. *International Journal of Management*, 11(2), 311-329.

11. عمار، بيومي محمد (2010)، سياسات التسعير وخصومات البيع، جامعة بنها، مركز

التعليم المفتوح، كلية التجارة، ، PDF created with pdfFactory Pro trial version

[www.pdffactory.com](http://www.pdffactory.com)، ص 134-142.

12. Anuța Buiga, Roxana Stegorean, Alexandru Chiș, Dorina Lazăr(2017), PRICING OF THE TOURISM PRODUCT: A TOOL FOR ENTREPRENEURS TO ADAPT TO A FLEXIBLE MARKET, DOI: 10.15240/tul/001/2017-1-012,P 173-192.
13. Hung, W. T., Shang, J. K., & Wang, F. C.(2010). Pricing determinants in the hotel industry: Quantile regression analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 378-384.
14. Cassidy, K., & Guilding, C. (2007). Tourist accommodation price setting in Australian strata titled properties. *International Journal of Hospitality Management*, 26(2), 277-292.
15. Chen, C. F., & Rothschild, R. (2010). An application of hedonic pricing analysis to the case of hotel rooms in Taipei. *Tourism Economics*, 16(3), 685-694.
16. Juliana B.(2013), An Exploratory Study of Customers' Perception of Pricing of Hotel Service Offerings in Calabar Metropolis, Cross River State, Nigeria, *Vol. 4 No. 13,P 40*.
17. Papatheodorou, A., Lei, Z., & Apostolakis, A. (2012). *Hedonic Price Analysis. In L. Dwyer, A. Gill, & N. Seetaram (Eds.), Handbook of Research Methods in Tourism: Quantitative and Qualitative Approaches (pp. 170-182)*.
18. Zhang, H., Zhang, J., Lu, S., Cheng, S., & Zhang, J. (2011). Modeling hotel room price with geographically weighted regression. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1036-1043. doi:10.1016/j.ijhm.2011.03.010



## أثر تغير سعر الصرف في سيولة المصارف الإسلامية

### دراسة حالة بنك البركة سورية<sup>1</sup>

إعداد الدكتور: مطيع أسعد الشلبي

قسم المصارف والتأمين - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

المدرّس في قسم المصارف والتأمين - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

#### المُلخَص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تغير سعر صرف الليرة السورية في سيولة المصارف الإسلامية، دراسة حالة بنك البركة سورية. حيث تمّ استخدام المنهجين الوصفي والكمي في دراسة الظاهرة محل الدراسة خلال الفترة (الربع الرابع لعام 2010 - الربع الرابع لعام 2018)، مستعيناً بالبرنامج الاحصائي ايفيوز 10 لتحليل البيانات بطريقة الانحدار المتعدد باستخدام التكامل المشترك ونموذج تصحيح الخطأ. بيّنت النتائج بقاء نسبة السيولة مرتفعة في بنك البركة سورية خلال الأزمة، وانخفاض قيمة العملة السورية حيث تجاوز سعر الصرف عتبة 500 ل.س مقابل الدولار الأمريكي في عام 2016، و وجود أثر لسعر الصرف في حجم السيولة في بنك البركة سورية بقوة تفسيرية بلغت 57%. واقترح الباحث بناءً على النتائج، العمل على توجيه السلطات النقدية للحفاظ على استقرار سعر الصرف بتفعيل استخدام أدوات السياسة النقدية ( أسعار الفائدة، إصدار السندات والصكوك) لإيجاد بيئة وظروف مستقرة لأداء العمل المصرفي، بالإضافة إلى ضرورة اهتمام المصارف الإسلامية باستثمار فائض السيولة لديها بالصكوك الإسلامية وإنشاء صناديق استثمار وتنويع صيغ الاستثمار.

**الكلمات المفتاحية:** بنك البركة سورية، سعر الصرف، السيولة، مصارف إسلامية.

<sup>1</sup> بحث منشور في مجلة جامعة البعث: العدد 42 لعام 2020.

# The effect of the exchange rate change in the liquidity of Islamic banks

## Case study of Al Baraka Bank - Syria

Preparation : Dr.Motee` Alshalaby

Lecturer in Banking & Insurance Department

Faculty of Economics – University of Damascus.

The study aimed to identifying the effect of the Syrian pound exchange rate on the liquidity of Islamic banks. The two descriptive and quantitative analytical methods were used in the study of the phenomenon under study during the period (Q4 2010 – Q4 2018), using the statistical software EViews 10 to analyze data using multiple regression method using common integration and error correction model. The results showed that the liquidity ratio remains high in Al Baraka Bank Syria during the crisis, and the decline of the Syrian currency where the exchange rate exceeded the threshold of 500 SP against the US dollar in 2016, and the existence of the impact of the exchange rate on the volume of liquidity in Al Baraka Bank Syria with an explanatory strength of 57% . Based on the results, the researcher suggested directing the monetary authorities to maintain the stability of the exchange rate by activating the use of monetary policy tools (interest rates, issuance of bonds) to create a stable environment and conditions for the performance of banking business, in addition to the need for Islamic banks to invest their surplus liquidity and diversify formulas Investment.

**Key Words:** Al Baraka Bank–Syria, Exchange rate, Islamic banks, Liquidity.

## المقدمة:

يعتبر موضوع تغير سعر الصرف واتجاه المصارف إلى تدعيم مراكزها المالية أحد أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة المصارف، فالمصارف الإسلامية كغيرها من المصارف التقليدية معرضة لجميع أنواع المخاطر وخاصة مخاطر السيولة والمتمثلة في أغلب الأوقات بعجز السيولة، فكلما كانت نسب سيولة المصارف الإسلامية مرتفعة كلما كانت قادرة على الوفاء بالتزاماتها وتدعيم أدائها وسمعتها وتجاوز أية أزمات سيولة تتعرض لها. ذلك أن السيولة المرتفعة (بشكل متزن) تمثل الحاجز أو الجدار الذي يجنب المصرف الإفلاس في حال تعرضه لأزمة سيولة، وكذلك مواجهة أية ظروف أخرى في حال تعرضه لمخاطر سوقية أو ائتمانية أو تشغيلية أو غيرها والتي تترك أثراً على السيولة المصرفية.

## مشكلة البحث:

شهدت سورية أزمة خلال الفترة (2011-2018) عانت منها كافة قطاعات الاقتصاد الوطني، والقطاع المصرفي جزءاً من هذه القطاعات التي تأثرت بهذه الأزمة. حيث تعرضت أغلب المصارف السورية إلى مخاطر عديدة منها مخاطر ائتمانية (نتيجة عدم قدرة الزبائن على التسديد)، و مخاطر سيولة ( نتيجة طلبات المودعين المفاجئة لسحب ودائعهم)، ومخاطر سعر الصرف ( الارتفاع المستمر في سعر الصرف مما أدى إلى انخفاض قيمة العملة الوطنية ) مما أدى إلى حدوث خسائر بعد استبعاد أرباح إعادة تقييم مركز القطع البنوي،

لمّا كانت المصارف الإسلامية ركن من أركان النظام المصرفي السوري، فإنها قد تأثرت بهذه الأزمة على الرغم من اختلاف درجة تأثرها بها لخصوصية طبيعة عملها الإسلامي، حيث لا تتعامل مع بعض الأدوات كالسندات والأذونات بمختلف أنواعها وحسم الأوراق التجارية، ارتأت السلطات الرقابية إلى رفع رأسمال هذه المصارف (أي رفع الملاءة المالية لرأسمالها) عن غيرها من المصارف التقليدية حتى تدعم مركز سيولتها النقدية وتكون قادرة على الوفاء بالتزاماتها ومواجهة أية ظروف طارئة. وكما أن رفع رأس

أثر تغير سعر الصرف في سيولة المصارف الإسلامية  
دراسة حالة بنك البركة سورية

مال هذه المصارف أو زيادة احتياطياتها أو أرباحها المحتجزة يؤدي إلى رفع ملاءة رأسمالها كان جديراً بأن تزداد ثقة المودعين تجاه تلك المصارف مما ينعكس ايجاباً على وضع السيولة في تلك المصارف.

فالسؤال الذي يتبادر إلى الأذهان:

هل كان هناك أثراً لتغير سعر الصرف في سيولة المصارف الإسلامية السورية؟  
و للإجابة على هذا السؤال لابد من معرفة:

1. ماهي تغيرات سعر الصرف في سورية؟
2. ماهي نسب السيولة في المصارف الإسلامية السورية؟
3. دراسة وتحليل أثر تغير سعر الصرف في سيولة المصارف؟

**أهمية البحث:**

1. بيان أثر تغير سعر الصرف في سيولة المصارف الإسلامية.
2. يمكن أن يساعد البحث بنك البركة سورية في معرفة نقاط القوة أو الضعف في إدارة السيولة وإدارة المخاطر.
3. يمكن أن يؤدي البحث إلى التعرف على أثر سعر الصرف في سيولة المصارف الإسلامية، حيث يعتبر هذا البحث نقطة الانطلاق لمزيد من الأبحاث والدراسات حول هذا الموضوع.

**أهداف البحث:**

1. التعرف على مفهوم سعر الصرف و مخاطره ومؤشرات قياسه.
2. التعرف على السيولة في المصارف الإسلامية ومكوناتها ومؤشرات قياسها.
3. تحديد درجة تأثير سعر الصرف الرسمي في سيولة بنك البركة سورية .

**فرضية البحث:**

لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين سعر صرف الليرة السورية مقابل الدولار الأمريكي ونسبة سيولة بنك البركة سورية خلال الفترة (2010-2018).

**حدود البحث:**

**الحدود المكانية:** تتم هذه الدراسة في سورية، المصارف الاسلامية، بنك البركة سورية .

**الحدود الزمنية:** الفترة ما بين (الربع الرابع لعام 2010- الربع الرابع لعام 2018).

**منهجية البحث:**

تم تقسيم البحث إلى قسمين:

القسم النظري: تم انجاز هذا القسم بالاعتماد على المنهج الوصفي لأهم ما ورد في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والأبحاث والدراسات السابقة.

القسم العملي: تم انجاز هذا القسم بالاعتماد على منهج التحليل الكمي في اختبار فرضية البحث وباستخدام برنامج E-views معتمداً بذلك على التقارير المالية الصادرة عن بنك البركة سورية، وأسعار الصرف المنشورة على موقع مصرف سورية المركزي.

**الدراسات السابقة:**

- 1. Ahmed,N. Ahmed,Z. Naqvi,I.(2011,Sep,Oct).Liquidity Risk and Islamic Banks: Evidence from Pakistan. Interdisciplinary Journal of Research in Business Vol. 1, Issue. 9,(September, October, 2011), (pp.99- 102).[1]**

بعنوان : مخاطر السيولة والبنوك الإسلامية: دليل من باكستان.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العوامل المؤثرة في مخاطر السيولة للبنوك الإسلامية المدرجة في باكستان. لهذا الغرض، تم استخدام مخاطر السيولة كمتغير تابع، في حين أنه تم استخدام حجم الأصول الملموسة والرافعة المالية والربحية والعمر كمتغيرات مستقلة. أجريت الدراسة على 6 بنوك إسلامية خاصة في باكستان خلال الفترة (2006-2009). أشارت نتائج الدراسة إلى أن الرافعة المالية وحجم الأصول الملموسة والعمر كان لها تأثير مهم في تحديد مخاطر السيولة للمصارف الإسلامية في باكستان، في حين أن ربحية وحجم البنوك الإسلامية كان لديها إحصائياً علاقة ضئيلة مع مخاطر السيولة في باكستان.

**2. AYUB, A., MASIH, M.(2014).Interest Rate, Exchange Rate, and Stock Prices of Islamic Banks: A Panel Data Analysis. MPRA Paper No. 58871, posted 25. September 2014.[2]**

بعنوان: سعر الفائدة, وسعر الصرف, وأسعار أسهم البنوك الإسلامية: باستخدام تحليل البيانات المقطعية.

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين أسعار الصرف وأسعار الفائدة و بين أسعار أسهم المصارف الإسلامية. تم استخدام نموذج التداخل المشترك وتصحيح خطأ VECM لتمييز العلاقة السببية Granger على المدى القصير وال المدى الطويل. وتطبيق طريقة اللحظات المعممة الديناميكية (GMM الديناميكية). لدراسة وجود واتجاه العلاقة السببية بين أسعار الصرف وأسعار الفائدة و بين أسعار أسهم القطاع المصرفي الإسلامي باستخدام البيانات الشهرية على مدى خمس سنوات ماضية لـ 40 مصرفاً إسلامياً، توصلت النتائج إلى أن أسعار أسهم المصرف الإسلامي لديها علاقة سلبية كبيرة مع أسعار الصرف ولكن لا توجد علاقة كبيرة مع أسعار الفائدة. بالإضافة إلى ذلك، وجود علاقة سببية ثنائية الاتجاه بين أسعار أسهم المصرف الإسلامي وأسعار الصرف.

**3. MAJOK, E.(2015).Effects Of Exchange Rate Fluctuations On Financial Performance Of Commercial Banks In Kenya. Master thesis, university of Nairobi.[3 ]**

بعنوان: آثار تقلبات أسعار الصرف على الأداء المالي للبنوك التجارية في كينيا. كان الهدف من البحث تحديد آثار تقلبات أسعار الصرف على الأداء المالي للمصارف التجارية في كينيا. اعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي. المجتمع المستهدف جميع المصارف التجارية 43 العاملة في كينيا في ديسمبر 2014. استخدمت الدراسة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 21.0 للمساعدة في تحليل البيانات. وجدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين تقلبات أسعار صرف العملات الأجنبية والأداء

المالي للبنوك حسب مؤشر نسبة العائد على الأصول. وكشفت نتائج البحوث كذلك أن قوة الارتباط بين التقلبات والعوائد ضعيفاً. وأن التقلب في قيمة العملة المحلية أدى إلى التأثير على الأداء المالي للبنوك. كشفت الدراسة أن حركة سعر الصرف تؤثر أيضاً على أداء سوق الأسهم بشكل كبير خاصةً من خلال دوامة تأثيرات. وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ضعيفة بين تقلبات أسعار صرف العملات الأجنبية وأداء المصارف التجارية في كينيا في فترة الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة المصرف المركزي الكيني أن يضع التدابير المناسبة لحماية قيمة العملة المحلية. هذا من شأنه أن يضمن عدم تقلب قيمة العملة .

**4. NAHAR,S, SARKER,N.(2016,JUN). Are Macroeconomic Factors Substantially Influential For Islamic Bank Financing? Cross-Country Evidence. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM). Volume 18, Issue 6 .Ver. I (Jun. 2016), PP 20-27.[4]**

بعنوان: هل المتغيرات الاقتصادية الكلية لها تأثير جوهري على تمويل البنوك الإسلامية؟  
الدليل عبر البلاد.

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة تأثير متغيرات الاقتصاد الكلي على تمويل المصارف الإسلامية. استخدمت الدراسة طريقة الانحدار FGLS لتحليل بيانات الألواح غير المتوازنة لـ 172 مصرفاً إسلامياً من 48 دولة تستوفي معايير الاختيار ولديها بيانات مالية لمدة ثلاث سنوات على الأقل للفترة الممتدة من 2004 إلى 2013. من نتائج الدراسة أن معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي ومعدل التضخم لديهم علاقة إيجابية كبيرة مع تمويل المصارف الإسلامية. كما وجدت أن تأثير سعر الصرف على تمويل المصارف الإسلامية كان سلبياً ، ومع ذلك ، وعلى نحو مفاجئ وغير متسق مع التقارير العامة عن النمو الملحوظ للبنوك الإسلامية بعد الأزمات المالية العالمية ، وجدت الدراسة

نتائج ضئيلة بالنسبة لحجم تمويل المصارف الإسلامية خلال فترة ما بعد الأزمات المالية العالمية.

5. QAISAR, A ,and others.(2018,nov). Impact of Macroeconomic Variables on Islamic Banks Profitability. Journal of Accounting and Applied Business Research, Vol. 1, No. 2, 2018.[5]

بعنوان: تأثير متغيرات الاقتصاد الكلي على ربحية البنوك الإسلامية. الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو تحديد تأثير متغيرات الاقتصاد الكلي على ربحية البنوك الإسلامية في بروناي. تأثير معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي ، التضخم ، معدل الفائدة ، سعر الصرف، وأسعار النفط والمنافسة وعرض النقود على ربحية بنك إسلام بروناي دار السلام (BIBD). خلال الفترة من عام 2012 إلى عام 2016. وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام Stata 15. تم اعتماد تقنية الانحدار لوحة الآثار الثابتة لقياس تأثير كل متغير على ربحية البنوك الإسلامية. أظهرت النتائج أن متغيرات الاقتصاد الكلي المدروسة لها تأثير إيجابي كبير على الربحية. وكشفت النتائج كذلك أن أسعار النفط والناتج المحلي الإجمالي والتضخم كانت الأكثر أهمية، وكان سعر الصرف وعرض النقود من العوامل الأقل أهمية المحددة للربحية. المقترحات توجه المنظمون وواضعو السياسات لاكتشاف موارد بديلة لتجديد النظام الاقتصادي والمالي. تحت المصرفية الإسلامية لإيجاد استراتيجيات التسويق الخاصة بها للحد من تأثير متغيرات الاقتصاد الكلي.

6. الطالب، غسان،(2015). مخاطر السيولة النقدية في المصارف الإسلامية،

بحث مقدم للمؤتمر الدولي الثاني للمالية والمصرفية الإسلامية، عمان، الأردن. هدفت الدراسة إلى معرفة مخاطر السيولة النقدية في المؤسسات المالية وخاصة المصارف الإسلامية، نظراً لخصوصية هذه المصارف وفلسفتها الملتزمة بأحكام الشريعة الإسلامية، من حيث رفضها التعامل بسعر الفائدة أخذاً وعطاءً كما هو متبع في البنوك

التقليدية، لهذا فإن تعاملها مع معدلات السيولة المحددة من قبل البنك المركزي عادةً يأخذ بنظر الاعتبار هذه الخصوصية مما يترتب على ذلك لجوء هذه المصارف إلى الاحتفاظ بمعدلات سيولة مرتفعة وبسبب حرمانها من ميزة اللجوء للبنك المركزي كمقرض أخير، إن احتفاظ المصرف الإسلامي بمعدلات سيولة نقدية مرتفعة له بكل تأكيد عدة مخاطر أهمها انخفاض حصة البنك من العائد بسبب عدم تمكنه من توظيف كامل الودائع المخصصة للاستثمار، إضافة إلى عزوف المصرف عن الدخول في استثمارات طويلة الأجل لنفس الأسباب. استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، طبقت الدراسة خلال الفترة (2013-2014) على المصارف العاملة في الأردن (13 من البنوك التجارية الأردنية، 9 بنوك تجارية أجنبية، و4 بنوك إسلامية)، أوصت الدراسة بإنشاء صناديق استثمار إسلامية والاستثمار في الصكوك الإسلامية لاستيعاب فائض السيولة وتقليل مخاطره.

7. بورقية، شوقي.(2011). إدارة السيولة في المصارف الإسلامية. معهد الاقتصاد الإسلامي، حوار الأربعاء، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات ومشكلات إدارة السيولة في المصارف الإسلامية، من خلال تسليط الضوء على الطرق التقليدية للحصول على السيولة و بدائلها الشرعية، ثم الطرق التقليدية لتوظيف السيولة وبدائلها الشرعية، وصولاً لمعرفة أهم الأدوات المقترحة لإدارة السيولة ودور المؤسسات الداعمة في المصارف الإسلامية.

**ما يميز هذا البحث:**

يتميز هذا البحث من حيث الموضوع، كونه يبحث أثر تغير سعر الصرف في السيولة المصرفية لدى بنك البركة سورية خلال الفترة ( 2010-2018)، حيث تعاني سورية من أزمة، في بيئة تشهد قلة الدراسات السابقة باللغة العربية عن هذا الموضوع. لناحية إجراء

الدراسة في سورية خلال فترة الأزمة، ولمعرفة أثر تغير سعر الصرف في سيولة بنك البركة سورية، وباستخدام منهجية تحليل الانحدار المتعدد والتكامل المشترك.

## الدراسة النظرية:

### أولاً - سعر الصرف:

#### 1. مفهوم سعر الصرف:

لقد وردت العديد من التعاريف لسعر الصرف في كتابات الباحثين والمهتمين بالموضوع، وتتفق جميعها في تسليط الضوء على العناصر و الجوانب التي تميزه ، لذلك سنقتصر على بعض التعاريف التي تبرز أهم جوانبه أو تعطي شمولاً لمفهومه ،كالتالي:

- يعبر سعر الصرف عن عدد الوحدات النقدية التي تبذل به وحدة من العملة المحلية إلى أخرى أجنبية.[6]
- و يعرف أيضا بأنه ذلك المعدل الذي يتم على أساسه تبادل عملة دولة ما ببقية عملات دول العالم.[7]
- كذلك يطلق على عدد الوحدات الوطنية التي تدفع للحصول على وحدة واحدة أجنبية ،أو عدد الوحدات الأجنبية التي تدفع للحصول على وحدة واحدة وطنية.[8]

#### 2. وظائف سعر الصرف:

لسعر الصرف عدة وظائف نذكر منها:

وظيفة قياسية: حيث يعتمد المنتجون المحليون على سعر الصرف لغرض قياس و مقارنة الأسعار المحلية (سلعة معينة مع أسعار السوق العالمية ).

وظيفة تطويرية: يستخدم سعر الصرف في تطوير صادرات دول معينة إلى دول أخرى من خلال دورة تشجيع تلك الصادرات، كما يمكن أن تؤدي إلى الاستغناء أو تعطيل فروع صناعية معينة أو تعويضها بالمستوردات التي تكون أسعارها أقل من الأسعار المحلية و بالتالي يؤدي سعر الصرف إلى التركيب السلمي والجغرافي للتجارة الخارجية وظيفة توزيعية: وذلك من خلال ارتباطه بالتجارة الخارجية بحيث تقوم هذه الأخيرة بإعادة توزيع الدخل القومي العالمي والثروات الوطنية بين أقطار العالم.[9]

### 3. العوامل المؤثرة في سعر الصرف:

هناك الكثير من العوامل المباشرة و غير المباشرة التي تؤثر في سعر الصرف، كما يمكن تصنيفها إلى عوامل (اقتصادية، نقدية، أخرى) يمكن أن تحدد قيمة أي عملة و نذكر أهمها هي: [10]

- أ. نقطة تقاطع منحنى عرض العملة ومنحنى الطلب عليها.
- ب. رصيد الميزان التجاري.
- ت. رصيد ميزان المدفوعات.
- ث. الربط إلى عملة ارتكازية.
- ج. معدل التضخم.
- ح. معدلات الفائدة الدائنة.

