

## دور الإدارة النوعية للموارد البشرية في تعزيز كفاءة أداء المصارف الخاصة السورية

### ( دراسة ميدانية على فروع المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق )

الباحثة: بتول الشريف

كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

#### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر الإدارة النوعية للموارد البشرية بمكوناتها ( التأهيل المعرفي، الخبرات المتعلقة بالعمل، المهارات، معنويات العاملين ) على أداء المصارف الخاصة في سورية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت ( 25 ) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من ( 50 ) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لعناصر الإدارة النوعية للموارد البشرية ( التأهيل المصرفي، الخبرات المتعلقة بالعمل، المهارات، معنويات العاملين ) على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5%. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارات المصارف الخاصة السورية بتعزيز دور الإدارة النوعية للموارد البشرية وتطويرها بشكل مستمر. والسعي نحو خلق حالة الموازنة بين متغيرات البيئة الخارجية والداخلية وإدارة الموارد البشرية، كونها الوسيلة الأساسية في تحقيق الأداء الكفوء والفعال للبنوك.

**الكلمات المفتاحية:** عناصر الإدارة النوعية للموارد البشرية ( التأهيل المصرفي ، الخبرات المتعلقة بالعمل ، المهارات ، معنويات العاملين )، أداء المصارف الخاصة ( الربحية – الحصة السوقية ) .

**The role of qualitative management of human resources in enhancing the efficiency of the performance of Syrian private banks (A field study on the branches of private banks operating in the city of Damascus)**

**ABSTRACT**

This study aims to demonstrate the impact of qualitative management of human resources with its components (cognitive qualification, work-related experiences, skills, employee morale) on the performance of private banks in Syria. To achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire that included (25) items to collect primary information from the study sample consisting of (50) individuals. In light of this, data were collected and analyzed, and hypotheses were tested. After conducting the analysis process of the study data and its hypotheses, the study concluded that there is a statistically significant effect of the elements of qualitative management of human resources (bank qualification, work-related experiences, skills, employee morale) on the performance of Syrian private banks (profitability, market share) at a level of morale of 5%. The study recommended the necessity for the Syrian private bank administrations to enhance the role of the qualitative management of human resources and to develop them on an ongoing basis.

**Keywords:** Elements of qualitative management of human resources (bank qualification, work-related experiences, skills, employee morale), performance of private banks (profitability – market share).

### مقدمة :

ما من شك بأن المعرفة أصبحت تشكّل المفتاح الأساسي لتطور اقتصادات الدول، وكذلك للمنظمات سواء كانت ذات إنتاج سلعي أو خدمي، وأصبحت ظاهرة البحث عن المتخصصين الماهرين (إداريين وفنيين) سمة من سمات الاقتصاد المعرفي. وتشير الإحصاءات في مختلف دول العالم إلى أن هناك ميل كبير في نمو الوظائف ذات الطابع المعرفي. وتشكل هذه الوظائف قوة عظيمة للمنظمات وعامل مساعد في بقائها ومنافستها في السوق الذي يتسم بحركة تطويرية سريعة. والملاحظ أن المنظمات الناجحة في العالم الصناعي المتقدم هي منظمات ذات اهتمام كبير بالمعرفة حيث تشكل لها هذه المعرفة ميزات تنافسية كبيرة.

ويعتبر الاهتمام برأس المال الفكري ، عن طريق اعتماد أسلوب الإدارة النوعية للموارد البشرية ، ميزة تنافسية بالنسبة للمصارف الخاصة السورية التي وجدت نفسها في بيئة قد سبقتها فيها المصارف العامة بسنوات طويلة، وتتوجه إليها الأنظار بصفتها ألزمت نفسها بأنها تمثل جزءاً أساسياً من الاقتصاد الوطني وبأنها مؤسسات اقتصادية واجتماعية بنفس الوقت.

### مشكلة الدراسة :

إن تحقيق ميزة تنافسية للمصارف الخاصة يساعدها على زيادة حصتها السوقية ويضمن توسعها في ظل منافسة قوية مع المصارف العامة السورية ذات التاريخ

المصرفي العريق والخبرة القوية والسمعة الحسنة ، كل ذلك يتطلب من المصارف الخاصة السورية تعزيز الإدارة النوعية للموارد البشرية لديها بمكوناتها الأساسية ( التأهيل المعرفي، الخبرات المتعلقة بالعمل ، المهارات ، معنويات العاملين ) باعتبارها المحرك الرئيسي لتنافسية المصارف الخاصة السورية.

انطلاقاً مما ذكرناه أعلاه تبرز إشكالية هذا البحث والتي يمكن صياغتها كالتالي :

ما مدى تأثير الإدارة النوعية للموارد البشرية بعناصرها ( التأهيل المعرفي، الخبرات المتعلقة بالعمل ، المهارات ، معنويات العاملين ) على أداء المصارف الخاصة السورية من حيث الربحية والحصة السوقية ؟

#### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوع رأس المال البشري في الوقت الحاضر ودوره في تعظيم التنافسية وتحقيق معدلات أعلى من العوائد، حيث أصبح رأس مال البشري مجالاً للتنافس بعد التحول من التركيز على رأس المال باعتباره أهم الأصول في المنظمة إلى المعرفة كونها باتت تشكل العنصر الهام في نجاح المنظمات بشكل عام والمصارف بشكل خاص في الوقت الحاضر. وذلك لتحقيق مستويات أداء مصرفية عالية بالمقارنة مع المصارف الأخرى . حيث تعتبر هذه الدراسة خطوة مبدئية للبحث على القيام بمزيد من الدراسات والتي تبين أهمية الإدارة النوعية للموارد البشرية في تعزيز كفاءة أداء المصارف الخاصة السورية.

#### أهداف الدراسة:

تركز أهداف الدراسة على التعرف على طبيعة رأس المال البشري في المصارف الخاصة السورية وإلى أي مدى يؤثر كل من عناصر الإدارة النوعية للموارد البشرية على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية - الحصة السوقية) ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1- دراسة أثر عناصر الإدارة النوعية للموارد البشرية على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية - الحصة السوقية ) .

2- تحديد أثر الإدارة النوعية للموارد البشرية على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية - الحصة السوقية ) .

#### متغيرات الدراسة :

المتغير التابع : أداء المصارف الخاصة ( الربحية ، الحصة السوقية ) .

المتغير المستقل : عناصر الإدارة النوعية للموارد البشرية ( التأهيل المعرفي ، الخبرات المتعلقة بالعمل ، المهارات ، معنويات العاملين ) .

#### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعناصر الإدارة النوعية للموارد البشرية ( التأهيل المصرفي ، الخبرات المتعلقة بالعمل ، المهارات ، معنويات العاملين ) على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5% :

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية هي :

1- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتأهيل المصرفي على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5% .

2- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للخبرات المتعلقة بالعمل على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5% .

3- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5%.

4- الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمعنويات العاملين على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5%.

#### منهجية البحث :

في ضوء طبيعة البحث والبيانات المراد الحصول عليها ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي . وجرى تنفيذ العملية من خلال تصميم استبيان لقياس دور عناصر الإدارة النوعية للموارد البشرية ( التأهيل المعرفي، الخبرات المتعلقة بالعمل ، المهارات ، معنويات العاملين ) على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية )، حيث تألف الاستبيان من خمس محاور : الأول يتعلق بالتأهيل المعرفي ويحوي ست عبارات ، والثاني يتعلق بالخبرات المتعلقة بالعمل ويحوي ست عبارات ، والمحرور الثالث خاص بالمهارات ويحوي ست عبارات ، والمحرور الرابع خاص بمعنويات العاملين ويحوي خمس عبارات ، والمحرور الخامس يتعلق بأداء المصارف الخاصة السورية ويحوي عبارتين. وقد وزع الاستبيان على عينة قصدية مؤلفة من خمسين فرد من العاملين في فروع المصارف الخاصة السورية العاملة في مدينة دمشق ، وتم استرجاع كافة الاستثمارات بعد تعبئتها والتحقق من الصدق البنائي للمقياس ( التناسق الداخلي )، بحساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة ، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من 1 ( موافق بشدة) إلى 5 ( غير موافق بشدة ) لإعداد أداة الدراسة ، ثم أدخلت البيانات إلى برنامج التحليل الاحصائي spss 21 لإجراء الاختبارات المناسبة حيث تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الفرضيات.

#### أدوات جمع البيانات :

**البيانات الثانوية** : تم جمع البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري من الرسائل والأبحاث السابقة والدوريات والكتب العلمية التي تبحث في موضوع دور عناصر الإدارة النوعية للموارد البشرية ( التأهيل المعرفي، الخبرات المتعلقة بالعمل ، المهارات ، معنويات العاملين ) على أداء المصارف ( الربحية ، الحصة السوقية ) .

**البيانات الأولية** : تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان تم توزيعه على عينة قصدية من الأفراد العاملين في فروع المصارف الخاصة السورية العاملة في مدينة دمشق .

### **مجتمع البحث وعينته :**

يتكون مجتمع البحث من الأفراد العاملين في فروع المصارف الخاصة السورية العاملة في مدينة دمشق .

**عينة البحث** : تتكون عينة البحث من خمسين شخص من الأفراد العاملين في فروع المصارف الخاصة السورية العاملة في مدينة دمشق . واعتمد الباحث على أسلوب العينة القصدية لتوزيع الاستبانة ، ليناسب احتياجات البحث .

### **حدود البحث :**

- الحدود العلمية : اقتصرت الدراسة على البحث في دور عناصر الإدارة النوعية للموارد البشرية ( التأهيل المعرفي، الخبرات المتعلقة بالعمل ، المهارات ، معنويات العاملين ) على أداء المصارف الخاصة في سورية من حيث (الربحية - الحصة السوقية).
- الحدود المكانية : اقتصر البحث على الأفراد العاملين في فروع المصارف الخاصة السورية العاملة في مدينة دمشق .
- الحدود الزمانية : اقتصر البحث على الربع الثالث من عام 2021.

### **مصطلحات البحث الإجرائية:**

**التأهيل المصرفي :** إعداد العاملين في المصارف من كافة النواحي المعرفية ليكونوا جاهزين لممارسة مختلف الأعمال المصرفية.

**الخبرات المتعلقة بالعمل :** مجموع الخبرات والمعارف المتكون لدى الأفراد العاملين في المصارف نتيجة عملهم السابق في المجالات المصرفية المختلفة.

**المهارات :** جميع القدرات الذهنية والعقلانية والجسدية التي تتطلبها ممارسة الأعمال المصرفية.

**معنويات العاملين :** هي الدوافع المحفزة لأداء العاملين والتي يجب على المصارف الاهتمام بها لتعزيز أدائها.

#### الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات السابقة التي بحثت في دور الإدارة النوعية للموارد البشرية بعناصرها ( التأهيل المعرفي، الخبرات المتعلقة بالعمل ، المهارات ، معنويات العاملين ) على أداء المصارف ومنها :

#### 1- دراسة (Almutairi& Alsawalhah, 2020) بعنوان :

**The Impact of Strategies Human Resource Management on Organizational Commitment. (An Applied Study on Employees in Jordanian Islamic Banks)**

**هدفت الدراسة :** إلى استكشاف تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف ، التدريب والمكافآت وإدارة الأداء) على الالتزام التنظيمي ، من خلال إجراء دراسة تطبيقية على موظفين في البنوك الإسلامية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية الأردنية فعالة. وتبين أن مستوى

الالتزام التنظيمي للموظفين في البنوك الإسلامية الأردنية مرتفع. ويوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف ، التدريب ، التعويضات وإدارة الأداء) على الالتزام التنظيمي (احترام القيم والأخلاق ، الاستعداد للالتزام بالعمل ، السلوك الإبداعي في العمل) ، وأوصى الباحثون بتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل يتوافق مع البيئة الخارجية للمنظمة.

2- دراسة (Thanh Tam, 2020) بعنوان :

### HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AFFECTING THE BANKING SERVICE QUALITY: A ENTREPRENEURSHIP PRACTICUM SITUATION AT COMMERCIAL BANKS.

هدفت الدراسة : إلى تحديد عوامل إدارة الموارد البشرية التي تؤثر على جودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية ، و تألفت عينة الدراسة من 800 موظف في البنوك التجارية في فيتنام. حيث تم جمع البيانات من كانون الأول (ديسمبر) 2019 إلى أيار (مايو) 2020. وتوصلت الدراسة إلى أن عامل إدارة الموارد البشرية يؤثر على جودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية بمستوى دلالة 0.01. وأوصت الدراسة بتعزيز الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.

