

## دور الإدارة التكنولوجية الحديثة في تعزيز

### كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف

## دراسة ميدانية ضمن المصارف الخاصة في سورية

الباحث: زين العابدين رياض عباس

كلية الاقتصاد ( إدارة أعمال )

#### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة على كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية، ولتحقيق هدف الدراسة قمنا بتوزيع استمارة استبيان على عينة قوامها 50 فرداً من موظفي فروع المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق ، واستخدمنا برنامج Spss22 لاختبار الفرضيات واستخراج النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي لتطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة بأبعادها المختلفة ( التقنية والبشرية والإدارية ) في تعزيز كفاءة أداء الموارد البشري في المؤسسات المصرفية، وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بضرورة توفير وتحديث متطلبات تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة لتحسين كفاءة أداء الأفراد العاملين في المصارف .

الكلمات المفتاحية: الإدارة التكنولوجية الحديثة، كفاءة أداء الموارد البشرية، المصارف.

# **The role of modern technological management in enhancing the efficiency of human resource performance in banks**

## **A field study within the private banks in Syria**

### **Abstract**

This study aims to determine the impact of the application of modern technological management on the efficiency of human resources performance in banking institutions. To achieve the goal of the study, we distributed a questionnaire to a sample of 50 employees of the branches of private banks operating in the city of Damascus, and we used the Spss22 program to test hypotheses and extract results.

The study concluded that there is a positive impact of the application of modern technological management in its various dimensions (technical, human and administrative) in enhancing the efficiency of human resource performance in banking institutions.

**Keywords:** modern technological management, efficient performance of human resources, banks.

## المقدمة:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات إحدى أساسيات النشاط الإداري المعاصر، حيث تغيرت طبيعة المجتمع الإنساني في هذا القرن من مجتمع صناعي يعيش في ظل المخترعات الصناعية إلى مجتمع معلوماتي يقدم باستمرار حلولاً متطورة وبدائل لحل المشاكل المختلفة وأداء الأعمال بصورة أفضل .

وفي ضوء الأوضاع الجديدة التي أوجدتها تقنيات المعلومات وتأثيراتها على الإدارة، بدأ تيار فكري جديد يروج لمفهوم الإدارة التكنولوجية الحديثة باعتبارها اتجاهاً جديداً وربما غير مألوف في الإدارة لأنه يقوم على أسس ومبادئ مختلفة عما كان متعارف عليه، حيث لم تعد الإدارة التقليدية قادرة على الاستجابة لمتغيرات العصر ومتطلباته.

كما أصبح تفعيل الإدارة التكنولوجية وتطوير أداء الموارد البشرية أبرز عناصر الإدارة الحديثة مع التقدم الهائل في نظم المعلومات ودخول العالم ما يعرف بعصر العولمة، ومما لا شك فيه أن تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة ورفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات (ولا سيما المؤسسات المصرفية) يتوقف على عملية التحسين المستمر لها بإمكانياتها وأبعادها المختلفة سواءً التقنية أو البشرية أو الإدارية بما يقود إلى تعزيز كفاءة أداء الموارد البشري في المؤسسات المصرفية على المدى البعيد.

مشكلة الدراسة: ضمن هذا الإطار العلمي وعلى ضوء ما سبق تبرز ملامح مشكلة الدراسة والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى تأثير تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة بأبعادها التقنية والبشرية والإدارية على كفاءة أداء الموارد البشري في المؤسسات المصرفية؟

وتتدرج ضمن هذه المشكلة التساؤلات التالية:

1. ما مدى تأثير الأبعاد التقنية للإدارة التكنولوجية الحديثة على كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية؟

2. ما مدى تأثير الأبعاد البشرية للإدارة التكنولوجية الحديثة على كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية؟

3. ما مدى تأثير الأبعاد الإدارية للإدارة التكنولوجية الحديثة على كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية؟

فرضيات الدراسة : تستند هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة بأبعادها التقنية والبشرية والإدارية في تعزيز كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية محل الدراسة الميدانية.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد التقنية للإدارة

التكنولوجية الحديثة وكفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية.

2- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد البشرية للإدارة

التكنولوجية الحديثة وكفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية.

3- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد الإدارية للإدارة

التكنولوجية الحديثة وكفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية.

#### أهمية الدراسة:

تتعلق أهمية الموضوع المبحوث من منطلق أهمية تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة بأبعادها المختلفة التقنية والبشرية والإدارية في تعزيز كفاءة أداء الموارد البشرية وتطويرها في ظل ما يشهده العالم حالياً من تقدم هائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصةً على مستوى الإدارات.