خ. حجم الاحتياطيات الدولية من العملات الأجنبية في المصرف المركزي.

د. عوامل أخرى: وهي عوامل لا يقل تأثيرها عن العوامل الاقتصادية والنقدية في التأثير على سعر الصرف غير أن تأثيرها يكون لفترة قصيرة ولأغراض محددة، وسرعان ما يعود سعر الصرف إلى ما كان عليه سابقاً، ويمكن إجمال هذه العوامل في الآتي: تدخل الحكومة، الإشاعات، الأخبار الاقتصادية، والتطورات السياسية والنفسية والتوقعات. [11]

### 4. أزمة سعر الصرف:

عند حدوث أزمة سعر الصرف يحاول المودعين سحب ودائعهم بالعملة الوطنية من المصارف لتبديل العملة واقتناء العملات الأجنبية والمعادن الثمينة، مما يؤدي إلى زعزعة استقرار المصارف لانخفاض حجم الودائع وبالتالي تراجع سيولة المصارف. ونتيجة لأزمة سعر الصرف فإن ذلك سيؤدي إلى:

- انخفاض قيمة العملة الوطنية.
- انخفاض نسب سيولة المصارف.
- ارتفاع حجم القروض غير المنتجة نتيجة التعثر في السداد.

أثر تغير سعر الصرف في سيولة المصارف الإسلامية  
دراسة حالة بنك البركة سورية

- عدم استقرار المركز المالي للمصارف.
- ارتفاع معدل التضخم في الاقتصاد.
- حدوث عجز في ميزان المدفوعات و الميزان التجاري.
- انخفاض الانتاج المحلي.
- زيادة عجز الموازنة العامة للدولة.

5. تطور سعر صرف الليرة السورية مقابل الدولار الأمريكي:

شهد سعر صرف الليرة السورية مقابل الدولار الأمريكي تقلباً واضحاً خلال الفترة ( 2010-2018) نتيجة العديد من العوامل الاقتصادية و غير الاقتصادية. كما هو مبين في الجدول رقم (1).

الجدول (1) تطور سعر صرف الليرة السورية مقابل الدولار الأمريكي نهاية كل سنة خلال (2010-2018)

الأعوام	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
سعر الصرف الرسمي	46	55,6	77,8	141,6	285	345	510	498	438

المصدر : نشرة أسعار الصرف الصادرة عن مصرف سورية المركزي.

حيث تراجع سعر الصرف من 46 ل.س في عام 2010 إلى 510 ل.س مقابل الدولار

الأمريكي في عام 2016، وجاءت هذه الانخفاضات نتيجة ما يلي: [12]

1. العقوبات الأمريكية على التحويلات بالدولار الأمريكي من وإلى سورية والعقوبات الاقتصادية الغربية والعربية.
2. انخفاض حجم التدفقات النقدية بالقطع الأجنبي الواردة من الخارج. بسبب تراجع موارد الدولة النفطية وغير النفطية إلى درجة كبيرة، و انخفاض الصادرات، و تراجع قطاع السياحة.

3. هجرة رؤوس الأموال إلى الخارج، وازدياد عمليات تهريب الأموال للخارج بسبب نقل نشاط التجار و الصناعيين إلى دول الجوار، إذ يتم تحويل القطع عن طريق مكاتب صرافة في السوق السوداء إلى لبنان وتركيا وبعض دول أوربا.
4. عمليات المضاربة على سعر الصرف، والتهديدات الأمريكية بتوجيه ضربة عسكرية لسورية.
5. الاعتماد على المستوردات لتلبية احتياجات القطر من المشتقات النفطية في ظل تراجع الإنتاج المحلي نتيجة توقف العديد من المنشآت أو تعرضها للدمار أو الخراب.
6. استنزاف الاحتياطات الأجنبية لتمويل الاستيراد و عمليات تدخل المركزي. و في عام 2017 بدأ سعر الصرف يأخذ منحى هبوطياً، بسبب عودة الأمان للعديد من المناطق، كما كان لمصرف سورية المركزي أثراً في تخفيف حدة الارتفاع في سعر الصرف من خلال إعادة تمويل المستوردات إلى المصارف التجارية بدلاً من شركات الصرافة.
- ارتفاع حصيلة الحوالات الرسمية الواردة من الخارج، بسبب ازدياد عدد السوريين المقيمين في الخارج، وزيادة المغتربين لقيم حوالاتهم للقطر، بسبب اعتماد عائلاتهم عليها لتغطية ارتفاع تكاليف المعيشة.
- ارتفاع كبير في حجم الحوالات غير الرسمية (تهريب القطع الأجنبي للداخل)، بهدف تمويل مجموعات المعارضة، وهذا القطع يجد طريقه بشكل أو بآخر إلى دورة القطع الأجنبي، وتشكل هذه الحوالات مورداً هاماً من القطع الأجنبي حالياً. وبشكل موجز يمكن القول:
- 1- هناك عجز في الحساب الجاري (الميزان التجاري وميزان الخدمات)، نتيجة لزيادة قيمة المستوردات عن قيمة الصادرات، ويتم تمويل هذا العجز عن طريق المصرف المركزي (الاحتياطات).

- 2- يوجد فائض في قيمة التحويلات من وإلى الخارج، حيث أن قيمة الحوالات الواردة من الخارج تزيد بنسبة كبيرة عن الحوالات إلى الخارج، وتستخدم شركات الصرافة جزء من هذه المبالغ في تمويل العمليات التجارية وغير التجارية الخاصة بها.
- 3- هناك عجز في حساب رأس المال، إذ قام العديد من التجار والصناعيين بنقل استثماراتهم للخارج وتحويل مبالغ كبيرة من القطع الأجنبي للخارج بطرق غير قانونية، في حين أن الاستثمار الأجنبي متوقف نهائياً. كما أن القروض الخارجية تحولت إلى خطوط ائتمانية، ومن ثم لا يوجد تحويل فعلي للقطع لداخل البلد.
- 4- ارتفاع عجز الموازنة العامة للدولة الناتج عن انخفاض الموارد، يؤثر سلباً في سعر الصرف، وذلك بسبب تغطية العجز عن طريق المصرف المركزي، أو ما يعرف التمويل بالإصدار النقدي، وبالتالي هناك زيادة في الكتلة النقدية لا تتوافق مع زيادة بالنمو مما يؤثر في المستوى العام للأسعار، وبالتالي على سعر صرف الليرة السورية.

#### ثانياً - السيولة المصرفية

1. مفهوم السيولة المصرفية في المصارف الإسلامية: احتفاظ المصرف بجزء من الأصول السائلة، لتمكينه من الوفاء بالالتزامات وتلبية طلبات التمويل ومواجهة احتياجات السحب الاعتيادية والطارئة، وذلك بما يضمن الاستقرار المصرفي، والاستثمار الرشيد للأموال المتاحة لتحقيق أقصى عائد ممكن في ضوء أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

#### 2. أهمية السيولة المصرفية:

يحتاج المصرف دائماً إلى السيولة من أجل تلبية طلبات سحبات المودعين العادية والطارئة، وتأمين طلبات زبائنه وعدم تفويت الفرص الاستثمارية، ولذلك تظهر أهمية السيولة المصرفية من كونها تعد:

أ. خط الدفاع الأول لمواجهة المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف.

ب. يرفع مكانة المصرف في السوق المالية لناحية الثقة والبعد عن المخاطر.

ت. تعزز ثقة كل من المودعين والمتعاملين وحملة الأسهم، والتأكيد لهم بأن المصرف قادر على الوفاء بالالتزامات والاستجابة لمتطلباتهم.

ث. مؤشر على قدرة المصرف على الاقتراض بسهولة و بشروط ميسرة.

وانطلاقاً من أهمية السيولة بالنسبة لأي مؤسسة مصرفية، فإن إدارة السيولة من الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها المصارف و ذلك للتحوط من المخاطر المصرفية التي من الممكن التعرض لها مستقبلاً و تخفيضها قدر الإمكان.

### 3. أنواع السيولة المصرفية:

تقسم السيولة لدى المصارف إلى ثلاثة أنواع:

أ. **السيولة القانونيّة:** عبارة عن الأموال المطلوب إيداعها في المصرف المركزي و هي تشكل نسبة من الأموال المودعة لدى المصارف، وذلك بهدف حماية المودعين و التحكم بالكتلة النقدية .حيث تتدخل السلطات النقدية في الدولة ممثلة بالمصرف المركزي لتحديد نسبة الاحتياطي القانوني من حجم الودائع تلتزم المصارف بها ،وهي على قسمين:

**1-الاحتياطي القانوني الإلزامي:** ويحدده المصرف المركزي في الدول المتقدمة بين 10-15 % ،بينما في الدول النامية يحدده بحدود 15-20 % من حجم الأموال المودعة لدى المصرف، ويتم الاحتفاظ بهذه الأموال المقطعة في حسابات خاصة للمصرف لدى المصرف المركزي.

في سورية حدّد قرار رئيس مجلس الوزراء رقم /5938/ بتاريخ 2/أيار/2011 نسبة الاحتياطي الإلزامي على المصارف السورية بأنها لا تقل عن 5% من وسطي الودائع تحت الطلب و ودائع التوفير والودائع الآجلة باستثناء ودائع الادخار السكني.

يُحتسب الاحتياطي الإلزامي النقدي على أساس متوسط أرصدة حسابات الودائع في نهاية كل أسبوع، حيث يودع مبلغ الاحتياطي خلال ثلاثة أيام عمل من نهاية الأسبوع المُحتسب عنه في حساب خاص بالليرات السورية عن الودائع بالليرات السورية في

قسم الحسابات الجارية، و في حساب خاص بالدولار الأمريكي أو اليورو حصراً عن الودائع بالعملات الأجنبية في حساب خاص لدى قسم القطع الأجنبي.

تجمّد مبالغ الاحتياطيات الإلزامية بدون فائدة من تاريخ تكوينها ولحين التصريح عن الاحتياطيات الواجب إيداعها عن الودائع للأسبوع التالي، وتفرض غرامة نقدية على المصرف الذي تنقص لديه نسبة الاحتياطي النقدي لا تزيد عن ٣٦٥٠/١ من قيمة النقص عن كل يوم مستمر فيه النقص. [13]

2- احتياطي قانوني اختياري (أصول سائلة أخرى): ويقدر بحوالي 5-10% من ودايع المصرف وذلك لمواجهة العمليات بين المصارف المحلية والمصارف الأجنبية، ويكون وسطي السيولة القانونية بين 20% في الدول المتقدمة و30% في الدول النامية.

ب. السيولة الإضافية: وهي المبالغ التي تحتفظ بها المصارف بغرض تدعيم الثقة بالمصارف واستغلال فرص جديدة للتوظيف تدر لها عائداً مرتفعاً، وهذه المبالغ تبقى في خزائن المصرف، أو قد ترحل إلى خزائن المصرف المركزي ضماناً له، ويسحبها المصرف عند توظيفها، وعادةً ما تكون بحدود 50% من السيولة القانونية أو 10% من الودائع. [14]

ت. السيولة الاحتياطية: وهي الأصول القابلة للرهن لدى المصرف المركزي، حيث يقدم المصرف المركزي للمصارف التجارية تسهيلات مصرفية تحقق لها السيولة اللازمة عند الضرورة وذلك مقابل بعض أصولها مثل الكمبيالات الجيدة المخصومة أو الأوراق المالية الممتازة التي يحددها المصرف، أو المحاصيل الزراعية الرئيسية كالقطن والأرز وقصب السكر والحبوب. وفي العادة تلجأ المصارف التجارية إلى الاقتراض من المصرف المركزي لمواجهة الظروف الموسمية كتمويل محصول القطن أو محصول الأرز وهذا التمويل لاشك يقتضي توفير قدر من السيولة في وقت معين، وتنتهي حاجة المصرف إليها بانقضاء ذلك الوقت، كما تحتاج المصارف إلى

الاقتراض من المصرف المركزي بضمانة بعض الأصول وذلك عندما تواجه بموجات السحب الجارف الذي لا يكون متوقعاً من قبل، لذلك فإنّ المصارف تحرص على اقتناء الأصول التي يقبلها المصرف المركزي كرهن لتمثل سيولة احتياطية لديها لوقت اللزوم. [15]

#### 4. مكونات السيولة في المصارف الإسلامية: [16]

أ. **السيولة النقدية:** وهي عبارة عن النقود بالعملة الوطنية و العملات الأجنبية المختلفة الموجودة في المصرف، وأرصدة المصرف لدى المصرف المركزي و المصارف الإسلامية ، لتلبية طلبات السحب العادية و الطارئة ، وتشمل:

- الأوراق النقدية والعملات الأجنبية المختلفة الموجودة في صندوق المصرف.
- الأرصدة النقدية لدى المصرف المركزي.
- الأرصدة النقدية لدى المصارف الإسلامية الشقيقة.
- الأوراق التجارية تحت التحصيل مثل: الكمبيالات والشيكات وما في حكمها.

ب. **السيولة شبه النقدية:** وهي عبارة عن موجودات يمكن تحويلها بسهولة ودون عناء خلال فترة قصيرة إلى سيولة مثل: الأوراق التجارية (الكمبيالات والسندات) المستحقة الأداء، والأوراق المالية (الأسهم والصكوك الاستثمارية) ونحوها.

#### 5. مؤشرات قياس السيولة: [17]

أ. **نسبة النقدية / إجمالي الودائع:** وتقيس هذه النسبة إمكانية المصرف الإسلامي في رد الودائع من خلال النقدية المتاحة لديه والتي يمكنه السيطرة عليها بصورة مباشرة. ويمكن حساب هذه النسبة كما يلي:

نسبة إجمالي النقدية إلى إجمالي الودائع = إجمالي النقدية (بخزينة المصرف + بالمصارف الأخرى + بالمصرف المركزي) / إجمالي الودائع (ودائع جارية + ودائع ادخارية + ودائع استثمارية).

ب. **نسبة الأصول السائلة / إجمالي الودائع:** وتقيس هذه النسبة مدى إمكانية المصرف على رد الودائع من قبل المودعين، ويمكن حسابها على النحو التالي:

نسبة الأصول السائلة / إجمالي الودائع =

إجمالي الأصول السائلة (النقدية + شبه النقدية) / إجمالي الودائع (الجارية  
الادخارية + الاستثمارية).

ت. نسبة الأصول السائلة / إجمالي الالتزامات: وتقيس هذه النسبة قدرة المصرف على  
سداد التزاماته المختلفة قبل الأطراف المتعددة خارج المصرف سواءً كانت هذه  
الالتزامات وديناً أو غيرها من الالتزامات.

نسبة الأصول السائلة / إجمالي الالتزامات = الأصول السائلة (النقدية وشبه  
النقدية) / إجمالي الالتزامات (الودائع + الالتزامات الأخرى).

ث. نسبة الأصول السائلة / أرصدة التمويل والاستثمار: وتوضح هذه النسبة الأهمية  
النسبية للأصول السائلة مقارنةً بأرصدة التمويل والاستثمار، بما يمكن المصرف من  
الوقوف على مدى مناسبة مجالات الاستخدام التي يمارسها.

نسبة الأصول السائلة / أرصدة التمويل والاستثمار = إجمالي الأصول السائلة  
(النقدية وشبه النقدية) / إجمالي أرصدة التمويل والاستثمار (المضاربة والمراوحة  
والمشاركة والمتاجرة)

ج. نسبة الأصول السائلة / إجمالي الأصول: تفيد هذه النسبة في الوقوف على الأهمية  
النسبية للأصول السائلة بين مجموع الأصول الكلية للبنك، بما يسهم في التعرف أولاً  
فأول على موقف السيولة بالنسبة لبقية استخدامات المصرف المختلفة، ويمكن  
حسابها على النحو التالي:

نسبة الأصول السائلة / إجمالي الأصول =

إجمالي الأصول السائلة (النقدية + شبه النقدية) / إجمالي الأصول (السيولة  
+ التمويل والاستثمار)

ثالثاً - الدراسة الإحصائية:

**1- لمحة عن بنك البركة سورية:** إنَّ المصرف شركة مساهمة مغلقة عامة سورية تأسس بموجب قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم (48/م.و) تاريخ 2007/6/28 و المعدّل بالقرار رقم (6/م.و) تاريخ 2009/1/18، ويخضع لأحكام المرسوم التشريعي رقم 35 لعام 2005 الخاص بإحداث المصارف الإسلامية والقانون رقم 28 لعام 2001 الخاص بإحداث المصارف الخاصة و المشتركة وتعليماته التنفيذية، وقانون النقد الأساسي رقم 23 لعام 2002 و تعديلاته، وقانون التجارة رقم 23 لعام 2007 وقانون الشركات رقم 29 لعام 2011، وللأنظمة التي يضعها مجلس النقد والتسليف بما لا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية. تمّ تسجيل المصرف في سجل المصارف لدى مصرف سورية المركزي تحت الرقم 21 بوصفه مصرفاً إسلامياً خاصاً. وقد تأسس المصرف برأس مال قدره 5000.000.000 ليرة سورية موزعة على 50.000.000 سهم بقيمة اسمية 100 ليرة للسهم الواحد و هو مدفوع بالكامل، بلغ عدد المساهمين 6273 مساهماً، و تمّ إدراجه في سوق دمشق للأوراق المالية بتاريخ 2014/11/3، وصلت الحصة السوقية للمصرف على أساس حجم الموجودات 43% من سوق الصيرفة الإسلامية و تقريباً 18% من إجمالي السوق المصرفية السورية الخاصة، حيث بلغت القيمة السوقية للسهم 1422 ل.س بينما القيمة الدفترية 639 ل.س بنهاية عام 2018. [18]

ويقدم المصرف الخدمات والأنشطة المصرفية من خلال مركزه الرئيسي الكائن في دمشق - ساحة الشهبندر وفروعه ومكاتبه والتي بلغ عددها 11 فرعاً ومكاتبين.

## **2- مصادر بيانات متغيرات الدراسة وفترة الدراسة:**

سوف يتم الاعتماد في هذه الدراسة على المصادر الأولية والمتمثلة في جمع البيانات الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة من موقع مصرف سورية المركزي :

<http://cb.gov.sy/ar> ) بالنسبة لمتغير سعر الصرف الرسمي لـ الليرة السورية مقابل الدولار الأمريكي)، ومن التقارير المالية المتعلقة بـ بنك البركة سورية والصادرة من موقع سوق دمشق للأوراق المالية: [www.dse.sy](http://www.dse.sy) خلال الفترة (الربع الرابع لعام 2010-

أثر تغير سعر الصرف في سيولة المصارف الإسلامية  
دراسة حالة بنك البركة السورية

الربع الرابع لعام 2018) وذلك بهدف إيضاح العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل  
بسعر الصرف الرسمي والمتغير التابع والمتمثل بنسبة السيولة.

أولاً: نموذج الدراسة:

كما هو مبين بالمعادلة التالية حيث سيتم التعبير عن نسبة السيولة بـ  $liq$  وهي تمثل نسبة  
الأصول السائلة إلى إجمالي الالتزامات ( تم اختيار هذه النسبة عن باقي النسب كونها  
تشمل قياس قدرة المصرف على سداد التزاماته المختلفة قبل الأطراف المتعددة خارج  
المصرف سواءً كانت هذه الالتزامات ودائماً أو غيرها من الالتزامات)، والتعبير عن سعر  
الصرف الرسمي بـ  $Exch$  وهو يمثل سعر الصرف الرسمي لـ الليرة السورية مقابل  
الدولار الأمريكي.

يمكن التعبير عن نموذج الدراسة كالتالي:

$$Liq = \alpha + \beta_1 * exch + \beta_2 * D1 + \beta_3 * D2 + e$$

حيث أن:

$liq$ : نسبة السيولة.

$Exch$ : سعر الصرف الرسمي لـ الليرة السورية مقابل الدولار الأمريكي.

$D1$ : متغير نوعي يشير إلى حالة الاستقرار عند مستويات مرتفعة لسعر الصرف حيث  
يأخذ القيمة 1 خلال الفترة من الربع الثالث من العام 2016 وحتى الربع الثالث من العام  
2017، والقيمة 0 فيما عدا ذلك.

$D2$ : متغير نوعي يشير إلى حالة الاستقرار عند مستويات منخفضة لسعر الصرف حيث  
يأخذ القيمة 1 خلال الفترة من الربع الرابع من العام 2017 وحتى الربع الرابع من العام  
2018، والقيمة 0 فيما عدا ذلك.

e: الخطأ المعياري.

$\beta_1, \beta_2$ : معاملات مرونة.

ثانياً - اختبار الفرضية: لمعرفة وجود علاقة بين سعر الصرف الرسمي و نسبة السيولة في بنك البركة سورية، سيتم العمل على منهج التحليل الكمي وفق الخطوات الآتية:

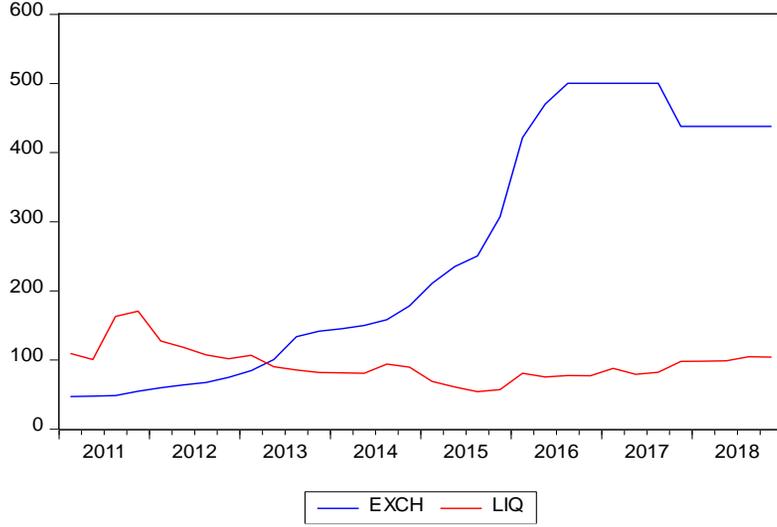
1. حساب نسبة السيولة لبنك البركة الربعية خلال فترة الدراسة.
2. استخراج سعر صرف الليرة السورية مقابل الدولار الأمريكي.
3. تطور متغيرات الدراسة عبر الزمن.
4. الوصف الإحصائي للبيانات.
5. إجراء اختبار استقرار السلاسل الزمنية.
6. اختبار عدد فترات التباطؤ المثلى.
7. اختبار التكامل المشترك.
8. تقدير نموذج تصحيح الخطأ.
9. إجراءات اختبار الاستقرار الهيكلي للنموذج.
10. إجراء اختبارات البواقي.
11. تحليل مكونات التباين.

