

## تنمية مهارات العاملين من خلال المعهد المصرفي المصري و أثره علي السمعة التنظيمية للبنك دراسة ميدانية علي فروع البنوك العاملة بمدينة أسوان

إعداد

دكتور/ محمد حسين صالح عبد الغفور برسي  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة - جامعة أسوان

### ملخص الدراسة باللغة العربية

استهدفت الدراسة التعرف علي مدى تأثير تنمية مهارات العاملين من خلال المعهد المصرفي المصري بفروع البنوك العاملة بمدينة أسوان علي السمعة التنظيمية لهذه البنوك و بالتالي قدرتها علي المنافسة داخل الجهاز المصرفي المصري ، كذلك التعرف علي مدى ادراك و ثقة العاملين بفروع البنوك العاملة في مدينة أسوان لأهمية تنمية مهاراتهم المهنية من خلال المعهد المصرفي المصري و أثر ذلك علي السمعة التنظيمية لهذه البنوك ، و قد تم استقصاء عينة مكونة من عدد ١٢٩ من المصرفيين العاملين بالبنوك العاملة بمدينة أسوان ، و قد استنتجت الدراسة وجود تأثير لتنمية مهارات العاملين علي السمعة التنظيمية لهذه البنوك ، كذلك استنتجت ادراك و ثقة هؤلاء العاملين لأهمية تنمية مهاراتهم من خلال المعهد المصرفي المصري و أثر ذلك علي مستقبلهم المهني و مستقبل البنوك التي يعملون بها في ظل تحديات تنافسية ، و أخيراً استنتجت الدراسة عدم وجود فروق بين آراء العاملين من حيث النوع و الحالة الاجتماعية و تبعية البنك و سنوات الخبرة.

**كلمات مفتاحية:** تنمية مهارات العاملين ، السمعة التنظيمية ، المعهد المصرفي المصري ، بنوك مدينة أسوان ، الجهاز المصرفي ، بنوك القطاع العام ، بنوك القطاع الخاص ، الشمول المالي ، البنك المركزي المصري ، مصادر التوريد الخارجية.

### **Abstract**

The study aimed to identify the extent of the impact of developing the skills of employees through the Egyptian Banking Institute in the branches of the banks operating in Aswan on the organizational reputation of these banks and thus their ability to compete within the Egyptian banking system, as well as to identify the extent of awareness and confidence of workers in the branches of banks operating in the city of Aswan of the importance of developing Their professional skills through the Egyptian Banking Institute and its impact on the Organizational reputation of these banks. A sample consisting of 129 bankers working in banks operating in Aswan city was surveyed. The study concluded that there is an impact of employees skills development on the organizational reputation of these banks. The awareness and confidence of these employees of the importance of developing their skills through the Egyptian Banking Institute and its impact on their professional future and the future of the banks in which they work in light of competitive challenges, and finally the study concluded that there are no differences between the employees' opinions in terms of gender, marital status, bank affiliation and Years of Experience.

**Key words:** Developing employees skills, Organizational reputation, the Egyptian Banking Institute, Aswan city Banks, The banking system, Public sector banks, Private sector banks, Financial inclusion, Central Bank of Egypt, Outsourcing.

## مقدمة

في ظل إقبال الدولة علي تعميم الشمول المالي و بالتالي ازدياد دور القطاع المصرفي في الحياة اليومية للشعب المصري ، أصبح العبء أكبر علي الجهاز المصرفي في مصر كمًا و نوعًا هذا من جهة ( أحمد محمود محمد النقيرة و أحمد محمد عبد الحي نور الدين ٢٠١٩) و من جهة أخرى أصبحت المنافسة ضارية ما بين البنوك المصرية و البنوك الأجنبية العاملة في مصر من أجل اقتطاع أكبر حصة سوقية ممكنة من السوق المصري( محمد أحمد أمين ٢٠١٨).

### نبذة عن المعهد المصرفي المصري<sup>١</sup>

تم تأسيس المعهد المصرفي المصري بواسطة البنك المركزي المصري في عام ١٩٩١ ليصبح الذراع التدريبي الرسمي له ليطبق أفضل الممارسات الدولية لصقل المهارات الفنية والإدارية للعاملين بالقطاع المالي والمصرفي برؤية تستهدف أن يصبح المعهد المركز المعرفي الرائد للخدمات المالية في مصر والمنطقة المجاورة من خلال التميز في تنمية المهارات وتوفير الخدمات المعرفية المتكاملة للقطاع المالي، والمساهمة في نشر الوعي المالي في المجتمع.

### الاعتماد الدولي (ACCET)

حصل المعهد المصرفي المصري على الاعتماد الدولي لمدة ٥ سنوات من مجلس اعتماد التعليم المستمر والتدريب (ACCET) في أبريل ٢٠٠٩ كتأكيد للالتزام بمعايير الجودة العالمية ليصبح بذلك المعهد التدريبي الأول المعتمد في مصر ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا و في ديسمبر ٢٠١٤، تم تجديد الاعتماد لمدة خمس سنوات أخرى تنتهي في عام ٢٠١٩، كما حصل على الاعتماد للمرة الثالثة لمدة ٥ سنوات أخرى تنتهي في ٢٠٢٤ كما يقدم المعهد أيضًا وحدات التعليم

<sup>١</sup> الموقع الإلكتروني للمعهد المصرفي المصري <http://www.ebi.gov.eg>

المستمر (CEUs) التي تستخدم على نطاق واسع دولياً، وتمكن المتدربين من مواصلة تعليمهم في جميع أنحاء العالم.

### الشبكة العربية (ABTN)

في مبادرة لتكوين شبكة عربية قوية تجمع معاهد التدريب المثيلة في الوطن العربي، قام المعهد المصرفي المصري بتأسيس الشبكة العربية للتدريب المصرفي (ABTN) بهدف تبادل الخبرات وتكثيف التعاون بين هذه المعاهد في المنطقة العربية وبعض الدول الإفريقية ويفخر المعهد بعضويته في رابطة التدريب المصرفي الإفريقية (AAIOB) والشبكة الأوروبية للتدريب المصرفي (EBTN).

### برامج التدريب التي يقدمها المعهد المصرفي المصري

١. العمليات المصرفية و التمويل
- أ. الائتمان و التمويل.
- ب. العمليات المصرفية.
- ت. الخزانة و الاستثمار.
- ث. إدارة المخاطر.
- ج. مكافحة غسل الأموال.
- ح. الحوكمة.
- خ. العمليات المصرفية الإسلامية.
٢. تطوير الأداء و المهارات الإدارية.
- أ. تنمية المهارات القيادية.
- ب. الموارد البشرية.
- ت. تطوير المهارات الشخصية.

### ما حققه المعهد المصرفي المصري

١. أكثر من ٩٥ الف متدرب سنوياً.
٢. أكثر من ٩٠ الف ساعة تدريبية سنوياً.
٣. أكثر من ٤ آلاف برنامج تدريبي سنوياً.

## الدراسات السابقة

### مهارات العاملين

تعرف مهارات العاملين بأنها التقنيات أو المعرفة أو الكفاءات التي تمكن الموظفين من تأدية متطلبات وظائف معينة و أن هذه المهارات يتم اكتسابها إما قبل تعيين الموظف أو من خلال برامج التدريب اللاحقة (Pagell, M., Handfield, R.B., and Barber, A.E. 2000) ، و هو الأمر الذي يؤكد ضرورة تعزيز التوظيف الانتقائي أي أنه يجب اختيار الموظف علي أساس قابليته للتدريب و المرونة ، و القابلية للتدريب تشير إلى مدى اكتساب الموظف للمهارات المطلوبة لأداء وظيفته و تحقيق نتائج محددة في إطار زمني معين (Huber and Brown, 1991) كما يمكن تعريف مهارات العاملين علي أنها القدرة علي التفكير النقدي و القدرة علي حل المشكلات و القدرة علي التعاون و الاندماج في الشبكات الرقمية (Sousa & Rocha, 2019). و تعتبر مهارات العاملين أساسية في تغيير مشهد تكنولوجيا المعلومات بالمنظمة (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015) و ترتبط ممارسات تحسين المهارات بالتوظيف و الاختيار و التدريب و التطوير و التركيز علي زيادة المعرفة الجماعية و القدرة و مستويات المهارة للعاملين (Ostroff, C., & Bowen, D. E. 2000) ، و يشمل تنمية مهارات العاملين تقديم المشورة المهنية و ضمان أن يحضر الموظف التدريب المناسب له و إكتساب الموظفين للمهارات اللازمة و متابعة تنمية مهاراتهم عن كثر (Rafferty and Griffin, 2006).

### الدراسات المتعلقة بتنمية مهارات العاملين بالبنوك

جاءت نتائج دراسة (Behrooz Ghlichlee and Fatima Bayat 2019) لتضيف في مجال تشجيع السلوكيات الموجهة للعملاء بين الخطوط الأمامية إذ يجب على البنوك زيادة مشاركة العاملين بحيث يجب أن يلتزم المديرون بتقدير جهود الموظفين وتزويدهم بمكافآت مناسبة وعادلة و برامج إدارية على أساس السياسات

التنظيمية و هذه السياسات من شأنها تحسين أداء العاملين من خلال تحسين مستوى مشاركتهم في صنع القرار ، علاوة على ذلك يجب على مديري الخدمات المصرفية الاستثمار في العاملين الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء و الاحتفاظ بهم و لاكتساب المزيد من العملاء الرئيسيين كذلك بناء ثقافة تنظيمية تتمحور حول العملاء و تمثل نهج فعال و مفيد لإظهار وفرض السلوكيات الموجهة نحو العملاء في البنك.

و ترى الدراسة أن هناك خمس خطوات لإنشاء هذه الثقافة الصحيحة والحفاظ عليها و هي :

١. تحديد و بناء ثقافة تتمحور حول العميل.
٢. إنشاء وتوصيل أجندة فكرية من قبل المديرين التنفيذيين في جميع أنحاء البنك.
٣. غرس أجندة سلوكية لإظهار مدى تصرف جميع الموظفين بما يتفق مع الثقافة المرغوبة.
٤. زيادة المشاركة السلوكية للموظفين عندما تتوافق السلوكيات مع الثقافة المرغوبة ، و عندما يكون الموظفون كذلك مفوضين للعمل بشكل متنسق مع توقعات العملاء أو عندما يكون الموظفون كذلك يتم تشجيعهم على تقديم أفكار حول كيفية جعل الثقافة الجديدة حقيقية لهم.
٥. تصميم وتقديم العمليات والهياكل الرئيسية مثل التوظيف والتدريب ، الترويج ، القياس ، التعويض ، تصميم المنظمة ، المعلومات والترتيبات المادية وتطوير القيادة ، هذه الأنشطة يجب أن تعزز أن إجراءات الموظف تتوافق مع توقعات العملاء .

