

أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها

The Impact of Electronic Management Functions' Implementation on Enhancing Banks Effectiveness and Efficiency

إعداد الطالب

أحمد فتحي محمد الحيت

إشراف الدكتور

محمد أبو يمين العمري

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفه في الإدارة

قسم الإدارة

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

نيسان ، 2012

أ

التفويض

أنا أحمد فتحي محمد الحيت أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم : أحمد فتحي محمد الحيت

التوقيع : 

التاريخ : ٤ / ٦ / ٢٠١٤

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة اثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها

واجيزت بتاريخ: 2012/4/22

التوقيع



رئيساً



المشرف / عضواً



عضواً / خارجياً



عضواً

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد

الدكتور محمد ابو يمن العمري

الدكتور ه سلوى السامرائي

الأستاذ الدكتور رياض الشلبي

الشكر والتقدير

اشكر الله سبحانه وتعالى الذي ألهمني الطموح وسدد خطاي.

واتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور محمد أبو يمن العمري الذي أشرف على هذا العمل ولم يبخل بجهده أو نصيحة وكان مثالاً للعالم المتواضع. كما أشكر الدكتور محمد مفضي الكساسبة على ما أبداه من تعاون وإبداء النصيحة حول هذا العمل وكان مثالاً للعطاء العلمي بلا حدود. كما أشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد رئيساً والأستاذ الدكتور رياض الشلبي عضواً والدكتور سلوى السامرائي عضواً خارجياً و الدكتور محمد أبو يمن العمري مشرفاً وعضواً على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة. ولا يفوتني ان أشكر الأستاذ الدكتور محمد صبحي ابو صالح والاستاذ الدكتور نعمة عباس الخفاجي والدكتور أحمد السكر على ما أبدوه من نصح وإرشاد حول المعالجة الإحصائية.

الإهداء

إلى أساتذتي الكرام وعائلتي الحبيبة
أهدي هذا العمل

هـ

فهرس المحتويات

د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء.....
و	فهرس المحتويات
ي	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
ن	قائمة الملاحق
س	الملخص باللغة العربية.....
ف	Abstract.....
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.....
1	المقدمة.....
2	مشكلة الدراسة وعناصرها
3	أهمية الدراسة
3	فرضيات الدراسة
5	أهمودج الدراسة.....
6	التعريفات الإجرائية
7	حدود الدراسة
7	محددات الدراسة.....
8	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات ذات الصلة
8	الإدارة الإلكترونية
8	تمهيد

11	أهداف الإدارة الإلكترونية
13	أهمية الإدارة الإلكترونية.....
15	مميزات الإدارة الإلكترونية.....
16	أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية.....
18	فوائد الإدارة الإلكترونية
19	العوامل التي تؤثر في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
23	خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية
25	وظائف الإدارة الإلكترونية
27	الفرق بين التخطيط الإلكتروني و التخطيط التقليدي.....
40	مهارات القيادة الإلكترونية
44	خصائص الرقابة الإلكترونية
44	أشكال الرقابة الإلكترونية
65	الدراسات السابقة
72	ما يُميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
73	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
73	المقدمه.....
73	منهج الدراسة المستخدم
73	مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة
80	أدوات الدراسة
81	صدق أداة الدراسة

86	إجراءات الدراسة
88	الفصل الرابع : نتائج الدراسة
88	المقدمه
89	استجابة وحدة المعاينة نحو التخطيط الإلكتروني
90	استجابة وحدة المعاينة نحو التنظيم الإلكتروني
92	استجابة وحدة المعاينة نحو القيادة الإلكترونية
93	استجابة وحدة المعاينة نحو الرقابة الإلكترونية
94	استجابة وحدة المعاينة نحو فاعلية البنوك
96	استجابة وحدة المعاينة نحو تحقيق الأهداف
96	استجابة وحدة المعاينة نحو التكيف التنظيمي
98	استجابة وحدة المعاينة نحو التكامل التنظيمي
99	استجابة وحدة المعاينة نحو المحافظة على نمط التفاعل
100	استجابة وحدة المعاينة نحو كفاءة البنوك
101	استجابة وحدة المعاينة نحو سرعة تقديم الخدمات
102	استجابة وحدة المعاينة نحو التحسين المستمر
103	استجابة وحدة المعاينة نحو تخفيض التكاليف
105	نتائج اختبار الفرضيات
105	اختبار الفرضية الرئيسة الأولى
106	اختبار الفرضية الفرعية الأولى

107 اختبار الفرضية الفرعية الثانية
109 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
111 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
113 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
115 اختبار الفرضية الفرعية الثانية
116 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
118 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
121 الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
121 المقدمه
121 مناقشة نتائج الدراسة
126 التوصيات
128 قائمة المراجع
128 المراجع باللغة العربية
131 المراجع باللغة الأجنبية
135 الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
1	خواص التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي	36
2	الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	39
3	التطور والانتقال من أشكال التنظيم التقليدي إلى أشكال التنظيم الجديد	46
4	الفرق بين القادة التنفيذيين التقليديين والقادة التنفيذيين الإلكترونيين	56
5	مؤشرات الفاعلية لأصحاب المصالح	71
6	خصائص البنوك العاملة في الأردن في نهاية عام 2010	99
7	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لحجم الإدارة العليا والوسطى في كل بنك	101
8	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية	103
9	نتائج معامل الثبات كرونباخ ألفا موزعة على الأبعاد والدرجة الكلية	108
10	توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة	109
11	اختبارات التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي	112
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية	116
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد التخطيط الإلكتروني	117
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد التنظيم الإلكتروني	119

121	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد القيادة الإلكترونية	15
122	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد الرقابة الإلكترونية	16
124	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب أبعاد فاعلية البنوك	17
125	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد تحقيق الأهداف	18
127	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد التكيف التنظيمي	19
128	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد التكامل التنظيمي	20
130	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد المحافظة على نمط التفاعل	21
132	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب أبعاد كفاءة البنوك	22
133	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد سرعة تقديم الخدمات	23
135	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد التحسين المستمر.	24
136	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد تخفيض التكاليف	25
138	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (فاعلية البنوك)	26
140	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (تحقيق الأهداف)	27
142	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (التكيف التنظيمي)	28
144	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (التكامل التنظيمي)	29

146	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (المحافظة على النمط)	30
148	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (كفاءة البنوك)	31
150	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (سرعة تقديم الخدمات)	32
152	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (التحسين المستمر للخدمات)	33
154	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (تخفيض التكاليف)	34

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل
8	امؤوذج الدراسة	1
30	العوامل اللى تؤثر فى نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية فى منظمات الأعمال	2
45	شكل التنظيم القديم والجديد	3
50	المهارات القيادية الأساسية	4
52	ظهور القيادة الإلكترونية	5
70	المداخل الموقفية لقياس الفاعلية التنظيمية	6
74	مؤوذج القيم التنافسية ومماذج الفاعلية	7
76	المحاور الأربعة لبطاقة النقاط المتوازنة	8

قائمة الملحق

الصفحة	المحتوى	رقم الملحق
180	قائمة محكمي استبانة الدراسة	1
181	استبانة الدراسة	2
191	كتاب تسهيل المهمة	3

أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها

إعداد الطالب

أحمد فتحي محمد الحيت

إشراف الدكتور

محمد أبو يمن العمري

الملخص باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية وكفاءة البنوك العاملة في الأردن.

وهي دراسة وصفية ميدانية تحليلية لتحديد أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية وكفاءة البنوك العاملة في الأردن.

تم اختيار البنوك العاملة في الأردن لإجراء الدراسة عليها والبالغ عددها (25) بنكاً، وتم أخذ هذه البنوك كمجتمع للدراسة ، أما وحدة المعاينة فتمثلت في المديرين ورؤساء الأقسام في هذه البنوك.

تكونت وحدة المعاينة في الدراسة من (326) موظفاً يشغلون مواقع وظيفية في الإدارة العليا والوسطى في البنوك المختلفة.

واستخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لإظهار خصائص المبحوثين واختبار الفرضيات ، وقياس ثبات أداة الدراسة والاعتمادية ، وتم استخدام الانحدار المتعدد لفحص العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وأظهرت الدراسة عدداً من النتائج أهمها :

1. اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو وظائف الإدارة الإلكترونية ، و كانت درجة تطبيق جميع أبعادها مرتفعة في البنوك العاملة في الأردن.

2. بينت الدراسة أن ترتيب تطبيق هذه الوظائف من وجهة نظر المبحوثين يعكس أن وظائف الإدارة الإلكترونية تعمل كوحدة واحدة منسجمة بجميع مكوناتها .

3. اتجاهات عينة الدراسة جاءت إيجابية نحو فاعلية البنوك وقد جاءت مرتفعة. ودرجة توافر جميع أبعاد الفاعلية جاءت ما بين مرتفعة ومتوسطة.

4. اتجاهات عينة الدراسة جاءت إيجابية نحو كفاءة البنوك وقد جاءت مرتفعة ودرجة توافر جميع أبعاد الكفاءة مرتفعة.

5. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك العاملة في الأردن.

6. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز كفاءة البنوك العاملة في الأردن.

وفي ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة تم التوصل إلى جملة من التوصيات منها:

1. زيادة الاهتمام بالقيادة الإلكترونية والعمل على تدريب الموظفين المعنيين لدى البنوك على الأسس والمتطلبات الضرورية للقيادة الإلكترونية.

2. العمل على زيادة الوعي والإدراك لدى الموظفين في البنوك حول التكيف التنظيمي وأهميته .

The Impact of Electronic Management Functions Implementation on Enhancing Banks Effectiveness and Efficiency

By

Ahmad Fathi Mohammad Al Heet

Supervisor

Dr. Mohammad Abu Yaman Al Omari

Abstract

This study aimed to investigate the impact of electronic management functions implementation on enhancing banks' effectiveness and efficiency.

This study is a descriptive and analytical study. it aims to determine the impact of electronic effectiveness and efficiency in management functional implementation on enhancing banks' Jordan.

The banks in Jordan have been chosen as a population for this study and the number of banks departments in these banks. is (25), the unit of survey is the managers and the heads of

The unit of survey in this study consists of (326) employees. They work in high and middle level management in banks in Jordan The study used a group of statistical methods to show the characteristics of respondents and to test the hypothesis , the reliability, and multiple regression to test the relationship between variables.

The study reached the following conclusions:

1- The trends of the study sample are positive with high degree toward electronic management functional implementation.

2- The study shows that the implementation of electronic management functions in banks in of the respondents reflects that the functions of electronic Jordan from the viewpoint management are working in integral way

ف

- 3- The trends of the study sample are positive with high and middle degree toward banks effectiveness.
- 4- The trends of the study sample are positive with high degree toward banks efficiency.
- 5- There is a positive relationship with a high degree and statistically Significant impact of electronic management functional implementation on enhancing the effectiveness in banks in Jordan.
- 6- There is a positive relationship with a high degree and statistically significant impact of electronic management functional implementation on enhancing the efficiency in banks in Jordan.

The study suggests the following recommendations:

- 1- The need to increase the awareness about e-Leadership, and work to train managers on e-Leadership.
- 2- Work to increase the awareness about organizational adaptation and its Importance.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

المقدمة

يشهد العالم في بداية العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين تطوراً هائلاً في تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية وخاصة بعد ظهور شبكة الإنترنت، فأصبحت تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية إحدى الركائز المهمة في الإدارة الحديثة.

وظهرت إلى الوجود مصطلحات جديدة مثل الإدارة الإلكترونية (e-Management) أو الإدارة الرقمية (Digital Management) وهي منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلومات تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف .

وتعد الإدارة الإلكترونية مفهوماً حديثاً في الإدارة، يقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات، والشبكات الإلكترونية في إنجاز وظائف الإدارة: التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية (نجم 2009، ص 150).

وينظر إلى الإدارة الإلكترونية كمنهج حديث يحل تدريجياً محل الإدارة التقليدية، وقد تؤثر في فاعلية المنظمة وكفاءتها، وتعتمد الإدارة الإلكترونية على استخدام شبكة الاتصالات المتقدمة (Advanced Communication Network) لتزويد واسترجاع المعلومات لدعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية.

وتستخدم الإدارة الإلكترونية كافة وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من حواسيب وشبكات إلى أجهزة الفاكس وأجهزة إدخال المعلومات اللاسلكية وغيرها لتخدم العمل الإداري اليومي.

وتتعدى فكرة الإدارة الإلكترونية بكثير مفهوم الأتمتة الخاصة في إدارة الأعمال داخل المنظمة إلى مفهوم يحقق تكامل البيانات والمعلومات بين مجموعة الإدارات واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات أعمال المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات المستمرة داخل المنظمة وخارجها.

لذا فإن البحث في أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية المنظمة وكفاءتها يعد من أهم مسوغات هذه الدراسة لما يترتب عليه من أهمية علمية يأمل الباحث من أن تضيفه إلى المعرفة الإنسانية.

وربما ينظر إلى قطاع البنوك بأنه من أسرع منظمات الأعمال التي تبنت تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية، لان تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية أصبحت جزءاً أساسياً في هيكل هذه الصناعة، خاصة وأن البنوك ترتبط بشبكة من منظمات الأعمال على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، كما أن نجاحها مستقبلاً يعتمد على قدرة إدارة هذه البنوك على استخدام وظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) في تحقيق أهدافها واستخدام مواردها المتاحة بأقل تكلفة ووقت وجهد لتستجيب للمستجدات في عالم تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية.

مشكلة الدراسة وعناصرها

في ضوء زيارة الباحث للبنوك العاملة في الأردن تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة من خارج وحدة المعاينة وتم جمع المعلومات اللازمة من الإدارة العليا و الوسطى عن وظائف الإدارة

الإلكترونية ومدى تطبيقها حيث أتضح وجود تفاوت في تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) في قطاع البنوك في الأردن مما أدى إلى اختلاف أيضاً في مستوى تحقيق الإدارات للأهداف المخطط لها في البنوك المختلفة، وتأتي هذه الدراسة لبحث أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية وكفاءة البنوك العاملة في الأردن.

واتضح من مراجعة الباحث للأدبيات السابقة وجود ندرة في الدراسات التي تقيس أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية المنظمات وكفاءتها، وقد قام الباحث في هذه الدراسة باختيار أربع وظائف للإدارة الإلكترونية، لذا فإن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك الأردنية وكفاءتها.

وبالتالي فإنه يمكن التعبير عن عناصر مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

ما مدى تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة في الأردن؟

ما أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على فاعلية البنوك العاملة في الأردن ؟

3- ما أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على تحقيق أهداف البنوك العاملة في الأردن ؟

4- ما أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على التكيف التنظيمي في البنوك العاملة في الأردن ؟

5- ما أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على التكامل التنظيمي في البنوك العاملة في الأردن ؟

6- ما أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على المحافظة على نمط التفاعل بين الأفراد في البنوك العاملة في الأردن؟

7 - ما أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على كفاءة البنوك العاملة في الأردن ؟

8- ما أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على سرعة تقديم الخدمات في البنوك العاملة في

الأردن؟

9- ما أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على التحسين المستمر لخدمات البنوك العاملة في الأردن؟

10- ما أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على تخفيض تكاليف الخدمات في البنوك العاملة في الأردن؟
أهمية الدراسة

تعمل منظمات الأعمال في بيئة تنافسية شديدة في ظل الثورة الإلكترونية الحديثة ، وتحرص منظمات الأعمال على استخدام الطرق والأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق أهدافها واستخدام مواردها بالطريقة الأمثل ، ويمثل قطاع البنوك في الأردن إحدى هذه المنظمات التي تعمل في بيئة تنافسية شديدة ؛ لذلك فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها من الجوانب التالية :

أهمية موضوع وظائف الإدارة الإلكترونية وتطبيقها في قطاع البنوك العاملة في الأردن.

ركزت الدراسة الحالية على موضوعات حيوية و هامة لمنظمات الأعمال مثل الفاعلية والكفاءة التنظيمية.

أهمية الدراسة النابعة من أهمية تكنولوجيا المعلومات والدور الذي تلعبه في التطوير الإداري في قطاع البنوك لتتمكن من المنافسة وتقديم أفضل الخدمات.

توفير معلومات متنوعة عن البنوك العاملة في الأردن للباحثين والمهتمين في دراسة القطاع المصرفي الأردني.

أهمية نتائج الدراسة التي ستوضح أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز الفاعلية والكفاءة في البنوك العاملة في الأردن.

فرضيات الدراسة

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة المتوافرة عن وظائف الإدارة الإلكترونية وعن فاعلية منظمات الأعمال وكفاءتها، واعتماداً على مشكلة الدراسة وأسئلتها، فإن الدراسة الحالية تسعى لاختبار الفرضيات الصفرية التالية:

H01: الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على فاعلية البنوك. وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

H01-1: الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على تحقيق الأهداف في البنوك.

H01-2: الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على التكيف التنظيمي في البنوك.

H01-3: الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على التكامل التنظيمي في البنوك.

H01-4 : الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على المحافظة على النمط في البنوك.

H02 : الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على كفاءة البنوك. وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H02-1: الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على سرعة تقديم الخدمات في البنوك.

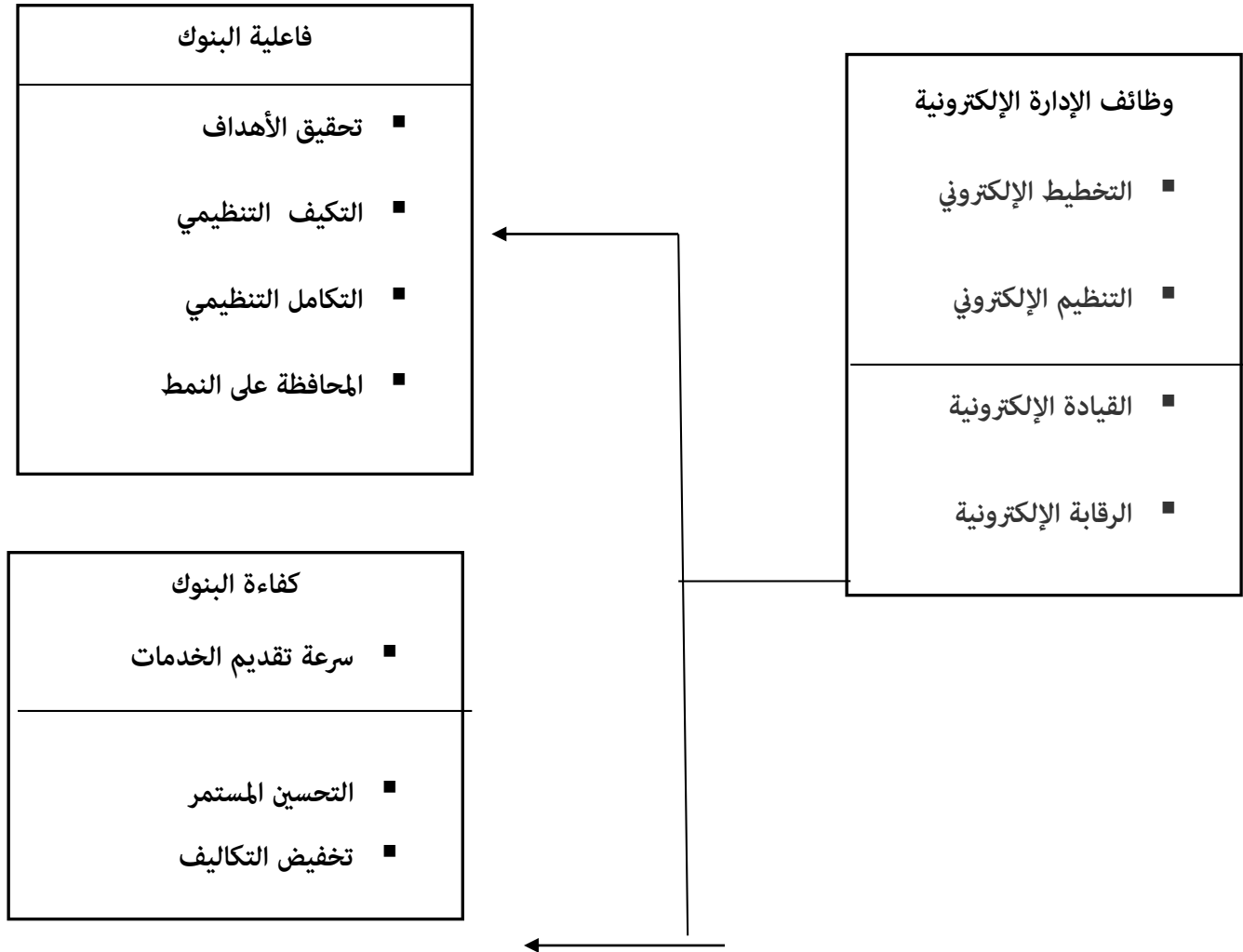
H02-2: الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على التحسين المستمر في البنوك.

H02-3: الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على تخفيض تكاليف الخدمات في البنوك.

أموذج الدراسة

المتغيرات المستقلة

المتغيرات التابعة



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

في ضوء مراجعة الباحث للدراسات ذات الصلة ومشكلة الدراسة وأسئلتها قام الباحث بصياغة نموذج الدراسة مسترشداً ب (Steven et al., 1996) ، و (Avolio and Kahai (2003) ، ونجم (2009) فيما يخص أبعاد المتغير المستقل وظائف الإدارة الإلكترونية، ومسترشداً ب (Parsons et al., 1953) ، و المجالي (2009) بالنسبة للمتغيرات التابعة فاعلية وكفاءة البنوك ويبين الشكل (1) نموذج الدراسة.

التعريفات الإجرائية

وظائف الإدارة الإلكترونية (e-Management Functions) : ويقصد بها التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة إلكترونياً من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية.

التخطيط الإلكتروني (e-Planning) : يُعرف بأنه عملية ديناميكية مستمرة في وضع أهداف المنظمة القابلة للتجديد والتطوير المستمر وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف، ووضع خطط العمليات اعتماداً على تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية.

التنظيم الإلكتروني (e-Organizing) : يعرف على أنه ترتيب وتجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وإسنادها إلى مديرين يملكون الصلاحيات اللازمة لأداء هذه الأنشطة بمعية المرؤوسين عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية.

القيادة الإلكترونية (e-Leadership) : تُعرف بأنها عملية تأثير تفاعلية بين قائد المنظمة والتابعين بهدف تحقيق أهداف المنظمة عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية.

الرقابة الإلكترونية (e-Controlling) : تعرف بأنها العمل على ضمان تطابق العمليات التي تم إنجازها فعلياً مع الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية.

فاعلية المنظمة (Organization Effectiveness) : تعرف على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، والتكيف مع بيئتها، وتكامل جهودها، والمحافظة على نمط التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة.

تحقيق الأهداف (Goals Attainment) : يقصد به تحقيق المنظمة للنتائج المرغوب فيها عند نقطة معينة.

التكامل التنظيمي (Organizational Integration) : يقصد به تجميع جهود العمل المقسمة والمتخصصة وتحقيق التزامن فيما بينها بحيث تعمل جميعها بانسجام من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

المحافظة على نمط التفاعل (Maintain The Pattern Of Interaction) : يقصد به المحافظة على نمط التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة بحيث لا يخرج الأفراد أو ينحرفون عن الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

كفاءة المنظمة (Organization Efficiency) : يقصد بها استغلال المنظمة للموارد المتاحة بأقل تكلفة ووقت وجهد مع عمل التحسينات المستمرة على الخدمات.

حدود الدراسة ومحدداتها

حدود الدراسة

حدود مكانية

اقتصرت تطبيق هذه الدراسة على البنوك العاملة في الأردن والبالغ عددها (25) بنكاً.

حدود زمانية

تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية الواقعة بين كانون الأول عام 2010 حتى نهاية شباط عام 2012.

حدود بشرية

اقتصرت عينة الدراسة على المديرين ورؤساء الأقسام في البنوك العاملة في الأردن فقط.

محددات الدراسة

- الافتقار إلى التعاون من بعض البنوك التي تحيط أعمالها بسرية تامة خوفاً من المنافسين.
- عدم توافر الرغبة لدى المبحوثين للإجابة عن عبارات الاستبانة.
- صعوبة عملية استرجاع الاستبانة.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات ذات الصلة

الإدارة الإلكترونية

تمهيد

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية (e-Management) مصطلحاً حديثاً نسبياً في مجال العلوم العصرية ، وهي طريقة حديثة لإدارة منظمات الأعمال تعتمد بشكل أساسي على استخدام شبكة متقدمة للاتصالات لبحث واسترجاع المعلومات من أجل دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية عامراً (2007 ، ص 25).

والإدارة الإلكترونية تقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية ، واعتماد الإنترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة إلكترونية بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليتها (Lulian 2006).

ويرى (Sadow 2002) أن مفهوم الإدارة الإلكترونية جاء من خلال تطور عدة مفاهيم على مستويات مختلفة وكالاتي:

أولاً : إن الإدارة الإلكترونية هي نتيجة تطور تكنولوجيا المعلومات واستخدامها في إدارة المنظمات ، حيث صعدت الإدارة الإلكترونية وسطع نجمها في منتصف التسعينات.

ثانياً : إن الإدارة الإلكترونية ناتجة من تطور تبادل المعلومات والبيانات الالكترونية بين الحواسيب على مستوى ضيق كالمجال الأكاديمي مثلاً إلى مجال الأعمال الالكترونية (e-Business) الواسعة والشاملة وذلك مع الاستخدام الواسع للإنترنت سواء عن طريق الشبكة الداخلية (Intranet) التي تغطي جميع العاملين في المؤسسة أو عن طريق الشبكة الخارجية (Extranet) التي تغطي علاقات المؤسسة مع الموردين والزبائن والمزودين وغيرهم.

ثالثاً : إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي التاريخي في الإدارة بدأ منذ استخدام الآلة مكان العامل في الرقابة بمساعدة ومساندة الحاسوب وأنظمتها المختلفة ، إلى أن جعل منها الإنترنت شبكات أعمال ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أية مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا ووسائل الاتصالات المختلفة.

ويرى (2006) Lulian أن الإدارة الإلكترونية تهتم بالعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة، كما أن أنظمة الإدارة الإلكترونية تسمح بالاتصال بين المزودين والشركاء والزبائن في المنظمات الصغيرة والمتوسطة وتعطي مقاييس دقيقة لكل المؤشرات المطلوبة لاتخاذ قرار إداري فعال لأنه لا يمكن إدارة ما لا يُستطاع قياسه .

ويؤكد العزاوي و الدايني (2011) على ما أشار إليه كل من Stone et al., (2006) و Bland (2004) أن هنالك مضامين للإدارة الإلكترونية تتضمن الآتي:

1- المضامين الإدارية : إن من ضروريات تخطيط و تطبيق نظم وأدوات الإدارة الإلكترونية المعرفة بنماذج إدارة المنظمات والصلاحيات والمستويات الإدارية وكيفية إدارة المنظمة بطريقة كفؤة وفاعلة حتى لا ينتج من تطبيق الإدارة الإلكترونية تضارب في الصلاحيات أو فجوة تزيد من قابلية الموظفين لمقاومة التغيير نحو الإدارة الإلكترونية.

2- المضامين الثقافية : وهي مرتبطة بثقافة المنظمة ككل وثقافة إدارتها حيث أن لكل منظمة ثقافة تختلف عن الأخرى ولكل منظمة أسلوب في الإدارة يختلف من منظمة إلى أخرى.

3- المضامين المالية: إن التحول للإدارة الإلكترونية ودخول اقتصاد المعرفة يحتاج إلى تكاليف مالية لتطبيقه لكي يكون الهدف النهائي من التحول إلى الإدارة الإلكترونية هو توفير في النفقات وخفض التكاليف وزيادة الأرباح وزيادة الإنتاجية وتحسين أداء المنظمة.

4- المضامين التكنولوجية : وتشمل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من برامج وأجهزة ومعدات وشبكات اتصال.

ويرى (1999, P184) Stamper أن الإدارة الإلكترونية تتكون من عناصر رئيسة ثلاثة هي الحاسوب والبرمجيات وشبكات الاتصال ويكون صناع المعرفة والخبراء والمختصون في قلب هذه المكونات حيث إنهم يمثلون البنية البشرية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.

يعرف (2004) Yogesh الإدارة الإلكترونية على أنها منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.

بينما يعرفها عامر(2007،ص28) بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.

ويعرفها السالمي (2008، ص32) على أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً .

ويعرفها Seresht et al., (2010) على أنها المظلة لنماذج الأعمال الإلكترونية المتعددة وتحتوي على أدوات لنقل المعلومات وتبادلها إلكترونياً، ويضيف أن الإدارة الإلكترونية تؤكد على المواءمة بين عمل المنظمة وتكنولوجيا المعلومات مع بعضهما بعضاً والقدرة على إيصال الخدمة الآمنة وتوافرها وإنجازها في الوقت المحدد.

وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة نجم (2009، ص158).

وتعرف أيضاً الإدارة الإلكترونية على أنها وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية ياسين (2010، ص27).

ويعرف الباحث الإدارة الإلكترونية على أنها استخدام شبكة الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة في منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها.

يطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية (e-Management) بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل التجارة الإلكترونية (e-Commerce)، و الأعمال الإلكترونية (e-Business)، والحكومة الإلكترونية (e-Government) وغيرها من من المصطلحات التي تربط بين الأنشطة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإنجازها، لذا يرى الباحث ضرورة التفريق بين هذه المصطلحات وكما يلي:

أ. الأعمال الإلكترونية (e-Business): تعرف على انها مدخل متكامل وشامل لتوزيع قيمة الأعمال من خلال ربط النظم بالعمليات وتنفيذها بطريقة مرنة وبمبسطة باستخدام شبكة الانترنت ياسين (2010، ص20).

ب. الحكومة الإلكترونية (e-Government): وهي استخدام الحكومة لشبكة الإنترنت في إيصال الخدمات والمعلومات إلى المستفيدين السالمي (2008، ص87).

ج. التجارة الإلكترونية (e-Commerce): وهي بيع وشراء السلع والخدمات وعمل التبادلات التجارية باستخدام شبكة الإنترنت السالمي (2008، ص87).

د. الإدارة الإلكترونية (e-management) : وهي إنجاز وظائف الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية ومنها شبكة الإنترنت ياسين (2010، ص20).

ويرى الباحث من التعاريف السابقة أن الأعمال الإلكترونية هي المظلة العامة والشاملة التي تنبثق عنها التجارة الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية.

أهداف الإدارة الإلكترونية

يرى العديد من الباحثين أن أهداف الإدارة الإلكترونية متعددة ويمكن تصنيف أهم الأهداف للإدارة الإلكترونية على النحو التالي حجازي، 2003؛ بكرى، 2001:

أ- أهداف تتعلق بفائدة المستخدمين وأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين للمنظمة وهي: التقليل من التعقيدات الإدارية.

تحديد الإفادة القصوى لأصحاب المصالح في المنظمة.

تحقيق الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات للمستخدمين والإستغلال الأمثل للموارد.

توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.

التعليم المستمر وبناء المعرفة.

ب- أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري وهي:

تحسين مستوى الخدمات.

تخفيض التكاليف.

الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.

الحد من إستخدام الأوراق في الأعمال الادارية.

استمرارية عمل المنظمة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد.

6. التقليل من الموارد البشرية الزائدة على الحاجة في الأعمال الإدارية.

ج- أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفاعلية وترشيد إتخاذ القرارات الإدارية وهي:

المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.

توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستخدمين.

توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية لمتخذي القرار.

تقليل معوقات إتخاذ القرار.

د- أهداف تتعلق بزيادة قدرة المنظمة التنافسية محلياً وعالمياً وهي:

التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الإلكتروني.

تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها.

تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز العمل.

الحد من الفساد الإداري.

ويشير عامر(2007، ص33-34) إلى أن أهداف الإدارة الإلكترونية متعددة، وكلها تنصب في زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة ويمكن عرضها كالتالي:

1. تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات.
2. محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
3. توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة و الوقت المناسبين ورفع مستوى العملية الرقابية.
4. تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوافرة في المؤسسات ذات العلاقة.
5. تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والإنجاز السريع للمعاملة.
6. تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة والذي من شأنه تقديم خدمات أفضل.
7. إدارة ومتابعة الأقسام المختلفة في المؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
8. تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها وإعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
9. تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة.
10. تقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
11. تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.