ثالثاً: تطور متغيرات الدراسة عبر الزمن:

يوضح الشكل رقم (1) الآتي كلاً من نسبة السيولة وسعر الصرف خلال فترة الدراسة:

الشكل رقم 1 /: تطور كل من نسبة السيولة وسعر الصرف:

أثر تغير سعر الصرف في سيولة المصارف الإسلامية  
دراسة حالة بنك البركة السورية



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (Eviews 10)

يتضح من خلال الشكل السابق العلاقة الترابطية الواضحة بين نسبة السيولة وسعر الصرف، ويتضح ذلك على نحو واضح خلال الفترة 2013-2016، 2015-2018.

كما يلاحظ قدرة المصرف على تحقيق استقرار في نسبة السيولة خلال فترة الدراسة، كما أنّ الاستقرار في سعر الصرف خلال بداية و نهاية الفترة المدروسة كان ناجماً عن قرارات مصرف سورية المركزي المتعلقة بتثبيت سعر الصرف الرسمي. علماً بأن سعر الصرف شهد ارتفاعاً ملحوظاً خلال الفترة (2013-2016).

رابعاً: الوصف الإحصائي للبيانات:

يوضح الجدول رقم (2) الآتي الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم / 2 / : الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

LIQ	EXCH	
94.25313	254.4813	Mean
89.95000	194.5500	Median

170.8000	500.1000	Maximum
54.20000	47.10000	Minimum
25.42310	177.4884	Std. Dev.
1.269434	0.253210	Skewness
5.178214	1.377231	Kurtosis
14.92062	3.853120	Jarque-Bera
0.000575	0.145648	Probability

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (Eviews 10)

يتضح من خلال الجدول رقم (2) المذكور أعلاه أنّ:

- بلغ المتوسط الحسابي لسعر الصرف 254 ليرة سورية وبانحراف معياري قدره 177 ليرة سورية وقد بلغت أعلى قيمة له 500.1، كما تشير القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار جاركو-بييرا البالغة 0.15 وهي أكبر من 0.05 وجود توزيع طبيعي للمتغير.

- بلغ المتوسط الحسابي لنسبة السيولة 94% وبانحراف معياري قدره 25% وقد بلغت أعلى قيمة له 170%، كما تشير القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار جاركو-بييرا البالغة 0.0005 وهي أصغر من 0.05 إلى عدم وجود توزيع طبيعي للمتغير.

وبما أنه لا يوجد توزيع طبيعي للمتغير (السيولة) فقد كان لا بد من تحويله إلى سلسلة لوجاريتمية ليكون هناك توزيع طبيعي، ولضمان تجانس البيانات تم أخذ اللوغاريتم لسعر الصرف أيضاً. والجدول رقم (3) الآتي يوضح الوصف الإحصائي للمتغيرين بعد أخذ اللوغاريتم:

الجدول رقم / 3 /: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة بالصيغة اللوغاريتمية:

LOGLIQ	LOGEXCH	
4.514103	5.227143	Mean

أثر تغير سعر الصرف في سيولة المصارف الإسلامية  
دراسة حالة بنك البركة السورية

4.499246	5.267189	Median
5.140493	6.214808	Maximum
3.992681	3.852273	Minimum
0.252780	0.863630	Std. Dev.
0.324508	-0.265753	Skewness
3.638486	1.583829	Kurtosis
1.105180	3.050719	Jarque-Bera
0.575457	0.217543	Probability

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (Eviews 10)

يتضح من خلال الجدول رقم (3) السابق وجود توزيع طبيعي لكلا المتغيرين ويمكن إدخالهما في النموذج.

خامساً: اختبار استقرار السلاسل الزمنية<sup>2</sup>:

يوضح الجدول رقم (4) نتائج اختبار استقرار السلاسل الزمنية لمتغير نسبة السيولة:

الجدول رقم / 4 /: نتائج اختبار استقرار نسبة السيولة بالصيغة اللوغاريتمية:

Null Hypothesis: D(LOGLIQ) has a unit root			
Exogenous: Constant			
Lag Length: 0 (Automatic – based on SIC, maxlag=7)			
Prob.*	t-Statistic		
0.0003	-5.081416	Augmented Dickey-Fuller test statistic	
	-3.670170	1% level	Test critical values:
	-2.963972	5% level	
	-2.621007	10% level	

<sup>2</sup> تم إدراج جدول الاستقرار النهائي ففي حال تم إدراج الجدول المتضمن الاستقرار عند الفرق الأول فالمتغير غير مستقر عند المستوى

\*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (Eviews 10)

يتضح من خلال الجدول رقم (4) السابق أنّ متغير نسبة السيولة مستقر عند الفرق

الأول حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0.0003 وهي أقل من 0.05

كما يوضح الجدول رقم (5) الآتي نتائج اختبار استقرار السلاسل الزمنية لمتغير نسبة

السيولة:

الجدول رقم 5/: نتائج اختبار استقرار سعر الصرف بالصيغة اللوغاريتمية:

Null Hypothesis: D(LOGEXCH) has a unit root			
Exogenous: None			
Lag Length: 0 (Automatic – based on SIC, maxlag=7)			
Prob.*	t-Statistic		
0.0384	-2.073734	Augmented Dickey-Fuller test statistic	
	-2.644302	1% level	Test critical values:
	-1.952473	5% level	
	-1.610211	10% level	
*MacKinnon (1996) one-sided p-values.			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (Eviews 10)

يتضح من خلال الجدول رقم (5) السابق أنّ متغير سعر الصرف مستقر عند الفرق

الأول حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0.0384 وهي أقل من 0.05

وبما أنّ المتغيرين مستقرين عند الفرق الأول فيمكن تطبيق التكامل المشترك والذي

يوضح العلاقة طويلة الأجل بين المتغيرات.

سادساً: اختبار عدد فترات التباطؤ المثلى:

أثر تغير سعر الصرف في سيولة المصارف الإسلامية  
دراسة حالة بنك البركة السورية

قبل الدخول إلى التكامل المشترك يجب معرفة فترة التباطؤ المثلى والتي توضح الوقت الذي سيصل له أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، والجدول رقم (6) الآتي يوضح نتائج اختبار عدد فترات التباطؤ المثلى:

الجدول رقم / 6/: نتائج اختبار عدد فترات التباطؤ المثلى:

HQ	SC	AIC	FPE	LR	LogL	Lag
8.105228	8.232286	8.045460	10.69849	NA	-116.6819	0
-2.926135*	-2.672018*	-3.045670*	0.000164*	295.3027*	53.68505	1
-2.694362	-2.313186	-2.873664	0.000196	2.271864	55.10497	2

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (Eviews 10)

يتضح من الجدول السابق أنّ عدد فترات التباطؤ المثلى هو 1 باتفاق معظم المعايير.

سابعاً: اختبار التكامل المشترك:

يوضح الجدول رقم (7) الآتي نتائج اختبار التكامل المشترك:

الجدول رقم / 7/: نتائج اختبار التكامل المشترك بين المتغيرات:

Unrestricted Cointegration Rank Test (Trace)				
	0.05	Trace		Hypothesized
Prob.**	Critical Value	Statistic	Eigenvalue	No. of CE(s)
0.0015	15.49471	24.78031	0.553807	None *
0.4502	3.841466	0.570169	0.018826	At most 1
Unrestricted Cointegration Rank Test (Maximum Eigenvalue)				
	0.05	Max-Eigen		Hypothesized
Prob.**	Critical Value	Statistic	Eigenvalue	No. of CE(s)
0.0010	14.26460	24.21014	0.553807	None *
0.4502	3.841466	0.570169	0.018826	At most 1

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (Eviews 10)

يتضح من خلال الجدول رقم (7) السابق أنّ هناك علاقة تكامل مشترك بين المتغيرات حسب اختباري الأثر والقيمة الكامنة العظمى، وبما أنّ ذلك أثبت أنّ هناك علاقة طويلة الأجل في المتغيرات، فيمكن تقدير نموذج تصحيح الخطأ.

ثامناً: نتائج نموذج التكامل المشترك:

يوضح الجدول رقم (8) الآتي نتائج نموذج تصحيح الخطأ:

الجدول رقم / 8 /: نتائج نموذج تصحيح الخطأ:

Standard errors in ( ) & t-statistics in [ ]		
	CointEq1	Cointegrating Eq:
	1.000000	LOGLIQ(-1)
	0.418651	LOGEXCH(-1)
	(0.04001)	
	[ 10.4641]	
	-6.699237	C
D(LOGEXCH)	D(LOGLIQ)	Error Correction:
		CointEq1
	-0.092000	
	(0.13292)	
	[-0.69216]	
	[ -5.33100]	
	0.072375	D(LOGLIQ(-1))
	(0.11515)	
	[ 0.62854]	
	[ 3.56067]	
	0.338471	D(LOGEXCH(-1))
	(0.19438)	
	(0.30013)	
	[ 1.74133]	
	[ 0.77247]	
	0.062399	C
	-0.220573	
	(0.03917)	
	(0.06049)	
	[ 1.59292]	
	[-3.64673]	
	-0.036311	D1
	0.530213	
	(0.07453)	
	(0.11507)	
	[-0.48724]	
	[ 4.60770]	
	-0.044947	D2
	0.702812	
	(0.09460)	
	(0.14608)	
	[-0.47510]	
	[ 4.81130]	
	0.486249	R-squared
	0.565498	

أثر تغير سعر الصرف في سيولة المصارف الإسلامية  
دراسة حالة بنك البركة سورية

0.379217	0.474976	Adj. R-squared
0.125003	0.298021	Sum sq. resid
0.072170	0.111434	S.E. equation
4.543047	6.247120	F-statistic
39.64102	26.60867	Log likelihood
-2.242735	-1.373911	Akaike AIC
-1.962495	-1.093672	Schwarz SC
0.073910	0.001237	Mean dependent
0.091598	0.153790	S.D. dependent
6.42E-05	Determinant resid covariance (dof adj.)	
4.11E-05	Determinant resid covariance	
66.36835	Log likelihood	
-3.491224	Akaike information criterion	
-2.837332	Schwarz criterion	
14	Number of coefficients	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (Eviews 10)

يتضح من خلال الجدول رقم (8) السابق أنه على المدى قصير الأجل:

- هناك أثر إيجابي لاستقرار سعر الصرف عند المستويات المرتفعة والمنخفضة في نسبة السيولة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أنّ استقرار سعر الصرف ساهم في رسم استراتيجية واضحة للمصرف فيما يخص إدارة سيولته و زاد من قدرته على تغطية التزاماته، يضاف إلى ذلك أثر استقرار سعر الصرف في توظيفات بنك البركة سورية حيث أنّ استقرار سعر الصرف شكل حافزاً للمصرف لزيادة نشاطه على عكس سلوك باقي المصارف والتي توجهت نحو الانكماش، وبالتالي زادت المقدرة على تلبية التزاماته من خلال موجوداته المتداولة.
- بلغ معامل تصحيح الخطأ -1.09 ما يعني أنه حتى نعود للعلاقة طويلة نحتاج إلى أقل من ربع، ويمكن أن تعزى هذه السرعة العالية إلى سرعة تأقلم بنك البركة سورية مع التغيرات في سعر الصرف.
- لا يوجد أثر معنوي لسعر الصرف في نسبة السيولة على المدى قصير الأجل.

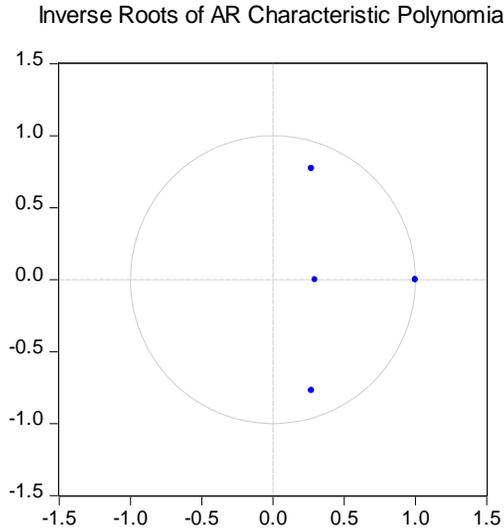
- بلغت القوة التفسيرية 57%، أي أنّ 57% من التغيرات في نسبة السيولة ناجمة عن التغير في سعر الصرف.

بينما على المدى طويل الأجل هناك أثر سلبي لسعر الصرف في نسبة السيولة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أنّ استمرار قيمة الليرة السورية بالانخفاض أثر سلباً في نشاط المصرف، وازدادت قدرته على تلبية التزاماته.

تاسعاً: اختبار الاستقرار الهيكلي للنموذج:

يوضح الشكل رقم (2) الآتي نتائج اختبار الاستقرار الهيكلي للنموذج:

الشكل رقم / 2/: نتائج اختبار الاستقرار الهيكلي للنموذج:



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (Eviews 10)

يتضح من خلال الشكل رقم (2) السابق أنّ هناك استقراراً هيكلياً للنموذج حيث أنّ كافة الجذور كانت على الدائرة أو داخلها.

عاشراً: اختبارات البواقي:

يوضح الجدول رقم (9) الآتي نتائج التوزيع الطبيعي للبواقي:

أثر تغير سعر الصرف في سيولة المصارف الإسلامية  
دراسة حالة بنك البركة السورية

الجدول رقم / 9: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي:

Prob.	df	Jarque-Bera	Component
0.3708	2	1.983975	1
0.2850	2	2.510372	2
0.2158	9	11.95564	Joint

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (Eviews 10)

يتضح من خلال الجدول رقم (9) السابق أنّ القيمة الاحتمالية البالغة 0.2158 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فإنّ البواقي تتوزع توزيعاً طبيعياً.

كما يوضح الجدول رقم (10) الآتي نتائج اختبار الارتباط الذاتي للبواقي:

الجدول رقم / 10: نتائج اختبار الارتباط الذاتي بين البواقي:

Prob.	df	Rao F-stat	Prob.	df	LRE* stat	Lag
0.0546	(4, 42.0)	2.529619	0.0544	4	9.281544	1

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (Eviews 10)

يتضح من خلال الجدول رقم (10) السابق أنّ القيمة الاحتمالية البالغة 0.0546 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فإنّ البواقي لا تعاني من مشكلة الارتباط الذاتي.

وفي النهاية يوضح الجدول رقم (11) الآتي نتائج اختبار عدم ثبات التباين للبواقي:

الجدول رقم / 11: نتائج اختبار عدم ثبات التباين للبواقي:

Prob.	df	Chi-sq
0.2533	24	28.16142

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (Eviews 10)

يتضح من خلال الجدول رقم (11) السابق أنّ القيمة الاحتمالية البالغة 0.2533 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فإنّ البواقي لا تعاني من مشكلة عدم ثبات التباين.

عاشراً: تحليل مكونات التباين:

يوضح الجدول رقم (12) الآتي نتائج تحليل مكونات التباين:

الجدول رقم /12/: نتائج تحليل مكونات التباين:

LOGEXCH	LOGLIQ	S.E.	Period
0.000000	100.0000	0.111434	1
1.605886	98.39411	0.128317	2
12.31390	87.68610	0.140564	3
22.81742	77.18258	0.160218	4

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (Eviews 10)

يتضح من خلال الجدول رقم (12) السابق أنّه بعد سنة ما يقارب 23% من تباين نسبة السيولة ناجم عن سعر الصرف.

مما سبق وبما أنّ القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار T لمعلمة سعر الصرف أقل من 0.05 على المدى طويل الأجل، فذلك يعني رفض فرضية العدم التي تقول لا يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين سعر الصرف و نسبة السيولة، و نقبل بالفرضية البديلة التي تقول يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين سعر صرف الليرة السورية مقابل الدولار الأمريكي و نسبة السيولة في بنك البركة سورية.

رابعاً - الاستنتاجات و المقترحات:

➤ الاستنتاجات:

1. تعتبر مسألة السيولة المصرفية نوعاً من الوقاية والضمان لعدم تعرّض المصرف الإسلامي للإفلاس، وبالتالي العمل على إدارتها في المصارف الإسلامية ضمن النسب التي يحددها المركزي ينعكس ايجاباً على السلامة المصرفية والمركز المالي للمصرف، بالإضافة إلى زيادة ثقة المودعين بالمصرف مما يؤدي إلى ارتفاع حجم الودائع والسيولة.
2. ارتفاع نسبة سيولة بنك البركة سورية في ظل الأزمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي خلال فترة الدراسة ما يقارب 94.25%، باعتبار أنّ المصارف الإسلامية خفضت من الاستثمار وفق صيغ التمويل الإسلامي لارتفاع المخاطر.
3. انخفضت قيمة الليرة السورية بشكل كبير، حيث شهد سعر صرف الليرة السورية مقابل الدولار الأمريكي خلال الأزمة تقلبات كبيرة، وتجاوز عتبة 500 ل.س مقابل الدولار الأمريكي في عام 2016، مما أثر على القطاع المصرفي بشكل خاص، وأثر بشكل واضح على المؤشرات المصرفية و بالأخص نسبة السيولة المصرفية.
4. رفض الفرضية الرئيسية لهذا البحث والتي تقول بعدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين سعر صرف الليرة السورية ونسبة السيولة في بنك البركة سورية. إذ أن هناك علاقة على الأجل الطويل بين المتغيرين، حيث بلغت القوة التفسيرية 57%، أي أنّ 57% من التغيرات في نسبة السيولة ناجمة عن التغير في سعر الصرف.
5. على المدى طويل الأجل هناك أثر سلبي لسعر الصرف في نسبة السيولة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أنّ استمرار قيمة الليرة السورية بالانخفاض سيؤثر سلباً في نشاط المصرف التمويلي، وترتفع قدرته على تلبية التزاماته نتيجة ارتفاع السيولة.

➤ المقترحات:

1. يُعتبر موضوع السيولة المصرفية من القضايا المعاصرة التي تولي كل المصارف اهتماماً بها سواء كانت تقليدية أم إسلامية، لأنه كلما كانت نسبة السيولة مرتفعة كان المصرف قادراً على تجاوز المخاطر والصعوبات والأزمات التي يمر بها، إلا أنه بالمقابل ممكن أن يتعرّض للخسائر.
2. نظراً لوجود فائض في حجم السيولة المصرفية خارج دورة النشاط الاقتصادي، كان لا بدّ من تشجيع المصارف الإسلامية على استثمار فائض السيولة لديها عبر منح التمويل للمشاريع الانتاجية (استنواع، مزارعة)، والاستثمار في الصكوك الإسلامية وإنشاء صناديق استثمار، مما يساعد في زيادة الانتاج والتصدير وبالتالي تحسن سعر الصرف العملة.
3. لتخفيض المخاطر المصرفية لابد من ضرورة اهتمام المصارف الإسلامية بتنوع صيغ الاستثمار (المشاركة، السلم، والايجار)، وتنوع الهيكل التمويلي لديها بحيث لا يكون هناك اعتماد على مصدر واحد.
4. العمل على توجيه السلطات النقدية للحفاظ على استقرار سعر الصرف بتفعيل استخدام أدوات السياسة النقدية ( أسعار الفائدة، إصدار السندات والصكوك) لإيجاد بيئة وظروف مستقرة لأداء العمل المصرفي، وزيادة الأمان و الاستقرار المصرفي.
5. القيام بدراسات بحثية عن السيولة المصرفية وعلاقتها بجميع الجوانب الأخرى كإدارة المخاطر والأداء المالي والتمويل وغير ذلك.

## المصادر والمراجع

### المصادر والمراجع باللغة العربية ( وفق ترتيب الاستشهاد بها):

1. الطالب، غسان،(2015). مخاطر السيولة النقدية في المصارف الإسلامية، بحث مقدم للمؤتمر الدولي الثاني للمالية والمصرفية الإسلامية، عمان، الأردن.
2. بورقبة، شوقي،(2014).إدارة السيولة في المصارف الإسلامية. جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014.
3. قدي، عبد المجيد،(2006).المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية ( دراسة تحليلية تقييمية ) ،الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص103
4. بوخاري، لحو موسى.(2010). سياسة الصرف الأجنبي وعلاقتها بالسياسة النقدية، مكتبة الحسن العصرية للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، ص126.
5. مصطفى، أحمد فريد،(2009). الاقتصاد النقدي والمصرفي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص375.
6. شليمون، نجله.(2017). تحليل العوامل المحددة لاتجاهات سعر صرف الدينار العراقي مقابل الدولار الأمريكي للمدة 2004-2015.البنك المركزي العراقي. مجلة الدراسات النقدية و المالية .المجلد 1 العدد الثاني اب 2017. ص 5
7. تأثيرات الأزمة في الاقتصاد السوري (2011-2015) ، مركز دمشق للدراسات و الأبحاث ، مداد،2016، ص34-36.
8. قرار رئيس مجلس الوزراء رقم /5938/ بتاريخ 2011/5/2 نسبة الاحتياطي.
9. كنعان، علي،(2016). إدارة المصارف والسياسات المصرفية، مكتبة بريمافيرا ، دمشق.
10. العامر، نعيمة،(2009). إدارة المخاطر المصرفية دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والتقليدية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، ص 99 .