و قدمت دراسة (Gamal, Mohamed, Shehata, Mohammed, Abdel- Hakim, Montash, Mohamed, Raafat, Areda, 2019) إسهماً هاماً في ذات السياق حيث استهدفت دراسة تأثير عدد من ممارسات إدارة الموارد البشرية

على أداء العاملين حيث تشير نتائج البحث إلى أن ثلاث ممارسات أساسية لإدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على العاملين في القطاع المصرفي المصري و هذه الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي التدريب والتمكين والتعويض ، و على وجه الخصوص في الأسواق الناشئة التي تسعى إلى تحقيق معدل نمو سريع وازدهار اقتصادي تبرز أهمية تلك النتائج من التحول الذي يجب حدوثه في المؤسسات المالية المصرية من خلال تسليط مزيد من الضوء على العاملين من أجل الارتقاء بمهارات العاملين ومعارفهم وقدراتهم لمواجهة المتغيرات المستمرة و التحديات العالمية التي تواجه القطاع المالي و هذا التوجه يحظى بتقدير كبير من قبل تلك المؤسسات المالية التي تعمل بجد للاندماج الكامل مع النظام المالي العالمي ، و خلصت نتائج الدراسة إلى أن التدريب كممارسة لإدارة الموارد البشرية يساعد المدراء في القطاع المالي المصري لتتقن موظفيهم حول كيف يصبحون مبتكرين لمواجهة التحديات التي تأتي من المنافسة الشرسة حاليًا و يعتقد المشاركون في الاستطلاع بشكل كبير أن التدريب المقدم من البنوك يمثل عاملاً رئيسياً لتمكينهم من إيجاد القيم والأفكار المبتكرة حيث يتيح التدريب الذي تقدمه المؤسسات التي تم فحصها خدمة أسرع وأسعار أقل وأحدث تصميم للخدمة وتطوير أسرع للخدمة و أن هذا بدوره يوفر دليلاً بهذا الحجم لذا قررت المؤسسات المالية المصرية الاستفادة من التعليم المستمر كخيار استراتيجي للمنافسة بنجاح في سوق صعبة وتنافسية و أن هناك عدد من المحاور التدريبية تم إدخالها داخل تلك المؤسسات لبدء عملية تجديد البنوك و كسر القواعد لتغيير الطريقة التي تعمل بها الصناعة المالية في مصر . كما جاءت دراسة (Rafikul, Islam, Selim, Ahmed, Mahbubar, Rahman, Ahmed, Al Asheq 2020) لتحديد ثلاثة متغيرات بجودة الخدمة هي (الاستجابة ، الرؤية و الالتزام ) باعتبارها مؤثرًا مهمًا على رضا العملاء و من شأنها أن تعزز ولاء العملاء ، لذلك تجد الدراسة أنه من الضروري لمديري البنوك تنفيذ و تطبيق هذه المتغيرات لتحقيق رضا العملاء ، وبالتالي يجب على المديرين اعتماد معلومات شاملة و بنية

تحتية تكنولوجيا داخل سلسلة كاملة من العمليات المصرفية بهدف تقديم خدمات مصرفية سريعة وسلسلة لخدمة العملاء ، وأيضاً يحتاج المسؤولين بالبنوك إلى الاهتمام بالتدريب الكافي لتقديم أفضل الخدمات الممكنة لتقديم خدمة مصرفية أكثر استجابة ، كما يكون من الأفضل لمديري البنوك إنشاء مركز خدمة واحد يمكن من خلاله تلقي طلبات العملاء واستفساراتهم و الرد عليها على الفور كما تحتاج إدارة البنك إلى التركيز على زيادة وضوح الخدمات المصرفية من خلال اعتماد أحدث التقنيات لفهم احتياجات العملاء ، و يتعين على مديري البنوك توفير ما يلزم من دورات تدريبية ومكافآت مالية وغير مالية لموظفيهم حتى يتمكن موظفو البنك من البقاء ملتزمين ومتحمسين ومتصلين ومتعاطفين مع العملاء وتقديم خدمات مناسبة وموثوقة للعملاء و بالتالي خلق مستوى أعلى من رضا و ولاء العملاء. و تضيف دراسة ( Joseph Emmanuel Tetteh and Chrisopher Boachie2020 ) أنه يجب أن تعتمد إدارة البنوك الحلول المصرفية المناسبة لعملية صنع القرار المتكاملة من خلال توفيرها برامج تدريبية للموظفين و اتخاذ تدابير إدارية داعمة و التي يمكن أن تقلل الصراعات بين الموظفين والمديرين ، و الاهتمام بالتدريب في مجالات متنوعة مثل تفاعل الموظفين والتواصل مع العملاء ، كذلك التعامل مع طلبات العملاء في الوقت المناسب و قواعد الثياب الأنيقة و اللائقة ، تقديم خدمات مصرفية ودية للعملاء ، تقديم استشارات تفاعلية وتحديد فعال لاحتياجات العملاء و فهمها ، الأمر الذي سيساعد علي الالتزام في الاستجابة لاحتياجات العملاء و على تحسين جودة خدمة البنك ، كذلك يجب علي البنوك أن تستثمر في الآلات والأدوات الفعالة ، والبنية التحتية لمكان تقديم الخدمة و البيئة كطريقة لتقديم خدمة عالية الجودة و التي ستحقق رضا العملاء و بالتالي ولائهم و أنه بالنظر إلى نتائج هذا البحث ، يجب علي البنوك تطوير خدماتها لتتماشى مع أحدث الابتكارات في الصناعة المصرفية فعلى الرغم من أن العملاء في أكرا الكبرى عاصمة غانا كانوا راضين عن الخدمات التي قدمتها البنوك في القطاع المصرفي بعد عام ٢٠١٧



(عصر الإصلاح)، إلا أنه يجب أن يكون هناك المزيد من الجهود لضمان أن جودة الخدمة التي تلبي أحدث معايير الخدمات المصرفية الدولية و لأن احتياجات العملاء تتغير باستمرار نتيجة لزيادة التنوع في محفظة الخدمات المصرفية بسبب تأثير التجارة الدولية والعولمة و عوامل أخرى ، تأتي أهمية المراقبة المستمرة لاحتياجات العملاء وتصميم وتقديم خدمات مصممة لتلبية احتياجات كل عميل. كما تقدم نتائج (Ngoc Phu Tran and Duc Hong Vo 2020) هذه الدراسة العديد من الآثار الإدارية لكل من المؤسسات المالية و المؤسسات غير المالية في فيتنام وكذلك الحكومة الفيتنامية و شركات أخرى بالأسواق الناشئة حيث حصلت المؤسسات المالية علي مستويات أعلى من رأس المال الفكري بالمقارنة مع المؤسسات غير المالية في فيتنام و هذه الملاحظة مشجعة ومهمة بسبب الدور المهم لرأس المال الفكري في أداء المؤسسة و فعاليتها ، كذلك يساهم رأس المال الفكري بشكل كبير وإيجابي في أداء المؤسسات المالية في فيتنام على هذا النحو ، وبتحسين وتجميع مستويات عالية يتم تشجيع رأس المال الفكري للمؤسسات المالية في فيتنام لتكون ناجحة في المستقبل ، أيضاً توجد ثلاثة مكونات مهمة لرأس المال الفكري تتمثل في كفاءة رأس المال العامل ، وكفاءة رأس المال الهيكلي وكفاءة رأس المال العلائقي و هي التي تساهم بشكل إيجابي و ملحوظ في أداء تلك المؤسسات المالية ، لذلك تقع المسؤولية علي هذه المؤسسات لمواصلة تعزيز وتحسين هذه الأشكال من رأس المال الفكري لضمان استمرار النجاح في المستقبل ، كما تركز هذه الدراسة على تأثير رأس المال الفكري على أداء تلك المؤسسات في المستقبل حيث تنظر الدراسة في فحص واستكشاف العلاقة بين رأس المال الفكري والجوانب الأساسية الأخرى للشركات مثل قيمة الشركة وهيكل رأس المال و المسؤولية الاجتماعية للشركات. و تحاول ورقة (Muhammad Tahir and Md Badrul Alam 2020) استكشاف العلاقة المحتملة بين أداء البنوك وتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر من خلال التركيز على بلدان مختارة في جنوب آسيا ، و من خلال دراسة البيانات

الاقتصادية لهذه الدول من عام ١٩٩٨-٢٠١٧ من مصادر موثوقة دوليًا ، تشير النتائج إلى وجود علاقة كبيرة بين أداء البنوك وتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى هذه الاقتصادات المختارة في جنوب آسيا حيث توضح الدراسة إلى أنه عادة تقل احتمالية قيام البنوك بتمويل المشاريع الجديدة لأنها تفقر إلى الضمانات اللازمة حيث يمكن لقطاع مصرفي جيد الأداء أن يجذب مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر التي تتطلب قدرًا متناسبًا من التمويل المحلي ، و توضح هذه الدراسة أنه يجب أن تمول البنوك التجارية جزءًا كبيرًا من مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر التي من المرجح أن تتجنب المنافسة مع الشركات المحلية وبالتالي يتوافق أداء البنوك التجارية مع تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في بلدان رابطة جنوب آسيا للتعاون الإقليمي ، كما تشير الدراسة أيضًا إلى أنه يجب على صانعي السياسات تشجيع عدد أكبر من الاستثمار الأجنبي المباشر المتصل بالمشاريع التي ترتبط بشكل خاص بالتكامل الرأسي والمخصصة للتصدير لبعض البلدان الثالثة. و تظهر نتائج دراسة (Vincenzo, Formisano, Andrea, Moretta, Tartaglione, Maria, Fedele, and Ylenia, Cavacece 2020) أن احتياجات الشركات المتوسطة و الصغيرة لتدويل أعمالها متعددة ومعقدة فبالإضافة إلى المتطلبات المالية ، يجب على البنوك التركيز على أنواع الاحتياجات التي يجب أن يكونوا قادرين على تلبيتها من خلال استغلال معرفتهم بها في الأسواق الدولية واتصالاتهم التجارية في الخارج ، كما ينبغي أن تكون البنوك قادرة علي توفير خدمات جديدة فعالة مخطط لها بدقة من خلال التفاعل مع العملاء والفهم الحقيقي لاحتياجاتهم ، فعندما تكون البنوك غير قادرة على تقديم دعم قيم للشركات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الدولي من خلال الأنشطة و الخدمات المالية والاستشارية التي تلبي احتياجات العملاء ، فإنها تخاطر بخسارة العملاء المهمين والمنافسة فقط على أساس أسعار الفائدة وبالتالي يصبح أسهل استبدالها بالمنافسين ، وتشير هذه الدراسة إلى أن مديري البنوك يركزون عادة علي تقييم رضا العملاء من أجل تحديد الخدمات الضرورية

لنمو أعمالهم في الخارج و على وجه الخصوص ، يجب على البنوك أن تتجاوز دورها كمجرد المقرضين وتوسيع عروضهم مع جميع خدمات المساعدة والاستشارات التي يمكن أن تعزز النجاح والقدرة التنافسية لعملائهم في الأسواق الدولية من خلال العمل كشركاء وبناء علاقات مربحة ودائمة تقوم على خلق القيمة المشتركة والمتبادلة بينهم و بين المشروعات المتوسطة و الصغيرة.