3- دراسة (موسى وصورية، 2021) بعنوان :

أهمية التحليل الوظيفي في إدارة الموارد البشرية (التوظيف-التدريب وتخطيط احتياجات الموارد البشرية) دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية " بنك السلام وبنك البركة" ولاية بسكرة

هدفت الدراسة: إلى محاولة تحديد أهمية التحليل الوظيفي لكل من عملية التوظيف والتدريب وتخطيط احتياجات الموارد البشرية بالنسبة لموظفي الوكالات البنكية

المدرسة بولاية بسكرة بالجزائر، وقد ركزت على التحليل الوظيفي لما له من أهمية في عملية توصيف الوظائف وتحديد محتوى الوظيفة من مهام وأنشطة ومستوى المهارات اللازمة لتنفيذها، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة الدراسة فهو يساعد دراسة الموضوع من جانبه النظري والتطبيقي بشكل دقيق، وتم تحليل بيانات استبانة الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين (ANOVA)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: - تولى الوكالات البنكية اهتماماً مرتفعاً بالتحليل الوظيفي في إدارة الموارد البشرية وتعتمد على نتائجه في مختلف عمليات إدارة الموارد البشرية. - لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول أهمية التحليل الوظيفي في إدارة الموارد البشرية (توظيف-تدريب-تخطيط احتياجات الموارد البشرية) تعزى لكل الجنس والسن والخبرة في البنوك محل الدراسة بولاية بسكرة حسب وجهة نظر موظفيها عند مستوى دلالة 0.05 بالمائة. في حين كان هناك فروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بتعزيز الاهتمام بإدارة الموارد البشرية عموماً وبالتحليل الوظيفي لكل من عملية التوظيف والتدريب وتخطيط احتياجات الموارد البشرية بشكل خاص.

#### 4- دراسة ( سعيداني ، 2019 ) بعنوان:

تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية -دراسة حالتي بنك البركة الجزائري وبيت التمويل الكويتي-

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية تطوير إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الذي تفرضه ضرورة مواكبة التوسع والنمو الذي تعرفه أنشطة وأعمال هذه المصارف، والتي أدت إلى ازدياد احتياجاتها النوعية والكمية من الموارد البشرية لتغطية متطلبات استراتيجيتها التوسعية، والقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية. وتوصلت الدراسة إلى إن إعطاء المصارف الإسلامية الأهمية اللازمة لتقييم أداء الموارد البشرية باعتبارها أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية سيكون له نتائج إيجابية على مستوى أداء هذه المصارف، ومديروها، والأفراد العاملين فيها، وأوصت الدراسة بتعميق تطبيق تقييم

أداء الموارد البشرية في المصارف حيث يمكنها من خلال ذلك ، تغطية احتياجاتها النوعية والكمية في مختلف الوظائف الشاغرة والمستحدثة، و رفع مستوى أداء مواردها البشرية في مختلف المجالات التي تفرضها البيئة المصرفية التي تعمل فيها ومستوى قدرات مواردها البشرية الحالية في مختلف الجوانب، كما أن وظيفة التقييم ستمكنها من الوقوف على سلبيات وإيجابيات السياسات التي اعتمدها المنظمة في وظائف وعمليات إدارتها لمواردها البشرية.

ويمكن القول أن هذه الدراسة كغيرها من الدراسات، تتفق معها في بعض الأمور مثل بيان أثر الإدارة النوعية للموارد البشرية بمكوناتها ( التأهيل المعرفي، الخبرات المتعلقة بالعمل ، المهارات ، معنويات العاملين ) على الأداء المصرفي، وتبيان مدى حاجة المنظمات سواءً كانت صناعية أو خدمية أو حكومية أو غير حكومية لتلك الإدارة النوعية للموارد البشرية. كما تختلف مع الدراسات السابقة في أمور أخرى، حيث إن الدراسة الحالية هدفت إلى بيان أثر الإدارة النوعية للموارد البشرية بمكوناتها ( التأهيل المعرفي، الخبرات المتعلقة بالعمل ، المهارات ، معنويات العاملين ) على أداء المصارف الخاصة في سورية من حيث (الربحية - الحصة السوقية).

## 1- الإطار النظري للبحث:

### 1.1- مفهوم الإدارة النوعية للموارد البشرية:

بالرغم من قدم ظهور العمل الإنساني إلا أن تقدير هذا العمل وقياسه والاهتمام به لم يظهر إلا في أواخر القرن الماضي، ولعل التركيز في العملية الانتاجية كان ينصب على رأس مال العيني، ولا يُعطى الجهد الإنساني إلا القليل من التقدير، ولعل هذا السبب قد أنتج خلافات قد تكون دائمة بين قوى الإنتاج وعلاقات الإنتاج.

وتأخر اهتمام النظم الاقتصادية الوضعية بالإبداع المعرفي إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، فظهر المجتمع الخدمي الذي أصبح يركّز على إضافة القيمة للمنظمات من غير رأس مال العيني، وعن طريق الإبداع من قبل الموظفين، وإن تأخر طرق قياسها

حتى مطلع التسعينيات من القرن الماضي، حيث أصبحت المعرفة تشكل العامل الإنتاجي الرئيسي في المنظمة ( الخيرو ، 2016 ، 107 ) .

### 2.1- مفهوم رأس المال المعرفي:

يعرّف رأس المال المعرفي بأنه قدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها، تتحقق بتكامل مهارات مختلفة وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمستهلك، وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية ( 5, 2010, Yogsh )، كما عرّف بأنه قدرات متميزة للإسهامات المعرفية يتمتع بها عدد محدود من العاملين في المنظمة تمكّن المنظمة من زيادة إنتاجها وتحقيق مستويات عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة ( Hamel, G. & Prahalad , 2014,19 )

وبما أنّ رأس المال البشري بما يمتلكه من مهارات وإمكانات معرفية أحد أهم مكونات الرأس مال المعرفي الذي يتألف من ثلاث مكونات رئيسية هي الموارد البشرية، والموجودات، والملكية الفكرية، فلا بد من المرور على مفهوم رأس مال البشري أيضاً ، فقد عرّف رأس المال البشري بأنه " مجموعة المهارات والقدرات والإمكانات والخبرات التي يكتسبها الفرد، وتمكّنه من المشاركة في الحياة الاقتصادية واكتساب الدخل، والتي يمكن تحسينها من خلال الاستثمار في التعليم والرعاية الصحية والتدريب وغيرها من أشكال رأس المال البشري الأخرى. ( Youndt, 2016 ، 839 )