12. التعلم المستمر وبناء المعرفة.

13. زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.

14. توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.

أهمية الإدارة الإلكترونية

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي تمثل استجابة قوية لتحديات القرن الحادي والعشرين التي تشمل العولمة، والفضاء الرقمي، واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت ياسين (2010، ص 28).

وأشار عامر (2007، ص 35) إلى ان أهمية الإدارة الإلكترونية تتلخص بما يلي :

1. تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أُرادها ، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية (Intranet) وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوافرة.

2. المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود.

3. سهولة عقد الاجتماعات عن بعد (Video Conferencing) بين الإدارات المتباعدة جغرافياً.

4. سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية إلى الموظفين والزبائن والمراجعين.

5. سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإجابة عن الدوائر الأخرى .

6. سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

7. الفرص والمزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال، والتي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي:

أ -انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.

ب -اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة.

ت -توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.

ث- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المنظمة.

ج- تلافي مخاطر التعامل الورقي.

ويورد غنيم (2004، ص46) أن أهمية الإدارة الإلكترونية تعود إلى عدة أسباب منها:

1. تحسين مستوى أداء المنظمة، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة إلى زبائها ويحقق التواصل بين المنظمة و المتعاملين معها، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات بشفافية تامة ، كما تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين في المنظمة ، كما تتيح لها فرصة فتح قنوات إتصال جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين، مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها.

2. تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة حيث يختلف شكل المنظمة عن الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مبانٍ ضخمة كبيرة الحجم الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى إنخفاضها وكذلك تخفيض الوقت والنفقات.

3. إتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة حيث تزيل حواجز القيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية وهذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحة أكبر للإختيار والمفاضلة بين المعروضات المتعددة.

4. توجيه الإنتاج وفقاً لإحتياجات ورغبات الزبائن إذ يوفر العمل وفقاً لاسلوب الإدارة الإلكترونية معلومة دقيقة عن إحتياجات ورغبات الزبائن ففي ضوء هذه المعلومات تتمكن المنظمة من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات وإحتياجات هؤلاء الزبائن.

5. تحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة درجة التنافسية حيث تتيح الإدارة الإلكترونية للمنظمة فرصة التواجد عن قرب الأمر الذي يوفر لها المعلومات عن رغبات الزبائن وذلك فيما يتعلق بتشكيلة المنتجات المطلوبة وهذا بدوره يمكن المنظمة من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها فضلاً عن تحسين مستوى الخدمة مما يؤدي إلى تحسين درجة تنافسية المنظمة.

6. تلافي مخاطر التعامل الورقي لأن بإمكان المنظمة في ظل الإدارة الإلكترونية استخدام الحاسوب وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج و توفير السجلات والدفاتر الأمر الذي يقضي على سلبيات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد وضياح الوقت وزيادة التكاليف والتعرض إلى التلف والضياع.

مميزات الإدارة الإلكترونية

يرى كل من العزاوي والدايني (2011) أن للإدارة الإلكترونية مميزات عديدة يمكن تلخيص أهمها كما يلي :

أ. مميزات الإدارة الإلكترونية للمنظمة:

إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية .

الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال.

زيادة الإنتاجية الإدارية .

توفير المعلومات اللازمة إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية .

زيادة الكفاءة والفاعلية للمنظمة.

تقليل مخالفة الأنظمة.

ب. مميزات الإدارة الإلكترونية للمتعاملين مع المنظمة :

الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على الخدمات من المنظمة .

إمكانية التواصل مع المنظمة في أي مكان وزمان .

سرعة الحصول على الخدمات .

المشاركة في رسم سياسة المنظمة من خلال التغذية العكسية .

وصول الخدمات إلى المتعاملين مع ضمان سرية وأمن المعلومات .

إتاحة الخيارات المتعددة للمتعاملين في نوعية الخدمة المطلوبة وفقاً لرغباتهم.

ج. مميزات الإدارة الإلكترونية للعاملين في المنظمة:

وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية .

تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية .

سهولة أداء الأعمال بسبب توحيد نماذج إجراءات العمل الإلكترونية.

استمرار الإتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية .

تحقيق اللامركزية الإدارية مما يحقق سرعة أداء المهام ببسر وسهولة .

سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء الأعمال من خلال الأرشيف الإلكتروني للمنظمة .

التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف مما يحفزهم على الإبداع والتميز .

تطوير المهارات والمعرفة والاستثمار في التطوير والتدريب وإدخال أساليب وتقنيات

إدارية تمكن من تحسين الأداء وخفض التكاليف ، والعمل على تحديد المهارات والمعارف

التي تحتاجها الموارد البشرية.

أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الإنترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية ، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقيق مسؤوليتها الرئيسة وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل.

إن هذا التحول ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة ، وتستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتيحه القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الامكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات.

ولذلك تنطلق عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية من الحاجة إلى مواكبة التطورات في عالم الأعمال في ظل التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية للوصول إلى منظمة منافسة وفاعلة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدون السالمي (2008 ، ص59).

ويرى (Yogesh 2004) أن من فوائد التحول إلى الإدارة الإلكترونية السرعة في إنجاز الأعمال والمساعدة في اتخاذ القرارات بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار و خفض تكاليف العمل الإداري ورفع أداء الإنجاز وتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني ومعالجة البيروقراطية . كل هذا بدوره يؤدي إلى إحداث إصلاحات في الهيكل الإداري للمنظمات وتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات بالإضافة إلى تجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بنية تحتية معلوماتية آمنة و قوية ومتوافقة فيما بينها.

ويرى عامر (2007، ص 46) أن من أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية مايلي :

1-التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال.

2-ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة.

3-الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

4-تحسين الخدمات المستمر.

5-تحسين مشاركة الموظفين.

6-إعادة تعريف البيئة الاجتماعية.

7-ضبط الأداء وفق مواصفات معينة.

بينما يشير ياسين (2010، ص35) أن هنالك أسباباً أخرى للتحول إلى الإدارة الإلكترونية مثل انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة والعمولة بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية.

ويرى الباحث أن أحد أهم الأسباب التي أدت إلى تحول منظمات الأعمال للإدارة الإلكترونية هي تطور تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت وسيلة أساسية في إحداث التطوير التنظيمي كما أن العمولة فرضت على منظمات الأعمال الدخول إلى الأسواق الإلكترونية والافتراضية التي لا يمكن المنافسة فيها بدون منظمات تستخدم الإدارة الإلكترونية.

فوائد الإدارة الإلكترونية

أشار السالمي (2008، ص37-38) أن الدول بدأت تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها لما لها من فوائد ومن هذه الفوائد :

تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس ايجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين ، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة.

2-اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.

3-الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة.

4-تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.

5-إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيققل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر ايجابيا على عمل المؤسسة.

6-تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن تخزين حيث تتم الإفادة منها في أمور أخرى.

7- الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ استراتيجية المؤسسة ، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء وغيرالقادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

وذكر ياسين (2010 ، ص35) أن أهمية الإدارة الإلكترونية تتجلى في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

ويشير (Kulkarni and Pougatchev 2011) أن من فوائد نظم الإدارة الإلكترونية ما يلي:

1- تزويد المعلومات الملائمة للأفراد واللائمة لإنجاز المهام وتحسين الأداء.

2- المواءمة بين الأهداف والموارد أفقياً وعمودياً.

3- إعطاء الفرصة للأفراد في بيان إسهاماتهم في تحقيق الأهداف.

4- تسهيل عمليات التقييم والتحليل.

5- توفير تغذية راجعة مستمرة للأفراد.

يرى الباحث أن من فوائد الإدارة الإلكترونية تحسين الأداء والسرعة في إنجاز الأعمال وتخفيض التكاليف وتسهيل عملية اتصال المنظمات مع بيئتها وسهولة عملية تبادل واسترجاع وحفظ البيانات.

العوامل التي تؤثر في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

قام (Seresht et al., 2010) بإجراء دراسة هدفت إلى تحليل معوقات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جمهورية إيران، حيث وضع (Seresht et al., 2010) نموذجاً للعوامل التي تؤثر في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال ويبين الشكل (2) هذه العوامل و هي كالتالي:

1- العامل الثقافي.

2- العامل التنظيمي.

3- العامل البيئي.

4- العامل التكنولوجي.

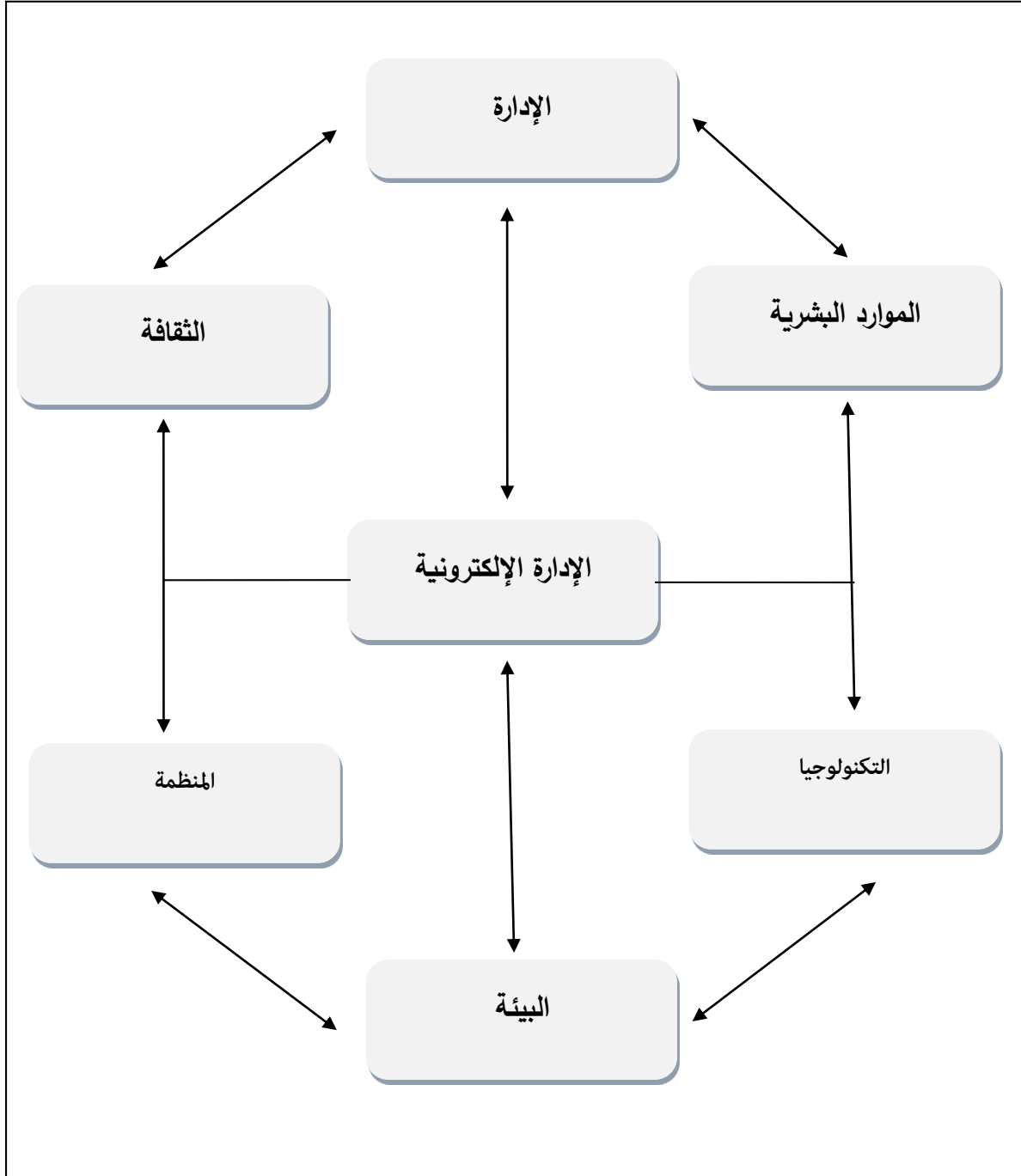
5- الموارد البشرية.

6- الإدارة.

ووجد (Seresht et al., 2010) حسب نتائج دراسته أن أهم العوامل الرئيسة التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في جمهورية إيران هي عوامل ثقافية وبيئية وعوامل تنظيمية، ووجد

Seresht et al., (2010) تحديداً ان العامل الثقافي هو من أكثر العوامل التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال في جمهورية إيران.

يرى الباحث أن ثقافة المنظمة وقدرتها على التغيير والتطوير التنظيمي هي من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.



(2) الشكل

العوامل التي تؤثر في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال

Seresht, H., Fayyazi, M., and Simar, N.,(2010), e-management

تواجه الإدارة الإلكترونية تحديات كبيرة ذات طبيعة خاصة، لأن الإدارة الإلكترونية هي عملية ابتكار جذرية، ناتجة من اندماج تكنولوجيا المعلومات والإنترنت واقتصاد المعرفة وتطبيقات نماذج الأعمال الجديدة.

ويخلص ياسين (2010، ص 185) تلك التحديات في النقاط التالية :

1. إدارة عملية التحول الإلكتروني الكامل لأنشطة وعمليات المنظمة .
 2. تهيئة المنظمة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية.
 3. تنمية وتطوير البنية التحتية للأعمال الإلكترونية.
 4. إدارة موقع المنظمة على شبكة الويب.
 5. إدارة المشروعات والمنظمات الافتراضية.
- أما معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهناك مجموعة من العوامل التي تعيق تطبيقها يلخصها عامر(2007، ص ص: 54-55) بالعوامل التالية:

1. التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة لا يعني بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية والعودة إلى نقطة البداية وفقدان السرية في المعاملات، بل هذا سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظف ، ويزيل الخوف من التغيير من قبل المسؤولين والموظفين.
2. تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال.
3. قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.
4. عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.
5. عدم توافر الإنترنت بشكل موسع في المؤسسات أو اقتصرها على فئة معينة دون غيرها.
6. عائق اللغة في بعض الأحيان.
7. عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها.
8. نقص الكفاءات البشرية المستخدمة للتقنيات ، مما يزيد الحاجة إلى التدريب.
9. بعض النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني الكامل.
10. تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق.
11. غياب التشريعات المناسبة

12. قلة وعي الجمهور بالمميزات المرجوة.

13. غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة.

14. عدم توافر وسائل الاتصال المناسبة.

خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

وجد (Lulian 2006) أن هناك عدداً من الخطوات اللازمة لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال وهي :

1- توثيق جميع العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة.

2- تعريف المتطلبات والفوائد المرجوة من تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.

3- اختيار المزود للبرمجيات والأدوات اللازمة لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.

4- شراء أو تطوير البرمجيات والأدوات اللازمة لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.

5- فحص واختبار نظام الإدارة الإلكترونية وقدرته على تنفيذ العمليات المطلوبة منه.

6- الصيانة الدورية والتحديث المستقبلي والدوري للنظام.

بينما اقترح السالمي والسليطي (2008 ، ص 64- 65) أن خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال هي كالآتي:

1- إعداد الدراسة الأولية .

لإعداد هذه الدراسة يلزم تشكيل فريق عمل يضم متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة ، وجعل الإدارة العليا على معرفة تامة في كل النواحي المالية والفنية والبشرية.

2- وضع خطة التنفيذ.

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

3- تحديد المصادر.

لابد من تحديد المصادر اللازمة لتطبيق خطة التنفيذ، ومن هذه المصادر الأجهزة والمعدات ، والبرمجيات المطلوبة والموارد البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ .

4-تحديد المسؤولية.

عند تنفيذ الخطة، لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكلفة المرصودة لها.

5- متابعة التقدم التقني.

نظرا للتطور السريع في مجال تقنية المعلومات ، لابد من متابعة كل المستجدات في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال .

يرى الباحث أن خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال هي خطوات منطقية متسلسلة ومتتالية وكما يلي :

1- تقييم الواقع الحالي للمنظمة من حيث جاهزيتها لإدخال التكنولوجيا الحديثة، وتقييم الثقافة التنظيمية للعاملين وقدرتهم على استخدام الوسائل التكنولوجية بكفاءة.

2- معرفة الجدوى الاقتصادية والفوائد المرجوة من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

3- إعداد الدراسة الأولية بجميع جوانبها المالية والفنية وجانب الموارد البشرية .

4- البدء بوضع الخطط التنفيذية للتطبيق.

5- تحديد متطلبات تنفيذ الخطط ومن هذه المتطلبات البرامج والمعدات وتحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ هذه الخطط.

6- البدء بالتطبيق وفق جدول زمني محدد.

وظائف الإدارة الإلكترونية

قام Gulick (1937) بتحديد وظائف الإدارة على أنها التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والتنسيق، وإعداد التقارير، وعمل الموازنة ، وذلك ما يعرف بنموذج (POSDCORB) .

وقد قام الباحث في هذه الدراسة باختيار أربع وظائف للإدارة الإلكترونية كما أشار إليها نجم (2009) وهي التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية، ويأمل الباحث أن يتم البحث عما تبقى من وظائف الإدارة الإلكترونية التي لم تتطرق إليها هذه الدراسة .

التخطيط الإلكتروني (e-Planning)

يعرف كل من جواد والعاني (2008، ص37) أن التخطيط هو الوظيفة الإدارية التي تتحدد من خلالها رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية للآمد القريبة والمتوسطة والبعيدة وتساعد على اشتقاق الأهداف الثانوية والفرعية الخاصة بأقسام ووحدات وجماعات عمل المنظمة.

ويشير كل من جواد والعاني (2008، ص37) إلى أن هناك أنواعاً عدة للتخطيط لكن هناك نوعين مهمين من التخطيط هما التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) والتخطيط التكتيكي (Tactical planning)

والتخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تستند إلى تحليل أبعاد رسالة المنظمة واستخلاص أهدافها العامة وتحديد استراتيجيتها الأساسية ورسم أبعاد توزيع الموارد الأساسية المتاحة للمنظمة ، أما التخطيط التكتيكي فهي العملية التي تنطوي على صناعة قرارات تفصيلية قصيرة الأمد تتعلق بنوع العمل والشخص المنفذ له وكيفية التنفيذ جواد والعاني (2008، ص37-39). ويشير جواد والعاني (2008، ص40) إلى أن هناك خواصاً للتخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي كما يبين الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1) خواص التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي

البعد	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التكتيكي
نوع القرار المعتمد	تكيفي وتجديدي	روتيني تكيفي
ظرف القرار	مخاطرة وعدم التأكد	تأكد من مخاطرة نسبية
من يعتمد الخطة	إدارة عليا والوسط	إدارة الوسط والخط الأول
البعد الزمني	بعيد المدى	قصير المدى
الغرض المنشود	ضمان البقاء والاستمرارية	أدوات لتنفيذ الخطط الاستراتيجية

المصدر: جواد، شوقي، والعايني، مزهر، (2008)، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، ص40.

ويذكر جواد والعايني (2008، ص40) أن هناك ثلاث مزايا أساسية للتخطيط هي :

1. يساعد التخطيط في الكشف عن الفرص المستقبلية.

2. يمكن التخطيط من اتخاذ الحيطة والابتعاد عن العقبات المستقبلية.

3. يوفر التخطيط الخطط المتعددة لمواجهة المتغيرات الجارية في البيئة.

أما التخطيط الإلكتروني فيري غنيم (2004، ص:57-59) أنه يعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل.

الفرق بين التخطيط الإلكتروني و التخطيط التقليدي

يشير نجم (2009، ص 297) إلى وجود اختلافات بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي في المجالات التالية :

أولاً: التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية قابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة.

ثانياً: المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط ، مما يجعل التخطيط عملية مستمرة.

ثالثاً: أن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال ينفذون ، قد تم تطويرها في ظل الإدارة الإلكترونية ، فأصبح العاملون يقدمون مقترحات وأفكاراً تساعد الإدارة في عملية التخطيط.

يشير نجم (2009، ص 299) انه في التخطيط التقليدي ، كانت توضع الخطط سواء طويلة أو متوسطة أو قصيرة المدى من أجل بقاء وهو الشركة ، ومن ثم تحدد الوسائل وتخصص الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطط ، و هذا يعتبر أساسياً في مجال التخطيط.

وذكر أحمد (2009، ص 252) أن ظهور الإنترنت والأعمال الإلكترونية أحدث تغييراً في عملية التخطيط ممثلة في النقاط التالية :

أولاً: الحاجة إلى التخطيط

في زمن وبيئة الإنترنت أصبحت الشركات تعمل في الزمن الحقيقي وبالسعة الفائقة ، وضمن بيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل ، حيث إن الظروف تتغير في كل فصل أو شهر إن لم يتم التغير بالأسبوع واليوم ، على الأرجح ستكون الخطة التقليدية بلا جدوى أو سيكون من الضروري إعادة كتابتها مرة تلو الأخرى مما يجعل الخطة الجديدة في كل مرة أبعد من سابقتها عن الخطة الأصلية.

ثانياً: أفق التخطيط

إن الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون في الشركات التي تعمل غافلة عن الإنترنت وبيئته هي الأقرب إلى التراث الإداري ومن تقاليد الإدارة القديمة ، أو هي في أحسن الأحوال لا تزيد على عبارة أو مبدأ تأشيري أو توجيهي قليل الكلمات عام المقاصد لا يتسم بالمرونة العالية التي تغطي نطاقاً واسعاً من الخيارات والسيناريوهات المحتملة وغير المحتملة.

ثالثا: قيود التخطيط في الممارسة

مع أن التخطيط في الشركات التقليدية له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه الشركة والتحديد المتأني للقدرات الجوهرية للشركة من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق والتخصيص المدروس للموارد ، إلا أن التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة.

ويوضح أحمد (2009، ص 254) الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني من حيث الأهداف والأفق الزمني والمشاركين في وضع الخطة كما في الجدول (2).

الجدول (2) الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة.	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة.
خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد، (لا يقل أمدها عن سنة واحدة).	خطط قصيرة وأنية (أمدها أيام ، أسابيع أو فصل أو شهر).
الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها.	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيدده.
الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه.	الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.
الخطة تركز على قدرات الشركة.	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة.
المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة.	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.
الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل.	الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة.

المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين) مدخل الجميع - في كل الاتجاهات الشبكية).	المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون.
الأهداف عامة ، غامضة ، ودرجة عدم التأكد عالية.	الأهداف محددة واضحة ، وقابلة للقياس.
الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وحسب الزبائن.	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.
الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجازه من أجل الشركة.	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.

المصدر: أحمد، محمد سمير، الإدارة الإلكترونية،(2009)، دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان، ص254.

يرى الباحث أن التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة الإلكترونية ، حيث إن البيئة الإلكترونية تتسم بعدم التأكد والتغير المستمر وكثرة المستجدات لذا فلا بد من استخدام التخطيط الإلكتروني عند العمل في هذه البيئة لما يتميز به التخطيط الإلكتروني من قصر مدى الخطة وحسن استجابتها للتغيرات السريعة ومرونتها.

التنظيم الإلكتروني

يرى جواد والعاني (2008، ص63) أن للتنظيم عدة تعريفات منها أن التنظيم هو تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة وإسناد كل مجموعة من الأنشطة إلى مدير يتمتع بالصلاحيات اللازمة لأداء الأنشطة بمعونة رؤوسيه.

عرف النجار(2007، ص9) التنظيم بأنه العملية الفنية التي تتم من خلالها ترجمة الخطط إلى نظم تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

ورأى أحمد (2009، ص225) أن التطور في مجال الإدارة كان في جوهره الحقيقي تطوراً في التنظيم وإذا كان التخطيط هو الأكثر ارتباطاً بالزمان فإن التنظيم هو الأكثر ارتباطاً بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي وسلسلة الأوامر عبر المستويات التنظيمية.

وعرف أحمد (2009، ص 256) التنظيم بأنه ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وان هذا التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم والتي تعتبر قيودا في التنظيم التقليدي وهي (الهيكل التنظيمي، التقسيم الإداري، سلسلة الأوامر، الرسمية، المركزية واللامركزية، القياسية أو المعيارية). ويعرف الباحث التنظيم على أنه تنظيم علاقات السلطة في المنظمة وإيجاد التنسيق الهيكلي الرأسي والأفقي بين المناصب التي أسندت إليها الواجبات المتخصصة الضرورية لتحقيق الأهداف للمنظمة.

ويشير جواد والعاني (2008، ص 64) إلى أن هناك خطوات للتنظيم وهي كالتالي :

أ. تحديد الهدف العام الرئيس للمنظمة وتأطير معاملة.

ب. تحديد الأهداف الفرعية والثانوية التي تشخص متطلبات العمل الأساسية.

ج. تحديد الأنشطة الأساسية التي يجب أن تمارس لتحقيق الأهداف الرئيسة.

د. تقسيم وتجزئة الأنشطة الرئيسة إلى أنشطة ثانوية.

هـ. ربط المجاميع مع بعضها بعضا وتحديد مكانتها ومستواها التنظيمي وتكوين صورة الهيكل التنظيمي للمنظمة.

و. إناطة مجموعة الفعاليات بالأفراد الذين تتوافر لديهم الكفاءة والقدرة اللازمة للقيام بالأعمال المناطة بهم.

ز. تخويل هؤلاء الأفراد الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم المناطة بهم، وتحديد مسؤولياتهم وتنظيم علاقات السلطة بينهم.

ويرى جواد والعاني (2008، ص 65) أن هناك أربعة عناصر أساسية للتنظيم وهي كما يلي :

1. التخصص Specialization

ويعني تحديد الأعمال وتقسيمها وفق مبدأ التوحيد في ضوء المواصفات المتماثلة، بغية تكليف أفراد معينين أو جماعات مختارة، ومن ثم تكليف مديري الخط الأول بإدارة مساحة العمل بشكل مباشر.

2. المعيارية Standardization

وهو التوجه الذي يعكس توحيد وتنميط إجراءات عمل المنظمة بشكل يدفع الأفراد إلى أداء الأعمال بتمائل وثبات نسبيين.

3. التنسيق والتكامل Coordination and Integration

وهي مجموعة الجهود التي تبذل من قبل إدارات المنظمة والتي من شأنها إحداث التكامل للفعاليات المطلوب تنفيذها من قبل الأفراد.

4. الصلاحية Authority

وهي الحق في إصدار الأوامر إلى الآخرين للقيام بالعمل أو التوقف عنه. وتتباين المنظمات بدرجة توزيع وتخويل الصلاحيات للمديرين اعتماداً على درجة المركزية التي تنشدها هذه المنظمات.

ويذكر جواد والعايني (2008، ص76) أن هناك ثلاثة أنواع من الصلاحيات وهي :

أ. الصلاحية الرأسية

وهي الحق الذي يمتلكه مدير ما ويمكنه من توجيه ورقابة أعمال مرؤوسيه ورقابة أعمال مرؤوسيه المباشرين خلال تأدية الفعاليات الأساسية التي تسهم في تحقيق هدف المنظمة المنشود. وهذه الصلاحية تناسب من أعلى إلى أسفل.

ب. الصلاحية الاستشارية

وهي التي تمكن صاحبها من الإسهام في توجيه ورقابة أعمال الآخرين التابعين لمديرين من خلال تقديم النصح والإرشاد لهم وإسداء الخبرة والمعرفة ومعاونتهم لأداء أعمالهم.

ج. الصلاحية الوظيفية

وهي التي تمكن صاحبها من الإشراف على سياسات أو أعمال وتصرفات تصدر عن أفراد يعملون أصلاً في أقسام أخرى بقصد ضمان حسن تنفيذ الأعمال والتوجيهات.

ويرى (2006) Graetz and Smith أن المنظمات التي تريد أن تنافس في العالم الجديد يجب أن تتمتع بتنظيم مرن وذكي يدعم الإبداع والاستكشاف والتعلم ، لذلك يجب على المنظمات أن تتخلص من التنظيم البيروقراطي التقليدي لأنه لا يمكن أن يعمل بنجاح في بيئة الأعمال الحديثة.

يشير غنيم (2004، ص: 60-61) إلى أن التنظيم الإلكتروني يعتمد على إجراء تغيير في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الهرمي إلى أشكال أكثر مرونة، كما يتطلب أيضا إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها؛ لمواجهة مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة، والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية:

1- إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونيا.

2- إدارة الدعم التقني.

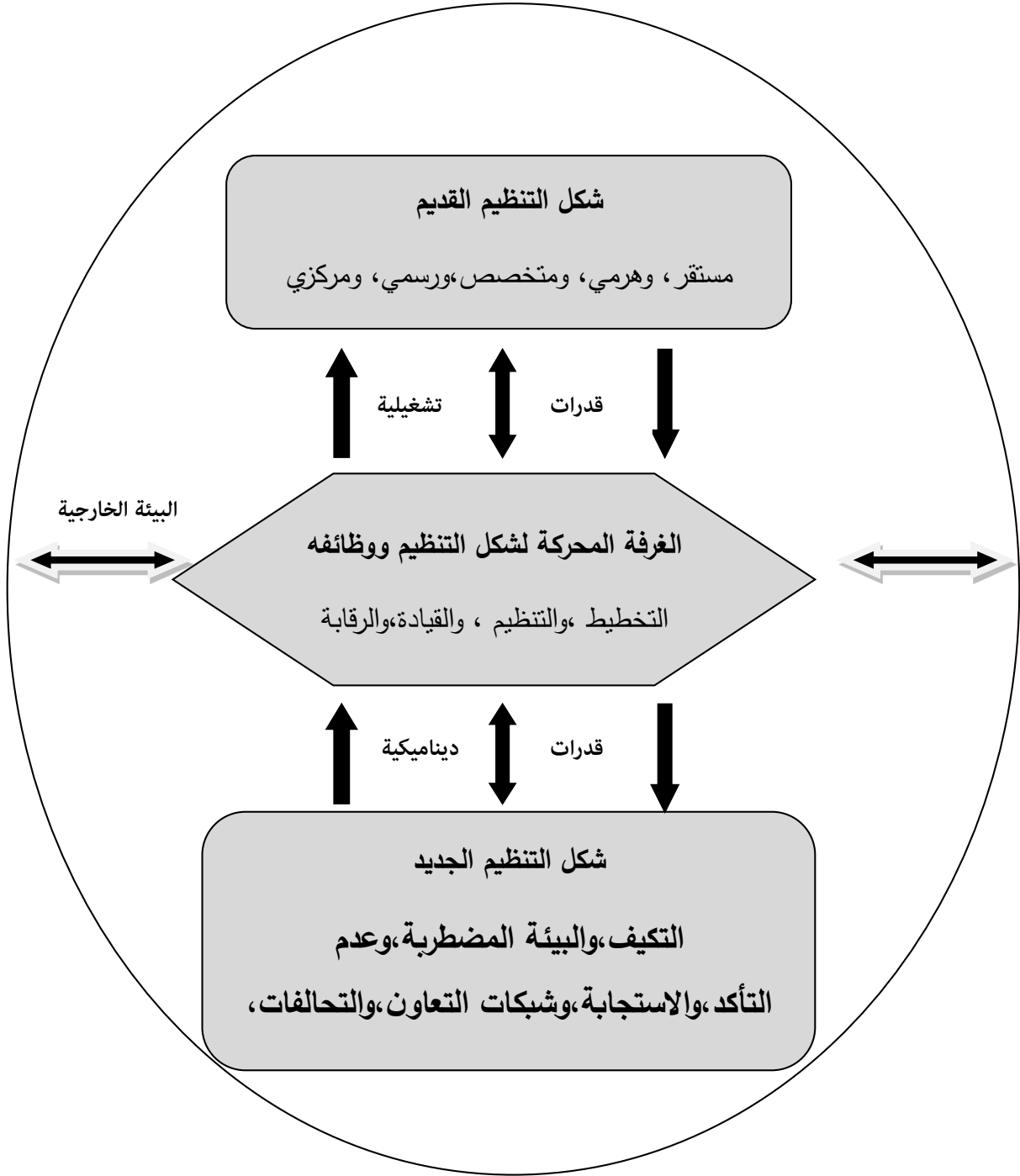
3- إدارة علاقات العملاء إلكترونيا.