#### الدراسات المتعلقة بالاستعانة بمصادر التوريد الخارجية

يعرف (Razzaque, M.A., and Sheng, C.C.1998) مصطلح "الاستعانة بمصادر خارجية" بالطريقة التالية: "الشركات المعتمدة و التي تستخدم هذا النهج بشركة خارجية لأداء بعض أو كل أعمال الشركة و الأنشطة اللوجستية و قد يكون على سبيل المثال ، يقتصر على خدمات المستودعات فقط أو واسعة تشمل سلسلة التوريد بأكملها. كما يمكن أن يفهم الاستعانة بمصادر خارجية على أنه توفير الوظائف اللوجستية كخدمات في شكل ما من أساس تعاقدية حيث أنها تتطوي على أنشطة استراتيجية وتكتيكية وتشغيلية ، مثل قرار الشراء ، واختيار المورد ، والتفاوض على العقود ، أو تقييم التنفيذ والأداء. كما أوضحت دراسة (Sayed, Elhoushya, b., Islam, Elbayoumi, Salemc, D., Gomaa, Agag, 2020) أن المديرين المستقضي منهم أوضحوا أنه كما توجد فوائد عديدة من الاستعانة بمصادر خارجية من خلال جودة أفضل باستخدام ذات التمويل و بالتالي يمكن للمنظمة توفير الأموال و أنه يمكن الاستعانة بالمصادر الخارجية في أعمال محددة مثل الأمن و النظافة و خدمات النقل و مكافحة الآفات إلا أن ذلك قد ينطوي علي سلبيات تتمثل في ولاء و التزام العاملين كذلك سرية المعلومات الخاصة بالمنظمة و أيضاً في بعض الأحيان الاختلافات الثقافية و قد أظهرت دراسة (Henri, C., Dekkera, Erik, Mooib, Alexandra, Visser, 2020) أن الاستعانة بمصادر خارجية يكون بسبب الجودة و الخبرة في مجالات متخصصة يفقد إليها طالب المصدر الخارجي و أحيانا دواعي الموارد المالية و أيضاً في ذات السياق يقول (Forough,

(Karimi-Alagheband, Suzanne, Rivard 2020) أن أحد مجالات العمل المهمة لمصادر التوريد الخارجية هي مجال خدمات تكنولوجيا المعلومات و أنه للاستفادة من إيجابياتها يجب التدقيق في الاختيار من حيث الجودة و التكلفة و التحقق من قدرات المصدر الخارجي في أداء الخدمة بشكل فاعل و يري أيضًا كلا من (Vipin, Valiyattoor, and Anup, Kumar, Bhandari 2020) تزايد اتجاه المنظمات للاستفادة من الفوائد التي يمكن الحصول عليها من وراء الاستعانة بمصادر خارجية في تخصصات معينة تفتقد إليها هذه المنظمات و أن هذا جاء نتيجة إلى الانفتاح الاقتصادي و العولمة و يقولون أن الاستعانة بمصادر خارجية إنما يتم بشكل خاص بالتصنيع أو الأنشطة المهنية و التي لها تأثير إيجابي علي أداء هذه المنظمات و تؤكد دراسة (Baozhuang Niu 2020) ما سبق من دراسات في أهمية المصادر الخارجية بالنسبة لأداء المنظمات المختلفة كما أجرت دراسة (Giancarlo Bertaleroa 2020) مقابلات مع ١٦ شركة تصنيع في منطقة العاصمة تورينو (إيطاليا) حول خيارات النقل واللوجستيات الخاصة بهم ، بما في ذلك تلك المتعلقة بالاستعانة بمصادر خارجية للنقل و التخزين ، وكذلك الشروط التجارية التي تشترط النقل حيث وجدت على عكس الاعتقاد السائد ، فإن الاستعانة بمصادر خارجية في مجال النقل يوفر التكاليف و أيضًا يزيد الجودة مقارنة بالنقل بالسكك الحديدية التي تفتقر إلى المرونة كذلك توفر المصادر الخارجية خدمات التعبئة و التغليف و التخزين و هي خدمات ليست متاحة لشركات التصنيع الأمر الذي يجعل شركات التصنيع التي تستعين بمصادر خارجية تقدم لعملائها أداء تنافسي و تري دراسة (Colleen, Carraher, Wolvertona, Rudy, Hirschheimb, William, C., Blackb, James, Burseson, 2020) أن المنظمات عندما تستعين بمصادر خارجية لأداء خدمات معينة فإنها تتوقع مستوى معين من جودة الخدمة التي تقدمها هذه المصادر و عليه فأن هذه المصادر الخارجية اذا مما أرادت النجاح ألا تعطي لعملائها تصورات تفوق الواقع و أن تكون

حريصة علي الأقل علي تقديم مستوي جودة يتناسب مع تصورات عملائها و إلا فإنها ستخسر عملائها فوراً و جاءت دراسة (Dorian Laurentiu Florea and Claudiu Catalin Munteanu 2020) لتري الأمور من وجهة نظر أخري بأن المنظمات التي تستعين بمصادر خارجية بشكل كبير تتعرض إلي التقادم في قدراتها التنظيمية نتيجة اعتمادها بشكل كبير علي المصدر الخارجي لذا فعلي تلك المنظمات ألا تتجرف وراء المصادر الخارجية و تنسى تنمية قدراتها التنظيمية علي المدى الطويل فالاستعانة بمصادر خارجية علي المدى القصير يجب ألا ينسى المنظمة تنمية قدراتها الذاتية علي المدى الطويل من خلال التعلم التنظيمي. و تقدم دراسة (Yang, Yuana, Zhaofang, Chua, Fujun, Laia, B., Hao, Wu, 2020) رؤية هامة في اطار نجاح تجربة المصادر الخارجية حيث تري أن نجاح هذه التجربة مرهون بثلاثة عوامل هامة أولاً لابد و أن يتمتع المصدر الخارجي بالمعدات المتخصصة و العمالة المدربة و ثانياً أن تكون المنظمة المتعاقدة مع المصدر الخارجي غير قادرة علي امتلاك القدرات التي يتمتع بها المصدر الخارجي سواء حالياً أو مستقبلاً ، ثالثاً إيمان الإدارة العليا بأهمية الأداء المرتفع و بناء الميزة التنافسية للمنظمة من خلال أدائها التنظيمي و أن أحد عوامل هذا هو الاعتماد على مصدر خارجي متخصص و ذا ثقة و في ذلك تري دراسة (Jafar, Heydari, A., Kannan, Govindan, b.c., Hamid, Reza, Ebrahimi, Nasab, A., Ata Allah, Taleizadeh 2020) أن الاستعانة بمصادر خارجية يمكن المنظمة من خفض التكاليف من جهة و التسليم للعملاء في الوقت المناسب من جهة أخرى من خلال الاستعانة بمصادر خارجية للتصنيع الجزئي و التخزين حيث أن كلاهما يحقق للمنظمة تنافسية سوقية في مقابل المنافسين و من وجهة نظر أخرى تري دراسة (Clemence, Berson, a., Morgane, Laouenan, b., Emmanuel, Valat, 2020) أن الاستعانة بمصدر خارجي في عملية تعيين العاملين بالمنظمة غالباً ما تؤدي إلى المزيد من العدالة في الاختيار و تقلل التمييز

الذي قد يحدث داخل المنظمات حيث يسعى المصدر الخارجي إلى الاختيار بموضوعية بعيداً عن التحيز و بالتالي يرتفع مستوى الأداء التنظيمي و بالتالي ارتفاع تنافسية المنظمة حيث يتم الاختيار بواسطة متخصصين في الموارد البشرية حيث يكون متخصصو الموارد البشرية أفضل تدريباً وأكثر وعياً بذلك مما يسمح لهم باختيار أكثر على أساس تقييم مهارات المتقدمين بشكل دقيق و بدرجة أقل على أساس الأفكار النمطية و ليس بواسطة موظفين تنفيذيين بينما تري دراسة (María García-Vega and Elena Huergo 2019) الأمر من وجهة نظر أخرى حيث تري أن المنظمات التي تستعين بمصادر خارجية في مجال البحوث و التطوير تحقق نجاحاً و أداءً تنظيمياً و سوقياً أعلى من نظيراتها التي لا تستعين بمصادر خارجية ، و تعد الاستعانة بمصادر خارجية للبحث و التطوير استراتيجية تكنولوجية تسمح للشركات بالتخصص في المهام الأساسية المكثفة للمعرفة ، ولكنها في الوقت نفسه يمكن أن تقلل من قدراتها الداخلية ، وبالتالي تقلل من ابتكاراتها ، لذلك من المهم إجراء تقييم تجريبي للتأثير الصافي للاستعانة بمصادر خارجية للبحث و التطوير على ناتج معرفة الشركات ، كذلك نجد أن الشركات التي تعتمد علي المصادر الخارجية في البحث و التطوير هي أكثر إبداعاً من الشركات التي لا تقوم بالاستعانة بمصادر خارجية ، و أن هذا التميز يظهر بوضوح في حالة العمل دولياً و في دراسة (Baozhuang, Niua, Zihao, Mua, Lei, Chena, Carman, K.M. Lee, 2019) جاء أن الاستعانة بمصادر خارجية للمشتريات هو قرار استراتيجي للمصنعين ، خاصة عندما يستخدم عدد من المصنعين نفس المكون / المادة لإنتاج وبيع عدد من المنتجات التي يمكن إحلالها ، و تعمل علاقة المشاركة التعاونية بين الشركة المصنعة للمكونات و الشركة للمنتج علي توزيع المكاسب بينها ، و تحدد الدراسة عوامل نجاح العلاقة بين المصدر الخارجي و المنظمة المتعاقدة والتي تؤثر على الاستدامة الاقتصادية للشركة المصنعة المتعاقدة و هي تكلفة المكون والذي ينشأ عن خفض سعر شراء الجملة للمكون ، و تكلفة تصنيع المكون

داخلياً و أخيراً القدرات التنافسية للمتعاقد و التي تتزايد بموجب فوائد التعاقد و أوضحت دراسة (Kebing, Chena, Hongmei, Zhaob, Tiaojun, Xiao, 2019) أن إقبال المنظمات علي التعاقد مع المصادر الخارجية يستند علي التكلفة و العائد من هذا التعاقد ، و أن التردد لدي المنظمات من التعاقد مع المصادر الخارجية له أسبابه التي غالباً ما تنحصر في عدم توافر معلومات كافية عن المصادر الخارجية و عدم اليقين من العائد و أخيراً عدم التحقق من استقرار مستوي الطلب في بيئة عمل غير مؤكدة ، الأمر الذي في حالات كثيرة تحجم من إقبال المنظمات المختلفة علي التعاقد مع مصادر خارجية و يمكن كذلك إضافة أيضاً عدم التأكد من الالتزام بتوقيعات التسليم و تضيف دراسة كلا من (Philipp W. 2019) Dahlgren and Andreas Bausch إن إقبال المنظمات علي التعاقد مع مصادر خارجية يحكمها عوامل ثقافية إلي جانب العوامل الاقتصادية و أن الثقافة التنظيمية للمنظمة إلي جانب ثقافة المجتمع ككل لها تأثير علي إقبال المنظمات علي التعاقد ، حيث توضح الدراسة تأثير اختلافات العوامل الثقافية من مجتمع لآخر و من دولة إلي أخرى علي قرار الإدارة في التعاقد ، و قد ضربت الدراسة مثلاً علي ذلك ما بين بريطانيا و ألمانيا حيث يجب علي الشركة الألمانية اختيار مصدر داخلي ، بينما يجب علي منافسها البريطاني اختيار مصدر خارجي حيث تميل الثقافة الألمانية إلي الاعتماد علي النفس بينما الثقافة البريطانية عكس ذلك.