كما عرّفته منظمة اليونسيف بأنه المخزون الذي تمتلكه الدولة من السكان الاصحاء المتعلمين الاكفاء والمنتجين، والذي يعد عاملاً رئيسياً في تقدير امكانياتها من حيث النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية. ( العربي ، 2017 ، 55 )

### 3.1- أهمية رأس المال البشري:

درجت النظم الاقتصادية التقليدية إلى وقت قريب على الاعتقاد بأن الثروات تتكون من الأصول الملموسة مثل الأراضي والمباني أو المعدات فقط ولم يفكر أحد في مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات، ولكن بدخول عصر التكنولوجيا

والمعرفة أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات، وأنَّ الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي مع الأصول الرأسمالية بالمنظمة إلى زيادة قيمة الناتج النهائي عن طريق الاستثمار الإنساني. ( المصباح ، 2015، 6 )

ويمثّل رأس المال البشر القدرة والمعلومات التي بها قيمة اقتصادية، ويعتبر مصدراً قابلاً للتجديد وليس هناك أية حدود نظرية لمخزونه بخلاف الأنواع الأخرى لرأس المال، فهو يمثل مخزون المعارف والمعلومات والمهارات المدرجة في فكر الانسان

ومن هنا اكتشف العلماء أنّ التعليم استثمار وليس استهلاك، وظهر مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري، والذي أكد بعض العلماء انه لا يقل أهمية عن الاستثمار في رأس المال الطبيعي، بل أكد البعض على أنّه يفوقه خصوصاً مع التقدم في التكنولوجيا والتي تحتاج مهارات ومتطلبات خاصة للتعامل معها. (عبد الدائم وسما وكوني با ، 2017 ، 231 )

وتزداد أهمية رأس المال المعرفي في المؤسسات المالية بشكل العام وبالمصارف بشكل خاص، إذ بات ابتكار وتسويق المصارف لخدماتها يعتمد على مهارة وخبرة موظفيها، وما تخصصه تلك المصارف للاستثمار في رأس المال البشري لا يقل أهمية عما تخصصه للرأس مال العيني، إلا أنّ الملاحظ أنّ الدول النامية غير قادرة على الاستفادة من الكم والنوع الهائل من البيانات المتوافرة لديها ومعالجتها واستثمارها بما يؤدي إلى رفع كفاءة أدائها المصرفي.

إلا أن أحد الأسباب الرئيسية للفجوة الحاصلة بين المجتمعات المتقدمة صناعياً والمجتمعات النامية هو ما يعرف بالاقتصاد المعرفي، إذ استطاعت الدول المتقدمة معالجة البيانات لديها وخلق عنصر الفائدة فيها من خلال تحويلها إلى معارف ومهارات وخبرات وإدارتها بنجاح، ومن ثم، نجاح منظماتها وانتعاش اقتصادياتها. (294، Begg, David، 2012)

وعليه يصبح من الضروري الاهتمام برأس المال البشري بوصفه أهم مكون من مكونات المنظمة، وإدارته واستثماره استثماراً أمثلاً من قبل المنظمات، التي تعيش في ظل بيئة المنافسة الشديدة لغرض تعزيز قدرتها التنافسية من أجل ضمان بقائها، ونموها، ولن يتحقق كل ذلك إلا من خلال رؤية موضوعية، ومقدرة عقلية، فضلاً عن الخبرة المتجددة والمهارة العالية لديها .

#### 4.1 - الأداء :

احتل موضوع الأداء في أدبيات إدارة المنظمات أهمية حرجة لاعتبارات تتعلق أولاً بكونه محوراً مركزياً لتخمين نجاح أو فشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية، وثانياً، تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الاستراتيجية التي تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه بناءً على تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الاطراف المرتبطة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة. إذ يرى (Brown & Laverich, 2014,26) أن هناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كالآتي:

- 1- الأداء الاستثنائي والذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمنظمة.
- 2- الأداء البارز والذي يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة و امتلاك كادر كفوء وذو تحفيز عالٍ و امتلاك وضع نقدي ومالي متميز .
- 3- الأداء الجيد جداً والذي يبين مدى صلابة الأداء، وتوفير الدلائل المستقبلية، والكادر الكفوء، بالإضافة إلى التمتع بوضع مالي جيد.

4- الأداء الجيد والذي يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر، مع إمتلاك وضع نقدي مختلط.

5- الأداء المعتدل والذي يمثل صيرورة الأداء نحو دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر العاملة أو عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

6- الأداء الضعيف والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريباً، فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في إستقطاب الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

7- الأداء المتأزم والذي يتمثل بالأداء غير الكفوء تماماً، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المنظمة.

وفي الدراسة الحالية تم الإعتماد على ما أورده ( O'Sullivan & Abela, 2017,41 ) والمتضمنة اعتماد كلاً من الربحية والحصة السوقية للدلالة على الأداء. حيث أن الربحية تمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في جني الأرباح عن طريق إستخدام موجوداتها بكفاءة ( إدريس والغالبى، 2016، 71 ).

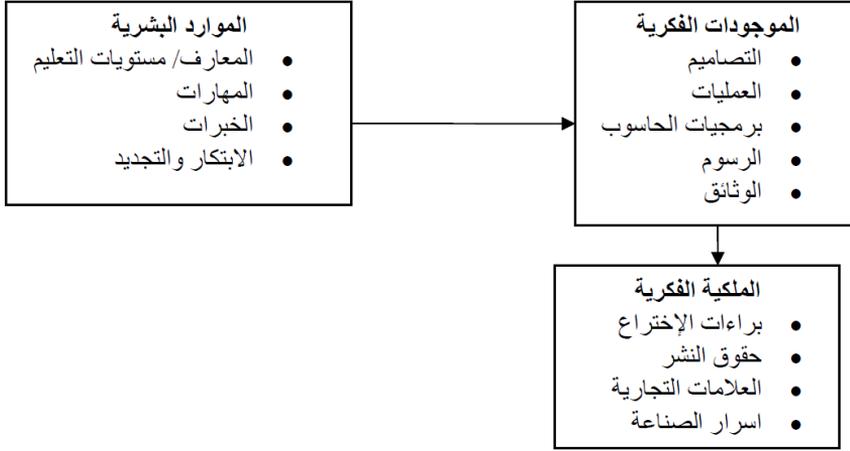
أما مؤشر الحصة السوقية فيشير إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في تلك السوق. ويمكن أن تقاس الحصة السوقية في إطار عدد العملاء أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المنظمة لكل منتج أو خدمة قياساً إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق (Kaplan & Norton,2016,57).