ويقترح Graetz and Smith (2006) نموذجا لشكل التنظيم القديم والجديد كما هو موضح في الشكل (3).

ويشير Graetz and Smith (2006) إلى أن المرونة والسرعة والتكيف ظهرت كمحرك رئيس للمنظمات الأكثر فاعلية والأكثر استجابة للتغيرات الداخلية والخارجية، لذلك يرى الباحث أن التنظيم الإداري الحديث القائم على المرونة والذكاء واستخدام تكنولوجيا المعلومات قادر على العمل في البيئة الإلكترونية الحديثة أكثر من غيره حيث إنه قادر على التكيف في الظروف المختلفة ويستجيب للتغيرات بسرعة وقادر على العمل في البيئة المضطربة.

ويؤكد الباحث على ضرورة التوازن في المنظمة عند التحول من التنظيم القديم إلى الحديث، بحيث يكون التحول تدريجياً مع المحافظة على إحلال التنظيم الجديد مكان القديم بسلاسة ومرونة ويسر وبدون أن يتم إلغاء التنظيم القديم دفعة واحدة بل يتم إحلال الجديد مكانه على مراحل.

ويبين الجدول رقم(3) التطور والانتقال من أشكال التنظيم التقليدي إلى أشكال التنظيم الجديد حيث تطورت بعض المكونات التنظيمية كما هو موضح في الجدول رقم (3).



الشكل (3) شكل التنظيم القديم والجديد

Graetz, F. and Smith, A., (2006), Critical Perspectives on the evolution of New forms of organizing, strategic change management journal, 1(2), PP:127-142.

الجدول رقم (3) التطور والانتقال من أشكال التنظيم التقليدي إلى أشكال التنظيم الجديد

إلى	من	المكونات التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم المصفوفي او المشروع. - الهياكل القائمة على الفرق. - تنظيم الوحدات المصغرة. - مخطط من اليمين إلى اليسار. - شركة بدون هيكل تنظيمي محدد. 	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم العمودي . - الهيكل القائم على الوحدات الثابتة . - تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة . - التنظيم أعلى - أسفل. - شركة ذات هيكل تنظيمي محدد. 	الهيكل التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم القائم على الفرق. - التنظيم الخوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات - التقسيم الإداري التقليدي 	التقسيم الإداري
<ul style="list-style-type: none"> - الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية. - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً. - التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين. 	<ul style="list-style-type: none"> - سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية. - سلسلة الأوامر الخطية. - التنظيم إداري الرئيس المباشر. 	سلسلة الأوامر
<ul style="list-style-type: none"> - السياسات المرنة . - الفريق المدار ذاتياً أو إدارة الذات. - جداول العمل المرنة والمتغيرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - اللوائح والسياسات التفصيلية . - القواعد والإجراءات . - جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقاً. 	الرسمية
<ul style="list-style-type: none"> - تعدد مراكز السلطة. - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً. 	<ul style="list-style-type: none"> - المركزية: السلطة في القمة. - اللامركزية: السلطة موزعة. 	المركزية واللامركزية

القياسية أو المعيارية	- تقسيم عمل كثيف. - قواعد وإجراءات أداء محددة. - سلوكيات موحدة في أداء المهام.	- التنوع في المهام. - توسيع العمل وإثراؤه. - التمكين الإداري.
-----------------------	--	---

المصدر: أحمد، محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، (2009)، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 257-258.

وقد حدد نجم (2009، ص315) التغيرات العميقة التي تترافق مع إعادة التنظيم لمنظمات الأعمال في ظل الإنترنت ومع التنظيم الإلكتروني كالتالي :

أولاً - التنظيم الشبكي مقابل أشكال التنظيم التقليدي: يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيماً مرناً للاتصال والتعاون بين الأفراد. ومع أن الأشكال الأولى للتنظيم الشبكي قد وجدت قبل الإنترنت وشبكات الأعمال كما هو الحال في الشبكات المهنية أو غرف العمليات في المستشفيات أو في مشروعات أو فرق تطوير المنتجات، فقد اعتبر كل مشروع بمثابة نسجة أو تشكيلة قوسية في التنظيم الشبكي تشارك فيه مجموعة تتفاعل وتعمل ثم تنحل عند انتهاء المشروع ولكن مع الإنترنت يصبح هذا التنظيم هو الشكل الأساسي السائد الذي يتلاءم مع التشبيك الواسع وتبادل البيانات الإلكترونية فالتنظيم الشبكي يتميز بثلاثة أنواع من الشبكات :

أ- الشبكات الرسمية : وهي التي تتألف من أقسام ومستويات تنظيمية وحتى من مناطق جغرافية (في الشركات متعددة الفروع) تعمل سوية على مهمة أو مهام محددة.

ب- الشبكات غير الرسمية : وتتكون من أفراد متعاونين يتصلون مع بعض بشكل غير رسمي ويتقاسمون المعلومات بهدف حل المشكلات .

ج- الشبكات الإلكترونية : وتقوم على التشبيك من خلال البريد الإلكتروني واستخدام برمجية الحوسبة التشاركية مثل (Lotus Notes) لتساعد المديرين على تبادل الرسائل والمعلومات وفرق العمل الافتراضية (Virtual Teamwork's) في عالم الأعمال اليوم .

ثانياً- إن الإنترنت يحقق التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (Intranet) ويؤدي إلى الصلات الفائقة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في الشركة. ولا شك في أن هذه الصلات الفائقة القائمة على الإنترنت ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات التي تسود في أشكال التنظيم التقليدي حيث الأعلى يحصل على المعلومات الأكثر والأغنى في حين أن الأدنى يحصل على اليسير منها.

وإذا كانت موجة الأعمال الإلكترونية والشركات القائمة على الإنترنت بشكل عام قد أدت إلى الميل نحو المزيد من التحرر من الهياكل التنظيمية والتبني للتنظيم الشبكي فإن البعض قد ذهب إلى ما هو أبعد من ذلك بالقول إن الأسواق أصبحت أذكى من الشركات وإداراتها وان الأسواق كتنظيم منفتح ففضاض إلى أقصاه يجب أن يحل محل الهياكل كتنظيم مغلق من حيث سلسلة الأوامر وتعدد المستويات التنظيمية وهرمية الاتصال التي تفتقر إلى المرونة .

ثالثاً- الشركات الافتراضية (Virtual Company) مع شبكات الأعمال والانترنت : لقد أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من الشركات تعمل على الاستفادة من القدرات الجوهرية والمزايا الأساسية للشركات الأخرى من أجل إنتاج السلع كما في المصنع الافتراضي (Virtual Factory) أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين منظمات أخرى والربائ.

والواقع أن بعض الشركات الافتراضية التي قامت على توظيف مزايا الإنترنت في التشبيك الواسع وتبادل البيانات الإلكترونية، تحولت إلى نمط التنظيم بلا حدود (Boundary-less)

وهو التنظيم الذي يكون تصميمه غير محدد بحدود عمودية أو أفقية داخلية (من خلال فرق عمل متعددة الاختصاصات والوظائف) أو خارجية (تشكيلات شبكية مع جهات خارجية متغيرة باستمرار) يفرضها هيكل محدد مسبقاً. ويضيف نجم (2009، ص315) أنه وفي كل الأحوال لابد لهذه الشركات أن تتجاوز أشكال التنظيم التقليدية باتجاه التنظيم الشبكي والتنظيم القائم على الفرق الافتراضية بما يضعف ليس فقط عدد المستويات التنظيمية وسلسلة الأوامر والسمة الرسمية في العمل ، وإنما أيضاً تقليص حجم التنظيم إلى مستوى الوحدات المصغرة اللامركزية والمستقلة بما يحقق مرونة عالية في التنظيم وفي الاستجابة للأطراف المختلفة داخل المنظمة (الإدارة - العاملين) وخارجها (الموردين والربائ).

رابعاً- إن الانترنت يؤدي إلى تغيرات مهمة في قوة العمل مما يعكس بشكل كبير وعميق على التنظيم وهذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبين هما :

الجانب الأول : يتمثل في استخدام عاملين ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيي وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية.

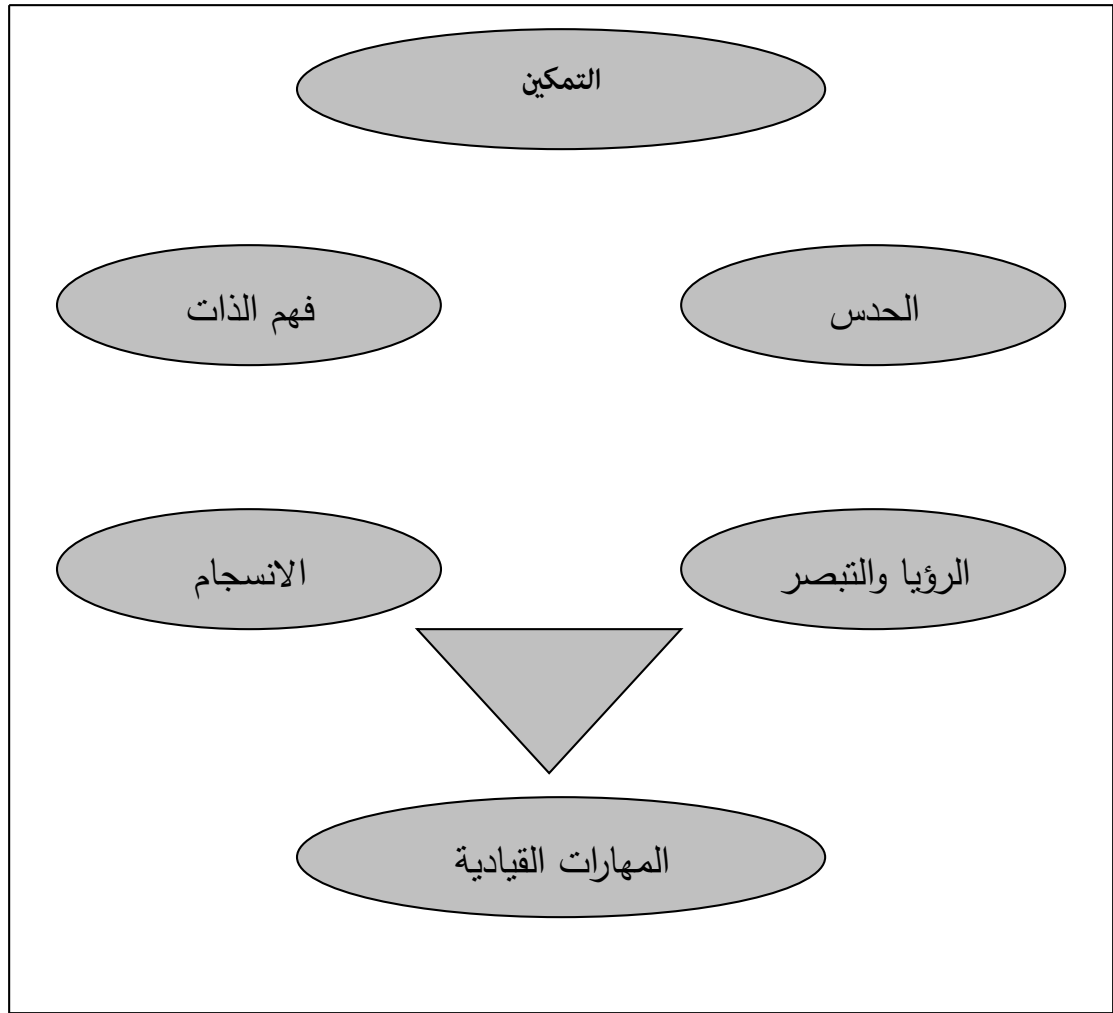
الجانب الثاني: استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب (Telecommuters) وخلافاً لنمط العاملين (محدودي التعليم والمهارة) في العصر الصناعي الذي أفرز أشكال التنظيم التقليدية. وان نمط العاملين الجدد (من ذوي التعليم العالي من مهنيي وعمال المعرفة) لابد من أن يفرز أنماطاً جديدة من التنظيم. ويرى الباحث أن انتقال المنظمات التي تعمل في البيئة الإلكترونية من التنظيم التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني أصبح حاجة ماسة وليس خياراً حيث إن البيئة الإلكترونية تحتاج تنظيمياً قادراً على استيعاب التعقيدات وبعيد عن خطوط السلطة الهرمية وقادر على التكيف مع التغيرات المفاجئة في بيئة الأعمال الإلكترونية وهذا قد يكون غير متوفر إلى حد ما في التنظيم التقليدي.

القيادة الإلكترونية (e-Leadership)

إن القيادة هي الوظيفة الإدارية التي يمارس خلالها القائد التأثير في الجماعة ودفعها نحو بلوغ أهداف المنظمة المعلنة، وبالتالي فإن المرتكزات الأساسية للقيادة هي وجود القائد والتابعين أو المرؤوسين والموقف الذي يجمعهما معاً جواد والعاني (2008، ص86).

وصف أحمد (2009، ص266) القيادة على أنها القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف وهي التي تجمع المجموعات البشرية وتحفزها على العمل.

ويشير جواد والعاني (2008، ص86-89) إلى أن هناك خمس مهارات قيادية أساسية يجب أن يمتلكها القائد كما يبين الشكل رقم (4).



الشكل رقم (4) المهارات القيادية الأساسية

المصدر: جواد، شوقي، والعمالي، مزهر، (2008)، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، ص 86.

وفيما يلي شرح للمهارات للقيادية كما أوردها جواد والعمالي (2008، ص 86) :

1. مهارة التمكين Empowerment

وتعني مشاطرة ومقاسمة الأتباع أعمال الرقابة والتأثير في الآخرين. والتمكين لايعني تفويض الصلاحية أو المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات فحسب، بل يمتد إلى التثقيف والتعليم والمساندة بالشكل والطريقة التي تعتقد من خلالها الإدارة من أن الأتباع أصبحوا قادرين على التصرف إزاء المواقف كما هي حال قائدهم دون الرجوع إليه. وبالتالي دفعهم لتحمل جانب من المسؤولية في إدارة دفة العمل.

2. مهارة الحدس Intuition

وهي قابلية الفرد على التوقع والتنبؤ بالتغيير أو الحدث المحتمل في ضوء سعة الرؤيا وبعمق تفصيلي، في إطار تبني المخاطرة في إطار الثقة بالنفس.

3. فهم الذات Self Understanding

وتتمثل في قدرة القائد على إدراك الذات وتشخيص مواطن الضعف والقوة لديه.

4. الرؤيا والتبصر Vision

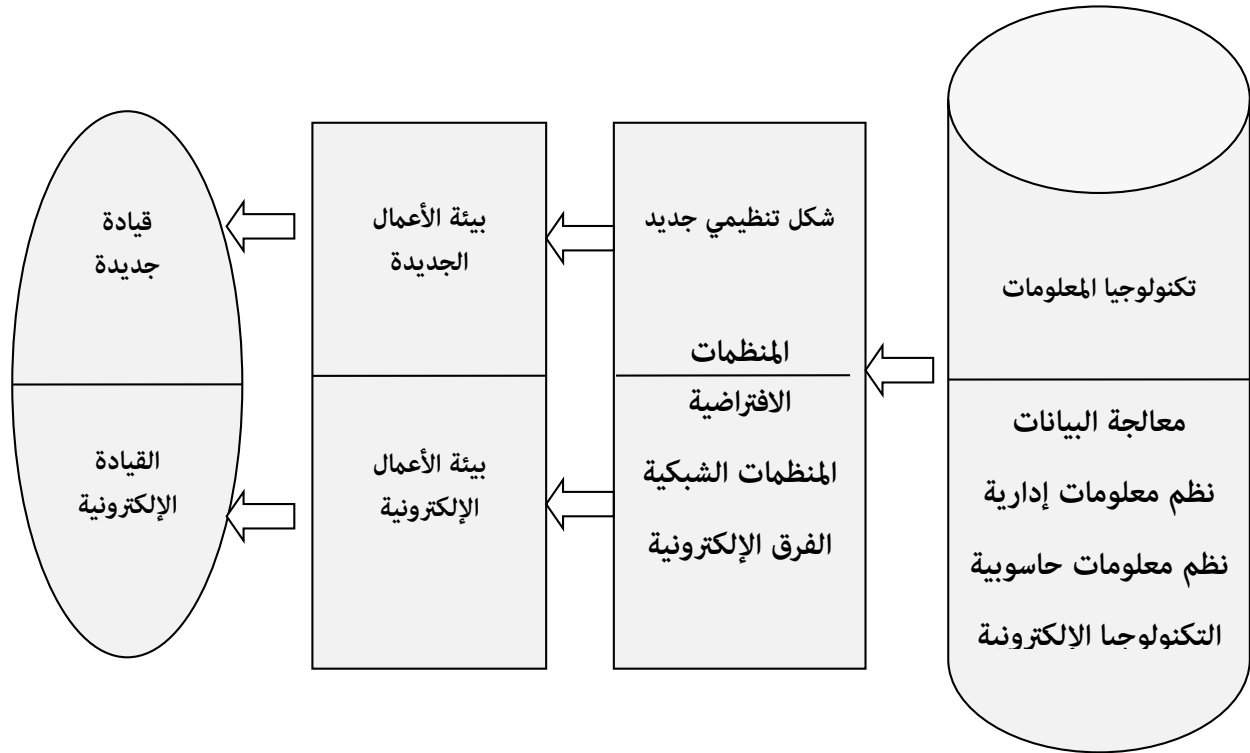
وهي قابلية القائد في بناء الصورة المستقبلية عما يريد تحقيقه في إطار التصور والتخيل والنظر إلى ما وراء الحالات التي تواجهه الآن وفي المستقبل القريب، للعمل على جني الإيجابيات لصالح منظمته.

5. الانسجام Congruence

وهي تلك القدرة والمهارة التي تدفع بالقائد الإداري نحو فهم واستيعاب المبادئ المسيرة للمنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث الانسجام والتوافق فيما بينها.

ويرى الباحث أنه في عصر الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات لا بد أن تتأثر إدارة المنظمة وطبيعة علاقاتها مع البيئة الداخلية والخارجية ، وتغيير نمط القيادة التقليدية إلى إلكترونية و تعرف القيادة الالكترونية على أنها استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف معين حيث يكون التواصل مع الآخرين عبر الشبكات الإلكترونية وشبكة الانترنت.

ويقترح (2009) Mohammad نموذجاً لكيفية تطور وظهور مفهوم القيادة الإلكترونية حيث إن استخدام تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال أدى إلى التغيير في طريقة أداء المنظمات لأعمالها ونتيجة لذلك ظهرت أشكال جديدة للمنظمات مثل المنظمة الافتراضية والشبكية وغيرها وهذا بدوره أدى إلى تغيير في طريقة الاتصال بين القائد والتابعين فأصبح الاتصال بينهم إلكترونياً وهذه البيئة الإلكترونية أدت إلى ظهور القيادة الإلكترونية ويوضح الشكل (5) ذلك.



الشكل (5) ظهور القيادة الإلكترونية

Mohammad , K.,(2009) , e-leadership : The Emerging New leadership For The Virtual Organization , *Journal of Managerial Sciences*,3(1),PP:1-21.

يرى كل من (2003) Avolio and kahai أن القيادة الإلكترونية تهدف إلى نشر الرؤية التنظيمية بين الشركات والأفراد فيما بينهم أيضاً فضلاً عن التوجيه والإشراف على تنفيذ الخطط وتهدف أيضاً لتحسين العلاقات بين أعضاء المنظمة.

ويشير (2001) Hani أن القيادة الإلكترونية ظهرت في سياق البيئة الإلكترونية التي يتم تنفيذ الأعمال فيها إلكترونياً باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتحدد من خلال الانترنت ويحتاج فيها القائد الإلكتروني إلى فهم التكنولوجيا الحديثة ومعرفة كيفية استخدامها بفاعلية لتلبية احتياجات الموظفين وبناء علاقات معهم قائمة على الثقة وعلى إدراك القائد الإلكتروني حاجات الموظفين وتوقعاتهم.

مهارات القيادة الإلكترونية

إن للقيادة الإلكترونية مهارات يجب أن تتوافر في القائد لكي يستطيع قيادة منظمته في البيئة الإلكترونية وقد حدد Grenier and Metes (1995) ست مهارات يجب أن تتوفر في القائد الإلكتروني للعمل في بيئة الأعمال الإلكترونية وهي :

- 1- القدرة على فهم العلاقة بين استخدام المعلومات و التكنولوجيا.
 - 2- القدرة على التآلف مع التكنولوجيا والتقنيات الأساسية لتأسيس وصيانة المعلومات أثناء العمليات الإلكترونية.
 - 3- المعرفة بالطريقة والزمن المناسبين لإحلال العمليات الإلكترونية مكان العمليات التقليدية .
 - 4- القدرة على حساب القيمة للتكنولوجيا.
 - 5- تشجيع الإبداع التكنولوجي.
 - 6- عدم التردد في تنفيذ الأفكار الجديدة.
- بينما اقترح (2001) Kissler وجود المهارات التالية في القائد الإلكتروني :

- 1- السرعة والكفاءة في استخدام المعلومات.
- 2- أن يكون خلاقاً ويتقاسم الاتجاه المستقبلي مع الموظفين.
- 3- المواءمة التنظيمية بين القيادة والقوى العاملة والهيكل التنظيمي والعمليات مع إستراتيجية ورؤية المنظمة .
- 4- الإدارة بالقرب.
- 5- التوتر الخلاق.

الحاجة إلى القيادة الإلكترونية

ظهرت الحاجة إلى القيادة الإلكترونية مع تطور بيئة الأعمال التي أصبح معظمها إلكترونياً فقد وجد (2003) Avolio and Kahai أن هناك أربع مجموعات من التغيير قادت إلى ظهور القيادة الإلكترونية :

- 1- التغيير في طبيعة الوصول إلى المعلومات : أصبح من الممكن للتابعين الوصول إلى نفس المعلومات التي يستعملها القائد وهذا أدى إلى زيادة سرعة القائد في اتخاذ القرار.
- 2- التغيير في زيادة قوة الاتصال بين القوى العاملة التي أحدثته البيئة الإلكترونية.
- 3- التغيير في زيادة سرعة الوصول والتواصل بين المديرين والموظفين.
- 4- التغيير في زيادة حفظ الاتصالات وتخزينها بين الموظفين والمديرين في البيئة الإلكترونية .

وقد رأى نجم (2009 ، ص332-335) إن القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري تتسم بالتالي :

أولاً - قائد التخصيص (Customization Leader) : الزبون الذي أصبح يستخدم تسهيلات الإنترنت من أجل البحث عن السعر الأقل ، و المعلومات الأكثر ، والجودة الأفضل، والخصوصية، والأكثر أماناً والاستجابة الأسرع جعل من الزبون الرقم الأصعب في الأعمال الإلكترونية في ظل المنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال.

ثانياً - قائد عمالي ومهني المعرفة : هو الذي يوجد علاقة متميزة مع العاملين سواء أكانوا يعملون للشركة عن قرب أو عن بعد . فهؤلاء العاملون أصبحوا شأنهم شأن الزبائن يمكن أن ينتقلوا بسهولة بقدراتهم ومعارفهم إلى خارج الشركة.

ثالثاً - القائد التنافسي (Competitive Leader) : إن بيئة الأعمال اليوم هي بيئة المنافسة الفائقة وذلك بسبب زيادة عدد المنافسين ولأن العمل على الإنترنت وخدماته الإلكترونية المتاحة للجميع وأعماله لا تتطلب استثمارات كبيرة فقد تساوت قوة المنافسة بين الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة والأهم في هذه المنافسة التكاثر السريع لنماذج الأعمال وهذا ما يجعل القائد موجهاً للمنافسة لذا فإن القائد التنافسي مطلوب منه أن يكون :

1- الأسرع في الوصول إلى السوق من المنافسين.

2- الأفضل خدمة بين المنافسين.

3- الأكثر قدرة على تحسين ما يأتي به المنافسون.

رابعاً - القائد الإلكتروني (e-Leader) ذو الخصائص الأكثر ملاءمة: إن الذين يقودون الشركات الجديدة أصبحوا يظهرون خصائص ملائمة تنسجم مع بيئة أعمالهم الإلكترونية من حيث سرعة اتخاذ القرار وسرعة الوصول إلى الآخرين وكثافة التركيز والقدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات.

ويوضح الجدول (4) الفرق بين القادة التنفيذيين التقليديين والقادة التنفيذيين الإلكترونيين.

الجدول (4) الفرق بين القادة التنفيذيين التقليديين والقادة التنفيذيين الإلكترونيين

القائد التنفيذي التقليدي	القائد التنفيذي الإلكتروني
شجاع	أكثر شجاعة
متيقظ	أكثر يقظة
صريح	صريح بقوة
شبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات	متعلم بتكنولوجيا المعلومات على الأقل
واضح التركيز	كثيف التركيز
سريع الحركة	الأسرع حركة
يكره الغموض	يحب الغموض
يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا	يعاني من قلق الفصل بين المجالات
أموذج في الحكم الذاتي	أموذج في الحكم الجيد
العمر : 57	العمر : 38

Dessler,G., (2002) ,A Framework For Management , Prentice Hall , New jersey,P6.

وإضافة إلى ذلك يرى (Avolio and Kahai 2003) أن القائد الإلكتروني يجب عليه الموازنة بين كل ما هو تقليدي وبين كل ما هو جديد أو إلكتروني، ويستخدم التكنولوجيا للوصول إلى الآخرين وتحفيزهم مع القدرة على التعامل مع تنوع الموظفين.

ويرى الباحث أن المنظمات التي تعمل في بيئة إلكترونية تحتاج إلى قيادة إلكترونية ذات حس تكنولوجي عالٍ تستخدم تكنولوجيا المعلومات بمهارة عالية وتوظفها نحو توجيه الآخرين لتحقيق الأهداف لتستطيع المنظمة المنافسة في البيئة الإلكترونية وكسب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والازدهار في بيئة تنافسية أساسها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الرقابة الإلكترونية (e-Controlling)

إن الرقابة الإدارية عنصرٌ مهمٌ من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها الإداري في أي مستوى إداري وتطورت عبر السنوات ؛ لكي تواكب التطورات المتلاحقة في علم الإدارة إذ تمثل الرقابة عملية السيطرة التنظيمية على تطبيق خطط المنظمة بكفاءة وفاعلية وبما يضمن تحقيق أهدافها والحفاظ على مواردها الفاعوري (2008، ص 17-18).

يرى جواد والعاني (2008، ص 109) أن الرقابة هي العمل المكرس لضمان تحقيق وتطابق العمليات مع الأهداف والغايات التي سبق تحديدها بالإضافة إلى أن الرقابة تشتمل على عمليات قياس أداء العاملين والمنظمة للتأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم. ومن أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي ، وهذا ما يظهر واضحا في كون الرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ أحمد(2009،ص277).

يتم التصحيح لأي انحراف بين ما هو مخطط وما هو فعلي بعد أن يتم إنجاز ما هو فعلي ، ليس هذا وحسب بل إن الرقابة التقليدية لا يكون ممكنا إنجازها فور إنجاز القيام بما هو فعلي ، وذلك لأن الرقابة بالعادة تتم بشكل دوري ، ولأن الرقابة التقليدية تعتمد على نظام التقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة ومن ثم جدولتها وتحليلها وكتابة التقرير النهائي الذي يرفع إلى المدير الأعلى وكل هذا يجعل تاريخ التقرير الذي يقدم فيه متأخرا كثيرا عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير ، وهذه الفجوة الزمنية هي واحدة من مشكلات الرقابة التقليدية. إن الرقابة الإلكترونية تعد إحدى الوسائل الحديثة لحل المشكلات التي أفرزتها التطورات التكنولوجية الحديثة في كشف الإساءة الوظيفية وتسريب البيانات الخالدي (2007،ص86).

ويعرف (Steven et al.,1996) الرقابة الإلكترونية بأنها استخدام الأساليب والوسائل الإلكترونية الحديثة لمراقبة الأنشطة والمعاملات داخل المنظمة بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة للوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر.

يعرف (2002) Johnston and Cheng الرقابة الإلكترونية على أنها عملية متابعة الأداء الوظيفي اليومي من خلال الأجهزة الحديثة المنتشرة في مكان العمل والتي تهدف إلى توفير الحماية لمصالح المنظمة وتتم العملية من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة.

بينما يعرفها (2004) Gail et al., أنها استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة داخل المنظمة؛ لمراقبة الأنشطة والمعاملات الاقتصادية.

الرقابة الإلكترونية أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وبالوقت الحقيقي ، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ ، وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة نجم (2009 ، ص 343).

خصائص الرقابة الإلكترونية

إن الرقابة الإلكترونية تتميز بمجموعة من الخصائص تجعلها أكثر فاعلية ودقة من غيرها ويرى (2004) Gail et al., أن من خصائص الرقابة الإلكترونية الآتي :

- 1- تستطيع الرقابة الإلكترونية تحديد الانحرافات والحد من المفاجآت بوقت حدوثها وإعطاء التنبيه الكترونياً من خلال البرامج الرقابية دون الحاجة إلى تدخل بشري وهذا توفير للوقت والجهد والتكلفة.
- 2- الرقابة الإلكترونية توفر استخداماً فعالاً لأنظمة المعلومات وتوفر قاعدة بيانات عن أداء وأنشطة الجهات التنفيذية لتكون جاهزة عند الحاجة إليها من قبل متخذي القرار مما يدعم اتخاذ القرار .
- 3- تشكل الرقابة الإلكترونية عنصراً أساسياً في إيجاد نظام عمل يركز على الجوانب المؤثرة على أداء الجهات التنفيذية في المنظمة والتي تكون حاسمة في تحديد فشل ونجاح المنظمة ومستقبلها.
- 4- تسهم الرقابة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية للجهات التنفيذية مما يؤدي إلى وضوح عملها للجهات الرقابية دائماً.

أشكال الرقابة الإلكترونية

تتنوع أشكال الرقابة الإلكترونية في منظمات الأعمال حسب طبيعة نشاط هذه المنظمات ويرى Steven et al., (1996) أن الرقابة الإلكترونية يمكن أن تصنف إلى عدة أشكال منها :

- 1- الرقابة على شبكة الاتصالات العالمية (الانترنت) وتطبيقاتها الوظيفية .

2- الرقابة على العاملين إلكترونياً.

3- الرقابة على أنظمة الحاسوب.

إن الرقابة الالكترونية تحقق الاستخدام الفعال لشبكات المعلومات الإلكترونية بكل ما يعنيه التدقيق والمتابعة والفحص في كل زمان ومكان وبوقت وتكلفة محدودين وهذا حسب ما أورد أحمد(2009، ص 284) يكسب الرقابة الالكترونية الميزات التالية :

أولاً: تحقيق الرقابة في الوقت الحقيقي الآني بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي فهي رقابة بالنقرات بدلاً من الرقابة بالتقارير.

ثانياً: تحقيق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية مما يولد تدفقاً مستمراً للمعلومات.

ثالثاً: حدوث الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة ، بسبب الرقابة المستمرة بدلاً من الدورية.

رابعاً: تحفيز العلاقات القائمة على الثقة ، وهذا يقلل من الجهد الإداري المطلوب في عملية الرقابة .

خامساً: توسيع الرقابة على عملية الشراء وعلى الموردين وعلى الشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية.

سادساً: تقليص أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج .

الفاعلية (Effectiveness)

يعتبر مصطلح الفاعلية أحد الموضوعات المهمة في دراسة وتحليل أداء المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهو المؤشر الأكثر شمولاً وشيوعاً في تقييم الأداء المؤسسي ، وقد تعرض مفهوم الفاعلية إلى التنوع من وجهات النظر الفكرية من حيث تحديد معناه الشامل والدقيق، فالمنظمة التي تحقق أهدافها تعتبر فاعلة والتي لا تحقق أهدافها تعتبر غير فاعلة ويتم من خلال ذلك التركيز على الجودة والنوعية . ويرى بعض الباحثين أن الفاعلية هي الإنتاجية المرتفعة وقدرة المنظمة على التكيف مع البيئة ، في حين يرى آخرون أن الفاعلية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية ماهر(1994، ص46).

