الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
مجلة المعهد العالي لإدارة الأعمال
المجلد 2 العدد 2 (2023)

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education & Scientific Research
Higher Institute of Business Administration Journal
Vol 2 No 2 (2023)

أثر كفاءة النشاط التشغيلي في عائد محفظة القروض في المصرف الدولي للتجارة والتمويل في سورية

هشام حسن الجبه جي[1]

(تاريخ الإيداع 2023/08/13، قُبِل للنشر في 2023/08/16)

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى بيان إذا كان للنشاط التشغيلي أثر في عائد محفظة القروض نتيجة توظيف الائتمان، في المصرف الدولي للتجارة والتمويل خلال الفترة 2006 – 2021، ولتحقيق هذا الهدف تم توظيف كل من مقياس كفاءة نشاط التشغيل المتمثل بنسبة المصاريف التشغيلية إلى صافي الإيرادات ومعدل عائد محفظة القروض المتمثل بنسبة الدخل التشغيلي إلى إجمالي القروض ، وباستخدام أسلوب المربعات الصغرى الديناميكية (DOLS)، و خلصت الدراسة إلى وجود علاقة توازنية طويلة الأجل ذات أثر سلبي معنوي للنشاط التشغيلي في عائد محفظة القروض، وهذا يدل على أن ارتفاع عوامل الخطر التشغيلي، والتذبذب في سياسة التشغيل، يؤثر سلباً في تحقيق عائد لمحفظة القروض. واختتم البحث بتوصية الباحث بضرورة الالتزام بتحليل النشاط التشغيلي بشكل دوري ومستمر بالشكل الذي يعكس كفاءة إجراءات منح القروض وتحصيلها.

الكلمات المفتاحية: كفاءة النشاط التشغيلي – عائد محفظة القروض – أسلوب DOLS

حقوق النشر: مجلة المعهد العالي لإدارة الأعمال – سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

[1] ماجستير، قسم المالية والمصارف، المعهد العالي لإدارة الأعمال، دمشق، سورية، ايميل: hisham-250a@hotmail.com

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education & Scientific Research
Higher Institute of Business Administration Journal
Vol 2 No 2 (2023)

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
مجلة المعهد العالي لإدارة الأعمال
المجلد 2 العدد 2 (2023)

The impact of the operational activity efficiency on the return of the loan portfolio at the International Bank for Trade and Finance in Syria

Hisham Aljabhji[2]

(Received 13/08/2023, Accepted 16/08/2023)

Abstract:

This research aims to show whether the operational activity had an impact on the return on the loan portfolio as a result of the employment of credit in the International Bank for Trade and Finance during the period 2006-2021. To achieve this goal, each of the operating activity efficiency measures and the rate of return of the loan portfolio were employed, using the dynamic least squares (DOLS) method, and the study concluded that there is a long-term equilibrium relationship with a significant negative effect of operational activity on the return on the loan portfolio, and this indicates that the high operational risk factors, and the fluctuation in the operating policy, negatively affect achieving a return on the loan portfolio. The research concluded with the researcher's recommendation that it is necessary to adhere to the analysis of operational activity periodically and continuously in a way that reflects the efficiency of the procedures for granting and collecting loans.

Keywords: efficiency of operational activity - return on loan portfolio - DOLS method

Copyright: Higher Institute of Business Administration Journal- Syria, the authors retain the copyright under a **CC** BY-NC-SA 04

[2] Master Degree, Department of Banking & Finance, Higher Institute of Business Administration, Damascus, Syria, Email: hisham-250a@hotmail.com

1- تمهيد

1-1- مقدمة:

يعد تحليل النشاط التشغيلي أحد العوامل الأكثر أهمية في اكتشاف الخلل والانحرافات في سياسة الائتمان لدى المصرف، ويساعد في اتخاذ الإجراءات المناسبة، وفي الوقت المناسب، بهدف تحقيق عائد جيد من محفظة القروض. حيث يؤدي ارتفاع تكاليف التشغيل بنسب أكثر من نسب العائد إلى حدوث آثار سلبية في ربحية المصرف، وبالتالي يشكل وضع استراتيجية تشغيلية مناسبة توازن بين العائد والمخاطرة، وفق إجراءات واضحة لخلق الائتمان، العامل الأكثر أهمية للتنبؤ بمسار الأرباح وتجنب الانحرافات التشغيلية.

ونظراً لأن القروض هي الجزء الأكثر خطورة من أصول المصرف، فإن جودتها التشغيلية هي واحدة من أهم محددات استقرار السياسة الائتمانية للمصرف ونجاحها[3]، فالسمة الأساسية التي تحكم النشاط التشغيلي هي إدارة المخاطر، وحسن التكيف والتعامل معها بهدف تقليل تأثيرها إلى الحد الأدنى، تجنباً لوقوع خسائر مؤكده، وبناءً على ذلك يتمكن المصرف من تحقيق عوائد وإيرادات تشغيلية ترفع من عوائد محفظة القروض.

ومن الجدير بالذكر أن رسم السياسة التشغيلية المرافقة للنشاط الائتماني هو عامل نسبي يختلف من مصرف إلى أخر، حسب العوامل المؤثرة والسياسة التشغيلية التي يتبعها المصرف في إدارة أصوله. وقد واجهت بيئة العمل المصرفي في سورية تقلبات تشغيلية واضحة منذ تأسيس المصارف الخاصة عام 2003 وحتى اليوم، بسبب اضطرابات السياسة النقدية والمالية والاقتصادية، نتيجة لعدم الاستقرار الناشئ في الاقتصاد، وما يخلفه من مخاطر منتظمة في بيئة العمل المصرفي، وبالتالي جاء البحث لتحليل كفاءة النشاط التشغيلي في المصرف الدولي للتجارة والتمويل، وأثره في تحقيق عائد محفظة القروض.

1-2- مشكلة البحث:

يعد استقرار النشاط التشغيلي من أهم الصعوبات التي تواجه بيئة العمل المصرفي في سورية خلال الفترة الحالية، بسبب ارتفاع المخاطر التشغيلية، وبالرغم من ذلك فقد تمكن المصرف الدولي للتجارة والتمويل من تحقيق عوائد في محفظة القروض متباينة بين عام وأخر، حيث يقف النشاط التشغيلي ما بين خلق وتحصيل الائتمان العامل الأهم لتطور محفظة القروض.

وبالتالي يحاول البحث الإجابة على التساؤل الرئيسي:

هل يؤثر النشاط التشغيلي إيجاباً في عائد في محفظة القروض لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل؟

1-3- فرضية البحث:

للإجابة على تساؤل البحث تم صياغة الفرضية الآتية:

يوجد أثر معنوي للكفاءة التشغيلية في عائد محفظة القروض لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل.

[3]Žunić, A., Kozarić, K., & Dželihodžić, E. Ž. (2021). Non-performing loan determinants and impact of covid-19: Case of Bosnia and Herzegovina. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, *10*(3), p6.

1-4-أهمية البحث وأهدافه:

تبرز أهمية البحث من خلال دراسة النشاط التشغيلي للمصرف الدولي للتجارة والتمويل، وبشكل خاص في ظل ظروف عدم اليقين التي تشهدها بيئة العمل المصرفي في سورية، والتي أثرت في العوائد على نحو واضح، كما تبرز الأهمية في مساعدة القائمين على إدارة المصرف في اتخاذ القرارات المناسبة التي تساهم في استمرار النشاط التشغيلي للمصرف الدولي للتجارة والتمويل، وبالتالي قدرته على تحقيق عوائد بنسب أعلى من المدخلات التشغيلية.

وبالتالي يهدف البحث إلى:

- تبيان كفاءة نشاط التشغيل في المصرف الدولي للتجارة والتمويل في سورية.
- بيان فيما إذا كانت كفاءة نشاط التشغيل ذو تأثير معنوي في عائد محفظة القروض.

1-5- الحالة المدروسة:

المصرف الدولي للتجارة والتمويل.

1-6- متغيرات البحث:

تمثل المتغير المستقل بكفاءة نشاط التشغيل وهو عبارة عن نسبة نفقات التشغيل إلى صافي الإيرادات من الفوائد والرسوم والعمولات.

تمثل المتغير التابع بمعدل عائد محفظة القروض وهو عبارة عن نسبة إجمالي الدخل إلى إجمالي القروض

1-7- مصادر جمع البيانات وفترة الدراسة:

تم جمع البيانات من التقارير المالية السنوية المنشورة، على الموقع الرسمي لسوق دمشق للأوراق المالية، خلال الفترة 2006 – 2021.

1-8- حدود البحث:

- حدود زمانية: خلال سبع عشرة سنة تمتد من 2006 – 2021 وهي الفترة التي بدأ المصرف الدولي للتجارة والتمويل يقدم بيانات مالية منشورة موضح بها حجم القروض والدخل التشغيلي بشكل واضح.
- حدود مكانية: المصرف الدولي للتجارة والتمويل في سورية.
- حدود موضوعية: تحليل كفاءة نشاط التشغيل، ومعدل عائد محفظة القروض.

1-9- منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف كفاءة التشغيل والعوامل التي تؤثر في عائد القروض، لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل موضع الدراسة، وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث، للوصول إلى معرفة دقيقة بالعوامل التي تتحكم بالنشاط التشغيلي. كما يعتمد البحث على أساليب ونماذج القياس الاقتصادي، من خلال الاستعانة ببرنامجEviews10 ، بغرض تقدير نموذج قياسي لتأثير المتغير المستقل، وهو كفاءة النشاط التشغيلي، في المتغير التابع وهو معدل عائد محفظة

القروض، وفق نموذج تحليل الانحدار DOLS، وقابل للتفسير بطريقة معنوية تنسجم وتساؤل البحث.

2- مراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية:

2-1- النشاط التشغيلي للمصارف

تمارس المصارف مجموعة من الأنشطة والعمليات الداخلية، التي تحافظ من خلالها على تدفق الأنشطة التشغيلية، وفق معايير وضوابط، تتعلق برأس المال والائتمان بهدف تحقيق الربح، وتقسم تلك الأنشطة الرئيسية للمصارف إلى[4]:

- العمليات الداخلية والرقابة
- قبول الودائع ومنح القروض الائتمانية

وتحرص المصارف على المواءمة بين تلك الأنشطة فسلامة الإجراءات التشغيلية، يخفض من مستويات الخطر التشغيلي الأمر الذي ينعكس على زيادة الأرباح التشغيلية، والعوائد من توظيف القروض الائتمانية. ونظراً لأن التكاليف التشغيلية هي من أهم محددات الاستقرار المالي للمصرف، فحسن ضبطها إلى الحد الأدنى، وتجنب الأخطاء التشغيلية يؤدي إلى تفادي وقوع خسائر مؤكدة. ثم أن هناك علاقة قوية بين التدفقات النقدية من النشاط التشغيلي والربحية، مع الحاجة إلى الاهتمام بالنشاط التشغيلي، وتوفير وخلق الظروف الاقتصادية والقوانين والتشريعات التي تساعد على تعزيز وتحقيق الاستقرار[5] .

ومن الجدير بالذكر أن رسم الاستراتيجية التشغيلية التنافسية، وتقدير المخاطر التشغيلية المرافقة لها، تعد العامل الأكثر أهمية في تحقيق مجموعة من المزايا التشغيلية مثل: الاستخدام الفعال للموارد، وفورات الحجم، إدارة الوقت، التحكم بالميزانية، تنمية المهارات والخبرات، الانفتاح على التكنولوجيا، الدعم اللوجستي، والارتباط بسلاسل القيمة[6] .

وتواجه المصارف مجموعة من التحديات التي تؤثر في النشاط التشغيلي، وأهمها:

- حجم المصرف والانتشار الجغرافي للفروع، ويعد عامل هام وحاسم في سير تدفق الأنشطة التشغيلية للمصرف.
- إدارة المخاطر: تحرص إدارة المخاطر على تتبع الأنشطة التشغيلية، وفق المعايير والممارسات الدولية، وتعليمات وتوجيهات الجهات الرقابية والإشرافية، وبالتالي رسم استراتيجية شاملة للتكيف مع تقلبات البيئة التشغيلية، والأحداث الداخلية والخارجية، والتي تشمل مخاطر استمرار الأعمال ومخاطر أمن المعلومات، مخاطر الكوارث، ومخاطر الاحتيال.
- القنوات المصرفية الإلكترونية ودرجة استخدام التكنولوجيا والأتمتة وذكاء الأعمال[7]، وتقنيات الدفع الإلكتروني وغيرها من الخدمات الالكترونية التي تبسط الإجراءات وتعزز أمن المعلومات، وتخلق بيئة عمل أمنة، وتزيد موثوقية البيانات، وسهولة الوصول إلى الموارد، حيث تعمل الأتمتة المبتكرة على توسيع إمكانية الوصول إلى الخدمات المالية، مما يجعلها

[4]Babacan, A., Bulut, Ş., & Koç, N. (2020). Efficiency Analysis of the Banks Operating in Turkey with AHP based on DEA Method. *Amfiteatru Economic*, *22*(55), p883

[5]Hamshari, Y. (2020). The effect of the relationship between cash flows from operating activities and earnings per share in Jordan. *International Journal of Financial Research*, *11*(4), p289

[6]Ivascu, L., Ali, W., Khalid, R., & Raza, M. (2022). The impact of competitive strategies on performance of banking sector; the mediating role of corporate social responsibility and operational excellence. *Energies*, *16*(1), p3.

[7]Rahman, M. M. (2023). The Effect of Business Intelligence on Bank Operational Efficiency and Perceptions of Profitability. *FinTech*, *2*(1), p99

أكثر كفاءة وأقل تكلفة تشغيلية[8] .

- الأعمال المصرفية لشركات الأعمال في السوق المصرفية: حيث يمثل تقديم خدمات مصرفية لقطاع الأعمال أحد الأنشطة الرئيسية للمصارف، ومن الروافد الرئيسية للإيرادات والربحية[9] .
- المخاطر المنتظمة التي تصيب بيئة العمل المصرفية ككل لاسيما المخاطر الاقتصادية والسياسية والتوترات الإقليمية
- تنمية الموارد البشرية والتدريب والتأهيل المستمر بما يساهم في ضمان الالتزام والوعي التام بالإجراءات والممارسات اللازمة للمهام والمسؤوليات المكلف بها الموظف، بما يساهم في صقل المهارات والخبرات حسب طبيعة عمل كل وظيفة[10].

ويتطلب حسن سير الأنشطة التشغيلية مراجعة دورية ومنهجية للأنشطة التشغيلية، والعمليات التي تتم معالجتها يومياً تجنباً لحدوث أي خلل أو انحراف في طبيعة التشغيل، وذلك يؤثر سلباً في ربحية المصرف، وعوائد محفظة القروض، لاسيما الفهم الخاطئ للإجراءات ذات الصلة بالتقارير المالية وأليات الرقابة.

2-2- المخاطر التشغيلية في المصارف :

تتكون مصادر المخاطر التشغيلية من مصادر داخلية وخارجية وتشمل المصادر الداخلية: عدم كفاية تطوير العملية الداخلية، وضعف النظام وقلة خبرة الموظفين، وما يتصل بها من أخطاء بشرية أو مهنية أو تقنية سواء أكانت متعمدة أو غير متعمدة، وتشمل المصادر الخارجية: تغيرات البيئة التقنية، وانتشار تقانة المعلومات والاتصالات، وعدالة وشفافية النظام القانوني، وعمليات الاحتيال والتزوير والغش، ويضاف لها المخاطر القانونية، وذلك في حال أخفق المصرف في التزاماته التعاقدية والقانونية، أو طبقها بشكل مخالف[11] .

ويتضمن التعريف الصادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية 2020 المخاطر التشغيلية على أنها: الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية والنظم والأفراد أو نتيجة أحداث خارجية[12] .

وتهدف لائحة بازل 3 إلى زيادة مرونة المصارف من خلال ممارسات إدارة المخاطر الفعالة التي يمكن أن تقلل من وقوع خسائر كبيرة ذات طبيعة خاصة، ومرتبطة بالإجراءات الداخلية الفاشلة والأفراد والأنظمة، والأحداث الخارجية على أنها خسائر في مخاطر التشغيل[13] .

ومن أهم أسباب المخاطر التشغيلية في المصارف:

- فشل النظام التقني في تشغيل وتتبع العمليات المصرفية
- التطبيق الخاطئ للأنظمة والتعليمات المصرفية.

[8]Bussoli, C., Conte, D., & Barone, M. (2023). The Impact of FinTech Merge Operation on Financial Performance: Evidence from a Banking International Sample. *International Journal of Business and Management*, *18*(2), p72.

[9] المصرف الدولي للتجارة والتمويل. 2022. التقرير السنوي 2021، ص15

[10] المصرف الدولي للتجارة والتمويل. 2022. التقرير السنوي 2021، ص17.

[11]Fadun, O. S., & Oye, D. (2021). The analysis of drivers of operational risks in Nigerian commercial banks. *Bussecon Review of Social Sciences (2687-2285)*, *3*(3), p2

[12] مسعد، بهاء الدين. إبراهيم، شيماء مهدي. 2021. المخاطر التشغيلية في إطار مقررات لجنة بازل وعلاقتها بهامش الربح التشغيلي، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، 22(3)، ص220.

[13]Velez, S. B. (2021). Idiosyncratic viral loss theory: Systemic operational losses in banks. *Journal of Risk and Financial Management*, *14*(2), p2

- خلل في الهيكل الإداري والتنظيمي.
- سوء الاهتمام بالعملاء، وضعف الاهتمام بقياس جدارتهم الائتمانية.
- ضعف الاهتمام بالكشف الفني والتقديري عن أوضاع العميل، ومتابعة المشروع على أرض الواقع.
- ضعف أنظمة الحماية والأمن المصرفي وعدم القدرة على التكيف مع مخاطر الاحتيال والغش، سواء في المعلومات المقدمة أم في الهجمات الالكترونية المنفذة.
- الاحتيال والسرقة بسبب عمل احتيالي أو اختلاس ملكية أو التحايل على القانون وتسريب بيانات ومعلومات مصرفية بمساعدة موظف داخلي، او بسبب ضعف الإجراءات الاحترازية.

وقد أدت تلك الأسباب إلى زيادة في الخسائر التي تتحملها المصارف، نتيجة الممارسات السلبية للنشاط التشغيلي غير الملائم، حتى أصبحت مصدر قلق كبير للإدارة المصرفية[14]. وبالتالي يشكل بناء القدرات وزيادة الكفاءة الداخلية للمخاطر التشغيلية، والتحوط من الخطر أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في عوائد المصارف التجارية[15] .

وتؤثر المخاطر التشغيلية في جدوى منح الائتمان، وترتبط بها بصلة وثيقة حيث ترفع المخاطر التشغيلية من مستوى التكاليف، بالشكل الذي يؤثر في ربحية المصرف ومن ثم استمراره في تقديم خدمات ائتمانية لاحقاً. وتدرج خسائر المخاطر التشغيلية على أنها مخاطر ائتمانية ضمن إيرادات وتكاليف المصرف[16]. فإذا كانت الضوابط ومعايير العمل الإدارية والفنية والتقنية والقانونية غير مستغلة بالشكل الأمثل، فإن استخدام الموارد وإدارة العمليات لن يحقق الكفاءة الكاملة في حصد العوائد المرجوه[17].

ويؤدي تدهور ظروف التشغيل إلى حدوث أثار عميقة تؤدي إلى ارتفاع التكاليف التشغيلية وانخفاض معدل دوران الأصول وتأخر فترات التحصيل لدى المصرف وانخفاض القدرة على خلق ائتمان جديد. وبهدف التكيف مع متغيرات البيئة التشغيلية تسعى المصارف إلى التطوير الداخلي، بما فيها إعادة الهيكلية التنظيمية والتقنية والحوكمة، لتجنب القصور الذاتي للمسار التشغيلي[18] .

2-3- الكفاءة التشغيلية:

يقاس النشاط التشغيلي باستخدام مؤشرات قياس الكفاءة، وهي الطريقة الرئيسية التي تقيم من خلالها استخدام أصول المصرف بالشكل الأمثل مالياً، أي قدرة الأصول والودائع في توليد العوائد والأرباح، وذلك عندما تكون قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، أي عندما تستخدم المصارف وفروعها المختلفة ودائعها لكسب المزيد من الأرباح التشغيلية، وتدل المخرجات على إجمالي القروض والفوائد والإيرادات من غير الفوائد، بينما تدل المدخلات على نفقات العمليات الداخلية ونفقات إصدار الودائع. باعتبار أن الودائع هي مصادر الأموال القابلة للاقتراض التي سيتم استثمارها في الأصول وتظهر معاً كفاءة

[14]Fadun, O. S., & Oye, D. (2020). Impacts of operational risk management on financial performance: a case of commercial banks in Nigeria. *International Journal of Finance & Banking Studies*, *9*(1), p22.
[15]Sahiti, A., Sahiti Ramushi, A., Yurtsever, H., & Alshiqi Bekteshi, S. (2023). The influence of internal factors on loan risk management-Case study commercial banks of Kosovo. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, *15*(2), p105

[16] مسعد، بهاء الدين. إبراهيم، شيماء مهدي. 2021. مرجع سابق، ص223.

[17]Babacan, A., Bulut, Ş., & Koç, N. (2020).). op. cit., p890
[18]Bussoli, C., Conte, D., & Barone, M. (2023).). op. cit., p73

المصرف[19] .

وتحسب الكفاءة التشغيلية:

$$\text{كفاءة نشاط التشغيل} = \frac{\text{نفقات التشغيل}}{\text{صافي الايرادات من الفوائد والعمولات والرسوم}}$$

وبالتالي فإن نسبة نفقات التشغيل إلى الإيرادات هي نسبة مالية، تقيس كفاءة المصرف من خلال مقارنة إجمالي مصروفات التشغيل مع صافي إيرادات الفوائد والعمولات[20]. وبناءً على هذه النسبة، إما أن يستمر المصرف بسياسته التشغيلية أو يتحول إلى سياسة أخرى، وبالتالي تكشف هذه النسبة الانحرافات الحاصلة في النشاط التشغيلي بشكل واضح.

وتتأثر تلك النسبة بالكفاءة في استخدام الأصول وحجم المصرف ونسب التكلفة، حيث ترتبط المستويات المرتفعة من نسبة النشاط التشغيلي بضعف كفاءة التشغيل في المصرف في استخدام الموارد لتوليد عوائد، وبالتالي لها تأثير سلبي كبير على الأداء المالي للمصرف[21]. حيث ترتبط المستويات المرتفعة من تكاليف التشغيل ارتباطاً وثيقاً، مع القروض غير المنتجة[22]، وذلك يؤثر في معدل نمو الودائع والقروض المصرفية، والربح التشغيلي، فانخفاض كفاءة التشغيل لها علاقة سلبية بالقروض غير المنتجة وبالتالي تخفيض ربحية المصرف[23] .

ويتمثل الربح التشغيلي بالفرق بين إيرادات المصارف من فوائد وعمولات وبين المصاريف التشغيلية، وتؤثر عمليات الائتمان الممنوحة من المصارف بشكل كبير في ربحيتها، وذلك نتيجة كبر حجم الموارد الموجهة نحو عمليات الائتمان، حيث تعد القروض من النشاطات الرئيسية لتحقيق الأرباح، من خلال توظيف الإيداعات على شكل قروض ائتمانية، وفي حال ضعف الإيداعات في خلق ائتمان منتج، فإن حجم الإيرادات المحصلة سوف ينخفض لصالح ارتفاع التكاليف التشغيلية، وبالتالي انخفاض كفاءة النشاط التشغيلي.

ومن جانب أخر تعد جودة الأصول من العوامل الهامة والتي من شأنها أن تؤثر في النشاط التشغيلي للمصرف وفي ربحيته، حيث تعد القروض الأصل الرئيسي والمحدد الأكثر أهمية للنشاط التشغيلي للمصرف، وبالتالي يؤدي وجود قروض ائتمانية عالية المخاطر إلى ارتفاع مخاطر عدم السداد وزيادة المخصصات التي تم تشكيلها، وبالتالي انخفاض في ربحية المصرف[24]. وبالمقابل يؤدي زيادة نسبة كفاية رأس المال إلى زيادة كفاءة التشغيل، فالمصارف ذات رؤوس الأموال الكافية والكبيرة، يمكنها امتصاص الخسائر دون المساس بحقوق المودعين[25]، ثم أن رسملة المصارف يمكن أن تؤثر في قرارات الإقراض الخاصة بهم، حيث تعمل المصارف ذات كفاية رأس المال الأقل على تقليل المعروض من القروض إلى حد أكبر خلال الأزمات

[19]Akter, A. (2020). Measuring Operational Efficiency of Foreign Branches of Bangladeshi Banks as Financial Intermediary. *International Journal of Business and Management*, *15*(2), p167- 169.

[20]Yahaya, O. A., & Awen, B. I. (2020). Bank-specific attributes and operational efficiency: Evidence from efficient-structure hypothesis. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, *6*(3), p1088

[21]Fadun, O. S., & Oye, D. (2020).). op. cit., p25 -26.

[22]Ferreira, C. (2022). Determinants of non-performing loans: a panel data approach. International Advances in Economic Research, REM Working Paper 0216p12.

[23]Erdas, M. L., & Ezanoglu, Z. (2022). How do bank-specific factors impact non-performing loans: Evidence from G20 countries. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, *11*(2), p102

[24]Ciukaj, R., & Kil, K. (2020). Determinants of the non-performing loan ratio in the European Union banking sectors with a high level of impaired loans. *Economics and business review*, *6*(1), p23.

[25] المحمود، حسين. 2014. إمكانية استخدام نظام CAMELS في تقييم جودة الربحية في المصارف الإسلامية – دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في المصارف والتأمين، جامعة دمشق، ص65.

الاقتصادية، وبالمقابل فإن ارتفاع رأس المال المصرفي، يؤدي إلى ارتفاع احتمالية النجاة من الأزمات وتقليل المخاطر النظامية[26] .

2-4- الدراسات السابقة:

1- Zhu, Y., & Jin, S. (2023). COVID-19, Digital Transformation of Banks, and Operational Capabilities of Commercial Banks. *Sustainability*, *15*(11).

تناول البحث دور التكنولوجيا المالية والتحول الرقمي للمصارف التجارية في تحسين كفاءة المصارف والقدرات التشغيلية، من خلال تحليل تجريبي بطريقة التأثيرات الثابتة لبيانات المصارف التجارية في الصين خلال الفترة 2011 – 2021.

وقد ركز الباحث على أهمية التحول الرقمي للنظام الرقمي المالي العالمي، في تقليل تكاليف التشغيل والإدارة، وفي زيادة عدد العملاء وفي تقديم منتجات أكثر تنوعاً وشمولاً، وبالتالي زيادة إيرادات العمليات التشغيلية، وبنفس الوقت أخذ الباحث تأثير COVID-19 ودورة حياة الأعمال في كفاءة عمليات المصرف.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث هو التأثير السلبي لوباء COVID-19 على قدرة التحول الرقمي في تحسين القدرات التشغيلية للمصارف التجارية، فضلاً عن أهمية المرحلة التي تمر بها المصارف التجارية سواء نمو أو ركود، على كفاءة التحول الرقمي في تحسين القدرات التشغيلية للمصارف التجارية.

2- Benson, E., & Odey, J. O. (2022). Net cash flow from operating activities and liquidity of First Bank Niageria Plc. *World Scientific News*,Scientific Publishing House „DARWIN" *168*.

وضح الباحث أهمية تأثير إدارة أموال المصارف في السيولة، من خلال الأنشطة التشغيلية لمراكز السيولة، في مصرف First Bank of Nigeria النيجيري خلال الفترة 2009 – 2020. وقد استخدم الباحث نموذج تحليل الانحدار البسيط بطريقة المربعات الصغرى العادية، كأسلوب لتحليل البيانات الثانوية.

وتوصل الباحث إلى وجود علاقة سلبية معنوية بين صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية والسيولة.

3- Li, M., Zhu, N., He, K., & Li, M.(2022). Operational Efficiency Evaluation of Chinese Internet Banks: Two-Stage Network DEA Approach. Sustainability, 14(21).

