

## أثر التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية في رفع الكفاءة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك التضامن الإسلامي الدولي دراسة في سوسيولوجيا التنظيم والعمل

د. انتصار محسن الصلوي\*

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

ملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على نوعية الآليات والبرامج التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية للعاملين في بنك التضامن الإسلامي، ودور القيادة العليا في تحفيز العاملين وتوفير المخصصات المالية للتدريب وأثر ذلك في رفع الكفاءة التنظيمية للبنك، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الاستطلاعي والمنهج الوصفي التحليلي، وتم الاستعانة بأداة الاستبيان لجمع البيانات وتوزيعها على عينة عشوائية منتظمة من العاملين البالغ عددهم (210)، وتم تحليل الاستبيان ومعالجة مخرجاته بواسطة حزمة SPSS الإحصائية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: أن دعم القيادة العليا، وتوفير خطط وبرامج تدريب العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى رفع إمكانياتهم المعرفية وقدراتهم المهاراتية، كما تبين وجود علاقة قوية جدًا بين التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية وتفعيل الكفاءة التنظيمية لبنك التضامن الإسلامي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الكفاءة التنظيمية، المؤسسة، التدريب.

\* أستاذ علم اجتماع التنظيم والعمل المساعد - قسم علم الاجتماع - كلية الآداب - جامعة نجر - الجمهورية اليمنية.

The Effect of Training in the Field of Electronic Management in Raising the  
Organizational Efficiency from the Viewpoint of the Employees of Al-  
Tadhamon Islamic International Bank (TIB):  
A Study of the Sociology of Organization and Work

Dr. Intissar Mohsen Al-Selwy\*

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

**Abstract:**

The study aims to identify the quality of training and programs in the field of electronic management for employees of TIB, and the role of the senior leadership in motivating workers and providing financial allocations for training mechanisms and its impact on raising the bank's organizational efficiency. The questionnaire was to collect data and distribute it to a regular random sample of (210) employees. The questionnaire was analyzed and its outputs were processed by means of the SPSS statistical package. Among the most important findings of the study: Supporting the senior leadership and the availability of plans and training programs for employees in the field of electronic management leads to raise their knowledge and skills capabilities, as it has been shown that there is a very strong relationship between training in the field of electronic management and activating the organizational efficiency of TIB.

**Keywords:** Electronic Management, Organizational Efficiency, Institution, Training.

---

\* Assistant Professor in Sociology of Organization and work, Department of Sociology, Faculty of Arts, Taiz University, Republic of Yemen.

تواجه المؤسسات المصرفية الحديثة العديد من التحديات الداخلية والخارجية، في ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتنامى فيها التغيرات الاقتصادية<sup>(1)</sup>، خاصة أن مجتمعاتنا اليوم تشهد عصر المعلومات والاتصالات نظراً للتطورات السريعة المتلاحقة في ظل توفر انتشار استخدام شبكة المعلومات العالمية "الإنترنت"، مما أدى إلى الانتقال من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعلومات، وترتب على ذلك التحول التدريجي من الأنشطة العادية التي يزاولها العاملون في مختلف الأعمال والوظائف إلى الأنشطة الإلكترونية في مختلف المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات المصرفية بصفة خاصة، فنشأ ما يعرف باسم الإدارة الإلكترونية التي تسعى لتحقيق أهدافها بتقليص الإجراءات واختصارها، والسرعة في تنفيذها، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء للعاملين.

والإدارة الإلكترونية لا تشمل جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز فحسب، بل إنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف، ففكرتها تتعدى بكثير مفهوم الإدارة البيروقراطية داخل المؤسسة، لترتقي إلى مفهوم الإدارة الحديثة التي تؤمن بضرورة تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة، ومن هنا تسارعت معدلات التطور التقني في شتى المجالات، لتضفي بعداً جديداً لمفهوم الميزة التنافسية للتنظيمات، وقد زادت تلك التطورات من الضغوط المفروضة على المؤسسات المصرفية لإحداث التغيرات اللازمة، حتى تتمكن من البقاء دون انهيار، وتوجب عليها أن تسعى جاهدة لتأمين استمراريتها، وتحسين نوعية خدماتها، ورفع إنتاجيتها، وزيادة فاعليتها وتحقيق كفاءتها.

وأصبح الهدف المحوري الذي يشغل جميع المهتمين والفاعلين في مختلف المؤسسات المصرفية هو تنمية مواردها البشرية، مما جعلهم يركزون أكثر على المحاور الجوهرية الهادفة لتدريب وتأهيل قدراتها على الإبداع والابتكار في المجالات التقنية الحديثة، لأنها الوسيلة الفعلية التي يمكنها استيعاب الابتكارات العلمية والتغيرات المستجدة، وتعزيز قدرة المؤسسات المصرفية على الاندماج في الاقتصاد العالمي.

## 1. إشكالية الدراسة

إن تدريب العاملين وإكسابهم مهارة الإدارة الإلكترونية وإنتاجها وتجسيدها لنوعية الخدمات المقدمة من مختلف المؤسسات المصرفية، أصبحت ضرورة لتتماشى مع التوجهات التقنية المتطورة باستمرار، وبذلك عمدت الباحثة إلى استطلاع آراء العاملين في بنك التضامن الإسلامي حول أثر التدريب والتأهيل في مجال الإدارة الإلكترونية في تحقيق الكفاءة التنظيمية للبنك.

وتتجسد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

هل تدريب العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية يؤثر في رفع الكفاءة التنظيمية لبنك التضامن الإسلامي؟.

وتم تجزئة إشكالية الدراسة إلى عددٍ من التساؤلات الفرعية، ليتسنى لنا تحليل كافة جوانب الدراسة واستخلاص النتائج النهائية لكل محور من محاورها. واشتملت محاور الدراسة على التساؤلات الآتية:

1. هل كفاءة العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية تؤثر في رفع الكفاءة التنظيمية لبنك التضامن الإسلامي؟

2. هل تفعيل الإدارة الإلكترونية يساهم في تحقيق كفاءة الاتصالات الإدارية لبنك التضامن الإسلامي؟

3. هل تفعيل الإدارة الإلكترونية يساهم في رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة لبنك التضامن الإسلامي؟

2. موضوع الدراسة وأهميتها

ينصب موضوع الدراسة في توضيح "أثر التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية في رفع الكفاءة

التنظيمية، من وجهة نظر العاملين في بنك التضامن الإسلامي" وتوضح أهمية الدراسة في الآتي:

- الأهمية العلمية: تستمد هذه الدراسة أهميتها بصفة عامة من أهمية تقديم إضافة علمية لعلم اجتماع التنظيم والعمل كونها ستسلط الضوء على موضوع الإدارة الإلكترونية وأهميتها للتنظيمات على اختلاف أنواعها ومسمياتها، حيث تشبع علم الإدارة بهذا النوع من الدراسات، بينما نجد أن العديد من الدراسات في علم اجتماع التنظيم تناول موضوع الإدارة من زوايا متعددة باختلاف المدارس والاتجاهات النظرية التقليدية أو المعاصرة، حيث برز العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الإدارة التقليدية وسمات البيروقراطية، وأمن زاوية التنظيم والتخطيط والرقابة والإشراف والقيادة والعلاقات الإنسانية وغيرها، فالمنظور الحدائي للإدارة يتمثل في طرح قضايا الإدارة المعاصرة إدارة القرن الواحد والعشرين بتطورها الرقمي، حيث لم تظهر فيه دراسات واسعة على حد علم الباحثة. كما تتضح الأهمية من النتائج المتوقعة منها، فتلك النتائج يمكن أن تسهم في تقديم دليل علمي عن وجود علاقة قوية بين التخصصات البنينة التي تتناول موضوع تدريب العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية وأثرها في رفع الكفاءة التنظيمية، في كلٍّ من علم الإدارة وعلم اجتماع التنظيم.

- الأهمية التطبيقية: تقدم الدراسة تحليلاً علمياً لمدى تفعيل الإدارة الإلكترونية في بنك التضامن الإسلامي، وأثر تدريب العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية في تحقيق الكفاءة التنظيمية للبنك. وتبرز أيضاً في مدى مساهمة نتائج هذه الدراسة في مساعدة القائمين على إدارة بنك التضامن الإسلامي على الإلمام بالمتغيرات التي لها تأثير على تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومعرفة الجوانب القوية لدعمها وتعزيزها والتعرف على جوانب الضعف لمعالجتها.

### 3- أهداف الدراسة

وبناءً على تحديد إشكالية الدراسة وأهميتها، تم تحديد عدد من الأهداف الخاصة بالدراسة

وهي:

أ- الكشف عن نوعية الآليات والبرامج المعتمدة في بنك التضامن الإسلامي في تأهيل العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية التي تؤدي إلى رفع كفاءته التنظيمية من وجهة نظر العاملين.

- ب- التعرف على الآليات المتبعة من قبل القيادات العليا في بنك التضامن في دعم العاملين وتحفيزهم للتدريب في مجال الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين.
- ج- الكشف عن إمكانيات الموارد المتاحة لتفعيل الإدارة الإلكترونية في بنك التضامن الإسلامي والتي تسهم في رفع كفاءته التنظيمية من وجهة نظر العاملين.

#### 4- فرضيات الدراسة

- اشتملت الدراسة على عددٍ من الفرضيات الداعمة لإشكالية الدراسة والمساهمة في استخلاص النتائج النهائية، والتي نوضحها في الآتي:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر خطط وبرامج تدريب العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية في تحقيق الكفاءة التنظيمية لبنك التضامن الإسلامي.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر المخصصات المالية الخاصة بتطوير التدريب في تحقيق الكفاءة التنظيمية في البنك.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى اهتمام القيادة العليا لبنك التضامن الإسلامي بتدريب العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية في تحقيق كفاءته التنظيمية.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية في تحقيق الكفاءة التنظيمية لبنك التضامن الإسلامي.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابة العاملين في بنك التضامن بالنسبة لمتغيرات الدراسة الرئيسية طبقاً لاختلاف متغير (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية).

#### 5- مفاهيم الدراسة

- الإدارة الإلكترونية: يعرفها السالمي بأنها: "عملية ميكنة جميع مهام المؤسسات الإدارية وأنشطتها بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق، وتبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل أداة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً"<sup>(2)</sup>.

ويعرفها الفيلكاوي بأنها: "استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة، والمعلومات في تيسير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية ذات القيمة، والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة"<sup>(3)</sup>.

- الكفاءة: تشير إلى البعد الاقتصادي في "تحديد الأهداف وإلى نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، وهي موارد محدودة يستلزم إدارتها بصورة اقتصادية"<sup>(4)</sup>، وأما من وجهة نظر إستراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات بأنها: "مجموعة المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق، فالكفاءات الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة، ومن ثم فالمؤسسة التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة لديها" (نور الدين، وكحلول، الكفاءة والفعالية، 2008).

ويمكن تعريف الكفاءة حسب الزاوية التي ينظر إليها كل من العاملين / المالكين.

فالكفاءة من وجهة نظر العاملين: "هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ" (ملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، 2005) كما يمكن القول: إن الكفاءة تعني بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضي والمناسب ويمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات وأن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب<sup>(5)</sup>.

مفهوم الكفاءة بالنسبة للمالكين: أكد كارز وويانوزاس أن مالكي المؤسسات تصبح لديهم كفاءة عالية حينما يقومون باستثمار مواردهم المتاحة في المجالات التي تُعطى أكبر الموارد، بمعنى أن المالك الكفاء هو الذي يستثمر في الميادين التي تولد أعلى المردودات والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة. (نور الدين، وكحلول، الكفاءة والفعالية، 2008).