#### الدراسات المتعلقة بالسمعة التنظيمية

تعرف (Rindova, V.P., Williamson, I.O., Petkova, A.P. and Sever, J.M. 2005) السمعة التنظيمية علي أنها الإدراك الجماعي و مكانة المنظمة في أذهان الجماهير عن المنظمة كما يمكن أن تتطور سمعة المنظمة من خلال التفاعلات بين المنظمة وجماهيرها من خلال تأثير سلوك المنظمة وأدائها كذلك تصورات الجمهور عن المنظمة ، والتي بدورها تؤثر علي مستقبل المنظمة.

بينما دراسة ( Lycett 2013 ) تصور السمعة على أنها مجموع تراكمي لصورة العلامة التجارية للمنظمة حيث يتم جمع تصورات أصحاب المصلحة المختلفين بمرور الوقت عبر أدوات مختلفة في مختلف وسائل الإعلام و قد أصبحت السمعة (عبر الإنترنت) العمود الفقري للقدرة التنافسية ، فعندما تدار السمعة بشكل صحيح يمكن أن تخلق حواجز تنافسية كما يراها (Walker, K. 2010) أنه يمكن اعتبار السمعة كأصل من أصول المنظمة التي تتطور بمرور الوقت وتتطلب الاستثمار للإنشاء والمحافظة عليها كأصل كما تحتاج السمعة إلى التطوير والإدارة والحماية في ظل تقلب متزايد. و أوضحت دراسة (Karen S. Cravens and Elizabeth Goad Oliver 2006) أن دعم و توكيد سمعة المنظمة كأولوية استراتيجية يحتم علي المنظمة أن يكون العاملين هم الوسيلة الأساسية لتحقيق هذا الهدف ، حيث يكون العاملين و الثقافة التنظيمية السائدة هي الداعم الأول لسمعة المنظمة بحيث يجب تثقيف العاملين و رفع مستوي مهاراتهم ليكونوا علي دراية بالتحديات التنافسية التي تواجهها المنظمة كذلك يجب أن يعي العاملين أن سمعة المنظمة الإيجابية في السوق سوف تنعكس عليهم ماليًا و معنويًا. كما توضح دراسة (Sabrina Helm 2011) أن بناء سمعة للمنظمة يعتمد علي تحقيق رضا العاملين و التزامهم فالمنظمات التي تركز علي بناء سمعة إيجابية تعمل بشكل دائم علي تحسين أداء و مهارات عاملها فالعاملون يساهمون في تكون سمعة المنظمة من خلال تمكينهم و تفاعلهم و سلوكهم مع أصحاب المصلحة الآخرين باستخدام التسويق الداخلي. و تعزز الدراسة الحالية (Linjuan Rita Menm 2012) فهم العلاقة بين الرئيس التنفيذي و المنظمة من الداخل فمصادقية الرئيس التنفيذي تؤثر علي كيفية إدراك الموظفين لسمعة المنظمة فالموظفون الذين ينظرون إلى الرئيس التنفيذي على أنه أكثر كفاءة وتأهيلاً ويمتلك المزيد من الخبرة والمعرفة و تميل المهارات إلى تقييم السمعة التنظيمية بشكل أفضل فالموظفون الذين يعتبرون الرئيس التنفيذي أكثر جدارة بالثقة والصدق يميلون إلى تقييم المنظمة بشكل إيجابي كما يرتبط إدراك



الموظف للسمعة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بمشاركة الموظفين في صنع القرار الإداري داخل المنظمة فالموظفون يقيمون سمعة المنظمة من خلال مستوى مشاركة العاملين في المنظمة ، فالعاملين الذين لديهم مشاعر طيبة تجاه الشركة ، مثل الإعجاب والثقة والاحترام (الجاذبية العاطفية) ، سيكونون أكثر استعداداً للانخراط في الأنشطة التنظيمية وأكثر انتباهاً لها فالعمل في بيئة عمل تتميز بإدارة جيدة للقوى العاملة ، معاملة عادلة للموظفين ، قيادة فعالة واضحة المعالم تساعد علي فهم رؤية المنظمة كذلك انتاج منتجات عالية الجودة وبالسعر المناسب تعمل على بناء ثقة الموظفين فيما يتعلق بمستقبل الشركة كما تشير الدراسة إلى أن قيمة الاتصال الداخلي لا تكمن فقط في توليد تصور إيجابي تجاه الموظفين بالمنظمة ، ولكن أيضاً في إشراك الموظفين بشكل سلوكي في المناقشات واتخاذ القرارات والأنشطة التنظيمية و التطوير ، والتي يرتبط ارتباطاً مباشراً بالفعالية التنظيمية. و تربط دراسة ( Isabel Olmedo-Cifuentes, Inocencia M. Martínez-Leon 2014) ما بين المستوي المهاري للفرد بالمنظمة و العمل المكلف به و أيضاً مستوي المشاركة في القرار الإداري حيث تقول أن من لديهم مستوى تعليمي أعلى (ارتباط بين الجنسين والمستوى التعليمي) يؤثر على تفضيل أسلوب إدارة تشاركي بشكل عام ، حيث يفضل أن يشارك الموظفون ذوو المستويات التعليمية الأعلى في أنشطة المراجعة (الارتباط بين المستوى التعليمي والوظيفة) والعمل الجماعي ، الأمر الذي يؤدي إلي تطوير الأداء التنظيمي و بالتالي تشكيل سمعة المنظمة أمام عملائها ، و تري الدراسة أن العاملين ذوي المهارة العالية يمثلون قيمة مضافة للمنظمة يصعب تقليدها. و تنظر دراسة (Mario Schaarschmidt 2016) إلى الأمور من وجهة نظر مختلفة حيث تري أن المنظمات دائماً ما تسعى إلى تطوير منتجاتها من خلال الابتكار و قد تتجح في توليد ابتكارات جديدة إلا أنها عادة ما تعجز عن تنفيذها من خلال العاملين ، لذا يجب العمل علي تعزيز التنفيذ من خلال المكافآت و الحوافز المرتبطة ، كذلك تري الدراسة أنه في سبيل بناء سمعة إيجابية للمنظمة

يجب إجراء حوار دائم مع العاملين و مناقشة شكاوي العاملين و العملاء و معالجة أي قصور في خدمة العملاء و خلق منافسة ما بين العاملين لتلبية حاجات و رغبات العملاء بالشكل المناسب بالتوقيت المناسب. (Imran, Ali, Murad, Ali, Georgiana, Grigore, Mike, Molesworth, and Zhongqi, Jin 2020)

تاولت هذه الدراسة تأثير انعدام الأمن الوظيفي في المنظمات العاملة بالخليج العربي المرتبط باتباع سياسة توطين الوظائف على النتائج المرتبطة بالعمل ، مثل: المشاركة ، والإنهاك ، ونية الاستقالة علي سمعة الشركة واستقرارها ، و تؤكد النتائج وجود تأثير كبير لانعدام الأمن الوظيفي في الحد من مشاركة الموظفين المهاجرين في اتخاذ القرار الإداري بالمنظمات العاملين بها كما تهدد سياسة التوطين التي تتبعها دول الخليج علي إنتاجية هؤلاء العمال المهمين اقتصاديًا، كما يؤدي انعدام الأمن الوظيفي الناجم عن هذه السياسة إلى زيادة إرهاق الموظف ونية الاستقالة ، الأمر الذي يمكن أن يُظهر تأثيرًا سلبيًا على مشاركة الموظف. (Arild Waeraas, Dag Yngve Dahle 2020) تشير نتائج هذه الدراسة إلي أنه يجب التركيز علي ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحفيز العاملين و علي تنمية مهاراتهم المهنية و بالتالي المشاركة في إدارة سمعة المنظمة من خلال الالتزام و تمكين العاملين و إتاحة المشاركة بالابتكارات و الأفكار الجديدة في العمل. و تقول دراسة (Omer Unsal, Jennifer Brodmann 2020) أن بيئة العمل غير الصحية و التي تحمل المشاحنات و الصراعات و الشكاوي تؤدي إلى التأثير على سمعة المنظمة فالعلاقات السلبية ما بين العاملين بعضهم البعض و ما بين العاملين و الإدارة ، كذلك عدم العدالة و سوء المعاملة كل ذلك يؤدي إلي تراجع إنتاجية المنظمة و زيادة التكلفة و انخفاض جودة المنتجات فكل ذلك يؤدي إلي سوء الأداء التنظيمي بشكل عام و بالتالي تراجع سمعة المنظمة أمام عملاءها.

## مشكلة الدراسة

بالرغم من ما يلي:

١. أن هدف إنشاء المعهد المصرفي المصري هو تنمية مهارات العاملين بالقطاع المصرفي في جميع أنحاء الجمهورية ، إلا أن استفادة العاملين المصرفيين في الصعيد بشكل عام و مدينة أسوان بشكل خاص إلى حد ما محدودة نظرًا لبعدها المسافة من جهة و أن الانتظام في حضور الدورات التدريبية أو الاختبارات في المعهد المصرفي يستلزم التغيب عن العمل و بالتالي التأثير علي التقارير الدورية عن الفرد المصرفي.

٢. أهمية منطقة الصعيد من حيث آفاق التنمية بما تحويه من موارد من جهة و اهتمام الدولة المتزايد بتنمية الصعيد في كافة المجالات من جهة أخرى ، الأمر الذي يتطلب وجود جهاز مصرفي عالي الجودة ليسهم بشكل أساسي في التنمية المنشودة .

و في مقابلات شخصية للباحث مع بعض المصرفيين في مدينة أسوان و بعض مدن الصعيد وجد الباحث ما يلي:

١. نقص الوعي لدي العاملين بالبنوك العاملة بمدينة أسوان بكثير من الخدمات التدريبية التي يقدمها المعهد المصرفي المصري.

٢. أن لدي هؤلاء المصرفيين اهتمام متزايد بمتابعة و الاستفادة من خدمات المعهد المصرفي المصري.