ويرى Cameron(1978) أن الفاعلية تشكل ظاهرة متعددة الجوانب والأبعاد والأهداف والمضامين لذلك نلاحظ عدم اتفاق الباحثين على تعريف واحد للفاعلية مما أدى إلى ظهور عدة معايير ومداخل لقياس فاعلية المنظمة.

يعرف القريوتي (2000 ص 104) الفاعلية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير، ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، ومرحلة النمو والتطور التي تمر بها المنظمة.

وعرف (Daft, 2001, P64) الفاعلية على أنها الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها.

والفاعلية من المؤشرات المهمة لقياس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في إطار البيئة التي تعمل فيها.

نماذج ومداخل في قياس الفاعلية

هناك عدة نماذج ومداخل لقياس الفاعلية وقد اجتهد العلماء في وضع هذه النماذج والمداخل كل حسب وجهة نظره حول الفاعلية ومن هذه النماذج ما يلي:

- نموذج الأهداف الفردية والنموذج الوظيفي

يرى (Parsons et al., 1953, P54) أن هذا النموذج يقوم على أساس ما تقدمه المنظمات للمجتمع والذي تعتبر جزءاً منه ، إضافة إلى ما تحققه لنفسها وللأطراف المختلفة ذات العلاقة ،

ويعتبر تحليل (Parsons et al., 1953) من أشهر التحاليل لهذا المدخل والذي يطلق عليه التحليل الوظيفي، حيث يرى (Parsons et al., 1953, P104) أن كل منظمة يجب أن تحقق أربعة متطلبات أساسية إذا ما أرادت لنفسها البقاء والاستمرار وأن تكون فاعلة ، وهذه المتطلبات أو الوظائف هي :

أ- تحقيق الأهداف.

ب - التكيف التنظيمي (تأقلم المنظمة مع البيئة).

ج - التكامل التنظيمي.

د - المحافظة على النمط و احتواء التوترات.

ويرى الباحث أن نموذج بارسونز لقياس الفاعلية التنظيمية نموذج شامل ويصلح لقياس فاعلية منظمات الأعمال بمختلف أنواعها وأبعاده واضحة وشاملة وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد:

أ- تحقيق الأهداف

تسعى المنظمات إلى تحقيق النتائج المرغوب فيها. وتحقيق الأهداف هو تلك الوظيفة التي من خلالها يتم استغلال كل الإمكانيات التنظيمية من أجل تحقيق النتائج التي ترغب فيها المنظمة، أو تلك التي تعمل على تعبئة المصادر و الجهود لتحقيق الأهداف.

ويرى (Callen et al., 2003) أن فاعلية البنوك تقاس بمدى قدرة هذه البنوك على تحقيق أهدافها التي وجدت أساساً من أجلها. ويشير (Jones (2004,P20 إلى ضرورة التمييز بين الأهداف الرسمية والأهداف العملية للمنظمة لأن الأهداف الرسمية هي القواعد الأساسية المرشدة التي تحدد المنظمة في وثائقها الرسمية، والتي تعبر عن شرعية المنظمة والغاية الأساسية من وجودها مما يسمح لها بالحصول على الموارد ودعم أصحاب المصالح .

بينما الأهداف العملية تكون ذات أهداف قصيرة الأجل في غالب الأحيان وتعكس طبيعة أنشطة المنظمة المختلفة

ب- التكيف التنظيمي

التكيف التنظيمي هو درجة استجابة المنظمة للتغير الحاصل في بيئتها الداخلية والخارجية ، أي مدى قدرة المنظمة على تغيير سياساتها واستراتيجيتها وأهدافها وخططها بالشكل الذي يمكنها من الاستجابة للتغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة داخلياً وخارجياً ويمكن إدراك ذلك من خلال المظاهر التالية:

1- أهداف المنظمة يرى (Johnson et al., (2008, P10 أن لكل منظمة هدفاً وهو مقصد عام للمنظمة يتماشى مع رسالتها وغالباً يكون نوعياً في طبيعته.

ويشير جواد والعاني (2008،ص38) إلى أن الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة بجهودها ومواردها المختلفة إلى تحقيقها، وعلى المنظمة ترجمة هذه النتائج إلى أشكال رقمية وكمية ونوعية كلما كان ذلك ممكناً مع تحديد مواعيد وتواريخ الإنجاز والتحقق.

2- خطط المنظمة : هناك عدة أنواع للخطط في المنظمة منها على سبيل المثال الخطط الاستراتيجية والخطط التكتيكية، ويشير كل من جواد والعاني (2008، ص37) إلى أنه لرسم وبناء الخطط الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة يقع على مديري المنظمة اعتماد المدخل النظامي (Systematic Approach) الذي يساعد على التعامل وبفاعلية مع الفرص البيئية المتاحة من منظور واسع وعريض، ويسهم في تجنب التهديدات والمخاطر المحتملة في ضوء الاستعدادات المستندة إلى مصادر قوة المنظمة وتجنباً لمجالات الضعف.

ويؤكد كل من جواد والعاني (2008، ص45) على ضرورة تبني الخطة الاستراتيجية الأنشطة والفعاليات الواجب اعتمادها لبلوغ الغايات التنظيمية المنشودة ، كما يجب أن تتضمن كذلك التكنولوجيا المطلوب توظيفها والسوق المعني بالسلعة والموارد المالية والبشرية والمعلوماتية المطلوبة، وأن تعكس الخطة الاستراتيجية الصورة التي سيتم من خلالها تصنيع المخرج وتطويره.

أما الخطط التكتيكية فيعتمد المديرون عموماً ومديرو الأقسام بخاصة الخطط التكتيكية في ضوء توقعاتهم لأعمال وأنشطة الأقسام المختلفة في المنظمة وكذلك أنشطة وأعمال المجهزين الخارجيين جواد والعاني (2008، ص39).

ويشير جواد والعاني (2008، ص45) إلى أن الخطط التكتيكية تسهل وتمهد لتفعيل الخطط الاستراتيجية. وأن هذه الخطط تدعم مسيرة المنظمة وغاياتها في ضوء الظروف والمستجدات التي تفرض هذه المسيرة دون تعثر أو توقف محتمل.

3- استراتيجية المنظمة : يعرف Johnson et al., (2008,P3) استراتيجية المنظمة على أنها اتجاه ومجال المنظمة بعيد الأمد الذي يحقق الميزة التنافسية في البيئة المتغيرة من خلال تسخير موارد وجدارات المنظمة لإنجاز توقعات أصحاب المصالح .

وهي مناهج عمل تعتمد على المنظمة الواحدة وتصاغ في ضوء مناهج عمل المنظمات المماثلة والمنافسة ، وكذلك في ضوء الفرص السوقية المتاحة بقصد بلوغ الأهداف المنشودة ، وتجري صياغة الاستراتيجيات بشكل يضمن تحقيق الأهداف المحددة جواد والعاني (2008، ص39).

ويرى Johnson et al., (2008,P2) أن الاستراتيجيات والقرارات الاستراتيجية مرتبطان بعدة قضايا منها :

أ- الاتجاه بعيد الأمد للمنظمة.

ب- مجال أنشطة المنظمة.

ج- تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

د- الملاءمة الاستراتيجية مع بيئة الأعمال.

و- القيم والتوقعات للجهات الفاعلة داخل وحول المنظمة. يرى الباحث أن قدرة المنظمة على تغيير استراتيجيتها وفقاً للتغيرات البيئية التي تحدث في بيئة الأعمال تعتبر من أهم مظاهر التكيف التنظيمي لأن الاستراتيجية تعتبر خارطة الطريق التي تحدد اتجاه ومستقبل المنظمة .

4- درجة الإفادة من نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة.

5- درجة التغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها المنظمة.

6- درجة الإفادة من الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية.

7- القدرة على تجنب عناصر التهديد في البيئة الخارجية.

ج- التكامل التنظيمي

التكامل التنظيمي هو تلك الوظيفة التي يتم من خلالها ترابط العلاقات بين أقسام المنظمة المختلفة، و خاصة العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن و التماسك بين الأقسام الفرعية للمنظمة ومواءمة الظروف السائدة في الأقسام الفرعية مع الظروف السائدة في المنظمة بشكل عام، ويسهم التكامل التنظيمي في تحقيق الاستقرار للمنظمة وحماية المنظمة من الاضطرابات والتغيرات المفاجئة (Parsons et al., 1953,P84).

ويرى الباحث أن التكامل التنظيمي هو تجميع جهود العمل المقسمة والمتخصصة وتحقيق التزامن فيما بينها بحيث تعمل جميعاً بانسجام من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

د- المحافظة على نمط التفاعل بين الأفراد

يرى (Parsons et al. 1953,P186) أن المنظمة بما تحتويه من قيم ومعايير تنظيمية لها عموميتها في المنظمة يلتزم بها الأفراد تؤدي إلى المحافظة على نمط التفاعل بين الأفراد وبالتالي استقرار المنظمة وهذا ما يعرف بحفظ نمط التفاعل.

ويشير (Parsons et al 1953,P186) إلى أن المحافظة على نمط التفاعل يحتاج إلى مطلبين هما :

1. تدعيم النمط: والذي يتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في المنظمة و الأدوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجة عن المنظمة (المجتمع) ، مما يفرض ضرورة وجود آليات تساعد على خلق الانسجام و التوازن النسبي بين التوقعات التنظيمية و التوقعات التي تحدث خارج نطاق التنظيم.

2. مطلب احتواء التوترات التنظيمية و استيعابها : وهذا يتحقق من خلال ضمان وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية، وذلك يستدعي النظر في تفاعلات وعلاقة المنظمة مع الواقع، فمشكلات التوتر وتناقض أدوار الفرد قد تأتي من مؤثرات صادرة عن المنظمة نفسها.

قام (Daft 2001,P64-73) بتقسيم مداخل قياس الفاعلية التنظيمية إلى قسمين هما :

أولاً - مداخل الفاعلية الموقفية : حيث تقوم هذه المداخل بالتركيز على أجزاء محددة من المنظمة وتشمل مدخل الأهداف ، ومدخل الموارد، ومدخل العمليات الداخلية .

ثانياً - مداخل الفاعلية المتوازنة : حيث تقوم هذه المداخل بموازنة الاهتمام لمختلف أجزاء المنظمة وليس التركيز على جزء محدد وتجمع عدة مؤشرات في نموذج واحد وتشمل مدخل أصحاب المصالح ومدخل القيم التنافسية.

- مدخل الأهداف Goals Approach

يركز هذا المدخل على مدى إنجاز المنظمة لأهدافها، وإلى المدى الذي تحدد فيه المنظمة أهدافها بطرق تتيح ملاحظتها وقياسها (Hodge et al., 2003,P70).

ويميز Jones (2004,P20) بين الأهداف الرسمية والأهداف العملية حيث إن الأهداف الرسمية هي القواعد المرشدة التي تحددتها المنظمة في وثائقها الرسمية، والتي تعبر عن شرعية المنظمة والغاية من وجودها للسماح لها بالحصول على الموارد ودعم أصحاب المصالح.

أما الأهداف العملية وهي أهداف قصيرة الأجل في الغالب وتعكس الأنشطة التي تؤديها المنظمة. وتكمن أهمية هذا المدخل في إمكانية الحكم على فاعلية كل منظمة بشكل مستقل، فهو لا يعتمد على أحكام مقارنة للفاعلية.

ويشير Hodge et al., (2003,P70) أن هناك بعض المشاكل في هذا المدخل في قياس الفاعلية حيث إن المنظمة إذا لم تقم بتعريف أهدافها أو إذا كانت أهدافها غير ملائمة أو معقدة فيمكن أن تؤدي إلى نتائج خطأ.

وهناك مشكلة أخرى تتعلق بطبيعة الأهداف وغموضها وتناقضها وهذا يؤدي إلى صعوبة تحديد ما إذا حققت المنظمة أهدافها عندما تكون أهدافها غامضة وصعوبة الحكم على الفاعلية عند تناقض الأهداف لذلك يجب على الإدارة عند اعتماد هذا المدخل أن تحدد أهدافها بطريقة رسمية وافية وواضحة.

- مدخل الحصول على الموارد Resources-Based Approach

يرى العلاونة وعبيدات (1999، ص131) أن الفاعلية هي مدى قدرة المنظمة على استثمار بيئتها الخارجية حتى تتمكن من الحصول على الكميات المناسبة من الموارد التي تتصف بالندرة والقيمة.

ويشير Hodge et al., (2003,P71) إلى أن أداء المنظمة يتأثر بقدرتها في الحصول على الموارد، ويرى (2001,P67) Daft أنه يمكن اعتماد مؤشرات تشمل الوضع التفاوضي لأنه يعبر عن قدرة المنظمة في الحصول على موارد ذات قيمة وندرة من بيئتها، وقدرة متخذي القرار في المنظمة على إدراك وتفسير الاحتمالات الحقيقية للبيئة، وقدرة المديرين في استخدام موارد ملموسة وغير ملموسة في النشاطات اليومية لتحقيق أداء عال وقدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية.

ويشير Daft (2001,P68) أن الأهمية تكمن في مدخل الحصول على الموارد عندما يصعب الحصول على مؤشرات قياس أداء أخرى مثل المنظمات غير الربحية ومنظمات المصالح الاجتماعية التي يصعب قياس أهداف المخرجات فيها.

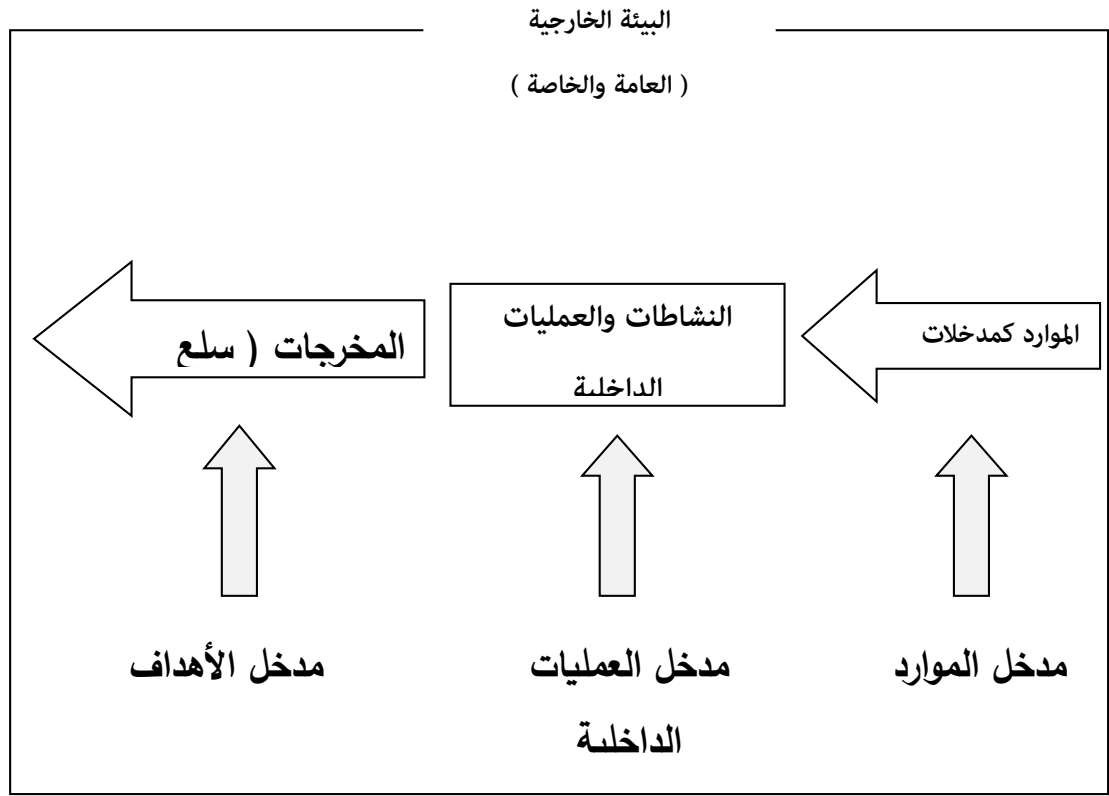
- مدخل العمليات الداخلية Internal Processes Approach

يرى العلاونة وعبيدات (1999، ص 132) أن هذا المدخل يركز على مدى امتلاك المنظمة لعمليات داخلية كفؤة ومرنة. بالإضافة إلى الانسجام والتناغم بين أنشطة المنظمة المختلفة لضمان مستوى عالٍ من الإنتاجية وهو يركز على العمليات الفنية وكذلك العمليات الخاصة بالعاملين وهكذا تكون المنظمة قادرة على إشباع حاجات ورغبات العاملين.

وقد قام Daft (2001,P68) بتحديد مؤشرات لقياس الفاعلية وفق هذا المدخل وهذه المؤشرات هي:

ثقافة قوية ومناخ عمل إيجابي وروح الفريق والولاء للجماعة وعمل الفريق والجرأة والثقة والاتصال بين الإدارة العليا والعاملين، واعتماد صناعة القرار على المعلومات وعدم تحريف

الاتصالات الأفقية والعمودية ، ومكافأة المديرين على الإنجاز، وهو وتطوير المرؤوسين وإيجاد العمل الجماعي الفاعل، والتفاعل بين المنظمة وأجزائها. ويعتبر Daft (2001,P69) أن هذا المدخل هام لأن الاستخدام الكفؤ للموارد وتناغم الوظائف الداخلية هي طرق لقياس الفاعلية، إلا أن هذا المدخل يبدو ضعيفاً في قياس علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية، ويبين الشكل (6) المدخل الموقفية في قياس الفاعلية التنظيمية.



الشكل (6) المداخل الموقفية لقياس الفاعلية التنظيمية

Daft, R.,(2001), **Organization theory and design** ,7th edition,Cincinnati: South-Western , ,P65.

مدخل أصحاب المصالح Stakeholders Approach

يرى (Hodge et al., 2003,P71) أن أصحاب المصالح هم الجماعات والأفراد سواء من داخل المنظمة أو خارجها مثل المديرين والعاملين والمقرضين والمالكين والمزودين الذين لهم مصلحة في أداء المنظمة، ويعتبر هذا النموذج أحد المداخل التي تعمل على التكامل بين جميع النشاطات التنظيمية من خلال التركيز على أصحاب المصالح، ويمكن اعتبار رضا أصحاب المصالح مؤشراً على فاعلية المنظمة.

ويشير Daft (2001,P69) إلى أن المنظمة تكون فاعلة عندما تحقق رضا ومصالح جميع الأطراف وبصورة متوازنة مسترشدة بأهم القياسات للفاعلية من قبل ذوي المصالح التي يمكن الاستدلال بها كما يوضح الجدول (5).

الجدول (5)

مؤشرات الفاعلية لأصحاب المصالح

أصحاب المصالح	بعض القياسات الممكنة للفاعلية
المالكون	العائد المالي
العاملون	الرضا الوظيفي
الزبائن	جودة السلع والخدمات
الممولون	الملاءة المالية
المجتمع المحلي	المسؤولية الاجتماعية
الموردون	تبادلات مرضية
الحكومة	الالتزام بالقوانين والأنظمة

Daft, R.,(2001), Organization theory and design ,7th edition ,Cincinnati: South-Western , ,P69.

نموذج التناقضات Contradictions Model

إن فكرة نموذج التناقضات تقوم على أن المنظمات وخاصة المعقدة منها قد تكون فاعلة في أحد المجالات وغير فاعلة في المجالات الأخرى كأن تكون أجزاء منها تعمل بشكل جيد مما يوحي بأن المنظمة فعالة وأجزاء تعمل بشكل ضعيف مما يوحي أن المنظمة غير فعالة .

وقد قام (Hodge et al., 2003,P73) بتحديد أربعة افتراضات تمثل الركائز الرئيسة لهذا النموذج وهي :

1- المنظمات أصبحت تعمل في بيئة معقدة تنجم عنها متطلبات عديدة ومتضاربة تضع قيوداً على المنظمات التي قد لا تستطيع تلبية جميع هذه المتطلبات .

2- تقوم المنظمات بوضع أهداف عديدة ومتضاربة ومن الصعب تحقيق جميع هذه الأهداف.

3- اختلاف وتضارب متطلبات أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين وقد لا تستطيع المنظمة تلبية جميع متطلبات أصحاب المصالح.

4- تواجه المنظمات طلبات عديدة ومتضاربة في الوقت نفسه وإن إدارة هذه الطلبات المتضاربة ينتج عنها إرضاء بعض الطلبات على حساب الأخرى فينتج عن ذلك أداء غير جيد.

نموذج القيم التنافسية Competing Values Model

تقوم فكرة مدخل القيم التنافسية على انه لا يوجد مقياس وحيد فردي للفاعلية ، ولذلك يرى (Hodge et al., 2003,P73) أن النموذج الذي يصلح لمنظمة ما يعتمد على عاملين رئيسيين يمثلان مؤشرات هذا النموذج وهما :

1- البيئة الأكثر تأثيراً على المنظمة وهل هي خارجية أم داخلية.

2- قيم الإدارة ومدى اهتمامها بتحقيق المرونة والتحكم والرقابة والنمو.

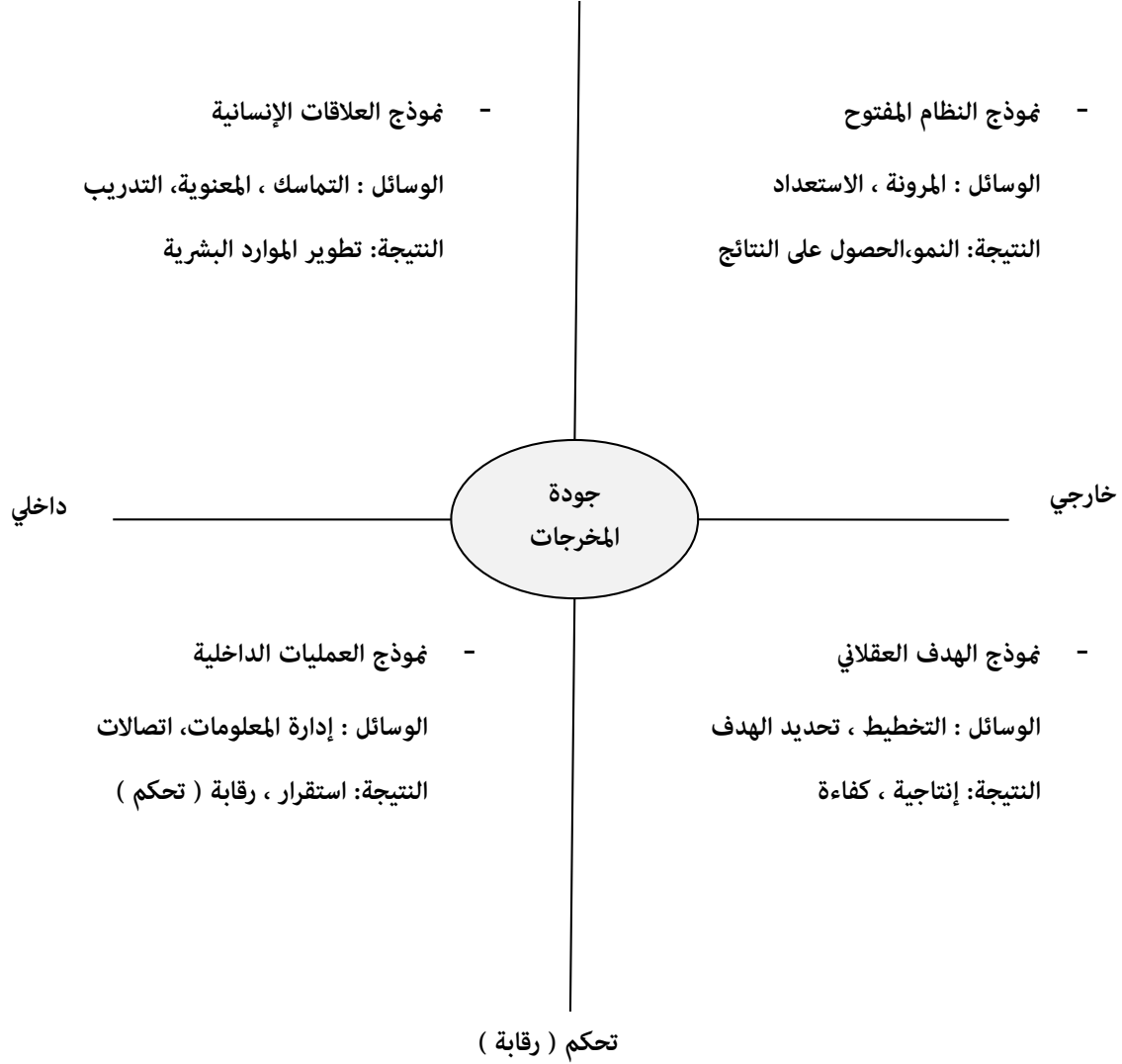
حيث ينتج عن هذين العاملين مصفوفة من أربعة احتمالات كما في الشكل (7) .

الاحتمال الأول : أن تكون إدارة المنظمة تركز على مرونة الهيكل التنظيمي وذات اهتمام بالبيئة الخارجية للمنظمة ، فهي تقوم بتطبيق نموذج النظام المفتوح ، ويكون هدف الإدارة أو النتيجة هو النمو والحصول على الموارد وتستعمل المرونة والاستعداد كوسائل لتحقيق هذه النتائج وهذا النموذج يشبه نموذج الموارد.

الاحتمال الثاني: أن تكون إدارة المنظمة تتوجه نحو استخدام التحكم والرقابة وترتكز على البيئة الخارجية ، فهي تستخدم نموذج الهدف العقلاني ، وبذلك فهي تسعى إلى تحقيق أهداف الإنتاجية والكفاءة والربح، والوسائل المستعملة لتحقيق هذه الأهداف هي التخطيط الداخلي ، ووضع الهدف وهذه الوسائل تمثل أدوات الإدارة العقلانية وهذا النموذج يشبه نموذج مدخل الأهداف.

الاحتمال الثالث: أن تكون إدارة المنظمة متوجهة للاهتمام بالبيئة الداخلية واستخدام التحكم والرقابة ، فهي تطبق في هذه الحالة نموذج العمليات الداخلية، والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه هو استقرار الوضع التنظيمي الذي يحافظ على نفسه بطريقة منظمة والوسائل المستخدمة من قبل الإدارة لتحقيق هذا الهدف تتضمن تقنيات اتصال فاعلة وإدارة معلومات وصناعة القرار المناسب .

الاحتمال الرابع : أن تكون إدارة المنظمة مركزة على البيئة الداخلية و في نفس الوقت تهتم بمرونة الهيكل التنظيمي فهي تستخدم نموذج العلاقات الإنسانية، واهتمام الإدارة يوجه لتحقيق هدف تطوير الموارد البشرية، والوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الهدف هي التماسك والمعنوية والفرص التدريبية وهنا المنظمة تركز على العاملين أكثر من تركيزها على البيئة.



مرونة

الشكل (7)

نموذج القيم التنافسية ونماذج الفاعلية

Hodge,B., Anthony ,W., & Gales,L,(2003) , **Organization Theory and Design : A Strategic Approach** ,
6th Edition ,New Jersey : Prentice Hall ,Inc,P74.

نموذج بطاقة النقاط المتوازنة

إن بطاقة النقاط المتوازنة تترجم مهمة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطار عمل تطبيق إستراتيجيتها (Horngren 2005,P448) وهناك تعريفات متعددة لبطاقة النقاط المتوازنة منها: عرف عبد اللطيف وتركمان (2006) بطاقة النقاط المتوازنة على أنها مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، و هي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة و إستراتيجيتها و من تحديد العوامل الحرجة للنجاح و تنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف و قياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات. وعرف كل من Kaplan and Norton (1996,P78) بطاقة النقاط المتوازنة بأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء ، تسهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال ووضع استراتيجية الأعمال واتصال الاستراتيجية بالأعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي ووصولاً إلى أهداف المنظمة ، ويتضح من هذا التعريف النظرة إلى البطاقة باعتبارها نظاماً متكاملًا وهو يتكون من أنظمة فرعية متفاعلة لتحقيق الأهداف المطلوبة من عملية التقييم. ويبين الشكل (8) المحاور الأربعة لبطاقة النقاط المتوازنة وهي :

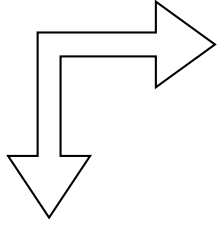
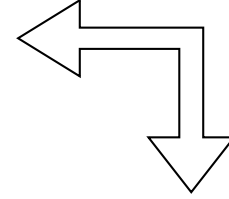
1- المحور المالي.

2- محور الزبائن.

3- محور العمليات الداخلية.

4- محور التعلم والنمو.

المحور المالي			
لكي تنجح المنظمة ماليا كيف تبدو في نظر الملاك؟			
			الأهداف الأساسية
			المقاييس
			الأهداف القياسية
			المبادرات



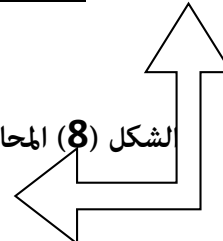
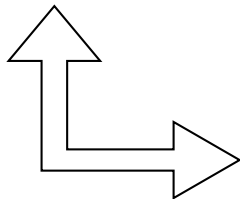
الرؤية الإستراتيجية

محور الزبائن			
لتحقيق رضى العملاء كيف تبدو المنظمة في نظرهم؟			
			الأهداف الأساسية
			المقاييس
			الأهداف القياسية
			المبادرات

محور التعلم والنمو			
لتحقيق التفوق كيف نحافظ على قدرتنا على التطوير؟			
			الأهداف الأساسية
			المقاييس
			الأهداف القياسية
			المبادرات



محور العمليات الداخلية			
لتحقيق رضا العملاء والملاك ما هي العمليات التي يجب أن نتفوق بها؟			
			الأهداف الأساسية
			المقاييس
			الأهداف القياسية
			المبادرات



شكل (8) المحاور الأربعة لبطاقة النقاط المتوازنة

يبين الشكل (8) أن هناك أربعة محاور في تقييم بطاقة النقاط المتوازنة للمنظمة وفيما يلي شرح لهذه المحاور :

1- المحور المالي : يركز هذا المحور على متطلبات المالكين من عائد على رأس المال المستثمر من قبلهم ومستوى الدخل التشغيلي ، وتخفيض التكاليف ، والحصة السوقية ، وقيمة الأصول ، والتدفق النقدي .

2- محور الزبائن : يركز هذا المحور على الأنشطة والإجراءات التي تلبي حاجات الزبائن، ومن المقاييس المهمة المستخدمة في هذا المحور عدد الزبائن ، ونسبة الزبائن إلى العاملين، ومؤشر رضى الزبون، ومعدل الشكاوي، واكتساب زبائن جدد.

3- محور العمليات الداخلية : يركز هذا المحور على العمليات التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة على غيرها ومن أهم المقاييس المستخدمة جودة المنتج ، ووقت درجة الإنتاج، والإنتاجية، وعدد مرات التسليم في الموعد، ودرجة استخدام الأصول.

4- محور التعلم والنمو : يركز هذا المحور على الاستثمار في الموارد البشرية لرفع مستوى الأداء ومن أهم المقاييس المستخدمة في هذا المحور مصاريف البحث والتطوير، والتدريب، وعدد ساعات البحث والتطوير ومعدل عدد ساعات التدريب في السنة لكل موظف.

الكفاءة Efficiency

نظراً لأهمية مصطلح الكفاءة بالنسبة لمنظمات الأعمال ؛ قام الباحثون بصياغة عدة تعريفات للكفاءة فقد عرف et Avolio al.,(2001) الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق قيمة مضافة ضمن سلسلة القيمة في المنظمة.

ويشير عبدالله وقطناني (2007) إلى أن مقياس الكفاءة من المقاييس المتغيرة تبعاً للظروف والمؤثرات البيئية المحيطة بالمنظمة وقد تكون المنظمة كفؤة في ظروف معينة ولا تعتبر كذلك في ظروف أخرى .

ويتعلق مصطلح الكفاءة بدرجة استخدام المنظمة للموارد المتاحة منها الأفراد والأموال والآلات وهو بذلك يرتبط بعنصر التكلفة والعلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات ، وتقيس الكفاءة مدى جودة عملية تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات أو نتائج معينة وفق معايير محددة للتكلفة والوقت والجودة ، فهي تقيس مدى حسن أداء عمليات التحويل من حيث حسن توزيع واستغلال المدخلات المتاحة لزيادة أو تعظيم المخرجات.