أولاً: الإطار المفاهيمي للإدارة التكنولوجية الحديثة :

### 1.1 - تعريف الإدارة التكنولوجية الحديثة:

هي منهج إداري جديد يقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة وتقديم الخدمات والأنشطة في منظمات عصر العولمة والتغيير المستمر.(هلاي وآخرون , 2010 , ص 70 )

وتعرف أيضاً على أنها عبارة عن منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري التقليدي العادي من إدارة يدوية ورقية إلى إدارة باستخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة والتكنولوجية وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية ومعرفية وعقلية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.(قنبر , 2015 , ص 404 )

وهي أيضاً مصطلح إداري يشمل مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير.(بن سالم و مقدم العالي , 2017 , ص 296 )

وبالتالي يمكن تعريف الإدارة التكنولوجية الحديثة على أنها منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات الإدارية التي تكون بين طرفين أو أكثر سواءً أفراداً أو

مؤسسات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والوسائل التكنولوجية الحديثة، وذلك من أجل تحقيق أهداف الإدارة وتقليل استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات وتنفيذها بسرعة عالية ودقة متناهية.

## 1.2- أهداف الإدارة التكنولوجية الحديثة: تتمثل الأهداف الأساسية للإدارة التكنولوجية

الحديثة في: (Bataineh, 2017,p91)

- تعتبر أنظمة وتقنيات المعلومات أداة فعالة لتخفيض عناصر الإنتاج .
- المشاركة في الابتكار لخلق فرص جديدة في طرح منتجات جديدة .
- تحسين خدمة العملاء عن طريق تلبية الاحتياجات في أقل وقت ممكن .
- تقليل الوقت والجهد اللازمين لإنهاء الإجراءات بسبب سهولة استرجاع المعلومات .

## 1.3- خصائص الإدارة التكنولوجية الحديثة: يمكن حصر أهم الخصائص التي تميز

الإدارة التكنولوجية الحديثة في النقاط التالية: (الكافي, 2018, ص194)

1. إنها عملية إدارية وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق عملياتها الواسعة في الإدارة، سواءً في تحديد أو رسم السياسات وتوجيه الموارد وفق خيارات استراتيجية وعملية الرقابة عليها .

2. الإمكانات المتميزة للإنترنت والشبكات والأعمال التقنية تفسر البعد الإلكتروني

في مصطلح الإدارة التكنولوجية الحديثة .

3. تتميز أعمال الإدارة التكنولوجية الحديثة بعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف

التعامل حيث توجد هذه الأخيرة معا وفي نفس الوقت في شبكات الاتصالات

التكنولوجية الحديثة .

4. ممارسات الإدارة التكنولوجية الحديثة تشير إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات

بين أطراف التعامل من خلال وسيط إلكتروني .

5. يستطيع أحد أطراف التعامل في الإدارة التكنولوجية الحديثة إرسال رسالة

إلكترونية إلى عدد لا نهائي من المستقبلين لها في نفس الوقت دون الحاجة إلى

إعادة إرسالها في كل مرة، مما يؤدي إلى تحقيق التفاعل الجماعي بين فرد

ومجموعة ما .

6. تسليم المنتجات غير المادية في الإدارة التكنولوجية الحديثة يمكن أن يتحقق من

خلال شبكات الاتصالات التكنولوجية الحديثة .

7. تتم عملية معالجة المشاكل في الإدارة التكنولوجية الحديثة باستخدام الكمبيوتر

عبر المسافات البعيدة مما يؤدي إلى استبعاد الكثير من الأخطاء المادية

والبشرية أو التقليل منها إلى أقل قدر ممكن.



8. هي إدارة بلا أوراق حيث تتكون من الأرشيف، والبريد، والمفكرات التكنولوجية الحديثة والرسائل الصوتية.

9. هي إدارة بلا مكان تعتمد على الهاتف المحمول والمؤتمرات التكنولوجية الحديثة والعمل عن بعد.

10. هي إدارة بلا زمان تعمل بشكل دائم.

11. هي إدارة بلا تنظيمات جامدة فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

1.4 - مبادئ الإدارة التكنولوجية الحديثة: تتلخص أهم مبادئ الإدارة التكنولوجية الحديثة فيما يلي:

أ- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهية مهنيًا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لأن الإدارة دائماً تركز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة، وحسن استغلالها في بيئة الإدارة التكنولوجية الحديثة .