المصادر والمراجع ( وفق شروط النشر):

1. AHMED,N. AHMED,Z. NAQVI,I 2011–Liquidity Risk and Islamic Banks: Evidence from Pakistan. Interdisciplinary Journal of Research in Business Vol. 1, Issue. 9,(September, October, 2011), (pp.99– 102).
2. AYUB, A, MASIH, M 2014–Interest Rate, Exchange Rate, and Stock Prices of Islamic Banks: A Panel Data Analysis. MPRA Paper No. 58871, posted 25. September 2014.
3. MAJOK, E 2015–Effects Of Exchange Rate Fluctuations On Financial Performance Of Commercial Banks In Kenya. Master thesis, university of Nairobi.
4. NAHAR,S, SARKER,N 2016– Are Macroeconomic Factors Substantially Influential For Islamic Bank Financing? Cross–Country Evidence. IOSR Journal of Business and Management (IOSR–JBM). Volume 18, Issue 6 .Ver. I (Jun. 2016), PP 20–27.
5. QAISAR,A ,and others 2018– Impact of Macroeconomic Variables on Islamic Banks Profitability, Journal of Accounting and Applied Business Research, Vol. 1, No. 2,
6. ALTALEB, Gh, (2015). Monitory Liquidity Risks in Islamic Banks, research presented to the Second International Conference on Islamic Finance and Banking, Amman, Jordan.
7. BOURGUIBA, Sh. (2011). Liquidity Management in Islamic Banks. Institute of Islamic Economics, Dialogue of Wednesday,

Scientific Publishing Center, King Abdul-Aziz University,  
Jeddah, Saudi Arabia.

8. KADDI,A,2006 ,Introduction to Macroeconomic Policies, Analytical and Evaluation Study, Third Edition, University Press, Algeria, p. 103.
9. BUKHARI,L M, 2010– Foreign exchange policy and its relationship to monetary policy, Hassan Modern Library for Printing and Publishing, first edition, Beirut, p. 120.
10. MUSTAFA,A2009 – Monetary and Banking Economics, University Youth Foundation, Alexandria, p. 375
- 11.BASHIR, M 2010, the study of the impact of some financial and economic changes on stock prices (case of the Jordan Stock Exchange), master thesis, unpublished, University of Ouargla, Algeria, p: 4
- 12.SHALIMON,N 2017 – Analysis the determinants of the trends of the exchange rate of the Iraqi dinar against the US dollar for the period 2004–2015. Journal of Monetary and Financial Studies, Vol 1, No. 2, August p. 5
- 13.BUKHARI,L M, 2010– Foreign exchange policy and its relationship to monetary policy, Hassan Modern Library for Printing and Publishing, first edition, Beirut, p. 126.
- 14.DCRS,2016–The Impact of the Crisis on the Syrian Economy (2015–2011), Damascus Center for Research and Studies, p. 34–36. <http://www.dcrs.sy/>

15. Decision of the Prime Minister No. / 5938 / dated 2 / May / 2011, the ratio of mandatory reserve.
  16. KANAAN, A 2016 – Management of banks and banking policies. Prima Vera, Damascus, 608. P189
  17. SULTAN, M 2005– Bank Management. New University House, Alexandria.
  18. SHEHATA, H 2010 – liquidity management in Islamic banks standards & techniques. Paper submitted to Islamic Fiqh Academy in its twentieth session, Makkah, P18.
  19. AMER, N 2009 – Banking Risk Management: A Comparative Study between Islamic and Conventional Banks, Master Thesis, University of Algiers, p. 99
  20. Annual Report of the Al Baraka Bank Syria – [www.dse.sy](http://www.dse.sy)
- Central Bank of Syria Website: <http://cb.gov.sy/en>
- Damascus Securities Exchange website: [www.dse.sy](http://www.dse.sy)
- Damascus Center for Research and Studies (DCRS) website : <http://www.dcrs.sy/>.

أثر تغير سعر الصرف في سيولة المصارف الإسلامية  
دراسة حالة بنك البركة السورية

---

# أثر الاستحواذ المصرفي على ثروة المساهمين في المصارف الخاصة التقليدية السورية خلال المدة (2021-2020)

الدكتور مطيع أسعد الشلبي\*<sup>1</sup>

## المُلخَص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستحواذ المصرفي في سورية وأثره على ثروة المساهمين. من خلال دراسة حالة استحواذ بنك بيمو السعودي الفرنسي على بنك عودة سورية ( بنك الائتمان الأهلي حديثاً). ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في دراسة الظاهرة محل الدراسة خلال المدة (2021-2020)، حيث استخدمت الأسلوب الوصفي لاستعراض الدراسات السابقة والمصادر التي تطرقت إلى المفاهيم والمصطلحات والعوامل المتعلقة بالاستحواذ المصرفي وثروة المساهمين، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي في اختبار صحة فرضيات البحث وتحليل البيانات، بالاعتماد على بيانات الإغلاق اليومية للمصرفين في سوق دمشق للأوراق المالية وباستخدام برنامجي: E-views- SPSS, كما استخدمت أسلوب دراسة الحدث لاختبار فرضيات البحث. بيّنت النتائج بأنه لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الإعلان عن الاستحواذ المصرفي على ثروة المساهمين لدى بنك بيمو السعودي الفرنسي، بينما يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لدى بنك عودة سورية. ويوجد أثر سلبي معنوي لعملية الاستحواذ على ثروة المساهمين في كلا المصرفين في الأجل الطويل، حيث تؤدي هذه العملية إلى خفض ثروة المساهمين.

**الكلمات المفتاحية:** سورية، الاستحواذ المصرفي، ثروة المساهمين، المصارف، بنك بيمو السعودي الفرنسي، بنك الائتمان الأهلي ، بنك عودة سورية.

<sup>1</sup> أستاذ مساعد في قسم المصارف والتأمين/ كلية الاقتصاد- جامعة دمشق.

## The impact of banking acquisitions on the wealth of shareholders in traditional Syrian private banks

### Abstract

The study aimed to identify the banking acquisition in Syria and its impact on the wealth of shareholders. Through a case study of Banque Bemo Saudi Fransi's acquisition of Bank Audi Syria (recently the National Credit Bank). To achieve the objectives of the study, the descriptive and analytical approaches were used in studying the phenomenon, where the descriptive method was used to review previous studies and sources that touched on concepts, terms and factors related to bank acquisition and the wealth of shareholders. Research hypotheses and data analysis, based on the daily closing data of the banks in the Damascus Stock Exchange and using statistical program: E-views- SPSS, and I also used the event study method to test the research hypotheses. The results showed that there is no statistically significant effect of the process of announcing the bank acquisition on the shareholders' wealth at Banque Bemo Saudi Fransi, while there is a negative statistically significant effect of Bank Audi Syria. There is a significant negative impact of the acquisition of shareholders' wealth in both banks in the long run, as this process leads to a reduction in the shareholders' wealth.

**Key Words:** Syria, bank acquisition, shareholder wealth, banks, Banque Bemo Saudi Fransi, Bank Audi Syria.

## المقدمة: Introduction

تهتم إدارات المصارف والشركات باستمرار بالسعي لتحقيق قيمة مضافة لثروة المساهمين، وهذا يتطلب منها العمل بكفاءة والبحث عن أفضل الخيارات والفرص الاستثمارية. لقد أصبح اهتمام إدارة المصارف يركز على هدف زيادة ثروة المساهمين كأحد الأهداف الاستراتيجية الهامة التي تسعى لتحقيقها. وذلك من خلال السعي لزيادة القيمة السوقية لحملة الأسهم عبر اتخاذ إجراءات استراتيجية لتحقيق هذا الهدف بدلاً من التركيز على أداء المصرف التشغيلي فقط.

من هنا تأتي عمليات الاستحواذ كأحد الخيارات الاستثمارية المتاحة لتحقيق ذلك. بما يضمن الاستقرار المصرفي، والاستثمار الرشيد للأموال المتاحة لتحقيق أقصى عائد ممكن. إذ يُعدّ موضوع الاستحواذ المصرفي وأثره في ثروة المساهمين والعوامل المؤثرة فيهما واتجاه المصارف إلى تدعيم مراكزها المالية أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة المصارف.

## مشكلة البحث: Research Problem

شهدت سورية أزمة خلال المدة (2011-2021) عانت منها كافة قطاعات الاقتصاد الوطني، ولما كانت المصارف ركن من أركان الاقتصاد السوري، فإنها قد تأثرت بهذه الأزمة على الرغم من اختلاف درجة تأثرها بها، وقد ارتأت الإدارات في هذه المصارف إلى السعي إلى زيادة القيمة المضافة حتى تدعم مركز سيولتها النقدية وتكون قادرة على الوفاء بالتزاماتها ومواجهة أية ظروف طارئة. حيث تُعدّ القيمة المضافة مدخلاً معاصراً في إدارة المصارف والذي يركز على الإطار العام للنظرية المعاصرة في الاستثمار والتمويل والإدارة المالية، و بناءً عليه فإن هدف وغاية أيّ قرار استثماري يتخذه المصرف هو تعظيم القيمة المضافة، وزيادة ثروة المساهمين المتمثلة بزيادة القيمة السوقية للسهم. ولهذا تسعى إدارات المصارف إلى اتخاذ قرارات تساهم في زيادة ثروة المساهمين في المصرف. فالسؤال الذي يتبادر إلى الأذهان: هل كان هناك أثراً للاستحواذ المصرفي في ثروة المساهمين؟

و للإجابة على هذا السؤال لابد من معرفة:

1. ما هي العلاقة بين الاستحواذ المصرفي وثروة المساهمين ؟
2. ما هي أهم مؤشرات قياس ثروة المساهمين؟
3. ما هو أثر الإعلان عن الاستحواذ المصرفي في بنك بيمو السعودي الفرنسي؟
4. ما هو أثر الإعلان عن الاستحواذ المصرفي في بنك عودة سورية؟

### أهمية البحث: Research Importance

شهد القطاع المصرفي السوري في عام 2021 عملية استحواذ مصرفي وحيدة، ونظراً لكونها حدثت أول مرة منذ بداية القرن العشرين، مما شجع الباحث لدراسة هذا الحدث وذلك لـ:

1. بيان أثر الاستحواذ المصرفي في ثروة المساهمين في عينة المصارف السورية.
2. الاستفادة من نتائج ومقترحات البحث والتي يمكن أن تساعد المصارف والمستثمرين في سورية في معرفة نقاط القوة أو الضعف في إدارة عمليات الاستحواذ المصرفي مستقبلاً.
3. تكون حافزاً للباحثين والدارسين والمهتمين الذين يودون التعرف على أثر الاستحواذ المصرفي في ثروة المساهمين في المصارف السورية.

### أهداف البحث: Research Objectives

يمكننا إيجاز أهداف البحث بمعرفة ما يلي:

1. أنواع الاستحواذ المصرفي وأطرافه ومراحل تنفيذه، والعوامل المؤثرة فيه.
2. العلاقة بين الاستحواذ المصرفي وثروة المساهمين.
3. أهم مؤشرات قياس ثروة المساهمين.
4. درجة تأثير الاستحواذ المصرفي في ثروة المساهمين في عينة المصارف السورية.

### فرضيات البحث: Research Hypotheses

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط ثروة المساهمين قبل وبعد عملية الإعلان عن الاستحواذ المصرفي لكلا المصرفين.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط القيمة السوقية لكلا المصرفين بعد عملية الإعلان عن الاستحواذ المصرفي.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستحواذ المصرفي على ثروة المساهمين في كلا المصرفين.

### مجتمع البحث وعينته Society And Sample Research :

مجتمع البحث: المصارف الخاصة التقليدية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

عينة البحث: المصرفين: بنك بيمو السعودي الفرنسي، وبنك عودة سورية.

### حدود البحث search limits:

الحدود المكانية: تتم هذه الدراسة في سورية، على المصارف التقليدية العاملة.

الحدود الزمنية: مدة الدراسة ما بين (عام 2020- ولعام 2021).

### منهجية البحث: Research methodology

لتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم البحث إلى قسمين:

القسم النظري: أنجز هذا القسم بالاعتماد على المنهج الوصفي لأهم ما ورد في المراجع العربية والأجنبية والأبحاث والدراسات السابقة.

القسم العملي: تم إنجاز هذا القسم بالاعتماد على المنهج التحليلي في اختبار صحة فرضيات البحث وتحليل البيانات، بالاعتماد على بيانات الإغلاق اليومية لبنك بيمو السعودي الفرنسي وبنك عودة سورية (الائتمان الأهلي حديثاً) في سوق دمشق للأوراق المالية وباستخدام برنامجي: SPSS -E-views, كما استخدم أسلوب دراسة الحدث لاختبار فرضيات البحث.

### الدراسات السابقة: Literature Review

#### الدراسات العربية:

1. دراسة (نجم، رغد محمد، 2012)، انعكاس الاندماج والاستحواذ في عوائد الأسهم

و الاداء المالي -دراسة تطبيقية لكبرى الشركات العالمية لصناعة الأدوية-<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة إلى تبيان ما يعكسه الإعلان عن الاندماج والاستحواذ من نتائج في عوائد الأسهم، ومدى إمكانية تحقيق عوائد غير عادية، وكذلك تبيان انعكاس الإعلان والاندماج

<sup>1</sup> نجم، رغد محمد، (2012): انعكاس الاندماج والاستحواذ في عوائد الأسهم و الاداء المالي -دراسة تطبيقية لكبرى الشركات العالمية لصناعة الأدوية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 18.

في مؤشرات الاداء المالي للشركات. وتم اختيار أكبر وأهم الاندماجات والاستحواذات التي حدثت خلال الأزمة المالية العالمية وبالتحديد في قطاع الرعاية الصحية/ صناعة الأدوية، وهما اندماج Wyeth مع Pfizer واستحواذ Novartis على Alcon. توصل البحث الى عدم تمكن المساهمين من تحقيق عوائد غير عادية موجبة او صفرية خلال فترة الإعلان عن الاندماج، وإنما كان هناك تراكم لعوائد غير عادية سالبة نتيجة ارتفاع العائد المتوقع عن العائد الفعلي للسهم، اذ تمكن المساهمين في الشركة المستهدفة Wyeth من تحقيق عوائد غير اعتيادية موجبة، مما يشير إلى عدم الانعكاس الكامل والسريع للمعلومة في السعر. وبالمقابل فان الاندماج يؤدي الى تباين نتائج ربحية السهم الواحد EBS في الاندماج عنها في الاستحواذ، اذ أشارت نتائج التحليل الى تخفيض ربحية السهم الواحد للشركة المندمجة وارتفاعه في الشركة الدامجة لما كانت عليه قبل الاندماج ويظهر ذلك في السنة الأولى بعد الاندماج، فيما ويؤدي الاستحواذ الى تخفيض ربحية السهم لكل من الشركة المستحوذة والشركة المستهدفة وهي في حالة الـ Combined مقارنة بما كانت عليه قبل الاستحواذ.

## 2. دراسة (وسمي، أحمد حسن، 2018). الأثار الاقتصادية والقانونية لعمليات الاستحواذ

على إدارة شركات المساهمة المقيدة في سوق الأوراق المالية " دراسة مقارنة".<sup>1</sup>  
هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثار الاقتصادية والقانونية لعمليات الاستحواذ على إدارة الشركات المساهمة المقيدة بسوق الأوراق المالية في بغداد. خلصت الدراسة إلى أن هناك أثراً إيجابياً لعمليات الاستحواذ على مناخ الاستثمار، وبالمقابل لها آثار سلبية على حرية المنافسة وتكوين مراكز احتكارية. أوصت الدراسة بتفعيل قوانين المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية، بأن تعتبر عمليات الاستحواذ طريق من طرق التكتلات الاقتصادية لتحقيق التكامل التكنولوجي أو لتكون خياراً لإنقاذ الشركات التي تواجه مشاكل إدارية أو مالية، فيكون خيار إعادة الهيكلة من خلال عمليات الاستحواذ.

<sup>1</sup> وسمي، أحمد حسن، (2018). الأثار الاقتصادية والقانونية لعمليات الاستحواذ على إدارة شركات المساهمة المقيدة في سوق الأوراق المالية " دراسة مقارنة". المجلة القانونية، جامعة القاهرة، كلية الحقوق فرع الخرطوم، المجلد 4، العدد 4، ص 208-244.

3. دراسة (الجمهور، مساعد راشد 2019). استحواذ المصرف التقليدي على المصرف الإسلامي حالة دولة الكويت.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى معرفة الموقف القانوني والموقف الفقهي لأهم عناصر عملية استحواذ المصرف التقليدي على المصرف الإسلامي، معتمداً في ذلك دراسة حالة دولة الكويت، والتي تم فيها استحواذ بنك الكويت الوطني التقليدي على بنك بوبيان الإسلامي. وأهم ما خلص إليه البحث هو أن التكيف الفقهي للاستحواذ هو عقد بيع الشريك حصته من رأس مال الشركة المساهمة لطرف آخر يدخل شريكاً جديداً وذلك بنسبة أغلبية، وحكم ذلك العقد باق على أصل الإباحة، وأن حكم التعامل مع آكل الربا هو الجواز مع كراهة مشاركته، واستقلالية المصرف الإسلامي المستحوذ عليه عن المصرف التقليدي وانفصال أنشطتهما ودمتتهما المالية، وإباحة أرباح المصرف الإسلامي بعد عملية الاستحواذ، وكراهة إعانة المصرف التقليدي كونها إعانة غير مباشرة.

الدراسات الأجنبية:

1. Zisi, S. (2014). **Mergers and Acquisitions in the UK Banking Industry and their Impact on the Shareholders' Wealth, Master Thesis, Tilburg University, Tilburg.**<sup>2</sup>

بعنوان: عمليات الاندماج والاستحواذ في الصناعة المصرفية في المملكة المتحدة والتأثير على ثروة المساهمين.

ناقشت الدراسة عمليات الاندماج والاستحواذ في الصناعة المصرفية في المملكة المتحدة وتأثيرها على ثروة المساهمين. استخدم في القياس منهجية دراسة الحدث، باستخدام نموذج السوق. ومع ذلك، استخدم نموذجان إضافيان - نموذج السوق المعدل ونموذج

<sup>1</sup> الجمهور، مساعد راشد(2019). استحواذ المصرف التقليدي على المصرف الإسلامي حالة دولة الكويت، مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت. المجلد: 34 العدد: 119.

<sup>2</sup> Zisi, S. (2014). Mergers and Acquisitions in the UK Banking Industry and their Impact on the Shareholders' Wealth, Master Thesis, Tilburg University, Tilburg.

متوسط ثابت - للتأكيد. توصل البحث إلى أن العائد غير الطبيعي التراكمي للفترة [1-] ، + [1] يساوي 5,936% للأهداف، -0,2172% للفترة مقدمي العطاءات و 0.2096% للكيانات المجموعة. علاوة على ذلك، أظهرت نتائج البحث أن الشركات المستهدفة حققت عائداً إيجابياً غير طبيعي مرتفعاً بسبب حدث الاندماج والاستحواذ، مما يعني تحقيق مكاسب لهذه الشركات.

## 2. Deeksha Sharma , Khandelwal Vaish ,(2020). Merger And Acquisition Of Banks : A Literature Review.<sup>1</sup>

بعنوان: الاندماج والاستحواذ على البنوك: مراجعة الأدبيات. هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أسباب الاندماج والاستحواذ المصرفي في الهند، ومعرفة الآثار الإيجابية والسلبية بعد الاندماج والاستحواذ على البنك. ولتحقيق ذلك تمت مراجعة بعض الأدبيات ودراسة أوراق بحثية مختلفة حول تأثير الاندماج والاستحواذ على البنوك في الهند. بالإضافة إلى مقارنة حالة ما قبل الاندماج وبعده لبنوك مختارة، والبحث عن مزايا وعيوب الاندماج والاستحواذ على البنوك. وخلصت إلى أنه كان هناك آثاراً إيجابية على البنوك المندمجة من خلال زيادة فرص النمو وتعزيز المنافسة إضافة إلى تخفيض المخاطر، وأن السبب الرئيس للاندماج والاستحواذ هو القروض المتعثرة وحجم الديون.

## 3. Hussein Ahmad Bataineh, And Others,(2021).The Relationship Between Merger & Acquisition And Bank Risks.<sup>2</sup>

بعنوان: العلاقة بين الاندماج والاستحواذ والمخاطر المصرفية هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاندماج والاستحواذ ومخاطر البنوك. تكونت عينة الدراسة من 55 مصرفاً تجارياً مدرجاً في البورصة خلال المدة (2011-2016). أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين صافي الربح ومخاطر البنك، كما لا توجد

<sup>1</sup> Deeksha Sharma , Khandelwal Vaish ,2020 Merger And Acquisition Of Banks : A Literature Review Suresh Gyan Vihar University International Journal Of Economics And Management, Volume 8 Issue 4, 2020.

<sup>2</sup> Hussein Ahmad Bataineh, And Others,(2021).The Relationship Between Merger & Acquisition And Bank Risks, European Journal Of Economic And Financial Research, Vol 4, No 4 .

علاقة بين نسبة رأس المال ونسبة حقوق الملكية وبين مخاطر البنك. بشكل عام، لم تلاحظ أي علاقة بين الاندماج والاستحواذ ومخاطر البنوك. أوصت الدراسة بأن يتم تركيز البنوك بشكل عام على حجم الخسائر التي تعاني منها بسبب التوسع في القروض الممنوحة للعملاء والمؤسسات الأخرى.

#### ما يُميز هذا البحث:

يتميز هذا البحث من حيث الموضوع، كونه يبحث أثر الاستحواذ المصرفي في ثروة المساهمين في المصارف الخاصة التقليدية العاملة في السورية خلال المدة (2020-2021)، وهي أول عملية استحواذ مصرفي في سورية تحدث في سوق دمشق للأوراق المالية منذ افتتاحه بعام 2009. كما تفردت الدراسة بتناول موضوع الاستحواذ المصرفي بجوانبه المختلفة والتركيز عليه، بينما أغلب الدراسات كانت تتحدث عن الاندماج والاستحواذ معاً، و تتم هذه الدراسة في المصارف السورية في مدة زمنية ما زالت تعاني فيها سورية من أزمة اقتصادية وعقوبات خارجية، وفي بيئة تشهد قلة الدراسات السابقة عن هذا الموضوع.

#### الإطار النظري:

### أولاً - الاستحواذ المصرفي (The Banking Acquisition):

#### 1. مفهوم الاستحواذ المصرفي:

ذكر العديد من الباحثين تعاريف مختلفة للاستحواذ المصرفي نورد منها:  
يعبر الاستحواذ المصرفي عن تصرف قانوني ينجم عنه سيطرة تتحقق بإحدى الطريقتين إما شراء عدد من الأسهم أو اتفاق لتكوين أغلبية تحكم الشركة وبنسبة مؤثرة تمكنها من التحكم بقرارات وشؤون شركاتها الخاضعة لسيطرتها.<sup>1</sup>  
كما يعني الاستحواذ الحصول على شركة صغيرة من قبل كيان تجاري رئيسي. أي الاستحواذ هو الحصول على كل أو قسم من أصول الشركة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الموسوي علي، العامري أندلس. (2019). مفهوم الاستحواذ أنواعه وتمييزه من غيره من النظم المشابهة. مجلة العلوم القانونية، 34(3)، 171 - 210. جامعة بغداد، بغداد.