الكفاءة التنظيمية: تعرف الكفاءة التنظيمية بأنها "إنجاز المهام الإدارية بكفاءة، فالتنظيم الجيد هو الذي يملك مستوى جيدا من الخبرات العامة في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه

والرقابة"<sup>(6)</sup>، بمعنى أنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، فهي تعتمد على مفهوم المدخلات والمخرجات، فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة<sup>(7)</sup>، وأيضا تعرف بأنها: "معيار الرشد في استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية المتاحة، حيث إن المؤسسة الهادفة للنمو والتطور لابد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والتكنولوجي لكي تعمل بشكل فعال ومستمر". (نور الدين، وكحلول، الكفاءة والفعالية، 2008).

والكفاءة التنظيمية من وجهه نظر الباحثة تعني القدرة على إنجاز كافة المهام التي تضمن للمؤسسات التنظيمية البقاء باستخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية لها، وذلك بتحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي للعاملين لديها، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم ورفع الروح المعنوية لديهم، وتأهيلهم وتنمية معارفهم وإكسابهم قدرات ومهارات نوعية متجددة، ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل، واستثمار الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية الخاصة بالتنظيم بشكل أمثل.

- المؤسسة: "أصبح استخدام مفهوم المؤسسة واسع الانتشار بين العلوم الاجتماعية في السنوات الأخيرة؛ مما يعكس نمو الاقتصاديات المؤسسية، واستخدام مفهوم المؤسسة في العديد من الفروع العلمية الأخرى، والتي تتضمن الفلسفة، وعلم الاجتماع، والسياسة، والاقتصاد. والمؤسسات هي نوع من البناءات ذات المغزى الكبير في المجال الاجتماعي؛ حيث إنها تشكل جوهر الحياة الاجتماعية"<sup>(8)</sup>. "وقد اعتبرها عالم الاجتماع الأمريكي بارسونز؛ مجموعة معقدة من القيم والمعايير التي تشترك فيها مجموعة من الأفراد"<sup>(9)</sup>.

#### الدراسات السابقة:

تنقسم الدراسات المرتبطة والمشابهة لموضوع دراستنا الحالية إلى مجموعة محاور؛ طبقاً للفروع العلمية التي تم تناول هذه الدراسة من خلالها بمناهج مختلفة؛ وتعلق تلك الفروع بالعلوم البيئية الآتية: علم اجتماع التنظيم، وعلم الإدارة.



أ- دراسات تتعلق بعلم اجتماع التنظيم والكفاءة التنظيمية.

اهتم عدد من الدراسات في علم اجتماع التنظيم بدراسة العوامل التي تؤثر في تحقق كفاءة العاملين وكفاءة التنظيم على حد سواء، ومنها:

دراسة (علاء الدين سكساف، 2017)<sup>(10)</sup> وتوصلت إلى وجود علاقة قوية موجبة بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية، كما توجد علاقة بين أبعاد التدريب وأداء الموارد البشرية، وعبر الباحثين بالموافقة على أن البرامج التدريبية تساعدهم على تطوير مهاراتهم، بالإضافة إلى أن المؤسسة تقوم بإعداد برامج تطوير تتماشى ومستجدات العمل، كما أجابوا بالحياد على العبارات التي تنص على أن البرنامج التدريبي صمم بطريقة تتفق مع متطلبات العمل علمًا أن المؤسسة تقوم بوضع تقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية.

دراسة (عوض الله محمد، 2017)<sup>(11)</sup> توصلت إلى أن التدريب يسهم في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم. ويؤدي التدريب التعريفي للموظفين الجدد إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية. وتوجد علاقة إيجابية بين تنوع وسائل التدريب وأداء العاملين. و يؤدي اختيار أسلوب التدريب على حسب نوع طبيعة العمل إلى رفع الأداء. وتوجد علاقة مباشرة إيجابية بين الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين.

دراسة (أوفيدي ودوبري، 2013)<sup>(12)</sup> وتهدف إلى تحليل المحركات التي تحفز العاملين وتوصلهم لأعلى درجات الأداء الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق التمكين والإدراك للعاملين يزيد من تحفيزهم، ويصل بإنجازهم وأدائهم إلى حد الكمال. ومن أهم عناصر التحفيز، تنفيذ برامج تدريبية للعامل؛ حيث يعد التدريب إستراتيجية تحفيزية ضرورية.

دراسة (كرزيستوف بلونسكي وبارتلوميجي جيفمانسكي، 2013)<sup>(13)</sup> ركزت على أن الرضا الوظيفي أصبح من أهم الموضوعات التي تشغل المؤسسات؛ لأنه يساعد على إجراء تعديلات في نظام التحفيز. ويعد التدريب من أهم عناصر نظام التحفيز للعاملين؛ لتحقيق أعلى مستوى للأداء والولاء للمؤسسة.

دراسة (لي تشونجهو وآخرون، 2012)<sup>(14)</sup> هدفت إلى فحص الأبعاد الاجتماعية بوصفها عاملاً يؤثر على الرضا الوظيفي، والعلاقة بين رضا العاملين والفاعلية الإيجابية، ولتحقيق ذلك كان لابد من الاهتمام بالأبعاد الاجتماعية؛ مثل السمعة الوظيفية، والمشاركة في المسؤولية الاجتماعية، وتحقق السمعة الوظيفية بتدريب العاملين؛ لضمان تقديم أفضل خدمات من المؤسسة.

دراسة (هيليل ديميرير وآخرون، 2010)<sup>(15)</sup> توصلت إلى أن وجود التدريب في الوظيفة يؤثر إيجابياً على المؤسسة وعلى الرضا الوظيفي. أما دراسة (توماس باجرناسون 2009)<sup>(16)</sup> فركزت على أن الإدراك الاجتماعي يعد ذا أهمية كبرى للعاملين؛ حيث يسهم في تصوراتهم لهويتهم، ولتقدير ذاتهم. ومن المفترض أن يتألف الإدراك الاجتماعي من: التأثير، واستخدام المهارات، والقبول. ولأن هناك علاقة تبادلية بين الإدراك الاجتماعي، والسلوك، والاتجاه الداعم للعاملين؛ فيجب العمل على رفع مهاراتهم؛ لتحقيق ولائهم للمنظمة، وتعزيز قدرتها على تقديم خدماتها.

دراسة (عائدة نعمان، 2008)<sup>(17)</sup> تناولت علاقة التدريب بأداء العاملين، فتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى.

دراسة (لينا المزيد، 2007)<sup>(18)</sup> تناولت أثر البيئة الداخلية على رفع أداء العاملين في المستشفيات، وتوصلت إلى أهمية التقييم الذاتي للأداء بطريقة مستمرة، وأهمية الخبرات والمهارات المهنية للعاملين، وأهمية تطوير أداء العاملين، وأهمية تدريبهم باستمرار؛ لتحسين مستوى الأداء، وأهمية وجود علاقة بين المسؤوليات في ارتباطها بنوعية التخصص العلمي.

دراسة (علي الدعيس، 2007)<sup>(19)</sup> التي توصلت إلى أن تطبيق نظام تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المنظمات سوف يؤدي إلى رفع كفاءة وفاعلية الموارد البشرية، وأن ارتفاع كفاءة وفاعلية الموارد البشرية داخل هذه المنظمات من شأنه أن يرفع من كفاءة وفاعلية المنظمة كلياً.

ودراسة (لينا المزيد، 2007)<sup>(20)</sup> أظهرت أهمية تطوير أداء العاملين، وأهمية تدريبهم باستمرار؛ لتحسين مستوى الأداء، وأهمية استخدام وسائل التكنولوجيا المتطورة الحديثة. ودراسة

(غيات، 2003)<sup>(21)</sup> أظهرت أن خصائص فعالية التنظيم يمكن إجمالها في جوانب رئيسية ثلاثة هي: تكنولوجيا متطورة وجودة التصاميم، كفاءة الموارد البشرية، كمية الإنتاج ومستوى جودته.

دراسة (علي السلمي، 2001)<sup>(22)</sup> إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، يجب أن تتوفر فيها الصفات الآتية: أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات، ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة. أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم.

#### ب- دراسات في علم الإدارة ومجال الإدارة الإلكترونية

ودراسة (الصنوي، 2015م)<sup>(23)</sup> توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن المتطلبات الإدارية والتنظيمية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تتوفر بدرجة مقبولة، وتسهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات التي يقدمها المركز. وأبدى أفراد عينة الدراسة حاجتهم إلى مزيد من الدعم الإداري لمتطلبات الإدارة الإلكترونية، وكذلك تدريب الموظفين وتأهيلهم باستمرار لمواكبة المستجدات في هذا المجال، وكذا ضعف ارتباط المركز بشبكات أنظمة معلومات داخل اليمن وخارجها. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ترجع إلى متغيرات النوع والوضع الوظيفي وسنوات الخبرة، وتوجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحسين في أداء خدمات المعلومات.

دراسة (هديان، 2011م)<sup>(24)</sup> توصلت إلى أن مستوى وعي القيادات الإدارية العليا بخصائص الإدارة الإلكترونية عال، وأن لدى أفراد العينة إدراكاً بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويرون أن الإدارة الإلكترونية تتمتع بمميزات وخصائص إيجابية مع وجود اختلاف في مستوى تأثير كل معوق من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية الثلاثة على عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأن المعوقات الإدارية هي الأكثر تأثيراً بنسبة 68.6% يلها المعوقات البشرية بنسبة 64% أما المعوقات التقنية فجاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 63.8%.

دراسة (الدايني، 2010م)<sup>(25)</sup> فقد توصلت لعدد من النتائج من أهمها: أن مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. وأن مستوى أهمية المضمون المالي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً. وأن مستوى أهمية تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية، والمالية، وتطوير الموارد البشرية) عند مستوى دلالة (0.05).

دراسة (المير، 2009م)<sup>(26)</sup> توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول محور "سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية" طبقاً لاختلاف الجنس لصالح الإناث حيث إنهن أكثر موافقة من الذكور، وأن أفراد العينة يتفوقون على أن هناك تخطيطاً لتنمية الموارد البشرية اللازمة لتهيئة التطبيق بالعمل الإداري وتشمل "الخطط والبرامج والموازنات المخصصة"، كما أنهم موافقون إلى حد ما على أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، وأنهم موافقون على الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية لتأهيل العاملين على العمل بالإدارة الإلكترونية، وكيفية متابعة وتقويم جهود التدريب للتحويل للإدارة الإلكترونية.

دراسة (عمار، 2009م)<sup>(27)</sup> توصلت نتائجها إلى وجود معرفة لدى العاملين بالوكالة بالإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها، بالإضافة إلى توافر المتطلبات والمستلزمات المالية والتقنية والبشرية والإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ووجود التزام ودعم من قبل الإدارة العليا، وأن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة، وذلك من خلال سرعة إنجاز العمل ورفع الإنتاجية وتوفير الوقت والجهد، ووجود ضعف في نظام الحوافز للمتميزين في العمل الإلكتروني وكذا وجود قصور لدى الإدارة العليا في مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

دراسة (بدر بن محمد المالك، 2007)<sup>(28)</sup> توصلت إلى أن الإدارة الإلكترونية تعمل من الناحية الإدارية على الاستخدام الأمثل للموارد، وارتفاع مستوى الكفاءة، ودعم الإدارة العليا في إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد المالية وإدارة المعلومات والتخطيط، وكان من أبرز المعوقات التي تعرقل مسيرة

الإدارة الإلكترونية عدم وجود خطة إستراتيجية معلوماتية تساعد على فهم طبيعة العملاء واحتياجاتهم، وتعزيز القدرة الاستيعابية لدى الموظفين للتحويل نحو العمل التقني لمواكبة متطلبات الإدارة الإلكترونية، وضرورة اهتمام المصارف السعودية بنشر الثقافة الإلكترونية بين الموظفين والعملاء على اختلاف شرائحهم وحث الجهات المختصة لتشجيع التعاملات الإلكترونية ودعم التوجه نحو خلق مجتمع المعلومات، وكذلك السعي وراء تطوير الإدارة الإلكترونية بوصفه مفهومًا إداريًا، ومعرفة مضمونه بعمق وما يمثله للعملية الإدارية، وأن تطبق المصارف السعودية المعايير الدولية والمزاوالات الأحسن في أمن المعلومات.