وتعكس الكفاءة مدى نجاح إدارة المنظمة في استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لإنتاج مخرجاتها من المنتجات، فكلما كانت إدارة المنظمة ناجحة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوافرة كانت أكثر كفاءة، فالكفاءة تعني الوصول إلى الأهداف الموضوعية مع وجود تحسينات في المدخلات كخفض تكاليف ووقت العمليات، جودة (2004، ص 227).

ويعرف (2007) Leslie كفاءة البنوك على أنها قدرة البنوك على إشباع حاجات المودعين المستفيدين من خدماتها من خلال الاستخدام الأفضل للموارد والقيام بمتطلبات العمل وفق أدوار واضحة بدافع إنجاز

الأهداف بطريقة غير تقليدية بعيداً عن خطوط السلطة التقليدية والهياكل التنظيمية المعيقة. ويمكننا القول بأن الكفاءة تعني ترشيد الوقت والتكلفة وتحسين الجودة ، لذا فإن الباحث يعرف كفاءة البنوك على أنها السرعة في تقديم الخدمات و التحسين المستمر عليها و تخفيض تكاليفها.

التحسين المستمر Continuous Improvement

إن المنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تبقى دائماً بحاجة إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها، فحاجات الزبون وتوقعاته متغيرة باستمرار والبيئة الخارجية تتغير كذلك بمرور الزمن وبالتالي فإن على المنظمة أن تحسن وتطور من منتجاتها وعملياتها بما يتلاءم مع التغير في البيئة الخارجية ، جودة (2004، ص 181).

يرى (2000) Briley et al., أن التحسين المستمر هو مجموعة من الفلسفات والبرامج التي تشجع تحسين جودة المنتجات المصنعة والخدمات المقدمة.

يشير (2004) Bosilj and Spremic إلى أن المنظمات التي تريد المحافظة على بقائها في بيئة تنافسية شديدة يجب عليها عمل تحسينات وتغييرات مستمرة في جميع أعمالها.

إن هدف عمليات التحسين المستمر هو الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة، والتحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات وحتى انتقال المخرجات أو المنتجات إلى الزبون، وقد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض في المدخلات أو زيادة في المخرجات أو تحسين جودة المخرجات أو ارتفاع مستوى العاملين ورضا الزبائن، جودة (2004، ص 182).

ويرى (Kenneth 1982,P297) إنّ إجراء التحسينات المستمرة على المنتج أو الخدمة تعتبر أهم مبدأ لإطالة عمر المنتج أو الخدمة في ظل البيئة التنافسية الشديدة التي تعمل فيها منظمات الأعمال.

إن تبني المنظمات بشكل واسع لمنهج تحسين العمليات يعزى إلى أهمية هذا المنهج في توفير عنصر مهم وهو استدامة الميزة التنافسية للمنظمة (Hyland et al., 2003).

ويرى كل من (Tenner and Detoro 1992) أن هناك ثلاث مهارات يحتاجها الأفراد من أجل التحسين وهي :

1- المعرفة بالعمل : ماذا وكيف يمكن أداء وإنجاز النشاط أو المهمة.

2- مهارات الفريق :القدرة على العمل والتفاعل ضمن المجموعة أو بيئة الفريق لتعزيز

الأداء الكلي للمنظمة.

3- مهارات تحليل العمليات :القدرة على تحليل العمليات وقياسها، وتحديد آثار التغيير في

العمليات، ومن ثم تنفيذ نموذج للتحسين المستهدف.

ويرى كل من (Reid and Koljonen 2003) أن الفكرة الرئيسة في التحسين تكمن في أن المديرين يجب أن يبحثوا باستمرار عن طرق جديدة لتحسين الجودة ويعملوا على تقليل الفاقد، ويعتبر مبدأ التحسين المستمر أساساً مهماً تميزت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة عن أنماط العمل السابقة فهي تهتم بالأنشطة المعتمدة في المنظمة لزيادة كفاءة عمليات الجودة وفعاليتها لتقديم منافع وقيمة إضافية إلى المنظمة وزبائنها.

ويرى كل من الموسوي وعلي (2008) أن إجراء التحسين المستمر يشكل حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية، فضلاً عن تمكين المنظمة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قدرتهم على مواكبة التطور التكنولوجي للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يمكن منظمات الأعمال من تحقيق أهدافها المرغوبة في ظل بيئة أعمال شديدة التنافس. إن أساس فلسفة التحسين المستمر ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة، أي معرفة التغيرات التي تحدث في أثناء العمل وما هي العمليات أو المشاريع التي تحتاج إلى تحسين،هذا فضلاً عن جعل هذه الفلسفة أساس تطوير جودة السلع والخدمات المقدمة إلى الزبون لذلك كل شيء داخل المنظمة قابل للتحسين المستمر، وإن على المنظمة أن تأتي بالشيء الأحسن أو الجديد دائماً، فالجديد والأفضل هما رمز التميز والبقاء في عالم المنافسة، الموسوي وعلي (2008).

ويقترح Harrington (1991) منهجاً لتحسين العمليات مكون من خمس مراحل أساسية هي:

1- الاستعداد للتحسين.

2- فهم العمليات.

3- تبسيط وانسياب العمليات.

4- القياس والضبط .

ويضيف (Harvey and Brown (2006, P17) إلى أن الشركات التي تريد البقاء والنجاح في بيئة الأعمال تحتاج إلى تقديم تغييرات مستمرة، والتحدي الحرج الذي يواجه المديرين الذين يقودون التغيير هو إلهام الأفراد للعمل كفريق.

ويشير (Harvey and Brown (2006, P6) إلى أن برامج التغيير ذات النطاق الواسع تهدف إلى ما يلي:

أ. زيادة الإنتاجية.

ب. زيادة الاستجابة للزبائن.

ج. تحسين الموقع التنافسي (زيادة الإنتاجية / خفض التكاليف).

د. زيادة مشاركة الموظفين.

هـ. زيادة معنويات الموظفين.

و. تطوير مهارات إدارية واستراتيجيات جديدة.

يرى الطائي وآخرون (2005، ص: 146-147) ، أن فلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها وتنقسم هذه الأهداف إلى هدف عام وهدف خاص كالتالي:

هدف عام: يتطلب تحقيق هذا الهدف بذل الجهود جميعها بما يجعل التحسين يبدو سهلاً في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطاً بالفعاليات والإمكانات التنظيمية جميعها عندما يتسلم الزبون السلعة أو الخدمة.

هدف خاص: يتطلب تحقيق هذا الهدف التركيز الكبير على العمليات التي تجعل العمل المنجز كاملاً.

كذلك ينبغي البحث عن فرص الأداء الأفضل والتحسينات التي تجري بأنواع عديدة منها:

أولاً: تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جيدة ومجربة.

ثانياً: تقليل الأخطاء والوحدات التالفة والضائعة.

ثالثاً: تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت دورة عمليات الأعمال.

رابعاً: تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها.

ويشير كل من (Krajewski and Ritzman (1996,P151) إن نجاح برامج التحسين المستمر يحقق أهداف وغايات المنظمة الهادفة إلى تحقيق حصص سوقية في الأسواق العالمية ويكتب النجاح لهذه البرامج عن طريق ما يأتي:

أولاً- تدريب العاملين على أساليب الرقابة الإحصائية على العمليات وعلى جميع الأدوات الأخرى لتحسين جودة المنتوجات .

ثانياً - جعل أساليب ضبط العملية إحصائياً عملاً طبيعياً من الأعمال اليومية .

ثالثاً - تشكيل فرق التحسين ومشاركة العاملين فيها.

رابعاً - تطوير وعي العاملين بشأن العمليات.

ويؤكد الطائي وآخرون (2005، ص: 356-357) على أن من أهداف التحسين المستمر للجودة وجود نظام وعمليات موثقة ويعتمد عليها في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة من دون حدوث اختلافات في تلك النتائج. إن الأطروحات الفكرية التي خصصت في مجال إدارة الإنتاج والعمليات تناولت مجموعة من الخطوات الأساسية لنموذج التحسين المستمر، التي أشار إليها الباحثون وتتضمن ثماني مراحل وهي:

المرحلة الأولى: التعريف بالمشكلة ضمن سياق ما مطلوب تحسينه.

المرحلة الثانية : تحديد وتحليل كل ما يتعلق بالعملية الخاضعة إلى التحسين.

المرحلة الثالثة: توثيق ما تم تحليله والمتعلق بالعملية.

المرحلة الرابعة : قياس الأداء الحالي .

المرحلة الخامسة : فهم لماذا تنجز العملية الخاضعة إلى التحسين بالشكل الذي هي عليه حالياً.

المرحلة السادسة : تطوير حلول بديلة واختيار أفضلها.

المرحلة السابعة : تقويم النتائج المترتبة على العملية الجديدة بعد التحسين.

المرحلة الثامنة : الالتزام بمنهج التحسين المستمر.

يرى الباحث أنه من الضروري أن يصبح التحسين عادة مستمرة لدى العاملين في جميع المستويات و ضرورة أن ينظر أعضاء المنظمة بصفة عامة والإدارة العليا بصفة خاصة إلى تحسين الجودة على أنه يمثل عملاً إستراتيجياً يضمن ديمومة وبقاء المنظمة في البيئة التنافسية بالإضافة إلى فرصها في اكتساب أسواق جديدة.

سرعة تقديم الخدمات Speed of Service

بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات، فالكثير من المنظمات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت إيصال السلعة أو الخدمة إلى الزبون، الموسوي وعلي (2008).

يشير كل من Macmillan and Tampoe (2000,P88) أن الوقت مصدرٌ لتحقيق البعد التنافسي ولاسيما عند تقديم منتج أو خدمة جديدة، إذ يلعب الوقت دوراً مهماً في المنظمات التي يكون فيها عمر المنتج قصيراً.

ويعبر Stone et al., (1994,P63) عن الوقت بكل من سرعة التسليم واعتمادية التسليم .

وقد عرف Martinich (1997,P38) سرعة التسليم على أنها قدرة المنظمة على العمل بشكل أسرع وتسليم السلعة أو الخدمة المطلوبة بما يرضي الزبائن .

أما Chase et al., (2001,P24) فعرف اعتمادية التسليم على أنها مدى التزام المنظمة بموعد التسليم المحدد مما يولد انطباعاً إيجابياً لدى الزبون بالمقارنة مع المنافسين .

ويرى Evans (1993,P120) أن التنافس على أساس سرعة التسليم يحقق المزايا التالية للمنظمات:

1- تقديم منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين مما يعني تحقيق موقع متميز للمنتج أو العلامة التجارية في ذهن الزبون.

2- يؤدي إلى تقليل المخزون إلى أقل ما يمكن ويزيد من مرونة الاستجابة لطلبات الزبائن.

3- تقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة مما يتطلب السرعة في تقديم منتجات جديدة.

ويرى الباحث أن سرعة تقديم الخدمات في قطاع البنوك تعتبر من أهم الأبعاد التنافسية التي تعتمد عليها البنوك في اكتساب ميزة تنافسية ، حيث إن سرعة تقديم الخدمات تساعد البنوك على اكتساب ميزة تنافسية من خلال اكتساب زبائن جدد ، والمحافظة على ولاء الزبائن الحاليين حيث أصبح الزبون يركز على تلقي خدمة سريعة ذات جودة عالية في وقت محدد.

تخفيض التكاليف Reduce Costs

تسعى المنظمات دائماً إلى تحسين الجودة، وتخفيض وقت دورة عمليات الأعمال ، وزيادة الإنتاجية، وتخفيض التكاليف (Kaplan and Norton 1996,P 93) حيث إن التكلفة المنخفضة تعد البعد التنافسي الأول التي تسعى المنظمات إلى تحقيقه لبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر من الأرباح، السيد (2000،ص 244).

ويعرف (Stone et al., 1994,P93) التفوق في التكلفة على أنه إنتاج سلعة أو خدمة بأقل النفقات مما يسمح للمنظمة بتحقيق التفوق في مجال تكلفة السلعة أو الخدمة على المنافسين حيث أن تكلفة السلعة أو الخدمة تكون أقل من باقي المنافسين. ويعد التفوق من خلال الكلف المنخفضة تفوقاً أيضاً واضحاً للزبون، إذ يكون الزبون على الأغلب واعياً جداً للأسعار وسوف يختار الأسعار الأكثر انخفاضاً التي يجب أن تكون متوازنة دائماً مع الكلفة يقترح (Pitts and Lei 1996,P 93) طرقاً لتخفيض التكاليف مثل الاستثمار في الموارد البشرية، والإفادة من معلومات تقويم الأداء بما يساهم في تخفيض الهدر في الوقت والمواد المستخدمة، والدقة في إنجاز العمل، وتجنب الأخطاء، وتحديد الطريقة الأفضل لأداء العمل. ويقترح (Harrison et al., 1998,PP: 65-66) مجموعة من العوامل المؤثرة في خفض التكاليف مثل الاستثمار الأقل في الموارد، والنسب المرتفعة لاستغلال الطاقة، ومنح رواتب وأجور منخفضة مقارنة بالمنافسين ،والبيع المباشر للزبون وتخفيض عدد منافذ التوزيع للمنظمة.

الدراسات السابقة

أ- الدراسات باللغة العربية

- العواملة (2003) : " نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، دراسة استطلاعية في الأردن".
هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات وآراء عينة من موظفي القطاع العام والخاص في الأردن حول بعض جوانب الإدارة الإلكترونية ومدى تطبيقها في مؤسساتهم.
حيث قامت الدراسة بتقديم تحليل نظري مكثف لنوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية بأبعادها المختلفة المستخدمة في القطاع العام والخاص في الأردن.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك خلطاً في المفاهيم حول معنى الإدارة والحكومة الإلكترونية، وأظهرت الدراسة وجود معوقات تعيق التحول نحو الحكومة الإلكترونية مثل ضعف الوعي لدى بعض العاملين في القطاع العام والخاص ونقص التمويل والكفاءات البشرية.

أفاد الباحث من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية.

-عبد اللطيف (2005) : "الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فاعلية أداء المنظمات".

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم الرقابة الإستراتيجية ومعرفة أثرها على زيادة فاعلية المنظمة، واستخدم الباحث الأسلوب الوصفي من خلال دراسة وعرض الأدبيات التي عالجت موضوع البحث، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين كفاءة وفاعلية المنظمات وأسلوب الرقابة المستخدم وتزداد كفاءة وفاعلية المنظمات باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية.

ويرى الباحث هذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية في متغيراتها المستقلة ولكنها تتوافق مع الدراسة الحالية في متغيرها التابع الفاعلية.

عبدالله وقطناني (2007) : "البيئة المصرفية وأثرها على كفاءة وفاعلية نظم المعلومات المحاسبية دراسة تحليلية على المصارف التجارية في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تشكل البيئة المصرفية وقياس تأثيرها على كفاءة وفاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية في الأردن.

تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على 51 موظفاً من العاملين في إدارة نظم المعلومات في المصارف التجارية في الأردن بواقع 3 استبانات لكل مصرف .

خلصت الدراسة إلى وجود درجة تأثير عالية لكل من العوامل القانونية والتشريعات المهنية والعوامل الادارية والتنظيمية والعوامل السلوكية والتقنية على مستوى كفاءة وفاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية في الأردن.

أفاد الباحث من الجانب النظري لهذه الدراسة ، حيث ساعدته هذه الدراسة على بلورة الجانب النظري للدراسة الحالية وتحديد المتغيرات التابعة.

- الجداية (2008) : " مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأثره على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة".

هدفت الدراسة إلى اختبار مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة وأثره على الأداء التنظيمي وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والأداء التنظيمي وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها تفعيل استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بين الوحدات التنظيمية لما له من أثر إيجابي على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة.

أفاد الباحث من هذه الدراسة في تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية، ويرى الباحث أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية في بعض متغيراتها.

المجالي (2009) : "مدى توافر أبعاد الحاكمية المؤسسية وأثرها في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية العاملة في الأردن".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر أبعاد الحاكمية المؤسسية في البنوك التجارية في الأردن وأثرها على الفاعلية التنظيمية و تكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية العاملة في الأردن وتم استخدام الإستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على (287) مبحوثاً،

وخلصت الدراسة إلى أن هناك أثراً واضحاً لمدى توافر أبعاد الحاكمية المؤسسية على فاعلية البنوك التجارية العاملة في الأردن.

أفاد الباحث من الإطار النظري والأمودج لهذه الدراسة، حيث تمت الإفادة من الجانب النظري للمتغيرات التابعة، كما تم الاسترشاد بها عند وضع أبعاد المتغيرات التابعة فاعلية وكفاءة البنوك في أمودج الدراسة الحالية ، وتتفق هذه الدراسة نوعاً ما مع دراسة الباحث في تناولها للمتغيرات التابعة ، بينما تختلف في بقية جوانبها.

- علي (2009) : " تقييم مستوى الفاعلية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية".

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الجزائرية والتعرف على العوامل التي تؤدي إلى التطوير المستمر في فاعلية وكفاءة أداء المنظمات .

تكونت عينة الدراسة من 287 من متلقي الخدمة في المستشفيات الجزائرية وخلصت الدراسة إلى تدني مستوى الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الجزائرية وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها إحداث التطوير التنظيمي في المستشفيات مما ينعكس ايجابياً على فعاليتها التنظيمية والاستعانة بخبراء في مجال الرقابة والجودة لتحسين الخدمات وبالتالي تحسين الفاعلية التنظيمية.

استطاع الباحث أن يستفيد من هذه الدراسة في صياغة الجانب النظري للمتغيرات التابعة فاعلية وكفاءة البنوك .
- العزاوي والدايني (2011) : " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المنظمة دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين ".
هدفت الدراسة الى الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المنظمة وذلك من خلال دراسة وتحديد أثر مضامين الإدارة الإلكترونية على أداء مصرف الرافدين.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في مصرف الرافدين بفروعه في العاصمة العراقية بغداد والبالغ عددها (61) فرعاً بالإضافة إلى جميع الأفراد العاملين في مصرف الرافدين بفرعيه في المملكة الأردنية الهاشمية.
خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها ضعف البنية التحتية للاتصالات يؤثر سلباً على مستوى الأداء المتحقق في مصرف الرافدين، كما أن قلة الكوادر المتخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبط بالإدارة الإلكترونية يؤثر بشكل سلبي أيضاً على الأداء في مصرف الرافدين.

- (Hassan and Hussein 2003) :

“ Static and Dynamic Efficiency in the Sudanese Banking System ”

هدفت الدراسة إلى اختبار الكفاءة النسبية للصناعة البنكية في السودان حيث تكونت عينة الدراسة من 17 بنكاً عاملاً في السودان وتم اختبار عدة مقاييس للكفاءة مثل التكلفة، والتخصية، والتقنية وخلصت الدراسة إلى أن هناك هبوطاً في إنتاجية القطاع البنكي وهبوطاً في كفاءة الصناعة البنكية في السودان يرجع أسبابها إلى عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة في الصناعة البنكية في السودان بالإضافة إلى افتقار العاملين في البنوك إلى التدريب واقترح الباحثان عدة طرق لتحسين الكفاءة للصناعة البنكية في السودان منها تدريب العاملين في البنوك وإدخال التكنولوجيا الحديثة على هذا القطاع بالإضافة إلى اختيار الإدارات في البنوك بناءً على الجدارة والخبرة وليس بسبب التحيز الشخصي أو السياسي. يرى الباحث أن هذه الدراسة أسهمت في تعزيز الجانب النظري للمتغيرات التابعة فاعلية وكفاءة البنوك في الدراسة الحالية .

- (Johnson and Tang 2005) :

Integration of e-Management, e-Development and e-Learning Technologies for Blended Course Delivery”

هدفت الدراسة إلى البحث في مدى التكامل بين الإدارة الإلكترونية والتطوير الإلكتروني والتعلم الإلكتروني من خلال تطوير مشروع تعلم إلكتروني في جامعة كولورادو واستخدام الإدارة الإلكترونية لإدارة المشروع بالإضافة إلى التطوير الإلكتروني لعناصر التعلم. وخلصت الدراسة إلى أنه رغم نجاح مشروع التعلم الإلكتروني بجامعة كولورادو إلا أن هناك بعض المعوقات لتطبيق المشروع منها كثرة وجود تطبيقات إلكترونية مختلفة تستخدم لأغراض مختلفة ووجود معوقات بشرية غير متوقعة مثل مقاومة استخدام التكنولوجيا الجديدة. أفاد الباحث من هذه الدراسة تعزيز الجانب النظري للمتغير المستقل في الدراسة الحالية وظائف الإدارة الإلكترونية ، ويرى الباحث أن هذه الدراسة تختلف كلياً في بقية جوانبها عن الدراسة الحالية.

- (Lulian 2006) :

“Implementing E-management in Small and Medium Enterprises”

هدفت الدراسة إلى إظهار السمات التطبيقية لمفهوم الإدارة الإلكترونية في الشركات المتوسطة والصغيرة في رومانيا. ناقشت الدراسة مفهوم نظام الإدارة الإلكترونية وفوائد تطبيقها في الشركات المتوسطة والصغيرة، وركزت الدراسة على خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأهمية تلك الخطوات. واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة للشركات الصغيرة والمتوسطة المطبقة للإدارة الإلكترونية. خلصت الدراسة إلى أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الشركات المتوسطة والصغيرة في السنوات القادمة سيكون حاجة ماسة تفرضها البيئة التنافسية والزبائن.

:(Morgeson and Mithas, 2009)-

“Does E-Government Measure Up to E-Business? Comparing End User Perceptions Of U.S Federal Government and E-Business.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى نجاح الحكومات الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية في تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين من خلال الحكومة الإلكترونية، وقد تم اعتماد المؤشر الأمريكي لرضا الزبائن وتمت مقارنة أداء مواقع الوكالات الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن مستوى تقديم الحكومات الفيدرالية للخدمات بجودة عالية للمواطنين كان جيداً.

:(Seresht et, al. 2010) -

“e-management: Barriers and Challenges in Iran”

هدفت الدراسة إلى تحليل معوقات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جمهورية إيران، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانته وزعت على عينة من (45) منظمة عامة وخاصة بواقع (200) استبانة. أشارت النتائج إلى أن هناك (25) عاملاً يؤثر على تطبيق الإدارة الإلكترونية في جمهورية إيران تم تصنيفها إلى (6) عوامل رئيسية هي: عوامل إدارية، وعوامل بشرية، وعوامل اجتماعية ثقافية، وهيكل المنظمة، وعوامل تكنولوجية وبيئية. خلصت الدراسة أن أهم العوامل الرئيسية التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في جمهورية إيران هي عوامل ثقافية وبيئية وعوامل تنظيمية. وأفاد الباحث من الجانب النظري لهذه الدراسة في إثراء الجانب النظري للمتغير المستقل في الدراسة الحالية "وظائف الإدارة الإلكترونية".

" Macroscopic View on the Structure of the E-management Control and Evaluation System for the University of Technology: Jamaica "

هدفت الدراسة إلى فهم كيفية بناء نظام إدارة الإلكتروني للتقييم والرقابة (E-MCES) للجامعة التكنولوجية في جامايكا. أظهرت الدراسة أن قيادة جامعة جامايكا لعبت دوراً مهماً في تصميم وتنفيذ النظام الإداري الإلكتروني وأظهرت الدراسة أيضاً أن الهدف من بناء نظام إدارة الإلكتروني للتقييم والرقابة هو مشاركة العاملين في الجامعة في التخطيط الإستراتيجي وعملية التقييم الدوري وقياس كيفية تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية وتزويد العاملين بألية للاتصال الفاعل. أفاد الباحث من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري للمتغير المسقل " وظائف الإدارة الإلكترونية " للدراسة الحالية ، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية ، حيث أنها بحثت في كيفية بناء نظام إدارة إلكتروني للتقييم والرقابة في جامعة جامايكا ، بينما ركزت الدراسة الحالية على معرفة أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية وكفاءة البنوك العاملة في الأردن.

(Ezeh et, al. 2011):

Projects in Nigeria""Impact Assessment of Barriers Facing E-Management of Engineering

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية للمشاريع الهندسية في نيجيريا. تم استخدام الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (23) مستشاراً هندسياً و(26) مقاولاً و(16) معمارياً، وتم توزيع الاستبانات عليهم ومن ثم جمعها وتحليلها. خلصت الدراسة أن هناك خمسين عاملاً معيقاً يواجه الإدارة الإلكترونية للمشاريع الهندسية في نيجيريا، وكان أكثر العوامل التي تعيق الإدارة الإلكترونية للمشاريع الهندسية في نيجيريا العوامل المالية والتقنية والإدارية. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها قيمت أثر المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية للمشاريع الهندسية في نيجيريا، واستطاع الباحث أن يستفيد من الجانب النظري لهذه الدراسة في تدعيم الجانب النظري للمتغير المستقل "وظائف الإدارة الإلكترونية " للدراسة الحالية.

ما يُميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ركزت أغلب الدراسات السابقة على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحليل نوع هذه المعوقات، ولكن أغلب الدراسات السابقة لم تتطرق إلى قياس أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على فاعلية البنوك وكفاءتها. لذا فإن الدراسة الحالية تركز على ما يلي :

أ- تسلط الدراسة الحالية الضوء على أهمية تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في قطاع البنوك وتقيس أثر تطبيق هذه الوظائف على فاعلية البنوك وكفاءتها .

ب- تستعرض الدراسة الحالية مفهوم الإدارة الإلكترونية ووظائفها وأسباب التحول إليها في البنوك الأردنية.

ج- تركز الدراسة الحالية على تعزيز فاعلية البنوك وأبعادها اعتمادا على نموذج الأهداف الفردية والنموذج الوظيفي أو ما يعرف بنموذج Parsons et al., لقياس الفاعلية التنظيمية.

د- تعرض الدراسة الحالية الكفاءة التنظيمية وأبعادها في البنوك الأردنية.

الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

المقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة المستخدم من خلال عرض مجتمع الدراسة وعينتها ووحدة المعاينة فيها، حيث يستعرض هذا الفصل أداة الدراسة المستخدمة وصدقها وثباتها، بالإضافة إلى شرح موجز عن الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة وتحليل البيانات واستخراج النتائج.

منهج الدراسة المستخدم

استخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني التحليلي حيث تم جمع المعلومات من قطاع البنوك وتمت دراسة التقارير والوثائق المتعلقة بموضوع الدراسة كما تم اختبار أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها ، ويعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج التي يستخدمها الباحثون في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية وذلك لأنه يعتبر طريقة للحصول على معلومات دقيقة وواقعية تصور الواقع بشكل دقيق وتساعد على تحليل ظواهره للوصول إلى فهم أفضل لهذه الظواهر.

مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة

تكون مجتمع الدراسة من قطاع البنوك العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية ، حيث بلغ عدد البنوك المسجلة في جمعية البنوك في الأردن خمسة وعشرين بنكاً حتى نهاية عام 2010 حسب التقرير السنوي لجمعية البنوك في الأردن ، منها ستة عشر بنكاً أردنياً وتسعة بنوك غير أردنية تعمل في المملكة الأردنية الهاشمية والجدول رقم (6) يوضح خصائص البنوك العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية حتى نهاية عام 2010.

الجدول رقم (6) خصائص البنوك العاملة في الأردن في نهاية عام 2010

الرقم	اسم البنك	سنة التأسيس	عدد الفروع	عدد العاملين
1	البنك العربي	1930	79	2776
2	البنك الأهلي الأردني	1956	47	1283
3	بنك القاهرة عمان	1960	62	1433
4	بنك الأردن	1960	65	1330
5	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	1974	105	1956
6	البنك الأردني الكويتي	1977	42	858
7	بنك الاستثمار العربي الأردني	1978	11	378
8	البنك التجاري الأردني	1978	25	488
9	البنك الإسلامي الأردني	1978	60	1829
10	البنك الاستثماري	1989	9	311
11	بنك المؤسسة العربية المصرفية	1989	25	437
12	بنك الاتحاد	1991	21	517
13	بنك سوسيته جنرال	1993	16	217
14	بنك المال الأردني	1996	17	384
15	البنك العربي الإسلامي الدولي	1997	27	540
16	بنك الأردن دبي الإسلامي	2009	7	208
17	بنك HSBC	1949	6	394

290	9	1951	البنك العقاري المصري العربي	18
32	1	1957	مصرف الرافدين	19
54	2	1974	سي تي بنك	20
280	5	2002	بنك ستاندرد تشارترد	21
195	11	2004	بنك عودة	22
150	5	2004	بنك الكويت الوطني	23
246	8	2004	بنك لبنان والمهجر	24
27	1	2009	بنك أبو ظبي الوطني	25

المصدر : التقرير السنوي لجمعية البنوك في الأردن لعام 2010

وتمثلت وحدة المعاينة بالموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك العاملة في الأردن، وتم اخذ عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (326) موظفاً يشغلون مواقع وظيفية في الإدارة العليا والوسطى في البنوك المختلفة من العدد الإجمالي للمديرين ورؤساء الأقسام البالغ (2050)، وقد تم توزيع (326) استبانة على وحدة المعاينة وقد تم استرجاع (299) استبانة تسع عشرة منها غير مكتملة وتستثنى عن الدراسة و (280) صالحة للتحليل.

ويبين الجدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لحجم الإدارة العليا والوسطى في كل بنك، بينما يبين الجدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية.

الجدول رقم(7) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لحجم الإدارة العليا والوسطى في كل بنك

اسم البنك	الإدارة العليا (العدد)	العينة	الإدارة الوسطى (العدد)	العينة
البنك العربي	35	12	259	26
البنك الأهلي الأردني	23	8	220	17
بنك القاهرة عمان	28	6	190	15
بنك الأردن	25	5	130	21
بنك الإسكان للتجارة والتمويل	33	10	240	25
البنك الأردني الكويتي	22	5	100	15
بنك الاستثمار العربي الأردني	10	3	35	7
البنك التجاري الأردني	9	2	42	8
البنك الإسلامي الأردني	29	6	207	27
البنك الاستثماري	6	2	40	5

10	30	2	6	بنك المؤسسة العربية المصرفية
12	33	3	7	بنك الاتحاد
8	25	3	5	بنك سوسيته جنرال
7	23	3	6	بنك المال الأردني
10	36	2	5	البنك العربي الإسلامي الدولي
7	15	1	4	بنك الأردن دبي الإسلامي
4	30	2	6	بنك HSBC
3	22	1	6	البنك العقاري المصري العربي
1	5	1	4	مصرف الرافدين
1	4	1	4	سي تي بنك
2	20	1	6	بنك ستاندرد تشارترد
6	14	1	6	بنك عودة
3	12	1	7	بنك الكويت الوطني
2	15	1	7	بنك لبنان والمهجر
1	3	1	1	بنك أبو ظبي الوطني

الجدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	163	58.2
	إناث	117	41.8
	المجموع	280	100
العمر	من 20 إلى أقل من 30 سنة	88	31.4
	من 30 - أقل من 40 سنة	106	37.9
	من 40 - أقل من 50 سنة	84	30.0
	50 سنة فأكثر	2	0.7
	المجموع	280	100
المؤهل التعليمي	الثانوية العامة	0	0
	دبلوم كلية مجتمع	17	6.1
	بكالوريوس	210	75.0
	دبلوم عالي	2	0.7
	ماجستير	49	17.5
	دكتوراه	2	0.7
	المجموع	280	100
المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة

9.3	26	أقل من سنتين	الفترة الزمنية لتولي الموقع الوظيفي
3.2	9	من سنتين - أقل من 4 سنوات	
15.0	42	من 4- أقل من 6 سنوات	
72.5	203	6 سنوات فأكثر	
100	280	المجموع	
10.0	28	مدير عام	الموقع الوظيفي
19.6	55	مدير دائرة	
19.3	54	مدير فرع	
51.1	143	رئيس قسم	
0	0	مدير وحدة	
100	280	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث

أدوات الدراسة

اعتمد الباحث على المصادر التالية لجمع البيانات والمعلومات :

1. المصادر الثانوية

قام الباحث بدراسة وفحص البيانات المتوفرة في الوثائق الرئيسية ، والتقارير الفصلية والسنوية والدراسات والأبحاث، والنشرات المرتبطة بموضوع ومتغيرات الدراسة، والتي تم الحصول عليها من الجهات المختصة وهي : الإدارة المحلية لقطاع البنوك ، وجمعية البنوك في الأردن، والبنك المركزي الأردني . كما تمت مراجعة الكتب والمقالات والبحوث المتخصصة والتي تم الحصول عليها من المراجع والمجلات العلمية ومواقعها على الإنترنت.