ب- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: ونقصد بهذا المبدأ تقنيات الإدارة التكنولوجية الحديثة متاحة للجميع في أي مكان وذلك لكي يتمكن كل مواطن

وكل وافد من التواصل مع الإدارة التكنولوجية الحديثة كما أن هذا النظام يقوم على أساس سهولة الاستعمال، بحيث يمكن ربط الاتصال بين الأفراد والإدارات بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة. (حماد, 2007 , ص15)

**ج- تخفيض التكاليف:** وهذا يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد كبير من المشاركين الذين يستفيدون من هذه الخدمات بأسعار زهيدة تنخفض باستمرار كلما كثر عددهم .

**د- التركيز على النتائج:** ونقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة التكنولوجية الحديثة ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لأن الأفراد يهتمهم بالدرجة الأولى الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية التكنولوجية الحديثة وبروز نتائجها في أرضالميدان. (بحوش, 2006, ص 12)

**هـ- التغيير المستمر:** وهذا المبدأ أساسي في الإدارة التكنولوجية الحديثة بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في المنافسة. (عاشور , 2010, ص 16)

1.5- المتطلبات الجوهرية لتطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة: هناك العديد من المتطلبات الضرورية للتحويل إلى الإدارة التكنولوجية الحديثة، وهي كآآآي: (عبد الحميد, 2004, ص 5)

1. التزام الإدارة العليا بدعم وتبني مشروع الإدارة التكنولوجية الحديثة.
2. التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو عالم الرقميات .
3. وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات.
4. التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها.
5. الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة التكنولوجية الحديثة.
6. الدراسة المتكاملة للإجراءات ومعدلات الأداء.
7. التركيز على ترابط نظم الخدمات.
8. التركيز على القدرات الفنية.

1.6- خطوات تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة: هناك خطوات لتطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة والتي تتمثل في: (حسن السالمي, 2008, ص 65 )

1. إعداد الدراسة الأولية: لإعداد هذه الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويتهم متخصصين في الإدارة والمعلوماتية، لغرض لتشخيص واقع

الإدارة من حيث استخدامها لتقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:

1. تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة.
2. وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير.
3. ضرورة الانسجام مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة.
4. عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة لأنها غير اقتصادية.

**2- وضع خطة التنفيذ:** عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة في المؤسسة، لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

**3- تحديد المصادر:** التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة في هذه الإدارة أو المؤسسة.

4- تحديد المسؤولية: عند تنفيذ الخطة، لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة لها.

5- متابعة التقدم التقني لها: نظراً للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة التكنولوجية الحديثة من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بتطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة.

ثانياً - الإطار النظري لأداء الموارد البشرية :

### 2.1 - تعريف أداء الموارد البشرية:

أداء الموارد البشرية هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. (حسن محمد، 2004، ص 209) وهو أيضاً المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه. (مانع، 2015، ص 208)

ويعرّف أيضاً بأنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي

دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما.(علاوي, 2013.

ص 5)

وبالتالي يمكن تعريف أداء العنصر البشري بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام والأنشطة والوظائف المختلفة التي يقوم بها الفرد أو العامل أثناء قيامه بعمله ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معينة.

2.2- الهدف من تقييم أداء الموارد البشرية: يهدف تقييم الأداء إلى:(بسيوني, 2005.

ص 25 )

أ- التقييم: يتم تقييم الأداء السابق للعاملين، واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية، كالترقية، والنقل، ومنح العلاوات السنوية والتشجيعية. وتساعد عملية التقييم على اتخاذ الإجراءات الفعالة والعادلة في المنظمة والتي بدورها تؤدي إلى التأثير الإيجابي على تحفيز العاملين. كما يهدف تقييم الأداء إلى تقديم التغذية العكسية للعاملين بحيث يتم اطلاعهم بإنجازاتهم مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة، وتعتبر التغذية العكسية أحد الحقوق الواجب على المنظمة تقديمها إلى الموظف، والتي من الممكن أن تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف لديه.