وبصفة عامة، نجد أنه من اللافت للنظر تشابه نتائج جميع الدراسات المتاحة في المجالات العلمية الثلاثة؛ في علم اجتماع التنظيم؛ والإدارة، ومجال الإدارة الإلكترونية؛ مما يؤكد على وجود نقاط تقاطع في وجهات النظر بين العلوم البيئية لنفس الموضوع مهما اختلفت زوايا تناول.

- التصور النظري للدراسة

إن الدراسة الحالية تدخل ضمن تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، وتجدر بنا لإشارة هنا إلى ضرورة الاستعانة بمقاربة الإدارة العلمية لتايلور والتي تنادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العاملين، وفي تفكير العاملين نحو الإدارة، وفي تفكير العاملين نحو بعضهم البعض، وتؤكد الباحثة أن الإدارة العلمية من هذا المنظور هي أكبر من أن تكون طريقة بحث وتخطيط ورقابة، إنها ثورة فكرية أو فلسفة إدارية جديدة تتمثل في التحديد الدقيق لما يجب على العمال مزاولته من أعمال والتأكد من أنهم يؤدون تلك الأعمال على أحسن وجه وأكفأ الطرق، أما مقاربة الأنساق الاجتماعية وتحديداً اتجاه طبيعة العلاقات الداخلية في الأنساق تفسر لنا كيفية إسهام العلاقات الداخلية بالنسبة لفاعلية التنظيم ككل، فيرى إتزيوني أن هناك نمطين لنموذج النسق يتم استخدامهما لمعالجة هذه المسألة: (أ) نموذج البقاء الذي يهتم بالعمليات الضرورية لبقاء التنظيم، (ب) نموذج الفعالية الذي يهتم بالشروط المتعلقة بالاستخدام الأمثل للموارد. وحدد بارسونز مجموعة من المتطلبات الوظيفية للنسق الاجتماعي تتمثل في أن تكون الأنساق الاجتماعية بنائية

لذلك فهي تتوافق مع الأنساق الأخرى، ولضمان استمرارية النسق الاجتماعي لابد له من تلقي الدعم من الأنساق الاجتماعية الأخرى، ويجب أن يكون النسق قادرا على مواجهة الاحتياجات المهمة للفاعلين فيه، وأن يحث أعضائه على المشاركة الكافية، ويتطلب النسق وجود لغة كي يستمر ويبقى<sup>(29)</sup>.

كما عمدت الباحثة إلى المماثلة بين مقارنة بارسونز حول نسق الفعل الاجتماعي وبين مقاربات الكفاءة التنظيمية، فقد قدم بارسونز تصوراً لكيفية عمل التنظيم بوصفه نسقاً يتكيف مع بيئته، كما صنف الأنساق الفرعية داخل النسق التنظيمي إلى: النسق الفني الذي يقوم بنشاطات ذات طبيعة فنية، والإسهام في إنجاز الهدف بشكل مباشر، والنسق الإداري الذي يقوم بتسيير وتنظيم الموارد، والنسق النظامي ويختص بالربط بين النسقين في علاقتهما بالبيئة الخارجية.

والأنساق الفرعية داخل النسق التنظيمي -كما صنفها بارسونز- تماثلها مقاربات الكفاءة التنظيمية، وتتمثل بثلاثة أنواع من المقاربات<sup>(30)</sup>: المقاربة التسييرية للكفاءة -النسق الإداري- فالكفاءة تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، ومن ثم فإن الكفاءة وفقاً لهذا المنظور تعد أداة متطورة وملائمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أداءه لمهامه. كما تدل على أن الكفاءة بوصفها منظومة متكاملة تعد كلاً من الموارد البشرية "أفراداً ومجموعات" بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

أما منظور المقاربة العملية -النسق الفني- فالكفاءة تكون وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيروية التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها، وأن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات، فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل. سملاي، اثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، (2005).

ووفق المقاربة الإستراتيجية-النسق النظامي- فإن الكفاءة تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال إنجاز مشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءة تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى متشابهة.

أما مدخل النسق السوسيو-فني الذي يعتبر التنظيم نسقا فنيا- اجتماعي مجالا عامًا للدراسة، فيتناول العلاقة بين الجانب الفني والجانب النفسي الاجتماعي داخل النسق، ويهتم أنصار هذا المدخل بالبيئة التكنولوجية لجماعة العمل وينقلون بالتحليل إلى بحث التفاعل في إطار المهمة التنظيمية، ويرى الفريد رايس أن المهمة الأساسية لهذا المدخل هي محاولة العثور على شكل ما للتكيف الاجتماعي لجماعة العمل في التنظيم التكنولوجي الغني بالأنشطة التنظيمية<sup>(31)</sup>.

إما اتجاه النسق الشرطي فيؤكد على قضية عامة مؤداها أن فعالية البناء التنظيمي في أدائه لوظائفه، تتوقف على عدد من المتغيرات أو الشروط الموقفية كالبيئة والتكنولوجيا والحجم وطبيعة الموارد. ونجد أن معظم البحوث الإمبريقية المعاصرة التي تناولت البناء التنظيمي بالبحث والدراسة حاولت الإجابة عن إشكالية هامة وهي كيف يتم تصميم البناء التنظيمي؟ وما هي الشروط التي تحدد معايير تصميم التنظيمات لأبنيتها؟ ومن ثم بلورت هذه البحوث عددًا من المتغيرات أطلقت عليها "العوامل الشرطية أو الموقفية" التي يجب على التنظيم أن يتكيف معها وهي في نفس الوقت تضع محددات البناء التنظيمي<sup>(32)</sup>.

ومن خلال المقاربة الإنسانية تتم مواجهة المتغيرات والظروف المتجددة في البيئة المحيطة من خلال بناء وتنمية قدرات الموارد البشرية ووضع الإستراتيجيات والبرامج الهادفة لتعميق مشاركتهم في المسؤوليات واتخاذ القرارات. حيث يلعب الاختيار الموضوعي والسليم للموارد البشرية والتكوين والتدريب دورا رئيسيا في تفعيل مهارات وكفاءات الأفراد.

أما مقاربة التطور التنظيمي فيرى ريشارد بيكهارد أن التطور التنظيمي "جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، وتدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية التنظيم وعافيته من خلال تدخلات

مخططة (وسائل) في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية، (حمور، التطور التنظيمي و الخصوصية العربية، (1987)) ويظهر جليا أن التطور التنظيمي أصبح أحد أهم عوامل نجاح مختلف المؤسسات وتقدمها، وزيادة كفاءتها، كونه أصبح مطلباً رئيساً في مختلف المجالات لكي تستطيع المؤسسة مواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة، وهو مجموع الجهود المخططة والمدروسة للتدخل في أسلوب عمل المؤسسات، بهدف إحداث تغييرات نوعية وكمية في مختلف المجالات السلوكية والتنظيمية بهدف تحسين بيئة العمل، والاستفادة من أكبر قدر ممكن من التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في تحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم (حمور، التطور التنظيمي و الخصوصية العربية، 1987م).

#### - التصور المنهجي للدراسة

- مجتمع الدراسة: تحدد مجتمع الدراسة في بنك التضامن الإسلامي-الدولي، الذي يعتبر شركة مساهمة يمنية مملوكة من قبل مساهمين ويقدم مجموعة شاملة من المنتجات والخدمات المالية، بما في ذلك الحسابات الجارية والادخار والتمويل الإسلامي وبرامج التمويل الأصغر، والتحويلات السريعة للتضامن وبطاقات الائتمان، وتأسس وفقاً لقانون المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية في 20/7/1996م، ومقره الرئيسي في العاصمة صنعاء، ويمارس أعماله المصرفية والاستثمارية المختلفة حسب الأعراف والقواعد المصرفية المتعارف عليها طبقاً للقوانين النافذة وبما لا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية، ويضم البنك شبكة تتضمن أكثر من (52) فرعاً ومكتباً في مختلف محافظات اليمن، ولديه أكثر من (190) صرافاً ألياً، كما يمتلك قاعدة عملاء هي الأكبر في اليمن، ويتمتع بنك التضامن الإسلامي الدولي بخبرة تمتد لأكثر من 20 سنة، ويعمل باستمرار على تطوير منتجاته وخدماته المصرفية دون المساس بالمضمون والقيم الأخلاقية الإسلامية التي تأسس عليها، ويعتبر مساهماً فعالاً في الاقتصاد الوطني (33).

ويحتل موقعا رائداً بسمعته المتميزة بين البنوك العربية، ويمتلك البنك قدرات تعتبر الركيزة الأساسية لبقائه وتطوره تتمثل في رأسماله البشري وكفاءته وخبرته المصرفية المتميزة التي تلي



حاجات ورغبات عملائه بأجود وأحدث الخدمات المصرفية التي تتسم "بالثقة والالتزام". وتتجسد رسالة البنك في تقديم خدمات مصرفية إسلامية محليا ودوليا بفريق عمل فاعل ومتميز، وهو يستخدم برامج عمل وتقنيات تواكب العصر وتطوراته تحقيقًا لتطلعات عملائه ومساهميه وموظفيه وتجسيداً لقيم المسؤولية الاجتماعية. ومن أهم أهدافه تقديم أفضل الخدمات والحلول المصرفية والاستثمارية الإسلامية، وبناء وتطوير كادر مصرفي محترف وتطبيق أحدث الأنظمة والتقنيات<sup>(34)</sup>.

- نوع الدراسة ومنهجيتها: إن طبيعة هذه الدراسة تستهدف الكشف عن تأثير تدريب العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة إنتاجية العمل بالنسبة للمؤسسات المصرفية، من وجهة نظر العاملين في بنك التضامن الإسلامي، وهي دراسة استطلاعية، وتعتبر أحد أنواع البحوث الاجتماعية التي يستخدمها الباحث لعمل دراسة ميدانية، وخاصة عندما تكون معرفة الباحث عن الموضوع بسيطة، وهي بحوث تتناول موضوعات جديدة لا تتوفر عنها معلومات أو بيانات، أو يجهل الباحث الكثير من جوانبها وأبعادها، وتساعد على الربط والتفسير العلمي فيضيف إلى المعرفة الإنسانية ركائز علمية جديدة، والمنهج الاستطلاعي يهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة، والتي يرغب الباحث في دراستها، كما يساهم في ربط وتحليل تساؤلات وفرضيات الدراسة وتفسيرها، وأيضا المنهج الوصفي التحليلي يهتم برصد الظاهرة في مختلف أبعادها، مع محاولة القيام باستنتاجات عامة واستخراج النتائج النهائية، كذلك تم الاعتماد على المنهج الإحصائي في التحليل من خلال استخدام جداول التوزيع التكراري (spss) والتحليل باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

- عينة الدراسة وأدواتها: بلغ عدد الموظفين العاملين في فروع البنك في مختلف المحافظات (712)<sup>(35)</sup> مفردة ولكن نتيجة لظروف الحرب التي تشهدها اليمن حالياً اقتصرت الباحثة على إجراء دراستها في أمانة العاصمة صنعاء نتيجة لتوافر عدد كبير من فروع البنك بلغت ثمانية فروع بوصفها عينة تمثل المجتمع الأصلي للدراسة وبلغ إجمالي عدد الموظفين في الإدارة العامة وفروع البنك في أمانة

العاصمة (422) موظفا. وتم سحب العينة بطريقة عشوائية منتظمة من خلال كشوفات العاملين في فروع بنك التضامن الإسلامي من مختلف الإدارات والأقسام في أمانة العاصمة صنعاء، حيث وزعت الباحثة حوالي (300) استمارة، وبعد مراجعتها والتدقيق فيها، أصبح عدد الاستمارات الصالحة والمستوفية للشروط حوالي (210) وتم تحديدها عينةً للدراسة.