درس الباحث الكفاءة التشغيلية لمصارف الإنترنت في الصين من 2018 إلى 2019، بما في ذلك كفاءة المرحلة والكفاءة الشاملة، حيث استخدم الباحث نموذج تحليل بيانات الشبكة (DEA) المكون من مرحلتين لتقسيم العملية التشغيلية لمصارف الإنترنت إلى مرحلة تشغيل القيمة (المرحلة 1) ومرحلة إنشاء القيمة (المرحلة 2). وتشير نتائج التحليل التجريبي إلى أن مساهمة المرحلة 2 في الكفاءة الشاملة أعلى من مساهمة المرحلة 1.

وتوصل الباحث بأنه يجب تحسين آلية الرقابة المالية لمصارف الانترنت، وتنظيم السلوك المالي لها من خلال إجراءات النظام التشغيلي الواضحة، وتقليل معدل القروض غير المنتجة.

[26]Mohapatra, S., & Purohit, S. M. (2021). The implications of economic uncertainty for bank loan portfolios. *Applied Economics*, *53*(45), p11.

4- Uddin, M. K. (2022). Effect of Leverage, Operating Efficiency, Non-Performing Loan, and Capital Adequacy Ratio on Profitability of Commercial Banks in Bangladesh. *European Journal of Business and Management Research*, *7*(3).

تحلل هذه الدراسة تأثير الرافعة المالية وكفاءة التشغيل والقرض المتعثر ونسبة كفاية رأس المال في ربحية المصارف التجارية في بنغلاديش. من خلال تحليل بيانات أربعة مصارف تجارية مملوكة للدولة وستة مصارف تجارية خاصة مختارة، خلال الفترة 2017 – 2020. وقد ركز الباحث على تحليل نسب النشاط باعتبارها عاملاً هاماً في تقييم ربحية المصارف، من خلال تطبيق نموذج التأثيرات العشوائية. وتوصل الباحث إلى أهمية إدارة عمليات المصارف الفعالة في اتخاذ قرارات مثمرة في أنشطة التشغيل، لأنها تؤثر بشكل مباشر في الربحية. كما أكد على التأثير الإيجابي لكفاءة التشغيل وكفاية رأس المال في العائد على الأصول وربحية المصارف التجارية في بنغلادش.

وما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

تناولت هذه الدراسة موضوع حيوي وهام، وهو تأثير الكفاءة التشغيلية في عوائد محفظة القروض، في المصرف الدولي للتجارة والتمويل في سورية، خلال الفترة 2006 – 2021، وهي الفترة التي شهدت تقلبات واضحة في السياسة التشغيلية للمصارف، وتذبذب للعوائد، وبالتالي حاول الباحث تقديم نموذج قياسي بأسلوب المربعات الصغرى الديناميكية للتوفيق بين متغيرات البحث، ويكون دليلاً لاتخاذ إجراءات ترفع من كفاءة النشاط التشغيلي، وتزيد عوائد المصرف الدولي للتجارة والتمويل.

3- الإجابة على تساؤلات البحث واختبار الفرضية:

3-1- النشاط المصرفي للمصرف الدولي للتجارة والتمويل:

يعد المصرف الدولي للتجارة والتمويل، أحد المصارف الخاصة العاملة في سورية، فقد أحدث بموجب القرار رقم 231/ح بتاريخ 2003/12/14 كشركة مساهمة مغفلة[27]، وباشر عمله بتاريخ 2004/6/6[28]، وقد بلغ عدد الفروع 29 فرعاً تغطي مختلف المناطق الجغرافية حتى عام 2021[29]. ويمارس المصرف الدولي للتجارة والتمويل نشاطاته في سورية بقبول الودائع باختلاف أنواعها جارية وتوفير ولأجل بالليرة السورية والعملات الأجنبية، وبالمقابل يمنح قروض ائتمانية موجهة نحو الأفراد والشركات والمؤسسات المالية حيث يقدم منتجات متنوعة من القروض منها على سبيل المثال[30]: القرض الشخصي– قرض المهن– قروض التجزئة– قروض الإكساء وتمويل منزل – تمويل الاعتمادات المستندية.. وغيرها.

وقد شهد النشاط التشغيلي للمصرف الدولي للتجارة والتمويل تطوراً ملحوظاً خلال الفترة المدروسة، حيث تمكن من تحقيق إيرادات من المنتجات الائتمانية التي يقدمها، ولكن بالمقابل تكبد مصاريف تشغيلية تتذبذب بين عام وأخر، عاكسة اختلاف ظروف التشغيل التي تأثرت بتقلبات المخاطر المنتظمة التي سيطرت على استقرار السياسة النقدية والمالية، ومتغيرات الاقتصاد الكلي، وبالمخاطر غير المنتظمة نتيجة اعتماد لوائح وإجراءات داخلية قد تنعكس على كفاءة النشاط التشغيلي.

[27] المصرف الدولي للتجارة والتمويل. 2006. التقرير السنوي، ص6

[28] سوق دمشق للأوراق المالية، الموقع الرسمي

[29] مصرف سورية المركزي. 2021. النشرات الإحصائية الربعية، احصائيات عام 2021، جدول16

[30] المصرف الدولي للتجارة والتمويل، الموقع الرسمي

جدول(1) معدل كفاءة التشغيل في المصرف الدولي للتجارة والتمويل في سورية خلال الفترة 2006- 2021			
السنة	المصاريف التشغيلية بالقيمة المطلقة	صافي الإيرادات من الفوائد والعمولات والرسوم	معدل كفاءة التشغيل
2006	213,004,528	644,151,782	33.07%
2007	335,375,337	1,043,599,188	32.14%
2008	468,415,332	1,411,778,666	33.18%
2009	614,055,766	1,695,135,886	36.22%
2010	752,798,304	1,826,096,462	41.22%
2011	1,289,540,587	2,124,844,207	60.69%
2012	2,112,800,857	1,901,613,951	111.11%
2013	5,060,767,649	1,843,804,344	274.47%
2014	4,067,953,605	1,508,075,782	269.74%
2015	9,284,455,953	2,835,930,228	327.39%
2016	7,361,948,018	4,495,178,190	163.77%
2017	1,818,166,774	4,315,535,946	42.13%
2018	2,410,649,773	3,533,625,562	68.22%
2019	1,714,179,911	4,497,101,205	38.12%
2020	6,238,817,756	5,896,169,388	105.81%
2021	10,278,093,191	9,327,646,736	110.19%
المصدر: تجميع الباحث بالاستناد إلى التقارير السنوية الرسمية المنشورة في سوق دمشق للأوراق المالية			

يلاحظ من تحليل بيانات الجدول أعلاه أن معدل كفاءة التشغيل قد أخذ طورين:

الأول: متزايد حتى عام 2015 بسبب تسارع النشاط التشغيلي ما بين عام 2006– 2011 وحالة الاستقرار والانفتاح الاقتصادي التي شهدها الاقتصادي السوري، لكن ما بعد 2011 تضررت المصارف على نحو واضح مما دفع المصارف إلى إعادة تقييم مراكز القطع الأجنبي وإدراجها في بياناتها وهي أرباح غير محققة، بهدف تحسين مركزها التشغيلي[31].

الثاني: طور هابط بعد عام 2015 بسبب تفاقم الوضع الأمني واشتداد ظروف الحرب، وإغلاق العديد من الفروع المصرفية نتيجة تعرضها للسرقة والتخريب، وصعوبة تقديم منتجات ائتمانية في العديد من المناطق الجغرافية في سورية[32]، وارتفعت القروض غير المنتجة نتيجة لتوقف العديد من العملاء عن السداد، وانخفضت السيولة نظراً لتراجع حجم الودائع، وتزايد السحوبات[33]. كما أن السياسة النقدية التقشفية التي اتبعها المصرف المركزي أسهمت في تقييد النشاط الائتماني، نذكر منها تعميم مصرف سورية المركزي رقم 880/م/1 تاريخ 2015/3/17 القاضي بإيقاف كافة القروض الائتمانية بالليرات السورية مقابل تأمينات نقدية بالعملات الأجنبية، وتصفية كافة القروض الائتمانية الممنوحة على هذا الأساس، والقرار رقم 335 الصادر بتاريخ 2016/1/3. وقد فرضت هذه السياسة وقف القروض الائتمانية الممنوحة بالليرة السورية لغرض تمويل المستوردات، ما أدى إلى تراجع حجم النشاط التشغيلي، وركزت المصارف السورية خلال الحرب على سورية، على إجراءات

[31] مداد (مركز دمشق للأبحاث والدراسات). 2016. تأثير الازمة في الاقتصاد السوري: 2011– 2015، ص21

[32] درغام، دريد. 2015. السياسة النقدية والمالية في سورية تشخيص ومقترحات حلول، جمعية العلوم الاقتصادية، سورية، ص6.

[33] مداد (مركز دمشق للأبحاث والدراسات). 2016. مرجع سابق، ص21

إدارة الأزمة، من خلال الحفاظ على نسب سيولة أمنة على حساب الأرباح المحققة، وتقييد التوسع بمنح القروض الائتمانية[34]. وبحسب التقارير السنوية لمصرف التجارة والتمويل بين عامي 2011 – 2021 فقد شهد الائتمان الممنوح للقطاعات الاقتصادية تقييد واضح عند عتبة 25 مليار ل.س، على خلفية تدهور العمل المصرفي، فقد أصدر مجلس النقد والتسليف القرار رقم 52 لعام 2017 القاضي بتحديد الحدود القصوى لمنح الائتمان، والقرار رقم 101 لعام 2017 القاضي بتحديد نسب توظيف الايداعات، ولم يتوسع المصرف الدولي للتجارة والتمويل في منح القروض الائتمانية إلا بعد عام 2019 على خلفية استقرار الناحية الأمنية. وقد انعكس الوضع التشغيلي خلال الفترة المدروسة على عائد محفظة القروض.

جدول(2) عائد محفظة القروض في المصرف الدولي للتجارة والتمويل في سورية خلال الفترة 2006 - 2021

السنة	اجمالي الدخل التشغيلي	اجمالي القروض	عائد محفظة القروض
2006	1,236,147,371	5,873,002,151	21.05%
2007	1,961,069,451	11,969,863,107	16.38%
2008	2,733,313,139	19,039,170,252	14.36%
2009	3,479,246,716	27,163,127,462	12.81%
2010	3,814,778,784	33,155,393,670	11.51%
2011	4,741,942,101	29,541,667,904	16.05%
2012	4,687,224,766	24,865,614,128	18.85%
2013	6,906,237,496	25,578,118,278	27.00%
2014	5,582,550,303	25,995,280,831	21.48%
2015	12,123,755,349	27,214,664,795	44.55%
2016	18,992,560,327	29,160,879,203	65.13%
2017	5,509,838,423	30,775,973,142	17.90%
2018	7,171,633,745	36,883,458,912	19.44%
2019	9,166,913,321	48,055,998,327	19.08%
2020	55,160,113,152	60,188,377,631	91.65%
2021	77,108,136,144	95,902,834,157	80.40%

المصدر: تجميع الباحث بالاستناد إلى التقارير السنوية الرسمية المنشورة في سوق دمشق للأوراق المالية

يلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن عائد محفظة القروض لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل مستقر نسبياً خلال الفترة 2006 – 2012 بسبب استقرار النشاط التشغيلي، وبالتالي الائتماني للمصارف بشكل عام على خلفية الانفتاح الاقتصادي واستقرار السياسة النقدية والمالية وحالة الرواج التي سادت في قطاع المصارف بعد السماح بتأسيس المصارف الخاصة. ولكن بعد عام 2012 بدأ عائد محفظة القروض يتذبذب بصورة واضحة وكبيرة ما بين 19% إلى أكثر من 91% بسبب حالة عدم اليقين في الاقتصاد السوري واشتداد العقوبات الاقتصادية، وهذا يدل على انخفاض كفاءة توظيف الائتمان، وصعوبة تحصيل القروض الائتمانية، وارتفاع المخاطر التشغيلية ومن ثم تخفيض حجم إيرادات محفظة القروض.

[34] شرف، سمير. الصائغ، وجد. 2020. أثر بعض مؤشرات النظام المالي على النمو الاقتصادية في سورية، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، 42 (6)، ص366.

3-2- بناء وتوصيف النموذج القياسي

يمكن صياغة نموذج قياسي يوضح علاقة الانحدار بين معدل كفاءة التشغيل كمتغير مستقل، وعائد محفظة القروض كمتغير تابع:

LPR = F(OPR)

حيث:

LPR: عائد محفظة القروض مقدراً بنسبة مئوية

OPR: معدل كفاءة النشاط التشغيلي مقدراً بنسبة مئوية

وقد فحص الباحث استقرار السلاسل الزمنية موضوع الدراسة باستخدام اختبار Phillips– Perron حيث يضع هذا الاختبار فرضية العدم أن السلاسل مستقرة، والفرض البديل السلاسل غير مستقرة.

جدول (3) اختبار استقرار السلاسل الزمنية Phillips- Perronللكشف عن جذر الوحدة خلال الفترة 2006 - 2021

		المستوى			الفروق الأول		
		قاطع	قاطع ومتجه	بدون قاطع ومتجه	قاطع	قاطع ومتجه	بدون قاطع ومتجه
t الجدولية	5%	-3.08100	-3.75974	-1.96627	-3.09889	-3.79117	-1.96843
	10%	-2.68133	-3.32497	-1.605026	-2.69043	-3.34225	-1.604392
t المحسوبة	LPR	-1.58193	-2.35961	-0.176068	-5.00435	-5.41517	-4.567174
	OPR	-1.93674	-1.84523	-1.223229	-3.89306	-3.75793	-4.037669

المصدر إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج Eviews10

يتضح من نتائج الاختبار عدم سكون السلاسل الزمنية في المستوى سواء عند مستوى 5% أو 10%، حيث ظهرت قيم t المحسوبة أكبر من قيم t الجدولية، وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود جذر وحدة وحالة استقرار للسلاسل، ونقبل بالفرضية البديلة والسلسلة غير مستقرة عند المستوى الطبيعي، ولكن عند أخذ الفروق الأولى اتضح استقرارها عند مستوى المعنوية 5% وفق الصيغ الثلاث (قاطع – قاطع ومتجه – بدون قاطع ومتجه)، وبالتالي فإن المتغيرات متكاملة من الدرجة الأولى I(1)، أي أن هناك إمكانية وجود تكامل مشترك بينها في المدى الطويل.

3-3- اختبار التكامل المشترك :

بعد التعرف على درجة تكامل السلاسل الزمنية، يمكن استخدام منهجية جوهانس للتأكيد على وجود علاقة توازنية طويلة الأجل بين المتغيرات، ولكن يجب أولاً تحديد درجة إبطاء السلاسل الزمنية.

جدول (4) فترات الابطاء لاختبار التكامل المشترك VAR Lag Order Selection Criteria						
Lag	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	-20.48812	NA	0.109106	3.459710	3.546626	3.441845
1	-14.22888	9.629593	0.078341	3.112136	3.372882	3.058541
2	-13.02051	1.487221	0.128640	3.541618	3.976194	3.452293
3	-2.362946	9.837756*	0.054788*	2.517376*	3.125783*	2.392321*
المصدر إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج 10Eviews						

يلاحظ من مخرجات الجدول أعلاه أن فترات الابطاء بلغت 3 في اختبار VAR وفق أصغر قيمة لمعيار AIC وSC، وبعد تطبيق اختبار Johansen للتكامل المشترك بأخذ ثلاث فترات ابطاء، أظهرت نتائج اختبار الأثر والقيمة العظمى إلى قبول الفرض البديل ورفض الفرض العدم، وبالتالي يوجد 2 متجهات للتكامل المشترك بين المتغيرات، باعتبار أن قيمة الاحتمال أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية 5%.

جدول (5) اختبار جوهانس للتكامل المشترك بشقيه الأثر والقيمة العظمى Johansen Cointegration Test				
Unrestricted Cointegration Rank Test (Trace)				
No. of CE(s)	Eigenvalue	Statistic	Critical Value 0.05	Prob.**
None *	0.920030	38.96359	15.49471	0.0000
At most 1 *	0.513665	8.650297	3.841466	0.0033
Unrestricted Cointegration Rank Test (Maximum Eigenvalue)				
No. of CE(s)	Eigenvalue	Statistic	Critical Value 0.05	Prob.**
None *	0.920030	30.31330	14.26460	0.0000
At most 1 *	0.513665	8.650297	3.841466	0.0033
المصدر إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج 10Eviews				

وبالتالي توجد علاقة توازنية طويلة الأجل بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وللوصول إلى أفضل طريقة للنموذج، يمكن استخدام أسلوب المربعات الصغرى الديناميكية.

3-4- طريقة المربعات الصغرى الديناميكية : DOLS

لقد أظهرت نتائج تقدير معادلة الانحدار باستخدام طريقة Dynamic least Squares بصيغة قاطع وبأخذ تأخيرات زمنية تلقائية وفق AIC. كالتالي:

جدول (6) معادلة التكامل المشترك بأسلوب (Dynamic least Squares (DOLS

Dependent Variable: LPR
Method: Dynamic Least Squares (DOLS)
Date: 08/04/23 Time: 21:52
Sample (adjusted): 2007 2019
Included observations: 13 after adjustments
Cointegrating equation deterministics: C
Automatic leads and lags specification (lead=2 and lag=0 based on AIC criterion, max=2)
Ordinary (static) least squares standard errors, covariance, and long-run variance estimate

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
OPR	-0.104551	0.025602	-4.083698	0.0035
C	0.121165	0.033713	3.594037	0.0070
R-squared	0.883100	Mean dependent var		0.234256
Adjusted R-squared	0.824650	S.D. dependent var		0.150811
S.E. of regression	0.063152	Sum squared resid		0.031905
Long-run variance	0.003988			

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج Eviews10

ومن خلال مقارنة الـ(prob) أو الاحتمالية مع درجة المعنوية 5% لاكتشاف إذا كانت المتغيرات المستقلة ذات تأثير في المتغير التابع، حيث أنها تكون معنوية وذات تأثير في المتغير التابع وهو عائد محفظة القروض إذا كانت القيم المحسوبة أكبر من الجدولية، أو إذا كانت الاحتمالية أصغر من 1%، 5%، 10%. ومن الجدول السابق نجد أن قيمة الحد الثابت (C) معنوي، وبالتالي له تأثير في قيمة عائد محفظة القروض، كما أن لمعدل النشاط التشغيل OPR تأثير معنوي عند مستوى معنوية 1%.

وتكون معادلة الانحدار الخطي المقدرة (Estimation Equation) كما يلي:

$$LPR = -0.104551 * OPR + 0.121165$$

تدل معادلة الانحدار أن معدل النشاط التشغيلي معنوي وسالب عند مستوى 1%، أي أن عوائد محفظة القروض تتأثراً سلباً بمعدل كفاءة النشاط التشغيلي، وهذا يفسر بسيطرة عوامل الخطر التشغيلي، وارتفاع التكاليف التشغيلية، لاسيما خلال فترة الحرب على سورية بعد عام 2012.

ومن خلال النموذج يمكن أيضاً دراسة القدرة التفسيرية لهذه المعادلة من خلال معامل التحديد أو (R-squared) حيث أن قيمته كانت وفق النموذج 0.88 هذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر 88% من تغيرات عائد محفظة القروض، أما الباقي فيعود إلى حد الخطأ العشوائي (Ut) وهو الجزء غير المفسر في النموذج أو البواقي.

3-5 – اختبار جودة وتوفيق النموذج:

حتى تكون العلاقة طويلة الأجل صحيحة والانحدار ليس زائف، يجب أن تكون بواقي الانحدار مستقرة لذلك نختبر موثوقية النموذج من خلال الاختبارات القياسية الأتية:

اختبار الارتباط الذاتي لمربع البواقي:

الشكل (1) نتائج الارتباط الذاتي والجزئي لمربع البواقي

Date: 08/05/23 Time: 18:54
Sample: 2006 2021
Included observations: 13

Autocorrelation	Partial Correlation		AC	PAC	Q-Stat	Prob*
		1	-0.093	-0.093	0.1400	0.708
		2	-0.506	-0.519	4.6854	0.096
		3	0.288	0.233	6.3071	0.098
		4	0.205	-0.021	7.2156	0.125
		5	-0.255	0.011	8.7956	0.118
		6	-0.007	0.019	8.7971	0.185
		7	0.152	-0.018	9.5440	0.216
		8	-0.089	-0.033	9.8547	0.275
		9	-0.109	-0.074	10.436	0.316
		10	-0.076	-0.247	10.815	0.372
		11	-0.024	-0.118	10.872	0.454
		12	0.016	-0.122	10.920	0.536

*Probabilities may not be valid for this equation specification.

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج Eviews10

يلاحظ من الشكل البياني أعلاه أن مربع أخطاء البواقي تقع بين خطي حدود الثقة باحتمالية أكبر من 5% لجميع الفجوات، وبالتالي تقع دالة الارتباط الذاتي والجزئية ضمن حدود الثقة، ولا تختلف معنوياً عن الصفر، والسلاسل الزمنية مستقرة.

وباستخدام الرسم البياني يظهر منحنيا القيم الحقيقية والمقدرة متقاربان، ويأخذان مستوى أعلى من منحني الأخطاء، مما يدل على جودة توفيق النموذج.

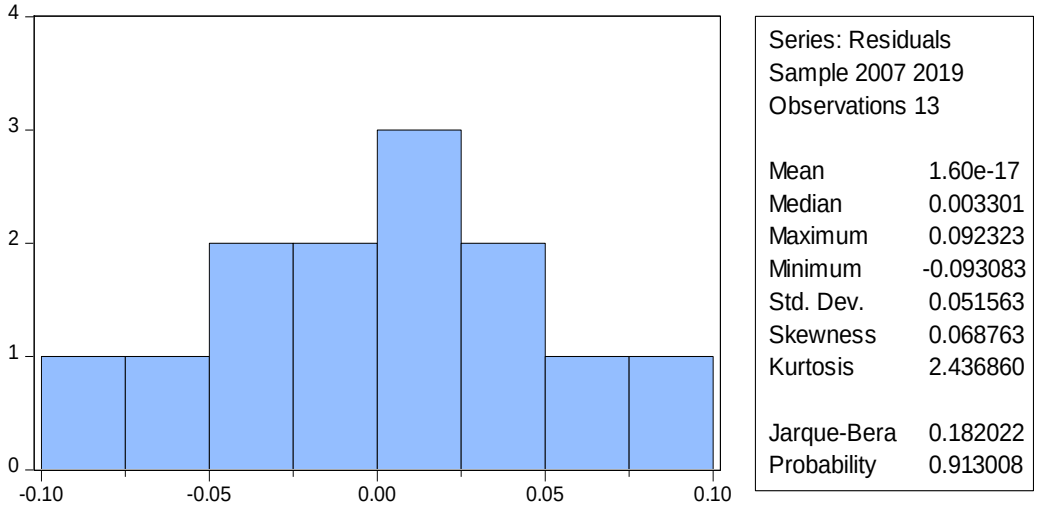
الشكل (2) القيم الحقيقية والمقدرة والفعلية لبواقي نموذج التكامل المشترك

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج Eviews10

اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي: **Jargue-bera**

تشير إحصائية اختبار Jargue-bera إلى أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي حيث تظهر احتمالية البواقي 0.91 أكبر من 5% وبالتالي الشكل البياني يتبع التوزيع الطبيعي لبواقي معادلة الانحدار.

الشكل (3) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي Jargue-bera



المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج Eviews10

4- النتائج والتوصيات:

4-1- النتائج:

1. بينت الدراسة على أن النشاط التشغيلي للمصرف الدولي للتجارة والتمويل، قد شهد تطوراً ملحوظاً من ناحية حجم الإنفاق والدخل التشغيلي المتحقق، ولكن معدلات النشاط التشغيلي قد عكست ظروف عوامل الخطر المؤثرة في النشاط

التشغيلي، فارتفع الخطر التشغيلي وعدم استقرار بيئة العمل المصرفية قد خلق تذبذبات في النشاط التشغيلي خلال الفترة المدروسة، وهذا يدل على ضعف الكفاءة في التأقلم مع ظروف التشغيل الخطرة.

2. بيّن تحليل نشاط المصرف الدولي للتجارة والتمويل، على أن عائد محفظة القروض يتبع في سلوكه معدل تغير كفاءة نشاط التشغيل، وبالتالي فإن لعوامل الخطر، وتذبذب السياسة التشغيلية أثر واضح في تحقيق عائد، أي أن عدم اليقين في النشاط التشغيلي، يؤثر سلباً في النشاط التشغيلي وفي تحقيق عائد لمحفظة القروض.
3. توصل التحليل القياسي إلى أن كفاءة نشاط التشغيل كان ذو تأثير معنوي وسالب في عائد محفظة القروض، وهذا يؤكد على أن ارتفاع عوامل الخطر التشغيلي، والتذبذب في سياسة التشغيل، يؤثر سلباً في تحقيق عائد من الائتمان.
4. أكدت الدراسة على وجود علاقة توازنية طويلة الأجل، وبالتالي فإن معدل كفاءة التشغيل يتكامل تكاملاً مشتركاً مع عائد محفظة القروض، في الفترة طويلة الأجل، ويساهم في تفسير سلوكه، بعد أخذ فترات إبطاً زمني تقدر بثلاث سنوات حتى تعكس نتائج معنوية يمكن تفسيرها.

4-2- التوصيات:

1. نوصي بضرورة الالتزام بتحليل النشاط التشغيلي بشكل دوري ومستمر بالشكل الذي يعكس كفاءة إجراءات منح القروض وتحصيلها.
2. من الضروري إعادة هيكلة النشاط التشغيلي، وفق ظروف التشغيل الخطرة، وتشكيل مخصصات تتوافق وحجم الانحراف في النشاط التشغيلي، حيث تعد تلك المخصصات بمثابة صمام أمان لحماية العوائد من المخاطر المتصلة بالنشاط التشغيلي.
3. لابد من تحسين إطار عمل إدارة المخاطر واعتماد الحوكمة بهدف التقليل من المخاطر التشغيلية، والانحرافات في النشاط التشغيلي.

المراجع:

1. درغام، دريد. 2015. السياسة النقدية والمالية في سورية تشخيص ومقترحات حلول، جمعية العلوم الاقتصادية، سورية.
2. المحمود، حسين. 2014. إمكانية استخدام نظام CAMELS في تقييم جودة الربحية في المصارف الإسلامية – دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في المصارف والتأمين، جامعة دمشق.
3. شرف، سمير. الصائغ، وجد. 2020. أثر بعض مؤشرات النظام المالي على النمو الاقتصادية في سورية، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، 42(6).
4. مسعد، بهاء الدين. إبراهيم، شيماء مهدي. 2021. المخاطر التشغيلية في إطار مقررات لجنة بازل وعلاقتها بهامش الربح التشغيلي، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، 22(3).
5. المصرف الدولي للتجارة والتمويل. 2006. التقرير السنوي.
6. المصرف الدولي للتجارة والتمويل. 2022. التقرير السنوي 2021.
7. المصرف الدولي للتجارة والتمويل، الموقع الرسمي.
8. مداد (مركز دمشق للأبحاث والدراسات). 2016. تأثير الازمة في الاقتصاد السوري: 2011- 2015.
9. مصرف سورية المركزي. 2021. النشرات الإحصائية الربعية، احصائيات عام 2021

10. سوق دمشق للأوراق المالية، الموقع الرسمي.