<sup>2</sup> Uperti, Sanya (2021). Merger And Acquisition In India: Issues And Challenges. company law Articles 22 jan 2021 P:2. New Delhi, India.

يمكننا القول بأن الاستحواذ المصرفي هو عملية شراء حصة سهمية مؤثرة في الشركة المستهدفة (المستحوذ عليها). أو إضافة أصول تؤدي إلى تغير في هيكل ملكية حصص المساهمين المؤثرين بقرار الشركة المستهدفة، والتي يجب أن يكون أحد أطراف هذه العملية مصرف أو كليهما، سواء حدث هذا بشكل اختياري طوعي أم إلزامي.

وبذلك يختلف الاستحواذ المصرفي عن الدمج والاندماج وفق الآتي:  
حيث أن الدمج هو عملية اتحاد بين شركتين إلزامية تتم بقوة القانون لتشكيل شركة جديدة، أو استمرار أحدهما بينما تتوقف الشركة الأخرى.

بينما الاندماج هو عملية اتحاد بين شركتين اختيارية وبرضا ورغبة واتفاق إدارات الشركتين لتشكيل شركة جديدة أو توسيع للشركة الأكبر باستمرارها وتوقف الأخرى.

## 2. أطراف عملية الاستحواذ المصرفي:

يمكننا تقسيم أطراف عملية الاستحواذ المصرفي إلى:

- أ. المستحوذ: وهو الشركة أو المساهم أو المصرف الراغب بشراء حصة سهمية مؤثرة.
- ب. المستحوذ عليه (المستهدف): الشركة أو المصرف الراغب ببيع حصة سهمية فيه.
- ت. كمية أو حجم الاستحواذ: الحصة السهمية التي تم شراؤها من قبل المستحوذ.
3. مراحل عملية الاستحواذ المصرفي: تمر عملية الاستحواذ بمراحل متعددة نذكر منها:

- وجود الأموال الكافية لدى المصرف المستحوذ.
- الرغبة في الشراء لدى المصرف المستحوذ والبيع لدى المصرف المستهدف.
- التفاوض على حجم الاستحواذ وقيمه ( عدد الأسهم والسعر).
- بعد الاتفاق يتم الإعلان أو الإفصاح عن الرغبة بإجراء عملية الاستحواذ.
- الحصول على الموافقات الضرورية والمطلوبة من الجهات الإشرافية.
- موافقة الجمعية العمومية للمصرفين على تنفيذ عملية الاستحواذ.
- تنفيذ عملية الاستحواذ المصرفي وذلك بشراء الأسهم المتفق عليها بصفقات.

## 4. أنواع الاستحواذ المصرفي:

هناك أنواع عديدة من الاستحواذ والتصنيفات تتطور باستمرار. ومع ذلك، فإن أبرز طرق التصنيف يتم على أساس طبيعة الأعمال التي تعمل فيها الشركتان:

- أ. أفقي: عندما يستحوذ مصرف على مصرف آخر في نفس العمل يكون منافس له.
- ب. عمودي: عندما يستحوذ مصرف على مُورّد مُدخلات أو موزع لمنتجاته وخدماته أو الشركة التي تقدم وتبيع منتجاتها لها. على سبيل المثال، مصرف يستحوذ على شركة وساطة أو شركة صرافة. أو مؤسسات ضمان الودائع والقروض.
- ت. تكتلي: هو عندما يستحوذ مصرف على شركة في نوع مختلف تماماً من الأعمال، يتم غالباً من أجل التنوع. ومن الأمثلة على ذلك، استحواذ مصرف على شركة تأمين.
- ث. هيكلي: يتم عندما يقوم أحد المساهمين في المصرف بشراء أسهم مساهمين فيه كي تصبح نسبة حصته مؤثرة في قرار إدارة المصرف أو الشركة. مما يؤدي إلى إعادة هيكلية للمساهمين في ملكية المصرف أو الشركة.
- كما يتم تصنيف الاستحواذ حسب المنظور القانوني:
- أ. الاستحواذ الاختياري أو الودي: الاستحواذ الذي يتم برضا وموافقة المصرفين دون إجبار.

- ب. الاستحواذ الإجمالي: الاستحواذ الذي يتم بقوة القانون. على سبيل المثال: الشراء عبر المزاد أو البيع تحت ضغوط العقوبات أو الإفلاس.
- ويمكننا تصنيف الاستحواذ حسب مصدر المستحوذ:

- أ. استحواذ داخلي: عندما يتم الاستحواذ من قبل أحد المساهمين في المصرف.
- ب. استحواذ خارجي: يتم من قبل طرف خارجي من غير المساهمين في المصرف.

##### 5. العوامل المؤثرة في الاستحواذ المصرفي:

- هناك الكثير من العوامل التي تؤثر في الاستحواذ المصرفي، نذكر أهمها:
- أ. المنافسة المصرفية: إن ازدياد حدة المنافسة في السوق المصرفية ستساعد على التفكير والرغبة في القيام بعمليات الاستحواذ المصرفي بين المصارف الكبيرة أو المتوسطة الحجم وبين الصغيرة.
- ب. العقوبات الخارجية: غالباً ما تتعرض بعض الدول والمؤسسات المصرفية فيها الى عقوبات خارجية، ولتفادي هذه العقوبات تقوم بعض المصارف بتغيير هيكل الملكية

فيها عن طريق التنازل عن حصص سهمية مؤثرة فيها من خلال قبول عمليات الاستحواذ المصرفي.

ت. معدل التضخم: عندما لا تتماشى الأسعار السوقية لأسهم المصارف مع معدل التضخم، ترتفع فرص عمليات الاستحواذ المصرفي، كون قيمة السهم السوقية أقل من القيمة الحقيقية والقيمة العادلة.

ث. عوامل أخرى: وهي عوامل لا يقل تأثيرها عن العوامل السابقة، ويمكن إجمال هذه العوامل في الآتي: الأزمات الاقتصادية، الفرص الاستثمارية المتاحة، حالة الاقتصاد، تدخل الحكومة، العولمة المالية، الأخبار الاقتصادية، والتشريعات الاقتصادية.

## ثانياً – ثروة المساهمين ( Shareholder Wealth ):

### 1. تعريف ثروة المساهمين:

يمكننا التعبير عن ثروة المساهمين بمؤشر القيمة السوقية للأسهم في وقت محدد. أما القيمة المضافة لثروة المساهمين فهي تعبر عن الفروق المتحققة بين القيمة السوقية للأسهم خلال مدة زمنية محددة. أورد العديد من الباحثين عدة تعاريف للقيمة المضافة لثروة المساهمين نذكر منها:

القيمة المضافة هي إجمالي العائد الذي يحصل عليه المساهم معبراً عنه بتوزيعات الأرباح والزيادة الرأسمالية في سعر السهم.<sup>1</sup>

تعبر القيمة المضافة عن قدرة الشركة على تحقيق معدل عائد على الاستثمار يفوق تكلفة الفرصة البديلة، أو المعدل الذي يمكن للمستثمر الحصول عليه من خلال الاستثمار في الأوراق المالية الأخرى ذات المخاطر نفسها.<sup>2</sup>

جميع الطرق التي من شأنها زيادة القيمة المالية والسوقية للمشروع والحفاظ على ديمومة نشاطه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بحري، هشام، (2012). مقاييس الأداء المبنية على القيمة من وجهة نظر المساهم: بين النظرية والتطبيق، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 1، ص 13.

<sup>2</sup> Fiordelisi, F. (2007), Shareholder Value and the clash in performance measurement: are banks special?, University of Wales Bangor, Center For Banking and Finance, United Kingdom ,P.2.

## 2. مؤشرات قياس ثروة المساهمين:

يهتم المساهمين وإدارات المصارف والمستثمرين في أسواق الأوراق المالية بمؤشرات قياس ثروة المساهمين، إذ تساعد المساهمين في الحكم على كفاءة أداء المصرف، أما إدارات المصارف فإن المؤشرات ترشدها وتوجهها لاتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل، وفي سياق متصل تساعد مؤشرات قياس الثروة المستثمرين على اتخاذ قراراتهم بخصوص تداول الأسهم ضمن محافظهم الاستثمارية.

من المؤشرات الهامة التي يمكن استخدامها في قياس ثروة المساهمين نذكر الآتي :

أ. **العائد الكلي على السهم العادي:** يعتبر أحد مقاييس الأداء التي تجمع بين الأسلوب التقليدي والحديث في التقييم، وهو مؤشر يقيس الاختلاف الحاصل في ثروة المساهمين خلال المدة الزمنية المدروسة.<sup>2</sup> ويعبر عن نصيب السهم العادي من توزيعات الأرباح مضافاً إليه المكاسب الرأسمالية أو يحسم منه الخسائر الرأسمالية لقيمة السهم السوقية. يمكن حساب العائد الكلي للسهم العادي وفق الآتي:

$$\text{العائد الكلي للسهم العادي} = \frac{\text{الربح الموزع للسهم} \pm \text{المكاسب أو الخسائر الرأسمالية}}{\text{سعر شراء السهم}}$$

ب. **مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA):** (Economic Value Added):

يُعد مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة مفهوماً قديماً ارتبط بالفكر الاقتصادي الكلاسيكي، ويعود الأساس النظري للقيمة الاقتصادية المضافة إلى مفهوم الربح المتبقي الذي استخدم مع بداية القرن العشرين كمؤشر لقياس الأداء الداخلي لمنشآت الأعمال و وحداتها،<sup>3</sup> ويمكن حساب القيمة الاقتصادية المضافة كالاتي:<sup>4</sup>

$$EVA = [\text{معدل العائد على الاستثمار} - \text{تكلفة رأس المال المستثمر}] \times \text{رأس المال}$$

<sup>1</sup> النعيمي، عدنان، والخرشة، ياسين، (2007). أساسيات في الإدارة المالية، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص 25.

<sup>2</sup> - Fiordelisi, F. (2007), Shareholder Value and the clash in performance measurement: are banks special?, University of Wales Bangor, Center For Banking and Finance, United Kingdom, P.11.

<sup>3</sup> فلاته، إكرام عبد الرحمن، والخيال، توفيق عبد المحسن، (2009). قياس العلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة والعائد على الأسهم في الشركات السعودية المساهمة (دراسة تطبيقية)، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد (73)، ص 633-634

<sup>4</sup> Maditions, et al. (2006). Economic value added (EVA). Is it really the best performance measure? A review of the theoretical and empirical literature. The case of Athens stock exchange (ASE), Review of economic sciences, The Business School, University of Greenwich, P.5

## المستثمر

وفقاً لهذه الطريقة يعتبر ناتج الفرق بين العائد على الاستثمار وتكلفة التمويل مضروباً برأس المال المستثمر هو القيمة الاقتصادية المضافة.

### ت. مؤشر القيمة السوقية المضافة **MVA**: (Market Value Added):

يجمع هذا المؤشر بين فعالية الأداء من خلال الجودة في إدارة هيكل تمويل رأس المال، وبين التقييم لنتيجة هذا الأداء المتمثل في زيادة ثروة المساهمين، وهو أفضل مؤشر على تكوين الثروة للمساهمين من وجهة نظر المستثمرين، حيث يلخص مؤشر القيمة السوقية المضافة الأداء الإداري والتشغيلي للمؤسسة وقدرتها على إدارة مواردها بهدف زيادة الثروة.<sup>1</sup> تحسب القيمة السوقية المضافة كالاتي:<sup>2</sup>

القيمة السوقية المضافة = القيمة السوقية للمصرف - القيمة الدفترية لحقوق المساهمين

ويمكننا أن نشق منها كيفية حساب القيمة السوقية المضافة للسهم من خلال:

القيمة السوقية المضافة للسهم = القيمة السوقية للسهم - القيمة الدفترية للسهم  
بما أن القيمة الدفترية للسهم لا تعبر عن ثروة المساهمين المدفوعة فعلياً لأنها دفترية ولا تتناسب مع التضخم، كما أن القيمة السوقية للسهم تعكس التغيرات في القيمة الدفترية وهي أقرب ما تكون للتعبير عن ثروة المساهمين.

بناءً على ما سبق نجد أنه يمكننا حساب القيمة المضافة لثروة المساهمين من خلال:

احتساب الفروق بين القيمة السوقية للأسهم خلال مدة محددة. أي أن:

القيمة السوقية المضافة = القيمة السوقية آخر المدة - القيمة السوقية أول المدة

### 3. علاقة الاستحواذ المصرفي بثروة المساهمين:

<sup>1</sup> النعيمي، عدنان تايه. والتميمي، أرشيد فواد. (2008). التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة. عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص145.

<sup>2</sup> Aloy Niresh, J& Alfred, M. (2014). The Association between Economic Value Added, Market Value Added and Leverage, international Journal of business and Management, Vol. 9, No. 10, P. 127

بلا أدنى شك أنّ هناك علاقة بين الاستحواذ المصرفي وثروة المساهمين، حيث أنّ أية عملية استحواذ مصرفي يقوم بها المصرف ستؤثر سلباً أم إيجاباً على ثروة المساهمين. وبالمقابل فإن الرغبة في زيادة ثروة المساهمين سيكون أحد الخيارات المتاحة أمام الإدارة المصرفية هي إجراء عملية استحواذ مصرفي.

إنّ عمليات الاستحواذ شديدة الحساسية للسعر. أيّ أنّ الإشاعات أو الإعلانات حول عملية استحواذ محتملة ستؤدي إلى ارتفاع سعر سهم الهدف.<sup>1</sup>

يرغب المستثمرون بزيادة ثروتهم عبر اختيار أفضل البدائل الاستثمارية المتاحة، ويعتبر الاستثمار بالأسهم أحد هذه الخيارات الاستثمارية.

إن الغاية من أيّ قرار استثماري متخذ من قبل المستثمرين هو تحقيق أقصى ربح ممكن أو تخفيض الخسائر المتوقعة إلى أدنى درجة ممكنة. وفي هذا السياق يتوافر للمستثمرين ثلاثة أنواع من القرارات:<sup>2</sup>

- قرار شراء السهم: يُتخذ عندما تكون قيمة السهم ممثلة بالقيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة منه محسوبة بإطار العائد والمخاطر تزيد على السعر السوقي الحالي للسهم.
- قرار بيع السهم: يُتخذ في حال ارتفاع القيمة السوقية للسهم عن القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة منه محسوبة بإطار العائد والمخاطر.
- قرار عدم التداول: يُتخذ عندما يكون هناك حالة توازن، أي يتساوى السعر السوقي للسهم مع القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة منه محسوبة بإطار العائد والمخاطر.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أنّ القرار الاستثماري يعتمد على توقعات المستثمرين، فكلما كانت التوقعات صحيحة كانت العوائد كبيرة والمخاطر قليلة.<sup>1</sup> أما إذا كانت التوقعات غير صحيحة فإن المخاطر ستكون كبيرة.

<sup>1</sup> Creighton, Kate.(2013). Introduction to Mergers & Acquisitions. Catherine Lucy Walker & bookboon.com.2013.p6.

<sup>2</sup> مطر، محمد،(2015). إدارة الاستثمارات: الإطار النظري والتطبيقات العملية، الطبعة السابعة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص37

### ثالثاً - النتائج والمناقشة:

1- لمحة عن بنك بيمو السعودي الفرنسي: أول بنك تجاري خاص في سوريا بدء عمله عام 2004، وهو مُدرج في سوق دمشق للأوراق المالية منذ عام 2009. يسعى البنك لتقديم كافة الخدمات والحلول المصرفية للأفراد والشركات. رأس المال المدفوع 10 مليار ل.س.<sup>2</sup>

2- لمحة عن بنك الائتمان الأهلي ( بنك عودة سورية سابقاً): تم تأسيس بنك عوده سورية كشركة مساهمة مغلقة عامة في 30 آب 2005. تأسس البنك برأسمال مقداره 2.5 مليار ليرة سورية، غاية المصرف هي قبول الودائع وتوظيفها والقيام بكافة الأعمال المصرفية.<sup>3</sup>

### 3- مقارنة واقع حجم بعض المؤشرات في المصرفين:

يظهر الجدول التالي مقارنة لحجم بعض المؤشرات في المصرفين

جدول رقم /1/ حجم بعض المؤشرات في المصرفين بنهاية 2020، القيمة: ل.س

المؤشر	بنك بيموالسعودي	بنك عودة سورية
رأس المال	10000000000	6001466800
إجمالي الأصول	655377154151	246598465557
القيمة الدفترية للسهم	393.57	499.75
القيمة السوقية للسهم	755.98	682.5
حقوق المساهمين	75229257979	68642748647
عدد الأسهم	100000000	60014668
عدد المساهمين	1268	768
عدد الفروع	37	19

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرفين.

<sup>1</sup> عثمان، قيس، (2019). دور أدوات التحليل المالي ومؤشراته في ترشيد قرارات المستثمرين: دراسة ميدانية في سوق دمشق للأوراق المالية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 35، العدد الأول، ص31.

<sup>2</sup> التقرير السنوي لبنك بيمو السعودي الفرنسي لعام 2019

<sup>3</sup> التقرير السنوي لبنك عودة سورية لعام 2019

يوضح الجدول السابق أنّ حجم رأس مال بنك بيمو السعودي الفرنسي وحجم أصوله وعدد فروعه يعادل مثلي حجم رأس مال بنك عودة سورية وحجم أصوله وعدد فروعه تقريباً. وبلغت القيمة الدفترية لسهم بنك عودة سورية قرابة 500 ل.س، وهي أكبر من القيمة الدفترية لسهم بنك بيمو السعودي الفرنسي حيث بلغت قرابة 394 ل.س. كما بلغت القيمة السوقية لسهم بنك بيمو السعودي الفرنسي قرابة 756 ل.س، وهي أكبر مقارنة مع 683 ل.س لسهم بنك عودة سورية.

#### 4- مصادر بيانات متغيرات الدراسة وفترة الدراسة والحدث:

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المصادر الأولية والمتمثلة في جمع البيانات الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة من التقارير المالية المتعلقة بـ المصارف في سورية والصادرة من موقع سوق دمشق للأوراق المالية: [www.dse.sy](http://www.dse.sy) خلال المدة (2020-2021).

**الحدث:** بتاريخ 2020/12/23م تم الإفصاح عن وجود مفاوضات متقدمة لشراء بنك بيمو السعودي الفرنسي حصّةً بحدود 49% من رأس مال بنك عودة سورية.

صدرت موافقة رئيس مجلس الوزراء بتاريخ 2021/3/4 على قيام بنك بيمو بشراء كامل الأسهم المملوكة من قبل كل من: (بنك عودة ش.م.ل - ليبانون انفست ش.م.ل - بنك عودة للأعمال ش.م.ل) والمعادلة لنسبة 49% من رأس مال البنك تقريباً. علماً أن بنك بيمو كان يملك أسهماً في بنك عودة قبل الموافقة بما يعادل 0.0034% من رأس مال البنك تقريباً.

بتاريخ 2021/3/29 تم تقديم إفصاح طارئ إلى سوق دمشق للأوراق المالية من قبل مجلس إدارة بنك بيمو السعودي الفرنسي بالإعلان عن تنفيذ عملية شراء حصّة سهمية تمثل ما نسبته 46.0461% من رأس مال بنك الائتمان الأهلي (عودة سورية سابقاً) والتي توازي 27634443 سهماً عن طريق عدة صفقات ضخمة.

#### 5- نموذج الدراسة:

الاستخدام الرئيس لمنهجية دراسة الحدث هو دراسة سلوك أسعار الأسهم حول أحداث معينة واستجابة سعر السهم إلى مثل هذه الأحداث.<sup>1</sup> حيث تهتم منهجية دراسة الحدث بالتحقق من تأثير الحدث على المتغير التابع المتمثل بسعر سهم الشركة. وتسعى دراسة الحدث لبيان امكانية تحقيق عوائد فعلية تفوق المتوقعة من جراء استخدام بيانات الحدث المعلن عنه في بناء استراتيجيات تداول. ومن هذا، يمكن للباحث استنتاج أهمية وتأثير هذا الحدث.

## 6- الدراسة الإحصائية:

يعتمد المنهج التحليلي للدراسة على منهجية دراسة الحدث (Event Study) وهذا المنهج يناسب دراستنا باعتبار أن عملية إعلان الاستحواد المصرفي (البنك بيمو السعودي الفرنسي على بنك عودة- سورية) بتاريخ 23/12/2020 هو حدث يؤثر على ثروة المساهمين في المصرفين. تم جمع البيانات للمدة الزمنية من 21/7/2020 ولغاية 3/6/2021 قبل وبعد عملية الإعلان عن الاستحواد المصرفي في 23/12/2020. اختبار الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط ثروة المساهمين قبل وبعد عملية الإعلان عن الاستحواد المصرفي لكلا المصرفين.

### أولاً: بنك بيمو السعودي الفرنسي:

سنقوم باختبار أثر عملية الإعلان عن الاستحواد المصرفي وذلك من خلال مقارنة متوسط ثروة المساهمين قبل وبعد عملية الإعلان، حيث يتم ذلك على مرحلتين كما يلي: المرحلة الأولى: إنشاء متغير جديد يساوي ثروة المساهمين قبل عملية الإعلان مطروحاً منه ثروة المساهمين بعد عملية الإعلان، ومن ثم اختبار فيما إذا كان هذا المتغير يتوزع وفق التوزيع الطبيعي وفق اختباري Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk فنحصل على الجدول التالي:

### الجدول رقم (2) اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of						
Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.	

<sup>1</sup> غانمي، حسام. (2015). أثر احتجاز الأرباح على عوائد الأسهم العادية دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية. رسالة ماجستير. كلية الإدارة، جامعة كربلاء. ص 49.

dif	0.203	103	0.000	0.913	103	0.000
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: من إعداد الباحث باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة الإحصائية يساوي 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 بالتالي لا نستطيع أن نقبل فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن بيانات متغير فرق ثروة المساهمين قبل وبعد عملية الإعلان لا تتبع للتوزيع الطبيعي.