جدول يوضح كيفية اختيار عدد عينة الدراسة من إجمالي عدد العاملين في مختلف فروع البنك في أمانة العاصمة صنعاء.

م	الإدارة	إجمالي الموظفين	العينة
1	الإدارة العامة	246	123
2	فرع الحصبة	17	8
3	فرع المدينة	17	9
4	فرع بيت بوس	16	8
5	فرع حدة	24	12
6	فرع شارع تعز	21	10
7	فرع صنعاء	60	30
8	فرع شارع هائل	21	10
	الإجمالي	422	210

المصدر: إدارة الموارد البشرية، بنك التضامن الإسلامي، صنعاء.

4- أدوات الدراسة استخدمت الباحثة أداة الاستبيان لجمع البيانات وتم تقسيمها لمحورين هما:  
(1) الأسئلة المتعلقة بالبيانات الخاصة بالمبحوثين: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنة الالتحاق بالعمل، عدد الدورات التدريبية، سنوات الخبرة)، (2) الأسئلة المتعلقة بمتغيرات وفرضيات الدراسة. وقد قامت الباحثة بتطبيق مبدئي للاستبيان على (5%) من حجم العينة الأصلي لمعرفة مدى فهم أفراد العينة من العاملين لأسئلة الاستبيان واستيعابهم الصحيح لها، وتم قياس ثبات وصدق الاستبيان من خلال إجراء اختبار كرونباخ (ألفا) كما سنوضحه

بالتفصيل لاحقًا. وكذا الاستعانة بأداة الملاحظة المنتظمة وهي المعاينة المباشرة لأشكال السلوك الذي ندرسه، لمعرفة مدى تطبيق بنك التضامن للإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق الكفاءة التنظيمية لكل من العاملين من خلال تدريبهم على تقنيات الإدارة الإلكترونية، وللبنك من خلال الاستخدام الأمثل لموارده البشرية، ومدى ملاءمة البيئة الداخلية لمكان العمل وتجهيزاته، وغيرها من المعلومات المهمة التي قد تفيد موضوع الدراسة.

#### - تحليل البيانات وتفسير النتائج

ثبات أداة الدراسة: لمعرفة درجة ثبات متغيرات الدراسة ومصداقية إجابات العينة على فقرات الاستبيان تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا) للتأكد من ثبات الاستبيان وصدق آراء أفراد العينة فيه.

#### جدول (1) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	عدد الفقرات	درجة الثبات	الصدق الذاتي
1	توافر خطط وبرامج تدريب وتأهيل العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية	3	0.880	0.938
2	توفر المخصصات المالية الخاصة بتطوير التدريب	6	0.914	0.956
4	دعم القيادة العليا للعاملين للتدريب في مجال الإدارة الإلكترونية	6	0.895	0.946
5	تحقيق الكفاءة التنظيمية	11	0.939	0.969
	الأداة بشكل عام		0.969	0.985

يوضح الجدول رقم (1) أن درجة الثبات للاستبيان بشكل عام جاءت بنسبة (0.969) وجاءت بنسبة ثبات مرتفعة جدًا، ودرجة المصدقية لإجابات العينة (0.985) وهي مرتفعة جدًا أيضًا، وأن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبيان، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة.

أولاً: تحليل البيانات الذاتية لعينة الدراسة.

جدول رقم (2) يوضح توزيع عينة البحث حسب متغيراتها الشخصية

النسبة	التكرار	المتغيرات الشخصية	
%86.0	86	ذكر	الجنس
%14.0	14	أنثى	
%100.0	100	الإجمالي	
%4.0	4	أقل من 25 سنة	العمر
%22.0	22	25-29 سنة	
%41.0	41	30-34 سنة	
%22.0	22	35-39 سنة	
%8.0	8	40-44 سنة	
%3.0	3	45 سنة فأكثر	
%100.0	100	الإجمالي	
%17.0	17	أقل من جامعي	المستوى التعليمي
%83.0	83	جامعي فأعلى	
%100.0	100	الإجمالي	
%77.0	77	موظف	الوظيفة
%23.0	23	رئيس قسم	
%100.0	100	الإجمالي	
%31.0	31	1-5 سنوات	سنوات الخدمة
%38.0	38	6-10 سنوات	
%20.0	20	11-15 سنة	
%11.0	11	16 فأكثر	
%100.0	100	الإجمالي	

النسبة	التكرار	المتغيرات الشخصية	
%34.0	34	نعم	التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية
%66.0	66	لا	
%100.0	100	الإجمالي	
%76.5	26	5 دورات فأقل	عدد الدورات
%14.7	5	من 6 - 8 دورات	
%8.8	3	أكثر من 8 دورات	
%100.0	*34	الإجمالي	

- \* جاء الإجمالي أقل من حجم العينة؛ لأن من أجابوا على السؤال هم فقط من أجابوا بـ (نعم) كونهم حصلوا على التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية.

يتضح من الجدول (2) أن أغلبية العينة جاءت من الذكور بنسبة (86%)، ومن الفئة العمرية (من 30 – 34 سنة) بنسبة (41%)، ومن المستوى التعليمي (الجامعي فأعلى) بنسبة (83%)، ومن الموظفين بنسبة (77%)، ومن أصحاب سنوات الخدمة (من 6 إلى 10 سنوات) بنسبة (38%)، كما اتضح أن أغلبية العينة (66%) لم يحصلوا على تدريب في مجال الإدارة الإلكترونية وغالبيتهم من المستوى التعليمي جامعي فأعلى؛ كونهم التحقوا بدورات تخصصية في الكليات التي تخرجوا منها وهي كليتا الإدارة والتجارة بتخصصاتها المختلفة واجتازوا اختبارات القبول في كيفية استخدام النظام المصرفي والأنظمة الإلكترونية المختلفة، وغالبية الذين حصلوا على دورات في الإدارة الإلكترونية هم من المستوى التعليمي دون الجامعي، بعضهم حصلوا على خمس دورات فأقل بنسبة (76.5%)، يليهم من حصلوا على (6 – 8 دورات) بنسبة (14.7%)، ثم من حصلوا على (أكثر من 8 دورات) بنسبة (8.8%).

#### ثانياً: تحليل متغيرات الدراسة

سوف نستعرض في هذه الفقرة تحليل متغيرات الدراسة تحليلًا سوسولوجيًا بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، والمقاربات النظرية والدراسات السابقة، ومن ثم التحقق من صحة فرضيات الدراسة من عدمها.

1- توافر خطط وبرامج تدريب وتأهيل العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية:

جدول رقم (3) يبين نتائج متغير (توافر خطط وبرامج تدريب وتأهيل العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة النسبية	درجة التوفر	الرتبة
1	توافر خطط لتأهيل العاملين للإدارة الإلكترونية	2.290	0.715	%76.3	كبيرة	1
2	توافر برامج للتدريب تناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية	2.230	0.679	%74.3	كبيرة	2
3	توافر سياسة الباب المفتوح في التدريب	1.930	0.742	%64.3	متوسطة	3
	توافر خطط وبرامج تدريب وتأهيل العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية	2.150	0.640	%71.7	كبيرة	

يتضح من الجدول أن الفقرة رقم (1) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (2.290)، وهذا يؤكد أن بنك التضامن الإسلامي يوفر بدرجة كبيرة خططاً وبرامج لتأهيل العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية، وأن جميع برامج وآليات التدريب التي يعتمدها بنك التضامن الإسلامي تناسب مع متطلبات مجال الإدارة الإلكترونية جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (2.230). واعتماد سياسة الباب المفتوح في مجال التدريب الخاص بالإدارة الإلكترونية متوفرة بدرجة متوسطة مقارنة ببقية المجالات.

وجاء متغير (توافر خطط وبرامج تدريب وتأهيل العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية) بشكل عام بمتوسط (2.150) وانحراف معياري (0.640) وبدرجة توفر كبيرة بلغت (%71.7)، ونستنتج من ذلك أن بنك التضامن الإسلامي يوفر احتياجات التدريب الخاص بالإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة. وتوفير تلك الاحتياجات يعتبر أحد الوسائل المهمة التي تمكن البنك من رفع مستوى أداء العاملين

وتأهيلهم ورفع قدراتهم المهاراتية التي تمكنهم من التعامل مع تقنيات وبرامج الإدارة التكنولوجية، وكذا زيادة فاعلية خدماته المصرفية، وتعد من أهم الأهداف الإستراتيجية التي يسعى بنك التضامن لتحقيقها، وذلك باعتبار أن الارتباط والتنسيق الفعال بين الخطة الشاملة للبنك وخطة تنمية الموارد البشرية سوف يرفع من كفاءة وفعالية البنك ككل، لأن تطبيق نظام التخطيط الفعال لتنمية الموارد البشرية سوف يؤدي إلى توفير موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات، وتتوفر لديهم القدرة على التعامل مع تقنيات تكنولوجية متنوعة وتفعيل نظام الإدارة الإلكترونية، وتتوفر لديهم القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة.

ومن ثم تصبح لديهم رؤية واضحة لتحقيق الأهداف، ونتيجة هذا المحور جاءت مؤكدة للمدخل التكنولوجي الذي يعتبر التكنولوجيا نوعا من أنواع المعرفة الفنية والعلمية والتطبيقية ويمكن أن تسهم في توفير مختلف الوسائل والأجهزة الإلكترونية الحديثة ذات الكفاءة العالية والأداء الأفضل، مما يوفر على المؤسسات المصرفية الجهد والوقت، ومن ثم فإن تخطيط وتنمية العاملين أصبح ضرورة ملحة لكيفية التعامل مع التكنولوجيا المتطورة باستمرار، والذي يحقق للمؤسسات البقاء والاستقرار والتوسع والنمو والإنتاجية والربحية وتحسين الخدمات وتحقيق الميزة اللازمة لهذا العصر المليء بالمتغيرات البيئية المختلفة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة صالح بن نوار (2005)، والدعيس (2007)، وعلي السلي (2001). كما جاءت نتيجة هذا المتغير مؤيدة لنتيجة الفرضية الموضحة في الجدول أدناه رقم (13).

جدول (13) يوضح إحصائية لتوافر خطط وبرامج تدريب وتأهيل العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية

الحكم	Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R <sup>2</sup>	R	نص العلاقة
إثبات	*0.000	8.743	0.662	*0.000	76.443	0.438	0.662	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر خطط وبرامج تدريب وتأهيل العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية في تحقيق الكفاءة التنظيمية في البنك

نستنتج من الجدول رقم (3أ) وجود علاقة قوية بين "توافر خطط وبرامج تدريب وتأهيل العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية وتحقيق الكفاءة التنظيمية لبنك التضامن"، يؤكد دلالة هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (76.443) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث جاءت أكبر من قيمة F الجدولية (3.938)، ومن ثم نثبت أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتوافر خطط وبرامج تدريب العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية في تحقيق الكفاءة التنظيمية في البنك. ومن ثم نثبت صدق الفرضية.