11. Akter, A. (2020). Measuring Operational Efficiency of Foreign Branches of Bangladeshi Banks as Financial Intermediary. International Journal of Business and Management, 15(2).
12. Babacan, A., Bulut, Ş., & Koç, N. (2020). Efficiency Analysis of the Banks Operating in Turkey with AHP based on DEA Method. Amfiteatru Economic, 22(55).
13. Bussoli, C., Conte, D., & Barone, M. (2023). The Impact of FinTech Merge Operation on Financial Performance: Evidence from a Banking International Sample. International Journal of Business and Management, 18(2).
14. Ciukaj, R., & Kil, K. (2020). Determinants of the non-performing loan ratio in the European Union banking sectors with a high level of impaired loans. Economics and business review, 6(1).
15. Erdas, M. L., & Ezanoglu, Z. (2022). How do bank-specific factors impact non-performing loans: Evidence from G20 countries. Journal of Central Banking Theory and Practice, 11(2).
16. Fadun, O. S., & Oye, D. (2020). Impacts of operational risk management on financial performance: a case of commercial banks in Nigeria. International Journal of Finance & Banking Studies, 9(1).
17. Fadun, O. S., & Oye, D. (2021). The analysis of drivers of operational risks in Nigerian commercial banks. Bussecon Review of Social Sciences (2687-2285), 3(3).
18. Ferreira, C. (2022). Determinants of non-performing loans: a panel data approach. International Advances in Economic Research, REM Working Paper 0216.
19. Hamshari, Y. (2020). The effect of the relationship between cash flows from operating activities and earnings per share in Jordan. International Journal of Financial Research, 11(4).
20. Ivascu, L., Ali, W., Khalid, R., & Raza, M. (2022). The impact of competitive strategies on performance of banking sector; the mediating role of corporate social responsibility and operational excellence. Energies, 16(1).
21. Mohapatra, S., & Purohit, S. M. (2021). The implications of economic uncertainty for bank loan portfolios. Applied Economics, 53(45).
22. Rahman, M. M. (2023). The Effect of Business Intelligence on Bank Operational Efficiency and Perceptions of Profitability. FinTech, 2(1).
23. Sahiti, A., Sahiti Ramushi, A., Yurtsever, H., & Alshiqi Bekteshi, S. (2023). The influence of internal factors on loan risk management-Case study commercial banks of Kosovo. International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting, 15(2).
24. Velez, S. B. (2021). Idiosyncratic viral loss theory: Systemic operational losses in banks. Journal of Risk and Financial Management, 14(2).
25. Yahaya, O. A., & Awen, B. I. (2020). Bank-specific attributes and operational efficiency: Evidence from efficient-structure hypothesis. Journal of Business and Social Review in Emerging Economies, 6(3).
26. Žunić, A., Kozarić, K., & Dželihodžić, E. Ž. (2021). Non-performing loan determinants and impact of covid-19: Case of Bosnia and Herzegovina. Journal of Central Banking Theory and Practice, 10(3).

بناء مؤشر مركّب لقياس تطور سوق دبي للأوراق المالية

خلود اليونس[1]، د. هيثم عيسى[2]، د. منال الموصلي[3]

(تاريخ الإيداع 2023/08/03، قُبِل للنشر في 2023/08/27)

الملخص:

يلاحظ وجود وفرةٍ في الأدبيات التي تدرس تطور الأسواق المالية، نتيجة الدور الذي تؤديه هذه الأسواق في توفير النقد والسيولة للأنشطة التجارية والاقتصادية المختلفة ونقل الأموال المُدخرة بعد الإنفاق الاستهلاكي على السلع المعيشية الأساسية وتوظيفها في قنوات الاستثمار المختلفة. يهدف هذا البحث إلى تجميع مؤشرٍ مركب لتطور سوق دبي المالي (سوق الأسهم)، حيث تعكس قيمة هذا المؤشر أربعة أبعادٍ من أبعاد تطور السوق المالي هي (العمق، وإمكانية الوصول، والاستقرار، والكفاءة)، بالإضافة الى تحليل أداء هذا السوق وفقاً لهذه الأبعاد وذلك خلال المدة من 2000 إلى 2021. تقيس الدراسة كل بُعد من هذه الأبعاد خلال أولاً حساب المتغيرات الخاصة به، ثانياً تطبيع هذه المتغيرات باستخدام طريقة (Min–Max Normalization) من أجل حساب المؤشر المركب لتطور سوق الأسهم يعكس جميع هذه الأبعاد. أظهرت النتائج أن مستوى تطور سوق دبي المالي (سوق الأسهم) انخفض في السنوات السبع الأخيرة من المدة المدروسة وذلك نتيجة التدهور الملحوظ في بُعدي العمق والاستقرار. كان أفضل مستوى تطور لسوق دبي المالي (سوق الأسهم) في عام 2014 وفقاً للمؤشر المركب، وكان أسوأ مستوى في عام 2009. بشكل أكثر تفصيلاً كان أفضل أداء لسوق دبي المالي بالنسبة لكل من بعدي العمق والكفاءة في عام 2014، بالنسبة لبعد الوصول كان في عام 2007، وبالنسبة لبعد الاستقرار كان في عام 2004.

توصي الدراسة بتبني سياسات تعزز رسملة سوق الأوراق المالية، والعمل على تطوير واستخدام وسائل أمنة لنشر المعلومات لضمان وصول المستثمرين بسهولة إلى هذه المعلومات وبطرائق أكثر شفافيةً وأقل تكلفة الأمر الذي من المرجّح أن يزيد كلاً من حجم التداول وقيمه، وبالتالي يؤثر إيجابياً في عمق سوق الأوراق المالية في دبي.

الكلمات المفتاحية: تطور السوق المالي، العمق، إمكانية الوصول، الكفاءة، الاستقرار، المؤشر المركب، سوق دبي المالي.

حقوق النشر: مجلة المعهد العالي لإدارة الأعمال – سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

[1] طالبة دكتوراه– قسم الإدارة المالية والمصرفية– المعهد العالي لإدارة الأعمال– دمشق

[2] أستاذ – قسم الاقتصاد– كلية الاقتصاد– جامعة دمشق

[3] أستاذ مساعد– قسم الإدارة المالية والمصرفية– المعهد العالي لإدارة الأعمال– دمشق

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education & Scientific Research
Higher Institute of Business Administration Journal
Vol 2 No 2 (2023)

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
مجلة المعهد العالي لإدارة الأعمال
المجلد 2 العدد 2 (2023)

Building A Composite Index to Measure the Development of Dubai Securities Exchange

Kholoud Alyones[4], Dr. Haitham Issa[5], Dr. Manal Almously[6]

(Received 03/08/2023, Accepted 27/08/2023)

ABSTRACT:

There is a growing literature that studies the development of financial markets, which indicates the important role these markets play in providing cash and liquidity for various commercial and economic activities and transferring saved funds, remained after making consumption spending, and employing them in various investment channels. The objective of this research is to compile a composite index that reflects the development of Dubai financial market (stock market), with the value of this index reflects four dimensions of the development of financial market i.e. (depth, access, stability, and efficiency), in addition to analyzing the performance of this market according to these dimensions during the period from 2000 to 2021.

This study measures each dimension first by calculating the variables related to it, then normalizing these variables by applying the Min-Max Normalization method in order to compute a composite index for stock market development that reflects these dimensions altogether.

The results show that the level of development of Dubai stock market declined in the last seven years of the study period as a reason of a notable deterioration in the depth and stability dimensions. According to the composite index, the best level of development of Dubai stock market was in 2014, and the worst level was in 2009. In more details, the best performance of Dubai stock market for both depth and efficiency dimensions was in 2014, for access dimension was in 2007, and for the stability dimension was in 2004.

The study recommends adopting policies that enhances market capitalization of stock market, and secure means of disseminating information to ensure that investors gain easy access to this information and in more transparent and less costly ways, which most likely will increase the volume and values of trading, and thus positively affects the depth of Dubai stock market.

Keywords: Financial Market Development, Depth, Access, Efficiency, Stability, Composite Index, Dubai Financial Market.

Copyright: Higher Institute of Business Administration Journal- Syria, the authors retain the copyright under a **CC** BY-NC-SA 04

[4] PHD student – Management of Financial& Banking section-HIBA - Damascus
[5] Professor- Department of Economics – Faculty of Economics-Damascus of University
[6] Associate Professor – Management of Financial& Banking section-HIBA-Damascus

1- Introduction:

In the past few decades, the overwhelming majority of world countries have paid a voluminous attention to the development of their financial markets, which reflects a clear recognition of the vital potential these markets have in promoting economic performance. This trend also comes within the framework of recent directives led by international and regional organizations aiming to strengthening the role of these markets in country's financial system. There is no doubt that financial markets represent one of the most important channels for mobilizing countries' scarce financial resources towards the most efficient and profitable economic sectors. In addition, these markets are key tools in attracting foreign investment; hence, they secure additional financial resources that contribute in financing local investment projects, which reduces the need for external borrowing. There also are many other valuable financial services provided by financial market such as increasing people's awareness of saving and rational investment, and reduce the costs of economic exchanges as well as the different types of risks associated with it.

2- Research problem:

The establishment and operation of financial markets in the GCC countries, including Dubai Financial Market, came in line with the growing conviction among economic actors at the local, regional and international levels of the importance of their contribution to the continuous development efforts. However, so far, the objectives of these markets are not fully accomplished despite the progress made in terms of their performance in the past years.
Dubai financial market has a special nature, due to the United Arab Emirates' UAE distinguished economic structure compared to its neighboring economies. Given the fact that UAE represents a global trade center for money and investment management, and that Dubai is not oil dependent, the Emirate is very vulnerable to any shock of any kind especially in the sectors related to the investments that Dubai financial market relies on. Despite the great polarizing role played by the financial markets in the Gulf countries, including the Dubai financial market, it still suffers from difficulties and obstacles and needs to implement systems for effectiveness. Therefore, it was necessary to look at measuring the development of Dubai financial market, and to analyze this development according to four dimensions of the financial market development. Thus, the research problem can be expressed by the following questions:

- What is the level of development of Dubai stock market according to the composite index?
- What is the level of development of Dubai stock market according to each dimension of the financial market development?

3- Research importance: This study recognizes that it is crucial to regularly assess and analyze the development of Dubai financial market from the perspective of four dimensions of the financial market development that are depth (size), access, efficiency and stability of the market. Then the results of this exploration are used to compile a single composite index of the development of Dubai financial market.

4- **Research objectives:** The objective of this research is to compile a composite index that reflects the development of Dubai financial market (stock market), with the value of this index reflects four dimensions of the development of financial market i.e. (depth, access, stability, and efficiency), in addition to analyzing the performance of this market according to these dimensions during the period from 2000 to 2021.

5- The theoretical framework

The dimensions of development in the financial market are:

Depth (size): Financial depth indicates, in general, that the economy enjoys an abundance of funds, securities, financial tools, and institutions and enjoys more favorable conditions for development and modernization in the long run. It also reflects the compatibility between the volume of production and the size and structure of the financial sector in terms of savings, investments and redistribution mechanisms. Financial depth reveals the level of development of financial markets in terms of the efficiency of financial intermediation. The greater the financial depth, the greater the importance of the financial sector's ability to reallocate financial resources to support economic development (Mirkin, et al. 2013, 158). On the other hand, higher levels of depth in any market are prerequisite by all authorities responsible for the market as well as investors. Usually, higher levels of depth are accompanied by improvements in confidence levels because they contribute to the ease of liquidation in this market (Exberg, et al. 2015, 43)

Access: relevant studies recognize the possibility of investors and companies accessing the financial market as one of the indicators of the development of this market. According to this dimension, the lower the concentration level in a market, the more developed is this market. To make it clearer, a low level of concentration in a market indicates that access to that market is not limited only to large companies, but small companies can also obtain the necessary financing by entering the financial market and competing fairly (Cihak, et al. 2012, 12).

Efficiency: An efficient market is defined as a market populated by many rational, profit-maximizing, actively competing traders who try to predict future asset values with current available information (Woo, et al. 2020, 3). Another study views a financial market efficient if relevant information necessary for making transaction is correctly conveyed in the price. Since this concept of efficiency involves information modeling, the term "information efficiency" is also used to describe market efficiency (Walter, 2003, 3). Economic efficiency in stock markets requires achieving both operating efficiency and pricing efficiency (Ababsa, 2012, 30). This study addresses operating\internal efficiency, where operational performance is measured by calculating costs incurred during a particular economic or financial activity. Accordingly, it can be said that a financial market enjoys operating efficiency when it creates a state of balance between supply and demand while reducing transaction costs and fees, so that there is no opportunity for traders and market makers to achieve a higher profit margin (Yusuf, 2014,14).

Stability: Financial stability is a condition in which a financial system is able to withstand shocks without allowing for cumulative processes to adversely affect the allocation of savings, investment opportunities and payment processing in the economy (Padoa-schioppa, 2002, 20). In this regard,

monitoring financial markets and properly evaluating their stability constitute tasks of great importance to policy makers (Nelson and Perli, 2007, 2).

6- Literature Review:

Across countries, financial markets vary markedly in their degree of development and characteristics. Analyzing and examining the level of development of these markets is very important, however, relevant literature reveals the existence of a variety of methods and points of view to accomplish this task.

Some studies relied on traditional indicators to analyze financial market development. Tursunbaevich, et al. (2022) addressed the development of stock markets in different regions of the world during the Covid-19 pandemic for the period from 2010 to 2020. The study measured total stock market capitalization of the member states of the World Federation of Stock Exchanges, the trading volume, the amount of stock trading, bonds and derivatives trading indicators. The results showed that in terms of index of capitalization, stock exchanges of United States and Japan were in the highest positions. Nyasha and Odhiambo (2013) explored the development of the stock market in the United States of America during the period from 1988 to 2011, using a list of indicators, the results revealed that noticeable development were achieved in terms of market capitalization, the trading volume, and the turnover ratio, however, the study observed that wide-ranging challenges still face the market. Mala and White (2006) examined Fiji's stock market (the South Pacific Stock Exchange) and its development during the period from 1996 to 2004, employing trading volume, trading value, market capitalization, market liquidity, market concentration and number of listings. The results showed that Fiji's stock market was quite small with low level of liquidity but high degree of concentration.

A large number of studies focused on one dimension of stock market development. Olbry´s and Ostrowski (2021) measured the depth of stock market in Warsaw Stock Exchange for three different periods, the pre-crisis sub-period from 6 /9/ 2005 to 31 /5/ 2007, the crisis sub-period on the WSE from 1 /7/ 2007 to 27 /2/ 2009, and the post-crisis sub-period from 2 /3/ 2009 to 19 /11/ 2010. The study used methodology based on entropy for measuring the market depth, and found that the market had high levels of both depth and liquidity. Ali, et al. (2018) analyzed the comparative efficiency of 12 Islamic and conventional stock markets counterparts, using the multifractal de-trended fluctuation analysis (MF-DFA) for the period of 1/1/2003 to 31/12/2016. The results showed that developed markets were relatively more efficient, all Islamic stock markets excluding were more efficient than their conventional counterparts except the cases of Russia, Jordan and Pakistan. Yuzbashev (2015) tested the weak form of efficiency in Dubai Financial Market (DFM) using three tests i.e., autocorrelation test, runs test and variance test. The results, based on data about closing prices for period 8/14/2008 to 7/24/2014, indicated that Dubai financial market was weakly inefficient. Li, et al. (2016) analyzed the stability of stock market by applying normalized diffusion entropy on data concerning daily close price of Dow Jones Industrial Average (DJIA) for period 28 /1/2006 to 1/6/2010. The results showed, in the first period, entropy values were at high level, which indicated the stability of the stock market, and during the period from 1/1/ 2006 to 1/7/ 2007, the stock market price was less volatility.

A strand of studies assessed financial market development from the perspective of bi-dimensional or multidimensional analysis. Burkaltseva, et al. (2021) evaluated the development of the stock market in the Russian Federation for period 2016 - 2020 using a single composite indicator of stock market development encompasses two sub-indicators (size and efficiency). The study found that the worst year of stock market development was in 2016, and the best year was in 2019.
Nastu, et al. (2020) explored and compared the level of financial development of EU member states during the period from 2000 to 2017, the study employed a methodology that included finding a composite index based on the main principal components that measure the development of the financial system, then, developing a categorical variable based on the values of the index and applying the Decision Trees algorithm. The results showed an underdeveloped financial level for Romania, while Luxembourg had a highest level of financial development.
Nath and Madhurima (2022) measured the financial sector development of Brunei Darussalam with a focus on the depth, access and efficiency dimensions during the period from 2014 to 2018. The results showed that the performance of Brunei Darussalam in terms of access to banks had been better than its most peers among Association of Southeast Asian Nations, while the efficiency of banking sector remained at a moderate level.
The literature on financial markets covers many other topics empirically and theoretically such as the relationship between financial market development and economic growth, the influence of the dimensions of financial system on economic growth, the role of financial markets in attracting foreign direct investment, the determinants of returns in financial markets…etc. This study was very selective by focusing, in this review, only on the literature closely related to its topic. To the best of our understanding, this study is the first attempt to assess the development of Dubai financial market using the four dimensions' perspective, where the depth, access, efficiency and stability of the Dubai financial market will be measured. Then the results of this exploration will be used to compile a composite index of the development of Dubai financial market.

Dubai Financial Market has been the subject on several studies, however, none of them considered the development of the market from the perspective of four dimensions. Elmadhoun and Reddy (2022) studied the effect of real earnings management on economic value added for the 52 companies listed on Dubai financial market. Banerjee (2019) investigated the possibility of using financial ratios as predictors of stock return for 30 companies from Dubai Financial Market and Abu Dhabi stock exchange. Kabar, et al. (2020) assessed the integration of Dubai financial market (Stock exchange) with Abu Dhabi stock exchange. Omet (2011) examined the liquidity of stock market with a comparative analysis of Abu Dhabi stock exchange and Dubai financial market. Mahdi, et al. (2020) used fundamental analysis and technical analysis to study the financial market conditions in the context of sustainable development of Dubai financial market. Moustafa (2013) investigated the impact of the corporatization of Dubai financial market on its efficiency.

7- Materials and Methods:

Dubai financial market constitutes the research community in this study, and its stock market is the research sample. The study aims at determining the development level of this market from a

multidimensional perspective during the period from 2000 to 2021. To accomplish this task the inductive methodology will be adopted and applied on data[7] concerning Dubai financial market.
The study followed the standard approach to build the development index of financial market and on reducing multidimensional data to a single summary index. This approach can be summarized in the following steps: (i) normalization of the variables; (ii) assembling normalized variables into the sub-indices representing a specific functional dimension; and (iii) assembling the sub-indices into the final index (Svirydzenka, 2016, 6).
The measurement of the development of Dubai financial market (stock market) employes the standard approach as follows:

1. The calculation of indicators for each dimension separately as follows:
   - The depth dimension of stock market (Abdullah Khalil 2018, 7), (Saleh and Hussen, 2014, 74-75):

- Total market capitalization measured by the number of stocks of companies listed in the market multiplied by the closing price at the end of the year.
- Trading volume measured by the number of stocks traded during a specific period of time.
- Trading value measured by the value of the stocks traded during a certain period of time.

   - The access dimension of stock market (Anokye-Wusu, et al. 2015, 9):

- Total number of listed companies at the end of the year.
- Number of companies listed during the year.
- Concentration ratio (sum of the market share of the largest 5 companies in terms of market capitalization) (Cihak, et al. 2013, p: 15-16), (Bepari and Mollik, 2008, p: 9).
- Hirschman index (HHI) to measure the degree of monopoly (Rhoades, 1993, p: 188), and is calculated according to eq. (1).

$$HHI = \sum_{i=1}^{n} (MS_i)^2 \qquad (1)$$

Where:
MS_i: represents the market share of company i, where there are n companies in the market.

   - The efficiency[8] dimension of stock market:
     - Turnover ratio that equals the value of total stocks traded divided by market capitalization (Debbi and Bouabdallah, 2021, 127).
     - Average transaction cost that equals the total cost of transactions divided by number of transactions (Smia, 2018, 31).
   - The stability dimension of stock market: There are several indicators to measure market stability, including: Market to book ratio, price to earnings ratio and market volatility, this study focuses on measuring the market to book ratio (Sukcharoensin, 2013, 34) (Cihak, et al. 2012, p: 9) ،(Juko, 2019, p:14).

[7] All data used in this study were drawn from the official website of Dubai financial market: https://www.dfm.ae/ar
[8] Precisely, the term efficiency in this study refers to operation efficiency.

2. The normalization of indicators for each dimension by applying the Min-Max Normalization method that converts the calculated indicators' values into degrees on a scale from 0 to 10 (Sukcharoensin, 2013, 344), (Grecu, et al. 2022, 599) as shown in equation (2):

$$C_{A,i} = \frac{Value_{A,i} - Min_A}{(Max_A - Min_A)/10} \qquad (2)$$

Where: $C_{A,i}$: the degree of indicator A in year i, $Value_{A,i}$: value of indicator A in year i. Min_A: minimum value of indicator A during period of study. Max_A: maximum value of indicator A during period of study. 10: The range of degrees.
For indicators that have an inverse effect, equation (3) was employed (Nagy, et al. 2018, 5):

$$C_{A,i} = \frac{Max_A - Value_{A,i}}{(Max_A - Min_A)} * 10 \qquad (3)$$

Where 0 and 10 indicate the worst and best performance respectively.

3. The compilation of each dimension's indicators into sub-indicators representing a specific dimension, by taking the average of the approved indicators of each dimension market.
4. Compiling the sub-indicators into a final index by calculating the sum of the four averages resulting from the four dimensions. This index represents the degree of financial market development according to the aforementioned dimensions (the highest/ lowest value represents the best/worst year of financial market respectively) (Svirydzenka, 2016, 15-20) and (Burkaltseva, 2021, 8).

8- Results and Discussion:

This section presents in details the calculation of the indicators of each dimension, the normalization of these indicators to compute the sub- indices of each dimension, and finally the aggregation of sub- indices into the final index.

8-1- Measuring the depth dimension of Dubai financial market (stock market):

In order to determine the degree of development of Dubai financial market in the depth dimension each year, three indicators were used namely: Total market capitalization, trading volume, and trading value. After collecting relevant data for each indicator for the whole period of study, these indicators were normalized using equation (2), then the annual composite sub- index of depth of stock market was calculated by taking the average of the normalized indicators. Table (1) shows the calculated values.

Table (1) Annual development of Dubai financial market (stock market) in the depth dimension during the period 2000-2021

year	Market depth indicators*			Normalization of depth indicators**			depth of Dubai stock market**
	trading volume (stock)	Trading Value (AED)	market capitalization (AED)	trading volume	Trading Value	market capitalization	
2000	22,516,071	407,922,832	326,284,257,100	0	0	1.22	0.41
2001	50,810,806	743,984,237	470,743,788,634	0.002	0.01	2.43	0.81
2002	136,294,957	2,006,568,913	549,570,509,238	0.01	0.04	3.09	1.05
2003	314,429,207	3,193,436,336	836,084,906,337	0.02	0.07	5.49	1.86
2004	5,088,402,750	48,627,955,408	1,375,075,746,178	0.32	1.20	10	3.84
2005	25,478,104,150	400,843,646,616	859,341,177,729	1.61	10	5.68	5.76
2006	36,344,319,648	332,863,805,886	411,740,027,691	2.29	8.30	1.94	4.18
2007	101,436,964,185	358,415,278,498	661,721,144,569	6.40	8.94	4.03	6.46
2008	73,981,961,016	289,812,474,701	263,352,545,919	4.67	7.23	0.70	4.20
2009	110,676,249,222	173,490,793,767	235,682,593,852	6.99	4.32	0.46	3.92
2010	38,385,826,916	69,655,655,272	216,877,096,771	2.42	1.73	0.31	1.49
2011	23,880,529,665	30,959,419,139	194,315,836,396	1.51	0.76	0.12	0.80
2012	37,623,877,112	45,163,082,710	180,191,591,649	2.37	1.12	0	1.16
2013	126,623,138,246	159,223,421,110	269,501,140,453	7.99	3.97	0.75	4.24
2014	158,379,774,052	376,284,850,272	297,891,887,221	10	9.39	0.99	**6.79**
2015	86,044,498,646	126,019,955,785	251,997,387,278	5.43	3.14	0.60	3.06
2016	97,906,099,711	118,986,560,120	280,542,420,091	6.18	2.96	0.84	3.33
2017	74,182,276,018	104,282,262,493	339,371,525,093	4.68	2.59	1.33	2.87
2018	38,883,116,705	54,518,032,083	307,436,127,534	2.45	1.35	1.06	1.62
2019	32,611,219,698	46,331,126,742	343,518,426,997	2.06	1.15	1.37	1.52
2020	57,831,445,804	60,212,359,125	307,235,904,889	3.65	1.49	1.06	2.07
2021	44,527,336,483	64,070,279,570	401,300,215,672	2.81	1.59	1.85	2.08
The average depth of the Dubai stock market during the period 2000-2021							**2.89**

Source: * the official website of Dubai financial market https://www.dfm.ae/ar ** calculated by the researcher

Table (1) shows that the best level of development of Dubai financial market (stock market) in the depth dimension dated back to the year 2014, when it registered 6.79 degrees. In that year, the market achieved high values for both the trading volume and trading value. 2007 is the second-best year scoring 6.46 degrees by virtue of the high values of trading value. The worst performance in this dimension was in 2000, where the market started its activity on 26/3/2000. As shown in the table the market's performance in terms of the depth dimension made good progress from 2000 to

2009, but it deteriorated after that to reach 0.80 degrees in 2011, then it improved to attain the maximum degree in 2014, but it decreased in the last seven years. The average of depth in Dubai stock market for the period from 2000 to 2021 was 2.89 degrees, which is considered a weak degree of development.

8-2- Measuring the access dimension of Dubai financial market (stock market):

In order to determine the degree of development of Dubai financial market in the access dimension each year, four indicators were calculated, after that their values were normalized to compute the annual composite sub- index of access of stock market. This task goes through the following steps:

- Computing the four indicators: (i) total number of listed companies at the end of the year, (ii) the number of listed companies during the year, (iii) concentration ratio for the top five companies which equals the sum of market shares of the largest 5 companies in term of market capitalization, (iv) HHI index that is calculated based on equation (1).
- Normalizing the total number of listed companies at the end of the year and the number of listed companies during the year based on equation (2). An increase in these two indicators indicates an improvement in the access to the market.
- Normalizing the concentration ratio for the top five companies and HHI index, based on equation (3). An increase in these two indicators indicates a low access to the market.
- Calculating the annual composite sub-index in order to determine the degree of access to the stock market during each year. This is done by taking the average of normalized values of the four indicators. Table (2) shows the calculated values.

Table (2) Annual development of Dubai financial market (stock market) in the access dimension during the period 2000-2021

year	Indicators of stock market access*				normalizations of indicators**				access of stock market**
	The number of listed companies at the end of the year	number of listed companies during the year	Concentration index for the top five companies	HHI index	The number of listed companies at the end of the year	number of listed companies during the year	Concentration index for the top five companies	HHI index	
2000	9	0	0.99	0.32	0	0	0	6.58	1.64
2001	9	0	0.93	0.21	0	0	1.24	7.96	2.30
2002	10	1	0.93	0.86	0.19	0.91	1.21	0	0.58
2003	11	1	0.89	0.20	0.38	0.91	1.90	8.05	2.81
2004	15	4	0.84	0.18	1.15	3.64	2.86	8.29	3.99
2005	26	11	0.64	0.10	3.27	10	6.39	9.34	7.25
2006	34	8	0.54	0.07	4.81	7.27	8.35	9.62	7.51
2007	44	10	0.51	0.06	6.73	9.09	8.88	9.81	8.63
2008	50	6	0.53	0.06	7.88	5.45	8.53	9.73	7.90
2009	52	2	0.44	0.04	8.27	1.82	10	10	7.52
2010	52	0	0.50	0.06	8.27	0	9.00	9.83	6.77
2011	52	0	0.54	0.07	8.27	0	8.20	9.71	6.55
2012	52	0	0.60	0.08	8.27	0	7.23	9.55	6.26
2013	53	1	0.57	0.07	8.46	0.91	7.75	9.64	6.69
2014	55	2	0.58	0.08	8.85	1.82	7.57	9.57	6.95
2015	56	1	0.58	0.08	9.04	0.91	7.46	9.59	6.75
2016	57	1	0.60	0.08	9.23	0.91	7.16	9.49	6.70
2017	59	2	0.60	0.08	9.62	1.82	7.24	9.57	7.06
2018	61	2	0.62	0.08	10	1.82	6.90	9.49	7.05
2019	61	0	0.66	0.11	10	0	6.09	9.22	6.33
2020	61	0	0.63	0.09	10	0	6.65	9.40	6.51
2021	61	0	0.59	0.08	10	0	7.43	9.53	6.74
The average access dimension of Dubai stock market during the period 2000-2021									**5.93**

Source: **calculated by the researcher *The data used to calculate the variables obtained from https://www.dfm.ae/ar

Table (2) shows that the concentration index for the top five companies ranges between 44% and 99%, which indicates a high market capitalization of the top five companies compared to the market capitalization of Dubai stock market. On the other hand, the HHI index fluctuated between 0.04 and 0.2 from 2003 onward, which affirms no existence of monopoly in Dubai stock market by a limited number of companies. The year 2002 represents an outlier at which the HHI index value attained 86%, which indicates the existence of monopoly in Dubai stock market by a limited number of companies in this year. It is clear that the ability of Dubai stock market to attract new companies was improving across time from 2000 to 2021 as shown by the increase in the index of the number of listed companies in the market.