المرحلة الثانية: بما أن بيانات الفروق لا تتوزع طبيعياً، لذلك سنعتمد على اختبار العينات المترابطة Wilcoxon signed-rank test من أجل مقارنة متوسطا ثروة المساهمين قبل وبعد عملية الإعلان، حيث نحصل على الجدول التالي:

### الجدول رقم (3) اختبار العينات المترابطة Wilcoxon

Wilcoxon signed-rank test							
befor - after	Mean		Ranks			Z	Sig. (2-
	befor	after	Negative	Positive	Ties		
	0.005	-	44	36	23	-1.856	0.063

المصدر: من إعداد الباحث باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من الجدول أن متوسط ثروة المساهمين قبل عملية الإعلان هو 0.005، ومتوسط ثروة المساهمين بعد عملية الإعلان هو -0.0002، وقد بلغ عدد الرتب الموجبة 36 رتبة، أي توجد 36 مشاهدة لثروة المساهمين كانت فيها ثروة المساهمين بعد عملية الإعلان أكبر مما كانت عليه قبل عملية الإعلان، كما بلغ عدد الرتب السالبة 44 رتبة، أي توجد 44 مشاهدة لثروة المساهمين كانت فيها ثروة المساهمين بعد عملية الإعلان أصغر مما كانت عليه قبل عملية الإعلان، كما توجد 23 مشاهدة متساوية قبل وبعد عملية الإعلان، وتشير قيمة Z إلى قبول فرضية العدم كون مستوى الدلالة المقابل لها أكبر من مستوى المعنوية 0.05، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط ثروة المساهمين خلال الفترة المدروسة قبل وبعد عملية الإعلان، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الإعلان عن الاستحواذ المصرفي على ثروة المساهمين لدى بنك بيمو السعودي الفرنسي بفرض ثبات أثر باقي المتغيرات.

ثانياً: بنك عودة سورية:

سنقوم باختبار أثر عملية الإعلان عن الاستحواذ المصرفي وذلك من خلال مقارنة متوسط ثروة المساهمين قبل وبعد عملية الإعلان، حيث يتم ذلك على مرحلتين كما يلي:  
**المرحلة الأولى:** إنشاء متغير جديد يساوي ثروة المساهمين قبل عملية الإعلان مطروحاً منه ثروة المساهمين بعد عملية الإعلان، ومن ثم اختبار فيما إذا كان هذا المتغير يتوزع وفق التوزيع الطبيعي وفق اختباري Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk فنحصل على الجدول التالي:

#### الجدول رقم (4) اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
dif	0.233	103	0.000	0.892	103	0.000
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: من إعداد الباحث باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)  
 نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة الإحصائية يساوي 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 بالتالي لا نستطيع أن نقبل فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن بيانات متغير فرق ثروة المساهمين قبل وبعد عملية الإعلان لا تتبع للتوزيع الطبيعي.  
**المرحلة الثانية:** بما أن بيانات الفروق لا تتوزع طبيعياً، لذلك سنعتمد على اختبار العينات المترابطة Wilcoxon signed-rank test من أجل مقارنة متوسطا ثروة المساهمين قبل وبعد عملية الإعلان، حيث نحصل على الجدول التالي:

#### الجدول رقم (5) اختبار العينات المترابطة Wilcoxon

Wilcoxon signed-							
befor - after	Mean		Ranks			Z	Sig. (2-
	befor	after	Negative	Positive	Ties		
	0.002	-	38	27	38	-	0.036

المصدر: من إعداد الباحث باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)  
 نلاحظ من الجدول أن متوسط ثروة المساهمين قبل عملية الإعلان هو 0.002، ومتوسط ثروة المساهمين بعد عملية الإعلان هو -0.003، وقد بلغ عدد الرتب الموجبة 27 رتبة، أي توجد 27 مشاهدة لثروة المساهمين كانت فيها ثروة المساهمين بعد عملية الإعلان

أكبر مما كانت عليه قبل عملية الإعلان، كما بلغ عدد الرتب السالبة 38 رتبة، أي توجد 38 مشاهدة لثروة المساهمين كانت فيها ثروة المساهمين بعد عملية الإعلان أصغر مما كانت عليه قبل عملية الإعلان، كما توجد 38 مشاهدة متساوية قبل وبعد عملية الإعلان، وتشير قيمة Z إلى أنه لا نستطيع أن نقبل فرضية العدم كون مستوى الدلالة المقابل لها أصغر من مستوى المعنوية 0.05، أي أننا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط ثروة المساهمين خلال الفترة المدروسة قبل وبعد عملية الإعلان، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الإعلان عن الاستحواذ المصرفي على ثروة المساهمين لدى بنك عودة سورية بفرض ثبات أثر باقي المتغيرات، ونلاحظ أن هذا الأثر هو أثر سلبي بسبب انخفاض متوسط ثروة المساهمين بمقدار 0.005 بعد عملية الإعلان عما كانت عليه قبل الإعلان.

**اختبار الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط القيمة السوقية لكلا المصرفين بعد عملية الإعلان عن الاستحواذ المصرفي خلال المدة (23/12/2020 - 3/6/2021).

تم إجراء اختبار Independent Samples T-Test لاختبار الفرضية الثانية، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (6):

**الجدول رقم (6) اختبار t لعينتين مستقلتين**

Independent Samples Test								
t-test for Equality of Means								
	Mean	t	df	Sig.	Mean	Std. Error	95% Confidence	
اسم	0.9998						Lower	Upper
عمدة	0.9972	1.196	204	0.233	0.00268	0.00224	- .00174	.00709

المصدر: من إعداد الباحث باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من الجدول رقم (6) أن مستوى الدلالة الإحصائية المقابل لاختبار T يساوي 0.233 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم القائلة بأنه لا يوجد فارق جوهري بين متوسط القيمة السوقية للمصرفين بعد عملية الإعلان عن الاستحواذ المصرفي.

اختبار الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستحواذ المصرفي على ثروة المساهمين في كلا المصرفين.

أولاً: بنك بيمو السعودي الفرنسي

تم تقدير نموذج الانحدار بطريقة المربعات الصغرى OLS فصلنا على الجدول التالي:

جدول رقم (7) يبين نتائج نموذج الانحدار بطريقة المربعات الصغرى OLS

Dependent Variable: WFAI TH				
Method: Least Squares				
Sample: 1 312				
Included observations: 312				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.004020	0.000972	4.133931	0.0000
DUMY	-	0.001692	-	0.0140
R-squared	0.019332	Mean dependent var		0.002639
Adjusted R-	0.016168	S.D. dependent var		0.014173
S.F. of regression	0.014058	Akaike info criterion		-
Sum squared	0.061263	Schwarz criterion		-
Log likelihood	888.8412	Hannan-Quinn criter.		-
F-statistic	6.111016	Durbin-Watson stat		1.627532
Prob(F-statistic)	0.013971			

المصدر: من إعداد الباحث باستعمال البرنامج الإحصائي (Eviews)

يظهر الجدول رقم (7) علاقة الارتباط على الأجل الطويل بين متغير ثروة المساهمين والمتغير الوهمي الذي يمثل الاستحواذ المصرفي، حيث تشير القيمة الاحتمالية المقابلة لإحصائية (t) إلى معنوية المتغير الوهمي عند مستوى معنوية 0.05، حيث أنه يوجد أثر سلبي لعملية الاستحواذ على ثروة المساهمين في الأجل الطويل عند مستوى معنوية 0.05، حيث أدت عملية الاستحواذ إلى خفض ثروة المساهمين وسطياً بمقدار 0.0042 الوحدة، وبهذه النتيجة نرفض فرضيتنا حيث تبين أنه يوجد أثر سلبي معنوي لعملية الاستحواذ على ثروة المساهمين في بنك بيمو عند مستوى معنوية إحصائية 0.05 في الأجل الطويل.

ثانياً: بنك عودة سورية:

قَدَّرَ نموذج الانحدار بطريقة المربعات الصغرى OLS حيث حصلنا على الجدول التالي:

جدول رقم (8) يبين نتائج نموذج الانحدار بطريقة المربعات الصغرى OLS

Dependent Variable: WFAI TH				
Method: Least Squares				
Sample: 1 312				
Included observations: 312				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.000771	0.001049	0.734344	0.4633
DUMY	-	0.001826	-	0.0488
R-squared	0.012463	Mean dependent var		-
Adjusted R-	0.009278	S.D. dependent var		0.015242
S.E. of regression	0.015172	Akaike info criterion		-
Sum squared	0.071354	Schwarz criterion		-
Log likelihood	865.0553	Hannan-Quinn criter		-
F-statistic	3.912337	Durbin-Watson stat		1.290899
Prob(F-statistic)	0.048818			

المصدر: من إعداد الباحث باستعمال البرنامج الإحصائي (Eviews)  
 يظهر الجدول رقم (8) علاقة الارتباط على الأجل الطويل بين متغير ثروة المساهمين والمتغير الوهمي الذي يمثل الاستحواذ المصرفي، حيث تشير القيمة الاحتمالية المقابلة لإحصائية (t) إلى معنوية المتغير الوهمي عند مستوى معنوية 0.05، حيث أنه يوجد أثر سلبي لعملية الاستحواذ على ثروة المساهمين في الأجل الطويل عند مستوى معنوية 0.05، حيث أدت عملية الاستحواذ إلى خفض ثروة المساهمين وسطيًا بمقدار 0.0036 الوحدة، وبهذه النتيجة نرفض فرضيتنا حيث تبين أنه يوجد أثر معنوي لعملية الاستحواذ على ثروة المساهمين في بنك عودة سورية عند مستوى معنوية إحصائية 0.05 في الأجل الطويل.

رابعاً - الاستنتاجات والمقترحات **The Conclusions And**

**:Recommendations**

الاستنتاجات **Conclusions**: توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

1. يُعتبر الاستحواذ المصرفي من الخيارات الاستثمارية الهامة التي تساعد المصارف على الاستقرار المصرفي وتحقيق النمو، وذلك من خلال تعزيز المركز التنافسي

للمصارف، وزيادة قدرتها على تجاوز المخاطر والأزمات وتقادي الخسائر التي قد تمرّ بها.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتوسط ثروة المساهمين خلال الفترة المدروسة قبل وبعد عملية الإعلان عن الاستحواذ المصرفي لدى بنك بيمو السعودي الفرنسي.

3. يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لمتوسط ثروة المساهمين خلال الفترة المدروسة قبل وبعد عملية الإعلان عن الاستحواذ المصرفي لدى بنك عودة سورية. بفرض ثبات أثر باقي المتغيرات.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط القيمة السوقية لمصرفي بيمو وعودة بعد عملية الإعلان عن الاستحواذ المصرفي.

5. يوجد أثر سلبي معنوي لعملية الاستحواذ على ثروة المساهمين في المصرفين بيمو وعودة عند مستوى معنوية إحصائية 0.05 في الأجل الطويل، حيث تؤدي هذه العملية إلى خفض ثروة المساهمين وسطياً بمقدار 0.0042 الوحدة في بنك بيمو، وإلى خفض ثروة المساهمين وسطياً بمقدار 0.0036 الوحدة في بنك عودة سورية.

➤ **المقترحات Recommendations:** في ضوء استنتاجات البحث نقدم المقترحات الآتية:

1. زيادة اهتمام إدارات المصارف بمسألة ثروة المساهمين وخاصة وقت الأزمة، لمعرفة الآثار المترتبة عن الأزمة والمخاطر التي تستوجب أخذ الحيطة والحذر، بما يضمن الاستقرار المصرفي والاستثمار الرشيد للأموال المتاحة لتحقيق أقصى عائد ممكن.

2. ضرورة اهتمام المصارف بتنوع مجالات الاستثمار عبر البحث في إجراء عمليات استحواذ مصرفي بكافة أنواعه، لتخفيض المخاطر المصرفية وتجنب العقوبات وتجاوز الأزمات وتعزيز المركز التنافسي.

3. نظراً لوجود أثر سلبي للإعلان على ثروة المساهمين في المصرف المستحوذ عليه فإن هذا يشجع حملة الأسهم على بيع أسهمهم والمستثمرين على عدم شراء أسهمه.

4. توجيه حملة أسهم المصرف المستحوذ بالاحتفاظ بأسهمهم وعدم بيعها، وتشجيع المستثمرين على شراء أسهمه.

5. القيام بدراسات بحثية عن الاستحواذ المصرفي والعوامل المؤثرة فيه، وعلاقتها بجميع الجوانب الأخرى كإدارة المخاطر والأداء المالي والتمويل وغير ذلك.

## المراجع References:

### المراجع العربية Arabic References:

1. الجمهور، مساعد راشد.(2019).استحواذ المصرف التقليدي على المصرف الإسلامي حالة دولة الكويت. مجلة الشريعة والدراسات الاسلامية، المجلد: 34 العدد : 119, جامعة الكويت، الكويت. مجلس النشر العلمي.
2. النعيمي، عدنان تايه. والتميمي، أرشيد فؤاد.(2008). التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة. عمان، الأردن, دار اليازوري للنشر والتوزيع.
3. الموسوي علي، العامري أندلس. (2019). مفهوم الاستحواذ أنواعه وتمييزه من غيره من النظم المشابهة. مجلة العلوم القانونية، المجلد 34 العدد(3)، جامعة بغداد.
4. بحري، هشام. (2012). مقاييس الأداء المبنية على القيمة من وجهة نظر المساهم: بين النظرية والتطبيق. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد1، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر.
5. عثمان، قيس.(2019). دور أدوات التحليل المالي ومؤشراته في ترشيد قرارات المستثمرين: دراسة ميدانية في سوق دمشق للأوراق المالية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 35، العدد الأول، جامعة دمشق.
6. غانمي، حسام.(2015). أثر احتجاز الأرباح على عوائد الأسهم العادية دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية. رسالة ماجستير.كلية الإدارة، جامعة كربلاء.
7. فلاته، إكرام عبد الرحمن، والخيال، توفيق عبد المحسن. (2009). قياس العلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة والعائد على الأسهم في الشركات السعودية المساهمة. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد (73)، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

8. مطر، محمد. (2015). إدارة الاستثمارات: الإطار النظري والتطبيقات العملية. الطبعة السابعة، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
9. نجم، رغد محمد. (2012). انعكاس الاندماج والاستحواذ في عوائد الأسهم و الاداء المالي -دراسة تطبيقية لكبرى الشركات العالمية لصناعة الأدوية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 18، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
10. وسمي، أحمد حسن. (2018). الأثار الاقتصادية والقانونية لعمليات الاستحواذ على إدارة شركات المساهمة المقيدة في سوق الأوراق المالية" دراسة مقارنة". المجلة القانونية، المجلد 4، العدد 4، جامعة القاهرة، كلية الحقوق فرع الخرطوم.

#### المراجع الأجنبية: Foreign References

1. ALOY NIRESH, ALFRED,M.(2014).The Association between Economic Value Added, Market Value Added and Leverage, international Journal of business and Management, Vol. 9, No. 10.
2. CREIGHTON, KATE.(2013).Introduction to Mergers & Acquisitions. Catherine Lucy Walker & bookboon.com.
3. DEEKSHA SHARMA, KHANDELWAL VAISH .2020. Merger And Acquisition Of Banks : A Literature Review. Suresh Gyan Vihar University International Journal Of Economics And Management, Volume 8 Issue 4, 2020.
4. FIORDELISI, F. (2007). Shareholder Value and the clash in performance measurement: are banks special?, University of Wales Bangor, Center For Banking and Finance, United Kingdom.

5. HUSSEIN AHMAD BATAINEH, AND *ET AL.*(2021).**The Relationship Between Merger & Acquisition And Bank Risks.** European Journal Of Economic And Financial Research, Vol 4, No 4 .
6. MADITIONS, *ET AL.* (2006). **Economic value added (EVA). Is it really the best performance measure? A review of the theoretical and empirical literature. The case of Athens stock exchange (ASE),** Review of economic sciences, The Business School, University of Greenwich.
7. UPERTI ,SANYA .(2021). **Merger And Acquisition In India: Issues And Challenges.**company law Articles 22 jan 2021 P:2.New Delhi, India.
8. ZISI, S.(2014).**Mergers and Acquisitions in the UK Banking Industry and their Impact on the Shareholders' Wealth,** Master Thesis, Tilburg University, Tilburg.

#### التقارير السنوية:

التقارير السنوية بنك بيمو السعودي الفرنسي.

التقارير السنوية بنك الائتمان الأهلي ( سابقاً بنك عودة سورية).

#### المواقع الالكترونية:

1. موقع سوق دمشق للأوراق المالية: [www.dse.sy](http://www.dse.sy)

2. بنك بيمو السعودي الفرنسي ، [www.bbsfbank.com](http://www.bbsfbank.com)



# دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق الاحتفاظ بالزبون: دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية

الدكتور أيمن يونس شيحا\*

الدكتورة نسرين عبد الرحمن\*\*

مها سامي بركات\*\*\*

## المخلص

هدف البحث إلى تحديد دور استراتيجيات إدارة المواهب (جذب واستقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الاحتفاظ بالزبون في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من جميع المسؤولين في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية (فندق لا ميرا، فندق روتانا أفاميا)، والبالغ عددهم حوالي (65) عامل إداري، حيث قامت الباحثة بإجراء المقابلات معهم وتوزيع الاستبانة "أداة البحث" عليهم، وأعيد منها (61) صالحة وكاملة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (93.85%).

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة المواهب (جذب واستقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات إدارة المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، فنادق الخمس نجوم.

\* أستاذ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

\*\* أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

\*\* طالبة دراسات عليا (دكتوراه)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

## The Role of Talent Management Strategies in Achieving Customer Retention: A Field Study in Five-Star Hotels in Lattakia Governorate

\*Dr. Aymane Younes Chiha

\*\*Dr. Nsreen Abdalrahman

\*\*\*Maha Sami Barakat

### ABSTRACT

The aim of the research is to determine the role of talent management strategies (talent attraction, talent development, talent retention) in achieving customer retention in five-star hotels in Lattakia Governorate.

The research relied on the descriptive analytical approach, and the research community consisted of all officials in the five-star hotels in Lattakia Governorate (La Mira Hotel, Rotana Hotel Apamea), numbering about (65) administrative workers, where the researcher conducted interviews with them and distributed the questionnaire “research tool” On them, (61) valid and complete ones were returned for statistical analysis, with a response rate of.(%93.85)

The results showed a significant relationship between talent management strategies (talent attraction, talent development, talent retention) and customer retention in the hotels under study.

**Keywords:** Talent Management Strategies, Talent retention, Five-Star Hotels.

---

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

\*\*Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tartous University, Tartous, Syria.

\*\*\* Postgraduate Student (PhD), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tartous University, Tartous, Syria.

## المقدمة:

تُعد إدارة المواهب من أبرز الاستراتيجيات الفاعلة التي تُشكّل جزءاً لا يتجزأ من برامج التنمية البشرية والتطوير القيادي، وذلك لأنها لا تهتم بالتعلم الوظيفي فقط، بل تهتم أيضاً ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري، مما يعني السعي إلى تكوين قاعدة وظيفية طبقاً لمعايير تُحقق أعلى درجات الجودة في الأداء، وإعداد قادة على مستوى عالٍ من الأداء والابتكار (طبلية، 2020، ص415).

وتتضمن إدارة المواهب عمليات رئيسة لتحقيق استراتيجية المنظمة، وهي: استقطاب المواهب والتخطيط الجيد لاختيار الفئات الإدارية والفنية الموهوبة، والاحتفاظ بها من خلال تشجيع الإبداع الفردي والجماعي وإعطاء الفرصة لإظهار مكامن قوتها، وتحفيزها؛ بما يعزز أهمية المورد البشري للمنظمة، وتقييم الكفاءات والمهارات، والمراجعة المستمرة لأدائهم، والعمل على تطويرها، كما أنّ إدارة المواهب تتأثر بمدى مشاركة والتزام الفئات الإدارية والفنية الموهوبة تجاه المنظمة ممن تمّ اختيارهم والاحتفاظ بهم وتنميتهم، وذلك يتطلب منهم تحمل مزيد من المسؤولية نحو المهام المنوطة بهم، ومشاركتهم الفعالة في صنع القرارات التي من شأنها أن تؤثر عليهم؛ لذا تتطلب إدارة المواهب منح الثقة لهذه الفئات وتشجيعهم لبذل قصارى جهدهم، وإتاحة الفرصة لهم لتحقيق ذواتهم، وتخلي القادة عن الطرق التقليدية في التعامل معهم، والتخلي بالتسامح ودعم الآخرين والمرونة، وتشجيع حصول الفئات الإدارية والفئة الموهوبة على الاستقلالية في مرحلة مبكرة من حياتهم المهنية، وفتح قنوات اتصال معهم من خلال مواقع تفاعلية على شبكة الانترنت (زناتي، 2020، ص81-82).

تواجه المنظمات الخدمية ومنها الفندقية تحديات فرضتها قواعد المنافسة التي تركز على توجيه جهود المنظمة نحو فلسفة الاحتفاظ بالزبون بدلاً من كسبه فقط، لأنّ الاحتفاظ بالزبون يعني امتلاك المنظمة لراس مال زبوني يحقق لها إيرادات مستمرة وميزة بالتفوق، لذلك فالمنظمات الخدمية معنية باعتماد برامج واستراتيجيات تتسم بالوضوح من شأنها الاحتفاظ بالزبون وتلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته، لذا يسعى البحث الحالي إلى تعرف

دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق الاحتفاظ بالزبون، وذلك بالتطبيق على فنادق الخمس نجوم في محافظة طرطوس.

### مشكلة البحث:

انطلاقاً من أهمية الاحتفاظ بالزبون وكسب ولاءه ليكون صمام أمام المنظمة الفندقية في سوق العمل الذي يشهد تنافساً قوياً، يتطلب من المنظمة الفندقية إعداد استراتيجيات وبرامج من شأنها الاحتفاظ بالزبون لأطول فترة ممكنة، حيث ينبغي التركيز على الموارد البشرية المتخصصة لإدارة وتشغيل المرافق السياحية الفندقية، نظراً لما يؤديه العنصر البشري المتميز من استمرارية العمل الفندقي وديمومته، وتبرز مشكلة البحث من خلال الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة في فندقي لاميرا وروتانا أفاميا ذات التصنيف خمس نجوم في محافظة اللاذقية أنّ هذه الفنادق تعتمد الموسمية في تشغيل العاملين في بعض أقسامها دون اعتماد معايير محددة تراعي كفاءة العاملين وخبرتهم السابقة في بعض الأحيان، بينما تركز في أقسام أخرى على معايير محددة تستقطب من خلالها عاملين لديهم الخبرة والكفاءة في مجال العمل الفندقي، لذلك وفي سبيل الارتقاء بالعمل الفندقي لتكون الفنادق واجهة سياحية مميزة؛ فإنّ الحاجة تدعو إلى تغيير ثقافة العمل في المنشآت الفندقية، والتوجه نحو إدارة المواهب، بما ينعكس إيجاباً على الاحتفاظ بالزبون لأطول فترة ممكنة، ويمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

ما دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق الاحتفاظ بالزبون في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية؟

### أهمية البحث:

تنبع الأهمية النظرية للبحث من أهمية الموضوع المدروس، حيث تُعتبر إدارة المواهب أحد الموضوعات المستجدة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، حيث أنّ تقدم المنظمات وتقدمها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على المواهب الموجودة في المنظمات، وكيفية تأثيرها في الاحتفاظ بالزبون، لذلك يأتي هذا البحث ليساهم بشكل متواضع في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات.