## 2- توفر المخصصات المالية الخاصة بتطوير التدريب

جدول (4) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير (توفر المخصصات المالية الخاصة بتطوير

التدريب)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة النسبية	درجة التوفر	الرتبة
1	تتوافر مخصصات كافية للتجهيزات المكتبية الخاصة بالتدريب	2.380	0.632	%79.3	كبيرة	3
2	تتوافر مخصصات كافية لمواجهة صيانة الحاسبات والطابعات الخاصة بالتدريب	2.480	0.689	%82.7	كبيرة	2
3	تتوافر مخصصات كافية لمواجهة إشكاليات الشبكة وصيانتها خلال عملية التدريب	2.530	0.627	%84.3	كبيرة جداً	1
4	تتوافر مخصصات كافية للحوافز والمكافآت التشجيعية للمبرزين في التدريب	2.020	0.752	%67.3	متوسطة	5
5	تتوافر مخصصات كافية للتدريب الداخلي في مجال الإدارة الإلكترونية	2.190	0.692	%73.0	كبيرة	4
6	تتوافر مخصصات كافية للتدريب الخارجي في مجال الإدارة الإلكترونية	2.020	0.752	%67.3	متوسطة	5
	تتوافر المخصصات المالية الخاصة بتطوير التدريب	2.270	0.579	%75.7	كبيرة	



يتضح من الجدول رقم (4) أن متغير (تتوافر المخصصات المالية الخاصة بتطوير التدريب) بشكل عام جاء بمتوسط (2.270) وانحراف معياري (0.579) وبدرجة توفر كبيرة بلغت (75.7%). ومن خلال استطلاع آراء العاملين نجد أنهم أكدوا أن البنك يوفر المخصصات المالية الخاصة بتطوير التدريب بدرجة كبيرة، ونظرًا لتعدد متطلبات العملية التدريبية، تم تخصيص مخصصات مالية وفق الاحتياجات التدريبية للعاملين، حيث يوضح الجدول السابق آراء العاملين حسب درجة الاهتمام بينود استخدام المخصص المالي لتسهيل عملية التدريب، فقد جاء ترتيبها على التوالي: تتوافر مخصصات مالية كافية لمواجهة إشكاليات الشبكة، صيانتها خلال عملية التدريب، وصيانة الحاسبات والطابعات الخاصة بالتدريب، وتتوفر مخصصات كافية للتجهيزات المكتبية، وأيضا تتوفر مخصصات كافية بدرجة كبيرة للتدريب الداخلي. بينما نجد أن الفقرتين (4) و(6) جاءتا في المرتبة الخامسة والأخيرة بنفس المتوسط (2.020)، وهذا يعني أن البنك يوفر مخصصات كافية بدرجة متوسطة لكل من الحوافز والمكافآت التشجيعية للمبرزين، وللتدريب الخارجي في مجال الإدارة الإلكترونية.

ونستنتج من التحليل السابق أن بنك التضامن في خطوة جادة منه لتأهيل العاملين، ورفع مهارتهم وقدراتهم بما يواكب التطورات التكنولوجية المتلاحقة، خصص موارد مالية لتلبية الاحتياجات ومتطلبات التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية، ووصولاً للهدف الذي ينشده البنك وهو تحقيق الكفاءة التنظيمية، فقد استثمر موارده المادية والمالية والبشرية من أجل أن تحقق له النمو والقدرة على البقاء، والهدف من النمو هو دعم قدرة البنك على البقاء في المدى البعيد، وضرورة مواكبة التغيرات المتلاحقة في المجال التكنولوجي والمعلوماتي لنظام الإدارة الإلكترونية، ونجد أن كفاءة البناء التنظيمي في أدائه لوظائفه، كما حدده مدخل النسق الشرطي، يتوقف على عدد من المتغيرات أو الشروط الموقفية كالبيئة والتكنولوجيا والحجم وطبيعة الموارد.

حيث أكد العاملون أن توفير كافة الظروف والمستلزمات المادية والمعنوية لتأهيلهم ومساعدتهم لاكتساب مهارات تقنية، تعتبر شروطا تمكنهم من نقل ما تعلموه إلى بيئة عملهم، ليصبح لديهم معرفة بالتطورات التكنولوجية المتلاحقة، وأن حاجتهم لهذا النوع من التدريب وتعليمهم تقنيات تكنولوجية

جديدة؛ تمكنهم من استخدام الأنظمة التكنولوجية الحديثة، مما يؤثر في رفع مستوى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ومن ثم تزداد قيمة الفرد المتدرب تدريباً متخصصاً بالنسبة للبنك، فتقدم له أجراً عالياً نسبياً، مما يحقق الرضا الوظيفي للعاملين، فيشعرون بالرضا عن مستوى إنجازهم لمهامهم، وتتحقق بذلك الكفاءة التنظيمية للبنك نظراً للإنتاجية المرتفعة، والمهارات المتخصصة المكتسبة للمتدرب في مجال الإدارة الإلكترونية.

وهذه النتيجة جاءت مؤيدة للدراسة كلاً من (المير، 2009 م)، و(رياض سوشة 2008م) و(الدايني، 2010م) و(عمار، 2009م). كما جاءت نتيجة هذا المتغير لتثبت صحة الفرضية كما هو موضح في الجدول رقم (أ4).

#### الجدول (أ4) يوضح توفر المخصصات المالية الخاصة بتطوير التدريب

الحكم	Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R <sup>2</sup>	R	نص العلاقة
إثبات	*0.000	11.760	0.765	*0.000	138.306	0.585	0.765	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر المخصصات المالية الخاصة بتطوير التدريب في تحقيق الكفاءة التنظيمية في البنك

\* أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل، قيمة F الجدولية = (3.938)، وقيمة T الجدولية = (1.967).

نستنتج من الجدول رقم (أ4) وجود علاقة قوية بين "توفر المخصصات المالية الخاصة بتطوير التدريب وتحقيق الكفاءة التنظيمية، ويؤكد دلالة هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (138.306) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث جاءت أكبر من قيمة F الجدولية (3.938)، ومن ثم ثبت أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتوفر المخصصات المالية الخاصة بتطوير التدريب في تحقيق الكفاءة التنظيمية في البنك.

### 3- دعم القيادة العليا للعاملين للتدريب في مجال الإدارة الإلكترونية

جدول (5) يبين النتائج الخاصة بمتغير (دعم القيادة العليا للعاملين للتدريب في مجال الإدارة الإلكترونية):

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة النسبية	درجة التوفر	الرتبة
1	تتعامل القيادة مع العاملين وفقا للوائح والأنظمة القانونية والإدارية الخاصة بالتدريب	2.480	0.627	%82.7	كبيرة	1
2	تحظى القيادة بسمعة طيبة لدى العاملين خلال عملية التدريب	2.430	0.640	%81.0	كبيرة	2
3	يحصل العاملون على مستحقات مناسبة خلال عملية التدريب	1.920	0.748	%64.0	متوسطة	4
4	تتوافر العدالة وعدم التمييز في توزيع المكافآت والحوافز التشجيعية خلال التدريب	1.790	0.808	%59.7	متوسطة	5
5	يتم تقديم برامج ترفيهية ورحلات للعاملين المبرزين في مجال الإدارة الإلكترونية	1.760	0.818	%58.7	متوسطة	6
6	يشعر العاملون بالارتياح والرضا عن القيادة الإدارية خلال التدريب	2.030	0.703	%67.7	متوسطة	3
	دعم القيادة العليا للعاملين للتدريب في مجال الإدارة الإلكترونية	2.068	0.589	%68.9	كبيرة	

يتضح من الجدول رقم (5) دعم القيادة العليا للعاملين للتدريب في مجال الإدارة الإلكترونية، حسب رأي العاملين في بنك التضامن، حيث ظهر تسلسل استجاباتهم لفقرات المحور على التوالي: إن القيادة العليا تتعامل بدرجة كبيرة مع العاملين وفقا للوائح والأنظمة القانونية والإدارية الخاصة بالتدريب، وبدرجة كبيرة أيضاً القيادة العليا تحظى بسمعة طيبة لدى العاملين خلال عملية

التدريب، بينما يشعر العاملون بالارتياح والرضا بدرجة متوسطة عن القيادة الإدارية خلال عملية التدريب، كما إنها تهتم بدرجة متوسطة بتوفير مستحقات مناسبة للعاملين، وتهتم بدرجة متوسطة بتوفر العدالة وعدم التمييز في توزيع المكافآت والحوافز التشجيعية. وأخيراً إن الإدارة العليا تهتم بدرجة متوسطة بتقديم برامج ترفهية ورحلات للعاملين المبرزين في مجال الإدارة الإلكترونية. ونستنتج مما سبق أن متغير دعم القيادة العليا للعاملين جاء بشكل عام بدرجة توفر كبيرة بلغت (68.9%)، وهذا يؤكد أن الإدارة العليا في بنك التضامن تقوم بدعم العاملين فيها للتدريب في مجال الإدارة الإلكترونية. وأن مستوى وعي القيادات الإدارية العليا بخصائص الإدارة الإلكترونية عال، وأهمية تطبيقها في جميع معاملاتها، وأنها تعمل على إعادة النظر في تطوير آليات وبرامج وأساليب العملية التدريبية لمواكبة التحول لنظام الإدارة الإلكترونية.

فالتدريب في مجال الإدارة الإلكترونية هو عملية مدروسة لتعديل الاتجاهات أو المعارف أو السلوك، أو المهارات من خلال اكتساب الخبرة وتطوير قدرات العاملين تحقيق أداء فعال ومتميز، ووفق مقارنة الأنساق الاجتماعية، ومقاربة التطور التنظيمي نجد أن القيادة العليا تسهم بفاعلية بالعمليات الضرورية لبقاء البنك واستمراره، من خلال تطبيقها للوائح والأنظمة القانونية والإدارية الخاصة بالتدريب، مما جعلها تحظى بسمعة طيبة لدى العاملين، وكذا بالشروط المتعلقة بالاستخدام الأمثل للموارد، فالاستخدام الأمثل للعاملين يعني استثمارها في ما له عائد كبير في تحقيق الكفاءة التنظيمية للبنك، من خلال التدريب والتحفيز والعمل على مواجهة الاحتياجات المهمة للعاملين حتى يشعر العاملون بمستوى عال من الرضا تجاه مختلف المهام والأعمال التي يزاولونها، وكذا تجاه مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالعمل، ومن ثم يصلون إلى تحقيق ذواتهم؛ مما يجعلهم يؤدون العمل برغبة وحماس وهم على درجة عالية من المهارات المرتبطة بالنظام الإلكتروني، واستخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكل أنماط وسائط المعلومات الرقمية المتعددة، وقواعد البيانات والعمل على شبكة الإنترنت لأداء المهام بدقة وكفاءة عالية، ويحرصون على زيادة الكفاءة الإنتاجية للبنك.

وهذا ما توصلت إليه دراسة كلٍّ من (العمراني، 2003 و(هديان، 2011م) و(عمار، 2009م)، كما جاءت نتيجة هذا المتغير لتثبت صحة الفرضية الخاصة بدعم القيادة العليا للعاملين للتدريب في مجال الإدارة الإلكترونية في جدول رقم (أ5).

#### الجدول (أ5) دعم القيادة العليا للعاملين للتدريب في مجال الإدارة الإلكترونية

الحكم	Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R2	R	نص العلاقة
إثبات	*0.000	18.135	0.878	*0.000	328.892	0.770	0.878	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لدعم القيادة العليا للعاملين للتدريب في مجال الإدارة الإلكترونية في تحقيق الكفاءة التنظيمية في البنك

\* أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل، قيمة F الجدولية = (3.938)، وقيمة T الجدولية = (1.967).

يتضح من الجدول رقم (أ5) وجود علاقة قوية جداً بين "دعم القيادة العليا للعاملين للتدريب في مجال الإدارة الإلكترونية وتحقيق الكفاءة التنظيمية لبنك التضامن"، وتؤكد دلالة هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (328.892) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث جاءت أكبر من قيمة F الجدولية (3.938)، ومن ثم نثبت أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لدعم القيادة العليا للعاملين للتدريب في مجال الإدارة الإلكترونية في تحقيق الكفاءة التنظيمية للبنك.