### 5.1 - العلاقة بين متغيرات الدراسة:

وضع العالمان ( Davenport& prusak ) نموذجاً كما في الشكل ( 1 ) يوضح عملية تحويل متغيرات الموارد البشرية ( التأهيل ، المعارف، المهارات والخبرات ) إلى موجودات فكرية (وهي المعرفة المدونة في السجلات والتقارير الأرشيفية أو التي

تدخل في الحاسوب ) وتمثل مصدر الابتكار الذي تنافس به المنظمة، فضلاً عن الملكية الفكرية وهي الموجودات الفكرية التي يمكن حمايتها قانوناً.

الشكل (1) يوضح عملية تحويل متغيرات الموارد البشرية إلى موجودات فكرية



المصدر: الصقّار ، مرجع سابق ، 85.

يتميز رأس المال البشري بقابليته للتطوير، وغير قابل للتقليد وهو أساس الابداع والابتكار، وأهم ما يميزه عن رأس المال المادي أنه غير قابل للتقليد، كما يتميز بالوفرة لا بالندرة، لأن العلاقة بين المعرفة والزمن هي علاقة طردية، لذا فإن أهمية تطوير الكفاءة البشرية تؤدي إلى: ( حسن ، 2012 ، 65 )

- 1- إعداد الكوادر البشرية المدربة وهو مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- 2- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته، وتوظيف نتائجه.
- 3- العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الانتاج المادية والبشرية.

4- المورد البشري هو أساس الابداع والابتكار، والتي تعتبر ميزة تنافسية بين المنظمات.

وتحتاج المؤسسات المالية إلى التركيز في العملية التدريبية على موضوعات ترتبط بخصوصية نشاطها، فكثير من العاملين في البنوك ، ليست لديهم فكرة محددة عن مفاهيم أساسية تشكّل النظام المصرفي.

لذلك يتعين على البنوك إعداد برامج تدريبية تركز على المحاور التالية: ( سراج وستي ، 2011 ، 7 )

- تدريب العاملين في البنوك على طريقة اكتساب المفاهيم المصرفية التي تجعلهم ينتمون انتماءً فكرياً للمؤسسة المصرفية التي يعملون بها.

- التركيز على التدريب على الحوكمة أو الإدارة المؤسسية السليمة.

- التدريب على إدارة الوقت والتأكيد على أهميته .

#### النتائج والمناقشة :

#### مصادقية الأداة :

للتحقق من صحة أداة الدراسة ، تم توزيع الاستبيان على عدد من المحكمين في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق وعدد من المحكمين في كليات ادارة الاعمال بالجامعات الخاصة في دمشق من ذوي الخبرة في مجال ادارة الموارد البشرية والمصارف والتمويل والاحصاءات التطبيقية. وقد اتفق المحكمون على مضمون الدراسة مع التوصية بإجراء التعديلات في صياغة بعض الفقرات لتتوافق بشكل كامل مع متغيرات الدراسة .

#### ثبات الأداة :

للتحقق من ثبات أداة الدراسة ، استخدم الباحث معامل ألفا-كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة، وكانت قيمة معامل الثبات لمحاور الدراسة الإجمالية ( 0.82 ) وهذه القيمة جيدة جداً للبحوث الإدارية والبشرية.

الجدول رقم (1) معامل الثبات ألفا كرونباخ

الرقم	محاور الإستبانة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	التأهيل المصرفي	6	0.82
2	الخبرات المتعلقة بالعمل	6	0.80
3	المهارات	6	0.81
4	معنويات العاملين	5	0.84
	الإدارة النوعية للموارد البشرية	23	0.83
	الأداء	2	0.79
	جميع محاور الدراسة	25	0.82

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

#### اختبار التوزيع الطبيعي: (Kulmgruff-Smirnoff test 1-SAMPLE K-S) :

الغاية من هذا الاختبار هو تحديد ما إذا كانت متغيرات البحث تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي تطبيق الاختبارات البارامترية، أو أن هذه المتغيرات لا تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي الحاجة إلى إجراء الاختبارات اللابارامترية .

الجدول رقم (2) اختبار التوزيع الطبيعي

معنويات العاملين	المهارات	الخبرات المتعلقة بالعمل	التأهيل المصرفي	
50	50	50	50	N
0.1163	0.1477	0.1531	0.1372	Kolmogorov-Smirnov Z

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول السابق أن متغيرات البحث تخضع للتوزيع الطبيعي حيث كانت القيمة الاحتمالية المقابلة لإحصائية اختبار كولموغروف سميرنوف (Z) لها أكبر من مستوى الدلالة المستخدم في المقارنة واتخاذ القرار الإحصائي البالغ (0.05) حسب معيار فيشر، أي أن:  $(p = \text{Asymp. Sig. (2-tailed)}) > 0.05$  وبناءً عليه وبما أن حجم العينة أكبر من 30 مفردة واعتماداً على مبدأ الحد المركزي للإحصاء (نظرية النهاية المركزية) يمكننا استخدام الاختبارات البارامترية في تحليل البيانات.

التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية:

توزيع العينة وفقاً لمتغير الجنس:

الجدول رقم (3) الجنس

المعدل	التكرارات	الجنس
70%	35	ذكر
30%	15	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول السابق أن عدد الذكور بلغ ( 35 ) ذكراً في هذه الدراسة بنسبة مئوية ( 70% ) ، بينما بلغ عدد الإناث ( 15 ) أنثى من إجمالي عينة الدراسة بنسبة مئوية ( 30%).

توزيع العينة وفقاً لمتغير العمر:

الجدول رقم (4) العمر

العمر	التكرارات	المعدل
أقل من 35 سنة	28	56%
من 35-45 سنة	11	22%
من 45-55 سنة	7	14%
أكبر من 55 سنة	4	8%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول السابق أن ما نسبته (56%) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 35 سنة ، وأن ما نسبته (22%) من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين (35 سنة و 45 سنة)، وأن ما نسبته (14%) من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين (45 سنة و 55 سنة)، وأن ما نسبته (8%) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم (تزيد عن 55 سنة).

توزيع العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (5) الشهادة

المعدل	التكرارات	المؤهل العلمي
%18	9	معهد متوسط
%72	36	اجازة جامعية
%10	5	شهادات عليا
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول السابق أن ما نسبته (18%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (معهد متوسط)، وأن ما نسبته (72%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (اجازة جامعية)، وأن ما نسبته (10%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (شهادات عليا).