أما الأهمية العملية فتتمثل في أنّ النتائج التي سيتوصل إليها هذا البحث يمكن أن تلفت نظر المسؤولين في الفنادق محل الدراسة، للعمل على دعم المواهب الموجودة واستقطاب المزيد منها، ووضع السياسات والأهداف وتصميم فرق العمل اللازمة لإدارة هذه المواهب، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها هذه الفنادق، وينعكس إيجاباً على الاحتفاظ بالزبائن.

#### أهداف البحث:

هدف البحث إلى تحديد دور استراتيجيات إدارة المواهب (جذب واستقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الاحتفاظ بالزبون في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية.

#### فرضيات البحث:

**الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية جذب واستقطاب المواهب، وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة.

**الفرضية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تطوير المواهب، وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة.

#### منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من جميع المسؤولين في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية (فندق لا ميرا، فندق روتانا أفاميا)، والبالغ عددهم حوالي (65) عامل إداري، حيث قامت الباحثة بإجراء المقابلات معهم وتوزيع الاستبانة "أداة البحث" عليهم، وأعيد منها (61) صالحة وكاملة للتحليل الإحصائي، وينسبة استجابة بلغت (93.85%).

## الدراسات السابقة:

1- دراسة متعب وحاجم (2013) بعنوان: دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية. هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إداري حديث هو (إدارة الموهبة)، ومعرفة الدور الحقيقي له في تحسين الإبداع والتنافسية لمنظمات الأعمال من خلال أبعادها الممثلة ب: استراتيجية التطوير، والجذب والاحتفاظ، والنشر والإدارة، والاتصال والتمكين. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (180) عضو هيئة تدريسية موزعين على (7) كليات في جامعة القادسية.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع، وأكدت الدراسة على ضرورة تبني نظام حوافز يستند على أسس موضوعية لمكافأة أصحاب الأفكار الإبداعية التي تسهم في تحسين الأداء وتقليل الفجوة المعرفية.

## 2- دراسة (Elnakhala, 2013) بعنوان:

**The Availability of Talent Management Components from Employees Perspectives Al-Aqsa voice Radio Station Case Study.**

توافر مكونات إدارة المواهب من وجهة نظر الموظفين دراسة حالة محطة راديو الأقصى الصوتية.

هدفت الدراسة التعرف على مدى توافر مكونات إدارة الموهبة من وجهة نظر العاملين في إذاعة صوت الأقصى كحالة تطبيقية من خلال استطلاع آراء العاملين حول كل مكون من مكونات إدارة الموهبة، اعتمدت الدراسة على المسح الشامل لجميع موظفي الإذاعة، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة من خلال توزيعها لقياس المتغيرات، وفحص مدى توافرها من وجهة نظر العاملين، وقياس مدى التباين فيما بينها بإيعازها لبعض العوامل الشخصية والمؤسسية، وقد أظهرت النتائج التي كشفت عنها الدراسة من خلال تحليل المتغيرات أن مكونات إدارة الموهبة متوافرة في

إذاعة الأقصى بنسبة 63.75% بينما مستوى استقطاب المهوبين 64.39% ومستوى تطوير المهوبين 56.46%، ومستوى الحفاظ على المهوبين 69.78%.

### 3- دراسة الجراح وأبو دولة (2015) بعنوان:

أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

هدفت الدراسة الى التعرف إلى أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة، وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (300) عضو، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة، أما مستوى الانتماء التنظيمي فقد جاء متوسطاً بوجه عام، كما أظهرت الدراسة وجود أثر مهم وارتباط طردي إيجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي.

### 4- دراسة (Lyria etal, 2017) بعنوان:

**Role of Talent Management ON Organization Performance in Companies Listed in Nabob Security Exchange in Kenya.**

دور إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في الشركات المدرجة في بورصة نيروبي في كينيا.

هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المواهب واثرها على الأداء التنظيمي في الشركات المدرجة في بورصة نيروبي بكينيا، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ حجم العينة (224) مدير من كبار المديرين للشركات المدرجة في بورصة نيروبي، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المواهب لها أهمية بالغة ودور مهم في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات، كما أن إدارة المواهب تعتمد بشكل كبير على استراتيجية التوظيف المعتمدة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وذلك لدمج مواهب الموظفين مع الأداء العام في الشركات سواء الشركات التابعة للقطاع الحكومي أو الخاص، كما تحرص إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين المهوبين وتنمية قدراتهم.

5- دراسة حسين ومحمد (2018) بعنوان: دور عمليات إدارة المواهب البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة صلاح الدين - أربيل العراق.

هدفت الدراسة الى بيان دور عمليات إدارة المواهب البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي في الجامعات العراقية، موظفاً المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وطبقت على عينة مكونة من (72) أستاذاً في جامعة صلاح الدين، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج، من أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر لعمليات إدارة المواهب البشرية (استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة، تطوير الموهبة، المحافظة على الموهبة) على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية في تعزيز الإبداع التنظيمي في الجامعة المبحوثة، وقدم الباحثان مجموعة من المقترحات التي تنسجم مع تلك الاستنتاجات كان أهمها خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية عمليات إدارة المواهب البشرية والدور الذي تقوم به في تعزيز الإبداع التنظيمي الذي يقود الى النجاح والتفوق، والاهتمام بالموهوبين والعمل على تشجيعهم وتحفيزهم باستمرار.

6- دراسة (Hitu and Baroda, 2018) بعنوان:

**Impact of Talent Management Practices on Employees' Performance in Private Sector Bank.**

أثر ممارسات إدارة الموهبة على أداء العاملين في قطاع البنوك الخاصة. هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، وتنمية المواهب، تحفيز المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على أداء العاملين في البنوك الخاصة في منطقة هاريانا، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإجراء الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمّ تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ حجم العينة (102) موظف من موظفي البنوك. أظهرت نتائج الدراسة أنّ ممارسات إدارة الموهبة في البنوك المبحوثة لها أثر إيجابي على كل من العوامل الآتية: إبداع العاملين وكفاءة العاملين وتحفيز العاملين ورضا العاملين، كما أشارت النتائج أنّ كفاءة الموظفين تتحسن مع قدرة القيادة على التحفيز والتشجيع، كما أنّ التمايز لا يتم فقط عن طريق الحوافز المادية وإنما لاهتمام البنك بمواهب العاملين وقدراتهم، وأنّ البنوك الخاصة في منطقة هاريانا تطبق استراتيجية إدارة المواهب ضمن

مستويات جيدة ساهمت في تحسين وتطوير الموارد البشرية لديها، وعززت جوانب المنافسة التي يمكن تحقيقها من خلال العاملين في هذه البنوك.

7- دراسة عبد اللطيف (2020) بعنوان: دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة سونغلاز لولاية غارداية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة المواهب بأبعادها (التخطيط للموهبة، استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة) والإبداع التنظيمي لدى موظفي سونغلاز بغارداية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة مكون من الموظفين الإداريين والتقنيين لمؤسسة سونغلاز بولاية غارداية البالغ عددهم (213) موظف، وشملت عينة الدراسة (52) موظف، وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها: وجود ممارسة مرتقعة لأبعاد إدارة المواهب، مع وجود درجة ممارسة مرتقعة للإبداع التنظيمي لدى الموظفين، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير كبير لإدارة المواهب على الإبداع التنظيمي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت استراتيجيات إدارة المواهب، نلاحظ أنها ركزت على مدى توافر أبعاد هذه الاستراتيجية أو درجة ممارسة هذه الأبعاد، بالإضافة إلى علاقتها ببعض المتغيرات كالانتماء التنظيمي والإبداع التنظيمي وأداء العاملين، وقد تميزت الدراسة الحالية بأنها تناولت العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب والاحتفاظ بالزبون في القطاع الفندقي، حيث استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير أداة البحث (الاستبانة)، وفي تحديد المفاهيم والمصطلحات المختلفة لإدارة المواهب والاحتفاظ بالزبون، والاستفادة منها في تشكيل الإطار النظري للبحث.

#### الإطار النظري للبحث:

أولاً: استراتيجية إدارة المواهب: تُعدّ استراتيجية إدارة المواهب أحد التطورات في مجال إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، حيث بدأت منظمات الأعمال بالتوجه نحو هذه الاستراتيجية لإيجاد الحلول في بعض المواقع التي تحتاج إلى قدرات محددة في المنظمة، ولم تتوقف إدارة المواهب في السعي للحصول على مواهب في المواقع المهنية،

بل أصبحت مطلوبة ضمن المواقع التنفيذية والإدارات، وتمّ تحديد ممارسات إدارة المواهب بدءاً بعملية التخطيط ومن ثمّ عمليات التوظيف والتقييم والتطوير والتنمية (Collins, Mellahi & Cascio, 2017, P23).

يُشير (Bicham, 2016, P291) إلى أنّ استراتيجية إدارة المواهب هي سلسلة من الإجراءات التي تتسم بنوع من التعقيد والحساسية العالية، وتتغير مع متطلبات الوقت الحاضر كما يجب أن تراعي متطلبات المستقبلية، لذا فإنّ المدراء والقيادات في المنظمة يعيدون التفكير في عمليات وسياسات إدارة المواهب بشكل مكثف لضمان أن يكون لديهم أفراد موهوبين قادرين على تنفيذ أعمال المنظمة وتحقيق رؤيتها المستقبلية، وينصب تركيزهم في كيفية تنظيم الأفراد القياديين من الموهوبين والأفراد في مختلف المستويات في ظل السعي نحو زيادة الإنتاجية وتحقيق قيمة أعلى؛ فالمواهب هي الركيزة الأساسية في عمليات الإبداع والذكاء والاستثمار في التكنولوجيا الحديثة.

وتشكّل استراتيجية إدارة المواهب مجموعة النشاطات والممارسات التي تقوم بها المنظمة لوضع استراتيجية تعمل على التخطيط لاحتياجاتها الحالية والمستقبلية من الأفراد العاملين الموهوبين وتعمل على استقطابها وتقييم مستوى المواهب الموجودة لديها في جميع المستويات التنظيمية والإدارية وتنمية معرفة هذه المواهب من خلال خطط وبرامج تدريبية ومعرفية والحفاظ على هذه المواهب من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهم وتوفير فرص التقدم والتطور لهم ومنحهم الحوافز الملائمة لضمان بقائهم في المنظمة (صالح والسوداني، 2010، ص18).

ويشير (المصري والأغا، 2015، ص37) إلى أنّ استراتيجية إدارة المواهب هي عبارة عن تطبيق لمجموعة من المنهجيات المتكاملة والأنظمة المصممة لغايات استقطاب الموارد البشرية الموهوبة، والتي تمتلك قدرات وكفاءات متميزة ووضع سياسات لتدريبها وتطويرها وتميئتها وتحفيزها والعمل بشكل مستمر على الحفاظ عليها لتلبي حاجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية مما يساهم في تعزيز وتطوير الأداء التنظيمي.

هناك عدد جهات نظر بخصوص الاستراتيجية المتبعة في إدارة المواهب، وهي (العزام، 2013، ص15-16):

**1- المنظور العملياتي:** تقوم وجهة النظر هذه على أنها تشمل جميع العمليات اللازمة لتحسين الأفراد داخل المنظمة، ويرى هذا المنظور أنّ النجاح المستقبلي للمنظمة يعتمد على وجود الموهبة الصحيحة، وأنّ عملية غدارة ورعاية المواهب هي جزء من عملية يومية في حياة المنظمة.

**2- المنظور الثقافي:** تستند وجهة نظر المنظور الثقافي إلى أنّ إدارة المواهب جزء من طبيعة ثقافة المنظمة، وأنه يجب أن نؤمن أنّ هناك حاجة إلى الموهبة للنجاح، ويمكن أن ينظر إلى ثقافة المنظمة على أنها الطريقة الجيدة لتبني استراتيجية إدارة المواهب والعناية بهم وتطويرهم تلقائياً، وأنّ هذه الثقافة تتبنى نهج تنمية المواهب الفردية والعمل على استكشاف وتطوير مواهبهم بحيث تصبح جزءاً من روتين العمل اليومي للمنظمة.

**3- المنظور التنافسي:** يقترح رواد هذا المنظور حول إدارة المواهب بأن يتم تسريع مسارات التطوير للموظفين ذو الإمكانات العالية في المنظمة، بتطبيق نفس عملية التطوير الوظيفي للأفراد، ولكن بالتركيز على تطوير الإمكانات العالية أو المواهب بسرعة أكبر من غيرها.

**4- منظور تخطيط الموارد البشرية:** يرى رواد هذا المنظور بأنّ إدارة المواهب تعنى بإيجاد الشخص المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب ليقوم بالعمل المناسب بشكل صحيح، وتطبق هذا المنظور الكثير من المنظمات التي تنمو وتتطور بسرعة، وما أن تصبح أكثر استقراراً مع الوضع الجديد فسرعان ما تتغير نظرتها إلى المفهوم كلياً، والتخطيط للإحلال الوظيفي أو التعاقب الوظيفي غالباً ما يميل إلى أن يكون أكثر وضوحاً في المنظمات التي تتخذ هذا النهج.

**5- مدخل إدارة التغيير:** يستخدم هذا المنظور عملية إدارة المواهب كمحرك ودافع لعمليات التغيير في المنظمة، وذلك باستخدام نظام إدارة المواهب كجزء من مبادرة أوسع للموارد البشرية الاستراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي، ويمكن أن تكون وسيلة تضمن من خلالها المنظمة تفعيل نظام إدارة المواهب في المنظمة كجزء من عملية تغيير واسعة

النطاق، أو أنها يمكن أن تمارس ضغطاً إضافياً على عملية إدارة المواهب إذا كانت هناك مقاومة واسعة النطاق لعملية التغيير.

بناءً على ما سبق إنّ استراتيجية إدارة الموهبة هي عبارة عن سلسلة من النشاطات والممارسات التي تتبعها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الموظفين الموهوبين ممن يمتلكون مهارات وقدرات محددة ويتم تحديد المهارات والمواهب التي تسعى المنظمة إلى جذبها من خلال الوصف الوظيفي للوظائف المطلوبة والتي عادةً ما تكون وظائف حساسة وتحمل مهام وواجبات تحتاج إلى أصحاب مؤهلات وخبرات متميزة، ومن ثمّ العمل على جذبهم واستقطابهم بطرق ووسائل متعددة على أن تكون قد وضحت المنظمة هم الميزات الوظيفية التي يمكن أن يكتسبها من خلال العمل ضمنها، وذلك تشجيعاً للمتميزين من أصحاب هذه المواهب، وتقوم إدارة المواهب بوضع الخطط الخاصة التي تعنى بتطويرهم وتدريبهم واحتضان مواهبهم وتنمية المهارات والخبرات التي يمتلكونها من خلال برامج تدريب متخصصة تضمن صقل مواهبهم، كما أنّ المنظمات التي تعي مدى أهمية هذه المواهب تقوم بوضع تعليمات وسياسات للحفاظ عليهم عن طريق تهيئة بيئة منظمة مناسبة مادية ومعنوية وتوفير نظام حوافز يلبي رغباتهم واحتياجاتهم لتضمن بالنهاية عدم تركهم للمنظمة والتوجه نحو المنظمات المنافسة، حيث يعتبر هذا الجانب حساس وقد ينتج عنه الكثير من الخسائر المادية إذا لم يتم الاهتمام به بشكل فعال في المنظمات، كما أنّ استراتيجيات إدارة المواهب تعمل على توجيه المواهب من أصحاب المهارات والخبرات ضمن أماكن محددة في المنظمة لاستثمارها واستغلالها بالشكل الأمثل، وقد تترك لهم الخيار في بعض الأحيان باختيار المواقع المناسبة التي يمكنهم الإبداع ضمنها بما يحقق الخطط والأهداف التنظيمية التي تسعى إليها.

**ثانياً: الاحتفاظ بالزبائن:** تشير عملية الاحتفاظ بالزبون إلى تلبية حاجات الزبائن بشكل يفوق توقعاتهم، مما يعزز ولائهم للعلامة التجارية للمنظمة، إذ أنّ مفاتيح الاحتفاظ بالزبون يكمن في بناء قاعدة متينة من الزبائن الموالين للمنظمة، وتحقيق الرضا والسعادة التي تعد مقياس الأداء المتحقق من المنتجات أو الخدمات المقدمة لهم، إذ أنّ مستوى الرضا المنخفض قد يجعل الزبون يتحول إلى منظمات منافسة أخرى تلبية مستوى توقعاتهم

(Boakye,2011, P6). وبهذا يُعدّ الاحتفاظ بالزبون مؤشراً قوياً لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إرضاء حاجات الزبائن التي تعتبر فرصة لكسب ولإثهم المستمر للمنظمة وإبقائهم فيها، لذا يتحتم على المدراء الاتصال بزبائنهم والاستماع لشكاوهم ومعرفة ردود فعلهم حول المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، إذ تسعى المنظمات الأكثر نجاحاً إلى رفع مستوى التوقعات بدلاً من تحقيق وتلبية تلك التوقعات فقط (Odunlami, 2015, P42).

ويُعرّف الاحتفاظ بالزبون بأنه: مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تقليل عمليات انشقاق الزبون عن المنظمة أي تحوله إلى منظمات منافسة، وأنّ عملية كسب زبائن جدد قد تكلف المنظمة خمسة أضعاف تكاليف الاحتفاظ به، ومما يؤثر سلباً على ربحية المنظمة (Yilmaz & Ferman, 2017, P366).

كما عُرّف الاحتفاظ بالزبون على أنه: مجموعة العلاقات التعاقدية وغير التعاقدية مع الزبون والتي يمكن للمنظمة ملاحظة هذه العلاقات من خلال تعامل الزبون مع المنظمة، وأنه يعتبر شكلاً من أشكال سلوك المستهلك التي ترسم طبيعة العلاقة مع المنظمة (Ascarza et al, 2017, P3).

بناءً على ما سبق، إنّ الاحتفاظ بالزبون هو نشاط مستوحى من فلسفة إدارة علاقة الزبون، تقوم بممارسته المنظمات وتهتم به كمنشآت رئيسية من أجل بناء رأس مال زبوني يمد المنظمة بمقومات البقاء والتفوق، يتم من خلاله إعداد برامج تسويقية وتنفيذها لتحقيق هدف الاحتفاظ.

هناك العديد من المنافع التي تحصل عليها المنظمة عند تبنيها برامج الاحتفاظ بالزبون من أهمها (عبد الله وعلوان، 2018، ص178):

1- يُعدّ الزبون المحتفظ به مورد ثمين يحقق أرباحاً مستقبلية، ويزداد أثر الأرباح كلما ارتفع معدل الاحتفاظ بالزبون الذي يطيل أمد علاقة الزبون مع المنظمة، فطول مدة الاحتفاظ بالزبون تزيد من حجم تعامله وتزداد عوائده.

2- الاحتفاظ بالزبون يُكسب المنظمة سمعة جديدة في السوق، والزبون المحتفظ به يطلق كلمة الفم المنطوقة الإيجابية بسرعة والتي تساعد على كسب زبائن جدد.

- 3- فلسفة الاحتفاظ بالزبون تعمل على خلق منافسة صحية في بيئة الأعمال المستفيد منها الزبون لأنه يحفز المنظمات على ابتكار خدمات جديدة باستمرار.
- 4- إنها برهان لجودة السلعة أو الخدمة المسلمة للزبون.
- 5- يحفز المنظمات على سماع صوت الزبون الحالي والمحتمل، ويبنى منهجية لتقديم أفضل العروض لإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم؛ فالزبون المحتفظ به يصبح أقل شكوى ويدفع أسعار عالية مقارنة بالزبون الجديد؛ فالزبون الموالي ينظر للسعر العالي كمؤشر للجودة ويشترى أو يتعامل مع المنظمة بانتظام.
- 6- الزبون الموالي أقل رغبة في الحصول على خصم عن العروض المقدمة للزبائن الجدد.
- 7- يُعدّ الاحتفاظ بالزبون سلاح فعّال يمكن أن تستخدمه المنظمات للحصول على التفوق التنافسي في البيئة التنافسية المضطربة؛ فهو مهم لفهم العوامل التي تؤثر على الاحتفاظ بالزبون والدور الذي يمكن أن تؤديه لتشكيل الاستراتيجية وخطط المنظمة الفاعلة.

### النتائج والمناقشة:

لتحقيق أهداف البحث وبالاعتماد على الدراسات السابقة الواردة في متن البحث، تمّ تطوير "استبانة"، وقد تكونت الاستبانة من (28) عبارة موزعة على أربعة محاور تشمل استراتيجيات إدارة المواهب (جذب واستقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، بالإضافة إلى محور الاحتفاظ بالزبون، وقد تمّ الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وذلك بإعطاء الدرجة /5/ للإجابة بدرجة كبيرة جداً، والدرجة /4/ للإجابة بدرجة كبيرة، والدرجة /3/ للإجابة بدرجة متوسطة، والدرجة /2/ للإجابة بدرجة ضعيفة، والدرجة /1/ للإجابة بدرجة ضعيفة جداً، كذلك تمّ استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.25 في التحليل الإحصائي.