Dubai stock market attained the highest level of development in the access dimension in 2007 (8.63). Two factors were responsible of this i.e. (i) the high value of the index of number of listed companies during the year, and (ii) The low values of both the HHI index and concentration index for the top five companies. The worst level of stock market development in this dimension was in 2002, when the monopoly index reached its maximum value and the concentration index for the top five companies registered high value. Altogether, the average value of the access dimension in Dubai stock market during the period from 2000 to 2021 was 5.93 degrees, which is considered a medium degree of development.

8-3- Measuring the efficiency dimension of Dubai financial market (stock market):

The study assesses the efficiency dimension of Dubai financial market (stock market) by calculation two indicators i.e., turnover ratio and average transaction cost, then normalizing their values to compute a composite index. This task goes through the following steps:

- Calculating the efficiency indicators' values as follows: (i) turnover ratio that equals the value of total stocks traded divided by market capitalization and, (ii) average transaction cost.
- Normalizing the values of turnover ratio based on equation (2), where an increase in these values indicates an improvement in the efficiency of the market.
- Normalizing the values of average transaction cost using equation (3). Here, there is an inverse relationship between this index and the stock market efficiency.
- Using the normalized values from the previous two steps to calculated annual composite sub-index to determine the degree of stock market efficiency during each year. Table (3) shows the calculated values.

Table (3) Annual development of Dubai financial market (stock market) in the efficiency dimension during the period 2000-2021

year	Indicators of stock market efficiency*		normalizations of indicators**		efficiency of Dubai stock market**
	Turnover ratio	Average ransaction cost (AED)	Turnover ratio	Average transaction cost (AED)	
2000	0.0013	388.60	0	9.59	4.79
2001	0.002	347.16	0.003	10	5.00
2002	0.004	506.34	0.02	8.42	4.22
2003	0.004	799.90	0.02	5.49	2.76
2004	0.035	1,337.10	0.27	0.15	0.21
2005	0.466	1,351.95	3.69	0	1.84
2006	0.808	870.61	6.40	4.79	5.59
2007	0.542	982.48	4.28	3.68	3.98
2008	1.100	839.13	8.71	5.10	6.91
2009	0.736	521.71	5.82	8.26	7.04
2010	0.321	523.12	2.54	8.25	5.39
2011	0.159	439.43	1.25	9.08	5.17
2012	0.251	469.93	1.98	8.78	5.38
2013	0.591	707.28	4.67	6.42	5.54
2014	1.263	929.63	10	4.20	7.10
2015	0.500	559.64	3.95	7.89	5.92
2016	0.424	601.84	3.35	7.47	5.41
2017	0.307	637.73	2.43	7.11	4.77
2018	0.177	560.09	1.40	7.88	4.64
2019	0.135	492.78	1.06	8.55	4.80
2020	0.196	415.27	1.54	9.32	5.43
2021	0.160	481.96	1.26	8.66	4.96
The average efficiency dimension of Dubai stock market from 2000 to 2021					**4.86**

Source: **calculated by the researcher *The data used to calculate the variables obtained from https://www.dfm.ae/ar

According to Table (3) turnover ratio in Dubai stock market was fluctuated during the period of study, with an upward trend almost during first eight years. In 2014, the value of this ratio jumped to its maximum level making it the best year in terms of liquidity in the Dubai stock market. Another notable issue is the decrease in average transaction cost in the second half of the period compared to the first one. This indicator attained it highest values (1337 and 1357) in the years 2004 and 2005 respectively. The best level of development in the efficiency dimension of Dubai stock market was in 2014 attaining 7.10 degrees. On the other hand, the worst level of development in this dimension was in 2004 with only 0.21 degrees, where the Dubai stock market had a high

value of average transaction cost and a low value of turnover ratio. Altogether, the average efficiency level in Dubai stock market during the whole period of study was 4.86 degrees, which is considered a medium degree of development.

8-4- Measuring the stability dimension of Dubai financial market (stock market):

The study examines the development of Dubai financial market (stock market) in the stability dimension based using one index i.e., Market to Book ratio for total market. The measurement process begins with the calculation of the value of this index, followed by normalizing the obtained values according to equation (2), the annual sub-index corresponding to the stock market stability equals the values of normalized index; table (4) shows the calculated values.

Table (4) Annual development of Dubai financial market (stock market) stability during the period 2000-2021

year	Indicators of stock market stability*	normalizations of index**	stability of Dubai stock market**
	M/B ratio	M/B	
2000	15.11	2.72	2.72
2001	18.11	3.30	3.30
2002	38.65	7.24	7.24
2003	47.07	8.85	8.85
2004	53.06	10	10
2005	13.20	2.36	2.36
2006	4.01	0.59	0.59
2007	3.70	0.53	0.53
2008	1.54	0.12	0.12
2009	1.27	0.07	0.07
2010	1.15	0.05	0.05
2011	0.94	0.005	0.005
2012	0.92	0.001	0.001
2013	1.23	0.06	0.06
2014	1.25	0.06	0.06
2015	1.00	0.02	0.02
2016	1.06	0.03	0.03
2017	1.15	0.05	0.05
2018	1.02	0.02	0.02
2019	1.03	0.02	0.02
2020	0.91	0	0
2021	1.10	0.04	0.04
The average stability dimension of Dubai stock market from 2000 to 2021			**1.64**

Source: *All data used in this table were obtained from the official website of Dubai Financial Market https://www.dfm.ae/ar,**calculated by the researcher

Table (4) shows a steady improvement in the stability dimension of Dubai stock market from 2000 to 2004 when it attained its highest degree, then after it followed a downward trend for the remaining period, and attained its lowest value in 2020. The average stability in Dubai stock market during the period from 2000 to 2021 was 1.64 degrees, which obviously represents an unacceptable performance in this dimension.

8-5- Computing the Composite Index of development of Dubai financial market (stock market) for the Period from 2000 To 2021

According to the approach followed in this study to assess the development of Dubai financial market (stock market) the final step is devoted to compiling the sub-indicators of each dimension derived above into a final composite index that represents the degree of development of Dubai financial market (stock market). As a role of thumb, the higher the value of this index, the better the development level of Dubai stock exchange and vice versa. The results of this compilation are depicted in table (5).

Table (5) Composite index of development of Dubai financial market (stock market) during the period 2000-2021

year	depth of Dubai stock market	access to Dubai stock market	efficiency of Dubai stock market	stability of Dubai stock market	composite index of Dubai stock market development
2000	0.41	1.64	4.79	2.72	9.57
2001	0.81	2.30	5.00	3.30	11.41
2002	1.05	0.58	4.22	7.24	13.08
2003	1.86	2.81	2.76	8.85	16.28
2004	3.84	3.99	0.21	10	18.04
2005	5.76	7.25	1.84	2.36	17.21
2006	4.18	7.51	5.59	0.59	17.88
2007	6.46	8.63	3.98	0.53	19.60
2008	4.20	7.90	6.91	0.12	19.13
2009	3.92	7.52	7.04	0.07	18.56
2010	1.49	6.77	5.39	0.05	13.70
2011	0.80	6.55	5.17	0.005	12.51
2012	1.16	6.26	5.38	0.001	12.81
2013	4.24	6.69	5.54	0.06	16.53
2014	6.79	6.95	7.10	0.06	20.91
2015	3.06	6.75	5.92	0.02	15.74
2016	3.33	6.70	5.41	0.03	15.46
2017	2.87	7.06	4.77	0.05	14.74
2018	1.62	7.05	4.64	0.02	13.34

2019	1.52	6.33	4.80	0.02	12.68
2020	2.07	6.51	5.43	0	14.02
2021	2.08	6.74	4.96	0.04	13.81
average	**2.89**	**5.93**	**4.86**	**1.64**	**15.32**

Source: calculated by the researcher

Based on table (5) one could point to some key issues (i) the level of development of Dubai stock market ranges between 9.57 and 20.91, (ii) the worst performance of Dubai stock market was in 2000, then it gained momentum and registered its best performance in 2014, but the performance deteriorated slightly then-after to settle at 13.81 degrees in 2021, (iii) the average value of the composite index during the whole period of study was 15.32 degrees, which indicates an unexpected moderate performance, (iv) the progress achieved during the first 14 years if the period of study was due to the good performance in the efficiency dimension followed by the access dimension then the depth dimensions, (v) the weak development of Dubai stock market during the period after 2014 was the result of a notable deterioration in the depth and stability dimensions.
The study takes one more step forward in assessing the development of the Dubai financial market (stock market) by computing correlations coefficients among the dimensions of the development of the Dubai stock market (Juko, 2019). The results are depicted in table (6).

Table (6) Correlation between the dimensions of the development Dubai financial market (stock market)

	Depth	**Access**	**Efficiency**	**Stability**
Depth	1.000000	0.569460	0.007635	-0.139135
Access	0.569460	1.000000	0.356363	-0.740480
Efficiency	0.007635	0.356363	1.000000	-0.739054
Stability	-0.139135	-0.740480	-0.739054	1.000000

Source: Prepared by the researcher by using E-views 9

Table (6) reveals several important insights: (i) there is moderate positive correlation (0.57) between depth and access dimensions, (ii) there almost is no correlation (0.007) between depth and efficiency dimensions, (iii) there is weak and negative correlation (– 0.13) between the depth and stability dimensions, (iv) there is moderate positive correlation (0.35) between access and efficiency dimensions, (v) the correlation between access and stability dimensions is strong and negative (–0.74), (vi) there is strong and negative correlation (–0.74) between efficiency and stability dimensions.

9- Conclusion:

The core task of this study is twofold, first to analysis the development of Dubai stock market from a multidimensional perspective (depth, access, efficiency and stability) during the period from 2000 to 2021, second to use the results to compute a composite index of the financial market development that reflects the four dimensions. To fulfill this task, the study began by calculation

the indicators' values in each dimension, then normalizing them to compute a composite index of stock market development that reflects that dimension, and finally these sub-indices were compiled together to compute a composite index that reflects Dubai stock market development level. This was followed by calculating the correlation coefficients among these dimensions so as to gain more concrete results on the inter-relationships among these dimensions.

The result showed that the level of development of Dubai stock market declined in the last seven years of the period of study. The most obvious reason of that is the notable deterioration in the depth and stability dimensions. The best level of development of Dubai stock market was in 2014 according to composite index, and the worst level was in 2009. The average value of the composite index during the whole period of study was 15.32 degrees which reflects an unexpected moderate performance. In more details, the best performance of Dubai stock market for both depth and efficiency dimensions was in 2014, for access dimension was in 2007, and for the stability dimension was in 2004. In general, the index HHI proved no existence monopoly in Dubai stock market by a specific number of companies during the period of study. Average transaction cost decreased in the last few years of the study period. Similarly, the concentration index for the top five companies was high during the period of study, and that no new company was listed in the market in the last four years. The results of the correlation exercise revealed that improvements in either the depth or access dimensions would reinforce the other dimension. Similarly, but to a lower extant, better performance on the access or efficient dimension most likely would improve the performance on the other dimension. Finally, working on the stability dimension might have adverse effects on the other three dimensions.

Based on these results, several academic and policy implications could be drawn. First, from policy perspective, the study recommends the relevant authorities to adopt policies that enhances market capitalization of stock market, secure means of disseminating information to ensure that investors gain easy access to this information and in more transparent and less costly ways, which most likely will increase the volume and values of trading, and thus positively affects the depth of Dubai stock market. In addition, carefully designed plans are needed to encourage the listing of the companies in the Dubai stock market, hence, to strengthening the dimension of access to the market. The stability dimension could be enhanced by enacting appropriate measures to oblige companies to disclose their financial reports at the specified disclosure time, as this will represent a reassurance of good conditions on companies' side, making market prices reflect exactly the real situation of company. Finally, expanding market's price limits constitute a good option to follow as it will improve liquidity and market efficiency. Second, from academic viewpoint, the study recommends focusing research efforts on exploring the exact factors responsible of the change in the performance of Dubai stock market in each dimension. This would support the design of evidence-based plans to improve the market performance on each of the four dimensions. Moreover, linking the performance of Dubai stock market in each dimension to the key macroeconomic variables could be another venue for extending this paper.

10- Reference:

- Ababsa, Fteha. 2012. *The role of financial markets in supporting economic development A case study of the stock market in Algeria*, Faculty of Economic Commercial and Management Sciences, Algeria.
- Abdullah Khalil, Yazan Ra'fat (2018). Impact of Trading Volume On Price Index of Amman Stock Exchange Market "ASE" Empirical Study On Banks Listed in ASE, master thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Ali, Sajed, Shahzad, Syed Jawad Hussain, Raza, Naveed and Al-Yahyaee, Khamis. (2018). Stock market efficiency: A comparative analysis of Islamic and conventional stock markets. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 503, 139-153. https://doi.org/10.1016/j.physa.2018.02.169.
- Anokye-Wusu, Augustine Kwadwo, Gyeke-Dako, Agyapomaa and Osei, K., A. (2015). *Stock Market Development and Economic Growth in Ghana. A Granger Causality Analysis*. Conference Paper, University of Ghana, 1-18. DOI: 10.13140/RG.2.2.28790.34887.
- Banerjee, Arindam. (2019). Predicting Stock Return of UAE Listed Companies Using Financial Ratios, *Accounting and Finance Research*, 8(2), 214-225.
- Bepari, M Khokan and Mollik, Abu. (2008). Bangladesh Stock Market Growing? Key Indicators Based Assessment. *Journal of Business Administration*, 1-21.
- Burkaltseva, Diana, et al. (2021). Assessment of the Development of the Stock Market in the Russian Federation in a Crisis. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(1), 1-21. https://doi.org/10.3390/jrfm15010004
- Čihák, Martin, Demirgüç-Kunt, Asli, Feyen, Erik, and Levine, Ross. (2013). *Financial Development in 205 Economies, 1960 To 2010*. National Bureau of Economic Research, Working Paper NO.18946.
- Cihack, Martin, Demirguc-Kunt, Asli, Feyen, Erik, and Levin, Ross. (2012). *Benchmarking Financial Systems around the World*. The World Bank Financial and Private Sector Development Vice Presidency. Policy Research Working Paper 6175, p.59.
- Debbi, Mounira and Bouabdallah, Ali. (2021). The impact of stock market development indicators on economic growth Saudi case study (1992-2019), *Journal of business and trade economics*, 2, 123-140.
- Elmadhoun, Ibrahim and Reddy, Gaddam. (2022). The Effect of Real Earnings Management on Economic Value Added: Listed Companies of Dubai Financial Market, *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology*, 10(1), 1577-1587.
- Exberg, Jason, Soejachmoen, Moekti, Chowdhuri, Reet, & Hermanus, Bobby. (2015). *Financial Deepening in Indonesia*. Oliver Wyman, mandiri institute, p. 150.
- Grecu, Luminita, Demian, Gabriela and Demian, Mihai. 2022. Integrated AHP and SAW Methods for Selection Green Building Materials for Insulations, international conference, 15, pp. 591–605.
- Juko, Sonja. (2019) Monitoring and assessing financial market development a bird's eye view. Deutsche Bundesbank Euro system, 1-56.
- Kapar, Burcu, Olmo, Jose, and Ghalayini, Rim. (2020). Financial integration in the United Arab Emirates Stock Markets, *Finance Research Letters*, 33, https://doi.org/10.1016/j.frl.2019.06.017.
- Li, Shouwei, Zhuang, Yangyang and He, Jianmin. (2016). Stock market stability: Diffusion entropy analysis, *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, *Elsevier*, 450(C), 462-465.
- Mirkin, Yako, Kuznetsova, Olga and Kuznetsov, Andrei. (2013). The Financial Depth of Emerging Markets: The Case of Russia, *competition and change*, 17(2), 156-175.
- Mala, Rajni and White, Michael. (2006). Assessment of an Emerging Stock Market: The Case for Fiji's Stock Market, *International Research Journal of Finance and Economics*, 6, 116- 132.
- Mahdi, Sabbah Raheem, Jaber, Aqeel Hameed and Mashkour, Saoud Chayed. (2020). Fundamental and Technical Analysis in the Context of Sustainable Development for the Dubai Financial Market (2008 – 2017). *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 10(10), 690-708
-Moustafa, Mohamed Abdou. (2013). The Effect of the Corporatization of Dubai Financial Market on its Efficiency: An Empirical Study. *EJEFAS*, 60, 1-12.
- Nagy, J., A., Benedek, J., and Ivan, K. (2018). Measuring Sustainable Development Goals at a Local Level: A Case of a Metropolitan Area in Romania. *Sustainability*, *10*(11), 1-15, 3962. https://doi.org/10.3390/su10113962
- Nath, Bhattacharyay Biswa and Madhurima, Bhattacharyay. (2022). Financial Sector Development in Brunei Darussalam: Depth, Access, and Efficiency: A Comparative Analysis, CESifo Working Paper No. 9960.

- Nyasha**,** Sheilla and Odhiambo, N., M. (2014). The Dynamics of Stock Market Development in Kenya. *The Journal of Applied Business Research*, 30910, PP. 73-82.
- Nastu, Alexandra, Stancu, Stelian, and Dumitrache, A ndreea. (2020). Measuring the Level of Financial Development of U.E. Member Countries, proceedings of the International Conference on Applied Statistics, 2(1):221-232. DOI: 10.2478/icas-2021-0020.
- Nelson, William R and Perli, Roberto. (2007). Selected Indicators of Financial Stability, *Risk Measurement and Systemic Risk*, 4, 343-372.
- Olbrys, Joanna, and Ostrowski, K rzysztof. (2021). An Entropy-Based Approach to Measurement of Stock Market Depth. *Entropy*, 23(5), pp. 1-22.
- omet, ghassan. (2011). Stock market liquidity: comparative analysis of the Abu Dhabi stock exchange and Dubai financial market, working paper 655, Economic Research Forum, Jordan.
- Padoa-schioppa, Tommas. 2002. *Central banks and financial stability: exploring a land in between*, Second ECB Central Banking Conference Frankfurt.
- Rhoades, Stephen A. (1993). *The Herfindahl-Hirschman Index*, Federal Reserve Bulletin, 79, 188-189.
- Saleh, Sarai and Hussen, Bilajuz. (2014). A study of the impact of economic growth on the market capitalization and trading indicators in the Amman Stock Exchange for the period 1990-2013, Journal of Law and Human Sciences - Economic Studies, 29(1), 72-87.
- Smia, salaa. (2018). *The scale of the institution and financial markets*, Institute of Economic, Commercial and Management Science Department of Management Science, University Center in the Republic of Algeria.
- Sukcharoensin, Pariyada, and Sukcharoensin, Sorasart. (2013). The Analysis of Stock Market Development Indicators: Evidence from the ASEAN-5 Equity Markets. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 4(6), 343-346.
- Svirydzenka, Katsiaryna. (2016). Introducing a New Broad-based Index of Financial Development. International Monetary Fund, IMF WP/16/5, 1- 43.
- Tursunbaevich, Mukhamedov Farkhod. (2022). Analysis of Stock Market Development Indicators in The Regions of the World During the Covid-19 Coronavirus Pandemic, *Scientific Journal of "International Finance & Accounting*, 5, 1-12, ISSN: 2181-1016.
- Walter, Christian. (2003). *The Efficient Market Hypothesis, the Gaussian Assumption, and the Investment Management Industry*. PricewaterhouseCoopers and Institute d'Etudes Politiques, Paris- France.
- Woo, Kai-Yin, Mai, Chulin, McAleer, Michael and Wong, Wing-Keung. (2020). Review on Efficiency and Anomalies in Stock Markets, *Economies*, 8(20), 1-51 doi:10.3390/economies8010020.
- Yusuf, Masadawi. 2014. Requirements to achieve the efficiency of financial markets Analytical study of the Algerian Stock Exchange, *Algerian scientific journal platform*, 5(2), 7-20.
- Yuzbashev, Jihad. (2015). *Testing of Dubai Financial Market for Weak Form of Efficiency*, Master of Science in Finance, Lindenwood University, United States of America.

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education & Scientific Research
Higher Institute of Business Administration Journal
Vol 2 No 2 (2023)

"أثر هندسة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين في الشركات الخدمية – دراسة ميدانية على شركة الاتصالات في محافظة دمشق"

الدكتور عبد الحميد الخليل[1]

دانية غسان إبراهيم[2]

(تاريخ الإيداع 2023/08/03، قُبِل للنشر في 2023/09/06)

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع هندسة الموارد البشرية في شركة السورية للاتصالات في محافظة دمشق وما هو تأثيرها على تطوير العاملين في هذه الشركة؟، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (152) موظفاً حيث تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة تناولت أبعاد هندسة الموارد البشرية (البعد التنظيمي – البعد البشري – البعد التكنولوجي)، وتطوير أداء العاملين، وأشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد هندسة الموارد البشرية على تطوير أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات محل الدراسة حيث كانت قيمة معامل الارتباط الخطي (0.984) وهي تشير إلى وجود ارتباط قوي جداً بين هندسة الموارد البشرية على تطوير أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات محل الدراسة، وكان ترتيب الأبعاد من حيث شدّة التأثير في تطوير أداء العاملين في شركة السورية الاتصالات محل الدراسة محل الدراسة، وفق الآتي: البعد التكنولوجي– البعد البشري – البعد التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: هندسة الموارد البشرية – تطوير أداء العاملين – السورية للاتصالات.

حقوق النشر: مجلة المعهد العالي لإدارة الأعمال – سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

[1] عضو هيئة تدريسية، قسم الموارد البشرية، المعهد العالي لإدارة الأعمال، دمشق، سورية، موبايل: 0991122224، إيميل: Abdulhamidkhalil@yahoo.com

[2] دانية غسان إبراهيم، طالبة دكتوراه ، قسم الموارد البشرية، المعهد العالي لإدارة الأعمال، دمشق، سورية، إيميل: daaniaaib@gmail.com

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education & Scientific Research
Higher Institute of Business Administration Journal
Vol 2 No 2 (2023)

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
مجلة المعهد العالي لإدارة الأعمال
المجلد 2 العدد 2 (2023)

"The impact of human resources engineering on developing the performance of employees in service companies - A field study on cellular communication companies in Damascus governorate"

[3]Abdlhamid Khalil
[4]Dania Ibrahim

(Received 03/08/2023, Accepted 06/09/2023)

ABSTRACT

This study aimed to identify the reality of human resources regeneration in the Syrian Telecom Company in Damascus Governorate, and what is its impact on the development of employees in this company?. Reengineering of human resources (organizational dimension - human dimension - technological dimension) and developing the performance of employees, Where the value of the linear correlation coefficient was (0.984), which indicates a very strong correlation between restructuring human resources on developing the performance of employees in the Syrian Telecom Company under study, The training of dimensions in terms of the severity of the impact on the development of the performance of employees in the Syrian Telecom Company, the subject of the study, was the subject of the study, according to the following: the technological dimension - the human dimension - the organizational dimension

Keywords: Reengineering Human Resources - Developing The Performance Of Employees - Syrian Telecom.

Copyright: Higher Institute of Business Administration Journal- Syria, the authors retain the copyright under a **CC** BY-NC-SA 04

[3]Faculty Member, Department of Human Resources, Higher Institute of Business Administration, Damascus, Syria, Mobile: 0991122224, Email: Abdulhamidkhalil@yahoo.com
[4] Dania Ghassan Ibrahim, PhD Student, Department of Human Resources, Higher Institute of Business Administration, Damascus, Syria, Email: daaniaaib@gmail.com

1- مقدمة:

تعتبر إعادة هندسة الموارد البشرية إحدى التوجهات الادارية المعاصرة التي اهتم بها الباحثين في الفكر الإداري المعاصر، فضلاً عن المهتمين في مجال إدارة الأعمال والجوانب التطبيقية، وذلك لدورها المهم في مساعدة المنظمات على استثمار الموارد المتاحة لديها بأفضل شكل ممكن والتي تشكل الموارد البشرية أبرز هذه الموارد والمحرك الأساسي لكافة برامج التحسين المستمر التي من الممكن أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها لضمان تطوير أداء العاملين, كما يمكن الاستفادة من المزايا التي توفرها برامج إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين، فشعور العاملين بأن مختلف أساليب وسياسات المنظمة في التعامل معهم تؤسس على قواعد موضوعية وعادلة اعتماداً على الكفاءة في العمل، وتسهم في تنمية قدراتهم ومهارات وتقليل الجهد غير المنتج المبذول من قبلهم، وكذلك شعورهم بالعدالة في العمل يسهم في رفع معنوياتهم ويحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة أعلى وهذا بدوره سوف يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التنافس مع المنظمات الأخرى. و بما أن العنصر البشري يعتبر الأساس والتربة الخصبة لعملية إعادة الهندسة، لذا ركزت الدراسة الحالية على جانب إعادة هندسة الموارد البشرية والتي أصبح شرطاً جوهرياً لضمان بقاء المنظمة وعدم إخفاقها. كذلك فان تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية يؤدي الى تحسين وتطوير أداء العاملين. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على مفهوم هندسة الموارد البشرية ومن ثم تحديد دورها في تطوير أداء العاملين في الشركات الخدمية في محافظة دمشق.

2- الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1- **دراسة(خلف وآخرون, 2019): بعنوان "هندسة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد"** هدف هذا البحث إلى التعرف على هندسة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في معمل السجاد العراقي في بغداد، وقد توصل البحث إلى مجموعة نتائج أهمها : أن للهندسة دوراً هاماً في تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين فضلاً عن توفر الهندسة بشكل متوسط في معمل السجاد العراقي وضرورة تبني بعض الاستراتيجيات لرفع الأداء الوظيفي للعاملين في المعمل، وأوصى البحث مجموعة توصيات أهمها ضرورة إشراك العاملين بعملية التخطيط ووضع السياسات والرؤى والأهداف من خلال تعزيز مبدأ المشاركة بالأهداف.

2- **دراسة (خان وآخرون، 2019): بعنوان " إعادة هندسة الموارد البشرية كآلية دعم لنظم عمل الأداء العالي بالمنظمات دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة بدولة الجزائر"**، هدفت إلى التعرف على مدى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في توفير وتعزيز نظم أو ممارسات الأداء العالي, وقد اتضح من خلال الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها في تعزيز نظم عمل الأداء العالي بالمؤسسات محل الدراسة، حيث كانت القدرة التفسيرية مقبولة، أي فسرت إعادة هندسة الموارد البشرية ما نسبته 21.3 % من نظم عمل الأداء العالي، وعليه تقترح هذه الدراسة على المؤسسات المبحوثة ضرورة تطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية في حال اهتمت المؤسسات فعلاً بتحقيق نتائج متميزة بتميز هذا الأسلوب.

3- **أما دراسة (محمود جرن, أسامة, 2023): بعنوان " الهندسة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية"**، هدفت إلى الكشف عن تأثير استخدام معايير الهندسة الإدارية على تطور أداء العاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، وكذلك التعرف على أهداف وأهمية وعناصر ومتطلبات وخصائص وتأثير ومعيقات الهندسة الإدارية في تطوير أداء العاملين في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية، وتم استخدام المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ إن أبرز متطلبات تطوير الأداء الوظيفي بالبلديات باستخدام الهندسة الإدارية تتمثل فيما يلي :العمل على وضع إطار عمل عام لمديرية الموارد البشرية بحيث تقوم بتنفيذ أنشطتها طبقاً لسياسات البلدية واستراتيجياتها، العمل على تصميم العمليات الإدارية المطلوب إدخالها, كما إن أبرز عوامل نجاح الهندسة الإدارية ما يلي :وضع استراتيجية عمل البلديات أولاً ثم بعد ذلك تحديد التسهيلات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الأعمال، التعهد والالتزام بإدارة وقيادة التغيير واستخدام معايير الهندسة الإدارية من قبل العاملين في البلديات.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Al-fawaeer, Ridha & Yousif, 2019) بعنوان" **الاستثمار في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وبين أداء الموظفين –دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة الأردنية"**، هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة وتحليلها بين الأبعاد الثلاث لعمليات إعادة هندسة العمليات (الهيكل التنظيمي والعمليات والتكنولوجيا)، والجوانب الثلاثة لأداء الموظفين (المعرفة والمهارة والاتجاهات)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (80) فردا من (14) شركة أردنية مساهمة العامة، كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية وقوية ومهمة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات وأداء الموظفين، وأشارت أيضا إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد إعادة هندسة العمليات على أداء الموظفين.