ب- التطوير: حيث يساعد تقييم أداء العاملين على تقييم برامج وسياسات المنظمة والذي يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي. ويساعد تقييم الأداء على تقييم نشاطين مهمين من أنشطة إدارة الموارد البشرية، وهما الاختيار للوظائف وتدريب الموظفين، إذ يتم تقييم الإجراءات المتبعة في عملية اختيار الموظفين، كالمقابلات والاختبارات وقياس مدى نجاح هذه الوسائل في اختيار أفراد قادرين على إنجاز أعمالهم بالكفاءة المطلوبة، أما بالنسبة للتدريب فإن تقييم الأداء يساعد على تحديد المهارات والمعارف والقدرات اللازمة للموظفين للقيام بالمهام والواجبات المستقبلية أو حتى الأعمال الحالية والعمل على تنمية هذه المعارف والمهارات والقدرات عن طريق البرامج التدريبية. كما تحدد مدى تأثير البرامج التدريبية على أداء العاملين الذين شاركوا في برامج التدريب مع من لم يشاركوا فيها .

2.3- أهمية عملية تقييم أداء الموارد البشرية: تهدف هذه العملية إلى ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير والفرد العامل التنفيذي: (رضوان، 2012 ، ص 59 )

أ- أهميتها على مستوى المنظمة:

1. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد

شكاوي العاملين تجاه المنظمة.

2. رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم

والتطور.

3. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن

تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

4. مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .

ب- أهميتها على مستوى المديرين:

1. دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز

قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم .

2. دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع الرؤوسين والتقرب إليهم

للتعرف على المشاكل والصعوبات.

ج- أهميتها على مستوى العاملين:



1. تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

2. دفع العامل للعمل باجتهد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

2.4 - أبعاد أداء الموارد البشرية: هناك مجموعة من الأبعاد التي يتضمنها مفهوم أداء الموارد البشرية، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: (المحاسنة, 2013, ص 109)

أ- **البعد التنظيمي:** يشير هذا البعد إلى الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم وفقها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية، ومنه نستنتج أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء، حيث يتيح للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

ب- **البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسساتهم، وتتجلى أهمية هذا البعد ودوره في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك سلباً على تحقيق المؤسسة لأهدافها، حيث أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة.

### ثالثاً- الدراسة الميدانية :

**3.1 - مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في فروع المصارف الخاصة في مدينة دمشق، ونظراً لكبر حجم المجتمع وصعوبة الإحاطة بكافة مفرداته وتحقيقاً لأهداف الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية من مجموع الأفراد العاملين بالفروع المصرفية محل الدراسة حيث بلغ حجم العينة (50) فرد.

**3.2 - الأساليب الإحصائية المعتمدة:** تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي ( SPSS 22) في تحليل البيانات ومعالجتها، وذلك عبر مختلف الأدوات والأساليب الإحصائية التي تمثلت فيما يلي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان عبر محاور المتغير المستقل على المتغير التابع.
- كما تم الاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- اختبار الفرضيات باستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط ومعامل التحديد.

**3.3 - مصادر جمع البيانات:** لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات فالأول يتمثل في المصادر الثانوية وتشمل الكتب والدراسات والأبحاث النظرية والميدانية السابقة إضافة للدوريات والمجلات العلمية التي تبحث في موضوع الدراسة، أما المصدر الثاني فيتمثل في المصادر الأولية وذلك عن طريق الاستبيان الذي تم إعداده لهذا الغرض.

**3.4- أداة الدراسة:** تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بهذا البحث، حيث تكون الاستبيان من قسمين رئيسيين هما:

**أ- القسم الأول:** والذي يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بالعاملين من حيث (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

**ب- القسم الثاني:** ويشمل محاور الدراسة ويتكون من عشرين عبارة، حيث يتمثل

المحور الأول في تطبيقات الإدارة التكنولوجية الحديثة ويشمل ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول وهو الإمكانيات التقنية ويتكون من العبارات من (01 إلى 05).
  - البعد الثاني وهو الإمكانيات البشرية ويشمل العبارات من (06 إلى 10).
  - البعد الثالث وهو الإمكانيات الإدارية ويشمل العبارات من (11 إلى 15).
- أما المحور الثاني فيتعلق بأداء الموارد البشرية ويشمل العبارات من (16 إلى 23).

3.5 - صدق وثبات أداة الدراسة: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ( Cronbach's

Alpha) بالاستعانة ببرنامج (SPSS22) لقياس الثبات (الاتساق) الداخلي وفي الجدول

رقم (01) ما تم الحصول عليه من نتائج:

جدول رقم (01): اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ

الرقم	المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	البعد الأول	5	0.818
2	البعد الثاني	5	0.763
3	البعد الثالث	5	0.753
4	المحور الأول	15	0.92
5	المحور الثاني	8	0.760
	مجموع عبارات الاستبيان	23	0.936

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS22

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " الكلي يقدر بـ (0.936) وهي قيمة أكبر من (  $a = 0,05$  )، ومنه فإداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة وبنسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات .

### 3.6 - عرض وتحليل نتائج الدراسة:

#### 1-تحليل المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة:

جدول رقم (02):المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المدروسة

الخصائص الديموغرافية		العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	60
	أنثى	20	40
	المجموع	50	100
العمر	أقل من 30 سنة	9	18
	من 30 إلى 40 سنة	21	42
	من 41 إلى 50 سنة	9	18

22	11	أكثر من 50 سنة	
100	50	المجموع	
28	14	معهد متوسط	المستوى العلمي
58	29	إجازة جامعية	
12	6	ماجستير	
02	01	دكتوراه	
100	50	المجموع	
28	14	أقل من 5 سنوات	
38	19	من 5 إلى 10 سنوات	
30	15	من 11 إلى 15 سنة	
04	02	أكثر من 15 سنة	
100	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS22

يوضح لنا الجدول أعلاه بأن عدد الذكور في عينة الدراسة هو 30 مفردة من مجموع 50 مفردة، ما يمثل نسبة %60. أما بالنسبة لعدد الإناث فكان 20 مفردة من مجموع 50، ما يمثل نسبة %40 .

كما نلاحظ من النتائج أن أغلبية أفراد العينة هم من الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 30 و40 سنة حيث بلغت نسبتهم %42، في حين أن أقل نسبة هي فكانت للفئة العمرية بين 41 و 50 سنة والفئة أقل من 30 سنة بنسبة %18 .

ومن خلال الجدول نلاحظ بأن فئة الاجازة الجامعية هي الأكثر تكراراً في عينة الدراسة وذلك بنسبة %58، أما بالنسبة للفئة الأقل تكراراً فهي فئة الدكتوراه بنسبة 02 % (مفردة واحدة).

أما فيما يخص الخبرة فإن %38 هم من يمتلكون خبرة تقل تتراوح ما بين 05 إلى 10 سنوات، في حين أن نسبة %02 فقط للأفراد التي خبرتهم أكثر من 15 سنة.

## 2- اتجاه إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة:

بعد أن قمنا بتحليل خصائص العينة، سنقوم باستخدام الإحصاء الوصفي ممثلًا بالمتوسط الحسابي للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة . وسيتم عرض نتائج الدراسة من خلال جداول تبين اتجاه العبارات المكونة للاستبيان، وذلك بحسب المتوسط

المرجح لإجابات العينة على العبارات الواردة في الشكل المشابه لمقياس لكيرت الخماسي بغرض تحديد اتجاه آراء أفراد العينة معتمدين في ذلك على مخرجات برنامج (SPSS).

جدول رقم (03): اتجاه العبارات بالنسبة للمحورين

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول (تطبيقات الإدارة التكنولوجية الحديثة)	
موافق	1.097	3.98	تتوفر أجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة.	البعد الأول (الإمكانات التقنية)
موافق بشدة	0.848	4.34	تتوفر النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة.	
موافق بشدة	1.147	1.30	يوجد ربط بين شبكة البنك وشبكة الانترنت.	
موافق	0.683	4.32	يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل.	



موافق بشدة	0.805	4.38	يوجد موقع إلكتروني للبنك على شبكة الأنترنت.	البعث الثاني (الإمكانيات البشرية)
موافق	0.735	4.30	يوجد بالبنك متخصصون في تقنية المعلومات.	
موافق	0.735	4.22	يوجد مدربين مؤهلين لتدريب الموظفين على تقنية المعلومات.	
موافق	1.097	3.98	يوجد خبراء لتصميم وتطوير البرامج التكنولوجية الحديثة.	
موافق بشدة	0.848	4.34	يوجد بالبنك الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة.	
موافق بشدة	1.147	4.30	هناك خطط لتدريب وتأهيل العاملين على استخدام التقنية الإدارية الحديثة.	

موافق	1.078	4.02	يوجد بالبنك أقسام متخصصة لتطبيقات الإدارة التكنولوجية الحديثة.	البعد الثالث
موافق	0.842	4.16	هناك رقابة من قبل الإدارة العليا لضمان سير الأعمال التكنولوجية الحديثة.	(الإمكانات الإدارية)
موافق	0.735	4.30	توجد لدى قيادة البنك نظرة استراتيجية متكاملة وقناعة ذاتية لتحسين مستوى تطبيق نظام الإدارة التكنولوجية الحديثة.	
موافق	0.582	4.22	الإجراءات الإدارية الرسمية للبنك تسمح بإنجاز النشاطات المختلفة للبنك إلكترونياً.	
موافق	1.097	3.98	يؤدي تطبيق نظام الإدارة التكنولوجية الحديثة إلى زيادة	