2. المصادر الأولية

تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة تم تصميمها لغرض قياس أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها وكما هو مبين في ملحق رقم (2) وقد تضمنت الاستبانة الأجزاء التالية:

الجزء الأول : تضمن الفقرات من (1 - 5) حول الخصائص العامة لوحدة المعاينة من حيث المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

الجزء الثاني : تضمن فقرات تقيس أبعاد المتغير المستقل وظائف الإدارة الإلكترونية ، حيث تضمن بعد التخطيط الإلكتروني الفقرات من (6 - 11) ، والتنظيم الإلكتروني الفقرات من (12 - 19) ، والقيادة الإلكترونية الفقرات من (20 - 25) والرقابة الإلكترونية من (26 - 30) .

الجزء الثالث:تضمن فقرات تقيس أبعاد المتغيرين التابعين وهما فاعلية البنوك وكفاءتها،وبالنسبة للفاعلية تضمن بعد تحقيق الأهداف الفقرات من (31 - 34) والتكيف التنظيمي من (35 - 40) والتكامل التنظيمي من (41 - 47) والمحافظة على نمط التفاعل من (48 - 56) .

وبالنسبة للكفاءة تضمن بعد سرعة تقديم الخدمات الفقرات من (57 - 63) والتحسين المستمر من (64 - 73) وتخفيض التكاليف من (74 - 80) . وقد قام الباحث بقياس أبعاد المتغيرات من خلال استخدام مقياس Likert المكون من خمس قيم، حيث تراوحت أوزانها من حيث درجة الاتفاق بين "غير موافق تماماً" بمقدار درجة واحدة ، و"غير موافق" بمقدار درجتين و"محايد" بمقدار ثلاث درجات ، و"موافق" بمقدار أربع درجات ، و"موافق تماماً" بمقدار خمس درجات.

صدق أداة الدراسة

للتأكد من تحقيق الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة عمان العربية، وجامعة البلقاء التطبيقية ، وجامعة مؤتة، وجامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا ؛ لمعرفة آرائهم حول فقرات الاستبانة ومدى وضوحها وواقعيتها وقدرتها على قياس ما تهدف إليه.

ويحتوي الملحق رقم (1) أسماء المحكمين ومواقعهم الوظيفية ، وقد زود الباحث كلاً منهم بنسخة من الاستبانة مدعومة بمعلومات عن طبيعة الدراسة ومشكلتها وعناصرها وأسئلتها وأهدافها وأهمودجها وفرضياتها وذلك من أجل التحقق من الصدق الظاهري للفقرات ومدى شموليتها لمتغيرات الدراسة وقد طلب الباحث من المحكمين تحكيم الاستبانة ضمن الأبعاد التالية:

مدى السلامة اللغوية للفقرات.

مدى انتماء وملاءمة ووضوح الفقرة للمجال التي تم إدراجها ضمنه.

تعديل أية عبارة يرونها غير منتمية أو غير مناسبة.

إضافة أية عبارة يرونها مناسبة.

حذف أية عبارة يرونها غير مناسبة.

وقد تمت دراسة ملاحظات ومقترحات المحكمين وتم تبني المقترحات التي كان هناك إجماع عليها وإجراء التعديل أو الإضافة أو الحذف اللازم.

ثبات أداة الدراسة

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية من خارج وحدة معاينة الدراسة وعددهم ثلاثون موظفاً من ثلاثة بنوك ، وقد تم حساب معامل الثبات (كرونباخ الفا) Cronbach Alpha من نتائج تقديرات أفراد العينة الاستطلاعية حسب نتائج الدراسة ، وتراوحت قيم معامل الثبات بين (0.70) إلى (0.95) للمجالات و(0.97) للأداة الكلية وتعد قيمة ($\alpha > 0.60$) مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية.

ويبين الجدول رقم (9) قيمة معامل كرونباخ الفا للمقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية كافة.

حيث كانت قيمة كرونباخ ألفا الكلية لجميع بنود الاختبار (0.97) وذلك يشير إلى أن هذه المقاييس تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات.

ويلاحظ أن قيمة معامل كرونباخ ألفا تراوحت ما بين (0.70) إلى (0.95) كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد هو " المحافظة على نمط التفاعل " وأيضا بعد "سرعة تقديم الخدمات" بمعامل ثبات مقداره (0.95) ، وان أقل هذه الأبعاد هو " التنظيم الإلكتروني" بمعامل ثبات مقداره (0.70) كما يظهر من الجدول أن معامل كرونباخ ألفا كان أعلى بالنسبة لفقرات " الكفاءة " و "الفاعلية" حيث بلغ (0.96) مقارنة بفقرات "وظائف الإدارة الإلكترونية"والذي بلغ (0.89).

الجدول رقم (9) نتائج معامل الثبات كرونباخ ألفا موزعة على الأبعاد والدرجة الكلية

المجال	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	اسم المجال	قيمة كرونباخ ألفا
الأول	11-6	6	التخطيط الإلكتروني	0.74
الثاني	19-12	8	التنظيم الإلكتروني	0.70
الثالث	25-20	6	القيادة الإلكترونية	0.80
الرابع	30-26	5	الرقابة الإلكترونية	0.79
جميع فقرات وظائف الإدارة الإلكترونية	30-6	25	وظائف الإدارة الإلكترونية	0.89
الخامس	34-31	4	تحقيق الأهداف	0.76
السادس	40-35	6	التكيف التنظيمي	0.94
السابع	47-41	7	التكامل التنظيمي	0.92
الثامن	56-48	9	المحافظة على نمط التفاعل	0.95

0.96	فاعلية البنوك	26	56-31	جميع فقرات الفاعلية
0.95	سرعة تقديم الخدمات	7	63-57	التاسع
0.94	التحسين المستمر	10	73-64	العاشر
0.93	تخفيض التكاليف	7	80-74	الحادي عشر
0.96	كفاءة البنوك	24	80-57	جميع فقرات الكفاءة
0.97	جميع فقرات الاستبانة	80	الاستبانة	الكلي

المصدر : إعداد الباحث

وبعد التحقق من ثبات أداة الدراسة ، تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة ، وقد تم توزيع (326) استبانة على وحدة المعاينة وقد تم استرجاع (299) استبانة منها (280) صالحة للتحليل. وقد بلغت نسبة الاستجابة (91.71 %) ، ونسبة الاستبانات الصالحة للتحليل (85.88 %) من المجموع الإجمالي للاستبانات الموزعة، ويوضح الجدول رقم (10) عدد الاستبانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة والمستردة والصالحة للتحليل.

الجدول رقم (10) توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة

الرقم	اسم البنك	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
1	البنك العربي	38	37	34
2	البنك الأهلي الأردني	25	25	25
3	بنك القاهرة عمان	21	18	18
4	بنك الأردن	26	24	23
5	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	35	32	32
6	البنك الأردني الكويتي	20	20	20
7	بنك الاستثمار العربي الأردني	10	8	6
8	البنك التجاري الأردني	10	10	10
9	البنك الإسلامي الأردني	33	33	33
10	البنك الاستثماري	7	7	6
11	بنك المؤسسة العربية المصرفية	12	12	12
12	بنك الاتحاد	15	12	12
13	بنك سوسيته جنرال	11	11	11

6	9	10	بنك المال الأردني	14
4	7	12	البنك العربي الإسلامي الدولي	15
4	5	8	بنك الأردن دبي الإسلامي	16
5	5	6	بنك HSBC	17
3	3	4	البنك العقاري المصري العربي	18
2	2	2	مصرف الراجحي	19
1	1	2	سي تي بنك	20
3	3	3	بنك ستاندرد تشارترد	21
3	6	7	بنك عودة	22
4	4	4	بنك الكويت الوطني	23
1	3	3	بنك لبنان والمهجر	24
2	2	2	بنك أبو ظبي الوطني	25
280	299	326	المجموع	

اختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

قام الباحث بالتحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي عن طريق إجراء اختبار معاملات الالتواء (Skewness)، حيث يشترط تحليل الانحدار أن تتوزع بيانات الدراسة توزيعاً طبيعياً (وتحديداً للمتغيرات المستقلة)، حيث تراوحت معاملات الالتواء للمتغيرات المستقلة بين 0.33 و -0.54، مما يشير إلى أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً. وقد قام الباحث بالتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل عن طريق إيجاد معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance)، حيث تراوحت قيم معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة بين 1.62 و 3.55 وهي أقل من 5، كما تراوحت قيم التباين المسموح به بين 0.28 و 0.61 مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل والجدول رقم (11) يبين ذلك.

الجدورل رقم(11) اختبارات التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الاحصائي

وظائف الإدارة الإلكترونية	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)	معامل الإلتواء (Skewness)
التخطيط الإلكتروني	0.43	2.28	0.15
التنظيم الإلكتروني	0.43	2.27	0.33
القيادة الإلكترونية	0.61	1.62	-0.54
الرقابة الإلكترونية	0.28	3.55	-0.24

المصدر: من إعداد الباحث

إجراءات الدراسة

تمت الدراسة من خلال إجراءات متسلسلة قام بها الباحث مرت بعدة مراحل كمايلي :

1. مرحلة جمع البيانات الثانوية : تم جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الوثائق والتقارير والدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة.

2. مرحلة جمع البيانات الأولية : تم جمع البيانات الأولية عن طريق استبانة قام الباحث بتصميمها وبعد مراجعتها والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحث بتوزيعها على وحدة المعاينة وبعد أن تمت تعبئة الاستبانة من قبل وحدة المعاينة قام الباحث بجمعها ومراجعتها للتأكد من صلاحيتها للتحليل واستبعاد الاستبانة غير الصالحة للتحليل.

3. مرحلة إدخال البيانات للحاسوب : قام الباحث بإدخال البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة بعد ترميزها إلى جهاز الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، (Statistical Package for Social Science) (SPSS) حيث تم تجهيز البيانات لعملية التحليل الإحصائي.

4. مرحلة تحليل البيانات : تم تحليل البيانات للحصول على المعلومات المطلوبة حول أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وتحقيقاً لأهداف الدراسة قام الباحث بإجراء التحليلات الإحصائية التي تجيب عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات بشكل مباشر.

5. مرحلة مناقشة النتائج ووضع التوصيات : قام الباحث بمناقشة النتائج التي توصل إليها من خلال تحليل البيانات وذلك بغرض توضيح الاتجاهات التي تخص أثر المتغير المستقل وظائف الإدارة الإلكترونية على المتغيرات التابعة فاعلية وكفاءة البنوك .

تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية

قام الباحث بتصميم الدراسة حسب المعايير والإرشادات الواردة في الخطة الجامعية لجامعة عمان العربية، وقام الباحث باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS) (Statistical Package for Social Science) من أجل اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها حيث قام الباحث بالاستعانة بالتحليلات الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة.
2. اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لتحديد درجة ثبات الاستبانة.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.
4. اختبار معامل الالتواء للتحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
5. اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor، للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل.
6. تحليل الانحدار المتعدد من أجل اختبار فرضيات أثر المتغير المستقل وظائف الإدارة الإلكترونية على أبعاد المتغيرات التابعة فاعلية وكفاءة البنوك.

الفصل الرابع : نتائج الدراسة

المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لتحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج التي تم التوصل إليها ، كما يعرض الباحث في هذا الفصل الاختبارات الإحصائية لفرضيات الدراسة وفق ما تم عرضه في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

استجابة وحدة المعاينة نحو وظائف الإدارة الإلكترونية

تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (وظائف الإدارة الإلكترونية) ويوضح الجدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل بعد من أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	0.46	4.24	التخطيط الإلكتروني
2	0.53	4.09	التنظيم الإلكتروني
3	0.56	3.93	القيادة الإلكترونية
4	0.82	3.92	الرقابة الإلكترونية
	0.49	4.05	الكلية لوظائف الإدارة الإلكترونية

المصدر: إعداد الباحث

من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية يتبين أن البعد الأول "التخطيط الإلكتروني" قد احتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.46) بينما احتل البعد الرابع "الرقابة الإلكترونية" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.82) ، بينما جاء المتوسط الكلي لوظائف الإدارة الإلكترونية (4.05) بانحراف معياري (0.49).

وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على النحو الآتي :

استجابة وحدة المعاينة نحو التخطيط الإلكتروني

تم استخراج قيم المتوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد التخطيط الإلكتروني ويوضح الجدول رقم (13) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد التخطيط الإلكتروني.

جدول رقم (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد التخطيط الإلكتروني

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	0.49	4.42	تعتبر تكنولوجيا المعلومات ركيزة أساسية تساعد البنك في وضع الأهداف.
1	0.49	4.42	يحرص البنك على استخدام تكنولوجيا المعلومات لنشر الرؤية المستقبلية.
3	0.71	4.26	يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات لتسهيل عملية التخطيط.
2	0.74	4.37	تعتبر تكنولوجيا المعلومات طريقة رئيسية في اختيار البدائل من أجل تحقيق الأهداف.
5	1.01	3.92	تعتبر تكنولوجيا المعلومات وسيلة أساسية لإحداث التطوير في البنك.
4	0.58	4.0	يتم استخدام الشبكات الإلكترونية في متابعة الخطط .

	0.46	4.24	التخطيط الإلكتروني
--	------	------	--------------------

المصدر: إعداد الباحث

من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية يتبين أن الفقرة الأولى والتي تنص على " تعتبر تكنولوجيا المعلومات ركيزة أساسية تساعد البنك في وضع الأهداف " والفقرة الثانية التي تنص على " يحرص البنك على استخدام تكنولوجيا المعلومات لنشر الرؤية المستقبلية " قد احتلتا الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.49) بينما احتلت الفقرة الخامسة والتي تنص على " تعتبر تكنولوجيا المعلومات وسيلة أساسية لإحداث التطوير في البنك " الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.01) ، كما بلغ المتوسط الحسابي للتخطيط الإلكتروني (4.24) بانحراف معياري (0.46).

ويلاحظ أن الفقرة التي تنص على " تعتبر تكنولوجيا المعلومات وسيلة أساسية لإحداث التطوير في البنك " جاءت بانحراف معياري مرتفع مقداره (1.01) مما يشير إلى وجود تشتت في اجابات المبحوثين وتباين في آرائهم حول هذه الفقرة ويعزى ذلك إلى تباين وجهات نظرهم حول وسائل التطوير الأساسية في البنك.

استجابة وحدة المعاينة نحو التنظيم الإلكتروني

تم استخراج قيم المتوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد التنظيم الإلكتروني ويوضح الجدول رقم (14) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد التنظيم الإلكتروني.

جدول رقم (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد التنظيم الإلكتروني

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	0.58	4.48	يتم الاعتماد على الشبكات الإلكترونية عند توزيع المهام على الموظفين في البنك.
1	0.51	4.57	يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحديد صلاحيات الموظفين في البنك.
2	0.51	4.53	يتم تحديد العلاقات بين الموظفين في البنك باستخدام الشبكات الإلكترونية.
4	0.60	4.23	يحدد البنك المسؤوليات لكل عملية استنادا على الشبكات الإلكترونية الداخلية.
8	1.50	3.56	يتم التنسيق بين ادوار الموظفين في البنك اعتمادا على الشبكات الإلكترونية.
7	1.21	3.62	يتم استخدام الشبكات الإلكترونية في البنك عند تنسيق العمليات.
6	1.10	3.73	يستخدم البنك البرامج المتخصصة في تنظيم العمليات.
5	0.90	3.98	يتم تعريف الموظفين بمسؤولياتهم عبر الشبكات الإلكترونية.
	0.53	4.09	التنظيم الإلكتروني

المصدر: إعداد الباحث

من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية يتبين أن الفقرة الثانية والتي تنص على " يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحديد صلاحيات الموظفين في البنك " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.57) وانحراف معياري (0.51) بينما احتلت الفقرة الخامسة والتي تنص على " يتم التنسيق بين أدوار الموظفين في البنك اعتمادا على الشبكات الإلكترونية " الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.50)، كما بلغ المتوسط الحسابي للتنظيم الإلكتروني (4.09) بانحراف معياري (0.53). ويلاحظ وجود تشتت في إجابات المبحوثين حول الفقرة التي تنص على " يتم التنسيق بين ادوار الموظفين في البنك اعتمادا على الشبكات الإلكترونية" حيث جاء انحرافها المعياري مقداره (1.50)، والفقرة التي تنص على " يتم استخدام الشبكات الإلكترونية في البنك عند تنسيق العمليات" حيث جاء انحرافها المعياري بمقدار (1.21)، والفقرة التي تنص على " يستخدم البنك البرامج المتخصصة في تنظيم العمليات" حيث جاء الانحراف المعياري لها بمقدار (1.10)، ويعزى ذلك إلى اختلاف مواقع المبحوثين الوظيفية وتباين خبراتهم.

استجابة وحدة المعاينة نحو القيادة الإلكترونية

تم استخراج قيم المتوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد القيادة الإلكترونية ويوضح الجدول رقم (15) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد القيادة الإلكترونية.

جدول رقم (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد القيادة الإلكترونية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	0.62	4.08	تعتبر تكنولوجيا المعلومات وسيلة أساسية تساعد المديرين على اتخاذ القرار.
3	0.58	4.02	تعتبر الشبكات الإلكترونية ركيزة أساسية لتقاسم المعلومات بين العاملين في البنك.
4	0.71	3.97	تعتبر الشبكات الإلكترونية وسيلة أساسية للتخاطب بين العاملين في البنك.
5	0.82	3.77	تعتبر الشبكات الإلكترونية وسيلة تساعد المديرين في حل المشكلات.
1	0.66	4.15	تساعد تكنولوجيا المعلومات المديرين في تقليل الوقت اللازم لإتخاذ القرار.

6	1.19	3.59	يستطيع العاملون في البنك الإطلاع على تعليمات العمل إلكترونياً.
	0.56	3.93	القيادة الإلكترونية

المصدر: إعداد الباحث

من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية يتبين أن الفقرة الخامسة والتي تنص على " تساعد تكنولوجيا المعلومات المديرين في تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.66) بينما احتلت الفقرة السادسة والتي تنص على يستطيع العاملون في البنك الإطلاع على تعليمات العمل إلكترونياً " الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.19) ، كما بلغ المتوسط الحسابي للقيادة الإلكترونية (3.93) بانحراف معياري (0.56).

استجابة وحدة المعاينة نحو الرقابة الإلكترونية

تم استخراج قيم المتوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد الرقابة الإلكترونية ويوضح الجدول رقم (16) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد الرقابة الإلكترونية.

جدول رقم (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد الرقابة الإلكترونية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	0.80	4.18	تعتبر تكنولوجيا المعلومات وسيلة أساسية للرقابة على الأنشطة في البنك.
1	0.86	4.28	يوجد في البنك أنظمة حاسوبية خاصة تعطي تنبيهاً إلكترونياً عند حدوث الأخطاء في العمل.
3	1.26	3.74	يستخدم البنك أنظمة رقابية خاصة لتصحيح الأخطاء في العمل دون تدخل بشري.
3	1.26	3.74	يستخدم البنك أنظمة إلكترونية للرقابة على الأنشطة الداخلية بشكل مستمر.

4	1.28	3.66	يستخدم البنك أنظمة إلكترونية خاصة لمتابعة سلوك العاملين .
	0.82	3.92	الرقابة الإلكترونية

المصدر: إعداد الباحث

من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية يتبين أن الفقرة الثانية والتي تنص على " يوجد في البنك أنظمة حاسوبية خاصة تُعطي تنبيهاً إلكترونياً عند حدوث الأخطاء في العمل " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.86) بينما احتلت الفقرة الخامسة والتي تنص على " يستخدم البنك أنظمة إلكترونية خاصة لمتابعة سلوك العاملين " الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.28) ، كما بلغ المتوسط الحسابي للرقابة الإلكترونية (3.92) بانحراف معياري (0.82).

ويُلاحظ أن الفقرة التي تنص على " يستخدم البنك أنظمة رقابية خاصة لتصحيح الأخطاء في العمل دون تدخل بشري " جاءت بانحراف معياري مقداره (1.26)، والفقرة التي تنص على " يستخدم البنك أنظمة إلكترونية للرقابة على الأنشطة الداخلية بشكل مستمر " جاءت بانحراف معياري مقداره (1.26)، والفقرة التي تنص على " يستخدم البنك أنظمة إلكترونية خاصة لمتابعة سلوك العاملين " جاءت بانحراف معياري مقداره (1.28)، مما يشير إلى تباين في اجابات المبحوثين عن هذه الفقرات تعزى إلى سرية أنظمة الرقابة في البنوك.

استجابة وحدة المعاينة نحو فاعلية البنوك

تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع الأول (فاعلية البنوك) ويوضح الجدول رقم (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل بعد من أبعاد فاعلية البنوك.

جدول رقم (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب أبعاد فاعلية البنوك

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	0.56	4.03	تحقيق الأهداف
3	1.18	3.60	التكيف التنظيمي
4	0.82	3.58	التكامل التنظيمي
1	0.70	4.32	المحافظة على نمط التفاعل
	0.72	3.88	فاعلية البنوك

المصدر: إعداد الباحث

من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية يتبين أن البعد الرابع "المحافظة على نمط التفاعل" قد احتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.70) بينما احتل البعد الثالث "التكامل التنظيمي" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.82) ، بينما جاء المتوسط الكلي لفاعلية البنوك (3.88) بانحراف معياري (0.72).

ويلاحظ أن التكيف التنظيمي جاء بانحراف معياري مقداره (1.18) مما يشير إلى تباين في آراء المبحوثين حول هذا البعد ويمكن تعليل ذلك إلى اختلاف في وجهات نظر المبحوثين حول التكيف التنظيمي. وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد المتغير التابع الأول على النحو الآتي :

استجابة وحدة المعاينة نحو تحقيق الأهداف

تم استخراج قيم المتوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد تحقيق الأهداف ويوضح الجدول رقم (18) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد تحقيق الأهداف.

جدول رقم (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد تحقيق الأهداف

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	0.57	4.13	يحشد البنك قدرات الموظفين لتحقيق أهدافه.
1	0.43	4.24	يحقق البنك النتائج المخطط لها مسبقا حسب جدول زمني واضح.
3	0.90	3.87	يتشارك جميع العاملين في تطبيق رؤية البنك لتحقيق الأهداف.
3	0.90	3.87	يتشارك جميع العاملين في تطبيق رسالة البنك لتحقيق الأهداف.
	0.56	4.03	تحقيق الأهداف

المصدر: إعداد الباحث

من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية يتبين أن الفقرة الثانية والتي تنص على " يحقق البنك النتائج المخطط لها مسبقا حسب جدول زمني واضح " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.43) بينما احتلت الفقرة الثالثة والتي تنص على " يتشارك جميع العاملين في تطبيق رؤية البنك لتحقيق الأهداف " والرابعة التي تنص " يتشارك جميع العاملين في تطبيق رسالة البنك لتحقيق الأهداف " الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.90) ، كما بلغ المتوسط الحسابي لتحقيق الأهداف (4.03) بانحراف معياري (0.56).

استجابة وحدة المعاينة نحو التكيف التنظيمي

تم استخراج قيم المتوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد التكيف التنظيمي ويوضح الجدول رقم (19) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد التكيف التنظيمي.

جدول رقم (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد التكيف التنظيمي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
6	1.17	3.18	يستطيع البنك التعامل مع التغيرات المستجدة في بيئة العمل بدون إرباك.
1	1.19	3.85	يوجد حلول مسبقة للتعامل مع مستجدات بيئة العمل.
2	1.13	3.76	يتم تدريب الموظفين على تحمل ضغوط العمل
3	1.15	3.67	يوجد تدريب للموظفين للتعامل مع الأزمات عند حدوثها.
5	1.56	3.22	تتم استجابة جميع العاملين في البنك للتغيرات الداخلية بشكل ايجابي.
4	1.61	3.28	يوجد استجابة من جميع العاملين في البنك للتغيرات الخارجية بشكل ايجابي.
	1.18	3.60	التكيف التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث

من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية يتبين أن الفقرة الثانية والتي تنص على " توجد حلول مسبقة للتعامل مع مستجدات بيئة العمل " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.19) بينما احتلت الفقرة الأولى والتي تنص على " يستطيع البنك التعامل مع التغيرات المستجدة في بيئة العمل بدون إرباك " الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.17) ، كما بلغ المتوسط الحسابي للتكيف (3.60) بانحراف معياري (1.18).

ويُلاحظ أن هناك تشتتاً واضحاً في إجابات المبحوثين عن فقرات التكيف التنظيمي مما يشير الى وجود اختلاف في وجهات نظرهم حول مفهوم التكيف التنظيمي في البنوك.

استجابة وحدة المعاينة نحو التكامل التنظيمي

تم استخراج قيم المتوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد التكامل التنظيمي ويوضح الجدول رقم (20) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد التكامل التنظيمي.

جدول رقم (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد التكامل التنظيمي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
4	1.00	3.49	يتم تجميع جهود الموظفين وتوجيهها نحو تحقيق أهداف البنك.
3	1.16	3.60	يوجد تقسيم للعمل بين الموظفين بحيث يعمل الكل ضمن منظومة واحدة منسجمة.
6	0.83	3.26	يعمل الموظفون في أقسام البنك المختلفة بحيث يكمل كل منها الآخر.
5	0.96	3.44	يملك كل موظف معلومات عن طبيعة عمل الأقسام المختلفة في البنك .
2	0.87	3.63	يوجد نظام واضح في البنك يبين الأنشطة المختلفة والموظفين المسؤولين عن تطبيقها.
2	0.87	3.63	يدرك الموظفون في البنك أن هناك ترابطاً بين أنشطتهم المختلفة في العمل .
1	1.10	4.00	يشارك الموظفون في توفير البيانات اللازمة عن العمل.
	0.82	3.58	التكامل التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث

من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية يتبين أن الفقرة السابعة والتي تنص على " يشارك الموظفون في توفير البيانات اللازمة عن العمل " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.10) بينما احتلت الفقرة الثالثة والتي تنص على " يعمل الموظفون في أقسام البنك المختلفة بحيث يكمل كل منها الآخر " الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.83) ، كما بلغ المتوسط الحسابي للتكامل (3.58) بانحراف معياري (0.82).

استجابة وحدة المعاينة نحو المحافظة على نمط التفاعل

تم استخراج قيم المتوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد المحافظة على نمط التفاعل ويوضح الجدول رقم (21) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد المحافظة على نمط التفاعل.

جدول رقم (21) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد المحافظة على نمط التفاعل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
5	0.64	4.28	ينفذ البنك مبادرات لتشجيع التفاعل الايجابي بين الموظفين.
1	0.68	4.45	توجد تعليمات واضحة في البنك تبين طبيعة العلاقات الرسمية بين الموظفين ومديريهم.
1	0.68	4.45	يوجد نظام رقابي على العاملين في البنك بحيث يتم تصحيح أي خطأ في السلوك الوظيفي
8	0.78	4.15	توجد قيم للبنك يجب أن يلتزم بها الموظفون كافة.
2	0.71	4.42	يعمل البنك على تنمية مهارات موظفيه عن طريق التفاعل مع الآخرين.
4	1.00	4.29	يوجد تواصل مستمر بين إدارة البنك والموظفين.
3	0.83	4.31	توجد تغذية راجعة بين إدارة البنك والموظفين بهدف حل المشكلات.

6	1.03	4.27	يعمل البنك على حل المشكلات التي تنشأ بين الموظفين.
7	0.83	4.23	يتم تصحيح نمط العلاقة بين الموظفين بعد حل المشكلات التي تنشأ بينهم.
	0.70	4.32	المحافظة على نمط التفاعل

المصدر: إعداد الباحث

من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية يتبين أن الفقرة الثانية والتي تنص على " توجد تعليمات واضحة في البنك تبين طبيعة العلاقات الرسمية بين الموظفين ومديريهم " والثالثة التي تنص " يوجد نظام رقابي على العاملين في البنك بحيث يتم تصحيح أي خطأ في السلوك الوظيفي " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.68) بينما احتلت الفقرة الرابعة والتي تنص على " توجد قيم للبنك يجب أن يلتزم بها الموظفون كافة " الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.78) ، كما بلغ المتوسط الحسابي للمحافظة على نمط التفاعل (4.32) بانحراف معياري (0.70).

استجابة وحدة المعاينة نحو كفاءة البنوك

تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع الثاني (كفاءة البنوك) ويوضح الجدول رقم (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل بعد من أبعاد كفاءة البنوك.

جدول رقم (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب أبعاد كفاءة البنوك

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	0.69	4.22	سرعة تقديم الخدمات
1	0.62	4.34	التحسين المستمر
3	0.65	4.06	تخفيض التكاليف
	0.57	4.21	كفاءة البنوك

المصدر: إعداد الباحث

من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية يتبين أن البعد الثاني " التحسين المستمر" قد احتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.62) بينما احتل البعد الثالث "تخفيض التكاليف" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.65) ، بينما جاء المتوسط الكلي لكفاءة البنوك (4.21) بانحراف معياري (0.57). وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد المتغير التابع الثاني على النحو الآتي :

استجابة وحدة المعاينة نحو سرعة تقديم الخدمات

تم استخراج قيم المتوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد سرعة تقديم الخدمات ويوضح الجدول رقم (23) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات سرعة تقديم الخدمات.

جدول رقم (23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد سرعة تقديم الخدمات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
5	0.77	4.13	يوجد مدة زمنية محددة لكل خدمة يقدمها البنك للزبون.
3	0.81	4.23	تراقب إدارة البنك مدة تقديم الخدمة للزبون.
7	0.67	3.97	تتخذ إدارة البنك إجراءات تصحيحية لمعالجة التأخير في تقديم الخدمات.
4	0.98	4.20	تستخدم إدارة البنك تقنيات لتحليل المدة المستغرقة لخدمة الزبون.
6	0.94	4.11	تتبنى إدارة البنك المبادرات التي تعمل على تقليل وقت تقديم الخدمة.
2	0.66	4.36	يخصص البنك الموارد اللازمة لتقليل وقت تقديم الخدمة.
1	0.49	4.55	يقدم البنك خدماته للزبائن حسب الوقت المجدول.
	0.69	4.22	سرعة تقديم الخدمات

المصدر: إعداد الباحث

من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية يتبين أن الفقرة السابعة والتي تنص على " يقدم البنك خدماته إلى الزبائن حسب الوقت المجدول " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.55) وانحراف معياري (0.49) بينما احتلت الفقرة الثالثة والتي تنص على " تتخذ إدارة البنك إجراءات تصحيحية لمعالجة التأخير في تقديم الخدمات " الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.67) ، كما بلغ المتوسط الحسابي لسرعة تقديم الخدمات (4.22) بانحراف معياري (0.69).

استجابة وحدة المعاينة نحو التحسين المستمر

تم استخراج قيم المتوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد التحسين المستمر ويوضح الجدول رقم (24) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات التحسين المستمر.

جدول رقم (24) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد التحسين المستمر.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	0.71	4.42	يتخذ البنك إجراءات تصحيحية لمعالجة الخلل في الخدمات عند اكتشافها.
5	0.80	4.22	يعمل البنك على تقليل نسبة العيوب في الخدمات.
7	0.81	4.09	يتبنى البنك برامج لتحسين الخدمات بشكل مستمر.
6	0.86	4.15	يتضمن تقديم الخدمة قواعد تحقق لضمان جودة الخدمة.
4	0.89	4.24	يقدم البنك خدماته للزبائن بشكل خالي من العيوب بالوقت المناسب المحدد.