٣. أنه ليس لديهم الفرصة للمتابعة و الاستفادة نظرًا لبعدها المسافة من جهة و ارتباطهم بعملهم المصرفي من جهة أخرى و أن استفادتهم تنحصر في الدورات التدريبية الدورية التي يرشحهم لها البنك الذي يعملون به .

و يمكن حصر مشكلة الدراسة في التساؤلين التاليين:

١. ما مدى تأثير تنمية مهارات العاملين من خلال المعهد المصرفي المصري بفروع البنوك العاملة بمدينة أسوان علي السمعة التنظيمية لهذه البنوك؟
٢. ما مدى ادراك و ثقة العاملين بالبنوك العاملة بمدينة أسوان لأهمية تنمية مهاراتهم من خلال المعهد المصرفي المصري و أثر ذلك علي السمعة التنظيمية للبنوك التي يعملون بها.

### فروض الدراسة

١. لا يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لتنمية مهارات العاملين من خلال المعهد المصرفي المصري علي السمعة التنظيمية لفروع البنوك العاملة بمدينة أسوان.
٢. لا يوجد ادراك معنوي ذا دلالة إحصائية لدي العاملين بفروع البنوك العاملة بمدينة أسوان لأهمية دور المعهد المصرفي المصري في بناء سمعة تنظيمية إيجابية للبنك الذي يعملون به.
٣. لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بفروع البنوك العاملة بمدينة أسوان بالنسبة لدور المعهد المصرفي المصري في بناء سمعة تنظيمية إيجابية للبنك الذي يعملون به.

### أهداف الدراسة

١. التعرف علي مدى تأثير تنمية مهارات العاملين من خلال المعهد المصرفي المصري بفروع البنوك العاملة بمدينة أسوان علي السمعة التنظيمية لهذه البنوك و بالتالي قدرتها علي المنافسة داخل الجهاز المصرفي المصري.
٢. التعرف علي مدى ادراك و ثقة العاملين بفروع البنوك العاملة بمدينة أسوان لأهمية تنمية مهاراتهم المهنية من خلال المعهد المصرفي المصري و أثر ذلك علي بناء سمعة تنظيمية إيجابية للبنك الذي يعملون به.

٣. التعرف علي الفروق ما بين العاملين بفروع البنوك العاملة في مدينة أسوان و أيضًا بين تلك البنوك في إدراكهم و ثقتهم و استقاداتهم و بالتالي تنمية مهاراتهم و أثر ذلك علي بناء سمعة تنظيمية إيجابية للبنك الذي يعملون به.

### أهمية الدراسة

#### أهمية علمية

رغم تعدد و تنوع الدراسات التي تناولت أثر تنمية مهارات العاملين علي السمعة التنظيمية بمنظمات الأعمال بشكل عام و في القطاع المصرفي بشكل خاص إلا أنه - علي حد علم الباحث - تندر الدراسات التي تناولت ذلك في منطقة جنوب الصعيد هذا من جهة و من جهة أخرى تندر الدراسات التي تتناول أثر المعهد المصرفي المصري في تنمية مهارات العاملين بفروع البنوك في منطقة الصعيد ، كذلك دراسة ادراك و ثقة العاملين بفروع البنوك العاملة بمنطقة الصعيد بشكل عام في تنمية مهاراتهم من خلال المعهد المصرفي المصري ، و بالتالي تأتي الأهمية العلمية من خلال المكان و القطاع محل الدراسة حيث تضيف الدراسة الحالية إضافة علمية للمكتبة العربية.

#### أهمية عملية

تأتي الأهمية العملية للدراسة من خلال مجال التطبيق و هو الجهاز المصرفي المصري الذي يمس حياة المواطنين بشكل يومي و بصفة خاصة مع اتجاه الدولة لتطبيق الشمول المالي في الحياة اليومية هذا من جهة ، و أيضًا من خلال الموقع الجغرافي للدراسة في مدينة أسوان المدينة السياحية الجميلة و المهمة اقتصاديًا و الزاخرة بالموارد ، كما تحاول هذه الدراسة زيادة وعي القائمين علي إدارة البنوك بأهمية تنمية مهارات العاملين في فروع البنوك العاملة بمدينة أسوان و ذلك من خلال تقديم توصيات للقائمين علي إدارة هذه البنوك و إدارة المعهد المصرفي المصري و أيضًا العاملين بفروع البنوك العاملة بمدينة أسوان.

## حدود الدراسة

### الحدود المكانية

تم إجراء الدراسة الميدانية في نطاق مدينة أسوان عاصمة محافظة أسوان في جنوب جمهورية مصر العربية.

### الحدود الزمانية

تم إجراء الدراسة الميدانية في شهري ديسمبر ٢٠٢٠ ويناير ٢٠٢١.

## منهجية الدراسة

تقوم الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تقوم علي وصف الظاهرة للوصول إلي أسباب هذه الظاهرة و العوامل التي تتحكم فيها و استخلاص النتائج لتعميمها ، و يتم ذلك وفق خطة لتجميع و تنظيم و تحليل البيانات و التعبير عنها كميًا و كيفيًا.

## مجتمع الدراسة

ضم مجتمع الدراسة جميع العاملين المصرفيين بفروع البنوك العاملة بمدينة أسوان و عددها ١٩ فرع سواء بنوك القطاع العام أو البنوك الأجنبية ، و قد بلغ عدد العاملين المصرفيين بهذه البنوك حوالي ٤٨٣ مصرفي.

## عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية في إجراء الدراسة و قد بلغ حجم العينة ١٣٧ من جميع فروع البنوك العاملة بمدينة أسوان ، و قد بلغت نسبة الردود ٩٤.١ % بعدد ١٢٩ فرد.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة

أستخدم الباحث عدة أساليب إحصائية سواء علي المستوى الوصفي أو علي المستوى التحليلي وذلك من أجل التحقق من إثبات الفروض من عدمها وكما يأتي :

### ١. الإحصاء الوصفي

أ. الوسط الحسابي حيث يعد هذا المقياس أكثر المتوسطات استعمالاً خاصة في وصف البيانات الموزعة توزيعاً متماثلاً ، كذلك سهولة حسابه نسبياً حيث لا يحتاج إلي معرفة مجموع القيم و عددها.

ب. استخدم الباحث الخطأ المعياري كمقياس لدقة تقدير الوسط الحسابي الذي تم استنتاجه.

ت. استخدم الباحث الانحراف المعياري لكونه أهم الأساليب المستخدمة في الأغراض الوصفية حيث يتم استخدامها في توصيف الجداول التكرارية التي وزعت و تحصل عليها من العاملين بالبنوك العاملة بمدينة أسوان ، حيث أن الانحراف المعياري يعبر عن تلك القيمة التي تعبر عن متوسط بعد البيانات المتحصل عليها من المتوسط.

### ٢. الإحصاء التحليلي

أ. اختبار T-Test و يقوم الباحث باستخدام هذا الاختبار للمقارنة بين آراء المستقضي منهم علي أساس النوع و أساس ملكية البنك و الحالة الاجتماعية و هذا الاختبار يوضح دلالة الفروق بين متوسطات المستقضي منهم.

ب. تحليل One Way ANOVA و هو تحليل التباين بين المجموعات و يقوم الباحث باستخدام هذا الاختبار للمقارنة بين المستقضي منهم علي أساس سنوات الخبرة ، و هذا الاختبار يوضح دلالة الفروق بين متوسطات المستقضي منهم.

ت. اختبار LSD و يقيس هذا الاختبار البعدي معنوية الفروق علي أساس سنوات الخبرة باستخدام أقل فرق معنوي.

ث. تحليل الانحدار الخطي البسيط يستخدم تحليل الانحدار الخطي للتنبؤ بقيمة متغير ، يسمى المتغير التابع من خلال متغير مستقل و ذلك من خلال تمثيل العلاقة بين المتغير التابع و المتغير المستقل.

### أداة الدراسة

أداة الدراسة عبارة عن قائمة استقصاء تحتوي علي عدد ٢٨ عبارة و قد أستخدم مقياس ليكرت الخماسي بها.

### نتائج الدراسة و اختبار الفروض

١. اختبار الثبات Reliability Assessment و يتضمن كلاهما ما يأتي :  
أ. معامل ألفا كرونباخ  
لقياس مدي ثبات أداة الدراسة أستخدم الباحث ( معادلة ألفا كرونباخ ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة ، و الجدول التالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (١)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الثبات العام للاستبيان	٩٠٢.
------------------------	------

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (١) أن معامل الثبات العام لأداة الدراسة مرتفع حيث بلغ ( ٩٠.٢ % ) لأجمالي الاستبيان ، و هذا يدل علي أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات بحيث يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي و الذي أعتد نسبة ( ٦٠ % ) كحد ادني للثبات.



ب. صدق الاتساق الداخلي

و قد جري التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل و المتغير التابع للدراسة ، و ذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

### جدول رقم (٢)

معامل الارتباط بين المتغير المستقل و المتغير التابع للدراسة

معامل الارتباط	قيمة الدلالة
* *.٦١١	.٠٠٠

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.

من نتائج الجدول السابق رقم (٢) نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل ( تنمية مهارات العاملين من خلال المعهد المصرفي المصري ) و المتغير التابع ( السمعة التنظيمية للبنك ) للدراسة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ حيث كان معامل الارتباط ( \* \*.٦١١ ) بمستوي دلالة ( .٠٠٠ ) و عليه فإنه يثبت صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

### جدول رقم (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث النوع

النوع		
النسبة المئوية	العدد	
٧٤.٤%	٩٦	ذكر
٢٥.٦%	٣٣	أنثى
١٠٠%	١٢٩	الإجمالي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.

جدول رقم (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية		
النسبة المئوية	العدد	
٦٥.٩%	٨٥	متزوج
٣٤.١%	٤٤	غير متزوج
١٠٠%	١٢٩	الإجمالي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.

جدول رقم (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث تبعية البنك

تبعية البنك		
النسبة المئوية	العدد	
٥٧.٣%	٧٤	قطاع عام
٤٢.٧%	٥٥	قطاع خاص
١٠٠%	١٢٩	الإجمالي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.

جدول رقم (٦)

توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة

سنوات الخبرة		
النسبة المئوية	العدد	
٣٩.٥%	٥١	أقل من عشر سنوات
٣٠.٢%	٣٩	من عشر سنوات إلى أقل من عشرون
٢٨%	٣٦	من عشرون سنة إلى أقل من ثلاثون
٢.٣%	٣	أكثر من ثلاثون سنة
١٠٠%	١٢٩	الإجمالي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.