2- **دراسة (Khene, et ,All, 2019): بعنوان " إعادة هندسة الموارد البشرية كآلية دعم لأنظمة العمل عالية الأداء في المنظمات دراسة استطلاعية لآراء مديري الموارد البشرية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة"**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في توفير وتعزيز الأداء العالي للأنظمة أو الممارسات من خلال استطلاع آراء المديرين في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتكونت أبعاد هندسة إدارة الموارد البشرية من الأبعاد (تكنولوجية- هيكلية – فنية أو بشرية) ، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها في تعزيز نظم العمل عالي الأداء في المؤسسات المدروسة، حيث تكون القدرة التفسيرية مقبولة، حيث شكلت إعادة هندسة الموارد البشرية ما نسبته 21.3% من الأداء العالي أنظمة العمل

3- دراسة (Zhiqiang Et, AL ,2021): **بعنوان"إعادة هندسة استراتيجيات الموارد البشرية وسط أزمة ما بعد الجائحة: البحث في نموذج الوساطة المعتدل لممارسات العمل عالية الأداء ونتائج الموظف"** هدفت إلى التعرف على دور إعادة هندسة استراتيجيات الموارد البشرية في التأثير على ممارسات العمل عالية الأداء وأداء الموظف ضمن جائحة كورونا في باكستان، وكيف تؤثر معايير (احترام الذات – رأس المال النفسي الإيجابي) على العلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء وأداء الموظف، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير لإعادة هندسة استراتيجيات الموارد

البشرية في التأثير على ممارسات العمل عالية الأداء وأداء الموظف ضمن جائحة كورونا، إلا أن رأس المال النفسي الإيجابي لم يعالج التأثير غير المباشر لممارسات العمل عالية الأداء على أداء مهام الموظف من خلال المصارف التي تدعم على احترام الذات.

4- **دراسة (Djegham , Khaldi, 2021): بعنوان "إعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر اساتذة كلية الاقتصاد والعلوم التجارية والإدارية في جامعة مسيلة"** هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق رضا الأساتذة بكلية الاقتصاد بجامعة المسيلة، وأشارت النتائج إلى تتحقق الموارد البشرية والرضا الوظيفي بمستويات متوسطة في الجامعة ، بالإضافة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في الجامعة، وأوصت بضرورة تعزيز مستويات إعادة هندسة الموارد البشرية بجميع أبعادها ، لضمان الرضا الوظيفي الفعال لهم.

المقارنة مع الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة أعلاه نجد أن الدراسات السابقة تناولت موضوع إعادة هندسة الموارد البشرية وأداء العاملين من جوانب متعددة وطبقت في شركات مختلفة بالإضافة إلى الاختلاف في الأبعاد المتعمد عليها في قياس المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات واختلفت معها في بيئة التطبيق حيث أن دراستنا على حد علم الباحثة تعد من الدراسات الأولى على مستوى الجمهورية العربية السورية.

3- مشكلة الدراسة:

يعد الأداء التنظيمي بعداً استراتيجياً لديناميكية العمل وهي من المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية حيث أن امتلاك خطة استراتيجية كفؤة لا يكفي لتحقيق النجاح إلا إذا نفذت من خلال أداء متميز بحيث تكون مخرجات هذا الأداء السمة والسبب في بقاء المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية، وعليه أصبح البحث عن مفاهيم متطورة للتعامل مع المستجدات البيئية المعقدة من الضروريات والأهداف الأساسية لكل منظمة تبحث عن التميز في الأداء والنجاح والاستمرارية والبقاء، حيث يعد مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد مداخل التطوير الإداري، والذي يركز على إعادة التصميم السريع والتغيير الجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية و العملياتية بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في الشركة وتحقيق رضا المستفيدين. ومن خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها مسبقا تم التوصل إلى وجود فجوة في العمليات الإدارية المطبقة في شركة الاتصالات والافتقار إلى دراسات سابقة تضمنت الكشف عن إعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين في شركة الاتصالات. كما استدلت الباحثة على مشكلة الدراسة من خلال دراسة التوصيات المقدمة من قبل بعض الباحثين حول إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين ومنها دراسة (جرن، أسامة، 2023) ودراسة (خان وآخرون، 2019) ودراسة (Zhiqiang Et, AL ,2021) **وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: "ما هو واقع تطبيق هندسة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات في محافظة دمشق". وتتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:**

1- ما مستوى تطبيق أبعاد هندسة الموارد البشرية في شركة السورية الاتصالات في محافظة دمشق ؟

2- ما هو مستوى أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات في محافظة دمشق؟

3- ما هو دور أبعاد هندسة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات في محافظة دمشق؟

4- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة دمشق

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي كبُعد من أبعاد هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين في شركة الاتصالات محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد البشري كبُعد من أبعاد هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين في شركة الاتصالات محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجي كبُعد من أبعاد هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين في شركة الاتصالات محل الدراسة.

5- أهمية الدراسة:

- **الأهمية العلمية:** تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموارد البشرية, فهي المحرك الأساسي التي ترتكز عليه مختلف النشاطات في الشركة, لذلك لا بدّ من إحداث التغيير في هيكلة الموارد البشرية التي تساهم في تحسين الإنتاجية وتطوير أداء العاملين، كذلك يمكن أن تسهم الدراسة في تزويد المكتبة العربية بالمعلومات النظرية عن أحدث المفاهيم الإدارية المتمثلة بهندسة الموارد البشرية في الشركات الخدمية في محافظة دمشق، بالإضافة إلى حداثة موضوع (هندسة الموارد البشرية) في الدراسات والبحوث محلياً بما يتطلب القيام بمزيد من الدراسات حوله.
- **الأهمية العملية:**
  - مساعدة صناع القرار في شركة الاتصالات ليشكل مرجعية يستند إليها صناع القرار لتطوير أداء العاملين من خلال استخدام منهج هندسة العمليات الإدارية، وبالتالي تحسين جودة الخدمة المقدمة وأخذ ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج لعمل برامج لهندسة العمليات الإدارية.
  - التعريف بأسلوب الهندسة ومساهمة هذا الأسلوب بإحداث تغييرات في أداء العاملين.
  - العمل على إحداث تغييرات في مؤهلات وأدوار الموظفين بالتركيز على المهام الاستراتيجية.
  - التعرف على واقع هندسة الموارد البشرية في شركة السورية للاتصالات محل الدراسة.
  - التعرف على واقع أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات محل الدراسة.
  - التعرف على أثر هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات محل الدراسة.
  - يمكن لهذا البحث من خلال التطبيق العملي له أن يقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها المنظمة المبحوثة، ولاسيما في كيفية تطوير قواعد الهندسة البشرية وتعزيزها عند العاملين فضلاً عن تقديم المؤشرات التي تساعد في تبني نهج الهندسة البشرية من قبل المديرين ليكونوا قادرين على إنجاز التغيير الذي يساهم في تطوير أداء العاملين.

6- أهداف الدراسة:

- التحقق من مدى تطبيق أبعاد هندسة الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء العاملين في الشركات الخدمية محل الدراسة.
- تحديد العلاقة بين أبعاد هندسة الموارد البشرية (البعد التنظيمي, البعد البشري, البعد التكنولوجي) وتطوير أداء العاملين في الشركات الخدمية محل الدراسة.
- تقديم جملة من التوصيات التي من شأنها تطوير أداء العاملين من خلال إعادة هندسة الموارد البشرية في الشركات الخدمية محل الدراسة.

7- منهجية البحث:

بغية تحقيق الأهداف العلمية المرجوة من البحث فقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة من خلال:

في الإطار النظري للبحث: تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي لأهم المعلومات الواردة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث.

في الجانب التطبيقي للبحث: تم الاعتماد على الاستبيان والذي وزع بشكل شخصي من قبل الباحثة في الشركات الخدمية في محافظة دمشق (الشركة السورية للاتصالات) من أجل تجميع البيانات الأولية من واقع مجتمع وعينة البحث عن طريق تصميم قائمة استقصاء مناسبة لهذا الغرض من أجل اختبار صحة فروض البحث اذ تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 25، حيث تم تصميم استبانة تقيس محور فرضيات البحث.

8- نموذج الدراسة:

لقد تم تحديد أنموذج البحث من خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بأبعاد هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة (هندسة الموارد البشرية و أداء العاملين)

المصدر: من إعداد الباحثة

9- مجتمع البحث: جميع العاملين في الشركة السورية للاتصالات محل الدراسة في محافظة دمشق والي بلغ عددهم (256) عاملاً .

10- عينة البحث: تم استخدام عينة عشوائية بسيطة بالاعتماد على جدول مورغان لحساب حجم العينة وتكونت من (152) عامل، تم توزيع الاستبيانات عليهم وتم استرداد (137) استبانة وكان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الاحصائي (125) بنسبة (91.24%).

11- الحدود الزمانية: تم اجراء الدراسة في الربع الأول والثاني من العام 2023.

12- الحدود المكانية: الشركة السورية للاتصالات في محافظة دمشق.

13- الإطار النظري:

- مفهوم هندسة الموارد البشرية:

يعد موضوع هندسة الموارد البشرية من الموضوعات المهمة التي تؤدي دوراً كبيراً في تحسين بيئة العمل من أجل تحقيق راحة أكثر للعاملين، ومع تزايد التطور المعرفي والفكري المعاصر تزايدت معه التحديات في تنظيم المعارف المتراكمة وفق عمليات داخلية وخارجية ترتبط بمختلف المجالات خاصة المورد البشري والذي يعد الاهتمام به عاملاً هاماً في تحقيق التطور في المجتمع وذلك من خلال تبني أساليب حديثة تهدف إلى التغيير الجذري بالاعتماد على إعادة هندسة الموارد البشرية والتي تكمن أهميتها في إحداث تغيرات جذرية على عمليات الموارد البشرية بهدف استخراج الطاقات الكامنة وتوظيفها لتقديم قيمة أكبر للمستفيدين وبأقل تكلفة ممكنة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتغيير الهيكل التنظيمي التقليدي والانتقال إلى ما يعرف بالهيكل الأفقي(زغينة، 2021). وقد عرفها (Hussein, et,al,2013) أنها التحسينات التي تنفذها الإدارة العليا على العمليات الخاصة بالتعامل مع مواردها البشرية بهدف اشباع حاجاتهم وتعزيز قدرتهم على تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم. كما عرفها (Noe et,al, 2016) أنها المراجعة الكاملة لكافة اجراءات إدارة الموارد البشرية الحرجة التي تسهم في رفع كفاءة عمل المنظمة وتعزيز قدرتها على تقديم خدمات ذات جودة أعلى وبفاعلية أكبر. وتعرفها الباحثة على أنها العملية التي تؤدي إلى احداث تغيرات جذرية في إدارة الموارد البشرية من خلال التخلص من الأنشطة الغير مفيدة بهدف تحسين الأداء على كافة المستويات الإدارية والتي تؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة وفعالية مما يساهم في تحسين القدرات التنافسية للمنظمة.

- أهمية وأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية:

تبرز أهمية الهندسة كأحد الأساليب الإدارية والهندسية الحديثة التي تساعد المنظمات على مواجهة التهديدات البيئية المحتملة وتلبية رغبات وتطلعات عملائه وللهندسة أهمية تعود على المنظمات عند تطبيقها فأشار (خلف وآخرون, 2019) وأشار (حسين، 2018) إلى أن هذه الأهمية تكمن في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية للمنظمة، وادخال تقنيات وأساليب عمل جديدة مستحدثة في نشاطها، وتمكين الأفراد العاملين بالسلطة ومنحهم الحرية الكاملة في العمل، وتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق رؤيتها وأهدافها ورسالتها الاستراتيجية، وتحسين طريقة تصميم العمل والوصول

إلى الأداء المثالي للمنظمة. وقد اتفق اغلب الباحثون على أن هناك أبعاد اساسية تؤثر على عملية إعادة هندسة الموارد البشرية والتي تتمثل بالأبعاد الثالثة الاتية(البعد البشري ، والبعد التكنولوجي، والبعد التنظيمي):

البعد البشري: تشكل الموارد البشرية في المنظمة العنصر الاساسي والجوهري لإحداث اي عملية تغيير في المنظمة فيعتبر العملاء والأفراد العاملين في المنظمة هم الهدف الرئيسي على الإطلاق من أجل أن تكتمل إعادة الهندسة، لذاك يجب على المنظمة أن تركز على عملية الاعداد الجيد للأفراد المسؤولين والقائمين على عملية اعادة الهندسة من اجل احداث التغير الجذري في المفاهيم والأفكار، وكذلك العمل على بناء الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية مثل التكيف مع اعادة الهندسة والجودة الشاملة والتحول الى فرق العمل الموجهة ذاتياً بالإضافة الى تطوير التزام الموارد البشرية بخدمة العميل وحتى تنجح عملية اعادة الهندسة لابد من توفر موارد بشرية تكون كفؤة وقادرة على استخدام التكنولوجيا ومدربة تدريباً مكثفاً ومستمراً حتى تواكب عملية التغيير ،وكذلك تكون بحاجة الى قيادات ادارية مؤهلة قادرة على تحفيز العاملين وتعاونهم لتحقيق الأهداف المرجوة (الجرجري، العبيدي، 2021).

البعد التكنولوجي : أصبحت تكنولوجيا المعلومات تشكل العمود الفقري التي تعتمدها المنظمات المعاصرة في اعادة هندسة الموارد البشرية وتعد إحدى منجزات الثورة العلمية التكنولوجية التي كان لها تأثير كبير ومباشر على تشكيل حياة الانسان، بالإضافة الى ذلك فان تبني ادارة الموارد البشرية للتكنولوجية الحديثة واقنائها سوف يعود عليها بالنفع والفائدة الكبيرة منها تخفيض التكاليف وتحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة ويتمثل التغيير التكنولوجي في ادارة الموارد البشرية من خلال اعتمادها تقنيات متطورة في ادارة شؤون الأفراد العاملين وادارة مهام الوظيفة وهذا بدوره سوف يلعب دورا كبير في تخفيض التكاليف وإن تبني العمل الالكتروني سيمكن العاملين من زيادة تركيزهم على المهام الاستراتيجية للوظيفة وتحقيق التوافق مع استراتيجية المنظمة ولعل اهم ما ينتج من استخدام التكنولوجيا في الوظيفة من خلال إعادة هندستها هو الأتمتة التامة لعملياتها بعد اعادة التصميم وبالتالي التحول الى ادارة الموارد البشرية الالكترونية (خان وآخرون، 2019).

البعد التنظيمي: تعتبر هذه الأبعاد من أهم الأبعاد التي تحدد قدرة المنظمة على تنفيذ إعادة هندسة الموارد البشرية ويقصد به كافة الاجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة في ضوء هيكلها التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة فيها، ويشمل توزيع المناصب والمسؤوليات ومصادر اتخاذ القرارات وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات في المنظمة ببعضها البعض، بالإضافة إلى درجة الرسمة والمركزية والعلاقات بين الأفراد العاملين، أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فتتمثل التغيرات الهيكلية في اعادة تنظيم الوظيفة بحيث يتغير توزيع المناصب والمهام والمسؤوليات وكذلك تتغير نظم الموارد البشرية المعتمدة كنظم الحوافز والتعويضات وتقييم الأداء (حسين، 2018).

- **<u>خطوات إعادة هندسة الموارد البشرية :</u>**

أشار (حسين، 2018) إلى أن هناك مجموعة من الخطوات التي يتوجب تنفيذها واتباعها لضمان نجاح برامج إعادة هندسة الموارد البشرية وتتضمن هذه الخطوات:

1- تحديد أهم الوظائف ذات العلاقة بالموارد البشرية التي يتوجب شمولها ببرامج إعادة الهندسة من قبل الإدارة العليا وبالتنسيق مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة.

2- اعلان فكرة إعادة الهندسة لكافة العاملين في المنظمة لتبادل الآراء والأفكار بينهم وبين الإدارة العليا لضمان نجاح هذا

البرنامج.

3- اعداد قاعدة معلومات متكاملة تبدأ لإعداد خطة عمل ووضع توصيف تفصيلي لتنفيذها لضمان تحقيق النجاح فيها وفق جداول زمنية محددة.

4- بعد تحديد خطة العمل يتم توليد عدد من البدائل اللازمة لتنفيذها وتقييمها لتحديد ايجابيات وسلبيات كل بديل وبالتالي اختيار البدل الأفضل والذي يلائم مع الامكانيات المتاحة لدى المنظمة.

5- تنفيذ برامج اعادة هندسة الموارد البشرية والتي يتم فيها وضع البديل المختار موضع التنفيذ.

6- مقارنة بين النتائج المخطط لها في المرحلة الثانية وبين النتائج المتحققة للتعرف على مدى نجاح تطبيق برامج اعادة هندسة الموارد البشرية.

- مفهوم أداء العاملين: الأداء هو نتيجة لامتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول، إدراك الدور المَنوط للأفراد داخل التنظيم، وكذا مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد العامل أو الموظف، ويتم قياسه على أساس النتائج التي يحققها التنظيم داخل نفس البيئة الاقتصادية (الشنتف وقفه,2019)، حيث عرف (Bovelos) أداء العاملين على أنه انعكاس لمدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أياً كانت طبيعة هذا العمل (سبع، 2017). وعرف (Tabiu & Nura, 2013) أداء العاملين بأنه هو الجهد الذي يبذله الموظف داخل منظمة لأداء المهام الموكلة إليه بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيا في ذلك الفعالية والكفاءة في أداء المهام و الواجبات .

أداء العاملين هو الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة (راشد، 2016).

- تأثير هندسة الموارد البشرية على تطوير أداء العاملين:

يكمن تأثير هندسة الموارد البشرية في تحقيق تطوير أداء العاملين في الشركات الخدمية وذلك من خلال ما يلي (السلطان، 2021)، (جرن، 2023)

- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي في عمل الشركات.
- الكشف عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية.
- توظيف الكفاءات المواكبة للخبرات والمهارات المطلوبة في السوق الحالي والعمل على نقل الخبرة إلى الموظفين الأقدم والأكثر قابلية للتعلم والتغير.
- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع و منح المكافآت للعاملين.
- التجديد في مكان العمل عن طريق الوسائل والمهارات والمبادرات.
- السعي لتحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل المنظمة.
- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها والتحول التكنولوجي فيها.
- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف الإدارية بسبب التجول الإلكتروني للعمل الإداري في المنظمات.
- تودي إلى تطوير أداء العاملين في استخدام التكنولوجيا.
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمات تتناسب مع أهدافها.
- تسعى إلى تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه والحزم

في تنفيذه.

- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني بالتعامل بين الموظفين ومع المراجعين بحيث تسود الجدية في العمل والإتقان من أجل النجاح.

14- الدراسة الميدانية:

أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وعند تصميم هذه الاستبانة تم وضع أبعاد هندسة الموارد البشرية وهي ثلاث مجالات وتضم (البعد التنظيمي – البعد البشري – البعد التكنولوجي) وذلك بالاعتماد على دراسة (خلف وآخرون، 2022) وتم قياس أداء العاملين بالاعتماد على دراسة (بلالي، 2018، دريس، 2021)، وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتم الاعتماد على اختبار (t-test one simple) لمعرفة وجود الفروق أم لا، وتم استخدام اختبار الانحدار البسيط والانحدار المتعدد لمعرفة أثر أبعاد هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات محل الدراسة. وقد كانت الإجابات لكل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
النقاط	1	2	3	4	5

متوسط المقياس: 5+4+3+2+1/ 5 = 3.

صدق المقياس:

الصدق البنائي (Structure Validity): يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

الجدول (1) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجالات

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (SIG)
1	البعد التنظيمي	0. 731	**0,000
2	البعد البشري	0.661	**0,000
3	البعد التكنولوجي	0.623	**0,000
4	أداء العاملين	0.744	**0,000

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.05 . المصدر: من مخرجات spss25

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية a=0.05 وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة Reliability : وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ كالتالي:

جدول (2) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1	**البعد التنظيمي**	0.937
2	**البعد البشري**	0.853
3	**البعد التكنولوجي**	0.870
4	**أداء العاملين**	0.796

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الموضحة نستنتج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال، وتتراوح بين (0.796،0.937) وهي أكبر من (0.60)، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

<u>الإحصاءات الوصفية:</u> تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد هندسة الموارد البشرية وكانت النتائج كما يلي:

المعيار الأول: معيار البعد التنظيمي:

الجدول(3) آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات مجال البعد التنظيمي

البعد التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تساهم التغييرات في الهيكل التنظيمي في تقديم خدمات متميزة	3.06	0.653
تتوافق التغييرات في الهيكل التنظيمي مع التغييرات في استراتيجية الشركة	2.84	0.745
تعمل الشركة وفق هيكل تنظيمي واضح	3.24	0.621
يمتاز الهيكل التنظيمي بقدرته على تطوير اداء العاملين	2.74	0.816
تقوم الشركة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي من أجل تحقيق أهدافها	2.90	0.709
المتوسط الحسابي العام	2.95	0.618

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss25.

يتضح من الجدول (3) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الأول (البعد التنظيمي) هو (2.95) وهو أقل من متوسط القياس المستخدم(3) وبانحراف معياري قدره (0.618)، أي أن العاملين في شركة الاتصالات محل الدراسة في محافظة دمشق لديهم تصور سلبي حول البعد التنظيمي الموجود في هذه الشركة، حيث كان أكبر متوسط حسابي هو للعبارة (تعمل الشركة وفق هيكل تنظيمي واضح) بمتوسط وقدره (3.24) وبانحراف معياري قدره (0.621)، فيما حازت العبارة (يمتاز الهيكل التنظيمي بقدرته على تطوير اداء العاملين) على أصغر متوسط حسابي وقدره (2.74) وبانحراف معياري قدره (0.816).

المعيار الثاني: البعد البشري:

الجدول (4) آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد البشري

البعد البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يتواجد في شركة الاتصالات موارد بشرية كفوء ومؤهلة لتغطية جميع الاحتياجات	3.10	0.641
يتم توزيع مهام العمل في الشركة وفقاً للتخصص والكفاءة	3.16	0.725
توجد خطط مستقبلية لتنمية وتطوير العاملين في الشركة	2.73	0.669
تراعي الشركة مرونة العمل اثناء إعادة تحليل وتصميم العمل	2.64	0.847
المتوسط الحسابي العام	2.90	0.814

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss25.

يتضح من الجدول (4) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الثاني (البعد البشري) هو (2.90) وهو أقل من متوسط القياس المستخدم (3)، أي أن العاملين في شركة الاتصالات محل الدراسة غير موافقين على العبارات الخاصة بهذا المحور، حيث جاءت عبارة (يتم توزيع مهام العمل في الشركة وفقاً للتخصص والكفاءة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره (3.16) وبانحراف معياري قدره (0.725)، وجاءت عبارة (تراعي الشركة مرونة العمل اثناء إعادة تحليل وتصميم العمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي وقدره (2.64) وانحراف معياري قدره (0.847).

المعيار الثالث: البعد التكنولوجي

الجدول (5) آراء عينة الدراسة حول البعد التكنولوجي

البعد التكنولوجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يساهم التطور التكنولوجي بتبني عملية التغيير لدى شركة الاتصالات	3.31	0.645
يتم نقل المعلومات بين العاملين في الشركة بشكل سريع ومنتظم	3.42	0.765
تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة على اعادة تصميم العمليات الادارية	3.37	0.645
تساهم التكنولوجيا المتاحة في مساعدة الادارة العليا باتخاذ القرارات بكفاءة	3.49	0.681
المتوسط الحسابي العام	3.37	0.790

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss25.

يتضح من الجدول (5) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الثالث (البعد التكنولوجي) هو (3.37) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم(3)، أي أن العاملون في شركات الاتصالات لديهم تصور ايجابي حول البعد التكنولوجي في شركة الاتصالات محل الدراسة، حيث حازت عبارة (تساهم التكنولوجيا المتاحة في مساعدة الادارة العليا باتخاذ القرارات بكفاءة) على أعلى متوسط حسابي وقدره (3.49) وبانحراف معياري قدره (0.681)، فيما حازت عبارة (يساهم التطور

التكنولوجي بتبني عملية التغيير لدى شركة الاتصالات) على أقل متوسط حسابي وقدره (3.31) وبانحراف معياري قدره (0.645).

5- الإحصاءات الوصفية لمحور هندسة الموارد البشرية:

جدول (6) الإحصاءات الوصفية لمحور هندسة الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
البعد التنظيمي	2.95	0.618	متوسطة
البعد البشري	2.90	0.814	متوسطة
البعد التكنولوجي	3.37	0.790	متوسطة
المحور العام: هندسة الموارد البشرية	3.07	0.857	متوسطة

بلغ المتوسط الكلي لمحور هندسة الموارد البشرية (3.07) بانحراف معياري (0.857)، وبالتالي فإن درجة تطبيق محور هندسة الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة، حيث جاء بعد البعد التكنولوجي أولاً بمتوسط حسابي وقدره (3.37) وبانحراف معياري قدره (0.934) فيما حل بعد (البعد البشري) أخيراً بمتوسط حسابي وقدره (2.90) وبانحراف معياري وقدره (0.814)، وبالتالي على إدارة الشركة السعي إلى رفع درجة تطبيق هذا المعيار لما له من أهمية في وتأثير واضح في عملية تحسينها وتطويرها حيث أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية التي تستخدمها المؤسسة يعتبر نقطة قوة بالنسبة لها وتستخدمها في تحقيق أهدافها وزيادة حصتها السوقية وتحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها.

المحور الثاني: أداء العاملين:

الجدول (7) آراء عينة الدراسة بما يتعلق ب أداء العاملين

أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لدى العاملين المعرفة الكاملة بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم	3.24	0.916
تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح الموجودة في الشركة في تطوير أداء العاملين	3.11	0.829
يلتزم العاملون بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية عالية	3.32	0.791
لدى العاملين القدرة على تحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال	3.29	0.949
تقوم إدارة الشركة بالتقييم المستمر لأداء العاملين فيها	3.16	0.847
يوجد توافق بين المؤهل العلمي والقدرات العلمية والدرجة الوظيفية	3.04	0.917
يشجع النظام الإداري على بذل جهد أكبر من أجل الارتقاء بالسلم الوظيفي	3.19	0.843
المتوسط الحسابي العام	3.19	0.816

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (7) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الثاني (أداء العاملين) هو (3.19) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم(3)، أي أن العاملون في شركة الاتصالات محل الدراسة لديهم تصور إيجابي حول هذا البعد، حيث حازت عبارة (يلتزم العاملون بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية عالية) على أعلى متوسط حسابي وقدره (3.32) وبانحراف معياري قدره (0.791)، فيما حازت عبارة (يوجد توافق بين المؤهل العلمي والقدرات العلمية والدرجة الوظيفية)على أدنى متوسط حسابي وقدره (3.04) وبانحراف معياري (0.917).

- الإحصاءات الاستنتاجية واختبار الفرضيات:

للتأكد من مدى توافق أبعاد هندسة الموارد البشرية الموجودة في السورية للاتصالات مع المفهوم الذي يتطلبه هندسة الموارد البشرية، قامت الباحثة بإجراء اختبار (t-test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول(8) اختبار (one – sample t- test) لأبعاد هندسة الموارد البشرية

المحور الإجمالي لأبعاد هندسة الموارد البشرية	N	MEAN	ST.D	T – test	DF	SIG	
	125	3.07	0.857	1.109	124	0.084	غير معنوية

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (8) أن مستوى الدلالة (0.084) أكبر من مستوى المعنوية المستخدم (0.05) وبالتالي الفروق غير معنوية أي لا توجد فروق ذات دلالة معنوية وبالتالي إيجابية هذا الأبعاد وملائمتها مع الأبعاد الواجب توافرها لتطبيق هندسة الموارد البشرية، على الرغم من وجود بعض السلبيات في عملية التطبيق، حيث كان المتوسط الخاص بهذا المحور مساوي لمتوسط الحياد /3/.