توزيع العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (6) سنوات الخبرة

المعدل	التكرارات	سنوات الخبرة
%16	8	أقل من 5 سنوات
%52	26	من 5-9 سنوات
%22	11	من 10-14 سنة
%10	5	أكثر من 15 سنة
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول السابق أن مانسبته (16%) من عينة البحث تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وأن ما نسبته (52%) خبرتهم من 5 سنوات إلى 9 سنوات، وأن ما نسبته (22%) خبرتهم بين 10 سنوات و 14 سنة، وأن نسبة (10%) لديهم خبرة أكثر من 15 سنة.

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه لمتغيرات الدراسة :

بعد أن تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد استبانة الدراسة تبني الباحث المعيار الترتيبي للحكم على المستوى عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم ( 7 )

مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً	المستوى
أكبر من 4.20	من (3.40):(4.19)	من (2.60) : (3.39 )	من (1.80) : ( 2.59 )	أقل من ( 1.80 )	المتوسط الحسابي

الجدول رقم ( 8 ) نتائج الاختبارات الوصفية للمحور الأول : التأهيل

#### المعرفي

الرقم	المحور الأول : التأهيل المعرفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تم تأهيلي وتدريبى على صيغ التمويل بكل أشكالها .	4.48	0.70	موافق
2	تم تأهيلي وتدريبى على أخلاقيات وسلوكيات العمل المصرفي .	4.44	0.58	موافق

3	تم تأهيلي على أوجه الخلاف بين صيغ التمويل في المصارف التقليدية والإسلامية.	4.30	0.78	محايد
4	هناك لقاءات دورية بين الموظفين والإدارة العليا لتدارس المستجدات.	4.96	1.09	موافق
5	تم تدريبي على الجوانب العلمية والنظرية والجوانب التطبيقية والفنية والوسائل التقنية لمزاولة العمل المصرفي.	4.19	0.68	موافق
6	تم تأهيلي علمياً ومهنياً للجمع بين خدمة الزبائن بإحترافية وجوانب العمل المصرفي الأخرى.	3.89	1.06	موافق
	مجموع عبارات المحور الأول	4.21	0.57	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

وفقاً لما جاء في الجدول السابق يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول المحور الأول جاء مساوياً ( 4.21 ) وهو يمثل مستوى مرتفع جداً ، والانحراف المعياري ( 0.57 ) وهو ضمن فئة موافق، وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن لدى المصارف الخاصة خطة نوعية لتأهيل العاملين معرفياً.

الجدول رقم ( 9 ) نتائج الاختبارات الوصفية للمحور الثاني : الخبرات المتعلقة بالعمل

التسلسل	المحور الثاني : الخبرات المتعلقة بالعمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يبدل المصرف جهداً للاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة العالية بمواصفات العمل.	4.19	0.92	محايد
2	يستقطب المصرف الأفراد ذوي المعارف وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية .	4.04	0.76	موافق

موافق	0.90	4.01	يملك العاملون الذين يتولون المناصب الإدارية المهمة معارف وخبرات كافية فيها.	3
موافق	0.73	4.07	تساعدني معرفتي باستخدام الوسائل الإلكترونية والبرمجيات الجاهزة في إنجاز الأداء والإبداع فيه.	4
موافق	1.05	3.78	امتلاكي للمعارف والتقنية يجعلني محط اهتمام الإدارة وتمسكها بي.	5
موافق	0.85	4.04	تشجعتني الإدارة على استخدام تقنيات الآلة أو العمل الحديثة من أجل رفع كفاءة الأداء	6
موافق	0.56	4.02	مجموع عبارات المحور الثاني	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

وفقاً لما جاء في الجدول السابق يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول المحور الثاني جاء مساوياً ( 4.02 ) وهو يمثل مستوى مرتفع، والانحراف المعياري ( 0.56 ) وهو ضمن فئة موافق، وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هناك اهتمام من قبل المصارف الخاصة السورية بتطوير الخبرات النوعية المتعلقة بالعمل للعاملين لديها.

الجدول رقم ( 10 ) نتائج الاختبارات الوصفية للمحور الثالث : المهارات

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثالث : المهارات	تسلسل
موافق	0.57	4.41	يتلاءم العمل الذي أقوم به مع مؤهلاتي العلمية ومهاراتي الإبداعية.	1

موافق	0.90	3.74	تناسب الأجور والمكافآت الممنوحة لي مع مهاراتي في العمل.	2
موافق	0.95	3.81	تعمل الإدارة على اختيار الأفراد المؤهلين.	3
موافق	0.96	3.19	توجد حوافز موضوعة في المصرف لغايات تنمية مهارات الأفراد.	4
موافق	0.98	4.04	ترى الإدارة أن التجربة والتدريب أفضل وسيلة لإكتساب المهارات العملية.	5
موافق	0.93	4.11	تهتم الإدارة بتجارب الدول المتقدمة في مجال تنمية وتأهيل مهارات العاملين.	6
موافق	0.60	3.87	مجموع عبارات المحور الثالث	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

وفقاً لما جاء في الجدول السابق يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول المحور الثالث جاء مساوياً ( 3.87 ) وهو يمثل مستوى مرتفع، والانحراف المعياري ( 0.60 ) وهو ضمن فئة موافق ، وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون على المصارف الخاصة السورية تهتم بتطوير مهارات العاملين لديها.

الجدول رقم ( 11 ) نتائج الاختبارات الوصفية للمحور الرابع : معنويات

العاملين

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثالث : المهارات	تسلسل
موافق	0.80	4.22	توجد لدي رغبة عالية في أداء العمل الذي أكلف به.	1
موافق	0.97	4.26	يوجد تشجيع وإشادة من قبل الإدارة	2

			حينما يتم إنجاز العمل المطلوب.	
موافق	0.95	4.19	تهتم الإدارة بحاجاتي ورغباتي وتعمل على تحقيقها.	3
موافق	1.02	4.07	يسود الانسجام وروح الفريق الواحد أجواء العمل.	4
موافق	0.98	4.32	تتيح وظيفتي الفرصة لإثبات مكانتي الإجتماعية.	5
موافق	0.73	4.12	مجموع عبارات المحور الرابع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

وفقاً لما جاء في الجدول السابق يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول المحور الرابع جاء مساوياً ( 4.12 ) وهو يمثل مستوى مرتفع، والانحراف المعياري ( 0.60 ) وهو ضمن فئة موافق ، وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون على المصارف الخاصة السورية تهتم برفع معنويات العاملين لديها.