يتضح من الجداول رقم (٣) إلي (٦) أن حجم العينة الفعلي قد بلغ عدد ١٢٩ مستجيب من العاملين المصرفيين بالبنوك العاملة بمدينة أسوان ، حيث كان عدد الذكور ٩٦ بما نسبته ٧٤.٤% من إجمالي عينة الدراسة ، و عدد الإناث ٣٣ بما نسبته ٢٥.٦% من إجمالي عينة الدراسة ، و عدد المتزوجين ٨٥ بما نسبته ٦٥.٩% من إجمالي عينة الدراسة ، و عدد غير المتزوجين ٤٤ بما نسبته ٣٤.١% من إجمالي عينة الدراسة ، و عدد العاملين في بنوك القطاع العام المصري ٧٤ بما نسبته ٥٧.٣% من إجمالي عينة الدراسة ، و عدد العاملين في بنوك القطاع الخاص ٥٥ بما نسبته ٤٢.٧% من إجمالي عينة الدراسة ، و عدد العاملين بسنوات خبرة أقل من عشر سنوات ٥١ بما نسبته ٣٩.٥% من إجمالي عينة الدراسة ، و عدد العاملين بسنوات خبرة من عشر سنوات إلى أقل من عشرون ٣٩ بما نسبته ٣٠.٢% من إجمالي عينة الدراسة ، و عدد العاملين بسنوات خبرة من عشرون سنة إلى أقل من ثلاثون ٣٦ بما نسبته ٢٨% من إجمالي عينة الدراسة ، و أخيراً و عدد العاملين بسنوات خبرة أكثر من ثلاثون سنة ٣ بما نسبته ٢.٣% من إجمالي عينة الدراسة.

### و لاختبار فروض الدراسة

١. لا يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لتنمية مهارات العاملين من خلال المعهد المصرفي المصري علي السمعة التنظيمية للبنوك العاملة بمدينة أسوان. و للتحقق من هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار معاملات ارتباط بيرسون و بعد التأكد من فرضيات الاختبار و شروطه جاءت النتائج كالتالي :

#### جدول رقم ( ٧ )

معاملات الارتباط و الانحدار الخطي البسيط لمساهمة المتغير المستقل ( تنمية مهارات العاملين من خلال المعهد المصرفي المصري ) علي المتغير التابع (السمعة التنظيمية للبنك)

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R2	قيمة ف	دلالة ف	بيتا	قيمة ت	دلالة ت
تنمية مهارات العاملين	السمعة التنظيمية للبنك	.٦١١	.٣٧٣	٧٥.٤٨٤	.٠٠٠	.٦١١	٨.٦٨٨	.٠٠٠

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.

يتضح من جدول رقم ( ٧ ) أن قيمة ( ف ) لنموذج الانحدار الخطي تساوي ( ٧٥.٤٨٤ ) عند مستوي دلالة ( .٠٠٠ ) مما يدل علي وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توقيفه بالمتغير التابع (السمعة التنظيمية للبنك ) عند مستوي دلالة .٠٠٠ ، يتبين كذلك أن قيمة معامل الارتباط تساوي ( .٦١١ ) و عند تربيعها أصبحت قيمة التحديد تساوي ( .٣٧٣ ) أي أن النموذج يفسر ( ٦١.١ % ) بالمئة من التباين الكلي للمتغير التابع (السمعة التنظيمية للبنك)، و بعد تعديل أثر المتغير المستقل في النموذج فأصبح R المعدل يساوي (٠.٣٧٣) مما يعني أن النموذج يؤثر و يفسر نسبة ( ٦١.١ % ) بالمئة من التباين الكلي للمتغير التابع و الباقي ( ٣٨.٩ % ) بالمئة .

و عليه يمكن قبول النموذج بدرجة جيد حيث يحقق ( ٦١.١ % ) بالمئة من التنبؤات.

و لمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل ( تنمية مهارات العاملين من خلال المعهد المصرفي المصري ) في المتغير التابع (السمعة التنظيمية للبنك)، تم حساب معاملات بيتا المعيارية كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم ( ٨ )

معاملات بيتا لمساهمة المتغير المستقل ( تنمية مهارات العاملين من خلال المعهد المصرفي المصري ) علي المتغير التابع (السمعة التنظيمية للبنك)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	مستوي الدلالة
تنمية مهارات العاملين	السمعة التنظيمية للبنك	.٧٤٧	.٠٨٦	.٦١١	.٠٠٠٠

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.  
 يلاحظ من خلال الجدول رقم ( ٨ ) أنه يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل ( تنمية مهارات العاملين من خلال المعهد المصرفي المصري ) علي المتغير التابع (السمعة التنظيمية للبنك) عند مستوي دلالة . . . . .  
 و بالتالي رفض فرض العدم و قبول الفرض البديل و هو :  
 يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لتنمية مهارات العاملين من خلال المعهد المصرفي المصري علي السمعة التنظيمية للبنوك العاملة بمدينة أسوان.

### الفرضين الثاني و الثالث

٢. لا يوجد ادراك معنوي ذا دلالة إحصائية لدي العاملين في البنوك العاملة بمدينة أسوان لأهمية تنمية مهارات العاملين من خلال المعهد المصرفي المصري علي السعة التنظيمية للبنك الذي يعملون به.
٣. لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في البنوك العاملة بمدينة أسوان لتأثير تنمية مهارات العاملين من خلال المعهد المصرفي المصري علي السعة التنظيمية للبنك الذي يعملون به.

و للتحقق من هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار ( ت ) للعينات المستقلة و بعد التأكد من فرضيات الاختبار و شروطه جاءت النتائج كالتالي :

جدول رقم ( ٩ )

نتائج اختبار ( ت ) للفروق علي أساس النوع

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
٩٦	٣.٥٠٤٥	.٦٣٤٩٨	.٠١٧	.٩٨٦	غير دال إحصائيًا
٣٣	٣.٥٠٢٢	.٦٨١٣٨			

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.

يتضح من بيانات الجدول رقم (٩) أن المتوسط الحسابي قد بلغ ( ٣.٥٠٤٥ ) للذكور بانحراف معياري قدره (٠.٦٣٤٩٨) و هو يتقارب مع المتوسط الحسابي للإناث الذي بلغ ( ٣.٥٠٢٢ ) بانحراف معياري قدره (٠.٦٨١٣٨) ، كما جاءت نتيجة اختبار (ت) ( ٠.١٧ ) بقيمة احتمالية (٠.٩٨٦) أكبر من مستوي الدلالة ( ٠.٠٥ ) و عليه يتقرر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ( ٠.٠٥ ) بين متوسط الذكور و الإناث ، كما يتضح أيضًا من ذات الجدول أن كلا من الذكور و الإناث

موافقين علي أنه يوجد تأثير و أهمية كما أن لديهم ثقة في تنمية مهارات العاملين من خلال المعهد المصرفي المصري علي السمعة التنظيمية للبنك الذي يعملون به.

### جدول رقم (١٠)

نتائج اختبار ( ت ) للفروق علي أساس الحالة الاجتماعية

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
٨٥	٣.٤٩٤٥	.٦٢٠١٥	.٢٢٨	.٨٢٠	غير دال إحصائياً
٤٤	٣.٥٢١٩	.٦٩٦٠٨			

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٠) أن المتوسط الحسابي قد بلغ ( ٣.٤٩٤٥ ) للمتزوجين بانحراف معياري قدره (٠.٦٢٠١٥) و هو يتقارب مع المتوسط الحسابي لغير المتزوجين الذي بلغ (٣.٥٢١٩) بانحراف معياري قدره (٠.٦٩٦٠٨) ، كما جاءت نتيجة اختبار ( ت ) (٠.٢٢٨) بقيمة احتمالية (٠.٨٢٠) أكبر من مستوي الدلالة ( ٠.٠٥ ) و عليه يتقرر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ( ٠.٠٥ ) بين متوسط العاملين المتزوجين و غير المتزوجين ، كما يتضح أيضاً من ذات الجدول أن كلا من المتزوجين و غير المتزوجين موافقين علي أنه يوجد تأثير و أهمية كما أن لديهم ثقة لدي العاملين لتنمية مهارات العاملين من خلال المعهد المصرفي المصري علي السمعة التنظيمية للبنك الذي يعملون به.

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار ( ت ) للفروق علي أساس نوع البنك

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
٧٤	٣.٥٧٥٣	.٦٢٧٨٦	١.٤٦٦	.١٤٥	غير دال إحصائيًا
٥٥	٣.٤٠٧٨	.٦٥٩٦٧			

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.

يتضح من بيانات الجدول رقم (١١) أن المتوسط الحسابي قد بلغ ( ٣.٥٧٥٣ ) للعاملين ببنوك القطاع العام بانحراف معياري قدره (٠.٦٢٧٨٦) و هو يتقارب مع المتوسط الحسابي للعاملين ببنوك القطاع الخاص الذي بلغ ( ٣.٤٠٧٨ ) بانحراف معياري قدره (٠.٦٥٩٦٧) ، كما جاءت نتيجة اختبار ( ت ) ( ١.٤٦٦ ) بقيمة احتمالية (٠.١٤٥) أكبر من مستوي الدلالة ( ٠.٠٥ ) و عليه يتقرر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ( ٠.٠٥ ) بين متوسط العاملين ببنوك القطاع العام و بنوك القطاع الخاص ، كما يتضح أيضًا من ذات الجدول أن كلا من العاملين ببنوك القطاع العام و العاملين ببنوك القطاع الخاص موافقين علي أنه يوجد تأثير و أهمية كما أن لديهم ثقة لدي العاملين لتنمية مهارات العاملين من خلال المعهد المصرفي المصري علي السمعة التنظيمية للبنك الذي يعملون به.



جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار One Way ANOVA للفروق علي أساس سنوات الخبرة

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
٥١	٣.٦٠١٥	.٦٨٢٤٥	١.٥٨٢	.١٩٧	غير دال إحصائياً
٣٩	٣.٣٣٥٢	.٦٢٢٢٥			
٣٦	٣.٥٦٩٤	.٦١٠٧٦			
٣	٣.٢٥٠٠	.٢٨٣٤٧			

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٢) تقارب المتوسط الحسابي لكافة فئات العاملين ذوي سنوات الخبرة المختلفة ، كذلك تقارب الانحراف المعياري لذات فئات العاملين من حيث سنوات الخبرة ، كما جاءت قيمة ( ف ) ( ١.٥٨٢ ) بقيمة احتمالية (٠.١٩٧) أكبر من مستوي الدلالة ( ٠.٠٥ ) و عليه يتقرر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ( ٠.٠٥ ) بين متوسطات العاملين من حيث سنوات الخبرة ، كما يتضح أيضاً من ذات الجدول أن كل فئات العاملين ذوي سنوات الخبرة المختلفة موافقين علي أنه يوجد تأثير و أهمية لتنمية مهارات العاملين من خلال المعهد المصرفي المصري علي السمعة التنظيمية للبنك الذي يعملون به.

و بالتالي رفض فرض العدم ( الفرض الثاني للدراسة ) و قبول الفرض البديل و هو: يوجد ادراك معنوي ذا دلالة إحصائية لدي العاملين في البنوك العاملة بمدينة أسوان لأهمية تنمية مهارات العاملين من خلال المعهد المصرفي المصري علي السمعة التنظيمية للبنك الذي يعملون به.