<u>اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات محل الدراسة.</u>

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تحتاج الباحثة إلى تطبيق تحليل الانحدار المتعدد، ولكن هناك بعض الشروط الواجب توفرها في البيانات التي تم جمعها للتأكد من سلامة وصحة إجراء تحليل الانحدار وهي: أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، استقلالية متغيرات الدراسة وعدم التداخل فيما بينها، عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

1- اختبار التوزيع الطبيعي (Test of Normality):

من أجل الوصول إلى تحديد شكل توزيع البيانات تم الاعتماد على اختبار (kolmogordov-smirnov) كما يأتي:

جدول (9) نتائج اختبار شكل توزيع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة

	المعيار	Statistic	Sig.
أبعاد هندسة الموارد البشرية	البعد البشري	0.057	0.056
	البعد التكنولوجي	0.056	0.063
	البعد التنظيمي	0.056	0.069
أداء العاملين		0.057	0.058

نجد من خلال جدول الاختبار أعلاه أن قيمة احتمال الدلالة بالنسبة لجميع المحاور الخاصة بمتغيرات الدراسة، أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فرق جوهري بين شكل توزيع البيانات وشكل التوزيع الطبيعي، وبالتالي يجب استخدام اختبارات إحصائية معلمية مناسبة لطبيعة توزيع البيانات.

2-اختبار معامل الارتباط (Correlation Pearson Bivariate):

تم تطبيق اختبار معامل اختبار معامل الارتباط (Correlation Pearson Bivariate) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين متغيرات الدراسة المستقلة وعدم تداخلها مع بعضها البعض الأمر الذي يبرر وجودها مستقلة، عدا ذلك لابد من دمجها مع بعضها البعض في متغير واحد، وإن الحد الأعلى المسموح به لدرجة الارتباط بين متغيرين مستقلين 70% (ابراهيم، 2019، ص 156)، وبالرجوع إلى الجدول أدناه، نلاحظ أن درجة ارتباط كل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة مع المتغيرات الأخرى أقل من 70 %، بالشكل الذي يؤكد على استقلالية المتغيرات عن بعضها البعض.

جدول (10) اختبار معامل ارتباط المتغيرات المستقلة

	البعد البشري	البعد التكنولوجي	البعد التنظيمي
البعد البشري	**1**		
البعد التكنولوجي	**.661****	**1**	
البعد التنظيمي	**.659****	**.668****	**1**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 25

ولتحديد العنصر ذات الدور الأكبر في تطوير أداء العاملين من أبعاد هندسة الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة، قامت الباحثة باختبار أنموذج الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين في الشركة محل الدراسة، وذلك انطلاقاً من الفرضية الرئيسة للبحث، وكانت النتائج وفق الجداول الآتية:

الجدول (11): ملخص النموذج (الانحدار المتعدد) للعلاقة بين هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.984[a]	.968	.945	.11654
a. Predictors: (Constant),البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (12): تحليل التباين (الانحدار المتعدد) للعلاقة بين هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.574	3	8.371	616.407	.000[b]
	Residual	1.336	121	.014		
	Total	34.910	124			
a. Dependent Variable: EC						
b. Predictors: (Constant), البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (12) أنّ قيمة احتمال الدلالة (sig.) تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإنّ نموذج الانحدار معنوي؛ أيّ هناك علاقةٌ ذات دلالة إحصائية بين هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين، والنموذج المقترح صالح لتفسير تلك العلاقة. كما يتبين من الجدول رقم (12) أنّ قيمة معامل الارتباط الخطي بلغت (0.984) وهي تشير إلى وجود ارتباط قوي جداً بين أبعاد هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات محل الدراسة، وكانت قيمة معامل التحديد المصحح 0.968، وبالتالي فإنّ هندسة الموارد البشرية يفسّر 96.8% من التباينات في تطوير أداء العاملين و3.2% يعود لعوامل أخرى. ومن أجل التأكد من أنّ المتغيرات المستقلة لا ترتبط ذاتياً، قامَت الباحثة بإجراء اختبار وجود التعدّد الخطّي، حيثُ يؤدي وجود التعدّد الخطّي إلى أخطاء في معاملات الأنموذج.

الجدول (13): جدول المعاملات (الانحدار المتعدد) للعلاقة بين هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.237	.243		.979	.020		
	البعد التنظيمي	.364	.082	.214	7.086	.000	.146	7.410
	البعد البشري	.410	.115	.371	4.283	.000	.151	7.211
	البعد التكنولوجي	.629	.133	.658	8.518	.000	.124	5.462
a. Dependent Variable: EC								

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول رقم (13) أنّ قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة (هندسة الموارد البشرية) أصغر من القيمة (10)، وبالتالي هذه المتغيرات لا تتأثر بمشكلة التعدّد الخطّي. ويتضح أيضاً أنّ قيم احتمال الدلالة لكل عنصر من عناصر هندسة الموارد البشرية مع المتغير التابع (تطوير أداء العاملين) هي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) بين كل عنصر من عناصر هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين، وبملاحظة قيم معامل الانحدار لكل عملية يتضح بأنها إيجابية والعلاقة بين كل عنصر من عناصر هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات محل الدراسة هي علاقة سببية.

وبناءً عليه؛ يمكن القول: هناك دورٌ وتأثيرٌ معنويٌ إيجابيٌ لأبعاد هندسة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين في شركة السورية الاتصالات محل الدراسة.

ويمكن ترتيب هذه العناصر من حيث شدّة التأثير في تطوير أداء العاملين في شركة السورية الاتصالات محل الدراسة محل الدراسة، وفق الآتي: البعد التكنولوجي– البعد البشري – البعد التنظيمي، وعليه؛ تكون معادلة الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين أبعاد **هندسة الموارد البشرية** وتطوير اداء العاملين في شركة السورية الاتصالات محل الدراسة، وفق المعادلة الآتية:

$$EC = .237 + .364\ X1 + .410\ X2 + .629\ X3$$

حيث **X1** تمثل البعد التنظيمي، و**X2** تمثل البعد البشري، و**X3** تمثل البعد التكنولوجي.

15–النتائج :

بناءً على الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة توصلت إلى النتائج التالية:

1– يوجد أثر إيجابي لأبعاد هندسة الموارد البشرية على تطوير أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات محل الدراسة حيث كانت قيمة معامل الارتباط الخطي (0.984) وهي تشير إلى وجود ارتباط قوي جداً بين هندسة الموارد البشرية على تطوير أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات محل الدراسة، وكانت قيمة معامل التحديد المصحح 0.968، وبالتالي فإنّ أبعاد هندسة الموارد البشرية تفسّر 96.8% من التباينات في تطوير أداء العاملين في السورية للاتصالات محل الدراسة، وهذا مرده إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم فهم واضح لأبعاد هندسة الموارد البشرية المتبعة من قبل شركة السورية للاتصالات محل الدراسة، وأن الشركة لديها فكرة الاهتمام بإعادة هندسة الموارد البشرية لأن ذلك سينعكس بشكل إيجابي على كسب رضا العاملين وولائهم الدائم لها وبالتالي تطوير قدراتهم وكفاءاتهم مما ينعكس بشكل إيجابي على مردودية العمل وتقديم الخدمات وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الشركة بكفاءة وفعالية.

2– أظهرت النتائج أن (البعد التكنولوجي) كان الأشد تأثيراً على تطوير أداء العاملين بمقدار (65.8%)، وترى الباحثة أن ذلك يعود إلى أن إدارة الشركة محل الدراسة تسعى إلى تبني العمل الالكتروني واتباع أسلوب التحول الرقمي لمجمل الخدمات التي تقدمها وخاصة أننا في عصر التطور التكنولوجي مما يساعدها في تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة معنوية للبعد التكنولوجي على تطوير أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات.

3- أظهرت النتائج أن (البعد البشري) يؤثر على تطوير أداء العاملين بمقدار (37.1%)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة معنوية للبعد البشري على تطوير أداء العاملين، وترى الباحثة أنه يجب على الشركة محل الدراسة أن تهتم أكثر بهذا البعد وذلك من خلال السعي أن تتوافر لديها الموارد البشرية اللازمة والتي تقدر الاعتماد عليها في احداث أي تغيير في المنظمة وذلك من خلال وجود قيادات إدارية كفؤة قادرة على تحفيز العاملين والإعداد الجيد للأفراد وبناء الثقافة التنظيمية الايجابية لدى العاملين والتي تعزز من ولائهم واندماجهم في الشركة بالإضافة إلى التدريب والتعليم المستمر على الأساليب التكنولوجية وتكوين فرق العمل بما يساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

4-أظهرت النتائج أن (البعد التنظيمي) يؤثر على تطوير أداء العاملين بمقدار (21.4%) وبلغ المتوسط الحسابي له (2.95) وبدرجة تطبيق متوسطة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة معنوية للبعد التنظيمي على تطوير أداء العاملين، وترى الباحثة أن على الشركة محل الدراسة الاهتمام أكثر بهذا البعد وذلك من خلال الاعتماد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة والابتعاد عن الهياكل المركزية وضرورة تفعيل وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية للتواصل مع العاملين واشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات وهذا يشكل تحفيز للمستويات الإدارية للتعامل مع بعضها البعض وبالتالي إحداث التغير التنظيمي المطلوب دون مقاومة تذكر .

16- التوصيات:

في ضوء النَّتائج السَّابقة الَّتي أسفر عنها البحث، **قدمت الباحثة عدة تَّوصيات كالاتي:**

1- يجب على شركة الاتصالات محل الدراسة مراجعة هياكلها التنظيمية للتأكد من مدى جودة إعادة هندسة الموارد البشرية لديها من أجل تحقيق التطوير المطلوب في أداء العاملين لديها.
2- تطوير فلسفة العمل في الشركة محل الدراسة من خلال دعم العاملين وتطوير قدراتهم والاعتماد على تقنية المعلومات الحديثة بما يساهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية للمتعاملين معها.
3- الاستفادة من الممارسات الإدارية للمنظمات الأخرى في مجال هندسة الموارد البشرية بهدف الاطلاع على تجاربها والاستفادة من نتائجها.
4- ضرورة اقامة دورات تدريبية لتوضيح مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية وآليات تطبيقها وتشجيع الأفراد العاملين على فهمها ومواجهة العقبات التي يواجهونها من أجل تنفيذها.
5- تأهيل القيادات الإدارية لإدارة الموارد البشرية ومجالات إعادة هندسة الموارد البشرية، مما يساهم في تحقيق أهداف إعادة الهندسة للموارد البشرية وذلك من خلال وضع خطط تنفيذية ومتابعتها، للتأكد من تحقيق هذه العملية، وإجراء التعديلات اللازمة حال اكتشافها، لضمان التنفيذ السليم للعمليات المتعلقة بمجالات إعادة هندسة الموارد البشرية.
6- يجب توفير الحوافز المادية والمعنوية لتحسين أداء العاملين من أجل سرعة انجاز العمل، ومنح شهادات تقديرية أو تقديم عبارات الشكر والثناء الشفوي وذلك من أجل دفع العاملين إلى التحلي بروح الإبداع و المبادرة.

17- المراجع:

المراجع العربية:

- الجرجري، احمد حسين، العبيدي، نور علي (2021): "**دور التوجه الاستراتيجي في إعادة هندسة الموارد البشرية – دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل**"، **مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، ص 111- -126.

- السلطان، محمد(2021):"**واقع تطبيق نظام الهندسة في العمل البلدي**"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد الرابع، العدد الثاني، ص 231- 255.

- الشنتف, يوسف ؛ قفه, محمد (2019). "**دور الادارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي – دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية**", مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات, العدد السادس.

- جرن، أسامة عامر محمود (2023): " **الهندسة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية**"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد الرابع، العدد الثالث.

- حسين، وليد حسين، (2018): "**تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة**"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 106، المجلد 24، ص226 – 249.

- خلف, ياسر ؛ حمادي, احمد ؛ حسين, وسام (2019). "**هندسة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد**", مجلة الدنانير, العدد السابع عشر.

- راشد، علي رحمة (2016): "**استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي**"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 98، جامعة بغداد، العراق.

- زغينة، نوال (2021): "إعادة هندسة الموارد البشرية (الهندسة) في المؤسسات التعليمية لتأسيس مجتمع المعرفة"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد السادس، العدد الثاني، 783 – 802.

- سبع، نجيب (2017): "**أثر التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية مجمع سونلغاز**"، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر.

- محمد خال, سارا ؛ حسين, زيرفان (2022). " **دور إعادة هندسة الموارد البشرية في دعم المناعة التنظيمية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري فروع شركة كورك تيليكوم في اقليم كوردستان العراق**", مجلة جامعة دهوك، المجلد 25، العدد 2.

- محمود جرن, أسامة, (2023). " **الهندسة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية**", مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, المجلد 4, العدد3.

المراجع الأجنبية:

- Al Fawaeer, M ,Ridha, M. B & Yousif, A. S. H. (2019)." **An investigation into the relationship between business processes Re-engineering (BPR) and Employees performance: An empirical study at the Jordanian public shareholding companies**", Review of applied Socio- Economic Research, 17(1), 5-17.

- Djegham, S, Khaldi, M (2021): " **Re-engineering human resources and its role in achieving job satisfaction for professors of the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences at the University of M'sila**", Administrative And Financial Sciences Review, Vol 5, No 2, P: 455-474 DOI: 10.37644/1939-005-002-024..

- Khene , A., et al. (2019). **Reengineering Human Resources as a Support Mechanism for High Performance Work Systems in Organizations An Exploratory Study of the Opinions of Human Resources Managers in a Group of Economic Institutions in the Biskra** . Global Journal of Economics and Business, VOL 6, NO (1), 150-169.

- Zhiqiang, M., Khan, H. S. U. D., Chughtai, M. S., & Mingxing, L. (2021). **Re-Engineering the Human Resource Strategies Amid and Post-Pandemic Crisis: Probing into the Moderated Mediation Model of the High-Performance Work Practices and Employee's Outcomes**. *Frontiers in psychology*, *12*, 710266. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.710266

- Hussein, Bassam & Bazzi, Hassan & Dayekh, Ayman & Hassan , Walid (2013) **Critical analysis of existing business process reengineering models: towards the development of a comprehensive integrated model** , Journal of Project, Program & Portfolio Management Vol 4 No 1.

- Noe , Raymond A & Hollenbeck , John R. & Gerhart , Barry & Wright , Patrick M. (2016) **fundamentals of Human Resource Management** , Sixth Edition, McGraw Hill Education.

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
مجلة المعهد العالي لإدارة الأعمال
المجلد 2 العدد 2 (2023)

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education & Scientific Research
Higher Institute of Business Administration Journal
Vol 2 No 2 (2023)

الدور المعدل لطبيعة العمل في العلاقة بين متطلبات العمل وموارده والانخراط الوظيفي (دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في سورية)

يحيى أحمد[1]

(تاريخ الإيداع 2023/10/19، قُبِل للنشر في 2023/11/06)

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى اختبار الدور المعدل لطبيعة العمل في العلاقة بين متطلبات العمل وموارده والانخراط الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في الجمهورية العربية السورية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة مكونة من (353) عاملاً. أهم نتائج الدراسة:

- استجابات أفراد العينة على متغير متطلبات العمل جاءت ضمن مجال الموافق بشدة لبعد العبء الذهني ودرجة الموافقة لأبعاد عبء العمل ووتيرته وعدم اليقين بشأن المستقبل، ودرجة عدم الموافقة لأبعاد العبء العاطفي والمجهود البدني والتغير في المهام وغموض أدوار العمل.
- استجابات أفراد العينة على متغير موارد العمل جاءت ضمن مجال الموافق عدا محور التعويضات فقد جاء ضمن مجال عدم الموافق
- مستويات الانخراط الوظيفي لدى أفراد العينة جاءت ضمن مجال الموافق
- يؤثر تغير المهام والعبء العاطفي (بعدين من متطلبات العمل) معنوياً وبشكل سلبي في الانخراط الوظيفي
- يؤثر العبء العقلي/ الذهني (أحد أبعاد متطلبات العمل) معنوياً وبشكل ايجابي في الانخراط الوظيفي
- ليس لبقية أبعاد متطلبات العمل (حجم/عبء العمل والمجهود البدني/ الجسدي وغموض الدور) تأثير في مستوى الانخراط الوظيفي
- تؤثر موارد العمل معنوياً وبشكل ايجابي في الانخراط الوظيفي
- لا تعدل طبيعة العمل العلاقة بين متطلبات العمل وموارده والانخراط الوظيفي

الكلمات المفتاحيَّة: الانخراط الوظيفي، متطلبات العمل، موارد العمل.

حقوق النشر: مجلة المعهد العالي لإدارة الأعمال – سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

[1] ماجستير، موبايل: 0941661992، دمشق، سورية

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education & Scientific Research
Higher Institute of Business Administration Journal
Vol 2 No 2 (2023)

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
مجلة المعهد العالي لإدارة الأعمال
المجلد 2 العدد 2 (2023)

The Moderating Role of Job Type in the Relationship between Job Demands and Resources and Job Engagement

(An Emperical Study in the General Institution for Social Insurance in Syria)

Yahya Ahmad[2]

(Received 19/10/2023, Accepted 06/11/2023)

Abstract

This study aims to test the moderating role of job type in the relationship between job demands and resources, and job engagement in the General Organization for Social Insurance in the Syrian Arab Republic. The study adopted the descriptive analytical approach and was applied to a sample of (353) employees.

The most important results of the study are:

- The perspectives of the sample employees to the job demands variable came within the range of strong agreement for the mental workload dimension, agreement for the dimensions of work load, its pace, and uncertainty about the future, and disagreement for the dimensions of emotional workload, physical effort, change in tasks, and ambiguity of work roles.
- The perspectives of the sample employees to the job resources variable came within the field of agreement, except for the compensation dimension, which came within the field of disagreement.
- The levels of job engagement among the sample employees fell within the field of agreement.
- Task change and emotional workload (two dimensions of job demands) significantly and negatively affect job engagement.
- Mental load (one of the dimensions of job demands) significantly and positively affects job engagement.
- The rest of the dimensions of job demands (workload/volume, physical effort, and role ambiguity) have no effect on the level of job engagement.
- Job resources significantly and positively affect job engagement.
- The nature of work does not moderate the relationship between job demands and resources and job engagement.

Key Words: Job Engagement, Job Demands, Job Resources

Copyright: Higher Institute of Business Administration Journal- Syria, the authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

[2] Master Degree, Mob. 0941661992, Damascus, Syria

1. المقدمة

لا يزال الاهتمام بالموارد البشرية يشهد اهتماماً متزايداً بقصد امتلاك وتكوين رأس مال فكري يخدم عمل المنظمة، حيث بات لزاماً على كل منظمة الحصول على موارد بشرية متفانية ومخلصة بعملها، وذات كفاءة وقدرة على تحقيق أهدافها. وبما أنَّ النجاح يبدأ من داخل المنظمة، فإن أهمية الانخراط الوظيفي تأتي من خلال توظيف العامل لجهوده وبذل اقصى ما يستطيع في العمل، بدافع نواياه الصادقة تجاه المنظمة، فالانخراط الوظيفي يعتبر عاملاً أساسياً لشعور العامل بالاستقرار، واستمراره بعمله، الأمر الذي يؤدي الى استقرار المنظمة. في هذا السياق، يعني الانخراط الوظيفي تكيف العامل مع بيئة عمله، مما يؤدي الى تكوين مجموعات عمل متكيفة تؤدي بالنتيجة الى الارتقاء بأداء المنظمة. ولكي يتحقق الانخراط الوظيفي لدى العاملين لابد من توفر مجموعة من العوامل التي تؤثر في انخراط العامل بعمله، ومنها متطلبات العمل وموارده. يعطي نموذج متطلبات العمل وموارده تصوراً واضحاً عن مخرجات العمل حيث يحاول التعرف على العلاقة بين متطلبات العمل والتي تتطلب جهداً بدنياً أو نفسياً مستداماً، وبالتالي فهي مرتبطة ببعض التكاليف الفيزيولوجية والنفسية وبين موارد العمل التي تعمل المنظمة على تقديمها للعاملين لديها والتي بدورها تلعب دوراً تحفيزياً جوهرياً مثل تلبية الاحتياجات البشرية أو دوراً تحفيزياً خارجياً مثل تحقيق أهداف العمل.

وبالتالي، يمكن القول بأن نموذج متطلبات العمل وموارده يقوم على نوعين من العمليات، العمليات النفسية والعمليات التحفيزية، حيث ستؤدي المتطلبات العالية للعمل دون اعطاء فرصة للتعافي الى الارهاق الوظيفي. تشير متطلبات العمل إلى أي جانب من جوانبه التي تتطلب بذل الجهد البدني والمعرفي والعاطفي، اي أنها تشير الى تلك الاشياء التي يجب على العاملين القيام بها، بينما موارد العمل مثل التحكم في الوظائف، والدعم الإشرافي، وتنشيط العمال نحو أهداف العمل، وتحفيز النمو الشخصي، فإنها تشير الى جوانب العمل التي تقلل من تأثير متطلبات العمل وتسهل أهداف العمل، وبالتالي ستنشط وتحفز العامل مما يؤدي الى زيادة الأداء. أي، يمكن القول إنه كلما ازدادت متطلبات العمل، دون أن تترافق بموارد عمل مناسبة، قد يؤدي ذلك الى معاناة من مشاكل صحية نفسية وجسدية، ولعل الحرب على سورية خلال السنوات السابقة وما أفرزته من أعباء اقتصادية ومادية ونفسية على الأفراد أدت الى شعورهم بمزيد من الضغوطات، الأمر الذي سيؤثر بشكل أو بآخر على انخراطهم الوظيفي لاسيما إذا ما ترافق ذلك مع بيئة عمل تفرض أعباء إضافية على الأفراد من خلال متطلبات العمل العالية.

وعلى اعتبار أن نموذج متطلبات العمل وموارده يحاول التنبؤ بالانخراط الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المنظمات، والتي بدورها تؤثر على مستوى ادائهم، فقد ارتأى الباحث دراسة أثر متطلبات العمل وموارده في الانخراط الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في الجمهورية العربية السورية.

2. الدراسات السابقة

دراسة (Saari, et al., 2017) بعنوان: ظروف متطلبات العمل العالية والانخراط الوظيفي (دراسة مقارنة بين فنلندا وروسيا)

تم مسح القوى العاملة في كلا البلدين والذين تتراوح أعمارهم بين /15 و64 / عاماً. تم تطبيق الدراسة على عينة بلغ قوامها /4876/ عاملاً في كلا البلدين. أوضحت الدراسة أنه من المؤشرات القوية التي تدفع العاملين للانخراط الوظيفي والتي كان لها تأثيراً كبيراً

على الدافعية للعمل، هو اتاحة الفرصة لتعلم مهارات جديدة في العمل، كما أن روح الفريق والرضا مع القيادات كانت عوامل قوية في حث العاملين على الانخراط الوظيفي في المنظمات الفنلندية، بينما الانسجام مع القيادة، والتحكم بالوظائف لم يكن له أي دلالة احصائية على الانخراط الوظيفي في بيانات العاملين في المنظمات والمؤسسات الروسية. وعند أخذ متطلبات العمل والموارد بعين الاعتبار، كان لطبيعة العمل تأثير قوي على الانخراط الوظيفي في روسيا، ولا يوجد له أي تأثير بالمقابل في فنلندا، وتعتبر موارد العمل متنبئاً أكثر أهمية من متطلبات العمل في الانخراط الوظيفي بالنسبة للعاملين في كلا البلدين.

دراسة (Schaufeli, 2017) بعنوان: نموذج متطلبات العمل وموارده: كيفية قياس ومعالجة الانخراط الوظيفي والاحتراق الوظيفي.

هدفت الدراسة الى قياس امكانية استخدام نموذج متطلبات العمل وموارده كإطار مفاهيمي متكامل لمراقبة مكان العمل بهدف زيادة الانخراط الوظيفي ومنع الاحتراق الوظيفي. تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في خمسة فنادق في المملكة الهولندية، وبلغ عدد افراد عينة الدراسة /452/ حيث تبين أن العاملين لديهم زيادة في عدد ساعات العمل وهذا كان سبباً كبيراً للاحتراق الوظيفي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن عبء العمل على العاملين كان عالياً، ومستويات الالتزام والرضا مرتفعة. أما بالنسبة للرواتب كأحد موارد العمل فقد كانت عادلة لنسبة تمثل /52%/ من أفراد عينة الدراسة في حين ذكر فقط ما نسبته /49%/ منهم أن الادوات الضرورية للعمل كانت متوفرة، وكذلك دوران العمل وامكانية التعلم والتطوير لم تكن مطبقة على جميع العاملين. انتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات حيث دعت الى ضرورة التركيز على ثلاثة موارد وظيفية من أجل زيادة الانخراط الوظيفي، وهي ملائمة الوظيفة للعامل، وامكانية التعلم والنمو المهني، وتوفر الادوات للقيام بالعمل. أما بالنسبة لمتطلبات العمل فلابد من التركيز على المهارات التي تعتبر الأصل الذي يتم الاستناد عليه للتقليل من عملية الاحتراق الوظيفي.

دراسة (Mukaihata, et al., 2019) بعنوان العوامل المؤثرة في الانخراط الوظيفي (دراسة ميدانية على عينة من الممرضات النفسيات في اليابان).

عملت الدراسة على محاولة تقصي العوامل المؤثرة والتي يمكن أن تدفع وتحث العامل للانخراط الوظيفي، وشمل مجتمع الدراسة جميع الممرضات العاملات في الحقل النفسي في أحد القطاعات الصحية في اليابان، بينما تكونت عينة الدراسة من/425/ ممرضة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن مقياس مكون من عدد من المحاور وذلك لتحديد العوامل التي يمكن أن تؤثر وتدفع الممرضات للانخراط الوظيفي. تمحورت الدراسة حول العوامل التالية: المكافأة ودعم المشرف والتعاون بين الممرضة والطبيب واتعاطف. تم تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة من الممرضات العاملات في الحقل النفسي حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المكافأة ودعم المشرف يُعدان من العوامل المهمة التي تدفع للانخراط الوظيفي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن السلوك غير السوي للمرضى النفسيين تجاه الممرضات لم يتنبأ بالانخراط الوظيفي. أي أن الممرضات قادرات على الحفاظ على الانخراط الوظيفي حتى في مواجهة المواقف السلبية للمرضى، أي أن تقييم واستخدام العواطف يرتبط بشكل ايجابي بالانخراط الوظيفي.

دراسة (Radic, et al., 2020) بعنوان: نموذج متطلبات العمل وموارده والانخراط الوظيفي ورفاهية عاملي السفن السياحية.

هدفت الدراسة الى تطبيق نموذج متطلبات العمل وموارده على العاملين في مجال السفن السياحية، وذلك للتعرف على طبيعة العمل في هذه السفن وتأثيرها على الانخراط الوظيفي لدى العاملين ومدى الرفاهية لديهم. طبقت الدراسة على عينة مكونة من /353/ من العاملين في السفن السياحية في ميناء ميامي في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم اختياره كونه يمثل خطاً للرحلات البحرية لأكثر من/20/ خطاً عالمياً. تم جمع البيانات خلال مدة تجاوزت الستة أشهر، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن متطلبات العمل لها دور في رفاهية العاملين، في حين لم يكن لمتطلبات العمل تأثير على الانخراط الوظيفي وذلك بسبب الاستراتيجيات الفردية المتبعة، في حين أن موارد العمل لها دور ايجابي في الانخراط الوظيفي والرفاهية بحيث تبين أنه إذا حصل العاملون في تلك السفن على موارد وظيفية قوية، فإن ذلك يمكنهم من تحقيق استقلالية العمل، ويشجعهم على اتخاذ القرار ويتيح المجال لهم للعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم، وبالتالي سيختبرون مستويات عالية من ظروف العمل الجسدية والنفسية والاجتماعية. كما أظهرت نتائج الدراسة انه إذا كانت هناك متطلبات عمل عالية دون أن يقابلها موارد عمل مناسبة فإن العاملين سيعانون من ظروف عمل غير صحية تؤثر سلباً على كفاءة العمل لديهم.

دراسة (Kinnunen & Kaski, 2020) بعنوان: العلاقة بين متطلبات العمل وموارده، والاحتراق الوظيفي والانخراط الوظيفي.