			كفاءة وفعالية العمل الإداري.	
الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني (أداء الموارد البشرية)	
موافق	1.097	3.98	01	هناك سرعة في إنجاز الأعمال في البنك.
موافق	0.792	4.16	02	هناك سرعة في التواصل مع الزبائن.
موافق	0.737	4.22	03	إن إنتاجية العاملين في البنك مرتفعة.
موافق	0.804	4.08	04	هناك توفير وقت وجهد الموظفين.
موافق بشدة	0.705	4.44	05	هناك تنظيم لأعباء العمل اليومي للموظفين
موافق	0.563	4.36	06	هناك تحديد مسؤوليات واضحة للعاملين.

07	تقليل تكاليف العمل اليومي	4.43	0.848	موافق بشدة
08	تحسين الاتصالات بين الموظفين وزيادة كفاءة العمليات الإدارية	4.30	1.147	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS22

بالنسبة لاتجاه عبارات المحور الأول المتعلق بتطبيقات الإدارة التكنولوجية الحديثة حيث يتضح أن المتوسطات الحسابية في البعد الأول تراوحتما بين 3.98 إلى 4.38 بانحرافات معيارية تراوحت ما بين 0.683 إلى 1.147 بدرجة تقدير موافق بشدة، أما في البعد الثاني تراوحت ما بين 0.98 إلى 4.34 بانحرافات معيارية تراوحت ما بين 0.582 إلى 1.147 بدرجة تقدير موافق، وفيما يخص البعد الثالث تراوحت ما بين 3.98 إلى 4.30 بانحرافات معيارية تراوحت ما بين 0.582 إلى 1.097 بدرجة تقدير موافق. مما يدل على أن هناك تباين في إجابات العينة المدروسة، مما يشير أن المصارف الخاصة تتوفر إمكانات الإدارة التكنولوجية الحديثة التقنية والبشرية والإدارية.

بالنسبة لاتجاه عبارات المحور الثاني المتعلق بأداء العنصر البشري حيث يتضح أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.98 إلى 4.44 بانحرافات معيارية

تراوحت ما بين 0.563 إلى 1.147 بدرجة تقدير موافق، نلاحظ بأن الإجابة في العبارة (08) أكثر تجانسا بمتوسط حسابي 4.30 وانحراف معياري 0.805، وأن العبارة (01) أقل تجانس عن العبارات الأخرى بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 1.097 .

### 3.7 - اختبار وتحليل فرضيات الدراسة :

أولاً - اختبار الفرضية الرئيسية :وهي (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة بأبعادها التقنية والبشرية والإدارية في تعزيز كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية محل الدراسة الميدانية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ، وقد تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية، والنتائج كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (04) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Sig	T	B	R <sup>2</sup>	R	البيان
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	12.227	0.870	0.757	0.870	أثر تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة بأبعادها التقنية والبشرية والإدارية في تعزيز كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS22

يوضح الجدول أعلاه أثر تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة بأبعادها التقنية والبشرية والإدارية في تعزيز كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة بأبعادها التقنية والبشرية والإدارية في تعزيز كفاءة أداء الموارد البشرية في

المؤسسات المصرفية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.870) عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) ، وبمعامل تحديد  $R^2$  (0.757)، أي أن ما قيمته (0.757) من التغيرات في كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية محل الدراسة ناتج عن التغير في تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $B$  (0.87)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة يؤدي إلى تحقيق كفاءة أداء الموارد البشرية بالمؤسسات المصرفية محل الدراسة بقيمة (0.87)، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (12.227) وهي أكبر من قيمة  $T$  الجدولية وهي دالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الصفرية الرئيسية ورفض الفرضية البديلة الرئيسية والتي تنص على : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة وأداء العنصر البشري في البنك محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

ثانياً - اختبار الفرضية الفرعية الأولى : وهي ( يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد التقنية للإدارة التكنولوجية الحديثة وكفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية. عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) ).