و بالتالي قبول فرض العدم ( الفرض الثالث للدراسة ) و رفض الفرض البديل و هو: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في البنوك العاملة بمدينة أسوان لتأثير تنمية مهارات العاملين من خلال المعهد المصرفي المصري علي السمعة التنظيمية للبنك الذي يعملون به.

### ملخص نتائج الدراسة

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية ما يلي :

١. وجود تأثير جيد لتنمية مهارات العاملين بفروع البنوك العاملة بمدينة أسوان من خلال المعهد المصرفي المصري علي السمعة التنظيمية لهذه البنوك و بالتالي قدرتها علي المنافسة ، و أن هذا التأثير يأتي من ثقة هؤلاء العاملين في قدرة المعهد المصرفي المصري علي تنمية مهاراتهم .
٢. يدرك العاملين بالبنوك العاملة بمدينة أسوان أهمية تنمية مهاراتهم الشخصية لما لذلك من أثر علي مستقبلهم المهني و مستقبل البنوك العاملين بها .
٣. لا توجد فروق ما بين الذكور و الإناث العاملين بفروع البنوك العاملة بمدينة أسوان بالنسبة لآرائهم حيث أن كلاهما اتفقا في تأثير و أهمية تنمية مهاراتهم من خلال المعهد المصرفي المصري، و أن كلاهما يثق في قدرة المعهد علي ذلك.
٤. لا توجد فروق ما بين المتزوجين و غير المتزوجين من العاملين بفروع البنوك العاملة بمدينة أسوان بالنسبة لآرائهم حيث أن كلاهما اتفقا في تأثير و أهمية تنمية مهاراتهم من خلال المعهد المصرفي المصري، و أن كلاهما يثق في قدرة المعهد علي ذلك.
٥. لا توجد فروق ما بين العاملين بفروع البنوك العاملة بمدينة أسوان سواء بنوك القطاع العام أو بنوك القطاع الخاص بالنسبة لآرائهم حيث أن كلاهما اتفقا في تأثير و أهمية تنمية مهاراتهم من خلال المعهد المصرفي المصري، و أن كلاهما يثق في قدرة المعهد.

٦. لا توجد فروق ما بين العاملين من حيث سنوات الخبرة بفروع البنوك العاملة بمدينة أسوان بالنسبة لآرائهم حيث أن جميعهم اتفقوا علي تأثير و أهمية تنمية مهاراتهم من خلال المعهد المصرفي المصري، كما أن جميعهم يثق في قدرة المعهد ، حيث أوضحت النتائج اتفاق جيل الشباب مع الأجيال الأكبر سنًا في أهمية تنمية المهارات .
٧. من خلال مراجعة إجابة المستقضي منهم علي عبارات الاستقصاء يمكن استنتاج ما يلي :
- أ. أن ظروف الارتباط بالعمل و الأسرة تعيق العاملين من الانتظام في متابعة الدورات التدريبية و اختبارات المعهد المصرفي المصري بالقاهرة.
- ب. أن ظروف الإقامة في القاهرة تعيق العاملين من الانتظام في متابعة الدورات التدريبية و اختبارات المعهد المصرفي المصري بالقاهرة.
- ت. لا يعلم الكثير من العاملين بوجود دورات تدريبية عن بعد Online يعقدها المعهد المصرفي المصري.
- ث. أن الكثير منهم ليسوا علي علم بكافة الخدمات التدريبية التي يقدمها المعهد.
- ج. أن الكثير من العاملين يشعرون بالندم علي عدم قدرتهم علي الانتظام في دورات المعهد المصرفي التدريبية.
- ح. أتى الكثير من العاملين علي مستوي المعينين الجدد الذين اجتازوا اختبارات و الدورات التدريبية المؤهلة بالمعهد المصرفي المصري.
- خ. أن الكثير من العاملين يحضرون فقط الدورات التدريبية التي يرشحهم لها البنك الذي يعملون به دون زيادة و هو الأمر الذي يمثل الحد الأدنى من تنمية المهارات .

### توصيات الدراسة

آلية تنفيذ التوصية	المسئول عن التوصية	التوصية	مجال التوصية
المتابعة المستمرة من جانب العاملين و إدارة الفروع للخدمات التدريبية التي يقدمها المعهد كذلك زيادة وعي العاملين بأهمية تنمية مهاراتهم.	العاملين و إدارة فروع البنوك العاملة بمدينة أسوان	الحرص علي تنمية مهارات العاملين بشكل دائم	تنمية مهارات العاملين
التسويق الدائم و الفاعل لكافة الخدمات التي يقدمها المعهد و العمل علي إنشاء مقر دائم في منطقة الصعيد للتيسير علي كافة العاملين بفروع البنوك بالصعيد.	إدارة المعهد المصرفي المصري	الاستمرار في تنمية مهارات العاملين	المعهد المصرفي المصري
زيادة وعي العاملين بأهمية تنمية مهاراتهم و تشجيعهم علي تنمية مهاراتهم و ربط الحوافز المالية و غير المالية بتنمية مهارات العاملين و التأكيد المستمر علي أن مستقبلهم المهني و مستقبل البنوك التي يعملون بها مرتبط باستمرارية تنمية مهاراتهم ، و أن السمعة التنظيمية للبنوك التي يعملون بها مرتبطة بتنمية مهاراتهم.	إدارة فروع البنوك العاملة بمدينة أسوان	متابعة الحفاظ عليها	السمعة التنظيمية

## قائمة مراجع الدراسة

- الموقع الإلكتروني للمعهد المصرفي المصري [www.ebi.gov.eg](http://www.ebi.gov.eg)
- النقيرة، أحمد محمود محمد ، نور الدين ،أحمد محمد عبد الحي. ( ٢٠١٩ ). "دور الشمول المالي في تعزيز مستوى ثقة العملاء في الخدمات المصرفية : دراسة تطبيقية علي العملاء بمنطقة وسط الدلتا". المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، ع ٢، مج ٤٩ . ص ص ٤٢٩-٥٠٢. كلية التجارة جامعة عين شمس.
- أمين ، محمد أحمد. ( ٢٠١٨ ). "توسيط القدرة الإبداعية في العلاقة بين إدارة معرفة العملاء و الميزة التنافسية بالتطبيق علي فروع البنوك التجارية بمدينة المنصورة". المجلة العلمية للبحوث التجارية، ع ٣ ، مج ٣١. ص ص ٢١٩-٢٦٠. كلية التجارة جامعة المنوفية.
- البرناط ، آمال علي محمد. ( ٢٠١٦ ). "الثقافة الأخلاقية و دورها في إحداث التميز التنافسي في البنوك الليبية". المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية ، ع٣، مج ٧. ص ص ٣٤٩-٣٨٠. كلية التجارة بالإسماعيلية جامعة قناة السويس.
- حسن ،أحمد عبد الوهاب و آخرون. (٢٠٢٠). "أثر القدرات الديناميكية علي الأسبقيات التنافسية" دراسة ميدانية علي البنوك المصرية". مجلة الدراسات المالية و التجارية. المجلد ٣٠ العدد ٢ ص ص ١٧٤-١٩٤. كلية التجارة جامعة بني سويف.
- خليفة ، مني محي الدين. (٢٠٢٠). "التطوير التنظيمي و دوره في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية علي العاملين بالبنوك المصرية". المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، ع ١١، مج ١١. ص ص ٦٦٤-٧٠٠. كلية التجارة بالإسماعيلية جامعة قناة السويس
- شعراوي ،محمد فتحي شلقامي. ( ٢٠١٧ ). "استراتيجيات إدارة المعرفة و علاقتها بالأداء الابتكاري في قطاع البنوك التجارية: دراسة ميدانية". المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، ع ١ مج ٤٨. ص ص ١١٧-٢٠٨. كلية التجارة جامعة عين شمس

عبد الحميد ، أسماء عزمي.(٢٠٢٠). "أثر التطبيقات الإدارية للذكاء الاصطناعي علي الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال بالتطبيق علي فروع البنوك التجارية بمدينة المنصورة". المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية، ع ١ ، مج ١. ص ص ١٩١-٢٣٩. كلية التجارة جامعة دمياط.

### **Books**

Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000), " Moving HR to a higher level. In: K. J. Klein & S. W. Kozlowski (Eds), Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions", (pp. 211–266). San Francisco: Jossey-Bass.

### **Periodicals**

Aigul, P., Salina, Xin, Zhang, and Omaima, A.G., Hassan. (2019), "An assessment of the financial soundness of the Kazakh banks", *Asian Journal of Accounting Research. Emerald Publishing Limited* 2443-4175. DOI 10.1108/AJAR-03-2019-0022

Aklesso, Y.G., Egbendwea, Djoulassi, K., Oloufada. (2019), "Good institutions and banking sector competitiveness: A semi parametric evidence". *Finance Research Letters* 36 -101342. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2019.101342>

Arild, Waeraas, Dag, Yngve Dahle, (2020)," When reputation management is people management: Implications for employee voice". *European management journal* ,Vol.38, pp.277-287.

Baozhuang, Niu, Lei, Chen, Fengfeng, Xie, (2020), "Production outsourcing for limited-edition luxury goods with consideration of consumers' origin preferences", *Transportation Research Part E*, Vol.140, 101975. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101975>.

Baozhuang, Niua, Zihao, Mua, Lei, Chena, Carman, K.M. Lee, (2019),"Coordinate the economic and environmental sustainability via procurement outsourcing in a co-opetitive supply chain", *Resources, Conservation & Recycling*, Vol. 146, pp. 17–27. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.03.007>.

- Behrooz, Ghlichlee, Fatima, Bayat, (2019), "Frontline employees' engagement and business performance: the mediating role of customer-oriented behaviors", *Management Research Review*, © Emerald Publishing Limited, 2040-8269. DOI 10.1108/MRR-11-2019-0482
- Charmi, Patela, Pawan, Budhwarb, Alissa, Witzemannc, Anastasia, Katou, (2019), "HR outsourcing: The impact on HR's strategic role and remaining in-house HR function", *Journal of Business Research*, Vol. 103, pp. 397-406. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.007>.
- Clemence, Berson, a., Morgane, Laouenan, b., Emmanuel, Valat, (2020), "Outsourcing recruitment as a solution to prevent discrimination: A correspondence study", *Labour Economics*, Vol. 64, 101838.
- Colleen, Carraher, Wolvertona, Rudy, Hirschheimb, William, C., Blackb, James, Burlson, (2020), "Outsourcing success in the eye of the beholder: Examining the impact of expectation confirmation theory on IT outsourcing", *Information & Management*, Vol. 57, 103236. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103236>.
- Dalia, Abdel Rahman, Farrag, William, H., Murphy, Mohammed, Hassan (2020), "Influence of category attitudes on the relationship between SERVQUAL and satisfaction in Islamic banks; the role of disruptive societal-level events", *Journal of Islamic Marketing*, © Emerald Publishing Limited 1759-0833. <https://doi.org/10.1108/JIMA-08-2020-0228>
- Daniela, Menezes, Garzaro, and Lu, Is, Fernando, Varotto (2020), "Internet and mobile banking: the role of engagement and experience on satisfaction and loyalty", *International Journal of Bank Marketing*, © Emerald Publishing Limited 0265-2323. DOI 10.1108/IJBM-08-2020-0457
- Diana, Malinowskaa, Aleksandra, Tokarz (2020), "The moderating role of Self Determination Theory's general causality orientations in the relationship between the job resources and work engagement of outsourcing sector

employees", *Personality and Individual Differences*, Vol. 153,109638. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109638>.