هدفت الدراسة الى معرفة مدى ارتباط متطلبات العمل وموارده بكل من الاحتراق الوظيفي والانخراط الوظيفي، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في حقل التدريب في المجال الرياضي في فنلندة. تم اختيار عينة عشوائية منهم، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من/499/ من المدربين الرياضيين. أظهرت نتائج الدراسة أنه تم تفسير الاحتراق الوظيفي بسبب متطلبات العمل، ولكن أيضاً نقص موارد العمل أضاف معدل تفسير بشكل متساوٍ تقريباً، وتبين أن أهم عامل يمكن أن يؤدي الى الاحتراق الوظيفي هو الافتقار الى التحدي الايجابي في العمل، بينما أقوى العوامل المساهمة في الانخراط الوظيفي كان التحدي الايجابي في العمل جنباً الى جنب مع التمكن من العمل. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ متطلبات العمل ساهمت بشكل طفيف في تفسير الانخراط الوظيفي وانتهت الدراسة الى أنه في عمل المدربين الرياضيين تعد موارد العمل أو الافتقار اليها أكثر أهمية من متطلبات العمل وذلك لتفسير كل من الاحتراق الوظيفي والانخراط الوظيفي.

دراسة (Hakanen, et al., 2021) بعنوان: الأهمية النسبية للموارد الوظيفية المختلفة للانخراط في العمل.

بحثت هذه الدراسة في الأهمية النسبية لثمانية موارد وظيفية على مستوى القطاعات وعلى مدار فترة زمنية مدتها /3/ سنوات، افترضت خلالها أن موارد العمل على مستوى المهام مهمة عالمياً وتساهم نسبياً في الانخراط الوظيفي أكثر من الأنواع الأخرى من موارد العمل. استخدمت الدراسة تحليلات لمجموعة بيانات مقطعية كبيرة (N = 11468 من 87 منظمة)، مع التركيز بشكل خاص على/11/ وظيفة. ظهرت ثلاثة موارد كأهم موارد العمل المتزامن والمستقبلي عبر الوظائف والعينات وهي: تقدير المهارات، وردود الفعل على الوظائف وتمكين الفريق. من الناحية العملية، تشير هذه الدراسة إلى أن التدخلات لتعزيز الانخراط الوظيفي يمكن أن تركز على زيادة تقدير المهارات وردود الفعل على الوظائف وعلى بناء تمكين الفريق.

دراسة (Herr, et al., 2021) بعنوان: العلاقة بين متطلبات العمل وموارده والانخراط الوظيفي

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين متطلبات العمل وموارده والانخراط الوظيفي، حيث حاولت تقصي مدى ارتباط متطلبات العمل وموارده مع الانخراط الوظيفي. لتحقيق هدف الدراسة تم بناء أداة الدراسة والتي هي عبارة عن استبيان تم تطبيقه على عينة من القوى العاملة الألمانية بلغت /13665/. أظهرت نتائج الدراسة ارتباطاً سلبياً لمتطلبات العمل بالانخراط الوظيفي، بينما موارد العمل ارتبطت ايجابياً بمدى مشاركة العاملين بالعمل. انتهت الدراسة الى ضرورة تعزيز مشاركة العاملين بالعمل وذلك من خلال المزيد من الاستقلالية والتنوع والانصاف.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، هو محاولتها قياس أثر متطلبات العمل وموارده في الانخراط الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام الحكومي والمتمثلة بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في الجمهورية العربية السورية، كما تحاول الدراسة الحالية التعرف على تأثير متغير طبيعة العمل (اداريين، غير اداريين) كمتغير معدل في العلاقة بين متطلبات العمل وموارده والانخراط الوظيفي.

3. مشكلة الدراسة وأسئلتها

شهدت البلاد حرباً قاسية وطويلة، أثرت على جميع مناحي الحياة، الاجتماعية والاقتصادية والنفسية، حيث تعرضت المؤسسات والشركات والمصانع وغيرها من البنى التحتية لموجات من التخريب والتدمير، ليأتي بعدها وباء كورونا وما فرضه على العالم بأسره من ظروف حجر واغلاق، وضائقة اقتصادية ومادية، أثرت في جميع مرافق الحياة في البلاد وأرخت بظلالها الثقيلة على الناس، ومنهم العاملون الذيين ازدادت الضغوط عليهم والمعاناة في سبيل تأمين متطلبات حياتهم وأفراد أسرتهم. يمكن القول أن العاملين يعانون من ضغوطات هائلة بسبب الحياة اليومية التي يعيشونها، الامر الذي سوف يؤثر بشكل أو بآخر على أدائهم لأعمالهم وانخراطهم بها. إذا ترافق ذلك كله مع ضغوطات أيضاً في بيئة العمل، نتيجة متطلبات العمل التي قد تفوق قدرة العامل على تلبيتها، فإن ذلك كله سيولد عاملاً غير قادر على القيام بمتطلبات العمل، وهذا سيؤدي إلى انخفاض أدائه مما ينعكس سلباً على أداء المنظمة ويقلل من انتاجيتها، ويولد أجواء غير مريحة للعمل فيها، الامر الذي قد يجعل الكثير من عامليها يفكرون بمغادرتها والانتقال الى بيئة عمل أفضل. من هنا تولدت الفكرة لدى الباحث للقيام بتطبيق نموذج متطلبات العمل وموارده ودراسة أثره في الانخراط الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في الجمهورية العربية السورية، فمن خلال هذا النموذج يمكن التعرف على متطلبات العمل وموارده في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، كما ويمكن التعرف على تأثيرها في الانخراط الوظيفي لدى الأفراد العاملين. بالتالي، تتلخص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

"ما أثر متطلبات العمل وموارده في الانخراط الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في الجمهورية العربية السورية"؟ وهل تعدل طبيعة العمل من هذا الأثر؟

ويتفرع عن مشكلة الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي متطلبات العمل وموارده في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟
2. ما هي مستويات الانخراط الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟

3. فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: تؤثر متطلبات العمل وموارده معنوياً في الانخراط الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

الفرضيَّة الثانية: تعدل طبيعة العمل/الوظيفة العلاقة بين متطلبات العمل وموارده والانخراط الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

4. أهمية الدراسة وأهدافها

تتجلى **أهمية الدراسة** في النقاط التالية:

اولاً: من الناحية النظرية:

- تسهم في إثراء موضوع متطلبات العمل وموارده وتبرز الدور الذي تلعبه في الانخراط الوظيفي، حيث أن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات الأولى (على حد علم الباحث) التي تتناول موضوع متطلبات العمل وموارده، وتحاول دراسة تأثيرها في الانخراط الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام السوري (المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في الجمهورية العربية السورية)، مع دراسة دور طبيعة العمل في هذه العلاقة أو الأثر.
- تزويد المديرين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية برؤى حول هذه المواضيع ضمن مجال عملهم، وتمكينهم من تحويل المبادئ النظرية بشكل مناسب إلى سير عمل يومي.

ثانياً: من الناحية التطبيقية:

- من خلال النتائج التي تم التوصل اليها يمكن العمل على تحسين متطلبات العمل وموارده في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، بحيث أن الدراسة الحالية تعطي صورة واقعية للقائمين على العمل ومتخذي القرار في المؤسسة عن أبرز نقاط الضعف والقوة في متطلبات العمل وموارده، واسهاماتها في الانخراط الوظيفي، مما يساعد متخذي القرار في توجيه أنشطتهم في هذا المجال نحو تعزيز الانخراط الوظيفي.

أهداف الدراسة:

- التعرف على استجابات افراد عينة الدراسة حول متطلبات العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.
- التعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول موارد العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.
- التعرف على طبيعة تأثير متطلبات العمل وموارده في الانخراط الوظيفي، وإن كانت طبيعة العمل تعدل من هذا التأثير.

5. منهج الدِّراسة وإجراءاتها

لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال دراسة المتغيرات كما هي في الواقع وتوضيح خصائصها، حيث تم الاعتماد على مدى توفر معلومات ودراسات علمية في هذا المجال من خلال مراجعة للدارسات السابقة ومن ثم جمع البيانات للحصول على معلومات تفصيلية من العاملين المشمولين في عينة الدراسة للوصول إلى تحليل علمي يؤدي إلى نتائج عملية يمكن استخدامها على أرض الواقع.

5. 1. مجتمع الدِّراسة وعيّنتها:

طُبِقت الدِّراسة في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية (الإدارة العامة والفروع). استناداً إلى سجلات المؤسسة، بلغ عدد العاملين 1848 عاملاً في نهاية عام 2022. ولحساب حجم العينة المطلوبة، تم تقسيم الفروع إلى خمس مجموعات حسب التوزع الجغرافي وفق الآتي: 1) الإدارة العامة وفروع دمشق وريف دمشق وعدرا، 2) القنيطرة ودرعا والسويداء، 3) حمص وحماة وحلب، 4) اللاذقية وطرطوس، 5) ادلب والرقة ودير الزور والحسكة والقامشلي. تم حساب حجم العينة المطلوب (عينة عشوائية طبقية) بناءً على جداول Saunders et al. (2009, p. 219). وبالتالي، يكون عدد الاستبانات المطلوبة هو 322. تمَّ توزيع 400 استبانة حسب الفئات والتوزع الجغرافي، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 353.

5. 2. أداة جمع البيانات:

استخدمت الدراسة استبياناً مكوناً من مقياسين لجمع البيانات، وهي: 1) متطلبات العمل وموارده و2) الانخراط الوظيفي. تم قياس العبارات من خلال مقياس Likert الخماسي (1– 5) حيث تتراوح الدرجات على المقياس من (1) غير موافق بشدة إلى (5) موافق بشدة. تم اختبار صلاحية الاستبانة (الصِّدق الظاهري) من خلال عرضها على محكِّمين من ذوي الخبرة وعلى عينة من العاملين وذلك لإبداء الرأي حول وضوح العبارات وخلوّها من أي تناقض، حيث تم الآخذ بالملاحظات الواردة لتصبح صالحة وجاهزة لقياس ما صُمِمَت لأجله. تم قياس متطلبات العمل وموارده بالاعتماد على مقياس Questionnaire on the Experience and Assessment of Work (QEAW) والذي تم الحصول عليه من دراسة (Oger, 2022) .

يتكون مقياس متطلبات العمل من سبعة أبعاد وهي: 1) حجم/عبء العمل ووتيرته و 2) العبء الذهني/العقلي و 3) العبء العاطفي و 4) المجهود البدني/الجسدي و 5) التغير في المهام و 6) غموض أدوار العمل و 7) عدم اليقين/الغموض بشأن المستقبل. أظهرت أبعاد المقياس ثباتاً على مقياس Cronbach's Alpha بمقدار 0.826، 0.757، 0.814، 0.802، 0.829، 0.734، و 0.923 على التوالي. بالنسبة لموارد العمل، يتكون المقياس من ثمانية أبعاد وهي: 1) المعلومات و 2) التواصل و 3) المشاركة و 4) العلاقة مع زملاء العمل و 5) العلاقة مع المشرف/الرئيس و 6) التعويضات و 7) الاستقلالية في العمل و 8) موارد أخرى. أظهرت أبعاد المقياس ثباتاً على مقياس Cronbach's Alpha بمقدار 0.829، 0.866، 0.857، 0.786، 0.902، 0.856، 0.810، و 0.879 على التوالي.

بالنسبة للانخراط الوظيفي، تم قياسه بالاعتماد على مقياس (Schaufeli et al., 2006) المختصر والمكون من تسع عبارات، وقد أظهر المقياس ثباتاً بمقدار 0.919.

6. الإطار النظري

6. 1. نموذج متطلبات العمل وموارده

يقوم نموذج متطلبات العمل وموارده على التنبؤ بالرفاهية النفسية للأفراد العاملين ومخرجات العمل من خلال العمل على معرفة التوازن الحاصل بين متطلبات العمل التي تلقي بظلالها على العامل وبين موارد العمل التي تقدمها المنظمة للعاملين. يمكن تعريف متطلبات العمل بأنها: مجموعة الخصائص البدنية والاجتماعية والتنظيمية للعمل والتي تتطلب جهودا بدنية أو نفسية من العامل، فهي مرتبطة ببعض الأعباء البدنية أو النفسية لأفراد العاملين. ومن الأمثلة على متطلبات العمل: عبء العمل الجسدي والاحتراق الوظيفي والصراع بين الأفراد العاملين وانعدام الأمان الوظيفي. أما موارد العمل فيمكن القول بأنها مجموعة من الخصائص البدنية والاجتماعية والتنظيمية للوظيفة، التي تعمل على تقليل الأعباء البدنية أو النفسية المرتبطة بمتطلبات العمل، ومن أمثلتها: المكافآت والأمان الوظيفي ودعم المشرف (Demerouti, et al., 2001, P. 501).

وقد توسع Bakker في تعريف النموذج من خلال إضافة الجوانب النفسية التالية للعمل (Bakker, et al., 2003) إلى آليات عمل نموذج متطلبات العمل وموارده في علاقته بالرفاهية النفسية للعاملين والتي تتعلق بالنتائج التي يمكن أن تنجم عنه:

- آلية عملية الضعف الصحي والتي تنبأ بالاحتراق الوظيفي، الشكاوى الصحية النفسية والجسدية، الانهاك، إصابات الاجهاد المتكررة، والتي تستهلك طاقة العاملين مسببة لهم الاحساس بالقلق، الاكتئاب، ضغط العمل، ضغط الوقت، الانفصال النفسي.
- آلية العملية التحفيزية: وهي التي تقدم تنبؤات عن الرفاهية النفسية والانخراط الوظيفي، وتلبي الاحتياجات النفسية للعاملين مثل الرضا الوظيفي، الرضا عن الحياة، النمو المهني.

وبالتالي، يمكننا القول أن نموذج متطلبات العمل وموارده يسهم في تحديد العمليات التي تؤثر على الأداء الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الصحة المهنية، كما يمكّن من تحسين ظروف العمل من خلال اعادة تصميم متطلبات العمل الامر الذي يؤدي الى تحسين الأداء، كما أنه يعمل على اعادة تخصيص موارد العمل الأمر الذي يؤدي الى تحسين جودة الحياة الوظيفية. كما يسهم هذا النموذج بتعزيز قدرة المنظمات على الاستجابة بسرعة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، وذلك من خلال التعرف الى التقييم الذاتي للعاملين ضمن المنظمة عن متطلبات العمل وموارده، ومدى شعورهم بالرفاهية.

وبعدها قام Emmerik بتقسيم موارد الوظيفة ضمن المنظمة الى أربعة مستويات (Emmerik, et al., 2009)

- المستوى التنظيمي: ويعبر عنه بالأجور وفرص الارتقاء الوظيفي والأمان الوظيفي.
- مستوى العلاقات الشخصية والاجتماعية: ويعبر عنه من خلال مناخ العمل ودعم الزملاء والمشرفين
- المستوى الوظيفي: ويتمثل في وضوح الدور والمشاركة في اتخاذ القرارات
- مستوى المهام: يتمثل بالتغذية الراجعة وتنوع المهارات وأهمية المهمة وهويتها والاستقلالية

سمات نموذج متطلبات العمل وموارده

يتميز النموذج بالسمات التالية:

المرونة: Flexibility: تتجلى مرونته من خلال قدرته على تلافي عيوب النماذج السابقة، وقدرته على تنظيم خصائص الوظيفة في فئتين هما متطلبات العمل وموارد العمل، بحيث يمكن تطبيق هذا النموذج على جميع بيئات العمل حيث أنه يطرح علاقة التفاعل والتأثير المتبادل بين خصائص العمل، وصحة العاملين، والحوافز، ومن خلاله يمكن اعادة صياغة متطلبات العمل وموارده بما يسهم في تحسين الأداء.

العمليتان المستقلتان المناسبتان tow fairly Independent Processes: تتنبأ متطلبات العمل بالإنهاك، الاحتراق الوظيفي، الشكاوى الصحية النفسية والجسدية، واصابات الاجهاد المتكرر حيث أن متطلبات العمل تستهلك طاقات الأفراد العاملين. أما موارد العمل فهي مؤشر عن الانخراط الوظيفي والرفاهية النفسية وهي تلبي الاحتياجات النفسية للعاملين مثل الاستقلالية، الانتماء (Dreison, et al., 2008)

تفاعلات متطلبات العمل وموارده: يقوم نموذج متطلبات العمل وموارده على فكرة أن خصائص العمل تتفاعل في التنبؤ بالرفاهية النفسية للعاملين وذلك من خلال كون موارد العمل تعمل على الحد من أثر متطلبات العمل على الضغط الوظيفي، حيث أثبتت دراسات عدة أن موارد العمل مثل الدعم الاجتماعي والاستقلالية وفرص تطوير الذات يمكن أن تخفف من تأثير متطلبات العمل على الضغط الوظيفي بما فيها الاحتراق الوظيفي (santa Maria, et al., 2018)، بينما متطلبات العمل تزيد من التأثير الايجابي لموارد العمل على التحفيز والانخراط الوظيفي، حيث أظهرت نتائج الدراسات أن موارد العمل تؤثر ايجابياً وبشكل أقوى على الانخراط الوظيفي عندما تكون متطلبات العمل مرتفعة (Bakker, et al., 2014).

الموارد الشخصية Personal Resources: تعتبر الموارد الشخصية تقييمات إيجابية للذات التي ترتبط بالمرونة وتشير الى شعور الافراد العاملين حول قدرتهم على التحكم في بيئتهم والتأثير عليها بنجاح، وقد ثبت أن تقييمات الذات الايجابية تتنبأ بتحدي الأهداف والحوافز والأداء والرضا عن العمل والحياة والسبب في ذلك يكمن أنه كلما ارتفع مستوى الموارد الشخصية للعامل كلما كان أكثر ايجابية من الناحية الذاتية، وحقق توافقاً ذاتياً أعلى، وهذا يؤدي الى مستوى أعلى من الأداء الوظيفي، (Scanlan & Still, 2019).

حرفية العمل Job Crafting: عرفها Tims et al., (2013) بأنها التغييرات التي يقوم بها الأفراد العاملين فيما يتعلق بمتطلبات العمل وموارده، ويمكن أن تأخذ أحد الأشكال الاربعة التالية: زيادة موارد العمل الهيكلية – زيادة موارد العمل الاجتماعية – زيادة متطلبات العمل المليئة بالتحديات– خفض متطلبات العمل المعرقلة.

6. 2. الانخراط الوظيفي

يعتبر الاستاذ في جامعة بوسطن وليم خان أول عرف الانخراط الوظيفي وذلك ضمن ورقة بحثية قدمها في العام 1990 بعنوان "

الظروف النفسية للاندماج وعدم الاندماج الشخصي في العمل. حيث عرف الانخراط الوظيفي بأنه انخراط عاملي المنظمة بالمهام المسندة إليهم بالعمل، وفي ظل الانخراط الوظيفي يكرس العاملون أنفسهم ويعبرون عنها جسدياً وادراكياً وعاطفياً في سبيل تأدية الادوار المكلفين بها" (Khan, 1990, p. 693). فيما عرفه (Sakovska, 2012) بانه تركيبة من المكونات الشعورية والادراكية مرتبطة بأداء دور العاملين، حيث أن المشاعر الجيدة للعاملين تجاه المنظمة كالأعجاب والاحترام والثقة والجاذبية الشعورية ستجعله أكثر رغبة في العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

عرفت منظمة غالوب (gallup) العاملين المنخرطين بأنهم: اولئك المندمجون في عملهم المتقدون حماسة تجاهه والملتزمون به". بينما عرفت منظمة ديلويت للخدمات المهنية الانخراط الوظيفي بأنه "الرضا الوظيفي لدى العامل وولاؤه وميله الى بذل جهد مدفوع بمبادرة ذاتية بغرض تحقيق أهداف المنظمة. أما (Demerouti, et al., 2001) فقد عرفوا الانخراط الوظيفي بأنه حالة ذهنية ايجابية ومرضية تتمثل بالأبعاد الحيوية والتفاني في العمل وتوجيه النشاط لتحقيق الاهداف المطلوبة.

يُعد الانخراط الوظيفي حالة عاطفية وذهنية مستمرة وواسعة، وليست حالة عابرة أو مؤقتة، **ويعرف الانخراط الوظيفي من خلال عناصر ثلاث** هي الحيوية والتفاني والانغماس (Schauflei et al., 2002)

- الحيوية (vigor): وتشير الى مستوى عالي من النشاط والمرونة النفسية أثناء العمل، ورغبة الفرد في الاستثمار في عمله، والمثابرة مواجهة المصاعب
- التفاني: (dedication) ويتسم بالشعور بالأهمية والحماس والالهام والاعتزاز والتحدي

- الاستيعاب (absorption) ويشير الى تركيز الفرد الكامل واستغراقه العميق في العمل ويتسم بالمضي السريع والصعوبة في الانفصال عن العمل.

مستويات الانخراط الوظيفي:

بحسب (Alfes, 2010) توجد ثلاثة مستويات للانخراط الوظيفي وهي:

- الانخراط الفكري (intellectual Engagement): التفكير الجاد بالعمل وكيفية القيام به بالشكل الأفضل.
- الانخراط العاطفي (Affective Engagement): الاحساس بالطاقة والحيوية والحماس عند قيام العامل بعمل جيد.
- الانخراط الاجتماعي (Social Engagement): المبادرة والمناقشة مع الزملاء وذلك لوضع الخطط التي من خلالها يمكن القيام بكل التحسينات المطلوبة في مجال العمل، مما يؤدي الى الابتكار والابداع في ككل الاعمال.

7. تحليل البيانات

7. 1. الإجابة عن أسئلة الدِّراسة

السُّؤال الأول: ما هي متطلبات العمل وموارده في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟

أولاً: متطلبات العمل. يعرض الجدول رقم /1/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول متطلبات العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام اختبار one-sample t test لمعرفة مدى وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة عن المتوسط الافتراضي (3).

الجدول رقم /1/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول متطلبات العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، واختبار one-sample t test لمعرفة مدى وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول متطلبات العمل عن المتوسط الافتراضي

	N	Mean	SD	SE Mean	t	df	Sig.
لدي الكثير من العمل لإنجازه	353	4.26	.702	.037	33.656	352	.000
أضطر إلى بذل جهد إضافي لإنهاء عملي	353	4.07	.914	.049	22.069	352	.000
يتوجب علي العمل بسرعة كبيرة	353	4.05	.905	.048	21.765	352	.000
لا أستطيع تأدية عملي بهدوء	353	2.95	1.238	.066	-.688-	352	.492
حجم/عبء العمل و وتيرته	353	3.83	.656	.035	23.870	352	.000

الجدول رقم /1/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول متطلبات العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، واختبار one-sample t test لمعرفة مدى وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول متطلبات العمل عن المتوسط الافتراضي – تابع

يتطلب عملي الكثير من التركيز	353	4.31	.644	.034	38.334	352	.000
يتطلب عملي التفكير المستمر	353	4.11	.795	.042	26.231	352	.000
يتطلب عملي اهتماماً مستمراً	353	4.36	.597	.032	42.861	352	.000
يتطلب عملي قدراً كبيراً من الحيطة والحذر	353	4.43	.683	.036	39.251	352	.000
العبء الذهني/العقلي	353	4.30	.520	.028	47.097	352	.000
أواجه في عملي مواقف مشحونة بالعواطف	353	2.99	1.286	.068	-.083-	352	.934
في عملي، أتعامل مع أفراد متطلبين ويشكون باستمرار	353	3.23	1.286	.068	3.352	352	.001
أواجه أشياء تؤثر علي شخصياً أثناء تأدية عملي	353	2.67	1.266	.067	-4.959-	352	.000
يضعني عملي في مواقف مزعجة على الصعيد العاطفي	353	2.54	1.222	.065	-7.013-	352	.000
العبء العاطفي	353	2.86	1.014	.054	-2.624-	352	.009
يتطلب عملي رفع/ حمل/ نقل أوزان ثقيلة علي	353	2.14	1.068	.057	-15.200-	352	.000
أضطر في عملي للانحناء المتكرر مما يشكل عبئاً علي	353	2.60	1.260	.067	-5.957-	352	.000
أضطر في عملي إلى الصعود المتكرر إلى طوابق عالية	353	2.84	1.330	.071	-2.321-	352	.021
أضطر إلى القيام بنفس الحركات لفترة زمنية طويلة	353	3.18	1.293	.069	2.635	352	.009
المجهود البدني/الجسدي	353	2.69	.983	.052	-5.955-	352	.000
يتم تغيير مهامي باستمرار وبشكل غير مدروس	353	2.16	1.037	.055	-15.297-	352	.000
أجد صعوبة في التكيف مع التغييرات في مهامي	353	2.25	1.065	.057	-13.147-	352	.000
تتسبب التغييرات في مهامي بمشاكل لي	353	2.40	1.149	.061	-9.772-	352	.000
ينتج عن التغييرات في مهامي عواقب سلبية بالنسبة لي	353	2.48	1.170	.062	-8.322-	352	.000
التغير في المهام	353	2.32	.900	.048	-14.123-	352	.000
لا أعرف بالضبط ما يتوقعه الآخرون مني في عملي	353	2.61	1.131	.060	-6.496-	352	.000
لا أعرف بالضبط القضايا التي لا أتحمل مسؤوليتها	353	2.32	1.073	.057	-11.856-	352	.000
لا أعرف بالضبط مهام ومسؤوليات قسمي	353	1.97	1.048	.056	-18.381-	352	.000
غموض أدوار العمل	353	2.30	.876	.047	-14.964-	352	.000
أحتاج إلى التأكد بأنني سأبقى في منظمتي العام المقبل	353	3.03	1.221	.065	.480	352	.632

الجدول رقم /1/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول متطلبات العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، واختبار one-sample t test لمعرفة مدى وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول متطلبات العمل عن المتوسط الافتراضي – تابع							
أحتاج إلى التأكد من بقائي في عملي في العام المقبل	353	3.15	1.231	.066	2.334	352	.020
أحتاج إلى التأكد من بقائي في مستواي الوظيفي الحالي العام المقبل	353	3.14	1.213	.065	2.238	352	.026
عدم اليقين/الغموض بشأن المستقبل	353	3.11	1.137	.061	1.810	352	.071
متطلبات العمل	**353**	**3.06**	**.554**	**.029**	**2.033**	**352**	**.043**

فيما يتعلق بمتوسط الإجابات لأبعاد متطلبات العمل، فقد كان أقل من المتوسط الافتراضي وتميل نحو عدم الموافقة لكل من: العبء العاطفي والمجهود البدني/الجسدي والتغير في المهام وغموض أدوار العمل. أما بقية الأبعاد، حجم/عبء العمل و وتيرته والعبء الذهني وعدم اليقين بشأن المستقبل، فقد كانت الإجابات تميل نحو الموافقة.

ثانياً: موارد العمل. يعرض الجدول رقم /2/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول موارد العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام اختبار one-sample t test لمعرفة مدى وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة عن المتوسط الافتراضي.