وعليه نستنتج من تحليل المتغيرات السابقة أن تأهيل العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية أصبح من ضروريات تحقيق الكفاءة للبنك، وذلك لأن الإدارة الإلكترونية تعمل من الناحية الإدارية على الاستخدام الأمثل للموارد، وارتفاع مستوى الكفاءة، حيث نجد أن خصائص فعالية وكفاءة التنظيم تتمحور في ثلاثة جوانب رئيسية وهي: تكنولوجيا متطورة وكفاءة الموارد البشرية وكمية الإنتاج ومستوى جودته (غياث 2003).

وأن دعم الإدارة العليا لجميع مهام البنك وأنشطته بالاعتماد على التقنيات المعلوماتية الضرورية من أجل استخدام وتبني الأفكار الجديدة، واعتماد أساليب عملية بهدف تقديم سمعة أو خدمة جديدة للبنك، أو تصميم عملية إنتاج جديدة من أجل تحقيق أهدافها في البقاء والنمو، وجعلها أكثر قدرة على المنافسة، للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة بتفعيل التطورات التقنية في مجال الإدارة الإلكترونية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من عايض النفيعي (2008)، عائدة نعمان (2008)، لينا المزيد (2007)، مانع سبرينة (2015)، علاء الدين سكساف (2017) وعوض الله محمد (2017).

والجدول الآتي يوضح وجود علاقة قوية بين (تأهيل العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية) و(تحقيق الكفاءة التنظيمية)، وتؤكد دلالة هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (68.912) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث جاءت أكبر من قيمة F الجدولية (3.938)، ونثبت أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية لتأهيل العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية في تحقيق الكفاءة التنظيمية في البنك. ومن ثم نثبت هذه الفرضية.

#### الجدول (6) يوضح تأهيل العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية

الحكم	Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R2	R	نص العلاقة
إثبات	*0.000	8.301	0.643	*0.000	68.912	0.413	0.643	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية في تحقيق الكفاءة التنظيمية في البنك

\* أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) فأقل، قيمة F الجدولية = (3.938)، وقيمة T

الجدولية = (1.967).

جدول (7) أثر التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية في تحقيق الكفاءة التنظيمية في البنك

الحكم	Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R <sup>2</sup>	R	نص العلاقة
إثبات	*0.000	17.415	0.869	*0.000	303.292	0.756	0.869	هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في مجال الإدارة الإلكترونية في تحقيق الكفاءة التنظيمية في البنك

\* أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) F الجدولية = (3.938)، وقيمة T الجدولية = (1.967).

يتضح من تحليل المحاور السابقة وتحليل الجدول رقم (7) وجود علاقة قوية جداً بين (التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية) و(تحقيق الكفاءة التنظيمية في البنك)، فقد بلغت درجة معامل الارتباط R (0.869)، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فيتضح من خلاله أن التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية يفسر ما نسبته (0.756) من التباين أو التغيرات في تحقيق الكفاءة التنظيمية. مما يشير إلى أن (75.6%) من مستوى الكفاءة التنظيمية المتحققة في بنك التضامن الإسلامي ناتجة عن التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية.

ويؤكد دلالة هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (303.292) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث جاءت أكبر من قيمة F الجدولية (3.938)، ومن ثم ثبت أن التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية له أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الكفاءة التنظيمية لبنك التضامن الإسلامي.

- تحليل الفرضية الخامسة: نصت هذه الفرضية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابة العينة لمتغيرات الدراسة الرئيسية طبقاً لاختلاف متغير (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية)". ولاختبار هذه الفرضية قُسمت المتغيرات الشخصية والوظيفية إلى قسمين، القسم الأول اختبرت فيه المتغيرات التي تتكون من فئتين فقط باستخدام اختبار T لعينتين مستقلتين Independent

Sample t-test وهي (النوع) و(المستوى التعليمي) و(الوظيفة). أما المتغيرات التي تتكون من ثلاث فئات فأكثر، فكان باستخدام تحليل التباين باتجاه واحد ANOVA one-Way المعروف اختصاراً باختبار F وهي (العمر) و(مدة الخدمة) و(عدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية).

جدول (8) اختبار الفرضية للمتغيرات ثنائية الفئات باستخدام اختبار T

م	المتغير	النوع		المستوى التعليمي		الوظيفة	
		اختبار	الدلالة	اختبار	الدلالة	اختبار	الدلالة
1	توافر خطط وبرامج تدريب وتأهيل العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية	1.465-	0.146	2.021	*0.046	0.660	0.511
2	توافر المخصصات المالية الخاصة بتطوير التدريب	2.862-	*0.005	2.165	*0.038	1.216-	0.227
3	تأهيل العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية	1.337-	0.184	1.123	0.264	0.255	0.799
4	دعم القيادة العليا للعاملين للتدريب في مجال الإدارة الإلكترونية	2.989-	*0.004	1.441	0.153	0.025	0.980
7	تحقيق الكفاءة التنظيمية	2.854-	*0.005	1.779	0.078	0.153-	0.879
	الحكم	هناك فروق	هناك فروق	هناك فروق	هناك فروق	لا توجد فروق	لا توجد فروق

يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حسب متغير النوع عند (توفر المخصصات المالية الخاصة بتطوير التدريب) و(دعم القيادة العليا للعاملين للتدريب في مجال الإدارة الإلكترونية) و(تحقيق الكفاءة التنظيمية) وبالنظر للتفاصيل الموجودة في الجدول رقم (18) نجد أن الإناث دائماً يُجبن بقيمة متوسط أكبر من الذكور، وهذا يعني أن الفروق التي ظهرت في هذه المتغيرات تسير لصالح الإناث. كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير (المستوى التعليمي) عند (توافر خطط وبرامج تدريب وتأهيل العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية) و(توافر



المخصصات المالية الخاصة بتطوير التدريب) فقط، وبالنظر للتفاصيل في الجدول رقم (8ب) نجد أن العاملين الحاصلين على مؤهل أقل من جامعي دائماً يجيبون بقيمة متوسط أكبر من الحاصلين على مؤهل جامعي فأعلى، وهذا يعني أن الفروق التي ظهرت في هذين المتغيرين تسير لصالح أصحاب المؤهلات دون الجامعية.

جدول (8أ) تفاصيل الفروق التي ظهرت بحسب متغير النوع:

الإناث		الذكور		المتغير
الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.535	2.667	0.563	2.205	توفر المخصصات المالية الخاصة بتطوير التدريب
0.579	2.488	0.565	2.000	دعم القيادة العليا للعاملين للتدريب في مجال الإدارة الإلكترونية
0.585	2.565	0.547	2.111	تحقيق الكفاءة التنظيمية

يتضح من الجدول أن الفروق هنا ظهرت لصالح الإناث العاملات في بنك التضامن، في أن البنك يوفر المخصصات المالية الخاصة بتطوير التدريب وكذا دعم القيادة العليا للعاملين للتدريب في مجال الإدارة الإلكترونية حقق لبنك التضامن الكفاءة التنظيمية، وعند الاستفسار عن سبب هذا الفرق قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع (7) من الموظفات في البنك فكانت معظم الإجابات تتمحور حول تشجيع القيادات العليا في البنك على تأهيل الموظفات العاملات لديه، وضرورة إلحاقهن بكافة الدورات التي يتم تفعيلها من قبل الإدارة، حتى يتسنى لهن مواكبة التطورات التكنولوجية في نظام الإدارة الإلكترونية، كما أن البنك لديه عدد كبير من العملاء (الإناث) لذلك أفرد لهن إدارة متخصصة بطاقم عمل من الموظفات تتوفر لديهن مهارات عالية لتسهيل تقديم كافة الخدمات المصرفية لهن.

جدول (8ب) تفاصيل الفروق التي ظهرت بحسب متغير المستوى التعليمي:

جامعي فأعلى		أقل من جامعي		المتغير
الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.657	2.092	0.468	2.431	توافر خطط وبرامج تدريب وتأهيل العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية
0.598	2.225	0.427	2.490	توافر المخصصات المالية الخاصة بتطوير التدريب

كما يوضح لنا الجدول رقم (8ب) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية حسب متغير (المستوى التعليمي) عند (توافر خطط وبرامج تدريب العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية) و(توافر المخصصات المالية الخاصة بتطوير التدريب) فقط، وبالنظر للتفاصيل نجد أن العاملين الحاصلين على مؤهل أقل من جامعي دائماً يجيبون بقيمة متوسط أكبر من الحاصلين على مؤهل جامعي فأعلى، وهذا يعني أن الفروق التي ظهرت في هذين المتغيرين تسير لصالح أصحاب المؤهلات دون الجامعية، وعند الاستفسار عن سبب موافقة الأقل من الجامعيين بدرجة أكبر من الجامعيين فأعلى، قامت الباحثة بإجراء مقابلة في البنك مع عدد (22) من العاملين الذين لديهم شهادات دون الجامعية، فقد أكد بعضهم أنهم حصلوا على العمل في البنك وليس لديهم تأهيل كافٍ في مجال الإدارة الإلكترونية، وأنهم أقل من الجامعيين في حصولهم على دورات تدريبية قبل التحاقهم بالعمل، وأكد البعض أن القيادة العليا تعمل على إعادة تأهيلهم حتى يحصلون على تميز أكبر في مجال التدريب بشكل عام ومجال الإدارة الإلكترونية بشكل خاص، كونهم قضوا سنوات طويلة في الخدمة في العمل الإداري وأصبح لديهم خبرة كافية في العمل.

وكذا بسبب حرص القيادات العليا في البنك على مواكبة التطورات التكنولوجية في التعاملات المصرفية، قامت بإعادة تدريبهم بما يواكب التطورات الحاصلة في التعاملات المصرفية الحديثة، وإكسابهم مهارات تكنولوجية عالية بوصفها ضرورة حتمية لاستخدام البنك نظام الإدارة

الإلكترونية في تعاملاته المصرفية. كما اتفق جميع من شملتهم المقابلة على أن القيادة العليا تعمل جاهدة لتحقيق رسالة البنك الطموحة في ضرورة أن تكون لديه موارد بشرية على قدر عالٍ من المهارة والكفاءة، لتكون بذلك قادرة على المنافسة في تقديم أرقى الخدمات المصرفية في أسرع وقت وأقل جهد وتكلفة.

جدول (9) اختبار الفرضية للمتغيرات ثنائية الفئات باستخدام اختبار F:

م	المتغير	العمر		مدة الخدمة		عدد الدورات	
		اختبار F	مستوى الدلالة	اختبار F	مستوى الدلالة	اختبار F	مستوى الدلالة
1	توافر خطط وبرامج تدريب وتأهيل العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية	0.375	0.865	1.458	0.231	2.158	0.065
2	توافر المخصصات المالية الخاصة بتطوير التدريب	1.481	0.203	1.519	0.215	1.041	0.398
3	تأهيل العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية	0.608	0.694	0.498	0.685	1.468	0.208
4	دعم القيادة العليا للعاملين للتدريب في مجال الإدارة الإلكترونية	1.396	0.233	1.455	0.232	1.415	0.254
7	تحقيق الكفاءة التنظيمية	0.501	0.775	0.831	0.480	0.914	0.476
	الحكم	لا توجد فروق		لا توجد فروق		لا توجد فروق	

يتضح من الجدول رقم (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فيما يتعلق بالعمر ومدة الخدمة وعدد الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية فيما يتعلق بجميع متغيرات الدراسة الرئيسية.