جدول رقم (05) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

البيان	R	$R^2$	B	T	Sig
	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة
أثر الأبعاد التقنية للإدارة التكنولوجية الحديثة في كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية.	0.879	0.772	0.879	12.750	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS22

يوضح الجدول أعلاه أثر الأبعاد التقنية للإدارة التكنولوجية الحديثة في كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد التقنية للإدارة التكنولوجية الحديثة في كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.879) عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وبمعامل تحديد  $R^2$  (0.772)، أي أن ما



قيمته (0.772) من التغيرات في كفاءة أداء العنصر البشري في المصارف محل الدراسة ناتج عن التغير في الأبعاد التقنية، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.879)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الأبعاد التقنية يؤدي إلى تحقيق كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة بقيمة (0.879)، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (12.750) وهي أكبر من قيمة T الجدولة وهي دالة عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ورفض الفرضية البديلة الفرعية الأولى والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد التقنية للإدارة التكنولوجية الحديثة وكفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$

ثالثاً - اختبار الفرضية الفرعية الثانية : وهي ( يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد البشرية للإدارة التكنولوجية الحديثة وكفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  ).

جدول رقم(06) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

البيان	R	R <sup>2</sup>	B	T	Sig
	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة
أثر الأبعاد البشرية للإدارة التكنولوجية الحديثة في كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية	0.853	0.727	0.853	11.302	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS22

يوضح الجدول أعلاه أثر الأبعاد البشرية للإدارة التكنولوجية الحديثة في كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد البشرية للإدارة التكنولوجية الحديثة وكفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية إذ بلغ معامل الارتباط R (0.853) عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ، بمعامل تحديد  $R^2(0.727)$ ، أي

أن ما قيمته (0.727) من التغيرات في كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة ناتج عن التغير في الأبعاد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.853)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الأبعاد البشرية يؤدي إلى تحقيق كفاءة أداء الموارد البشرية بالمصارف محل الدراسة بقيمة (0.853)، وتؤكد معنوية T المحسوبة والتي بلغت (11.302) وهي أكبر من قيمة T الجدولية وهي دالة عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وعدم قبول الفرضية البديلة الفرعية الثانية والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد البشرية للإدارة التكنولوجية الحديثة وكفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

رابعاً - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : وهي ( يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد الإدارية للإدارة التكنولوجية الحديثة وكفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  ).

جدول رقم(07) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

البيان	R	$R^2$	B	T	Sig
	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة
أثر الأبعاد الإدارية للإدارة التكنولوجية الحديثة في كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية	0.715	0.511	0.715	7.078	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS22

يوضح الجدول أعلاه أثر أثر الأبعاد الإدارية للإدارة التكنولوجية الحديثة في كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد الإدارية للإدارة التكنولوجية الحديثة وكفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.715) عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وبمعامل تحديد  $R^2$  (0.511)، أي ان ما

قيمته (0.511) من التغيرات في كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة ناتج عن التغير في الأبعاد الإدارية، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.715)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الأبعاد الإدارية يؤدي إلى تحقيق كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة بقيمة (0.715)، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (7.078) وهي أكبر من قيمة T الجدولية وهي دالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وعدم قبول الفرضية البديلة الثالثة والتي تنص على : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد الإدارية للإدارة التكنولوجية الحديثة وكفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة الميدانية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

#### الخاتمة:

إن التغيير المتسارع في مجال التكنولوجيا والمعلومات يجعل الموارد البشرية قادرة على تحسس أبعاد التطور والعمل، وذلك من خلال وضع خطط جيدة لاحتياجات البشرية وطرق توفيرها ووسائل إعدادها وتدريبها.

كما أن تنمية الموارد البشرية وسيلة تلجأ إليها المؤسسات وخاصة المؤسسات البنكية لرفع أداء العنصر البشري وزيادة القدرات والمهارات والمعارف للوصول إلى معايير الجودة وتنمية المعلومات والقدرات والاتجاهات لدى الموارد البشرية.

## نتائج الدراسة:

1. هناك تحكم بالإدارة التكنولوجية الحديثة ومتطلبات نجاحها لدى العاملين في المصارف الخاصة السورية، بحيث بلغت نسبة من لديهم تحكم بالإدارة التكنولوجية الحديثة درجة مرتفعة، كما أن معظم الأفراد العاملين في هذه المصارف لديهم القدرة على التعامل مع الحاسوب بشكل جيد .
2. توفر الإمكانيات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة في المصارف الخاصة السورية بدرجة كبيرة، حيث تتوفر أحدث النظم والبرامج التكنولوجية الحديثة إضافة إلى أجهزة الحاسوب .
3. هناك التزام ودعم من قبل الإدارات العليا في المصارف الخاصة محل الدراسة الميدانية لسياسة تطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة بدرجة كبيرة ، كما تحرص هذه الإدارات على مواكبة المستجدات التقنية وتهيئة الموظفين معنوياً ونفسياً لاستخدام الإدارة التكنولوجية الحديثة .
4. أظهرت الدراسة الميدانية أن استخدام الإدارة التكنولوجية الحديثة يعمل على زيادة كفاءة وفعالية الأداء الوظيفية بدرجة كبيرة من خلال سرعة إنجاز العمل ودقة إيصال التعليمات، إضافة إلى تقليل وقت وجهد العاملين من أجل رفع إنتاجيتهم.