وتمّ التأكد من صدق الاستبانة وصلاحيتها للقياس، حيث تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (1) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

المحاور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
استراتيجية جذب واستقطاب المواهب	6	0.823
استراتيجية تطوير المواهب	6	0.872
استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	6	0.797
الاحتفاظ بالزبون	10	0.867
<b>الثبات الكلي</b>	<b>28</b>	<b>0.843</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (1) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات تساوي (0.843)، وهي أكبر من 0.70، كذلك يلاحظ أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من المحاور أكبر من 0.70، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للقياس والدراسة. تمّ الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري للعينة، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One- Sample T. test، الانحدار البسيط.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1 - 5) = 0.8$$

وبناءً عليه تمّ اعتماد التبويب المغلق، وتمّ تحديد المجالات الآتية:

الجدول (2) تبويب تدرجات سلم ليكرت الخماسي (تبويب مغلق)

المجال	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
1 - 1.8	ضعيفة جداً	(20-36)%
1.81 - 2.60	ضعيفة	(36.2-52)%
2.61 - 3.40	متوسطة	(52.2-68)%
3.41 - 4.20	كبيرة	(68.2-84)%
4.21 - 5	كبيرة جداً	(84.2-100)%

المصدر: من إعداد الباحثة

بناءً على نتائج تفريغ الاستبانة، نبين فيما يلي واقع استراتيجيات إدارة المواهب (جذب واستقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، والاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة، حيث قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق الاحتفاظ بالزبون: دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية

لكل عبارة من عبارات الاستبانة حسب كل محور من محاورها، ومن ثمّ حساب المتوسط الحسابي العام لكامل عبارات المحور واختبار معنويته، وذلك وفق الآتي:  
**أولاً: جذب واستقطاب المواهب:**

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع استراتيجية جذب واستقطاب المواهب

Test Value = 3			الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختيار t				
دال	.000	10.452	78.2	0.68	3.91	1. تسعى الفنادق إلى البحث عن الموهوبين والعمل على استقطابهم وترقيتهم.
دال	.000	9.020	76.4	0.71	3.82	2. تستخدم الفنادق كل الوسائل المتاحة للإعلان عند الحاجة إلى الموهوبين للاستقطاب أكبر عدد منهم.
دال	.000	5.740	72.2	0.83	3.61	3. يتم استخدام طرق موضوعية لاختيار الأفراد تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة.
دال	.000	8.489	75	0.69	3.75	4. يتم اكتشاف المواهب من خلال مجموعة من المساهمات الإبداعية (السيرة الذاتية) للمتقدمين للعمل.
دال	.000	10.093	76.8	0.65	3.84	5. تتم إجراءات استقطاب العاملين الموهوبين بكل يسر وسهولة.
دال	.000	4.978	71.6	0.91	3.58	6. تتم إجراءات استقطاب العاملين الموهوبين دون تحيز.
دال	.000	7.916	75	0.74	3.75	<b>المتوسط الحسابي العام</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (3) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات استراتيجية جذب واستقطاب المواهب ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.75)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = .000 < 0.05$  فإنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لاستراتيجية جذب واستقطاب المواهب وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ الفنادق محل الدراسة تتبنى استراتيجية جذب واستقطاب المواهب، وبأهمية نسبية (75%).

## ثانياً: استراتيجية تطوير المواهب:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع استراتيجية تطوير المواهب

Test Value = 3			الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t				
دال	.000	15.620	82.8	0.57	4.14	7. يتوفر في الفنادق خطط لتدريب وتطوير قدرات المواهب البشرية ورفع مستوياتهم استناداً إلى حاجات الفنادق.
دال	.000	6.136	73.2	0.84	3.66	8. تقوم إدارة الفندق بالتدريب الداخلي من خلال مواقف حقيقية في بيئة العمل وإخضاع جميع الموهوبين لبرنامج تدريبي.
دال	.000	3.950	68.8	0.87	3.44	9. تقوم إدارة الفندق بمشاركة الأشخاص الموهوبين إلى التدريب الخارجي في المؤسسات الفندقية الرائدة.
دال	.000	6.144	71.8	0.75	3.59	10. يتم إشراك الموهوبين بالمؤتمرات والورش التعليمية في مجال خدمات الفنادق.
دال	.000	6.129	72.4	0.79	3.62	11. يتوفر لدى إدارة الفندق بيئة تدريبية عالية الكفاءة تتميز بتكامل عناصرها واحتياجاتها.
دال	.000	9.130	76.6	0.71	3.83	12. تسعى إدارة الفندق إلى إحياء روح المنافسة بين الموهوبين.
دال	.000	7.296	74.2	0.76	3.71	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (4) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات استراتيجية تطوير المواهب ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.71)، وتقع ضمن المجال (-3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = .000 < 0.05$  فإنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لاستراتيجية تطوير المواهب وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ الفنادق محل الدراسة تتبنى استراتيجية تطوير المواهب، وبأهمية نسبية (74.2%).

دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق الاحتفاظ بالزبون: دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في محافظة اللاذقية

ثالثاً: استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب

Test Value = 3			الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t				
دال	.000	14.278	83.4	0.64	4.17	13.تعتمد إدارة الفندق على سياسات تحفيزية (مكافآت، ترقية..) متنوعة للمحافظة على المواهب وذوي الكفاءات.
دال	.000	8.178	77.8	0.85	3.89	14.تعتمد إدارة الفندق على أسلوب الترقية من الداخل كأحد أساليب التعويضات وملء الشواغر الداخلية.
دال	.000	8.076	78.2	0.88	3.91	15.تعتمد إدارة الفندق على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت التي يستحقها الموهوبين.
دال	.000	9.433	78.6	0.77	3.93	16.يتم مراجعة خطط التعويضات والحوافز استناداً للبيئة المنافسة.
دال	.000	8.086	77.6	0.85	3.88	17.لدى إدارة الفندق ثقافة تشجيع العاملين الموهوبين على المشاركة في إبداء آرائهم لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة.
دال	.000	5.835	73	0.87	3.65	18.يتم تشجيع العاملين الموهوبين في تنظيم مهامهم لما يروونه مناسباً بشكل مباشر كنوع من المشاركة.
دال	.000	8.774	78.2	0.81	3.91	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (5) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.91)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = 0.000 < 0.05$  فإنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لاستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ الفنادق محل الدراسة تتبنى استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، وبأهمية نسبية (78.2%).

## رابعاً: الاحتفاظ بالزبائن:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع الاحتفاظ بالزبائن

Test Value = 3			الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t				
دال	.000	8.118	75.8	0.76	3.79	1. يركز الفندق على الاحتفاظ بالزبائن من خلال الإجابة على استفساراتهم.
دال	.000	8.182	77.6	0.84	3.88	2. يوفر الفندق للزبون جميع المعلومات والاستفسارات التي يحتاجها.
دال	.000	4.813	70.6	0.86	3.53	3. يشجع الفندق الزبائن على تحديد احتياجاتهم بصورة مستمرة.
دال	.000	4.300	69.8	0.89	3.49	4. يحصل الفندق على الأرباح بصورة مستمرة من خلال الاحتفاظ بالزبون.
دال	.000	4.120	69.6	0.91	3.48	5. تقوم إدارة الفندق بمشاركة الزبون في عملية التقييم السنوي.
دال	.000	4.995	71	0.86	3.55	6. تحرص إدارة الفندق على بناء علاقات التعاون والثقة مع الزبون.
دال	.000	10.165	76.4	0.63	3.82	7. تركز إدارة الفندق على الزبون الذي يحقق لها أرباح عالية.
دال	.000	8.352	75.4	0.72	3.77	8. تستمتع إدارة الفندق لشاوي الزبائن من خلال تسهيل إجراءات تقديم الشكوى.
دال	.000	5.446	70.6	0.76	3.53	9. تعمل إدارة الفندق على وضع برامج تسويقية مناسبة من أجل الاحتفاظ بالزبون لأطول فترة ممكنة.
دال	.000	12.311	78.6	0.59	3.93	10. تقدم إدارة الفندق خدمات إضافية للزبون لغرض الاحتفاظ به وكسب ولائه.
دال	.000	6.809	73.6	0.78	3.68	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (6) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور الاحتفاظ بالزبون ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.68)، وتقع ضمن المجال (-3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = .000 < 0.05$  فإنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لمحور الاحتفاظ بالزبائن وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ الفنادق محل الدراسة تسعى للاحتفاظ بالزبائن، وبأهمية نسبية (73.6%).

## اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية جذب واستقطاب المواهب، وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط:

الجدول (7) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين جذب واستقطاب المواهب والاحتفاظ بالزبون

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.759	.576	.569	.44962

الجدول (8) معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين جذب واستقطاب المواهب والاحتفاظ بالزبون

#### ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.189	1	16.189	80.080	.000
	Residual	11.928	59	.202		
	Total	28.117	60			

الجدول (9) معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين جذب واستقطاب المواهب والاحتفاظ بالزبون

#### Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.600	.290		2.064	.043
	جذب واستقطاب المواهب	.908	.101	.759	8.949	.000

يبين الجدول رقم (7) أنّ قيمة معامل الارتباط بين استراتيجية جذب واستقطاب المواهب وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة بلغت (0.759)، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط مقبولة وطردية بينهما، أي أنّ استراتيجية جذب واستقطاب المواهب تسهم بدرجة جيدة في تحقيق الاحتفاظ بالزبون، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (57.6%) من التغيرات الحاصلة في الاحتفاظ بالزبون تفسره استراتيجية جذب واستقطاب المواهب. ويبين الجدول رقم (8) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (80.08) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 59). كما يبين الجدول رقم (9) أنّ قيمة B تساوي (0.759)، وبما أنها موجبة ومعنوية  $P = 0.000 < \alpha = 0.05$  فإننا نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية ومقبولة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية جذب واستقطاب المواهب وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تطوير المواهب، وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط:

الجدول (10) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين تطوير المواهب والاحتفاظ بالزبون

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.809	.654	.649	.27766

الجدول (11) معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين تطوير المواهب والاحتفاظ بالزبون

#### ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.613	1	8.613	111.725	.000
	Residual	4.549	59	.077		
	Total	13.162	60			

الجدول (12) معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين تطوير المواهب والاحتفاظ بالزبون

#### Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.121	.179		6.249	.000
	تطوير المواهب	.662	.063	.809	10.570	.000

يبين الجدول رقم (10) أنّ قيمة معامل الارتباط بين استراتيجية تطوير المواهب وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة بلغت (0.809)، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بينهما، أي أنّ استراتيجية تطوير المواهب تسهم بدرجة قوية في تحقيق الاحتفاظ بالزبون، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (65.4%) من التغيرات الحاصلة في الاحتفاظ بالزبون تفسره استراتيجية تطوير المواهب. ويبين الجدول رقم (11) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (111.725) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 59). كما يبين الجدول رقم (12) أنّ قيمة B تساوي (0.809)، وبما أنها موجبة ومعنوية  $P = 0.000 < \alpha = 0.05$  فإننا نرفض الفرضية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تطوير المواهب وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط:

الجدول (13) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب والاحتفاظ بالزبون

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.857	.734	.730	.36934

الجدول (14) معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب والاحتفاظ بالزبون

#### ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.238	1	22.238	163.019	.000
	Residual	8.049	59	.136		
	Total	30.287	60			

الجدول (15) معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب والاحتفاظ بالزبون

#### Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.716	.239		2.999	.004
	الاحتفاظ بالمواهب	1.064	.083	.857	12.768	.000

يبين الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الارتباط بين استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة بلغت (0.857)، وهي تدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بينهما، أي أن استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب تسهم بدرجة قوية في تحقيق الاحتفاظ بالزبون، وتدل قيمة معامل التحديد على أن (73.4%) من التغيرات الحاصلة في الاحتفاظ بالزبون تفسره استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب. ويبين الجدول رقم (14) أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (163.019) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 59). كما يبين الجدول رقم (15) أن قيمة B تساوي (0.857)، وبما أنها موجبة ومعنوية  $P = 0.000 < \alpha = 0.05$  فإننا نرفض الفرضية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة.

## نتائج البحث:

1- أظهرت النتائج أنّ الفنادق محل الدراسة تتبنى استراتيجية جذب واستقطاب المواهب، وبأهمية نسبية (75%)، ويتجلى ذلك من خلال سعيها إلى البحث عن الموهوبين والعمل على استقطابهم وترقيتهم، واستخدام كل الوسائل المتاحة للإعلان عند الحاجة إلى الموهوبين للاستقطاب أكبر عدد منهم، واستخدام طرق موضوعية لاختيار الأفراد تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة، والعمل على اكتشاف المواهب من خلال مجموعة من المساهمات الإبداعية (السيرة الذاتية) للمتقدمين للعمل، بالإضافة إلى إجراء عملية الاستقطاب بسهولة ويسر وبدون تحيز.

2- أظهرت النتائج أنّ الفنادق محل الدراسة تتبنى استراتيجية تطوير المواهب، وبأهمية نسبية (74.2%)، ويتجلى ذلك من خلال توفير خطط لتدريب وتطوير قدرات المواهب البشرية ورفع مستوياتهم استناداً إلى حاجات الفنادق، وإجراء تدريب داخلي من خلال مواقف حقيقية في بيئة العمل وإخضاع جميع الموهوبين لبرنامج تدريبي، ومشاركة الأشخاص الموهوبين إلى التدريب الخارجي في المؤسسات الفندقية الرائدة، والمؤتمرات والورش التعليمية، بالإضافة إلى إحياء روح المنافسة بين الموهوبين.

3- أظهرت النتائج أنّ الفنادق محل الدراسة تتبنى استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، وبأهمية نسبية (78.2%)، ويتجلى ذلك من خلال الاعتماد على سياسات تحفيزية (مكافآت، ترقية..) متنوعة للمحافظة على المواهب وذوي الكفاءات، واعتماد أسلوب الترقية من الداخل كأحد أساليب التعويضات وملء الشواغر الداخلية، ومراجعة خطط التعويضات والحوافز استناداً للبيئة المنافسة، وتبني ثقافة تشجيع العاملين الموهوبين على المشاركة في إبداء آرائهم لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة، بالإضافة إلى تشجيعهم لتنظيم مهامهم لما يرونها مناسباً بشكل مباشر كنوع من المشاركة.

4- أظهرت النتائج أنّ الفنادق محل الدراسة تسعى إلى الاحتفاظ بالزبائن، وبأهمية نسبية (73.6%)، ويتجلى ذلك من خلال الإجابة عن استفسارات الزبائن، وتحديد احتياجاتهم بصورة مستمرة، وبناء علاقات التعاون والثقة معهم، والاستماع إلى شكاويهم، ووضع برامج تسويقية مناسبة من أجل الاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة.

- 5- وجود علاقة طردية ومقبولة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية جذب واستقطاب المواهب وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة، حيث أنّ (57.6%) من التغيرات الحاصلة في الاحتفاظ بالزبون تفسره استراتيجية جذب واستقطاب المواهب.
- 6- وجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تطوير المواهب وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة، حيث أنّ (65.4%) من التغيرات الحاصلة في الاحتفاظ بالزبون تفسره استراتيجية تطوير المواهب.
- 7- وجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب وبين تحقيق الاحتفاظ بالزبون في الفنادق محل الدراسة، حيث أنّ (73.4%) من التغيرات الحاصلة في الاحتفاظ بالزبون تفسره استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب.

#### مقترحات البحث:

- 1- العمل على تعزيز تطوير قدرات الأفراد الموهوبين ورفع مستوياتهم في الفنادق من خلال الاشتراك بالعديد من برامج التدريب الداخلي والخارجي، والاطلاع على أهم المستجدات في مجال تقديم الخدمات الفندقية بما يساهم في تحقيق الاحتفاظ بالزبون لأطول فترة ممكنة.
- 2- التأكيد على تحفيز العاملين الموهوبين (مادياً ومعنوياً)، واعتماد أساليب الترقية وتعويض الشواغر من قبل الأشخاص الذين لديهم خبرة ومهارة من العاملين لتشجيعهم على بذل المزيد من العطاء والإبداع.
- 3- الاستفادة من تجارب المؤسسات الفندقية الرائدة في مجال استخدام الكفاءات الموهوبة وتبادلها بين هذه المؤسسات من خلال البرامج المشتركة والبحث عن أفضل الشراكات المؤسسية ودعم الورش والمؤتمرات العلمية وإيلاء الاهتمام لاعتماد معايير عالمية ومعاصرة في ظل التطور في تقديم الخدمات الفندقية، بما يساهم في ابتكار خدمات جديدة تسعى من خلالها إلى الاحتفاظ بالزبائن.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- 1- الجراح، صالح علي؛ وأبو دوله، جمال داود 2015 - أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (11)، العدد (2)، 283-315.
- 2- حسين، وسام علي؛ ومحمد، عامر علي 2018 - دور عمليات إدارة المواهب البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة صلاح الدين - أربيل العراق، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد (24)، 307-328.
- 3- زناتي، أمل محسوب محمد 2020 - تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية: رؤية مستقبلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (44)، الجزء الثالث، 75-250.
- 4- صالح، أحمد علي؛ والسوداني، علي موات 2010 - إدارة الموهبة: المنظور العلمي الاستراتيجي، دورية الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد (120)، 11-42، مسقط، عمان.
- 5- طبلية، عايذة 2020 - درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (47)، العدد (4)، 414-432.
- 6- عبد اللطيف، صيتي 2020 - دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي: دراسة حالة لمؤسسة سونغلاز لولاية غارداية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد (18)، العدد (3)، 129-154.
- 7- عبد الله، أنيس أحمد؛ وعلوان، محمود حسين 2018- تشخيص المؤشرات الإيجابية للاحتفاظ بالزبون: دراسة استطلاعية لآراء زبائن فندق ديوان أحد فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (2)، العدد (42)، الجزء الثاني، 173-186.

8- العزام، زياد فيصل هلال 2013 - إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق، بحث دكتوراه منشور، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

9- متعب، حامد كاظم؛ وحاجم، ستار كاظم 2013 - دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (2)، 278-250.

10- المصري، نضال؛ والآغا، محمد 2015 - إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية: مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي، مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، المجلد (13)، العدد (4)، قطر.

ثانياً: المراجع العربية باللغة الانكليزية:

- 1 -Al-Jarrah, Saleh Ali; and Abu Dawla, Jamal Daoud 2015 - The Impact of Applying Talent Management Strategies in Enhancing the Organizational Affiliation of Faculty Members in Public Jordanian Universities, The Jordanian Journal of Business Administration, Volume (11), Issue (2), 315-283.
- 2 -Hussein, Wissam Ali; and Muhammad, Amer Ali 2018 - The Role of Human Talent Management Operations in Enhancing Organizational Creativity: A Exploratory Study at Salah al-Din University - Erbil Iraq, Journal of the University College of Heritage, Issue (24), 307-328.
- 3- Zanati, Amal Mahsoub Muhammad 2020 - Developing talent management in STEM schools in Egypt in the light of strategic leadership: a future vision, Journal of the Faculty of Education, Ain Shams University, No. (44), Part Three, 75-250.
- 4 -Saleh, Ahmed Ali; Al-Sudani, Ali Mawat 2010 - Talent Management: The Strategic Scientific Perspective, Administrative Journal, Institute of Public Administration, Issue (120), 11-42, Muscat, Oman.
- 5 -Tabliya, Aida 2020 - The degree of application of leadership talent management strategies in the Jordanian Ministry of Education from the point of view of government school principals in the University District, Journal of Educational Sciences Studies, Volume (47), Issue (4), 414-432.
- 6- Abdellatif, Siti 2020 - The Role of Talent Management in Improving Organizational Creativity: A Case Study of the Sunglas Foundation of the State of Gardaia, Journal of Economic Studies, Volume (18), No. (3), 129-154.
- 7 -Abdullah, Anis Ahmed; Alwan, Mahmoud Hussein 2018 - Diagnosing positive indicators of customer retention: a survey of the opinions of customers of Diwan Hotel, a first-class hotel in the city of Baghdad, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (2), Issue (42), Part Two, 173-186.
- 8 -Al-Azzam, Ziyad Faisal Hilal 2013 - Talent Management in the Twenty-First Century: Theory and Application, PhD research

published, College of Finance and Business, International Islamic University of Sciences, Amman, Jordan.

9 -Miteb, Hamed Kazem; And Hajim, Sattar Kazem 2013 - The role of the dimensions of talent management in supporting creativity in educational organizations: an analytical study of the opinions of a sample of faculty members at the University of Al-Qadisiyah, Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (15), Issue (2), 250-278.

10- Al-Masry, Nidal; And Al-Agha, Muhammad 2015 - Human talent management in Palestinian universities: a strategic development proposal, Imran Journal of Social and Human Sciences, Arab Center for Research and Policy Studies, Volume (13), Issue (4), Qatar.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- 1- Ascarza, Eva, & Neslin, & ScottA, & Netzer, & Oded, & Anderson, Zachery, & Fader, Peters, & Gupta, Sunil, & Hardie, Bruce G. S., & Lemmens, Aurélie, & Libai, Barak, & Neal, David, & Provost, Foster, & Schrif, Rom 2017- In Pursuit of Enhanced Customer Retention Management: Review, Key Issues, and Future Directions, Triennial Invitational Choice Symposium, University of Albert, 1-17.
- 2- Bicham, Terry 2016 - Talent Management Handbook. U.S.A: The Association for Talent Development.
- 3- Boakye, Emmanuel osel 2011- Customer Retention, Working paper of Management, Marketing and Logistics, University of Ghana, 1-41.
- 4- Collings, David, Mellahi, Kamel and Cascio, Wayne 2017 - The Oxford Handbook Talent Management. U.K: Oxford University Press.
- 5- Elnakhala, Mohammad Othman 2013 - The Availability of Talent Management Components from Employees Perspectives Al-Aqsa voice Radio Station Case Study, Thesis Submitted as Partial Fulfillment of the Requirement for the Master Degree in Business Administration, Islamic University of Gaza.
- 6- Hitu, Baroda, Satyawana 2018 - Impact of Talent Management Practices on Employees' Performance in Private Sector Bank. International Journal of Management, Vol.9, No.1, 16-21.
- 7- Odunlami, Ibojo Bolanle 2015- Impact of Customer Satisfaction on Customer Retention: A Case Study of a Reputable Bank in Oyo, Oyo State. Nigeria, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), Volume 3, Issue 2, 42-53.
- 8- Yilmaz, Kemal Ozkan, & Ferman, Murat, 2017- An Applied Study on The Customer Retention Dynamics of Organized Ready-To-Wear Textiles Retailers in Real and Virtual Markets in Turkey, Journal of Management, Marketing and Logistics, V.4, ISS.4, 366-383.