ونستنتج مما سبق أنه اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقط بحسب متغيري (النوع) و(المستوى التعليمي)، في حين لم تظهر هنا فروق فيما يتعلق ببقية المتغيرات الأخرى، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فيما يتعلق بالعمر ومدة الخدمة وعدد الدورات

التدريبية في الإدارة الإلكترونية، ومن ثم نثبت الفرضية جزئياً فيما يتعلق بمتغيري النوع والمستوى التعليمي، وننفهما جزئياً فيما يتعلق بكلٍ من (الوظيفة) و(العمر) و(مدة الخدمة) و(عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية).

ثانياً: تحليل محور تفعيل الكفاءة التنظيمية

جدول (10) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير (تفعيل الكفاءة التنظيمية)

الرتبة	درجة التوفر	الدرجة النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	م	البعد
3	متوسطة	61.0%	0.792	1.830	يتم تقديم منح ودورات تدريبية خارجية في الإدارة الإلكترونية للمبرزين	1	كفاءة المورد البشري
4	متوسطة	59.0%	0.815	1.770	يتم تشجيع العاملين المبرزين في الإدارة الإلكترونية مادياً	2	
2	متوسطة	67.7%	0.745	2.030	يتم تشجيع العاملين المبرزين في الإدارة الإلكترونية معنوياً	3	
1	كبيرة	72.0%	0.721	2.160	يشعر العاملون بالرضا عن مستوى إنجازهم لمهامهم	4	
	متوسطة	64.9%	0.668	1.948	كفاءة المورد البشري		
1	كبيرة	77.7%	0.711	2.330	تمارس القيادة العليا عملية الإشراف على سير العمل باستخدام البرامج الآلية الحديثة	1	كفاءة الاتصالات الإدارية
2	كبيرة	76.7%	0.689	2.300	تقوم القيادة العليا بوضع الحلول لكافة الإشكاليات التي يواجهها العاملون في الإدارة الإلكترونية	2	
3	كبيرة	75.3%	0.719	2.260	تقوم القيادة العليا بمتابعة التدريب أولاً بأول	3	

4	كبيرة	%71.7	0.770	2.150	تتعامل القيادة العليا مع العاملين وفقاً للتدرج الوظيفي	4	
	كبيرة	%75.3	0.623	2.260	كفاءة الاتصالات الإدارية		
2	كبيرة	%76.7	0.689	2.300	تعتمد القيادة العليا على المعلومات التي توفرها الشبكة في اتخاذ القرار	1	
1	كبيرة	%79.7	0.665	2.390	تمارس القيادة العليا الرقابة الإدارية على سير العمل باستخدام البرامج الآلية الحديثة	2	كفاءة استخدام الموارد المتاحة
3	كبيرة	%75.3	0.705	2.260	تعتمد القيادة العليا على الإدارة الإلكترونية في تقييم الأداء	3	
	كبيرة	%77.2	0.585	2.317	كفاءة استخدام الموارد المتاحة		
	كبيرة	%72.5	0.572	2.175	تحقيق الكفاءة التنظيمية		

تم تقسيم متغير الكفاءة التنظيمية إلى ثلاثة محاور ويتضمن كل محور عددًا من الفقرات كما هو موضح في الجدول رقم (10) وذلك حتى يتمكن من معرفة آراء العاملين حول أثر التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية ودورها في رفع مستوى كفاءتهم، وكفاءة الاتصالات الإدارية، وكفاءة استخدام الموارد المتاحة لبنك التضامن؛ وصولاً لتحقيق كفاءته التنظيمية. وتم الاعتماد في تحليل تلك الفقرات كمياً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتحليل نتائج استطلاع آراء العاملين وتفسيرها سوسيولوجياً من منظور العديد من المقاربات منها مقارنة الإدارة العلمية ومقاربة بارسونز حول "نسق الفعل الاجتماعي" ومقاربات الكفاءة التنظيمية، ومقاربة التطور التنظيمي.

- كفاءة المورد البشري: يوضح الجدول رقم (10) أن إجابات العاملين على متغير كفاءة المورد البشري كانت على التوالي: أن العاملين يتمتعون بمستوى إنجاز كبير لمهامهم جاءت في المرتبة الأولى بدرجة توفر كبيرة بلغت (72%)، وأن العاملين المبرزين يتمتعون بدافع معنوي متوسط في الإدارة الإلكترونية، ويحصلون على دورات خارجية بدرجة متوسطة في الإدارة الإلكترونية، وفي المرتبة

الرابعة والأخيرة جاءت فقرة أن العاملين المبرزين يتمتعون بدافع مادي متوسط للعمل في الإدارة الإلكترونية.

وبشكل عام نستنتج أن مستوى كفاءة العاملين في بنك التضامن الإسلامي جاء بدرجة توفر متوسطة بلغت (64.9%)، وهذا يدل على أن مستوى طموح العاملين في البنك عال جداً، وأنهم بحاجة للمزيد من الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، وأن تشجيع المبرزين مادياً ومعنوياً سيكون له أثر كبير على مستوى إنجازهم، رغم أنهم يتمتعون بمستوى إنجاز عالٍ لمهامهم دون حصول البعض على التشجيع المناسب.

- كفاءة الاتصالات الإدارية: نجد أن إجابات العاملين على متغير كفاءة الاتصالات الإدارية قد جاءت على التوالي: أن القيادة العليا تمارس بدرجة كبيرة عملية الإشراف على سير العمل باستخدام البرامج الآلية الحديثة، وأنها تقوم بدرجة كبيرة بوضع الحلول لكافة الإشكاليات التي يواجهها العاملون في الإدارة الإلكترونية، وتقوم بدرجة كبيرة بمتابعة التدريب أولاً بأول، وأخيراً أن القيادة العليا تتعامل بدرجة كبيرة مع العاملين وفقاً للتدرج الوظيفي، ومما سبق نجد أن مستوى الكفاءة للاتصالات الإدارية في بنك التضامن الإسلامي توفّر بدرجة كبيرة بلغت (75.3%).

- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: اتضح من الجدول أن القيادة العليا تمارس بدرجة كبيرة الرقابة الإدارية على سير العمل باستخدام البرامج الآلية الحديثة. وبدرجة توفر كبيرة بلغت (79.7%)، وأنها تعتمد بدرجة كبيرة على المعلومات التي توفرها الشبكة في اتخاذ القرار، وأنها تعتمد بدرجة كبيرة أيضاً على الإدارة الإلكترونية في تقييم أداء العاملين، وجاء متغير كفاءة استخدام الموارد المتاحة بشكل عام بدرجة توفر كبيرة بلغت (77.2%)، وهذا يعني توفر مستوى كبير لكفاءة استخدام الموارد المتاحة في بنك التضامن الإسلامي. ومن ثم جاء متغير تحقيق الكفاءة التنظيمية بشكل عام بمتوسط (2.175) وانحراف معياري (0.572) وبدرجة توفر كبيرة بلغت (72.5%)، مما يدل على أن بنك التضامن الإسلامي يحقق مستوى كفاءة تنظيمية بدرجة كبيرة مع وجود فجوة قدرها (27.5%) تقريباً.

نستنتج من تحليل المحاور الخاصة بمتغير الكفاءة التنظيمية، أن الكفاءة التنظيمية تشكل الغاية النهائية لمجمل برامج ومشاريع التطور التي ينتهجها بنك التضامن كما تشير إلى ذلك أهدافه، لذا فالتوجه لترجمة تلك الأهداف واقعياً، ووفق المقاربة الإستراتيجية للكفاءة والنسق النظامي عمدت القيادة العليا إلى إعادة النظر في البيئة التنظيمية الداخلية والعمل على التطوير التنظيمي في عصر يتميز بالتطور والسرعة والتجديد في مختلف المجالات التكنولوجية والرقمية.

فالقيادة العليا وجدت نفسها أمام متغيرات وعناصر تفرض عليها إجراء التغيير والتطوير، فعمدت إلى ضرورة توفير مناخ تنظيمي يلائم البيئة التكنولوجية المتطورة، بل وعليها أن تسعى إلى تحقيق سبق والتميز عن بقية المؤسسات المصرفية، وتحقيق الفاعلية لمواردها البشرية وكفاءتها التنظيمية، "فالتطوير التنظيمي هو أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق الكفاءة التنظيمية، وهو نشاط مخطط ومنظم يهدف إلى إحداث التغيرات سواء في الفرد أم الجماعة متضمناً المعلومات والمهارات والخبرات وطرق العمل والسلوك، بما يؤهل المنظمات للتجديد والحيوية ومواجهة التغيرات التي تواجهها"<sup>(36)</sup>.

ونجد أن القيادة العليا ركزت على مقارنة النسق الإداري ومقاربة الكفاءة التسييرية، والتي تتمثل في تدريب العاملين في البنك وتأهيلهم في مجال الإدارة الإلكترونية وإكسابهم مجمل المعارف والخبرات التكنولوجية والقدرة على استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، ومن هذا المنطلق تصبح الكفاءات مكونة من رأس المال والمعرفة والمهارات وحسن التصرف، وتعمل مجتمعة على تطوير الأداء العام لبنك التضامن، ومن هنا يعتبر المحصلة النهائية لنتاج أعماله وتفاعله مع بيئته الداخلية والخارجية، ويظهر ذلك من خلال أداء العاملين في وحداتهم التنظيمية، وأداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للبنك، وأداء البنك في إطار البيئة الخارجية له. ونعمد في تحليلنا هنا إلى الإشارة إلى الأداء العام من الزاوية التنظيمية للكشف عن دور القيادة العليا في مختلف عملياتها التسييرية بهدف تحقيق أكبر قدر من الكفاءة للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية من خلال إنتاج أكبر ما يمكن إنتاجه، وتحقيق ذلك باختيار أفضل وسائل للتدريب والتحفيز والرضا الوظيفي لتحقيق نمو وبقاء دائم للبنك.

ووفق المقاربة الإنسانية يتم تحقيق أكبر إنتاج من خلال بناء وتنمية قدرات العاملين ووضع الإستراتيجيات والبرامج الهادفة من قبل القيادة العليا لتعميق مشاركتهم في المسؤوليات، وتوفير لهم بيئة تحفيزية سواء مادية أم تأهيلية، حيث يلعب الاختيار الموضوعي والسليم للبرامج والخطط لتدريب العاملين وتأهيلهم والإشراف على تدريبهم أولاً بأول، وتقوم بوضع الحلول لكافة الإشكاليات التي يواجهونها في الإدارة الإلكترونية وتحفيزهم - يلعب دوراً رئيساً في تفعيل مهاراتهم وكفاءاتهم، فالكفاءة وفق المقاربة العلمية والنسق الفني تكون وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية، وتعمل القيادة العليا على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها، وتفعيل تقنيات الإدارة الإلكترونية من أجل تحقيق كفاءة الاتصالات الإدارية وكفاءة الموارد المتاحة، من خلال عملية الإشراف والرقابة الإدارية على سير العمل باستخدام البرامج الآلية الحديثة.

وتعتمد على المعلومات التي توفرها الشبكة في اتخاذ القرار كما تعتمد على الإدارة الإلكترونية في تقييم أداء العاملين، ومن ثم يتحقق للعاملين في بنك التضامن الرضا الوظيفي الذي يظهر من خلال شعورهم بالرضا عن إنجازهم لأعمالهم، وتعامل القيادة العليا معهم وفقاً للتدرج الوظيفي.