## التوصيات:

1. ضرورة إلزام المؤسسات المصرفية بتطوير الإدارة التكنولوجية الحديثة في بيئتها بشكل متجدد، لتحسين الأداء والفاعلية للموظفين فيها .
2. ضرورة استقدام المؤسسات المصرفية لتجهيزات وبرامج معلوماتية متطورة، لكسب إجراءات وعناصر متطورة تساعد على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية فيها .
3. ضرورة إلزام المؤسسات المصرفية بتوفير جميع الأبعاد والامكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة التي تساهم في زيادة أداء العمال وتحسين مستواهم في مجال العمل الرقمي .
4. ضرورة إعطاء الموظفين المرونة الكافية التي تتيح لهم أداء عملهم بكفاءة وتتيح لهم إظهار قدراتهم .
5. زيادة الدورات التدريبية للموارد البشرية في مجال الإدارة التكنولوجية الحديثة .
6. تحسين مستوى البنية التحتية في المصارف الخاصة بشكل مستمر بما يوفر الأسس اللازمة لتطبيق الإدارة التكنولوجية الحديثة .

**List of Arabic references:**

1. Abdel Hamid Abdel Fattah, 2004, **Requirements for applying electronic management for service provision and employees' attitudes towards it An applied study on Damietta Port**, the twentieth annual international scientific conference on the service industry in the Arab world – a future vision, Faculty of Commerce, Mansoura University, Egypt.
2. Alaa Abdul-Razzaq Muhammad Hassan Al-Salmi, 2008, **Electronic Administration**, Wael Publishing House, Amman, Jordan.
3. Allawi Abdel-Fattah, 2013, **The Impact of Organizational Change on the Performance of Human Resources**, University of Algiers, Algeria.
4. Ammar Bahush, 2006, **Modern Management Theories in the Twenty-first Century**, Dar Al-Gharb Al-Islami, Beirut, Lebanon.
5. Ashour Abdel Karim, 2010, **The Role of Electronic Administration in Rationalizing Public Service in the United States of America and Algeria**, El Mentouri University, Constantine, Algeria.
6. Bassiouni Mohamed ElBaradei, 2005, **Developing Human Resources Planning Skills**, Edraak for Publishing and Distribution, Cairo, Egypt.



7. Ben Salem Abdel Hakim, Moghadam Abdel Jalil, 2017, **Effective Strategic Electronic Management for the Development of Administrative Work in Higher Education Institutions**, Journal of Business and Financial Economics, University of Algeria, Algeria.
8. Hammad Mokhtar, 2007, **The Impact of Electronic Administration on Public Utility Management and Its Applications in Arab Countries**, University of Algeria, Algeria.
9. Hassan Mostafa Hilali and others, 2015, **the requirements for applying electronic administration in universities**, Dar Al-Sahab for Publishing and Distribution, Cairo, Egypt.
10. Ibrahim Muhammad Al-Mahasneh, 2013, **Management and Evaluation of Job Performance between Theory and Practice**, Jarir Publishing House, Amman, Jordan.
11. Khaled Adnan Bataineh, (2017), **The impact of electronic management on the employees performance field study on the public organizations and governance in jerash governorate**, journal of management and strategy, vol 8,n05.
12. Maneh Sebrina, 2015, **The Impact of Human Resources Development Strategy on Individual Performance in Universities**, University of Biskra, Algeria.

13. Mahmoud Abdel-Fattah Radwan, 2012, **Basic Strategies in Human Resources Management**, The Arab Group for Training and Publishing, Cairo, Egypt.
14. Mustafa Youssef Al Kafi, 2018, **Administrative Reform and Development between Theory and Practice**, Raslan House and Institution for Printing, Publishing and Distribution, Damascus, Syria.
15. Qanbar Moataz Ibrahim, 2015, **Requirements for the Application of Electronic Management in Universities**, Journal of Education World, No. 22, The Arab Foundation for Scientific Consultation and Human Resource Development, Cairo, Egypt.
16. Rawya Hassan Mohamed, 2004, **Human Resources Management – A Future Vision** –,University House, Alexandria, Egypt.