الجدول رقم ( 12 ) نتائج الاختبارات الوصفية للمحور الخامس : أداء المصارف الخاصة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أداء المصارف الخاصة	تسلسل
موافق	0.78	3.82	معدل الربحية مرتفع قياساً بالمنافسين من المصارف الأخرى.	1
موافق	0.81	3.44	معدل نمو الحصة السوقية مرتفع قياساً بالمنافسين من المصارف الأخرى	2
موافق	0.80	3.63	مجموع عبارات أداء المصارف الخاصة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

وفقاً لما جاء في الجدول السابق يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول أداء المصارف الخاصة جاء مساوياً ( 3.63 ) وهو يمثل مستوى مرتفع، والانحراف المعياري ( 0.80 ) وهو ضمن فئة موافق ، وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون على كفاءة أداء المصارف الخاصة السورية.

#### اختبار الفرضيات وعرض النتائج :

**الفرضية الرئيسية :** يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعناصر الإدارة النوعية للموارد البشرية ( التأهيل المصرفي ، الخبرات المتعلقة بالعمل ، المهارات ، معنويات العاملين ) على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5% :

**فرضية العدم :** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعناصر الإدارة النوعية للموارد البشرية ( التأهيل المصرفي ، الخبرات المتعلقة بالعمل ، المهارات ، معنويات العاملين ) على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5% .

**الفرضية البديلة :** يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعناصر الإدارة النوعية للموارد البشرية ( التأهيل المصرفي ، الخبرات المتعلقة بالعمل ، المهارات ، معنويات العاملين ) على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5% .

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية هي :

**1-الفرضية الفرعية الأولى :** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتأهيل المصرفي على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5% .

**فرضية العدم :** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتأهيل المصرفي على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5%.

**الفرضية البديلة** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتأهيل المصرفي على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5%.

**2-الفرضية الفرعية الثانية :** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للخبرات المتعلقة بالعمل على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5%.

**فرضية العدم :** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للخبرات المتعلقة بالعمل على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5%.

**الفرضية البديلة** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للخبرات المتعلقة بالعمل على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5%.

**3-الفرضية الفرعية الثالثة :** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5%.

**فرضية العدم :** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5%.

**الفرضية البديلة** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5%.

4-الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمعنويات العاملين على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5%.

فرضية العدم : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمعنويات العاملين على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمعنويات العاملين على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5%.

ولقد تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لمحاور الدراسة لاختبار الفرضيات ، وفيما يلي سنعرضه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (13) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	معامل الانحدار		درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	البيان
0.000	0.203	التأهيل المصرفي	3	12.041	0.194	0.451	أداء المصارف الخاصة السورية
	0.127	الخبرات المتعلقة بالعمل	175				
	0.257	المهارات	178				
	0.235	معنويات العاملين	181				
0.000	0.360	التأهيل	3	13.572	0.154	0.402	الربحية

		المصرفي					
	0.070	الخبرات المتعلقة بالعمل	175				
	0.297	المهارات	178				
	0.178	معنويات العاملين	181				
0.000	0.038	التأهيل المصرفي	3	11.406	0.163	0.394	الحصة السوقية
	0.324	الخبرات المتعلقة بالعمل	175				
	0.216	المهارات	178				
	0.318	معنويات العاملين	181				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول السابق تأثير لعناصر الإدارة النوعية للموارد البشرية ( التأهيل المصرفي ، الخبرات المتعلقة بالعمل ، المهارات ، معنويات العاملين ) على أداء المصارف الخاصة السورية ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعناصر الإدارة النوعية للموارد البشرية ( التأهيل المصرفي ، الخبرات المتعلقة بالعمل ، المهارات ، معنويات العاملين ) على أداء المصارف الخاصة السورية، إذ بلغ معامل الارتباط ( 0.451 ) عند مستوى دلالة (  $a < 0.05$  ) ، أما بالنسبة لمعامل التحديد فقد بلغ ( 0.194 ) أي أن ما قيمته 19.4% من التغيرات في أداء المصارف الخاصة السورية ناتج عن التغيير في مستوى الإهتمام بعناصر الإدارة النوعية للموارد البشرية ( التأهيل المصرفي ، الخبرات المتعلقة بالعمل ، المهارات ، معنويات

(العاملين)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار لعنصر التأهيل المصرفي 0.203 ولعنصر الخبرات المتعلقة بالعمل 0.127 ولعنصر المهارات 0.257 ولعنصر معنويات العاملين 0.235، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت 12.041 وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $a < 0.05$ ) .

كما يوضح الجدول السابق أثر عناصر الإدارة النوعية للموارد البشرية ( التأهيل المصرفي ، الخبرات المتعلقة بالعمل ، المهارات ، معنويات العاملين ) على أداء المصارف الخاصة السورية من حيث الربحية والحصة السوقية ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة احصائية لهذه العناصر على أداء المصارف الخاصة السورية من حيث الربحية والحصة السوقية، لذلك نرفض فرضية العدم بالنسبة للفرضية الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعناصر الإدارة النوعية للموارد البشرية ( التأهيل المصرفي ، الخبرات المتعلقة بالعمل ، المهارات ، معنويات العاملين ) على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5%.

وللتحقق من أثر كل مكون من مكونات عناصر الإدارة النوعية للموارد البشرية ( التأهيل المصرفي ، الخبرات المتعلقة بالعمل ، المهارات ، معنويات العاملين ) على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

الجدول رقم (14) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

البيان	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
الربحية	0.456	0.184	22.378	1	0.547	0.000

		177				
		178				
		179				
0.000	0.504	1	25.916	0.191	0.518	الحصة السوقية
		177				
		178				
		179				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول السابق أثر التأهيل المصرفي على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية - الحصة السوقية) ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتأهيل المصرفي على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية - الحصة السوقية) وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتأهيل المصرفي على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (15) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية

الثانية

مستوى الدلالة	معامل الانحدار	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	البيان
0.000	0.523	1	21.147	0.255	0.403	الربحية
		177				
		178				
		179				

0.000	0.472	1	34.503	0.197	0.382	الحصة السوقية
		177				
		178				
		179				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول السابق أثر الخبرات المتعلقة بالعمل على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية - الحصة السوقية)، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخبرات المتعلقة بالعمل على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية - الحصة السوقية) وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرات المتعلقة بالعمل على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (16) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية

الثالثة

مستوى الدلالة	معامل الانحدار	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	البيان
0.000	0.503	1	26.812	0.161	0.464	الربحية
		177				
		178				
		179				
0.000	0.579	1	27.431	0.148	0.394	الحصة السوقية
		177				
		178				
		179				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول السابق أثر المهارات على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية - الحصة السوقية)، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمهارات على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية - الحصة السوقية) وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (17) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية

الرابعة

مستوى الدلالة	معامل الانحدار	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	البيان
0.000	0.489	1	24.901	0.367	0.502	الربحية
		177				
		178				
		179				
0.000	0.523	1	28.527	0.189	0.491	الحصة السوقية
		177				
		178				
		179				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول السابق أثر معنويات العاملين على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية - الحصة السوقية)، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود

تأثير ذي دلالة إحصائية لمعنويات العاملين على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية - الحصة السوقية) وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمعنويات العاملين على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5%.

### النتائج

- 1- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعناصر الإدارة النوعية للموارد البشرية ( التأهيل المصرفي ، الخبرات المتعلقة بالعمل ، المهارات ، معنويات العاملين ) على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5% .
- 2- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتأهيل المصرفي على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5% .
- 3- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للخبرات المتعلقة بالعمل على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5% .
- 4- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5% .
- 5- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمعنويات العاملين على أداء المصارف الخاصة السورية ( الربحية ، الحصة السوقية ) عند مستوى معنوية 5% .
- 6- تبين من تحليل النتائج أن هناك إدراكاً من قبل إدارة المصارف الخاصة السورية لأهمية ودور عناصر الإدارة النوعية للموارد البشرية ( التأهيل المصرفي ، الخبرات المتعلقة بالعمل ، المهارات ، معنويات العاملين ) في التأثير على أداء المصارف.
- 7- كما بينت النتائج بأن إدارة المصارف الخاصة السورية تهتم بتعزيز الإدارة النوعية للموارد البشرية لما لها من تأثير على أداء المصارف.

8- لقد أظهرت النتائج أن أحد الأسباب الرئيسية للأداء الكفؤ المتوقع للمصارف الخاصة السورية هو نتيجة لتأثير الإدارة النوعية للموارد البشرية.

#### المقترحات:

- 1- ضرورة قيام إدارات المصارف الخاصة السورية بتعزيز دور الإدارة النوعية للموارد البشرية وتطويرها بشكل مستمر لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة وكذلك مواجهة شدة المنافسة في بيئة قطاع الصناعة المصرفية.
- 2- السعي نحو خلق حالة المواءمة بين متغيرات البيئة الخارجية والداخلية ومكونات الإدارة النوعية للموارد البشرية ، كونها الوسيلة الأساسية في تحقيق الأداء الكفوء والفعال للبنوك.
- 3- القيام بإجراء بحوث تتبنى عناصراً أخرى ضمن الإدارة النوعية للموارد البشرية وربطها بالأداء.
- 4- إجراء بحوث حول المواءمة بين بيئة الأعمال المصرفية وإدارة الموارد البشرية وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية.

### المراجع : Arabic references in English

- 1- Al-Ghalayini. Adel Bakr Abdullah, 2015, The relationship of strategic human resource training to the efficiency of banking performance, The Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies – Egypt, Vol. 6, No. 1, pp. 256–276.
- 2- Al-Saffar, Ahmed Abd Ismail, , 2008, the impact of human capital on banking performance, an analytical study of the opinions of a sample of Jordanian commercial bank employees, published research, Journal of Administration and Economics, No. 70.
- 3- Al-Khairo, Qutaiba Sobhi and Al-Obaidi, Suad Nouri, 2016 ,the relationship of knowledge capital to administrative leadership processes: an analytical study of the opinions of a sample of managers in public companies for leather industries, the eighth scientific conference of the College of Economics and Administrative Sciences, University of Irbid, Jordan, p. 107.
- 4- Al-Arabi, Ashraf, 2017, Human Capital in Egypt: Concept – Measurement – Relative Status, Arab Economic Research, Egypt, Cairo, Arab Society for Economic Research, No. 39, p. 55.
- 5- Al-Musbeh, Imad Eddin Ahmed, 2015 , Human Capital in Syria: Measuring the Return on Investment in Human Capital, a research paper presented to the Symposium on the Syrian Economy: A Youth Vision, Arab Cultural Center, Syrian

Economic Sciences Association, Damascus, Syria, July 23, p. 60.

- 6- Abdul-Daem, Abdullah, Muhammad Sama, and Kony Ba, 2017, Human Resources Development: Research and Discussions of the Human Resources Development Symposium in the Arab World, Kuwait, Dar Al-Arzi, November, p. 231.
- 7- Wahiba Siraj and Abdel Hamid Siti, 2011, Methods and Policies of Investment in Intellectual Capital, International Forum on Intellectual Capital in Arab Business Organizations in Modern Economics, p. 79.
- 8- Hassan, Rawya, 2012 , A Strategic Introduction to Planning and Human Resources Development, University House, Alexandria, Egypt, p. 65.
- 9- Idris, Wael Muhammad Subhi, and Al-Ghalbi, Taher Mohsen Mansour, (2016). Directing strategic performance: paving and alignment, Wael House for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

### المراجع الأجنبية:

- 1- Begg. David ،Stanley Fischer & Rudiger Dornbusch, (2012). Macroéconomie. Ed. Dunod, Paris.
- 2- Brown D. M. and Laverich, S, (2014). "Measuring Corporate Performance", Long Range Planning, Vol.27, No.4.
- 3- Buren and mark,(1999) ,creating Intellectual capital Forbes:1-2 .
- 4- Hamel, G. & Prahalad, C.K, (2014). Competing for the Future, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- 5- Kaplan, Robert S., and Norton, David P, (2016). Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- 6- O'Sullivan, Don and Abela, Andrew V, (2017). "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance", Journal of Marketing, Vol. 71.
- 7- Malhotra, Yogsh, (2010), "Knowledge Assets in the Global Economy: Assessment of National Intellectual Capital", Journal of Global Information, Management, Vol. 8, No.3.
- 8- Youndt, M. A,Snell S.A,dean,J.W.,Lepak D.P.(2016).human resource management manufacturing

& firm performance Academy of management journal  
,vol.39, August,P839.