الجدول رقم /2/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول موارد العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، واختبار one-sample t test لمعرفة مدى وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول موارد العمل عن المتوسط الافتراضي							
	N	Mean	SD	SE Mean	T	df	Sig.
يوفر لي عملي الفرصة للتحقق من مدى جودة أدائي	353	3.80	1.063	.057	14.163	352	.000
يوفر لي عملي تغذية راجعة مباشرة) تعليقات، توجيهات، (.... حول مدى جودة أدائي	353	3.59	1.043	.056	10.661	352	.000
أتلقى معلومات كافية عن نتائج عملي	353	3.83	.956	.051	16.310	352	.000
يخبرني مديري/رئيسي عن مدى جودة أدائي لعملي	353	3.90	.980	.052	17.210	352	.000
المعلومات	353	3.78	.822	.044	17.829	352	.000
عملية اتخاذ القرار في الشركة واضحة لي	353	3.65	1.074	.057	11.450	352	.000

الجدول رقم /2/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول موارد العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، واختبار one-sample t test لمعرفة مدى وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول موارد العمل عن المتوسط الافتراضي – تابع

أحصل على معلومات كافية عن كيفية إدارة المؤسسة لأعمالها	353	3.69	1.020	.054	12.630	352	.000
من الواضح لي من يجب أن أخاطب داخل المؤسسة عند مواجهة مشاكل معينة	353	4.06	.926	.049	21.500	352	.000
أنا مطلع بشكل كافٍ على آخر المستجدات حول القضايا المهمة داخل المؤسسة	353	3.70	1.063	.057	12.417	352	.000
التواصل	353	3.78	.864	.046	16.868	352	.000
يمكنني المشاركة في اتخاذ القرارات بشأن ما يتطلب عملي أو ما لا يتطلب	353	3.72	1.054	.056	12.881	352	.000
يمكنني المشاركة في القرارات المؤثرة على القضايا المتعلقة بعملي	353	3.82	.979	.052	15.665	352	.000
لدي تأثير مباشر على قرارات إدارتي / قسمي	353	3.50	1.103	.059	8.541	352	.000
المشاركة	353	3.68	.922	.049	13.848	352	.000
في عملي، أشعر بالتقدير من قبل زملائي	353	4.12	.904	.048	23.311	352	.000
أتعامل بشكل جيد مع زملائي في العمل	353	4.52	.598	.032	47.852	352	.000
يمكنني الاعتماد على زملائي عندما أواجه صعوبات في عملي	353	4.18	.807	.043	27.581	352	.000
هناك مناخ جيد بيني وبين زملائي في العمل	353	4.31	.764	.041	32.235	352	.000
العلاقة مع زملاء العمل	353	4.29	.558	.030	43.314	352	.000
في عملي، أشعر تشعر بتقدير رئيسي/مديري	353	4.28	.786	.042	30.624	352	.000
يمكنني الاعتماد على مديري عند مواجهة صعوبات في عملي	353	4.27	.793	.042	30.064	352	.000
يتعامل معي مديري/رئيسي بشكل جيد	353	4.33	.795	.042	31.484	352	.000
هناك مناخ جيد بيني وبين مديري/رئيسي في العمل	353	4.27	.852	.045	27.991	352	.000
العلاقة مع المشرف/الرئيس	353	4.29	.709	.038	34.108	352	.000

الجدول رقم /2/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول موارد العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، واختبار one-sample t test لمعرفة مدى وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول موارد العمل عن المتوسط الافتراضي – تابع

تدفع المؤسسة رواتب ومكافآت/تعويضات مالية جيدة	353	2.91	1.266	.067	-1.388-	352	.166
أحصل على رواتب ومكافآت/تعويضات مالية كافية مقابل عملي	353	2.78	1.281	.068	-3.158-	352	.002
أحصل على تعويضات مالية عادلة مقارنة بالآخرين في قسمي	353	3.16	1.239	.066	2.491	352	.013
توفر لي رواتبي ومكافآتي/تعويضاتي المالية العيش براحة	353	2.19	1.185	.063	-12.846-	352	.000
التعويضات	353	2.76	1.039	.055	-4.315-	352	.000
لدي تأثير على وتيرة/تسارع العمل	353	3.87	.901	.048	18.127	352	.000
يمكنني أن أقرر شخصياً الوقت الذي أحتاجه لإتمام نشاط معين	353	3.99	.785	.042	23.594	352	.000
يمكنني تنظيم وترتيب عملي بنفسي	353	4.23	.754	.040	30.584	352	.000
يمكنني المشاركة في اتخاذ القرار بشأن متى يجب إكمال شيء ما	353	3.95	.890	.047	20.025	352	.000
الاستقلالية في العمل	353	4.01	.666	.035	28.416	352	.000
تتوفر التجهيزات والمعدات اللازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب	353	3.51	1.121	.060	8.500	352	.000
تتوفر التكنولوجيا اللازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب	353	3.41	1.137	.061	6.785	352	.000
توجد موارد مالية كافية لأداء العمل بالشكل المطلوب	353	3.13	1.189	.063	2.015	352	.045
بيئة العمل المادية) مباني –مكاتب –تكييف – إضاءة – وغيرها (متوفرة بالشكل المطلوب لأداء العمل	353	3.20	1.249	.066	3.027	352	.003
موارد أخرى	353	3.31	1.006	.054	5.818	352	.000
موارد العمل	**353**	**3.74**	**.535**	**.028**	**25.867**	**352**	**.000**

فيما يتعلق بمتوسط الإجابات لأبعاد موارد العمل، فقد كانت الأجوبة عليها بالموافقة وبشكل معنوي ما عدا محور التعويضات الذي جاء متوسط الإجابة عليها (2.76) مما يعني أن أفراد العينة قد كانوا غير موافقين عن هذا البعد. يعود ذلك إلى خضوع المؤسسة إلى نظام الرواتب والاجور والتعويضات في القطاع العام وإلى نتائج الحرب الكارثية والحصار الجائر والتي أثرت سلباً على الحياة الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام وأدت إلى ارتفاع معدلات التضخم وغلاء الأسعار وتدني مستوى المعيشة وبالتالي عدم تناسب الدخل مع الإنفاق.

السؤال الثاني. ما هي مستويات الانخراط الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟

يعرض الجدول رقم /3/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول مستويات الانخراط الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

الجدول رقم /3/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول مستويات الانخراط الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	df	Sig. (2-tailed)
أشعر بأنني مفعم بالحيوية في العمل	353	4.01	.851	.045	22.390	352	.000
أشعر بالحيوية والنشاط خلال قيامي بعملي	353	4.13	.800	.043	26.480	352	.000
أنا متحمس لعملي	353	4.10	.841	.045	24.674	352	.000
أحصل على الالهام من عملي	353	3.79	.990	.053	14.944	352	.000
عندما أستيقظ صباحاً، أرغب ب الذهاب إلى العمل	353	3.76	1.026	.055	13.903	352	.000
أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثّف	353	3.84	1.119	.060	14.180	352	.000
أنا فخور بعملي	353	4.21	.854	.045	26.624	352	.000
أنا مستغرق في عملي	353	4.14	.845	.045	25.432	352	.000
أتحرر من كافة الأعباء عندما أعمل	353	3.83	1.096	.058	14.186	352	.000
الانخراط الوظيفي	**353**	**3.98**	**.735**	**.039**	**25.062**	**352**	**.000**

يظهر الجدول رقم /3/ بأن كل عبارات هذا المحور قد أظهرت قيم متوسط تميل نحو الموافقة إلى الموافقة بشدة. وبالنظر إلى مستويات الدلالة المحسوبة Sig فقد كانت جميعها معنوية، أي أن مستويات الانخراط الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة عالية وهذا يدل على الرغبة العالية والانخراط بالعمل لدى العاملين بالمؤسسة واقبالهم على العمل برغبة وذلك بسبب ظروف وبيئة العمل الجيدة والمناخ التنظيمي السائد.

2.7. اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: تؤثر متطلبات العمل وموارده معنوياً في الانخراط الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

سوف يتم أولاً اختبار أثر متطلبات العمل (بأبعاده) في الانخراط الوظيفي (الفرضية الفرعية الأولى)، ومن ثم اختبار أثر موارد العمل (بأبعاده) في الانخراط الوظيفي (الفرضية الفرعية الثانية).

الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر متطلبات العمل (بأبعاده) معنوياً وبشكل سلبي في الانخراط الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise). يظهر الجدول رقم /4/ نتائج هذا التحليل.

الجدول رقم /4/ نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر متطلبات العمل في الانخراط الوظيفي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.208[a]	.043	.041	.719
2	.253[b]	.064	.059	.713
3	.281[c]	.079	.071	.708

a. Predictors: (Constant), التغير في المهام

b. Predictors: (Constant), التغير في المهام, العبء الذهني/العقلي

c. Predictors: (Constant), التغير في المهام, العبء الذهني/العقلي , العبء العاطفي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
3	Regression	14.996	3	4.999	9.972	.000[d]
	Residual	174.935	349	.501		
	Total	189.931	352			

d. Predictors: (Constant), التغير في المهام, العبء الذهني/العقلي, العبء العاطفي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
3	(Constant)	3.572	.329		10.862	.000

	التغير في المهام	-.130-	.046	-.159-	-2.842-	.005
	العبء الذهني/العقلي	.229	.073	.162	3.124	.002
	العبء العاطفي	-.097-	.041	-.134-	-2.375-	.018
a. Dependent Variable: الانخراط الوظيفي						

يلاحظ من الجدول رقم /4/ أن النّموذج (3) المعتمد معنوي عند مستوى 5%. بلغت قيمة معامل التَّحديد المُعدَّل 0.071 وهي معنوية (Sig < 0.05) ولكنها ضعيفة. يلاحظ أيضاً من النموذج إن معاملات متغيرات التغير في المهام والعبء العاطفي معنوية وسالبة (Sig < 0.05) في تأثيرها على الانخراط الوظيفي، أي كلما زادت متطلبات العمل من حيث تغير المهام والعبء العاطفي كلما انخفض مستوى الانخراط الوظيفي للعاملين. يلاحظ من الجدول نفسه أيضاً أن تأثير العبء العقلي/الذهني معنوي وايجابي، مما يشير إلى أنه مع ارتفاع مستوى التفكير الذهني بالعمل يرتفع مستوى الانخراط الوظيفي. ويمكن تفسير ذلك بأن العبء العاطفي يؤثر حكماً على الناحية الصحية والنفسية للعامل وهذا بدوره سيؤدي حكماً الى مستوى منخفض من الانخراط الوظيفي، نتيجة احساس العامل بالارهاق العاطفي جراء متطلبات العمل الكثيرة، كما أن تغير المهام سيشعر العامل بنوع من التخبط جراء عدم المامه بما هو متوقع منه، او عدم ادراكه للمهام والقضايا والمجالات التي يتحمل مسؤوليتها، الامر الذي سينعكس سلباً على انخراطه الوظيفي، وهذا ما يتوافق مع دراسة Scanlan& Still (2019) التي تؤكد أن متطلبات العمل العاطفية تؤدي الى الانهاك الناتج عن الشعور بالإرهاق الامر الذي سيؤدي الى انخفاض مستوى الانخراط الوظيفي. في حين أن ارتفاع مستوى التفكير الذهني سيؤدي الى مستوى أعلى من الانخراط الوظيفي وذلك نتيجة التحدي الإيجابي واعتماد مستويات تفكير أعلى لدى العاملين تولد التحفيز والرغبة بحل وتجاوز ما يتعرضون له من عقبات أثناء تأدية مهامهم.

أما بالنسبة لمتغيرات حجم/عبء العمل والمجهود البدني/الجسدي وغموض أدوار العمل وعدم اليقين بشأن المستقبل، فلم يكن لها تأثير في الانخراط الوظيفي (Sig > 0.05) واستبعدها النموذج.

الجدول رقم /5/ نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر موارد العمل في الانخراط الوظيفي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.435[a]	.189	.187	.662
2	.524[b]	.274	.270	.627
3	.572[c]	.327	.321	.605
4	.587[d]	.344	.337	.598
5	.594[e]	.353	.344	.595
6	.600[f]	.360	.349	.593

الجدول رقم /5/ نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر موارد العمل في الانخراط الوظيفي – تابع

a. Predictors: (Constant), التواصل

b. Predictors: (Constant), التواصل, موارد أخرى

c. Predictors: (Constant), التواصل, موارد أخرى, العلاقة مع المشرف/الرئيس

d. Predictors: (Constant), التواصل, موارد أخرى, العلاقة مع المشرف/الرئيس, المشاركة

e. Predictors: (Constant), التواصل, موارد أخرى, العلاقة مع المشرف/الرئيس, المشاركة, الاستقلالية في العمل

f. Predictors: (Constant), التواصل, موارد أخرى, العلاقة مع المشرف/الرئيس, المشاركة, الاستقلالية في العمل, العلاقة مع زملاء العمل

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
6	Regression	68.400	6	11.400	32.456	.000[g]
	Residual	121.531	346	.351		
	Total	189.931	352			

a. Dependent Variable: الانخراط الوظيفي

g. Predictors: (Constant), التواصل, موارد أخرى, العلاقة مع المشرف/الرئيس, المشاركة, الاستقلالية في العمل, العلاقة مع زملاء العمل

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
6	(Constant)	.807	.272		2.970	.003
	التواصل	.107	.054	.125	1.980	.048
	موارد أخرى	.177	.034	.242	5.263	.000
	العلاقة مع المشرف/الرئيس	.155	.061	.149	2.540	.012
	المشاركة	.124	.049	.156	2.549	.011
	الاستقلالية في العمل	.108	.054	.098	1.982	.048
	العلاقة مع زملاء العمل	.147	.074	.112	1.978	.049

a. Dependent Variable: الانخراط الوظيفي

الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر موارد العمل (بأبعادها) معنوياً وبشكل إيجابي في الانخراط الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise). يظهر الجدول رقم /5/ نتائج هذا التحليل.

يلاحظ من الجدول رقم /5/ أن النّموذج (6) المعتمد معنوي عند مستوى 5%. بلغت قيمة معامل التَّحديد المُعدَّل 0.349 وهي معنوية (Sig < 0.05). يلاحظ أيضاً من النموذج أنَّ معاملات جميع المتغيرات الموجودة في النموذج معنوية وموجبة (Sig < 0.05) في تأثيرها على الانخراط الوظيفي، أي كلما زادت موارد العمل (التواصل والموارد الأخرى والعلاقة مع المشرف/الرئيس والمشاركة والاستقلالية في العمل والعلاقة مع زملاء العمل) كلما ارتفع مستوى الانخراط الوظيفي للعاملين.

أما بالنسبة لمتغيرات المعلومات والتعويضات، فلم يكن لها تأثير في الانخراط الوظيفي (Sig > 0.05) واستبعدها النموذج. ويمكن تفسير ذلك بأن موارد العمل بما توفره للعامل من شعور مريح من خلال التواصل الجيد، والعلاقة مع المشرف وزملاء العمل، والاحساس بالاستقلالية بالعمل، كل ذلك سيخفف من الضغوطات على العامل وسيجعله يقبل على العمل بكثير من التفاني والرغبة والاخلاص، الامر الذي سيؤدي الى ارتفاع مستوى الانخراط الوظيفي لديه، نتيجة شعوره بالسعادة والارتياح في تأدية المهام المطلوبة منه. وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة Kinnunen & Kasksi (2020) ودراسة Radic (2020) والتي جميعها اكدت أن لموارد العمل دور ايجابي في الانخراط الوظيفي.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر متطلبات العمل وموارده معنويا في الانخراط الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise). يظهر الجدول رقم /6/ نتائج هذا التحليل.

الجدول رقم /6/ نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر متطلبات العمل وموارده في الانخراط الوظيفي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.583[a]	.340	.339	.597
2	.603[b]	.363	.360	.588

a. Predictors: (Constant), موارد العمل

b. Predictors: (Constant), موارد العمل ,متطلبات العمل

ANOVA[a]

الجدول رقم /6/ نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر متطلبات العمل وموارده في الانخراط الوظيفي – تابع						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000[c]	99.902	34.511	2	69.023	Regression	2
		.345	350	120.908	Residual	
			352	189.931	Total	
c. Predictors: (Constant), موارد العمل ,متطلبات العمل						

Coefficients[a]						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	5.697		.276	1.575	(Constant)	2
.000	13.791	.588	.059	.808	موارد العمل	
.000	-3.554-	-.152-	.057	-.201-	متطلبات العمل	
a. Dependent Variable: الانخراط الوظيفي						

يلاحظ من الجدول رقم /6/ أن النّموذج (2) المعتمد معنوي عند مستوى 5%. بلغت قيمة معامل التَّحديد المُعدَّل 0.360 وهي معنوية (Sig < 0.05). يلاحظ أيضاً من النموذج أنَّ معامل موارد العمل موجب ومعنوي (Sig < 0.05)، أي كلما زادت موارد العمل كلما زاد مستوى الانخراط الوظيفي. يلاحظ أيضاً أن معامل متطلبات العمل سالب ومعنوي (Sig < 0.05)، أي كلما زادت متطلبات العمل كلما انخفض مستوى الانخراط الوظيفي. أخيراً، يلاحظ أن تأثير موارد العمل في الانخراط الوظيفي أقوى من تأثير متطلبات العمل. ويمكن تفسير ذلك بأن متطلبات العمل الزائدة ستشعر العامل بالإنهاك نتيجة كثرة الاعباء المطلوبة منه، وعدم قدرته على القيام بكل ما هو مطلوب منه، بالإضافة الى عدم ترافق ذلك مع موارد عمل كافية، تخفف من حجم الضغوطات عليه، كل ذلك سيشعر العامل بالإرهاق وعدم الرغبة للقيام بالعمل، مما يضعف من مستوى انخراطه الوظيفي وهذا ما يتفق مع دراسة santa Maria (2028) ودراسة Bakker&Demerouti (2018) ودراسة Salema & Upadayay (2018).

الفرضية الثانية: تعدل طبيعة العمل/الوظيفة العلاقة بين متطلبات العمل وموارده والانخراط الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

لاختبار هذه الفرضيَة، تم تطبيق Hayes process (Hayes, 2013).

أولاً: تعدل طبيعة العمل/الوظيفة العلاقة بين متطلبات العمل والانخراط الوظيفي. يعرض الجدول رقم /7/ نتائج هذا التحليل.

الجدول رقم /7/ نتائج تحليل الانحدار الخطي باستخدام Hayes process لاختبار الدور المعدل لطبيعة العمل في العلاقة بين متطلبات العمل والانخراط الوظيفي

Run MATRIX procedure:

********** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 **********

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

****

Model : 1

Y : Engagement

X : JD

W : Job

Sample

Size: 353

****

OUTCOME VARIABLE:

Engagement

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.2275	.0517	.5161	6.3468	3.0000	349.0000	.0003

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4.8363	.6496	7.4445	.0000	3.5586	6.1140
JD	-.4012	.2086	-1.9234	.0552	-.8115	.0090
Job	-.3035	.4703	-.6452	.5192	-1.2285	.6216
Int_1	.1844	.1524	1.2101	.2271	-.1153	.4842

Product terms key:

Int_1 : JD x Job					
Covariance matrix of regression parameter estimates:					
	constant	JD	Q4	Int_1	
constant	.4220	−.1333	−.2881	.0916	
JD	−.1333	.0435	.0916	−.0300	
Q4	−.2881	.0916	.2212	−.0707	
Int_1	.0916	−.0300	−.0707	.0232	
Test(s) of highest order unconditional interaction(s):					
	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0040	1.4642	1.0000	349.0000	**.2271**
********** ANALYSIS NOTES AND ERRORS **********					
Level of confidence for all confidence intervals in output: 95.0000					
NOTE: Standardized coefficients not available for models with moderators.					
------ END MATRIX -----					

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم /7/ أن طبيعة العمل لا تعدل العلاقة بين متطلبات العمل والانخراط الوظيفي (Sig > 0.05). كما تشير قيمة MSE (متوسط الأخطاء المعيارية) المتدنية إلى انخفاض أخطاء التقدير المعيارية إذ لم تتجاوز هذه القيمة 0.5161، إلا أن قيمة معامل التحديد لم تتجاوز 5.17% وهو حجم التباين في الانخراط في العمل الناتجة عن التغاير في قيمة المتغير المعدل (طبيعة العمل).

ثانياً: تعدل طبيعة العمل/الوظيفة العلاقة بين موارد العمل والانخراط الوظيفي. يعرض الجدول رقم /8/ نتائج هذا التحليل.

الجدول رقم /8/ نتائج تحليل الانحدار الخطي باستخدام Hayes process لاختبار الدور المعدل لطبيعة العمل في العلاقة بين موارد العمل والانخراط الوظيفي

Run MATRIX procedure:
********** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 **********
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

****
Model : 1
Y : Engagement
X : JR
W : Job
Sample
Size: 353
****
OUTCOME VARIABLE:
Engagement
Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5842	.3413	.3585	60.2877	3.0000	349.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.8476	.6967	1.2165	.2246	-.5227	2.2178
JR	.8211	.1857	4.4228	.0000	.4560	1.1862
Job	.1325	.5113	.2591	.7957	-.8731	1.1381
Int_1	-.0231	.1332	-.1736	.8623	-.2850	.2388

Product terms key:

Int_1	:	JR	x	Job

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	JR	Q4	Int_1
constant	.4854	-.1280	-.3361	.0877
JR	-.1280	.0345	.0877	-.0233
Q4	-.3361	.0877	.2614	-.0675
Int_1	.0877	-.0233	-.0675	.0177

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):					
	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0001	.0301	1.0000	349.0000	**.8623**
********** ANALYSIS NOTES AND ERRORS **********					
Level of confidence for all confidence intervals in output:95.0000					
NOTE: Standardized coefficients not available for models with moderators.					
------ END MATRIX -----					

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم /8/ أن طبيعة العمل لا تعدل العلاقة بين موارد العمل والانخراط الوظيفي (Sig > 0.05). كذلك تشير قيمة MSE (متوسط الأخطاء المعيارية) المتدنية إلى انخفاض أخطاء التقدير المعيارية إذ لم تتجاوز هذه القيمة 0.3585، إلا أن قيمة معامل التحديد لم تتجاوز 34.13% وهو حجم التباين في الانخراط الوظيفي الناتجة عن التغاير في قيمة المتغير المعدل (طبيعة العمل) في علاقة موارد العمل بالانخراط الوظيفي.

3.7. ملخص لأهم نتائج الدراسة

- استجابات أفراد العينة على متغير متطلبات العمل جاءت ضمن مجال الموافق بشدة لبعد العبء الذهني ودرجة الموافقة لأبعاد عبء العمل ووتيرته، عدم اليقين بشأن المستقبل ودرجة عدم الموافقة لأبعاد العبء العاطفي والمجهود البدني والتغير في المهام وغموض أدوار العمل.
- استجابات أفراد العينة على متغير موارد العمل جاءت ضمن مجال الموافق عدا محور التعويضات فقد جاء ضمن مجال عدم الموافق
- مستويات الانخراط الوظيفي لدى أفراد العينة جاءت ضمن مجال الموافق
- تؤثر متطلبات العمل من حيث تغير المهام والعبء العاطفي معنوياً وبشكل سلبي على مستوى الانخراط الوظيفي
- تؤثر متطلبات العمل من حيث العبء العقلي/ الذهني معنوياً وبشكل ايجابي على مستوى الانخراط الوظيفي
- ليس لمتطلبات العمل (حجم/عبء العمل، المجهود البدني/ الجسدي، غموض الدور، تأثير على مستوى الانخراط الوظيفي).
- تؤثر موارد العمل (ما عدا المعلومات والتعويضات) معنوياً وبشكل ايجابي على مستوى الانخراط الوظيفي
- لا تعدل طبيعة العمل العلاقة بين متطلبات العمل والانخراط الوظيفي
- لا تعدل طبيعة العمل العلاقة بين موارد العمل والانخراط الوظيفي

3.7. التوصيات

- العمل على الحد من متطلبات العمل التي ترهق العاملين وذلك من خلال خلق بيئة عمل ايجابية ملائمة ومنصفة ومحفزة للجميع، تؤدي الى استقرار العمل ووضوح الدور ومشاركة المعلومات وابداء الرأي واختصار الدورة المستندية وتقليل زمن انجاز المعاملة بهدف تقديم أفضل خدمة تأمينية وتحقيق رضا المواطن والعامل.
- العمل على توفير موارد العمل المناسبة نظراً لتأثيرها الكبير على الانخراط الوظيفي لدى العاملين، ويمكن أن يتم ذلك من خلال استكمال تأهيل الفروع المتضررة جراء الحرب في حلب وحمص ودير الزور ودرعا والقنيطرة والقامشلي ولاحقا الرقة وادلب، وتزويدها بكل ما يلزمها من تجهيزات وأثاث وأليات لإعادة العمل فيها بالمستوى المطلوب الامر الذي يعزز موارد العمل ويقلل من الاثر السلبي لمتطلبات العمل وينعكس ايجاباً على الانخراط الوظيفي ويحسن مستوى الأداء على مستوى القطر ويخفف الضغط على بقية الفروع.
- الاستمرار في اقامة دورات تدريبية للعاملين وذلك للحد من الضغوطات الناتجة عن التغير في متطلبات العمل مما يجعلهم في مواكبة لكل ما هو جديد في هذا المجال ويخفف من التوتر والضغط عنهم.
- الاستمرار في تعزيز روح التعاون ومشاركة المعلومات والتشجيع على المبادرة ضمن فريق العمل الواحد وتوسيع قاعدة القرار وتصحيح الانحرافات بهدف التخفيض من متطلبات العمل، وكذلك الاستمرار في تعزيز نهج اللامركزية الادارية في كافة فروع المؤسسة في المحافظات
- تعزيز ودعم الانخراط الوظيفي لدى العاملين وذلك من خلال الحد من متطلبات العمل الضاغطة والتي أثرت معنوياً وبشكل سلبي كالعبء العاطفي، وتغير المهام. وكذلك العمل على تعزيز موارد العمل المحفزة للانخراط الوظيفي كالتواصل وبث روح التعاون والمشاركة بين الزملاء والمشرفين، وضرورة أن يسود جو من الارتياح والمتعة في بيئة العمل.
- التوسع في تقديم الخدمات الالكترونية بعد أن قامت المؤسسة بأتمتة جميع أعمالها وتحديث شبكة الحاسب وادخال نظام الدفع الالكتروني وتوطين المعاشات التقاعدية لدى المصارف والتوسع في عملية الربط الشبكي مع الجهات ذات الصلة واستكمال مشروع الأرشفة الالكترونية بهف حفظ الوثائق وسهولة نقلها والعودة اليها، في جميع فروع المؤسسة الأمر الذي سيسهم في تحسين موارد العمل وخلق بيئة عمل مناسبة وينعكس ايجاباً على الأداء ونوعية الخدمات المقدمة.
- اقتراح القيام بالمزيد من الدراسات التي تتناول عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في الانخراط الوظيفي لدى العاملين في منظمات مختلفة ودراسة تأثير متطلبات العمل وموارده في هذه المنظمات ومدى الدور الذي تلعبه في الانخراط الوظيفي.

المراجع

Alfes, K., Truss, K., Soane, E., Rees, C., & Gatenby, M. (2010). Creating an Engaged Workforce. (CIPD Research Report). Chartered Institute of Personnel and Development.

Bakker, A. (2014). Burnout and work engagement; the JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, l 1(1), pp. 389-411

Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2003). "A multi-group analysis of the demands-resources model in four home-care organizations". *International Journal of Stress Management*, 10, pp. 16 - 38. https://doi. org/10.1037/1072-5245.10.1.16

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Dreison, K. C., White, D. A., Bauer, S. M., Salyers, M. P., & McGuire, A. B. (2018). "Integrating self-determination and job demands-resources theory in predicting mental health provider burnout". *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 45(1), pp. 121 -130

Emmerik, I. J., Bakker, A. B., & Euwema, M. C. (2009). "Explaining employees' evaluations of organizational change with the job-demands resources model". *Career Development International*, 14(6), pp. 594 - 613

Hayes, A.F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. Guilford Publications, Inc. New York.

Kaski, S. S., & Kinnunen, U. (2020). Work-related ill- and well-being among Finnish sport coaches: Exploring the relationships between job demands, job resources, burnout and work engagement. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 0(0), pp. 1- 10.

Khan, W.A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement of Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.

Mukaihata T., Fujimoto H., Greiner C. (2019). Factors influencing work engagement among psychiatric nurses. *Journal of Nursing Management*, 28(2), 306–316.

Oger, M. (2020). "Adaptation et validation française de l'échelle Job Demands-Resources (JD-R) en contexte scolaire." *Canadian Journal of Education*, 45(1), pp. 184+.

Saari, T., Melin, H., Balabanova, E., & Efendiev, A. (2017). The job demands and resources as antecedents of work engagement: Comparative research on Finland and Russia. *Baltic Journal of Management*, 12(2), pp. 240 - 254.

Sakovska, M. (2012). Importance of employee engagement in business environment: Measuring the level of administrative personnel in VUC Aarhus and detecting factors requiring improvement. Aarhus University. Aarhus C, Denmark http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/45628761/employee-engagement.pdf

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhil, A. (2009). Research methods for business students. Edinburgh Gate, Herlow: Pearson Education Limited.

Scanlan, J. N., & Still, M. (2019). "Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service". *BMC health services research*, 19(1), p. 62

Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources Model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46, pp. 120- 132

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study UWES-9. Educational and Psychological Measurement, 66(4), pp. 701–716.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). "The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being". *Journal of occupational health psychology*, 18(2), p. 230