2	0.66	4.46	يأخذ البنك شكاوي الزبائن على محمل الجد لكي يستفيد منها في تحسين خدماته.
3	0.71	4.42	يقوم البنك بدراسة اقتراحات الزبائن لتحسين الخدمات.
3	0.71	4.42	تخطط الإدارة بشكل مستمر لتحسين الخدمات في البنك.
3	0.71	4.42	يتبنى البنك التكنولوجيا الحديثة من اجل تحسين مستوى خدماته.
1	0.71	4.53	توجد حوافز لتشجيع الموظفين على تحسين الخدمات.
	0.62	4.34	التحسين المستمر

من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية يتبين أن الفقرة العاشرة والتي تنص على " توجد حوافز لتشجيع الموظفين على تحسين الخدمات " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.53) وانحراف معياري (0.71) بينما احتلت الفقرة الثالثة والتي تنص على " يتبنى البنك برامج لتحسين الخدمات بشكل مستمر " الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.81) ، كما بلغ متوسط حسابي التحسين المستمر (4.34) بانحراف معياري (0.62).

استجابة وحدة المعاينة نحو تخفيض التكاليف

تم استخراج قيم المتوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد تخفيض التكاليف ويوضح الجدول رقم (25) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات تخفيض التكاليف.

جدول رقم (25) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد تخفيض التكاليف

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	1.12	3.97	تقوم إدارة البنك بتقدير تكلفة الخدمات المقدمة للزبائن.
4	0.66	3.81	تأخذ إدارة البنك بعين الاعتبار البدائل المتوفرة لتخفيض تكلفة الخدمات.
3	0.79	3.97	يتم استغلال الموارد بالشكل الأمثل لتخفيض تكلفة الخدمات.
3	0.79	3.97	تقوم إدارة البنك بمراقبة تكاليف الخدمات.
2	0.61	4.20	تستخدم إدارة البنك التقنيات اللازمة لتحليل تكاليف الخدمات.
1	0.65	4.29	تراقب إدارة البنك العوامل التي تزيد من تكاليف الخدمات.
2	0.61	4.20	تحلل إدارة البنك منافع تقديم الخدمات بالمقارنة مع تكاليفها.
	0.65	4.06	تخفيض التكاليف

المصدر: إعداد الباحث

من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية يتبين أن الفقرة السادسة والتي تنص على " تراقب إدارة البنك العوامل التي تزيد من تكاليف الخدمات " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.65) بينما احتلت الفقرة الثانية والتي تنص على " تأخذ إدارة البنك بعين الاعتبار البدائل المتوفرة لتخفيض تكلفة الخدمات " الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.66) ، كما بلغ متوسط حسابي تخفيض التكاليف (4.06) بانحراف معياري (0.65).

نتائج اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

H01 الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على فاعلية البنوك.

استخدم الباحث لاختبار الفرضية تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث أثر أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية على فاعلية البنوك وبين الجدول رقم (26) نتائج التحليل.

جدول رقم (26) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (فاعلية البنوك)

Sig(t)	t	β	Sig(f)	F	R ²	R	أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية
0.000	8.19	0.539	0.000	254.8	0.788	0.887	التخطيط الإلكتروني
0.006	2.74	0.157					التنظيم الإلكتروني
0.015	2.45	0.111					القيادة الإلكترونية
0.000	23.4	1.079					الرقابة الإلكترونية

المصدر: إعداد الباحث

وقد بينت النتائج أن جميع أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني ، والتنظيم الإلكتروني ، والقيادة الإلكترونية ، والرقابة الإلكترونية) ذات أهمية بالغة ومؤثرة ، حيث كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية وذلك لأن قيم مستويات الدلالة جميعها والمرافقة لقيمة f البالغة (254.8) هي أقل من (0.05) ، مما يعني وجود أثر لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (فاعلية البنوك) ، وتفسر الأبعاد الأربعة ما نسبته (78.8 %) من تباين المتغير التابع ، أي يمكن لهذه الأبعاد الأربعة أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع. وتبين قيمة t المحسوبة لبعء التخطيط الإلكتروني (8.19) ومستوى دلالتها البالغ (0.000) ولبعء التنظيم الإلكتروني (2.74) بمستوى دلالة (0.006) ولبعء القيادة الإلكترونية (2.45) بمستوى دلالة (0.015) ولبعء الرقابة الإلكترونية (23.4) بمستوى دلالة (0.000) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد؛ وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار

إذا كانت قيمة دلالة t المحسوبة أقل من (0.05). وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (فاعلية البنوك) ، فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (100%) فإن بعد التخطيط الإلكتروني يؤثر بنسبة (53.9%) وهي نسبة هامة ومؤثرة وبعد التنظيم الإلكتروني يؤثر بنسبة (15.7%) و بعد القيادة الإلكترونية يؤثر بنسبة (11.1%)

ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الالكترونية على فاعلية البنوك.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H01 الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الالكترونية على تحقيق الأهداف في البنوك.

استخدم الباحث لاختبار الفرضية تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث أثر أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية على تحقيق الأهداف في البنوك وبين الجدول رقم (27) نتائج التحليل.

جدول رقم (27) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (تحقيق الأهداف)

Sig(t)	t	β	Sig(f)	F	R ²	R	أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية
0.000	8.73	0.447	0.000	250.8	0.785	0.886	التخطيط الإلكتروني
0.000	7.17	0.319					التنظيم الإلكتروني
0.005	2.81	0.100					القيادة الإلكترونية
0.000	17.64	0.633					الرقابة الإلكترونية

المصدر: اعداد الباحث

وقد بينت النتائج أن جميع أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني ، والتنظيم الإلكتروني ، والقيادة الإلكترونية ، والرقابة الإلكترونية) ذات أهمية بالغة ومؤثرة ، حيث كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية وذلك لأن قيم مستويات الدلالة جميعها والمرافقة لقيمة f البالغة (250.8) هي أقل من (0.05) ، مما يعني وجود أثر لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (تحقيق الأهداف) ، وتفسر الأبعاد الأربعة ما نسبته (78.5 %) من تباين المتغير التابع ، أي يمكن لهذه الأبعاد الأربعة أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعء التخطيط الإلكتروني (8.73) ومستوى دلالتها البالغ (0.000) ولبعء التنظيم الإلكتروني (7.17) مستوى دلالة (0.000) ولبعء القيادة الإلكترونية (2.81) مستوى دلالة (0.005) ولبعء الرقابة الإلكترونية (17.64) مستوى دلالة (0.000) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد؛ وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة دلالة t المحسوبة أقل من (0.05).

وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (تحقيق الأهداف) ، فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (100%) فإن بعد التخطيط الإلكتروني يؤثر بنسبة (44.7 %) وهي نسبة هامة ومؤثرة وبعء التنظيم الإلكتروني يؤثر بنسبة (31.9 %) وبعء القيادة الإلكترونية يؤثر بنسبة (10.0 %) وبعء الرقابة الإلكترونية أكثرها تأثيراً بنسبة (63.3%) .

ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على تحقيق الأهداف في البنوك.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H01-2 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على التكيف التنظيمي في البنوك.

استخدم الباحث لاختبار الفرضية تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث أثر أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية على التكيف التنظيمي في البنوك وبين الجدول رقم (28) نتائج التحليل.

جدول رقم (28) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (التكيف التنظيمي)

Sig(t)	t	β	Sig(f)	F	R ²	R	أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية
0.000	4.15	0.297	0.000	658.8	0.906	0.952	التخطيط الإلكتروني
0.000	7.75	0.481					التنظيم الإلكتروني
0.000	16.39	0.808					القيادة الإلكترونية
0.000	38.54	1.92					الرقابة الإلكترونية

المصدر: اعداد الباحث

وقد بينت النتائج أن جميع أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني ، والتنظيم الإلكتروني ، والقيادة الإلكترونية ، والرقابة الإلكترونية) ذات أهمية بالغة ومؤثرة ، حيث كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية وذلك لأن قيم مستويات الدلالة جميعها والمرافقة لقيمة f البالغة (658.8) هي أقل من (0.05) ، مما يعني وجود أثر لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (فاعلية البنوك) ، وتفسر الأبعاد الأربعة ما نسبته (90.6 %) من تباين المتغير التابع ، أي يمكن لهذه الأبعاد الأربعة أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعء التخطيط الإلكتروني (4.15) ومستوى دلالتها البالغ (0.000) وبعء التنظيم الإلكتروني (7.75) بمستوى دلالة (0.000) وبعء القيادة الإلكترونية (16.39) بمستوى دلالة (0.000) وبعء الرقابة الإلكترونية (38.54) بمستوى دلالة (0.000) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد؛ وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة دلالة t المحسوبة أقل من (0.05). وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعء في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (التكيف التنظيمي)، فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (100%) فإن بعء التخطيط الإلكتروني يؤثر بنسبة (29.7%) وهي نسبة هامة ومؤثرة وبعء التنظيم الإلكتروني يؤثر بنسبة (48.8%) وهي نسبة هامة ومؤثرة وبعء القيادة الإلكترونية (80.8%) وبعء الرقابة الإلكترونية أعلاها بنسبة (109.2%).

ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على التكيف التنظيمي في البنوك.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H01-3 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على التكامل التنظيمي في البنوك.

استخدم الباحث لاختبار الفرضية تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث أثر أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية على التكامل التنظيمي في البنوك ويبين الجدول رقم (29) نتائج التحليل.

جدول رقم (29) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (التكامل التنظيمي)

Sig(t)	t	β	Sig(f)	F	R ²	R	أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية
0.000	4.55	0.353	0.000	231.8	0.771	0.878	التخطيط الإلكتروني
0.000	6.66	0.449					التنظيم الإلكتروني
0.000	8.66	0.464					القيادة الإلكترونية
0.000	17.57	0.955					الرقابة الإلكترونية

المصدر: اعداد الباحث

وقد بينت النتائج أن جميع أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) ذات أهمية بالغة ومؤثرة ، حيث كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية وذلك لأن قيم مستويات الدلالة جميعها والمرافقة لقيمة f البالغة (231.8) هي أقل من (0.05) ،

مما يعني وجود أثر لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (التكامل التنظيمي) ، وتفسر الأبعاد الأربعة ما نسبته (77.1 %) من تباين المتغير التابع، أي يمكن لهذه الأبعاد الأربعة أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعء التخطيط الإلكتروني (4.55) ومستوى دلالتها البالغ (0.000) ولبعد التنظيم الإلكتروني (6.66) بمستوى دلالة (0.000) ولبعد القيادة الإلكترونية (8.66) بمستوى دلالة (0.000) ولبعد الرقابة الإلكترونية (17.57) بمستوى دلالة (0.000) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد؛ وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة دلالة t المحسوبة أقل من (0.05).

وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (التكامل التنظيمي) ، فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (100%) فإن بعد التخطيط الإلكتروني يؤثر بنسبة (35.3 %) وهي نسبة هامة ومؤثرة وبعء التنظيم الإلكتروني يؤثر بنسبة (44.9 %) وهي نسبة هامة ومؤثرة و بعد القيادة الإلكترونية (46.6 %) وبعء الرقابة الإلكترونية أكثرها تأثيراً بنسبة (95.5%).

ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على التكامل التنظيمي في البنوك.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H01-4 الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على المحافظة على النمط في البنوك.

استخدم الباحث لاختبار الفرضية تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث أثر أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية على المحافظة على النمط في البنوك وبين الجدول رقم (30) نتائج التحليل.

جدول رقم (30) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (المحافظة على النمط)

Sig(t)	T	β	Sig(f)	F	R ²	R	أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية
0.000	9.85	1.06	0.000	46.03	0.401	0.633	التخطيط الإلكتروني
0.850	0.18	0.018					التنظيم الإلكتروني
0.986	0.17	0.001					القيادة الإلكترونية
0.000	10.62	0.801					الرقابة الإلكترونية

المصدر: اعداد الباحث

وقد بينت النتائج أن أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني ، والرقابة الإلكترونية) كانت أهم الأبعاد المؤثرة ، حيث كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية وذلك لأن قيم مستوى الدلالة (0.000) والمرافقة لقيمة f البالغة (46.03) هي أقل من (0.05) ، مما يعني وجود أثر لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (المحافظة على النمط) وتفسر هذه الأبعاد ما نسبته (40.1 %) من تباين المتغير التابع ، أي يمكن لهذه الأبعاد أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعء التخطيط الإلكتروني (9.85) ومستوى دلالتها البالغ (0.000) وبعء الرقابة الإلكترونية (10.62) بمستوى دلالة (0.000) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد؛ وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة دلالة t المحسوبة أقل من (0.05).

وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (المحافظة على النمط)، فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (100%) فإن بعد التخطيط الإلكتروني يؤثر بنسبة (106.0%) وهي نسبة هامة ومؤثرة وبعء الرقابة الإلكترونية أقل منها بنسبة (80.1%).

وبالتالي يتم استبعاد بعد التنظيم الإلكتروني بمستوى دلالة (0.850) وبعء القيادة الإلكترونية بمستوى دلالة (0.986) لأن قيمة الدلالة أكبر من (0.05) . ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً وبالتالي قبول الفرضية البديلة حيث تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على المحافظة على النمط في البنوك.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H02 الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على كفاءة البنوك. استخدم الباحث لاختبار الفرضية تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث أثر أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية على كفاءة البنوك وبيين الجدول رقم (31) نتائج التحليل.

جدول رقم (31) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (كفاءة البنوك)

Sig(t)	T	β	Sig(f)	F	R ²	R	أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية
0.000	11.05	0.859	0.000	79.32	0.536	0.732	التخطيط الإلكتروني
0.000	6.02	0.407					التنظيم الإلكتروني
0.648	0.45	0.025					القيادة الإلكترونية
0.000	10.06	0.548					الرقابة الإلكترونية

المصدر: اعداد الباحث

وقد بينت النتائج أن أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والرقابة الإلكترونية) كانت أهم الأبعاد المؤثرة ، حيث كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية وذلك لأن قيم مستوى الدلالة (0.000) والمرافقة لقيمة f البالغة (79.32) هي أقل من (0.05) ، مما يعني وجود أثر لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (كفاءة البنوك) ، وتفسر هذه الأبعاد ما نسبته (53.6 %) من تباين المتغير التابع ، أي يمكن لهذه الأبعاد أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعء التخطيط الإلكتروني (11.05) ومستوى دلالتها البالغ (0.000) ولبعء التنظيم الإلكتروني (6.02) بمستوى دلالة (0.000) ولبعء الرقابة الإلكترونية (10.06) بمستوى دلالة (0.000) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد؛ وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة دلالة t المحسوبة أقل من (0.05). وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (كفاءة البنوك) ، فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (100%) فإن بعد التخطيط الإلكتروني يؤثر بنسبة (85.9 %) وهي نسبة هامة ومؤثرة وبعء التنظيم الإلكتروني بنسبة (40.7 %) وبعء الرقابة الإلكترونية بنسبة (54.8 %). وبالتالي يتم استبعاد بعد القيادة الإلكترونية بمستوى دلالة (0.648) لأن قيمة الدلالة أكبر من (0.05) . ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً وبالتالي قبول الفرضية البديلة حيث تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على كفاءة البنوك.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H02-1 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على سرعة تقديم الخدمات في البنوك.

استخدم الباحث لاختبار الفرضية تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث أثر أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية على سرعة تقديم الخدمات في البنوك ويبين الجدول رقم (32) نتائج التحليل.

جدول رقم (32) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (سرعة تقديم الخدمات)

Sig(t)	t	β	Sig(f)	F	R ²	R	أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية
0.000	9.25	0.985	0.000	45.30	0.397	0.630	التخطيط الإلكتروني
0.002	3.06	0.284					التنظيم الإلكتروني
0.104	1.63	0.120					القيادة الإلكترونية
0.000	9.02	0.673					الرقابة الإلكترونية

المصدر: اعداد الباحث

وقد بينت النتائج أن أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني ، والتنظيم الإلكتروني ، والرقابة الإلكترونية) كانت أهم الأبعاد المؤثرة ، حيث كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية وذلك لأن قيم مستوى الدلالة لبعء التخطيط الإلكتروني (0.000) وبعء التنظيم الإلكتروني (0.002) وبعء الرقابة الإلكترونية (0.000) ومرافقة لقيمة f البالغة (45.30) هي أقل من (0.05) ، مما يعني وجود أثر

لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (سرعة تقديم الخدمات) ، وتفسر هذه الأبعاد ما نسبته % 39.7 (من تباين المتغير التابع ، أي يمكن لهذه الأبعاد أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعء التخطيط الإلكتروني (9.25) ومستوى دلالتها البالغ (0.000) وبعء التنظيم الإلكتروني (3.06) بمستوى دلالة (0.002) وبعء الرقابة الإلكترونية (9.02) بمستوى دلالة (0.000) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد؛ وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة دلالة t المحسوبة أقل من (0.05).

وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (سرعة تقديم الخدمات) ، فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (100%) فإن بعد التخطيط الإلكتروني يؤثر بنسبة (98.5%) وهي نسبة هامة ومؤثرة وبعء التنظيم الإلكتروني بنسبة (28.4%) وبعء الرقابة الإلكترونية بنسبة (67.3 %).

وبالتالي يتم استبعاد بعد القيادة الإلكترونية بمستوى دلالة (0.104) لأن قيمة الدلالة أكبر من (0.05) .

ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً وبالتالي قبول الفرضية البديلة حيث تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على سرعة تقديم الخدمات في البنوك.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H02-2 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على التحسين المستمر في البنوك. لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على التحسين المستمر للخدمات في البنوك. استخدم الباحث لاختبار الفرضية تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث أثر أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية على التحسين المستمر للخدمات في البنوك وبين الجدول رقم (33) نتائج التحليل.

جدول رقم (33) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (التحسين المستمر للخدمات)

Sig(t)	t	β	Sig(f)	F	R ²	R	أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية
0.000	8.60	0.762	0.000	62.7	0.477	0.691	التخطيط الإلكتروني
0.002	7.23	0.557					التنظيم الإلكتروني
0.011	2.55	0.156					القيادة الإلكترونية
0.000	7.51	0.467					الرقابة الإلكترونية

المصدر: اعداد الباحث

وقد بينت النتائج أن أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) كانت جميعها مؤثرة ، حيث كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية وذلك لأن قيم مستوى الدلالة لبعء التخطيط الإلكتروني (0.000) ولبعد التنظيم الإلكتروني (0.002) ولبعد القيادة الإلكترونية (0.011) ولبعد الرقابة الإلكترونية (0.000) ومرافقة لقيمة f البالغة (62.79) هي أقل من (0.05) ، مما يعني وجود أثر لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (التحسين المستمر) ، وتفسر هذه الأبعاد ما نسبته (% 47.7 من تباين المتغير التابع ، أي يمكن لهذه الأبعاد أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعء التخطيط الإلكتروني (8.60) ومستوى دلالتها البالغ (0.000) ولبعء التنظيم الإلكتروني (7.23) بمستوى دلالة (0.002) ولبعء القيادة الإلكترونية (2.55) بمستوى دلالة (0.011) ولبعء الرقابة الإلكترونية (7.51) بمستوى دلالة (0.000) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد؛ وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة دلالة t المحسوبة أقل من (0.05).

وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعء في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (التحسين المستمر) ، فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (100%) فإن بعء التخطيط الإلكتروني يؤثر بنسبة (76.2%) وهي نسبة هامة ومؤثرة وبعء التنظيم الإلكتروني بنسبة (55.7%) وبعء القيادة الإلكترونية بنسبة (15.6%) وبعء الرقابة الإلكترونية بنسبة (46.7%).

ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وبالتالي قبول الفرضية البديلة حيث تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على التحسين المستمر للخدمات في البنوك.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H02-3: الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على تخفيض التكاليف في البنوك.

استخدم الباحث لاختبار الفرضية تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبعء أثر أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية على تخفيض التكاليف في البنوك ويبين الجدول رقم (34) نتائج التحليل.

جدول رقم (34) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (تخفيض التكاليف)

Sig(t)	T	β	Sig(f)	F	R ²	R	أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية
0.00 0	8.59	0.830	0.000	54.65	0.44 3	0.66 5	التخطيط الإلكتروني
0.00 0	4.53	0.38 0					التنظيم الإلكتروني
0.00 3	3.03	0.20 3					القيادة الإلكترونية
0.00 0	7.46	0.505					الرقابة الإلكترونية

المصدر: اعداد الباحث

وقد بينت النتائج أن أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني ، والتنظيم الإلكتروني ، والقيادة الإلكترونية ، والرقابة الإلكترونية) كانت جميعها مؤثرة ، حيث كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية وذلك لأن قيم مستوى الدلالة لبعء التخطيط الإلكتروني (0.000) ولبعد التنظيم الإلكتروني (0.000) ولبعد القيادة الإلكترونية (0.003) ولبعد الرقابة الإلكترونية (0.000) ومرافقة لقيمة f البالغة (54.65) هي أقل من (0.05) ، مما يعني وجود أثر لأبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (تخفيض التكاليف) ، وتفسر هذه الأبعاد ما نسبته (% 44.3 من تباين المتغير التابع ، أي يمكن لهذه الأبعاد أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعء التخطيط الإلكتروني (8.59) ومستوى دلالتها البالغ (0.000) ولبعد التنظيم الإلكتروني (4.53) بمستوى دلالة (0.000) ولبعد القيادة الإلكترونية (3.03) بمستوى دلالة (0.003) ولبعد الرقابة الإلكترونية (7.46) بمستوى دلالة (0.000) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد؛ وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة دلالة t المحسوبة أقل من (0.05).

وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (تخفيض التكاليف) ، فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (100%) فإن بعد التخطيط الإلكتروني يؤثر بنسبة (83%) وهي نسبة هامة ومؤثرة وبعء التنظيم الإلكتروني بنسبة (38 %) وبعء القيادة الإلكترونية بنسبة (20.3%) وبعء الرقابة الإلكترونية بنسبة (50.5%) .
ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وبالتالي قبول الفرضية البديلة حيث تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على تخفيض التكاليف في البنوك.

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

المقدمة

يتناول هذا الفصل ملخصاً لنتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث بخصوص اختبار أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها ، ومدى الأهمية النسبية لوظائف الإدارة الإلكترونية وأثرها على فاعلية وكفاءة البنوك العاملة في الأردن حيث تشير معطيات التحليل الإحصائي للبيانات الواردة في الفصل الرابع من هذه الدراسة أن هناك نتائج ملحوظة سيتم عرضها ومناقشتها في هذا الفصل ، بالإضافة إلى بعض التوصيات التي يقترحها الباحث ذات العلاقة بتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة في الأردن .

مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: دلت النتائج المتعلقة بوجهة نظر المبحوثين في قطاع البنوك في الأردن أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع أبعاد وظائف الإدارة الإلكترونية، حيث بلغ المتوسط العام لوظائف الإدارة الإلكترونية (4.05) والانحراف المعياري (0.49) ويرد الباحث ذلك إلى قناعة الإدارة العليا والوسطى في البنوك العاملة في الأردن بأهمية وظائف الإدارة الإلكترونية وتطبيقها، وأهمية استخدام الشبكات الإلكترونية وشبكة الإنترنت في إنجاز الأعمال، وخاصة أن أغلب البنوك في الأردن لها شبكة متعددة من الفروع في داخل وخارج المملكة بالإضافة إلى أن أغلب خدماتها تقدمها إلى زبائنها إلكترونياً، لذا فهي تطبق وظائف الإدارة الإلكترونية لأنها توفر التكامل والسرعة في إنجاز الأعمال.

وقد جاءت نتيجة الدراسة الحالية منسجمة مع ما جاءت به دراسة (Lulian (2006) حول أهمية الإدارة الإلكترونية وتطبيقها في المؤسسات، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما جاءت به دراسة الجداية (2008) في الجزئية المتعلقة بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الشركات.

ثانياً: دلت النتائج على وجود تطبيق لوظائف الإدارة الإلكترونية في قطاع البنوك في الأردن ، وأن درجة تطبيق جميع هذه الوظائف مرتفعة، حيث جاء التخطيط الإلكتروني بمتوسط مرتفع بلغ (4.24) وانحراف معياري (0.46) ويعزى ذلك إلى إدراك الإدارة العليا والوسطى في البنوك العاملة في الأردن لأهمية التخطيط الإلكتروني حيث إن التخطيط هو الوظيفة الأساسية للمديرين، بالإضافة إلى استخدام البنوك الشبكات الإلكترونية والبرامج الحاسوبية في عملية التخطيط، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما جاءت به دراسة كل من (Kulkarni and Pougatchev (2011) وخاصة في الجزئية المتعلقة بأهمية عملية التخطيط ومشاركة العاملين فيها.

وأظهرت النتائج أن التنظيم الإلكتروني جاء في المرتبة الثانية و بمتوسط بلغ (4.09) وانحراف معياري (0.53) ويرى الباحث أن ذلك يعزى إلى أن الإدارة العليا والوسطى في البنوك العاملة في الأردن تدرك أن استخدام التنظيم الإلكتروني يخدم طبيعة عملها حيث إن هذه البنوك تقدم أغلب خدماتها بشكل إلكتروني عبر الشبكات الإلكترونية لذا فهي تستخدم التنظيم الإلكتروني لأنه يخدم طبيعة عملها الإلكترونية.

ودلت النتائج أن القيادة الإلكترونية جاءت في المرتبة الثالثة و بمتوسط بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.56) وذلك حسب رأي الباحث لأن الإدارة العليا والوسطى في البنوك العاملة في الأردن تؤمن بأن

القيادة الإلكترونية هي القيادة الفاعلة في ظل اعتماد البنوك على التنظيم الإلكتروني، كما أن الشبكات الإلكترونية أصبحت الوسيلة الأساسية لتقاسم المعلومات وللتخاطب والاتصال بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين في هذه البنوك كما تبين ذلك من إجابات المبحوثين.

كما أظهرت النتائج أن الرقابة الإلكترونية جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.92) وانحراف معياري (0.82) ويمكن تفسير ذلك وفق ما ذهب إليه عبد اللطيف (2005) حيث جاءت دراسته بعدة نتائج كان من أهمها أن هناك علاقة بين كفاءة وفاعلية المنظمات وأسلوب الرقابة المستخدم حيث تزداد كفاءة وفاعلية المنظمات باستخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية.

وتنسجم نتائج الدراسة الحالية مع ما جاءت به دراسة (Lulian 2006) من أهمية تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

ثالثاً: أظهرت النتائج المتعلقة بوجهة نظر المبحوثين في قطاع البنوك في الأردن أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع أبعاد فاعلية البنوك، حيث بلغ المتوسط العام لفاعلية البنوك (3.88) والانحراف المعياري (0.72)، كما دلت النتائج على توافر أبعاد الفاعلية في قطاع البنوك في الأردن، وأن درجة توافر جميع هذه الأبعاد جاءت بين مرتفعة ومتوسطة، حيث جاء في المرتبة الأولى المحافظة على نمط التفاعل بمتوسط مرتفع بلغ (4.32) وانحراف معياري (0.70)، ويعزى ذلك إلى أن الإدارة العليا والوسطى في البنوك العاملة في الأردن تهتم بالمحافظة على نمط التفاعل بين العاملين فيها لأنها تدرك أن ذلك يوفر استقرار البنك وعدم تولد الصراعات والنزاعات بين العاملين.

وأظهرت النتائج أيضاً أن تحقيق الأهداف جاء في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (4.03) وانحراف معياري (0.56)، وجاء في المرتبة الثالثة التكيف التنظيمي بترتيب متوسط، و بمتوسط حسابي بلغ (3.60)

وانحراف معياري (1.18) ، ويمكن تفسير ذلك وفق ما ذهبت إليه (المجالي 2009) من أن فاعلية البنوك تقاس بمدى قدرة هذه البنوك على تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها، كما أن التكيف التنظيمي يعد مؤشراً هاماً لقياس الفاعلية في البنوك لما يوفره من استجابة للتغيرات التي تحصل في بيئة العمل.

ودلت النتائج أن التكامل التنظيمي جاء في ترتيب متوسط، و بمتوسط حسايي بلغ (3.58) وانحراف معياري (0.82) ويعزى ذلك في رأي الباحث إلى قناعة الإدارة العليا والوسطى في البنوك العاملة في الأردن بأهمية التكامل التنظيمي لما يوفره من ترابط العلاقات بين أقسام البنوك المختلفة وحماية البنوك من الاضطرابات المفاجئة. وتوافق نتيجة الدراسة الحالية مع ما جاءت به دراسة علي (2009) وخاصةً بالجزئية المتعلقة بالفاعلية التنظيمية حيث بينت الدراسة أهمية التكامل التنظيمي كأحد أبعاد قياس الفاعلية التنظيمية.

رابعاً: أظهرت النتائج المتعلقة بوجهة نظر المبحوثين في قطاع البنوك في الأردن أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع أبعاد كفاءة البنوك، حيث بلغ المتوسط العام لكفاءة البنوك (4.21) والانحراف المعياري (0.57) ،

كما دلت النتائج على توافر أبعاد الكفاءة في قطاع البنوك في الأردن ، وأن درجة توافر جميع هذه الأبعاد مرتفعة، حيث جاء التحسين المستمر في المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع بلغ (4.34) وانحراف معياري (0.62) ويعزى ذلك حسب رأي الباحث إلى اهتمام الإدارة العليا والوسطى في البنوك العاملة في الأردن بعملية التحسين المستمر للخدمات لأنه يشكل ركيزة أساسية للمنافسة في قطاع البنوك في الأردن.

ودلت النتائج أن سرعة تقديم الخدمات جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (4.22) وانحراف معياري (0.69) ويعزى ذلك حسب رأي الباحث إلى أهمية السرعة في تقديم الخدمات كبعد تنافسي حيث أن طبيعة عمل البنوك خدماتية وتتطلب السرعة في تقديم الخدمات.

وجاء تخفيض التكاليف في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (4.06) وانحراف معياري (0.65) ويعزى ذلك حسب رأي الباحث إلى أن تخفيض التكاليف يعد البعد التنافسي الأول التي تسعى البنوك إلى تحقيقه لتقديم خدماتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر من الأرباح.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة (Hassan and Hussein 2003) التي خلصت إلى أن هناك هبوطاً في كفاءة الصناعة البنكية في السودان، ويرد الباحث ذلك إلى اختلاف البيئة التي أجريت فيها كل من الدراستين.

خامساً: أشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع وظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) تؤثر وبشكل إيجابي على فاعلية البنوك، ويرى الباحث أن ذلك يعزى إلى إدراك الإدارة العليا والوسطى في البنوك العاملة في الأردن أهمية منهج الإدارة الإلكترونية لأنه منهج حديث يقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات في إنجاز وظائف الإدارة، كما أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت الركيزة الأساسية التي يُبنى عليها نجاح البنوك وتشكل ميزة تنافسية هامة خاصة في قطاع البنوك لذا فإن تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية يساعد البنوك لتكون أكثر فاعلية في بيئة أعمال متطورة ويساعدها على تحقيق أهدافها.

وهذا يتوافق مع نتائج دراسة العزاوي والدايني (2011) حيث خلصت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساعد البنوك في تحقيق أهدافها ويؤثر بشكل إيجابي على أدائها بالرغم من وجود بعض الصعوبات في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

سادساً: أظهرت نتائج الدراسة أن جميع وظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) تؤثر وبشكل إيجابي على تحقيق أهداف البنوك، ويمكن تفسير ذلك بأن تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في البنوك يسهم في الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال وزيادة الإنتاجية وتنمية مهارات وقدرات العاملين وتحقيق اللامركزية الإدارية وسرعة الحصول على المعلومات وكل ذلك يسهم في تحقيق البنوك لأهدافها المنشودة،

سابعاً : أشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع وظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) تؤثر وبشكل إيجابي على التكيف التنظيمي في البنوك، ويمكن رد ذلك إلى أن الإدارة الإلكترونية أكثر استجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية حيث إن تنظيمها الإلكتروني أكثر مرونة من التنظيمات التقليدية

حيث إن التنظيم الإداري الإلكتروني القائم على المرونة والذكاء واستخدام تكنولوجيا المعلومات قادر على العمل في البيئة الإلكترونية الحديثة أكثر من غيره و قادر على التكيف في الظروف المختلفة ويستجيب للتغيرات بسرعة وقادر على العمل في البيئة المضطربة كما أن التخطيط الإلكتروني يساعد البنوك على التكيف وفق التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال.