إن شعور العاملين بالرضا الوظيفي يعني رضاهم عن دور القيادة العليا، كما أكدت التايلورية على ضرورة تفكير الإدارة نحو العاملين، وعلى تفكير العاملين نحو الإدارة، وعلى تفكير العاملين نحو بعضهم البعض، من أجل تحقيق التطور والكفاءة في الإنجاز، كل ذلك يفسر لنا طبيعة الشروط والعمليات التي تحقق طبيعة الاستخدام الأمثل للموارد، ويفسر كذلك كيفية إسهام العلاقات الداخلية بين القيادة العليا والعاملين بالنسبة لفاعلية البنك ككل من أجل ديمومته واستمراره وبقائه، فالتنظيم الفعال هو الذي يتسم بقلّة الضغوط وارتفاع مستوى التعاون بين العاملين والإدارة. وارتفاع مستوى ثقة العمال واعتزازهم بتنظيمهم، واقتناعهم بأهداف التنظيم والعمل على تطوره، وتحقيق التطور تعتبر عملية طويلة المدى تهدف لرفع كفاءة التنظيم عن طريق عدد من المراحل بالاعتماد على أساليب وطرق الأداء التنظيمي. ولكن استخدام وتفعيل الإدارة الإلكترونية على مستوى العلاقات بين العاملين أو الأقسام والإدارات أو التنظيم بشكل عام سوف يؤدي لإحداث التطوير يحقق الكفاءة التنظيمية بأقل وقت وجهد وتكلفة.



أولاً: نتائج متغيرات الدراسة

- إن جميع برامج وآليات التدريب التي يعتمدها بنك التضامن الإسلامي تتناسب مع متطلبات التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية.
- خصص بنك التضامن الإسلامي موارد مالية لتلبية الاحتياجات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، ووصولاً للهدف الذي ينشده البنك وهو تحقيق الكفاءة التنظيمية.
- إن القيادة العليا تتعامل بدرجة كبيرة مع العاملين وفقاً للوائح والأنظمة القانونية والإدارية، وتحظى بسمعة طيبة لدى العاملين.
- إن التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية له أثر في رفع كفاءة العاملين في بنك التضامن.
- إن التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية له تأثير كبير في رفع مستوى كفاءة الاتصالات الإدارية في بنك التضامن الإسلامي.
- إن التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية له تأثير كبير في رفع مستوى كفاءة استخدام الموارد المتاحة في بنك التضامن الإسلامي.
- يحقق بنك التضامن الإسلامي مستوى كفاءة تنظيمية بدرجة كبيرة مع وجود فجوة قدرها (27.5%) تقريباً.

ثانياً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

- وجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتوافر خطط وبرامج تدريب العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية في تحقيق الكفاءة التنظيمية في البنك
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتوفر المخصصات المالية الخاصة بتطوير التدريب في تحقيق الكفاءة التنظيمية في البنك.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدعم القيادة العليا للعاملين للتدريب في مجال الإدارة الإلكترونية في تحقيق الكفاءة التنظيمية للبنك.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتأهيل العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية في تحقيق الكفاءة التنظيمية في البنك.
- إن التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية له أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الكفاءة التنظيمية لبنك التضامن الإسلامي عند مستوى دالة (0.05).

## 2- التوصيات والمقترحات

- ضرورة تركيز القيادة العليا لبنك التضامن الإسلامي على تكثيف الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية لمواكبة المستجدات والتطورات في نظام التعاملات المصرفية.
- ضرورة إشراك كافة العاملين في دورات تنشيطية بدون استثناء لإعادة تأهيلهم في مجال تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية؛ كون ذلك يساهم في زيادة التنسيق بين الأقسام الداخلية للبنك وفروعه الخارجية المنتشرة، وأهمية ذلك في تحسين أداء البنك وزيادة كفاءته التنظيمية.
- ضرورة إشراك العاملين في البنك بوضع إستراتيجية التدريب والتأهيل بصورة منتظمة لإمكانية تحقيق أفضل مردود للإمكانيات والقدرات البشرية (التقنية والمهاراتية والمعرفية) بوصفها مدخلات للبنك، وحصوله على فعالية أكبر في تعاملاته المصرفية لكسب رضا العملاء ومن ثم تحقيق أفضل مخرجاته بتفعيل الكفاءة التنظيمية له.
- ضرورة تنشيط القيادة العليا لبنك التضامن الإسلامي للدراسات والأبحاث التقويمية وذلك لتقييم إنجازات العاملين لديها بشكل دوري للتعرف أكثر على جوانب القوة لها فتعمل على تعزيزها أكثر، وكذا جوانب الضعف لتلافيها وإيجاد بدائل وحلول سريعة لمعالجتها.

## الهوامش والإحالات:

- (1) الغامدي، تنمية الموارد البشرية ومتطلبات التنمية المستدامة للأمن العربي: 3.
- (2) السالمي: نظام المعلومات والذكاء الاصطناعي: 135.

- (3) الفيلكاوي , الحكومة الإلكترونية: 50.
- (4) الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: 46.
- (5) حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال: 224.
- (6) الطائي، نظام المعلومات الإدارية المتقدمة: 224.
- (7) إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية: 145.
- (8) Hodgson, Geoffrey M., "What Are Institutions?": 1, 2.
- (9) التايب، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة: 64.
- (10) سكساف، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية: 23-28.
- (11) محمد، دور التدريب في أداء العاملين: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي فرع كوستي - ربك: 35-44.
- (12) Dobre, Ovidiu – Iliuta. "Employee Motivation and Organizational Performance: 53.
- (13) Blonski, Krzysztof, Jefmanski, Bartłomieje. "Determinants of Satisfaction of the Employees of Local Government Units": 12.
- (14) Chongho, Lee, Myungsook, An, Yonghwi, Noh. "The Social Dimension of Service Worker's Job Satisfaction: 160.
- (15) Demirer, Halil, Gures, Nuriye, Akgul, GorVolkan. "Organizational Commitment and Job Satisfaction: 56.
- (16) Bajranason, Tomas. "The Impact of Social Recognition on Organizational Commitments: 155.
- (17) نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى: 122.
- (18) المزيد، أثر بيئة العمل الداخلية على رفع مستوى أداء العاملين في المستشفيات: 71.
- (19) الدعيس، تخطيط وتنمية الموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات: 64.
- (20) المزيد، أثر بيئة العمل الداخلية: 93.
- (21) بوفلجة، فعالية التنظيمات: 28.
- (22) السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية: 132.
- (23) الصنوي، الإدارة الإلكترونية، متطلباتها وواقع تطبيقها في المركز الوطني للمعلومات: 78-83.
- (24) هديان، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية: 112.
- (25) الديني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة: 53.
- (26) المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية: 11-16.
- (27) أكرم، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث: 122.
- (28) المالك، الأبعاد الإدارية والأمنية: 24-27.

(29)Ritzer George ,Sociological, Theory: 240.

(30) نور الدين، وكحلول، الكفاءة – الفعالية - أخلاقيات المؤسسة: 10.

(31) الجنيد، إسهام الصندوق الاجتماعي للتنمية: 35.

(32) بدر، الأيدولوجيا ونظرية التنظيم: 266-275.

(33) بنك التضامن تقرير الحوكمة المؤسسية: 2.

(34) نفسه: 5.

(35) تم الرجوع هنا إلى: إدارة الموارد البشرية، للإدارة العامة لبنك التضامن الإسلامي.

(36) عبدالوهاب، علم إدارة الأفراد: 366.

### قائمة المراجع المصادر:

#### أولاً: المراجع باللغة العربية.

- 1) إدريس، ثابت عبد الرحمان، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 2) أكرم، محمد جمال، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009م.
- 3) إدارة الموارد البشرية، الإدارة العامة لبنك التضامن الإسلامي، صنعاء، اليمن، 2020م.
- 4) التايب، عائشة، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية، القاهرة، ط1، 2011م.
- 5) الجنيد، حورية، إسهام الصندوق الاجتماعي للتنمية في النهوض بالمجتمع اليمني، دراسة تقويمية في محافظة تعز، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب، الإسكندرية، مصر، 2011م.
- 6) الدعيس، علي أحمد، تخطيط وتنمية الموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات دراسة تطبيقية في المنظمات الحكومية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم التطبيقية، اليمن، 2007م.
- 7) الديني، رشاد خضير وحيد، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010م.
- 8) السالمي، علاء، نظام المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003م.
- 9) الصنوي، أسامة خالد عتيق، الإدارة الإلكترونية: متطلباتها وواقع تطبيقها في المركز الوطني للمعلومات، رسالة ماجستير، قسم المكتبات وعلم المعلومات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة صنعاء، اليمن، 2015م

- (10) - الطائي، محمد عبد الحسين أفرج، نظام المعلومات الإدارية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- (11) الغامدي، عبد العزيز بن صقر، تنمية الموارد البشرية ومتطلبات التنمية المستدامة للأمن العربي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006م.
- (12) الفيلكاوي، هيثم، الحكومة الإلكترونية، مجلة الحرس الوطني الكويتي، الكويت، ع 19، نوفمبر 2002.
- (13) حنفي، عبد الغفار، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- (14) -المالك، بدر بن محمد، الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2007.
- (15) المزيد، ليلى عودة فهد، أثر بيئة العمل الداخلية على رفع مستوى أداء العاملين في المستشفيات - دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث البيئية جامعة عين شمس، القاهرة، 2007.
- (16) الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2005.
- (17) المير، إيهاب خميس أحمد، متطلبات تنمية الموارد لبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2001.
- (18) بدر، سعيد عيد مرسي، الأيدولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الأسكندرية، 2000م.
- (19) بوفلجة، غيات، فعالية التنظيمات - تشخيص وتطوير، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 2003م.
- (20) تقرير الحوكمة المؤسسية، بنك التضامن الاسلامي، صنعاء، اليمن، 2020م.
- (21) حمور، مرغني عبدالعال، التطور التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 1987م.
- (22) سكساف، علاء الدين، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
- (23) سملاي، يحييه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2005.

- 24) عبد الوهاب، عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، الكتاب المغربي السعودي، تهامة للنشر، السعودية، 1991م.
- 25) محمد، عوض الله محمد علي، دور التدريب في أداء العاملين - دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي فرع كوستي-ربك، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، الخرطوم، 2017.
- 26) نعمان، عائدة عبدالعزيز علي، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى - دراسة حالة جامعة تعز، الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2008.
- 27) نور الدين، إيمان وكحلول، صورية، الكفاءة-الفعالية-أخلاقيات المؤسسة من وجهة نظر أصحاب المصلحة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم التسيير، جامعة خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008م.
- 28) هديان، جميل حسين علي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجمهورية اليمنية، ملخص رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم العلوم السياسية، جامعة صنعاء، اليمن، 2011م.

#### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- 1) Bajranason, Tomas. "The Impact of Social Recognition on Organizational Commitments, Intent to Stay, Service Effort and Service Improvements in an Icelandic Service Setting". In: Social Recognition and Employees, Organizational Support. Iceland since No. 37, 2009
- 2) Blonski, Krzysztof, Jefmanski, Bartlomiej. "Determinants of Satisfaction of the Employees of Local Government Units". In: Economics & Sociology. Faculty of Economics, Management and Tourism, Wroctaw University of Economics, Poland. Volume 6, No 2, 2013
- 3) Chongho, Lee, Myungsook, An, Yonghwi, Noh. "The Social Dimension of Service Worker's Job Satisfaction: The Perspective of Flight Attendants". In: Journal of Service Science and Management. University of Nebraska-Lincoln, Lincoln, USA. No 5, 2012
- 4) Demirer, Halil, Gures, Nuriye, Akgul, GorVolkan. "Organizational Commitment and Job Satisfaction": The Influence of Individual and Organizational Factors on Sales Persons' Work Attitudes in Travel Agencies". In: Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute, Turkey. Volume 7. Issue 14, 2010.

- 5) Dobre, Ovidiu – Iliuta. “Employee Motivation and Organizational Performance”. In: Socio – Economic Research . Moscow State University. Volume 5. Issue 1, 2013.
- 6) Hodgson, Geoffrey M., “What Are Institutions?”. In: Journal of Economic Issues. Taylor&Francis,Ltd. Vol. XL. No. 1, March 2006.
- 7) Ritzer George ,Sociological, Theory, Fourth. The Mc Grow - Hill Companies Inc Maryland, USA,1996.