Dorian, Laurentiu, Floreaa, Claudiu, C., Munteanum (2020), "Lone wolf or social monkey? The role of marketing outsourcing in the development of second-order marketing competences", *Industrial Marketing Management*, Vol.86, pp.191–200. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.017>.  
Ejaz, Aslam, and Razali, Haron (2020),"Corporate governance and banking performance: the mediating role of intellectual capital among OIC countries", © *Emerald Publishing Limited*, ISSN 1472-0701.

Fakarudin, Kamarudin, Nazratul, Aina, Mohamad, Anwar, Annuar, Md., Nassir, Fadzlan, Sufian, Khar, Mang, Tan, and Hafezali, Iqbal, Hussain (2019), "Does country governance and bank productivity Nexus matters?", *Journal of Islamic Marketing*, © *Emerald Publishing Limited* 1759-0833. DOI 10.1108/JIMA-05-2019-0109

Forbes, Makudza (2020)," Augmenting customer loyalty through customer experience management in the banking industry", *Journal of Asian Business and Economic Studies*, *Emerald Publishing Limited* 2515-964X.

DOI 10.1108/JABES-01-2020-0007

Forough, Karimi-Alagheband, Suzanne, Rivard (2020), "IT outsourcing success: A dynamic capability-based model", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 29, 101599. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101599>.

Gamal, Mohamed, Shehata, Mohammed, Abdel-Hakim, Montash, Mohamed, Raafat, Areda, (2019), "Examining the interrelatedness among human resources management practices, entrepreneurial traits and corporate entrepreneurship in emerging markets: an evidence from Egypt", *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, © *Emerald Publishing Limited* 2053-4604. DOI 10.1108/JEEE-08-2019-0117



- Giancarlo, Bertaleroa, Andrea, Rosaa, Bruno, Dalla, Chiarab (2020),"Analysis of outsourcing conditions for freight transport and logistics among manufacturing companies: insights from a review of data and a field investigation", *Transportation Research Procardia*, Vol. 45, pp.459–466. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> .
- Henri, C., Dekkera, Erik, Mooib, Alexandra, Visser, (2020), "Firm enablement through outsourcing: A longitudinal analysis of how outsourcing enables process improvement under financial and competence constraints", *Industrial Marketing Management*, Vol. 90, pp. 124–132. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.006>.
- Huber, V.L., and Brown, K.A. (1991), "Human resource issues in cellular manufacturing:a sociotechnical analysis", *Journal of Operations Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 138-159.
- Imran, Ali, Murad, Ali, Georgiana, Grigore, Mike, Molesworth, and Zhongqi, Jin (2020)," The moderating role of corporate reputation and employee-company identification on the work-related outcomes of job insecurity resulting from workforce localization policies", *Journal of business research*, Vol.117, pp. 825-838.
- Isabel, Olmedo-Cifuentes, Inocencia, M., Martínez-León (2014), "Influence of management style on employee views of corporate reputation. Application to audit firms", *BRQ Business Research Quarterly*, Vol. 17, pp. 223-241.
- Jafar, Heydari, A., Kannan, Govindan, b.c., Hamid, Reza, Ebrahimi, Nasab, A., Ata Allah, Taleizadeh (2020), "Coordination by quantity flexibility contract in a two-echelon supply chain system: Effect of outsourcing decisions", *International Journal of Production Economics*, 225, 107586. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107586>
- Jin-Hyuk, Kim, A., Takehiko, Komatsu, B., Hideo, Owan, (2020), "The role of design method and process technology in stable outsourcing equilibria", *International Journal of*

*Industrial Organization*, Vol. 69, 102565.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2019.102565>.

Joseph, Emmanuel, Tetteh, and Christopher, Boachie (2020), "Bank service quality: perception of customers in the Greater Accra Region of Ghana in the post banking sector reforms era", *The TQM Journal* © Emerald Publishing Limited, 1754-2731. DOI 10.1108/TQM-05-2020-0096

Kane, g. C., Palmer, D., Phillipps, A. N., kiron, d., & Buckley, N., (2015), " Strategy, not technology, drives digital transformation", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 57 No.(14), pp.1-25.

Karen, S., Cravens, and Elizabeth, Goad, Oliver,( 2006 ), "Employees: The key link to corporate, reputation management", *Business Horizons*, Vol. 49, pp. 293—302.

Kebing, Chena, Hongmei, Zhaob, Tiaojun, Xiao, (2019), "Outsourcing contracts and ordering decisions of a supply chain under multidimensional uncertainties", *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 130, pp. 127–141.  
<https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.02.010>.

Linjuan, Rita, Menm, (2012), "CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement", *Public Relations Review*, Vol. 38, pp.171–173.

Lycett, M. (2013), "Datafication': making sense of (big) data in a complex world", *European Journal of Information Systems*, Vol. 22 No. 4, pp. 381-386, available at: <https://doi.org/10.1057/ejis.2013.10>

María, García-Vega, A., Elena, Huergo (2019), "The role of international and domestic R&D outsourcing for firm innovation", *Journal of Economic Behavior and Organization*,157,775–792.  
<https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.11.009>.

Mario, Schaarschmidt (2016)," Frontline employees' participation in service innovation implementation: The role of perceived external reputation", *European Management Journal*, Vol. 34 , pp. 540-549.

- Md, Badrul, Alam, Muhammad, Tahir (2020), "Does well banking performance attract FDI? Empirical evidence from the SAARC economies", *International Journal of Emerging Markets*, © Emerald Publishing Limited, 1746-8809. DOI 10.1108/IJOEM-04-2020-0441
- Nayele, Macini, Luciana, Oranges, Cezarino, Marlon, Fernandes, Rodrigues, Alves, Lara, Bartocci, Liboni, and Adriana, Cristina, Ferreira, Caldana (2018), "Beyond money and reputation: sustainable HRM in Brazilian banks", *Employee Relations: The International Journal*. © Emerald Publishing Limited, 0142-5455. DOI 10.1108/ER-12-2018-0331
- Ngoc, Phu, Tran, and Duc, Hong, Vo. (2020), "Do banks accumulate a higher level of intellectual capital? Evidence from an emerging market", *Journal of Intellectual Capital*. © Emerald Publishing Limited 1469-1930. DOI 10.1108/JIC-03-2020-0097
- Nicholas, Asare, Margaret, Momo, Laryea, Joseph, Mensah, Onumah, Michael, Effah, Asamoah (2020), "Intellectual capital and asset quality in an emerging banking market", *Asian Journal of Accounting Research*. Emerald Publishing Limited, 2443-4175. DOI 10.1108/AJAR-05-2020-0034
- Omer, Unsal, Jennifer, Brodmann, (2020), "The impact of employee relations on the reputation of the board of directors and CEO", *The quarterly review of economics and finance*, Vol. 78, pp. 372-388.
- Pagell, M., Handfield, R.B., and Barber, A.E. (2000), "Effects of operational employee skills on advanced manufacturing technology performance", *Production and Operations Management*, Vol. 9 No. 3, pp. 222-238.
- Philipp, W., Dahlgrun, Andreas, Bausch (2019), "How Opportunistic Culture Affects Financial Performance in Outsourcing Relationships: A Meta-Analysis", *Journal of International Management*, Vol. 25, pp. 81-100. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2018.08.001>.

Rafferty, A.E., and Griffin, M.A. (2006), "Refining individual consideration: distinguishing developmental leadership and supportive leadership", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 79 No. 1, pp. 37-61.

Rafikul, Islam, Selim, Ahmed, Mahbubar, Rahman, Ahmed, Al Asheq (2020), "Determinants of service quality and its effect on customer satisfaction and loyalty: an empirical study of private banking sector", *The TQM Journal*. © Emerald Publishing Limited, 1754-2731. DOI 10.1108/TQM-05-2020-0119

Razzaque, M.A., and Sheng, C.C. (1998), "Outsourcing of logistics functions: a literature survey", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 89-107.

Rindova, V.P., Williamson, I.O., Petkova, A.P. and Sever, J.M. (2005), "Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, pp. 1033-1049.

Sabrina, Helm, ( 2011 ), "Employees' awareness of their impact on corporate reputation", *Journal of business research*, Vol. 64, pp.657-663

Sayed, Elhoushya, b., Islam, Elbayoumi, Salemc, D., Gomaa, Agag, (2020), "The impact of perceived benefits and risks on current and desired levels of outsourcing: Hotel managers' perspective", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 91, 102419. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102419>.

Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019), "Skills for disruptive digital business", *Journal of Business Research*, Vol. 94, pp. 257–263. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.051>.

St-Pierre, J., Audet, J., (2011),"Intangible assets and performance: analysis on manufacturing SMEs", *J. Intellect. Cap*, Vol.12 No, (2), pp.202–223.

Surender, Munjala, Ignacio, Requejob, Sumit, K., Kundu, (2019), "Offshore outsourcing and firm performance:

Moderating effects of size, growth and slack resources", *Journal of Business Research*, Vol. 103, pp. 484–494. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.014>

Vincenzo, Formisano, Andrea, Moretta, Tartaglione, Maria, Fedele, and Ylenia, Cavacece (2020), "Banking services for SMEs' internationalization: evaluating customer satisfaction", *The TQM Journal*. © Emerald Publishing Limited, 1754-2731. DOI 10.1108/TQM-07-2020-0159

Vipin, Valiyattoor, Anup, Kumar Bhandari (2020), " Outsourcing and firm performance nexus: An analysis using the conventional and panel double-bootstrap procedure" *Research in International Business and Finance*, Vol. 54, 101279. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101279>.

Walker, K. (2010), "A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory", *Corporate Reputation Review*, Vol. 12 No. 4, pp. 357-387, available at: <https://doi.org/10.1057/crr.2009.26>

Yang, Yuana, Zhaofang, Chua, Fujun, Laia, B., Hao, Wu, (2020), "The impact of transaction attributes on logistics outsourcing success: A moderated mediation model", *International Journal of Production Economics*, Vol. 219, pp. 54–65. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.04.038>.

Yingchen, Yana, Ruiqing, Zhaob, Yanfei, Lan (2019), "Moving sequence preference in cooperation outsourcing supply chain: Consensus or conflict", *International Journal of Production Economics*, Vol. 208, pp. 221–240. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.11.020>.