ثامناً: أظهرت نتائج الدراسة أن جميع وظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) تؤثر وبشكل إيجابي على التكامل التنظيمي في البنوك العاملة في الأردن، وذلك لأن وظائف الإدارة الإلكترونية تعمل كوحدة واحدة منسجمة تكمل كل وظيفة منها الأخرى، فتعمل أقسام البنك المختلفة بشكل منسجم ضمن أدوار واضحة لكل قسم فيها سعياً لتحقيق أهدافها المنشودة وهذا يتفق مع ما ذكره Parsons et al. , (1953) حول التكامل التنظيمي.

تاسعاً: أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الإلكتروني، والرقابة الإلكترونية يؤثران وبشكل إيجابي على المحافظة على نمط التفاعل في البنوك، ولا يوجد أثر للتنظيم الإلكتروني والقيادة الإلكترونية ويعزى ذلك إلى أهمية الرقابة الإلكترونية على العاملين في البنوك للمحافظة على نمط تفاعلهم وسلوكهم في العمل، كما أن التخطيط الإلكتروني يعتبر الوظيفة الأولى للمديرين التي تحدد مستقبل المنظمة وأفرادها، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكره Gail et al., (2004) من أهمية للرقابة الإلكترونية وبخاصة في البنوك.

عاشراً: أظهرت نتيجة الدراسة أن التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والرقابة الإلكترونية جميعها تؤثر وبشكل إيجابي في تعزيز كفاءة البنوك ، بينما لا يوجد أثر للقيادة الإلكترونية، ويعزى ذلك في نظر الباحث إلى أن القيادة الإلكترونية في البنوك قد يكون لها تطبيق محدود من قبل المبحوثين على الرغم من معرفتهم بها.

حادي عشر: أشارت نتائج الدراسة أن التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والرقابة الإلكترونية جميعها تؤثر وبشكل إيجابي في سرعة تقديم الخدمات، بينما لا يوجد أثر للقيادة الإلكترونية، وربما يعزى ذلك إلى الحاجة لتنمية المهارات اللازمة للقيادة الإلكترونية في البنوك العاملة في الأردن وهذا يتوافق مع ما جاءت به دراسة (2003) Avolio and Kahai التي أكدت على ضرورة توافر هذه المهارات.

ثاني عشر: أشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع وظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) تؤثر وبشكل إيجابي في التحسين المستمر للخدمات في البنوك العاملة في الأردن، ويعزى ذلك إلى أن معظم خدمات البنوك إلكترونية فهي تحتاج إلى إدارة إلكترونية تهتم بتطوير وتحسين الخدمات، وذلك لأن تحسين الخدمات بعد تنافسي هام تسعى البنوك إلى التميز فيه عن باقي المنافسين، وهذا يتناسب مع جوهر الإدارة الإلكترونية الذي يقوم على تقديم أفضل الخدمات إلى الزبائن وبأفضل جودة.

ثالث عشر: دلت نتائج الدراسة على أن جميع وظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) جميعها تؤثر وبشكل إيجابي في تخفيض تكاليف الخدمات في البنوك ، حيث إن الإدارة الإلكترونية تساهم في الإنجاز السريع للأعمال واختصار الزمن اللازم لإنجاز هذه الأعمال والتقليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة وبالتالي تخفيض التكاليف.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وعلى ضوء القنوات التي تشكلت لدى الباحث، تبلورت عن هذه الدراسة جملة من التوصيات والاقتراحات التي يأمل الباحث أن تحظى بالعناية الكافية من ذوي الاهتمام وبخاصة البنوك العاملة في الأردن، وفيما يلي عرض للتوصيات والاقتراحات استناداً إلى نتائج الدراسة:

1. يوصي الباحث البنوك العاملة في الأردن بزيادة الاهتمام بالقيادة الإلكترونية والعمل على تدريب الموظفين المعنيين لدى البنوك على الأسس والمتطلبات الضرورية للقيادة الإلكترونية وتعريفهم بالمهارات التي يجب أن يمتلكها القادة الإلكترونيون وذلك باتباع الآليات التالية :

أ. إنشاء مركز تدريب متخصص بالقيادة الإلكترونية في كل بنك في الأردن وذلك لتدريب المديرين على أن يصبحوا قادة إلكترونيين وذلك لأهمية القيادة الإلكترونية التي تمثل القيادة العصرية في منظمات الأعمال عامة والبنوك خاصة.

ب. تطوير البنوك للبنية التحتية اللازمة للقيادة الإلكترونية عن طريق تطوير شبكات الاتصالات وتطوير البرامج والمعدات وتبني التكنولوجيا الحديثة في الأعمال.

ج. إيجاد مستوى من التنسيق والتعاون بين البنوك العاملة في الأردن بهدف تقاسم المعرفة والخبرات بين القيادات الإلكترونية.

2. يوصي الباحث منظمات الأعمال عامة والبنوك خاصة بمواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الرقابة الإلكترونية، والعمل على امتلاك التكنولوجيا الحديثة مثل البرامج والمعدات الخاصة بالرقابة الإلكترونية أو تحديثها باستمرار إن أمكن ذلك.

3. نظراً لما أظهرته الدراسة الحالية من تباين حول آراء المبحوثين تجاه التكيف التنظيمي فإن الباحث يوصي البنوك العاملة في الأردن بما يلي:

أ. العمل على زيادة الوعي والإدراك لدى الموظفين في البنوك المبحوثة حول التكيف التنظيمي وماهيته وأهميته وفوائده.

ب. عند وضع الاستراتيجيات والخطط في البنوك يقترح الباحث أن تكون هذه الاستراتيجيات والخطط تتمتع بهرنة عالية وقابلة للتعديل أو التطوير وفق المستجدات في بيئة الأعمال وبدون حدوث إرباك للعمل.

ج. تدريب الموظفين وتنمية قدراتهم على التعامل مع الأزمات وتحمل ضغط العمل لما له من أثر إيجابي في تعزيز التكيف التنظيمي في البنوك العاملة في الأردن.

4. يمكن للباحث أن يطرح اتجاهات بحثية مستقبلية يمكن أن تثري الموضوع محل الدراسة من جوانب مختلفة منها:

- أ. إجراء دراسات مستقبلية تشمل أبعاداً أخرى لوظائف الإدارة الإلكترونية لم تتعرض إليها الدراسة الحالية.
- ب. يوصي الباحث أن تجرى الدراسات المستقبلية على قطاعات أخرى، مثل شركات السياحة، وشركات التأمين في الأردن.
- ج. إجراء دراسات مستقبلية تشمل مداخل أخرى لقياس الفاعلية لم تتطرق إليها الدراسة الحالية مثل: مدخل الحصول على الموارد، ومدخل العمليات الداخلية، ومدخل أصحاب المصالح.
- د. يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية حول أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على الأداء المالي للبنوك العاملة في الأردن.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- أحمد، محمد سمير، (2009)، الإدارة الإلكترونية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- بكري، سعد علي، (2001)، المعلوماتية في خطة التنمية السعودية، مجلة الفيصل، المجلد 46، العدد 202، ص 14-16.
- الجداية، محمد، (2008)، مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأثره على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، ص 1-15.
- جواد، شوقي، والعماني، مزهر، (2008)، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، عمان، إثراء للنشر والتوزيع.
- جودة، محفوظ احمد، (2004)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- حجازي، محمد عثمان، (2003)، تقنية المعلومات: الفرص والتحديات في الوطن العربي، مجلة البحوث التربوية، المجلد 1 العدد 3، ص 99-103.
- الخالدي، محمد، (2007)، التكنولوجيا الإلكترونية، عمان، دار كنوز المعرفة.
- السالمي، علاء، (2008)، الإدارة الإلكترونية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- السالمي، علاء، (2007)، تكنولوجيا المعلومات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- السالمي، علاء، والسليطي، خالد، (2008)، الإدارة الإلكترونية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- السيد، إسماعيل، (2000)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف، والعبادي، محمد، والعبادي، هاشم، (2005)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

- عامر، طارق ، (2007)، الإدارة الإلكترونية، مصر، دار السحاب للنشر والتوزيع .
- عبد اللطيف، عبد اللطيف، وتركمان، حنان،(2006)، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد (28)، العدد (1)، ص ص 120- 144 .
- عبد اللطيف، عبد اللطيف، (2005) ، الرقابة الاستراتيجية واثرها على زيادة فعالية اداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، المجلد (27) العدد (4)، ص ص: 127-148.
- عبدالله، خالد ، وقطناني ، خالد (2007)، البيئة المصرفية و أثرها على كفاءة وفاعلية نظم المعلومات المحاسبية دراسة تحليلية على المصارف التجارية في الأردن،المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (10) العدد (1) ص ص: 1-19.
- العزاوي، نجم، والدائني، رشاد، (2011)، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المنظمة دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين، المؤتمر العلمي الثامن " الأعمال الإلكترونية والتحول إلى اقتصاديات الأعمال"، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 15-16 آذار، ISSN 2072-8867.
- العلاونة، علي، وعبيدات،محمد، (1999)، نظرية المنظمة ، الكرك، دار رند للنشر والتوزيع.
- علي، السنوسي،(2009) ، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية،مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا ،العدد السابع،ص ص: 289- 304.
- العواملة، نائل عبد الحافظ، (2003)، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي: دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، المجلد 15، العدد الثاني، ص ص:249-294.
- غنيم، أحمد ، (2004) ، الإدارة الالكترونية : آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل،المنصورة ،المكتبة العصرية.
- الفاعوري، محمد، (2008) ،الإدارة بالرقابة ،عمان، دار كنوز المعرفة.
- القريوتي، محمد ، (2000) ، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان ،دار وائل للنشر والتوزيع.
- ماهر، احمد،(1994)، اقتصاديات الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر.

- المجالي، أمال، (2009)، مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية وأثرها في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (6)، العدد (3)، ص ص: 183-223.

- الموسوي، سنان، وعلي، مؤيد، (2008)، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية، دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد، مجلة آداب الكوفة، العدد الأول، ص ص: 51-156.

- النجار، فايز، (2007)، نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار اليازية للنشر والتوزيع.

- نجم، نجم، (2009)، الإدارة والمعرفة الإلكترونية- الإستراتيجية-الوظائف-المجالات، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- ياسين، سعد، (2010)، الإدارة الإلكترونية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

Avolio, B., and Kahai, S., (2003), Adding the “E” to E-Leadership: How It May Impact Your - Leadership”, **Organizational Dynamics Journal**, 3(4),PP:325-338.

Production, and Avolio, G., Gilder, E.,and Shleifer, A., (2001), **Technology Information-Market Efficiency**,(On-Line),Available:

<http://www.kc.frb.org/publicat/sympos/2001/paper/shleifer.Paper.814.pdf>.

- Bland,V., (2004), E-management Where it Delivers Most, **Management Journal** , 4(3),PP: 52–57.

- Bosilj,V.,and Spremic,M.,(2004),Case Study Of PLIVA Pharmaceuticals inc : Aligning ERP System Implementations With Business Process Change Information Technology Interfaces, 26th **international Conferences on ITI** ,Cavtat ,Croatia ,10 June.

- Briley, D., Morris, M., and Simonson, I., (2000), Reasons as Carriers Of

Culture: Dynamic Versus Dispositional Models Of Cultural Influence On Decision. Making, **Journal Of Consumer Research**, 27,PP: 157–178.

- Callen, J., Klein,A.,and Tinkelman, D., (2003), Board Composition,

Committees and Organizational Efficiency: The Case of Nonprofits, **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly journal** , 32(4) ,PP: 493-520.

-Cameron,K.,(1978),Measuring Organizational Effectiveness in Institutions Of Higher Education”, **Administrative Science Quarterly Journal**, 23(2) PP:604-632.

- Chase,R.,Aquilano,N.,& Davis,M.,(2001),**Fundamentals Of Operations Management** , 4th edition, USA, McGraw – Hill companies, Inc.

- Daft, R.,(2001), **Organization Theory and Design** , South-Western , 7th edition , Cincinnati.

- Dessler,G., (2002), **A Framework For Management** , New jersey, Prentice Hall.

- Evans,J.,(1993), **Applied Production & Operation Management**, USA,West Publishing Co.

- Ezeh, G., Chukwudebe, G.,& Ezeh,J.,(2011), Impact Assessment Of Barriers Facing E-Management of Engineering Projects in Nigeria, **International Journal of Applied Engineering Research**,6(2),PP:183-192.

- Gail ,L.,Nancy ,J.,& Sukanya,P.,(2004), Regulation Of Electronic Employee Monitoring :Identifying Fundamental Principles Of Employees Privacy Through AComparative Study Of **Stanford** Data Privacy Legislation In The European Union,United States and Canada, **Technology Law Review**,(On-Line), available

:

<http://www.4shared.com/dir/5137495/f9af73f2/sharing.html>.

A.,(2006), Critical Perspectives On The Evolution Of New Forms Of - Graetz ,F. and Smith, Organizing , **Strategic Change Management Journal**,1(2),PP:127-142.

- Grenier, R., & Metes, G., (1995), **Going Virtual: Moving Your Organization Into The 21st Century**, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. P T R.

-Gulick, L.,(1937),**Notes On The Theory Of Organization**,(On-Line) available: www.mendeley.com/research/notes/-theory-organization/#page1.

- Hani, K. ,(2001), Determining How Information Technology is Changing The Role Of Leadership in Virtual Organization ,**A research paper Submitted to Graduate College**, University of Wisconsin-Stout, (On-Line),Available:<http://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2001/2001aljedaibih.pdf>

McGraw-Hill. - Harrington,H.,(1991), **Business Process Improvement** ,New York,

Management "2nd - Harrison,A.,Slack, N., Chamber, H., and Johnston, R., (1998),**Operation** Ed, PH man, Publisher.

- Harvey,D., and Brown, R.,(2006), **An Experiential Approach To Organization Development**, 7th edition,,New jersey ,Pearson Prentice Hall.

- Hassan ,M., and Hussein, A., (2003), Static and Dynamic Efficiency in the Sudanese Banking System", **Review of Islamic Economics Journal**, 14(1),PP: 5-48.

- Hodge,B., Anthony ,W., and Gales,L.,(2003) , **Organization Theory and Design : A Strategic Approach** , 6th Edition ,New Jersey : Prentice Hall ,Inc.

- Horngren, C., Bhimani, A., Datar, S., & Foster, G. (2005),**Management and Cost** .Education, Essex **Accounting**, 3rd edition, Pearson

- Hyland,W.,Soosay ,C.and Sloan, R.,(2003), Continuous Improvement and learning in the Supply Chain, **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management** ,33 (4),PP: 316-335.

- Johnson,G.,Scholes,K.,and Whittington, R.,(2008). **Exploring Corporate Strategy Text and Cases**, 8th ed., England,Prentice Hall.

- Johnson, J., and Tang, M., (2005), Integration Of E-management, E-developmen and E-learning Technologies For Blended Course Delivery, **AACE Journal**, 13(2),PP: 185-199.

- Johnston,A.,Cheng,M., (2002),Electronic Surveillance In The Workplace, **International Conference On Personal Data Protection Hosted By Personal Information Dispute Mediation Committee**,28 November 2002 ,Korea Information Security Agency Seoul , Korea.

- Jones, G.,(2004), **Organizational Theory Design and Change** ,New Jersey , Pearson Education ,Inc .Upper Saddle River.

Strategy into Action -Kaplan,R.,and,Norton,D.,(1996) , **The Balanced Scorecard: Translating Action**, Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Kenneth R., (1982),**The Practice of Marketing**, Columbus, Ohio Charles E. Merrill Publishing Company.

- Kissler, D., (2001), E-Leadership, **Organizational Dynamics Journal**, 30(2), PP: 30-45.

Analysis, 5th. - Krajewski L.,and,Ritzman,L.,(1996), **Operations Management:Strategy and Reading**, MA: Addison-Wesley.

- Kulkarni, B., & Pougatchev,V., (2011), Macroscopic View On The Structure Of The E-management Control and Evaluation System for the University of Technology, Jamaica, **International Journal of Information Technology and Knowledge Management**, 4(1),PP: 243-252.

- Leslie,B., (2007), Post-Bureaucracy and Reanimating Public Governance: Adiscourse and Practice Of Continuity, **International Journal of Public Sector Management**, 20(6),PP: 531 – 547.

- Lulian,M.,(2006), **Implementing E-management in Small and Medium Enterprises**,(OnLine),Available:[http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management marketing /259.pdf](http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management%20marketing/259.pdf).

and - Macmillan, H., & Tompoe,M., (2000), **Stategic Management: Process, Content, Implementation**, Oxford.

- Martinich,J.,(1997),**Production and Operation Management an Applied Modern approach**, New York , John wiley.

- Mohammad, K.,(2009), E-leadership : The Emerging New Leadership For The Virtual Organization, **Journal of Managerial Sciences**,3(1),121.

- Morgeson, V., and Sunil, M., (2009), "does E-Government Measure Up to E-Business? Comparing End User Perceptions Of U.S Federal Government and E-Business Website", **Public Administration Review**, July/August :740-752.
 - Parsons, T., Robert, F., and Edward, S., (1953), **Working Papers in the Theory of Action**. New York, Free Press.
 - Pitts, R., and Lei, D., (1996), **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage**, USA, West Pub.
 - Reid, A., and Koljonen, L., (2003), Co-existence of Paradigms as a Manufacturing Management Strategy, **Journal of Material Processing Technology**, 138(1-3), PP: 9-15.
 - Sadow, J., (2002), The Internet as A delivery Platform for Audio – (Visual Teaching in), **European Political Science Journal**, 1(2).
 - Seresht, H., Fayyazi, M., and Simar, N., (2010), E-management: Barriers and Challenges in Iran, **E-ower Kraklead, Iran**: 1-11.
 - Stamper, D., (1999), **Business Data Communications**, 5th ed, U.S.A, Reading, Addison-Wesley.
 - Steven, W., Ray, E., and Fries, K., (1996), **Monitoring your Employees : How Much Can you do and What Should you do When you Uncover Wrong doing?**, Washington Avenue, Suite 305, Baltimore, Maryland 21204.
 - Stone, B., Peter W., and Leong, G., (1994), **Operations Strategy: Focusing Competitive Excellence**, U.S.A, Allyn & Bacon.
 - Stone, D., Eugene F., and Lukaszewski, K., (2006), Factors Affecting The Acceptance and Effectiveness Of Electronic Human Resource Systems, **Human Resource Management Review**, 16, PP: 229-244.
 - Tenner, R., and Detoro, J., (1992), **Total Quality Management : Three Steps to Continuous Improvement**, Reading, MA: Addison –Wesley.
- Advancing - Yogesh, M., (2004), Knowledge Management for E-Business Performance : 16(4), PP: 17-40. Information Strategy to internet Time, **The Executives Journal**,

الملاحق

الملحق (1)

قائمة محكمي الاستبانة

التخصص	الرتبة الأكاديمية	الاسم	التسلسل
إدارة	أستاذ دكتور	أ.د زياد المعشر	.1
أعمال إلكترونية	أستاذ مشارك	د.عزالدين حطاب	.2
إدارة	أستاذ مشارك	د.غسان العمري	.3
إدارة	أستاذ مشارك	د.فراس الشلبي	.4
نظم معلومات حاسوبية	أستاذ مشارك	د.محمد المعاينة	.5
نظم معلومات حاسوبية	أستاذ مشارك	د.محمد اللحام	.6
إحصاء	أستاذ دكتور	أ.د محمد أبو صالح	.7
إدارة	أستاذ مشارك	د.محمد الكساسبة	.8

الملحق (2)

استبانة الدراسة

تحية طيبة وبعد ،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان : "تأثير تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة من جامعة عمان العربية. ولأغراض هذه الدراسة، فقد قام الباحث بتطوير الاستبانة المرفقة والمكونة من ثلاثة أجزاء كما يلي :

الجزء الأول : المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، العمر ، المؤهل التعليمي ، الفترة الزمنية لتولي الموقع الوظيفي ، الموقع الوظيفي).

الجزء الثاني : يغطي أبعاد المتغير المستقل ووظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني ، التنظيم الإلكتروني ، القيادة الإلكترونية ، الرقابة الإلكترونية).

الجزء الثالث: يغطي أبعاد المتغيرين التابعين وهما فاعلية البنوك (تحقيق الأهداف، التكيف التنظيمي، التكامل التنظيمي، المحافظة على فط التفاعل) وكفاءة البنوك (سرعة تقديم الخدمات، التحسين المستمر، تخفيض التكاليف).

والبيانات التي يرغب الباحث في الحصول عليها تتعلق بوجهة نظركم حول العبارات الواردة في الاستبانة ، لذا أرجو التكرم بالإجابة عن جميع عبارات الاستبانة، علماً بأن النتائج التي ستخلص إليها الدراسة متوقفة على مصداقية الإجابة عن العبارات ، وأية معلومات ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي. شاكراً لكم حسن تعاونكم ، وسنزدكم بنتائج هذه الدراسة حال الانتهاء منها.

ملاحظات عامة : يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك . كما يرجى الإجابة عن الأسئلة جميعها ؛ لأن ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل . وباستطاعة الباحث الإجابة عن أسئلتكم واستفساراتكم الخاصة بالاستبانة من خلال الاتصال بالرقم 0797294066 أو البريد الإلكتروني alheet2002@yahoo.com

الباحث

أحمد فتحي الحيت

إشراف

الدكتور محمد أبو يمن العمري

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) أمام البيانات التي تنطبق عليك.

الجنس:

ذكر

أنثى

العمر:

من 30 - أقل من 40 سنة

من 20 إلى أقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40 - أقل من 50 سنة

المؤهل التعليمي:

بكالوريوس

دبلوم كلية مجتمع

الثانوية العامة

دكتوراه

ماجستير

دبلوم عالي

الفترة الزمنية لتولي الموقع الوظيفي :

من سنتين إلى أقل من 4 سنوات

أقل من سنتين

6 سنوات فأكثر

من 4 - أقل من 6 سنوات

5-الموقع الوظيفي:

مدير فرع

مدير دائرة

مدير عام

م

رئيس قسم

الجزء الثاني: يغطي أبعاد المتغير المستقل وظائف الإدارة الالكترونية (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية).

موافق تماما 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق تماما 1	العبارات
					أولاً : التخطيط الإلكتروني
					6 تعتبر تكنولوجيا المعلومات ركيزة أساسية تساعد البنك في وضع الأهداف.
					7 يحرص البنك على استخدام تكنولوجيا المعلومات لنشر الرؤية المستقبلية.
					8 يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات لتسهيل عملية التخطيط.
					9 تعتبر تكنولوجيا المعلومات طريقة رئيسية في اختيار البدائل من أجل تحقيق الأهداف.
					10 تعتبر تكنولوجيا المعلومات وسيلة أساسية لإحداث التطوير في البنك.
					11 يتم استخدام الشبكات الإلكترونية في متابعة الخطط .
					ثانياً: التنظيم الإلكتروني
					12 يتم الاعتماد على الشبكات الإلكترونية عند توزيع المهام على الموظفين في البنك.
					13 يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحديد صلاحيات الموظفين في البنك.
					14 يتم تحديد العلاقات بين الموظفين في البنك باستخدام الشبكات الإلكترونية.
					15 يحدد البنك المسؤوليات لكل عملية استنادا على الشبكات الإلكترونية الداخلية.
					16 يتم التنسيق بين ادوار الموظفين في البنك اعتمادا على الشبكات الإلكترونية.

موافق تماما ٥	موافق ٤	محايد ٣	غير موافق ٢	غير موافق تماما ١	العبارات	
					يتم استخدام الشبكات الإلكترونية في البنك عند تنسيق العمليات.	١٧
					يستخدم البنك البرامج المتخصصة في تنظيم العمليات.	١٨
					يتم تعريف الموظفين بمسؤولياتهم عبر الشبكات الإلكترونية.	١٩
					ثالثاً: القيادة الإلكترونية	
					تعتبر تكنولوجيا المعلومات وسيلة أساسية تساعد المديرين على اتخاذ القرار.	٢٠
					تعتبر الشبكات الإلكترونية ركيزة أساسية لتقاسم المعلومات بين العاملين في البنك.	٢١
					تعتبر الشبكات الإلكترونية وسيلة أساسية للتخاطب بين العاملين في البنك.	٢٢
					تعتبر الشبكات الإلكترونية وسيلة تساعد المديرين في حل المشكلات.	٢٣
					تساعد تكنولوجيا المعلومات المديرين في تقليل الوقت اللازم لإتخاذ القرار.	٢٤
					يستطيع العاملون في البنك الإطلاع على تعليمات العمل إلكترونياً.	٢٥
					رابعاً: الرقابة الإلكترونية	
					تعتبر تكنولوجيا المعلومات وسيلة أساسية للرقابة على الأنشطة في البنك.	٢٦
					يوجد في البنك أنظمة حاسوبية خاصة تُعطي تنبيهاً إلكترونياً عند حدوث الأخطاء في العمل.	٢٧
					يستخدم البنك أنظمة رقابية خاصة لتصحيح الأخطاء في العمل دون تدخل بشري.	٢٨
					يستخدم البنك أنظمة إلكترونية للرقابة على الأنشطة الداخلية بشكل مستمر.	٢٩

موافق تماماً ٥	موافق ٤	محايد ٣	غير موافق ٢	غير موافق تماماً ١	العبارات	
					يستخدم البنك أنظمة إلكترونية خاصة لمراقبة سلوك العاملين .	٣٠
<p>الجزء الثالث : يغطي أبعاد المتغيرين التابعين وهما فاعلية البنوك (تحقيق الأهداف، التكيف التنظيمي، التكامل التنظيمي، المحافظة على نمط التفاعل) وكفاءة البنوك (سرعة تقديم الخدمات، التحسين المستمر، تخفيض التكاليف).</p> <p>١- المتغير التابع الأول : فاعلية البنوك (تحقيق الأهداف، التكيف التنظيمي، التكامل التنظيمي، المحافظة على نمط التفاعل).</p>						
					أولاً : تحقيق الأهداف	
					يحشد البنك قدرات الموظفين لتحقيق أهدافه.	٣١
					يحقق البنك النتائج المخطط لها مسبقاً حسب جدول زمني واضح.	٣٢
					يتشارك جميع العاملين في تطبيق رؤية البنك لتحقيق الأهداف.	٣٣
					يتشارك جميع العاملين في تطبيق رسالة البنك لتحقيق الأهداف.	٣٤
					ثانياً : التكيف التنظيمي	
					يستطيع البنك التعامل مع التغيرات المستجدة في بيئة العمل بدون إرباك.	٣٥
					يوجد حلول مسبقة للتعامل مع مستجدات بيئة العمل.	٣٦
					يتم تدريب الموظفين على تحمل ضغوط العمل .	٣٧

العبارات	غير موافق تماماً ١	غير موافق ٢	محايد ٣	موافق ٤	موافق تماماً ٥
يوجد تدريب للموظفين للتعامل مع الأزمات عند حدوثها.					
٣٨					
تم استجابة جميع العاملين في البنك للتغيرات الداخلية بشكل ايجابي.					
٣٩					
يوجد استجابة من جميع العاملين في البنك للتغيرات الخارجية بشكل ايجابي.					
٤٠					
ثالثاً: التكامل التنظيمي					
يتم تجميع جهود الموظفين وتوجيهها نحو تحقيق أهداف البنك.					
٤١					
يوجد تقسيم للعمل بين الموظفين بحيث يعمل الكل ضمن منظومة واحدة منسجمة.					
٤٢					
يعمل الموظفون في أقسام البنك المختلفة بحيث يكمل كل منها الآخر.					
٤٣					
يمتلك كل موظف معلومات عن طبيعة عمل الأقسام المختلفة في البنك .					
٤٤					
يوجد نظام واضح في البنك يبين الأنشطة المختلفة والموظفين المسؤولين عن تطبيقها.					
٤٥					
يدرك الموظفون في البنك أن هناك ترابطاً بين أنشطتهم المختلفة في العمل .					
٤٦					
يشارك الموظفون في توفير البيانات اللازمة عن العمل.					
٤٧					
رابعاً: المحافظة على نمط التفاعل.					
ينفذ البنك مبادرات لتشجيع التفاعل الايجابي بين الموظفين.					
٤٨					
توجد تعليمات واضحة في البنك تبين طبيعة العلاقات الرسمية بين الموظفين ومديريهم.					
٤٩					
يوجد نظام رقابي على العاملين في البنك بحيث يتم تصحيح أي خطأ بالسلوك الوظيفي.					
٥٠					

العبارات	غير موافق تماماً ١	غير موافق ٢	محايد ٣	موافق ٤	موافق تماماً ٥
يوجد قيم للبنك يجب أن يلتزم بها الموظفون كافة.					
يعمل البنك على تنمية مهارات موظفيه عن طريق التفاعل مع الآخرين.					
يوجد تواصل مستمر بين إدارة البنك والموظفين.					
توجد تغذية راجعة بين إدارة البنك والموظفين بهدف حل المشكلات.					
يعمل البنك على حل المشكلات التي تنشأ بين الموظفين.					
يتم تصحيح نمط العلاقة بين الموظفين بعد حل المشكلات التي تنشأ بينهم.					
٢- المتغير التابع الثاني كفاءة البنوك (سرعة تقديم الخدمات ، التحسين المستمر، تخفيض التكاليف).					
أولاً: سرعة تقديم الخدمات					
يوجد مدة زمنية محددة لكل خدمة يقدمها البنك للزبون.					
تراقب إدارة البنك مدة تقديم الخدمة للزبون.					
تتخذ إدارة البنك إجراءات تصحيحية لمعالجة التأخير في تقديم الخدمات.					
تستخدم إدارة البنك تقنيات لتحليل المدة المستغرقة لخدمة الزبون.					
تتبنى إدارة البنك المبادرات التي تعمل على تقليل وقت تقديم الخدمة.					
يخصص البنك الموارد اللازمة لتقليل وقت تقديم الخدمة.					
يقدم البنك خدماته للزبائن حسب الوقت المجدول.					

موافق تماماً ٥	موافق ٤	محايد ٣	غير موافق ٢	غير موافق تماماً ١	العبارات	
					ثانياً: التحسين المستمر	
					يتخذ البنك إجراءات تصحيحية لمعالجة الخلل في الخدمات عند اكتشافها.	٦٤
					يعمل البنك على تقليل نسبة العيوب في الخدمات.	٦٥
					يتبنى البنك برامج لتحسين الخدمات بشكل مستمر.	٦٦
					يتضمن تقديم الخدمة قواعد تحقّق لضمان جودة الخدمة.	٦٧
					يقدم البنك خدماته للزبائن بشكل خالي من العيوب بالوقت المناسب المحدد.	٦٨
					يأخذ البنك شكاوي الزبائن على محمل الجد لكي يستفيد منها في تحسين خدماته.	٦٩
					يقوم البنك بدراسة اقتراحات الزبائن لتحسين الخدمات.	٧٠
					تخطط الإدارة بشكل مستمر لتحسين الخدمات في البنك.	٧١
					يتبنى البنك التكنولوجيا الحديثة من أجل تحسين مستوى خدماته.	٧٢
					توجد حوافز لتشجيع الموظفين على تحسين الخدمات.	٧٣
					ثالثاً : تخفيض التكاليف	
					تقوم إدارة البنك بتقدير تكلفة الخدمات المقدمة للزبائن.	٧٤
					تأخذ إدارة البنك بعين الاعتبار البدائل المتوفرة لتخفيض تكلفة الخدمات.	٧٥
					يتم استغلال الموارد بالشكل الأمثل لتخفيض تكلفة الخدمات.	٧٦
					تقوم إدارة البنك بمراقبة تكاليف الخدمات.	٧٧

					تستخدم إدارة البنك التقنيات اللازمة لتحليل تكاليف الخدمات.	٧٨
					تراقب إدارة البنك العوامل التي تزيد من تكاليف الخدمات.	٧٩
					تحلل إدارة البنك منافع تقديم الخدمات بالمقارنة مع تكاليفها.	٨٠

الملحق رقم (3)

كتاب تسهيل المهمة

جامعة عمان العربية
Amman Arab University



إلى من يهمه الأمر

التاريخ: ٢٠١٢/١/١٠

نود إعلامكم أن الطالب أحمد فتحي الحيت يقوم بإعداد أطروحة الدكتوراه في الإدارة بعنوان:
" أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها"
بإشراف الدكتور محمد شحادة أبو يمن، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه.
يرجى التفضل بتقديم المساعدة الممكنة وتسهيل مهمة الطالب قدر الإمكان.

عميد كلية الأعمال

أ.د. مهدي الرومان

